



Information und Wissen als zentrale (HR-)Ressource

Die Ressource Wissen ist ein Rohstoff, der erst in der veredelten Form wertschöpfend wirkt. Prof. Matthias Ballod bereitet für Sie das Thema in dieser und den folgenden Ausgaben der HR Performance auf.

Im Abschlussbericht zum Unglück der Costa Concordia wurden als zentrale Ursachen der Havarie angeführt: Kommunikationsdefizite, Sprachbarrieren und mangelnde Ausbildung (Spiegel Online 2012). Mit einem Blick ist erkennbar, dass die Schiefelage des verunglückten Schiffes wenig mit einer üblichen Unternehmung zu tun hat. Sinnbildlich aber ist die Metapher schon für so manches Kommunikations-Leck in Unternehmungen. In diesem Artikel wird aufgezeigt, warum die Wissenskommunikation in Organisationen vor neuen Herausforderungen steht und welchen aktiven und konstruktiven Beitrag HR dabei übernehmen kann.

Informationsgesellschaft – Wissensarbeiter

Dass das Wissen der Mitarbeiter von zentraler ökonomischer Bedeutung für ein Unternehmen ist, wird niemand ernsthaft in Frage stellen. Insbesondere seitdem Dienstleistungen u. wissensintensive Tätigkeiten die klassische industrielle Produktionen mehr und mehr begleiten oder gar verdrängen. Die Arbeitswelt insgesamt und die Prozesse der Arbeitsteilung haben sich durch die Globalisierung, insbesondere aber auch durch die digitalen Arbeitsmittel in den vergangenen 25 Jahren rasant verändert. Nicht nur, dass eine Unzahl neuer Branchen und Berufsbilder in diesem Umfeld entstanden ist, auch klassische Be-

rufe sind einem permanenten Wandel unterworfen. So blieben zwar Arbeitskleidung und -umgebung des Schornsteinfegers erhalten, gleichwohl ist er heute mehr „elektronischer Mess-techniker“ denn „Reinigungskraft“.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt vollzieht sich dabei aber nicht geordnet oder angeleitet, sondern ist getrieben durch einen hohen Grad an technischer Innovation und ständiger Reorganisation. Wir alle sind ständig gezwungen, Neues zu lernen, unsere Arbeitsroutinen anzupassen oder Kommunikationsgewohnheiten über Bord zu werfen. Dabei wird niemand ernsthaft auf E-Mail, Handy, Google Maps oder Outlook verzichten wollen, sondern wir fragen uns im Gegenteil, wie wir ohne diese Errungenschaften überhaupt arbeiten könnten. Gleichzeitig drohen wir in einer Informationsflut unterzugehen und sind gut beraten, uns kommunikative Überlebensstrategien zurechtzulegen.

Wissen als Ressource – Mitarbeiter als Wissensträger

In Unternehmen und in einer Gesellschaft, in der Informationen und Wissen von elementarer Bedeutung sind, ergeben sich zwei zentrale Problemstellungen: 1.) „zu viel Information“

und/oder 2.) „zu wenig Information“. Entscheidend ist es, die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort zu erhalten und das möglichst in der richtigen medialen Form.

Theoretisch lässt sich die Lösung also leicht formulieren, praktisch gestaltet sich dies deutlich schwerer. Denn Daten, Information und Wissen bilden einerseits ein Kontinuum, indem aus Daten Informationen und aus Informationen Wissen werden kann. Mit jedem Schritt erhöht sich die Wertigkeit (Qualität) vergleichbar einer „Veredelung“. Andererseits besitzen Information und Wissen keinen klar definierbaren Wert, sondern dieser ergibt sich erst aus und durch ihre Verwendung/Bewertung durch die Wissensträger. Folglich muss der Einzelne Ausgangspunkt der Betrachtung sein. Denn: Information und Wissen sind keine statischen Objekte, sondern immer in Prozesse eingebunden: Sie werden generiert, beschafft, erfasst, vernetzt, verteilt, transferiert, gespeichert, aktualisiert oder gelöscht. Alle diese Aktionen beanspruchen verschiedenste Ressourcen, wie Zeit, Geld, Personal, Arbeitsmittel u.a.m. Funktionierendes und funktionales Wissensmanagement setzt ein optimales Zusammenspiel von „Technik“, „Organisation“ und „Mensch“ voraus. Wie dieses Orchester im jeweiligen Unternehmen besetzt ist, kann nur im Einzelfall beantwortet werden, die ‚eine‘ Lösung kann es nicht geben.

