

Wissensmanagement und Gedächtnismanagement

S.Paulsen

Zusammenfassung:

Der Begriff, Wissensmanagement, wird häufig im Zusammenhang mit technologisch-strukturellen Wissenssystemen wie dem Intranet gebraucht. Auf der Ebene der Mitarbeiter kann effektives Wissensmanagement nur stattfinden, wenn implizites Wissen, welches normalerweise situationsabhängig aktiviert wird, zu explizitem Wissen wird. Hierzu bietet das Gedächtnismanagement-Konzept einen wichtigen Beitrag, weil es die Umwandlung von impliziten in explizites Wissen fördert. Relevantes explizites Wissen kann dann direkt in strukturelle Wissensmanagement-Systeme eingebracht werden.

Einführung:

Der Begriff Wissensmanagement erzielt bei der Eingabe in eine gewöhnliche Suchmaschine derzeit eine hohe Zahl von Treffern. Man kann in diesem Zusammenhang durchaus von einem Modebegriff sprechen, für den aber ganz unterschiedliche Definitionen und Auslegungen bestehen.

Technologisch-struktureller Wissensmanagement-Ansatz

Ein großer Teil der Beiträge zu diesem Thema bezieht sich auf die Nutzung moderner Informationstechnologien zur gezielten Recherche wirtschaftlich relevanten Wissens für Unternehmen. Der Informationshunger gerade von global operierenden Unternehmen ist riesig und erstreckt sich auf Forschung und Entwicklung, Marketing, Personalwesen, um nur einige Bereiche zu nennen. Der Wert eines Unternehmens verlagert sich vom reinen Buchwert hin zu einer Bewertung des intellektuellen Kapitals welches es akkumuliert hat. Wer die besten Köpfe hat, hat auch die besten Chancen im Wettbewerb. In diesem Sinne wird Wissen zunehmend als Unternehmenswert betrachtet, welcher die Kapitalgrundlage ergänzt oder sogar übertrifft.

Ein so wertvolles Gut muss also, zum Wohle des Unternehmens, gemanagt werden. Die Frage ist nur, nach welchen Kriterien und in welchen Bahnen man Wissen managen kann. Schließlich steckt es vornehmlich in den Köpfen der Mitarbeiter und bekommt seinen Wert erst dadurch, dass es strategisch und operational angewandt, also praktisch umgesetzt wird.

Das immaterielle Wissensgut muss sich erst in konkreten Planungen, Handlungen und Produkten materialisieren, ehe es sich als profitabel erweisen kann. Erst dann kann eine realistische Bewertung des „Wissenswertes“ für das Unternehmen erfolgen.

Der berechtigte Wunsch, nur Wissen zu fördern, das auch einen entsprechenden wirtschaftlichen Erfolg auf den Weg bringt, drückt sich in der Formel, „Return on Investment“ aus. Maßnahmen zur Personalentwicklung, Investitionen in Forschung und Entwicklung oder in IT-Systeme, die helfen sollen, das strukturelle Wissen innerhalb eines Unternehmens zu steigern und dessen Verwertbarkeit zu verbessern, sind kein Selbstzweck. Sie müssen letztendlich profitabel sein. Ganz gleich, welchen Weg man beschreitet. Er sollte der Unternehmensstruktur und den

Unternehmenszielen entsprechen. Die Bildung von Corporate Universities, welche maßgeschneiderte Forschung und Wissensvermittlung für das jeweilige Unternehmen bieten, passt zu diesem Anspruch.

Zusammenfassend lässt sich der technologische Wissensmanagement-Ansatz durch die Erwartung charakterisieren, möglichst profitables Wissen im Unternehmen strukturell verfügbar zu halten (z.B. in Datenbanken, Intranet) und hinzuzugewinnen. Das Wissen soll sich dabei an den Unternehmenszielen orientieren. Es wird zu einem „quasi materiellen“ Teil des Unternehmenswertes.

