

Fachhochschule Stuttgart

Studiengang Informationswirtschaft

Wolframstrasse 32 – D-70191 Stuttgart
E-Mail: nohr@hbi-stuttgart.de



ARBEITSPAPIERE WISSENSMANAGEMENT
WORKING PAPERS KNOWLEDGE MANAGEMENT

Alexander W. Roos

Wissensmanagement – Die Mobilisierung des Wissens

Arbeitspapiere Wissensmanagement

Nr. 8/2000

ISSN 1616-5349 (Internet)
ISSN 1616-5330 (Print)

Herausgeber:
Prof. Holger Nohr

Information

Reihe: Arbeitspapiere Wissensmanagement

Herausgeber: Prof. Holger Nohr
Fachhochschule Stuttgart
Studiengang Informationswirtschaft
Wolframstrasse 32
D-70191 Stuttgart
E-Mail: nohr@hbi-stuttgart.de
Homepage: <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr>

Schriftleitung: Prof. Holger Nohr

ISSN: 1616-5349 (Internet); 1616-5330 (Print)

Ziele: Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen einen Überblick zu den Grundlagen des Wissensmanagements geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in die Praxis.

Zielgruppen: Zielgruppen sind Forschende, Lehrende und Lernende im Fachgebiet Wissensmanagement sowie Praktiker in Unternehmen.

Quellen: Die Arbeitspapiere entstehen aus Forschungsarbeiten, Diplom-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zur Lehr- und Vortragsveranstaltungen des Studiengangs Informationswirtschaft der Fachhochschule Stuttgart.

Hinweise: Falls Sie Arbeitspapiere in dieser Reihe veröffentlichen wollen, wenden Sie sich bitte an den Herausgeber.
Informationen über die Arbeitspapiere dieser Reihe finden Sie unter <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/Km/KmAP/KmAP.htm>

Der Autor: *Prof. Dr. Alexander W. Roos*
Studium der technisch orientierten BWL und Promotion an der Universität Stuttgart. Berufliche Tätigkeiten bei der Robert Bosch GmbH und dem Fraunhofer IAO. Seit 1997 an der FH Stuttgart – HBI; Lehrgebiete: Betriebswirtschaftslehre, Management und E-Business. Im Rahmen der Berufspraxis beratend für verschiedene öffentliche Einrichtungen tätig, Vorträge und Veröffentlichungen zum Wissens- und Qualitätsmanagement im öffentlichen Bereich, z.B. im Rahmen der KGST-Tagung 1999

Inhaltsverzeichnis:

1. Wissensmanagement- ein Thema für die öffentliche Verwaltung?.....	4
1.1 „Techknowledge“	5
1.2 Virtuelles Rathaus.....	6
2. Wissensmanagement - was ist das?.....	6
2.1 Wissen in Köpfen und Strukturen	6
2.2 Erfahrungen aus der KGST-Tagung in Leipzig 1999 und der KGST-Arbeitsgruppe zum Thema „Wissensmanagement“	7
3. Beispiele.....	7
4. Fazit.....	8
5. Literatur.....	8

1. Wissensmanagement- ein Thema für die öffentliche Verwaltung?

Kommunale Verwaltungen sind auch Informationsdienstleistungsunternehmen. Daher müsste die Realisierung eines Informations- und Wissensmanagements von großer Bedeutung für diese Einrichtungen sein¹. Doch was steckt hinter dem Begriff - nur der neue „Ansatz des Monats“? Schon häufig sind Management-Patent-Rezepte aus der Industrie in den Verwaltungsbereich transferiert worden (vgl. Abb. 1).

