

Wissensmanagement

Leitfaden und Toolbox
zur Wissenssicherung bei Personaländerungen



Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:
Bundesministerium für öffentlichen Dienst und Sport (BMöDS)
Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation
Sektionschefin Mag.^a Angelika Flatz
Hohenstaufengasse 3, 1010 Wien

bmoeds.gv.at

Redaktion und Gesamtumsetzung:
BMöDS / Ursula Rosenbichler (Leitung); Alexander Grünwald; Michael Kallinger;
Eva Nikolov-Bruckner; Christian Wenzel

Fotonachweis: Cover, BKA/Regina Aigner; Vorwort, Bohmann Verlag/Richard Tanzer
Layout: BMöDS/Raphael Van Loo
Druck: BMI Digitalprintcenter

Copyright und Haftung:
Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind vorbehalten. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Hertie School of Governance GmbH und des Bundesministeriums für öffentlichen Dienst und Sport sowie der Autorinnen und Autoren ausgeschlossen ist. Rechtsausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorinnen und Autoren dar und können der Rechtssprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Rückmeldungen:
Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln Sie bitte an: iii9@bmoeds.gv.at

Bestellung von Druckexemplaren per E-Mail an: iii9@bmoeds.gv.at

Erstauflage: Mai 2017

ISBN: 978-3-903097-25-4

Wien, Juli 2019

Wissensmanagement

Leitfaden und Toolbox
zur Wissenssicherung bei Personaländerungen

Wien, Juli 2019

Vorwort

„Diejenigen, die sich nicht der Vergangenheit erinnern, sind verurteilt, sie erneut zu durchleben“. George de Santayana



Sektionschefin
Mag.^a Angelika Flatz

Seit einigen Jahren durchlaufen Verwaltungen rund um den Globus eine schrittweise Umgestaltung hin zu einer modernen prozessorientierten Organisation, die den Grundelementen von „Good Governance“ folgt. Organisationskulturelle Rahmenbedingungen, insbesondere auch unser Umgang mit Information und Wissen, werden dadurch sukzessive verändert und erweitert. Zugleich verlangen gesellschaftspolitische, ökonomische und ökologische Veränderungen auch vermehrtes Umdenken sowie eine Umgestaltung und Umstrukturierung von administrativen Aufgaben innerhalb der Organisation.

Insbesondere der demografische Wandel und fokussierte Effizienz- und Effektivitätserfordernisse, führen zu einer veränderten Personalstruktur bei steigenden Ansprüchen der Bevölkerung. Ausgehend von den geburtenstarken bzw. geburtenschwächeren Jahrgängen, kommt es in ganz Europa zu Verschiebungen innerhalb der Altersstruktur, was sich in großen, personalintensiven Organisationen wie der öffentlichen Verwaltung durch besonders starke Pensionierungswellen bemerkbar macht. Durch diese Veränderungen in der Personalstruktur – bis 2028 werden bis zu 48 Prozent der Bediensteten aus dem aktiven Dienst ausscheiden – ist absehbar, dass das Wissen und die Erfahrung vieler Jahrzehnte gesichert und in laufende Prozesse übernommen werden muss. Hinzu kommt eine wachsende Bedeutung von Mobilität und intersektoraler Durchlässigkeit im Personalbereich, im Sinne eines zukunftsorientierten und qualitativ agierenden Öffentlichen Dienstes.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist das Auftreten immer komplexerer Herausforderungen, die nicht mehr von Einzelpersonen nachhaltig lösbar sind. Einseitige Entscheidungsprozesse, die nur von einer kleinen Gruppe von Personen der höchsten Hierarchieebene getroffen werden greifen zu kurz. Die Qualität politischer Entscheidungen und der daraus resultierenden Handlungen der Verwaltung hängen daher maßgeblich davon ab, inwieweit die Akteurinnen und Akteure in der Lage sind, sich Wissen strategisch zu erschließen, zu vernetzen und optimal zu nutzen. Diese Entwicklung, hin zu einer veränderten Wissens- und Entscheidungskultur, gilt es über modernes Wissensmanagement im Spannungsfeld von Individuum, Organisation und Technik voranzutreiben.

Mit der Bundesstrategie Wissensmanagement bekannte sich die österreichische Bundesverwaltung im Jahr 2012 zu einer aktiven Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Zukunft und deren Gestaltung. Unser Ziel ist es, das Bewusstsein für Wissensarbeit und Wissenserhalt, gepaart mit entsprechenden Maßnahmen des Wissensmanagements, verstärkt in den Fokus zu rücken und Wissensmanagement in die Prozesse und Arbeitsabläufe der Verwaltung konsequent zu integrieren. Dies erfordert das Engagement aller Führungskräfte und die aktive Unterstützung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch Investition in diesen Bereich, soll der demografischen Entwicklung aktiv begegnet, Stabilität und Kontinuität in der Entwicklung der Öffentlichen Verwaltung gesichert und Innovationen für die Zukunft bestmöglich vorbereitet werden.

Mit dem vorliegenden Leitfaden zur Wissenssicherung setzt die Öffentliche Verwaltung konsequent den eingeschlagenen Weg fort, aus der Vergangenheit zu lernen und die Zukunft proaktiv zu gestalten.

Sektionschefin Mag.^a Angelika Flatz

Leiterin der Sektion Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation

Inhalt

WISSENSMANAGEMENT – TEIL 1	7
I Leitfaden zur Wissenssicherung bei Personaländerungen: Zielsetzungen & Entwicklungspfad	8
II Einführung in die fachlichen Grundlagen des Wissensmanagements	10
II.1 Definitionen des Wissensmanagements	10
II.2 Ziele des Wissensmanagements	12
II.3 Anforderungen an ein zeitgemäßes Wissensmanagement	13
III Integriertes Wissensmanagement in Organisationen	15
III.1 Die Verankerung von Wissen	16
III.1.1 Wissen im Kontext von Person und Personal	16
III.2 Die Organisation von Wissen	28
III.2.1 Bausteine des Wissensmanagements	29
III.2.2 Wissensprozesse identifizieren und gestalten	31
III.2.3 Prozess des Wissensmanagements und seine Elemente	38
III.2.4 IT-Instrumente im Wissensmanagement	41
III.3 Verantwortlichkeiten im Wissensmanagement	45
III.3.1 Zusammenspiel von Wissen und Akteurinnen bzw Akteuren bei Personaländerungen	46
III.3.2 Problematik von systemimmanenter „Undurchlässigkeit“ – und ihre Folgen für ein effizientes Wissensmanagement	47
III.3.3 Problematik von Wissen und dessen Einfluss auf Entscheidungsprozesse	48

III.4	Anwendungsbeispiel: Modell für ein integriertes Wissensmanagement	49
III.4.1	Reifegradmodell Wissensmanagement	51
III.5	Exkurs: Es kann sich lohnen, die Grundannahmen des Wissensmanagements zu hinterfragen	53
IV	Zusammenfassende Betrachtungen	59
	Abbildungsverzeichnis	60
	Literaturverzeichnis	61
	 WISSENSMANAGEMENT – TEIL 2	 67
1	Der Prozess der Wissenssicherung und seine Elemente	68
2	Beschreibung der einzelnen Tools	70
2.1	Toolbox: Vorgelagerter Prozess	72
2.2	Toolbox: Phase 1	73
2.3	Toolbox: Phase 2	78
2.4	Toolbox: Phase 3	88
2.5	Toolbox: Phase 4	100
2.6	Toolbox: Phase 5	118

WISSENSMANAGEMENT – TEIL 1

Leitfaden zur Wissenssicherung
bei Personaländerungen

I Leitfaden zur Wissenssicherung bei Personaländerungen: Zielsetzungen & Entwicklungspfad

In Zusammenhang mit der bevorstehenden Pensionierungswelle im öffentlichen Dienst wurde, abgestimmt mit den Präsidialvorständen der Bundesressorts, im Jahr 2012 von der Abteilung III/C/9 des Bundesministeriums für öffentlichen Dienst und Sport (damals Bundeskanzleramt) in Zusammenarbeit mit einer interministeriellen Arbeitsgruppe die „Bundesstrategie Wissensmanagement“ erstellt.¹

In einem weiteren Schritt wurde auf dieser Strategie aufbauend, ein ergänzender Leitfaden entwickelt, der zum einen die unterschiedlichen Implikationen des Wissensmanagement nutzerorientiert erläutert und zum anderen den Bediensteten aller Ebenen Instrumente zur Hand gibt, die sie dabei unterstützen, relevantes Wissen in ihren Organisationseinheiten zu identifizieren, zu sichern und zu übertragen.

Basierend auf den theoretischen Grundlagen des Wissensmanagements, wurde der vorliegende Leitfaden von der Abteilung III/C/9 (Verwaltungsinnovation) des Bundesministeriums für öffentlichen Dienst und Sport, mit Unterstützung einer Kernarbeitsgruppe, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der damaligen Ressorts

- Bundesministerium für Finanzen,
- Bundesministerium für Gesundheit,
- Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport, und
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
- sowie unter themenspezifischer Beziehung externer Expertinnen und Experten entwickelt.

¹ Online abrufbar unter www.oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen.html

Der Leitfaden richtet sich an alle Bediensteten des Bundes, unabhängig von ihrer jeweiligen inhaltlichen Arbeit oder hierarchischen Position. Er soll zudem Führungskräfte in ihrer Funktion als „Wissensmanagerinnen bzw. Wissensmanager“, Initiatorinnen bzw. Initiatoren von Wissensmanagement-Prozessen unterstützen.

Der Leitfaden umfasst einen **theoretischen** Teil, der das Thema Wissensmanagement in seinen Grundzügen beleuchtet. Neben fachlichen Grundlagen werden strategische (basierend auf der Bundesstrategie) und operative (z. B. Planung und Umsetzung von Übergabeprozessen im Rahmen eines ganzheitlichen und integrativen Wissensmanagements) Aspekte des Wissensmanagements sowie relevante Rahmenbedingungen näher erläutert.

Der **praktische** Teil des Leitfadens – die sogenannte Toolbox – soll den Anwenderinnen bzw. Anwender konkrete Instrumente zur Verfügung stellen, die sie in den unterschiedlichen Phasen des Wissensmanagementprozesses unterstützen.

II Einführung in die fachlichen Grundlagen des Wissensmanagements

II.1 Definitionen des Wissensmanagements

Fragen wie: „Was ist Wissen?“ oder „Wie betreibe ich Wissensmanagement?“, lassen eine Vielzahl von Antworten und Interpretationen zu. In der gängigen Literatur findet sich jedoch weder eine einheitliche Definitionen für den Begriff „Wissen“ noch für jenen des – noch relativ jungen – „Wissensmanagements“.

Vielmehr entscheidet der Kontext über die jeweils relevante Definition. Der vorliegende Leitfaden zielt demnach auf eine Optimierung des Nutzens von Wissen und Wissensmanagement für die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung ab; somit orientieren sich die nachfolgenden Definitionen an diesem Ansatz.

Wissen ist nichts Materielles, sondern ein Produkt des Denkens, Handelns und Lernens von Personen sowie die Kommunikation zwischen Personen. Es bezeichnet die Gesamtheit der individuellen Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Um den unterschiedlichen Arten von Wissen gerecht zu werden, unterscheidet man grundsätzlich zwischen implizitem und explizitem Wissen (Probst, et al., 2006).

Explizites Wissen ist formulierbares und reproduzierbares Wissen. Es kann ohne Schwierigkeiten durch eine formale, systematische Sprache, etwa durch Wörter und Zahlen, vermittelt werden. Es kann in seiner Anwendung logisch nachvollzogen und beschrieben werden und stellt deshalb spezifisches oder methodisches Wissen dar (Polanyi, 1966).

Information ist die notwendige Voraussetzung zur Generierung von Wissen und stellt einen Fluss von Nachrichten bzw. Daten dar. Durch die Verknüpfung einer Information mit bereits vorhandenem Vorwissen, kann die Information interpretiert und Bestandteil der persönlich verfügbaren Handlungsschemata werden; Information wird zu Wissen (Kogut, et al., 1992).

Individuelles Wissen ist an eine Person oder an einen exklusiven Personenkreis gebunden.

Kollektives Wissen ist von einzelnen Führungskräften oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unabhängiges Wissen der Organisation. Kollektives Wissen bedeutet nicht, dass jeder Mitarbeiter über dieses Wissen verfügen muss (Probst, et al., 1997).

Implizites Wissen hat eine persönliche Qualität, durch die es nur schwer „formalisierbar“ und vermittelbar ist. Es ist verborgenes, schwer artikulierbares Wissen. Zudem ist es stark in den damit verknüpften Handlungen, Verpflichtungen und Mitwirkungen innerhalb eines spezifischen Kontextes begründet (Know-how, Erfahrung, Expertise) (Polanyi, 1985).

Individuelle Kenntnisse und Fähigkeiten sind jene Fähigkeiten von Menschen, welche es ermöglichen, aus der Beurteilung von Informationen Handlungen zur Herbeiführung eines angestrebten Ergebnisses zu setzen.

Organisationale Kenntnisse und Fähigkeiten sind die Fähigkeiten einzelner Menschen, ihre Rolle in einem Team auszuüben und damit ihr Zusammenwirken in einer Organisation zur Erreichung der Organisationsziele zu gestalten (Probst, et al., 2006).

Informationsmanagement umfasst das Leitungshandeln in einer Organisation, in Bezug auf die Bereitstellung und Nutzung der „informationinhaltlichen“ (Datenbanken etc.) und „informationstechnologischen“ (Hardware, Software etc.) Infrastruktur und der darauf basierenden Systeme. Die richtige Information soll zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitgestellt werden und einen Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leisten (Kuhlen, et al., 2014).

Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen (Katenkamp, 2001). Es ist die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer „intelligenten“ Organisation. Diese Strategien umfassen:

- **die Person:** Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter,
- **die Organisation:** Schaffung, Nutzung und Entwicklung einer kollektiven Intelligenz bzw. eines „collective mind“ sowie
- **die technologischen Infrastruktur:** Effizient und effektiv gestaltete, d. h. an die Bedürfnisse der Organisation angepassten, Kommunikations- und Informationsinfrastruktur (Willke, 2001).

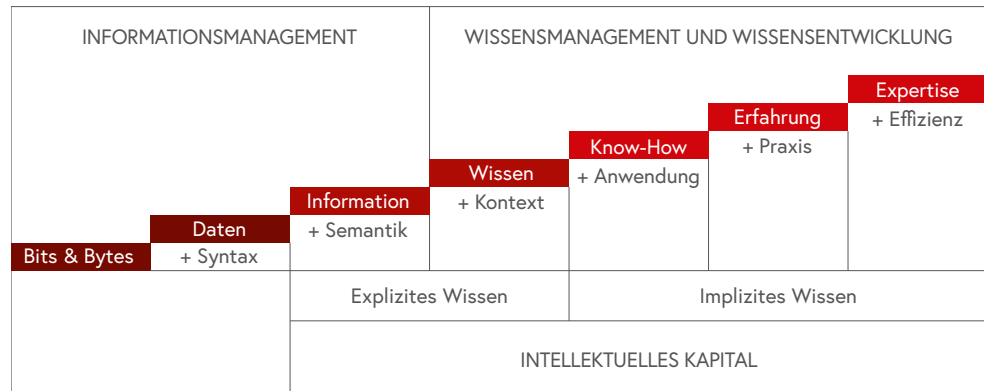


Abbildung 1: Wissenstreppe (North, 2002)

Die Integration der Begriffe Daten, Information und Wissen in einer Wissenstreppe verdeutlicht, dass Wissen allein im Organisationskontext nicht der angestrebte Endzustand ist. Wissen gewinnt erst durch sein zielgerichtetes Management einen Wert für den öffentlichen Dienst; wenn es nämlich dazu beiträgt, die Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung zu steigern.

II.2 Ziele des Wissensmanagements

Grundsätzlich können normative, strategische und operative Wissensziele unterschieden werden.

Normative Ziele des Wissensmanagements haben Einfluss auf Aufbau- und Ablauforganisation der Organisation sowie die Organisationskultur. Sie bilden die Leitlinien des Wissensmanagements in einer Wissensorganisation.

Strategische Ziele des Wissensmanagements sind langfristige Maßnahmen, die sich an den Organisations- bzw. Wirkungszielen ausrichten. Hier werden wichtige Wissensfelder bestimmt und Prioritäten festgelegt. Die Ressource Wissen soll aktiv gemanagt werden und in bestehende Prozesse integriert werden.

Operative Ziele des Wissensmanagements dienen der Umsetzung der strategischen Ziele des Wissensmanagements im Alltag. Aus ihnen werden erreichbare Ziele konkretisiert, Umsetzungsmaßnahmen formuliert sowie Zeithorizonte bzw. Evaluierungspunkte festgelegt (Probst, et al., 2006).

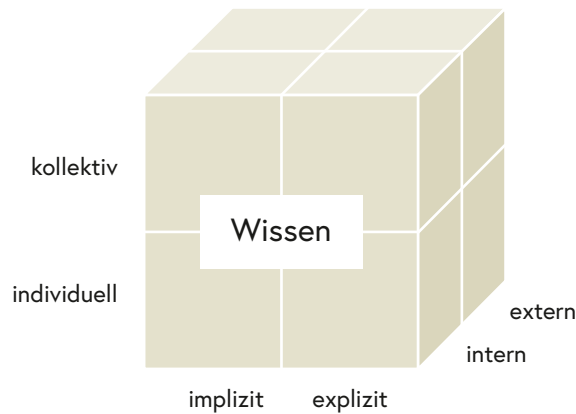


Abbildung 2: Wissenswürfel (North, 2002)

Auf der Grundlage des Wissenswürfels, der implizites und explizites, individuelles und kollektives sowie internes und externes Wissen visualisiert, lassen sich **drei zentrale Herausforderungen** identifizieren:

- Implizites Wissen in explizites Wissen transferieren
- Individuelles Wissen in kollektives Wissen überführen
- Externes Wissen verfügbar machen und in die organisationale Wissensbasis integrieren bzw. internalisieren (Nonaka, et al., 1995) (North, 2002)

Der vorliegende Leitfaden soll durch die Vermittlung theoretischer Grundlagen sowie praktischer Anleitungen („Toolbox“) die Anwenderinnen bzw. Anwender bei der Erreichung dieser Zielsetzungen und Herausforderungen unterstützen.

II.3 Anforderungen an ein zeitgemäßes Wissensmanagement

Im Zuge der Übertragung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis, wird oftmals kritisiert, dass Wissensmanagement nicht immer den wesentlichsten Ansprüchen eines praxisorientierten und weitgehend überlebensnotwendigen Instruments für eine moderne Organisation im Sinne der oben definierten Zielsetzungen genügt. Nach den Analysen einer Gruppe von Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftler, Praktikerinnen und Praktiker die sich dem Thema der praktischen Anwendung von Wissensmanagement widmeten, sollten grundsätzlich folgende Punkte bei der Implementierung/Anwendung/Weiterentwicklung von Wissensmanagement bedacht werden (Probst, et al., 1997):

- **Anschlussfähigkeit:** Die Schaffung einer gemeinsamen Sprache und die Einordnung von Wissensmanagement-Ideen in bereits bestehende Konzepte wie Total Quality Management oder Change Management muss gewährleistet werden.

- **Problemorientierung:** Wissensmanagement muss zur Lösung konkreter Probleme beitragen und darf nicht auf der Meta-Ebene verharren („Lernen ist wichtig – Lernen ist gut“). Die Nutzbarkeit der Ideen in der Praxis ist der finale Test.
- **Verständlichkeit:** Statt zu »verkomplizieren« und weitere Unterscheidungen zu treffen, muss eine Auswahl relevanter Begrifflichkeiten und Ideen im Felde des Wissensmanagements getroffen werden, welche innerhalb von Organisationen verstanden werden.
- **Handlungsorientierung:** Analysen im Felde des Wissensmanagements müssen Führungskräfte ermächtigen, den Einsatz von Managementinstrumenten in ihrer Wirkung auf die organisationale Wissensbasis zu beurteilen und letztlich zu Entscheidungen und Handlungen führen.
- **Instrumentenbereitstellung:** Zielgerichtete Interventionen erfordern erprobte Instrumente. Ziel eines Wissensmanagementkonzepts muss es somit letztlich auch sein, ein gewisses Arsenal an ausgereiften und zuverlässigen Methoden und Instrumenten zur Verfügung zu stellen. Dabei wäre es ein Trugschluss, zu glauben, dass die Qualität eines »Werkzeugkastens des Wissensmanagements« alleine von der Neuigkeit der darin enthaltenen Instrumente abhinge. Vielmehr kommt es weniger auf die Instrumente, als auf ihre geschickte Verwendung an.

Der vorliegende Leitfaden nimmt die geäußerte Kritik auf. Er berücksichtigt die oben definierten fünf Grundprinzipien für ein anwenderorientiertes Wissensmanagement. Im Sinne einer effektiven und effizienten Umsetzung, folgt der Leitfaden der Zielrichtung der Etablierung eines „integrierten“ Wissensmanagements.

III Integriertes Wissensmanagement in Organisationen

Integriertes Wissensmanagement bedeutet, dass Wissensmanagement in ziel-führender Weise als Bestandteil des Arbeitsalltags in alle Abläufe integriert wird. Es darf nicht als isolierte Anwendung von Tools verstanden werden, sondern als kulturell verankertes Handeln bzw. Verhalten der Mitglieder einer Organisation in deren Umgang mit Information und Wissen.

Aspekte, um zu einem zielführenden integrierten Wissensmanagement zu gelangen, lassen sich folgendermaßen subsummieren:

- Das Formulieren einer Strategie und eines entsprechenden Messsystems hilft dabei, den Erfolg von Wissensmanagement sowie die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen darzustellen und zu belegen.
- Zum einen müssen Wissensmanagement-Prozesse den konkreten Arbeitsabläufen entsprechend gestaltet und unterstützt werden, zum anderen müssen die für die regulären Arbeitsabläufe genutzten Informations- und Wissensmanagement-Systeme integriert sein.
- Erst wenn Strategien, Prozesse, Systeme und Wissensmanagement-Handlungsfelder integriert bzw. abgestimmt sind, lässt sich wirkungsvolles Wissensmanagement realisieren.

Ziel des Wissensmanagements in einer Organisation ist es, das Organisationswissen prozessorientiert zu identifizieren, zu strukturieren, kontextbezogen einzusetzen und effektiv zu nutzen. Ein integrierter Wissensmanagement Gestaltungs- und Einführungsansatz trägt dazu bei, dieses Ziel zu erreichen. Das sich daraus ergebende vernetzte Wissensmanagement (als übergeordnetes Führungssystem) darf in einer Organisation nicht als eigene Wissensdisziplin neben anderen Führungsinstrumenten (wie bspw. Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, Projektmanagement, u. a.) etabliert werden, für welches dann erheblicher und zusätzlicher Bereitstellungs- und Wartungsaufwand notwendig wird. Vielmehr ergibt sich dieses integrierte Wissensmanagement aus den dokumentierten Lernprozessen bei Einführung dieser Managementsysteme. Zusammen mit der Dokumentation sowie für die speziellen Produkt- und Dienstleistungserstellung notwendige Wertschöpfungsketten und Prozessabläufe, entsteht eine Wissensbasis, die gleichzeitig die vorhandenen Konzepte, Modelle, Methoden und Vorgehensweisen für definierte Rechts-, Normen- und weitere Regelungsvorhaben strukturiert mit abbildet.

Das folgende Kapitel schlägt den Bogen von den Grundlagen der Verankerung des Wissens, über seine Organisation hin zu den Verantwortlichkeiten und schließt mit einem idealtypischen Modell für den strukturellen Aufbau eines integrierten Wissensmanagement-Systems.

III.1 Die Verankerung von Wissen

Bevor Wissen externalisiert und für andere Personen nutzbar gemacht werden kann, muss es internalisiert werden, d. h. sich in den Köpfen von Personen verankern. Bis es allerdings zu dieser „Verankerung“ kommen kann, durchläuft das Wissen unterschiedliche Stadien und Prozesse dynamischer Veränderung im menschlichen Gehirn.

Im Prozess der Transformation von einfachem Wissen hin zu komplexem Expertenwissen, entwickelt sich Wissen aus zunächst einzelnen, isolierten Wissens-elementen zu immer komplexer werdenden, zusammenhängenden Wissensstrukturen. Diese zusammenhängenden, miteinander vernetzten Wissensstrukturen in den Köpfen der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, sind auch einer der wesentlichen Schlüssel für den kompetenten und damit erfolgreichen Umgang mit immer komplexer werdenden Informationsumwelten. Gleichzeitig können sie aber auch bei einer zu starken Verankerung zum Problem werden; dann nämlich, wenn sie sich so stark verankert haben, dass man sie nur mehr schwer oder unvollständig heben bzw. externalisieren kann.

Das vorliegende Kapitel gibt einen Einblick in die Mechanismen und Prozesse der Internalisierung bzw. Verarbeitung von Wissen und erfüllt damit zwei Funktionen: einerseits, die der Sensibilisierung für die Besonderheiten menschlicher Informationsverarbeitung und andererseits, die der Bereitstellung von anwendungsorientierten Grundlagen und Prinzipien als Basis eines wissenschaftlich fundierten und von Fakten geleiteten Ansatzes modernen Wissensmanagements.

III.1.1 Wissen im Kontext von Person und Personal

Artikel von MMag. Manuel Nagl (Donau-Universität Krems)

Wissen als kognitive Ressource

Wissen ist eine Ressource, die, genauso wie andere Produktionsfaktoren, aktiv bewirtschaftet werden muss, um einen optimalen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten zu können. Das gilt sowohl für die technischen und organisationalen Aspekte von Wissensmanagement, genauso wie für die kulturellen und sozialen. Im Gesamtsystem der Organisation „Bund“ wird den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern als (inter)aktiven

Trägerinnen, Träger, Produzentinnen und Produzenten der Ressource Wissen daher ein besonderer Stellenwert eingeräumt.

Vor diesem Hintergrund ist Wissen primär nichts Materielles, sondern ein Produkt des Denkens bzw. der Interaktion des Menschen mit seiner (sozialen) Umwelt. Genauso wie das Gedächtnis mit keiner statischen, organisationalen Umwelt interagiert, so interagiert auch die organisationale Umwelt mit keinem statischen Gedächtnis, auf das Informationen bei Bedarf geladen und jederzeit wieder abgerufen werden können.

So gesehen, hört Informationsverarbeitung nicht etwa abrupt auf, sobald die Information in das Gedächtnis gelangt bzw. „überspielt“ worden ist, sondern beginnt vielmehr erst an diesem Punkt. Der Wissensfluss innerhalb des Gedächtnisses gehorcht dabei bestimmten Regeln, die darüber entscheiden, ob Information in stabiles, für eine reibungslos funktionierende Verwaltung notwendiges Wissen umgewandelt werden kann.

Wissen und Person: Wie entsteht Wissen und wie wird es verarbeitet

Eine dieser Regeln lässt sich direkt aus der Architektur des menschlichen Gedächtnisses ableiten, das aus zwei miteinander interagierenden Systemen besteht (Cowan, 2008) (Squire, et al., 1993); siehe zur Illustrierung auch die schematische Darstellung:

- dem **Langzeitgedächtnis**, in dem Wissen langfristig gespeichert wird und sich über viele Jahre zu komplexen Wissensstrukturen vernetzen kann. Das darin gespeicherte Wissen besteht nicht nur aus einzelnen, isolierten Wissenseinheiten, sondern aus großen, komplexen Interaktionen zwischen den einzelnen Elementen. Diese Interaktionen können zu übergeordneten Einheiten (sog. Schemata) zusammengefasst werden, die eine enorme Menge an miteinander vernetzten Einzelinformationen umfassen können. Als Beispiel sei an dieser Stelle das Restaurantschema angeführt, das sich über viele Erfahrungen mit dem Besuch von Restaurants hinweg ausgebildet hat. Darin sind nicht nur Wissen über Kulinarik oder typisches Verhalten in einem Restaurant gespeichert, sondern ebenso Wissen über die Grundlagen monetärer Transaktionen, sozialer Umgangsregeln oder auch der Funktionalität bestimmter Möbelstücke bzw. Einrichtungsgegenstände. All diese Aspekte werden als eine einzelne Wissenseinheit abgespeichert und verbrauchen damit nur wenig Platz im kognitiven System. Das Resultat: Nur die wenigsten nehmen das Wissen um das Konzept „Restaurantbesuch“ noch als besonders intellektuell herausfordernd wahr.
- Der Aufbau von Schemata erfüllt zwei Funktionen: die Speicherung und Organisation von Information im Langzeitgedächtnis sowie die Reduktion der Informationsbelastung im sogenannten Kurzzeitgedächtnis.
- Das Langzeitgedächtnis selbst lässt sich wiederum in zwei weitere Subsysteme unterteilen: dem expliziten und dem impliziten. Im expliziten Subsystem werden Fakten- sowie autobiographisches Wissen abgespeichert, im impliziten Sub-

system hingegen Handlungswissen, Fertigkeiten oder auch Gewohnheiten. Diese Wissensformen interagieren im Langzeitgedächtnis miteinander (und sind in der Regel gemeinsam in den meisten Schemata vorhanden), womit es möglich wird, nicht nur Faktenwissen schnell abzurufen, sondern gleichzeitig auch die jeweils adäquaten Handlungsstrategien bzw. Verhaltensprogramme. Mit langer bzw. intensiver (beruflicher) Erfahrung kommt es ab einem bestimmten Punkt zu einer Automatisierung von Schemata, d. h. die kompakten Wissensseinheiten können ohne bewusstes Nachdenken automatisch abgerufen werden (siehe z. B. Ericsson, 2008). Dadurch können die vertrauten Denk- und Handlungsprozesse flüssig und effizient ausgeführt werden. Für den Umgang mit nicht vertrauter bzw. neuer Information spielt das zweite Gedächtnissystem eine wichtige Rolle.

- dem **Kurzzeitgedächtnis** (auch Arbeitsgedächtnis genannt), in dem nur eine stark eingeschränkte Anzahl von Informationseinheiten, die sowohl aus der Umwelt wie auch aus dem Langzeitgedächtnis stammen können, kurzfristig und seriell verarbeitet und zwischengespeichert werden kann. Kennzeichnend für das Kurzzeitgedächtnis ist die Tatsache, dass die darin verarbeitete Information innerhalb kurzer Zeit wieder vergessen wird. Dies geschieht jedoch nur, sofern sie nicht oft genug wiederholt bzw. nicht ins Langzeitgedächtnis integriert wird. Informationsverarbeitung geschieht im Kurzzeitgedächtnis in der Regel bewusst. Denkprozesse, die im Kurzzeitgedächtnis stattfinden, sind beispielsweise das kurzfristige Merken einer Telefonnummer, das Nachdenken über eine getroffene Entscheidung oder aber auch das Vorausplanen bestimmter Aktivitäten.
- Durch die limitierte Verarbeitungskapazität des Kurzzeitgedächtnisses kann Vernetzung von Informationen darin nur sehr eingeschränkt geschehen. Vernetzung komplexer Information ist dann möglich, wenn das Langzeitgedächtnis dem Kurzzeitgedächtnis Schemata zur Verfügung stellt, mit deren Hilfe die vertrauten / bekannten Aspekte von Aufgaben bzw. Problemen bewältigt werden können. Durch die Bereitstellung von Schemata aus dem Langzeitgedächtnis, wird im Kurzzeitgedächtnis gleichzeitig aber Kapazität freigesetzt, die zur Bewältigung von unbekanntem / unvertrauten Aufgaben bzw. Problemen benötigt wird.

Auf Basis der beschriebenen Unterschiede zwischen den Gedächtnissystemen, kann das Gedächtnis als solches grundsätzlich als System charakterisiert werden, das souveräne Entscheidungen im Umgang mit bzw. auf Basis vorhandener Information insbesondere dann treffen kann, wenn es eine ausreichende, möglichst umfassende, aufgabenrelevante Wissensbasis besitzt.

Die Qualität der damit verbundenen Entscheidungen steht und fällt daher mit dem im Langzeitgedächtnis, hauptsächlich in Form von Schemata abgespeicherten, fach- und aufgabenspezifischen Fakten- sowie Erfahrungs- und Handlungswissen.

Dieses ist im Gegensatz zum Kurzzeitgedächtnis, das in seiner Aufnahme- und Verarbeitungskapazität ausgesprochen limitiert ist, in der Lage, Wissen mit anderem Wissen

langfristig zu vernetzen und in Form übergeordneter Wissensstrukturen schnell und ressourceneffizient abrufbar zu machen. Durch die Bereitstellung kompakter Wissenspakete durch das Langzeitgedächtnis wird das Kurzzeitgedächtnis entlastet und kann dadurch neue Information effektiver und effizienter verarbeiten (Gobet, 2005) (Guida, et al., 2012) (Sweller, et al., 1998).

