

Stefanie Albrecht, Gerald Lembke

Über die Verteilung von Wissen in Organisationen

Haben Sie sich auch schon die Frage gestellt, wie Sie eigentlich zu Ihrem Erfahrungsschatz gekommen sind? Über Geschichten? Theorie-Lernen? Nachahmen von „Meistern“? Learning by doing? Einfach ist die Frage nach der Weitergabe von Wissen oder dem Verschwinden von Wissen oft nicht zu beantworten.

Wissenstransfer umfasst im Wesentlichen zwei Aktionen:

1. Übermittlung von Wissen (Senden oder Weitergabe an einen potenziellen Empfänger)
2. Aufnahme von Wissen seitens des Empfängers oder einer Empfängergruppe

Grundsätzlich gilt: Werden Informationen nicht vom Empfänger aufgenommen oder in einen Kontext eingeordnet, so hat auch kein Transfer stattgefunden. Dies bedeutet, dass die Bereitstellung von Wissen allein noch keinen Transfer sicherstellt. Zusätzlich gilt, dass der Zugang zum Wissen eine erforderliche, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung dafür ist, dass dieses Wissen auch zur Anwendung kommt.

Individuelle Interessen versus Organisationsinteresse

In Organisationen gibt es unterschiedlichste Interessen der Wissensarbeiter wie etwa die eigene Karriere, Sympathie, Macht oder Positionssicherung. Wissen setzt sich aus den individuellen Erfahrungen und der fachlichen Kompetenz zusammen; es ist personengebunden und wird oftmals als Eigentum des Wissenden empfunden. Dieser Umstand kann vielerorts als Hemmfaktor für die rei-

lungsfreie Verteilung von Wissen identifiziert werden. Denn für die Weitergabe von Wissen sind Interaktionsprozesse mit anderen Mitgliedern der Organisation notwendig. So spielt beispielsweise die Sympathie der einzelnen Organisationsmitglieder zueinander eine nicht unterzubewertende Rolle.

Einmal herausgegebenes Wissen verliert seine Exklusivität, es dient als Quelle für Innovationen, wird aber auch – zumindest in Teilen – reproduzierbar. Hier liegt Konfliktpotenzial, denn jeder vertritt in einem Unternehmen immer auch seine persönlichen Interessen, während er seine Tätigkeit ausübt.

Individuelle Interpretationsmuster

Gleichermaßen hemmend können unterschiedliche persönliche Erfahrungshintergründe wirken. Situationen werden von unterschiedlichen Mitarbeitern unterschiedlich interpretiert. Ein automatisierter Wissensaustausch kann per se also nicht funktionieren. Sie kennen es sicherlich selbst, wenn Sie schon einmal versucht haben, jemandem den Geschmack eines Gewürzes zu beschreiben, das Sie in einem exotischen Essen zum ersten Mal geschmeckt haben. Fragen Sie einen erfahrenen Koch nach dem Geschmack des Gewürzes, so erhalten Sie wahrscheinlich schnell und gezielt eine reflektierte Beschreibung des Geschmacks. Dies könnte mit Begriffspaaren, wie z. B. süß versus sauer, scharf versus neutral oder erfrischend versus lähmend, dem Interpretationsmuster des Wissensdurstigen schnell empfänglich gemacht werden. Vielleicht bekommen Sie ergänzend den Behälter zu se-

Kurz gefasst:

- Die Bereitstellung von Informationen garantiert noch keine Wissensgenerierung.
- Die Bereitstellung von Wissen garantiert noch keinen Wissenstransfer.
- Wissen ist personengebunden.
- Wissen ist nicht immer explizierbar.
- Wissenstransfer wird durch schwer zu kontrollierende emotionale und mentale Faktoren beeinflusst.
- Ein Wissens-Logistik-System oder ein Wissens-Soziogramm sind mögliche Lösungsansätze.

hen, in dem das Gewürz aufbewahrt wird oder gar ein Buch empfohlen, in dem „alles“ zu diesem Gewürz nachzulesen ist. Sie können sich ein Bild von einer Erfahrung machen und versuchen, diese auf Ihren eigenen Problembereich, Ihre Lösungssuche anzuwenden.

