

Dem Wissen einen Rahmen geben

Sinn und Zweck von Wissensmanagement

Wissensmanagement ist für moderne Organisationen unentbehrlich, um Wissen für die bestmögliche Unterstützung von Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen bereitzustellen. **Von Dr. Oliver Pascherer und**

Christine Wirl.

Sagte doch die erfahrene Köchin, meine Großmutter, wie man Nudeln herstellt: „Es ist doch ganz einfach: Du nimmst etwas Mehl, Wasser, Salz und Eier, machst einen Teig, knetest ihn und fertig ist der Nudelteig.“

„Naja, welches Mehl, wieviel Wasser, die Größe der Eier...“

„Ja das hat man doch im Gefühl.“

Ja, sie schon, ich nicht!

Und schon sind wir mitten in unserem heutigen Thema Wissensmanagement.

Was bei Großmutter's Rezepten dieses „ein bisschen halt“ bedeutet, kann man vielleicht ein paar Mal ausprobieren und dann gelingen die Nudeln, vielleicht, aber nur fast so gut wie bei ihr.

In Bezug auf Wissen im Unternehmen geht das nicht mehr ganz so einfach, da gehört ein professionelles Wissensmanagement einfach dazu. Daher beschäftigen sich schon seit langem Experten, Wissenschaftler, Hochschulprofessoren, Philosophen mit dem Thema, wie man Wissen im Unternehmen managen könne.

Die Definition: Wissensmanagement beschäftigt sich mit den Möglichkeiten, auf die Wissensbasis eines Unternehmens Einfluss zu nehmen. Unter der Wissensbasis eines Unternehmens werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die diese Organisation zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben benötigt. Dabei werden individuelles Wissen und Fähigkeiten (Humankapital) systematisch in der Organisation verankert. Wissensmanagement kann daher als ein Interventionsmechanismus verstanden werden, der unter anderem auf den Theorien der Organisationslehre und des organisationalen Lernens (kurz: OL) beruht und die-

se systematisch nutzt. Das Wissen innerhalb eines Unternehmens wird dabei als Produktionsfaktor verstanden, der neben Kapital, Arbeit und Boden tritt. Die strategische Grundlage für das Wissensmanagement bietet vor allem der Knowledge-based View of the Firm. Dieser stellt eine Erweiterung der Auffassung dar, Information (z.B. im Rahmen der Marktgestaltung und -beeinflussung) als betriebliche Ressource bzw. als Produktionsfaktor zu sehen.

Einen Beitrag dazu leisten Informations- und Kommunikationstechnologien, indem sie die Mitarbeiter vernetzen und Informationen bereitstellen und bewahren. Als Konsequenz wurde in den letzten Jahren der Vorstand vieler Unternehmen um die Position des Chief Information Officers (CIO) oder Chief Knowledge Officers (CKO) mit dem Arbeitsschwerpunkt Informations- und Wissensmanagement erweitert. Die Informationsverarbeitung eines Unternehmens muss dabei auf seine Gesamtstrategie abgestimmt werden bzw. umgekehrt. Jedoch geht die Zielsetzung von Wissensmanagement deutlich über die reine Versorgung der Mitarbeiter mit Informationen hinaus:

Nämlich: Mitarbeiter sollen lernend Qualifikationen und Fähigkeiten entwickeln und wertschöpfend einsetzen können.

Explizites und implizites Wissen

Bei der Klassifizierung von Wissen gibt es grundsätzlich zwei Ausprägungspole: ei-

nerseits sog. kodifizierbares Wissen (explizites Wissen), das beschrieben werden kann und folglich geeignet ist, in Dokumenten vorgehalten zu werden und andererseits sog. implizites Wissen, das nicht in expliziter = kodifizierbarer Form als Information kommuniziert werden kann.

Diesen beiden Extremausprägungen entsprechen die beiden fundamentalen Strategien des Wissensmanagements, die im Englischen bezeichnet werden mit „People-to-Document“ (Kodifizierung) bzw. „People-to-People“ (implizites oder stilles Wissen, engl. tacit knowledge). Zur Weitergabe von implizitem Wissen sind also andere Ansätze und Methoden erforderlich als im Bereich „(bring) people-to-document(s)“; im letztgenannten Anwendungsbereich stehen vor allem Datenbank- und Dokumentenmanagement-technische Lösungsszenarien zur Verfügung.

Die Unterscheidung in explizites vs. implizites Wissen – und die daraus abzuleiten-

Wissensmanagement ist der systemische Umgang mit Informationen und Kommunikation.

den grundsätzlichen Schwerpunkte der Wissensmanagement-Strategie – haben v.a. in betriebswirtschaftlichen Anwendungsbereichen (Unternehmen) eine große Bedeutung, da hier die betriebswirtschaftlichen Einschränkungen voll zum Tragen kommen: echtes Expertenwissen z.B. tendiert sehr stark dazu, dadurch gekennzeichnet zu sein, dass äußerste Komplexität mit einer eher geringen Gültigkeitsdauer kombiniert ist – und: je mehr etwas Expertenwissen ist, desto stärker sind diese beiden Kombinationsfaktoren (Komplexität und Dauer) ausgeprägt! Es ist dann aber im betriebswirtschaftlichen Kontext weder sinnvoll noch möglich, dieses implizite Wissen einer Kodifizierung (Dokumentation) zuzuführen, zumal auch auf der Rezipientenseite kaum jemand die Zeit hätte, diese sicherlich sehr umfangreiche Doku-

mentation zu lesen. D.h. aber im Umkehrschluss nichts anderes als: für eine People-to-Dokument-Strategie (Datenbank, Dokumentenmanagement usw.) eignen sich eher Standard-Inhalte: wenig komplex und mit einer langen Gültigkeitsdauer!

