

Bausteine des Wissensmanagements - ein praxisorientierter Ansatz

von: Gilbert Probst / Kai Romhardt

Einleitung ins Thema

Wissensmanagement kann als die pragmatische Weiterentwicklung von Ideen des Organisationalen Lernens verstanden werden. Im Zentrum des Interesses steht die *Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource 'Wissen'*. Wissensmanagement beschäftigt sich mit jenem Teil der Lernprozesse, die als gestaltbar angesehen werden. Wissensmanagement versucht Führungskräften Ansatzpunkte für gezielte Interventionen in die organisatorische Wissensbasis zu liefern und entwickelt zu diesem Zwecke Konzepte und Methoden [1]. Die 'organisationale Wissensbasis' umfaßt dabei sämtliche Wissensbestandteile, über die eine Organisation zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben verfügt. Hierbei handelt es sich sowohl um individuelle als auch um kollektive Wissensbestandteile (z.B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrung, Routinen, Normen). Wissensmanagement kann dabei nicht direkt beim Endprodukt - der aufzubauenden Fähigkeit - ansetzen, sondern muß das gesamte Daten- und Informationsumfeld des Unternehmens berücksichtigen.

Die begriffliche Trennung von Daten, Informationen und Wissen hat vielleicht dazu beigetragen, daß heute in vielen Unternehmen kein integriertes Verständnis für das Management der eigenen Wissensbasis vorhanden ist. Die Informatik ist für Aufbau und Pflege der 'Datenseite' verantwortlich, die Ausbildungsfunktion soll individuelle Fähigkeiten vermitteln, während die Forschung und Entwicklung für Produktinnovation zuständig ist. Diese häufig isolierten

Aktivitäten hemmen das Potential, welches im gezielteren Management der organisatorischen Wissensbasis steckt.

Daten Information Wissen

Abbildung 1:
Das Kontinuum
von Daten,
Informationen
zum Wissen

unstrukturiert	strukturiert
isoliert	verankert
kontext-unabhängig	kontext-abhängig
geringe Verhaltenssteuerung.....	hohe Verhaltenssteuerung
Zeichen	kognitive Handlungsmuster
distinction.....	mastery/capability

Es ist erstaunlich, daß ein breiter Konsens über die Bedeutung von Wissen oder 'intellectual capital' für den Erfolg von Unternehmen in der 'Wissensgesellschaft' besteht und trotzdem Wissen so schlecht 'gemanagt' wird. Während einige wenige Unternehmen schon seit längerem die Position eines Chief Knowledge Officers (CKO) kennen oder über andere Maßnahmen das Thema Wissensmanagement in der Aufbauorganisation verankern, ist die Diskussion in den meisten Unternehmen heute noch von Sprachlosigkeit gekennzeichnet. Klar definierte Managementrollen oder Organisationsstrukturen zum besseren Management der Ressource Wissen sowie eine gemeinsame 'Wissenssprache' fehlen heute noch in nahezu allen Firmen, die wir untersucht haben. Theoretischen Konzepten des Wissensmanagements fehlt heute gleichzeitig die empirische Basis zur Validierung ihrer Aussagen.

Die Akzeptanz für das Thema wächst in der Praxis parallel zum Leidensdruck. Unternehmen, die sich in einem zunehmend wissensintensiven Wettbewerbsumfeld bewegen, werden so in die intensivere Auseinandersetzung mit dem Management ihrer organisationalen Wissensbasis gezwungen.

Action Research zum Wissensmanagement

Um eine solide Basis für die Entwicklung eines praxisorientiertes Konzept des Wissensmanagements aufzubauen, wurde Mitte 1995 das *schweizerische Forum für Organisationales Lernen und Wissensmanagement* an der Université de Genève gegründet [2]. In diesem Forum kommen Praktiker zusammen, welche den besseren Umgang mit der strategischen Ressource 'Wissen' als zentralen Hebel für die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ansehen [3]. Die themenzentrierten round-tables dieser Gruppe werden von der *geneva knowledge group* [4] betreut, gestaltet und koordiniert In den Forumsfirmen führen Mitarbeiter des Lehrstuhles für Management und Organisation eine Reihe von Projekten durch, welche unterschiedliche 'Wissensprobleme' beleuchten. Das Spektrum reicht hierbei von der „Ableitung von lessons learned aus Strategieprojekten“ über die „Reorganisation der Konzernausbildung nach Kompetenzfeldern“ bis zur „Konzeption eines Global Knowledge Network zur Schaffung von Wissenstransparenz in ausgewählten Kompetenzfeldern eines international tätigen Großunternehmens“. Parallel werden Anforderungen an ein praxisorientiertes Wissensmanagement-Modell erhoben. Folgende Anforderungen werden in unserer Erfahrung von Praktikern als zwingend notwendig empfunden:

Anschlußfähigkeit: Die Schaffung einer gemeinsamen Sprache und die Einordnung von Wissensmanagement-Ideen in bereits bestehende Konzepte wie Total Quality Management oder Business Process Reengineering muß gewährleistet werden.

Problemorientierung: Wissensmanagement muß bei der Lösung von konkreten Problemen einen Beitrag leisten und darf nicht auf der Meta-Ebene verharren

(„Lernen ist wichtig - Lernen ist gut“). Die Nutzbarkeit der Ideen in der Praxis ist der finale Test.

Verständlichkeit: Statt zu ‘verkomplizieren’ [5] und weitere Unterscheidungen zu treffen [6], muß eine Auswahl relevanter Begrifflichkeiten und Ideen im Felde des Wissensmanagement getroffen werden, welche innerhalb von Organisationen verstanden werden.

Handlungsorientierung: Analysen im Felde des Wissensmanagements müssen Führungskräfte ermächtigen, den Einsatz von Managementinstrumenten in ihrer Wirkung auf die organisationale Wissensbasis zu beurteilen und letztlich zu Entscheidungen und Handlungen führen.

Instrumentebereitstellung: Zielgerichtete Interventionen erfordern erprobte Instrumente. Ziel eines Wissensmanagementkonzeptes muß es somit letztlich auch sein, ein gewisses Arsenal an ausgereiften und zuverlässigen Methoden und Instrumenten zur Verfügung zu stellen. Dabei wäre es ein Trugschluß, zu glauben, daß die Qualität eines ‘Werkzeugkastens des Wissensmanagements’ alleine von der Neuigkeit der darin enthaltenen Instrumente abhinge. Vielmehr kommt es weniger auf die Instrumente als auf ihre geschickte Verwendung an.

