

SCHWERPUNKT: WISSENSMANAGEMENT ERFOLGREICH GESTALTEN

Wissen vernetzen

Wissensmanagement verknüpft mit Wiki, Blog & Co.

Mattias Ruchhöft

HIER LESEN SIE:

- wie mit sozialer Software betriebliches Wissen optimal genutzt wird
- welche zentrale Rolle der Belegschaftsvertretung dabei zukommt
- warum gezieltes Vergessen durchaus für mehr Wissen sorgen kann

Wissensmanagement gekoppelt mit sozialen Medien und dem Web 2.0 eröffnen Unternehmen und Behörden völlig neue Möglichkeiten zum Austausch und zur Kooperation – sofern die Instrumente sinnvoll eingesetzt werden. Voraussetzung für den Aufbau eines effizienten Wissensmanagements ist jedoch eine entsprechende Bereitschaft der Beschäftigten, sich darauf einzulassen, persönliche Erfahrungen weiterzugeben und organisatorische Änderungen zu akzeptieren. Hierbei kommt Betriebs- und Personalräten eine besondere Bedeutung als Gestalter und Fürsprecher zu. Dieser Beitrag zeigt im Rahmen des Schwerpunktthemas, wie Wissensmanagement erfolgreich gestaltet werden kann und ist zugleich der Auftakt einer kleinen Reihe zum Lern- und Wissensmanagement in Zeiten des Web 2.0.

Am Anfang steht wie bei den vorherigen Beiträgen zu diesem Schwerpunkt die Frage, was „Wissen“ eigentlich ist. Da es keine einheitliche Definition dieses Begriffs in der Literatur gibt, basieren die Überlegungen in diesem Beitrag auf folgender Spezifizierung: Wissen kennzeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen.¹ Dabei umfasst Wissen sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktisch umsetzbares Wissen.

Es wird zwischen individuellem und organisationalem Wissen unterschieden. Das individuelle Wissen ist an eine Person gekoppelt und wird zumeist in einem bestimmten Kon-

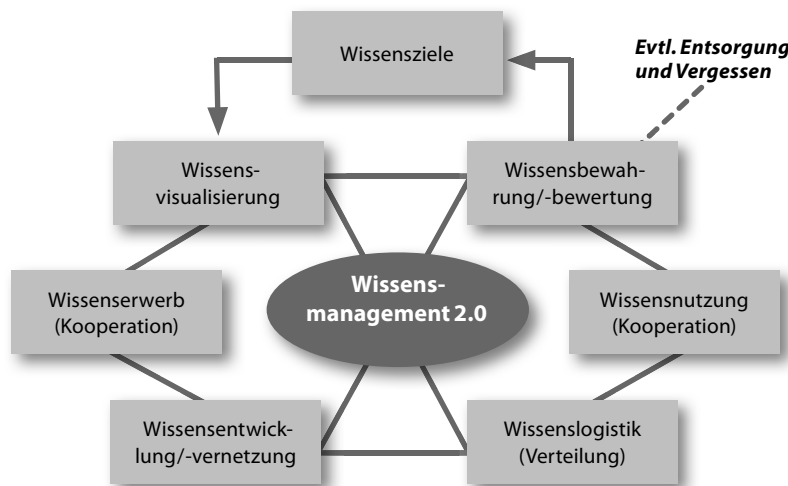
text genutzt. Organisationales Wissen liegt in Form von Dokumenten, Beschreibungen, Prozessen oder in anderer Form vor und kann zentral vorgehalten werden.

Das Wissensmanagement soll nun dazu beitragen, das im Unternehmen bzw. der

Behörde verfügbare Wissen gezielt an der Stelle zum angemessenen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen, wo dieses Wissen gebraucht wird.²

Beim Wissensmanagement werden unter anderem die folgenden Bereiche unterschieden: Identifikation, Bewahrung, Nutzung und die Verteilung von Wissen.

