
Gabriele Vollmar, Unternehmensberatung VOLLMAR Wissen + Kommunikation

Wer braucht schon Wissensmanagement?

Produktive Wissensarbeit als Erfolgsfaktor für die Zukunft

Um das Thema Wissensmanagement scheint es in den letzten Jahren ruhig geworden zu sein – zumindest im Spiegel der Medien und Konferenzprogramme. Das erstaunt, sind Wissen, Daten und Informationen doch der „Rohstoff“ der öffentlichen Verwaltung und zunehmend auch einer immer wissensintensiveren Wirtschaft. Und tatsächlich: Schaut man in die Organisationen, sowohl im öffentlichen Bereich als auch in der Privatwirtschaft, so stellt man fest, dass zahlreiche Werkzeuge und Methoden des Wissensmanagements in aller Stille und sehr pragmatisch Einzug in die Praxis gefunden haben, wenn auch nicht immer unter dem Namen „Wissensmanagement“.

Was also tut sich aktuell in der (heimlichen) Wissensmanagement-Praxis? Vor welchen Herausforderungen steht die öffentliche Verwaltung in Zeiten der Wissens- und Informationsgesellschaft und wie kann diesen begegnet werden? Welche neuen Entwicklungen gibt es im Wissensmanagement? Und wer braucht Wissensmanagement überhaupt?

Vorab: Was ist Wissensmanagement?

Der Zweck von Wissensmanagement ist es, die Ressource Wissen – und in der Regel auch Daten und Informationen als notwendige Grundlage des Wissens – optimal zu bewirtschaften. Dazu schafft Wissensmanagement förderliche Rahmenbedingungen für einen effizienten und effektiven Umgang mit Wissen in der Organisation. Diese Rahmenbedingungen sind sowohl:

- organisatorisch, d. h. beispielsweise spezifische Prozesse und organisatorische Maßnahmen zur Wissenssicherung oder bestimmte Kommunikationsstrukturen,
- infrastrukturell, d. h. beispielsweise IT-Systeme wie ein Wiki oder eine gemeinsame sinnfölig strukturierte Ablage, als auch
- personell, d. h. die gezielte Entwicklung und der gezielte Einsatz der Kompetenzen und des Erfahrungswissens der Mitarbeiter.

Wissensmanagement ist dabei nicht gleichzusetzen mit der Einführung einer Software, denn es umfasst neben Daten und Informationen, also dokumentiertem Wissen, auch das nicht dokumentierte Wissen, z. B. das Erfahrungswissen der Mitarbeiter. Erfahrungsgemäß sind bei einem nachhaltigen Wissensmanagement die Dokumentation, also die Erfassung und dann ggf. informationstechnologische zur Verfügung Stellung, und Kommunikation, also der direkte Transfer von Wissen, in einer guten Balance.

Übergeordnetes Ziel von Wissensmanagement ist es, eine Lernende Organisation zu werden, d. h. eine Organisation, die ihre Wissensbasis nutzt und stetig weiterentwickelt, um ihre Leistungen effizient und qualitätskonform zu erbringen, aber auch sich an wandelnde Umweltbedingungen anzupassen.

Dies erkennt auch die aktuelle Revision der weltweiten Qualitätsnorm ISO 9001, die laut bisheriger Planung im Herbst 2015 in Kraft treten wird und zum ersten Mal den „Umgang mit dem Wis-

sen der Organisation“ als wesentliche Grundlage für den Geschäftserfolg und auch als strategisches und operatives Handlungsfeld adressieren wird.

Die Wissensbasis einer Organisation besteht, laut Norm, sowohl aus Daten und Informationen (in der Regel Dokumente) als auch aus dem Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter. Es geht nun, so die Norm weiter, nicht darum, dieses „Wissen in den Köpfen“ möglichst umfänglich zu dokumentieren. Vielmehr müsse jede Organisation in einer vernünftigen Abwägung der Risiken das spezifisch für sie stimmige Gleichgewicht zwischen Dokumentation auf der einen und unmittelbarer Nutzung des „Kopfwissens“ auf der anderen Seite finden.