Dazu meint Manfred della Schiava:

„Scheint diese Unterscheidung in implizites und explizites Wissen und deren Behandlung in Organisationen in theoretischen Konzepten klar und schlüssig, so ergeben sich in der organisatorischen Praxis vielschichtige Probleme. Nehmen wir das o.a. Beispiel ‚Nudeln kochen‘ mit einem selbst hergestellten, frisch gemachten Nudelteig. Selbstverständlich gibt es zahlreiche Kochbücher, in denen auf das Gramm genau die Menge der erforderlichen Zutaten und die einzelnen Arbeitsschritte erklärt sind (explizites Wissen). Was also sollte beim Nudelkochen schief gehen? – Leider wissen wir als Hobbyköche alle ganz genau, wie die ersten Nudeln schmecken. Dabei war doch alles klar! Offensichtlich erklären sich hier aber nur die Grenzen des ‚Explizierens‘ von Wissen. Alle Eventualitäten können eben in einem Rezeptbuch nicht ‚explizit‘ festgehalten werden. Wer weiß schon, wie groß die Eier wirklich sind? Wer weiß schon, wie viel Was-

ser das gerade verwendete Mehl aufnimmt oder wie hoch die Luftfeuchtigkeit in dem Raum ist, in dem der Nudelteig hergestellt wird? Also fragen wir den Experten, unsere Mutter oder Großmutter, deren Nudeln uns doch immer so herzhaft schmecken. Ist doch ganz einfach, wenn sie sagt: „Ein bisschen Mehl usw.“ Jetzt haben wir nicht nur das Problem, was sich explizit darstellen lässt und was nicht, sondern auch noch eine Kommunikationsaufgabe: Welches Wissen benötigt der Empfänger, um eine Botschaft von einem Experten (Sender) überhaupt empfangen bzw. verstehen zu können? Wenn ein erfahrener Experte von Siemens Transportation Systems ein Stellwerk besichtigt, um eine neue Anlage zu projektieren, so sieht er mit ‚freiem Auge‘, was zu machen ist. Aber wie können wir diese Erfahrung einem unerfahrenen Trainee übermitteln, der dem Experten, der in einigen Monaten in den wohlverdienten Ruhestand geht, nachfolgen wird? Jetzt beginnen die Herausforderungen bei der Arbeit mit der Ressource Wissen in der Praxis: Welches Wissen kann explizit dargestellt werden? Welchen Zweck kann das explizite ‚Rezept‘ erfüllen? Wo müssen Erfahrungsräume für jüngere Mitarbeiter geschaffen werden, damit Tätigkeiten ‚er-

**Wissen ist der größte Feind des Lernens.
Fritz Simon**

lernt‘ und ‚ausprobiert‘ werden können? Welche Wissensmanagement-Instrumente und Interventionen helfen uns dabei, diese ‚Erfahrungszeit‘ zu verkürzen? Leider haben wir durch die neue Wissensmanagement-Terminologie einen wunderbaren Begriff in der deutschen Sprache verloren, der diese Problematik so gut umschreibt: Erfahrung! Trotz aller Komplexität bleibt das Arbeiten mit der Ressource Wissen in der Praxis dann am effektivsten, wenn wir uns darauf konzentrieren, dass Wissensmanagement eigentlich nichts anderes ist als ‚systematisch mit Information und Kommunikation‘ umzugehen“, erklärt della Schiava nicht nur den Nudelteig. Manfred della Schiava ist Experte für Wissensberatung und Gründer des Beraternetzwerks MdS Network, das sich auf Wissensmanagement spezialisiert hat.





Manfred della Schiava



Richard Pircher



Gerhard Hochreiter

Verständnis von Wissensmanagement

Wir assoziieren also im Alltag mit „Wissen“ in der Regel etwas, das man aus Dokumenten, Büchern, Datenbanken, dem Internet bezieht oder in der Schule oder Uni gelernt hat und das man einfach „abprüfen“ kann. „Wissen“ kann also nach diesem Verständnis leicht durch Medien weitergegeben werden. Deshalb hat man beim Wissensmanagement anfangs auch auf so genannte „Wissensdatenbanken“ oder ähnliche Instrumente gesetzt, weil man dachte, es wäre möglich, dadurch die essentielle Ressource für Wettbewerbsfähigkeit in dynamischen Märkten zu speichern und unabhängig von den individuellen Mitarbeitern zu werden.

Dazu Dr. Richard Pircher, Lehrgangleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter des Zentrums für Wissens- und Informationsmanagement an der Donau-Universität Krems: „Das hat sich in dieser Form als Irrtum herausgestellt. Derartige Projekte waren meist wenig erfolgreich, was dann mitunter und irrtümlicherweise als Versagen von Wissensmanagement insgesamt missverstanden wurde. Der Fehler lag aber vielmehr in einem vollkommen falschen Verständnis von Wissen, in der Form, in der es Unternehmen wirklich wirksam und effektiv macht.“ Dr. Pircher betreut den Bereich für wissensorientiertes Management in

Lehre, anwendungsnahe Forschung und Dienstleistung am Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement der Donau-Universität Krems. Er leitet die berufsbegleitenden Universitätslehrgänge Wissensmanagement MSc und Innovations- und Technologiemanagement MSc.

„Wissen“ ist die entscheidende und vor allem zukunftsorientierte Quelle für Wettbewerbsvorteile, aber nicht nur oder sogar nur zum geringeren Teil das in Dokumenten erfassbare Wissen. In der Praxis stellt sich das Know-how, das sogenannte „tacit“ knowledge oder „stillschweigende“ Wissen als viel wichtiger heraus, weil es kontext-, branchen-, kundenbezogen und situationsspezifisch einsetzbar ist. Es veraltet nicht so schnell wie Dokumente und kann ganz schnell eingesetzt werden, ohne dass vorher lange – und meist erfolglos – in umfangreichen Dokumentationen oder Datenbanken gesucht werden muss.