Wissen kann im Unternehmen zentral in Form von Dokumentationen und Archivierung zur Verfügung gestellt werden oder entsteht im direkten Austausch zwischen den Beschäftigten. Bei der zentralen Verfügbarkeit des Wissens ist dieses weitgehend aus seinem Kontext befreit und der Transfer des Wissens kann erschwert sein.



in Anlehnung an Probst et al.

Die im Artikel beschriebenen Bereiche sind die wichtigsten Bausteine für das Wissensmanagement 2.0...

Social Software im Wissensmanagement 2.0

Mit der Integration von Web 2.0-Techniken (Social Software) kann hier Abhilfe geschaffen und trotz der zentralen Verfügbarkeit der persönliche Austausch sichergestellt werden. Gerade die Identifikation von Wissen soll durch die Nutzung der Web 2.0-Techniken gefördert werden. Die Auflösung von Inhaltslieferant und -nutzer erleichtert den Austausch und die Aktualität des eingestellten Wissens, wenn es gelingt, die Beschäftigten an den Kommunikationsprozessen zu beteiligen.

Durch soziale Netzwerke werden zwei Aspekte miteinander gekoppelt: die Individualisierung und die Zusammenarbeit. Daraus ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für die Bereitstellung und Verteilung von Wissen in Unternehmen und Behörden. Da viele dieser Ansätze selbstorganisiert durchgeführt werden, ergeben sich Veränderungsnotwendigkeiten für die Organisation und Kultur im Unternehmen.

Gerade die für eine Vernetzung des vorhandenen Wissens erforderliche Offenheit ist häufig ein Hemmschuh für den Einsatz sozialer Software. „Wissen ist Macht“ gilt in vielen Bereichen nach wie vor als Leitmaxime für das Handeln in Teams und Abteilungen. Warum sollte diese Macht geteilt werden, indem Prozess- oder Handlungswissen öffentlich in Wikis oder Blogs offenbart wird. Eine andere Art der Offenheit wird beispielsweise vom Mitarbeiter gefordert, wenn er in einem Teamblog (Tagebuch) seine Meinung zu einer These seines Vorgesetzten kundtun soll. Wenn die Konsequenzen in solchen Fällen nicht hinreichend dargelegt und kommuniziert sind, kann der offene Meinungsaustausch schnell zum Erliegen kommen.

Ohne den Ausgleich zwischen der notwendigen Offenheit und dem Schutz geistigen Eigentums bzw. von Persönlichkeitsrechten wird der Einsatz sozialer Software dauerhaft nicht funktionieren. Darauf geht dieser Beitrag weiter unten noch näher ein.

An dieser Stelle wird auf den Einsatz der Web 2.0-Techniken im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement eingegangen und nicht auf die Technik an sich. Dies ist bereits des Öfteren in dieser Zeitschrift be-

GEZIELTES VERGESSEN FÜR MEHR WISSEN?

Das klingt wie ein schierer Widerspruch ist jedoch ein ernstgemeinter Ratschlag. Je mehr gesammeltes Wissen im Unternehmen oder einer Behörde zum Abruf zur Verfügung steht, desto hinderlicher ist dies für die Einstellung der Mitarbeiter auf neue Situationen. Diese Überlegung folgt daraus, dass bei neuen Herausforderungen oftmals in den Wissens-Datenbanken nachgeschlagen wird, bevor alternative Lösungswege für die jeweilige Situation entwickelt und beschritten werden.¹

Bei der alternativen Gestaltung des Wissensmanagements geht es um die Entwicklung des Unternehmens bzw. der Behörde und nicht mehr nur um die Bewahrung des vorhandenen Wissens. Diese Überlegung folgt auch aus der Notwendigkeit zur Reduktion, da die breite Nutzung beispielsweise von Data Warehouse-Systemen (die zentrale Datensammlung) oder Dokumentenmanagementsystemen zu einer extremen Vermehrung von Daten führt.