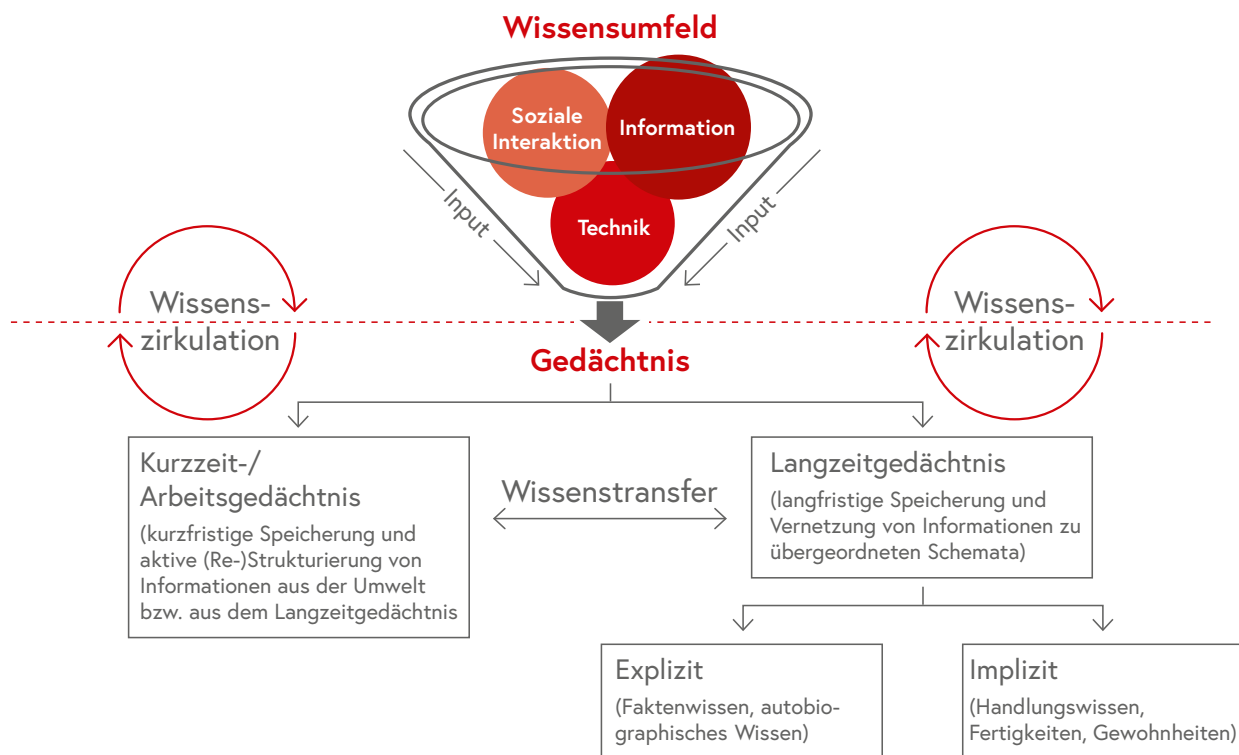


Abbildung 3: Informationsfluss zwischen Organisation und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter

Schematische Darstellung des Informationsflusses zwischen Organisation und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter sowie der daran beteiligten Gedächtnis-/Wissenssysteme bzw. Informationsverarbeitungsprozesse.

Aus der Umwelt gelangt über soziale Interaktion, technische Systeme oder andere Kommunikationskanäle vermittelte/s Information/Wissen in das Gedächtnis der Person, in dem diese verarbeitet wird. Information/Wissen trifft dabei auf ein Kurzzeitgedächtnis und ein Langzeitgedächtnis. Das Langzeitgedächtnis besteht wiederum aus zwei Subsystemen, dem impliziten und dem expliziten. Die Zirkulation von Information/Wissen zwischen Umwelt und Person findet in beide Richtungen statt, d. h. von der Umwelt in das Gedächtnis wie auch vom Gedächtnis in die Umwelt. Sowohl in der

Umwelt als auch im Gedächtnis finden Transformationsprozesse statt, d. h. Information / Wissen verändert sich dynamisch.

Über Wissenstransferprozesse zwischen den beiden Gedächtnissystemen kann Wissen aus dem Kurzzeitgedächtnis unter bestimmten Bedingungen ins Langzeitgedächtnis gelangen, wo es sich vernetzen und zu komplexen Wissenspaketen formen kann. Sobald dieses vernetzte Wissen für bewusste Denk- bzw. Handlungsprozesse benötigt wird, kann es über das Kurzzeitgedächtnis bei Bedarf aktiviert und damit verwendet werden.

Im Gegensatz zum Kurzzeitgedächtnis, das eine nur sehr begrenzte Anzahl von Information über einen kurzen Zeitraum speichern bzw. vernetzen kann, verfügt das Langzeitgedächtnis über beinahe unbegrenzten Speicherplatz mit ebenso unbegrenzter Speicherdauer.

Kompetenter Umgang mit Wissen erfordert mehr als die Betrachtung einzelner, isolierter Wissenseinheiten. Kompetenter Umgang mit Wissen heißt, das „Big Picture“ zu erkennen, d. h. Zusammenhänge zwischen einer großen, sich dynamisch verändernden Menge an Informationseinheiten zu erfassen und zu verstehen. Daraus folgt, dass die im Langzeitgedächtnis abgespeicherten, fach- und aufgabenspezifischen Schemata (verstanden als übergeordnete Wissenseinheiten in denen Fakten-, Erfahrungs- und Handlungswissen optimal zusammenspielen) die eigentlich leistungsrelevante Wissensbasis einer Organisation repräsentieren. Sie stellen die Basis derjenigen Fähigkeiten und Fertigkeiten dar, aus denen eine Organisation optimalen Nutzen entfalten kann und die es im Sinne des Wissensmanagements primär zu bewahren und weiterzuentwickeln gilt. Erst durch diese Wissensbasis wird die Selektion und Bewertung von Information innerhalb eines größeren Zusammenhangs ohne Kapazitätseinschränkungen oder sonstige Limitationen ermöglicht. Erst dadurch können Risiken bzw. Probleme zeitgerecht erkannt und in Form geeigneter Strategien der Problemlösung gezielt gegengesteuert werden. Und nicht zuletzt erst dadurch wird ein souveräner Umgang mit komplexer, sich in immer schnelleren Zyklen, dynamisch verändernder Information und damit eine ressourceneffiziente Abwicklung des Tagesgeschäfts und der Kernprozesse möglich.

Aufbau einer leistungsrelevanten Wissensbasis: Voraussetzungen

Die Voraussetzungen unter denen diese leistungsrelevante Wissensbasis entstehen kann, sind höchst sozialer Natur. Reine Informationsaufnahme bzw. -weitergabe über Kommunikations- und Informationssysteme alleine ist zu wenig. Der goldene Weg zum Aufbau leistungsrelevanten Wissens liegt in der kontinuierlichen Interaktion mit der (sozialen) Umwelt und somit in mehreren Faktoren, die ineinander greifen:

Einerseits im kommunikativen Austausch unter / zwischen den Mitgliedern einer Organisation, die dadurch einer ständigen Interaktion mit sich selbst und der gemeinsamen Umwelt stehen. Und im gemeinsamen Lernen von- und miteinander sowie in der gemeinsam geteilten und erlebten Praxiserfahrung.

Personalzentriertes Wissensmanagement: Zwischenfazit und Schlussfolgerungen

Aus dem bisher gesagten lassen sich, aus der Sicht eines personalzentrierten, kognitiven Zugangs zum Thema, drei wesentliche Schlussfolgerungen für ein modernes Wissensmanagement, mit dessen Unterstützung das für die Bundesverwaltung leistungsrelevante Wissen optimal nutzbar gemacht werden kann, ableiten:

Ein souveräner und nachhaltiger Umgang mit einem immer komplexer werdenden Informationsumfeld setzt eine umfassende, fach- bzw. aufgabenspezifische Wissensbasis bei jeder Mitarbeiterin / jedem Mitarbeiter voraus bzw. entwickelt diese konsequent weiter.

Informationen können nur dann sinnvoll verarbeitet werden, wenn eine ausreichend große Wissensbasis in den Köpfen der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter vorhanden ist. Das gilt sowohl für, aus Sicht des Wissensmanagements bereits dokumentierte und strukturiert aufbereitete und damit verfügbar gemachte Information, wie auch für nicht dokumentierte, unstrukturierte oder nicht auffindbare Information. Effiziente Informationsverarbeitung bedeutet eine Integration von Informationen in ein bestehendes, in den Köpfen der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter vorhandenes Wissensnetzwerk. Durch dieses Netzwerk ist man in der Lage, relevante Informationen herauszufiltern und mit dem bestehenden Wissen so zu verknüpfen, dass die situativ jeweils bestmöglichen Entscheidungen getroffen bzw. Handlungen gesetzt werden können. Wenn ein solches Wissensnetzwerk nicht oder nur fragmentarisch vorhanden ist, nützt die modernste Wissensmanagement-Technologie nichts, da die bereitgestellte Information nicht sinnvoll interpretiert bzw. integriert werden kann.

Eine umfassende, fach- bzw. aufgabenspezifische Wissensbasis schützt vor Informationsüberlastung und setzt die für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung von bestehendem Wissen notwendigen kognitiven Ressourcen bei den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern frei.

Eine, wenn nicht sogar die Hauptaufgabe von Wissensmanagement besteht darin, Informationskomplexität zu reduzieren und dadurch „manageable“ zu machen. Wenn die notwendigen Wissensstrukturen in den Köpfen der Personen nicht vorhanden sind, wird der Umgang mit komplexer Information als anstrengend bzw. aufwendig erlebt. Zu einseitige Belastung des Kurzzeitgedächtnisses führt über kurz oder lang zu Überforderung (mit all den damit verbundenen psychosozialen Folgen wie z. B. Stress oder

Burn-Out) und für die Organisation kurz- und langfristig suboptimalen Entscheidungen. Darunter leidet auch Akzeptanz für Wissensmanagement.

Darüber hinaus muss Wissensmanagement in der Lage sein, Wissen an die Erfordernisse der Gegenwart bzw. der jeweils aktuellen Entwicklungen anzupassen, und das nicht nur einmal sondern immer dann, wenn es notwendig ist. Das setzt schnelle Reaktionsfähigkeit sowie adaptive Kompetenz voraus. Beides ist nur dann möglich, wenn Langzeitgedächtnis und Kurzzeitgedächtnis optimal zusammenspielen. Letzteres muss seitens des Langzeitgedächtnisses freigespielt werden können, um neue, eventuell auch unerwartete Informationen schnell und effizient neu bewerten zu können. Entlastung des Kurzzeitgedächtnisses von Routineaufgaben ist daher oberstes Gebot.

Die Grundvoraussetzung erfolgreichen Wissensmanagements ist das Vorhandensein bzw. der Aufbau einer gelebten Expertenkultur.

Expertinnen bzw. Experten sind die Trägerinnen bzw. Träger des leistungsrelevanten Wissens einer Organisation. Dabei ist potentiell jede mitarbeitende Expertin bzw. jeder mitarbeitende Experte, solange sie bzw. er eine für den jeweiligen Aufgabenbereich umfassende Wissensbasis im Langzeitgedächtnis aufgebaut hat. Die Einordnung als expertenorientiert sich folglich alleine am Umfang und Vernetzungsgrad der jeweiligen kognitiven Wissensbasis, die die Grundlage für die für eine Expertinnen bzw. Experten typischen, außergewöhnlich ausgeprägten Fähig- und Fertigkeiten darstellen.

Ziel des Auf- und Ausbaus einer Expertenkultur ist die bedarfsgerechte, sich an den Kernprozesserfordernissen orientierende Entwicklung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zu fach- bzw. aufgabenspezifischen Expertinnen bzw. Experten. Der kompetente und souveräne Umgang mit komplexen Informationswelten soll für sie selbstverständlich sein, jedoch keine (Über-)Belastung darstellen. Zur optimalen Förderung einer gelebten Expertenkultur sind die folgenden drei Grundprämissen von besonderer Bedeutung:

- Identifikation und Einordnung von Expertinnen bzw. Experten oder Expertenwissen ausschließlich anhand des Umfangs sowie des Vernetzungsgrades der fach- bzw. aufgabenspezifischen, kognitiven Wissensbasis.
- (Weiter-)Entwicklung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern hin zu fach- bzw. aufgabenspezifischen Expertinnen bzw. Experten inkl. konsequenter Begleitung und Unterstützung als Führungsaufgabe.
- Entwicklung und Umsetzung wissenschaftlich fundierter, an die Erfordernisse der Arbeitswelt angepasster und in die Arbeitswelt der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter integrierter Weiterbildungskonzepte und Schulungsmaßnahmen.

„Expertise“: Ein wissenschaftsgeleiteter Zugang

Modernes Wissensmanagement braucht einen modernen Zugang zum Thema „Expertenwissen“. Warum ist das wichtig? Einerseits sind Expertinnen bzw. Experten die

Hauptträger leistungsrelevanten Wissens, also jenes Wissens, das essentiell für die Erbringung / Erfüllung der Kernaufgaben einer Organisation ist und das es deswegen unter allen Umständen zu bewahren gilt. Andererseits sind ausschließlich Expertinnen bzw. Experten in der Lage, das in der ständig ansteigenden Flut an Information enthaltene, leistungsrelevante bzw. erfolgskritische Wissen zu identifizieren, für die Organisation optimal nutzbar zu machen und (mit anderen Expertinnen bzw. Experten) kontinuierlich weiter zu entwickeln. Ohne umfassende, fach-/aufgabenspezifische Wissensbasis, ist es nicht möglich, all diesen Aufgaben auf hohem Niveau gerecht zu werden. Und ohne dies gewährleisten zu können, läuft man Gefahr, sowohl dem spezifischen Anspruch von Wissensmanagement (›Wissen zu bewahren und dynamisch weiterzuentwickeln‹) sowie dem allgemeinen Anspruch (›mit Wissensmanagement Veränderung und Erneuerung anzustoßen und voranzutreiben‹) nicht oder nur teilweise gerecht zu werden.

Zu einem modernen Zugang zum Thema „Expertenwissen“ als einer der Grundpfeiler modernen Wissensmanagements, gehört auch ein sich am Puls der Zeit bzw. am aktuellsten Stand befindliches Verständnis davon, was Expertise ist und was nicht. Im Sinne des wissenschaftsgeleiteten Ansatzes des vorliegenden Wissensleitfadens, orientiert sich letzterer am aktuellen wissenschaftlichen Konsens. Dieser besagt, dass Expertinnen bzw. Experten nicht primär deswegen Expertinnen bzw. Experten sind, weil sie außergewöhnliche Intelligenz oder Begabung besitzen, sondern deswegen, weil sie über einen langen Zeitraum beruflicher Erfahrung, praktischen Trainings und dem damit verbundenen Erwerb aufgabenspezifischen Wissens dazu geworden sind. Oder anders gesagt: Expertinnen bzw. Experten sind nicht etwa deswegen besser als Nicht-Expertinnen bzw. Nicht-Experten, weil sie intelligenter handeln, sondern weil sie, häufig sogar unbewusst, ihr fachspezifisches Wissen ohne zusätzlichen Verbrauch kognitiver Ressourcen immer dann, wenn notwendig, schnell, effektiv und automatisch aktivieren können (Ericsson, 2008) (Feldon, 2007a) (Feldon, 2007b) (Sweller, et al., 1998).

Die aktuelle Forschung unterstützt demnach die Aussage, wonach „das Training und nicht die allgemeine Befähigung die Meisterin / den Meister mache“ – mit zwei wesentlichen Implikationen: So etwas wie „Expertentum“ kann es aus Sicht der aktuellen Wissenschaft nicht geben, da eine für jeden Wissensbereich ausreichend umfassende Wissensbasis aufgrund der langen Zeitspannen, die für deren Aufbau erforderlich sind, schlichtweg nicht entwickelt werden kann. Die zweite Implikation: Expertin/Experte kann jeder werden, die / der genügend Zeit hat, eine kritische Wissensbasis in der Interaktion mit dem jeweils spezifischen Wissensumfeld aufzubauen.

Expertise als kompetenter Umgang mit Information: Ein Kriterienkatalog

Expertinnen bzw. Experten unterscheiden sich von Nicht- oder Halbexpertinnen bzw. -experten speziell durch folgende Aspekte (Feldon, 2007a) (Salthouse, 1991) (Gobet, 2005) (Guida, et al., 2012):

- Sie treffen im Vergleich mit Nicht- bzw. Halbexpertinnen oder -experten überdurchschnittlich oft die besseren Entscheidungen bzw. setzen die effektiveren Handlungen und sind darin zumeist auch schneller und genauer.
- Sie verfügen in ihrem Fachgebiet über eine größere Wissensbasis im Langzeitgedächtnis (insbesondere, aber nicht nur, was die impliziten Wissensanteile anbelangt). Diese haben sie durch langjährige Praxiserfahrung sowie gezieltes und intensives Üben der für ihren Fachbereich wesentlichen Fähig- und Fertigkeiten erworben.
- Durch ihre Erfahrung haben sie ein hochdifferenziertes Wahrnehmungssystem entwickelt. Dadurch sind sie in der Lage, die wesentlichen Aspekte einer Situation sowie Abweichungen unmittelbar zu erkennen bzw. zu identifizieren.
- Sie sehen und bewerten die einzelnen Aspekte einer Situation nicht isoliert, sondern erkennen auf Basis ihrer vorhandenen Schemata die Verbindungen bzw. Zusammenhänge und nehmen diese als zusammengehöriges, sinnvolles Muster wahr. Sie sehen im wahrsten Sinne des Wortes das „Big Picture“ in einer großen Menge an Information.
- Sie wissen, was sie erwarten wird, d. h. sie können die potentielle Entwicklung eines Prozesses bzw. die Konsequenzen ihres Tuns mit hoher Treffsicherheit vorhersagen (sie besitzen die Fähigkeit zur sogenannten „mentalen Simulation“).
- Sie wissen genau, was sie zu welchem Zeitpunkt wie machen müssen. Neben einem höchst effizienten und effektiven Problemidentifikationssystem verfügen Expertinnen bzw. Experten über ein ebenso effizientes und effektives Problemlösungssystem, d. h. über Handlungsstrategien, die sprichwörtlich im Bruchteil von Millisekunden aktiviert und mit hoher Geschwindigkeit und Genauigkeit ausgeführt werden können.
- Ein großer Teil der Fähigkeiten und Fertigkeiten von Expertinnen bzw. Experten sind automatisiert, d. h. laufen unbewusst, damit schneller und für das Gehirn ressourcenschonender ab.
- Durch den starken Automatisierungsgrad ihrer Fähig- und Fertigkeiten, verfügen Expertinnen bzw. Experten über zusätzliche freie kognitive Ressourcen, die sie bspw. nutzen, um ihre Aufmerksamkeit flexibler zu lenken oder auch zusätzliche, unerwartete Informationen besser zu verarbeiten.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass Expertinnen bzw. Experten in allen Phasen und auf allen Ebenen der Informationsverarbeitung, beginnend mit der Wahrnehmung über die Interpretation, Integration und Speicherung von Information bis hin zur Umsetzung optimaler Handlungsstrategien besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgebildet haben. Diese erlauben es Ihnen, sich kompetent durch immer komplexer

werdende Informationsumwelten zu bewegen und lassen sie dadurch automatisch ins Zentrum eines integrierten Wissensmanagement-Ansatzes rücken.

Welchen Mehrwert, neben der augenscheinlichen Förderung eines evidenzbasierten Verständnisses des gegenständlichen Themenkomplexes, bietet der vorliegende Expertise-Kriterienkatalog (siehe oben) noch zusätzlich?

Zum einen gibt er eine klarere Richtung vor, wo in der Bundesverwaltung nach dem leistungsrelevanten bzw. erfolgskritischen Wissen zu suchen ist. D. h., der Wissenssicherungsprozess kann von einem, auf transparenten Richtlinien aufbauenden, systematischen Auswahlverfahren aller relevanten Expertiseträgerinnen bzw. Expertiseträger gestützt werden. Zum anderen können aus dem Kriterienkatalog bedarfsgerechte Weiterbildungskonzepte abgeleitet werden, die in Form von Expertise fördernden Schulungsmaßnahmen umgesetzt werden können. Damit kann der intendierte Kulturwandel hin zu einer wissensbasierten Expertenorganisation leichter vollzogen werden. Stellen- und Selbstwert der Beteiligten werden gehoben und damit die Akzeptanz für die Notwendigkeit und die aktive Mitgestaltung eines Kulturwandels. Expertenstatus wird damit nicht mehr nur einem auserwählten, kleinen Kreise an Kandidatinnen bzw. Kandidaten zugesprochen, sondern jeder Person, die die oben genannten Kriterien erfüllt. Neben den möglichen, damit verbundenen positiven Folgen wie beispielsweise vermehrte und effizientere Teamarbeit, vermehrt geteiltes Wissen, leichter aufteilbare Verantwortungen oder auch multiperspektivisch getroffene Entscheidungen, ist eines klar: Mehr fachspezifische „Expert-Power“ entlastet kurz-, mittel- und langfristig das gesamte System und macht es dadurch wendiger und flexibler für die Bewältigung der Anforderungen der Gegenwart und der Zukunft.

Hürden / Hindernisse beim Heben von Expertenwissen

So effektiv und effizient der Denkkaparat von Expertinnen bzw. Experten imstande ist, die immer größer werdende Flut an Informationen zu bewältigen, so problematisch kann er werden, wenn es um die Weitergabe von Expertenwissen geht. Wissenschaftliche Studien aus den unterschiedlichsten Anwendungsbereichen und mit den unterschiedlichsten Berufsgruppen, von Ärztinnen bzw. Ärzten über Physikerinnen bzw. Physiker bis hin zu Computerfachleuten, konnten nachweisen, dass Expertinnen bzw. Experten ihr Wissen in vielen Fällen nur unvollständig an andere kommunizieren bzw. weitergeben können (Feldon, 2007a).

Dafür gibt es hauptsächlich zwei Ursachen: die oben beschriebenen Schemata im Langzeitgedächtnis, in denen einzelne, isolierte Wissensseinheiten zu größeren, zusammenhängenden Wissenskomplexen zusammengefasst werden (Beispiel „Restaurantschema“) sowie der starke Automatisierungsgrad der Fähigkeiten und Fertigkeiten von Expertinnen bzw. Experten. Ersteres kann dazu führen, dass in der Beschreibung von Problem/-Entscheidungssituation situative Details bzw. konkrete Erfahrungswerte durch allgemeinere

Prinzipien bzw. Konzepte abgelöst werden. Expertinnen bzw. Experten sehen Probleme demnach oftmals auf einer abstrakteren, generalisierteren Ebene als Anfängerinnen bzw. Anfänger oder Nicht-Expertinnen bzw. Nicht-Experten, was es ihnen erschwert, sich an konkrete Details einer Problem-/Entscheidungssituation zu erinnern. Der bei Expertinnen bzw. Experten vorhandene, starke Automatisierungsgrad von Fähigkeiten und Fertigkeiten führt darüber hinaus dazu, dass diese immer weniger bewusst zugänglich sind. Deshalb neigen Expertinnen bzw. Experten dazu, wesentliche Schritte eines Entscheidungs- bzw. Handlungsprozesses auszulassen. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass Expertinnen bzw. Experten in ihren Beschreibungen in manchen Fällen sogar bis zu 50% derjenigen Schritte/Faktoren auslassen, die wesentlich zur erfolgreichen Problem- bzw. Aufgabenlösung beigetragen haben (Sullivan, et al., 2008). Vor dem Hintergrund, dass bereits das Auslassen eines einzigen Schrittes bzw. das Nicht-Berücksichtigen eines einzigen Faktors zu suboptimalen Ergebnissen führen kann, sollten diese wissenschaftlichen Befunde besonderen Anlass zum Denken geben.

Vollständige Erhebung des Expertenwissens als Grundlage effektiven Transfers

Was bedeuten diese wissenschaftlichen Erkenntnisse für die Sicherung leistungsrelevanten bzw. erfolgskritischen Expertenwissens in der Bundesverwaltung? Primär legen sie nahe, dass eine möglichst vollständige, lückenlose Sicherung des leistungsrelevanten bzw. erfolgskritischen Expertenwissens nicht erst bei der sauberen Dokumentation, d. h. beim Aufbau und der Nutzung eines intelligenten, bedienungsfreundlichen Dokumentenablagensystems beginnt, sondern bereits bei der Hebung ebendieses Wissens an der Quelle, d. h. den Expertinnen bzw. Experten. Das strukturierteste, benutzerfreundlichste und technisch am elegantesten gelöste Dokumentenablagensystem, ist eben nur so gut, wie die dahinterliegende Wissensbasis. Ist letztere unvollständig bzw. lückenhaft, so ist es auch das auf dem Dokumentenablagensystem gespeicherte und zur Verfügung gestellte Wissen. Die Grundlage effektiven Transfers von Wissen liegt daher in der Art und Weise der Erhebung des impliziten Wissens von Expertinnen bzw. Experten.

Das bedeutet, dass eine der großen, mit Wissensmanagement verbundenen Herausforderungen in der möglichst vollständigen Erhebung des leistungsrelevanten bzw. erfolgskritischen Expertenwissens einer Organisation besteht. Nur dadurch können diejenigen Produkte, Prozesse und Dienstleistungen optimal aufrecht erhalten und bestmöglich angeboten werden, die für die erfolgreiche Bewältigung des Kerngeschäfts unabdingbar sind.

Eine möglichst vollständige Erhebung des leistungsrelevanten bzw. erfolgskritischen Expertenwissens kann aber nur dann gelingen, wenn die Expertinnen bzw. Experten systematisch und konsequent dabei unterstützt werden, das in ihnen vorhandene Wissen vollständig zu dokumentieren. Nur dadurch können all diejenigen Personen, die dieses Wissen später benötigen, auch den optimalen Nutzen daraus ziehen. Um dieses

Ziel zu erreichen, reicht es nicht aus, den identifizierten Expertinnen bzw. Experten per Dienstanweisung oder per Sammelmail den Auftrag zu erteilen, ihr Wissen über die zur Verfügung stehenden Wissensablagensysteme in regelmäßigen Abständen oder zumindest noch kurz vor dem Antritt der Pension zu dokumentieren.

Neben einem klaren Bekenntnis der verantwortlichen Führungskraft, braucht es ein übergreifendes Konzept bzw. einen transparenten, methodisch geleiteten Prozess samt konkreter, daraus abgeleiteter Maßnahmen. „Methodisch geleitet“ bedeutet in dem Fall, dass in allen Phasen/Elementen des vorgestellten Wissensprozesses, die für die jeweilige Phase jeweils am besten geeigneten Methoden zum Einsatz kommen. Das gilt insbesondere auch für die Phase der Erhebung des leistungsrelevanten bzw. erfolgskritischen Expertenwissens. Nur spezielle, für die Erhebung von Expertenwissen (mit) entwickelte Methoden, sind geeignet, die das eigene Wissen betreffenden „blinden Flecken“ von Expertinnen bzw. Experten aufzudecken und damit eine vollständige Erhebung des vorhandenen, leistungsrelevanten bzw. erfolgskritischen Expertenwissens zu gewährleisten.

Einen Überblick zu geeigneten Methoden finden Sie in der [„Toolbox“](#) dieses Leitfadens.

III.2 Die Organisation von Wissen

Die österreichische Bundesverwaltung befindet sich im Umbruch. Der demografische Wandel, Ressourcenknappheit, komplexere Anforderungen des Umfelds und komplexere Instrumente wie Wirkungsorientierung und Folgenabschätzung verlangen nicht nur nach einem Mehr an Kollaboration, Kooperation und Kommunikation, sondern stellen erhebliche Anforderungen an die Selektion, Aufbereitung, Bereitstellung und Anwendung – kurz gesagt, die Organisation – leistungsrelevanten Wissens.

Dieser Umbruch des Systems sollte als Weiterentwicklung verstanden werden, die mehr oder weniger „organisch“ und „gewachsen“ eine Veränderung mit sich bringt. Während sich Veränderungen in natürlich gewachsenen Systemen wie in lebendigen Organismen über lange Zeiträume erstrecken, kann sich die Anpassung einer Organisation langsam in Form einer niedrighschwellig, stetigen Weiterentwicklung oder sie geplant, gezielt und durch konkrete Maßnahmen angestoßen als „Changemanagement-Prozess“ vollziehen.

Bei Veränderungs- bzw. Change-Prozessen geht es zwangsläufig immer auch um ein Neu- und Um-Denken sowie um das Erlernen von Abläufen, Prozessen, und Inhalten. Diese – in nachfolgendem Kapitel beschriebenen – Bausteine des Wissensmanagements bieten eine breite Palette von Ansatzpunkten für die Umsetzung von Change Prozessen. So wird Wissensmanagement nicht nur zu einem durch den Umbruch bedingten Erfordernis sondern auch zu einem Instrument, den laufenden Change-Prozess aktiv zu unterstützen.

Anders betrachtet kann Wissensmanagement auch als eine Weiterentwicklung von Ideen des organisationalen Lernens verstanden werden. Ziel dieses Lernprozesses ist es, die Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource ›Wissen‹ zu verbessern, wobei Wissensmanagement nur auf jene Teile von Lernprozessen absieht, die tatsächlich gestaltbar sind. Dabei versucht Wissensmanagement den Führungskräften einer Organisation mittels Konzepten und Methoden konkrete Ansatzpunkte für Interventionen in die Wissensbasis der Organisation zu liefern.

Wie bereits einleitend beschrieben, beinhaltet die Wissensbasis alle Wissensbestandteile zur Behandlung der von der Organisation zu erfüllenden Aufgaben. Diese Wissensbasis setzt sich – wie bereits im vorhergehenden Abschnitt dieses Leitfadens beschrieben – aus individuellen sowie kollektiven Wissensbestandteilen, wie beispielsweise Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrung, Routinen oder Normen, zusammen.

Wissensmanagement kann dabei nicht direkt beim Endprodukt – der aufzubauenden Fähigkeit – ansetzen, sondern muss das gesamte Daten- und Informationsumfeld des Unternehmens berücksichtigen (Probst, et al., 1997).

III.2.1 Bausteine des Wissensmanagements

Um den Prozess des Wissensmanagements zu strukturieren, konkrete Ansatzpunkte für Interventionen der Führungskräfte zu schaffen und die Anwenderinnen bzw. Anwender mithilfe eines erprobten Rasters bei der Suche nach Defiziten zu unterstützen, wurden einzelne Bausteine des Wissensmanagements definiert und zueinander in einem Modell in Bezug gesetzt.

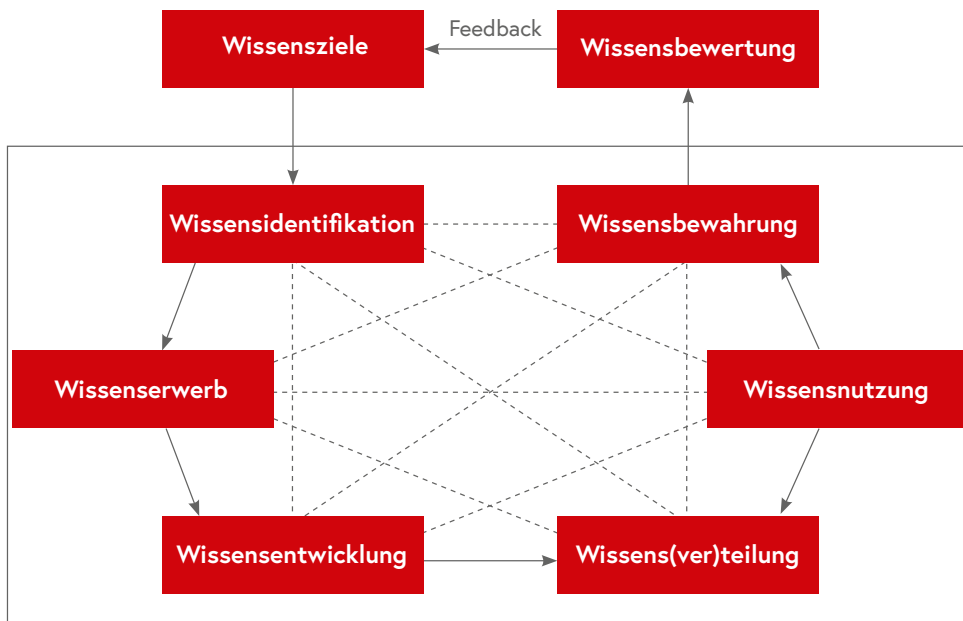


Abbildung 4: Bausteine des Wissensmanagements (Probst, et al., 2006)

Das Modell setzt sich aus einem äußeren und einem inneren Kreislauf zusammen. Der äußere Regelkreis verdeutlicht die Bedeutung strategischer Aspekte im Wissensmanagement sowie eindeutiger und konkreter Zielsetzungen. Wissensziele stellen die Grundlage für das Wissensmanagement dar. Sie beschreiben, wofür Wissen eingesetzt wird, was erreicht werden soll bzw. in welchen Themengebieten man Wissen aufbauen bzw. besser nutzen will. Es werden drei Arten von Wissenszielen unterschieden:

- **Normative Wissensziele** wirken auf die Unternehmenskultur (beispielsweise ein Übergang vom „Wissen ist Macht“-Denken zu einer Kultur vermehrter Wissensteilung).
- **Strategische Wissensziele** legen fest, in welchen Bereichen man den Fokus bezüglich Wissensaufbau setzt (z. B.: Neuaufbau einer Abteilung).
- **Operative Wissensziele** umfassen die konkrete Umsetzung.