Die besten Mitarbeiter sind deshalb so begehrt und wichtig, weil sie Know-how haben, das eben gerade nicht (vollständig) in Dokumenten erfasst und damit auch einfach von der Konkurrenz kopiert werden kann.

Pircher: „Damit stellt sich aber auch die Frage, was man dann dabei managen kann, was den Begriff ‚Wissensmanagement‘ über Personalmanagement hinausgehend rechtfertigen würde. Die Summe des Know-

hows der Mitarbeiter ergibt noch lange keine intelligente Organisation. Das Ziel beim Wissensmanagement ist, kurz gesagt, sowohl die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter systematisch zu entwickeln, als auch die Koordination und Kooperation mit der ‚Wissensbrille‘ zu optimieren. Das kann aber nicht in einer industriellen/ ‚tayloristischen‘ Denkweise funktionieren, wo man glaubt, das ganze Wissen wäre in der Hierarchiespitze vorhanden. Das entspricht nicht der heutigen Realität. Führungskräfte wissen nicht so viel wie ihre Mitarbeiter, sie haben die Funktion, den Mitarbeitern die Rahmenbedingungen bereitzustellen, damit diese ihre bestmögliche Leistung liefern können. Wissensmanagement muss sich so verstehen.“

Durch Wissensmanagement soll die Intelligenz der Organisation größer werden als die Summe des Know-hows der individuellen Mitarbeiter, denn daraus ergibt sich erst der entscheidende Nutzen einer Organisation.

„Wichtig ist dabei, dass dieser Prozess auf die strategischen Ziele der Organisation ausgerichtet ist, dass also daraus die Wissensziele abgeleitet werden. Was brauchen wir für Kompetenzen, um in einem Jahr eine neue Kundengruppe erfolgreich anzusprechen, neue Produkte wettbewerbsfähig anzubieten usw.“, bringt es Pircher auf den Punkt.

Weiters ist es entscheidend zu akzeptieren, dass man Wissen gar nicht managen kann. Es ist nämlich in den Köpfen der Mitarbeiter. „Was man aber sehr wohl beeinflussen kann sind die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter, die beeinflussen, ob die koordinierte Entwicklung und Nutzung des Wissens möglich ist und ob die Mitarbeiter auch eine Motivation dafür haben. Monetäre Anreize sind – wenn überhaupt – nur als Initialzündler sinnvoll, langfristig ist es viel wichtiger, Demotivation zu beseitigen und für die Mitarbeiter spürbar zu machen,

Die Plattform Wissensmanagement

Die Plattform Wissensmanagement (PWM) vernetzt seit 2001 Vertreter der Aus- und Weiterbildung, Praktiker, Wissenschaftler und Studierende aus dem Themenfeld Wissensmanagement. Die PWM sieht sich als unabhängige, interdisziplinäre und nicht-kommerzielle Interessensgemeinschaft, die ein sicheres und von gegenseitigem Vertrauen geprägtes Umfeld für Interaktion, Inhalte und Lösungen bietet. Die Community von über 1.000 registrierten Personen trifft sich bei Community-Treffen und Wissensgesprächen sowie am „Wissenstag Österreich“ und beim Jahrestreffen. Das Informationsportal vereint WM-bezogene Termine, Buch- und Linklisten, Suchfunktionen und bietet der Community und ihren Wissensrunden eine Arbeitsumgebung im Web. Sprecherin der PWM ist Andrea Kirschbichler. Informationen: www.pwm.at



Julia Michl

dass ihnen selbst Wissensmanagement für ihre Arbeit und Arbeitszufriedenheit etwas bringen kann“, sagt Richard Pircher,

Wissen im Mittelpunkt der Interessen

Wissensmanagement wird – seitdem Menschen denken – betrieben und steht nun vor der großen Herausforderung, die durch die Vernetzungstechnologien entstandenen Arbeitswelten so zu strukturieren, dass der entstandene Management-Overhead durch effiziente Collaboration entsprechend kompensiert wird. Im Zusammenhang mit Wissensmanagement wird der Umgang mit der Ressource „Wissen“ in den Mittelpunkt des Interesses gerückt: Um das im Unternehmen vorhandene Wissen für Entscheidungen und Handlungen der betreffenden Person zur rechten Zeit bereitstellen zu können, müssen einerseits technische, andererseits organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden.

Wissensmanagement fördert und behandelt:

- Entstehung
- Erwerb
- Bewahrung
- Bewertung
- Ordnung
- Verknüpfung
- Identifikation
- Abruf
- Austausch und
- Nutzung

Im technischen Sinne geht es um die Integration heterogener, verteilter, größtenteils halbstrukturierter Informationsquellen.

Dabei sind gleichermaßen Anforderungen von

- Organisation
- Technik und
- Menschen

zu berücksichtigen und in Ausgleich zu bringen .

„Mensch und Organisation stellen dabei die wesentlich wichtigeren Faktoren dar. Das beste technische System zeigt sich als völlig nutzlos, wenn die Mitarbeiter keinen Nutzen darin sehen, ihr Wissen zur Verfügung zu stellen bzw. auf das Wissen und die Erfahrungen anderer zuzugreifen. Wir sehen die IT als reine Unterstützungsfunktion im Prozess des Wissensmanagement. Daher legen wir in den Projekten, die unsere Studierenden in Unternehmen durchführen, besonderen Wert auf die Diagnose der Kultur und der vorhandenen Kommunikationsprozesse. Die Empfehlung von speziellen Tools steht erst am Ende der Projekte und orientiert sich an den spezifischen Bedürfnissen der Organisation. Die Tool reichen dabei von ganz untechnischen Maßnahmen (wie Storytelling, Besprechungsstrukturen, Teamentwicklung, Mentoring, Kaffee-Ecken) bis hin zu komplexen Lösungen wie Semantischen Netzen, in denen das Wissen multidimensional dargestellt werden kann.“ stellt Mag. Julia Michl, Studiengangsleiterin des FHWien-Studienganges Wissensmanagement der WKW ihren Zugang zum Thema dar.