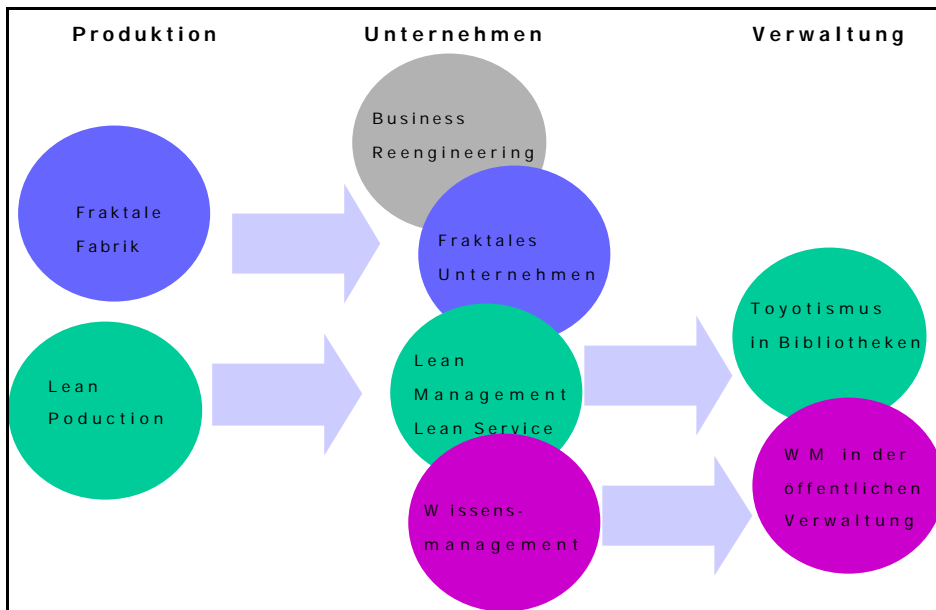


Abb. 1: Managementansätze

Doch Wissensmanagement kann mehr sein als ein aktuelles Rezept des Monats; es ist vielleicht ein Management-Ansatz, mit dem die Verwaltungsherausforderungen der Zukunft angegangen werden können so wie das neue Steuerungsmodell Antworten für aktuelle Herausforderungen bereit hält (Abb. 2).

Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
staatl. Willkür keine gesicherte Gleichbehandlung der Bürger	knappe Kassen starre, wenig motivierende Strukturen lange Entsch.-wege	Wissensgesellschaft Virtueller Amtsgang (Mobilist-Projekt)
↓	↓	↓
Webersche Bürokratie • Aktenmäßigkeit • Stellenprinzip	Neues St.-modell New Public Mgmt. • Dezentralisierung • Globalhaushalte • Private-Public- Partnership	WM als Antwort?

Abb. 2: Neue Herausforderungen - Neue Antworten

¹ In der Literatur existieren erst wenige Ausführungen zu diesem Thema, z.B. Boekhoff, T. [1996]

Das neue Steuerungsmodell ist einerseits die Basis für ein funktionsfähiges Informations- und Wissensmanagement (z.B. Kosten- und Leistungsrechnung als Informationsbasis) und erhöht andererseits die Anforderungen an ein Informations- und Wissensmanagement (z.B. durch Dezentralisierung, Erhöhung von Eigenverantwortung).

Fragestellungen, mit denen ein Wissensmanagement für Verwaltungen umgehen muß, kann man vereinfachend so beschreiben:

- Wie kann der öffentliche Bereich die entstehende Wissensgesellschaft unterstützen und fördern?
- Lernen wir systematisch aus Erfahrungen?
- Sehen wir unsere Mitarbeiter als Wissensträger, nutzen wir das ständig steigende Ausbildungsniveau und die ständig größer werdenden Informationsmöglichkeiten? („kw“)
- Kennen alle Verwaltungsmitarbeiter ihre Experten, Kontakte, Dokumente, Projekte und deren Wert?
- Gibt es Anreize, Wissen nicht zu horten, sondern weiterzugeben?
- Wird Wissen gezielt bewertet und zugänglich gemacht?

1.1 „Techknowledge“

Neue technische Möglichkeiten (Data Warehouse², Data Mining, Führungsinformationssysteme, Intranets) und die Möglichkeiten zur Nutzung weltweiter Informationsquellen (Internet) bieten die Möglichkeit, Datenbestände zusammenzuführen, zu verknüpfen und auszuwerten (z.B. aus operativen Systemen von Bauämtern, Liegenschaftsämtern etc., Archiven, statistischen Ämtern, dem Controlling, Ratsinformationssystemen), d.h. Informationen und Wissen aus diesen Datenbeständen zu generieren.

