Matthias Ballod

Know-how retten, bergen, filtern und teilen

Wissensmanagement kann mit verschiedenen Zielen hinterlegt sein. Doch in welchem Sinne ist Wissen überhaupt zu managen? Managen, verstanden als planen, steuern und kontrollieren, ist, da Wissen personengebunden ist, schwer zu realisieren. Auch die verschiedenen Formen von Wissen, wie Struktur-, Fakten-, Erfahrungs- oder Handlungswissen, erleichtern den Zugang nicht. Versteht man Wissen hingegen als individuelle, durch Vernetzung und Bewertung bedeutungsvolle Information, rückt in den Blickpunkt, dass Wissen zugleich auch immer soziale (Ko)-Konstruktion ist. Mithin verschiebt sich der Fokus auf die Vermittlung von Wissen.

Der Informationswissenschaftler Kuhlen verdeutlicht mit der knappen Formel „Information ist Wissen in Aktion" [1], dass Wissen keine statische Entität ist, sondern dann interessant wird, wenn es gebraucht und benutzt wird. Bücher einer Bibliothek sind ebenso „totes Wissen", wie Daten in einer Datenbank. Erst deren Anwendung macht es (für jemanden oder etwas) nutzbar. Dazu ist es in kommunikative Prozesse einzubinden. Folglich ist Wissen möglichst spezifisch für Ziele und Personengruppen informierend aufzubereiten und zu gestalten.

→ Ist-Soll-Analyse

Wissen aus sich heraus stellt keinen Selbstzweck dar, denn dieser wird erst durch die Wissensträger bestimmt. Der Austausch von Wissen ist dabei an Situationen, Zwecke und Techniken gebunden. Wissensmanagement ist keine technische Lösung, sondern eine Strategie zum Umgang mit Information und Know-how in Unternehmen. Das Wissensmanagement auf organisationaler Ebene ist ganzheitlich und prozessorientiert, analytisch und synthetisch zu betrachten.

Um Wissens-, Informations- und Kommunikationsprozesse in Unternehmen zu erfassen, ist die Ausgangssituation zu bestimmen. Hierzu sind im ersten Schritt die Verantwortlichen und Beteiligten für die strategische Bedeutung der Prozesse und ihre Wechselwirkungen zu sensibilisieren. Die zentralen Faktoren Mensch, Organisation, Technik sind unternehmensspezifisch aufeinander zu beziehen. Hier kann es keine Patentlösung oder einen universellen Ansatz geben, sondern nur einen auf das jeweilige Unternehmen angepassten Technologieeinsatz und Personal- sowie Organisationsentwicklung müssen ineinander greifen.

Die u.a. ISS-Matrix dient der Prozesserfassung und -bewertung und wird in der Unternehmenspraxis bereits erfolgreich eingesetzt. Basierend auf den vorhandenen Intentionen beteiligter Akteure, muss man Strukturen offenlegen und strategisch ausrichten.

Das Ziel liegt in der Erfassung, Beschreibung, Analyse, Anpassung und Optimierung organisationaler Wissensprozesse. Wissensmanagement ist nur erfolgreich, wenn die beteiligten Akteure auch einen persönlichen Mehrwert für sich erkennen. Daher sind die Strukturen und Systemmöglichkeiten an die Bedarfslagen, Ziele und Motivationen der verschiedenen Nutzergruppen anzupassen – nicht umgekehrt.

→ Vier Formen des Wissensmanagements

Soll Wissensmanagement einen Mehrwert stiften, ist vorher zu klären welcher. Die vier Zielperspektiven fokussieren unterschiedliche kommunikative Grundsituationen:

1. Wissenssicherung → Wissen retten
2. Wissensentwicklung → Wissen bergen
3. Wissensselektion → Wissen filtern
4. Wissensdialog → Wissen teilen.

Diese Unterteilung erhebt keinen akademischen Anspruch, sondern reflektiert Erfahrungswerte aus der unternehmerischen Praxis; d.h. es kann nicht in jedem Fall eine klare Zuordnung getroffen werden und Überschneidungen sind die Regel. Aber: Die Zuordnung hilft zu erkennen, welche konkreten Zielsetzungen mit der zunächst diffusen Anforderung „Wissensmanagement" verbunden sind.

→ Wissenssicherung

„Know-how retten" charakterisiert die kommunikative Grundsituation: Ein Projekt geht zu Ende, ein Mitarbeiter verlässt das Unternehmen oder wechselt in eine andere Abteilung. In der heutigen Arbeitswelt ist der ständige Wandel die Regel, nicht die Ausnahme. Eine zentrale Herausforderung dabei ist: Wie gelingt es, wichtiges Wissen im Unternehmen zu halten und an andere Mitarbeiter weiterzugeben? Wie kann der interne Wissenstransfer angestoßen und gestaltet werden?

Mögliche Lösungsansätze beziehen sich auf: didaktisierte Wissensgestaltung, methodenorientierte Wissensvermittlung, zweckmäßige Wissensverbalisierung und -visualisierung, Abbau von Transferbarrieren, Interview- und Fragetechniken oder moderierte Übergabegespräche. Diese basieren auf unternehmensspezifischen Voraussetzungen.

→ Wissensselektion

Wie wird relevantes Know-how identifiziert und für die Organisation nutzbar gemacht? Wie kann sichergestellt werden, dass die wichtigen Informationen, für den jeweiligen Nutzer, zur gewünschten Zeit, am passenden Ort verfügbar sind? Im Idealfall sind diese Aspekte in eine Gesamtstrategie integriert. Wissensintensive Unternehmen verfügen zunehmend über organisationale Konzepte einer Informationslogistik bzw. Informationsarchitektur.

