2. Wissensmanagement in sozialen Organisationen

„Immer wieder wird beklagt, dass Professionelle in der sozialen Arbeit weder wissen, was sie tun, noch wissen, was sie können und was sie wissen.“ (Lob-Hüdepohl, 2004)

Entwicklung bisher verhalten

Ab Mitte der 90er Jahre wurde Wissensmanagement - wie die Mehrzahl aller Management-Methoden - zunächst in und für große Wirtschaftsunternehmen entwickelt. Ab Ende der 90er Jahre griff die sozialwirtschaftliche Fachliteratur das Thema vereinzelt auf (v.a. Wendt 1998), explizite Wissensmanagement-Projekte und Anwendungen gibt es bislang eher selten. Eine gewisse Konjunktur erlebte das Thema mit dem Aufkommen entsprechender Software-Lösungen um das Jahr 2000, doch auch diese Entwicklung blieb bisher relativ verhalten.

Andere Themen haben bislang oft Vorrang

Für die bisherige Zurückhaltung sozialer Einrichtungen und Verbände in Sachen Wissensmanagement sind wahrscheinlich mehrere Gründe verantwortlich. So verdrängen etwa in vielen Organisationen aktuell zu lösende Probleme wie Finanzierung oder Erfüllung gesetzlicher Vorgaben eher langfristig wirkende Projekte wie das Wissensmanagement. Nicht selten werden auch beim Einsatz knapper personeller oder finanzieller Ressourcen andere Prioritäten gesetzt. Und schließlich beginnen viele soziale Organisationen überhaupt erst damit, methodengestütztes Managements als strategische Aufgabe zu begreifen und in die Führungsarbeit zu integrieren.

2.1. Notwendigkeit und Nutzen von Wissensmanagement

Relevante Informationen finden und in Handlungswissen umsetzen

Welchen Nutzen können soziale Organisationen aus dem Wissensmanagement ziehen? – Wozu sich mit dieser Management-Methode beschäftigen? Das Ende 2004 in zwei großen Organisationen der Sozialwirtschaft abgeschlossene Pilotprojekt „Steuern durch Wissen“, formulierte seine Antwort darauf so:

„Nicht mehr bautechnische Infrastruktur-Maßnahmen, personelle Kapazitäten oder regionale Besonderheiten bestimmen primär über Erfolg sozialer Organisationen und die Qualität ihrer Dienstleistungen. Investitionen in Informationstechnologien und die Fähigkeit der Organisation, sich beispielsweise mittels Wissensmanagement als lernende Organisation weiterzuentwickeln, werden zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.
Praktisch bedeutet dies, dass alle komplexeren Organisationen der Sozialwirtschaft vor der gleichen Frage stehen: Wie stellen wir das in der Organisation vorhandene Wissen allen Mitarbeitern zur Verfügung und wie verknüpfen wir es auf intelligente Weise mit Informationen, die von außen kommen? (...)
In gewerblichen Unternehmen wie in der Sozialwirtschaft gilt es, die vorhandenen und oft diffus abgelegten Informationen zu finden und so aufzubereiten, so dass sie verknüpft mit dem eigenen Erfahrungswissen zu Handlungswissen und somit zum Nutzen der Adressaten eingesetzt werden können.“ (Kurz/Kreidenweis/Fexer 2004)

Umbrüche mit Wissen besser meistern

Wie kaum eine andere Branche ist die Sozialwirtschaft derzeit von tief greifenden Umbrüchen gekennzeichnet. Grundlegende Gestaltungsmerkmale der letzten Jahrzehnte wandeln sich rapide: Vergabeverfahren, Entgelt-Systeme, Tarifverträge, Rechtsformen und manches mehr. Gleichzeitig ist die Geschwindigkeit des Wandels enorm gewachsen und ein Ende dieser Prozesse ist nicht abzusehen. Neue gesetzliche Regelungen wie das SGB II, IX und XII führen vielfach zu weit reichenden Veränderungen der Angebotsstruktur und Leistungsfinanzierung. In Zukunft sind auch vom europäischen Recht zahlreiche Änderungen zu erwarten. Hinzu kommen Veränderungen durch die demografische Entwicklung und andere Hilfebedarfe, durch verschärften nationalen sowie transnationalen Wettbewerb und vieles mehr.
Wissen über die externen Wandlungsprozesse und deren organisationsinterne Folgen wird damit zu einem entscheidenden Faktor für das Überleben von Einrichtungen und Verbänden. Wer über solches Wissen verfügt und es zeitnah in Handlungskonzepte umsetzt, kann sich im Markt sozialer Dienstleistungen künftig eine gute Wettbewerbsposition erarbeiten. Wissensmanagement wird damit zu einem wichtigen **strategischen Instrument** in der Sozialwirtschaft.