Zum Umgang mit dem Wissen der Organisation formuliert die Norm im Weiteren die folgenden Anforderungen:

1. Die Organisation muss das für ihre qualitätskonformen Prozesse und letztendlich qualitätskonformen Produkte und Dienstleistungen notwendige Wissen bestimmen. Also: Was müssen wir wissen? Heute und in der – strategisch überschaubaren – Zukunft?
2. Die Organisation muss dieses Wissen aufrechterhalten, d. h. sowohl sichern als auch im erforderlichen Maße aktualisieren und gegebenenfalls weiterentwickeln, damit es seine Gültigkeit behält.
3. Die Organisation muss dafür sorgen, dass dieses Wissen dort, wo es benötigt wird, zur Verfügung steht.

4. Und schließlich muss die Organisation fehlendes Wissen erlangen. Dazu hat sie zwei Möglichkeiten: Sie kann dies tun, indem sie externe Quellen nutzt (Schulungen, Konferenzen usw.), aber auch indem sie ihre interne Wissensbasis kontinuierlich entwickelt und nutzt, z. B. durch die systematische Erschließung und Reflexion von Erfahrungen durch eine Methode wie Lessons Learned.

Wissen auseinanderzusetzen und entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Doch stellt alleine eine Zertifizierung noch keine ausreichende Legitimierung dar. Worin besteht der unmittelbare Nutzen? Und warum sollten gerade Organisationen der öffentlichen Verwaltung sich jenseits solcher Vorgaben mit Wissensmanagement beschäftigen bzw. Wissensmanagement einführen und nachhaltig betreiben?

- Als Arbeitsgeber attraktiv für qualifizierte Nachwuchskräfte (knowledge workers) zu sein
- Konformität nach ISO 9001 sicherzustellen

Die Frage nach dem Nutzen ist grundlegend, denn sie stellt letztlich die Legitimierung dar: Wozu tun wir das? Was ist ganz konkret unsere Motivation? Darüber hinaus dienen klar gefasste Nutzenerwartungen einer späteren Wirkungskontrolle, um regelmäßig zu prüfen, ob die Maßnahmen den gewünschten Effekt erzielen und damit verbundene Aufwände sinnvoll sind.

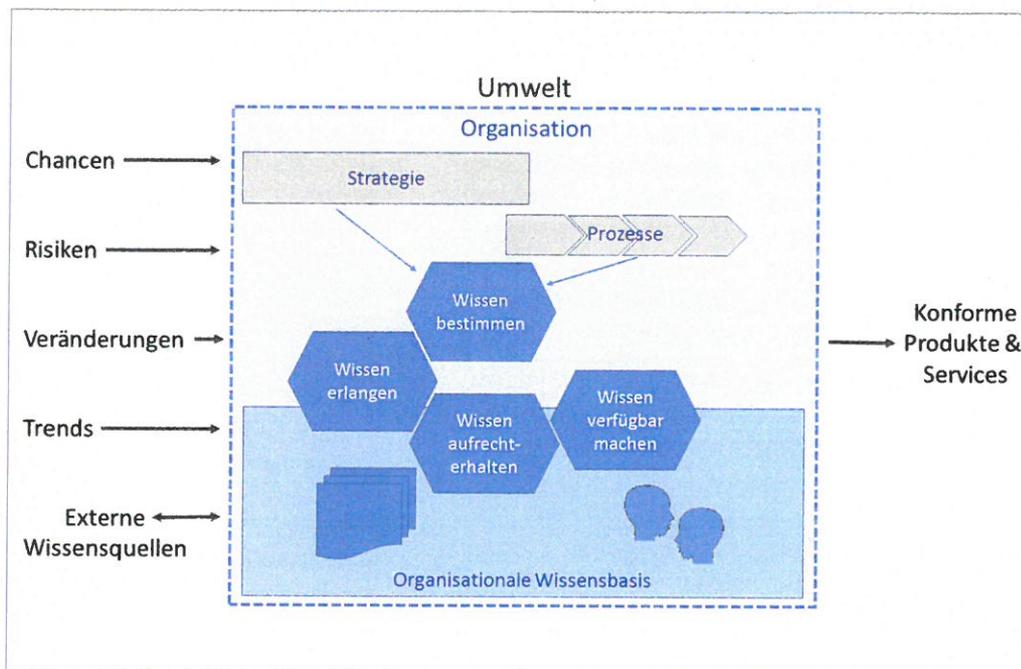


Abbildung 1: Wissensmanagement laut ISO 9001: 2015 (Interpretation der Autorin).

Was sind häufige Handlungsfelder?

