

Matthias Ballod

Vom individuellen zum institutionellen Wissensmanagement

Zwar ist das Bewusstsein für das wichtige Zusammenspiel der Ebenen Technik, Personen und Organisation deutlich ausgeprägter als noch vor wenigen Jahren, nichtsdestotrotz wird beim Wissensmanagement der IT immer noch eine zu große Priorität eingeräumt. Bekanntermaßen ist das Wissen der Mitarbeiter das größte Kapital jedes Unternehmens, allerdings auch deren Vorsprung und Geltungsanspruch. In der Erwartung, Arbeits-, Informations- und Kommunikationsprozesse zu verbessern und zu rationalisieren, investieren Unternehmen große Summen in Wissensmanagement-Systeme. Doch ohne eine Reflektion über deren Nutzen fühlen sich die Mitarbeiter durch die neue Informationsarbeit häufig überfordert. Ihnen fehlen Kompetenzen, Motivation und Zeit für die Umsetzung. Im Ergebnis legt sich jeder sein eigenes Informations- und Kommunikationsverhalten zurecht.

Wissen als Prozess auf verschiedenen Ebenen

Die Ergebnisse zweier amerikanischer Studien aus den Jahren 2001 und 2003 belegen, dass Mitarbeiter jeden Tag durchschnittlich neun verschiedene Mediensysteme nutzen und über 169 Nachrichten verarbeiten müssen. Neuere Untersuchungen bei Managern haben ergeben, dass alleine deren ineffiziente Suche nach Information das Unternehmen bis zu 1.000 Dollar pro Woche kostet. Hochgerechnet summieren sich die Kosten nur bei den 500 US-amerikanischen Fortune-500-Firmen auf schätzungsweise 60 Mio. Dollar/Jahr. [1] Umgekehrt sind hoher Arbeitsdruck und (empfundener) Zeitmangel häufig Ausdruck eines ineffektiven individuellen Informations- und Wissensmanagements am Arbeitsplatz. Das bedeutet: Es reicht

nicht aus, technische Systeme zu installieren, wenn die Mitarbeiter diese nicht mit Leben füllen, also koordiniert, kooperativ und kollaborativ kommunizieren und arbeiten. Es gilt also, den Einzelnen und sein Wissen noch stärker in den Mittelpunkt zu rücken.

Unterschieden werden können die personal-individuelle, die gesellschaftlich-organisatorische und die medial-technische Ebene. Der Umgang mit Wissen unterliegt auf allen Ebenen und zu allen Zeitpunkten spezifischen Bedingungen, Zielsetzungen und Anforderungen, die klar benannt und getrennt werden müssen. Individuelles Wissensmanagement bezieht sich auf alle Aktionsformen der personal-individuellen Systemebene im Wechselspiel mit unterschiedlichen Anforderungen der Umwelt. Relevant sind die Aktionsformen: Entdecken, Erfassen, Assoziieren, Informieren, Transformieren, Lernen, Merken, Überdenken und Vergessen. [2]

