

Das Gold in den Köpfen

von Dr. Daniel Wrede

„Telling everybody that between 5 and 6 p.m., they should be contributing knowledge – and if they do so, they will get a mousepad – won't change the way people work.“

Trotz der Explosion an verfügbaren Informationen bereitet die Transformation von Informationen in Wissen in der Praxis erhebliche Probleme. Angesichts einer alternden Gesellschaft gewinnt zudem die Frage an Bedeutung, wie das Wissen des Einzelnen auch nach seinem Ausscheiden aus der Organisation weiter zur Verfügung stehen kann.

Die Literatur zum Wissensmanagement hat sich bisher vorwiegend betriebswirtschaftlich-technisch orientiert mit der Frage beschäftigt, wie das Wissen einer Organisation in einer geordneten, verwalteten, kategorisierten und systematisierten Form erschlossen und gespeichert werden kann. In der Praxis hat dies meist zur Folge, dass nur riesige Informationssammlungen ohne wirklichen Nutzen angelegt werden. Die Nutzbarmachung des Wissens der Experten vor Ort gelingt nicht so einfach, wie uns dies in populären Konzepten zum Management des Wissens versprochen wurde. Die Ursachen lassen sich in zwei Punkten zusammenfassen:

Die Doppelseitigkeit von Wissen

Bei den meisten Ansätzen zur Aufnahme und Verteilung innerorganisationalen Wissens wird nur eine Hälfte des beim Menschen vorliegenden Wissens abgefragt: Das faktische Expertenwissen über tatsächliche Sachverhalte, Objekte, Vorgänge und Personen. Es handelt sich dabei um bewusste und kommunizierbare, also explizite Wissensanteile, die für erfolgreiche betriebliche Innovationen von eher geringer Bedeutung sind.

Viel bedeutender hingegen ist das implizite Wissen. Um das Potential des menschlichen Wissens als nachhaltigen, nichtimitierbaren Wettbewerbsvorteil nutzen zu können, bedarf es der Nutzbarmachung erfahrungsbasierter, ungewusster, impliziter Wissensanteile. Implizites Wissen wird durch Handlungen erworben und hat daher eine sehr subjektive Qualität, die in den persönlichen Erfahrungen verwurzelt ist.

Was implizites Wissen ist und wie wichtig es ist, lässt sich sehr gut feststellen: Man muss nur seine eigene Großmutter am Telefon um ein bestimmtes Rezept bitten. Das explizite Wissen, die Zutaten und auch die Prozessschritte, wie sie im Kochbuch stehen, sind schnell übermittelt. Aber wenn es darum geht festzuhalten, wie „dieser typische“ Geschmack herzustellen ist, kommt es zu Formulierungsnöten. Was die Großmutter anders macht, wie sie den Kuchen wirklich zubereitet, ist ihr gar nicht bewusst, für das Endprodukt jedoch entscheidend. Sehr viel Erfolg versprechender ist es hingegen, sie beim nächsten Backvorgang zu beobachten bzw. den Kuchen gemeinsam zu erstellen. D.h., um ein einzigartiges Produkt zu erstellen bedarf es der Verknüpfung und Verfügbarmachung der impliziten Wissensanteile. Das Eine existiert aber nicht ohne das Andere. Die Wechselwirkung zwischen beiden Seiten und zwischen unterschiedlichen Personen stellt einen Quell neuen Wissens dar.

Wissen ist kein Paket

Die zweite Ursache lässt sich gut an einem Beispiel aus der Ornithologie verdeutlichen: In einer kleinen britischen Ortschaft hatten Meisen und Rotkehlchen begonnen, die Aluminiumdeckel der allmorgendlich vor die Haustüren gestellten Milchflaschen aufzupicken, um die Milch zu erbeuten. Einmal erprobt, breitete sich dieses Verhalten in kürzester Zeit auf ganz England aus. Seltsamer Weise aber nur bei den Meisen, nicht bei den Rotkehlchen. Der Grund dafür wurde im Sozialverhalten der Tiere gefunden: Während Rotkehlchen eher schweigsame Einzelgänger sind, neigen Meisen zu regem Gezwitscher – oder: zum Wissensaustausch in sozialen Gruppen.

Dieser Gedanke des Austauschs in Gruppen steht aber in erheblichem Widerspruch zu den Annahmen der meisten organisatorischen Gestaltungskonzepte zum Wissenstransfer. Dort sieht der Ansatz aus wie ein einfaches Kommunikationsmodell: Der Wissensgeber (Sender) übergibt halbwegs verlustfrei sein Wissenspaket an den Rezipienten, der nach Abschluss der Transaktion das neugewonnene „Wissen“ seinem vorhandenen Bestand hinzufügt und es nutzt. Wissen wird dabei aber nicht mehr trennscharf von Informationen unterschieden, so dass eher das Sammeln von Informationen stattfindet, aber nicht der Transfer von Wissen.