Das Element der **Wissensbewertung** als Teil des äußeren Regelkreises unterstreicht zudem, im Sinne einer wirkungsorientierten Steuerung, die Notwendigkeit die Erreichung

von Wissenszielen durch konkrete Kennzahl- und Bewertungssysteme messbar zu machen und so zu einer evidenzbasierten Weiterentwicklung des Gesamtsystems beizutragen.

Aufbauend auf diesen Wissenszielen, setzt sich der innere Regelkreis aus folgenden sechs Elementen zusammen:

- **Wissensidentifikation** dient zur Schaffung eines Überblicks über die vorhandenen Daten, Informationen und Fähigkeiten, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation. Es kann auch eine Einteilung danach erfolgen, wie kritisch vorhandenes Wissen für die Organisation ist (wobei bei der Wissensbewahrung auf erfolgskritisches Wissen fokussiert werden sollte). Ohne die Transparentmachung bestehenden Wissens, ergibt sich die Gefahr des Fällens uninformativer Entscheidungen sowie die Schaffung von Parallelstrukturen.
- **Wissenserwerb** beschreibt den „Zukauf“ von Wissen durch die Organisation. Dieser kann durch die Einstellung von Expertinnen bzw. Experten, die Integration einer ganzen Organisation oder den Bezug von Stakeholderwissen (bspw. nachgeordnete Dienststellen, ausgegliederte Einrichtungen, Partnerorganisationen) erfolgen. Wissenserwerb kann auch über den Zukauf geeigneter Wissensprodukte (Datenbanken, Publikationen etc.) erfolgen; hier ist jedoch eine genaue Prüfung der Integrationsfähigkeit/Schnittstellen, auch in Bezug auf die menschliche Komponente (Anwenderin bzw. Anwender/Expertin bzw. Experte) erforderlich. Im Rahmen der Wissensidentifikation definierte Wissenslücken werden durch Anwerben von externer Expertise geschlossen.
- **Wissensentwicklung** ist das interne Gegenstück zum Wissenserwerb. Anstatt Wissen von außen in die Organisation zu holen, erfolgt die Wissensproduktion durch die einzelnen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter in Form individueller oder kollektiver Prozesse. Bei individuellen Prozessen – welche durch Maßnahmen der Kontextsteuerung durch die Führung unterstützt werden sollten – handelt es sich entweder um kreativ schöpferische Ansätze oder um Wissensentwicklung im Rahmen von Problemlösungsprozessen. Kollektive Wissensentwicklungsprozesse fokussieren auf kollektives Lernen und die Schaffung neuen Wissens durch Kombination in der Gruppe. Beispiele hierfür sind Experimentierräume, Innovationslabore oder auch Think-Tanks.
- **Wissensverteilung** beschäftigt sich mit der Distribution des Wissens innerhalb der Organisation mittels unterschiedlicher Methoden (z. B. Workshop, Jour fixe, Newsletter, Mentoring). Es muss vorher von Seiten der Organisation definiert werden, wer wie, in welchem Umfang über vorhandenes Wissen informiert werden soll. Die Art der Wissensverteilung muss die Art des zu verteilenden Wissens berücksichtigen.
- **Wissensnutzung** ist der produktive Einsatz des vorhandenen organisationalen Wissens zum Zweck der Leistungserstellung. Die Wissensnutzung „fremden“ bzw.

„neuen“ Wissens für die eigene Person, stellt in diesem Kontext eine besondere Herausforderung dar. Bewährte Routinen müssen hierbei überwunden werden und eine Kultur des „Nutzens“ neuer bzw. fremder Informationen etabliert werden. Grundvoraussetzungen hierfür sind Faktoren wie Zugriffsfreundlichkeit, Qualität und Vertrauen in die bereitgestellten Daten.

- **Wissensbewahrung** erfordert nicht nur geeignete Systeme und Datenbanken, sondern einen kontinuierlichen Prozess der Selektion, Speicherung und Aktualisierung im Zuge der Anwendung leistungsrelevanten Wissens. Dieser Prozess betrifft alle Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und stellt zudem eine zentrale Führungsaufgabe dar. Die wesentliche Herausforderung besteht in der Wissensselektion. Insbesondere im Bereich der Kernprozesse einer Organisation sollte nur jenes Wissen bewahrt werden, welches auch zukünftig für Dritte von Relevanz sein könnte. Die Speicherung des selektierten Wissens kann auf individueller, kollektiver oder elektronischer Ebene erfolgen, wobei die Speicherung auf individueller Ebene die größten Risiken in Bezug auf Wissensverlust birgt. Die kontinuierliche Anwendung des gespeicherten Wissens ist ein zentraler Faktor zur Bewahrung und Weiterentwicklung der Wissensbasis.

Defizite in der Organisation des Wissens entstehen dann, wenn Organisationen bzw. Führungskräfte einzelnen Bausteinen zu wenig Beachtung schenken und der Wissenskreislauf gestört wird (Probst, et al., 2006).

III.2.2 Wissensprozesse identifizieren und gestalten

Leistungsrelevantes Wissen

Die Arbeitsgruppe zur Vorbereitung des vorliegenden Leitfadens hat „Wissen im Bund“ ausführlich diskutiert und daraus eine Arbeitsdefinition zu leistungsrelevantem bzw. erfolgskritischem Wissen abgeleitet:

Das gesamte Wissen in jeder Organisation, so auch im Bundesdienst beinhaltet explizite und implizite Wissensanteile. Wissensmanagement in Bezug auf Personaländerung darf sich nicht allein auf das Auffinden und Bereitstellen von Informationen aus bestimmten Informationsquellen beschränken, sondern es benötigt einen Fokus auf Handlungs- und Erfahrungswissen, welches sowohl aus explizitem als auch aus implizitem Wissensanteilen besteht.

Handlungs- und Erfahrungswissen ist oft „leistungsrelevantes Wissen“ und somit Voraussetzung für eine ressourceneffiziente Abwicklung des Tagesgeschäfts und der Kernprozesse. Es ermöglicht die Selektion und Bewertung von Informationen innerhalb eines größeren Zusammenhangs (einer Aufgabenstellung). Dadurch werden, unter anderem auch aus Quellen organisationalen Lernens durch die Einbindung von Erfahrungswerten,

Risiken bzw. Probleme innerhalb von Kernprozessen zeitgerecht erkannt und es kann gezielt gegengesteuert werden.

Leistungsrelevantes Wissen lässt sich anhand einer „Wissensportfolio-Analyse“ (abgeleitet von der BCG-Produktportfolioanalyse) in drei Kategorien differenzieren (Armutat, 2002):

- **Hebelwissen** zeichnet sich durch hohe Einzigartigkeit (spezifisches Fachwissen) aus. Zudem hat es einen erheblichen Einfluss auf den Leistungserstellungsprozess. Es handelt sich hier um „erfolgs kritisches Wissen“, welches der Organisation einen Wissensvorsprung bzw. Wettbewerbsvorteile verschafft.
- **Basiswissen** stellt die Grundlage der „gewöhnlichen Geschäftstätigkeit“ dar. Es hat großen Einfluss auf die Leistungserstellung, verschafft jedoch auf dem gegebenen Niveau noch keinen Wissensvorsprung. Durch Erhöhen dieses Niveaus (Expertise-Aufbau) lässt sich Basiswissen in Hebelwissen verwandeln.
- **Engpasswissen** definiert sich durch hohe Einzigartigkeit, hat jedoch zum gegebenen Zeitpunkt keinen Einfluss auf die Leistungserstellung. Es kann als strategische Wissensreserve/-potential einer Organisation verstanden werden, dass bei Bedarf durch entsprechende Pflege und Investition „hochgefahren“ und so zu Hebelwissen werden kann.

Jeder Transformationsprozess (bspw. von Engpass- zu Hebelwissen) ist mit Investitionen in Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger oder Wissen verbunden (AGE Management, 2002) (Rump, 2001).



Abbildung 5: Wissensportfolio-Analyse (Armutat, 2002)

Diese Kategorisierung soll – im Zusammenspiel mit den in der Toolbox präsentierten Instrumenten – die Anwenderinnen bzw. Anwender dabei unterstützen, sich einen strategischen Überblick über die Wissensbasis ihrer Organisation zu verschaffen und ihnen Anleitungen und Hilfestellung zur Hand zu geben, um jenes erfolgskritische Handlungs- und Erfahrungswissen zu identifizieren, welches essentiell für die Arbeitsleistung der Organisation ist.

In anderen Worten, nicht jedes Handlungs- und Erfahrungswissen ist auch erfolgskritisch und / oder leistungsrelevant, d. h. notwendig um das Kerngeschäft der jeweiligen Organisationseinheit aufrecht zu erhalten und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen und muss daher in der Organisation gehalten werden.

Welches Wissen tatsächlich leistungsrelevant für eine Organisationseinheit ist, ist individuell, durch die verantwortliche Führungskraft zu definieren. **Wichtige Grundlagen und Unterstützung dafür, können sein:**

- Zielvorgaben auf unterschiedlichen Ebenen
- Berichte
- Protokolle
- Arbeitsplatzbeschreibungen etc.

Leistungsrelevantes Wissen ist abhängig von mehreren Faktoren:

- Funktion (Bündel von Aufgaben und Anforderungen)
- Person oder Funktionsinhaberin bzw. Funktionsinhaber
- Kerngeschäft der Organisation bzw. Organisationseinheit
- von seinem Grad der Einzigartigkeit und der Leistungsbeflussung



Um leistungsrelevantes Wissen individuell definieren zu können, muss die Führungskraft (mit Unterstützung der betroffenen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter bzw. des Teams) eine Gewichtung von Wissen und Erfahrung der Funktionsinhaberin bzw. des Funktionsinhabers vornehmen.

Folgende Leitfragen können Führungskräfte bei diesem Prozess unterstützen:

- Wird das identifizierte Wissen auch in den kommenden 5 bis 7 Jahren im selben Ausmaß benötigt?
- Ist dieses Wissen notwendig, um das Kerngeschäft der Organisation in gleichbleibender Qualität zu erfüllen?
- Inwieweit kann dieses Wissen so erweitert werden, sodass die Kernprozesse der Organisationseinheit kontinuierlich angepasst, weiter entwickelt und verbessert werden können?
- Wie komplex ist dieses Wissen (z. B. welche Kombination aus explizitem und implizitem Wissen sowie Erfahrungswissen) und wieweit ist es klar explizierbar?
- Wo und wie (vollständig) ist das Wissen zu Abläufen und Kernprozessen abgebildet?
- Ist das Wissen in der Organisation nur rudimentär (z. B. bei wenigen Einzelpersonen) vorhanden?
- Wieviel an Vorwissen und Erfahrung in bestimmten Wissensgebieten ist notwendig, um dieses Wissen verwerten und anwenden zu können?

Der überwiegende Teil des Wissens einer Organisation ist bei einem Großteil der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter vorhanden, in der Regel tief verankert, gut dokumentiert und dadurch für bestehende und neue Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter leicht zugänglich (z. B. Kernaufgaben einer Funktion, Qualitätskriterien zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung, Regeln / Normen der internen Zusammenarbeit).

Über spezialisiertes Expertenwissen (hier im Sinne von „spezifischem Fachwissen“) verfügt hingegen oftmals nur ein kleiner Kreis an Personen. Kennzeichen hierfür sind beispielsweise tiefgehendes fachliches Know-how oder Verständnis von komplexen Wirkungszusammenhängen. Dieses Wissen kann daher grundsätzlich nur auf erfahrene Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter direkt übertragen werden, da ein gewisses Maß an Vorwissen benötigt wird, um es verwerten und zielgerichtet anwenden zu können.

Spezialisiertes Expertenwissen ist meist höchst erfolgskritisch und leistungsrelevant für die Organisation. Ein Verlust dieses Wissens (z. B. durch Personaländerung) stellt in der Regel ein hohes Risiko für den Erfolg der Gesamtorganisation dar. Um risikominimierend zu wirken, empfiehlt es sich, dieses Wissen (im Idealfall bereits sehr frühzeitig) auf mehrere Personen zu verteilen, anstatt ausschließlich auf eine designierte Nachfolgerin bzw.

Nachfolger. Dies führt nicht nur zu einer Risikominimierung, sondern ist organisatorisch oft leichter zu vereinbaren.

Wissensmanagement im Zusammenspiel der Subsysteme

Zur Implementierung, Weiterentwicklung und Pflege eines integrierten Wissensmanagements ist es notwendig, dieses auch immer im Zusammenspiel folgende Eckpfeiler zu betrachten, welche erst ein optimiertes Wissensmanagement in Organisationen ermöglichen.²

- **Kulturelle Subsysteme:** Organisation & Organisationskultur
- **Soziale Subsysteme:** Person & Personal (Führungskraft, Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Team)
- **Technisch-instrumentelle Subsysteme:** Elektronische Infrastruktur

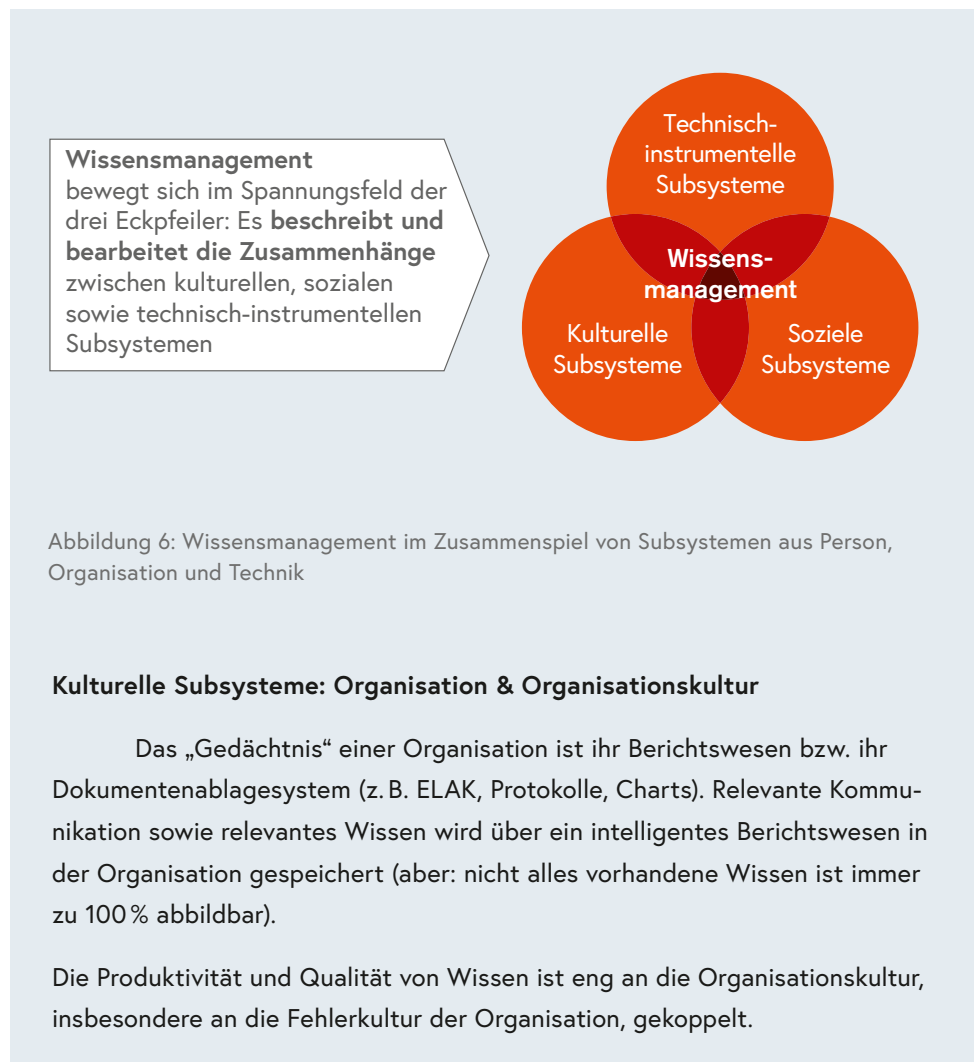


Abbildung 6: Wissensmanagement im Zusammenspiel von Subsystemen aus Person, Organisation und Technik

Kulturelle Subsysteme: Organisation & Organisationskultur

Das „Gedächtnis“ einer Organisation ist ihr Berichtswesen bzw. ihr Dokumentenablagensystem (z. B. ELAK, Protokolle, Charts). Relevante Kommunikation sowie relevantes Wissen wird über ein intelligentes Berichtswesen in der Organisation gespeichert (aber: nicht alles vorhandene Wissen ist immer zu 100% abbildbar).

Die Produktivität und Qualität von Wissen ist eng an die Organisationskultur, insbesondere an die Fehlerkultur der Organisation, gekoppelt.

2 In Anlehnung an Friedrich Glasl

Soziale Subsysteme: Person & Personal

Darunter können Führungskräfte, Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und das Team verstanden werden. Jeder – also Führungskraft, Expertin bzw. Experte, jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter – ist in unterschiedlichen Funktionen für die Entwicklung und Kommunikation von organisationalem Wissen verantwortlich.

Die Führungskraft hat die Aufgabe, interne, bereits etablierte Prozesse so umzusetzen, dass das Berichtswesen einwandfrei funktioniert. In Ihrer Verantwortung liegt auch die Identifikation von erfolgskritischem Wissen.

Die Führungskraft führt ihr Team in einer Art und Weise, dass Wissensmanagement bei jedem Einzelnen einen hohen Stellenwert hat (z. B. Wissensverteilung, Dokumentation). Die Führungskraft ist verantwortlich für Qualitätssicherung, Steuerung des Dokumentenmanagements und Protokollierung und sorgt für Wissensteilung und -weitergabe. Die Funktion der Führungskraft (Delegation, Koordination, Kontrolle) wird durch das Team unterstützt.

Die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter haben die Aufgabe, ihr vorhandenes Wissen auch explizit und damit für andere sichtbar zu machen (z. B. was braucht eine Nachfolgerin bzw. ein Nachfolger). Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter können abteilungsintern auch bestimmte Rollen innerhalb des Wissensmanagements übernehmen, z. B. Wissensverbreitung, Wissensverteilung oder bestimmte Formen von Dokumentation.

Das Team hat die Aufgabe, die Führungskraft in ihrer Funktion zu unterstützen, Wissen zu verteilen und aktiv weiterzugeben sowie auf die Bewahrung von erfolgskritischem Wissen zu achten.

Technisch-instrumentelle Subsysteme: Elektronische Infrastruktur

Die elektronische Infrastruktur ist das zentrale Medium für zukünftige Wissensarbeit: Sie ist Speichermedium, dient dem Wissensaustausch und der -verteilung (Web 2.0), der Bildung von Netzwerken und Communities (Arbeitsplatz der Zukunft), und sie bietet Gleichzeitigkeit und Mehrwert durch Auswertungsmethoden. Darunter fallen beispielsweise auch Dokumentations-Plattformen (ELAK).

Zusammenspiel von Wissen und Akteurinnen bzw. Akteuren

Eine Personaländerung kann geplant (z. B. durch Pensionierung) oder ungeplant (z. B. durch Krankheit / plötzlichen Ausfall eines / einer Mitarbeiter/in/s) erfolgen. In beiden Fällen spielt das oben beschriebene soziale Subsystem, bestehend aus Führungskraft, Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und Team, eine wesentliche Rolle.

Die Organisation als kulturelles Subsystem setzt den Rahmen, innerhalb dessen die Akteurinnen und Akteure zur Wissenssicherung agieren können. Dies geschieht beispielsweise durch den Stellenwert von internen Meetings, das Ermöglichen von abteilungsübergreifendem Austausch, die grundsätzliche Kultur im Umgang mit Fehlern und / oder Lernen etc.

- Explizites Wissen ist durch die Dokumentation durch Akteurinnen und Akteure im Rahmen eines effizienten Berichtswesens und DMS gut übertragbar
- Zur Dokumentation und zum Auffinden von Dokumenten eignen sich u. a. unterschiedliche DMS-Systeme wie ELAK, Endberichte, Protokolle etc.
- Handlungs- und Erfahrungswissen ist hauptsächlich durch Kommunikation und Interaktion, also dem persönlichen Austausch der Akteurinnen und Akteure, gut übertragbar
- Zur persönlichen Weitergabe von Wissen eignen sich unterschiedlichste Methoden wie Wissensmentoring, Patenmodelle, Interviews, Expert Debriefings etc., aber auch Arbeitstagebücher und „Story-Telling“, Skizzen, Graphische Darstellung, Wissenslandkarten u. ä.

Die hier angeführten Instrumente werden in der Toolbox dieses Leitfadens detailliert beschrieben.

III.2.3 Prozess des Wissensmanagements und seine Elemente

Im Sinne von „systemischem Wissensmanagement“ erfolgt Wissensmanagement nicht am Ende einer Berufslaufbahn, sondern ist laufend in die Kernprozesse einer Organisation integriert. Es ist daher Aufgabe der Organisation, den Rahmen für aktives/laufendes Wissensmanagement zur Verfügung zu stellen, indem Führungskraft, Mitarbeiterin und Mitarbeiter Wissensmanagement aktiv betreiben (Willke, 2001).

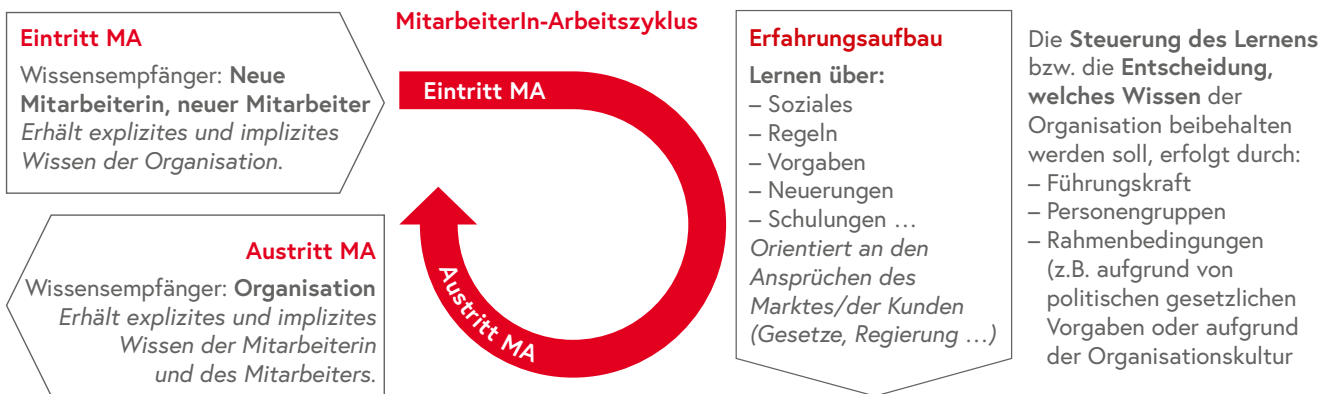
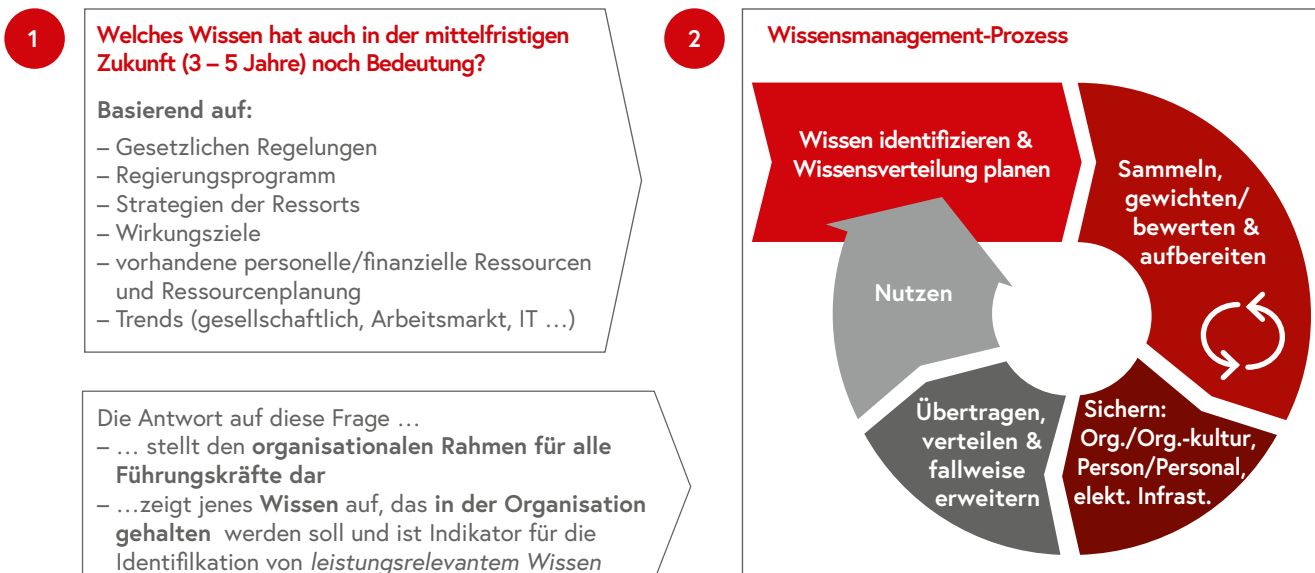


Abbildung 7: Wissensmanagement im Mitarbeiter-Arbeitszyklus

In der Auseinandersetzung mit der Identifikation von Wissen, gilt es zunächst – im Zuge eines vorgelagerten Prozesses – folgende zentrale Fragestellung zu klären, welche den Rahmen für den eigentlichen Wissensmanagement-Prozess vorgibt:



Nach dem vorgelagerten Prozess bzw. der Klärung, welches Wissen in mittelfristiger Zukunft noch Bedeutung haben wird, geht es nun um die eigentliche Identifizierung dieses Wissens.

Der Prozess des Wissensmanagements ist ein systemischer Prozess, der von der Grundannahme ausgeht, dass Wissen entsteht, wenn Informationen – ausgehend von einer konkreten Zielsetzung bzw. Aufgabe – ausgewählt, verbunden, transformiert und vor einem spezifischen Hintergrund bewertet werden.

Der Prozess folgt einem zyklischen Ablauf. Dies bedeutet, dass die einzelnen Phasen in mehreren Schleifen durchlaufen werden. Bei wiederholtem Durchlauf werden Lerneffekte generiert, wodurch sich der verbundene Aufwand sukzessive reduziert.

Der Prozess des Wissensmanagements kann in **5 Phasen bzw. Elemente-Bündel** unterteilt werden, die durch unterschiedliche Grundlagen, Handlungen und Ziele charakterisiert sind:

- Identifizieren / orten, heben, Verteilung planen
- Sammeln und Aufbereiten (gewichten, bewerten)
- Sichern in verschiedenen Subsystemen (organisatorisch, personell, technologisch)
- Übertragen und verteilen (dabei meist auch automatisch erweitern / weiter entwickeln)
- Nutzen des Vorhandenen Wissens

Die folgende Grafik zeigt eine schematische Darstellung des Wissensmanagement-Prozesses und betrachtet die Elemente weitgehend einzeln, wobei diese natürlich in der Praxis, im Sinne eines integrierten Wissensmanagements, auch ständig vernetzt sind und ineinander greifen.

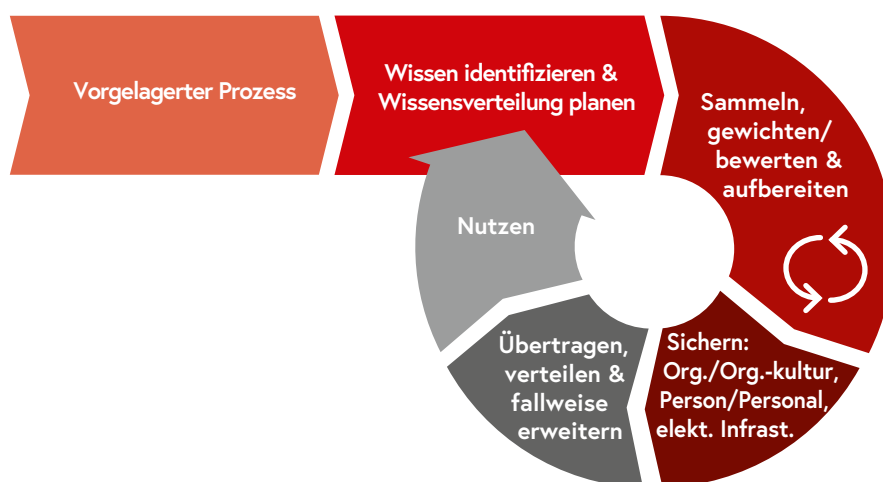


Abbildung 8: Prozess des Wissensmanagements

In der Praxis folgen die dargestellten Elemente nicht immer der dargelegten chronologischen Reihenfolge. Auch werden sie nicht voneinander isoliert zu verwirklichen sein. Vielmehr ist es das Ziel, die einzelnen Elemente in ein sich fortlaufend entwickelndes integriertes Wissensmanagement, das den Arbeitsalltag begleitet aufzunehmen. Grundsätzlich ist es möglich, in jeder Phase in den zyklischen Prozess einzusteigen. Es gilt jedoch zu beachten, dass dies einen gewissen „Reifegrad“ des bestehenden Wissensmanagement-Systems erfordert. Zudem ist eine entsprechende qualitative Vorbereitung unerlässlich.

Die Verantwortung für den dargestellten Prozess liegt bei der Führungskraft. Ihr obliegt

- das Anstoßen,
- das Vorantreiben sowie
- die Qualitätsentwicklung des Wissenssicherungsprozesses.

Jedoch ist es für den Erfolg dieses zyklischen Prozesses unerlässlich, das gesamte Team einzubinden, da allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wesentliche Funktionen im Rahmen des Wissensmanagements und der Wissenssicherung zukommen.

Eine genauere Beschreibung der fünf Prozesselemente und wie mit ihnen umzugehen ist, wie die jeweiligen Ziele, Maßnahmen, Aufgaben der Akteurinnen verantwortlich und in welcher Weise eingebunden sind und welche Details dabei zu beachten sind, findet sich in der Toolbox.

Theoretischer Exkurs: Umwandlungsprozesse durch Wissensmanagement

Im Rahmen der Umsetzung und Integration von Wissensmanagement als ein im Arbeitsalltag ständig „mitlaufender Prozesses“, spielen sich auch die von Nonaka und Takeuchi postulierten Umwandlungsprozesse von implizitem zu explizitem Wissen ab: Wissen wird kontinuierlich umgewandelt und weiter entwickelt.

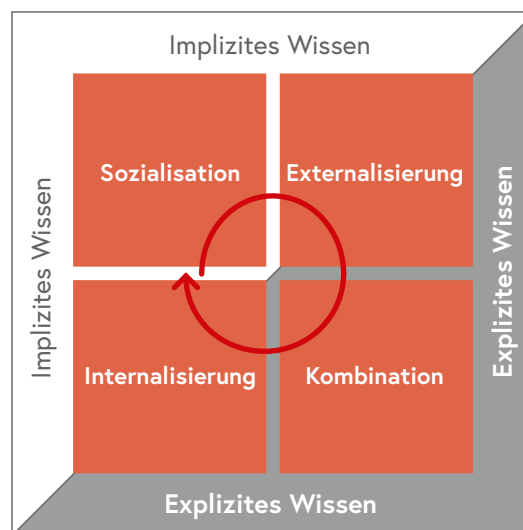


Abbildung 9: Wissensspirale (Nonaka, et al., 1995)

Nachhaltige Wissenssicherung geschieht auch durch sich wiederholende Übergänge von implizitem und explizitem Wissen:

- Implizites Wissen entsteht durch **Erfahrung**, verändert sich in
- **Sozialisationsprozessen**, kann
- **externalisiert** werden und in Kommunikationsprozessen weitergegeben (**Kombination**), um letzten Endes wieder
- **internalisiert** zu werden.

Explizites Wissen liegt in kodifizierter Form vor, wird also gespeichert und ist für Organisationen in Dokumenten und Datenbanken ablegbar. Implizites Wissen dagegen ist Wissen weitgehend in den Köpfen der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und kann nur schwer direkt übertragen werden, da es an die jeweilige Person gebunden ist. So kann implizites Wissen über den Bau eines Instruments, welches ein Instrumentenbauer besitzt, nicht direkt in explizites Wissen in Form eines Dokuments übertragen werden. Gemäß Nonaka/Takeuchi finden in der Interaktion von Individuen allerdings Transformationsprozesse statt, die eine Umwandlung von implizitem zu explizitem Wissen zur Folge haben. So kann implizites Wissen teilweise in explizites Wissen überführt werden, indem es, soweit es bewusst und sprachlich zugänglich gemacht werden kann, schriftlich festgehalten (**externalisiert**) und durch andere Mitarbeiter wiederum verinnerlicht (**internalisiert**) wird. Auf der anderen Seite ist aber auch denkbar, dass durch Beobachtung oder „Learning-by-doing“ implizites Wissen direkt von einer Person auf die andere (**Sozialisation**) übergeht (siehe Toolbox: Mentoring). Schließlich kann durch die Verbindung und Aggregation von vorhandenem explizitem Wissen neues Wissen geschaffen werden (**Kombination**) (Nonaka, et al., 1995).

