

Persönliches Wissensmanagement oder die Koalition zwischen Lernen (Bildung) und Gewinnen (Unternehmenserfolg)

Teil1: Eine Standortbestimmung

Abstract: Wenn WissensarbeiterInnen eigenverantwortlich gestaltend tätig sein sollen, bedarf es auch der Selbstkompetenz der WissensarbeiterInnen. Auf der Ebene der Einzelperson zählt aber nicht nur die richtige Strategie, sondern auch die individuelle Fähigkeit, Neues zuzulassen. Inspirationsfähigkeit und Kreativität sind neben guten Wissensstrategien und Lernmethoden unerlässliche Schlüsselfähigkeiten geworden.

Der erste Teil dieser Artikelserie startet mit einer allgemeinen Standortbestimmung. Das dieser Serie zu Grunde liegende Konzept folgt den Fragestellungen:

- Wie wird Wissen erworben, verarbeitet und gesichert?
- Wann wird Wissen eingesetzt, benutzt bzw. entsorgt?
- Wie kann der Prozess und die Generierung des Wissens optimiert werden?

Der Ausgangspunkt ist der Mensch und seine Bildung: *Der Mensch verfügt über intellektuelle, emotionale, soziale sowie motorische und praktische Kompetenzen. Alle Anteile sind den individuellen Potenzialen entsprechend zu erkennen und sollen genutzt werden.* Hier setzt Persönliches Wissensmanagement an.

Kral Paul

*Ein Mann beobachtet einen Holzfäller, wie er unter größter Anstrengung Bäume absägt. „Ihr Sägeblatt ist ganz stumpf“, bemerkt der Mann, „Sie müssen es schärfen, dann geht alles viel besser.“ – „Schärfen?“, fragt der Holzfäller. „Dazu habe ich keine Zeit; ich muss doch sägen!“
(unbekannt)*

1. Einführung

"Nur wer seinen eigenen Kopf klar halten kann, kann auch effektiv als Führungskraft oder Experte wirken. Dies gilt im Besonderen auch für Personen, die viele Informationen verarbeiten und Entscheidungen treffen müssen, denn Wissensmanagement fängt bei uns selber an", sagt Kai Romhardt.¹

Der Ausgangspunkt ist der Mensch und seine Bildung: *Der Mensch verfügt über intellektuelle, emotionale, soziale sowie motorische und praktische Kompetenzen. Alle Anteile sind den individuellen Potenzialen entsprechend zu erkennen und sollen genutzt werden.* Hier setzt Persönliches Wissensmanagement an.

Unsere Gesellschaft wandelte sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft. Wissensmanagement als zielgerichtetes, integriertes Gestalten des organisationalen Wissens, ist der konstruktive Umgang mit explizitem und implizitem Wissen und findet auf verschiedenen Ebenen statt. „Das Wissen ist zum neuen Produktionsfaktor geworden. 70 % aller

¹ www.presstext.at - Nachrichtenagentur und Presseverteiler.htm, (Stand 15.10.2004)

Beschäftigten sind 'Knowledge Worker'. Die Halbwertszeit unseres Wissens beträgt 3,5 Jahre und das Wissen verdoppelt sich alle 4 Jahre.“²

Der Übergang in eine wissensbasierte Gesellschaft und Wirtschaft erfordert ein Umdenken und ein neues Verständnis von Bildung, Lernen und Wissen. Der Erwerb allgemein bildender und berufsbezogener Kenntnisse und Fertigkeiten während des gesamten Lebens trägt zur Aufrechterhaltung und Stärkung der eigenen Persönlichkeit, der Arbeitsfähigkeit und der Teilnahme am demokratischen Leben in unserer Gesellschaft bei.

Schlagworte wie ‚geringer werdende Halbwertszeit des Wissens‘, ‚permanente Veränderungen der Qualifikationsanforderungen‘, ‚zunehmende Informationsflut‘ u.a.m. können nur durch den systematischen Ansatz des ‚Lebensbegleitenden Lernens‘ (life long learning) begegnet werden. Initiativen auf europäischer Ebene bestätigen die Bedeutung, die dem ‚Lebensbegleitenden Lernens‘ beigemessen wird.

Kontinuierlich wächst die Anzahl der Arbeitsplätze, an denen der Umgang mit Information und Wissen ein zentraler Bestandteil des Alltags und des Berufslebens ist. Der Anteil an Arbeitstätigkeiten, in denen die Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien eine Selbstverständlichkeit ist nimmt ständig zu. Verständlich ist daher die Forderung, mit Information und Wissen intelligent, effizient und verantwortungsvoll umzugehen.

Nicht nur wissensbasierte Unternehmen und Organisationen stehen vor der Aufgabe eines professionellen Wissensmanagements. Auch der Einzelne muss die Bereitschaft und Fähigkeit entwickeln, sein persönliches Wissen zu managen.

In diesem Artikel wird verdeutlicht, dass professionelles, persönliches Wissensmanagement für Organisationen ein unerlässlicher Faktor in der Weiterentwicklung bei der Realisierung von Erfolgen ist. Entscheidend für den Erfolg von Wissensmanagementvorhaben ist die Koordination der Faktoren Organisationskultur, Personalmanagement sowie insbesondere deren methodische und technische Umsetzung mittels Informations- und Kommunikationstechniken. Organisationale Lernfähigkeit im Wissensmanagement bezeichnet demnach das Potenzial einer Organisation, sich im Vergleich zu ähnlichen Organisationen durch eine proaktive Veränderung interner Prozesse und Strukturen, durch Lernen ihrer Mitglieder - Persönliches Wissensmanagement - an neue und veränderte Umwelten anzupassen.

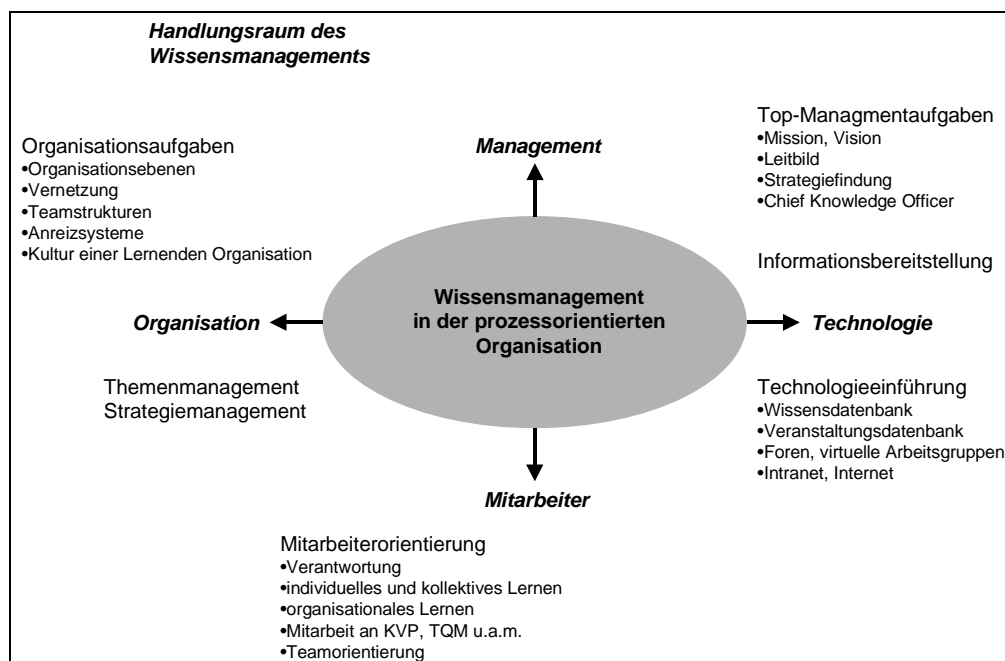


Abbildung 1: Wissensmanagement in der prozessorientierten Organisation.