Modell des Wissensmanagements

Inzwischen haben verschiedene Wissenschaftler und Berater ihre Modelle des Wissensmanagements vorgestellt [7]. Basis der meisten Modelle ist ein Lernkreislauf, der von Rahmenbedingungen beeinflusst bzw. von Lernbarrieren gehemmt wird. Teilweise werden bestimmte Wissensarten (z.B. implizites versus explizites Wissen [8]) in ihrer Bedeutung hervorgehoben, teilweise wird die Substanz des Wissensmanagement-Prozesses nicht thematisiert. Das ‘richtige Modell’ des Wissensmanagements existiert nicht, sondern die unterschiedlichen

Systematisierungsversuche sind stets Ausfluß unterschiedlicher Erkenntnisinteressen und Beobachterperspektiven. Kriterium zur Bewertung dieser Modelle ist daher ihre Nützlichkeit für das gewählte Erkenntnisziel. Unsere *Bausteine des Wissensmanagements* sind von einem praxisorientierten Erkenntnisinteresse geleitet und dementsprechend zu verstehen. Sie wurden im Rahmen unserer 'Action Research' im engen Dialog mit Praktikern entwickelt und haben sich für unsere Arbeit in Praxisprojekten als nützlich erwiesen.

Bausteine des Wissensmanagements

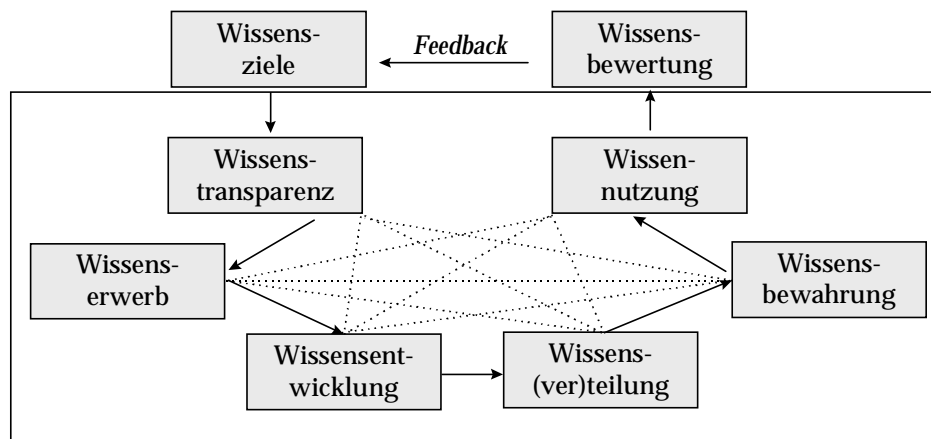


Abbildung 2: Bausteine des Wissensmanagements

Die *Bausteine des Wissensmanagements* stellen eine Konzeptualisierung von Aktivitäten dar, die unmittelbar wissensbezogen sind und keiner anderen externen Logik folgen [9]. Wenn 'klassische' Unternehmensprobleme in Form von Wissensmanagementproblemen reformuliert werden sollen, scheint uns ein solches Vorgehen zwingend notwendig zu sein. Die Anordnung der Bausteine folgt zwei Prinzipien. Ein 'äußerer Kreislauf', mit den Elementen Zielsetzung, Umsetzung und Messung bildet einen traditionellen Managementprozeß ab. Dieser Regelkreis erfüllt mehrere Aufgaben. Er verdeutlicht die Wichtigkeit strategischer Aspekte im Wissensmanagement sowie die Bedeutung eindeutiger und konkreter Zielsetzungen. Darüber hinaus berücksichtigt er die

Notwendigkeit, die Möglichkeiten der Messung auch im Bereich des Wissensmanagements so weit wie möglich auszuschöpfen, um so der Idee einer zielgerichteten Steuerung gerecht zu werden.

Im inneren Kreislauf finden wir die Bausteine Wissenstransparenz, Wissenserwerb, Wissensentstehung, Wissens(ver)teilung, Wissensbewahrung und Wissensnutzung. Viele Wissensprobleme entstehen, weil die Organisation einem oder mehreren dieser Bausteine zu wenig Beachtung schenkt und somit den Wissenskreislauf stört. Wenn beispielsweise keine Transparenz über intern erstellte Berichte der Marktforschung besteht, können diese Kenntnisse nicht im Produktentwicklungsprozeß genutzt werden. Wenn die einzelnen Schritte eines Problemlösungsprozesses nicht dokumentiert werden, können sie dem organisationalen Gedächtnis der Organisation entfallen und die Wiederholung eines erfolgreich durchgeführten Prozesses unmöglich machen.

Die Definition von Bausteinen des Wissensmanagements hat mehrere Vorteile:

- sie strukturiert den Managementprozeß in logische Phasen
- sie bietet Ansätze für Interventionen
- sie liefert ein erprobtes Suchraster für die Suche nach den Ursachen von 'Wissensproblemen'

Gleichzeitig wird betont, daß die einzelnen Bausteine aufeinander einwirken und Maßnahmen des Wissensmanagements nie isoliert betrachtet werden dürfen. In vielen Organisationen sind beispielsweise die Prozesse der internen Wissensentwicklung sowohl vom Zielsystem des Unternehmens als auch von den Bedürfnissen der zukünftigen Nutzer des zu entwickelnden Know-how abgekoppelt.

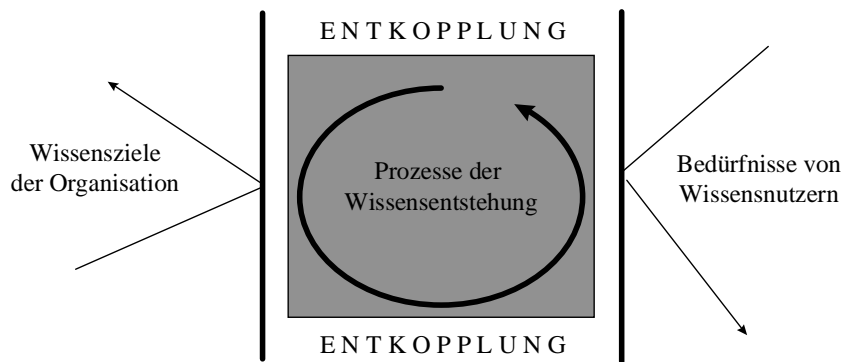


Abbildung 3: Entkopplung von Prozessen der Wissensentstehung

Unsere Bausteine erheben keinen Anspruch, theoriebildend zu sein. Sie sind vielmehr ein pragmatisches *Sprachangebot* an die Praxis. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, daß Praktiker mit Hilfe der Bausteine des Wissensmanagements Wissensprobleme in ihren Organisationen besser einordnen und verstehen können. So fällt Ihnen die Auswahl geeigneter Instrumente leichter und sie können das Leitbild 'besserer Umgang mit der Ressource Wissen' in kleine, handhabbare Maßnahmenpakete unterteilen.