III.2.4 IT-Instrumente im Wissensmanagement

Das technisch-instrumentelle Subsystem stellt keinen Schwerpunkt des vorliegenden Leitfadens dar. Dennoch sollen an dieser Stelle überblicksmäßig Wissenstechnologien vorgestellt werden, mit denen ein Wissensmanagementsystem, unter Berücksichtigung der oben definierten Barrieren, erfolgreich umgesetzt werden kann.

In jedem Fall ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, dass nicht grundsätzlich alle Prozesse und Aktivitäten mit IT-Instrumenten realisierbar sind. Ein bisher weitgehend noch wenig beachteter Schritt, im Rahmen von Wissensmanagement und deren Koppelung an Geschäftsprozesse, trägt dieser Tatsache Rechnung: Die Entwicklung und Bereitstellung von unterstützenden IT-Systemen.

Dabei werden Wissensmanagement-Prozesse mit Aktivitäten des Geschäftsprozesses (internen Prozessen) verbunden, welche dadurch eine Zuordnung von Wissensmanagement-Funktionalitäten zu konkreten Abschnitten eines Geschäftsprozesses ermöglichen. Kommunikationsprozesse, Suchprozesse oder Einstellprozesse von Er-

fahrungsberichten werden mit Aktivitäten des Geschäftsprozesses verknüpft. Somit ist eine kontextabhängige Definition von Wissensmanagement-Prozessen möglich; z. B. die Ermöglichung unterschiedlicher Suchprozesse in Abhängigkeit von den jeweiligen Aktivitäten. Die Verwendung von Ontologien im Bereich der Suche innerhalb von Geschäftsprozessen, erlaubt die Verknüpfung von Geschäftsprozessen mit „Wissensnetzen“, die über eine Organisation gespannt werden. Es wird also eine semantische Suche zur Optimierung von Prozessen sichergestellt, die durch Ontologien und Wissensnetze ermöglicht wird.

Der Inhalt einer Wissensressource (zum Beispiel einer Website) ist somit nicht mehr ausschließlich für den Menschen lesbar, sondern erlaubt es durch die Vernetzung von Wissensressourcen mit Ontologien auch einer Maschine, modellierte semantische Zusammenhänge zu interpretieren. Dieses Konzept wird im sogenannten „Semantik Web“ – einer semantischen Erweiterung des World Wide Web – verwendet, kann aber auch auf Organisationswissen angewendet werden, um eine bessere Navigation zu ermöglichen.

Solche Wissensstrukturen oder Themennetze werden in weiterer Folge mit den Geschäftsprozessen verbunden. Sie können aber auch für eine verbesserte Suche oder einer Evaluation des Wissensmanagements herangezogen werden.

Aspekte des Dokumentenmanagements

Ein hoch entwickeltes Dokumentenmanagementsystem (DMS) ist auch immer zugleich ein wichtiger Bestandteil eines ausgereiften Wissensmanagements. Es ermöglicht eine neue Qualität und Durchgängigkeit der internen Prozesse. Ein modernes Dokumentenmanagement unterstützt bei der organisationsübergreifenden Suche (semantische Suche). Es verfügt über weitere wichtige Funktionalitäten wie Zugriffsrechte, Versionierung und Freigabe, Benachrichtigung und Workflow. Diese müssen nicht in jeder Anwendung neu programmiert werden, sondern stehen organisationsweit übergreifend einheitlich zur Verfügung.

Heutige DMS sind äußerst leistungsfähig und weisen im Allgemeinen folgende Funktionalitäten auf:

- Archivieren elektronischer Dokumente (von einem elektronischen Dokument spricht man, wenn es in einem Informationssystem gespeichert ist)
- Finden von abgelegten Dokumenten anhand von Suchkriterien
- Verteilung, zentral verwalteter Dokumente in einer verteilten, heterogenen Umgebung
- Versionsmanagement, Management des Check-in und Check-out in / aus Dokumenten,
- Vergabe von Berechtigungen
- Mediawarehouse-Funktionen zur Massenspeicherung optischer und eingescannter Objekte

Gute flexible Systeme erlauben es auch, sich durch kleinere Erweiterungen eine in sich abgerundete Lösung für bestimmte Wissensmanagement-Funktionen aufzubauen.

Gutes DMS beinhaltet meist Lösungen dafür, wie interne Kommunikation (Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und Mitglieder) sowie Kommunikation nach außen (Presse und Öffentlichkeitsarbeit) unterstützt, gemanaged und für die anderen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter nachvollziehbar gemacht werden kann.

Darüber hinaus kann für das Team mittels gemeinsam nutzbarer (Verwaltungs-)Software gemeinsam nach außen gerichtete Kommunikation, Adressen, Kampagnen, Projekte, Aufgaben, Dokumente und Termine verwaltet werden.

Abschließend soll an dieser Stelle ein Überblick zu den wichtigsten technologischen Anwendungen im Rahmen des Wissensmanagements geboten werden:

- **Suchmaschinen / Internet:** Eine Weiterentwicklung des WWW durch eine Semantische Beschreibung (vgl. Absatz oben) ist das Semantik Web, das neben Wissensressourcen (wie Websites) auch die Bedeutungen der Web-Seiten repräsentiert.
- **Geschäftsprozessmanagement-Software (GPM-Software) / Workflow Management-Systeme (WfMS)**
- **Data Warehouse (DW):** Ein DW soll die Bereitstellung und Verarbeitung großer Datenmengen, v. a. quantitativer Daten, unterstützen. Den Input für das DW liefern operative Datenbanken (aus den einzelnen Fachbereichen) sowie externe Datenbanken. Operative und externe Daten dienen als Ausgangsdaten, die je nach dem Informationsbedarf extrahiert, verdichtet und zusammengefasst in den DW übernommen werden.
- **Content Management-Systeme (CMS):** Die Eckpfeiler eines jeden CMS sind Web Content und Geschäftsprozesse, um Web-Dokumente immer aktuell zu halten. Der Anstoß für eine notwendige Adaption von Informationen wird über einen Geschäftsprozess geliefert. In Zukunft werden DMS-, Workflow-, und CMS-Systeme immer mehr verschmelzen.
- **Groupware (GW):** E-Mail ist heutzutage eine der wichtigsten Technologien in Unternehmen und gehört zur Klasse der Groupware-Technologien, die den Menschen als Wissensquelle unmittelbar einbinden und unterstützen.
- **Verteilte Agenten im Internet:** Die Künstliche Intelligenz (KI) als Ursprung des Wissensmanagements hat sich an die verteilte Wissensumgebung (Internet) angepasst. Eine aktuelle Entwicklung der KI um „intelligente Virenfilter“, „selbst-reparierende Computer“ oder „Web Information Retrieval“ zu ermöglichen sind Softwareagenten. Softwareagenten sind abgekapselte Computersysteme, die in einer bestimmten Umgebung situiert, autonom und flexibel ihre Ziele verfolgen. In diesem Zusammenhang bedeutet autonom, dass der Mensch dabei keinen Einfluss nehmen muss. Solche „Agenten“ arbeiten im Hintergrund nach der Belief-Desi-

re-Intention (BDI) Architektur, wobei die Ziele des „Agenten“ sowie die Vorgehensweise definiert werden.

- **Web-Services** als Basistechnologie für Wissensmanagement-Portale: Web-Services sind wiederverwendbare Software-Komponenten, die mittels standardisierter Internet Protokolle angesprochen werden können, und einzelne Funktionalitäten von Anwendungen kapseln. Diese Technologie kann im Bereich Wissensmanagement sehr erfolgreich für die Erstellung von Wissensportalen eingesetzt werden, da Web-Services den Zugriff auf verteilte Wissensmanagement-Werkzeuge ermöglichen. Mit dieser Web-Technologie kann daher nicht nur der Wissensaustausch über verteilte Wissensressourcen, sondern auch der Funktionsausaustausch von Wissensmanagement-Werkzeugen zugelassen werden.

III.3 Verantwortlichkeiten im Wissensmanagement

Wissensmanagement ist eine zentrale Führungsaufgabe und -verantwortung. Es handelt sich dabei um keinen einmaligen Akt, sondern um ein kontinuierlich zu verfolgendes (interaktives) Verfahren, welches durch hohe Achtsamkeit bezüglich Effektivität und Effizienz gesteuert werden muss. Für eine erfolgreiche Umsetzung benötigt Wissensmanagement jedoch auch die Beteiligung aller Mitglieder der Organisation und die eindeutige Definition von Rollen bzw. Zuständigkeiten.

In vielen Organisationen werden im Rahmen von Wissensmanagement, wenn es um die praktische Umsetzung geht, sehr unterschiedliche „Rollen“ definiert. Oftmals trifft man auf eine „klassische“ Rollenverteilung, die mit den jeweiligen Aufgaben von Wissensmanagement korreliert, die von Beschaffung, über Bewertung, zu Verteilung, bis hin zur Nutzung und Anwendung im Sinne von Entscheidungsfindung (Bewertung) von Wissen (bzw. Informationen) reicht. So gelten in manchen Organisationen die typischen („klassischen“), zumeist auch in englischer Sprache gehaltenen Rollenbezeichnungen, wie bspw. Content Manager, Knowledge Broker oder auch Wissens-Redakteurin bzw. Wissens-Redakteur. Darüber hinaus gibt es auch Zugänge, welche bei jedem Teilbereich des Wissensmanagements jeweils eine Aufteilung nach Wissensmanagerinnen bzw. Wissensmanager, Wissensanwenderinnen bzw. Wissensanwender vornehmen.

Unabhängig „offizieller“ Rollen und Funktionen, muss an dieser Stelle mit Nachdruck betont werden, dass jede Person innerhalb einer Organisationseinheit am Wissensmanagement beteiligt ist und auch im jeweiligen Aufgabenbereich die damit verbundene Verantwortung trägt. Auch Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter im Supportbereich sind für den Prozess des Wissensmanagements entscheidend. Sie wenden erworbenes Wissen an, bewerten eingehende Informationen, speichern diese ab und geben sie an Dritte weiter. Auch beteiligen sie sich – bewusst oder unbewusst – an der Transformation des Wissens, indem sie Informationen im Zuge der Speicherung und Weitergabe durch Filterung, Uminterpretation und Ergänzung transformieren können.

Geht es um die finale Verantwortung innerhalb des großen Kreises an Akteurinnen bzw. Akteuren im Rahmen des Wissensmanagements, so liegt diese bei den Führungskräften aller Ebenen. Ihnen obliegt top-down, das Anstoßen und konsequente Vorantreiben des Wissensmanagement-Prozesses, aber auch die Vorgabe der wichtigsten Ziele, die für die Auswahl und Bewertung von notwendigem Wissen, welches für die Organisation insgesamt erfolgskritisch ist, benötigt wird.

Integriertes Wissensmanagement bildet sich in sämtlichen zentralen Geschäftsprozessen ab. Es handelt sich um einen ständig ablaufenden zyklischen Prozess, in den alle Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter der Organisation je nach Aufgabengebiet und Verantwortlichkeiten stetig eingebunden sind. Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte die Integration des Wissensmanagements über Silos und Organisationsgrenzen hinweg zu initiieren und zu steuern.

III.3.1 Zusammenspiel von Wissen und Akteurinnen bzw. Akteuren bei Personaländerungen

Personaländerungen können geplant (z. B. durch Pensionierung) oder ungeplant (z. B. durch Krankheit, Jobwechsel) erfolgen. In beiden Fällen spielt das soziale Subsystem der Organisation eine wesentliche Rolle. Dieses besteht im Kern aus der Führungskraft, einem Team (bestehend aus Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter) und den einzelnen Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger (Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter).

Im Folgenden soll insbesondere im Zusammenhang mit Personaländerung auf die jeweiligen Funktionen (Rollen) und Verantwortlichkeiten eingegangen werden.

Die **Führungskraft** trägt die zentrale Verantwortung für das Wissensmanagement in ihrem Verantwortungsbereich. Ihre Funktion besteht darin, den Prozess der Wissenssicherung anzustoßen und voranzutreiben, erfolgskritisches Wissen zu identifizieren (jenes Wissen, das in der Organisation gehalten werden soll), sicherzustellen, dass dieses leistungsrelevante Wissen in der Organisation erhalten bleibt und die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter für Wissensmanagement zu sensibilisieren, Kompetenzen zu entwickeln und das Wissensmanagement zu professionalisieren. Sie ist auch dafür verantwortlich, dass Wissen transparent, durchlässig und möglichst für alle Teammitglieder barrierefrei verfügbar ist.

Das **Team** unterstützt die Führungskraft bei ihren Aufgaben und verankert Wissen in der Organisation durch aktive Bewirtschaftung des Wissensmanagement-Kreislaufes (z. B. durch aktives Teilen und Aufbereiten von erfolgskritischem Wissen). Das Bewusstsein aller Teammitglieder sollte verstärkt auf die Notwendigkeit des Sichtbarmachens, Verteilens und Austauschens von Wissen gerichtet werden.

Einzelne **Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger** dokumentieren und teilen Wissen laufend in Selbstverantwortung. Organisationsübergreifende oder interne Expertenrunden (Communities of Practise / Excellence) können von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter in Eigeninitiative ins Leben gerufen und gepflegt werden. Je nach Organisationsstruktur und -kultur kann hierbei die Unterstützung durch Führungskräfte erforderlich bzw. hilfreich sein.

Die **Organisation** als „kulturelles Subsystem“ setzt den Rahmen innerhalb dessen die Akteurinnen bzw. Akteuren zur Wissenssicherung agieren können. Dies geschieht beispielsweise durch den Stellenwert von internen Meetings, das grundlegende Ermöglichen von organisationsübergreifendem Austausch, die Pflege von informeller Kommunikation, aber auch die grundsätzliche Kultur im Umgang mit Fehlern, Lernen und Transparenz.

III.3.2 Problematik von systemimmanenter „Undurchlässigkeit“ – und ihre Folgen für ein effizientes Wissensmanagement

Die Grundvoraussetzung für die Schaffung einer „lernenden Organisation“ und der Schlüssel für einen effektiven und gleichzeitig effizienten Wissenstransfer liegt insbesondere in einer Durchlässigkeit von Systemen (Probst, et al., 1997). Diese Durchlässigkeit hat sowohl eine kulturelle wie auch eine technische Komponente. Zentrale Erfordernisse sind zunächst ein klares Bekenntnis der Führungskraft zur Herstellung von Durchlässigkeit und die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter diesem Bekenntnis zu folgen. Technische Systeme können diesen Prozess unterstützen. So bietet der im Bund eingeführte elektronische Akt (ELAK) eine technologische Basis, um die organisationinterne und organisationsübergreifende Durchlässigkeit im Bereich der Informationsbeschaffung und -bearbeitung zu ermöglichen. Eine Weiterentwicklung des Instruments, bspw. in Form einer Optimierung des Auffindens bzw. Teilens von für eine bestimmte Fragestellung relevanten Informationen könnte die Durchlässigkeit weiter fördern.

Trotz neuer technologischer Entwicklungen wie beispielsweise semantischer Funktionen (Semantic Web) bzw. Erkennungstools, können relevante Informationen in großen Datenspeichersystemen jedoch nur dann gefunden werden, wenn sie nach bestimmten Regeln gezielt und strukturiert abgelegt wurden. Insofern bedarf es nicht nur der Bereitschaft, Informationen zu teilen, sondern auch einer entsprechenden Systemkompetenz in Bezug auf die Dateneingabe und Pflege.

Eine weitere Barriere, in Bezug auf die Durchlässigkeit von Systemen, besteht darin, dass tatsächlich vorhandenes und korrekt gespeichertes Wissen nicht bekannt bzw. bewusst ist. Oft fehlt das Know-how, wo welche Informationen für welches Projekt und welche Entwicklungen im eigenen Informationsmanagement zu finden sind. Daher ist es erforderlich, dass alle Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter Kenntnis darüber besitzen:

- wo relevantes Wissen zu finden ist,
- wie diese Informationen im Kontext der jeweiligen Aufgabenstellung zu bewerten ist, und
- wozu diese Information (im Sinne eines „handlungsanleitenden Wissens“) eingesetzt wird.

Gesetzliche Vorgaben können, insbesondere im Bereich der öffentlichen Verwaltung, ein weiteres Hemmnis auf dem Weg zu einer ganzheitlichen Durchlässigkeit sein. Bereits angestoßene Prozesse, wie beispielsweise jener der Öffnung und teilweisen Lockerung bis hin zur Abschaffung des Amtsgeheimnisses (im Sinne einer „Open-Data-Strategie“), tragen zur Durchlässigkeit stark reglementierter Bereiche bei.

Entsprechend der Devise „Wissen ist die einzige Ressource, die sich vermehrt, indem man sie teilt“, ist gerade die Durchlässigkeit von Wissen innerhalb von Organisationen, insbesondere in Zeiten von Personalknappheit und komplexer werdenden System-

bedingungen eine Überlebensstrategie. Der öffentliche Dienst stellt hier keine Ausnahme dar.

III.3.3 Problematik von Wissen und dessen Einfluss auf Entscheidungsprozesse

Wissen dient als Grundlage für Entscheidungsprozesse, hierüber herrscht unumstrittener Konsens. Um jedoch tatsächliche „Entscheidungsrelevanz“ zu besitzen, muss Wissen jedoch nicht nur bereitgestellt, sondern auch aufbereitet und schlussendlich in bestimmter Form von Entscheidungsträgerinnen bzw. Entscheidungsträger bewertet werden. Der Einfluss, der durch Bereitstellung, Aufbereitung und Auswahl von Informationen auf die dahinterliegenden Entscheidungsprozesse ausgeübt werden kann, wird vielfach – bewusst oder unbewusst – marginalisiert.

Aufgrund der Tatsache, dass jede Person, die an der Sammlung und Aufbereitung von Wissen beteiligt ist, auch die zu fällenden Entscheidungen (ob nun auf verwaltungs- oder auf politischer Ebene) mit beeinflussen kann, sollte dieser Aspekt, insbesondere in Bezug auf die Verantwortlichkeiten im Wissensmanagement zentrale Beachtung finden.

III.4 Anwendungsbeispiel: Modell für ein integriertes Wissensmanagement

Das am Competence Center Customer Knowledge Management (CC CKM) des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen entwickelte Modell des integrierten Wissensmanagements berücksichtigt die im Rahmen dieses Leitfadens beleuchteten Aspekte und soll den Anwenderinnen bzw. Anwendern ein ganzheitliches Bild zur Unterstützung bei der organisationsinternen Etablierung eines integrierten Wissensmanagementsystems zur Hand geben (Büren, et al., 2003).

Das Model basiert auf der Überlegung, dass die Kernfunktion von Wissensmanagement in der Generierung und Erfassung, dem Austausch und der anschließenden Nutzung von Wissen liegt. Basierend auf dieser Definition werden vier Säulen definiert:

- **Zusammenarbeit:** Die Interaktion der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter stellt den Ausgangspunkt aller Überlegungen im Wissensmanagement dar.
- **Inhalte:** Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter müssen auf bestehendes Wissen zugreifen und eigenes Wissen strukturiert ablegen können.
- **Kompetenzen:** Kompetenzen einzelner Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter bzw. das damit verbundene explizite Wissen muss weitestgehend transparent gemacht werden.
- **Struktur:** Um einen effizienten Zugriff auf Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, Inhalte und Kompetenzen in einem heterogenen Arbeitsumfeld zu ermöglichen, müssen diese übersichtlich strukturiert und dargestellt werden.

Diese Säulen stellen den operativen Handlungsraum eines integrierten Wissensmanagements dar und sind die Stellschrauben für die Ausgestaltung der Geschäftsprozessunterstützung. Über differenzierte Wissensmanagementsysteme kann die jeweils geeignete technische Unterstützung der Prozesse gewährleistet werden.

Die vier Säulen basieren auf dem Wissensspeicher der Organisation und sollen eine möglichst effiziente und effektive Versorgung aller Prozesse mit relevantem Wissen sicherstellen.

Den konzeptionellen Rahmen des Gesamtsystems bildet die an der strategischen Zielsetzung der Organisation ausgerichtete Wissensmanagement-Strategie. Die in dieser Strategie enthaltenen Zielsetzungen sollen durch die Bereitstellung geeigneter Kennzahlen messbar gemacht werden, um die Grundlage einer Erfolgsmessung und evidenzbasierten Weiterentwicklung des Gesamtsystems zu schaffen.

Komplettiert wird das hier vorgestellte Modell des CC CKM durch ein Basis-Set an vordefinierten Rollen in der Wissensmanagement-Organisation. Den Rollen sind eindeutige Aufgabenbereiche zugewiesen; die Zuteilung zu unterschiedlichen Funktionsbereichen

oder Hierarchieebenen obliegt den Anwenderinnen bzw. Anwender; zudem ist die Zusammenlegung bestehender bzw. die Definition zusätzlicher Rollen nicht ausgeschlossen. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass die erfolgreiche Implementierung eines integrierten Wissensmanagements Aufgabe aller Führungskräfte und ihrer Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter ist, jedoch auch klare Verantwortlichkeiten zu definieren sind. Hierbei kann eine eindeutige Zuteilung von Rollen bzw. Aufgabenportfolios unterstützen.

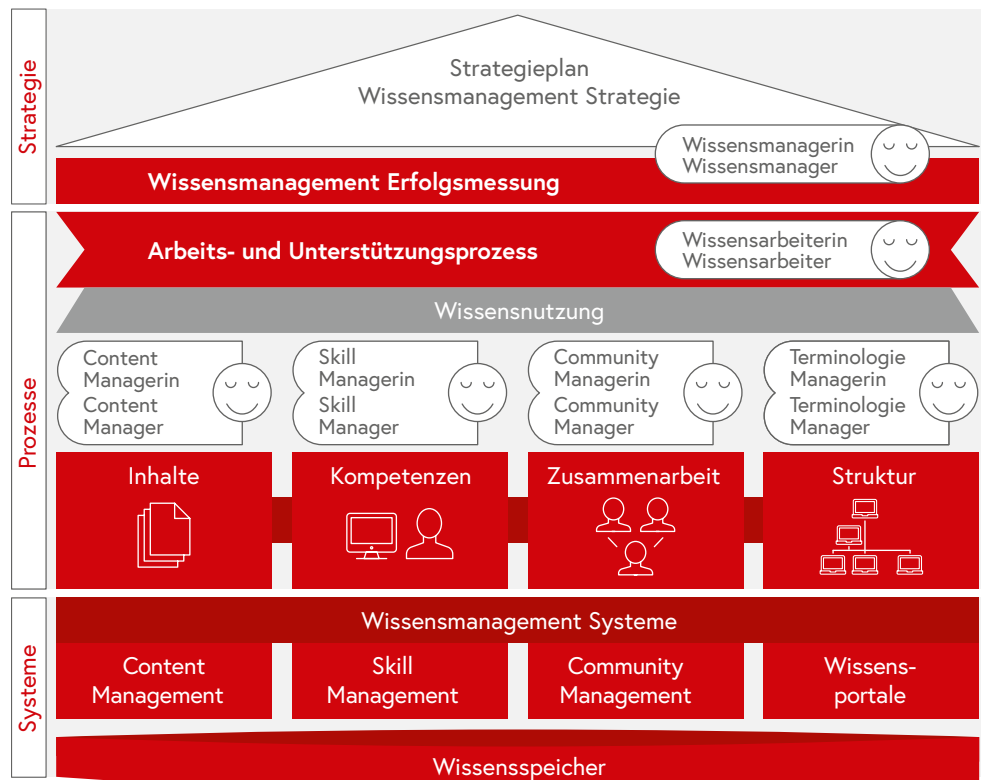


Abbildung 10: CC CKM Modell – Integriertes Wissensmanagement (Büren, et al., 2003)

Das CC CKM Modell verdeutlicht die Bedeutung und erforderliche Ausformung der horizontalen und vertikalen Integration des Wissensmanagements.

Im Sinne einer vertikalen Konsistenz ist die Abstimmung der drei Ebenen Strategie, Prozesse und Systeme erforderlich, wobei die Prozesse der Strategie folgen. Die Systeme wiederum dienen ausschließlich der Prozessunterstützung. Liegt ein strategischer Fokus beispielsweise auf der Wissenssicherung bei Personaländerungen, sind die Unterstützungsprozesse entsprechend anzupassen (Inhalte > Dokumentenzugang, Kompetenzen > Expertenzugang; Zusammenarbeit > Austauschmöglichkeiten, Struktur > Intranet) und es ist zu prüfen, ob die Systeme den Prozesserfordernissen gerecht werden.

Die horizontale Integration fokussiert die Verbindung der Säulen „Inhalte“, „Kompetenzen“, „Zusammenarbeit“ und „Struktur“ im Sinne der Wirkungsorientierung, d. h. einer Ausrichtung der Säulen an der angestrebten Wirkung. Zieht man das Beispiel der Wissens-

sicherung bei Personaländerungen heran, so besteht die angestrebte Wirkung beispielsweise darin, durch Wissensmanagement das Qualitätsniveau der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen trotz des Abgangs von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter konstant zu halten bzw. zu verbessern. Auf Basis einer Analyse der bestehenden Prozesse, werden die entsprechenden Erfordernisse definiert. Zunächst müssen den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter durch Content Management die erforderlichen Inhalte stets aktuell und einfach zugreifbar zur Verfügung gestellt werden. Da die dokumentierten Inhalte nicht sämtliche Aspekte abdecken können, benötigen die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter bei speziellen Fragestellungen die Möglichkeit, auf entsprechende Expertinnen bzw. Experten (Kompetenz) zurückzugreifen. Hierzu bedarf es einer Transparenz über das bestehende Know-how und geeigneter Interaktionsmöglichkeiten (Zusammenarbeit). Darüber hinaus ist eine Arbeitsoberfläche erforderlich, die Zugriff auf die wesentlichen interne und externe Wissensquellen ermöglicht.

Parallel zum hier beschriebenen Prozess der Wissensbereitstellung erfolgt der bereits beschriebene Prozess der Identifikation und Hebung des erfolgsrelevanten Wissens.

Das CC CKM Modell unterstreicht, dass integriertes Wissensmanagement mehr ist als nur die Bereitstellung von IT-Instrumenten. Wesentliche Faktoren für den Erfolg eines solchen Systems sind funktionsfähige Schnittstellen zwischen den Geschäftsprozessen und dem Wissensmanagement (z.B. durch Einbettung spezieller Zusammenarbeitsformen in die Geschäftsprozesse); zudem Bedarf es der vollen Unterstützung durch die Führungskräfte aller Ebenen, aufgrund der zumeist erforderlichen nicht unerheblichen kulturellen und organisatorischen Veränderungsprozesse.

III.4.1 Reifegradmodell Wissensmanagement

Reifegradmodelle dienen der ganzheitlichen qualitativen bzw. quantitativen Beurteilung der Aktivitäten und Prozesse einer Organisation in einem bestimmten Bereich. Ihr Ziel ist es, auf Basis der Erhebung des Status Quo Handlungsempfehlungen zur Erreichung eines höheren Reifegrades abzuleiten und so zur Weiterentwicklung des Gesamtsystems beizutragen. Im Bereich Wissensmanagement basieren entsprechende Reifegradmodelle beispielsweise auf dem Capability Maturity Model for Software (CMMI), einem fünfstufigen Prozessmodell zur quantitativen Beurteilung und Optimierung des Reifegrades von Softwareentwicklungsprozessen in Organisationen bzw. auf dessen europäischem Pendant, dem Software Process Improvement and Capability Determination (SPICE).

KPMG Consulting hat ein spezifisches Wissensmanagement-Stufenmodell entwickelt, anhand dessen der Grad der Umsetzung von Wissensmanagement in der eigenen Organisation definiert werden kann. Die folgenden fünf Stufen geben die Ausprägung des Reifegrades von Wissensmanagement an (KPMG Consulting, 2001):

- **Stufe 1:** Der Zusammenhang zwischen dem Management von Wissen und dem Erreichen von Unternehmenszielen wird nicht erkannt bzw. ausgenutzt.
- **Stufe 2:** Es existieren Pilotprojekte zum Thema Wissensmanagement, aber es gibt kein unternehmensweites Wissensmanagement.
- **Stufe 3:** Wissensmanagement-Methoden oder -Werkzeuge werden unternehmensweit eingesetzt, aber es gibt keinen unternehmensweiten Wissensmanagement -Ansatz.
- **Stufe 4:** Es gibt einen unternehmensweiten, integrierten Wissensmanagement-Ansatz, aber einige kulturelle und technische Barrieren müssen noch überwunden werden.
- **Stufe 5:** Wissensmanagement ist integraler Bestandteil aller Prozesse. Der Wert des Unternehmenswissens ist Bestandteil des Berichtswesens.

Das beschriebene Reifegradmodell kam auch im Rahmen einer Studie von KPMG Consulting aus dem Jahr 2001 zum Stand der Umsetzung von Wissensmanagement sowie dessen Stellenwert in Unternehmen zum Einsatz. Die Studie basiert auf den Rückmeldungen von 145 Unternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz, zu insgesamt 22 Fragen.

Zur Zeit der Untersuchung im Jahr 2001 deutete vieles darauf hin, dass Wissensmanagement für viele Organisationen noch Neuland ist. So befanden sich nicht einmal 5% der befragten Unternehmen im Bereich der Stufen 4 und 5.

Wenngleich davon auszugehen ist, dass in den letzten Jahren der „Reifegrad“ von Wissensmanagement zugenommen hat – so ist doch die Stufe 5 – also die selbstverständliche Integration von Wissensmanagement in den Arbeitsalltag noch nicht breitflächig umgesetzt.

Der Umsetzungsgrad in den österreichischen Bundesministerien ist unterschiedlich. Der vorliegende Leitfaden soll dazu beitragen, die Weiterentwicklung in Richtung „integriertes Wissensmanagement“ verstärkt voranzutreiben.

Bei der Umsetzung ressortinterner sowie ressortübergreifender Projekte im Bereich Wissensmanagement, unterstützt das Bundeskanzleramt (Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation).

Nähere Informationen und Kontaktdaten finden Sie unter
www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/wissensmanagement

III.5 Exkurs: Es kann sich lohnen, die Grundannahmen des Wissensmanagements zu hinterfragen

Gastbeitrag von Dr. Michal Sedlacko (FH Campus Wien, Studiengang Public Management)

Viele akademische Diskurse zum Wissen und Lernen in Organisationen einerseits, wie auch spezifisch zum Wissensmanagement andererseits, haben sich in den 1990ern von der angewandten Managementlehre (auf die Praxis ausgerichtete Wissensmanagementliteratur mit naher Anbindung an Beratungsindustrie und Management-Ratgeber) abgewandt. Die theoretische Sensibilität dieser neueren Forschung stammt aus Bereichen wie Wissenssoziologie, organisationale Ethnographie, interpretative, kulturologische und kritische Ansätze zur Organisationsforschung. In diesen Debatten werden einige schon selbstverständlich gewordene Annahmen der Praxis des Wissensmanagements angesprochen und problematisiert; es ist daher angebracht, einige gute Argumente und ihre potenziellen Auswirkungen auf eine Wissensmanagementstrategie zu diskutieren.

Wissen als sozial eingebettet sehen – statt als Merkmal der Individuen

Eine der wichtigsten Grundannahmen der Wissensmanagement-Ansätze, die in der Praxis Anwendung finden, ist die Verankerung des Wissens auf der Ebene des Individuums (d. h. Wissen immer als an Personen gebunden zu sehen und somit als ein subjektives Merkmal). Was bei dieser Perspektive oft aus dem Blick gerät, sind die intersubjektiven, d. h. sozialen Wissensstrukturen. Die unterschiedlichen praktischen Aufgaben, Interpretationsmuster und Werte, die einer Information Sinn und Zweck geben (und sie auf diese Weise zu Wissen aufwerten), sind sozial geteilt. Es ist daher durchaus sinnvoll, die Analyse der Wissensbestände in einer Organisation auf der Ebene der sozialen Wissensstrukturen (statt Individuen) anzusiedeln. Das Individuum ist in einer solchen Perspektive „nur“ als das Ergebnis der (oft unreflektierten) Beteiligung an formellen und informellen, wie auch mehr oder weniger dauerhaften Kollektiven und daher Aussetzung von Sozialisations-/Akkulturationsprozessen, in denen Wissen weitergegeben wird, zu sehen. Die aus der Perspektive des Wissens wichtigen Prozesse und Merkmale finden nicht in den einzelnen Köpfen statt, sondern in intersubjektiven „Räumen“, durch gemeinsames Tun und Austausch.

Die Wissenssoziologie und Organisationswissenschaften kennen seit langem Ansätze und Begrifflichkeiten, die sich für das Erfassen dieser sozialen Ebene

des Wissens gut eignen. Fleck hat schon in den frühen 1930ern mit dem Begriff der Denkkollektive die soziale Bildung von wissenschaftlichen Tatsachen beschrieben, der Begriff wurde aber auf unterschiedliche soziale Zusammenhänge angewendet. Wenn „zwei oder mehrere Menschen Gedanken austauschen“, werden Aussagen formuliert und ausgesprochen, die die einzelnen Individuen alleine oder in anderen Gruppen nicht formulieren würden (Fleck 1980, s. 135; Sady 2016). Durch diesen Austausch entsteht ein gemeinsamer Denkstil, der sich auch durch eine Beharrungstendenz auszeichnet, und somit eine Grundlage für ein Denkkollektiv darstellt.

