



WISSEN

in der digitalen Zukunft

Autor

Klaus Kissel ist Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens ifsm, Höhr-Grenzhausen

Für ihre Arbeit benötigen Unternehmen und ihre Mitarbeiter nicht nur Wissen und Know-how, sie sammeln es hierbei auch - wenn auch manchmal nur unterbewusst. Die Summe dieses Know-hows entscheidet weitgehend darüber, wie leistungsfähig und erfolgreich ein Unternehmen ist. Wie kann ein Unternehmen dafür sorgen, dass dieses Wissen nicht verloren geht? Mit dieser Frage beschäftigt sich das sogenannte Wissensmanagement.

Explizites und implizites Wissen

Dabei unterscheidet man in der Regel zwischen sogenanntem explizitem und implizitem Wissen - zwei Begriffe, die der Chemiker und Philosoph Michael Polanyi prägte. Unter „explizitem Wissen“ versteht man meist das Regel- und Faktenwissen, das man beispielsweise in Form von Berichten, Lehr-/Handbüchern, Arbeitsanweisungen, schriftlich fixierten Abläufen/Organigrammen oder Zeichnungen an andere Menschen weiterge-

ben kann. Hierzu zählen auch alle wissenschaftlichen Erkenntnisse, die auf Zahlen, Daten und Fakten beruhen.

Der Begriff „implizites Wissen“ hingegen bezieht sich auf das Wissen, das oft als Erfahrungswissen bezeichnet wird - beispielsweise wenn ein erfahrener Verkäufer spürt, wie er sich bei gewissen Kunden taktisch und strategisch verhalten muss, damit er einen Auftrag erhält, oder ein Techniker fast schon instinktiv weiß, wann bestimmte Wartungsarbeiten an einer Maschine vorgenommen werden müssen.

Einstellungen, Überzeugungen und Haltungen

Beide Formen des Wissens sind für den Erfolg von Unternehmen wichtig, wobei in der Regel gilt: Das Vermitteln des expliziten Wissens fällt ihnen leichter - nicht nur, weil es sich dokumentieren lässt, sondern auch weil die Unternehmen hiermit in ihren Bereichen Aus- und Weiterbildung bereits viel Erfahrung gesammelt haben.

Anders sieht es beim impliziten Wissen aus. Seine Vermittlung setzt oft voraus, dass es in einem gezielten Prozess der Externalisierung - beispielsweise durch eine systematische Befragung der Wissensträger oder eine systematische Analyse ihres Tuns - zunächst in ein explizites Wissen umgewandelt wird, sodass es dokumentiert werden kann. Dieses Externalisieren ist beim impliziten Wissen jedoch oft nur bedingt möglich, weshalb es anderen Personen häufig nur in dialogischen Verfahren wie zum Beispiel Coaching- und Mentoring-Programmen weitergegeben werden kann.

Hinzu kommt beim impliziten Wissen: Es ist oft außer mit konkreten Erfahrungen auch mit teils durch sie bewirkten Einstellungen, Überzeugungen und Haltungen verknüpft. Deshalb ist bei den Personen, die sich dieses Wissen internalisieren möchten - also so aneignen möchten, dass es ein integraler Bestandteil ihres Könnens wird - nicht selten auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung nötig. Sonst entfaltet es keine Wirkung. Auch deshalb ist seine Weitergabe oft nur in dialogischen Verfahren möglich.

Komplexität erfordert neues Wissensmanagement

Dabei kann als Faustregel gelten: Je komplexer eine Aufgabe ist, umso mehr implizites Wissen muss zu ihrer Lösung übertragen werden. Dies ist insofern relevant, als in den letzten Jahren unter anderem im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft sowie deren fortschreitender Digitalisierung die Arbeitswelt - zumindest in der Wahrnehmung der Mitarbeiter - stets komplexer wurde. Deshalb ist die These nicht gewagt: Die Unternehmen müssen der Vermittlung des impliziten Wissens eine größere Bedeutung und damit auch Zeit und Ressourcen beimessen, wenn sie vermeiden möchten, dass in ihrer Organisation immer mehr Wissensinseln entstehen.

Neben dieser Herausforderung sehen sich die Unternehmen im Bereich Wissensmanagement mit einer weiteren konfrontiert: Auch das explizite Wissen, das in der Vergangenheit oft von Generation zu Generation weitergegeben wurde, veraltet in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt sowie im Zeitalter der digitalen Transformation der

Wirtschaft und Gesellschaft rasch. Entsprechendes gilt für das externalisierte implizite Wissen: Alte Erfolgsrezepte taugen oft nicht mehr bzw. müssen aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Zwar lässt sich heute das explizite Wissen, da es häufig elektronisch gespeichert ist (zum Beispiel in firmeninternen Wikis), viel einfacher als früher aktualisieren und organisationsweit verbreiten, ungeachtet dessen stehen die Unternehmen jedoch vor der Herausforderung, dieses fortlaufend zu aktualisieren. Deshalb gilt die alte Parole heute mehr denn je: Wissensmanagement ist ein fortlaufendes Projekt. Es hat zwar einen Anfang jedoch kein Ende.

Ein fortlaufendes Projekt

Der Prozess verläuft in der Regel wie folgt: In einem ersten Schritt wird zunächst die Ist- bzw. Ausgangssituation analysiert. Hier spielen solche Fragen eine Rolle: Wie erfolgt unser Wissensmanagement heute? Entspricht dies noch den Erfordernissen im digitalen Zeitalter? Wo besteht ein Änderungs- bzw. Changebedarf?

Hierauf aufbauend stellen sich dann Fragen, die mit der Auftragsklärung zusammenhängen, wie: Welches Wissen brauchen wir (künftig) aufgrund seiner Erfolgsrelevanz und sollte deshalb kontinuierlich ausgebaut werden? Handelt es sich hierbei um explizites und/oder implizites Wissen? Wer sind die relevanten Wissensträger?

Sind diese Fragen vorläufig geklärt, stellen sich Fragen wie: Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Welche Rahmenbedingungen brauchen wir, damit in unserer Organisation keine bürokratische Wissensverwaltung, sondern ein zielorientierter sowie hierarchie-, bereichs- und funktionsübergreifender Wissensmarkt entsteht?

Ist das alles vorläufig geklärt, können erste Versuchsballons gestartet werden, um das Wissensmanagement allmählich den Erfordernissen im digitalen Zeitalter anzupassen. Wichtig ist, dass dies in einem iterativen Prozess geschieht, in den immer wieder Reflexionschleifen eingebaut sind - „Befinden wir uns noch auf dem richtigen Weg?“ -, da die Unternehmen bzw. Projektteams hierbei Neuland betreten - nicht nur weil ihnen die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie neue Möglichkeiten der Wissensidentifikation, -speicherung und -dokumentation sowie Wissensverbreitung zur Verfügung stellt.

Mindestens ebenso relevant ist es, im Prozess- bzw. Projektverlauf regelmäßig zu überprüfen: Erheben wir bei dem von uns eingeschlagenen Weg überhaupt das erfolgsrelevante Wissen, das unsere Organisation (künftig) braucht? Haben wir die relevanten Wissensträger als Mitstreiter beim Versuch, einen fluiden Wissensmarkt in der Organisation zu schaffen, gewonnen? Und: Gelangt das erhobene Wissen auch zu den Mitarbeitern, die es für ihre Arbeit brauchen, und wird es von ihnen effektiv genutzt? Diese Fragen gilt es sich im Projektverlauf immer wieder zu stellen, damit das übergeordnete Ziel erreicht wird. Dieses lautet: das Unternehmen fit für die Zukunft machen.