



**Schwerpunkt Wissensmanagement:
Konzepte und Tipps für die
Wissensverarbeitung in Unternehmen**

ab Seite 4

**VR-Control-Praxisbericht:
Umsetzung und Einführung
in der VB Allgäu-West eG**

Seite 25

**VR-Control:
Kundengeschäftssteuerung –
Konzeption des Kompetenzsystems**

Seite 31

**GPO: Analyse und Optimierung
der Geschäftsprozesse – Konsequenzen
für die Bankpraxis**

Seite 44

**Forum Marketing&Vertrieb 2003:
Banken stehen vor der zweiten Welle
eines tiefgreifenden Strukturwandels**

Seite 52

**Arbeitswelt von morgen:
Arbeiten wie die Eltern – Die Jobnomaden
sind eine Legende**

Seite 58

Lernen lernen

Wissensmanagement ist persönliche Wissensarbeit: Denkanstöße und Tipps

Von Gerald Lembke

Wissensmanagement ist mehr als ein strategisches Management-Thema. Da Wissen immer an Personen gebunden ist, ist das persönliche Wissensmanagement die zweite Perspektive. Hier einige Denkanstöße und konkrete Tipps, wie man sein persönliches Wissensmanagement startet oder verbessert.

Wissensmanagement wird in der Wirtschaftspraxis anhaltend intensiv diskutiert. Nahezu jede Organisation hat sich in den vergangenen zwei bis drei Jahren mit diesem Thema unterschiedlich auseinandergesetzt und dabei unterschiedliche Ziele verfolgt:

Unternehmensabläufe sollen effizienter gestaltet werden, Mitarbeiter sollen mehr miteinander kommunizieren, Informationen sollen schneller ausgetauscht werden, Abteilung A möchte mehr über die Aktivitäten und Projekte der Abteilung B erfahren, Führungskräfte und Manager möchten einen Überblick gewinnen über Projekte und Aktivitäten ihrer Mitarbeiter, Informationen sollen schneller aufgenommen und verarbeitet werden im Hinblick auf schnellere Produktgestaltung, Mitarbeiterwissen soll im Unternehmen gespeichert werden, gemachte Erfahrungen in Projekten und Arbeitsabläufen sollen dokumentiert werden, Praxiserfahrungen sollen in Communities ausgetauscht werden.

Wissensmanagement suggeriert schon allein auf Grund seines Begriffes die Lösung dieser Probleme. Dabei lehrte uns die Praxis die Notwendigkeit einer Differenzierung: Neben der strategischen (Management-)Perspektive wird noch allzu häufig vernachlässigt, dass Wissen immer an Personen gebunden ist. Diese bewegen sich in einem Umfeld (Kontext), das das Wissen beeinflussen kann. So wird eine individuelle Erfahrung immer

ein personenbezogenes Wissen sein. Das persönliche Wissensmanagement ist daher die zweite Perspektive.

Schnelle Erfolge gibt es nicht

Informationsverarbeitung und Lerntechniken haben immer einen ergebnisorientierten Charakter. Gerade beim Lernen als wichtigstem Handlungsansatz eines persönlichen Wissensmanagements ist die Erfolgsmessung nicht trivial; schnelle Erfolge sind in der Regel nicht zu beobachten. Ein integrativer Ansatz kann dazu beitragen, aus dieser Falle herauszutreten.

Ausgangspunkt ist, individuelle Lösungen in seinem persönlichen Arbeitsbereich zu suchen. Diese bestehen darin, sich mit den (persönlichen) Zielen zu beschäftigen. Voraussetzung ist die Kenntnis der persönlichen Ziele beziehungsweise die Identifizierung und/oder die Beschreibung von Organisationszielen. Wir beschränken uns hier auf die Arbeit mit persönlichen Zielen.

In dieser Beschränkung ist auch schon die Strategie formuliert, mit der Wissensmanagement begonnen werden kann. Sie beschreibt

- Vorgehensweisen des (1) Lernen lernens,
- Vorgehensweisen der (2) Prioritätenarbeit und
- Vorgehensweisen der (3) Dokumentationsarbeit in Organisationen.



