

Wissensmanagement in öffentlichen Institutionen

Prof. Dr. Gilbert Probst

In:Bund & Wirtschaft, No 1, 2.Jg., Bern 2002, pp 40-42

Wissensmanagement ist Mode. Aber Managementmoden entstehen nicht ohne Grund. Die Vernachlässigung der *Bedeutung* des Know-How, die *Risiken*, die mit Wissensverlusten verbunden sind, und die neuen *technologischen Möglichkeiten*, Wissen schneller und einfacher zu transferieren und zugänglich zu machen, sind wohl die Hauptgründe für den Erfolg dieses Ansatzes. Als wir Mitte der 90er Jahre mit namhaften Unternehmen das Forum für Wissensmanagement in Genf gründeten (<http://know.unige.ch>, vgl. Abb.1), ging es vor allem um Situationen grosser Firmen, mit weltweit verteiltem Wissen, Schwierigkeiten des Zugangs zu Best Practices und fehlender Wissensteilungskultur. Heute stellen sich die Fragen des Umgangs mit Wissen auch in KMU und in Institutionen der öffentlichen Hand. Die Erkenntnis, dass wichtige Erfahrungen durch den Abgang von Schlüsselpersonen unwiderruflich verloren gehen oder es (viel zu) lange dauert, bis ein gleichwertiges Know-how wieder vorliegt, hat auch öffentliche Institutionen auf den Plan gerufen. Auch hier stehen die Mitarbeiter vor dem Problem, dass sie in Daten und Informationsdokumenten ertrinken, aber nach relevantem, anwendbarem Wissen lechzen. Wissensmanagement zielt gerade darauf, relevantes Wissen zielorientiert zu erfassen, gewinnen, erhalten und nutzbar zu machen. Richtig verstandenes Wissensmanagement ist also auch Abbau von Information Overload, und nicht einfach ein Aufbau weiterer Datenbanken und eine Ueberfütterung der Mitarbeiter mit Dokumenten. Trotz gleichen Fragestellungen finden sich noch keine öffentlichen Institutionen in den Befragungen zum Status Quo bezüglich Wissensprojekte, sei es wegen fehlender Daten, Projekte oder Kontakte zu den Institutionen (vgl North/Papp 2001). Die Auslöser für Projekte dürften jedoch die selben sein: bei 2/3 der befragten Unternehmen waren Informations- und Kommunikationstechnologie Auslöser, bei einem Viertel waren es Organisations- und Mitarbeiterfragen. Im ersteren Falle ging es also besonders um Infrastrukturen wie Intranetlösungen, Kommunikationsplattformen, Expertenlisten/Yellow Pages, Wissenslandkarten, im letzteren Falle um Netzwerke, Gemeinschaften/Communities of Practice, Kompetenzzentren, Teamarbeit und in seltenen Fällen um die Kultur der Wissensteilung, Zielvereinbarung, Anreizsysteme und Motivation. Dabei ist Wissen immer an Menschen gebunden, in der Entwicklung wie in der Umsetzung.

Wie in Industrie- und Handelsunternehmen geht es im öffentlichen System darum, strategisches Wissen zu definieren, den Zugang und Aufbau von Wissen zu garantieren, Erfahrungen zu teilen und vervielfachen und schneller zu nutzen. Gute Praktiken, erfolgreiche Vorgehensweisen und Erfahrungen aus Fehlern werden geteilt. Das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie hat sich intensiv mit dem Thema befasst, als es um die Definition der strategischen Aufgaben des Amtes ging.