Wissensmanagement – ein Managementprozess

Wissensidentifikation, Wissensexplikation, Wissens(ver)teilung, Wissensspeiche-

rung und Wissensanwendung sind die fünf Kernprozesse des Wissensmanagements (in Anlehnung an Probst/Raub/Romhardt 1997).

Durch Bestimmung von Wissenszielen und die Durchführung einer Wissensbewertung lässt sich der Managementkreislauf schließen. Der Prozess startet mit der Definition von Wissenszielen, die sich aus den Unternehmenszielen ableiten. Im nächsten Schritt der Wissensidentifikation werden die unternehmensinternen und -externen Wissensquellen lokalisiert und bzgl. der Relevanz für die Bearbeitung von Aufgaben bewertet. Im Rahmen der Wissensexplikation wird das identifizierte Wissen in kommunizierbarer Form, sofern möglich, zur Verfügung gestellt. Durch Wissens(ver)teilung werden die Wissensbedürfnisse mit den Wissensquellen verknüpft, Wissen von außerhalb in das Unternehmen integriert und alle notwendigen Teilprozesse der Wissenslogistik innerhalb des Unternehmens aktiviert. Durch den Subprozess der Wissensspeicherung wird gewährleistet, dass sowohl einmal als relevant identifiziertes Wissen als auch Erfahrungen aus der Anwendung für spätere Problem- und Aufgabenbearbeitungen zur Verfügung stehen. Wissensanwendung setzt Wissen in Unternehmensprozessen zur Lösung bestimmter Probleme bzw. zur Bearbeitung von Aufgaben ein. Die Wissensbewertung sorgt für den regelmäßigen Abgleich zwischen den Wissenszielen und den bewerteten Ergebnissen der Subprozesse des Wissensmanagements.

Die intelligente Organisation

Kompetenzen strategisch entwickeln und nutzen!

- > Wissensmanagement MSc
- > Innovations- & Technologiemanagement MSc
- > Strategisches Informationsmanagement MSc

Berufsbegleitende Master-Studien

Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend

Start: 6. November 2006

Informationen und Anmeldung: Donau-Universität Krems
 Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement
 Tel. +43 (0) 2732 893-2331, michaela.kreissl@donau-uni.ac.at
www.donau-uni.ac.at/wuk



Universität für Weiterbildung



- ▽ WissensWERTE nachhaltig schaffen
- ▽ WissensPRODUKTIVITÄT steigern
- ▽ WissensPOTENZIALE entdecken

WISSENSBERATUNG



MdS Network email: mds@mds-network.com homepage: www.mds-network.com

Wissensmanagement-Ziele

Jedes Unternehmen wird seine eigenen Wissensmanagement-Ziele definieren. Die unten angeführten Ziele könnten dafür als Anregung dienen:

- Schaffung von Mehrwert im Unternehmen durch die intensive Nutzung des Wissens aller Mitarbeiter und Partner;
- Effizienzsteigerung durch oftmaliges Benutzen und Weiterentwickeln von Best-Practice-Beschreibungen;
- Stärkung der Innovationskraft durch Aktivierung des Wissens aller Mitarbeiter und wichtiger Kunden durch die intensive Einbindung in den Produktentwicklungsprozess;
- Vernetzung von internen und externen Experten, um das richtige Wissen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu haben oder wenigstens möglichst rasch zu finden.

Wissensmanagement-Architekturmodell

Die Zusammenführung aller Erkenntnisse aus der intensiven Beschäftigung mit dem Wissens- und Wissensmanagementbegriff, mit den Barrieren und Hindernissen sowie den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen mündet in der Definition einer praxisgerechten Wissensmanagement-Architektur, die die folgenden vier Architekturelemente enthalten sollte:

- Unternehmensstrategie
Die Erarbeitung eines für das Unternehmen passenden Wissensbegriffs ist die Vorarbeit für seine Verankerung in der Unternehmensvision. Wird in einem Unternehmen Wissen als strategische Ressource verstanden und als wichtiger Teilaspekt in der Unternehmensstrategie verankert, ist damit eine wichtige Voraussetzung ge-

schaffen, um Wissensmanagement erfolgreich bewältigen zu können.

- Unternehmenskultur
Sie bildet die Basis für alle wissensrelevanten Belange in einem Unternehmen. Daher sollte sie als erste sehr sorgfältig auf ihre Schwächen hin untersucht und geeignete Interventionen geplant und durchgeführt werden. Dieser Prozess kann je nach Analyseergebnis mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Trotz dieses scheinbar hohen Aufwands ist eine Investition in die Entwicklung und Absicherung einer für die Organisation passenden Unternehmenskultur die einzige Garantie für den Erfolg aller Wissensmanagement-relevanten Anstrengungen.

- Geschäfts- und Wissensmanagementprozesse:
Die Identifizierung aller wissensrelevanten Teilprozesse und die Definition eines geeigneten Wissensmanagementprozesses ist der erste Schritt zu einer professionellen Bewirtschaftung der strategischen Ressource „Wissen“. Dies kann nur gelingen, wenn möglichst viele Verantwortliche von Schlüsselprozessen dieses Unterfangen aktiv unterstützen. Schlussendlich sollte jeder Mitarbeiter wissen, wo welches Wissen wie und wann gebraucht wird. Die Generierung von neuem Wissen darf dabei keineswegs vergessen werden.