Human-ressource orientierter Wissensmanagement-Ansatz

Auf der anderen Seite lässt sich aus der Bestrebung, produktives Wissen innerhalb eines Unternehmens zu fördern, ein anderer Wissensmanagement-Ansatz ableiten. Wenn Wissen in den Köpfen und durch die Köpfe der Mitarbeiter wirkt, muss diesen vermehrt die Chance gegeben werden, es praktisch umzusetzen. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Mitarbeiter selbst ein hohes Wissen über mögliche Verbesserungen in ihrem Aufgabenbereich haben. Dieser human-ressource-Ansatz rekurriert auf Selbstorganisationsprozesse (bottom-up-Prozesse), die automatisch überall dort auftreten, wo sie nicht durch Reglementierungen von oben (top-down-Prozesse) zu Gunsten der Selbstverantwortung der Mitarbeiter reduziert werden.

Das Ziel eines solchen Ansatzes ist die Organisation, die aus sich selbst heraus lernt und sich auf diese Weise in einem fortlaufenden Entwicklungsprozess befindet, der von den Mitarbeitern selbst unterhalten wird. Der Wissensaustausch findet eher horizontal als vertikal, auf der Ebene kooperierender Gruppen statt, die gegenüber dem klassisch hierarchisch organisierten System ein höheres Maß an Eigenverantwortung und Handlungskompetenz haben.

Rahmenbedingungen und Zielvorgaben werden weiterhin auf vertikaler Ebene vermittelt. Hierbei handelt es sich zwar um top-down-Prozesse, d.h. es werden von oben nach unten Vorgaben gemacht, allerdings unter Einbeziehung von Rückkoppelungen (feed-back-Modelle) seitens der ausführenden Mitarbeiter.

Während der oben genannte Wissensmanagement-Ansatz vor allem die Verfügbarkeit von Wissen für Unternehmensentscheidungen in Datenbanken in den Vordergrund stellt, um es so als strukturelles Wissenskapital jederzeit abrufbar zu halten, lässt der hr-Ansatz das Wissen dort wo es gebraucht wird, in selbständig operierenden Arbeitsgruppen.

Im ersten Fall eignet sich das Unternehmen das Wissen der Mitarbeiter an.

Im zweiten Fall nutzen die Mitarbeiter ihr Wissen zum Vorteil des Unternehmens.

Obwohl der Kontrast zwischen den beiden Ansätzen hier stark überzeichnet ist, erscheint es wichtig, die Unterschiede wahrzunehmen, da der zweite Wissensmanagement-Ansatz (human-ressource-orientiert) eine Besonderheit aufweist:

Er entspricht weitgehend den Prinzipien neuronaler Organisation, d.h. den biologischen Prinzipien nach denen unser Gehirn arbeitet.

Wissen zu mobilisieren ist schließlich nicht möglich, wenn das Gehirn dabei gegen den Strich gebürstet wird!

Neuronale Netze, wie unser Gehirn, generieren Wissen eher aus Erfahrung, statt aus abstrakten Regeln. Dies hat zu Folge, dass Probleme nicht nach den Gesetzen

der Logik, sondern einem der Logik nahe kommenden, komplexen Mustervergleich gelöst werden.

Wird dem neuronalen Netz eine Aufgabe gestellt, konkurrieren mehrere Neuronengruppen um die richtige Lösung des Problems. Die konkrete Anschauung oder Wahrnehmung des Problems spielt dabei die entscheidende Rolle bei der Problemlösung. Die Neuronengruppen rekurren nämlich ausgehend von dem wahrgenommenen Muster der Aufgabe auf vergleichbare Muster vorangegangener Aufgaben (pattern recognition) und deren Lösungen. Diese werden zu einem Lösungsmuster zusammengesetzt, welches einzigartig neu ist und zugleich aus bekannten Elementen besteht.

Jede Neuronengruppe konkurriert dabei mit der anderen um die treffendste Problemlösung. Man nennt diesen Vorgang in der Neurobiologie auch kompetitives Lernen.

Es handelt sich hier ebenfalls um einen bottom-up-Prozess, der durch die vielen konkurrierenden Neuronengruppen eine Unmenge an Erfahrungswissen heranzieht. Er eignet sich deshalb ausgezeichnet zur Bewältigung komplexer Problemstellungen, die sich nicht durch die Anwendung einfacher logischer Regeln bewerkstelligen lässt. Schlüssigerweise kann dieser Prozess nur dort stattfinden, wo eine konkrete und detaillierte Anschauung der Aufgabe möglich ist. Dies ist in der Regel der Ort, an dem die Aufgabe sich stellt. Übertragen auf die betriebliche Organisation wäre dies die jeweilige Ausführungsebene.