² Karner, H. F. in: Wettbewerb in der Wissensgesellschaft, VG-News (3/1999), S. 2.

2. Wissen wird zum wesentlichen Produktionsfaktor

Wissen wird heute als der wesentliche Produktionsfaktor in unserer Wissensgesellschaft bezeichnet. Wissen stellt demnach eine Unternehmens- bzw. Organisationsressource dar. Wissensmanagement zielt auf die Mobilisierung und das Verfügbarmachen von Ressourcen ab, indem Antworten auf Fragen gefunden werden wie:

- Von welchem Wissen ist die Zukunft des Unternehmens/ der Organisation abhängig?
- Wer hat dieses Wissen im Unternehmen/ in der Organisation?
- Ist es in ausreichendem Ausmaß vorhanden?
- Wie kann das notwendige, eventuell fehlende Wissen erworben werden?
- Wie kann es gespeichert, verteilt, genutzt und neu generiert werden?

Wissensmanagement umfasst alle human- und technikorientierten Interventionen und Maßnahmenpakete, um die Wissensproduktion³, -reproduktion, -distribution, -verwertung und -logistik in einer Organisation zu optimieren, ist aber kein in sich geschlossenes Konzept.⁴ Hauptaugenmerk muss auf Mobilisierung der individuellen und kollektiven Wissensbestände bzw. auf Lernprozessen zur Veränderung und Verbesserung der Wissenspotenziale liegen.⁵

Gründe, die für eine zukunftsweisende Herausforderung professionellen Wissensmanagements sprechen:⁶

- Wissen gewinnt aus ökonomischer Sicht neben den klassischen Produktionsfaktoren Kapital, Rohstoffe und Arbeit zunehmend an Bedeutung.
- Zahlreiche sozio-kulturelle Phänomene weisen auf eine Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft.⁷
- Der Einzelne erlebt täglich die komplexer werdenden Anforderungen im beruflichen und privaten Leben. Sie hängen eng mit der Wissens- und Informationsflut und den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie den neuen Medien zusammen.

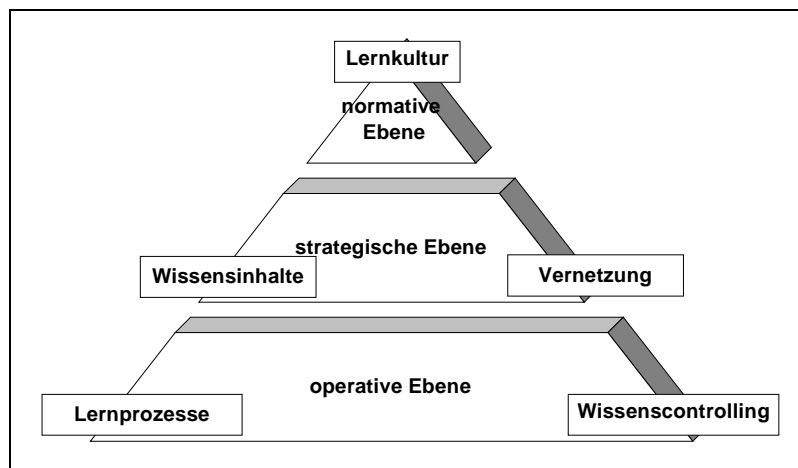


Abbildung 2: Aufgabenfelder des Wissensmanagements.⁸

³ vgl. Schiava, M. d., Rees, W. H. (1999), S. 73.

⁴ vgl. Schmitz, C., Zucker, B. in: Pappmehl, A, Siewers, R. (Hg.) 1999, S. 178.

⁵ vgl. Schüppel, J. (1996), 191 f.

⁶ vgl. Reinmann-Rothmeier u. Mandl 1998

⁷ vgl. Drucker, P. (1992), S. 95-104.

⁸ nach dem Wissensmanagementmodell von Contrast Management Consulting. Österreichisches Controlling-Institut, Wien.

Wissensmanagement ist eine Querschnittsaufgabe bei der Bewältigung der infrastrukturellen Informationsflut, der Integration von Wissenszielen in Organisationsstrategie und Projektplanung, der Vernetzung mit Personal-, Organisationsentwicklung, Informationsmanagement, Forschung und Entwicklung. Durch ständige Lernprozesse wird die Wissensbasis einer Organisation kontinuierlich erweitert und aktualisiert,⁹ wobei über interaktive Prozesse kognitive Wissensstrukturen entwickelt werden, die auch Bestandteil der organisationalen Wissensbasis sind.¹⁰

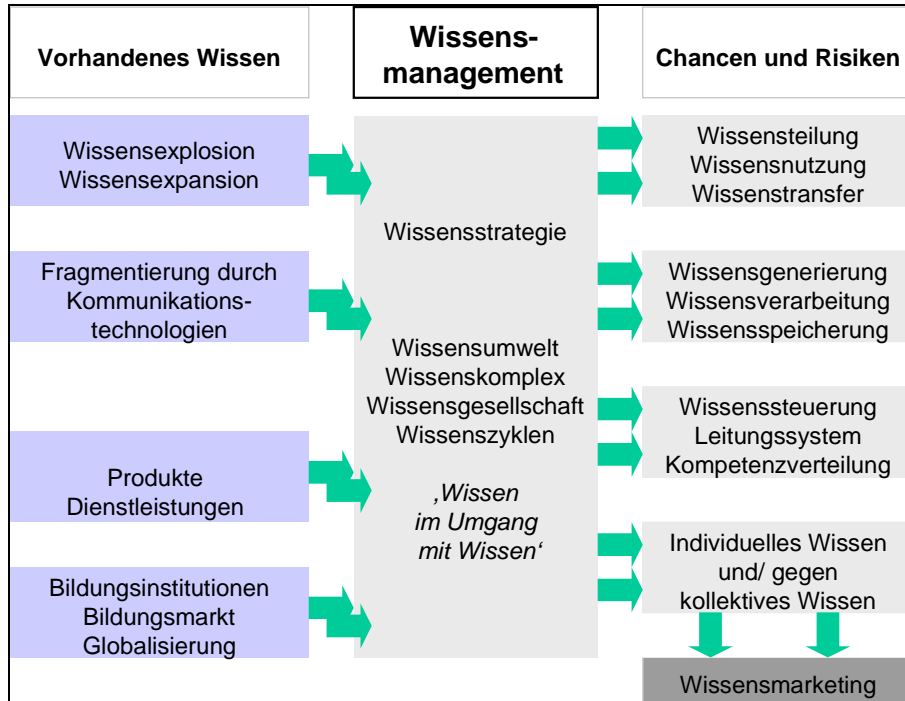


Abbildung 3: Strukturmodell zum Wissensmanagement.

