

Definition

„Wissen selbst entsteht aus der Fähigkeit des Menschen, zu einer bestimmten Frage Informationen zu sammeln, zu bewerten und in sinnvolle Zusammenhänge zu stellen.“¹ Die Management-Literatur unterscheidet implizites und explizites Wissen: Implizites Wissen entsteht und wird erlernt durch eigene Handlungen, während explizites Wissen in dokumentierter Form vorliegt, und kognitiv erlernt werden kann. Andererseits kann unterschieden werden zwischen dem Wissen um ein Konzept, und dem Verfahrenswissen. Konzeptwissen entsteht durch theoretische Kenntnisse über ein bestimmtes Sachgebiet, während Verfahrenswissen die Fähigkeit bezeichnet, solches Wissen auch einzusetzen. In diesem Sinne gehören diese beiden Arten zu der Kategorie des expliziten Wissens. Oftmals wird Wissen auch umschrieben als Folge der Verarbeitung von Daten zu Informationen, und der Ableitung von Erkenntnissen aus diesen Informationen; diese Darstellung hat allerdings seine Tücken, werden doch Erkenntnisse selbst schnell wieder zu reinen Daten für spätere Erkenntnisgewinne.

Wissen als Produktionsfaktor

Wissen wird als Produktionsfaktor des 21. Jahrhunderts bezeichnet, und ergänzt die klassischen Wirtschafts-Rohstoffe Kapital, Boden und Arbeit. Im Gegensatz zu letzteren zeichnet sich Wissen dadurch aus, dass es sich durch Gebrauch nicht vermindert, sondern sich im Gegenteil vermehrt. Dieser Produktionsfaktor weist aber auch den Nachteil auf, dass er an Wissensträger gebunden ist – d.h. er kann nur solange genutzt werden, wie der wissende Mensch selbst sich dazu bereit erklärt, sein Wissen einzubringen.

Der Anteil des Wissens an der Herstellung

von Waren und Dienstleistungen nimmt stetig zu; das Deutsche Fraunhofer Institut schätzt bei industriellen Produkten einen Anteil von über 50 Prozent an der Wertschöpfung. Im Handel oder bei Immaterialgütern wie Musik oder Software dürfte der Anteil weit über diesem Ansatz liegen. Das Wissen, das für die Entwicklung eines neuen Produktes notwendig ist, kann kaum noch von einer Einzelnen Person in seiner Gesamtheit erfasst werden.

Wissensmanagement

Unternehmungen sind also auf die enge Zusammenarbeit unter ihren Mitarbeitern angewiesen. Diese wiederum müssen in der Lage sein, das jeweils erforderliche Wissen zu einer bestimmten Zeit und in erforderlicher Qualität und Menge abzurufen oder kurzfristig aufzubauen.

Daraus folgt zweierlei:

1. *Wissen ist eine übertragbare Ressource*, kann also von einer Person an die nächste weitergegeben werden.
2. *Wissen ist an Menschen gebunden*, die es dokumentieren, vermitteln, erlernen und wieder anwenden.

Unternehmungen sind einem konstanten Wandel unterworfen, wodurch laufend organisatorische und personelle Veränderungen eintreten. Sie verfügen also nicht immer und nicht jederzeit über dieselben Mitarbeiter - auch nicht über immer dasselbe Wissen. Deshalb haben Unternehmungen damit begonnen, ihr Wissensreservoir gezielt zu verwalten: das Wissensmanagement, zu Neudeutsch „Knowledge-Management“ wurde zu diesem Zweck erfunden.

Ziele des Wissensmanagement

Es existiert eine grosse Anzahl verschiedener Modelle für Wissensmanagement. Obwohl in Konzeption und Ansatz unterschiedlich, haben alle Modelle ähnliche Ziele:

¹ <http://www.artm-friends.at/am/km/basics/defwmd.html>

1. den *Wissensbedarf zu definieren*, z.B. abgeleitet aus der Unternehmensstrategie,
2. das vorhandene, bekannte und neue *Wissen systematisch zu erfassen*, und laufend *nachzuführen*
3. das Wissensreservoir *nach Bedarf* den Mitarbeitern *zur Verfügung zu stellen*.

Dies schliesst auch mit ein, neue Erkenntnisse oder Erfahrungen jeweils zu erfassen und zu dokumentieren, und die Mitarbeiter über die Veränderung informieren oder zu schulen.

