

Wer kennt sie nicht, die viel bemühten Schlagworte Wissensgesellschaft, Wissensarbeiter, intelligente Organisation oder Wissensmanagement. Ihr inflationärer Gebrauch führt bei den einen zu euphorischen Ausbrüchen, bei den anderen jedoch zu rigoroser Ablehnung – paradiesische Zustände der wissensbasierten Unternehmensoptimierung versprechen sich die Propheten, mangelnden Mehrwertnachweis, kostenintensive Effizienzlosigkeit und viel Dunst um nichts ahnen die Apollogeten. Und manch eine Firma hat die unangenehme Erfahrung gemacht, dass sie einerseits ohne eine Bemühung im Bereich des strukturierten Umgangs mit Wissen sehr schnell nicht mehr zu den Marktleadern gehören könnte, um dann andererseits nach den entsprechenden Innovationsprozessen vor einem Betrieb zu stehen, von dem niemand mehr so recht weiss, wie er eigentlich funktioniert.

Den Umgang mit Wissen organisieren

Wissen unter Darwins Perspektive

Zunächst kann man den vorherrschenden Enthusiasmus durch den Hinweis relativieren, dass Wissensprobleme bzw. entsprechende Problemlösungsstrategien so alt sind wie die Menschheit selbst. Jegliche Formen von Sippen, Gruppen von Verbänden oder Firmen waren und sind mehr oder weniger direkt an Wissensaspekte gebunden. Oder all-

gemeiner: Jede soziale Organisation, die sich nicht ausschliesslich durch eine naturhafte Triebsteuerung bildet und reproduziert, benötigt für ihre Strukturbildung reflexive, wissensbasierte Aspekte. Was sich hingegen über die Jahrtausende verändert hat sind a) die Komplexität der Wissensprobleme und damit der Problemlösungsstrategien, b) das Tempo der Veränderung selbst und c) die verwendeten Metho-

den und Technologien. Diese Feststellung dürfte ein Indiz dafür sein, dass eine generelle Ablehnung der Thematik an der effektiven Realität unserer Welt vorbeisteuern würde. Insofern scheint es durchaus gerechtfertigt, die heutige Gesellschaft als eine Wissensgesellschaft zu bezeichnen. Der exponentielle Bedeutungszuwachs von Wissen lässt sich also evolutionstheoretisch erklären: Soziale Organisa-



M. Zurfluh und D. Schaffner, Zürich*

tionen sind seit jeher an sinnhafte Kommunikation und an gemeinsame Wissenshorizonte gebunden. Die Überlebenschancen einer sozialen Einheit nehmen mit zunehmendem Wissensvorsprung zu, da mehr verfügbares Wissen die Spannweite des Anpassungspotenzials erweitert. Die evolutionistische Konsequenz ist also, dass zunehmendes – viables – Wissen den Druck nach noch mehr Wissen steigert. Dieser Evolutionsdruck schlägt sich v.a. in der Entwicklung von Kommunikationstechniken bzw. -technologien nieder, die über die Zeit immer komplexer geworden sind. Die Entwicklung zeigt sich zuerst grundlegend in der Konsolidierung von Sprachen und dann später in deren Formalisierung durch Schriften. Durch das Hin-zukommen von technischen Er-

* Matthias Zurfluh und Dorothea Schaffner, intelligent systems solutions (i2s) GmbH, Zürich

rungenschaften wie z.B. des Gutenberg'schen Buchdruckes wurde der Kommunikationsradius von Gesellschaften – und somit der relevante Wissenshorizont – einerseits ausgedehnt; andererseits wirken die kommunikationstechnischen Entwicklungen selbst als Prozessverstärker, weil die entsprechende Ausdehnung von Kommunikation Individualwissen vermehrt in einen evolutiv-kompetitiven Kontext stellt. Relevantes Wissen wird so immer mehr zu einer entscheidenden Ressource, zu einer Wettbewerbsbestätigung im Sinne des Darwinischen «survival of the best».