Es wäre für eine Organisation daher von Interesse, einen Übersetzer zu installieren, der in kürzerer Zeit exakt diesen kognitiven Anschluss zwischen Sender und Empfänger zu beschleunigen in der Lage ist. Eine Einigung auf eine gemeinsame Problemsicht und eine entsprechend zielorientierte Vorgehensweise ergeben ergänzend Chancen für den Gleis- ausbau der Wissensstrecken im Unternehmen, denn in der Interpretation und Kombination personengebundenen Wissens liegt der Erfolg des Wissenstransfers.

Die Messbarkeit des Wissenstransfers

Organisationswissen ist personengebunden. Der Umgang mit Wissen ist deshalb geleitet von Subjektivität, Emotionalität, persönlichen Interessen, Orientierungen, Neigungen, Ansprüchen, Ängsten und Wünschen. Dabei entzieht sich Wissen als immaterielle Ressource einer konventionellen betriebswirtschaftlichen Messbarkeit. Doch der Wert lässt sich durch

das Prinzip der Relationen von Maßnahmen, Ergebnissen und Zeiträumen bestimmen. Folgende Messverfahren können die Erfolgsmessung des Wissenstransfers am Beispiel des Jahresvergleichs 2000 zu 2001 unterstützen:

1. Grad der Versorgung der Mitarbeiter mit aktuellen Technologien
2. Messung des Nutzerverhaltens der IT-Einheiten (z. B. durch Auswertung von Log-Files)
3. Verhältnis von durchgeführten Meetings zu den dazu erstellten Protokollen
4. Zählung der eingebrachten Projekterfahrungen (personen-, abteilungs-, projektbezogen)
5. Anzahl der Teilnehmer und Anbieter auf Best-Practice-Messen und Wissensmärkten

Die Messung ist abhängig von der eingesetzten Methode; ihre Ergebnisse sind einsetzbar für das strategische (Projekt-) Management.

Mentale Verteilungsbarrieren

Die Wissensweitergabe hängt bekanntlich auch von den Rahmenbedingungen, die ein Wissensträger in seinem Arbeitsumfeld vorfindet, ab. Dazu gehören u. a. die technische Ausstattung (z. B. Intranet-Anschluss), Arbeitsklima, kulturelle Werte, des Unternehmens oder Mission der eigenen Arbeitstätigkeit.

Auch die Einschätzung von Bedeutung und Zugehörigkeit des Wissens durch den personellen Wissensträger spielt eine besondere Rolle. Dies spiegelt sich im so genannten Not-Invented-Here-Syndrom wider, also der mangelnden Akzeptanz des Wissens Dritter. Aber auch das Phänomen der kognitiven Dissonanz, d. h. die Ablehnung Wissen zu nutzen, das in Widerspruch zu eigenen Überzeugungen und/oder Handlungen steht, ist ein nur allzu menschliches Verhaltensmuster, das nicht einfach gemanagt werden kann.

Weitere mentale Barrieren haben emotionale Ursachen (Angst, fehlen-

des Selbstbewusstsein, mangelndes Zugehörigkeitsgefühl zur Abteilung oder zum Projektteam) oder liegen in mangelndem Interesse an den aktuellen Aufgaben begründet, verstärkt durch ein fehlendes Feedback zur eigenen Wissenspreisgabe oder dem Ausbleiben von Gegenleistungen. Gerade in diesem Bereich gilt der Leitsatz „Gefahr erkannt – Gefahr gebannt“ nicht ohne weiteres.