Die verstärkte Reduktion gesammelten Wissens z. B. durch die Leitfrage: „Was ist das wichtigste, was wir in diesem Prozess gelernt haben“, ist dabei ein Aspekt. Darüber hinaus können Haltbarkeitsdaten für abgespeichertes Wissen in Datenbanken oder Intranet, nach denen die Daten gelöscht werden, das Wissen möglichst aktuell halten. Vorhandenes nicht mehr aktuelles Wissen kann dann gezielt entsorgt werden. Die Entsorgung erfolgt bewusst, z. B. zu Beginn der Einführung neuer Prozesse bzw. Arbeitsabläufe.

Fußnote

- 1 Martens, Weiterkommen durch Wegwerfen – Wissensmanagement heute, in: managerSeminare, Heft 161, 2011

handelt worden. Gerade die Entstehung und Bereitstellung von unternehmerischem bzw. behördlichem Wissen durch Austauschprozesse kann mit Hilfe von sozialen Netztechniken unterstützt werden.

Wiki

Wikipedia (entstanden aus wiki, dem hawaiischen Wort für „schnell“, und encyclopedia, dem englischen Wort für „Enzyklopädie“) ist eine der Schlüsselanwendungen von Web 2.0. Wikipedia ist ein Projekt zum Aufbau einer Enzyklopädie aus freien Inhalten in allen Sprachen der Welt. Seit Mai 2001 sind so 1272860 Artikel in deutscher Sprache entstanden.³ Und dies als sogenanntes Open-Source-Projekt, das die unentgeltliche Entwicklung von Software bzw. die Lieferung von Inhalten beschreibt.

Die zugrunde liegende Technik kann durch diesen offenen Ansatz leicht in die Intranet-Lösungen von Unternehmen und Behörden integriert werden.

Jeder Leser eines Wiki kann die dort erhaltenen Artikel überprüfen und gegebenenfalls Änderungen oder Richtigstellungen nach bestimmten Regeln vornehmen und wird so automatisch zum Schreiber bzw. Autor. Die entsprechende Fachdiskus-

sion zum jeweiligen Artikel wird dargestellt und kann wiederum kommentiert werden. Das trägt zur hohen Qualität von Wikis bei.

Innerbetriebliche bzw. -behördliche Wikis können als Instrument im Wissensmanagement eingesetzt werden. Es gibt unterschiedliche Ansätze zur Implementierung eines Wiki im Unternehmen bzw. der Behörde. Es kann als freies Wiki eingerichtet werden, wo die Mitwirkung komplett freiwillig und dessen Inhalte zufällig entstehen oder es werden zu Beginn bereits vorhandene Themenbereiche integriert und durch ausgewählte Mitarbeiter (z. B. Experten oder Fachleute) nachgehalten.

Weblog

Ein Weblog ist ein Tagebuch im Internet. Dieses Instrument wird im Netz vielfältig genutzt, um Werbung zu betreiben (z. B. ein Trainer stellt seine Seminare oder Kompetenzen vor), um inhaltliche oder politische Debatten zu führen oder um von sich selbst zu berichten. Die Tagebucheinträge können häufig kommentiert werden und ergänzen die Aussagen des Schreibers.

Weblogs können im Wissensmanagement unter anderem durch Experten oder für die Projektorganisation genutzt werden.

FRISCH GELESEN ...

■ In der CuA-Schwesterzeitschrift „**Arbeitsrecht im Betrieb**“ (8-9/2011) erläutern die Rechtsanwältinnen Stefanie Waschbisch und Marc-Oliver Schulze die geplanten **Änderungen im Bundesdatenschutzgesetz** und ihre Folgen für die betriebliche Praxis. Nach ihrer Ansicht würde der Gesetzentwurf der Bundesregierung zu einer weitgehenden Legalisierung der „skandalösen betrieblichen Praktiken der letzten fünf Jahre führen“.

Ergänzend zum Wissens-Schwerpunkt in diesem Heft wirbt CuA-Autor Dr. Alexander Klier in der AiB dafür, **Ältere** besser in den betrieblichen **Wissens- und Erfahrungsaustausch** einzubinden.