2.2. Ziele des Wissensmanagements in sozialen Organisationen

Qualität und Effizienz sozialer Dienstleistungen steigern

Ziele, Organisationsstrukturen und Handlungsansätze sozialer Organisationen weichen in vielen Bereichen von klassischen Wirtschaftsunternehmen ab. Konzepte des Wissensmanagements aus der gewerblichen Wirtschaft sind daher nicht unmittelbar auf die Sozialwirtschaft übertragbar. **Ziel des Wissensmanagements** in sozialen Organisationen ist es letztlich, **Qualität und Effizienz** sozialer Dienstleistungen zu sichern und weiter zu verbessern. Der Fokus des Wissensmanagements ist jedoch nicht primär auf die direkte Arbeit mit den Adressaten sozialer Dienste gerichtet. Er gilt vielmehr den **organisationsinternen Prozessen** und insbesondere den **Mitarbeitern**. Denn die Mitarbeiter sind im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen die entscheidende Quelle der Wertschöpfung. Ohne ihre Kompetenzen und ihr Wissen kann der Fortbestand der Organisation nicht gesichert werden.

Fokus auf organisationsinterne Prozesse und Mitarbeiter

Diesem Buch liegt letztlich die Annahme zugrunde, dass die Verbesserung der Wissensbasis der Mitarbeiter und Führungskräfte zu einer Verbesserung der sozialen Dienstleistung für die Adressaten führt. Ein Beispiel dafür wäre etwa ein schneller und an den Praxisbedürfnissen ausgerichteter Zugang zu internen Qualitätsrichtlinien oder rechtlichen Grundlagen, der die Arbeitsergebnisse einer Beratungsstelle positiv beeinflusst.

Einen praxisbezogenen Zugang zum Wissensmanagement bieten paradoxe Erfahrungen im Umgang mit Wissen, die vermutlich in vielen Einrichtungen und Verbänden Bestandteil des Arbeitsalltags sind:

Wir…	**aber…**
lernen viel in der praktischen Arbeit und durch Modellprojekte	halten die gemachten Erfahrungen nur lückenhaft fest und geben sie kaum weiter
haben für viele Fragen einen Experten	nur Eingeweihte wissen, wie man ihn findet
dokumentieren manches recht genau	wissen nicht mehr, dass wir es getan haben und finden es nicht wieder, wenn wir es bräuchten
haben inzwischen sogar vernetzte PCs und E-Mail	die Datenflut wächst ständig an und stört bei der Arbeit mehr als sie nutzt

Abbildung 7: Paradoxe Erfahrungen im Umgang mit Wissen

Anders ausgedrückt: Das in der Organisation verfügbare Wissen wäre deutlich größer, als die tatsächlich von allen geteilten Wissensbestände. Darüber hinaus wäre auch noch viel anderes Wissen erreichbar, etwa über den Trägerverband oder im Internet. Doch auch dieses Wissen wird häufig zu wenig und zu unsystematisch genutzt.

Ziel: Wissen verfügbar machen

Im Wissensmanagement geht es also zum einen darum, das vorhandene, aber brach liegende Wissen allen verfügbar zu machen, die es benötigen. Zum anderen soll auch der Zugriff auf bislang nicht oder nur mit hohem Aufwand erreichbare Wissensbestände deutlich verbessert werden. Dazu zählen etwa rechtliche Informationen, Infrastrukturdaten aus der Region und vieles mehr.

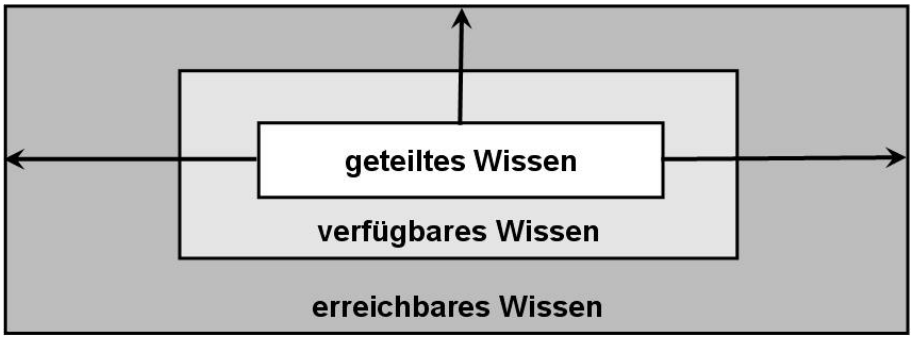

Abbildung 8: Geteiltes, verfügbares und erreichbares Wissen

Qualität der Wissensbestände verbessern

Durch den bewussteren Umgang mit der Ressource Wissen kann auch seine Qualität verbessert werden: An die Stelle der berühmten „Mundpropaganda“ oder der „Kopie von der Kopie“ tritt der direkte Zugang zur Originalquelle in ihrer jeweils aktuellen Fassung.