- Informations- und Kommunikationstechnik:
Der Informations- und Kommunikationstechnik als viertes Architekturelement kommt eine wichtige unterstützende Rolle zu. Sie erleichtert den Austausch von Informationen im ganzen Unternehmen (z.B. E-Mail), schafft die Basis für das Arbeiten in dislozierten Arbeitsgruppen (z.B. Groupware-Anwendungen), bietet Speicherungs- und Wiederauffindungsmöglichkeiten in internen und weltweiten Netzen (z.B. Intra-/Internet) und stellt Werkzeuge für bestimmte Aufgaben des Wissensmanage-

ments zur Verfügung. Dies sind alles Aufgaben, deren Bewältigung eine notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement zum Erfolg des Unternehmens und seiner Mitarbeiter darstellt.

Hindernisse der Wissensweitergabe

Nicht wissen wollen ist die erste intellektuelle Todsünde, nicht wissen lassen die zweite. (Otto Galo, deutscher Schriftsteller)
Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Frage, warum das im Unternehmen vorhandene Wissen nicht genutzt wird und es dadurch zu Beschränkungen in den Entwicklungs- und Nutzungsmöglichkeiten der individuellen und kollektiven Wissensbasis kommt. Es existieren offenbar Hindernisse, die den Wissenstransfer, die Wissensnutzung und die damit zusammenhängenden Lernprozesse hemmen.

„Wissensmanagement klingt für die meisten Unternehmen vorerst sehr allgemein und nebulos“, meint Dr. Gerhard Hochreiter (Delta-Netzwerk). „Die Herausforderung liegt darin, mit relevanten Entscheidern Wissensmanagement, z.B. im Rahmen eines Workshops, zu konkretisieren, angreifbar zu machen: Auf welche strategischen Ziele, aber auch auf welche konkreten operativen Probleme kann Wissensmanagement Antworten liefern. Auf der einen Seite geht es darum, eine gesamte, strategiegeleitete ‚roadmap‘ zu erstellen und auf der anderen Seite konkrete Lösungen für Alltagsprobleme in ersten Schritten anzugehen“, meint Hochreiter, der das Delta-Netzwerk, eine der Delta Consulting Linz nahe stehende Lern- und Austauschplattform für interne und externe Berater initiierte.

Die Auseinandersetzung mit Neuem destabilisiert, da alte Normen und Erkenntnisse aufgegeben werden müssen, während die Tragfähigkeit neuer Lösungen häufig noch nicht gesichert ist. Gleichzeitig werden die Machtstrukturen innerhalb des Unternehmens verändert, indem sie traditionelle Fähigkeiten entwerten und Vertreter des Neuen stärken. Barrieren können in psychischen und sozialen Systemen (Einzelperson bzw. Gruppe), aber auch in strukturellen und politisch-kulturellen Restriktionen (Organisation bzw. Unternehmenskultur) begründet sein, z.B.:

- Individuelle Wissens- und Lernbarrieren beeinträchtigen den personenbezogenen Wissenstransfer und führen zu einer suboptimalen Ausschöpfung der Wissensbasis.

- Kollektive Wissens- und Lernbarrieren beeinträchtigen den personenübergreifenden Wissenstransfer und führen zu einer suboptimalen Ausschöpfung der Wissensbasis einer Gruppe bzw. beeinträchtigen den gruppenübergreifenden Wissenstransfer und führen zu einer suboptimalen Ausschöpfung der Wissensbasis einer Organisation.
- Strukturelle Wissens- und Lernbarrieren beeinträchtigen den Wissenstransfer im Unternehmen durch die jeweils spezifische Ausprägung der strukturellen Bedingungen im Unternehmen.
- Politisch-kulturelle Wissens- und Lernbarrieren beeinträchtigen den Wissenstransfer im Unternehmen durch die im Unternehmen gewachsenen Doktrinen und die durch kulturelle Sozialisation aufgebauten Restriktionen.

Viele schwerwiegenden Hindernisse sind in einer wissensfeindlichen Unternehmenskultur begründet. Die wichtigsten stellen sich dar:

- Keine Gegenseitigkeit:
Es gibt keine Balance zwischen Wissensgebern und Wissensnehmern.
- Mangel an Vertrauen:
Ohne gegenseitiges Vertrauen auf allen Ebenen sind Wissensinitiativen zum Scheitern verurteilt.
- Unterschiedliche Kulturen, Sprachgewohnheiten, Bezugsrahmen:
Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Berufsgruppen benutzen meist eigene Fachsprachen und folgen Verhaltensnormen, die durch ihre Arbeitsumwelt implizit vorgegeben sind.
- Geringe Akzeptanz von Wissen:
Die Aussagen von Mitarbeitern mit geringem Status werden oft ignoriert, auch wenn sie die besten und brauchbarsten wären.
- Stellenwert von Wissen im Unternehmen gering:
Zeitmangel und Fehlen von Begegnungsorten und enge Auffassung von „produktiver Arbeit“ sowie Ablehnung von Lesen und Gesprächen während der Dienstzeit kennzeichnen den geringen Stellenwert.
- Intoleranz gegenüber Fehlern und Hilfsbedürftigkeit:
Fehler werden vertuscht und Hilfsangebote weder gegeben noch angenommen, um nicht in den Verruf eines inkompetenten Mitarbeiters zu kommen.

Sind in einer Unternehmenskultur diese Einstellungen tief verankert, kann Abhilfe

nur durch langfristige und vorsichtige Organisationsentwicklungsmaßnahmen geschaffen werden.