Wissen ist aber kein einfach weiterreichbares Paket. Wissen entsteht erst aus der erfolgreichen Verarbeitung von Informationen, die kommuniziert werden und denen im wechselseitigen Austausch Bedeutungen beigemessen werden. Wissen kann also nur dort entstehen, wo sozialer Austausch stattfindet. Das heißt, Wissen ist nicht wie Informationen als Input in Prozesse zu verstehen, sondern als deren Ergebnis: Es ist sowohl an Personen gebunden als auch sozial vermittelt.

Wissensmanagement steht also vor zwei Herausforderungen: Die Adressaten der Programme haben das Wissen nicht vollständig, sondern nur zum Teil explizit vorliegen und die Weitergabe dieses Wissens ist an soziale Interaktionen gebunden. Wir können also nicht das Wissen managen, sondern nur den Prozess durch den es entsteht und weitergegeben wird. Dort gilt es anzusetzen. Damit Wissenstransfer stattfinden kann, bedarf es der Schaffung von sozialen Netzwerken.

Informelles Wissensmanagement in Communities of Practice

Ein Konzept, dem hinsichtlich der Lösung der skizzierten Problempunkte hohes Potential zugeschrieben wird, sind Communities of Practice. Sie stellen eine Form der Zusammenarbeit jenseits des Üblichen dar: In unserer jeweiligen Organisationseinheit lösen wir Routineaufgaben, in Teams werden Projekte bearbeitet, in unseren Netzwerken pflegen wir Beziehungen. Und in Communities of Practice entwickeln wir das Wissen, dass es uns ermöglicht all das zu tun. Kurz gefasst wären sie als Praxis- oder Wissensgemeinschaften zu bezeichnen, die jedoch einige Besonderheiten aufweisen:

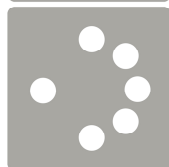
In Communities of Practice kommen Menschen freiwillig über einen zunächst unbestimmten Zeitraum zusammen, um sich auszutauschen. Der Grund, der sie zusammenführt ist das geteilte Interesse an einem Thema. Durch die intensive Beschäftigung mit dem Thema ihres Interesses in vorrangig sozialen Interaktionen entwickeln die Mitglieder der Community of Practice eine kollektive Identität: Sie erlangen einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund und verständigen sich darüber, was sie tun, wie sie es tun und wie sie dabei miteinander in Verbindung stehen. Dies schafft ein Mindestmaß an geteilten Denkmustern und bildet die Grundlage des Vertrauens, vor dessen Hintergrund sie sich zur Entwicklung neuen Wissens und neuer Lösungsansätze im Gebiet ihres Interesses gegenseitig die Teilhabe am vorhandenen Wissen Einzelner ermöglichen. Communities of Practice entstehen meist zunächst informell, weil das gemeinsame Interesse an einem Thema, einer Problemstellung existiert. So bieten sie die Gelegenheit, das Wissen, das sich mit formalen Systemen nicht erfassen lässt, zu kommunizieren, denn ihre Grundfunktion, der Grund ihres Entstehens liegt darin, Erfahrungen auszutauschen und in den Dialog darüber zu treten. Sie bieten die Möglichkeit zu Interaktionen und ermöglichen bereichs- und fachübergreifendes Denken bzw. Problemlösen. Der ungezwungene Erfahrungsaustausch (im Gegensatz zu schriftlichen Dokumentationen bei Projekten) in Communities of Practice und der Rückhalt der Gemeinschaft, neue und auch risikoreiche Ideen weiterzuverfolgen, machen den Transfer von vorhandenem und die Entwicklung von neuem Wissen zu einem zentralen Aspekt. Durch die intensive Auseinandersetzung mit verschiedenen Problemstellungen im Themengebiet ihres Interesses finden auch die impliziten Wissensanteile in einer Community of Practice Anwendung.

Als einen ersten, praktischer Schritt zur Installation von Communities of Practice bietet sich der Blick in die eigene Organisation an: Wo existieren bereits Communities, d.h. wo treffen sich Organisationsteilnehmer, um ihre Erfahrungen auszutauschen: Beim Essen? Auf dem Parkplatz? Am Kaffeefullautomat? Beim Drucker auf dem Flur? Wer sind die regelmäßigen Mitglieder dieser Zusammenkünfte? Wie findet der Austausch statt (virtuell, face-to-face, nach Dienstschluss)? Was sind die Themen, worum drehen sich die Gespräche? Gibt es organisatorische Unterstützung? Wohin wandert das Wissen anschließend? Und: Wo bieten sich weitere Orte an, um Erfahrungen auszutauschen?

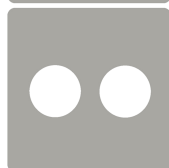
www.danielwre.de



lehren



trainieren



coachen

Dr. Daniel Wrede

Kapellenstr. 10b
30625 Hannover

0511 - 335 23 94
0176 - 820 44 99 5
dialog@danielwre.de