

Richard Pircher (Hrsg.)

**Wissensmanagement**

**Wissenstransfer**

**Wissensnetzwerke**

Konzepte

Methoden

Erfahrungen



PUBLICIS

**Bild 1.4** Darstellung der Vor- und Nachteile von direkter Steuerung durch Anordnung und Kontrolle und Kontextsteuerung anhand der Fokusmetapher der Waage (vgl. [Kapitel 2](#))

Management bedeutet in diesem Sinne, dass *durch Interventionen das Umfeld, die Rahmenbedingungen gestaltet werden*, um *indirekt* das Verhalten in die angestrebte Richtung zu beeinflussen. Insbesondere Wissensarbeit gelingt dann, wenn sie überwiegend gerne ausgeübt wird. Es wird weder aus der Sicht des Managements noch aus jener der Mitarbeiter jemals alles so sein, wie man es sich wünscht. Allerdings können sich Organisationen bezüglich des einander entgegengebrachten Vertrauens und der gegenseitigen Kooperation (vgl. Willke 2004, S. 25, Romhardt 2002) verändern.

Die Konsequenz für viele (Wissens)manager aus den oben zusammengefassten Befunden kann mit einer Metapher beschrieben werden: *Das Managen von Wissensarbeit(ern) ähnelt der Gärtnerei*. Einerseits geht es darum, dafür zu sorgen, dass Samen keimen können durch passende Mengen an Wasser, Licht, Erde, Dünger, etc. Auf die Triebe muss dann gewartet werden, man kann sie nicht drängen, schneller zu wachsen, noch kann man den Ort, wo, was und wie etwas wächst, exakt vorplanen. Um dennoch zu einem Garten entsprechend der eigenen Vorstellungen bzw. strategischen Ziele zu kommen, kann und muss lenkend eingegriffen werden. Bäume bekommen einen Schnitt, auf Wegen wird Störendes entfernt, etc.

*Welches und wo neues Wissen entstehen wird, ist nicht vorherzusehen*, denn sonst wäre es nicht neu. Versucht man diese Freiräume im Sinne der exakten Planung einzuengen, kann es sein, dass sich im Garten kein Leben entwickelt, die Samen nicht aufkeimen oder woanders hingeweht werden und dort aufblühen. Dabei stellt es ein zentrales Ziel dar, *ein soziales Netzwerk mit kooperativer Wissenskultur* zu entwickeln, wo „Nützlinge“ nicht behindert, sondern gefördert werden und wo Kooperation im Sinne der Organisationsziele einen anerkannten und geteilten Wert bildet (vgl. [Kapitel 10](#), Reinmann-Rothmeier 2001, Vollmar 2007). Der zentrale Grundsatz des Wissensmanagements der dritten Generation kann deshalb lauten, dass *Wissen nicht deterministisch gemanagt, aber ein Umfeld geschaffen werden kann, in dem es gedeiht* (vgl. Schütt 2003). Vertraute man in den beiden vorangegangenen Generationen der 90er-Jahre noch der Kontrollillusion und der technischen Machbarkeit durch Tools, so keimte später die Erkenntnis von einem Wissensmanagement als Kontextsteuerung. Eine entsprechende Definition lautet:

*Organisatorisches Wissensmanagement* gestaltet für die Mitarbeiter Rahmenbedingungen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen sollen, dass das Wissen identifiziert, erworben, repräsentiert, kommuniziert und entwickelt wird, um die organisatorischen Ziele effizienter und effektiver erreichen zu können.

Unter *Rahmenbedingungen* verstehen wir verschiedene Interventionsbereiche, auf die

unten noch eingegangen werden wird. Der Begriff *Wissen* erstreckt sich hier sowohl über die individuellen und organisatorischen als auch über seine festen, flüssigen und dampfförmigen Formen. Von *Wahrscheinlichkeit* muss deshalb gesprochen werden, weil Erwartungshaltungen und damit auch Wissen, Innovation und Motivation nicht mechanistisch gesteuert werden können. Das Ergebnis der Interventionen ist also im Vorhinein nicht bekannt (vgl. [Kapitel 2](#)). Wissensmanagement muss letztlich einen *Beitrag zur Erreichung der organisatorischen Ziele* leisten, um nachhaltig sein zu können. Es kann sowohl das Input-Output-Verhältnis (Effizienz), als auch der Weg zur Erreichung der organisatorischen Ziele, als auch die Definition der Ziele (Effektivität) durch Wissensmanagement unterstützt werden.