Implizites Wissen explizit machen

In der Praxis der Sozialen Arbeit ist häufig ein großer Teil des handlungsrelevanten Wissens impliziter Natur. Dieses ist kaum irgendwo niedergeschrieben, doch wird es durch Praxisanleitungs- oder Einarbeitungsprozesse permanent an PraktikantInnen oder neue MitarbeiterInnen weitergegeben. Die neuen Mitglieder lernen vieles durch Hospitation oder Mitarbeit bei KollegInnen: Eine spezifische Sichtweise auf die Adressatengruppe („bei denen muss man aufpassen, dass …“), Handlungsansätze („wir machen das immer so...“) oder Formen des

fachlichen Austauschs unter KollegInnen („da können wir immer Luft ablassen“).

Diese Wege der Tradierung von Wissen funktioniert in der Regel gut und sind in der Praxis zweifellos unverzichtbar. Durch ihre überwiegend implizite Form entziehen sie sich jedoch nicht selten einer notwendigen **Neuorientierung**, die durch wissenschaftliche Erkenntnisse, neue gesetzliche Vorgaben oder veränderte Bedürfnisse der Adressaten an die Organisation herangetragen werden.

Explizierung macht Wissen reflektierbar

Ein Beispiel dafür ist der mit Einführung des SGV VIII (KJHG) ausgelöste Veränderungsprozess in den Jugendämtern: An die Stelle der traditionellen Eingriffsverwaltung sollte eine gemeinsam mit den Adressaten ausgehandelte Form der Dienstleistungserbringung treten. Dieser Veränderungsprozess ist selbst nach über einem Jahrzehnt in vielen Ämtern noch nicht abgeschlossen, tradiertes Wissen wird nach wie vor auf den oben beschriebenen Wegen weitergetragen.
Prozesse des Qualitäts- und Wissensmanagements können solche impliziten Wissensbestände zumindest teilweise explizieren. Durch ihre Offenlegung werden sie einer **kollektiven Reflexion** zugänglich, aus Einzelsichtweisen kann ein gemeinsames Konzept entstehen, in das neben dem tradierten Erfahrungswissen auch neue Erkenntnisse einfließen.

2.3. Was müssen soziale Organisationen wissen?

Berufsgruppenspezifisches Wissen

Das Spektrum an Wissen, das sozialen Organisationen benötigen, hängt stark von ihrer Größe und ihren Aufgaben ab. In der Praxis ist es sehr vielfältig. Dies wird allein schon aus der Vielzahl unterschiedlichster Berufsgruppen deutlich, die ihre Wissensbestände dort einbringen: Sozialarbeiter, Psychologen, Ärzte, Juristen, Betriebswirte, Verwaltungsfachkräfte, hauswirtschaftliche Fachkräfte, IT-Spezialisten und viele mehr.

Strategisches Managementwissen

Eine gute Orientierungslinie bietet hier der Rückgriff auf die Einteilung in strategisches und operatives Wissen (vgl. Abschnitt 1.4.2):
Im Bereich klassischer strategischer Management-Aufgaben wie Personalwirtschaft, Finanzmanagement usw. unterscheidet sich Wissensmanagement in sozialen Organisationen nicht grundlegend vom gewerblichen Sektor. Die hier zu bewältigenden Aufgaben etwa im Finanzcontrolling oder in der Personal-Auswahl sind strukturell sehr ähnlich.

Operatives Managementwissen

Gleichermaßen notwendig für operative und strategische Aufgaben ist das Wissen über die eigenen Prozesse der Dienstleistungserbringung. Teilweise sind diese Prozesse bereits in Qualitätshandbüchern beschrieben. Diese sind jedoch häufig sehr umfangreich und für die Mitarbeiter im Arbeitsalltag nur schwer zugänglich. Auch zur Erstellung solcher Prozessbeschreibungen wird Wissen über fachliche Standards und Verfahren zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung benötigt.

