

wissens

Das Magazin für Führungskräfte

management

Titelthema 20

Kollaborativ & kommunikativ –

aber auch erfolgreich? Social Media im betrieblichen Alltag

Praxis Wissensmanagement 8

Vom Datenfriedhof zur Wissens-
quelle: Wissensmanagement
reloaded

Dokumentation + Kommunikation 30

Kommunikation & Vertrauen –
die Grundlagen für erfolgreiches
Wissensmanagement

Human Resources 42

Kernkompetenz Resilienz

IT-Systeme 48

Wissen „to go“ – Lernlösungen für
Tablet PC & Co

Werner Bünnagel

Vom Datenfriedhof zur Wissensquelle: Wissensmanagement reloaded

Zunächst stand beim unternehmensgerichteten Wissensmanagement das Datenmanagement im Vordergrund. Der Mitarbeiter mit seinen spezifischen Kompetenzen war noch weit außerhalb des Beobachtungshorizonts. Mit den grundlegenden Arbeiten zu explizitem und implizitem Wissen wurde das Spektrum des modernen Wissensmanagements erheblich erweitert. Damit einhergehend war zugleich Abgrenzung und Differenzierung geschaffen. Und im Zusammenfließen beider Entwicklungslinien entstehen Synergiemöglichkeiten, die in der Projektpraxis besser genutzt werden müssen.

→ Zwischen technischem Wissensmanagement und Humankapital

Das technische Wissensmanagement beschäftigte sich mit der Datenerfassung, -haltung und dem Datenmanagement, während auf der anderen Seite der Mitarbeiter als Mensch interessierte. Das heißt: Die unterschiedlichen Wissensinhalte wie -repräsentationen fanden mehr Beachtung. Der Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern sowie die Wege zum impliziten Wissen forderten zudem neue Prozessmodelle wie -beschreibungen. Im technischen Datenmanagement gibt es andere Gewichtungen und Umgebungsvariablen, die Verarbeitung von Unternehmenswissen betreffend. Besonderes Augenmerk gilt derzeit den Wissensobjekten selbst, soll doch zum Beispiel mit Hilfe semantischer Netze und spezifischer Algorithmen neues Wissen generiert werden. Diese Wissensarbeit ist offensichtlich technisch orientiert.

Das Management des humanen Kapitals im Unternehmen setzt andere Akzente, obgleich es Verbindungslinien gibt. Größte Herausforderung bei der Erschließung des Mitarbeiterwissens ist Quantifizierung. Die Parameter, mit denen dort gearbeitet wird, scheinen auf den ersten Blick schwer messbar zu sein. Damit Erfolg kalkulierbar wird, muss man genau hinschauen, was als Schatz gehoben werden oder was sich verändern soll. Dann erkennt man, in welchem Umfang die Ziele erreicht worden sind. Sowohl das technische Daten-

management als auch das Management menschlichen Wissens brauchen ein Erfolgscontrolling.

→ Hardware und Software vereinen

Doch nun ist es an der Zeit, die beiden Entwicklungslinien zusammenzuführen, denn solange ausschließlich ein Weg beschritten wird, bleibt Wissensmanagement Stückwerk. Moderne Wissenswirtschaft will daher nicht allein eine Aufwertung des Wissensmanagements im Unternehmen betreiben, sondern auch Hardware und menschliche Software zusammenbringen.

Mag die historische Betrachtung zur Entwicklung des Wissensmanagements pauschaliert dargestellt sein, veranschaulicht die vollzogene Differenzierung dennoch, welche Herausforderung ansteht. Fern einer Theoretisierung zu technischen Wissensmanagementsystemen oder zum expliziten resp. impliziten Wissen müssen heute Lösungswege aufgezeigt werden, wie sich beide Bereiche verknüpfen lassen. So verlangt das Absinken der Halbwertszeit von Wissen, einerseits Wissen schneller auswertbar, verwertbar und verfügbar zu machen, andererseits den Wissensträger mit dem Wissenssucher gezielt zusammenzubringen und in die genannten Verarbeitungsprozesse besser einzubinden.