Im folgenden werden Grundideen und Instrumente innerhalb der einzelnen Bausteine vorgestellt und illustriert.

Wissensziele

Wissensziele geben den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung. Sie legen fest, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. *Normative Wissensziele* richten sich dabei auf die Schaffung einer 'wissensbewußten' Unternehmenskultur, in der Teilung und Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten, die Voraussetzungen für ein effektives Wissensmanagement schafft.

Strategische Wissensziele definieren organisationales 'Kernwissen' und beschreiben somit den zukünftigen Kompetenzbedarf eines Unternehmens. Sie

ein anzustrebendes Kompetenzportfolio für die Zukunft fest. Dabei orientieren sie sich am langfristigen Aufbau von Kompetenzen der Organisation und bilden somit eine bewußte Ergänzung herkömmlicher Planungsaktivitäten. Traditionelle Zielkategorien strategischer oder finanzieller Planung, wie beispielsweise Umsatzwachstums- oder Marktanteilsziele, werden weiterhin ihre Bedeutung behalten. Die wachsende Bedeutung von Wissen als kritischer Größe des Unternehmenserfolges läßt jedoch eine Einbeziehung von Wissenszielen in den Katalog der Unternehmensziele sinnvoll erscheinen.

Ein zentrales Problem vieler neuer Managementansätze besteht darin, daß sie auf der Ebene strategischer Reflexion verharren und die Resultate dieser Reflexion nicht in die konkrete Implementierungsphase gelangen. *Operative Wissensziele* sorgen für die Umsetzung des Wissensmanagements und sichern die notwendige Konkretisierung der normativen und strategischen Zielvorgaben. Typische operative Wissensziele wären beispielsweise das Herstellen der Verfügbarkeit aller intern erstellten Dokumente der Organisation auf einem Intranet oder die Festlegung eines Englischniveaus, das von allen Mitarbeitern erreicht werden soll. Die Definition operativer Wissensziele soll also verhindern, daß es zu einem ‘Verkümmern‘ des Wissensmanagements auf der Stabs- oder Strategieebene kommt, beziehungsweise daß der Wissensaspekt dem operativen Geschäft ‘zum Opfer fällt’. Wenn dies gelingen soll, müssen operative Wissensziele ausreichend konkret formuliert sein und organisationsweit mit ganzer Konsequenz verfolgt werden.

Wissensidentifikation

Bevor aufwendige Anstrengungen zum Aufbau neuer Fähigkeiten unternommen werden, ist es angeraten, sich über intern oder extern bereits vorliegendes Wissen oder Know-how zu informieren. Den meisten Großunternehmen fällt es

heute schwer, den Überblick über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten zu behalten. Diese mangelnde Transparenz führt zu Ineffizienzen, ‘uninformierten’ Entscheidungen und Doppelspurigkeiten. Ein effektives Wissensmanagement muß daher ein hinreichendes Maß an interner und externer Transparenz schaffen und den einzelnen Mitarbeiter bei seinen Suchaktivitäten unterstützen.

Tatsächlich herrscht in vielen Großunternehmen Unklarheit darüber, wo welche Experten mit welcher Expertise sitzen und an welchen Projekten innerhalb der Organisation z.Zt. gearbeitet wird. Restrukturierungen, Lean-Management und Reengineering-Aktivitäten erhöhen in vielen Fällen noch die Intransparenz, da sie effiziente informelle Netze auseinanderreißen.

Eine Möglichkeit zur Schaffung interner Wissenstransparenz liegt in der Erstellung von Wissenslandkarten (s.u.), welche den systematischen Zugriff auf die organisationale Wissensbasis unterstützen. Die heutigen Möglichkeiten der Informationstechnologie ermöglichen dabei völlig neue Möglichkeiten im Zugriff auf die interne, elektronische Wissensbasis und die Verknüpfung unterschiedlicher Datentypen. Im Zusammenspiel mit der rasanten Entwicklung des Internet wird sich unser Umgang und Zugriff auf Informationen in der Zukunft radikal verändern. Reine Technologielösungen werden allerdings nie die notwendige Transparenz innerhalb von Organisationen schaffen können. Sie müssen immer durch den Faktor Mensch ergänzt werden, der seine Expertise im persönlichen Gespräch anderen Organisationsmitgliedern zur Verfügung stellt. Um diese Gespräche zu ermöglichen, müssen sich Wissensanbieter und Wissensnachfrager aber auf einer Plattform kennenlernen können.

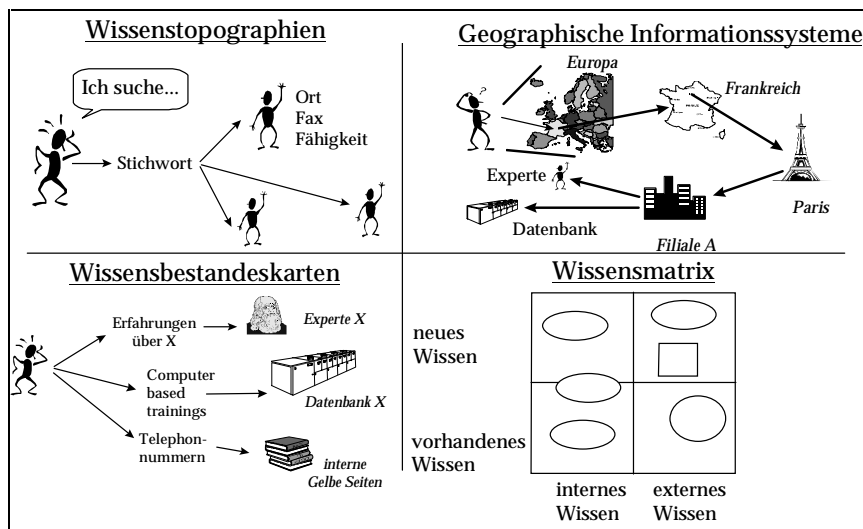


Abbildung 4: Arten von Wissenskarten

Systeme, welche die Identifikation zentralen Wissens unterstützen, fehlen vielen Organisationen. Es ist anzumerken, daß die Verantwortung für eine angemessene interne Wissenstransparenz (zu) selten organisatorisch geregelt ist. Die Struktur von Intranets oder Wissenslandkarten muß sich immer an den Bedürfnissen der potentiellen Wissensnutzer ausrichten und darf nicht einer reinen Informatiklogik folgen.

