

Angstfrei im Datenmeer

von Wolfgang Sturz

In einer Welt, die sich immer schneller verändert und dabei immer komplexer wird, kommt dem Wissensmanagement eine Schlüsselrolle zu. Damit es gelingt, bedarf es motivierter Mitarbeiter, passender Softwarelösungen und einer Wissensstruktur.

Wissensmanagement – ist das nicht wieder nur so eine neue Modewelle, die zuerst die Wirtschaft heimsucht und dann mit zwei- oder dreijähriger Verspätung auch in die öffentlichen Verwaltungen und Kommunen überschwappt? Oder steckt doch mehr dahinter? Ist Wissensmanagement vielleicht sogar eine Grundvoraussetzung für effiziente Organisationen?

Vielleicht ist ein zwei- oder dreijähriges „Hinterherlaufen“ gar nicht mal so ein großer Nachteil. Es bedarf schließlich einer gewissen Zeit, um objektiv beurteilen zu können, ob es sich bei der Einführung neuer Themen nur um eine Modewelle handelt oder ob eine gewisse Nachhaltigkeit vorliegt. Heute steht jedenfalls fest: Ohne fundiertes Wissensmanagement wird in unserer zunehmend komplexen Welt auf Dauer nichts mehr laufen. In einer kürzlich durch das Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation durchgeführten Umfrage haben 92 Prozent der Befragten die zukünftige Bedeutung des Wissensmanagements als hoch oder sogar sehr hoch eingestuft. Und das ist auch nachvollziehbar. In der Wirtschaft werden Produkte immer komplexer, gleichzeitig schrumpft die Lebensdauer einzel-

ner Produktgenerationen auf teilweise wenige Monate. Der Extremfall der Entwicklung der Mobiltelefone ist nur eines von vielen Beispielen. Und den Verwaltungen geht es da nicht besser.

Eine anschwellende Flut an Verordnungen und ständige Gesetzesänderungen in einem immer komplexer werdenden Umfeld führen zu immer höheren Anforderungen an Behörden und Kommunen. Alleine der Bereich Katastrophenschutz steht heute vor Herausforderungen, die es früher gar nicht gab – eine Häufung von Überschwemmungen als Folge von Umwelteinflüssen, die aufgrund von Eingriffen in die Natur schlimmere Formen annehmen als früher und die in unseren modernen Infrastrukturen wesentlich größere Schäden anrichten können als in den ehemals eher ländlich geprägten Gebieten. Da ist Fachwissen gefordert – es ist allerdings auch Wissen um Zusammenhänge zwischen den vielen Fakten notwendig, um Fehleinschätzungen zu vermeiden.



Mitarbeiter: Wichtige Funktion als Wissensträger.

Die Wirtschaft hat sich des Wissensmanagements bereits seit einigen Jahren angenommen – mit dem Ergebnis, dass es eine Vielzahl unterschiedlichster Ansätze mit verschiedenen Schwerpunkten gibt. Heraus kristallisiert hat sich ein hermeneutischer Ansatz, der davon ausgeht, dass Lösungen für die Herausforderungen unserer Wissensgesellschaft auf drei Ebenen gesucht werden müssen: bei den einzelnen Menschen innerhalb einer Organisation, in den Organisationsstrukturen und in den Werkzeugen, die den Menschen im Rahmen dieser Organisationsstrukturen zur Verfügung stehen. Damit kommen wir dann auch zu dem Begriff Organisationskultur – denn Kulturen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie in einem stetigen Entwicklungs-

prozess immer mehr Wissen erarbeiten und verinnerlichen.