■ Die Fachzeitschrift „**gute Arbeit**“ beschäftigt sich in ihrer sommerlichen Doppelausgabe wieder mit dem **Gesundheitsdatenschutz**. Im zweiten Teil des Beitrags von Prof. Dr. Joachim Heilmann geht es um die Rechte und Pflichten der verschiedenen an der Erhebung und Verwendung von Daten beteiligten Akteure sowie um die Rechte und Pflichten der Belegschaftsvertretungen und insbesondere um ihre betrieblichen Handlungsmöglichkeiten im Beschäftigtendatenschutz. Der Autor nennt darüber hinaus Eckpunkte einer geeigneten Betriebsvereinbarung.

Außerdem beschäftigt sich die Ausgabe 7-8/2011 mit einem aktuellen Urteil des Aachener Verwaltungsgerichts, das die **Sehnscheidenentzündung** einer überwiegend am **PC arbeitenden Finanzbeamtin** als **Berufskrankheit** anerkennt. Dies ist bisher kaum geschehen. Die Richter betonen den grundlegenden Umbau der Arbeitswelt, die zunehmend von Computerarbeit und deshalb von neuartigen Gesundheitsgefährdungen bestimmt werden, denen im Anerkennungsverfahren einer Berufskrankheit Rechnung zu tragen sei.

Bestellhinweis

Einzelexemplare der hier genannten Zeitschriften können bestellt werden bei:
Bund-Verlag – Leserservice, 60424 Frankfurt/ M.,
fon 069 795010-96, abodienste@bund-verlag.de

Beispielsweise kann der Projektleiter den Fortschritt des Projekts, neue Erkenntnisse bzw. Teilergebnisse in einem Blog an das Projektteam kommunizieren. Die Teammitglieder können diese Einträge ergänzen bzw. selbst neue Einträge schreiben.

Social Bookmarks

Soziale Internet-Lesezeichen sind direkte Linksammlungen auf Webseiten zu einem bestimmten Thema, die von mehreren Nutzern gemeinsam abgelegt und genutzt werden. Eine der bekanntesten deutschen Social Bookmarks ist „Mister Wong“. Solche Lesezeichen-Sammlungen können im Intranet für diverse Wissensbereiche zur Verfügung gestellt und durch die Nutzer aktualisiert werden.

Rahmenkriterien für den Einsatz von Wissensmanagement 2.0

Nach der Betrachtung der Entwicklungen von Wissensmanagement 2.0 soll nun der Blick auf die Konsequenzen für den einzelnen Beschäftigten, die Prozesse und die Unternehmenskultur gerichtet werden. Daraus leiten sich dann die Bewertungen aus Sicht von Betriebs- und Personalräten ab.

Freiwilligkeit versus Verpflichtung

Soll die Nutzung sozialer Software freiwillig erfolgen oder sollen bestimmte Fachleute quasi verpflichtet werden, z. B. in einem Wiki Beiträge zu liefern? Diese Fragestellung gestaltet den kompletten Rahmen zur Nutzung von sozialer Software.

Eine sinnvolle Möglichkeit ist die komplette Freiwilligkeit bei unternehmensweiten Angeboten wie einem Wiki und entsprechenden Nutzungsregeln beispielsweise bei teaminternen Wissensmanagementinstrumenten, die auf die Teilnahme der Teammitglieder angewiesen sind.

Medienkompetenz

Können alle Beschäftigten mit den zur Verfügung gestellten Medien (Wiki, Blog, soziale Lesezeichen) umgehen bzw. diese gewinnbringend für sich nutzen? Dabei geht es nicht nur darum, dass der Einzelne weiß, wie er beispielsweise einen Wiki-

Eintrag schreibt, sondern auch wie er die Möglichkeiten des Wissensmanagement 2.0 in seinen Arbeitsalltag integriert. Insbesondere für die Mitarbeiter, die nicht mit den sozialen Medien groß geworden sind, die sogenannten digitalen Immigranten, kann die dauernde Erreichbarkeit und Vernetzung zu Umstellungsproblemen führen. Dies sollte in das Changemanagement bzw. Schulungskonzept bei der Einführung sozialer Medien berücksichtigt werden.