Die Öffentliche Verwaltung steht hinsichtlich des Umgangs mit Wissen vor den folgenden Herausforderungen:

- Bedingt durch den demografischen Wandel droht in den meisten Organisationen teilweise ein massiver Verlust von

Organisationen, die nach ISO 9001 zertifiziert sind, werden nicht umhin können, sich in den nächsten drei Jahren, also der von der Norm definierten Übergangsfrist im Falle einer Revision, mit dem Thema Wissensmanagement und damit mit ihren Wissensprozessen auseinanderzusetzen.

Was nutzt Wissensmanagement?

Nach ISO 9001 zertifizierte Organisationen werden in den nächsten Jahren also gewissermaßen gezwungen werden, sich mit der Frage eines bewussten und systematischen Umgangs mit ihrem

Nutzen von Wissensmanagement kann sein:

- Doppelarbeit zu vermeiden (Rad zweimal erfinden)
- Wiederholung von Fehlern zu vermeiden
- Prozesse zu optimieren bzw. gute Praxis zu vervielfältigen
- Aufwand zu reduzieren
- Wissen zu sichern (Weggang von Mitarbeitern)
- Zusammenarbeit zu verbessern (auch über Abteilungs- oder gar Organisationsgrenzen hinweg)
- Qualität zu verbessern

Wissen, vor allem von Erfahrungswissen, durch Personalwechsel bzw. -weggang. Wissensmanagement bietet hier mit Instrumenten wie z. B. einem systematischen Wissenstransfer bewährte und effektive Möglichkeiten, Wissen nachhaltig zu sichern.

- Der demografische Wandel hat auch zur Folge, dass Arbeitskräfte, vor allem qualifizierte Arbeitskräfte, zu einer äußerst knappen Ressource werden, um die zahlreiche potenzielle Arbeitgeber buhlen. Die öffentliche Verwaltung kann in diesem Wettbewerb um die Wissensarbeiter nicht unbedingt mit at-

traktiven Gehaltsmodellen locken, das heißt, sie muss sich an anderer Stelle positionieren, um als Arbeitgeber interessant zu sein. Hier kann ein Wissensmanagement, das bewusst und gezielt Rahmen- und Arbeitsbedingungen für eine produktive Wissensarbeit gestaltet und mit entsprechenden Prozessen, Organisationsstrukturen und Werkzeugen das persönliche Wissensmanagement der Mitarbeiter wirkungsvoll unterstützt, die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeber für Wissensarbeiter erhöhen. Wissensmanagement und damit optimale Arbeitsbedingungen für Wissensarbeiter sind so Teil des so genannten employer branding.

- Die zunehmende Digitalisierung der Geschäftsprozesse, Stichwort E-Government, verursacht ein stetes und teilweise rasantes Anwachsen der Daten- und Informationsbestände. Die Folge: wenig Übersicht über diese Bestände. Befragt man Mitarbeiter, so wird diese fehlende Übersicht als der wohl größte und am leidvollsten erfahrene Produktivitätshemmer genannt. Wissensmanagement kann hier durch Instrumente wie sinnvolle, selbsterklärende Ordnerstrukturen oder Enterprise Search (unternehmensweite Suche) dabei unterstützen, die eigenen Daten und Informationen wieder in den Griff zu bekommen. Doch Daten und Informationen rasch zu finden, bedeutet noch nicht, diese auch angemessen nutzen zu können. Daten und Informationen sind noch kein Wissen, sie werden erst dann zu Wissen, wenn sie angemessen verstanden und situationsadäquat interpretiert werden. Hier greifen Wissens- und Kompetenzmanagement ineinander. D.h., die Mitarbeiter müssen nicht nur auf notwendige Daten und Informationen zeitnah und einfach zugreifen können, sondern auch

in die Lage versetzt werden, mit diesen kompetent umzugehen, valide Entscheidungen und Handlungen daraus abzuleiten. In Zeiten einer sich beschleunigenden Wissensdynamik ist dieser Kompetenzaufbau keine einmalige Angelegenheit im Sinne einer initialen Ausbildung oder singulären Fort- und Weiterbildung, sondern eine kontinuierliche Anstrengung, die vom Mitarbeiter (persönliches Wissensmanagement) und der Organisation (organisationales Wissens- und Kompetenzmanagement) gemeinsam erbracht wird.