Individuelles Wissensmanagement

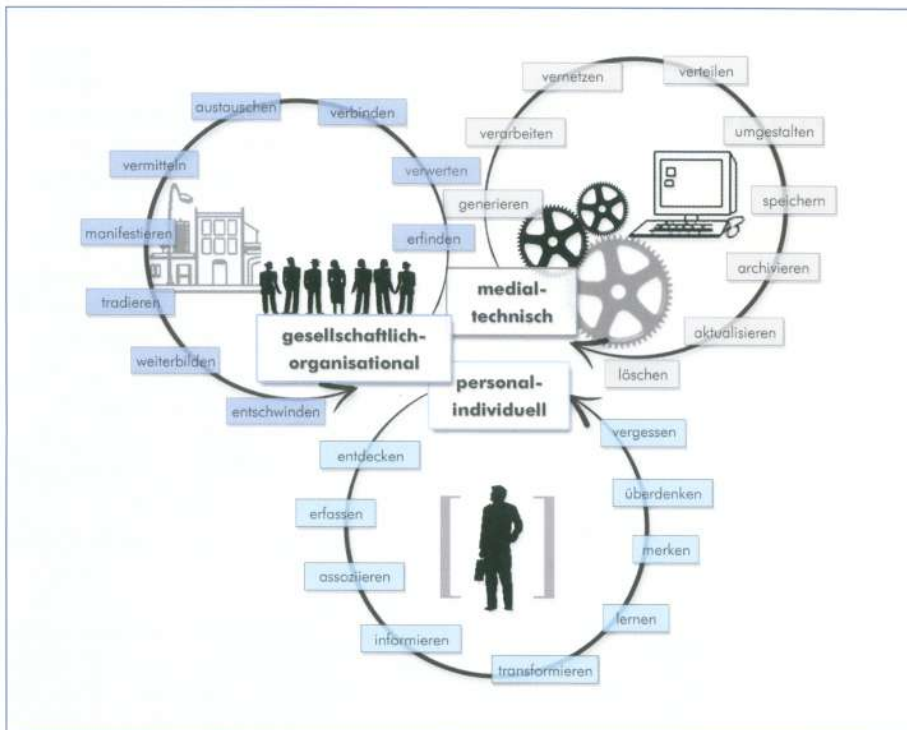
Mit Wissensmanagement kann zugleich individuelle Kompetenz, organisationale Methode und gesellschaftliche Aufgabe gemeint sein. [3] Schütt spricht von persönlichem Wissensmanagement, wobei er die Bilanzierung der eigenen Fähigkeiten und Arbeitsweisen als Ansatz zur Steigerung der Selbststeuerung anführt. Hilfreich und nützlich sind dabei beispielsweise die Fragen: Wie arbeite ich? Wie lerne ich? Was motiviert mich? Kenne ich meine Ziele und wo stehe ich bei der Erreichung dieser Ziele? – oder auch: Was behindert mich bei meiner Zielerreichung? [4] Selbstständiges und eigenverantwortliches Lernen und Arbeiten setzt individuelles Wissensmanagement voraus. Das heißt, alle Mitarbeiter im Unternehmen müssen Kenntnisse, Kompetenzen und Strategien erwerben,

ihr Wissen den Anforderungen, Möglichkeiten und Präferenzen gemäß, bestmöglich zu verarbeiten: Jeder muss in der Lage sein, Informationen effektiv und effizient zu nutzen und zu organisieren; und zwar hinsichtlich der optimalen Recherche, einer effektiven Selbst-Organisation sowie einer schnellen Analyse und Bewertung. Er muss Informationen anderen zur Verfügung stellen, präsentieren und kommunizieren können. Und zwar in möglichst optimal-adäquater Passung zu den jeweiligen Zwecken, Kommunikationspartnern, Inhalten und verwendeten Medien. Einzubeziehen sind alle Bereiche der persönlichen Arbeitsplatz-, Zeit- und Termingestaltung, das Verhalten und Arbeiten im Team und ein zeitlich gebundenes Projektmanagement.

Beispiel: Selbstorganisation

Die Aufnahme- und Behaltensleistungen sind bezogen auf die menschlichen Wahrnehmungskanäle individuell sehr verschieden. So lassen sich nicht nur visuelle und auditive Lernertypen unterscheiden. Auch das Strukturieren und Organisieren von Wissen kann personenbezogen individuell oder mit verschiedener Zielsetzung erfolgen.

Zur Selbstorganisation gehört im Lern- und Arbeitskontext nicht nur eine technische Ablage- und Archivierungsstrategie (z.B. Stichwortlisten, Dateien), sondern auch ein System, das ein Wiederfinden erleichtert. Lokale Zuordnungen (Fächer, Ordner etc.) sind im elektronischen Medium hinfällig. Die Nutzung der unbegrenzten digitalen Ablage- und Archivierungsmöglichkeit erfordert allerdings ein nicht minder geordnetes, virtuelles Orientierungssystem. Es ist unabdingbar, eine zweckmäßige, elektronische Ordnung mittels eindeutiger Kategorien, Register oder Verzeichnisse zu konzipieren und umzusetzen. Diese sind nur effektiv, wenn eine sinnvolle Verschlagwortung bzw. Indexierung der Dokumente, Inhalte oder Daten mit einer angepassten Nutzung einhergeht. Der Gebrauch digitaler Informationsangebote erfordert überdies auch spezielle Lese-Techniken. Es geht dabei sowohl um situations- bzw. zweckorientiertes Lesen als auch um Strategien des schnellen Selektierens, Sammelns und Kombinierens.



