



Was ist denn nun Wissensmanagement?

Eine Betrachtung aus Managementsicht

Ein Beitrag von Andreas E. Fiedler

Einleitung

Während andere Managementdisziplinen wie die Bereiche Qualität, Projekt oder Risiko eine zumindest einigermaßen standardisierten Standortbestimmung haben, fehlt dieser beim Wissensmanagement bisher. Die Diskussion bzw. der Wettbewerb um eine sinnbringende Konzeption ist noch nicht abgeschlossen. Dennoch ist es bemerkenswert, daß es Definitionsvorschläge gibt, die den Begriff "Wissensmanagement" technologieorientiert definieren möchten. Wollte heutzutage jemand etwa im Bereich Qualitätsmanagement einen solchen Ansatz wagen, wäre dies zum Scheitern verurteilt, weil man dort längst begriffen hat, daß Technologie notwendig ist, um effizientes Management überhaupt erst zu ermöglichen, Technologie aber das Management keinesfalls ersetzt.

In diesem Beitrag wird eine Konzeption des Wissensmanagements vorgeschlagen, die den Managementcharakter als integralen Bestandteil von Wissensmanagement sieht und die Verwandtschaft zu an-

deren Managementdisziplinen nicht unterschlägt.

Einige Ansätze der Definition von Wissensmanagement

Der unglücklicher Weise bisher wohl verbreitetste Ansatz zur Bestimmung von Wissensmanagement ist der technologieorientierte Ansatz. Das meint im Wesentlichen den Einsatz von Suchtechnologien verbunden mit Schnittstellen zu anderen Applikationen. Dieser Ansatz kann auch als "Warehouse"-Ansatz bezeichnet werden.

Um zunächst einen wichtigen Aspekt dieses Ansatzes abzuschöpfen, kann festgehalten werden, daß es hier um das (Wieder-)Finden von Informationen geht. Daraus läßt sich ableiten, daß diese in einer Aufgabenstellung gewonnenen Informationen in einer aktuellen Aufgabenstellung genutzt werden sollen. Wissensmanagement stellt somit die Frage, wie Wissen in einer Organisation wiederverwendet werden kann.



Die Fragestellung ist weiterzuführen: Gibt es in einer Organisation überhaupt wiederverwendbares Wissen? Das reine Abrufen von Daten bedeutet nicht, daß das darin enthaltene Wissen verstanden und angewendet werden kann.

Wir können weiter festhalten, daß Wissen aus einem aktuellen Projekt oder Prozeß nicht einfach abgespeichert werden kann, sondern in einer Art und Weise aufbereitet werden muß, die es erlaubt, das Wissen später in einer neuen Aufgabenstellung effektiv und effizient zu benutzen.

Wissensmanagement als Management von Wissen

Es ist ein Verdienst der Qualitätsmanagementbewegung auf die Dynamik von Management hinzuweisen. Jedes Management beschreibt stets einen Regelkreis, der formal die inhaltliche Verbesserung widerspiegelt. Berühmt geworden ist das sogenannte Deming Wheel mit seinen vier Stufen Plan - Do - Check - Act, auch als PDCA-Cycle bekannt. Einen solchen Regelkreis muß das Wissensmanagement auch enthalten; die Technologie zum Wissensmanagement muß diesen Regelkreis unterstützen. Der Regelkreis des Managements von Wissen kann etwa wie folgt abgebildet werden:

- Die Ernte von Wissen: Es handelt sich dabei um das Erfassen von Wissen. Der Begriff der "Ernte" macht in diesem Zusammenhang Sinn, da das Wissen gewachsen ist, ein Grundbedürfnis für jede Organisation darstellt und es, obwohl es nicht in die Aktiva in

der Bilanz unmittelbar eingeht, einen beachtlichen Wert repräsentiert. Die Ernte hat systematisch in Hinblick auf die Aufarbeitung und Wiederverwendung zu erfolgen.