3. Ziele des Wissensmanagements

Wissensbezogene Theorieansätze treten in der Managementtheorie unter den Begriffen Wissensmanagement bzw. Knowledge-Management im Blickfeld von Theorie und Praxis auf. Ausgangspunkt ist die Transformation derzeitiger Volkswirtschaften in so genannte Wissensgesellschaften,¹¹ in denen statt Arbeit, Boden und Kapital das Wissen zur wertvollsten Ressource wird.¹² Unter diesen veränderten Rahmenbedingungen entstehen neue Unternehmenstypen, Organisationen, Arbeitsfelder, Kommunikationsformen und Technologien.

Sveiby meint, dass immer mehr Organisationen Wissensorganisationen werden, in denen das bisher dominierende ‚Industrie-Paradigma‘ durch ein ‚Wissens-Paradigma‘ abgelöst wird. In diesen ‚knowledge organizations‘ ist es das Wissen der MitarbeiterInnen, das das Überleben von Organisation sichert und somit zum primären Produktionsengpass wird. Sveiby stellt fest, dass im Gegensatz zu Gütern und Dienstleistungen das Wissen auch dann nicht verschwindet, wenn es verkauft wird.¹³

Aus dem Paradigmenwechsel ist erkennbar, dass Wissensmanagement zur entscheidenden Frage des Managements wird, um herauszufinden, wie sich die Kommunikationsmuster einer Organisation auf Grundlage neuer Kommunikationsmedien verändern. Ausgehend vom alltäglichen Sprach-

⁹ vgl. Kruijinga, E. et al. (1997), S. 27 f.

¹⁰ vgl. Probst, G. J. B., Büchel, B. S. T. (1994), S. 24 f.

¹¹ vgl. Machlup, Fritz (1962); Bell, C. (1979); Drucker, P. (1988/1992).

¹² vgl. Quinn, J.B. (1992); Handy, Ch. (1990).

¹³ vgl. Sveiby, K. E. (1998), S. 45.

gebrauch hat der Begriff Wissen für bzw. in Organisationen in der interdisziplinären Diskussion zu einer erheblichen Begriffsverwirrung in der theoretischen Diskussion geführt.

3.1. Paradigmenwechsel im Wissensmanagement

<i>Thema/ Position</i>	<i>Betrachtung aus der Perspektive des Industriezeitalters</i>	<i>Betrachtung aus der Perspektive des Wissenszeitalters</i>
MitarbeiterIn	Kostentreiber oder Ressourcen	Bestimmungsfaktor für den Umsatz
Machtbasis der ManagerInnen	Relative Stellung in der Unternehmenshierarchie	Relativer Wissensstand
Machtkampf	Gewerbliche Arbeitnehmer gegen Kapitalisten	Wissensarbeiter gegen Manager
Hauptaufgabe des Managements	Überwachung/ Kontrolle von MitarbeiterInnen	Unterstützung von Kollegen
Informationen	Kontrollinstrument	Kommunikationsinstrument, Ressource
Produktion	Bearbeitung von Ressourcen durch Arbeiter, um greifbare Produkte herzustellen	Wissensarbeiter, die Wissen in nicht-greifbare Strukturen verwandeln
Informationsfluss	Über die Instanzen der Unternehmenshierarchie	Über kollegiale Netzwerke
Leistungs(ergebnis)	Greifbar (Geld)	Nicht-greifbar (Lernen, neue Ideen, neue Kunden, F&E)
Produktionsengpässe	Kapital ¹⁴ und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen	Zeit und Wissen
Produktionsergebnis	Greifbare Produkte (Hardware)	Nicht-greifbare Strukturen (Konzepte und Software)
Produktionsablauf	Maschinengesteuert, sequenziell	Ideenbestimmt, chaotisch
Einfluss der Betriebsgröße	Kostendegression infolge Massenproduktion	Wirtschaftliche Entfaltungsmöglichkeit infolge von Netzwerken
Kundenbeziehungen	Einseitig	Interaktiv durch persönliche Beziehungen
Wissen	Ein Instrument neben anderen	Der Mittelpunkt des Geschäfts
Lernziele	Anwendung neuer Werkzeuge/ Instrumente	Schaffung neuer Vermögenswerte
Börsenkurs	Bestimmt durch materielle Vermögenswerte	Bestimmt durch immaterielle Vermögenswerte
Wirtschaftlichkeit	Abnehmender Grenzertrag	Sowohl zunehmender als auch abnehmender Grenzertrag

Tabelle 1: Die Prinzipien der Unternehmensführung in Wissensorganisationen.¹⁵

So weist Wiegand in seiner Analyse von Prozessen des organisationalen Lernens nach, dass trotz langjähriger Diskussion organisationaler Lernkonzepte in diesem dem Wissensmanagement sehr nahen Forschungsfeld immer noch komplett unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Definition organisationalen Lernens, den Ergebnissen, Inhalten und Einflussfaktoren, der Konzipierung der

¹⁴ „Wissenskapital beinhaltet das Wissen aller Organisationsmitglieder und die Fähigkeit der Organisation, dieses Wissen für die nachhaltige Befriedigung der Kundenerwartungen einzusetzen.“ Pawlowsky, P. (1996), S. 152.

¹⁵ Sveiby, K. E. (1998), S. 51.

Lernebenen¹⁶, der Interaktion zwischen den Lernebenen 'Individuum', 'Gruppe' und 'Organisation'; der Effizienz bzw. Effektivität, der einzelnen Prozesse und Formen und den Bezügen zu anderen organisationstheoretischen Ansätzen und Konzepten für organisationalen Wandel existieren.¹⁷

3.2. Von Daten zu Kompetenzen im Wissensmanagement

Die Begriffe Daten, Informationen, Wissen und Kompetenz:

Daten

Daten sind symbolische Reproduktionen von Zahlen, Quantitäten, Variablen oder Fakten,¹⁸ codierte und elektronisch gespeicherte Informationen.

Informationen

Informationen¹⁹ sind Daten und Fakten, die einfach mittels Papier oder Datenträger weitergegeben werden, sind Inhalt von Kommunikation, Zeichen mit Bedeutung für die Erreichung eines Zieles. Der Kontext entscheidet, welche Daten zur Information verdichtet werden und dadurch Wert für eine Organisation erhalten. Sie verlieren schnell an Wert,²⁰ wenn Informationen als überholt gelten bzw. ihre Relevanz für die Ziele der Organisation verlieren.

Wissen

Wissen baut auf Informationen - bereits verbunden mit der Erfahrung von MitarbeiterInnen - auf, ist Grundlage und Ergebnis menschlichen Denkens, ständigen Veränderungen unterworfen und oft schwer zu lokalisieren. Wissen kann nicht außerhalb eines Individuums existieren, da es eine persönliche Fähigkeit bzw. das Potenzial bezeichnet, um gestellte Aufgaben zu lösen.²¹

Unter Wissen versteht man allgemein ein extrahiertes Abbild der gesamten Wirklichkeit und einer Menge von Aussagen über die reale Welt. Wissen wird auch als das im Rechner nachgebildete Modell bzw. Teilmodell der Realität verstanden. „Wissen ist die Vernetzung von Informationen, welche es dem Träger ermöglicht, Handlungsvermögen aufzubauen und Aktionen in Gang zu setzen.“²²

Nach Kraak ist Wissen „das Resultat verarbeiteter Informationen. Zum Wissen zählen Kenntnisse, Meinungen, Auffassungen, Bewertungen und Ziele“.²³ Probst sieht das Wissen als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.“²⁴ Alles, was ein Akteur zur Erzeugung von Handlungen, Verhalten und Lösungen verwendet: Kenntnisse, Meinungen, praktische Regeln und Techniken, Patentrezepte, Weltbilder, aber auch Bräuche, Mythen und Aberglaube sind Kennzeichen von bedeutungsvollen, kontextgebundenen Informationen, die zu Wissen verarbeitet werden können.