Das Wissen um Daten und Informationen

Diese historischen Feststellungen lassen sich in weit verstärkter Form auf die heutige Zeit übertragen: Durch moderne, IT-basierte und global implementierte Informationssysteme wird die potenzielle Verfügbarkeit von relevanten Daten in ein kaum bezifferbares Ausmass gesteigert. Doch der Zugang zu Daten alleine ist kein Wettbewerbsvorteil, zumal diesbezüglich für die betroffenen Unternehmen weitgehend äquivalente technologische Möglichkeiten bestehen. Vielmehr gilt es die Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen im Augenmerk zu behalten. Entscheidend ist, ob und wie es einer Organisation gelingt, reine Daten in Informationen zu überführen und diese wiederum wissensbasiert anzuwenden. D.h. es gilt in einem ersten Schritt Entscheidungsstrukturen einzurichten, die festlegen, welche Daten überhaupt von Bedeutung sind. Diese Unterscheidung wertet durch ihre Selektivität reine Datenbezüge auf und lässt sie zu Information werden. Erst wenn man eine bestimmte Anordnung von Buchstaben und Ziffern z.B. als Personennamen und die dazugehörigen Telefonnummern erkennt, lässt sich an den Zeichen ein informativer Wert – hier eine Adressdatenbank – festmachen. Informationen sind folglich Daten, die in einem bestimmten Kontext interpretiert und auf ihre Relevanz geprüft werden können. Gelingt es in einem zweiten Schritt diese Informationen in Bezug auf spezifische Wertschöpfungsprozesse problemlösungsorientiert anzuwenden, dann erst wird ein wis-

sensbasierter Mehrwert generiert. D.h. durch die Vernetzung von Informationen in einem konkreten Kontext entsteht Wissen und damit ein konkreter Nutzen in einem bestimmten Handlungsfeld (Bild 1). Gilt es also z.B. Herrn X aus einer potenziellen Partnerfirma A zu kontaktieren, könnte eine wissensbasierte Problemlösung folgendermassen aussehen: Die Direktnummer von Herrn X ist nicht in der eigenen Adressdatenbank eingetragen. Da der Umweg über die Zentrale der Firma A aus strategischen Gründen vermieden werden möchte, lohnt es sich zu erinnern, dass der Kollege Y aus der benachbarten Abteilung schon öfters mit Herr X zu tun gehabt hat. Der Griff zur internen Telefonliste und das Gespräch mit dem Kollegen, der die entsprechende Direktnummer mitteilen kann, ermöglichen nun den angestrebten persönlichen Anruf bei Herrn X von der potenziellen Partnerfirma A. Wissen ist somit eine dynamische Grösse und kann nur in einem konkreten sozialen Erfahrungs-, Handlungs- und Anwendungskontext entstehen.

Beim Vergleich von Wertschöpfungs- und Wissensprozessen kommt man schnell zur Einsicht, dass beide – obwohl verknüpft – auf unterschiedlichen Ebenen ablaufen. Während sich der Fokus traditioneller Reorganisationsprojekte auf die primä-

steht: im Handlungskontext sozialer Interaktion und in der Interaktion zwischen Mensch und Technologie. Wenn aber Wissen vom Individuum nur in einem konkreten Handlungskontext generiert und zur Anwendung gebracht werden kann, dann ist auf einen äusserst voraussetzungs-vollen Vorgang verwiesen; ein Vorgang, der durch die komplexe Wechselwirkung diverser Faktoren bestimmt wird (Bild 2).

Den Umgang mit Wissen reorganisieren – Wissen im Handlungskontext eines Betriebes

Der Umgang mit dem Thema Wissensmanagement lässt oftmals den erforderlichen Tiefgang missen. Die Interdependenzen zwischen Wissen, Technologie und Kultur werden meist ausser Acht gelassen oder nur schlagwortartig berücksichtigt. Kein Wunder also, dass sich manch ein Unternehmen auch nach der Implementierung einer technologischen Lösung so klug fühlt als wie zuvor. Es kann sogar vorkommen, dass durch die oberflächliche Implementierung von Wissensmanagementsystemen bestehende, funktionierende Wissensprozesse zerstört werden und ein Unternehmen schlechter dasteht als vorher.