Betriebs- und Personalräte können gerade bei Schulung und Einführung Wert auf eine entsprechende Ausgestaltung der Maßnahmen legen, die die unterschiedlichen Generationen mitnimmt und Raum für weitere Anregungen lässt.

Aufstellung von Spielregeln in Wiki und Blog

Da die Beiträge von allen zu lesen sind, sollten verbindliche Regeln für alle aufgestellt werden. Viele Unternehmen, die Web 2.0-Techniken einsetzen, haben sogenannte Social Media Guidelines verabschiedet. Darin werden bestimmte Handlungen, Formulierungen und entsprechendes (z. B. diskriminierendes) Gedankengut untersagt. Die Einhaltung wird von entsprechenden Redakteuren oder dem Eigner des teaminternen Kooperationsraums (z. B. Projektblog) nachgehalten und überprüft.

Auch wenn es hier um Spielregeln geht, sollte auf eine sorgfältige Formulierung und vorab auf die Organisation der Kontrolle zur Einhaltung der Spielregeln inklusive Eskalationsstufen geachtet werden.

Verhinderung von Mehraufwand

Keinen Sinn macht hingegen die Einführung neuer Instrumente des Wissensmanagements und der Kooperation, wenn alte Kanäle nicht integriert oder abgeschafft werden. Wenn z. B. Projektmitarbeiter gehalten werden, neben der Kommunikation über Outlook noch den Blog zu nutzen, um die gleichen Botschaften zu platzieren.

Auch die Bitte zur Verfassung von Beiträgen in das Unternehmens-Wiki läuft ins Leere, wenn nicht die entsprechenden Zeiten eingeräumt werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass gerade die Beschäftigten, die durch ihren Expertenstatus eh schon stark

belastet sind, mit diesen Aufgaben betraut werden.

Verhinderung von Leistungs- und Verhaltenskontrolle

Soziale Netze werden durch IT-Systeme zur Verfügung gestellt, bei deren Einführung und Nutzung darauf zu achten ist, ob im Betrieb Auswertungen gezogen werden können, aus denen eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle erfolgen kann. Beispielsweise wenn bei der Bereitstellung

„Daher kommt Belegschaftsvertretungen eine besondere Rolle als Mittler bei der Einführung zu, denn sie können die entsprechenden Leitplanken aus Sicht der Beschäftigten setzen.“

eines teaminternen Kooperationsraums mit einem Projektblog die Häufigkeit der Nutzung durch die Teammitglieder ausgewertet werden kann. Dann könnte der Projektleiter daraus Bewertungsrückschlüsse für seine Mitarbeiter ableiten. Dies gilt es zu verhindern.

Hier kann die eingesetzte Basistechnik einen Strich durch die Rechnung machen, wenn bestimmte Auswertungen technisch nicht unterdrückt werden können. Beispielsweise die Auswertung des häufigsten Nutzers eines abteilungsinternen Kooperationsraums in Microsoft SharePoint, die wiederum vom Vorgesetzten als Rauminhaber eingesehen werden kann. Hier hilft nur die Untersagung der Nutzung solcher Auswertung durch die Regelung in einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung.

Auch die Bewertung einzelner Beschäftigter nach ihrer Beteiligung an Wikis, Blogs usw. sollte von den Betriebs- und Personalräten kritisch hinterfragt und verhindert werden. Solche Bewertungen können die Offenheit bei der Nutzung der neuen Medien untergraben, weil nicht jeder Beiträge oder Artikel formulieren kann oder aufgrund des Stellenzuschnitts die Kapazitäten dazu hat.