- Die zunehmende (örtliche) Verteilung und die damit einhergehende Virtualisierung der Zusammenarbeit stellt die öffentliche Verwaltung vor weitere Herausforderungen hinsichtlich des Umgangs mit Wissen:
 - Wie kann die Zusammenarbeit (im virtuellen) Raum effizient gestaltet werden?
 - Wie kann der notwendige übergreifende Austausch von Wissen, der eben nicht mehr „von selbst“ geschieht, weil man sich gegenüber sitzt oder in der Kantine begegnet, unterstützt werden?
 - Wie kann dieses Wissen gesammelt, gezielt kommuniziert und gegebenenfalls dokumentiert und damit dauerhaft zur Verfügung gestellt und gesichert werden?

Wissensmanagement bietet hier über technische Instrumente, wie z.B. sogenannte Wikis, das sind Sammlungen von Artikeln, die von den Nutzern nicht nur wie in einem Intranet gelesen, sondern auch jederzeit bearbeitet bzw. neu erstellt werden können (berühmtestes Beispiel für ein Wiki ist Wikipedia), oder Kollaborationsplattformen, wie Sharepoint oder Alfresco (open source), Plattformen für den Wissensaustausch und die Wissenssicherung. Doch sind IT-Lösungen hier nur die Spitze des

Eisberges: Es braucht vor allem klare Prozesse der Kollaboration und des Wissensaustausches. Aus dem Lösungskasten des Wissensmanagements seien hier Communities of Practice (das sind Wissensnetzwerke), Mikroartikel zur Dokumentation von Wissen, Mikroschulungen oder sogenannte Lessons Learned zur Auswertung von Erfahrungen genannt.

- Einhergehend mit der oben beschriebenen Verteilung und Virtualisierung bilden sich auch in der öffentlichen Verwaltung neue Organisationsformen heraus, z. B. durch die Bündelung bestimmter Kompetenzen innerhalb einer Organisation und die gleichzeitige Vernetzung dieser Kompetenzen zwischen Organisationen oder durch die zunehmende Mobilisierung des Arbeitsplatzes, aber auch durch gesamtgesellschaftliche Phänomene wie die sozialen Medien. Gerade im Kampf um die Wissensarbeiter der Zukunft, sind traditionelle 9-17-Uhr-vor-Ort-Arbeitsmodelle sicherlich zu überdenken. Damit hier keine Wissensinseln mit mangelndem Wissensaustausch entstehen, können mit Hilfe von Wissensmanagement Strukturen geschaffen werden, z.B. über die oben bereits erwähnten Communities of Practice oder technische Kollaborationsplattformen und Wissensdatenbanken, die für eine Integration relevanten Wissens in die organisationale Wissensbasis sorgen.

All diese Herausforderungen betreffen auch die Privatwirtschaft oder gemeinnützige Organisationen. Bei einigen Themen, z.B. dem drohenden Wissensverlust durch Pensionierung oder dem Kampf um qualifizierte Nachwuchskräfte betreffen sie die öffentliche Verwaltung allerdings in verschärfter Form. Organisationen der öffentlichen Verwaltung

sollten also Wissensmanagement nicht weiterhin auf die lange Bank schieben. Und: Sie können von Beispielen aus den eigenen Reihen, aber eben auch aus der Privatwirtschaft lernen. Auch im Wissensmanagement muss keiner das Rad neu erfinden.

Wie kann Wissensmanagement eingeführt werden?

Um Wissensmanagement nachhaltig einzuführen, sollte dieses auf eine Wissensmanagement-Strategie gegründet sein. Diese beantwortet die Frage nach dem Was (Was ist Wissensmanagement für uns?), nach dem Wozu (Wozu sollen wir uns hier engagieren?), dem Warum (Warum machen wir das eigentlich?) und dem Wie (Wie und mit welchen Maßnahmen gestalten wir Wissensmanagement und wollen wir die Ziele erreichen?).

Eine Wissensmanagement-Strategie sollte daher die folgenden Elemente beinhalten:

- eine eigene Wissensmanagement-Definition
- klar formulierte Ziele und Nutzererwartungen
- eine Analyse der Ist-Situation mit Stärken und Schwächen
- einen Maßnahmenkatalog mit einem Pilot-Projekt
- ein Governance-Modell
- ein Controlling-Konzept

Die Wissensmanagement-Ziele leiten sich von den Zielen der Organisation ab, denn Wissensmanagement ist kein Selbstzweck. Sie sollten möglichst konkret und, vor allem auf der operativen Ebene, messbar formuliert sein.