Wissenserwerb

Durch die weltweite Wissensexplosion und gleichzeitige Wissensfragmentierung sind Unternehmen immer weniger in der Lage, sämtliches für den Erfolg notwendige Know-how aus eigener Kraft zu entwickeln. Statt dessen müssen heute kritische Fähigkeiten auf den verschiedensten Wissensmärkten erworben werden, was von Unternehmen gezielte Beschaffungsstrategien erfordert. Es können mehrere Beschaffungsformen unterschieden werden.

Der *Erwerb von Wissen anderer Firmen* wird häufig eingesetzt, um Zukunftskompetenzen schneller aufzubauen, als dies aus eigener Kraft möglich

wäre. Eine Möglichkeit liegt in der Übernahme besonders innovativer Firmen im eigenen Kompetenzfeld oder dem bewußten Eingehen von *product links* zur gezielten Schließung von Know-how-Lücken.

Der *Erwerb von Stakeholderwissen* ist häufig ein sehr günstiger Weg, um an zentrale Ideen und Verbesserungsvorschläge zu gelangen. Als Stakeholder einer Organisation bezeichnet man diejenigen Gruppen im Umfeld einer Organisation, welche besondere Interessen und Ansprüche an die Tätigkeit eines Unternehmens richten [10]. So können beispielsweise zum Erwerb des Wissens der eigenen Kundschaft Schlüsselkunden in den Entwicklungsprozeß involviert werden oder Kooperationen in Pilotprojekten eingegangen werden, welche ein frühzeitiges Lernen über die Kundenbedürfnisse ermöglichen.

Der *Erwerb von Wissen externer Wissensträger* (z.B. Rekrutierung von Spezialisten) kann über klassische Rekrutierungsstrategien oder unter Einschaltung externer Helfer wie Headhunter oder Personalberater erfolgen. Temporäre Anstellungen sind eine interessante Alternative zur klassischen Festanstellung. Häufig sind gewisse Fähigkeiten nur kurz- bis mittelfristig knapp. *Manager auf Zeit* oder die Nutzung von *Teilzeitarbeitsfirmen* können über diesen Engpaß hinweghelfen und so einen Import von Intelligenz auf Zeit ermöglichen. Eine enge Kopplung zwischen strategischen Wissenszielen und der Beschaffungspolitik von Wissensträgern ist von großer Bedeutung.

Im Gegensatz zum Import der Fähigkeiten von Wissensträgern und Experten, steht der *Erwerb von Wissensprodukten* wie beispielsweise Software, Patenten oder CD-Roms. Durch den Ankauf solcher Wissenskonserven gelangt die Organisation aber nicht automatisch in den Besitz von organisatorischen Fähigkeiten [11]. In der Regel wird ihr Potential erst durch menschliches Handeln und eine sinnvolle Integration in die bestehende Wissensbasis realisiert.

Der Kauf 'passender' Wissensprodukte kann einen enormen Hebel für ein effektives Wissensmanagement darstellen. In der Praxis ist allerdings häufig der Ankauf von nicht integrationsfähigen Ressourcen zu beobachten. Die Prüfung der importierten Produkte im Vorfeld ist daher von besonderer Bedeutung.

Der Wissensimport ist immer ein zweiseitiges Schwert. Zum einen sollen neue Ideen in der Organisation verfügbar gemacht werden, um interne Routinen zu verändern, gleichzeitig kann das Neue seine Wirkung nur entfalten, wenn es anschlussfähig bleibt. Der Grad der Fremdheit beeinflusst somit die Abstossungswahrscheinlichkeit der neuen Ideen.

Gleichzeitig muß geklärt sein, ob wir mit dem Erwerb eine Investition in die Zukunft (*Potential*) tätigen oder eine Investition in die Gegenwart (*direkt verwertbares Wissen*) wollen. Ein integriertes Wissensmanagement muß beide Bereiche umfassen und mit geeigneten Instrumenten unterstützen.

Wissensentwicklung

Viele Managementforscher konzentrieren sich bei der Erforschung von Wissensmanagement auf Prozesse der *Wissensentwicklung*. Im Mittelpunkt steht die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Wissensentwicklung umfaßt alle Managementanstrengungen, mit denen die Organisation sich bewußt um die Produktion bisher intern *noch nicht bestehender* oder gar um die Kreierung intern und extern *noch nicht existierender Fähigkeiten* bemüht. Wissensentwicklung kann auf der individuellen und auf der kollektiven Ebene konzeptionalisiert werden.

Prozesse der *individuellen* Wissensentwicklung beruhen auf Kreativität und systematischer Problemlösungsfähigkeit. Während *Kreativität* eher als

einmaliger Schöpfungsakt gedacht werden kann, folgt die Lösung von Problemen eher einem Prozeß, der durch mehrere Phasen beschrieben werden kann. Kreativität könnte als *chaotische Komponente* und Problemlösungskompetenz als *systematische Komponente* des Wissensentwicklungsprozesses bezeichnet werden. Beide Komponenten müssen durch Maßnahmen der Kontextsteuerung unterstützt werden, welche das Individuum in seiner Wissensproduktion unterstützt wird. Zur Unterstützung können teilweise althergebrachte Instrumente (wie z.B. das Vorschlagswesen) revitalisiert und neu interpretiert werden.

Kollektive Prozesse der Wissensentwicklung folgen häufig einer anderen Logik als individuelle. Nimmt man das Team als Keimzelle kollektiven Lernens in der Unternehmung, so muß auf die Schaffung komplementärer Fähigkeiten in der Gruppe und die Definition sinnvoller und realistischer Gruppenziele geachtet werden. Nur in einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen, welche durch eine hinreichende Kommunikationsintensität unterstützt und erzeugt werden kann, sind kollektive Prozesse der Wissensentwicklung individuellen Bemühungen überlegen. Durch die Einrichtung interner think tanks, Lernarenen [12], Aufbau interner Kompetenzzentren [13] oder Produktkliniken [14] können diese Prozesse unterstützt werden.