Es wurden in den letzten Jahrzehnten weitere nützliche und in ähnliche Richtungen gehende Konzepte entwickelt. Das Konzept der „epistemischen Communities“ (Haas 1989) beschreibt wie Gruppen, wo Mitglieder aus unterschiedlichen Bereichen (Politik, Verwaltung, Wissenschaft) zusammenkommen können, gemeinsamen Wortschatz und Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und dadurch auch geteilte Werte entwickeln. Der in der Managementlehre populäre (und oft als ein Tool missverstandene) Begriff der „Communities of Practice“ (Lave und Wenger 1991, Wenger 1998) beschreibt, wie Lernen als sozialer Prozess erfolgt. Die Basis für Wissensbewahrung und –weitergabe sind Communities, die sich über die Zeit aus Personen entwickeln, die an der gleichen Praxis teilnehmen, ein gemeinsames „Problem“ (concern) teilen und die Möglichkeit zum Austausch besitzen. Man könnte zu einem Schluss kommen, eine „realistischere Sicht der Organisation mag so eine sein, die Organisationen als Minigesellschaften mit einem multikulturellen Charakter versteht, wo sich in jeder ausgeprägte, sich konkurrierende und potenziell entgegenstehende lokale Kulturen entlang den Funktionslinien, geteiltem Verhängnis, professioneller Tätigkeit, ethnischem Hintergrund oder Dienstrang gebildet haben“ (Alavi, Kayworth und Leidner 2006, S. 196). Wichtig wäre anzuerkennen, dass sich solche Kulturen über formale organisationale Grenzen (innerhalb und außerhalb der Organisation) hinausstrecken können.

Ansätze zu Wissensmanagement mit einem zugrundeliegenden mechanistischen und naturwissenschaftlichen Weltbild („Information“ als grundlegende Einheit, verwertende Transformation entlang einer Wissenstreppe) sehen Wissen und „lokale Kulturen“ als größtenteils unabhängig. Jedoch gibt es – überspitzt gesagt – kein Wissen ohne ein (kollektives) Tun und kein Tun ohne eine (lokale) Kultur, in die das Tun eingebettet ist (vgl. Nicolini, Gherardi und Yanow 2003, Wagenaar 2004, Petts & Brooks 2006). Es gibt kein allgemein gültiges und unabhängig existierendes Wissen und das, was als Wissen aus der Perspektive einer Kultur erscheint, mag völlig unterschiedlich aus der Perspektive einer anderen Kultur interpretiert werden: „Gehören A und B demselben Denkkollektiv

an, dann ist der Gedanke für beide entweder wahr oder falsch. Gehören sie aber verschiedenen Denkkollektiven an, so ist es eben nicht derselbe Gedanke, da er für einen von ihnen unklar sein muß oder von ihm anders verstanden wird.“ (Fleck 1980, S. 131; s. auch das Konzept der „boundary objects“ von Star & Griesemer 1989).

Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftler streiten sich zwar seit Langem darüber, was genau eine „Kultur“ ausmacht (vgl. Alavi, Kayworth und Leidner 2006); unter den Kandidatinnen bzw. Kandidaten für zentrale Merkmale wurden unter anderem Werte, geteiltes Verständnis und Interpretationsmustern, Normen, Praktiken, Symbole, materielle Artefakte oder Sprache / Wortschatz diskutiert. Die Wissensprozesse und –probleme einer Organisation können aber, so das Argument, durch die Optik der einzelnen „lokalen Wissenskulturen“ (ob als Denkkollektive, epistemische Communities, Communities of Practice oder diskursive / interpretative Communities gedacht) und ihren Interaktionen begriffen werden. Daher wäre es wichtig, die bestehenden sozialen (formellen und informellen) Wissensstrukturen und –flüsse in der Organisation und über ihre Grenzen hinaus zu verstehen, bevor normative Maßnahmen getroffen werden.

Wissen als mannigfaltig sehen – statt als kognitiv

Wenn sich Wissen an dem Vollzug der Praxis beteiligt, nimmt es unterschiedliche Formen an. Wissen ist nicht nur eine kognitive Leistung und etwas, das sich nur in den Köpfen „befindet“. (Der verstärkte Fokus auf den kognitiven Charakter des Wissens geht oft einher mit einer umstrittenen konzeptuellen Trennung zwischen Wissen und Tun.) Wissen ist durchaus auch körperlich und materiell und viele Wissensformen, die wir als abstrakt oder geistig wahrnehmen, nehmen auch eine materielle Form an (Law 2009). Die Vielfalt der Wissensformen hat aber auch wichtige funktionale Auswirkungen: unterschiedliche Wissensformen lassen sich unterschiedlich leicht (oder schwierig) in konkrete Praxen und deren Kulturen integrieren.

Wissen ist z. B. in materielle Artefakte eingeschrieben und dies betrifft nicht nur formale Dokumentation. Wissen verbirgt sich auch in Arbeitsinstrumenten, wo sich ein bestimmtes Verständnis über den menschlichen Körper und den Zweck und Kontext der Tätigkeit, in der das Instrument verwendet wird, in Designentscheidungen widerspiegelt. Wissen ist auch die räumliche Organisation und individuelle Anpassung solcher Instrumente am Arbeitsplatz (Post-Its am Bildschirm, Markierungen in oft verwendeten Manualen, Ausdruck einer wichtigen Tabelle an der Pinnwand), die die Durchführung einer Aufgabe durch das Delegieren eines Teils der kognitiven Leistung an Artefakte erleichtern (Stichwort „distributed cognition“). Diesen Wissensformen wird durch

die Digitalisierung des Arbeitsplatzes und stets steigende Integration mobiler Geräte und Anwendungen in Lebenspraxen eine neue Relevanz gegeben.

In der empirischen Forschung wird die Rolle der räumlich-sozialen Organisation des Arbeitsplatzes als ein Wissensmerkmal bestätigt. Büroorganisation, Sitzordnung und Sichtbarkeit oder physische Verteilung der Kolleginnen bzw. Kollegen durch das Gebäude gestalten die soziale Struktur und Prozesse des Wissens und Lernens mit und beeinflussen z. B. wie sich informelle Spezialisierungen der einzelnen Teammitglieder auf Teilbereiche der Aufgabe entwickeln. Die soziale Einbettung und Situierung des Wissens ist, wie oben angedeutet, eine zentrale Charakteristik des Wissens, da das Erlernen oder Durchführen der meisten Aufgaben auf sozialer Interaktion (Kooperation, Austausch) beruhen – diese

soziale Struktur hat aber auch eine räumliche Ausprägung. Einzelne Individuen können in so einem, um ein Bündel von Aufgaben sozial und räumlich entstandenen Kollektiv (Community of Practice etwa), unterschiedliche soziale Positionen „befüllen“. So kann sich aufgabenrelevante Fachexpertise an Plätzen entwickeln, die man anhand des Organigramms oder der Arbeitsplatzbeschreibung nicht erwarten würde.

Letztendlich „befindet sich“ auch im menschlichen Körper Wissen nicht nur im Kopf. Wissen – besonders in Form von unterschiedlichen Fertigkeiten – ist stark mit motorischen und sensorischen Dispositionen des Körpers verknüpft (vgl. „embodied knowledge“ von Freeman & Sturdy 2014; s. auch Reckwitz 2003), wie auch mit Affekten.

Wissen wird nur im materiellen Tun (als Teil der Leistung) sichtbar und bewertbar (Suchman 2000). Der Fokus aufs Tun wird auch durch die Unterscheidung zwischen „knowledge“ (als passiver Bestand) und „knowing“ (als aktiver Prozess im Vollzug des Tuns) in der neueren Literatur aus dem Bereich der Organisationsethnographie (z. B. Nicolini, Gherardi & Yanow 2003), aber auch in manchen Wissensmanagement-Modellen (z. B. Reinmann-Rothmeier 2001), aufbauend auf Polanyi (1966) und Schön (1984), unterstrichen.

Wissen sollte unmittelbar als Teil jedes Tuns gesehen werden, nicht als eigene Prozesse, die „woanders“ ablaufen. Wie auch dieser Leitfaden klarmacht, sollte Wissensmanagement nicht als ein „was“ der Organisation, sondern als ein „wie“ begriffen werden. Diese grundsätzliche Logik wird auch in der folgenden Definition hervorgehoben: Wissensmanagement ist „a dynamic and continuous set of processes and practices embedded in individuals, as well as in groups and physical structures where at any point in time in a given organization, individuals and groups may be involved in different aspects of knowledge management processes“ (Alavi und Leidner 2001, 123).

Wissenstransfer mit Bezug auf sozio-materielle Praxis sehen

Wissensmanagement sieht Wissenstransfer typischerweise als ein mechanisches Problem: Wissen lässt sich relativ unproblematisch von den Kontexten seiner Entstehung und Verwendung entkoppeln, speichern und anderen zur Verfügung stellen (und dabei bleibt das Wissen als Objekt prinzipiell ohne Veränderung). Dazu drei problematisierende Anmerkungen:

Erstens, wenn Wissen transferiert wird, wird es auch unvermeidlich transformiert und in andere Formen „übersetzt“. Ein Handbuch zum Basketball (kodifiziertes Wissen) ist nicht das gleiche wie die körperliche Fertigkeit des Basketballspiels. Das Handbuch ist zwar „mobiler“, stabiler und transparenter als die verkörperte Fertigkeit, es ist aber weit von der affektiven oder sensomotorischen Erfahrung des Spielens entfernt (und daher fürs Erlernen von Basketball weniger brauchbar als z. B. ein Einleitungsvideo). Dieses Beispiel soll zeigen, dass im Prozess eines „Wissenstransfers“ Wissen oft mehreren Transformationen ausgesetzt wird. (In diesem Fall handelt es sich um zwei Übersetzungen: von einer Fertigkeit zu einem Handbuch (Person A); und von einem Handbuch zu der Fertigkeit (Person B).) Unterschiedliche Wissensformen (und dies gilt auch für unterschiedliche materielle Formen) besitzen unterschiedliche Merkmale, es wird ihnen unterschiedliche Bedeutung vonseiten der lokalen Kulturen zugeschrieben und sie werden unterschiedlich leicht in bestehende oder neue Praxen eingebunden.

Zweitens, die Verstrickung des Wissens mit Tun impliziert, dass ein erheblicher Anteil des Wissens implizit ist (wo auch körperliche Erfahrung eine starke Rolle spielt). Implizites Wissen von seinem Kontext zu lösen (um es zu formalisieren oder kodifizieren und daher „mobiler“ machen), ist äußerst problematisch: Implizites Wissen wurde durch seine „Nichtverbalisierbarkeit“ definiert (Polanyi 1966). (Zugleich hat Polanyi implizites Wissen – im Original „tacit knowledge“ – und explizites Wissen nicht als zwei unterschiedliche Wissenstypen, sondern als zwei Dimensionen jeder bestimmten Wissensform gesehen.) Aus diesen Gründen wurde die berühmte Wissensspirale (Nonaka & Takeuchi 1995; Nonaka, Takeuchi und Umemoto 1996), die eine relativ unproblematische Transformation des impliziten in explizites Wissen durch Versprachlichung und Verschriftlichung voraussetzt, für ihre Widersprüchlichkeit kritisiert (s. z. B. Keane & Mason 2006). Es wäre empfehlenswert, die Möglichkeiten zu berücksichtigen, die implizites Wissen ohne eine Transformation zu explizitem Wissen („tacit-to-tacit conversion“, Edge 2005; nur eine Übersetzung) zugreifbar machen, wie z. B. Beobachtung, Modellieren / Simulation, Imitation, „Job Shadowing“ und informellen verbalen Austausch, wo Personen durch Analogien oder Metaphern ihr Können darstellen.

Drittens, die soziale Struktur des Wissens und Einbettung in lokale Kulturen wirken sich auf Wissenstransfer stark aus. Wie oben dargestellt, werden bestimmte Leistungen und Wissensformen von unterschiedlichen lokalen Kulturen (und die Organisationsleitung oder Wissensmanagerinnen bzw. Wissensmanager können eigene Kulturen darstellen) unterschiedlich interpretiert und bewertet – und dies wirkt sich auch auf das Teilen oder die Ausbreitung dieses Wissens aus (Miranda & Saunders 2003). Die stets wachsende Forschung zur Verbindung zwischen organisationaler Kultur und Wissensmanagement hat gezeigt, dass geteilte Werte stark zu Wissensaustausch beitragen (Levinthal & March 1993). Vertrauen, Offenheit und Kollaboration gehören zu spezifischen Wertausrichtungen, die zu einer größeren Bereitschaft für das Teilen von Wissen zwischen Organisationsmitgliedern beitragen – im Gegenteil zu Wertausrichtungen wie individuelle Macht und Wettbewerb (Von Krogh 1998, DeLong & Fahey 2000, Lee & Choi 2003). Wissen aus externen Quellen wird höher bewertet als Wissen aus internen Quellen, obwohl internes Wissen besser übertragbar ist. Sozialer Status und ingroup/outgroup-Status der Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger spielen ebenfalls eine starke Rolle (z. B. Sussman & Siegal 2003). Leistung wächst, wenn Mitglieder einer Gruppe wissen und schätzen, was die anderen wissen („Wissenskarten“ wären mögliche Tools).

IV Zusammenfassende Betrachtungen

Wissensmanagement kann die anfallenden Herausforderungen wie beispielsweise die Knappheit von Ressourcen nicht allein befriedigend lösen. Jedoch leistet die aktive Anwendung von Instrumenten des Wissensmanagements im Arbeitsalltag – also ein permanentes Mitdenken von Wissensspeicherung, -teilung, und -weitergabe – einen entscheidenden Beitrag zur Steigerung der Qualität des Verwaltungshandelns und zu einer innovativen Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung.

Wie in allen Prozessen der Einführung von neuen Prinzipien im Rahmen der Organisationsentwicklung ist dabei auch die Notwendigkeit gegeben, das Bewusstsein für Wissensarbeit und Wissenserhalt, gepaart mit entsprechenden Maßnahmen des Wissensmanagements, verstärkt in den Fokus zu rücken. Dies erfordert das Engagement aller Führungskräfte und die aktive Unterstützung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wie in der Wissensmanagement-Strategie des Bundes angeführt, sind die Entwicklung eines Leitfadens und einer Toolbox erste wesentliche Schritte in die gewünschte Richtung. Folgerichtig kann und soll ein Leitfaden mit einer zugehörigen Toolbox auch wesentlich dazu beitragen, einen gemeinsamen Zugang und ein gemeinsames Verständnis zu diesem hochkomplexen Thema Wissensmanagement zu fördern.

Um den Wert eines aktiven Wissensmanagements konsequent zu steigern, ist ein kontinuierlicher Austausch zu Methoden, Prozessen und Projekten des Wissensmanagement zwischen Bundesressorts, anderen Gebietskörperschaften, internationalen Partnern und wissenschaftlichen Einrichtungen zwingend erforderlich.

Die Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation des Bundeskanzleramtes leitet diesen Prozess durch Workshops und Veranstaltungen an. Zudem unterstützt Sie sämtliche Ressorts und nachgeordnete Dienststellen bei der Umsetzung ressortinterner sowie ressortübergreifender Projekte im Bereich Wissensmanagement. Darüber hinaus bietet sie über die Verwaltungsakademie des Bundes ein umfangreiches Schulungs- und Lehrveranstaltungsangebot für Führungskräfte, Wissensmanagerinnen bzw. Wissensmanager und Interessierte an.

Nähere Informationen und Kontaktdaten finden Sie unter

www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/wissensmanagement

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissenstreppe (North, 2002).....	12
Abbildung 2: Wissenswürfel (North, 2002).....	13
Abbildung 3: Informationsfluss zwischen Organisation und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter.....	19
Abbildung 4: Bausteine des Wissensmanagements (Probst, et al., 2006).....	29
Abbildung 5: Wissensportfolio-Analyse (Armutat, 2002).....	33
Abbildung 6: Wissensmanagement im Zusammenspiel von Subsystemen aus Person, Organisation und Technik.....	35
Abbildung 7: Wissensmanagement im Mitarbeiter-Arbeitszyklus.....	38
Abbildung 8: Prozess des Wissensmanagements.....	39
Abbildung 9: Wissensspirale (Nonaka, et al., 1995).....	40
Abbildung 10: CC CKM Modell – Integriertes Wissensmanagement (Büren, et al., 2003).....	50
Abbildung 11: Wissenssicherung als zirkulärer Vorgang mit den einzelnen Phasen.....	69

Literaturverzeichnis

- AGE Management. 2002.** *Management von erfolgskritischem Wissen.* Duisburg: AGE Management, 2002.
- Alavi, M. und Leidner, D.E. 2001.** Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25(1): 107–136.
- Alavi, M., Kayworth, T.R. und Leidner, D.E. 2006.** An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems* 22(3): 191–224.
- Armutat, Sascha. 2002.** *Wissensmanagement erfolgreich einführen: Strategien, Instrumente, Praxisbeispiele.* Düsseldorf: DGFP, 2002.
- Binner, Hartmut F. 2007.** *Pragmatisches Wissensmanagement - Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals.* München: Carl Hanser Verlag, 2007.
- Bitterlich, Axel, Bünting, Karl-Dieter und Pospiech, Ulrike. 1998.** *Schreiben im Studium: Ein Trainingsprogramm.* s.l.: Cornelsen: Scriptor, 1998. 28ff.
- Büren, Adrian, Riempp, Gerold und Gebert, Henning. 2003.** *Integriertes Wissensmanagement.* Berlin: Springer-Verlag, 2003.
- Buzan, Barry und Buzan, Tony. 2013.** *Das Mind-Map-Buch: Die beste Methode zur Steigerung Ihres geistigen Potenzials.* s.l.: mvg Verlag, 2013.
- Cowan, Nelson. 2008.** What are the differences between long-term, short-term, and working memory? *Progress in Brain Research.* 2008, 169, 323–338.
- DeLong, D.W. und Fahey, L. 2000.** Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive* 14(4): 113–127.
- Duden Verlag. 2010.** *Duden.* Mannheim: Bibliographisches Institut, 2010.
- Edge, K. 2005.** Powerful public sector knowledge management: a school district example. *Journal of Knowledge Management* 9(6): 42–52.
- Eppler, Martin J. und Burkhard, Remo A. 2007.** Visual representations in knowledge management: framework and cases. *Journal of Knowledge Management.* 2007, 4 (11), 112–122.
- Eppler, Martin J. 2007.** Wissensvisualisierung in e-Learning und Wissensmanagement. *Zeitschrift für e-Learning.* 2007, 1, 7–21.
- Ericsson, K. Anders. 2008.** Deliberate practice and acquisition of expert performance: a general overview. *Academic Emergency Medicine.* 2008, 15, 988–994.

- Feldon, David Frank. 2007b.** Cognitive load and classroom teaching: The double-edged sword of automaticity. *Educational Psychologist*. 2007b, 42, 123–137.
- Feldon, David Frank. 2007a.** The implications of research on expertise for curriculum and pedagogy. *Educational Psychology Review*. 2007a, 19, 91–110.
- Fleck, L. 1980.** Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Freeman, R. und Sturdy, S. 2014.** Introduction: knowledge in policy – embodied, inscribed, enacted. In: R. Freeman and S. Sturdy (Hsg.), *Knowledge in Policy: Embodied, Inscribed, Enacted*. Chicago: University of Chicago Press, 1–17.
- Frank, Andrea, Haacke, Stefanie und Lahm, Swantje. 2007.** *Schlüsselkompetenzen: Schreiben in Studium und Beruf*. s.l.: Metzler, J B, 2007.
- Froschauer, Ulrike und Lueger, Manfred. 2008.** *Das qualitative Interview*. s.l.: UTB, 2008.
- Gobet, Fernand. 2005.** Chunking models of expertise: implications for education. *Applied Cognitive Psychology*. 2005, 19, 183–204.
- Guida, Alessandro, et al. 2012.** How chunks, long-term working memory and templates offer a cognitive explanation for neuroimaging data on expertise acquisition: A two-stage framework. *Brain and Cognition*. 2012, 79, 221–244.
- Haas, P.M. 1989.** Do regimes matter? Epistemic communities and Mediterranean pollution control. *International Organization* 43(3): 377–403.
- Haller, Heiko S. 2002.** *Diplomarbeit: Mappingverfahren zur Wissensorganisation*. s.l.: Freie Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaften und Psychologie, 2002.
- Hemmecke, Jeannette. 2012.** *Repertory Grids als Methode zum Explizieren impliziten Wissens in Organisationen: Ein Beitrag zur Methodenentwicklung im Wissensmanagement*. s.l.: Universität Wien, 2012.
- . 2012. Repertory Grid-Technik. *Wissensmanagement in der Praxis: Methoden - Werkzeuge - Beispiele*. s.l.: Carl Hanser Verlag, 2012, 8–30.
- Heng, Michael S. 2001.** Mapping intellectual capital in a small manufacturing enterprise. *Journal of Intellectual Capital*. 2001, 2 (1), 53–60.
- Katenkamp, Olaf. 2001.** *Implizites Wissen in Organisationen: Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2001.
- Keane, B. T. und Mason, R. M. 2006.** On the nature of knowledge: rethinking popular assumptions. In: IEEE, Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences 7: 162b-162b.
- Keng, Siau und Xin, Tan. 2005.** Improving the quality of conceptual modeling using cognitive mapping techniques. *Data & Knowledge Engineering*. 2005, 55 (3), 343–365.

Kogut, Bruce und Zander, Udo. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of. *Organization Science*. 1992, Bd. 3, 3.

KPMG Consulting. 2001. *Knowledge management im Kontext von eBusiness*. Berlin: KPMG Consulting, 2001.

Kuhlen, Rainer, Semar, Wolfgang und Strauch, Dietmar. 2014. *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation: Handbuch zur Einführung in die Informationswissenschaft und praxis*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH, 2014.

Lave, J. und Wenger, E. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Law, J. 2009. The Materials of STS. Version 9 April 2009. URL: www.heterogeneities.net/publications/law2008materialsofst.pdf (Zugriff am 17. Januar 2017).

Lee, H. und Choi, B. 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems* 20(1): 179–228.

Levinthal, D. und March, J. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14: 95–112.

Lucko, Sandra und Trauner, Bettina. 2005. *Wissensmanagement: 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis*. München: Carl Hanser Verlag, 2005.

Miranda, S.M. und Saunders, C.S. 2003. The social construction of meaning: an alternative perspective on information sharing. *Information Systems Research* 14(1): 87–106.

Misoch, Sabine. 2015. *Qualitative Interviews*. s.l.: Walter de Gruyter GmbH, 2015.

Nicolini, D., Gherardi, S. und Yanow, D. 2003. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: D. Nicolini, S. Gherardi and D. Yanow (Hsg.), *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, Armonk, NY: M.E. Sharpe, 3–31.

Nonaka, I. und Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Nonaka, I., Takeuchi, H. und Umemoto, K. 1996. A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management* 11(7–8): 833–845.

Nonaka, Ikujiro und Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

North, Klaus. 2002. *Wissensorientierte Unternehmensführung - Wertschöpfung durch Wissen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002.

Petts J. und Brooks, C. 2006. Expert conceptualisations of the role of lay knowledge in environmental decisionmaking: challenges for deliberative democracy. *Environment and Planning A* 38: 1045–1059.

Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.

Polanyi, Michael. 1985. *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1985.

—. **1966.** *The Tacit Dimension*. Chicago: University of Chicago Press, 1966.

Prange, Christiane. 2002. *Organisationales Lernen und Wissensmanagement, Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002.

Probst, Gilbert und Romhardt, Kai. 1997. Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz. [Buchverf.] Norbert Wieselhuber. *Handbuch lernende Organisation*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997, 129–143.

Probst, Gilbert, Raub, Steffen und Romhardt, Kai. 2006. *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.

Reckwitz, A. 2003. Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive. *Zeitschrift für Soziologie* 32(4): 282–301.

Reinmann-Rothmeier, G. 2001. Wissen managen: Das Münchener Modell. (Forschungsbericht Nr. 131). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.

Rump, Jutta. 2001. *Management-Tool Wissensmanagement*. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst, 2001.

Sady, W. 2016. Ludwik Fleck. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2016 Edition). E.N. Zalta (Hsg.), URL: <https://plato.stanford.edu/archives/sum2016/entries/fleck/> (Zugriff am 17. Januar 2017).

Salthouse, Timothy A. 1991. Expertise as the circumvention of human processing limitations. [Buchverf.] K. Anders Ericsson und Jacqui Smith. *Toward a General Theory of Expertise: Prospects and Limits*. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 1991, 286–300.

Scheer, Jörn W. und Catina, Ana. 1993. *Einführung in die Repertory Grid-Technik*. s.l.: Verlag Hans Huber, 1993.

Star, S.L. und Griesemer, J.R. 1989. Institutional ecology, „translations“ and boundary objects: amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social Studies of Science* 19(3): 387–420.

Suchman, L. 2000. Making a case: „Knowledge“ and „routine“ work in document production. In: P. Luff, J. Hindmarsh, & C. Heath (Hsg.): *Workplace Studies: Recovering Work Practice and Informing System Design*, Cambridge: Cambridge University Press, 29–45.

Sussman, S.W. und Siegal, W.S. 2003. Informational influence in organizations: an integrated approach to knowledge adoption. *Information Systems Research* 14(1): 47–65.

Squire, Larry, Knowlton, Bill und Musen, G. 1993. The structure and organisation of memory. *Annual review of psychology*. 1993, 44, 453–495.

Sullivan, Maura E., et al. 2008. Assessing the teaching of procedural skills: can cognitive task analysis add to our traditional teaching methods? *The American Journal of Surgery*. 2008, 195, 20–23.

Sweller, John, van Merriënboer, Jeroen J.G. und Paas, Fred. 1998. Cognitive architecture and instructional design. *Educational Psychology Review*. 1998, 10, 251–296.

Vail, Edmond F. 1999. Knowledge Mapping: Getting started with Knowledge Management. *Information Systems Management*. 1999, 16 (4).

Von Krogh, G. 1998. Care in knowledge creation. *California Management Review* 40(3): 133–153.

Wagenaar, H. 2004. „Knowing“ the rules: administrative work as practice. *Public Administration Review* 6: 643–655.

Wenger, E. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Willke, Helmut. 2001. *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius

Verlagsgesellschaft, 2001.

WISSENSMANAGEMENT – TEIL 2

Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerungen

Wissensmanagement-Toolbox

Zielgerichtete Interventionen erfordern erprobte Instrumente. Darauf weisen schon Probst und Romhardt (1997) in Bezug auf ein angewandtes Wissensmanagement hin. Ein Ziel eines ausgereiften Konzeptes zum Wissensmanagement muss es daher sein, ein gewisses Repertoire an zuverlässigen Methoden und Instrumenten zur Verfügung zu stellen. Zentrales Qualitätskriterium ist dabei nicht die Neuigkeit der Instrumente, sondern vielmehr deren umfeld- bzw. situationsgerechte, oder, kurz gesagt, deren „kluge“ Verwendung.

In diesem Sinne soll die vorliegende Wissensmanagement-Toolbox die Nützlichkeit und praktische Anwendbarkeit des Leitfadens erweitern. Während im ersten Teil konzeptionelle Grundkenntnisse des Wissensmanagements vermittelt wurden, dient die Toolbox dazu, Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein praxisnahes Instrumentarium in Form von methodischen Zugängen und Tools zur Hand zu geben. Die Anwendung der Toolbox unterstützt sie darin, für die Arbeitsleistung der Organisation wichtiges bzw. erfolgskritisches Handlungs- und Erfahrungswissen zu identifizieren und mit den unterschiedlichen Formen des Wissens, im Sinne einer lernenden Organisation, konstruktiv umzugehen.

1 Der Prozess der Wissenssicherung und seine Elemente

Der Prozess der Wissenssicherung kann als systemischer Prozess verstanden werden, der von der Grundannahme ausgeht, dass Wissen entsteht, wenn Informationen – ausgehend von einer konkreten Zielsetzung bzw. Aufgabe – ausgewählt, verbunden, transformiert und vor einem spezifischen Hintergrund bewertet werden.

Um den Prozess des Wissensmanagements anschaulicher darzustellen, kann er in fünf Phasen bzw. Elemente-Bündel unterteilt werden, die durch unterschiedliche Grundlagen, Handlungen und Ziele charakterisiert sind:

- Identifizieren / orten, heben, Verteilung planen
- Sammeln und aufbereiten (gewichten, bewerten)
- Sichern in verschiedenen Subsystemen (organisatorisch, personell, technologisch)
- Übertragen und verteilen (dabei meist auch automatisch erweitern / weiterentwickeln)
- Nutzen des vorhandenen Wissens

Der Prozess folgt einem zyklischen Ablauf. Dies bedeutet, dass die einzelnen Phasen in mehreren Schleifen durchlaufen werden. Bei wiederholtem Durchlauf werden Lerneffekte generiert, wodurch sich der verbundene Aufwand sukzessive reduziert.

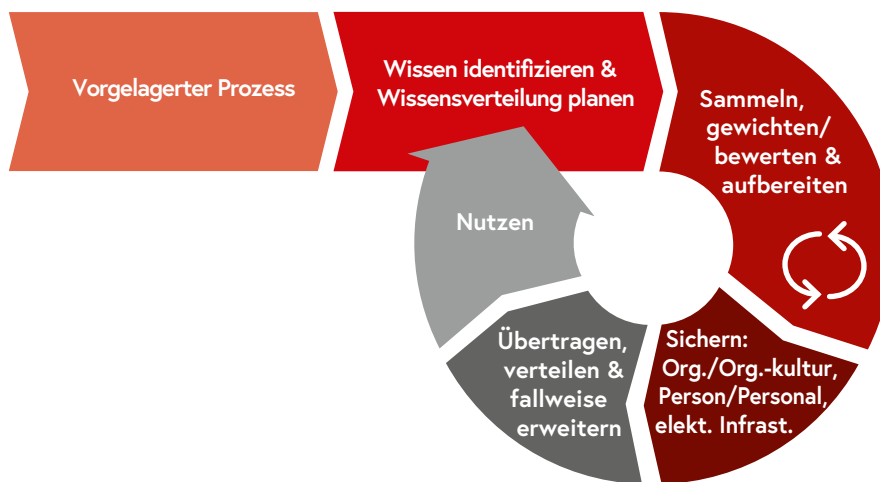


Abbildung 11: Wissenssicherung als zirkulärer Vorgang mit den einzelnen Phasen

In der Praxis folgen die dargestellten Elemente nicht immer der dargelegten chronologischen Reihenfolge und können auch nicht isoliert voneinander verwirklicht werden. Vielmehr ist es das Ziel, die einzelnen Elemente in ein sich fortlaufend entwickelndes, den Arbeitsalltag begleitendes Wissensmanagement zu integrieren.

Grundsätzlich ist es möglich, in jeder Phase in den zyklischen Prozess einzusteigen. Es gilt jedoch zu beachten, dass dies einen gewissen „Reifegrad“ des bestehenden Wissensmanagement-Systems erfordert. Eine hohe Qualität in der Vorbereitung ist dementsprechend unerlässlich.

Die Verantwortung für den dargestellten Prozess liegt bei der Führungskraft. Ihr obliegt das Anstoßen, das Vorantreiben sowie die Qualitätsentwicklung des Wissenssicherungsprozesses. Jedoch ist es für den Erfolg dieses zyklischen Prozesses notwendig, das gesamte Team in den Prozess einzubinden, da allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wesentliche Funktionen im Rahmen des Wissensmanagements und der Wissenssicherung zukommen.

In weiterer Folge werden für jedes Prozesselement die zentralen Ziele, die zugehörigen Maßnahmen, methodische Zugänge, Akteurinnen und Akteure sowie der Zeitrahmen detailliert erläutert.

2 Beschreibung der einzelnen Tools

In der Toolbox werden die Instrumente innerhalb eines Systems präsentiert, das weitgehend dem Modell von Nonaka und Takeuchi entspricht (Nonaka, et al., 1995). Einerseits werden die Tools auf einem Kontinuum zwischen externalisiertem und internalisiertem Wissen eingeordnet, andererseits auch entlang der Prozess-Schritte 1-5 des Wissenssicherungsprozesses.

Die vorgeschlagenen 24 Tools und methodischen Zugänge fassen Best Practice Beispiele sowie Instrumente aus der gängigen Literatur zusammen. Die Zuordnung zu den fünf Phasen des Wissenssicherungsprozesses (Phasen 1–5) und auf dem Wissenskontinuum, erfolgte in einer Arbeitsgruppe aus Expertinnen bzw. Experten einzelner Ressorts und kann nur eine Annäherung darstellen. Die angeführten Tools repräsentieren Beispiele, welche sowohl im Zuge der Wissenssicherung bei Personaländerung als auch bei der permanenten Wissenssicherung verwendet werden können.