In Bezug auf die Ziele wird die Ist-Situation analysiert, um diejenigen Handlungsfelder zu identifizieren, wo Wissensmanagement den größten Nutzen erbringen kann (s. o.).

Sind die Ziele und auch die potenziellen Handlungsfelder erkannt, können Maßnahmen gezielt und aufeinander abgestimmt geplant werden. Fragen, die bei der Auswahl der Maßnahmen gestellt werden sollten:

- Welchen Beitrag leistet diese Maßnahme zur Zielerreichung?
- Wie groß ist ihr spezifischer Nutzen?
- Wie groß ist der damit verbundene Aufwand (finanziell und personell)?
- Passt diese Maßnahme zu uns?

Eventuell ist es sinnvoll, mit einem Pilotprojekt zu beginnen. Das kann bedeuten, die Wissensmanagement-Strategie nicht gleich organisationsweit sondern nur in einem Bereich auszurollen oder auch mit einer kleineren überschaubaren Maßnahme zu beginnen.

Außerdem sollten bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen auch bereits bestehende Instrumente und Prozesse berücksichtigt werden. Oft existieren in der Verwaltung schon Maßnahmen mit einem großen Potenzial für Wissensmanagement, die aber bisher nicht systematisch genutzt wurden. Hier kann es ausreichen, Bestehendes zu optimieren anstatt Neues einzuführen.

Zur Frage nach dem Wie gehört auch die Frage, wie das Wissensmanagement organisiert sein soll und wo es angesiedelt wird. Welche Rollen soll es geben, mit welchen Aufgaben?

Wissensmanagement lebt vom Mitmachen. Nur wenn Mitarbeiter ihr Wissen teilen, kann Wissensmanagement erfolgreich sein. Partizipation ist damit ein wesentlicher Grundsatz. D.h., es lohnt sich, die Wissensmanagement-Strategie in einem Team mit Vertretern aus möglichst allen betroffenen Bereichen sowie mit Vertretern der Führung und wesentlicher Stellen wie z. B. dem Personalrat

gemeinsam zu erarbeiten. So wird sichergestellt, dass Ziele realistisch formuliert sind, die Ist-Analyse zutreffend ist und die Maßnahmen pragmatisch und angemessen sind. Dieses gemeinsame Erarbeiten der Strategie kann z. B. in mehreren Workshops erfolgen:

1. Workshop – Wissensmanagement-Grundlagen gemeinsames Verständnis herstellen
2. Workshop – Wissensmanagement-Ziele und Nutzererwartungen
3. Workshop – Ist-Analyse
4. Workshop – Maßnahmenplanung

Darüber hinaus kann die Einführung durch ein aktives Change Management unterstützt werden. Dazu kann gehören:

- Workshops in allen Bereichen, um den Mitarbeitern die Wissensmanagement-Strategie vorzustellen und sie für den Umgang mit Wissen zu sensibilisieren
- Workshops mit den Führungskräften, um diese für wissensorientierte Führung zu sensibilisieren
- Regelmäßige Berichte im Intranet, der Mitarbeiterzeitung oder einem eigenen News Flash über aktuelle Ergebnisse aus dem Projekt
- Kommunizieren von Erfolgsgeschichten
- Integration von Wissensmanagement als Thema in die Einarbeitung neuer Kollegen

Zum Schluss: ein pragmatisches Werkzeug aus dem Wissensmanagement

Zum Abschluss nun noch eine konkrete praktische Anwendung aus dem Wissensmanagement, die als innovatives Instrument in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat: die Wissens-

landkarte. Eine Wissenslandkarte ist eine grafische Darstellung von Wissensgebieten oder auch Daten- und Informationsbeständen und deren Zusammenhängen. Eine einfache Methode, Wissenslandkarten zu erzeugen, ist das sogenannte Mindmapping.