Letzteres bedeutet, dass der Zugang zum Wissenssystem im Unternehmen

→ Kurz gefasst:

- *Erst die Synergie zwischen Mensch und Technik ermöglicht eine effiziente Wissensgenerierung.*
- *Schafft man Anreize zum Teilen von Wissen, legt man den Grundstein zum Erfolg.*
- *Die interne Kommunikation spielt eine wichtige Rolle bei der Akzeptanz des Intranets.*

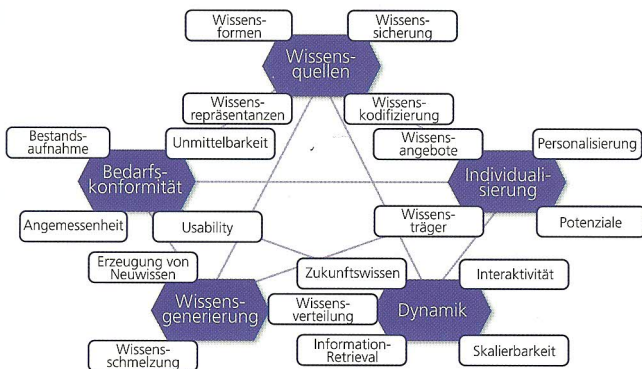
erleichtert wird und Wissen ohne Reibungsverlust aufgefunden wird. Dies wiederum ist kein rein technischer Vorgang, an dieser Stelle kommen gleichsam psychologische Momente ins Spiel. Die Bereitschaft zum Teilen von Wissen sowie die Lernbereitschaft stehen dabei an oberster Stelle. Sie bilden neben der Identifikation, der Loyalität und dem Leistungswillen das zentrale Variablen-set zum Funktionieren einer modernen Wissenswirtschaft. Sowohl das Wirken einer jeden einzelnen dieser Variablen als auch das Zusammenwirken müssen annäherungsweise bewertbar sein, damit der Erfolg von Maßnahmen berechenbar wird. Denn ansonsten liegen keine Rückschlüsse vor, an welchen Stellschrauben in dieser Kybernetik zu drehen ist.

→ Den Wissensfluss freisetzen

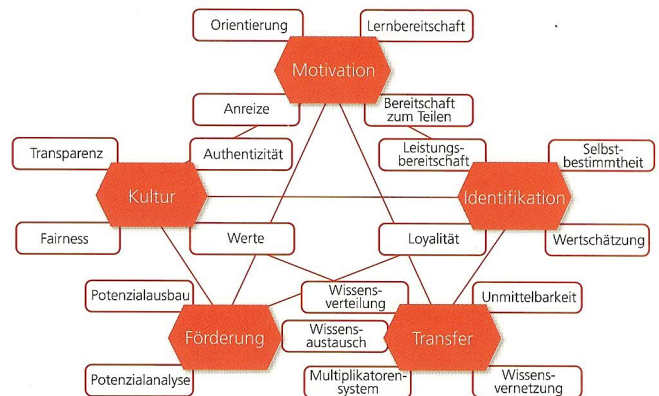
Diesen Ansatz als kybernetisches System zu begreifen, ist besonders hilf-

→ Umgebungsvariablen des Daten- und des Wissensmanagements

Umgebungsvariablen des Datenmanagements



Umgebungsvariablen des Wissensmanagements



reich, weil man so für Zusammenhänge und sogar Interdependenzen sensibilisiert wird. Diejenigen, die die Mühen zur Implementierung eines Unternehmenswikis am eigenen Leibe zu spüren bekommen haben, werden einsehen, dass sich technische Neuerungen nicht einfach verordnen lassen. Wer es versucht, hat die Rechnung oftmals ohne den Mitarbeiter gemacht. Mittlerweile weiß man um die Bedeutung der Motivation. Motivationsfördernde wie -störende Faktoren müssen sauber systematisiert sein. Motivation und Aktionismus bilden dabei meist eine Ambivalenz, die eher schädlich als förderlich für die geplanten Maßnahmen ist – vor allem wenn es um das Mitnehmen der Mitarbeiter geht.

Auf der anderen Seite darf nicht erwartet werden, dass großzügige Freiräume allein ausreichen, beim Wissensfluss im Unternehmen eine ungeahnte Strömungsgeschwindigkeit freizusetzen. Demnach sind das Teilen, der Transfer, der Erwerb und das Nutzen des vorhandenen Wissens die Angelpunkte. Und in diesem Sinne ist das aufgelegte Programm als eine Art Projekttriebener zu verstehen.

Als Reaktion darauf, den Versuch zu starten, das Wissen der einzelnen Mitarbeiter zu kodifizieren und zur Verfügung zu stellen, ist zu kurz gedacht und wird genauso wenig eine Erfolgsgarantie haben. Mit den Anreizen zum Teilen von Wissen im Kontext der entsprechenden Unternehmenskultur wird der Grundstein des Erfolgs gelegt. Ein gleichsam unabdingbares Entwicklungsmoment ist die Dynamisierung. Bisher zeichnen sich Praxisanwendungen oft

durch das Statische aus, während im Zusammenhang mit Wissen eben die Dynamik und der schnelle Bedeutungsverfall spezifischen Wissens thematisiert werden.