Dipl.-Hdl. Gerald Lembke ist geschäftsführender Gesellschafter der LearnAct! GmbH in Wiesbaden. Als Knowledge-Management-Berater und -Trainer in zahlreichen Knowledge Projekten betreibt er u. a. eine Management-Akademie. Hier werden Veranstaltungen organisiert, die Mitarbeitern und Führungskräften auf das künftige Berufsbild des Wissensarbeiters vorbereiten (www.LearnAct.de).

All diese Strategien sind aktuelle Arbeitsfelder, die in einem persönlichen Wissensmanagement fortführende Grundlagen bieten.

Lernen lernen

Neueste Lerntechniken setzen neben den bekannten Lerntechniken der Kognitionswissenschaften und der psychologischen Lernwissenschaften die Kollaboration des Lernens in den Vordergrund. Das bedeutet, dass Lernergebnisse schneller und effizienter zu erreichen sind, wenn diese in der Gruppe durchgeführt werden. Ausgangspunkt von kollaborativen Lernprozessen sind das Vorhandensein mehrerer Lernenden und die Zusammenführung dieser Lernenden in Gruppen, Teams oder Projekten.

Der Austausch von Informationen, Wissen und Erfahrungen in Gruppen führt dabei auch zu unbewussten Lernergebnissen. Diese unbewussten Lernergebnisse bedeuten implizites Wissen. Implizites Wissen ist als Lernergebnis kaum beeinflussbar, allerdings kann man den Prozess dahin steuern.

Eine Information muss dazu zwischen Sender und Empfänger anschlussfähig gestaltet werden. Für die Praxis bedeutet dies, eine Information in einen Sprachcode zu exportieren, den der Empfänger auf Grund seiner Erfahrungen und seines Wissens aufnehmen kann. Bestes Beispiel dazu ist das Erlernen einer Fremdsprache, die Umkodierung von Informationen in einen neuen kognitiven Kontext.

Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter seine bisherige Lernstrategie und Vorgehensweise des Kodierungsprozesses überprüft. Begleitet wird dies von den Lernerwartungen, die der Manager, die Führungskraft oder die Organisation an ihre Mitglieder stellt.

Das Defizit zwischen diesen Sollanforderungen und den Ist-Strategien der Mitarbeiter ist zu überprüfen und zu beschreiben. Ist die Differenz zu groß, ist eine Übersetzung von Unternehmenszielen auf der Arbeiterebene zu formulieren, bevor an individuellen Schritten gearbeitet werden kann.

Diese grundsätzliche Vorgehensweise und die Stetigkeit dieses Prozesses führen zur Gestaltung einer lernenden Organisation. In diesem Rahmen können dann individuelle Lernstrategien überprüft werden und an die Organisationsziele angelehnt werden. Trainingsmaßnahmen unterstützen diesen Prozess. Dazu gehört die Identifizierung individuellen Lernverhaltens ebenso wie die Erarbeitung persönlicher Strategien im Umgang mit dynamischen und flexiblen Organisationssituationen.

Prioritätenarbeit

Die Informationsflut am Arbeitsplatz zwingt uns zur Arbeit mit Prioritäten. Die Hoffnung, dass mehr Informationen zu mehr Wissen führt, ist bekannterma-

ßen ein Trugschluss. Das Gegenteil ist der Fall. Statt mehr Informationen in schnellerer Zeit zu verarbeiten, ist es heute immer notwendiger, sich gezielt Informationen für seinen eigenen Arbeitsprozess zu filtern.

Zur Verbesserung des Informations- und Wissensaustausches gilt häufig das Denken in „höher – schneller – weiter“: Informationen und Wissen sollten schneller an jedem Ort der Organisation in einer besseren Qualität als vorher zur Verfügung stehen. Anstatt eines „höher – schneller – weiter“-Denkens tritt ein „tiefer – langsamer – näher“-Denken in den Vordergrund. Durch weniger Beschleunigung der Informations- und Verteilungsprozesse ist die Reduktion von Information, von Wissen im Hinblick auf die Ausrichtung persönlicher Prioritäten und Lernziele entscheidend.

Ein Hilfsmittel ist dabei die Differenzierung der eigenen Arbeitsabläufe in Routineprozessen und wissens-/informationsintensiven Prozessen (siehe Abb. 1).