Im Folgenden einige Beispiele für unterschiedliche Arten von Wissenslandkarten:

Eine so genannte *Topic Map* stellt ein Thema (Topic) in seinen unterschiedlichen Aspekten und Bezügen dar. Dies kann ganz frei geschehen, d.h. die Struktur der Map entwickelt sich im Entstehungsprozess und ist jeweils spezifisch für das jeweilige Thema bzw. für den jeweiligen Ersteller. Eine solche themenbezogene Wissens-

landkarte dient als einfache Wissensbasis sowohl im persönlichen Kontext (Ich kann mir selbst rasch einen Überblick über ein Thema verschaffen, das ich ggf. schon vor längerer Zeit bearbeitet habe) als auch im Kontext eines Teams. Im Team kann die Map dabei helfen, das Spezialwissen von Experten zumindest in seinen Grundzügen für andere zugänglich zu machen und damit das Teilen und gemeinsame Weiterentwickeln zu ermöglichen oder in Vertretungssituationen zu unterstützen.

Für eine Verwendung im Team kann eine standardisierte Grundstruktur der Map hilfreich sein, um eine rasche und möglichst unaufwändige Rezeption durch alle Teammitglieder zu unterstützen (s. Abb. 2).

Eine *Organisations-Wissenslandkarte* nimmt nicht ein einzelnes Thema, sondern die gesamte Organisation oder einzelne Bereiche, z.B. Abteilungen, in den Blick und macht sichtbar, wo welches Wissen vorhanden ist – sei es in Form von Dokumenten und anderen Wissensquellen (Intranet-Seiten, Wiki-Artikeln) oder auch in den Köpfen der Mitarbeiter. Eine solche Wissenslandkarte bietet dann tatsächlich im Sinne einer Landkarte Orientierung bei der Suche nach Wissen, indem sie die organisationale Wissensbasis sichtbar macht. Eine solche Wissenslandkarte kann wie in Abb. 3 aufgebaut sein.

Die Größe der jeweiligen Äste zeigt die strategische Bedeutung des jeweiligen Wissensfeldes an oder

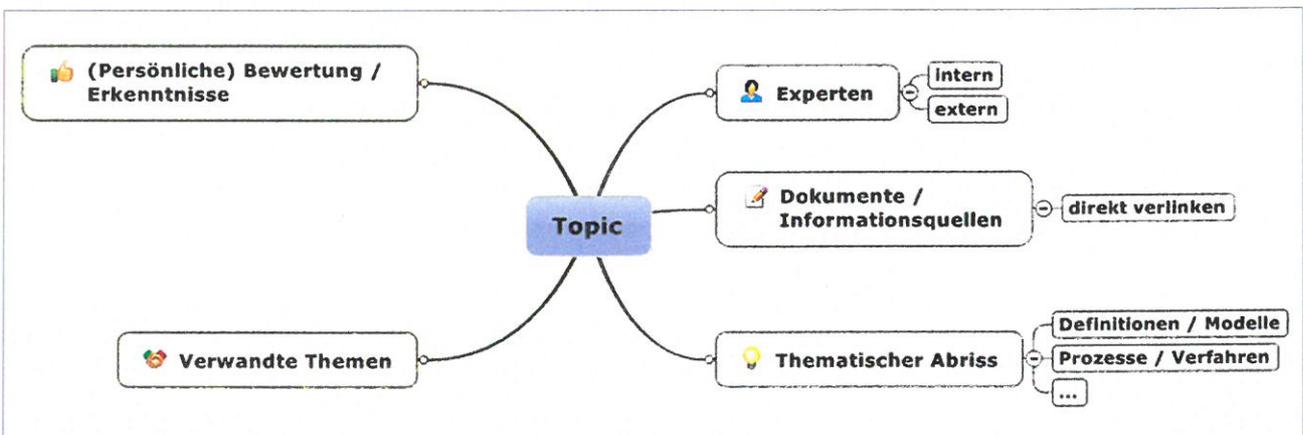


Abbildung 2: Beispiel einer standardisierten Grundstruktur für eine Topic Map. Quelle: Bashford, Vollmar: Wissensarbeit im Arbeitsalltag. WhitePaper. <http://now.mindjet.com//31822/2015-06-10/365149>