Wissen kann als „eine zweckgerichtete Kompetenz der Organisation und ihrer MitarbeiterInnen“²⁵ oder als „die Gesamtheit aller Kenntnisse auf einem bestimmten Gebiet“²⁶ bezeichnet werden. Wis-

¹⁶ Die Individuumsebene, die Teamebene, die Organisationsebene und die organisationsübergreifende Ebene von Wissenssystemen sind als Lernebenen zu unterscheiden. Vgl. Pawlowsky, P. (1996), S. 17 f.

¹⁷ Forschungsergebnisse dazu liegen vor bei: Kogut/ Zander: 1992/1993/1995; Nevis et al. (1995); Strasser: 1994; Pawlowsky: 1994; Pfiffner/ Stadelmann: 1995; Nonaka/ Takeuchi: 1995; Badaracco: 1991; Schüppel: 1994; Willke: 1995 II 1. Praxis-Theorienetzwerke behandeln die Themen Wissensmanagement und Organisationales Lernen. (The Learning Company Project/ Sheffield, das Knowledge Management Network/CIBIT, European Consortium for the Learning Company/ ECLO in Wavre/ Belgien u.a.m.).

¹⁸ vgl. Weggemann, M. (1999), S. 35.

¹⁹ vgl. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997), S. 70.

²⁰ Dies gilt auch für Informationsüberangebote, wobei Kommunikation als Austausch von Informationen fungiert. (vgl. Heinrich, L. J., Roithmayr, F. (1998).

²¹ vgl. Weggemann, M. (1998), S. 39.

²² Bullinger, H.-J. et al. (1997), o. S.

²³ Kraak, B. (1991), S. 12.

²⁴ Probst, G. J. B. et al. (1997), S. 44.

²⁵ Chrobok, R. (1998), S. 184.

sen ist der neue Engpass. Der Wert steigt mit Nutzung und Erfahrung. Wissensmärkte zeigen steigenden Bedarf.

Zu Wissen werden Informationen, wenn sie in Erfahrungskontexte der MitarbeiterInnen bzw. der Organisationsentwicklung eingebunden und als bedeutsam – z.B. für neue Produkte, Kommunikationsstrukturen, neue Lehr- und Lernverfahren - erkannt werden. Das erkannte Wissen ersetzt bisherige Erfahrungen, ist nicht statisch, entwickelt sich stetig weiter und ist trotz der Organisationsbindung auf individuellen Erwerb, Potenzial, Gliederung, Bewertung und Veränderungsbereitschaft angewiesen. Jede Festlegung eines Wissensbestands entspricht einem ‚Screenshot‘, der durch Dynamik ständigem Wandel unterliegt.

<i>Daten</i>	<i>Informationen</i>	<i>Wissen</i>	<i>Kompetenz</i>
Zahlen, Zeichen, Variable, unstrukturiert	Übertragung durch Symbole, Sprache, Zeichnungen, Diagramme	Strukturiert, Kategorien, kognitive Handlungsmuster	Entscheidungskompetenz
Unzusammenhängend, ungeordnete Sammlung	Regeln, Aussagen, Theorien	Vernetzt, verankert, verbunden, kombinierbar, kausale Assoziation	Sozialkompetenz
In Maschinen gespeichert, EDV, administrative Systeme	Persönliche und unpersönliche Information, Handbücher	Fähigkeit, bestimmte Aufgaben auszuführen	Methodenkompetenz
Keine Verhaltenssteuerung		Erfahrung - Emotionalität, Einstellungen - Werte, Standards, Können und Wollen intellektuelles Kapital ²⁷ in einer Organisation	Analytische, kommunikative, manuelle u.a. Kompetenzen

Tabelle 2: Systematisierung von Daten, Informationen, Wissen und Kompetenzen.

Kompetenz

Der Begriff der Kompetenz - ein Dispositionsbegriff - leitet sich in diesem Artikel von der Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen als strategisches Organisationsziel ab. Kompetenz soll im Sinne von Problemlösungskapazität und nicht im Sinne von speziellen Fertigkeiten und Kenntnissen verstanden werden. Bedingt durch die zunehmende Kontingenz der Entwicklung (Technologien, Produkte von Lernprozessen u.a.m.) ist eine vorausseilende, breite Qualifizierung der MitarbeiterInnen notwendig. In einer Lernenden Organisation bedingen arbeitsorganisatorische Veränderungen kommunikative Kompetenzen, Verständniswissen über Prozesse und Kostenstrukturen, technische Innovationen und Qualitätssysteme, Methoden- und Selbstkompetenz und in Verbindung mit Lernprozessen pädagogische Kompetenz.

Der Kompetenzbegriff aktualisiert sich im Handeln und trägt der Fähigkeit zur Eigenverantwortung Rechnung, indem er die individuellen Möglichkeiten der Selbstorganisation des Einzelnen hervorhebt. Dieses strategische Ziel der Kompetenzentwicklung gibt den Rahmen für das eigenverantwortliche Lernen vor.

²⁶ Heinrich, L. J., Roithmayr, F. (1995), S. 564.

²⁷ vgl. Töpfer, A. (2000), S. 53.

4. Ich weiß, was du auch weißt!

Das heutige Bild von Wissensmanagement geht auf Larry Prusak (Koautor von „Wenn unsere Firma wüsste, was unsere Firma weiß“) zurück. Er meinte, dass man Wissen gar nicht managen kann, wie auch die Liebe, Patriotismus oder seine Kinder. Stattdessen kann man aber eine Umgebung schaffen, in der Wissen gedeiht.

Die entscheidende Frage für Wissensmanagement in einer Organisation ist die Schaffung einer Arbeitsumgebung, in der ‚WissensarbeiterInnen‘ maximale Erfolge, Produkte, Prozesse und Ziele erreichen.

4.1. Wissensmanagement baut auf fünf Kernbeziehungen der MitarbeiterInnen auf:

- Aufgaben und Rollen im Unternehmen/ in der Organisation,
- Beziehung zu den KollegInnen,
- Unterstützungsfunktion gegenüber Führungskräften, Steuerteams u.a.,
- Beziehung zu Partnern und relevanten Umwelten und
- ‚Beziehung‘ zu sich selbst im Sinne von Selbstorganisation.

MitarbeiterInnen benötigen vielfältige Informationen, um ihre Aufgaben zu bewältigen. Das war in der Vergangenheit etwas einfacher, da Arbeitsmittel, Produktionsabläufe, Bücher u.a. noch überschaubar waren. Bedingt durch die hohe Anzahl von Dokumenten, den Zugang zum Internet, den Wettbewerb, die Projekte, die Innovationen, die e-mails, die Teamarbeit und die Orientierung am Markt nimmt die Komplexität dramatisch zu. Suchmaschinen, Recherchen, individuelle Zugänge zu elektronischen Medien und individuelle Passwörter lösen diese Probleme nicht. Soll WISSEN allen zur Verfügung gestellt werden, ist den verschiedenen Rollen der MitarbeiterInnen Rechnung zu tragen.