*Was soll Wissensmanagement fördern?*

Als *Kernprozesse* des Wissensmanagements können definiert werden:

- *Wissensidentifikation*: Es wird versucht, vorhandenes Wissen aller Aggregatzustände zu erkennen und transparent zu machen.
- *Wissenserwerb*: Wissen wird extern und intern zugänglich gemacht und durch Mitarbeiter erarbeitet.
- *Wissensrepräsentation*: Flüssiges oder dampfförmiges Wissen wird gefroren, also in Form von Daten/Informationen, erfasst und damit leichter verfügbar, aber auch weniger kontextspezifisch, weniger handlungs- und praxisnah, z. B. durch Erfassung von Erfahrungsberichten in einer Datenbank oder im Intranet, FAQs, Checklisten, etc.
- *Wissenskommunikation und -vernetzung*: Wissen wird zum Fließen gebracht. Es werden Informationen geteilt und dadurch die Möglichkeit zur individuellen Konstruktion von Wissen gegeben. Dafür, dass die Kommunikation funktionieren kann, sind individuelles Vorwissen, Bereitschaft, Motivation und der Kontext bedeutsam, in den die Information gestellt wird. Die Rahmenbedingungen der Möglichkeit zur Wissenskonstruktion schließen beispielsweise ein, ob die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht, über elektronische Medien, in angenehmer oder unangenehmer Atmosphäre, unter Zeitdruck oder mit Zeitpuffer, etc. stattfindet.
- *Wissensentwicklung*: Neues Wissen wird generiert, z. B. unterstützt durch Kreativitätsmethoden, durch die Analyse von Projektabläufen, bei aufgetretenen Fehlern, die Analyse von Good Practices, Benchmarking, etc.

*Welche Bedeutung hat das, was wir nicht wissen?*

Je bedeutsamer die zugrunde liegenden Annahmen und das Detailwissen für den Erfolg der Organisation werden, umso bedeutsamer wird es, zu wissen, was man weiß und was man nicht weiß. „Was wollen und brauchen unsere Kunden wirklich?“ „An welchen Produkten der Zukunft arbeitet der Mitbewerber?“ „Welche Risiken für die Benutzer und die

Umwelt könnten in unseren Produkten stecken?“ „Welche Umfeldentwicklungen könnten unseren Markt massiv verändern?“ Weil derartige Fragen potentiell sehr große Wettbewerbsrelevanz besitzen, kann der *bewusste Blick auf das Nichtwissen* zu einer Überlebensfrage werden. Andererseits bedeutet mehr Wissen nicht unbedingt besseres Handeln – teilweise gilt das Gegenteil. Es geht in einer Organisation nicht um die Anhäufung möglichst vielen Wissens, sondern um die Frage: „Wieviel Wissen ist in einer konkreten Entscheidungssituation nützlich?“ (Roehl 2002, S. 37). Zur teilweisen Klärung der Beziehung von Wissen zu Nichtwissen werden im Folgenden Ränge des Nichtwissens mit unterschiedlichen Gefahrenpotenzialen differenziert (vgl. auch Romhardt 2002).

Einerseits ist es wichtig zu wissen, was die Organisation weiß, um dieses Wissen gezielt einsetzen und weiter entwickeln zu können (noch kein Rang des Nichtwissens, 0RN). Falls dieses *Metawissen* tatsächlich vorhanden ist, kann es dennoch nicht als selbstverständlich betrachtet werden, dass das vorhandene Wissen dem Kunden gegenüber effektiv wird. Die häufig gestellte Frage „Wissen wir, was wir wissen?“ muss weiter gedacht werden als „*Können wir als Organisation, was die Mitarbeiter wissen?*“. Das Wissen über das vorhandene Wissen steht also unter Fragezeichen: Wie steht es um die Qualität und das Niveau dieses Wissens – v. a. im Vergleich zum Wettbewerb? Wie gefährdet ist dieses Wissen der Organisation – z. B. durch Fluktuation oder durch Umstrukturierungen? Wie sehr wird dieses Wissen tatsächlich im Sinne der Organisationsziele eingesetzt und wie könnte dieser Einsatz erhöht werden? Ist das Wissen aktuell? Wenn sich Kundenwünsche, Technologien, Strategien des Wettbewerbs, etc. verändern, sollte sich die Organisation im Sinne der eigenen Existenz nach Kräften bemühen, bis dahin für selbstverständlich gehaltene und damit resistente „Wahrheiten“ bzw. mentale Modelle zu hinterfragen und zu verändern (Change bzw. Veränderungsmanagement).

Ein erster Rang des *Nichtwissens* (1RN) ist es, *zu wissen*, dass die Organisation etwas *nicht* (mehr) *weiß*, weil man entschieden hat, es nicht wissen zu brauchen oder weil das Wissen bisher noch nicht aufgebaut werden konnte. Es kann eine bewusste Entscheidung sein, etwas *nicht wissen zu wollen*, weil man nicht erwartet, dieses Wissen zu benötigen. Die Effizienz kann dadurch gesteigert werden, dass man ein klares Bild davon hat, was man *nicht wissen will*. Obwohl sich diese Auswahl im Nachhinein auch als falsch herausstellen kann, ist es für die Leistungsfähigkeit der Organisation besser, nicht zu tabuisieren, dass man gar *nicht versuchen soll*, alles zu wissen – weder auf der individuellen, noch auf der organisatorischen Ebene.