Lösungsansatz

Je umfassender der Anspruch eines Wissensmanagements ist, desto größer, teurer und letztlich unkontrollierbarer werden oft die Instrumente, die eingesetzt werden, um die Wissenstransparenz zu erhöhen. Dabei können auch kleine Hebel Großes bewegen. Beginnen Sie bereits in Ihrem eigenen Arbeitsbereich darüber nachzudenken, wie Sie mit Wissen (Ihrem persönlichen, aber auch fremdem Wissen) umgehen. Dazu ein paar Tipps:

- Beginnen Sie Ihre Wissensarbeit mit dem Entwurf und dem Einsatz eines eigenen Wissens-Logistik-Zentrums, in dem Sie arbeits- und organisationsrelevantes Wissen (keine Routineaufgaben mit anderen Wissensträgern tauschen), z. B. aus der Gewinnung von Kundeninformationen, den Benchmarks mit anderen Anbietern.
- Richten Sie Ihre Aktivitäten auf so genannte Win-Win-Lösungen aus, geben Sie etwas und Sie werden etwas bekommen. Wo dies nicht zutrifft, wird sich eine längere Beziehung kaum nachhaltig aufbauen können. Sie sollten sich fragen, ob Ihr Gegenüber ein Interesse an Ihrer Arbeit und Ihrer Person hat und nachhaltig die Qualität der Wissensbasis erhöht.
- Erwarten Sie zu Beginn nicht zu viel von sich und Ihrer Umwelt, denn der offene Austausch gehört noch nicht zum Alltag.

In einem solchen Wissens-Logistik-System kann Wissen als Konsumgut betrachtet werden, dessen Weg zum Nachfrager (Kunden) organisiert wird.

Grundlage eines Wissens-Logistik-Konzepts ist die Anpassung der eigenen Wissensstruktur an die individuellen Organisationsbedürfnisse; erst danach wird ein dazu passendes Logistik-System implementiert.

Doch jedes Logistik-System wird unproduktiv, wenn zwar in diesem, aber nicht über dieses kommuniziert wird. Es existieren grundsätzlich zwei Möglichkeiten, diese Kommunikation zu verbessern:

- Unterstützung durch moderne Informations- und Kommunikationstools (IuK)
- Arbeit an der sozialen Kommunikation zwischen Wissensträgern in typischen Arbeitssituationen (Projektmeetings, Kick Offs, Wochenbesprechungen u. a.).

Beide Lösungsansätze erfordern unterschiedliche Methodeneinsätze: Während IuK-Ansätze in der Regel schneller in die Praxis umsetzbar sind, erfordert die Verbesserung der sozialen Kommunikation mehr Zeit und Geduld sowie soziale Intervention. Letztere wirkt dafür aber umso nachhaltiger. Denn eine rein technische Lösung kann sich langfristig nicht bewähren, weil den Nutzern häufig die nötigen intrinsischen Motivationen fehlen.

Integrierend können außerdem regelmäßige Feedbackrunden nach vereinbarten Spielregeln zu einer stetigen Reflexion und damit einer situativen Anpassung führen. Darüber hinaus wird die Offenheit der Mitarbeiter geschult, nicht nur füreinander, sondern auch für das Denken des anderen. Lessons-Learned-Prozesse können angestoßen werden.

Kurzfristig erzielte Erfolge bei der Informationsvermittlung haben noch einen nutzbringenden Nebeneffekt: Sie erhöhen die Motivation, das Wissensmanagement-System auszubauen und selbst ein integrativer Bestandteil von ihm zu werden. Mentale Barrieren können auf diesem Wege abgebaut werden. Im Idealfall wird sich die Unternehmenskultur zur einer Kultur des gegenseitigen

Vertrauens verändern. Als unterstützend hat sich die Integration eines externen Beobachters, Tutors oder Coaches erwiesen, der auf Grund seiner neutralen Perspektive diesen Prozess vorantreiben kann.

Best Practice

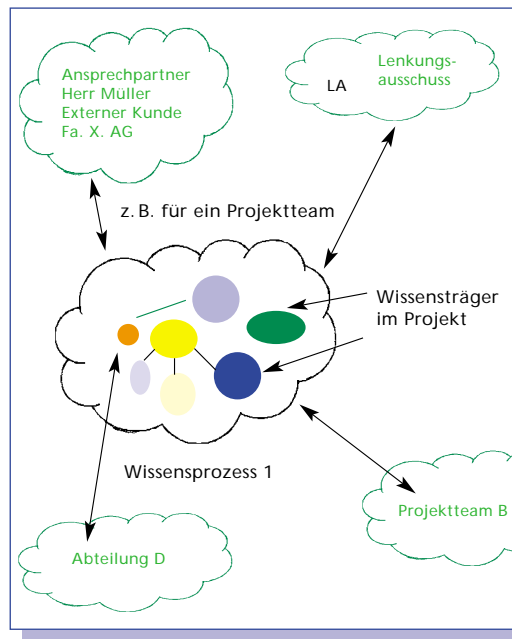
In unserem Praxisprojekt ging es im Kern um die Begleitung eines Veränderungsprozesses von Arbeitsbeziehungen in einem mittleren Unternehmen der produzierenden Industrie mit 1.200 Mitarbeitern. Ziele des ausgewiesenen Wissensmanagement-Projekts waren:

- Learning on the Job zum raschen Kompetenzaufbau
- Unterstützung in der Problemlösung der Wissensarbeit vor Ort (Verhaltensklärungen, Methoden-Tipps u. a.)
- Einnehmen der Meta-Perspektive über den Arbeitsplatz hinaus: Vernetzungen erkennen und Wissensprozesse coachen
- Erkennen von individuellen und organisationalen Ressourcen und gegebenenfalls Reaktivieren
- Unterstützen und Moderieren von Meetings und Problemlösungsprozessen über den eigenen Arbeitsplatz hinaus

Durch die Methode des Wissens-Soziogramms konnten durch geringen konzeptionellen Aufwand (und damit verbundenen Kosten) in spezifischen Arbeitssituationen Wissensträger und Wissensabläufe identifiziert und auf ihre Rationalität hin untersucht werden.

Das Soziogramm ist eine Analyse-methode, mittels derer erstens Wissensträger in einer Abteilung, einem Projektteam oder einem Unternehmen visualisiert und zweitens die Existenz und Intensität der Wissensprozesse zwischen diesen Wissensträgern herausgearbeitet werden können. Das Soziogramm hilft also bei

der Klärung der Frage: „Wer weiß was und wie ist zu diesem Wissen Zugang zu finden?“ In diesem Zusammenhang werden auch Wissensprozesse nicht nur im internen Unternehmenskontext herausgestellt, sondern auch zu externen Kunden, Dienstleistern und anderen Anspruchsgruppen.



Praxisbeispiel eines Wissens-Soziogramms

Im Anschluss an die Klärung von Verantwortlichkeiten entwickelten wir einen Weiterbildungs- und Qualifizierungsplan, der vor allem das Ziel des arbeitsplatznahen Lernens verfolgen sollte. Dabei bedienten wir uns der Methode des E-Learnings, durch die wir nach Präsenzseminaren direkt und situationsgebunden Fragen aufgreifen konnten und personell aus der Ferne Hilfestellungen geben konnten. Der Qualifizierungseffekt konnte in der Verbindung von Präsenzseminaren, Coachings und E-Learning-Einheiten im Verhältnis zu einzelnen isolierten Maßnahmen erheblich erhöht werden.

Durch dieses Vorgehen rückte nicht nur die Wissensverteilung in den Vordergrund, sondern vor allem das Herausarbeiten von passfähigen Problemlösungen unter der Perspektive der Nachhaltigkeit, Kostensituation und Zielerwartung.



Die Autoren:

Stefanie Albrecht verfasste ihre Diplomarbeit zum Thema „Wissensmanagement als sozialer Prozess - Positionskonflikte in wissensintensiven Unternehmen – betrachtet am Beispiel einer Unternehmensberatung für Banken“ und ist nun beschäftigt bei dbcvm als Consultant für den Bereich „Wissensmanagement“.

Gerald Lembke studierte Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftspädagogik. Seine Praxiserfahrungen im Wissens- und Projektmanagement sammelte er in renommierten Weiterbildungsunternehmen. Anfang 2000 spezialisierte er sich auf die Themen ‚Wissensmanagement‘ und ‚Projektmanagement‘ und gründete Learn-Act!, Wiesbaden. Sein Arbeitsbereich umfasst Konzeption, Begleitung und Durchführung von Projekten sowie Trainings zum Wissens- und Projektmanagement in Wirtschaft und Verwaltung.

lembke@
wissensmanagement.net