

Wissensbrille

Die Wissensbrille lehnt sich an das Münchner Wissensmanagementmodell von Mandl/Reinmann an (siehe Kap. 3.1ff). Wissensmanagement wird darin als ganzheitliches Managen der Dimensionen Mensch, Organisation und Technik sowie deren Wechselwirkungen in vier Kernprozessen beschrieben.



Abbildung 25: Wissensbrille – Wissensbetrachtung anhand der vier WM-Kernprozesse

Ziel

Vielfach haben Organisationen und deren Mitarbeiter große Mühe, das vorhandene bzw. fehlende Wissen in einem Unternehmen, einer Abteilung oder einem Team zu erkennen. Die Wissensbrille soll helfen, den **Blick für betriebliche Wissensprozesse und -potentiale** zu schärfen, die Standpunkte der beteiligten Personen zu klären sowie geeignete Ansatzpunkte für wissensorientierte Veränderungsprojekte zu finden.

Für Wissensprozesse und Wissenspotentiale sensibilisieren

Nutzen

Die Wissensbrille ist ein leicht verständliches (Betrachtungs-)Modell, das die Komplexität von Wissensprozessen in Organisationen reduziert. Vier zentrale Fragestellungen ermöglichen einen wissensorientierten Fokus auf unterschiedliche Organisationsbereiche. Die Wissensbrille kann von allen Mitarbeitern in der Organisation symbolhaft „aufgesetzt“ werden, um damit Prozesse zu analysieren und Wissensdefizite zu erkennen.

Wissensbrille reduziert Komplexität von Wissensprozessen

Weiterhin ermöglicht sie eine individuelle wissensorientierte Standortbestimmung zum vorhandenen Fach- und Erfahrungswissen sowie zur persönlichen Haltung der beteiligten Personen. Die Wissensbrille

erlaubt einen differenzierten Blick auf **technische, organisatorische und menschliche Ursachen und Wirkungen** erkannter Stärken und Schwächen. Sie hilft herauszufinden, in welchem Wissensmanagement-Kernprozess das Unternehmen bzw. die Abteilung primär agiert und welche Konsequenzen dies hat. Steckt das Unternehmen etwa in der Phase der Wissensrepräsentation fest, in der alle Ressourcen in die Entwicklung eines Informationssystems investiert werden? Oder fehlt es an der konsequenten Wissensnutzung, wenn etwa aufwändig erarbeitete Innovationslösungen nicht umgesetzt werden? Durch die ganzheitliche Betrachtung der Organisation und die Fokussierung auf vier wissensorientierte Blickrichtungen können schnell Ansätze für Wissens-Lösungen lokalisiert werden. Es ergeben sich dadurch vielfach originelle, bisher kaum beachtete Lösungsideen, da kommunikative Prozesse gleichberechtigt neben technischen und organisatorischen einbezogen werden.

Vorgehen

Klärung des Betrachtungsmodells und des eigenen WM-Standortes

Zu Beginn der Arbeit mit der Wissensbrille wird ihr Betrachtungsmodell erläutert. Es besteht aus zwei zentralen Vorgängen: Ganzheitliche Organisationsbetrachtung (TOM-Dimensionen) und wissensorientierte Fokussierung (Wissensmanagement-Filter), die bereits in Kap. 3 ausführlich beschrieben wurden.

Standpunkte zu Wissensmanagement klären

Jeder Mitarbeiter oder Manager betrachtet seine Organisation, in der Analogie der Wissensbrille mit zwei unterschiedlichen „Augen“ (siehe Abb. 25). Einerseits aus seinem **Fachwissen und seiner Erfahrung** heraus und andererseits aus seiner inneren **Haltung/Einstellung**. Beides zusammen ergibt seinen individuellen Standpunkt und dieser beeinflusst direkt sein Handeln. Ein Techniker sieht etwa aufgrund seiner Erfahrung/Ausbildung andere Probleme in der Einrichtung als ein Sozialpädagoge oder ein Auszubildender. Maßgeblich für das Handeln ist jedoch der Blick durch sein zweites „Auge“, seine innere Einstellung zur Organisation. Betrachtet er sie als Kooperationsfeld („Wissen wird durch teilen mehr“) oder herrscht für ihn Konkurrenz („Wissens ist Macht“)? Diese Einstellung wird gravierende Unterschiede für sein Handeln auch in Richtung Wissensmanagement nach sich ziehen.