- Die Aufarbeitung von Wissen: Um wiederverwendbar zu sein, muß Wissen in einer Form abgelegt werden, die das Erfolgskritische des Wissens konserviert. Hier ist die inhaltliche Ausgestaltung des Wissensmanagements angesprochen, von welcher noch die Rede sein wird.
- Die Wiederverwendung von Wissen: es reicht nicht, daß im Rahmen des Wissensmanagement die benötigte Information einfach wieder beschafft wird. Wissensmanagement muß den Prozeß der Anwendung begleiten, um im nächsten Schritt auch Input zu Verbesserung des Wissensstandes liefern zu können.
- Die Verbesserung des Wissens. Wissen ist nicht statisch, sondern ändert sich durch neue Erkenntnis und neue (technische) Möglichkeiten. Gleich der kontinuierlichen Verbesserung im Qualitätsmanagement gibt es im Wissensmanagement die kontinuierliche Verbesserung des Wissens.

Die Vorhaltung von Wissen im Wissensmanagement erfolgt zum Beispiel in sogenannten Roadmaps. Roadmaps sind Vorlagen, die das Wissen zu einem Prozeß, Projekt oder Teilen davon beinhalten und dabei die erfolgskritischen Faktoren benennt. Wichtig dabei ist es, Wissen nicht in Form von Fakten alleine zu speichern. Ebenso interessant für die spätere Anwen-



dung von Wissen sind die Fragen, die aus bereits gewonnenem Wissen in einer neuen Aufgabenstellung gestellt werden können. Wissen ist nicht präskriptiv, was nur dazu führen würde, die Dinge so zu machen, wie sie immer schon gemacht worden sind. Wissen ist anregend - es darf gedacht werden.

Inhaltliche Aspekte des Wissensmanagement

Wissensmanagement muß vor allem die erfolgskritischen Aspekte für die Erfüllung der Aufgabe befragen, denn dieses Wissen ist zur Wiederverwendung insbesondere wichtig und interessant. Die Beschränkung auf wirklich notwendiges Wissen beugt einer unsäglichen Flut vor, wenn alles einfach nur gespeichert wird. Es gilt, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. In einer kurzen Übersicht wird grob dargelegt, welche Elemente in einem Prozeß oder Projekt als Wissen zur Wiederverwendung von Interesse sind.

Zweck

Wissen ist nicht Selbstzweck, sondern hat stets eine Ausrichtung: die Kundenanforderungen. Dabei sind die Kunden im weitesten Sinne zu verstehen, externe wie interne Kunden. Kunde ist jeder, der im Workflow mittelbar oder unmittelbar nachfolgt. Es ist wichtig, die Kundenanforderungen vollständig zu verstehen, denn daran werden die Ziele ausgerichtet.

Ziele

Aus der Zwecksetzung heraus können Ziele formuliert werden. Die Ziele haben drei Hauptkomponenten: den zu produzierenden Gegenstand bzw. die zu erbringende Leistung, die Zeitvorgabe zum Liefer- oder Leistungstermin sowie die Ressourcenbeanspruchung.

Ergebnisse - das WAS

Ergebnisse meinen die einzelnen Prozeß-/Projektschritte, die zu realisieren sind, um die Ziele zu erreichen. WAS wird getan. Ergebnisse brechen die Ziele in einzelne, diskrete und handhabbare Teile auf.

Rollen und Verantwortung - das WER

Wiederverwendbares Wissen betrifft Teams. WER füllt welche Rolle aus und ist verantwortlich für die Erfüllung welcher Aufgabe.

Wissensmanagement berücksichtigt die Motivation der einzelnen Teammitglieder. Dies unterstützt die Zuordnung von Teammitgliedern auf bestimmte Aufgaben und erhöht Moral und Selbstverständnis des Teams.

In Hinblick auf die Ergebnisse sind die Verantwortlichkeiten zu benennen. Typische Rollen sind die Funktionen Genehmigung, Überprüfung sowie Eigentümer. Das Wissensmanagement muß um die möglichen Personen und ihre möglichen Funktionen wissen.



Die Zeitplanung - das WANN

Unbeschadet der Aufgabenstellung kann die Aufgabe als Projekt verstanden werden und die Zeitplanung wie vom Projektmanagement her bekannt erfolgen. Die Ergebnisse, die zuvor bestimmt worden sind, können in Arbeitspakete aufgeteilt werden. Für jedes Arbeitspaket wird ein Eigentümer und je nach Bedarf, Start- und Endtermin bzw. die Dauer erfaßt. Ein einfaches Balkendiagramm kann das Projekt aus Zeitsicht abbilden. - Ein solches Projektmanagement ist später für die Wiederverwendung des Wissens von herausragender Bedeutung.