Wesentlich dabei ist, dass die Tools auch zum kulturellen Subsystem der Organisation passen müssen. Ein „One Fits All“ der Instrumente zur Wissenssicherung gibt es leider nicht, vielmehr geht es um den „Best Fit“, der sich an der Organisation und Situation orientieren soll.

Die folgende Tabelle soll als Orientierungshilfe für den Einsatz der Tools dienen, wobei die Übergänge zwischen den Phasen/Prozessschritten und innerhalb des Wissenskontinuums fließend verlaufen.

Wissenskontinuum Prozessschritte		Exter- nalisiert	Fakten & Information	Know-How	Handlungs- anleitendes Wissen	Do-How	Internalisiert
		Vor- gelagerter Prozess	Kriterien- Definition	<ul style="list-style-type: none"> Leitfragen-Interview 			
Phase 1	Identifi- zieren & Planen						
Phase 2	Sammeln, Gewichten & Aufbereiten	<ul style="list-style-type: none"> Wissenslandkarte 	<ul style="list-style-type: none"> Mapping-Verfahren/Mind-Maps Struktur-lege-Technik Repertory Grid 				
Phase 3	Sichern	<ul style="list-style-type: none"> Protokoll 	<ul style="list-style-type: none"> Checkliste 	<ul style="list-style-type: none"> Leit- faden 	<ul style="list-style-type: none"> (Halb-) Strukturiertes Interview Critical Incident Technique 		
Phase 4	Übertragen, Verteilen & Erweitern	<ul style="list-style-type: none"> DMS Laufwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Wiki 	<ul style="list-style-type: none"> Meeting 	<ul style="list-style-type: none"> Thinking aloud verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Debriefing 	<ul style="list-style-type: none"> Wissens- Mentoring Tiefen- interview
Phase 5	Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ELAK 	<ul style="list-style-type: none"> Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> Story- Telling 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitäts- zirkel 	<ul style="list-style-type: none"> Community of Practice 	<ul style="list-style-type: none"> Soziales (Wissens-) Netzwerk

Weiterführende Informationen zu den einzelnen Tools finden Sie auch unter www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/wissensmanagement

2.1 Toolbox: Vorgelagerter Prozess

Kriteriendefinition	
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Jenes Wissen, das nach Personaländerung jedenfalls in der Organisation bewahrt werden soll, ist lokalisiert. • Faktoren, die leistungsrelevantes Wissen definieren, sind identifiziert. • Definition von leistungsrelevantem Wissen als Grundlage für den Prozess der Wissenssicherung steht.
Was ist zu tun? Was ist zu beachten?	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb einer Organisation oder einer Organisationseinheit ist Wissen in unterschiedlicher Breite und Tiefe vorhanden. Nicht das gesamte Wissen ist leistungsrelevant. • Um den Prozess gezielt anzustoßen bzw. einzuleiten, gilt es, jenen Anteil des Wissens zu identifizieren, der auch in Zukunft in der Organisation benötigt wird (leistungsrelevantes Wissen). • Insbesondere der Rahmen, in welchem ein Ressort agiert sowie die strategischen Ziele, die es verfolgt, haben einen wesentlichen Einfluss auf die Identifikation von leistungsrelevantem Wissen.
Methodische Zugänge	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Beispiel im Rahmen von Führungskräfte- und / oder Strategieklausuren: • Identifikation von wesentlichen organisatorischen und strategischen „Treibern“, die die mittelfristige Bedeutung von Wissen bestimmen. • Durchführen einer „Bestandsaufnahme“ dieser Treiber. • Ableitung einer grundlegenden Definition von zukünftig leistungsrelevantem Wissen.
Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiziert leistungsrelevantes Wissen anhand von Leitfragen
Wissensträgerin bzw. Wissensträger	<ul style="list-style-type: none"> • Trägt die Verantwortung für die Lokalisierung von leistungsrelevantem Wissen
Zeitraumen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Definition von leistungsrelevantem Wissen sollte (z. B. innerhalb eines Ressorts) einmal grundlegend erfolgen; sie ist eine wesentliche Grundlage für den Prozess „Wissenssicherung bei Personaländerung“. • Eine einmalige Definition ist eine gute Grundlage, sollte im Anlassfall jedoch hinterfragt und angepasst werden. • Wenn sich die Rahmenbedingungen, die leistungsrelevantes Wissen bestimmen, gravierend ändern (z. B. Änderungen gesetzlicher Regelungen, strategische Neuausrichtung des Ressorts), sollte auch die Definition von leistungsrelevantem Wissen hinterfragt werden.

2.2 Toolbox: Phase 1

Identifizieren und Planen	
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger und Wissensbestand sind lokalisiert. • Leistungsrelevantes Wissen der Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger ist identifiziert. • Erwartungen und Ziele in Bezug auf den Wissenstransfer sind definiert.
Was ist zu tun? Was ist zu beachten?	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Identifikation der Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger, die von Personaländerung betroffenen sind. • Zeitgerechte Planung des Wissenstransfers unter Berücksichtigung personeller und zeitlicher Ressourcen.
Methodische Zugänge	<ul style="list-style-type: none"> • Insbesondere folgende Fragen sind zu bearbeiten: • Welche Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger werden (z. B. aufgrund von Pensionierungen) in den nächsten zwei Jahren aus der Organisationseinheit ausscheiden? • Welche Aufgaben werden von diesen Personen derzeit durchgeführt? • Welches Wissen ist zur Erfüllung dieser Aufgaben vorhanden bzw. notwendig? • Wo und wie ist dieses Wissen bereits gespeichert? Welche Technologien sind dabei im Einsatz?
Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation der von der Personaländerung betroffenen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter (z. B. über Altersstrukturanalyse). • Frühzeitiges Ansprechen des Themas „Wissenssicherung“ (z. B. im Rahmen des Mitarbeitergesprächs). • Legt den Rahmen für die Sicherung von leistungsrelevantem Wissen (Ziele, erwartete Ergebnisse, Zeitrahmen, Ressourcen) fest. • Trägt die Verantwortung für das rechtzeitige Anstoßen des Prozesses und treibt den Prozess voran. • Entscheidet über zur Verfügung stehende zeitliche und personelle Ressourcen.
Wissensträgerin bzw. Wissensträger	<ul style="list-style-type: none"> • Treffen einer ersten Einschätzung über benötigte zeitliche / personelle Ressourcen.
Zeitrahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Identifikation von notwendigen Maßnahmen bei Veränderungen (z. B. Personaländerung). • Festlegung des zeitlichen Rahmens durch die Führungskraft. • In Fällen der geplanten Personaländerung (z. B. Pensionierungen) wird empfohlen, den Prozess bereits sehr frühzeitig anzustoßen (ca. zwei Jahre vor geplantem Austritt der Wissensträgerin bzw. Wissensträger).

Wissenskontinuum Prozessschritte		Exter- nalisiert	Fakten & Information	Know-How	Handlungs- anleitendes Wissen	Do-How	Internalisiert
		Vor- gelagerter Prozess	Kriterien- Definition	• Leitfragen-Interview			
Phase 1	Identi- fizieren & Planen	• Leitfragen-Interview					
Phase 2	Sammeln, Gewichten & Aufbereiten	• Wissenslandkarte			• Mapping-Verfahren/Mind-Maps • Struktur-lege-Technik • Repertory Grid		
Phase 3	Sichern	• Protokoll	• Checkliste	• Leitfaden	• (Halb-) Strukturiertes Interview • Critical Incident Technique		
Phase 4	Übertragen, Verteilen & Erweitern	• DMS • Laufwerk	• Wiki	• Meeting	• Thinking aloud verfahren	• Debriefing	• Wissens- Mentoring • Tiefen- interview
Phase 5	Nutzen	• ELAK	• Intranet	• Story- Telling	• Qualitäts- zirkel	• Community of Practice	• Soziales (Wissens-) Netzwerk

Leitfragen-Interview

Kurzdefinition

In der empirischen Sozialforschung werden je nach wissenschaftlichem Forschungsdesign und spezifischer Fragestellung verschiedene Formen von Interviews eingesetzt. Ein wichtiges Unterscheidungskriterium stellt der Grad der Standardisierung oder Strukturierung des Interviews dar. Unterschieden wird zwischen offenen / freien, teilstandardisierten / halbstrukturierten, strukturierten und standardisierten Interviews, die sich vor allem in Hinblick auf die Vorgabe und Anwendung von vorgefertigten Fragen unterscheiden.

Das Leitfragen-Interview orientiert sich an vorher festgelegten Fragen und setzt gut geschulte Interviewerinnen bzw. Interviewer voraus. Beispielfragen aus dem Themenbereich Wissensmanagement werden unter „mögliche Umsetzung“ angeführt. Es kann als Einzel- oder Gruppeninterview eingesetzt werden.

Hintergrund

Interviews werden seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert als Forschungsmethode im wissenschaftlichen Bereich, aber auch im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklung in unterschiedlichen Teilgebieten und in unterschiedlichen Formen angewandt.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Interviews dienen der Informationsgewinnung und Wissenshebung. Außerdem vielfach als erster Schritt zu weiteren und vertieften Fragestellungen (Exploration) oder als Instrument in einem Vorstadium einer tiefergehenden Studie (z. B. um erstmals einen groben Überblick über die relevanten zu erforschenden Gebiete zu erhalten).

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Diese Art des Interviews baut auf Fragen auf, die im Vorfeld ausgearbeitet werden. Es ist dabei wichtig, als Interviewerinnen bzw. Interviewer Personen einzusetzen, die vorab in Gesprächsführung geschult werden und sich inhaltlich mit der Thematik vertraut gemacht haben.

Durchführung: Eine ruhige und entspannte Gesprächsatmosphäre (möglichst frei von Ablenkung und Unterbrechungen) steigert die Qualität des Interviews und damit die Verwendbarkeit der Informationen. Dies wird gefördert durch Klarheit, Transparenz und Offenheit im Gespräch. Im Leitfaden-Interview sind die Fragen zwar vorgegeben, deren Reihenfolge kann aber geändert und dem Gesprächsverlauf angepasst werden. Durch das wenig strikte Vorgehen kann die interviewte Person sehr offen und frei auf die Fragen antworten.

Aufwand: Je nach Standardisierungsgrad, Fragestellung und nachfolgender Auswertung ist der Aufwand beim Einsatz von Leitfragen-Interviews unterschiedlich zu beurteilen.

Mögliche Fragen:

- In welchem Ausmaß wird das identifizierte Wissen auch in den kommenden 5 bis 7 Jahren gebraucht?
- Wie notwendig ist dieses Wissen, um das Kerngeschäft der Organisation so zu erfüllen wie es derzeit der Fall ist?
- Wodurch kann dieses Wissen so erweitert werden, dass die Kernprozesse innerhalb der Organisationseinheit permanent angepasst, weiterentwickelt und verbessert werden können?
- Wie komplex ist dieses Wissen (z. B.: Welche Kombination aus explizitem und implizitem Wissen sowie Erfahrungswissen besteht?) und wieweit ist es klar explizierbar?
- Ist das Wissen in der Organisation nur rudimentär (z. B. bei wenigen Einzelpersonen) vorhanden?

Wieviel an Vorwissen und Erfahrung in bestimmten Wissensgebieten ist notwendig, um dieses Wissen verwerten und anwenden zu können (z. B.: Inwiefern kann es bei einer Neuaufnahme 1:1 übertragen werden)?

Literaturauswahl

Schmidt, Christiane. 5.10 Analyse von Leitfadeninterviews. Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Ines von Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch (3. Auflage)(S. 447-456). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 2004.

2.3 Toolbox: Phase 2

Sammeln, Gewichten und Aufbereiten

Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz über das vorhandene Wissen der Wissensträgerin bzw. Wissensträger ist vorhanden. • Leistungsrelevantes Wissen (expliziter und impliziter Anteil) ist lokalisiert. • Optimale Aufbereitung und Speicherung dieses Wissens ist sichergestellt.
Was ist zu tun? Was ist zu beachten?	<ul style="list-style-type: none"> • Um das leistungsrelevante Wissen möglichst vollständig zu erfassen, gilt es, neben dem expliziten auch den impliziten Wissensanteil des Wissensträgers / der Wissensträgerin zu erheben. • Dies ist erfahrungsgemäß besonders anspruchsvoll und sollte über den Einsatz spezifischer Methoden erfolgen.
Methodische Zugänge	<ul style="list-style-type: none"> • Um Wissen zu sammeln, zu gewichten, zu bewerten und aufzubereiten, können unterschiedliche Methoden zum Einsatz kommen. Häufig wird von einem offenen und kreativen oder assoziativen Prozess ausgegangen, um dann die gesammelten Informationen zu strukturieren und aufzubereiten, wodurch deren Nutzen und Anwendbarkeit sichergestellt werden. • Beispiele für methodische Zugänge stellen Wissenslandkarten, Mind-Maps oder die Repertory Grid Technik dar.
Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt die Ressourcen und Methoden zur Sammlung und Aufbereitung des expliziten und impliziten Wissens zur Verfügung. • Steht in regelmäßigem Dialog mit der Wissensträgerin bzw. dem Wissensträger, um das gesammelte Wissen zu gewichten / bewerten.
Wissensträgerin bzw. Wissensträger	<ul style="list-style-type: none"> • Übernimmt die Verantwortung, sein / ihr Wissen strukturiert und möglichst vollständig zu sammeln. Greift insbesondere zum Explizieren von implizitem Wissen auf spezifische Methoden zurück. • Tritt in regelmäßigen Dialog mit der Führungskraft, um zu bewahrendes Wissen mit deren Unterstützung zu sammeln, zu gewichten / bewerten und aufzubereiten. • Bedenkt schon in dieser Phase das Teilen und Weitergeben von Wissen und integriert dies bewusst in den Arbeitsalltag (z. B. bewusstes Weitergeben von Informationen an Kolleginnen bzw. Kollegen im Rahmen von Meetings).
Zeitraumen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Sammlung, Gewichtung / Bewertung und Aufbereitung des zu bewahrenden Wissens erfolgt erfahrungsgemäß in mehreren Schleifen. • Um explizites und implizites Wissen möglichst vollständig zu sammeln, muss mit einem Zeitraum von bis zu 1,5 Jahren gerechnet werden.

Wissenskontinuum Prozessschritte		Externalisiert	Fakten & Information	Know-How	Handlungsanleitendes Wissen	Do-How	Internalisiert
Vorgelagerter Prozess	Kriterien-Definition	• Leitfragen-Interview					
Phase 1	Identifizieren & Planen						
Phase 2	Sammeln, Gewichten & Aufbereiten	• Wissenslandkarte			• Mapping-Verfahren/Mind-Maps • Struktur-lege-Technik • Repertory Grid		
Phase 3	Sichern	• Protokoll	• Checkliste	• Leitfaden	• (Halb-) Strukturiertes Interview • Critical Incident Technique		
Phase 4	Übertragen, Verteilen & Erweitern	• DMS • Laufwerk	• Wiki	• Meeting	• Thinking aloud verfahren	• Debriefing	• Wissens-Mentoring • Tiefen-interview
Phase 5	Nutzen	• ELAK	• Intranet	• Story-Telling	• Qualitäts-zirkel	• Community of Practice	• Soziales (Wissens-) Netzwerk

Wissenslandkarten

Kurzdefinition

Durch Wissenslandkarten wird Wissen in Organisationen grafisch dargestellt. Dies dient der Umwandlung von internalisiertem in externalisiertes Wissen.

Im Wissensmanagement werden solche grafischen Verzeichnisse genutzt, um unterschiedliche Informationen über relevante Wissensaspekte zu sammeln und aufzubereiten. Dies sind beispielsweise Informationen zu den Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger, Wissensbeständen, Wissensquellen oder zur Wissensentwicklung. Dabei wird die Landkarte nicht für die Ablage des verankerten Wissens genutzt, sondern vielmehr als Verweis auf relevante Personen, Strukturen oder Dokumente.

Hintergrund

Wissenslandkarten (Concept Maps) haben ihren theoretischen Hintergrund im Konstruktivismus und in der Lernpsychologie. Der /die Lernende hat demnach, auf Grundlage individueller Erfahrungen, eigene sogenannte Konstruktionen oder innere Landkarten entwickelt, die expliziert werden können. Die Methode nutzt somit vorhandenes Wissen, um dieses im Anschluss zu verknüpfen, in einer Netzwerkstruktur darzustellen und nutzbar zu machen.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Wissenslandkarten dienen dazu, Transparenz über internes und /oder externes Wissen zu schaffen sowie die Nutzung vorhandenen Wissens zu fördern.

Außerdem sind sie hilfreich bei der Einordnung von Wissen (z. B. Expertenwissen, Teamwissen oder organisationale Fähigkeiten und Abläufe). Sie verweisen aber nicht nur auf Wissensquellen, sondern stellen diese auch in einen Anwendungszusammenhang.

Ziel von Wissenslandkarten ist es somit, sowohl explizites (bewusstes, zugreifbares) als auch implizites (weniger bewusstes, intuitives) Wissen rasch zu erfassen und den Zugriff auf benötigtes Wissen zu erleichtern und zu beschleunigen. Besonders wichtig für die Erstellung von Wissenslandkarten ist die Erfassung der Benutzerbedürfnisse.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Im Rahmen einer Bestandsaufnahme und Analyse werden wissensintensive Prozesse erfasst und Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger sowie Wissensbestände identifiziert. Danach erfolgt die Entscheidung über die Form der Kartographierung der Daten und die Auswahl einer geeigneten Möglichkeit zur Visualisierung.

Durchführung: Im Zuge der Visualisierung erfolgt die Integration in die Geschäftsprozesssysteme (Integration in ein einheitliches und allgemein nachvollziehbares Navigationsprinzip) sowie die eindeutige Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Zudem sollte festgelegt werden, wie häufig und in welchen Intervallen die Wissenslandkarte aktualisiert wird.

Aufwand: Damit Wissenslandkarten tatsächlichen Nutzen bringen, sollte mit einem relativ hohen Erstellungsaufwand und umfassenden Vorbereitungsanforderungen gerechnet werden.

Literaturauswahl

Eppler, Martin J. und Burkhard, Remo A. Visual representations in knowledge management: framework and cases. *Journal of Knowledge Management*. 2007, 4 (11), 112–122.

Keng, Siau und Xin, Tan. Improving the quality of conceptual modeling using cognitive mapping techniques. *Data & Knowledge Engineering*. 2005, 55 (3), 343–365.

Sary, Christian, Maroscher Monika und Sary Edith. *Wissensmanagement in der Praxis: -Methoden-Werkzeuge-Beispiele*. Carl Hanser Verlag, 2012, 115 ff

Vail, Edmond F. Knowledge Mapping: Getting started with Knowledge Management. *Information Systems Management*. 1999, 16 (4).

Mapping-Verfahren / Mind Maps

Kurzdefinition

Mapping-Techniken schaffen eine Verbindung aus Sprache und Bildern, sodass zu strukturierende Inhalte übersichtlich und verständlich dargestellt werden können.

In Cognitive Mapping-Verfahren werden Ideen als Punkte dargestellt. Durch Verbindungslinien werden Beziehungen und Zusammenhänge zwischen diesen Ideen erkennbar. Cognitive Mapping-Tools sind eine effektive Lösung um Wissen zu sammeln, zu gewichten, aufzubereiten und für die Nutzerin bzw. den Nutzer verständlich zu machen. Sie machen mentale Bilder sichtbar und erfahrbar. Mind Maps (und auch „Knowledge Maps“) folgen im Gegensatz zu „Cognitive Maps“ einer klaren Baumstruktur. Hier steht der zentrale Begriff im Mittelpunkt. Weitere Gedanken, Begriffe und Ideen werden rund um dieses Zentrum angeordnet.

Cognitive Mapping-Verfahren sind Tools zur Umwandlung von internalisiertem in externalisiertes Wissen.

Herkunft / Hintergrund

Cognitive Mapping-Verfahren waren schon in der Antike bekannt, als berühmte Denker und Philosophen einfache grafische Lösungen verwendeten, um komplexe Zusammenhänge zu erklären. Sie erkannten schon früh, dass diese Art der Darstellung mit all ihren Möglichkeiten (Linien, Farben etc.) in unterschiedlichen Kontexten verwendet werden kann.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Es wird die volle Bereitschaft der Nutzerinnen bzw. Nutzer vorausgesetzt, sich in die Thematik einzudenken und die einzelnen Gedankenebenen möglichst trennscharf zu definieren.

Durchführung: Im Zentrum der Mind Map steht das zentrale Thema (z. B. „Abteilungswissen“), wobei auf allen Ebenen auch sinnstiftende Bildelemente, Farben, Codes, Hervorhebungen oder Hyperlinks genutzt werden können. Davon ausgehend werden die darunterliegenden Hauptthemen mit organischen Hauptlinien verbunden. Die Hauptlinien werden hierbei mit einem Schlüsselbegriff versehen. Daran schließen sich dünner werdende Linien für die nachfolgenden Gedankenebenen an. Querverbindungen sind immer möglich, wobei alle Linien vom Mittelpunkt aus gelesen werden. Jedes Element/Wort der Mind Map kann auch Mittelpunkt einer neuen Mind Map sein.

Aufwand: Der Erstellungsaufwand einer Mind Map hängt von der Komplexität bzw. vom Umfang des jeweiligen Themengebiets sowie von der vordefinierten Analysetiefe ab. Eine Mind Map kann somit bereits mit relativ geringem Aufwand erstellt werden.

Literaturauswahl

Buzan, Barry und Buzan, Tony. Das Mind-Map-Buch: Die beste Methode zur Steigerung Ihres geistigen Potenzials. s.l.: mvg Verlag, 2013.

Eppler, Martin J. Wissensvisualisierung in e-Learning und Wissensmanagement. Zeitschrift für e-Learning. 2007, 1, 7–21.

Haller, Heiko S. Diplomarbeit: Mappingverfahren zur Wissensorganisation. s.l.: Freie Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaften und Psychologie, 2002.

Kilian, Dietmar, Krismer, Robert, Loreck, Stefan, und Sagmeister, Andreas. Wissensmanagement: Werkzeuge für Praktiker. Linde Verlag. 2012, 164ff.

Struktur-lege-Technik (Dialog-Konsens-Methode)

Kurzdefinition

Die Struktur-lege-Technik ist eine Methode zur Wissenshebung und Wissensstrukturierung, welche auf dem Sichtbarmachen von Kognitionen und deren inneren Repräsentationen beruht.

Diese Technik basiert auf dem „Dialog-Konsens-Begriff“ und ermöglicht die Vernetzung unterschiedlicher Inhalte (z. B. ein Bild einer „impliziten Theorie“ zu einem Begriff / Sachverhalt). Dabei werden komplexe Zusammenhänge veranschaulicht, indem zentrale Begriffe auf Kärtchen geschrieben, ausgelegt und strukturiert werden, um einem „Gesamtbild“ der Thematik näherzukommen. Die Inhalte und alle dazugehörigen Gedanken und deren Verknüpfungen werden zuvor in einem Interview erhoben. So werden die Dialogpartnerinnen bzw. Dialogpartner interaktiv in die Erarbeitung des Themas eingebunden.

Hintergrund

1984 wurde die Methode von Scheele und Groeben im Rahmen eines Paradigmenwechsels bezüglich wissenschaftlicher Erhebungsmethoden (Abkehr von der Subjekt-Objekt-Beziehung) erarbeitet. Dabei wird der untersuchten Person eine subjektive „Theoriebildung“ zuerkannt, die aber häufig nicht offen und nachvollziehbar ist, sondern durch dieses Verfahren erst zugänglich gemacht wird.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Dialog-Konsens-Methoden kommen aus der qualitativen Forschung der Psychologie und verwenden die menschliche Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit, um das Wissen über Kommunikations- und Handlungsmuster sichtbar zu machen. „Bilder im Kopf“, im Sinne einer persönlichen „impliziten“ Theorie zu bestimmten Begriffen und Themenbereichen, können in diesem dialogischen Verfahren bewusst gemacht werden.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Bei sehr komplexen Themen wird ein ausführliches Interview als Ausgangsbasis benötigt.

Durchführung: Die zentralen Begriffe (ev. auch Bilder) werden auf Kärtchen geschrieben. Nachdem die Bedeutung der einzelnen Begriffe geklärt ist, werden die Karten zueinander in Bezug gesetzt und in eine Struktur gebracht, die der inhaltlich-logischen Struktur des Themas entspricht.

Aufwand: Bei präziser Anwendung handelt es sich um ein relativ aufwändiges Tool, welches jedoch das Potential hat, einen guten Einblick und ein tiefes Verständnis für das „Bild im Kopf“ zu ermöglichen.

Literaturauswahl

Prange, Christiane. Organisationales Lernen und Wissensmanagement, Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2002.

Repertory Grid

Kurzdefinition

Die Repertory Grid Technik dient dazu, implizites Wissen zu erheben und explizit zu machen. Hierzu werden beschreibbare Merkmale von Personen, Sachverhalten oder Gegenständen genutzt, um Wertesysteme von Personen anschaulich darzustellen. Das so entstehende „Grid“ (dt.: Gitter) kann zur weiteren qualitativen und quantitativen Bearbeitung des Themas genutzt werden.

Indem Ähnlichkeiten oder Unterschiede zwischen Begriffen (bzw. Objekten) benannt werden, erhält man Auskunft über die persönlichen Konstrukte, mithilfe derer eine Person die Objektwelt erfasst und ihre Veränderung oder Entwicklung antizipiert.

Hintergrund

Als Grundlage dient die Theorie persönlicher Konstrukte von Kelly (1955). Jedes Individuum nimmt demnach die Welt einzigartig wahr, interpretiert sie und fasst sie in eigene Begriffe – die sogenannten „persönlichen Konstrukte“. Die vor diesem Hintergrund entwickelte Repertory Grid Technik wird insbesondere zum Heben von Expertenwissen angewandt.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Die Anwendung der Repertory Grid Technik hilft dabei, noch nicht präzisiertes Wissen zu heben und strukturiert darzustellen. Durch die formale Struktur der Methode, bei gleichzeitiger inhaltlicher Offenheit der Befragung, können implizite Wertesysteme und implizites Wissen visualisiert und tabellarisch dargestellt werden.

Häufige Einsatzbereiche bestehen im Marketing, in der Produktentwicklung, in Anforderungsanalysen technischer Systeme, aber auch im Veränderungsmanagement. Grundsätzlich ist die Methode in allen Wissensbereichen einsetzbar.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Um mit dieser Technik gute Ergebnisse zu erzielen, sollten nur geschulte Interviewerinnen bzw. Interviewer eingesetzt werden, die mit der Anwendung dieser Methode vertraut sind. Außerdem sollte Schritt für Schritt nach dem logischen Aufbau vorgegangen werden. Um die Fragestellung bestmöglich zu beantworten, ist es wichtig, gezielt die aussagekräftigsten Elemente auszuwählen, die beurteilt werden sollen.

Durchführung: Die interviewten Personen werden aufgefordert, Beschreibungsdimensionen (z. B. gut vs. böse, traditionell vs. innovativ) für bestimmte Elemente (z. B. Marke A, Marke B, ideale Marke) zu bilden. Diese werden in einer Tabelle in Form von kurzen Beschreibungen festgehalten. Abschließend werden die Elemente mithilfe einer Skalierungsvorgabe durch die befragte Person bewertet, sodass ein „Gitter“ mit Zahlenwerten entsteht, das weiter ausgewertet werden kann.

Aufwand: Ist die Methode einmal vertraut und eine bestimmte Übungspraxis vorhanden, kann sie ohne großen Aufwand sehr kreativ eingesetzt werden, wobei relativ tiefsitzendes Expertenwissen gehoben werden kann.

Umsetzung

Hemmecke, Jeannette. 2012. Repertory Grids als Methode zum Explizieren impliziten Wissens in Organisationen: Ein Beitrag zur Methodenentwicklung im Wissensmanagement. s.l.: Universität Wien, 2012.

Scheer, Jörn W. und Catina, Ana. 1993. Einführung in die Repertory Grid-Technik. s.l.: Verlag Hans Huber, 1993.

Stary, Christian, Maroscher Monika und Stary Edith. Wissensmanagement in der Praxis:-Methoden-Werkzeuge-Beispiele. Carl Hanser Verlag, 2012, 8–30

2.4 Toolbox: Phase 3

Sichern	
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Das zu übertragende Wissen ist mithilfe des Einsatzes diverser Tools dokumentiert. • Die Art der Wissensdokumentation ermöglicht ein leichtes Wiederauffinden der leistungsrelevanten Informationen.
Was ist zu tun? Was ist zu beachten?	<ul style="list-style-type: none"> • Jenes Wissen, das seitens der Wissensträgerin bzw. dem Wissensträger gut verschriftlicht werden kann, wird unter Einsatz der elektronischen Infrastruktur gesichert. • Jenes Wissen, das aus Sicht der Wissensträgerin bzw. des Wissensträgers nur schwer oder gar nicht verschriftlicht werden kann, wird (z. B. in Form von Meetings oder Besprechungen) an andere Personen übertragen und (z. B. durch das Verfassen von Meeting-Protokollen) bestmöglich gesichert. • Bei Erstellung und Ablage der Dokumente ist auf die leichte Wiederfindbarkeit der relevanten Informationen besonders zu achten.
Methodische Zugänge	<ul style="list-style-type: none"> • Um Wissen zu sichern, kommen neben der elektronischen Infrastruktur auch Methoden, wie bspw. Checklisten, Protokolle oder die Critical Incident Technique zum Einsatz. • Erstellung der Dokumente: Entscheidend ist die Wahl der richtigen Dokumentationsform. Eine kurze, schlüssige und leicht nachvollziehbare Dokumentation erleichtert den Zugriff auf leistungsrelevante Informationen (DMS-Systeme). • Ablage der Dokumente: Wesentlich ist die Sicherstellung des Zugriffs auf die Dokumente seitens aller relevanten Personen. Der optimale Ablageort richtet sich nach dem Personenkreis, der darauf Zugriff haben soll (z. B. Platz am Laufwerk oder im Intranet).
Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Trifft die Letztentscheidung über die bestgeeignete Form der Sicherung. • Trifft die Letzttauswahl der geeigneten Methode / des richtigen Tools zur Wissenssicherung.
Wissensträgerin bzw. Wissensträger	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortet eine möglichst lückenlose Sicherung des expliziten und impliziten Wissens. • Stellt Überlegungen über Methoden / Tools der Wissenssicherung an und tritt in Dialog mit der Führungskraft.
Zeitraumen	<ul style="list-style-type: none"> • Unmittelbar nach der Aufbereitung, Gewichtung und Bewertung kann mit der Sicherung des leistungsrelevanten Wissens begonnen werden. • Da eine lückenlose und schlüssige Aufbereitung aller relevanten Informationen in der Regel eine Herausforderung für die Wissensträgerin bzw. dem Wissensträger darstellt und mitunter sehr zeitaufwändig sein kann, empfiehlt es sich, die Aufbereitung und Sicherung in Etappen vorzunehmen.

Wissenskontinuum Prozessschritte		Externalisiert	Fakten & Information	Know-How	Handlungsanleitendes Wissen	Do-How	Internalisiert
		Vor-gelagerter Prozess	Kriterien-Definition	• Leitfragen-Interview			
Phase 1	Identifizieren & Planen						
Phase 2	Sammeln, Gewichten & Aufbereiten	• Wissenslandkarte			• Mapping-Verfahren/Mind-Maps • Struktur-lege-Technik • Repertory Grid		
Phase 3	Sichern	• Protokoll	• Checkliste	• Leit-faden	• (Halb-) Strukturiertes Interview • Critical Incident Technique		
Phase 4	Übertragen, Verteilen & Erweitern	• DMS • Laufwerk	• Wiki	• Meeting	• Thinking aloud verfahren	• Debriefing	• Wissens-Mentoring • Tiefen-interview
Phase 5	Nutzen	• ELAK	• Intranet	• Story-Telling	• Qualitäts-zirkel	• Community of Practice	• Soziales (Wissens-) Netzwerk

Protokoll

Kurzdefinition

Protokolle dienen der Verschriftlichung von Kommunikation. Durch sie wird festgehalten oder auch festgelegt, zu welchem Zeitpunkt oder in welcher Reihenfolge welcher Vorgang durch wen oder was veranlasst wurde. Besonders wichtig sind die drei Protokollbestandteile Zeitpunkt, beteiligte Personen und Vorgang.

Es gibt unterschiedliche Typen von Protokollen, die sich vor allem in Hinblick auf ihren Abstraktionsgrad unterscheiden. Während das Verbalprotokoll den genauen Wortlaut wiedergibt (z. B. einer Gerichtsverhandlung), dient das Verlaufsprotokoll dazu, den Inhalt chronologisch festzuhalten. Das Ergebnisprotokoll weist den höchsten Abstraktionsgrad auf und fasst die Ergebnisse, unabhängig vom tatsächlichen Verlauf, zusammen.

Hintergrund

Bei den ersten Protokollen, handelte es sich um Niederschriften von Verhandlungen. Sie lassen sich bis in spätantike / frühbyzantinische Zeiten zurückverfolgen.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Das Protokoll dokumentiert Aussagen, Ergebnisse und Vereinbarungen oder illustriert den Diskussionsverlauf. Die Adressaten sind die an der Sitzung beteiligten Personen und auch diejenigen, die nicht anwesend waren, aber informiert werden sollen. Das Protokoll dient somit nicht nur als Gedächtnisstütze, sondern auch als verbindliche Darstellung von Verlauf und Ergebnissen des Zusammentreffens.