Informationsverhalten – Wissensmanagement

Ungeachtet dessen war und ist der Wunsch groß, insbesondere das Erfahrungswissen der Mitarbeiter in Unternehmen zu halten. Entsprechend hoch war und ist die Motivation durch „Wissensmanagement“-Systeme eine Art kollektives Gedächtnis zu schaffen, in dem das Wissen Einzelner allen zur Verfügung gestellt wird. Grundsätzlich sollten Wissensmanagement-Systeme den „Umgang mit Wissen“ im Unternehmen fördern und helfen, Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten. Aus Unternehmenssicht gibt es gute Gründe für dieses Ansinnen (demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Kompetenzerhaltung, Wettbewerbsvorteil). Die rein technischen Ansätze – zumeist in Form von Datenbanken – konnten sich zwar in einzelnen Bereichen etablieren (Dokumentenmanagement, Data Mining), aber in vielen Fällen und auf den meisten Feldern waren Mitarbeiter nicht bereit, ihr Wissen anonymen Systemen anzuvertrauen. Verständlich, denn das Wissen des Einzelnen begründet, legitimiert und sichert doch genau seine jeweilige Position im Unternehmen ab. Entsprechend haben sich die hohen Erwartungen der ersten Wissensmanagement-Welle nicht erfüllt. Kaum zehn Jahre später aber beflügeln „Social Media“ und „Web 2.0“ die Phantasie eines ‚kollaborativen Wissensmanagements‘. Tatsächlich hat sich das Kommunikationsverhalten vieler Mitarbeiter auch weiterentwickelt und die Nutzung gemeinsamer Sharepoints, Wikis oder Netz-Laufwerke hat sich längst etabliert.

Zusammenspiel: Technik, Mensch, Organisation

Wie die Abbildung 1 verdeutlicht, vollzieht sich der Umgang mit Information und Wissen immer auf verschiedenen Ebenen, ist jeweils prozessual eingebunden und differiert sowohl aktio-

Fachreihe „Wie Wissen wirkt“

Teil 1: Informationen und Wissen als zentrale (HR-)Ressource

- Teil 2: Kooperation – Koordination – Kollaboration ermöglichen
- Teil 3: Individuelles Wissensmanagement: Kreativität fördern
- Teil 4: Kommunikationskultur schaffen: Social Media im HR-Kontext
- Teil 5: Daten systematisch organisieren: Informationen leicht finden
- Teil 6: Richtig informieren – E-Mail-Knigge
- Teil 7: Ansprechend präsentieren und zielführend konferieren
- Teil 8: Informationen didaktisieren und Informationsflut bändigen

nal als auch intentional hinsichtlich der jeweiligen Handlungskontexte.

Setzt man nun den Einzelnen tatsächlich in den Mittelpunkt der Betrachtung, wird offensichtlich, dass das „Managen von Informationen und Wissen“ nicht in einer technischen Lösung alleine liegen kann, sondern immer einer ganzheitlichen Betrachtung und Konzeption bedarf. Folglich gehört das Thema „Wissensmanagement“ im umfassenden Sinn in die Organisations-, respektive Personalentwicklung.