Für die Möglichkeit der Schaffung einer Infrastruktur für das Wissensmanagement spielt vor allem das Intranet eine wichtige Rolle, wie das Beispiel Frankfurt verdeutlicht: „Jeden Monat wenden sich mehr als 40000 Bürger und Interessenten per Email an die Stadt [Frankfurt], die „Hits“ auf den städtischen Internet-Seiten haben sich in den 15 Monaten seit dem Auftritt von frankfurt.de im Internet mehr als vervierfacht“.³ Als wichtig wird dort eine organisatorisch zentrale Informationsstelle gesehen, die über ein gut ausgebautes Intranet mit Information versorgt wird.

Basis für ein Wissensmanagement sind sowohl strukturierte wie unstrukturierte Datenbestände (z.B. Schriftgut, Projektberichte) und Wissen in den Köpfen von Mitarbeitern. Vor allem im Bereich strukturierter Daten und Informationen bietet sich das Data Warehouse Konzept als Lösungsansatz an⁴. Entscheidend für den erfolgreichen Aufbau eines Data Warehouse sind die Anwendung betriebswirtschaftlicher und dokumentarischer Methoden: „Ein Data Warehouse ist kein Produkt, sondern vielmehr ein Konzept, das eine zentrale Sammlung und systematische Ordnung entscheidungsorientierter Daten zum Ziel hat. Der Endanwender soll mit einem geeigneten Werkzeug seinen Informationsbedarf selbständig, problemorientiert und zeitnah, idealerweise ad hoc abdecken. Entscheidend dabei ist: Nur wenn die Daten mit klar definierten Begriffen verknüpft sind, erhalten sie eine Bedeutung für die Anwender – sie werden zu Informationen.“⁵ Begriffe und Elemente aus dem Fachwortschatz des Endanwenders müssen verwendet und einheitlich verstanden werden.

² Ein Beispiel findet sich in Christmann, A. et al. [1998]

³ Neues Design gegen den Frust im Internet - Frankfurter Rundschau, 30.8.99, S. 9

⁴ Bauer, M.; Vom Data Warehouse zum Wissensmanagement, Computerwoche Focus, 23.4.99, S. 5

⁵ Lehmann, P.; Definierte Fachbegriffe als kritischer Erfolgsfaktor, Computerwoche Focus, 23.4.99, S. 24

1.2 Virtuelles Rathaus

Virtuelles Rathaus und E-Government⁶ sind die Ansätze, die zu mehr Bürgernähe und Demokratie führen sollen. Neue Geschäftsprozesse in der Interaktion mit dem Bürger können entstehen, z.B. die elektronische Abwicklung kompletter Vorgänge über das Internet inkl. digitaler Signatur und elektronische Bezahlung (Electronic Commerce). Aus der Interaktion mit dem Bürger können Lernprozesse entstehen und dem Bürger können spezifisch auf ihn zugeschnittene Dienstleistungen angeboten werden. Die Ziele werden von der Stadt Esslingen im Rahmen eines Projektes so beschrieben: Indem Meldevorgänge sowie deren Verarbeitungs-, Auswertungs- und Abfrageverfahren vereinfacht werden, können Geschäftsprozesse schneller und wirtschaftlicher gestaltet werden. 24-Stunden-Verfügbarkeit der Kommunalverwaltung ist möglich. Auf der Grundlage einer besseren Bürgerinformation lassen sich schließlich Bürgerbeteiligungen realisieren.⁷

So ist es heute technisch möglich, über Data Mining Technologien Kundenprofile zu entwickeln, das heißt Wissen über diese Menschen zu generieren (basierend auf operativen Datenbeständen und Daten, welche bei der Nutzung von Internetangeboten hinterlassen werden), und damit bürgerindividuelle Angebote zu entwickeln. Bei aller Sorge um den Datenschutz, die in Deutschland in solchen Fällen laut wird, wäre es nicht schön, wenn sie nicht nur beim Internet-Buchkauf, sondern auch beim nächsten Aufruf der Homepage Ihrer Kommune begrüßt würden: „Sehr geehrte Frau X, denken Sie bitte daran: Ihr Reisepaß läuft im Juli ab. Sie müssen folgende Schritte unternehmen.“ Oder: „Sehr geehrte Frau X. Ihr zweites Kind ist geboren, Sie können folgende Fördermöglichkeiten nutzen...“.