In diesem Fall geht es aber wiederum nicht alleine um technische Lösungen, wie z.B. geeignete Filter, angepasste Menüführung oder spezifische Nutzerprofile, sondern auch um informationskompetente Nutzer.

Informationsdidaktisch ausgedrückt geht es um die strukturierte Gestaltung von Informationen und Kommunikationsprozessen, damit diese ihre zweck-, personen-, situations-, medien- und themenspezifische Wirkung entfalten.

Wissensentwicklung

Wie gelingt es, im Unternehmen vorhandene kreative und innovative Potenziale zu bergen bzw. zu fördern? Nicht selten blockieren Hierarchien und Strukturen einer Organisation oder die Mechanismen des Markts Innovationspotenziale.

Im Mittelpunkt stehen die Mitarbeiter. Diese muss man motivieren, dass sie ihre Expertise einbringen, Neues ausprobieren und Chancen erkennen. Dafür benötigen sie jedoch ein unternehmerisches Umfeld, das offen ist für ungewöhnliche, abwegige, neue, kreative Gedanken und Ideen.

Der Blick darf sich nicht auf kurzfristige Erträge oder sofortige Marktchancen richten, sondern eher auf ein experimentelles Assoziieren. Der gezielte Einsatz von Kreativitätstechniken beispielsweise kann einzelnen Personen oder Gruppen helfen, (Vor-)Kenntnisse offen zu legen, zu strukturieren, neu zu bewerten und anderen zugänglich zu machen. Brainstorming, Clustering und Mindmapping sind nur die bekanntesten sowie leicht anwendbare Methoden. [2]

Wissensdialog

Wenn – so die Kurzformel – Informationen kommuniziertes Wissen sind, so bilden Kommunikationsprozesse eine zentrale Zielperspektive des Wissensmanagements. Diese gilt es, hinsichtlich formaler (Technik, Software, Medieneinsatz u. -nutzung), organisationaler (Abteilungen, Arbeitsfelder, Kompetenzen, Führungsstrukturen) und funktionaler (Standards, Transparenz, Redundanzvermeidung) zu analysieren und zu optimieren.

Einerseits werden Informationsvermittlung und Wissenskommunikation in Unternehmen auf allen Ebenen immer bedeutsamer. Andererseits ist deren Gestaltung häufig uniform, wenn nicht gar unzureichend. Verständliche und kurze Texte, ansprechende Graphiken, aussagekräftige Visualisierungen, entscheidungsstrukturierte Meetings, geringe PowerPoint-Dosis oder schlanke E-Mail-Kommunikation sind für sich genommen kleine Bausteine eines effizienten Dialogs, aber mit großem Verbesserungspotenzial. Denn: Informationsüberlastung betrifft jeden und gute Wissenskommunikation nützt allen. Sie hilft bei der (Re)-Organisation den eigenen und organisationalen Wissensbestände. [3]

Zielperspektiven des Wissensmanagements

Fazit

Der Nutzen von Wissensmanagement liegt zunächst klar auf der Hand:

- Verbesserung der Wissenskultur
- Schnellere Informationsflüsse
- Optimierte Mediennutzung
- Standardisierte Prozesse
- Gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit
- Verbesserte Ressourcenverwertung.

Diese Zielerreichung setzt Vorklärungen voraus. Es müssen Informationsflüsse analysiert, Prozesse abgebildet, Schwachstellen ermittelt, Bedarfslagen und Anforderungen geklärt werden u.a.m. Auf dieser Grundlage sind die passenden Maßnahmen zu ergreifen und umzusetzen. Dabei empfiehlt es sich, erneut genau hinzuschauen:

- Probleme ganzheitlich betrachten
- gezielte Optimierung anstreben
- gemeinsame Ziele definieren
- geeignete Plattformen/Techniken/Medien auswählen
- individuelle Lösungsansätze entwickeln.

Auch wenn die Einführung von Wissensmanagement zunächst trivial und vielversprechend erscheint, sollte deren konkrete Umsetzung sorgfältig und systematisch vorbereitet und geplant werden.

Literatur

[1] Kuhlen, Rainer: „Das Wissen ist frei", www.kuhlen.name, 2001

[2] Ballod, Matthias: Informationen und Wissen im Griff. Effektiv informieren und effizient kommunizieren, Bertelsmann, Bielefeld, 2011

[3] In einer der nächsten Ausgaben von „wissensmanagement" wird dieser Aspekt gezielt vertieft.

[4] Ballod, Matthias: Informationsökonomie – Informationsdidaktik: Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung, Bertelsmann, Bielefeld, 2007

Der Autor

Prof. Dr. Matthias Ballod hat über automatisierte Verfahren zur Textoptimierung promoviert, mit dem Schwerpunkt „Wissenstransfer und Wissenstransformation" habilitiert und publiziert Praxisbücher zum persönlichen Wissensmanagement. An der A&O-Akademie werden vorrangig Informationskompetenz, Informations-Soft-Skills und Informationsökonomie geschult. Im Fokus der Beratung stehen Wissenskommunikation und Prozessoptimierung in Organisationen. Als Professor an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg lehrt er Sprach- und Informationsdidaktik.

✉ *ballod@wissensmanagement.net*