Prioritäten in den Arbeitsabläufen

Merkmal	Routine-Prozess	wissensintensive Prozesse
Komplexität	■ gering	■ hoch
Wiederholungen	■ häufig	■ kaum
Kontextwissen	■ vorhanden	■ kaum vorhanden
vorherbestimmbar	■ ausreichend	■ kaum
Neuigkeitsgrad	■ gering	■ hoch
Erfahrungswissen von Experten	■ kaum notwendig	■ erforderlich
Daten verfügbar	■ ausreichend	■ kaum
erforderliches Wissen dokumentierbar	■ gut	■ schwierig bis kaum

Abbildung 1

Beispiel eines grafischen Micro-Artikels

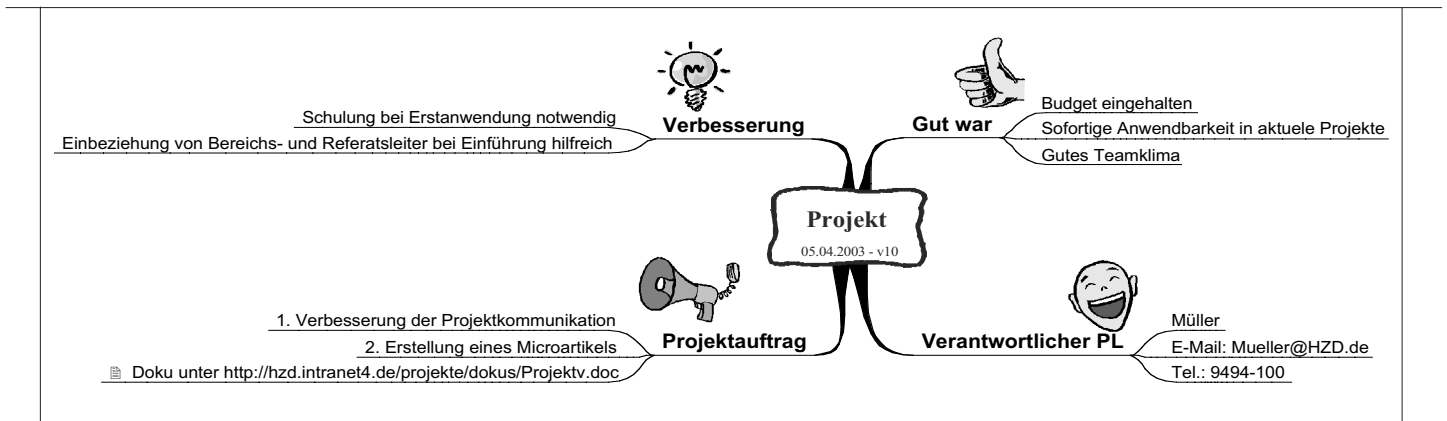


Abbildung 2

Konkret heißt das für die Lern- und Wissensarbeit im Arbeits- und Freizeitalltag, dass die Fokussierung auf bestimmte Lernziele im Hinblick der weiteren beruflichen Entwicklung herausgearbeitet werden müssen. In Managementtheorie und -praxis wird hier von Wissenszielen gesprochen. So gehen Sie dabei vor:

■ Persönlicher Informations- und Wissensbedarf für einen Arbeitsprozess

Stellen Sie sich die Frage, welche Informationen und welches Wissen Sie für den morgigen Arbeitsalltag benötigen. Schreiben Sie die ersten drei Gedanken des Informations- oder Wissensbedarfes für den gesamten morgigen Arbeitsalltag auf.

■ Wissens-Prios

In einem zweiten Schritt setzen Sie diese drei Bedürfnisse in eine Hierarchie. Nutzen Sie dazu die ABC-Analyse, indem Sie mit A die wichtigste Information im Verhältnis zu den anderen auf Platz 1 setzen, mit B auf Platz 2 und mit C auf Platz 3 in Ihrer persönlichen Prioritätenliste.

■ Das wichtigste Wissensziel

Gehen Sie in einem dritten Schritt an Ihre Priorität A heran und schreiben auf, wel-

che Informationen beziehungsweise welches Wissen Sie bereits haben. Sie erstellen damit einen Ist-Zustand, während Sie mit Ihrer Prioritätenliste einen Soll-Zustand erarbeitet haben.

■ Abweichungen

Lassen sich nun in einem vierten Schritt Abweichungen erkennen? Wenn ja, beschreiben Sie verbal und schriftlich diese Abweichungen.