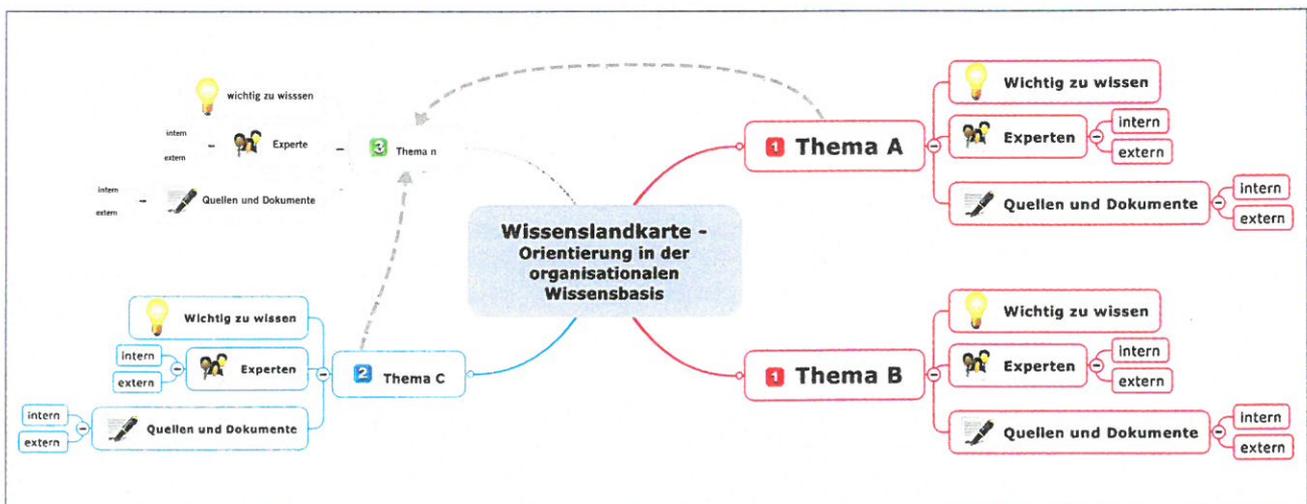


Abbildung 3: Grundstruktur einer organisationalen Wissenslandkarte. Quelle: Bashford, Vollmar: Wissensarbeit im Arbeitsalltag. WhitePaper. <http://now.mindjet.com//31822/2015-06-10/365149>