2. Wissensmanagement - was ist das?

2.1 Wissen in Köpfen und Strukturen

Wissensmanagement ist nur zu einem Teil Technologie. Unter Wissensmanagement „sind .. all jene Maßnahmen zu verstehen, die ein Unternehmen betreibt, um Wissen für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen“⁸, wenn auch die Erfolgsmessung, z.B. durch Wissensbilanzen noch nicht ausreichend entwickelt ist. Wissensmanagement kann als Managementansatz aufgefaßt werden, der bekannte Strukturen und Prozesse in der öffentlichen Verwaltung durch eine „neue Brille“ sehen läßt (z.B. was passiert mit Wissen, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verläßt). Wie das Informationsmanagement kann auch das Wissensmanagement personifiziert werden, z.B. durch Chief Knowledge Officers, wie in Industriebetrieben heute üblich: „CKOs have three critical responsibilities: creating a knowledge management infrastructure, building a knowledge culture and making it all pay off economically.“⁹ Hier ist getrieben von unterschiedlichen Interessen sowohl ein Denken in neuen Planstellen als auch ein „das machen wir schon“ zu beobachten. Die Prozesse müssen im Hinblick auf das Identifizieren, Erwerben, Entwickeln, Bewahren, Verteilen und Nutzen von Wissen analysiert werden.

Die Mitarbeiter müssen sich bewußt werden, daß sie in eine Art Hypertextorganisation (nach einer Idee von Nonaka)¹⁰ eingebettet sind, d.h. sie arbeiten in drei vernetzten Ebenen: in der Ebene der Mitwirkung in Geschäftsprozessen, der Mitgliedschaft in

⁶ vgl. Hallo, Herr Amtmann, S. 54 f, in: Sonderheft e-commerce-magazin, 1/99

⁷ Quelle: Sicheres kommunales Unternehmen im Internet - SKOUT, Internet: www.esslingen.de, Oktober 1999

⁸ Knowledge Management [1997], S. 2

⁹ Quelle: Davenport in CIO Magazine

¹⁰ Probst, G. et al. [1997], S. 354 ff und Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka [1997]

Projektteams und der Reflektion von Erkenntnissen, d.h. das Einspeisen der „lessons learned“ in die Wissensbasis und das zur Verfügung stellen für Andere.

Zum Wissensmanagement gehört auch eine Kultur, welche die Anreize zum Wissenstransfer, die entsprechende Denkhaltung der Führungskräfte, die Weiterbildung und lebenslanges Lernen unterstützt.

2.2 Erfahrungen aus der KGST-Tagung in Leipzig 1999 und der KGST-Arbeitsgruppe zum Thema „Wissensmanagement“

Auf der diesjährigen KGST-Tagung in Leipzig wurden Projekte zum Wissensmanagement vorgestellt und mehrere Vorträge und Workshops zu dieser Thematik angeboten, die alle sehr gut besucht waren. Ein Zeichen, daß im kommunalen Bereich großes Interesse an dieser Thematik besteht. Häufig diskutierte Fragen waren: Stehen Datenschutz und Dienstrecht einem Wissensmanagement im Wege. Muß zuerst eine Infrastruktur aufgebaut werden? Wie kann man konkret beginnen? Wie kommen Mitarbeiter dazu, Wissen weiterzugeben? Welche Rolle spielen das Controlling, Archive und statistische Ämter beim Wissensmanagement?

