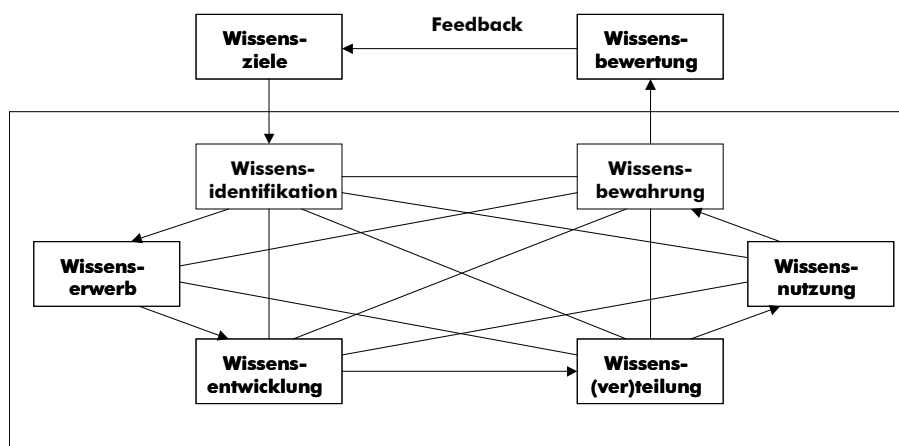


Wissensmanagement

Instrumente des Wissensmanagements

Wissensmanagement und kein Ende. Gäbe es für die Managementliteratur einen Preis für das Schlagwort mit den meisten Veröffentlichungen in kürzester Zeit, dann wäre „Wissensmanagement“ ein ernst zu nehmender Kandidat. Wo viel versprochen wird, dort stellt sich schnell Enttäuschung ein. Das spüren auch Führungskräfte und Projektverantwortliche, die sich mit Wissensmanagement auseinandersetzen.

Wissen in Organisation ist ständig im Fluss, es kann identifiziert, entwickelt, erworben, genutzt, verteilt oder gespeichert werden. Probst /Raub / Romhard (1999, S. 58) haben die Elemente des Wissensmanagement (WM) praxisnah dargestellt.



Die Hauptaufgabe des WM liegt in der Unterstützung und Gestaltung des Wissensflusses. Dabei ist ein Markt für Instrumente des Wissensmanagements entstanden. Eine sinnvolle Anwendung dieser Instrumente bedingt eine explizite Vereinbarung von Wissenszielen auf der normativen, strategischen und operativen Ebene. Das Setzen von Wissenszielen und die ernsthafte Auseinandersetzung mit diesen Fragen ist grundlegend für den Erfolg.

- **Welches Wissen in Bezug auf unsere Wissensziele ist bereits vorhanden?**
- **Welches Wissen brauchen unsere Mitarbeitenden, unsere Teams und Abteilungen, um ihre Leistung zu verbessern?**
- **In welchen kritischen Prozessen unterscheiden wir uns innerhalb des Unternehmens oder im Vergleich mit ähnlichen Unternehmen am meisten, wo liegt das Potential?**
- **Was existiert bereits an Bemühungen, das Wissen innerhalb des Unternehmens zu entwickeln, zu erfassen und zu verteilen?**
- **Welche Aspekte unserer Unternehmenskultur hemmen oder fördern den Erwerb, die Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen?**

Wissen wird in der Regel als Besitz von Individuen angesehen – als etwas, das Menschen in ihren Köpfen mit sich herumtragen und untereinander weiterreichen. Auf reine Fachkenntnis, das „Know-what“ trifft das weitgehend zu. Know-how ist jedoch etwas ganz anderes: Es ist das Anwenden und Umsetzen von Wissen.

Individuelles und kollektives Wissen verhalten sich zueinander wie die Noten der verschiedenen Musikerinnen/Musiker zur gesamten Orchesterpartitur, wie der Part eines Schauspielers zum gesamten Filmdrehbuch oder wie die Rolle der einzelnen Sportlerin zur Gesamtleistung einer Mannschaft. Jede Spielerin/jeder Spieler kennt ihre/seine Rolle, doch für sich alleine ist sie unvollständig, nur im Ensemble wird sie sinnvoll.

Für die Gestaltung eines ganzheitlichen WM haben sich drei Faktoren herauskristallisiert:

- **Informations- und Kommunikationstechnologie (Technik)**
- **Organisation (Prozesse)**
- **Human Resources (Mensch)**

Der Faktor Technik ist der Katalysator, der unter anderem die Speicherung und Verteilung von dokumentiertem Wissen erst ermöglicht und bei der Vermittlung von implizitem Wissen unterstützend wirkt. Der Faktor Organisation reflektiert die in den betrieblichen Abläufen reflektierten Prozesse. Das Human Resource Management trägt zu einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur bei.

Die drei Faktoren Technik, Prozesse und Mensch sind der Rahmen, in den Massnahmen zur Gestaltung eines ganzheitlichen WM integriert werden sollten. Da diese drei Faktoren sich gegenseitig beeinflussen und zusam-

menwirken, ist eine isolierte Betrachtung bei der Erarbeitung von Massnahmen zur Einführung von Wissensmanagement wenig sinnvoll.

WM ist ein strategisches System, das auch zahlreiche Aktivitäten und Instrumente enthält, die teilweise anders bezeichnet oder unter anderen Überschriften subsumiert werden (z.B. Erfahrungsaustausch, Job Rotation, Dokumentenmanagement, Training, Kundengespräche, Verbesserungsmanagement etc.).

Die Anfangseuphorie – teilweise getragen von überzogenen Erwartungen – ist bei WM-Projekten oft schnell verflogen. Zu einem benutzerfreundlichen WM-System braucht es einen „freundlichen Benutzer“. Die hierfür verantwortlichen Widerstände zu beseitigen ist die Kür, um ein effizientes und flexibilisiertes WM-System zu etablieren. Es stellen sich dabei zwei grundsätzliche Fragen:

- **Welche Lernpraktiken berücksichtigen das WM-System und welche nicht?**
- **Welche Barrieren haben WM-Systeme und wie werden sie überwunden?**

WM hat zwei praktische Dimensionen: Input in das „System“ (= Geben von Wissen) und Output aus dem „System“ (=Nehmen von Wissen). Für die konkrete Nutzung stellen sich daher die beiden zentralen Fragen: Wie und warum gibt eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter Wissen in das System ab? Wie und warum nimmt eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter Wissen aus dem System heraus?

Ein Gesamtprojekt Wissensmanagement ist zudem in ein umfassendes Kommunikations- und Informationskonzept zu integrieren.