Wissen und Unternehmenskultur

Wissensmanagement ist also ein Dauerprojekt, das sich in einer Organisation im alltäglichen Handeln integriert. Es kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Kultur der Unternehmung die Wissenserfassung und den Austausch unterstützt, fördert und fordert. Dazu gehört auch die Bereitschaft, Wissensfragmente, Unvollständiges und Irrtümer zuzulassen, Fehlentwicklungen zu akzeptieren, ohne dass Sanktionen gegen die Verfasser ergriffen werden. Nimmt man diese Elemente, also die Notwendigkeit für Erfassung und Austausch von Wissen einerseits, und die Unternehmenskultur andererseits, zusammen, spricht man von „Organisationalem Lernen“ (OL). OL wiederum geht weit über Wissensmanagement hinaus: es propagiert eine neue Art der Zusammenarbeit, der Führung von Unternehmungen und der individuellen Verantwortung jedes einzelnen in bezug auf sein Tätigkeitsgebiet. Es würde den Umfang dieses Artikels sprengen, weiter auf OL einzugehen, weshalb wir uns auf die Aspekte des Wissensmanagement konzentrieren wollen.

Methoden, Verfahren zur Wissensvermittlung und -gewinnung

Wissen kann über verschiedene Methoden ausgetauscht werden. Das wohl bekannteste System ist das der Schule: Ein Lehrer führt seine Schüler in mehreren Schritten in ein Gebiet ein und erarbeitet so das Wissen

nach und nach. Das zweite, seit dem Mittelalter erfolgreiche Modell ist das des wissenschaftlichen Studiums, in dem die Studenten ihr Wissen erwerben durch Selbststudium, den Besuch von Vorlesungen und durch die Teilnahme an Seminaren und Forschungsprojekten.

Die in Unternehmungen eingesetzten Verfahren für das Wissensmanagement entsprechen in mancher Hinsicht den Modellen Schule und Universität: Einerseits werden Mitarbeiter gezielt geschult, um bestimmte fachliche Fähigkeiten zu erlernen: Ziel ist der Aufbau von implizitem Wissen. Andererseits findet ein kontinuierlicher Austausch zu ausgewählten Themenbereichen statt, sei es über schriftliche Artikel, Seminare oder prototypischen Projekten. Bei letzterem liegt das Ziel also viel mehr auf dem Erwerb von explizitem, also dokumentiertem Wissen, das der ganzen Organisation zur Verfügung gestellt werden kann.

Wissensmanagement und Business Intelligence

Business Intelligence und Wissensmanagement verfolgen ein ähnliches Ziel: die notwendigen Kenntnisse – Daten, Informationen, Wissen – den Entscheidungsträgern zur richtigen Zeit in der geforderten Menge und Qualität zur Verfügung zu stellen. Tatsächlich ergänzen sich die beiden Thematiken durchaus, nämlich in der Art und Weise, wie Informationen und Wissen erarbeitet werden:

Business Intelligence erarbeitet Informationen aus einer grösseren bis sehr grossen Datenmenge, hilft bei der Erkennung von Zusammenhängen, und unterstützt so den Wissensträger (also den Menschen) bei der Entscheidungsfindung.

Der Prozess der Entscheidungsfindung und die Entscheidung selbst kann dann als neue Erkenntnis wiederum im Rahmen des Wissensmanagements erfasst und für andere nutzbar gemacht werden.

Ein Beispiel: Ein Produktmanager möchte wissen, welche Kundensegmente er mit seinem Produkt bedient; er verlangt eine Statistik über die Verkäufe der letzten 12 Monate. Darin sieht er, dass eine bestimmte Kundengruppe überdurchschnittlich viel Umsatz eingebracht hat: er schlägt deshalb vor, diese und ähnliche Kunden im nächsten Jahr wieder zu bewerben. In diesem Beispiel bildet die Datensammlung über die Verkäufe und die Analyse der Kundengruppe die Funktion von Business Intelligence ab. Die Erkenntnis über das Vorgehen zu dieser Analyse einerseits (=Verfahrenswissen), und das Erkennen der besagten Kundengruppe andererseits (=Konzeptwissen), ist ein Wissensgewinn, der sich dokumentieren lässt und z.B. anderen Produktmanagern im Rahmen des Wissensmanagement zur Verfügung steht.

