

MOTIVATION

Seit einigen Jahren wird in Betrieben zunehmend versucht, explizit Knowledge Management zu betreiben. Im Hintergrund steht das Problem, dass das Wissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine immer wichtigere Ressource im Wettbewerb darstellt, aber in betrieblichen Arbeitsabläufen nicht ausreichend genutzt wird. Knowledge Management soll diese Ressource besser erschließen und auch dazu beitragen, von individuellem Wissen unabhängiger zu werden. Allerdings sind eine Vielzahl von Erwartungen und Ansprüchen, die an das Knowledge Management gerichtet werden, häufig widersprüchlich oder unreflektiert und bewirken bei der Einführung der Maßnahmen unüberwindbare Probleme.

Zum einen soll Wissen besser zugreifbar werden. Das bedeutet, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Kompetenzen vermehrt vermitteln oder anbieten sollen. Dafür muss transparent sein, wer welche Kompetenzen hat und wie Zuständigkeiten verteilt sind. Darüber hinausgehend soll Wissen sogar unabhängig von den Kompetenzträgern verfügbar sein. Daraus folgt dessen Abspaltung von den Personen, also die Externalisierung von komplexen Wissensstrukturen. Über externe Repräsentationen soll es so transportiert werden, dass sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf dessen Grundlage einfach informieren oder sogar vertieft in Themen einarbeiten können.

Neben dem Ziel der allgemeinen Verfügbarkeit soll Wissen außerdem aktiv verteilt werden können. Gerade in großen Betrieben soll das auch automatisiert möglich sein. Um das zu erreichen, müssen die anfallenden Informationen den Empfängern zugeordnet werden, die dafür häufig über Kompetenzprofile charakterisiert werden sollen.

Dem idealen Ziel, Wissen öffentlich zu teilen, steht jedoch beispielsweise oft der individuelle Widerstand der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entgegen, ihr in eigener Kraft angeeignetes Wissen allgemein zur Verfügung zu stellen. Kompetenzprofile können erschwerend sehr persönlich und individuell sein. Deren transparente Darstellung stößt deshalb auf besonderen Widerstand vieler Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, der in diesem Fall auch kaum durch organisatorische Maßnahmen aufgelöst werden kann.

Lösungen zur Externalisierung und Repräsentation von Wissen werden leichter in kleineren Gruppen gefunden und sinnvoll durch nicht-technische Maßnahmen, z.B. „vertrauensbildende“ und kommunikationsfördernde Managementmethoden, begleitet.

Die Einschränkung auf kleinere Gruppen beinhaltet jedoch einen Widerspruch und zwar in Bezug auf den Bedarf an Wissensmanagement. Denn mit Wissensmanagement ist meistens die Hoffnung verbunden, gerade in großen, zumeist internationalen Betrieben den Transfer von Wissen zu verbessern.

Vielleicht allerdings das schwerwiegendste Problem beim „knowledge sharing“ auf Basis externer Repräsentationen liegt im Aufwand, diese zu erstellen und zu verwalten.

Es kann versucht werden, durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen, Personen für diese Aufgaben freizustellen. Aber das scheint besonders im mittleren Management nur schwer durchsetzbar zu sein, denn hier lauert ein Kostenproblem, das in der Konkurrenz von Projekten oder generell Organisationseinheiten liegt. Handelt es sich nämlich um Wirtschaftseinheiten, so sind Arbeitspakete, die zwar dem Unternehmen insgesamt, nicht aber direkt der Gruppe selbst zugute kommen, oft schlichtweg nicht abzurechnen und damit nicht erwünscht:

Während diese Arbeit entstand, war ich an einigen Diskussionen mit Vertretern und Vertreterinnen aus Betrieben beteiligt, die sich über Möglichkeiten des Wissensmanagements informierten. Es zeigte sich neben den einzelnen Problemen mit der Bilanzierung, der Externalisierung von Daten an sich und den sensibleren persönlichen Daten der Kompetenzprofile, dass sich diese Probleme auch noch gegenseitig beeinflussten. In einem Fall stellte sich heraus, dass die Hilfestellungen, die von anderen Abteilungen nachgefragt wurden, im vorliegenden Abrechnungssystem nicht abgerechnet werden konnten. Die Einführung der Kompetenzprofile, also ein System, firmenweit Services anzubieten, hätte dieses Problem potenziert. Das abteilungsübergreifende Angebot von Hilfestellungen war deshalb einerseits Ziel der Wissensmanagement-Initiative und gleichzeitig in der bestehenden Organisation nicht durchführbar.

Generell scheint das moderne Modell der Unterteilung eines Betriebes in „profit center“, schnell mit einem übergeordneten Ansatz des Knowledge Management zu kollidieren. Verstärkt wird dieser Konflikt durch die Befürchtung, dass besonders kompetente und entsprechend „nachgefragte“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr genügend Zeit mit ihren Kernaufgaben verbringen.