Nicht zu wissen, dass man etwas *weiß*, kann als zweiter Rang des Nichtwissens bezeichnet werden (2RN). Hier bestehen Entwicklungspotenziale für die organisatorische Effizienz und Effektivität, indem vorhandenes Wissen bewusst und transparent gemacht wird (siehe die Methoden weiter unten). Wenn das Wissen über das eigene Wissen nicht verbessert wird, besteht die Gefahr, dass der Wettbewerb einen Vorsprung durch bessere

interne Transparenz und Wissensentwicklung erreicht. Allerdings wird es auch *immer* nicht bekanntes Wissen in der Organisation geben: Stillschweigendes Wissen kann zwar kaum explizit gemacht, aber zumindest teilweise *benannt* werden. Den Mitarbeitern selbst unbewusste und teils verdrängte Motivationen, Emotionen, etc. bleiben im Untergrund, können sich aber in unverständlichen Verhaltensweisen äußern (vgl. Roehl 1998, 2002, Romhardt 2002).



### *Der explosive Bereich des Nichtwissens*

Mit dem unbewussten Nichtwissen (3RN) treten wir in den „explosiven Bereich“ ein, weil er für die Organisation existenzgefährdende Bedrohungspotenziale enthalten kann, die im blinden Fleck liegen (vgl. [Kapitel 2](#)). Wenn unbekannt ist, welches Wissen für die Erreichung der organisatorischen Ziele relevant, aber nicht vorhanden ist, lässt es sich zwar beruhigt leben, aber das Ende kann ein schnelles und unvorhergesehenes sein.

Fehlen mir die Methoden und Prozesse, um Nichtwissen zu identifizieren (4RN), oder weiß ich nicht, dass es verschiedene Ränge des Nichtwissens gibt (5RN), besteht gänzlich keine Handlungsmöglichkeit. Zumindest letzteres kann nach der Lektüre dieses Textes der Vergangenheit angehören (siehe [Tabelle 2](#), vgl. Hasler Roumois 2007, S. 62 ff., Roehl 2002, Armour 2000, Schneider 2006).

**Tabelle 2** Bewusstes oder unbewusstes Wissen und Nichtwissen

	<b>Bewusst</b>	<b>Unbewusst</b>
<i>Wissen</i>	  Ich weiß, was ich weiß (0RN – bewusstes Wissen)	 Ich weiß nicht, dass ich weiß (2RN – unbewusstes Wissen)
<i>Nichtwissen</i>	  Ich weiß, was ich nicht weiß bzw. nicht wissen will (1RN – bewusstes	 Ich weiß nicht, dass ich nicht weiß (3RN – unbewusstes Nichtwissen)

	Nichtwissen)
<i>Fehlendes Prozesswissen</i>	 <p>Ich weiß nicht, wie ich rausfinden kann, was ich nicht weiß (4RN)</p>
<i>Meta-Unwissen</i>	 <p>Ich bin mir der unterschiedlichen Arten des Unwissens nicht bewusst (5RN)</p>

Das *strategisch wichtige Wissen* zu identifizieren, zu erwerben und aktuell zu halten, kann zu einer Überlebensfrage werden (vgl. Willke 2004).

In welchen Wissensgebieten gibt es in *Ihrer* Organisation ...

- ...*bewusstes Wissen*? Wurden Kernkompetenzen definiert? Wie ist das Niveau der Kernkompetenzen im Vergleich zum Mitbewerb?
- ... *unbewusstes Wissen*? Welches erfolgskritische Wissen ist vorhanden, ohne dass sich die Organisation dessen bewusst ist? Könnte es besser genutzt und entwickelt werden? Besteht eine Gefahr der Abwanderung oder Zerstörung (z. B. durch Umstrukturierungen)?
- ... *bewusstes Nichtwissen*? Ist Ihnen klar, welches Wissen Sie erst entwickeln wollen/müssen? ... was Sie nicht zu wissen brauchen bzw. glauben, nicht zu wissen zu brauchen?
- ... *unbewusstes Wissen*? Wo könnten die Zeitbomben des unbekanntes Nichtwissens liegen, an dem der Mitbewerb schon arbeitet oder Wissen zu Entwicklungen, die das Umfeld stark verändern könnten?
- Wie könnte in Ihrer Organisation eine Strategie aussehen, um *Gebiete des Nichtwissens* zu identifizieren?

## Einführung von Wissensmanagement: Schritt für Schritt

„Zuerst formen wir unsere Werkzeuge, danach formen sie uns.“

Marshall McLuhan