Wissensweitergabe im Unternehmen

Immer mehr Unternehmen – auch mittlerer und kleinerer Größe und vor allem auch aus der Industrie etc. – haben schon umfangreiche Erfahrungen in „umfassendem Wissensmanagement“ in obigem Sinne gemacht. Richard Pircher: „Dazu haben wir die Publikation ‚Wissen wirkt‘ mit Fallbeispielen aus Unternehmen – wie bspw. Böhler-Uddeholm AG, Konrad Forsttechnik (KMU), Krankenanstalt Sanatorium Hera, Mondi Business Paper Holding, Raiffeisen Informatik GmbH, Schweizerische Post, voestalpine Stahl GmbH – veröffentlicht.“

Wissensberatung

Gerhard Hochreiter: „Ich sehe Wissensmanagement einzuführen und weiterzuentwickeln als typisches (systemisches) OE-Projekt mit dem Fokus Wissen, Erfahrung und Information. Ein Auftrag vom Unternehmer bzw. Geschäftsführer, eine Steuergruppe besetzt mit einigen Top-Managern; ein für das Projekt abgestellter Projektleiter, das Erzeugen von im operativen Alltag spürbaren Quick Wins und die Arbeit an der Unternehmenskultur. Wissensberatung ist für mich beauftragtes gemeinsames Nachdenken, Querdenken und Vordenken zum Thema Wissen, Erfahrung, Informationsfluss mit ausgewählten Akteuren aus dem Unternehmen bzw. mit Kunden“, sagt Hochreiter, der Unternehmen Grundlagen über Wissensmanagement, Überblick über Methoden und Werkzeuge des Wissensmanagements sowie ein Vorgehensmodell zur Wissensmanagement-Einführung anbietet, auch die Begleitung durch einen Wissensmanagement-Benchmarking-Prozess mit vom Unternehmen ausgewählten Benchmarking-Partnern.

Sind in einer Unternehmenskultur diese o.a. Einstellungen tief verankert, kann Abhilfe nur durch langfristige und vorsichtige Organisationsentwicklungsmaßnahmen geschaffen werden.

Manfred della Schiava: „Genau hier liegen die Ansatzpunkte für eine Wissensberatung. Allein durch das Wesen von ‚Wissen‘ und der Schwierigkeit, diese ‚Ressource‘ zu managen, ergibt sich eine hohe Komplexität. So sehr die Software-Industrie mit der ‚Verdinglichung von Wissen‘ durch die

Einführung von Knowledge Management Software versucht hat, Wissensmanagement-Lösungen anzubieten, so klar wurde Organisationen, dass allein durch die Einführung einer solchen IT-Lösung noch lange kein Wissensmanagement existiert. Die Berücksichtigung anderer Einflussfaktoren scheint unabdingbar, auch wenn diese Faktoren in Systemen oft nicht direkt greifbar, schwer fassbar, sondern oft nur subtil oder unterschwellig vorherrschen. Es ist aber nicht nur die hohe Komplexität an sich, sondern auch das Auftreten von ‚Emotionen‘ und ‚Stimmungen‘, die im Zusammenhang mit der Ressource Wissen immer auftreten. Denken Sie in der Praxis von Vertriebsorganisationen auch an die Angst des Verkäufers, seinen Job zu verlieren oder ersetzbar zu werden, wenn er sein Wissen an einen Kollegen weitergibt oder in die ‚Kundendatenbank‘ schreibt. Einerlei, ob die Ängste nun in der Organisation real zutreffen oder nicht, für Wissenstransfer-Aufgaben gehört das Arbeiten mit diesen ‚Phänomenen‘ zum täglichen Handwerkszeug des Wissensberaters. Diese Phänomene, Emotionen, Gefühle und Kommunikationsmuster – und nicht IT- oder Wissensmanagementinstrumente – sind es, die in der Praxis über Erfolg oder Misserfolg

DIALOG-Prozess
in der Praxis

Seminar
mit L. Freeman Dhority
Steffi Dobkowitz

24.+25. Nov. 2006
in Wien



... und was hat der Elefant in Orange mit Dialog zu tun?

Weitere Informationen + Anmeldung
www.dialog.krischanitz-noebauer.at

eines Wissensmanagement-Projekts entscheiden. Allzu leicht und zu schnell erfolgt in der Praxis bei gescheiterten Wissensmanagement-Aufgaben mit dem Verweis auf eine ‚mangelhaft ausgeprägte Unternehmenskultur‘ eine Schuldzuweisung auf das System der Organisation. Aber gerade hier ist die Beraterzunft gefordert, verfügbare Interventionen und Instrumente für die Arbeit mit der Ressource ‚Wissen‘ zu bündeln und weiterzuentwickeln. Die primäre Aufgabe des Wissensberaters ist es, die Emotionen, z.B. Ängste, die Kommunikations- und Entscheidungsmuster in sozialen Systemen im Auge zu behalten“, stellt della Schiava die Herausforderungen beim Wissensmanagement klar.

Dies bestätigt auch Gerhard Hochreiter: „Immer mehr Unternehmen beginnen bewusst ihren Wissens- und ihren Informationsfluss unter dem Titel Wissensmanagement zu optimieren. Die Gefahr liegt darin, dass die Hoffnung zu sehr auf IT-Lösungen alleine gesetzt wird, anstatt Organisationslösungen gemeinsam mit Betroffenen zu gestalten und diese Lösungen dann punktuell durch IT unterstützen zu lassen. Der Hauptfokus der Unternehmen liegt zurzeit auf folgenden Zukunftsthemen: Sichern von Erfahrungswissen, Enterprise-Search (unternehmensweite Suchmaschinen – wie Google unternehmensintern) und Wissensmanagement in die konkreten Geschäftsprozesse zu integrieren.“ Zur Wissensbe-

ratung meint Richard Pircher (Donau-Uni Krems): „Es empfiehlt sich, in einem ersten Workshop zu informieren, was umfassendes Wissensmanagement ist. Dann hat man eine gemeinsame Ausgangsbasis. In der Folge kann man mit einer entsprechenden Methodik von den strategischen Zielen der Organisation ausgehend mit dem Managementteam erarbeiten, welche Wissensthemen und -ziele prioritär sind. Damit wird sichergestellt, dass die im Anschluss zu definierenden Folgemaßnahmen auch wirklich etwas zum Unternehmenserfolg beitragen. Wissensmanagement wird deshalb auch in jeder Organisation anders aussehen müssen.“

Grundsätzlich kann man sagen, dass Wissensmanagement – so wie Führung insgesamt – zu einem sehr großen Teil aus Kommunikation besteht. Wissen kann, wie bereits angedeutet, nicht so wie ein materielles Produkt gemanagt werden, weil es in den Köpfen der Menschen ist und weil sie selbst überwiegend entscheiden können, was sie damit tun. Intelligente Problemlösungen oder Entscheidungen, die Weitergabe von Wissen oder die Entwicklung von Ideen kann nicht mit „command and control“ befohlen und überprüft werden. Deshalb muss sich meist auch die Führungskultur entsprechend entwickeln.