Das Erfahrungswissen wird aus dem Gedächtnis rekrutiert, wobei das implizite Gedächtnis den größten Speicher für Erfahrungswissen darstellt.

Implizites Gedächtnis oder implizites Wissen, wird nur in den jeweiligen Situationen und Zusammenhängen mobilisiert, ist also nicht frei abrufbar. Es lässt sich auch nicht, wie das explizite Wissen einfach katalogisieren. Zumeist wird es durch Handlungen und Tätigkeiten mit den entsprechenden Problemstellungen aktiviert.

Hieraus lässt sich leicht erkennen, dass der wesentliche Teil des Wissens der Mitarbeiter nur im Handlungskontext verfügbar und einsetzbar ist. Natürlich lassen sich aus erfolgreich gelösten Problemen auch explizite und gut kommunizierbare Wissensinhalte generieren. Diese haben aber keine universelle Gültigkeit und eignen sich nicht unbedingt als Passepartout für die Probleme anderer Mitarbeiter. Dennoch können solche kommunizierten Wissensinhalte Schrittmacherfunktion für die Problemlösungen anderer Mitarbeiter in anderen Aufgabengebieten haben. Übertragen auf die betriebliche Organisation hieße dies, dass der Austausch auf horizontaler Ebene erfolgreiche Problemidentifizierungs- und Problemlösungsprozesse gerade dann befördern kann, wenn die Aufgabenmerkmale der am Austausch beteiligten Mitarbeiter ähnlich sind. Dies bestätigt sich in der Praxis.

Zu starke Divergenzen in Aufgabenstellung und Tätigkeitsbereich, wie z.B. zwischen Managementebene und Vertriebsmitarbeitern, führen dementsprechend häufig zu Missverständnissen schon bei der Problemidentifikation.

Die Rolle des Gedächtnismanagements im Wissensmanagement

Die nachfolgende Grafik stellt dar, dass der Wissensträger im Unternehmen der Mitarbeiter ist. Er bezieht seine Kenntnisse überwiegend aus dem Gedächtnis, wobei der größte Teil des besonders relevanten Erfahrungswissens dem impliziten

Gedächtnis zugehört, welches nicht ohne den entsprechenden situativen Zusammenhang aktivierbar ist.

Die Methoden des Gedächtnismanagements ermöglichen das Aufspüren und Registrieren von impliziten Gedächtnisinhalten durch detailliertes mentales Rekonstruieren von Problemsituationen (Problem- und Verhaltensanalyse). Dies ermöglicht die explizite Analyse von Problemen und Aufgaben anhand vorhandener Erfahrungswerte und eine entsprechende Neubewertung, bzw. Modifikation der erforderlichen Handlungsschritte, die zum Erfolg führen sollen.

Ein besonderer Vorteil ist der Erwerb von Fähigkeiten, eigenes Erfahrungswissen zu erkennen und so zu strukturieren, dass es kommunizierbar oder didaktisch aufbereitet, auch lehrbar wird. Dies kann beispielsweise zu einer effektiveren Eingabe von eigenem Prozesswissen in unternehmensinterne Wissensnetze (Intranet, E-learning, Workshops) führen. Die Wissensnutzung im Unternehmen steigt.