Abbildung 26: Betrachtung der Wissenspotentiale durch die Wissensbrille

Als erste **Sensibilisierung** dient das transparent machen des eigenen Standpunkts zu Wissensmanagement. Dabei stehen das Führungsinstrument Wissensmanagement und die Wissenskultur der Organisation im Mittelpunkt. Dies erfolgt durch ein verbales Statement oder durch eine praktische Positionierungsübung der beteiligten Personen (z.B. entlang einer Linie mit Bewertungsskala am Fußboden des Seminarraums) mit Hilfe folgender Fragen:

- Wie gut oder wie schlecht wird Wissen in unserer Organisation geteilt?
- Wie weit bin ich bereit, mein eigenes Wissen mit anderen zu teilen?
- Welches Potential sehe ich durch das Führungsinstrument Wissensmanagement für unsere Einrichtung?

Diese Übung kann durchgeführt werden, bevor mit den anschließend beschriebenen Schritten 1 bis 4 begonnen wird. Sie kann aber auch jederzeit zwischendurch wiederholt werden.



Abbildung 27: Vier zentrale Schritte der Wissensbrille

(1) Fokussieren eines wissensorientierten Prozesses

Um sich für den wissensorientierten Blick auf die gesamte Einrichtung bzw. den ausgewählten Organisationsbereich zu sensibilisieren, betrachtet man in einem ersten Schritt diese aus der „Hubschrauberposition“. Anhand folgender Fragen wird ein wissensorientierter Arbeitsprozess fokussiert (siehe Abb. 26):

Organisationsbetrachtung aus der „Hubschrauberperspektive“

- In welchen Abteilungen oder Prozessen werden die zentralen Leistungen in unserer Organisation erbracht?
- Bei welchen Leistungsprozessen wird besonders viel Wissen, Information, Kommunikation und Kooperation benötigt?
- Welcher dieser wissensorientierten Prozesse hat erheblichen Verbesserungsbedarf?

Diese Fragen können erfahrene Mitarbeiter ohne größeren Analyseaufwand jederzeit beantworten. Relevante verbesserungswürdige Prozesse können somit schnell identifiziert werden.

(2) Zentralen Wissensmanagement-Kernprozess herausarbeiten

Der zweite Schritt besteht darin, **wissensorientierte Ursachenforschung** zu betreiben. Mit der Wissensbrille werden entscheidende Wissensmanagement-Kernprozesse identifiziert indem auf das fokussierte Problem ein „wissensorientierter Filter“ mit vier unterschiedlichen Blickrichtungen gelegt wird. Dies geschieht durch die Frage: „Welche Art von Wissen fehlt bei diesem Prozess?“ oder differenzierter durch folgende Fragen:

Ursachenforschung I:
Vier wissensorientierte Blickrichtungen

Wird Wissen in dem zu untersuchenden Bereich ausreichend:

- **repräsentiert** (z.B. in Datenbanken, Intranet)?
- **kommuniziert** (z.B. in Meetings, per E-Mail)?
- **generiert** (z.B. Fortbildung, Zukunftsworkshops)?
- **effizient und effektiv genutzt** (z.B. TQM) ?

Ursachen für das fehlende Wissen und bisher gescheiterte Lösungsversuche (z.B. durch mehr Geld, Zeit, Vorgaben, Informationen, IT etc.) sind in den meisten Organisationen bekannt. Sie werden von den Mitarbeitern beschrieben und auf einer Liste (Flipchart) gesammelt. Hilfreich ist es, die konkreten Auswirkungen und die Häufigkeit dieser Phänomene zu dokumentieren, um sich anschließend auf einfach und schnell zu realisierenden Wissens-Potentiale konzentrieren zu können. Zum Herausarbeiten einer Rangfolge kann eine Abfrage-Methode aus der Moderationstechnik wie die Punktevergabe eingesetzt werden. Die ausgewählten Phänomene bilden die Ausgangsbasis für den nächsten Schritt.