Wissensprozesse und Systemebenen beim Umgang mit Wissen

Beispiel: Visualisierung

Als ein Schlüssel zum erfolgreichen Umgang mit Wissen gelten auch Visualisierungsstrategien. Sie dienen der Bewältigung kognitiver Anforderungssituationen, da sie die Strukturen, die den Gedanken, dem Wissen und den Informationen zugrunde liegen, explizit machen. Visualisierungen können daher in vielen Lehr-Lern-Kontexten eingesetzt werden, sind aber insbesondere bei der (Re-)Organisation von Wissen nützlich: bei der Wissensidentifikation, der Wissensrepräsentation, der Wissensdiagnose, der Informationssuche, dem Wissenserwerb, der Wissenskommunikation und der Wissensnutzung. Das Mind-Mapping, das Concept Mapping, aber auch Clustering-Techniken oder Wissenslandkarten können helfen, (Vor-)Kenntnisse zu veranschaulichen, zu strukturieren, neu zu bewerten und anderen zugänglich zu machen. [5] Mitarbeiter sollten daher frühzeitig die verschiedenen Formen von Visualisierungen kennen und nutzen lernen: Angefangen von den Gestaltungselementen über Organisationsformen bis hin zu den Präsentationsstrategien. [6] Die Visualisierungstechniken müssen vermittelt und eingeübt werden, damit sie den individuellen Wissenserwerb, das visuelle Lernen und Denken fördern können.

Fazit

Die informellen Lernprozesse beim Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz müssen Schritt für Schritt durch ein bewusstes Erlernen zielgerichteter Strategien ergänzt werden. Erst auf der Basis einer breit gefächerten Kompetenzvermittlung, wird es den beteiligten Akteuren möglich, ihre eigenen Wissensprozesse optimal zu gestalten und ihre Potenziale zu entfalten. Eine lernende Organisation stimmt überdies alle Maßnahmen hinsichtlich der Personal- und Organisationsentwicklung aufeinander ab. Erst dann lohnt sich der Einsatz von Wissensmanagement-Systemen. [7] Mit einem konsequent-systematischen, individuell optimierten Wissensmanagement erhöht sich in erster Linie die persönliche Zufriedenheit, aber auch die Motivation der Mitarbeiter. Somit steigen wiederum die Nettoarbeitszeit sowie die Arbeitsleistung insgesamt. Die Folge: quantitativ mehr Arbeitszeit und qualitativ bessere Informationsarbeit. Gute Selbstorganisation wirkt sich somit positiv auf den reibungslosen Ablauf aller Geschäftsprozesse und auf die Arbeit im Team aus. In dieser Hinsicht ist Beratung, insbesondere aber Schulung und Qualifizierung von Mitarbeitern möglich und nötig. [8]

Literatur:

- [1] <http://exec.books24x7.com>
- [2] Ballod, M. (2007a): Informationsökonomie – Informationsdidaktik: Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung. Bielefeld. 2007
- [3] Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H.: Individuelles Wissensmanagement. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle. 2000
- [4] Schütt, P.: Das persönliche Wissensmanagement. In: wissensmanagement. Heft 6/2005, 26-28
- [5] Tergan, S.-O.: Wissensmanagement mit Concept Maps. Reinmann, G.; Mandl, H. [Hrsg.]: Psychologie des Wissensmanagements. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle u.a., 2004, 259-266
- [6] Seifert, J. W.: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Offenbach. 2006
- [7] Ballod, M.: Der Faktor Wissen im Business-Process-Management. In: wissensmanagement. Heft 2/2007, 38-39
- [8] Weiterführende Informationen auf dem Online-Portal www.informationsdidaktik.de sowie unter www.a-und-o-akademie.de.