Operatives Wissen zur Erbringung sozialer Dienstleistungen, wie es an der fachlichen Basis genutzt wird, ist in vielerlei Hinsicht nicht mit

dem Wissen von Entwicklungsingenieuren in der Automobilindustrie oder mit dem von Software-Entwicklern vergleichbar. Charakteristisch für praktisches Handlungswissen in der Sozialen Arbeit ist, dass es sich auf **lebensweltliche Zusammenhänge** der Adressaten bezieht. Fachliches Wissen aus der Aus- und Weiterbildung und Alltagswissen aus dem persönlichen Erfahrungshintergrund sind dabei eng verknüpft (vgl. Wendt, 1998, S. 66ff).

Implizites Handlungswissen zugänglich machen

In diesem Bereich ist es eine besondere Herausforderung für das Wissensmanagement, das in Erfahrungen der Fachkräfte gebündelte implizite Wissen den anderen Organisationsmitgliedern bestmöglich verfügbar zu machen. Sehr hilfreich kann hier die Bereitstellung von Metawissen sein, also Informationen darüber, welche Fachkraft in welchen Bereich über besonders viele Kenntnisse und Erfahrungen verfügt. Andere Methoden des Wissensmanagements können dabei helfen, die mündliche Weitergabe oder die schriftliche Dokumentation wichtiger Teile dieses Wissens zu unterstützen. Diese Methoden werden in Kapitel 4 beschrieben.

2.4. Voraussetzungen für Wissensmanagement

Um Wissensmanagement in einer sozialen Organisation erfolgreich einzuführen, bedarf es einiger Grundvoraussetzungen. In der Praxis werden diese freilich nicht immer vollständig gegeben sein. Sind sie jedoch nicht einmal ansatzweise vorhanden, kann es unter Umständen sinnvoll sein, zunächst an diesen Grundvoraussetzungen zu arbeiten, bevor mit Methoden des Wissensmanagements begonnen wird.

Unterstützung durch Führungsebene

Eine wichtige Voraussetzung ist, dass die **Führungsebene** die Einführung des Wissensmanagements unterstützt sowie die damit verbundenen Prinzipien selbst vorlebt. Auch bei abteilungsbezogenen Projekten ist eine Unterstützung in dem Sinne notwendig, dass parallel keine konkurrierenden Projekte initiiert werden und dass von der Führung zumindest „wohlwollende Duldung“ signalisiert wird.
Generell trägt die Führung die Hauptverantwortung für ein Klima, in dem es sich lohnt, Wissen mitzuteilen und sich weiterzubilden. Denn Wissensmanagement ist kein „Selbstläufer“, bei dem die Mitarbeiter „automatisch“ ihr Wissen teilen, ohne selbst etwas davon zu haben.

Bewusstsein über den Wert der Wissensträger

Grundvoraussetzung ist ein Bewusstseins über den **Wert der Wissensträger** in der eigenen Organisation. Langjährige Mitarbeiter verfügen meist über enormes Knowhow und informelle Kontakte; sie haben ein feines Gespür für realistische Veränderungsmaßnahmen.

Das Klima lässt sich zumeist danach beurteilen, wie die Mitarbeiter in ihrer Arbeit wertgeschätzt werden. Werden Leistungen anerkannt und gelobt? Oder werden Mitarbeiter nur als reiner Kostenfaktor gesehen und langjährige Erfahrungen als antiquiert abgetan?

Vorteilhaft sind funktionierende Managementstrukturen

Vorteilhaft ist es, wenn die Organisation bereits über funktionierende Management-Strukturen in Bereichen wie Qualitätsmanagement oder Personalentwicklung verfügt. Freilich darf das nicht zu einer Überforderung der Mitarbeiter mit einer zu großen Zahl an laufenden Mana-

gement-Projekten führen. All diese Aufgaben müssen ja meist zusätzlich zum Tagesgeschäft wahrgenommen werden. Soll Wissensmanagement organisationsweit eingeführt werden oder mit Hilfe von Informationstechnologie unterstützt werden, sind Erfahrungen mit Projektmanagement von großem Vorteil. (vgl. dazu z.B. Kohlhoff 2004)

Größere Organisationen profitieren stärker

Seine Stärken kann Wissensmanagement vor allem in größeren Einrichtungen ab etwa 50-100 Mitarbeitern entfalten. Je höher die Anzahl der verschiedenen Fach- und Führungsaufgaben ist, umso weniger ist dem einzelnen Mitarbeiter bekannt, womit sich die anderen beschäftigen und was ihre Spezialgebiete sind. In stark wissensbasierten Organisationen oder Organisationseinheiten, wie etwa einer Verbandszentrale oder einem Fortbildungsinstitut, kann sich sein Einsatz schon bei wesentlich weniger Mitarbeitern lohnen. Individuelles Wissensmanagement kann dagegen jeder an seinem eigenen Arbeitsplatz betreiben, unabhängig davon, ob dies durch die Organisation gefördert wird oder nicht.