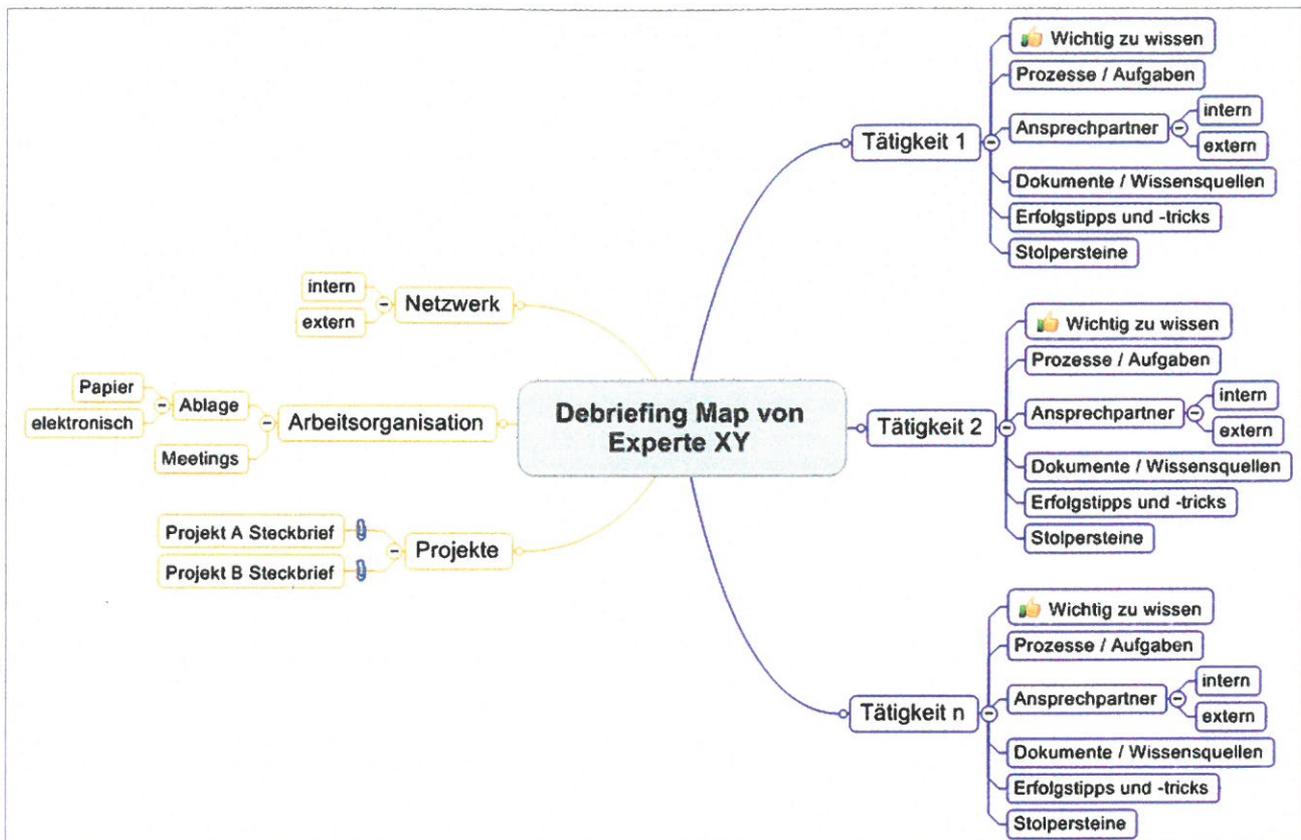


Abbildung 4: Beispiel für die Grundstruktur einer Debriefing-Map. Quelle: Bashford, Vollmar. Wissensarbeit im Arbeitsalltag. WhitePaper. <http://now.mindjet.com//31822/2015-06-10/365149>

auch den Reifegrad des verfügbaren Wissens.

Die *Debriefing-Map* oder *Expert-Map* schließlich unterstützt beim Wissenstransfer im Falle eines Wechsels oder Ausscheidens von Mitarbeitern. Das Expert Debriefing selbst besteht aus Interviews, in denen der ausscheidende Mitarbeiter (Wissensträger) sein Wissen mündlich an seinen Nachfolger oder auch eine größere Gruppe von Personen (Wissensnehmer) weitergibt. Diese mündliche Weitergabe wird begleitend in einer Map dokumentiert und visualisiert, und zwar für alle Teilnehmer sichtbar während des Interviews. So können sowohl der Wissensgeber als auch der/die Wissensnehmer unmittelbar verfolgen, wie sich das Erzählte als Struktur formt und darstellt, und können, falls notwendig, eingreifen und diese Struktur verändern. Auch hier empfiehlt es sich, mit einer recht einfachen Grundstruktur zu beginnen. Diese kann zum Beispiel aussehen wie in Abb. 4.

Die oben dargestellte Struktur dient sowohl der Systematisierung des Transfers, nicht nur während der eigentlichen Interviews, sondern auch in der Zeit zwischen den Interviews und danach als Orientierungshilfe für den Nachfolger: ‚Wie geht gleich nochmal...?‘, ‚Wo finde ich gleich nochmal...?‘, ‚Wer kann mir hier gleich nochmal...?‘

Fazit: Wer braucht schon Wissensmanagement?

Ein bewusster, strategischer und systematischer Umgang mit der Ressource Wissen kann Organisationen der Öffentlichen Verwaltung dabei unterstützen, den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen besser gewachsen zu sein. Wissensmanagement ist dabei in den letzten Jahren zu Unrecht in den Ruf geraten, zu aufwändig zu sein oder oftmals teure IT-Lösungen zu erfordern. Ein guter Umgang mit Wissen beginnt vielmehr schon auf der individuellen Ebene und kann vielfach mit

einfachen organisatorischen Maßnahmen unterstützt werden. Um aus dem breiten Spektrum an Wissensmanagement-Werkzeugen und -Methoden das Passende auszuwählen, braucht es jedoch eine klare Wissensmanagement-Strategie. Der hier investierte Aufwand lohnt allemal – im Sinne der Zukunftssicherheit in einer sich rasant wandelnden wissensintensiven Umwelt.

Gabriele Vollmar M.A. ist Inhaberin der Unternehmensberatung VOLLMAR Wissen + Kommunikation in Reutlingen. Sie unterstützt Organisationen sowohl im öffentlichen Bereich als auch in der Privatwirtschaft bei der Einführung von Wissensmanagement.

Sie ist außerdem Mitglied des Beirats der Deutschen Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. Sie hält verschiedene Lehraufträge zu Wissensmanagement, u.a. an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und der Universität Duisburg/Essen, und hat neben zahlreichen Fachartikeln das Buch „Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen“ veröffentlicht.