Im Zusammenhang mit der externen Repräsentation von Inhalten stellt sich immer auch die Frage nach deren Lebensdauer und damit auch dem Aufwand und den Kosten für deren Darstellung. Bei langlebigen, statischen Informationen lässt sich der Aufwand für die Repräsentation für die meisten Betriebe eher rechtfertigen und abschätzen. Handelt es sich um kurzlebige, dynamische Informationen, erhöht sich der Aufwand, da eine ständige Aktualisierung der repräsentierten Inhalte hinzukommt. Wegen der Unwäg-

barkeiten beim Zeitaufwand, bei den Kosten und dem davon ausgehenden Nutzen werden deshalb die dynamischen Informationen oft vernachlässigt. Dynamische Informationen können aus den täglichen Erfahrungen entstehen, sich schnell ändern und hochgradig unvollständig oder gar zusammenhanglos sein. Sie sind meistens in einem wenig elaboriertem Stadium und können ohne erheblichen Aufwand gar nicht selbsterklärend dargestellt werden. Werden sie allerdings generell ausgeschlossen, so ist zu kritisieren, dass einem Wissensmanagement als Verwaltung und Gewinnung von Erfahrungen und Wissen nicht genüge getan wird, denn dieses bezieht sich ja häufig gerade auf dynamisches Wissen.

Natürlich ist die Darstellung solches dynamischen Wissens nur ein Ausschnitt aus dem Bereich des Wissensmanagements und zwar einer mit einem sehr weit reichenden Ziel. Vielen ist schon ausreichend geholfen, wenn die statischen, langlebigen Daten geeignet verwaltet werden. Allerdings handelt es sich dabei eher um ein Datenmanagement als um ein Wissensmanagement. Darin besteht übrigens schon eine relevante Unterscheidung, die auch unterschiedliche technische Unterstüzungen nach sich zieht. Während für ein Datenmanagement hauptsächlich die technische Realisierung gelöst werden muss, die Daten aber weitgehend feststehen, muss beim Wissensmanagement zusätzlich geklärt werden, welche Inhalte verwaltet und wie diese erhoben und repräsentiert werden.

Dazu ein Beispiel: Könnten Sie formulieren, worin Ihre Erfahrung z.B. bei der Auswahl eines Restaurants besteht? Vermutlich fallen Ihnen viele Aussagen der Form „das hängt von der Gruppe ab,..“ oder „unter der Voraussetzung, dass ...“ ein. Um Erfahrungen notieren zu können, muss bekannt sein für welchen Zweck sie verwendet werden sollen, ansonsten explodiert die Menge der Informationen, die repräsentiert werden müsste. Nicht jedes Detail kann explizit dargestellt werden. Auch der Detaillierungs- und Formalisierungsgrad muss klar sein. Neben dem Aufwand, die Erfahrungen niederzuschreiben, beinhaltet schon die Reflexion über Inhalte einen enormen Aufwand. Was sind überhaupt Erfahrungen und worin besteht das Wissen, das man sich an einem Tag erworben hat. Conklin und Burgess-Yakemovic (1996) weisen dazu auf die Anti-Proportionalität hin, dass je geringer die Kosten für die Dokumentation bzw. Repräsentation sind, desto größer die Kosten beim Zugriff auf die Information werden. Ein Ansatz, dynamisches Wissen weitgehend formal zu repräsentieren, greift also voraussichtlich zu weit, um eine befriedigende Lösung für den alltäglichen Gebrauch zu finden.

Aber nicht nur das „was“ sondern auch das „wer“ muss bei der Externalisierung und Repräsentation geklärt werden, wenn dies fester Bestandteil der Arbeitsabläufe werden

soll. Würden Informationen zentral durch dafür zuständige Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen dokumentiert, müssten die aktuellen Informationen erst den zuständigen Personen zugetragen werden, was beinahe unmöglich scheint und vermutlich auch nicht sinnvoll wäre. Es bleibt also fast zwingend nur eine dezentrale Wartung übrig. Aber selbst dann ist von der Notwendigkeit einer Nachbearbeitung von Gesprächen, Darstellung von Ideen, etc. auszugehen, die höchst mühsam wäre. Sie bedeutet meistens einen deutlichen zusätzlichen Aufwand, der im Allgemeinen einer geringen Priorität unterliegt.

Das dynamische Erfahrungswissen entsteht dezentral und kann auch nur so festgehalten werden. Ob den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hierfür Zeit bleibt, ist in erster Linie ein organisatorisches Problem, das unter Umständen durch technische Unterstützung reduziert werden kann. Die Probleme der Bilanzierung sind in die organisatorischen Probleme einzuordnen genau wie die Schaffung der „psychologischen“ und „sozialen“ Voraussetzungen, damit die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu bereit sind.

Bedeutet das nun, dass es nicht sinnvoll ist, das täglich entstehende Wissen zu dokumentieren und zugreifbar zu machen? Oder was kann trotzdem aus dem Alltagsarbeitsleben an Wissen gewonnen werden und wie?