Da sind also zunächst die Menschen innerhalb einer Organisation. Oft ist diesen Menschen nicht klar, dass sie mit ihrem eigenen Faktenwissen und mit ihrer Erfahrung einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung ihrer gesamten Organisation leisten können und leisten müssen – stattdessen bleiben sie auf ihrem Wissen und ihrer Erfahrung sitzen (= Herrschaftswissen) und nehmen es am Ende mit in den Ruhestand. Die Wirtschaft hat – zumindest teilweise – daraus gelernt, und es gibt eine Vielzahl von Ansätzen, solche Verhaltensweisen zu durchbrechen. Voraussetzung dafür ist allerdings eine angstfreie Organisationskultur. Es ist bekannt, dass ängstliche Menschen oft Lernblockaden haben. Analog dazu können Organisationen, in denen Angst vor Repressalien besteht oder hierarchisch geprägter Druck ausgeübt wird, keine lernenden Wissensorganisationen sein – die Mitarbeiter werden sich verschließen und keinen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisation leisten. Ohne Angstfreiheit, ohne Motivation des Einzelnen in einer Organisation wird demnach jeder Ansatz zu einem Wissensmanagement zum Scheitern verurteilt sein.

Neben der Angstfreiheit müssen in einer Organisation allerdings auch Wissensstrukturen vorhanden sein oder entwickelt werden. Wie funktioniert der Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern? Ist die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sichergestellt? Das Wissen der Menschheit verdoppelt sich etwa alle zwei Jahre.

Halten wir da mit der Entwicklung unserer Organisationskultur mit – ist bei uns auch ein ähnlicher Wissenszuwachs zu verzeichnen, oder hinken wir hinterher?

Wie funktionieren in unserer Organisation die Vertretungsmechanismen zwischen den Mitarbeitern – und wie funktioniert der Wissenstransfer im Rahmen solcher Vertretungsmechanismen? Ist sichergestellt, dass ein komplexes Organisationsgetriebe auch beim Ausfall einzelner Mitarbeiter weiterläuft? Immer wieder ist zu erleben, dass es gerade in kleinen Organisationen oft ein oder zwei führende Personen gibt, deren Ausfall zu einem kompletten Chaos führen würde. Wie schützen wir unsere Organisation vor solchen Katastrophen?

Und dann gibt es natürlich die dritte Säule des Wissensmanagements – die der Werkzeuge. Damit sind oft die EDV-Programme gemeint, auch wenn es viele andere Hilfsmittel gibt. In der Wirtschaft war in den letzten Jahren immer wieder der Ansatz zu beobachten: „Dann kaufen wir halt eine Wissensmanagement-Software, und damit werden wir das Problem lösen.“ Software kann eine große Hilfe beim Wissensmanagement sein – keine Frage. Aber Software-Investitionen ohne wissensmotivierte Mitarbeiter und ohne lernwillige Organisationskulturen sind wie der Kauf eines Autos ohne Führerscheinbesitz – nämlich sinnlos. Und noch wichtiger: Es muss nicht immer die teure und ultimative Groß-EDV sein. Sehr oft reichen ganz einfache Datenbanken oder gar die richtige Nutzung längst bestehender Hilfsmittel. Wie viel Wissen mag wohl in den e-Mail-Verzeichnissen der



Datenflut: Wissensstrukturen helfen.

Mitarbeiter schlummern? Wo speichern die Mitarbeiter ihre Dateien? Gibt es eine zentrale Dateiverwaltung mit einer zentralen Datensicherung?

Die Wirtschaft hat erkannt, dass die Fragen des Wissensmanagements nicht länger zur Seite geschoben werden dürfen. Die Wirtschaft hat auch erste Konzepte entwickelt und ist dabei immer wieder mal auch auf dem Holzweg gelandet. Die öffentlichen Verwaltungen und Kommunen können und müssen daraus lernen. Insbesondere dürfen sie sich aber nicht hinter leeren Haushaltskassen verschanzen, da für ein sinnvolles Wissensmanagement zunächst einmal keinerlei Investitionen notwendig sind. Wissensmanagement muss vorgelebt und gelebt werden. Nur so können Organisationen lernen und sich weiterentwickeln, und nur so können wissensgeprägte und damit effiziente Organisationskulturen entstehen.

Dr.-Ing. Wolfgang Sturz leitet das Steinbeis-Transferzentrum für Wissensmanagement & Kommunikation, Reutlingen.