Engpässe

In jeder Arbeitssequenz gibt es Engpässe, die den Gesamtfluß begrenzen. Dabei kann es sich um Maschinen oder Ausrüstungsgegenstände handeln, aber auch um die Prozeßorganisation, Fachwissen oder bestimmte Personen. Zumeist sind diese Engpässe in einer Organisation bekannt. Durch Identifikation, Analyse und Entwicklung einer Option kann deren Auswirkung verringert werden. Wissensmanagement muß die Engpässe begleiten, da diese den Prozeß oder das Projekt signifikant hemmen können.

Risikomanagement

Überall, wo Ziele erreicht werden sollen, gibt es Faktoren, die die Zielerreichung gefährden. Deshalb besitzt das Risikomanagement eine Schnittstelle zum Wissensmanagement. Die Identifikation und Analyse von Risiken, die Planung von Notfallmaßnahmen und proaktiven, prä-

ventiven Maßnahmen bieten hervorragende Möglichkeiten der Wiederverwendung dieses Wissens.

Der Nutzen von Wissensmanagement

Die Bezeichnung von Wissen als 'intellektuelles Kapital' macht schon deutlich, daß es sich um einen Vermögensgegenstand handelt. Wie bei anderem Vermögen auch ist es am besten angelegt, wenn es investiert wird. Das gilt auch für das Wissensvermögen. Erworbenes, erfolgreiches Wissen nicht in neuen Aufgabenstellungen wieder zu verwenden, wäre nachlässig. Es führt zu dem sprichwörtlich Wiedererfinden des Rades, welches offensichtlich eine Verschwendung der Ressourcen ist.

Wissensmanagement schafft Qualität, da es Prozesse oder Projekte an Hand des als Best Practice transformierten Wissens steuert. Wissensmanagement trägt die Stärke der kontinuierlichen Verbesserung in sich, indem die Roadmaps stets aktualisiert und dem neusten Wissensstand angepaßt werden.

Typische Einsatzgebiete von Wissensmanagement sind all diejenigen Bereiche, die auf bereits erworbenes Wissen aufbauen können. Dazu gehören folgende Beispiele:

- Ein Unternehmen besteht aus mehreren Bereichen, von denen einer deutlich bessere Erfolge erzielt als andere. Mit Wissensmanagement kann das



spezifische Erfolgsrezept des sehr erfolgreichen Bereichs erfaßt werden und den anderen Bereichen zur Anwendung weitergereicht werden.

- Ein Experte entwickelt ein Modell, welches den Erfolg auf einem bestimmten Gebiet erhöht. Wissensmanagement kann benutzt werden, um die Prozesse weiter zu verfeinern und in der Praxis umzusetzen.
- Ein Unternehmen besteht aus verschiedenen Bereichen, die dieselben Prozesse anwenden. Wissensmanagement kann benutzt werden, um Prozesse bereichsübergreifend zu standardisieren und kontinuierlich zu verbessern.
- Ein Unternehmen erlebt einen Wechsel von Mitarbeitern, z.B. durch Fluktuation oder Generationswechsel. Wissensmanagement kann helfen, erworbenes Wissen zu erhalten und neuen Mitarbeitern verfügbar zu machen.
- Eine Unternehmensberatung hat ein Beratungskonzept entworfen und möchte dieses seinen Kunden in Form eines 'digitalen Experten' anbieten. Mit Wissensmanagement können Roadmaps erstellt werden, die den Kunden als 'Best Practice' zur Anwendung angeboten werden.
- Ein Unternehmen möchte seine Qualitätsprozesse dergestalt abbilden, daß sie aus der Wirklichkeit herausgenommen werden und stets verbessert werden. Wissensmanagement ermöglicht das Ernten oder die Bestandsaufnahme von Prozeßwissen sowie dessen Weiterentwicklung und Wiederverwendung.
- Ein Unternehmen hat den enormen Wert seines Wissens, seines intellektuellen Kapitals erkannt und möchte dieses gesichert wissen. Mit Wissensmanagement wird das Wissen eines Unternehmens greifbar gemacht.