4.2. Die ‚humane Festplatte‘ – der/ die Mitarbeiter/in – ist WISSENSquelle und WISSENstresor gleichzeitig.

Und hier liegt das Kernproblem des Wissensmanagements: Die Angst, WISSEN abzugeben und sich damit möglicherweise entbehrlich zu machen. Der Mensch wird bei fehlender WISSENsteilungskultur selbst zur größten Blockade, mit der wir es beim Wissensmanagement zu tun haben.

- WISSEN kann im Gegensatz zu Daten und Informationen nicht unabhängig von Personen gespeichert werden.
- WISSEN ist stets an Menschen und deren soziale Kontexte gebunden. Es ist somit für Handlung von großer Bedeutung.

Damit sich WISSEN vermehrt, sind Kultur, Führung und Ausbildung notwendig. Es gibt WISSEN, das sich explizit machen lässt, in Form von Texten, Listen, Grafiken und Formeln, und damit auch ausdrücken und managen lässt. Um Erfahrung und WISSEN fließen zu lassen, zu multiplizieren und neues zu generieren, werden verschiedene technologische Instrumente eingesetzt. Führung ist gleichzeitig die Kunst, über die Gestaltung von Rahmenbeziehungen Resultate zu erzielen, die sich auf direktem Weg nicht erzielen lassen.

- Welche wissensrelevanten Prozesse gibt es?
- Was machen andere Unternehmen/ Organisationen erfolgreicher und warum?



Abbildung 4: Wissen entwickelt sich durch Gestaltung einer Wissenskultur.

5. Zum Begriff *Persönliches Wissensmanagement*

Beim Wissensmanagement geht es um die Bildung von Kompetenzen sowohl auf individueller/ persönlicher als auch auf organisationaler Ebene.

Persönliches Wissensmanagement kann diese neuen Anforderungen durch entsprechende Strategien bewältigen. An dieser Stelle hilft uns eine klare Abgrenzung in der Systematik:

- Wissensmanagement ist Führungsaufgabe auf der organisationalen Ebene.
- Persönliches Wissensmanagement ist der Umgang mit Information und Wissen auf der individuellen Ebene.

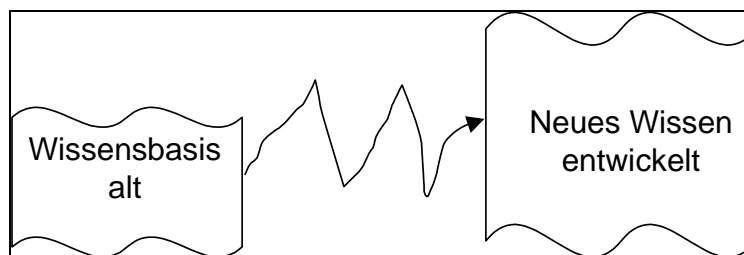


Abbildung 5: Wissensentwicklung von alter zu neuer Wissensbasis.

Persönliches Wissensmanagement verlangt u.a.:

- Herausforderungen erkennen und auf Veränderungen zeitgerecht reagieren;
- Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen;
- Verantwortung für die eigene Arbeitsfähigkeit übernehmen;
- Bereitschaft, Ressourcen in das eigene ‚Lebensbegleitende Lernen‘ einbringen;
- Erkennen, dass Investitionen in das eigene Potenzial Zukunftsinvestitionen sind;
- Bereitschaft zur eigenverantwortlichen Evaluation, mit der überprüft wird, ob und inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden;
- u.a.m.

Prozesse des *Persönlichen Wissensmanagements* laufen im Rahmen des eigenverantwortlichen Lernens ab. Lernprozesse können folgende Teilbereiche umfassen:

- Diagnose des eigenen Wissensbedarfs
- Verarbeitung von Wissen
- Konstruktion, Strukturierung und Speicherung von Wissen
- Selbstevaluation
- Selbstmotivierung
- Stressbewältigung

Prozesse des *Persönlichen Wissensmanagements* zielen im Rahmen des eigenverantwortlichen Lernens auf:²⁸

- die Entwicklung einer Meta-Kompetenz im Umgang mit Wissen,
- die Verfügbarkeit von Wissen über Wissen und Nichtwissen,
- die Fähigkeit zur Bewertung und Selektion von Wissen,
- die Fähigkeit zur Einordnung von Wissen in umfassendere Wertbezüge,
- die Fähigkeit zur Bewältigung von Wissenslücken,
- die Fähigkeit zur Wissenskommunikation und Ko-Konstruktion von Wissen, Handlungsorientierung und Handlungsfähigkeit und
- die Fähigkeit zur Integration der motivationalen und emotionalen Prozesse.

Diese eigenverantwortlichen Prozesse folgen dem Kontinuum des ‚Lebensbegleitende Lernen‘, selbstbestimmt, mit oder ohne die Hilfe von Bildungsinstitutionen, an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Zeiten, mit oder ohne e-Learning.

Wissensorientierte Organisationsführung

Ziel wissensorientierter Organisationsführung ist, aus Informationen Wissen zu generieren, dieses nachhaltig umzusetzen und die Organisationserfolge zu messen.

- Die Komponente einer wissensbasierten Organisation 'Wissen, Lernen, Wachstum, Forschung' verwendet die eingesetzten finanziellen Mittel zur Umwandlung in Wissen. Die sich dadurch ergebenden Innovationen verwandeln Wissen wieder in finanzielle Mittel.

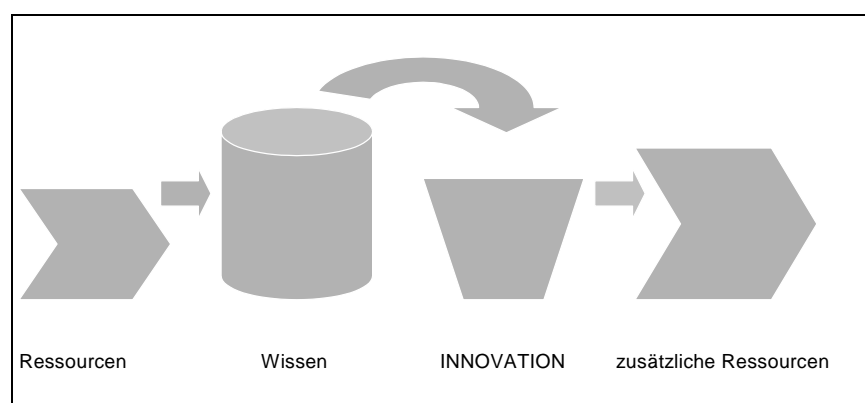


Abbildung 6: Wissen und Innovation erzeugen zusätzliche Ressourcen.

- Wissen ist der Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen. Informationen sind der Rohstoff aus dem Wissen generiert wird und die Form in dem Wissen kommuniziert und gespeichert wird. Die Interpretation von Informationen kann insbesondere in unterschiedlichen kulturellen Kontexten sehr unterschiedlich ausfallen.