Wissensmanagement und Gedächtnismanagement

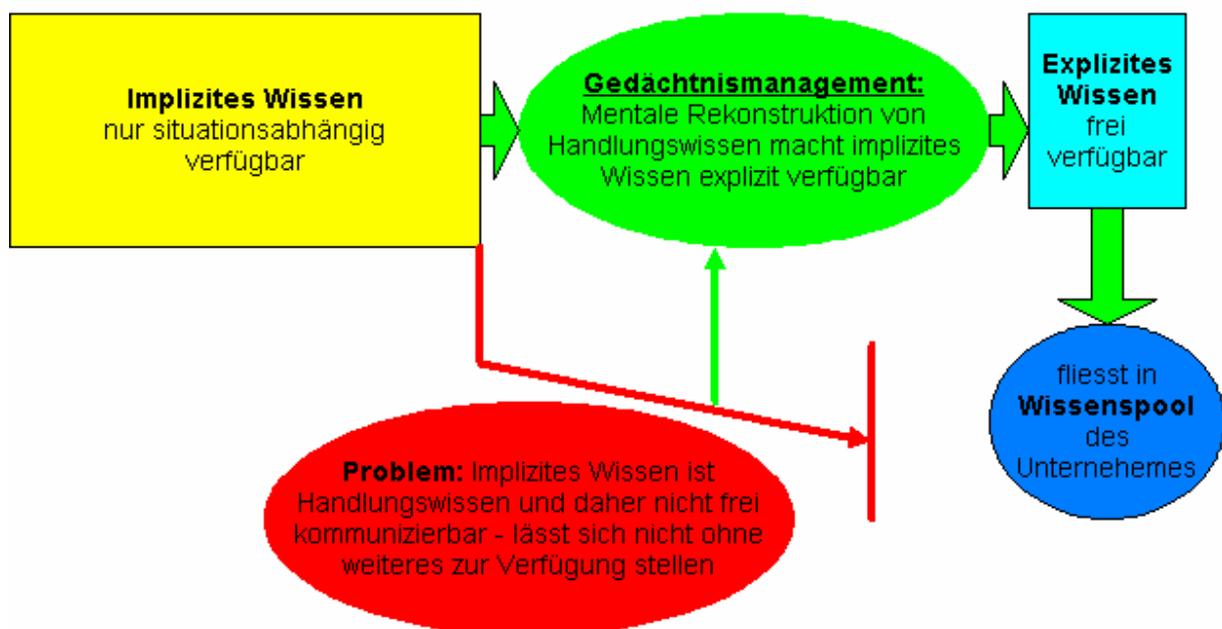


Abb.1: Eine zentrale Technik des Gedächtnismanagement ist die Problem- und Verhaltensanalyse. Hier werden handlungsrelevante Alltagssituationen mit den Trainingsteilnehmern detailliert rekonstruiert. Dieser angeleitete Gedächtnisprozess aktiviert Handlungswissen, welches in explizites Wissen umgewandelt wird. Letzteres steht dann für die Umwandlung in strukturelles Unternehmenswissen zur Verfügung (Intranet, Datenbanken, Workshops, etc.).

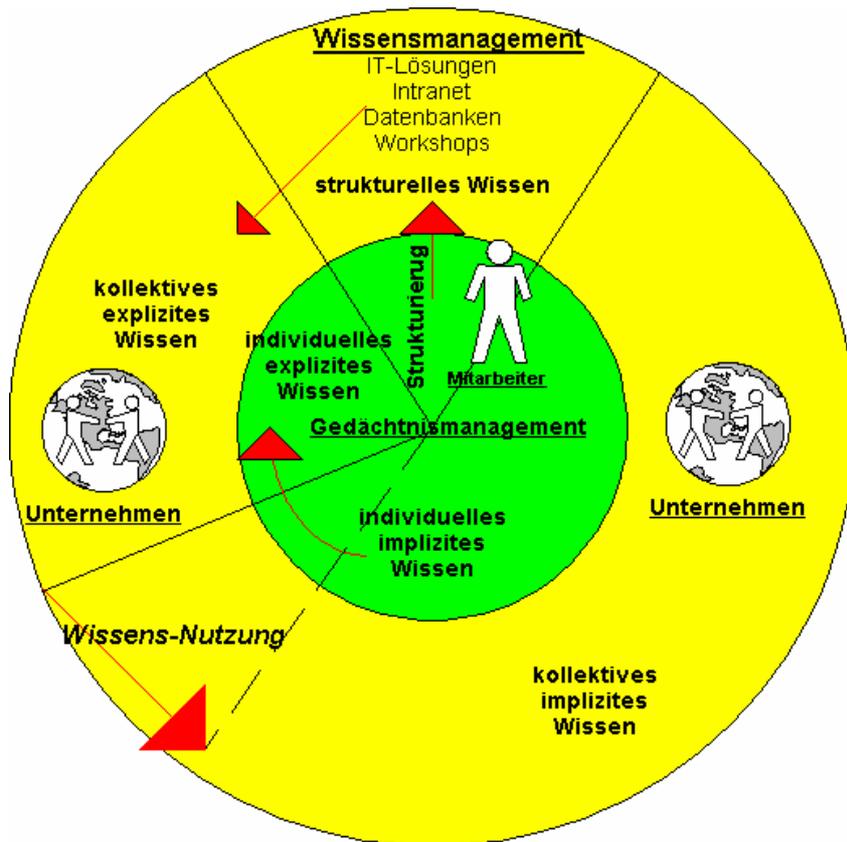


Abb.2: Das Gedächtnismanagement hilft Wissensmanagement-Probleme zu lösen. Im Zentrum steht die Umwandlung von implizitem Mitarbeiterwissen zu gemeinsam verfügbarem explizitem und strukturellem Unternehmenswissen. Die Wissensnutzung und der Wissenswert des Unternehmens steigt.