Mit dieser recht einfachen Methode haben Sie eine ansatzweise strukturierte Vorgehensweise, mit welcher Sie Ihren Informations- und Wissensaustausch für die Zukunft optimieren können. Bedenken Sie dabei die Priorität bei der Ableitung von persönlich bezogenen Informations- und Wissenszielen für einen gezielten und strukturierten Informations- und Wissensaustausch mit Kolleginnen und Kollegen.

Baustein: Dokumentationstechniken

Der persönliche und individuelle Informations- und Wissensaustausch in Organisationsstrukturen kann auf Grund zahlreicher Meetings und Außer-Haus-Aktivitäten schon mal mühsam und kos-

tenintensiv werden. Moderne Dokumentationstechniken stellen einen Lösungsansatz dar, persönliche Berufserfahrungen zu explizieren und anderen zur Verfügung zu stellen.

Elektronische Informations- und Kommunikationssysteme können diese Prozesse unterstützen, aber nicht initiieren. Ein erfolgreiches Vorgehen zur Initiierung und Explizierung von Erfahrungswissen stellen so genannte Micro-Artikel dar. Diese haben im Verhältnis zu etablierten Dokumentationspraktiken (Projektdokumentationen) folgende Vorteile:

1. Der Umfang von Micro-Artikeln ist äußerst gering (max. 1 DIN-A4-Seite).
2. In Micro-Artikeln wird sowohl mit Text als auch mit Grafiken gearbeitet. Dies hat den Vorteil, dass Informationen wesentlich leichter über das Abbilden, Beobachten und Verstehen von Bildern aufgenommen werden, als dies über Text geschehen kann.
3. Micro-Artikel sind auf Grund ihrer geringen Datenkomplexität sehr leicht als elektronische Dokumente zu organisieren und erfordern daher zunächst keine zu-

sätzlichen umfangreichen Speichermedien zur Integration.

Ausblick

Die Verbesserung des persönlichen Wissensmanagements ist nicht nur eine Management-Aufgabe, sondern besonders abhängig vom Engagement der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Probleme in diesen Bereichen lassen sich häufig in fehlender Motivation und/oder Kompetenzen und einem falschen Vorleben beobachten.

Insofern ist es weniger erforderlich, konkrete Systeme in Bezug auf ihre Funktionsfähigkeit zu optimieren, sondern zwei Schritte zurückzugehen und die Informationsverarbeitungsmethoden von Mitarbeitern zu identifizieren, zu beobachten und zu beschreiben, um Verbesserungsalternativen umzusetzen (Stichwort

Wissens- und Lernziele). Die meisten Mitarbeiter haben ein individuelles Methodensystem, mit welchem sie erfolgreich informationen- und personengebundenes Wissen organisieren konnten.

Die Bedeutung für den Einzelnen

Die Herausforderung jedes Einzelnen und insbesondere der Führungskräfte liegt nun darin, Hilfestellungen zu geben, um individuelles Wissensmanagement (Wissensarbeit) zu verbessern. Für den Mitarbeiter kommt es darauf an, gegebenenfalls über Schulungs- und Trainingsmaßnahmen neue Verarbeitungs-, Organisations- und Strukturierungsmethoden für den Businessalltag kennen zu lernen und zu trainieren.

Redaktionelle Schreibtrainings im Rahmen der Dokumentationstechniken, redaktionelle Workshops im Hinblick auf Identifizierung, Beobachtung, Beschrei-

bung und Verbesserung der eigenen Informations- und Wissensarbeit im Arbeitsalltag liefern nachhaltige Unterstützung.

Die Bedeutung für das Management

Die Aufgabe des Managements und der Führungskräfte besteht darin, konkrete Handlungsanweisungen für den Rahmen sowie organisatorische Hilfestellungen zu leisten.

Die Bedeutung für die Organisation

Für die Organisationsführung sind die individuellen Perspektiven in ein ganzheitliches Konzept zu integrieren, um die notwendige Flexibilisierung und Dynamisierung der Organisationsstruktur im Hinblick sich wandelnder Kunden- und Marktsegmente vorzubereiten und zu optimieren. Dazu können gezielte individuelle Maßnahmen als auch Maßnahmen für die Verbesserung der Kommunikationsstruktur und Kultur hilfreich sein.