²⁸ vgl. Heyse, V.; Erpenbeck, J. (1997)

- Wissen ist geprägt von individuellen Erfahrungen, ist kontextspezifisch und an Personen gebunden, ist die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen.

Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit über Innovationen in Produkten und Prozessen führt zur Differenzierung am Markt. Sie wird im Wesentlichen durch das Wissen der MitarbeiterInnen erreicht. Mit dieser Ressource ‚Persönliches Wissensmanagement‘ ist bewusst und systematisch umzugehen.

Wissensmanagement als methodischer Ansatz fokussiert auf relevantes Wissen für das Unternehmen/ die Organisation. Die Fähigkeit, relevantes Wissen zu identifizieren, zu erwerben, zu transferieren, zu generieren und anzuwenden, stellt die entscheidende Kompetenz im Wettbewerb von Unternehmen/ Organisationen dar. Wissensmanagement - das effiziente Management der Ressource Wissen - wird demnach zu einem kritischen Erfolgsfaktor.

Wissen entsteht durch einen Lernprozess und ist formal in Konzepten, Datenbanken u.a. als explizites Wissen oder personenbezogen und erfahrungsabhängig als implizites Wissen im Unternehmen/ in der Organisation vorhanden.

6. Weitergabe und Generierung von Wissen

Wissensmanagement²⁹ umfasst die geplante Weitergabe und Neuschaffung von Informationen in Organisationen.

<i>Traditionelle Informationssysteme</i>	<i>Wissensmanagementorientierte Informationssysteme</i>
Keine Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge	Abbildung kontinuierlicher Entwicklung
Zu starker Bezug nach innen	Verhältnis von Außen- und Innenwirkung
Kaum vorhandene Zielmaßgrößen	Festlegung finanzieller und nicht-finanzieller Größen
Zufallsprinzip	systemisches Controlling
Vergangenheitsorientierung	Zukunftsorientierung

Tabelle 3: Anforderungen an neue Informationssysteme.

6.1. Drei Hauptaufgaben des Wissensmanagements

Die Auseinandersetzung mit Wissensmanagement führt zur Lokalisierung von drei Hauptaufgaben:

1. Verteiltes Wissen, das zumeist implizit in den Organisationsmitgliedern vorliegt, zu koordinieren. Die Fähigkeit, diesen Prozess zu realisieren wird als *Wissenskompetenz* bezeichnet. Organisationskultur, offene Kommunikation und Information, Teams mit Autonomie ausstatten, aus Fehlern lernen u.a.m. sind Teilsegmente der *Wissenskompetenz*³⁰ einer Organisation.
2. Umwandlung des impliziten Wissens in kollektive Wissensbestände. Der Prozess der Kollektivierung des Wissens basiert auf den Argumenten der *Wissenskompetenz* und zeigt sich in den Handlungen der Mitglieder der Organisation, wird daher als *Anwendungskompetenz* bezeichnet.³¹
3. Nutzung und Durchsetzung der organisationalen Wissensbasis. Die dritte Hauptaufgabe stellt sicher, dass das neu erworbene Wissen in die bestehende organisationale Wissensbasis integriert, von den einzelnen Organisationsmitgliedern, Teams und Führungspersonen anerkannt und entsprechend genutzt wird. Die *Durchsetzungskompetenz* bezieht sich somit auf sinnvolle Nutzung

²⁹ vgl. Pawlowsky, P. (1996), S. 15.

³⁰ vgl. Willke, H. in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hg.) (1996), S. 22.

³¹ vgl. Güldenber, S. (1997), S. 201 ff.

und Bereitstellung der Ressourcen, einem entsprechenden Wissensmarketing und klaren Entscheidungsstrukturen der Führungsebene.

6.2. Der Knowledge-Worker

Die folgende Skizze zeigt das einzelne, implizit agierende Organisationsmitglied – den ‚Knowledge-Worker‘ – im Verbund mit kollektivem Wissensmanagement:

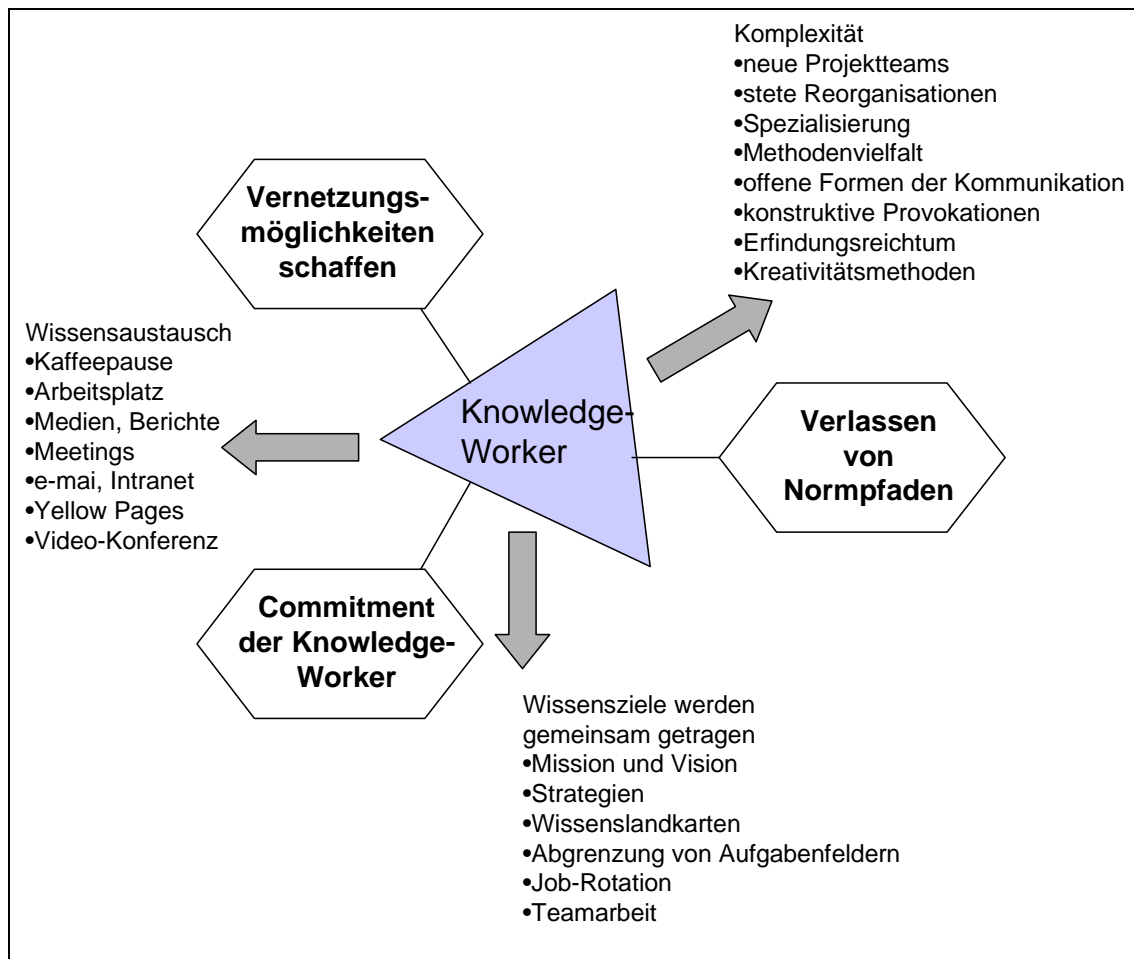


Abbildung 7: Plattformen zur Wissensbeschaffung bzw. Wissensweiterentwicklung.