Da Softwareapplikationen den eher reflexiven und strategischen Anforderungen des fle-

nikationsmedien mit unternehmensspezifischem Sinn versehen und so fruchtbar machen. Es ist zum Beispiel die Content-Managerin, die es versteht, die Daten und Informationen auf ihre Nützlichkeit im betrieblichen Kontext zu überprüfen. Allein durch vernetzt menschliches Denken kann entschieden werden, inwieweit bestimmte Daten und Informationen einen Mehrwert für die organisationale Wissensbasis bilden können. Diese Entscheidungen bilden die Grundlage der Qualitätssicherung für Wissensmanagementsysteme. Denn ein solches System wird nur dann benutzt und kann überhaupt nur dann sinnvoll eingesetzt werden, wenn die so gemanagten Informationen qualitativ hochstehend sind, d.h. in der betrieblichen Praxis sinnvoll einsetzbar sind.

Dabei wird es eindeutig zur Konfrontation konfliktiver Anforderungen kommen. Denn ein effizientes und auf praktische Produktivitätsunterstützung ausgerichtetes Daten- und Informationshandling lässt sich faktisch nur über Standardisierungs-massnahmen erreichen. Die Standardisierung aber ist nur dann ein Mehrwert für die Firma, wenn der kreativ-innovative und flexible Umgang mit Information trotzdem möglich ist und bleibt. Dieser Dualismus von Standardisierung und Innovation lässt sich wohl am ehesten folgendermas-

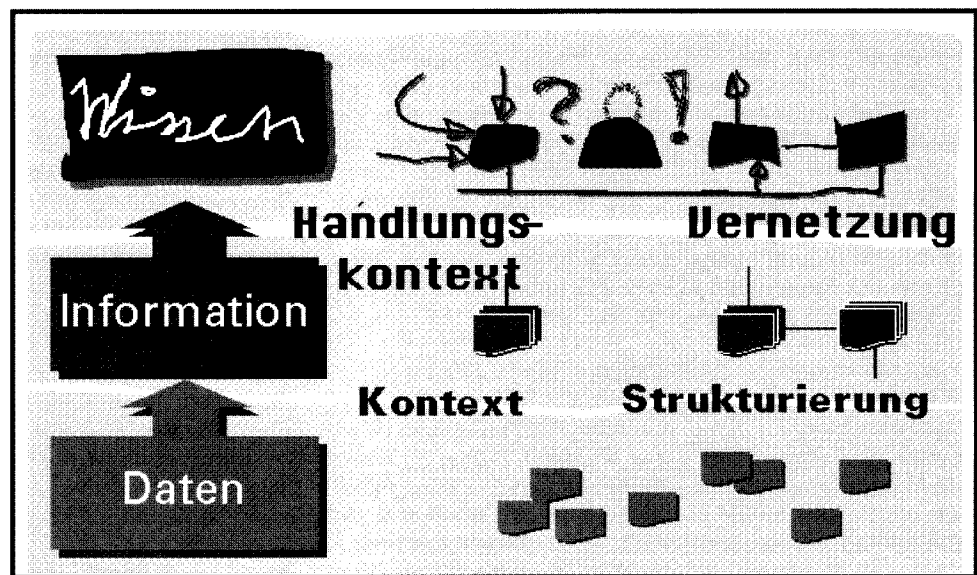


Bild 1: Von Daten zu Informationen und Wissen.

re, eher statische Wertschöpfungsebene beschränkt, muss modernes Wissensmanagement dort ansetzen, wo Wissen ent-

xiblen Kontextdenkens nicht gewachsen sind, braucht es personale Funktionsträger, welche die technologischen Kommu-

nen fruchtbar machen: durch eine prozessorientierte Synchronisation von (a) effizienten technologischen Applikationen und (b)