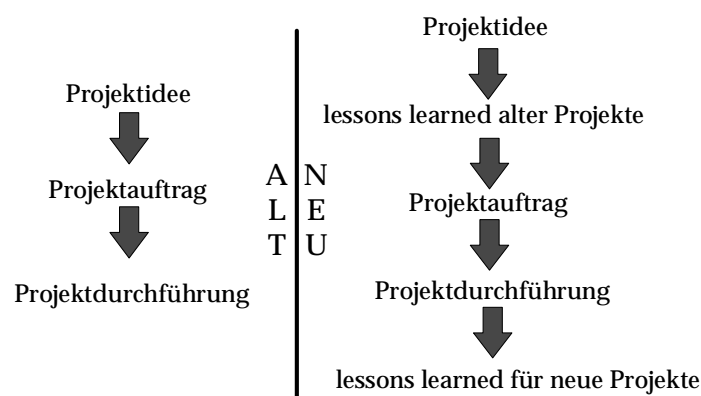


Abbildung 5: Integration von lessons learned in den Projektprozeß

In einem Prozeß der *Selbstreflexion* kann jedes Team nach Abschluß eines Projektes *lessons learned* erstellen. Es muß herausgearbeitet werden, welche kritischen Erfahrungen im Projektverlauf gesammelt wurden und worauf zukünftige Teams bei ähnlichen Problemstellungen achten sollten. Häufig werden unterschiedliche Einschätzungen erst durch solche Abschlußevaluationen sichtbar und können damit auch für die Beteiligten eine wertvolle Quelle zur Reflexion der eigenen Arbeit darstellen. In knapper klarer Form repräsentieren *lessons learned* damit die Essenz der Erfahrungen, welche in einem Projekt oder einer Position gemacht wurden und sind das Resultat eines kollektiven Lernprozesses [15].

Wissens(ver)teilung

Die (Ver)teilung von Erfahrungen in der Organisation ist die zwingende Voraussetzung, um isoliert vorhandene Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Die Leitfrage lautet: Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie kann ich die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern? Nicht alles muß von allen gewußt werden, sondern das ökonomische Prinzip der Arbeitsteilung verlangt eine sinnvolle Beschreibung und Steuerung des Wissens(ver)teilungsumfanges. Nicht jede Wissensart ist für eine effiziente Wissensmultiplikation geeignet. Die Vermittlung von Standardfähigkeiten zum neuen Betriebssystem Windows 95 ist eher standardisierbar als die (Ver)teilung von Fachexpertise, welche ein Werkzeugmeister im Laufe seines Berufslebens an 'seiner' Maschine gesammelt hat.

Technische Infrastrukturen der Wissens(ver)teilung können den simultanen Wissensaustausch in der Organisation fördern und somit viele bisher getrennte Experten in einem elektronischen Netzwerk miteinander verbinden [16].

Relevante Technologien betreffen hier vor allem ‘groupware’, modernere Formen interaktiver Managementinformationssysteme sowie alle Instrumente von ‘computer supported cooperative work’.

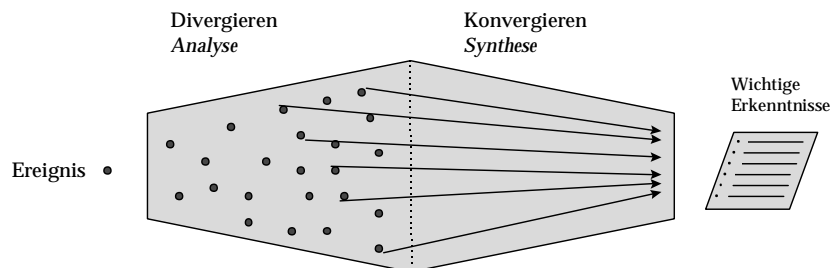


Abbildung 6: Vom divergenten zum konvergenten System (Quelle: Arthur Andersen)

Die obige Abbildung zeigt, wie breit verteilte Erfahrungen und Informationen zusammengefaßt werden und in konvergierter/aggregierter Form an die Organisation zurückgespielt werden können.

Wissens(ver)teilung kann sich neben Effizienzvorteilen durch besseres Zeit- und Qualitätsmanagement auch direkt in Kundennutzen niederschlagen. Verteilte organisationale Wissensbestände erlauben eine Nutzung des Wissens an zahlreichen Stellen des Unternehmens. Statt des Rückgriffs auf spezialisierte Stellen wird so eine effizientere und schnellere Reaktion ermöglicht.

Wissens(ver)teilung kann in der Zusammenfassung also der reinen Multiplikation von Wissen, dem Zugriff auf Erfahrungen (‘lessons learned’) oder den zeitgleichen Zugriff auf organisationale Wissensbestände und deren Transformation dienen.

Wissensnutzung

Die Wissensnutzung, also der produktive Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens, ist Ziel und Zweck des Wissensmanagements. Mit erfolgreicher Identifikation und (Ver)teilung zentraler Wissensbestandteile ist

die Nutzung im Unternehmensalltag leider noch lange nicht sichergestellt. Die Nutzung 'fremden' Wissens wird durch eine Reihe von Barrieren beschränkt. Fähigkeiten oder Wissen 'fremder' Wissensträger zu nutzen, ist für viele Menschen ein 'widernatürlicher Akt'[17], den sie nach Möglichkeit vermeiden. Die Beibehaltung 'bewährter' Routinen bildet einen Sicherheitsmechanismus, der das Individuum vor Überfremdung schützt und seine Identität aufrechterhält. Dennoch müssen Unternehmen sicherstellen, daß Wissen, welches mit großem Aufwand erstellt und als strategisch wichtig eingeschätzt wird, auch tatsächlich im Alltag genutzt wird, und nicht dem generellen Beharrungsvermögen der Organisation zum Opfer fällt.

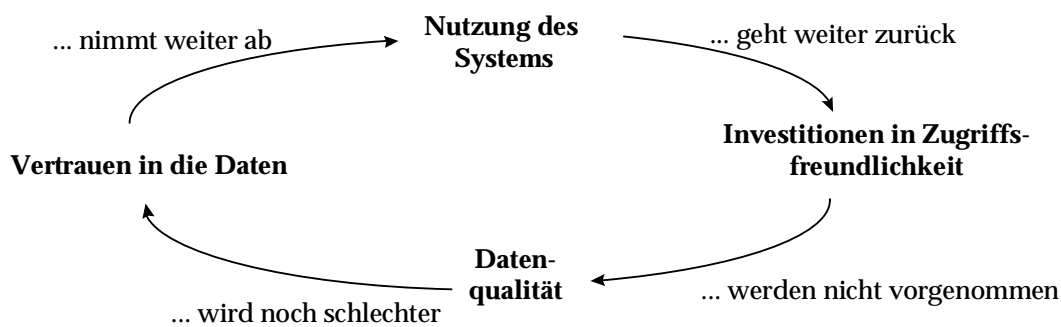


Abbildung 7: Die Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis [18]

Stellt man nicht sicher, daß beispielsweise neue 'Wissenssysteme' konsequent genutzt werden, können sie sich innerhalb kurzer Zeit in die in Abbildung 7 skizzierte 'Todesspirale' bewegen.