Fazit

Wissensmanagement 2.0 eröffnet neue Möglichkeiten für den Austausch und die Kooperation in Unternehmen und Behörden, wo diese Instrumente sinnvoll einge-

setzt werden können. Voraussetzung ist jedoch eine Bereitschaft zu Offenheit und Kooperation. Daher kommt Belegschaftsvertretungen eine besondere Rolle als Mittler bei der Einführung zu, denn sie können die entsprechenden Leitplanken aus Sicht der Beschäftigten setzen. Dies führt zu einer breiteren Akzeptanz der Instrumente des alternativen Wissensmanagements.

Durch den Einsatz sozialer Software für die Bereitstellung des benötigten Wissens werden organisatorische Änderungen er-

folgen, wie eine erweiterte Offenheit, mehr Eigenverantwortung und eine schnellere Bewertung des unternehmensinternen Wissens. Notwendig für einen sinnvollen Einsatz sind entsprechende Vorgaben, die zum einen allen Beschäftigten die Chance auf Beteiligung einräumt, einen überbordenden Aufwand für parallele Kanäle verhindert und zum anderen die Rahmenbedingungen für einen offenen Umgang aller mit der Ressource Wissen ermöglicht.

Lernet 2.0 – Lern- und Wissensmanagement mit Web 2.0

Dieser Artikel ist Auftakt einer kleinen Serie von drei Beiträgen rund um den Bereich „Web 2.0 für E-Learning und Wissensmanagement“. Überschriften wird die Serie mit dem Begriff „Lernet 2.0“. Dieser Begriff wurde in einer Ausschreibung 2001 des Bundeswirtschaftsministeriums kreiert und fokussierte sich auf das „netzbasierte Lernen in Mittelstand und öffentlichen Verwaltungen“.⁴ Es geht in dieser Serie darum, die aktuellen Ansätze des Lernens und Zusammenarbeitens durch Vernetzung mit Hilfe von Internet-Technologien sowie Chancen und Herausforderungen aufzuzeigen.

Dieser Artikel hatte das Wissensmanagement 2.0 zum Thema. Der nächste Beitrag wird sich mit Learning-Management-Systemen (LMS) auseinandersetzen. Hierbei geht es dann neben einem Überblick über den Stand der Technik um die

Integration von vernetzten Lernangeboten und Eckpunkte zur Regelung des Einsatzes sowie den Schnittstellen zu Personalinformationssystemen.

Der dritte und letzte Artikel wird dann das Lernen mit sozialen Netzen und Medien betrachten. Insbesondere das Lernen in virtuellen Welten und das mobile Lernen mit Hilfe von Smartphones wird im Mittelpunkt stehen. Daneben soll über die Verantwortlichkeiten für das betriebliche und behördliche Lernen nachgedacht werden – gibt es eine Verschiebung von den Behörden und Unternehmen hin zu den Mitarbeitern? Und wie können Betriebs- und Personalräte diese Entwicklung begleiten und in sinnvolle Bahnen lenken?

Autor

Mattias Ruchhöft ist Technologieberater |

Weiterführendes

Folgende Literatur liegt neben der zitierten diesem Beitrag zugrunde:

Bullinger/Warnecke/Westklämper, Neue Organisationsformen im Unternehmen / Ein Handbuch für das moderne Management, 2003

Wilkesmann/Rascher, Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen, Hans-Böckler-Stiftung, 2003

Eberspächer/Holtel, Enterprise 2.0 – Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, 2010

Steffens/Westenbaum (Hrsg.), Kompendium Management in Banking & Finance, Band 2 – Prozesssteuerung und Führungsverhalten, 6. Auflage, 2008

Fußnote

- 1 Probst/Raub/Romhardt, Wissen managen, 1997
- 2 Rosenstiel, Grundlagen der Organisationspsychologie, 5. Auflage, 2003
- 3 <http://de.wikipedia.org>
- 4 D-ELAN e.V. (Hrsg.), Lernet 2.0-Praxisleitfaden / Web 2.0 für Lern- und Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, 2010