→ Mensch und Maschine verbinden

Die im Folgenden vorgestellte Systematik, beide Bereiche zu einem Ganzen zusammenfließen zu lassen, ist als Arbeitsgrundlage für ein konkretes Wissensmanagementprojekt verwendet worden. Dabei soll in einem wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen zum einen der Wissenstransfer im Zuge des Generationenwandels abgesichert, zum anderen sollen mit einer forcierten Wissensvernetzung die Alleinstellungsmerkmale noch stärker herausgestellt werden. Außer zur systematischen Auffächerung der operativen Bausteine dient der Ansatz gleichermaßen als Vorgehensmodell, da mit der Verteilung der operativen Bausteine ebenso der Ablauf festgelegt werden konnte und damit ein erstes Prozessmodell vorgegeben war.

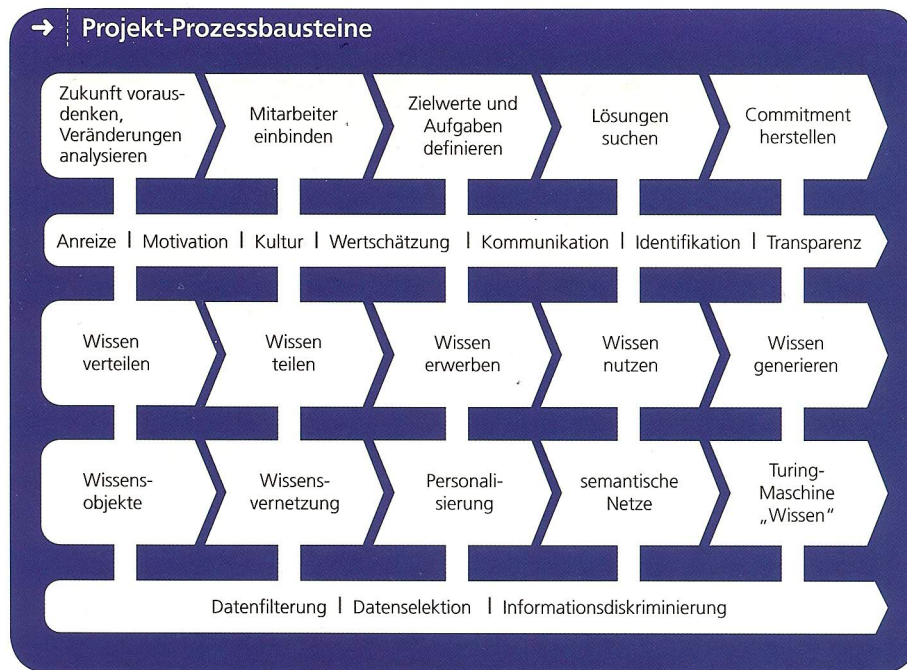
Im Mittelpunkt stehen die Erfahrung und der Versuch, Bewährtes herauszuarbeiten. Als Besonderheit soll lediglich herausgestellt sein, dass die bewusste Verbindung von Mensch und Maschine strategisch angelegt ist. Diese Synergie-suche ist nicht Selbstzweck, sondern Notwendigkeit, da in wissensintensiven Unternehmungen Filtern und Selektieren von Informationen äußerst wichtig sind. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht können Arbeitsprozesse verkürzt werden, im Hinblick auf die Qualität ist es naheliegend, dass mit dem adäquaten

Wissen zum richtigen Zeitpunkt der maximale Erfolg erzielt werden kann. So ist eine Planungsvorgabe, das Filtern und das Selektieren in einem kontinuierlichen Anpassungsprozess zu optimieren. Dieser Vorgang ist zunächst sehr technisch, jedoch kann die Selektion von Informationen nicht von außen vorgegeben werden. Deshalb sind die Mitarbeiter in den Umsetzungs- wie Gestaltungsprozess eingebunden.

→ Eine einheitliche Schnittstelle schaffen

Aus pragmatischer Sicht ging es zunächst darum, die vorhandenen Datenbanken sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Was in der Vergangenheit mit unterschiedlichen Systemen bearbeitet worden ist, soll eine einheitliche Schnittstelle erhalten. Eine informelle Erhebung zum Informationsbedarf der Mitarbeiter bildet die Grundlage zur Spezifizierung der Schnittstelle. Auch dies erhebt nicht den Anspruch, ganz Neues zu schaffen. Vielmehr sollte die Lösung praktikabel und einsatzfähig sein. Auf den Projektverlauf bezogen wird allerdings gefordert, dass die Lösung mit dem Bedarf und den Möglichkeiten mitwachsen muss.