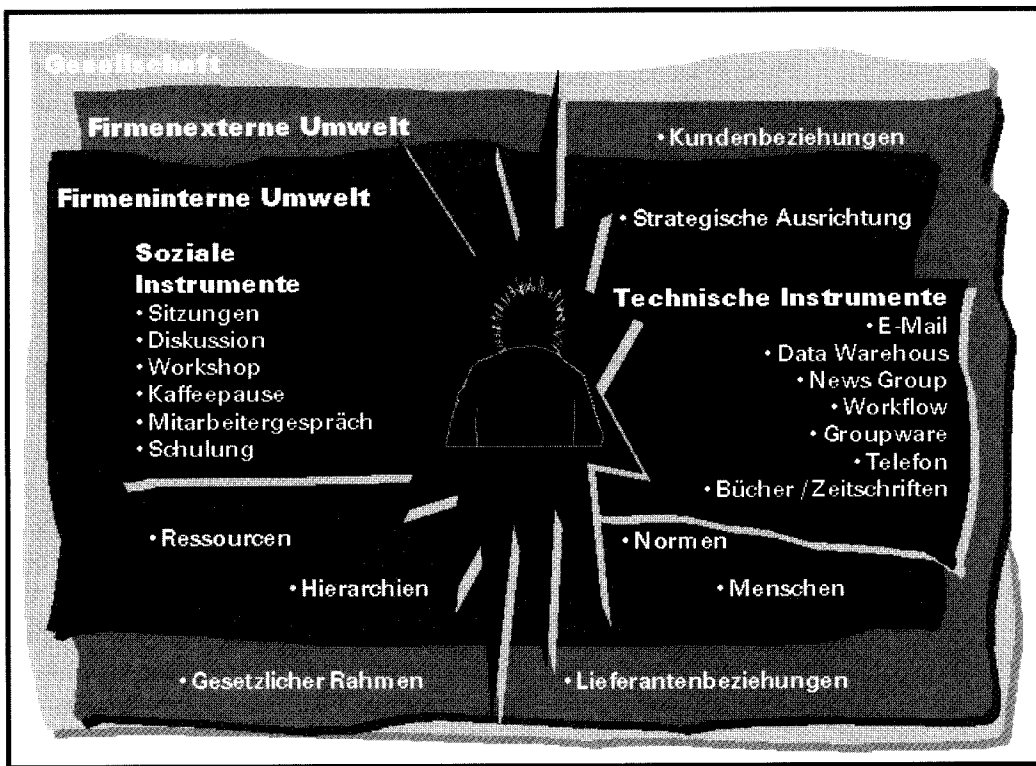


Bild 2: Interaktioneller Handlungskontext.

flexiblem menschlichen Kontextbewusstsein, wobei a) für das Management der Daten- bzw. Informationsquantitäten und b) für das Management der Informations- bzw. Wissensqualitäten zuständig ist.

Interne Vermarktung und Qualifizierung

Erst wenn man den Einsatz und die Einführung von Wissensmanagementsystemen als Eingriff in die Kernprozesse einer Unternehmung begreift, kann man die Implikationen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen. Standardisierung und Innovation betreffen die Art und Weise wie in einer Unternehmung gearbeitet wird in ihren Grundlagen. Eine Neuregelung des Umgangs mit Wissen bedeutet die Veränderung einer gewachsenen Kultur.

Der effektive Nutzen aus Wissensmanagementsystemen kann nur dann realisiert werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Veränderung akzeptieren und bereit sind auf eine neue Art und Weise mit Wissen umzugehen. D.h. es braucht eine grundsätzliche Bereitschaft dazu, die Potenziale der neuen Strukturen auszuschöpfen. In diesem Sinne wäre es ein kapitaler Fehler, wenn das einzuführende Wissensmanagementsystem firmen-

intern nicht gezielt vermarktet würde. Denn wie bereits erwähnt, ist ein wissensbasierter Mehrwert nur im Kontext einer konkreten Anwendung möglich. Es kann weiter davon ausgegangen werden, dass der Umgang mit einem Wissensmanagementsystem – vor allem im Bereich der IT-Tools – geschult werden muss. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen lernen, mit dem neuen Arbeitsmittel effizient, korrekt und sinnvoll umzugehen. Ausschliesslich gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in der Lage sein, ein ausgeklügeltes Wissensmanagementsystem überhaupt sinnvoll zu nutzen. Sie müssen erst verstehen, welche Möglichkeiten ein solches System mit sich bringt und welche Vorteile sich daraus für ihre Arbeit ergeben.