Die KGST hat auch eine Arbeitsgruppe zum Thema Wissensmanagement eingerichtet, die zur Zeit einen Bericht zu dieser Thematik veröffentlicht. Eine wichtige Themenstellung in der Arbeitsgruppe sind die Methoden und Werkzeuge, um von Daten zu Informationen und Wissen zu kommen, bzw. den kommunalen Verwaltungen Wissen zuzuführen und auch das Wissen wieder zu Information werden zu lassen, um Basis für den Wissenserwerb anderer zu werden.

3. Beispiele

Die folgenden Beispiele sollen veranschaulichen, wie Wissensmanagement praktiziert werden kann und sich mit den wichtigsten Argumenten gegen Wissensmanagement auseinandersetzen.

a) Wissen austauschen durch Kommunizieren

Wissenserwerb kann realisiert werden durch Kommunikation mit Personen, die ähnliche Aufgabenstellungen und Probleme haben, beim Erfahrungsaustausch zwischen Kommunalverwaltungen. Das Gegenargument ist häufig: „das ist zu teuer und zu zeitaufwendig“. Ein Blick ins World Wide Web zeigt, dass ein Internetzugang und etwas know how genügt: z.B. egroups.de bietet eine komplette kostenlose Plattform für einen Erfahrungsaustausch (und für Weiterbildung), die sich auch auf bestimmte Personengruppen beschränken läßt.

b) Die Informationsflut bändigen

Die Zahl der Informationssysteme und der darin enthaltenen Daten steigt ständig. Die Nutzung der Daten gestaltet sich schwierig, viele „Datenfriedhöfe“ sind die Folge. Data Warehouses und Verwaltungsinformationsportale helfen, in dem sie das Strukturieren, Finden und Verknüpfen von Daten (Daten der Ämter, Regeln, Erfahrungen, Internet) erleichtern. Das Verknüpfen von Informationen aus unterschiedlichen Quellen mit entsprechenden Regeln hilft neues Wissen zu generieren (Welcher Sozialhilfeempfänger hat ein eigenes Auto?) und kann auch Basis für neue individualisierte kommunale Informationsdienstleistungen sein.

c) Lernen ist Wissenserwerb...

aber Wissensmanagement ist nur etwas für Technologiefreaks. Diese These ist glücklicherweise nicht richtig. Wissensentstehung und -vermittlung kann in Teams erfolgen, wie sie in ähnlicher Form aus Qualitätszirkeln im öffentlichen Bereich bekannt sind. Sogenannte

Teams zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen (KVP), die aus Japan kommend auch in der deutschen Industrie große Bedeutung erlangt haben, können durch das gemeinsame Analysieren von Prozessen Transparenz schaffen und das Verstehen von Zusammenhängen („frage 5x warum“) verbessern.

Bei einer Prozeßanalyse in einer Rentenversicherungsanstalt tauchte die Frage auf: Wer stoppt eigentlich die Rentenzahlung? Die Frage konnten nur 2 Mitarbeiter in der Organisation beantworten. Obwohl dadurch kein Fehler auftrat wird deutlich, daß die Auswirkungen von Änderungen in Abläufen nur für sehr wenige Mitarbeiter nachvollziehbar sind und damit die Fehleranfälligkeit steigt. Das kann durch KVP abgebaut werden.

d) Wie wäre es mit einer Wissenslandkarte

Wissenslandkarten sind Intranet-basierte DV-Systeme, die Orientierung bieten. In ihnen werden Sprachkenntnisse, Führungserfahrungen und technisches Spezialwissen räumlich ungebunden gespeichert und für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht. Dies ist nützlich z.B. bei Aufgabenstellungen wie „ich habe ein spezielles Problem, ich will ein Projektteam zusammenstellen... wer kann mir helfen“. Technisch sind Wissenslandkarten kein Problem, aber organisatorisch: Ist es von Vorteil/Nachteil in der Landkarte „drin“ zu sein, wer „klaut“ mein Personal.