6.3. Die Wissenszyklen

Grundsätzlich können zwei Wissenskreisläufe unterschieden werden:

Der *erste* Wissenskreislauf umfasst das ‚Wissen für eine Organisation‘ als Phasenmodell, das das Auftreten, den Umgang, das Vermarkten und das Controlling beschreibt.

1. *Der äußere Regelkreis* umfasst Wissensziele und Wissens-Controlling (Umsetzung und Messung), er verweist auf die klare, konkrete Zielvorstellung, strategische Aspekte und Kennzahlen zur Erfolgsmessung.
2. *Der innere Regelkreis* umfasst Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensvernetzung, Wissensbewahrung und Wissensnutzung. Diese Elemente sind verantwortlich für das Funktionieren einer wissensbasierten Organisation.

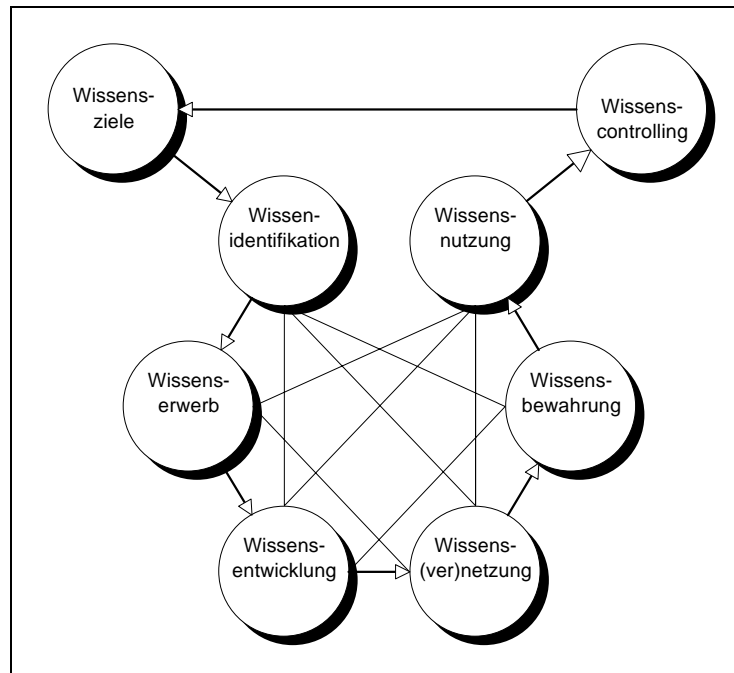


Abbildung 8: Die acht Bausteine des ersten Wissenskreislaufes.³²

Der *zweite* Wissenskreislauf spiegelt die Ambivalenz zwischen individuellem und kollektivem Wissen wider. Individuelles Wissen muss identifiziert und organisationsweit zur Verfügung stehen, um auf organisationaler Wissensbasis die produktive Nutzung des Wissens zu ermöglichen.

Implizites - explizites Wissen = Information x Kommunikation

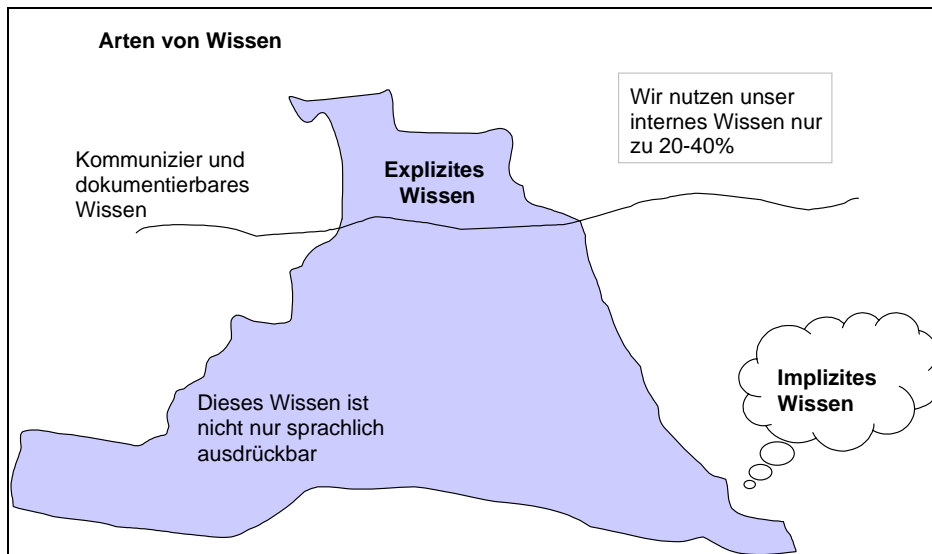


Abbildung 9: Implizites Wissen kann in explizites Wissen verwandelt werden.

Entsprechend der allgemeinen Klassifikation³³ kann Wissen implizit oder explizit vorliegen. Implizites Wissen basiert auf Emotionen, Gefühlen, Intuition, Ideen, Inspiration und Ahnung³⁴ und wird durch erfahrene Handlungen, durch Ziele und Visionen des Einzelnen verankert und ist nur schwer kommunizierbar.³⁵ Die Lernende Organisation legt den Fokus auf implizites Wissen, mentale Bilder und

³² nach Probst, G. J. B.; Raub, S. in: Wissensmanagement in der Praxis Nr.10, S. 35.

³³ vgl. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997), S. 69 ff.

³⁴ vgl. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997), S. 18 f.

³⁵ vgl. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997), S. 18 ff.

Modelle, als eine kognitive Dimension maßgebend für die Wahrnehmung des Umfeldes.³⁶ Metaphern und Analogien stellen den Prozess der Transformation dar, überwinden Widersprüche und gewinnen daraus neue Erkenntnisse. Neues Wissen entsteht durch Kommunikation, Verbindungen, Verstärkungsschleifen,³⁷ Gleichgewichtsschleifen³⁸ und Reflexionen. Explizites Wissen, zumeist in dokumentierter Form, ist übertragbar, kann durch Worte, Zahlen und Formeln verstanden werden, ist systematisier- und speicherbar.

Information wird durch Kommunikation vervielfacht. Weder Information noch Kommunikation alleine kann Wissen generieren, nur ein ausgewogenes Verhältnis garantiert das Entstehen von Organisationswissen.

„Explizites Wissen kann relativ problemlos integriert werden, da es eine inhärente Kommunizierbarkeit aufweist bzw. kodiert vorliegt. Für die Integration verborgenen Wissens werden zwei unterschiedliche Mechanismen angesprochen: Führung/ Anleitung ('direction') und organisatorische Routinen.“³⁹ Wissensentwicklung umfasst alle Managementanstrengungen, mit denen die Organisation sich bewusst um die Produktion bisher intern noch nicht bestehender oder intern und extern noch nicht existierender Fähigkeiten bemüht. Wissensentwicklung⁴⁰ kann auf der individuellen und kollektiven Ebene entwickelt und so zu intellektuellem Kapital werden.