Psychologische Faktoren

Nicht zuletzt gilt es auch die psychologischen Faktoren zu beachten, die beim Umgang mit Wissen eine bedeutende Rolle einnehmen. Was im Volksmund mit «Wissen ist Macht» ausgedrückt wird, ist im Kontext von Unternehmen von grösster Bedeutung. Wissensmanagement berührt zweifelsohne einen psychologisch sensiblen Bereich; die Machtposition der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mit-

arbeiters. Wissen wird nicht ohne weiteres weiter gegeben. Zu gross sind die Bedenken, dass man mit zu viel Preisgabe von Individualwissen seinen eigenen Marktwert verringert. Dieser Softfaktor ist in seiner Tragweite kaum zu überschätzen. Auf jeden Fall muss zuerst Vertrauen aufgebaut werden. Die Betriebsleitung muss deutlich kommunizieren, dass die besten Wissensmanagementstrukturen nur dann optimiert zum Tragen kommen, wenn sie von qualifizierten Mitarbeitenden betreut werden.

Motivation

Nebst der Vertrauensbasis ist es aber mindestens ebenso wichtig Anreizwerte zu schaffen. Dem Unternehmen, d.h. allen Beteiligten muss klar werden, dass sie persönlich davon profitieren können, wenn privates zu öffentlichem Wissen oder wenn implizites zu explizitem Wissen wird. Denn geteiltes und aufeinander bezogenes Wissen mehr ist als die Summe des Einzelwissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Implementierung als Optimierung von Best-Practices

Ein Unternehmen will nicht irgend eine, sondern im Hinblick auf seine Kernkompetenz eine ganz spezifische Produktivität

optimieren. D.h. jedes Wertschöpfungssystem verfügt über ein bestimmtes Ziel. Dieses Ziel wird durch ebenso bestimmte Geschäftsprozesse bedient. Das bedeutet jedes Unternehmen besitzt spezifische problemlösende Strukturen und Funktionen. Wissen entsteht innerhalb dieser Strukturen und Funktionen und wird innerhalb dieser Strukturen weiter gegeben. Entsprechend verfügt jeder Betrieb bereits über bewährte Best-Practices im Umgang mit Wissen. Für die erfolgreiche Umsetzung einer nachhaltigen und nutzbringenden Wissensmanagement-Lösung empfiehlt sich die Integration genau dieser Best-Practices. Die Konzentration auf die bestehenden Best-Practices eines Betriebes hat den Vorteil, dass die Umsetzung relativ kostengünstig und robust ist, weil sie sich auf bereits erprobte Lösungen stützt. Dementsprechend ergibt sich für eine nachhaltige Reorganisation der Wissensprozesse folgende Vorgehensweise, die sich in vier Projektphasen gliedert (Bild 3).

Analyse

Für eine Umsetzung dieses Bottom-up-Vorgehens kommt man um eine tiefgreifende Analysephase nicht herum. Wie bereits erwähnt musste jeder Betrieb schon vor einem Wissensmanagementprojekt zentrale Daten und Informationen so managen, dass ein wissensbasierter Mehrwert möglich war. In einem ersten Schritt eines Wissensmanagementprojektes gilt es genau diese Muster des Umgangs mit Wissen herauszuarbeiten. Es muss sichtbar gemacht werden, in welchem Handlungskontext – mit welchen Kommunikationsmitteln – welche Informationen übertragen und in Wissen transformiert werden.

Definition der Best-Practices

Erst mit der Analyse wird eine Reflexion und eine Bewertung der Wissensprozesse möglich. In diesem zweiten Schritt kristallisieren sich so die Best-Practices bezüglich des Umgangs mit Wissen heraus. Es kann festgelegt werden, welche Muster sich für die effiziente und effektive Wissensproduktion bewähren. Im Zuge dieser Definition der Best-Practices wird der Handlungskontext, die Kommunikationsmittel, die Inhalte, die Qualität