„Mit Blick auf die Wissenskreisläufe wird deutlich, dass sich verschiedene Systemebenen (Ebenen, Teilkreisläufe), differierende Aktionsformen (Teiltätigkeiten, Aktivitäten) und verschiedene Wissensprozesse (Phasen) identifizieren lassen. Zu unter-

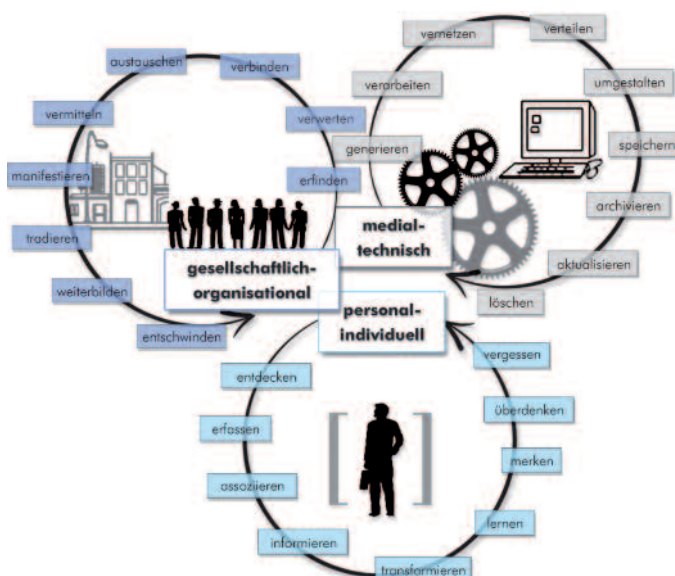


Abb. 1: Wissenskreisläufe

scheiden sind zumindest die personal-individuelle, die gesellschaftlich-organisationale und die medial-technische Systemebene. Auf allen Ebenen ergeben sich spezifische Problemlagen und entsprechend sind unterschiedliche Lösungsansätze nötig. Auf der individuellen Ebene geht es darum, Kompetenzen zu erwerben bzw. zu vermitteln, die es dem Einzelnen ermöglichen, die differenzierten und vielfältigen Informationsressourcen zweck- und zielorientiert zu nutzen – zur Informationsentnahme und -weitergabe in gleichem Maße. Auf der gesellschaftlich-organisationalen Ebene geht es darum, die Anforderungen in den unterschiedlichen Subsystemen (z.B. Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Verwaltung etc.) bedarfs- und zielgerecht zu erfüllen.“ (Ballod 2007a: 138 f.)

Erfolgreiches Wissensmanagement in Unternehmen

Wissensmanagement in Unternehmen ist immer dann erfolgreich, wenn die beteiligten Akteure einen unmittelbaren und persönlichen Mehrwert erkennen. Dies gelingt wiederum nur, wenn die Strukturen und Systemmöglichkeiten an die Bedarfslagen, Ziele und Motivationen der Nutzergruppen angepasst werden – nicht umgekehrt. Das Managen von Wissen auf organisationaler Ebene ist entsprechend ganzheitlich und prozessorientiert, analytisch und synthetisch zu betrachten. Dieser Ansatz verbindet diesen Anspruch konsequent personenzentriert. Im Mittelpunkt stehen die Akteure mit ihren unterschiedlichen Zielen sowie – auf der übergeordneten Ebene – die Unternehmensziele.