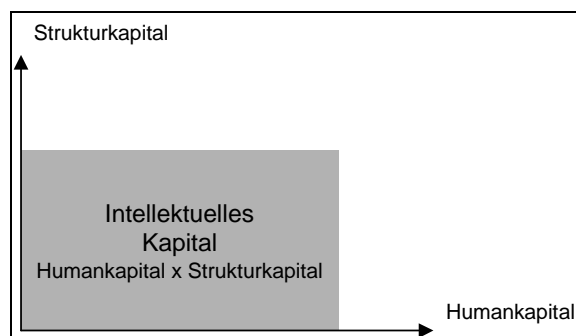


Abbildung 10: Die Entwicklung des intellektuellen Kapitals.⁴¹

Die Wissenszyklen, bezogen auf eigenverantwortliches Lernen, folgen zwei Kreisläufen:

1. Der äußere Kreislauf: vom Ziel zur Evaluation
2. Der inneren Kreislauf: die Kernprozesse des *Persönlichen Wissensmanagements* - Selbststeuerung und Selbstorganisation. Beispiele dazu sind operative Ziele,
 - wie die Vermeidung von Informationsüberflutung erzielt werden kann,
 - wie das Lernen lernen möglich wird,
 - wie mit Zeit umgegangen wird,
 - wie Ziele u.a.m. erreicht werden.

Fortsetzung: Teil 2 Individuelles und kollektives Lernen

³⁶ vgl. Nonaka, I. (1992), S. 97.

³⁷ vgl. Goodman, M. et. al. (1994), S. 113.

³⁸ vgl. Goodman, M. et. al. (1994), S. 118.

³⁹ <http://produktion.wiwi.tu-dresden.de/AB-Wissensmanagement/Kapitel/kapitel4.htm> (Stand: 12.6.2000).

⁴⁰ Individuelle Wissensentwicklungsprozesse basieren auf Kreativität und systematischer Problemlösungsfähigkeit, die durch Integration bestehender Maßnahmen der Kontextsteuerung unterstützt werden (z.B. KVP, TQM u.a.m.).

Kollektive Wissensentwicklungsprozesse erfolgen im Team in einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen und entsprechender Kommunikationsintensität (Think tanks, Kompetenz-Center, Feed-back-Schleifen, Selbstreflexion, Lessons learned).

⁴¹ Quelle: Edvinsson (1998)

7. Literatur

- Albrecht, G. (1997):* Neue Anforderungen an Ermittlung und Bewertung von beruflicher Kompetenz. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations - Entwicklungs - Management Berlin (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 1997. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen. Münster: Waxmann 1997
- Bullinger, H. J., K. Wörner, J. Prieto (1998):* Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis. In: H. D. Brügel (Hrsg.): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen). Berlin: Springer 1998
- Bullinger, H.-J., Schäfer, M: Kundenorientierung und lernende Unternehmen: Wie Sie vom Kunden lernen. In: Gablers Magazin, Heft 4/1997
- Chrobok, R.: Wissensmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation 3/1998
- Drucker, P. F. (1992):* The new society of organizations. Harvard Business Review. 70, Heft 5/1992
- Geißler, H. (1994):* Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim: Deutscher Studienverlag 1994
- Goodman, M. et. al.: The Language of Systems Thinking: 'Links' and 'Loops'. In: Senge, P.M.: The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization. New York 1994
- Güldenber, S.: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz. Wiesbaden 1997
- Heinrich, L. J., Roithmayr, F.: Wirtschaftsinformatik-Lexikon. 5. Auflage, Oldenbourg, München 1995
- Heinrich, L. J.; Roithmayr, F.: Wirtschaftsinformatik-Lexikon. 6. Auflage. Oldenbourg, Wien 1998
- Heyse, V., J. Erpenbeck (1997):* Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld: Bertelsmann 1997
- Karner, H. F.: Wettbewerb in der Wissensgesellschaft. In: VG-News 3/1999
- KMA Knowledge Management Associates: www.km-a.at
- Kraak, B.: Der riskante Weg von der Information zum Wissen. Göttingen 1991
- Krebsbach-Gnath, C.: Organisationslernen: Erfolgreiche Transformation eines Unternehmens. In: Pawlowsky, P.: Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. 1996
- Kruizinga, E. et al.: Knowledge Infrastructures and Intranets: Reengineering for learning. In: Knowledge Management, Vol. Aug./Sept. 1997
- Machlup, F.: The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princetown, NJ 1962
- Nonaka, I., Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/ Main u.a. 1997
- Nonaka, I., Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company: How Japanes companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York 1995
- Nonaka, I.: Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. In: Harvard Manager 2/1995
- Probst, G. J. B., Büchel, B.S.T.: Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden 1994/1998
- Probst, G., M. J. Eppler (1998):* Persönliches Wissensmanagement in der Unternehmensführung. In: Zeitschrift für Führung und Organisation. 3, 1998
- Probst, G., S. Raub, K. Romhardt (1997):* Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler 1997
- Quinn, J. B.: Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. New York, 1992
- Reinmann-Rothmeier, G., H. Mandl (1998):* Wissensmanagement. Eine Delphi-Studie. (Forschungsbericht Nr. 90). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Institut für Pädagogische Psychologie und Empirische Pädagogik 1998
- Reinmann-Rothmeier, G., H. Mandl (in Druck):* Wissensmanagement - Wege zur Förderung einer neuen Meta-Kompetenz. Siemens-Papier.

- Schiava, M., Rees, W.: Was Wissensmanagement bringt. Wien, Hamburg 1999
- Schmitz, Ch., Zucker, B.: Wissen gewinnt: Knowledge-Flow-Management. Düsseldorf, München 1996
- Schüppel, J.: Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden 1996
- Sonntag, K. (1996):* Lernen in Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München: Beck 1998
- Sveiby, K.: Wissenskapital. Das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern. Landsberg/ Lech 1998
- Töpfer, A.: Das Management der Werttreiber. Die Balanced Scorecard für die wertorientierte Unternehmenssteuerung. Frankfurt/ Main 2000
- Weggemann, M.: Wissensmanagement. Der richtige Umgang mit der wichtigsten Unternehmens-Ressource. Bonn 1999
- Willke, H.: Dimensionen des Wissensmanagements. In: Schreyögg, G. , Conrad, P. (Hg.): Wissensmanagement. Berlin, New York 1996

Dr. Paul Kral

geb. 1947

- Lehramtsstudien für Volks- und Hauptschulen, Polytechnische Schulen, Allgemein bildende höhere Schulen. Studium der Pädagogik an der Universität Innsbruck
- Seit 1992 Direktor des Pädagogischen Instituts der Stadt Wien - Zentrum für berufsbegleitendes Lernen für pädagogische Berufe
- Entwicklung der Balanced Education Scorecard© als strategisches Führungsinstrument für Fort- und Weiterbildungsorganisationen (auch Dissertationsthema).
- Entwicklung von Leitlinien zur Neugründung einer Hochschule für pädagogische Berufe
- Lehrplanentwickler für Physik und Chemie
- Trainer für Führungskräfte in pädagogischen und wissensorientierten Berufen
- NPO-Controller-Diplom
- Diplomierter Wirtschafts-Coach
- Gesellschafter der KMA Knowledge Management Associates GmbH. Mitbegründer des Vereins Knowledge Management Austria
- Mitglied der Plattform Wissensmanagement

beruflich: p.kral@m56ssr.wien.at

www.pi-wien.at

privat: p.kral@aon.at