Pircher: „Es funktioniert einerseits durch die Moderation des Prozesses, andererseits durch die Vermittlung von Erfahrungen bezüglich der Umsetzung von Wissensmanagement und der Möglichkeiten des umfassenden Spektrums der verfügbaren Instrumente. Es gibt neben den Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie auch zahlreiche Methoden, die aus anderen Bereichen wie der Personalentwicklung, Großgruppentechniken etc. kommen und in einem Wissensmanagementkonzept sinnvoll und koordiniert eingesetzt werden können.“

Wichtig ist dabei, nicht ein „Standard-Wissensmanagement“ über unterschiedliche Organisationen zu stülpen. Es kann dieselbe Methodik, derselbe Prozess im o.g. Sinne in der Grundstruktur verwendet werden, aber die konkrete Vorgangsweise in der Umsetzung und die Maßnahmen werden überall anders aussehen.

In einem Unternehmen, in dem „Fehler“ das größte Tabu unter allen sind, wird bezüglich Wissensentwicklung, Lernen aus Fehlern und Innovation ganz anderer Handlungsbedarf bestehen als in einem Unternehmen, das extrem flexibel, dynamisch, schnell wachsend ist, aber dafür sehr unstrukturiert und chaotisch, wo Wis-

Wissensmanagement und Dialog

Karin Michaela Krischanitz und DI Stefan Nöbauer (krischanitz + nöbauer it-und organisationsberatung oeg) über DIALOG:



Martin J. Eppler und Jeanne Mengis beschreiben in ihrem Artikel „Wissensdialoge – Ein gesprächsbasierter Ansatz des Wissensmanagement“ die Bedeutung von Gesprächen in Organisationen. Sie zeigen die Funktion von Gesprächen in verschiedenen Organisationsdisziplinen auf. In der Disziplin „Wissensmanagement“ schreiben sie:

„Durch Gespräche und Dialoge wird Wissen expliziert und in Worte gefasst. Gespräche sind deswegen für die Entwicklung und die Vermittlung von Wissen von zentraler Bedeutung. Gespräche ... ermöglichen dadurch eine echte, gemeinschaftliche Konstruktion von Wissen.“

Für Bill Isaacs ist der Dialog das Zentrum einer Lernenden Organisation und der Ort, an dem die Mitglieder einer Organisation im Miteinander neues Wissen generieren können. Aus der Sicht der Kreativitätsforschung weist der Amerikaner Csikszentmihaly darauf hin, dass unser Denken sehr verkrustet ist und dass es uns oft schwer gelingt, sich von inneren Bildern und Denkmustern zugunsten von Unbekanntem zu lösen.

Der Dialog schafft die Möglichkeit, das Denken wieder ins Fließen zu bringen. Um das zu veranschaulichen, verwenden wir hier gerne das Beispiel mit dem „Elefanten in Orange“:

... wenn Elefanten in Orange auf der Straße stehen, unser Gehirn also möglicherweise eine herausfordernde Situation erlebt, wendet es seine „natürliche Form“ des Dialogs an: es hält inne, suspendiert Annahmen, hält sie in Schwebelage und zieht neue Interpretationsmöglichkeiten in Erwägung.

Dieses Neudenken oder auch die Einsicht in unser eigenes Denken kann zu einem Wandel der Wahrnehmung führen. Im Erkennen unserer eigenen Wahrnehmungsmuster liegt die größte verändernde Kraft des Dialogs.

Der Wissensmanager und Organisationsberater Dr. Gerhard Hochreiter (Delta Consulting Linz) setzt in seinen Projekten auch immer wieder Elemente der Dialog-Methode ein. So z.B. den Redestab, um das Gespräch zu verlangsamen oder den Grundsatz des „aktiven Zuhörens“, um die Kultur der Gegenrede zu wandeln.

Der Dialog kann so Organisationen unterstützen, eine Lernende Organisation zu werden, die sich, wie Mechtilde Beuke-Glam beschreibt, im Wesentlichen durch zwei Fähigkeiten auszeichnet: Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und die Fähigkeit, sich offen zu halten für Irritationen aus der Umwelt und diese Irritationen zu verarbeiten.

www.dialog.krischanitz-noebauer.at

sensteilungsstrukturen und professionelle Fähigkeiten und Methodiken eingeführt werden müssen.

„Wenn das Unternehmen auf einen ‚Brain drain‘ durch eine bevorstehende Pensionierungswelle zugeht und es in der Vergangenheit notwendig war, Mitarbeiter 2 bis 5 Jahre lang aufzubauen, bevor sie wirklich vollwertige Fachkräfte waren, dann werden spezifische Methoden, wie die in der Publikation ‚Wissen wirkt‘ vorgestellte Wissensstaffette, in Koordination mit anderen Wissensmanagement-Maßnahmen wichtig

sein. Haben die Mitarbeiter ausschließlich aufgrund persönlicher Erfahrungen und Kontakte einen eingeschränkten Überblick über die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und wissen häufig nicht, wen sie bei einer bestimmten Frage kontaktieren können, dann liegt die Themenstellung ganz anders und es können Wissensträgerkarten oder Yellow/Blue Pages (wie oben in Koordination mit anderen) eine tagtägliche Erleichterung für die Arbeit darstellen“, soweit Richard Pircher von der Donau-Uni Krems, dessen Universi-

tätslehrgang sich primär an Personen richtet, die im mittleren und Top-Management (beispielsweise in Personalmanagement und -entwicklung, Informationstechnologie, Forschung & Entwicklung, Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Change Management, Marketing, Controlling) oder in der Beratung tätig sind oder dies zum Ziel haben. An solche, die das intellektuelle Kapital einer Organisation gezielt managen, eine Wissensmanagementstrategie entwickeln, Maßnahmen umsetzen und evaluieren. **T**