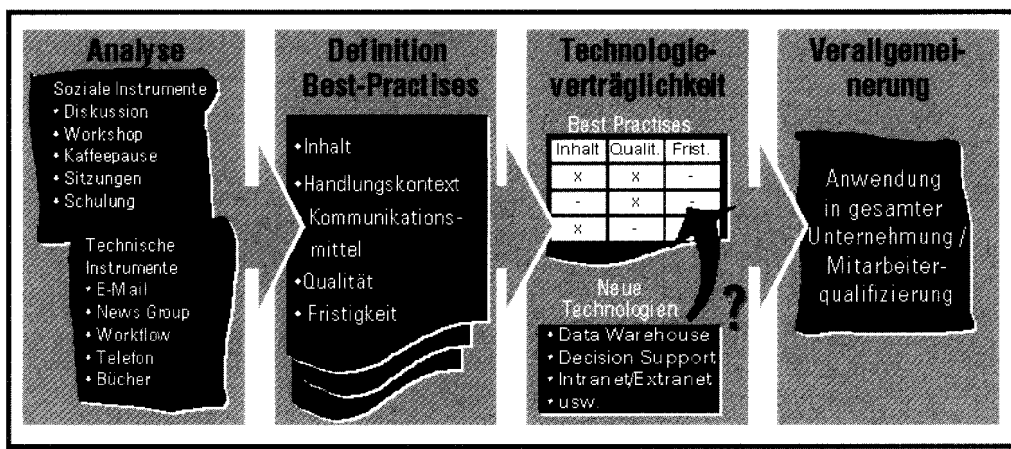


Bild 3: Projektphasen.

der Inhalte und die Fristigkeit der Informationen genau spezifiziert.

Technologieverträglichkeit

Im Zentrum des dritten Schrittes steht die Frage nach dem adäquaten Einsatz neuer Technologien zur Unterstützung der bewährten Muster im Umgang mit Wissen. Es gilt die Best-Practices gezielt mit Hilfe informationstechnologischer Errungenschaften weiterzuentwickeln und diese miteinander verträglich bzw. kompatibel zu machen. Konkret ist abzuklären, ob gewisse Informationsübertragungsprozesse – wie beispielsweise Telefongespräche – durch die Unterstützung von Web-Technologien o.ä. optimiert werden können.

Verallgemeinerung

Der Weiterentwicklung von Best-Practices mittels moderner Informationstechnologien schliesst sich die Überprüfung einer möglichen Globalisierung dieser Lösung auf die Unternehmung an. Es muss geklärt werden, ob die unternehmensweite Anwendung der technologischen Weiterentwicklung der Best-Practices empfehlenswert ist. D.h. es ist zu analysie-

ren, ob die Anwendung der Best-Practices einer bestimmten Methode bzw. Technologie der Informationsübertragung auch in anderen Abteilungen sinnvoll wäre.

Fazit

Immer wieder werden Wissensmanagementprojekte angegangen, ohne dass sich das Management und die Berater über die besondere Qualität von Information und Wissen im klaren sind. Damit laufen sie Gefahr, die gesamte Problematik in ihrer Tragweite und Komplexität zu unterschätzen: Wissen entsteht immer erst durch spezifisch menschlich vernetztes Denken und Handeln in einem konkreten Handlungs- und Erfahrungskontext und wird damit von der Wechselwirkung unzähliger Hard- und Softfactors beeinflusst. Hinzu kommt, dass vor dem Hintergrund neuer technologischer Entwicklungen die Tatsache vergessen geht, dass in jedem Unternehmen immer auch schon vor dem Wissensmanagementprojekt Wissen erfolgreich gemanaget worden ist. Deswegen müssen sich zusätzliche Investitionen in Wissensmanagement lohnen. Das funktioniert nur, wenn man

sich von der netten grünen Spielweise hin zu den Betrieben bequemt und sich ernsthaft die

Mühe nimmt, zu verstehen wie die entsprechenden Wissensprozesse funktionieren. Mit der in diesem Artikel vorgeschlagenen Bottom-up-Vorgehensweise werden die bestehenden Wissensprozesse analysiert und als funktionierende Best-Practices in eine technologiebasierte Lösung integriert. Die Vorgehensweise auf der Basis von Best-Practices unterstützt die Akzeptanz der betroffenen – vor allem firmeninternen – Kunden. Sie werden ihre Arbeitsweise eher wieder erkennen und sie werden auch eher verstehen, wie im sozial-organisationalen Kontext mit dem Wissensmanagementsystem effizient und damit nutzbringend umgegangen werden kann und soll. ■

Literatur

- industrie Management (1998). Innovative Strategien für die Produktion: Intranet – Planung und Einsatz. 14. Jg. Heft 1.
- Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi (1995). The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford UP. New York/Oxford.
- Klaus North (1999). Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler. Wiesbaden.
- Thomas A. Steward (1998): Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. Carl Hanser Verlag. München/Wien.
- Helmut Wiilke (1998). Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius. Stuttgart.