Technische Hilfsmittel

Das Angebot an technischen Mitteln für diese Zwecke ist seit dem Auftauchen des Internet und vor allem der Intranets Mitte der 1990er Jahre beinahe explosionsartig gewachsen. So sind unzählige elektronische Varianten von Artikel- und Zeitschriftensystemen, Diskussionsgruppen, Dokumentationswerkzeugen, Mitteln für die elektronische Zusammenarbeit (Workgroup) etc. entstanden. Die Fülle der Möglichkeiten lässt sich kaum noch überblicken. Dennoch kann eine Klassifizierung helfen, einzelne Systeme zu verstehen und die Einsatzmöglichkeiten abzuschätzen (siehe Tabelle).

Systemtyp	Funktionen, Einsatzgebiet	Beispiele
Diskussionsgruppen	Frage-Antwort Diskussion über mehrere Stufen hinweg. Analog einer realen Diskussion, aber mit der Möglichkeit, zeitversetzt teilzunehmen	Google Groups, Yahoo Groups, Newsgroups, etc.
Artikel-systeme	Erfassung und Publikation von Artikeln, unabhängig ihrer Länge und Format (Bild/Text/gemischt). Oftmals Möglichkeit, aufgrund eines persönlichen Profils nur relevante Artikel anzuzeigen.	Artikel-orientierte Content Management Systeme (CMS), Blogs

Systemtyp	Funktionen, Einsatzgebiet	Beispiele
Strukturierte Wissenssysteme u. Dokumentensammlungen	Gezielte Erfassung und Verschlagwortung von Dokumenten und Wissensfragmenten, die nach eindeutigen Kriterien abgefragt werden können.	Expertensysteme, Management-informations-Systeme, Dokumentenmanagement
Unstrukturierte Dokumentensammlungen	Lose Sammlung von Dokumenten und Wissensfragmenten. Ggf. Automatische Klassifikation und Verschlagwortung oder Verknüpfung mit Suchmaschinen	Dateiablagen, Groupware, Wiki, Wikipedia
Schulungssysteme	Gezielte Aufbereitung von Wissen nach didaktischen Kriterien zum Ziel der Wissensvermittlung und -Prüfung.	E-Learning Systeme mit oder ohne Direktkommunikation
Suchmaschinen	Durchsuchen jeglicher Dateiablagen, Datenbanken und Intranet-/Internetressourcen, automatische Indexierung zum schnelleren Zugriff.	Google, Yahoo, themen-spezifische Suchmaschinen, firmeninterne Suchmaschinen

Exkurs: CMS, Wiki oder Dateiablage?

An dieser Stelle seien mangels Platz nur zwei Systemtypen herausgegriffen: Artikelsysteme und unstrukturierte Dokumentensammlungen. Während Artikelsysteme ideal sind für die Dokumentation von Wissen durch jeweils (pro Artikel) wenige Autoren und die Publikation an beliebig viele Empfänger, bieten Dokumentensammlungen die Flexibilität, beliebige viele Autoren an einem Dokument arbeiten zu lassen. Hier können besonderes Wiki-basierte Systeme ihren Trumpf ausspielen: Sie sind schon von Beginn weg dafür gedacht, dass eine beliebige Anzahl an einer Sammlung von einzelnen Seiten arbeiten, und diese nach ihren Vorstellungen untereinander verknüpfen. Dabei werden sämtliche Änderungen aufgezeichnet und sind jederzeit und transparent für alle Beteiligten (auch die Leser) einsehbar. Andererseits erstellt das System selbständig Verknüpfungen unter den einzelnen Seiten, sobald ein Stichwort erkannt wird, das wiederum einer bestimmten Seite zugeordnet ist. Es entsteht also teilautomatisiert ein verzweigtes Netz, das wiederum dazu dient, Gesuchtes schneller aufzufinden und Zusammenhän-

ge sichtbar zu machen. Wiki-Systeme eignen sich deshalb insbesondere dort, wo eine Vielzahl von Autoren fortlaufend kleine und grössere Beiträge leisten (ganze Seiten oder nur Fragmente davon), und/oder das Gesamtdokument als Referenzwerk dienen soll. Dateiablagen wiederum eignen sich vor allem für standardisierte Dokumente wie Briefe und Präsentationen, die in der Regel von einer oder wenigen Personen bearbeitet werden, und dann in einem bestimmten Zustand und vor allem für die spätere Einsichtnahme abgelegt werden.