Praxis-Beispiel – Wissen schneller finden und vernetzen

von Manfred della Schiava

Sehen wir uns diese Arbeit einmal am Beispiel der Saeco Marketingabteilung in der Praxis an. Marketingabteilungen sind heute ständig gefordert, mehr Aufgaben zu erfüllen. Die Personaldecke wird dabei aus Kostengründen immer dünner. Die Notwendigkeit, die Produktivität zu steigern, liegt auf der Hand, aber welchen Beitrag kann Wissensmanagement dazu leisten? Gehen wir von Themenstellungen aus, die jeder von uns kennt: Wir suchen eine Präsentation und wissen nicht mehr, unter welchem Namen wir die Datei in welchem Verzeichnis abgespeichert haben. Wir gehen in ein Meeting, warten dort, bis endlich alle da sind, am Ende wurde viel geredet, aber Entscheidungen sind nicht getroffen. Protokoll für diejenigen, die an der Sitzung nicht teilnehmen, gibt es vielleicht, aber keiner weiß, in welchem Verzeichnis es abgelegt wurde. Bei einem systematischen Umgang mit Information und Kommunikation können aber enorme Produktivitätspotenziale freigesetzt werden. In der Regel liegen diese bei etwa 10 bis 15% (!), die als „quICK wins“ freigesetzt werden können.

In der Saeco Marketingabteilung erfolgte deshalb ein Prozess, die Bereiche Information, Kommunikation und Wissen systematisch auf Verbesserungspotenziale zu durchleuchten. Die wesentlichen Problemstellungen liegen im Suchen und schnellen Finden von Dateien und Informationen. Die Kernfrage dabei ist: „Wie verwenden wir alle diese Technologien, die bei uns in der Organisation verfügbar sind?“ Einerseits wird Information in mehreren Systemen parallel abgelegt, andererseits existiert keine einheitliche Struktur, die das Suchen und Finden von Information erleichtern würde. Aber auch Fragen, wie: „Was macht die oder der andere eigentlich?“ Oder: „Ich habe keinen Überblick, was wir eigentlich Wissen!“ werden thematisiert. Jetzt heißt es, die Ärmel hochkriemeln und Themen strukturieren, Dateien sichten und bewerten und Regeln für die gemeinsame Bezeichnung von Dateien und Verzeichnissen finden. Dabei geht es bei diesem Prozess nicht um die Einführung von Technologien (Anmerkung: Diese sind z.B. durch Microsoft-Technologien meist verfügbar), sondern darum, welche Spielregeln vereinbart das Team, mit diesen Technologien umzugehen. In dieser Marketingabteilung entsteht ein gemeinsames Bild: „Wer sind wir?“ „Was machen wir?“ „Worauf konzentrieren wir unsere Kräfte?“ und „Was Wissen wir eigentlich alles?“ Aussagen wie: „Jetzt wird mir erst bewusst, was wir in unserer Abteilung alles leisten!“ kennzeichnen diesen Prozess, in dem eine Abteilung sich als „Team“ erkennt. Würden Wissensmanager oder Projektleiter den Fokus eher auf die IT-Instrumente, vielleicht auch noch auf Schulungen legen, so ist für den Erfolg

einer Produktivitätssteigerung tatsächlich der Kommunikationsprozess im „sozialen System“ entscheidend. Nicht das Ergebnis einer „Wissenslandkarte“ oder eines „ICK-Regelwerkes“ (Information-Communication-Knowledge-Spielregeln) sind entscheidend, sondern der Dialog darüber bzw. der Kommunikationsprozess an sich. „Wissen ist das, was in einem sozialen System zum Gegenstand der Kommunikation gemacht wird.“ (Fritz Simon)

Wissensmanagement-Praxis-Beispiele:

Immer mehr Unternehmen – auch mittlerer und kleinerer Größe und v.a. auch aus der Industrie etc. – haben schon umfangreiche Erfahrungen in „umfassendem Wissensmanagement“ im obigen Sinne gemacht. Dazu hat die Donau-Universität Krems die Publikation „Wissen wirkt“ mit Fallbeispielen aus Unternehmen wie bspw. Böhler-Uddeholm AG, Konrad Forsttechnik (KMU), Krankenanstalt Sanatorium Hera, Mondi Business Paper Holding, Raiffeisen Informatik GmbH, Schweizerische Post, voestalpine Stahl GmbH veröffentlicht.

Die Publikation ist kostenlos und digital verfügbar unter: www.donau-uni.ac.at/wuk/wm (unter „Projekte“)

Wissensberatungs-Fallbeispiele aus dem Beraternetzwerk Mds Network

(Bei Interesse erhalten Sie diese per E-Mail von Manfred della Schiava, mds@mds-network.com)

- Daimler Chrysler, Wissen und Personalflexibilisierung
- Miele Kundendienst, Lachend Lernen, eKnowledge Kursprogramm
- Saeco Marketing, Spielregeln aus Leidenschaft, ICK-Handbuch (Information, Communication, Knowledge)
- Siemens Transportation Systems, 1 + 1 = 3, Wissen teilen schafft Wachstum
- Studienprojekt Fachhochschule Burgenland, Beschwerdemanagement
- AT&S, Global Change in heiß umkämpften Märkten, Vertriebswissen