(3) Ganzheitliche WM-Betrachtung

Hier werden die bisher gesammelten Ergebnisse mit Hilfe der „3-D-Sicht“, also anhand des Technik-Organisation-Mensch-Modells (siehe Kap.3.1. ff) hinterfragt, um die eigentlichen **Ursachen bzw. Wirkungsfaktoren** des fehlenden Wissens und der gescheiterten Lösungsversuche herauszufinden:

Ursachenforschung II:
TOM-Perspektiven

- Liegt es an der vorhandenen **Technik**? (IT, Infrastruktur etc.)
- Liegt es an den **Abläufen** innerhalb der **Organisation**?
- Liegt es an den **Menschen**?

Dabei stellt sich meist schnell heraus, ob tatsächlich das mangelnde Geld, die veraltete Technik oder das Chaos in der Abteilung daran „Schuld“ sind, oder ob bisher nicht so offensichtliche Phänomene erheblichen Einfluss haben. Durch einfache **Was-wäre-wenn-Simulationen** (z.B. mehr/weniger oder bessere/benutzerfreundlichere Technik) bei den entscheidenden Phänomenen oder durch Rollenspiele mit fiktiven Meinungsträgern kann das Team mögliche Wirkungszusammenhänge einschätzen und erste Ansatzpunkte für Wissensmanagement-Projekte generieren.

Tipp: Die Schritte 2. und 3. können auch in umgekehrter Reihenfolge angewandt werden, wenn die Gruppe anfänglich noch Probleme hat, die vier Kernprozesse eindeutig zuzuordnen zu können.

(4) Wissensmanagement-Ansatz herausarbeiten

Im vierten Schritt geht es darum, einen geeigneten, möglichst schnell und einfach zu realisierenden **Einstiegspunkt zur Lösung** der bisher ermittelten Wissensprobleme zu finden. Per Punktevergabe wird dazu ein Wissens-Projekt aus den bisher gesammelten Problemen ausgewählt. Kriterien sind das vorhandene Verbesserungspotential, einschließlich positiver und negativer Nebenwirkungen sowie benötigter Ressourcen.

Ansatzpunkt für Wissensmanagement-Projekt fokussieren

Ist die derzeitige Situation des ausgewählten Problems ausführlich beschrieben, erfolgt eine möglichst eindeutige und operationalisierbare **Formulierung der SOLL-Situation**.

Bevor nun konkrete Maßnahmen entwickelt werden, sind anhand einer groben **Kosten-Nutzen-Analyse** die bisherigen Kosten und das erwartete Einsparungspotential quantitativ zu erfassen. Die Kosten für die fokussierten Wissensprozesse lassen sich anhand des Faktors Zeit bestimmen. Mitarbeiter können meist gut einschätzen, wie lange sie für einzelne Tätigkeiten bisher und aufgrund eines verbesserten Wissensmanagements benötigen.

Bei der weiteren Konkretisierung gilt es, geeignete **Methoden zur Zielerreichung** zu finden. Wahrscheinlich wurden im Verlauf der bisherigen Analyse und Zielformulierung bereits Maßnahmen generiert, die jetzt gezielt nach ihrem Kosten-Nutzen-Verhältnis zu bewerten sind. Ergänzend kann z.B. eine Liste wissensorientierter Methoden und Instrumente (siehe Abbildung 23) eingesetzt werden.

Bei der Wahl geeigneter Maßnahmen ist es häufig vorteilhaft, einen Weg mit geringem Widerstandspotenzial zu wählen und Lösungsalternativen aus allen drei TOM-Dimensionen einzubeziehen.

Folgende neun Punkte geben das Vorgehen bei der Entwicklung eines Wissens-Pilotprojekts wieder:

Agenda eines Pilotprojekts

1. Kurzbeschreibung des Wissens-Problems (IST-Situation)
2. Operationalisierbare Zielsetzung (SOLL-Situation)
3. Business-Case (Kosten und Nutzen)
4. Konkrete Maßnahmen (Was wird gemacht?)
5. Realistischer Zeitplan / Meilensteine (Bis wann, was erreicht?)
6. Beteiligte Personen (Wer tut was?)
7. Benötigte Ressourcen (Technik, Zeit ...)
8. Erfolgsmessung (Kriterien für ein Wissens-Audit)
9. Transfer in die Organisation bzw. weiterführende Projekte