Hindernisse beim Wissensmanagement

Es wurde bereits angesprochen: Wissensmanagement erfordert eine Unternehmenskultur, die den Wissensaufbau und den Austausch fördert und fordert. Wenn auch Verfahren und technische Hilfsmittel eine wesentliche Rolle für ein gut funktionierendes Wissensmanagement spielen, so sind sie allein niemals genügend. Letztendlich steht und fällt nämlich sowohl der Wissensaufbau wie auch der Austausch mit der Bereitschaft der Mitarbeiter, daran teilzunehmen. Diese Bereitschaft wiederum lässt sich nicht anordnen, und ist auch kaum durch Geld einzukaufen. Vielmehr muss sie durch und mit den Mitarbeitern selbst geschaffen werden: indem die/der Einzelne für sich einen konkreten Nutzen darin sieht, sein Wissen preiszugeben und sich mit anderen (dokumentiert) auszutauschen.

„Publish or perish“

Worin kann nun der Nutzen liegen, sein Wissen weiterzugeben? Das akademisch-wissenschaftliche Umfeld mag uns dabei einige Ideen liefern: Wissenschaftler steigern ihren Bekanntheitsgrad und ihr Ansehen erst dadurch, dass sie ihre Gedanken und Ideen, ihre Studien und die Resultate derselben dokumentieren und publizieren. Nur wer publiziert hat auch eine Chance darauf, von anderen gehört und zitiert zu werden. Wer oft zitiert wird, erhält damit unmittelbar auch das Prädikat „einflussreich“, wodurch sich wiederum Bekann-

theitsgrad und letztendlich auch der eigene Marktwert erhöhen. Nicht zuletzt deshalb heisst es unter Wissenschaftlern „Publish or perish“ – „Nur wer schreibt, der bleibt“.

Andererseits dient die Publikation aber auch der weiteren Forschung und Lehre: bereits Bekanntes wird dokumentiert, und steht damit anderen als Grundlage für weitere Forschungen zur Verfügung: man braucht nicht jedesmal bei „Adam und Eva“ zu beginnen, um einen Fortschritt zu erzielen.

Diese zwei Punkte gelten auch für Mitarbeiter, die aktiv am Wissensmanagement teilnehmen: einerseits wird der eigene Bekanntheitsgrad durch eigene Beiträge gesteigert, andererseits gewinnt man durch Erkenntnisse, die andere einbringen.

Ein Wort zur Ethik des Publizierens

Zwei wesentliche Aspekte sind notwendig, um das System des Publizierens aufrechtzuerhalten:

1. Grundlagen und wörtliche Zitate aus anderen Arbeiten werden unter Angabe des Autors, Werks und Seitenangaben als Literaturgrundlage bzw. Zitate gekennzeichnet. Allein schon deshalb, weil es sich nicht gezieht, sich mit fremden Federn zu schmücken.
2. Plagiate, also das Veröffentlichende fremder Texte unter eigenem Namen sind nicht nur verpönt, sondern auch nicht rechtens.

Will eine Unternehmung für ihre Mitarbeiter einen nachhaltigen Nutzen für den laufenden Wissensaustausch stiften, muss sie diese Grundsätze dem einzelnen garantieren können.

Literatur

Wirtschaft und Schule, www.wirtschaftundschule.de/Lexikon/P/Produktionsfaktoren.html

Magazin 4Managers, www.4managers.de/01-Themen/..%5C10-Inhalte%5Casp%5CWissensmanagement.asp?hm=1&um=W

Beratungs-Pool Dossier Wissensmanagement, www.beratungspool.ch/dossiers/wissensmanagement/

Fraunhofer-Institut, Artikel im Manager-Magazin
www.fraunhofer.de/fhg/Images/magazin%201.2005-60f_tcm5-14110.pdf

ARTM Friends, www.artm-friends.at/am/km/basics/modelle-d.html

Wissensmanagement Magazin für Führungskräfte, www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/02_0301/knowledge_sharing.shtml

Destination Knowledge Management, Interview P. Senge
www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID=128