Um diese Zwecke erfüllen zu können, sollte ein Protokoll sachlich, vollständig, neutral, präzise und übersichtlich erstellt werden. Im Sinne der Nachvollziehbarkeit, sollte das Protokoll einheitlich formatiert sein und die wesentlichen organisatorischen Informationen zum Protokollgegenstand (Ort, Zeit, Thema bzw. Tagesordnung, Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer, Vorsitzführerin bzw. Vorsitzführer, Protokollführerin bzw. Protokollführer, ggf. Verteiler) enthalten.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Im Vorfeld ist zu entscheiden, um welchen Protokolltyp es sich handeln soll. Bestimmende Faktoren können die Art und Bedeutung des Themas, die Größe des Teilnehmer-Kreises, oder auch die zu erwartende Dauer der Diskussion sein. Zudem ist eine entsprechende Vorlage vorzubereiten.

Durchführung: Das Verfassen des Protokolls erfolgt unter Zuhilfenahme der vorbereiteten Vorlage in schriftlicher Form. Unterstützend kann – nach Einholung des Einverständnisses aller Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer – ein elektronisches Aufzeichnungsgerät benutzt werden. Das Protokoll sollte alle Sitzungs-Teilnehmerin bzw. Sitzungs-Teilnehmer, ggf. mit der Möglichkeit einer Präzisierung / Ergänzung, zeitnah zur Verfügung gestellt werden.

Aufwand: Der Aufwand ist vom Protokoll-Typ sowie der Dauer der protokollierten Sitzung abhängig. Eine entsprechende Vorbereitung (klare Auftragsdefinition, Nutzung von Vorlagen) kann den Aufwand minimieren.

Literaturauswahl

Bitterlich, Axel, Bünting, Karl-Dieter und Pospiech, Ulrike. Schreiben im Studium: Ein Trainingsprogramm. s.l.: Cornelsen: Scriptor, 1998. 28ff.

Frank, Andrea, Haacke, Stefanie und Lahm, Swantje. Schlüsselkompetenzen: Schreiben in Studium und Beruf. s.l.: Metzler, J B, 2007.

Checkliste

Kurzdefinition

Checklisten sind schriftliche Aufzählungen von Merkmalen, die einen Gegenstand oder einen Prozess umfassend und schrittweise beschreiben. Durch sie soll das Vergessen oder das versehentliche bzw. absichtliche Übergehen von Teilaspekten verhindert werden.

Der Umfang einer Checkliste hängt von unterschiedlichen Faktoren wie beispielsweise dem zugrundeliegenden Gegenstand oder der Komplexität der Aufgabe ab. Die Listen werden in der Praxis häufig z. B. bei Materialprüfungen oder in der Projektarbeit eingesetzt.

Hintergrund

Erste Formen von Checklisten kamen insbesondere im militärischen Bereich und in der Produktion zur Anwendung. Heute nehmen sie zum Beispiel in der Luftfahrt eine tragende Rolle ein und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Flugsicherheit.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Checklisten dienen der Umsetzung und gleichzeitigen Dokumentation bestimmter Prozesse / Abläufe und bilden eine Schnittstelle zwischen Fachwissen und Management. Sie sind ein hilfreiches Mittel bei der Koordination und Überprüfung geplanter Abläufe, die sich insbesondere in der kurzfristigen Organisation bewährt haben. Den Nutzerinnen bzw. Nutzern können sie eine gewisse Sicherheit bieten und daran erinnern, welche Punkte im Einzelnen zu beachten sind.

Vor allem im Projektmanagement helfen Checklisten bei der Einhaltung von Methoden und erlauben dadurch die Verwendung von einheitlichen Vorgehensweisen. Sie sind damit ein wichtiges Werkzeug des Qualitätsmanagements.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Vor der Erstellung der Checkliste sollten Überlegungen zu Zielen, Umfang und Detaillierungsgrad angestellt werden.

Durchführung: In chronologischer Reihenfolge werden alle zu prüfenden bzw. abzuarbeitenden Punkte (ggf. mit kurzen Erläuterungen) angeführt. Der Checklistenentwurf sollte einem kurzen Praxistest unterzogen und danach gegebenenfalls angepasst werden. Checklisten sollten einem allgemein verständlichen Muster folgen (Vorlage) und so knapp und verständlich wie möglich gestaltet sein.

Aufwand: Checklisten stellen an die Benutzerin bzw. den Benutzer im Regelfall keine hohen Anforderungen. Der Umfang kann jedoch je nach Komplexität der Thematik stark variieren.

Literaturauswahl

Kilian, Dietmar, Krismer, Robert, Loreck, Stefan, und Sagmeister, Andreas. Wissensmanagement: Werkzeuge für Praktiker. Linde Verlag. 2012, 122f.

Leitfaden

Kurzdefinition

Bei einem Leitfaden handelt es sich um eine Beschreibung, mit der ein bestimmtes Thema in strukturierter Form erläutert und anschaulich gemacht wird. Zudem ermöglicht er eine kurzgefasste Einführung in ein spezifisches Wissens- oder Sachgebiet und kann auch Empfehlungen oder Anregungen enthalten.

Hintergrund

Der Leitfaden verdankt seinen Namen dem berühmten Ariadnefaden aus der griechischen Mythologie. Dieser kam im Labyrinth von Knossos auf Kreta, in welchem der Minotaurus wohnte, zum Einsatz. Ariadne gab Theseus ein Wollknäuel mit, dessen Faden dieser am Beginn des Labyrinthes anband. Der Faden half ihm, wieder aus dem Labyrinth herauszufinden, nachdem er den Minotaurus erschlagen hatte.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Ein Leitfaden soll die Nutzerin bzw. den Nutzer durch komplexe Sachgebiete bzw. Sachverhalte führen und anleiten, um bestimmte Ziele zu erreichen.

Er dient der Komplexitätsreduktion und kann daher nicht jedes Detail eines Sachgebietes beleuchten. Vielmehr bietet er Verhaltensanweisungen für typische Entscheidungssituationen und Hinweise zur Orientierung. Leitfäden sind vorrangig praxisorientiert und handlungsanweisend in ihren jeweiligen Themengebieten und werden daher umgangssprachlich oft auch als „Rezepte“ oder „Kochbuch“ bezeichnet.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Vor der Erstellung des Leitfadens empfiehlt sich die Anfertigung eines Konzepts, welches die Zielsetzung des Leitfadens sowie die anvisierte Zielgruppe definiert.

Durchführung: Gut anzuwendende Leitfäden sollten einen starken Praxisbezug haben. Dementsprechend wichtig ist es, dass sich die Erstellerinnen bzw. Ersteller in die Situation von „gänzlich Unbedarften“ auf dem spezifischen Gebiet hineinversetzen und einzelne Handlungsschritte anwendungsfreundlich darstellen. Zur weiteren Unterstützung können Leitfäden grafische Elemente (z. B. Flussdiagramme) oder Checklisten enthalten.

Aufwand: Die Erstellung eines Anwenderfreundlichen Leitfadens hängt von der Komplexität bzw. vom Umfang des Themengebiets ab, ist jedoch tendenziell eher mit einem größeren Aufwand verbunden.

Literaturauswahl

Orth, Ronald, Voigt, Stefan, Kohl. Ina. Praxisleitfaden Wissensmanagement. Fraunhofer Verlag. 2011, 7ff.

(Halb-)Strukturiertes Interview

Kurzdefinition

Dem (Halb-)Strukturierten Interview liegt im Gegensatz zum freien Interview ein festes Frageschema zugrunde. Bei halbstrukturierten Interviews sind der genaue Wortlaut und die Reihenfolge der Fragen, anders als im strukturierten Interview, nicht verbindlich. Zudem sind Zwischenfragen durch die Interviewerin bzw. dem Interviewer erlaubt. Dadurch ist einerseits der Gesprächsverlauf weniger planbar, andererseits ist es aber möglich, flexibel auf Situationen zu reagieren.

Hintergrund

Das Interview dient seit dem 19. Jahrhundert als Verfahren zur journalistischen Informationsgewinnung. Davor wurde es bereits in der Kriminalistik und von Ethnologen verwendet.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Nicht nur in der Wissenschaft sondern insbesondere auch in der Organisations- und Personalentwicklung werden (halb-)strukturierte Interviews eingesetzt. Dies geschieht vorrangig in diagnostischen Bereichen wie beispielsweise in Eignungsinterviews. Ziel ist es, möglichst viel über Hintergrund, Know-how, Fähigkeiten und Kompetenzen von Bewerberinnen bzw. Bewerber zu erfahren. Ähnlich kann ein strukturiertes Interview auch im Wissensmanagement vor allem zur Exploration und Hebung von implizitem oder explizitem Wissen eingesetzt werden.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Vor der Befragung wird für das strukturierte Interview ein Fragebogen erstellt. Inhalt, Anzahl der Fragen und deren Reihenfolge sowie die sprachliche Formulierung und ggf. auch die Verwendungsweise von Antwortkategorien, werden festgelegt. Auch für das halbstrukturierte Interview empfiehlt sich die Erstellung eines solchen Fragebogens, wenngleich Reihenfolge, Wortlaut und Antwortkategorien nicht zwingend eingehalten werden müssen.

Durchführung: Die Interviews können als Einzel- oder Gruppengespräche durchgeführt werden. Insbesondere bei halbstrukturierten Interviews sollte die Interviewerin bzw. der Interviewer über grundlegendes Wissen zum Themenbereich verfügen. Die Antworten sollten von der Interviewerin bzw. dem Interviewer, oder einer Protokollführerin bzw. einem Protokollführer, möglichst präzise dokumentiert werden, wobei die Zuhilfenahme eines Aufnahmegerätes, unter Einverständnis des / der Interviewten, zulässig ist. Nach Abschluss des Interviews wird ein Interviewprotokoll angefertigt. Dabei sollten möglichst einheitliche Formatvorlagen genutzt und organisatorische Details festgehalten werden.

Aufwand: Je nach Umfang, Strukturierungsgrad, Tiefe und Komplexität des Gebiets ändert sich der Aufwand. Je breiter und tiefer versucht wird, Informationen bzw. Wissen (auch implizites) offenzulegen, desto aufwändiger ist die Umsetzung eines (halb-) strukturierten Interviews. Insbesondere die Vorbereitung des Interviewleitfadens sowie die Protokollierung ist mit relativ hohem zeitlichen Aufwand verbunden, bietet jedoch die Möglichkeit, erfolgskritisches Wissen zielgerichtet und gut strukturiert abzufragen.

Literaturauswahl

Misoch, Sabina. Qualitative Interviews. Walter de Gruyter GmbH & Co KG, 2015.

Froschauer, Ulrike, und Manfred Lueger. Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. UTB Wien. 2003.

Critical Incident Technique

Kurzdefinition

Grundidee der Critical Incident Technique (CIT) ist es, bestimmte Verhaltensweisen als besonders erfolgreich oder nicht erfolgreich im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel zu klassifizieren. Es wird darauf fokussiert, wichtige Informationen über Vorgehensweisen und Problemlösungsstrategien bei sogenannten „kritischen Ereignissen“ zu erfragen und dadurch konkrete Verhaltensbeschreibungen zu erhalten. Auf Grundlage dieser Beschreibungen können Verhaltensweisen identifiziert werden, die in zukünftigen Situationen mit höherer Wahrscheinlichkeit zu Erfolg oder Misserfolg führen. Das Verfahren ist situationsangepasst und flexibel einsetzbar und wird in ganz unterschiedlichen Feldern der Organisationsentwicklung verwendet.

Die Technik wird hauptsächlich als halbstrukturiertes Interview-Verfahren zur empirischen Anforderungsanalyse eingesetzt, gelegentlich aber auch als Fragebogen.

Hintergrund

Die Critical Incident Technique wird J.C. Flanagan zugeschrieben, der sie als Verfahren im Rahmen eines Flugpsychologieprogramms der US-Luftwaffe zur Auswahl und Klassifikation von Flugzeugbesatzungen einsetzte.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Die CIT dient als Verfahren zur empirischen Anforderungsanalyse, mit dem Ziel, besonders erfolgreiche oder nicht erfolgreiche Verhaltensweisen zu identifizieren und – darauf aufbauend – zukünftiges Handeln zu optimieren. Dazu wird die befragte Person aufgefordert, aus dem eigenen Erlebnisbereich über wichtige, kritische Ereignisse in der Vergangenheit zu berichten. Durch die Konzentration auf kritische Ereignisse kann vor allem erfolgskritisches Wissen gehoben bzw. auf die Anwendung desselben geschlossen werden. Die CIT wird dazu eingesetzt, erfolgsfördernde oder erfolgsmindernde Verhaltensweisen und zugrundeliegende Wirkmechanismen innerhalb der Organisation zu analysieren und aufzudecken.

Das erhobene Wissen dient dazu, Organisationsprozesse zu optimieren und wird in einer Vielzahl von Anwendungsbereichen genutzt, wie beispielsweise im Verkauf, in der Software-Entwicklung, der Personalauswahl und -schulung oder in der Arbeitsplatzgestaltung.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Ein gutes CIT-Interview verlangt geschulte Interviewerinnen bzw. Interviewer und die Ausarbeitung spezifischer Fragen mit denen kritische Ereignisse erhoben werden können. Die Ziele des zu untersuchenden Verhaltens sollten zuerst definiert werden, um in Anschluss daran spezifische Situationen zu bestimmen, in denen das Verhalten auftritt und analysiert werden soll.

Durchführung: Zu Beginn wird erhoben, welche Ereignisse von den Befragten als erfolgs- oder misserfolgskritisch für die Durchführung ihrer Tätigkeit eingeschätzt werden. Diese werden in Aussagen umgewandelt, die nach Wirksamkeit und Wichtigkeit bewertet und dann geordnet werden. Mithilfe der so gewonnenen Daten und Erkenntnisse, können – nach einer genauen Auswertung und Analyse – zukünftige Verhaltensweisen optimiert werden.

Aufwand: Der Aufwand der CIT hängt von ihrem Einsatz ab. Beispielsweise benötigen Einzelinterviews mehr Ressourcenaufwand als Gruppeninterviews. Je nachdem wie ausführlich der Themenbereich behandelt werden soll, entstehen unterschiedliche Anforderungen an die Durchführung und damit auch ein unterschiedlicher Aufwand.

Literaturauswahl

Sary, Christian, Maroscher Monika und Sary Edith. Wissensmanagement in der Praxis: Methoden-Werkzeuge-Beispiele. Carl Hanser Verlag. 2012, 31ff. 56

Bartsch, Silke, und Specht, Nina. Die Critical Incident Technique (CIT). Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. Vahlen. 2011.

2.5 Toolbox: Phase 4

Übertragen, Verteilen, Erweitern

Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Das gesammelte und aufbereitete Wissen wird in der Organisation multipliziert. • Wissensaustausch führt zur Sicherung / Teilung von (Lern-) Erfahrungen und damit zur (Weiter-)Entwicklung von (neuem) Wissen. • Durch die laufende Verteilung leistungsrelevanten Wissens kommt es zu einer Risikominimierung in der Organisation.
Was ist zu tun? Was ist zu beachten?	<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung des aufbereiteten Wissens auf die identifizierten Wissensempfängerinnen und Wissensempfänger. • Entwicklung eines klaren Bildes darüber, welche Personen zu künftig welches Wissen besitzen müssen. • Sicherstellung der laufenden Verteilung und (Weiter) Entwicklung von (neuem) Wissen.
Methodische Zugänge	<ul style="list-style-type: none"> • Um Wissen zu übertragen, zu verteilen und zu erweitern bieten sich unterschiedliche methodische Zugänge wie bspw. Wiki, DMS-Systeme oder Meetings an. • Es sollten insbesondere folgende Fragen bearbeitet werden: • Welche Organisationskultur und organisationale Rahmenbedingungen braucht es für die erfolgreiche Verteilung von Wissen? • Welchen Anreiz haben Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger, Wissensempfängerinnen bzw. Wissensempfänger zur Verteilung und Weiterentwicklung von Wissen? • Wie viel Kommunikation ist für die Verteilung und Erweiterung von Wissen wichtig / notwendig? • Welcher Kommunikations- und Informationsaustauschrahmen bzw. welche Methode eignet sich am besten für die laufende Verteilung von Wissen?
Wissensträgerin bzw. Wissensträger	<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung des als leistungsrelevant identifizierten und aufbereiteten Wissens im Dialog von der Wissensträgerin bzw. dem Wissensträger auf die Wissensempfängerin bzw. den Wissensempfänger. • Institutionalisierte Teambesprechungen wie auch ressortspezifische oder -übergreifende Expertennetzwerke können eine effiziente Plattform zur Wissensverteilung sein (Fachvorträge von Expertinnen bzw. Experten, Präsentation aktueller Projekte etc.). • Wichtig ist hierbei, dass von den einzelnen Personen nicht zu viel Zeit in die Vor- oder Nachbereitung investiert werden muss. Dies kann die Bereitschaft zum Wissensaustausch blockieren.
Zeitraumen	<ul style="list-style-type: none"> • Hier ist kein klarer zeitlicher Rahmen vorzugeben, da der Prozess zirkulär verläuft.

Wissenskontinuum		Externalisiert	Fakten & Information	Know-How	Handlungsanleitendes Wissen	Do-How	Internalisiert
Vorgelagerter Prozess	Kriterien-Definition	<ul style="list-style-type: none"> Leitfragen-Interview 					
Phase 1	Identifizieren & Planen						
Phase 2	Sammeln, Gewichten & Aufbereiten	<ul style="list-style-type: none"> Wissenslandkarte 			<ul style="list-style-type: none"> Mapping-Verfahren/Mind-Maps Struktur-lege-Technik Repertory Grid 		
Phase 3	Sichern	<ul style="list-style-type: none"> Protokoll 	<ul style="list-style-type: none"> Checkliste 	<ul style="list-style-type: none"> Leitfaden 	<ul style="list-style-type: none"> (Halb-) Strukturiertes Interview Critical Incident Technique 		
Phase 4	Übertragen, Verteilen & Erweitern	<ul style="list-style-type: none"> DMS Laufwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Wiki 	<ul style="list-style-type: none"> Meeting 	<ul style="list-style-type: none"> Thinking aloud verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Debriefing 	<ul style="list-style-type: none"> Wissens-Mentoring Tiefen-interview
Phase 5	Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ELAK 	<ul style="list-style-type: none"> Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> Story-Telling 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitäts-zirkel 	<ul style="list-style-type: none"> Community of Practice 	<ul style="list-style-type: none"> Soziales (Wissens-) Netzwerk

Dokumentenmanagementsystem (DMS)

Kurzdefinition

Das klassische Dokumentenmanagementsystem (DMS) dient dazu, nachvollziehbare Verwaltungsfunktionen für große Dateibestände zur Verfügung zu stellen. Durch DMS wird eine hohe Prozesstransparenz für Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter gewährleistet. Informationen können zielgruppenadäquat, je nach Nutzergruppe und Verwendungszweck, zusammengestellt und abgerufen werden. Informationen aus heterogenen Informationsquellen werden ins Archivierungssystem integriert und einheitlich verfügbar gemacht.

Hintergrund

Vor dem Hintergrund vermehrter Digitalisierung ist die Verwendung von Dokumentenmanagementsystemen ein wichtiger Schritt, um mit der rasant anwachsenden digitalen Informationsfülle bestmöglich umzugehen.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Durch ein DMS sind relevante Informationen rascher verfügbar und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter haben weniger Administrationsaufwand. Digitale Informationen wie Dokumente, Daten oder Formulare können leicht gespeichert, abgerufen und durchsucht werden. Unterschiedliche Versionen von Dokumenten können verwaltet und ältere Versionen wiederhergestellt werden. Außerdem ist sichtbar, von welchen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter ein Dokument zu welchem Zeitpunkt geändert wurde. In gut gepflegten Systemen erhält man durch DMS eine komplette Übersicht aller für die Geschäftstätigkeit relevanten Inhalte. Außerdem wird eine ausschließlich lokale Datenverwaltung vermieden und dadurch das Risiko von Datenverlust minimiert. Potenzielle Fehlerquellen werden reduziert und der Papierverbrauch sinkt.

Eine wesentliche Anwendung des Dokumentenmanagements im engeren Sinn ist der elektronische Akt, in dem Informationen aus verschiedenen Quellen zusammengeführt werden, um Geschäftsprozesse zu optimieren.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Die technischen und organisationalen Rahmenbedingungen müssen vor der geplanten Einführung von DMS analysiert und gegebenenfalls angepasst werden. Der Erfolg der Implementierung eines DMS basiert auf der Arbeit technisch versierter und entsprechend geschulter Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter.

Durchführung: Um einen bestmöglichen Umgang mit dem DMS zu gewährleisten, sollten Schulungen durchgeführt werden. Je nach Komplexität des Systems ist die Anwendung mehr oder weniger einfach, intuitiv und verständlich.

Aufwand: Die Implementierung eines neuen Systems stellt einen erheblichen zeitlichen, finanziellen und personellen Aufwand dar. Trotz des hohen Aufwandes überwiegen langfristig die Vorteile solcher Systeme aufgrund der gesteigerten Effizienz und der Möglichkeit, Wissen zu übertragen, zu erweitern und zu teilen.

Literaturauswahl

Gierhake, Olaf. Integriertes Geschäftsprozessmanagement: effektive Organisationsgestaltung mit Workflow-, Workgroup- und Dokumentenmanagement-Systemen. Springer-Verlag, 2000.

Kampffmeyer, Ulrich, und Merkel, Barbara. Dokumenten-Management: Grundlagen und Zukunft. Project Consult GmbH, 1999.

Netzlaufwerk

Kurzdefinition

Netzlaufwerke sind in einen Rechner eingebaut oder können daran angeschlossen werden. Auf dem Netzlaufwerk können Daten gespeichert und auch darauf zugegriffen werden. In Organisationen gibt es häufig ein zentrales Netzlaufwerk oder auch Server, auf denen alle Daten gespeichert werden.

Hintergrund

Das erste Laufwerk wurde in den 1950er Jahren von einem IBM-Forscherteam entwickelt und hieß RAMAC. Anfangs noch groß wie ein Kühlschrank, wurden die Speichermedien in kürzester Zeit immer schneller und kleiner, wobei gleichzeitig die Speicherkapazität stark anstieg. Über die Entwicklung interner Laufwerke in den 1980er Jahren mit dem 5,25"-Diskettenlaufwerk, bis hin zu Terrabyte-großen SSD-Festplatten. Die technologische Entwicklung ist rasant.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Mithilfe von Netzlaufwerken wird das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten ermöglicht. Es kann eingestellt werden, wer auf welches Dokument zugreifen darf und wer nicht. Der Arbeitsprozess wird dadurch erleichtert und beschleunigt.

Informationen können je nach Zugriffsrecht bereitgestellt werden. In einem Abteilungslaufwerk beispielsweise werden Dokumente themenspezifisch geordnet, um die Effizienz der Zusammenarbeit zu erhöhen.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Abstimmung darüber, wie das Netzlaufwerk genutzt werden soll und Schaffung der technischen Rahmenbedingungen.

Durchführung: In jedem modernen System sind Netzlaufwerke verbaut, die genutzt werden(können). Bei gemeinsamer Nutzung eines Laufwerks (z. B. als Abteilungslaufwerk) ist es wichtig, klare Strukturen aufzubauen und die Inhalte gut sortiert abzulegen. Dies erleichtert die Wiederauffindbarkeit und gemeinsame Bearbeitung von Inhalten.

Aufwand: Je nach Nutzung von Netzlaufwerken kann der Aufwand geringer oder höher ausfallen. Im Regelfall besteht kein zusätzlicher Aufwand.

Literaturauswahl

Christensen, Clayton. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press, 2013.

Wiki

Kurzdefinition

Wiki-Systeme sind Kollaborationstools im Internet. Sie ermöglichen das gemeinschaftliche Arbeiten an Texten. Jede Änderung wird gespeichert und kann von allen Nutzerinnen bzw. Nutzern nachvollzogen werden. Bei jedem Artikel gibt es einen Link auf „Versionen / Autoren“ der alle Versionen auflistet und somit alle Änderungen transparent macht. Für gewöhnlich können Wikis von jedem User der Webseite online bearbeitet werden. Im Gegensatz zu HTML wird mit einer vereinfachten Syntax gearbeitet, sodass eine Änderung der Inhalte einfacher möglich ist.

Hintergrund

Die ersten Überlegungen zur Entwicklung von Wikis entstanden schon in den 1990er Jahren. Der große Durchbruch der Idee, gemeinschaftlich Texte online zu bearbeiten und weiterzuentwickeln, gelang durch die Gründung der wohl bekanntesten Wiki-Plattform „wikipedia.org“. Der Begriff geht auf das hawaiische Wort für „schnell“ zurück.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Die offene Online-Enzyklopädie „Wikipedia“ zeigt, dass sich das Wiki-System hervorragend eignet, um Wissen in sprachlicher Form zu speichern. Durch die stetige Weiterentwicklung der Möglichkeiten, die Wikis bieten, erweitern sich auch kontinuierlich deren Anwendungsmöglichkeiten. Wikis werden immer häufiger beispielsweise im Projektmanagement eingesetzt. Bisherige Knowledge-Management-Systeme haben häufig starre Strukturen, erfordern Grundwissen und sind in der Regel teuer. Dagegen sind Wikis kostengünstig und so einfach aufgebaut, dass viele Menschen einem Artikel ohne Scheu ihr eigenes Wissen hinzuzufügen können.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Zuerst müssen die technischen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Je nach möglichen Einsatzgebieten und Anforderungen bestehen unterschiedliche Wikisysteme, sodass es nötig ist, sich für ein spezifisches System zu entscheiden.

Durchführung: Im Gegensatz zu vorstrukturierten Datenbanken und Softwarelösungen ist ein Wiki offen und dynamisch. Je mehr sich die Nutzerinnen bzw. Nutzer einbringen, desto größer ist auch der Nutzen, indem mehr Inhalte in gut aufbereiteter Form allen Adressaten zugänglich gemacht werden. Grundsätzlich lässt sich sehr viel in Wiki-Systemen darstellen, ohne dass softwareseitig viel geplant oder vorstrukturiert werden muss.

Aufwand: Die Zeit, bis aktiv in einem Wiki gearbeitet werden kann, hängt vom Komplexitätsgrad der gewünschten Inhalte ab. Um einfache Textausbesserungen vorzunehmen, ist nahezu keine Einlernzeit nötig. Bei komplexeren Aufgabenstellungen, empfiehlt es sich, kurze Schulungen in Anspruch zu nehmen, oder Tutorials aus dem Internet im Selbststudium durchzuarbeiten.

Literaturauswahl

Figura, Maria, und Gross, Daphne. Die Qual der Wiki-Wahl: Wikis für Wissensmanagement in Organisationen. Pumacy Technologies AG. 2014.

Meeting

Kurzdefinition

Meetings werden häufig auch als Sitzung, Besprechung oder Konferenz bezeichnet und bestehen im Wesentlichen aus einem Treffen von mindestens zwei Personen, das einen bestimmten Zweck verfolgt. Meetings unterscheiden sich in ihrem Formalitätsgrad, wobei informelle Meetings vor allem dem Gedankenaustausch dienen und formelle Meetings einer klar strukturierten Form folgen. Meetings finden häufig an einem bestimmten Treffpunkt zu einer fest ausgemachten Zeit („jour fixe“) unter der Teilnahme der / des Vorgesetzten statt. Arbeitsbezogene Probleme und Themen aller Art werden diskutiert und vor allem eine zukünftige gemeinsame Linie oder Strategie entworfen.

Hintergrund

Der Begriff Meeting stammt aus dem Englischen und bedeutet so viel wie Begegnung oder Zusammenkunft. Meetings sind so alt wie die Menschheit, denn genau genommen kann jede Form des anlassbezogenen und zielorientierten Zusammentreffens von Menschen als Meeting bezeichnet werden. So auch zum Beispiel alle Formen des Ältesten- oder Weisenrats.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Meetings können unterschiedliche Ziele verfolgen wie z. B. Planung, Entscheidungsfindung, Problemlösung, Kommunikation oder Informationsaustausch. Es gibt Kick-off-Meetings, um Projekte in Gang zu bringen oder Abschlussmeetings als „lessons learned“-Sitzung. Grundlegendes Ziel ist immer die möglichst umfassende Information sowie ein direkter Austausch. In Sektionen und Abteilungen empfehlen sich einerseits regelmäßige Treffen (1-2-wöchig), aber auch Meetings in Zusammenhang mit spezifischen Themen (z. B. Jahresplanung, Teamtage, Organisationsklausuren).

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Eine professionelle Vorbereitung ist unverzichtbar, denn sie macht einen Großteil des Erfolges einer Besprechung aus. Insbesondere eine im Voraus verteilte schriftliche Agenda hat einen positiven Effekt auf die Qualität und Effizienz des Meetings.

Durchführung: Meetings gelingen häufig dann am besten, wenn sie einer festgelegten Tagesordnung folgen, klar moderiert und protokollarisch festgehalten werden. Teams mit funktionaler Meetingkommunikation, die sich beispielsweise durch lösungsorientierte Vorgehensweisen oder auch Priorisierung von Themenschwerpunkten auszeichnet, arbeiten effektiver und sind zufriedener mit dem Meetingserfolg.

Aufwand: Je nach Anlass, Zielsetzung und Gruppengröße, ist der personelle, finanzielle und zeitliche Aufwand unterschiedlich.

Literaturauswahl

Schulte, E. M., Tatjana Fenner, und Simone Kauffeld. „Nicht ohne Nebenwirkungen: Gesundheitsrisiko Meeting.“ *PERSONALquarterly* 65 (2013): 8–15.

Fischer, Erich. „Meetings moderieren und gestalten.“ In Steiger, Thomas M., und Eric Lippmann *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen*. Springer-Verlag, 2013.

Thinking aloud Verfahren

Kurzdefinition

Das Thinking aloud Verfahren („Methode des lautes Denken“) dient der Verbalisierung mentaler Prozesse bei der Bearbeitung spezifischer Aufgaben. Durch die Beobachtung des Verhaltens und der verbalisierten Gedanken von Probandinnen bzw. Probanden bei der Lösung einer Aufgabe, entsteht die Möglichkeit, kognitive Prozesse anschaulich darzustellen. Dabei wird der Fokus weniger auf das Ergebnis der Aufgabenlösung gerichtet, als vielmehr auf den Weg der Zielerreichung. Außerdem werden subjektive Einblicke in Eindrücke, Gefühle, Erwartungen und Absichten der Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer möglich.

Hintergrund

Ericsson und Simon veröffentlichten 1984 die „Theorie des lauten Denkens“, deren Methodik in vielen Bereichen sozialwissenschaftlicher Forschung erfolgreich eingesetzt wird. Thinking aloud Verfahren kommen beispielsweise zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Nutzerfreundlichkeit von Anwendungen zum Einsatz. Häufig in Bereichen wie Produktentwicklung und Usability aber auch im Wissensmanagement.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Im Bereich Usability wird durch „Thinking aloud Verfahren“ erkennbar, wie die Benutzerin bzw. der Benutzer mit dem Produkt umgeht und welche Überlegungen sie und er bei der Benutzung anstellt. Dadurch kann die Nutzerfreundlichkeit von bspw. Software-Benutzeroberflächen erhöht werden. Durch das freie aussprechen von Gedanken, im Zuge von Aufgabenbewältigungen, wird es möglich, alle (relevanten und irrelevanten) Überlegungen, Probleme, Handlungsalternativen und Lösungsoptionen abzufragen. Diese „freie Exploration“ ist besonders dann hilfreich, wenn ein genereller Eindruck vom System vermittelt werden soll.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Eine professionelle Vorbereitung der Beobachterinnen bzw. des Beobachters, Interviewerinnen bzw. Interviewer Bezug auf Gesprächsführung ist wichtig. Zur Vorbereitung gehört auch die Wahl der Methode nach der vorgegangen wird (introspektiv, direkt während der Aufgabenbearbeitung; unmittelbar retrospektiv, direkt nach der Aufgabenbearbeitung; verzögert retrospektiv, nach der Bearbeitung aller zu testenden Aufgaben).

Durchführung: Alle Gedanken frei auszusprechen ist für viele Probandinnen bzw. Probanden erst einmal gewöhnungsbedürftig, sodass sensible Gesprächsführung und Unterstützung der Probandinnen bzw. Probanden im Prozess der Verbalisierung nötig sind. Besonders wichtig ist es, dass die Beobachterin bzw. der Beobachter ausschließlich beobachtet, ohne das Gesagte zu bewerten, keine Lösungen vorschlägt und versucht, Beeinflussungen zu vermeiden. Die Protokollierung kann sowohl schriftlich als auch audiovisuell erfolgen.

Aufwand: Je nach Aufgabe, Zielsetzung und zu befragender Gruppengröße ist der personelle, finanzielle und zeitliche Aufwand unterschiedlich zu beurteilen.