Im ersten Schritt sind die verschiedenen Anforderungen, Bedarfslagen und Verhaltensmuster der Wissensträger und Akteure sowie deren Nutzung vorhandener Technologien zu erfassen. Auf dieser Grundlage können dann Informations-, Kommunikations- und Wissensprozesse überprüft und bewertet werden. Im nächsten Schritt erfolgt eine strategische Zieldefinition und schließlich ein Abgleich zur Prozessoptimierung. Ausgangspunkt für die Analyse, Auswertung, Beurteilung und Anpassung von Prozessen bildet die ISS-Matrix. In der Gesamtschau lassen sich drei verschiedene Bereiche (Akteure, Felder, Dimensionen) identifizieren. Die beteiligten Akteure verfolgen – bisweilen recht unterschiedliche – Intentionen. Erst die angemessene Berücksichtigung der Interessen ermöglicht es, vorhandene Strukturen zu identifizieren, um adäquate Strategien (Entwicklungsziele) zu definieren. Da implizites Erfahrungswissen – im Gegensatz zu explizitem Wissen – immer an eine individuelle Nutzung gebunden ist, sind Zwecke, Situationen und Medien mit zu berücksichtigen – aber eben genau in dieser Reihenfolge. Der hier skizzierte Ansatz ist theoretisch fundiert und hat sich bei der Beratung in Unternehmen bewährt (vgl. Ballod 2007b: 39).

Fazit und Ausblick

Bei der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen müssen die verschiedenen Wissensträger selbst im Fokus stehen. Erforderlich sind geeignete Methoden und Strategien der Personalentwicklung, um Wissensprozesse nachhaltig zu för-

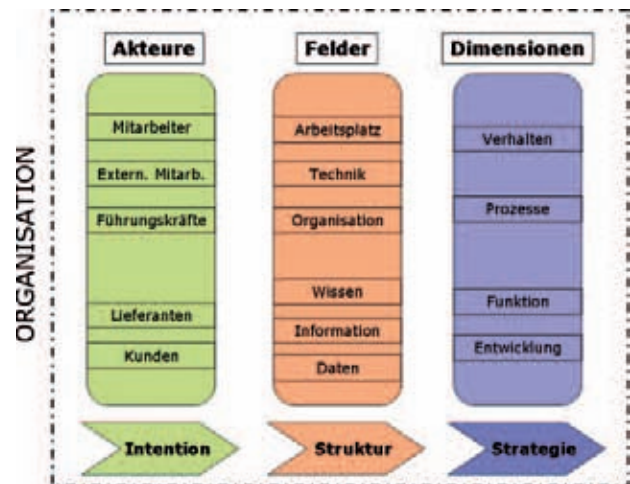


Abb. 2: ISS-Matrix

dern. Das Spektrum reicht vom Wissen (er)finden, erwerben, strukturieren bis hin zu Wissen nutzen, austauschen und sichern. Aus unternehmensstrategischer Sicht ist der Rückbezug zum „Lebenszyklus“ von Mitarbeitern wichtig, denn diese bestimmen die Ziele des Wissensmanagements. Lösungen, Methoden und Werkzeuge sind auf die jeweiligen Phasen abzustimmen: vor dem Eintritt (Recruiting, Akquise), beim Eintritt (Übergabe, Einarbeitung), im Unternehmen (Kommunikation, Austausch) sowie beim Ausscheiden (Sicherung, Nachfolge).

Quellen

- Spiegel Online (2012): „Costa Concordia“: Chaos an Bord führte zu Schiffsuntergang. URL: <http://www.spiegel.de/panorama/costa-concordia-kapitaen-crew-und-reederei-tragen-schuld-an-havarie-a-855675.html> (13.9.2012)
- Ballod, Matthias (2011): Informationen und Wissen im Griff. Effektiv informieren und effizient kommunizieren. Bertelsmann: Bielefeld
- Ballod, Matthias (2007a): Informationsökonomie – Informationsdidaktik: Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung. Bertelsmann: Bielefeld
- Ballod, Matthias (2007b): Der Faktor Wissen im Business-Process-Management. In: Zeitschrift „Wissensmanagement“ (Heft 2/2007). S. 38–39



Autor:
MATTHIAS BALLOD,
Univ.-Prof. mit Schwerpunkt
Sprach- u. Informationsdidaktik;
Fachbuchautor; Berater zum Ein-
satz von Wissensmanagement,
Social Media, E-Learning und zur
Prozessoptimierung der internen
Kommunikation