Die einzelnen Bausteine sind zweifellos komplexer, wenn allein die Objekt-orientierung zunächst eine Datenmodellierung erforderlich macht. Im spezifischen Falle dieser Projektierung ist z.B. eine Typografie der Nutzer zu erstellen. Mit den Anwenderklassen und deren Verhalten (u.a. Recherche und Datennutzung) hin zur Schnittstellenmodellierung und zum Feinschliff der



Suchalgorithmen, mit den Suchalgorithmen und den Suchergebnissen hin zur Informationsdiskriminierung und zur Personalisierung waren erfolgskritische Arbeitsfelder von Anfang gesetzt.

Tolerierung von Vielfalt statt Unifizierung wie Kanalisierung sind klare Vorgaben, was gleichsam bedeutet, dass die Tendenz weg von der Steuerung hin zur Exploration als toleriertes Prinzip eine Arbeitsmaxime darstellt.

→ **Transparenz und Kommunikation im Mittelpunkt**

Neben der Bedarfskonformität spielt die Individualisierung eine große Rolle. So kann exklusives Wissen zum Einzelnen gelangen. Denn für ein Intranet ist es der Nutzungsgrad, der über Sinnhaftigkeit und Fortbestand entscheidet. Voraussetzung für die Akzeptanz war die Transparenz und damit die Kommunikation. Daher wird viel Wert darauf gelegt, dass kontinuierlich über Fortschritte berichtet wird und jeder aktiv an den Weiterentwicklungen mitwirken kann. An einigen Stellen wird bei Wissensmanagement, Intranet, Kommunikation und Unternehmenskultur nicht auf Chronologie, sondern auf Parallelität der Prozesse gesetzt. Im Sinne der Verschmelzung von technischem Datenmanagement und Wissensmanagement muss die Kollektivität sowie das Miteinander gleichzeitig neben der

technischen Vernetzung gefördert werden. Virtualisierte Kompetenz-Center bieten Experten Gelegenheit zu Austausch, die anderen können aber ebenfalls an den Diskussionen teilnehmen.

→ **Fazit**

Für die Weiterentwicklung einer modernen Wissenswirtschaft im Unternehmen ist die Marschrichtung klar vorgegeben: technische Möglichkeiten und individuelle Wissenspotenziale zusammenbringen und verknüpfen. Dazu bedarf es dennoch neuer Konzepte, aber vor allem einer Systematisierung bzw. Strukturierung der angestrebten Synergieprozesse. Selbst wenn hier noch auf das klassische Vorgehen und auf bewährte Mittel zurückgegriffen wird, müssen künftig neue Wege eröffnet werden. Das ganzheitliche Denken und das übergreifende Konzept sind Grundvoraussetzung für ein Synergiemodell. Dazu gehören ebenfalls interdisziplinäre Teams, Zukunftscamps zur Stärkung der Kollektivität und besondere Anreize. Das Intranet braucht genauso wie die Modelle zur Wissensgenerierung eine kritische Masse. Erst wenn diese erreicht wird, entsteht Stabilität und zur gleichen Zeit ein Anreiz für diejenigen, die sich noch nicht in die Prozesse eingebracht haben.

Beim Unternehmenswiki steht allzu oft und einseitig der Mehrwert fürs Unter-

nehmen im Vordergrund, was Mitarbeiter wie Wissensträger zu simplen Lieferanten degradiert. Eine zentrale Facette der internen Kommunikation ist neben den Veranstaltungen sowie Maßnahmen zum Wissenstransfer resp. zum Wissensaustausch die interne Kommunikation im Allgemeinen. Aus technischer Sicht ist man in der Praxis schnell bei gemeinsamen Datenvolumina bzw. Datenbanken. Geht man noch einen Schritt weiter, werden Intranet, Unternehmenswiki und spezifische Unternehmenssoftware in den Fokus gerückt. Gerade diese komplexen Lösungen bedürfen einer sauberen Modellierung, die sowohl das Technische als auch das Menschliche im Umgang mit Wissen systematisiert.

Schließlich will eine moderne Wissenswirtschaft sich nicht mit der Wissenssicherung zufrieden geben, vielmehr besteht eine zentrale Aufgabe darin, die generative Wissensarbeit zu fördern. Dies bedeutet, dass außer dem Nutzen von vorhandenem Wissen genauso das Erzeugen von neuem Wissen die Aktionsrichtung vorgibt. Der Dynamik ist die stete Veränderung immanent, und Innovation als ein spezifisches Veränderungsmoment braucht neue Erkenntnisse, braucht neues Wissen.

→ **Der Autor**



Dr. Werner Bünnagel ist selbstständiger Organisations- und Personalentwickler sowie Coach für Führungskräfte. Seine langjährigen Erfahrungen hat er im Konzept einer modernen Wissenswirtschaft zusammengefasst. Flexibilisierung der Mitarbeiter, selbstorganisiertes Lernen und Dynamisierung in der Organisationsentwicklung sind dabei wichtige Eckpunkte.

✉ buennagel@
wissensmanagement.net