Literaturauswahl

Ericsson, Karl A. und Simon, Herbert A.. Verbal Reports as Data. In: Psychological Review, Jg. 87 (1980), 215–251.

Mey, Günter, und Mruck, Katja. Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie. Vol. 1. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2010.

Expert-Debriefing

Kurzdefinition

Mit dem Begriff „Debriefing“ werden Gespräche bezeichnet, die beim Abschluss einer länger andauernden Tätigkeit im Sinne einer Nachbesprechung durchgeführt werden. Es geht dabei darum, das Wesentliche zu extrahieren und so entstandenes Wissen in zukünftigen Situationen nutzbar zu machen. Spezieller Fokus wird dabei auch auf kulturelle und soziale Aspekte gerichtet.

Hintergrund

Aus dem Englischen kommend wird Debriefing als Report über eine Tätigkeit bezeichnet. Im deutschen Wörterbuch ist der Ausdruck Debriefing nicht zu finden. Ursprünglich kommt der Begriff aus dem militärischen Bereich und bezeichnet dort so etwas wie eine „Manöverkritik“ nach bestimmten Übungen/Manövern – von wo er auf die Organisationslehre übertragen wurde.

In der psychologischen Forschung wird Debriefing auch als Rückmeldung an die Versuchspersonen nach einer abgeschlossenen Studie verstanden.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Das Debriefing dient vor allem der Wiederverwendung und Bewahrung von Wissen und der Erweiterung von Kompetenzen. Dadurch werden das Explizieren und die Speicherung von Wissen, nachdem es z. B. in einem Projekt erworben wurde, möglich. Damit Expertenwissen systematisch aufgearbeitet wird (beispielsweise bei Ausscheiden einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen) und eine bestmögliche Einarbeitung der nachfolgenden Person gewährleistet werden kann, werden häufig Debriefings durchgeführt. Die abgehende Person versucht dabei, die wesentlichen Elemente ihres „erfolgskritischen Wissens“ verfügbar zu machen.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Eine gute und systematische Vorbereitung erhöht den Mehrwert von Debriefings. Dazu gehören vor allem die Vorbereitung des Fragenkataloges und die Entscheidung für die Art der Interviewführung.

Durchführung: Im Debriefing wird von einer leitenden Person, anhand von aufeinander aufbauenden Fragen (meist mithilfe eines Fragebogens oder strukturierten Interviews), ein Reflexionsprozess der Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer über ein vorhergehendes Ereignis (z. B. ein Projekt oder eine Veranstaltung) und das gewählte Vorgehen in Gang gesetzt. Daraus werden wichtige Erkenntnisse für zukünftige ähnliche Situationen gewonnen. Debriefing kann in vielen Situationen zum „Lerntransfer“ wie auch zu den typischen „Lessons Learned“-Analysen eingesetzt werden.

Aufwand: Der Aufwand hängt von der Komplexität der zu beurteilenden Tätigkeit ab. Je besser die Durchführung, z. B. durch die Erstellung eines Fragebogens oder eines strukturierten Interviewleitfadens vorbereitet wird, desto geringer ist der Aufwand von Debriefings (z. B. wenn der Fragebogen nicht mehr für jede Situation neu erstellt, sondern nur noch angepasst werden muss).

Literaturauswahl

Kilian, Dietmar, Krismer, Robert, Loreck, Stefan, und Sagmeister, Andreas. Wissensmanagement: Werkzeuge für Praktiker. Linde Verlag. 2012, 104ff.

Wissens-Mentoring

Kurzdefinition

Wissens-Mentoring ist eine Entwicklungs- und Lernbegleitungs-Methode, die auf einer lernpartnerschaftlichen Beziehung beruht. Dabei wird von der Wissensträgerin bzw. dem Wissensträger das eigene Wissen direkt wie auch indirekt (Modelllernen) auf die Wissensempfängerin bzw. den Wissensempfänger übertragen. Diese Lernbeziehung und -begleitung erstreckt sich meist über einen längeren Zeitraum und soll möglichst auf „gleicher Augenhöhe“ stattfinden.

Hintergrund

Der Begriff „Mentoring“ entstammt ursprünglich der griechischen Mythologie. Als Odysseus zu einer Reise aufbrach, bat er seinen Freund Mentor, auf seinen Sohn Telemach aufzupassen, sich um diesen zu kümmern und auf dessen Rolle als zukünftiger König vorzubereiten. Daraus lässt sich die Rolle eines Mentors als Lehrer, Erzieher, Vorbild und Freund ableiten.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Wissens-Mentoring dient dem Wissenstransfer, indem die (meist) ältere, erfahrenere Person als Mentorin bzw. Mentorin ihr Wissen an die (meist) jüngere und / oder unerfahrenere Person (Mentee) weitergibt, um sie bzw. ihn zu fördern und zu unterstützen. Im günstigsten Fall profitieren aber beide Seiten von dieser Lernbeziehung.

Die Mentorin bzw. der Mentor verfügt üblicherweise über keine eigens auf Mentoring ausgerichtete Ausbildung, sondern lediglich über einen Erfahrungs- und / oder Wissensvorsprung. Unterschieden wird zwischen formellen Mentoring-Programmen, die innerhalb von Unternehmen, Hochschulen und anderen Institutionen zentral koordiniert werden, und solchen, in denen sich die sogenannten Tandems in Eigenregie bilden (informelles Mentoring). Mentoring wird in vielen Bereichen der Organisations- und Personalentwicklung wie beispielsweise beim Onboarding neuer Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, in der Führungskräfteentwicklung oder zur Förderung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen angewendet.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Eine gute und systematische Vorbereitung vonseiten der Koordination, erhöht den Mehrwert dieser Methode. Die Mentorinnen bzw. die Mentoren und Mentees sollten auf ihre Rolle gut vorbereitet werden, damit ein hoher Lerntransfer und Wissenszuwachs entstehen kann. Vor allem die Mentorinnen bzw. die Mentoren sollten Rollenklarheit erlangen und sich eine bestimmte Systematik zurechtlegen.

Durchführung: Wissens-Mentoring kann, je nach verfügbaren Ressourcen, in unterschiedlichen Formen und über unterschiedlich lange Zeiträume angewandt werden. Für die enge Zusammenarbeit in 2-Teams sind Offenheit und Lernbereitschaft unumgänglich.

Aufwand: Der Aufwand hängt vor allem von den einsetzbaren Ressourcen ab. Je länger das Programm andauert, desto höher der Aufwand.

Literaturauswahl

Höher, Friederike. Vernetztes Lernen im Mentoring: eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring. Springer-Verlag, 2014.

Noe, Raymond A. „An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships.“ Personnel psychology. 1988.

(Qualitatives) Tiefeninterview

Kurzdefinition

Das Tiefeninterview ist eine bestimmte Form des Interviews, das nur einen geringen Strukturierungsgrad aufweist und hauptsächlich darauf abzielt, durch „Nachhaken“ bestimmte Einstellungen und Meinungen zu erfragen. Es kommt überall dort zur Anwendung, wo wenig bewusstes implizites Wissen gehoben, bzw. Denk- und Handlungsmuster aufgedeckt werden sollen (z. B. in der Marktforschung oder im Wissensmanagement).

Hintergrund

Der theoretisch-wissenschaftliche Hintergrund des Tiefeninterviews beruht auf den in der Psychoanalyse von Sigmund Freud eingesetzten Interviewverfahren. Mittlerweile kommen Tiefeninterviews in sehr unterschiedlichen Bereichen zur Anwendung.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Diese Art der Interviewführung bietet sich an, wenn besonders ergiebige und tiefgehende Inhalte aufgedeckt und das Gespräch flexibel geführt werden soll. Einzelne Interviews sind jedoch nur in geringem Ausmaß vergleichbar, wobei die Interviewerin bzw. der Interviewer relativ großen Einfluss auf die Gesprächssituation nehmen kann.

Im Tiefeninterview kommen sogenannte projektive oder assoziative Fragetechniken zum Einsatz, mit deren Hilfe die Interviewerin bzw. der Interviewer Zugang zu schwer verbalisierbaren Einstellungen und Bedürfnissen des/der Befragten bekommt. Daraus entsteht ein gemeinsamer Reflexionsprozess. Eine Aufzeichnung, Verschriftlichung und inhaltsanalytische Auswertung und Interpretation findet statt.

Es ist ein Instrument, das vor allem in der empirischen Sozialforschung und in der Marktforschung aber auch im Wissensmanagement eingesetzt wird, um Motive und Bedeutungsstrukturen aufzudecken, die der befragten Person häufig nicht bewusst sind.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Gut geschulte Interviewerinnen bzw. Interviewer sind beim Tiefeninterview besonders wichtig. Da das Interview nur eine geringe Strukturiertheit aufweist, entscheidet die Qualität der Gesprächsführung über den Erfolg des Verfahrens.

Durchführung: Für die zielführende und erfolgreiche Durchführung ist eine fundierte Ausbildung oder Schulung nötig. Die angewendeten Befragungstechniken wie Rekapitulation, Spiegeln, assoziative und projektive Verfahren, Laddering-Technik oder das Aufgreifen von Schlüsselwörtern, bringen die Befragten in Erzählfluss und helfen dabei, deren Motive aufzudecken. Die Anwendung von vorstrukturierten Interview-Leitfäden hängt in der Praxis immer vom Gegenstand, seiner Komplexität sowie der Vorerfahrung der Anwenderinnen bzw. Anwender ab, findet im Tiefeninterview in klar strukturierter Form aber nur selten Anwendung.

Aufwand: Je erfahrener die Interviewerin bzw. Interviewer, desto geringer der Aufwand dieser Methode. Neben dem eigentlichen Gespräch ist auch eine qualitativ hochwertige Nachbearbeitung und Auswertung nötig.

Literaturauswahl

Selzer, Sabine. Leitfaden- und Tiefeninterviews. München, GRIN Verlag, 2003.

2.6 Toolbox: Phase 5

Nutzen	
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Das bewahrte Wissen wird auch nach Personaländerung innerhalb der Organisation genutzt. • Das Wissen wird von den Wissensempfängerinnen bzw. Wissensempfänger produktiv angewendet. • In einigen Fällen kommt es (z. B. durch eine abteilungs- oder ressortübergreifende Zusammenarbeit) zur Effizienzsteigerung in der Organisation. • Transfer des Wissens in das tägliche Handeln sowie in das Treffen von Entscheidungen.
Was ist zu tun? Was ist zu beachten?	<ul style="list-style-type: none"> • Um die geeigneten Tools und Methoden zur Wissensnutzung auszuwählen, kann sowohl auf IT-Tools als auch auf Methoden dialogischen Charakters zurückgegriffen werden. Die geeignete Methodenwahl ist insbesondere durch die Anforderung, Wissen für konkrete Abfragen zugänglich zu machen, bestimmt. Dabei können folgende Leitfragen hilfreich sein: • Welche Tools / Methoden unterstützen eine nutzungsgerechte Aufbereitung von Wissen? • Welche Tools / Methoden werden von den Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter als nützlich eingeschätzt und entsprechend angewendet? • Welche Tools / Methoden unterstützen die Umsetzung von Wissen in Handlungen und Entscheidungen?
Methodische Zugänge	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichung der Wissensnutzung durch den Einsatz von IT-Tools: Zum Beispiel durch die Nutzung von im ELAK, im Intranet oder im Internet dokumentiertem Wissen. • Nutzung von Wissen im Rahmen von dialogischen Formaten: Zum Beispiel durch die abteilungs- und ressortübergreifende Bildung von Projekt- oder Arbeitsgruppen.
Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt den Zugriff auf Tools / Methoden sicher, die die Wissensnutzung ermöglichen. • Prüft, ob sich die zur Verfügung stehenden Tools / Methoden dazu eignen, Wissen in Handlungen umzusetzen.
Wissensträgerin bzw. Wissensträger	<ul style="list-style-type: none"> • Greift aktiv auf vorhandenes Wissen zu und nutzt dazu eine ideale Methodenkombination. • Setzt Wissen in tatsächliches Handeln bzw. das Treffen von Entscheidungen um.
Zeitraumen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Nutzung von vorhandenem Wissen über den Zugriff auf zur Verfügung stehende Tools / Methoden ist Element des täglichen Arbeitens.

Wissenskontinuum Prozessschritte		Exter- nalisiert	Fakten & Information	Know-How	Handlungs- anleitendes Wissen	Do-How	Internalisiert
		Vor- gelagerter Prozess	Kriterien- Definition	<ul style="list-style-type: none"> Leitfragen-Interview 			
Phase 1	Identifizieren & Planen						
Phase 2	Sammeln, Gewichten & Aufbereiten	<ul style="list-style-type: none"> Wissenslandkarte 		<ul style="list-style-type: none"> Mapping-Verfahren/Mind-Maps Struktur-lege-Technik Repertory Grid 			
Phase 3	Sichern	<ul style="list-style-type: none"> Protokoll 	<ul style="list-style-type: none"> Checkliste 	<ul style="list-style-type: none"> Leitfaden 	<ul style="list-style-type: none"> (Halb-) Strukturiertes Interview Critical Incident Technique 		
Phase 4	Übertragen, Verteilen & Erweitern	<ul style="list-style-type: none"> DMS Laufwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Wiki 	<ul style="list-style-type: none"> Meeting 	<ul style="list-style-type: none"> Thinking aloud verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Debriefing 	<ul style="list-style-type: none"> Wissens- Mentoring Tiefen- interview
Phase 5	Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ELAK 	<ul style="list-style-type: none"> Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> Story- Telling 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitäts- zirkel 	<ul style="list-style-type: none"> Community of Practice 	<ul style="list-style-type: none"> Soziales (Wissens-) Netzwerk

ELAK

Kurzdefinition

ELAK steht für „elektronischer Akt“ und stellt das webbasierte Aktenmanagementsystem der österreichischen öffentlichen Verwaltung dar. Durch den Bundes-ELAK wurden die herkömmlichen Papierakten, vor dem Hintergrund der E-Government-Strategie der Republik Österreich, abgelöst. Die elektronische Aktenführung vereinigt die wichtigsten Funktionalitäten eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) mit Aspekten des Prozessmanagements.

Hintergrund

Das Ministerium für auswärtige Angelegenheiten entwickelte den ELAK gemeinsam mit der Firma „Fabasoft“ und der Firma „Unisys“ schon 1996. Der ELAK wurde 2001 erstmals im Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten und im Bundeskanzleramt flächendeckend eingesetzt. Der elektronische Akt wurde in den Bundesministerien in bundeseinheitlicher Form und nach einem Stufenplan in die Praxis umgesetzt.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Der ELAK und seine Weiterentwicklung ist Teil der E-Government-Strategie des Bundes, mit dem Ziel, eine Verbesserung der Serviceleistungen in der Bundesverwaltung zu erwirken. Der elektronische Informations- und Verfahrensfluss zwischen den einzelnen Ressorts ohne Medienbrüche wurde erst durch den ELAK möglich. Die elektronische Aktenverarbeitung trägt wesentlich zur Verkürzung der Bearbeitung von Anträgen bei und ermöglicht die vollständig automatisierte Abwicklung von Geschäftsprozessen und eine nahtlose Verwaltungskooperation zwischen den Behörden.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Es finden laufend ausführliche Schulungen und Trainings statt, die Nutzerinnen bzw. Nutzer darin unterstützen, grundlegende oder auch tiefergehende spezifische Informationen und Anwendungsmöglichkeiten zu erlernen.

Durchführung: ELAK ist in weitgehend allen Dienststellen im Einsatz und für alle Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zugänglich.

Aufwand: Ein grundlegendes Ziel des ELAK ist es, Prozesse zu vereinfachen und beispielsweise Durchlaufzeiten bei der Aktenbearbeitung zu verkürzen. Je häufiger eine Person mit den verschiedenen Funktionen des ELAK zu tun hat, desto geringer wird der Aufwand bei der Nutzung.

Literaturauswahl

Steinkellner, Petra, Zheden Nadine. Prozessanalyse zur Einführung des ELAK in der Gemeindeverwaltung, Manz Verlag Wien. 2014.

Intranet

Kurzdefinition

Intranet bezeichnet im Gegensatz zum Internet ein nicht öffentlich zugängliches Computernetzwerk. Intranets werden in Unternehmen vor allem zur Unterstützung unternehmensinterner Prozesse eingesetzt, sodass im Rahmen des Wissensmanagements, dem Intranet vor allem die Bedeutung zukommt, vorhandenes Wissen systematisiert nutzbar zu machen.

Hintergrund

Das Wort Intranet setzt sich aus dem lateinischen Begriff „intra“ (dt. = innerhalb) und dem englischen Begriff „net“ (dt. = Netz) zusammen und bezeichnet somit ein Netzwerk von Rechnern innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Durch Intranetsysteme kann vorhandenes Wissen allen Nutzerinnen bzw. Nutzer des Intranets zugänglich und nutzbar gemacht werden. Intranets dienen damit vor allem dazu, innbetriebliche Informationsströme zu beschleunigen und die organisationsweite Zusammenarbeit zu erhöhen. Es besteht zudem die Möglichkeit Zugriffsrechte individuell festzulegen und damit Datenschutz sicherzustellen.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Für die Verwendung des Intranets als Informationsplattform und zur Wissensnutzung, ist keine spezifische Vorbereitung der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter nötig.

Durchführung: Intranets sind je nach vorhandenen Sicherheitssystemen beschränkt oder unbegrenzt einsetz- und anwendbar. Aufgrund von unterschiedlichen rechtlichen Bestimmungen (Datenschutz), können manche Systeme starke Restriktionen enthalten bzw. überhaupt kein Internet zugänglich sein.

Aufwand: Je nachdem, welche Rolle eine Person innehat, unterscheidet sich der Aufwand erheblich. Für Systemadministratorinnen, Systemadministratoren und Verantwortliche für Intranetinhalte besteht ständiger Anpassungs- und Aktualisierungsbedarf. Nutzerinnen bzw. Nutzer haben keinen zusätzlichen Aufwand, sondern profitieren von den vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten des Intranet.

Literaturauswahl

Horn, Torsten.: Internet, Intranet, Extranet: Potentiale in Unternehmen. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 1999.

Kyas, Othmar. Corporate Intranets. Strategie - Planung - Aufbau. International Thomson Publishing, Bonn, 1997. Arendt, Julia, Gatz, Nicole und Schulz, Theresa. „Social Intranet 2012 - Studienergebnisse, Fachbeiträge und Experteninterviews“, in: Lars Dörfel, scm/ Lutz Hirsch, hirschtec (Hrsg.), Berlin, 2012.

Schulz, Theresa und Dörfel, Lars, (Hrsg.). „Social Media in der internen Kommunikation“, Berlin, 2012.

Story Telling

Kurzdefinition

Im Story Telling wird das Medium „Geschichte“ eingesetzt, um sich organisationsweit mit bedeutenden Ereignissen auseinanderzusetzen und diese aus verschiedenen Perspektiven aufzuarbeiten. Dabei werden auf Erfahrung basierendes neues Wissen und Erkenntnisse erzeugt und transportiert.

Durch diese Methode wird explizites und implizites Wissen in Form von Metaphern weitergegeben und von Zuhörerinnen und Zuhörer aufgenommen. Häufig findet sogar deren Einbindung in die Geschichte statt.

Hintergrund

Ursprünglich bedeutet Story Telling einfach eine lebendige Form des Geschichtenerzählens und ist somit eigentlich so alt wie das Prinzip der mündlichen Überlieferung von Geschichten und Sagen. Mittlerweile findet die Methode häufig Anwendung als Marketing-Instrument, wird aber vermehrt auch als wichtige Methode im Wissensmanagement eingesetzt.

Story Telling wurde am Massachusetts Institute of Technology (MIT) von einer Gruppe aus Managern, Journalisten und Forschern entwickelt, um kollektive Erfahrungen zu nutzen, zukünftige Wiederholungsfehler zu vermeiden und effektive Prozesse durchzuführen.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Story Telling wird einerseits eingesetzt, um sowohl positive als auch negative Erfahrungen aufzuarbeiten, andererseits aber auch, um Unternehmenskultur zu gestalten, indem kollektive Erfahrungsräume gebildet werden und die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation unterstützt wird. Es ist also nicht nur das Resultat, die gemeinsame Erfahrungsgeschichte, von Bedeutung, sondern vielmehr der gemeinsame Prozess der Entstehung einer Geschichte – unter Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Aufgrund der Einbeziehung möglichst vieler Perspektiven in den Prozess, ist eine intensive Vorbereitung nötig (Auswahl Projektteam und Ereignis, Durchführung von Interviews etc.).

Durchführung: Nach der Planung und Durchführung der Interviews werden diese ausgewertet (incl. beispielsweise Anonymisierung und Kategorisierung). Nach der Phase des Schreibens, wird die entstandene Geschichte validiert und im Anschluss als Diskussionsgrundlage in Workshops genutzt und weiterbearbeitet.

Aufwand: Dadurch, dass so viele Personen involviert sind, besteht hoher personeller und finanzieller Aufwand. Demgegenüber ist aber bei einem gut geplanten und umgesetzten Prozess auch mit einem hohen Nutzen (nicht nur für Einzelpersonen, sondern für die ganze Organisation) zu rechnen.

Literaturauswahl

Kilian, Dietmar, Krismer, Robert, Loreck, Stefan, und Sagmeister, Andreas. Wissensmanagement: Werkzeuge für Praktiker. Linde Verlag. 2012, 200–201.

Sary, Christian, Maroscher Monika und Sary Edith. Wissensmanagement in der Praxis:-Methoden-Werkzeuge-Beispiele. Carl Hanser Verlag, 2012, 57–96

Qualitätszirkel

Kurzdefinition

Qualitätszirkel sind innerbetriebliche Arbeitskreise, die das Ziel verfolgen, das Ideen- und Wissenspotenzial sowie die Erfahrung und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zu aktivieren. Häufig bestehen Qualitätszirkel aus einer kleinen Gruppe von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, die sich auf freiwilliger Basis zusammenfinden, wobei die Leiterin bzw. der Leiter die regelmäßigen Treffen moderiert.

Hintergrund

Ursprünglich stammt die Idee, Qualitätszirkel einzusetzen, aus den USA, wurde jedoch vor allem von der japanischen Industrie der 50er und 60er Jahre aufgegriffen. Ausgehend von einer negativ wahrgenommenen Qualität japanischer Produkte auf dem westlichen Markt, wurden erste Qualitätszirkel zur Produktverbesserung gegründet und deren Verbreitung in Folge als nationale Aufgabe verstanden.

Vor dem Hintergrund einer Philosophie der Gemeinsamkeit und des „füreinander Einstehens“, bildeten sich erste solcher Gruppierungen und auch Vorstufen von „Kaizen“ – einer Arbeitsphilosophie und Managementstrategie, die nach kontinuierlicher Verbesserung strebt.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Neben Effizienz- und Produktivitätssteigerungen im eigenen Arbeitsbereich der Gruppenmitglieder oder auch Produktverbesserungen und Qualitätssicherung von Produkten, spielen häufig auch Aspekte der Humanisierung der Arbeit eine wichtige Rolle. So dienen Qualitätszirkel auch der Verbesserung von Arbeitsbedingungen, dem Ausbau von Sozialkompetenz oder der positiven Beeinflussung von gruppendynamischen Prozessen. Um Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und im Anschluss zu implementieren, werden oft Problemlösungs- und Kreativitätsmethoden angewendet.

Auch im Wissensmanagement werden Qualitätszirkel eingesetzt. Dabei dienen sie nicht nur der Wissensgenerierung, sondern auch dem Wissenstransfer und insbesondere, durch die Implementierung der erarbeiteten Verbesserungsmöglichkeiten, der individuellen und organisationalen Nutzung von Wissen.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Je nachdem, wer den Qualitätszirkel initiiert, bedarf es unterschiedlicher Vorbereitung. Damit sich Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter freiwillig und eigeninitiativ zusammenfinden, können sie Unterstützung durch die Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen erhalten.

Durchführung: Die eigentliche Arbeit im Qualitätszirkel hängt von der Themenstellung ab. Entscheidungen werden von der Gruppe gemeinsam erarbeitet, so wird beispielsweise die Leiterin bzw. der Leiter des Zirkels häufig von der Gruppe gewählt. Wichtig ist eine gewisse Regelmäßigkeit der Treffen zu etablieren und eine professionelle und zielführende Arbeitsatmosphäre durch die Moderation sicherzustellen.

Aufwand: Insbesondere die benötigten zeitlichen Ressourcen der Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer sollten nicht unterschätzt werden, wobei die Rolle der Moderatorin bzw. des Moderators einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse aber auch der Zusammenarbeit in der Gruppe hat. Schulungen und Weiterbildungen in Moderation gelten aus diesem Grund als hilfreich. Auch die Evaluierung, Aufbereitung der Arbeitsergebnisse und deren Umsetzung in der Praxis bedeuten einen nicht geringen Aufwand.

Literaturauswahl

Bänfer, W. „Qualitätszirkel als Instrument partizipativer Unternehmensstrategie.“ (1994).

Güldenber, Stefan. Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz. Springer-Verlag, 2013.

Bahrs, Ottomar. „Qualitätszirkel als Instrument der Qualitätsentwicklung.“
Kolip P, Müller, V. (Hg.): Qualität von Gesundheitsförderung und Prävention.
Handbuch Gesundheitswissenschaften (2009): 201–221.

Community of Practice

Kurzdefinition

Als Community of Practice werden informelle Netzwerke bezeichnet, die innerhalb einer Organisation bestehen, teils aber auch über die Organisationsgrenzen hinweg aufgebaut werden. Deren Mitglieder sind in verwandten Bereichen tätig und nutzen das Netzwerk primär zum Erfahrungsaustausch und um gemeinsame Problemlösungsstrategien zu entwickeln.

Drei wesentliche Bereiche definieren eine Community of Practice. Erstens, die Gruppenidentität, die sich durch die geteilten Interessensgebiete der Mitglieder definiert. Zweitens, die soziale Interaktion und das Lernen und Kommunizieren innerhalb einer solchen identitätsstiftenden Gemeinschaft. Und drittens deren Relevanz für die berufliche Praxis, unter Verwendung von Fachkenntnissen (z. B. Austausch von Methoden, Geschichten, Erfahrungen, Lösungsstrategien und Wissen).

Hintergrund

Die US-amerikanische Professorin Jean Lave und der schweizer Sozialforscher Étienne Wenger führten 1991 den Ausdruck Community of Practice ein. Er basiert auf Erkenntnissen aus der Lerntheorie, insbesondere zu situativem und sozialem Lernen.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Ausgehend von der Annahme, dass für das Lernen und den Wissenserwerb insbesondere die Teilnahme an einer sozialen Gemeinschaft von entscheidender Bedeutung ist, dient die Community of Practice vor allem dem Wissens-, Erfahrungs- und Ressourcenaustausch, dem Voneinander-Lernen und der Begünstigung kommunikativer Prozesse. Community of Practice erweitert die Möglichkeiten des Wissensmanagements um eine Methode, die das soziale Lernen in den Fokus rückt, ohne dabei formalen Strukturen und Einschränkungen zu unterliegen. Wenger (2011) nennt diverse Einsatzmöglichkeiten wie bspw. den Bildungsbereich, das Gesundheitssystem, privatwirtschaftliche und öffentliche Organisationen oder auch internationale Entwicklung und Zusammenarbeit.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Damit sich eine Community of Practice zusammenfinden kann, wird vonseiten der Organisation vor allem die Bereitstellung von zeitlichen und räumlichen Ressourcen benötigt. Durch die freiwillige Teilnahme, die selbst-initiierte Gründung und selbstorganisierte Arbeitsweise der Gruppe, bedarf es keiner weiteren Vorbereitung.

Durchführung: Die Qualität einer Community of Practice basiert im Wesentlichen auf dem Engagement ihrer Mitglieder und deren Identifikation mit der Fachkompetenz der Gruppe. Diese arbeitet selbstorganisiert und zu Beginn ohne unmittelbar festgelegter Ziele.

Aufwand: Die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen (z. B. technische Infrastruktur, zeitliche und räumliche Ressourcen) obliegt der Organisation. Der sonstige organisatorische Aufwand liegt in der Gruppe und hängt von der Häufigkeit der Treffen und der Komplexität der zu bearbeitenden Themenbereiche ab. Es gibt unterschiedlichste Formen der Community of Practice. Von einer kleinen Kerngruppe innerhalb eines Unternehmens, bis hin zu globalen Netzwerken mit online-Treffen und Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer unterschiedlicher Organisationen.

Literaturauswahl

Kilian, Dietmar, Krismer, Robert, Loreck, Stefan, und Sagmeister, Andreas. Wissensmanagement: Werkzeuge für Praktiker. Linde Verlag. 2012, 200–201.

Wenger, Etienne. „Communities of practice: A brief introduction.“ (2011).

Soziales (Wissens-)Netzwerk

Kurzdefinition

Vor dem Hintergrund des immer häufiger verwendeten Schlagwortes einer sich entwickelnden „Wissensgesellschaft“, ist zu beobachten, dass die Generierung und Nutzung von Wissen vermehrt in netzwerkartigen Strukturen und auf Basis kooperativer Zusammenarbeit stattfindet. Dies gilt nicht nur innerhalb von Organisationen, sondern auch über deren Grenzen hinweg.

Soziale Netzwerke unterscheiden sich von beispielsweise Computernetzwerken durch die Teilnahme menschlicher Akteure, haben aber mit ihnen gemeinsam, dass sie der Verbindung der jeweiligen Elemente untereinander dienen.

Hintergrund

Durch die rasanten technologischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte (z. B. nahezu unbegrenzte Speicher- oder Zugangsmöglichkeiten zu Wissen) steigt auch die Menge der zu verarbeitenden Informationen und damit die Komplexität des Umgangs mit Wissen. Dies geschieht sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Eine Konsequenz daraus ist die Entwicklung von Netzwerken und die gemeinschaftliche Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen.

Zielsetzung & Einsatzmöglichkeiten

Wissensnetzwerke dienen dem Ziel, für ihre einzelnen Mitglieder aber auch die gesamte Organisation einen Nutzen in Form von Wissensgenerierung, -transfer und -nutzung zu schaffen und dadurch das Innovationspotenzial der Organisation zu erhöhen. Personengruppen, die gemeinsame thematische Interessen teilen, werden in die Lage versetzt, Wissen aufzubauen und auszutauschen.

Soziale Wissensnetzwerke werden häufig mithilfe der Value-Network-Analyse untersucht, um Netzwerkaktivitäten zu erfassen, zu visualisieren und zu analysieren. Hierdurch können Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden. Ziel dieser Analyse ist es, alle relevanten immateriellen (z. B. Wissen) und materiellen Werte (z. B. Waren oder Dienstleistungen) innerhalb der Organisation in einer sogenannten Value-Network-Map zu erfassen und darzustellen. Dies geschieht, indem Rollen (z. B. Personen) als Knotenpunkte dargestellt werden, die durch Pfeile verbunden sind. Diese Verbindungspfeile zeigen den Zusammenhang zwischen den Knoten und geben Auskunft über immaterielle oder materielle Werte.

Mögliche Umsetzung

Vorbereitung: Für die Nutzung von sozialen Netzwerken sollten primär die technischen Rahmenbedingungen zur Verfügung gestellt werden. Ein möglichst freier Wissensfluss innerhalb einer Kultur der lernenden Organisation erhöht den Nutzen von sozialen Wissensnetzwerken. Durch die Schaffung von vertrauensvollen Beziehungen, Integrität und Transparenz innerhalb des Netzwerkes wird die Basis gelungener Zusammenarbeit gelegt.

Durchführung: Die konkrete Umsetzung eines Wissensnetzwerkes hängt von den spezifischen Rahmenbedingungen und Zielen ab. Es wird unterschieden zwischen informellen Netzwerken, Informations- und Entwicklungsnetzwerken. Damit ein solches Netzwerk – mit dem Ziel der Wissensgenerierung und -nutzung – gut funktioniert, sollten die Mitglieder bereit sein, aus Erfahrungen und Fehlern anderer Personen zu lernen und gleichzeitig die Möglichkeiten kreativer Entfaltung geboten bekommen. Neben der Definition von Werten und Zielen, die von allen Beteiligten Personen geteilt und verfolgt werden, spielen vor allem die Auswahl der am Netzwerk teilnehmenden Personen (Partner), eine klare Organisation / Koordination, das Festlegen von Vereinbarungen sowie die Auswahl geeigneter Kommunikationsmittel eine entscheidende Rolle.

Aufwand: Wie auch beim Community of Practice, obliegt die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen (z. B. technische Infrastruktur, zeitliche und räumliche Ressourcen) der Organisation. Der sonstige organisatorische Aufwand liegt in der Gruppe und hängt somit von deren Einsatz und der Komplexität der zu bearbeitenden Themenbereiche ab.

Literaturauswahl

Stary, Christian, Maroscher Monika und Stary Edith. Wissensmanagement in der Praxis:-Methoden-Werkzeuge-Beispiele. Carl Hanser Verlag. 2012, S. 179-198.

Bukó, Constantin, Thomas Bieger, und Roman Boutellier. „Interorganisatorische Wissensnetzwerke-Erfolgsfaktoren und Gestaltungsansätze des Managements.“ Dissertation, 2007.