Eine kleine Anekdote zum häufig gehörten Argument: „Brauchen wir nicht – Wir sind ein überschaubarer Laden“. Ein kleiner Betrag war an eine französische Firma falsch überwiesen worden. Ein Buchhalter rief mich an, und erklärte mir auf französisch sein Problem. Wir konnten uns nicht verstehen. Wie sich herausstellte saß nur zwei Zimmer neben mir eine Mitarbeiterin, die keine kaufmännische Tätigkeit ausübte. Durch Zufall stellte sich heraus, dass sie eine kaufmännische Ausbildung hatte und mit einem Franzosen verheiratet war. In kürzester Zeit war das Problem gelöst. Wissenslandkarten können helfen, solche Problemlösungen nicht nur zufallsgesteuert, sondern systematisch zu unterstützen.

4. Fazit

Zahlt sich Wissensmanagement aus?

- Wissensmanagement hilft Verwaltungsprozesse und Strukturen durch eine neue Brille zu sehen und sie unter Wissensgesichtspunkten zu überdenken und zu erweitern
- Es gibt viele Wege der Mobilisierung der Ressource Wissen um als Verwaltung erfolgreich in der beginnenden Wissensgesellschaft („die EU als gemeinsamer Informationsraum“) bestehen zu können
- Wissensmanagement hilft, das gestiegene Potential an Ausbildung und die vorhandene informationstechnische Basis zu nutzen; Wissensmanagement hilft, im globalen Konkurrenzkampf der Industriestandorte zu bestehen, neue Dienstleistungen zu entwickeln und sparsamen Umgang mit finanziellen Ressourcen zu ermöglichen.

Nicht nur für den nahen Osten, auch für europäische Regionen gilt der Satz von Shimon Peres:

Land hat Grenzen, Wissen hat Horizonte!

5. Literatur

Boekhoff, T. [1996], Knowledge Management in Public Sector Organizations, S. 15-27, in: Schreinemakers, J. (Ed.) [1996], Knowledge Management, Würzburg 1996

Christmann, A. et al. [1998], Strategisches Informationssystem SIS - Die Data Warehouse - Lösung der Stadt Köln, S. 591-674, in: Muksch, H.; Behme, W. (Hrsg.), Das Data Warehouse Konzept, Wiesbaden 1998

Davenport, T.H.; Prusak, L. [1998], Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß..., Landsberg/Lech 1998

KGST-Bericht zum Wissensmanagement: Entwurf Stand Sommer 2000

Knowledge Management [1997], Studie des Internationalen Instituts für lernende Organisation und Innovation (ILOI), München 1997

Muksch, H.; Behme, W. (Hrsg.) [1998], Das Data Warehouse-Konzept, Wiesbaden 1998

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka [1997], Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen; Frankfurt am Main 1997

Pröhl, M. [1998], Die lernende Organisation – Vertrauensbildung in der Kommunalverwaltung, Gütersloh 1998

Probst, G. et al. [1997] Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt am Main 1997

Roos, A. [1999], Wissensmanagement- Eine Führungsaufgabe, Vortrag auf der KGST-Tagung, Leipzig, Nov. 1999

Prof. Dr. Alexander W. Roos

FH Stuttgart – HBI
Wolframstr. 32
70191 Stuttgart
Tel. (+49) 711 25706 –181
Email: roos@hbi-stuttgart.de
www.hbi-stuttgart.de



Bisher erschienen:Stand:
Oktober 2000

1/2000	Wissen und Wissensprozesse visualisieren	Prof. Holger Nohr
2/2000	Automatische Dokumenterschließung – Eine Basistechnologie für das Wissensmanagement	Prof. Holger Nohr
3/2000	Einführung von Wissensmanagement in einer PR-Agentur	Prof. Holger Nohr
4/2000	Wissensschaffung nach Nonaka und Takeuchi	Susan Bierbrauer und Sebastian Spaleck
5/2000	Einführung in das Wissensmanagement. Reader zu einem Seminar an der Fachhochschule Hamburg	Prof. Holger Nohr
6/2000	Informationsqualität als Werkzeug des Wissensmanagements	Prof. Holger Nohr und Prof. Dr. Alexander W. Roos
7/2000	Knowledge Management in Learning Organizations based on the System Dynamics Approach	Prof. Dr. Alexander W. Roos
8/2000	Wissensmanagement – Die Mobilisierung des Wissens	Prof. Dr. Alexander W. Roos