Alle Bemühungen des Wissensmanagements sind daher vergebens, wenn der potentielle Nutzer nicht vom Nutzen der neuen Lösung überzeugt ist. Nutzen und Nutzung liegen nicht nur zufällig sprachlich eng beieinander.

Wissensbewahrung

Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. Die gezielte Bewahrung von Erfahrungen oder Informationen und Dokumenten setzt Managementanstrengungen voraus. Tatsächlich beklagen heute viele Organisationen, daß sie im Zuge von Reorganisationen einen Teil ihres Gedächtnisses verloren haben. Diese *kollektive Amnesie* beruht häufig auf der unbedachten Zerstörung informeller Netzwerke, welche wichtige aber wenig beachtete Prozesse steuern. Um wertvolle Expertise nicht leichtfertig preiszugeben, müssen die Prozesse der *Selektion des Bewahrungswürdigen*, die *angemessene Speicherung* und die *regelmäßige Aktualisierung* bewußt gestaltet werden.

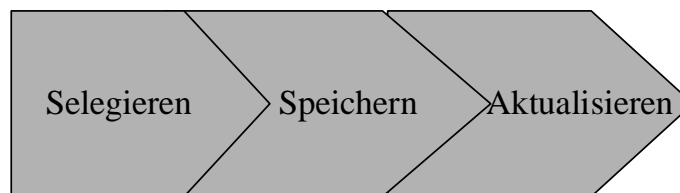


Abbildung 8: Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung

In jeder größeren Organisation werden täglich viele Erfahrungen gewonnen, welche für die Zukunft nützlich sein könnten und daher bewahrt werden sollten. Projektberichte, Sitzungsprotokolle, Briefe oder Präsentationen entstehen an vielen Orten. Die Herausforderung liegt in der *Selektion* zwischen den bewahrungswürdigen und nicht bewahrungswürdigen Wissensbestandteilen. Organisationen werden nie alle Selektionsprozesse managen können und das wäre auch gar nicht sinnvoll. Für Kernbereiche der organisationalen Wissensbasis sollten allerdings Anstrengungen zur sinnvollen Selektion und Dokumentation getroffen werden. Dabei gilt die Leitregel, daß nur was in der Zukunft für Dritte nutzbar sein könnte es auch verdient, bewahrt zu werden.

Alles andere raubt dem zukünftigen Nachfrager nur Zeit und Vertrauen in die Qualität des Dokumentationssystems. Eingefahrene Dokumentationssysteme sind aus dieser Perspektive auf ihre Daseinsberechtigung zu überprüfen.

Speicherungsprozesse finden auf der individuellen, der kollektiven und der elektronischen Ebene statt. Auf der *individuellen* Ebene können Träger von Schlüssel-Know-how über materielle oder immaterielle Anreizsysteme ans Unternehmen gebunden werden. Auf der *kollektiven* Ebene kann man sich um die Explizierung von Fähigkeiten, welche im prozeduralen Gedächtnis der Organisation gespeichert sind, bemühen und ein Bewußtsein für den Inhalt des historischen Gedächtnisses der Organisation schaffen. Dies ermöglicht einen gezielten Zugriff auf diese Erfahrungen zu einem späteren Zeitpunkt. Die elektronische Bewahrung, in der immer häufiger Expertensysteme als intelligente Hüter des organisationalen Erfahrungsschatzes auftreten, ermöglicht den zukünftigen systematischen Zugriff auf zentrale Wissensdokumente.

Modus \ Form	individuell	kollektiv	elektronisch
<i>Gedächtnisinhalt wird gelöscht</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kündigung • Tod • Amnesie • Frühpensionierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Auflösung eingespielter Teams • Reengineering • Outsourcing von Funktionsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Irreversible Datenverluste durch: <ul style="list-style-type: none"> • Viren • Hardwarefehler • Systemabstürze • mangelnde back-ups • Hacker • ...
<i>befristet</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Überlastung/befristet • Versetzungen • Krankheit/Urlaub • mangelndes Training • Dienst nach Vorschrift 	<ul style="list-style-type: none"> • Tabuisierung von alten Routinen • kollektive Sabotage 	<ul style="list-style-type: none"> • reversible Datenverluste • Überlastung/befristet • Schnittstellenproblem
<i>Zugriff nicht möglich auf Dauer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Überlastung/permanent • kein Bewusstsein für Wichtigkeit eigenen Wissens • innere Kündigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf von Unternehmensteilen • Abwanderung von Teams • cover-up 	<ul style="list-style-type: none"> • dauerhafte Inkompatibilität von Systemen • Überlastung/permanent • falsche Kodifizierung

Abbildung 9: Formen des organisationalen Vergessens

Bewahrung ist ein permanenter Prozeß, der durch permanente Aktualisierungsbemühungen aufrecht erhalten werden muß. Veraltete Speichersysteme sind 'tote' Speichersysteme. Wer seine Fähigkeiten nicht trainiert oder gewisse Prozesse am Laufen hält, der 'verlernt' über kurz oder lang das mühevoll Erlernte. Die Formen des organisationalen 'Vergessens' sind vielfältig (siehe Abbildung 9).

Wissensbewertung

Die Messung und Bewertung organisationalen Wissens gehört zu den größten Schwierigkeiten, die das Wissensmanagement heute zu bewältigen hat. Ein entscheidender Durchbruch konnte in diesem Bereich bisher noch nicht erzielt werden. Wissensmanager können im Gegensatz zu Finanzmanagern nicht auf ein erprobtes Instrumentarium von Indikatoren und Meßverfahren zurückgreifen, sondern müssen neue Wege gehen. Wissen oder Fähigkeiten können selten auf eine Meßdimension zurückgeführt werden und häufig ist der Meßaufwand unvertretbar hoch. Dennoch liegt im Bereich der Wissensbewertung ein bisher stark vernachlässigtes Potential. Ausbildungscontroller, welche den Einfluß ihrer Ausbildungsinvestitionen auf den Unternehmenserfolg nachweisen mußten, haben gezeigt, wie man sich dem flüchtigen Erkenntnisobjekt nähern kann.