Des Weiteren vermittelt das Gedächtnismanagement umfangreiches Know-How im Umgang mit eigenen Lern- und Gedächtnisleistungen. Dies führt nicht nur zu einer verbesserten Alltagsgedächtnisleistung sondern auch zu effektiverem Wissenserwerb.

Wichtig für den bewussten und auch teilenden Umgang mit Wissen sind erweiterte Leistungen im Bereich des Metagedächtnisses. Metagedächtnis beschreibt das Wissen um das, was man weiß und woher man es weiß. Sowohl der bewusste Überblick über eigene vorhandene Wissensbestände (Gedächtnisbibliothek), als auch über Quellen, aus denen Wissen generiert wurde (Quellengedächtnis) lassen sich trainieren. Ein solches Training des Metagedächtnisses ist Bestandteil des Gedächtnismanagement-Programms.

Zusammenfassung:

Ein wesentliches Problem moderner Wissensmanagement-Ansätze ist die Erschließung impliziten Wissens. Mitarbeiter können ihr Erfahrungswissen nicht ohne weiteres für Entwicklung, Forschung, Weiterbildung und Problemlösungen zur Verfügung stellen, da ihr Wissen überwiegend situationsabhängiges Handlungswissen repräsentiert. Dieses ist weder katalogisierbar noch frei abrufbar

und kommunizierbar. Dennoch handelt es sich um den größten und wertvollsten Wissenspool des Unternehmens.

Die Umwandlung von implizitem Erfahrungswissen in frei kommunizierbares explizites Wissen, wird durch folgende Methoden des Gedächtnismanagements möglich. Diese lassen sich in entsprechenden Trainingsworkshops mit kleinen Mitarbeitergruppen, die vergleichbare Aufgaben im Unternehmen haben, ökonomisch erlernen.

1. Mentale Rekonstruktion von Erfahrungswissen im Rahmen der Problem- und Verhaltensanalyse.
2. Vermittlung von Know-How im Umgang mit eigenen Lern- und Gedächtnisleistungen. Verbesserung der eigenen Alltagsgedächtnisleistung und Aneignung von Lernstrategien für einen effektiveren Wissenserwerb.
3. Didaktische Grundkenntnisse helfen den Mitarbeitern, wichtige Informationen „gedächtnisgerecht“ aufzubereiten und weiterzugeben.
4. Training von Metagedächtnisleistungen zur besseren Verfügbarkeit von Wissensquellen und für einen effektiveren Zugriff auf weiterführendes Wissen.

Alle Trainings-Workshops werden in Vorgesprächen auf Unternehmensinhalte, Problemstellungen und Zielorientierungen zugeschnitten. Die Trainingserfolge werden von Workshop zu Workshop evaluiert.

Die Zielorientierung wird durch Benchmarking, z.B. des Wachstums von Wissensdatenbanken, der Mitarbeiterkommunikation im Intranet und der Dokumentation von konkreten Problemlösungen im operationellen und strategischen Geschäft sichergestellt. Hierzu werden Controlling-Instrumente im Vorfeld der Workshop-Reihe bestimmt, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen und sich auch mit ökonomisch vertretbarem Aufwand anwenden lassen.

Jede Workshop-Reihe wird mit einem detaillierten Bericht in diesem Sinne abgeschlossen, welcher dann für die Unternehmensdatenbanken zur Verfügung steht.

Literatur:

Paulsen, S.: Gedächtnismanagement. Paderborn: Junfermann-Verlag (active-books) 2004

Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K.: Wissen managen. 3.Aufl. Wiesbaden: Gabler 1999.

Spitzer, M.: Geist im Netz: Modelle für Lernen, Denken und Handeln. Berlin-Heidelberg: Spectrum 2000

Autor:

Sönke Paulsen

Gedächtnistrainer

das gedächtnisbüro

Kirchweg 26

34121 Kassel

dasgedaechtnisbuero@arcor.de