Entsprechend den formulierten Wissenszielen werden Methoden zur Messung von *normativen, strategischen* und *operativen Wissenszielen* notwendig. Spätestens bei der Bewertung zeigt sich, welche Qualität die formulierten Zielvorstellungen hatten, denn bei der Definition von Zielen werden immer auch die Möglichkeiten der abschließenden Erfolgsbewertung festgelegt. Abstrakte Zielformulierungen wie: „Wir wollen ein lernendes Unternehmen werden“ rächen sich hier. Wissensorientierte Kulturanalysen, die Erstellung von Fähigkeitenbilanzen oder die Intensivierung von Methoden des

Ausbildungscontrolling weisen den Weg in die richtige Richtung. Nur wenn die Messung zentraler Größen des Wissensmanagement-Prozesses in Zukunft vereinfacht werden kann und höhere Akzeptanz erhält, kann der Management-Kreislauf geschlossen werden und von echtem Wissensmanagement gesprochen werden.

	Wissensziele	Bewertungsmethoden
n o r m a t i v	<ul style="list-style-type: none"> • schaffen Voraussetzungen für wissensorientierte Ziele im strategischen und operativen Bereich • zielen auf "wissensbewußte" Unternehmenskultur • erfordern Commitment des Top-Managements 	Kulturanalysen Beobachtung des Top-Management Verhalten (z.B. Agenda-Analysen) Glaubwürdigkeitsanalysen (gap zwischen Ideal und IST)
s t r a t e g i s c h	<ul style="list-style-type: none"> • inhaltliche Bestimmung organisationalen "Kernwissens" • definieren des angestrebten Kompetenzportfolio • legen Haupthebel des Kompetenzaufbaus fest 	Wissensbilanz inkl. Kompetenz G+V und Wissensflußrechnung in Bereichen des Kernwissens erstellen Analyse des Kompetenzportfolios Controlling der bedeutendsten 'Wissensprojekte'
o p e r a t i v	<ul style="list-style-type: none"> • übersetzen normative und strategische Wissensziele ins Konkrete • sichern die Angemessenheit der Interventionen in bezug auf die jeweilige Interventionsebene 	Ausbildungscontrolling mit klaren Lerntransferzielen Messung von Systemnutzung (z.B. Intranet) Erstellung individueller Fähigkeitenprofile

Abbildung 10: Ansätze zur Bewertung von Wissenszielen

Fazit/Thesen

„Wissensmanagement ist hoch politisch und braucht Top-Management Unterstützung“

Wissensmanagement bewertet die bestehenden Kompetenzportfolios innerhalb eines Unternehmens neu und setzt neue Prioritäten. In diesem Prozeß verlieren bisherige Experten häufig ihre Sonderstellung. Wissenstransparenz reduziert Informationsvorsprünge, welche häufig in politischen Spielen von Bedeutung sind. Dies reduziert die Machtbasis der bisher besser Informierten. Diese

Aussagen machen deutlich, daß Wissensmanagement ‘natürliche Feinde’ hat und viele Maßnahmen des Wissensmanagements nur mit absolutem Top-Management Commitment durchgesetzt werden können.

„Wissensmanagement muß in den Organisationsstrukturen und der Kultur verankert werden“

Wissensmanagement ist ein Querschnittsaufgabe, welche heute durch getrennte Funktionslogiken im Personalbereich, der Informatik oder der Forschung & Entwicklung sowie der Unternehmungsplanung erschwert wird. Die Überzeugung, die Ressource ‘Wissen’ in der Organisation besser zu nutzen, muß sich mittelfristig in der Aufbauorganisation und der Unternehmenskultur niederschlagen. Die Integration von ‘Wissenszielen’ in die Unternehmensstrategie und Projektplanung ist sicherzustellen. Die Mitarbeiter müssen bei der Bewältigung der Informationsflut infrastrukturell unterstützt werden.

„Wissensmanagement wird heute hauptsächlich durch die Entwicklung in der Kommunikationstechnologie getrieben“

Wissensmanagement ist kein Informationsmanagement. Der Grund dafür, daß Wissensmanagement gerade heute seine ‘Zuhörer’ findet, ist auf Technologiesprünge im Kommunikationsbereich zurückzuführen, welche völlig neue Organisationsformen des digitalisierten Teiles der organisationalen Wissensbasis zulassen. Mit dem Trend zur weltweiten Vernetzung aller Arbeitsplätze entstehen Kommunikationsstrukturen, welche mit traditionellen Organisationsmodellen nicht mehr beschreibbar sind. Tatsächlich scheinen es moderne Informationstechnologien wie Groupware-Applikationen oder Intranets zu sein, welche heute den Umgang der Organisation mit ihrer eigenen Wissensbasis revolutionieren. Die Verbindung dieser technologischen

Möglichkeiten mit dem Faktor Mensch und seinen individuell-einmaligen Fähigkeiten und Erfahrungen scheint der Haupttreiber in der Implementierung von Wissensmanagement zu sein.

Anmerkungen

[1] Konzepten des Organisationalen Lernens geht es hingegen in der Regel um das Verständnis der Rahmenbedingungen, Funktionsweisen und Hindernisse organisationaler Lernprozesse. Obwohl sich in der Praxis viele Unternehmen um die Transformation in eine lernende Organisation bemühen, haben sie häufig Mühe, ihren Aktivitäten eine klare Richtung zu geben und konkrete Ansatzpunkte zu finden. Die Ursachen liegen in zwei Defiziten, welche OL-Konzepte aus einer Managementperspektive aufweisen. Zum einen schaffen sie es selten klare Lernziele zu formulieren, zum zweiten vernachlässigen sie die Beschäftigung mit der Substanz der Lernprozesse, dem organisationalen Wissen und den Fähigkeiten des Unternehmens.

[2] Damit wird der Action Research Philosophie des Lehrstuhls gefolgt. Vergleiche Probst/Raub (1995).

[3] Forummitglieder sind z.Zt. AT&T International, Coop, Telecom-PTT, Schweizerischer Bankverein, Winterthur Versicherungen, Schweizerische Bankgesellschaft, Holderbank und Hewlett Packard Europa.

[4] Ursprüngliche Bezeichnung für eine Forschungsgruppe an der Universität Genf, die sich in Forschungs- und Praxisprojekten mit Aspekten des OL und Wissensmanagements beschäftigt. Seit kurzem firmiert die geneva knowledge group als GmbH und bietet Beratungsdienstleistungen im Felde des Wissensmanagements an. Gesellschafter sind Prof. Dr. Bettina Büchel, Prof. Dr. Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt.

[5] Vergleiche Weick (1995) und seine entgegengesetzte Forderung „Verkompliziere Dich“.

[6] Viele der in der Wissenschaft häufig behandelten Unterscheidungen von Wissen (wie z.B. implizit/explicit) sind in den meisten Problemfeldern der Praxis nicht relevant. Die Festlegung auf eine zentrale Leitunterscheidung des Wissens darf nie am Anfang einer Untersuchung stehen, sondern die Kunst liegt vielmehr in der Auswahl der *passenden* Unterscheidung. Mögliche Unterscheidungen sind: autorisiertes vs. nicht autorisiertes Wissen, bewahrtes vs. neu gewonnenes Wissen, kodierbares vs. nicht-kodierbares Wissen, formelles vs. informelles Wissen, herrschendes vs. Minderheitswissen, individuelles vs. kollektives Wissen, kommunikables vs. inkommunikables Wissen, narratives vs. wissenschaftliches Wissen, natürliches vs. künstliches Wissen, persönliches vs. öffentliches Wissen, speicherungswertes vs. nicht-speicherungswertes Wissen, universales vs. partikulares Wissen, Wissen vs. Gegen-Wissen oder Wissen vs. Nicht-Wissen. Zu Möglichkeiten und Grenzen der Strukturierung der organisationalen Wissensbasis mit Hilfe von Leitunterscheidungen vergleiche Romhardt (1996).

[7] Vergleiche exemplarisch für die Vielzahl der Modelle Nonaka/Takeuchi (1995), Spek/Spijkervet (1996) und Schüppel (1996) oder auf der Beraterseite das *Knowledge Management Assessment Tool* von Arthur Andersen (1996).

[8] Vergleiche exemplarisch Nonaka/Takeuchi (1995).

[9] Im Rahmen dieser Veröffentlichung können die Bausteine des Wissensmanagements nur kurz vorgestellt werden. Eine ausführliche Darstellung mit Praxisillustrationen und Instrumenten findet sich bei Probst/Raub/Romhardt (1997).

[10] Vergleiche Bleicher (1992:105 und 139).

[11] Badaracco (1991) stellt vier Bedingungen auf, die erfüllt sein müssen damit sogenanntes *migratory knowledge* seine Wirkung entfalten kann: “First the knowledge must be clearly articulated and reside in “packages“. Second, a person or group must be capable of opening the package, of understanding and grasping the knowledge. Third, the person or group must have sufficient incentives to do so, and fourth, no barriers must stop them“. Vergleiche Badaracco (1991: 34).

[12] Zum Konzept der Lernarenen vergleiche Romhardt (1995).

[13] Insbesondere Unternehmensberatungen wie McKinsey oder Artur Andersen organisieren ihre internen Fähigkeiten in internen Kompetenzzentren oder interest groups. Hier werden weltweit gesammelte Erfahrungen zusammengeführt, diskutiert und für die Gesamtorganisation verfügbar gemacht.

[14] Vergleiche zum Konzept der Produktklinik Wildemann (1996).

[15] Vergleiche Gomez/Probst (1995).

[16] Vergleiche hierzu Davenport (1996: 37).

[17] Die Darstellung lehnt sich an Manago/Auriol (1996: 28) an. Sie beschreiben den dargestellten Teufelskreis wie folgt: "The data is not used because it is so difficult to assess, and no one invests in making it easy to retrieve because it is not used. The data is not trusted because many errors have been recorded, and no one cares to verify the accuracy of the data because it is not trusted".

Bibliographie

Arthur Andersen: The Knowledge Management Assessment Tool, internes Papier.

Badaracco, J.L. (1991): *Knowledge Link: How firms compete through Strategic Alliances*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bleicher, K. (1992): *Das Konzept Integriertes Management*, 2. Auflage, Frankfurt/New York: Campus.

Davenport, T.H. (1996): Some Principles of Knowledge Management. *Strategy - Management - Competition* (2/Winter 1996):34-40.

Gomez.P./Probst G. (1995): *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens - Vernetzt denken - Unternehmerisch handeln -Persönlich überzeugen*, Bern/Stuttgart/Wien:Haupt.

Manago, M./Auriol E. (1996): Mining for Or. *OR/MS Today*, Februar:28-32, 1996.

Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, New/York/Oxford: Oxford University Press.

Probst, G./Büchel, B. (1994): *Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft*, Wiesbaden: Gabler.

Probst, G./Raub, S. (1995): Action Research: Ein Konzept angewandter Managementforschung, in: *Die Unternehmung*, 49: 1, S. 3-19.

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1997): *Ressource Wissen - Wissensmanagement für die Unternehmenspraxis (Arbeitstitel)*, Frankfurt (Main)/Wiesbaden: Frankfurter Allgemeine/Gabler.

Romhardt, K. (1995): Das Lernarenakonzept: Ein Ansatz zum Management organisatorischer Lernprozesse in der Unternehmenspraxis. Cahier de recherche, HEC, Université de Genève, Genf.

Romhardt, K. (1996): Interventionen in die organisatorische Wissensbasis zwischen Theorie und Praxis - Welchen Beitrag kann die Systemtheorie leisten? Cahier de recherche, HEC, Université de Genève, Genf.

Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement-Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Dissertation Nr.1831, Hochschule St.Gallen.

Spek, R.v./Spijkervet, A. (1996): *Knowledge Management - Dealing Intelligently with Knowledge*, Utrecht: The Knowledge Management Network.

Weick, K.E. (1995): *Der Prozess des Organisierens*, Frankfurt (Main): Suhrkamp.

Wildemann, H. (1996): Die Produktklinik - eine Keimzelle für Lernprozesse, in: *HARVARD BUSINESS manager*, 1, S. 39-49.

Die Autoren:

Gilbert Probst

Ordentlicher Professor für Organisation und Management an der Université de Genève, Direktor des MBA-Programmes, Partner der GENEVA KNOWLEDGE GROUP, Gründer des Forums für Organisationales Lernen und Wissensmanagement.

Kai Romhardt

lic.oec HSG, Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisation und Management an der Université de Genève, Partner der GENEVA KNOWLEDGE GROUP, Koordinator des Forums für Organisationales Lernen und Wissensmanagement.