Gemeinsam mit der geneva knowledge group ging die EMPA, die Institution für Forschung in Material- und Systemtechnik sowie Akreditierung, Untersuchungen, Analysen und Prüfungen, an dieses Thema, da Wissensmanagement wesentlich zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität beitragen kann. Die Geschäftsleitung geht davon aus, dass „ein konsequents und breit gelebtes Wissensnetzwerk die EMPA befähigt, die strategische Erfolgsposition „Wertschöpfung auf und aus Wissen“ umzusetzen und als Wettbewerbsvorteil in Forschung, Dienstleistung und Wissensvermittlung zu nutzen“ (<http://www.community-of-knowledge.de/>). Entsprechend wurden Yellow Pages zur Suche nach Tätigkeitsgebieten und Spezialkenntnissen, Projekte und externen Experten erstellt, Anreizsysteme überprüft und Kampagnen, Ehrenkodex und Workshops zur Beeinflussung der Kultur entworfen. Ebenso wurde im Universitätsspital Insel, Bern, Wissensmanagement in folgenden Bereichen genutzt: Anhand der sogenannten Critical-Incident-Technik wird im Spital versucht, aus Erfahrungen und Fehlern zu lernen, Wissen strukturiert weiterzugeben und damit auch Weiterbildung zu betreiben. Als bekanntestes Beispiel soll hier die CIRS in der Anästhesie angeführt werden (vgl. www.anaesthesie.ch/cirs/). Aber auch im Bereich des institutionalen Wissenstauschs können bereits Erfolge aufgezeigt werden: In der Entwicklung eines nationalen Qualitätsstandarts für das Computerbasierte Patientendossier durch die 5 Schweizer Universitätsspitäler wurden Techniken des Wissensmanagements genutzt. Es fand ein strukturierter Wissens- und Meinungsaustausch unter Vertretern verschiedener Anspruchsgruppen statt, um Erfahrungen zu teilen, neues Wissen zu generieren und die Entwicklung zu beschleunigen. Medizinalpersonen, Informatiker, Datenschützer und Patientenorganisationen wurden in den Austausch miteinbezogen. Hier handelt es sich um ein derart komplexes und vielschichtiges Problem, dass es nur durch eine solche Methode umfassend angegangen und mit dem notwendigen Wissen bewältigt werden kann. Funktionierende virtuelle Experten Communities sind im Entstehen, wie etwa die OnkoNet GmbH, die pharmazeutische Erkenntnisse austauscht, zur optimalen Therapie, zur Unterstützung der interdisziplinären Betreuung von an Krebs erkrankten Patienten und zur Beschleunigung der Lösung von Problemstellungen (vgl. www.onkonet.com).

Immer mehr sind Gesundheitsorganisationen wie Unispitäler, gezwungen, vermehrt Kooperationen mit andern Kompetenzzentren und verschiedenen Versorgungsstufen wie Regionalzentren, Pflegeheimen, Rehabilitationshäusern einzugehen. Genauso müssen politische Departemente für komplexe Probleme gemeinsam Lösungen suchen. Entsprechend werden interne und externe Netzwerke gebildet, sogenannte Wissensgemeinschaften, und Erfahrungen anderer Institutionen eingeholt (z.B. im New Public Management), oder Experten intern und extern gesucht. Dies erfordert auch neue Informations- und Wissensmanagement-Werkzeuge und –Massnahmen.

Die Instrumente für das Personalmanagement, die Mitarbeiterführung, die Organisationsgestaltung und die Informations- und Kommunikationstechniken stehen heute zur Verfügung. Sie können durchaus den Bausteinen des Wissensmanagement (vgl Probst/Raub/Romhardt 1999) zugeordnet werden. Die Bausteine werden hier kurz dargelegt: Die Bausteine enthalten einerseits die Elemente der Zielsetzung, der Umsetzung und der Messung, andererseits die Transparenzschaffung, die Wissensgenerierung, die Verteilung von Wissen, die Bewahrung und die Nutzung der Wissensbasis.

Wissensziele geben den Aktivitäten des Managements eine Richtung. Sie legen fest, welches Wissen strategisch eine relevante Ressource darstellt und auf welchen Fähigkeiten aufgebaut werden soll. Diese Ziele können sowohl normativer, strategischer wie operativer Natur sein.

Bei der **Wissensidentifikation** geht es darum festzuhalten, welches Wissen intern wie extern überhaupt vorhanden ist. Häufig stellen wir fest, dass wir gar nicht wissen, welches Wissen vorhanden ist. Unklarheit herrscht etwa darüber, welche Experten wo vorhanden sind, welche Fähigkeiten vorliegen und welche Erfahrungen wo schon gemacht wurden. Restrukturierungen, Lean Management und Reengineering haben häufig die Intransparenz noch erhöht oder Wissen ist gar ungewollt verloren gegangen.

Der **Erwerb** von Wissen wird häufig eingesetzt, um Zukunftskompetenzen schneller aufzubauen, als dies aus eigener Kraft möglich wäre. Eine Möglichkeit liegt in der *Übernahme* von erfahrenen Mitarbeitern oder ganzen Teams, manchmal auch in Kooperationen oder gar der Integration einer Organisation oder eines Instituts.

Im Mittelpunkt der **Wissensentwicklung** steht die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Wissensentwicklung umfaßt alle Managementanstrengungen, mit denen die Organisation sich bewußt um die Produktion bisher intern *noch nicht bestehender* oder um die Kreierung intern und extern *noch nicht existierender* Fähigkeiten bemüht..

Die **(Ver)Teilung von Erfahrungen** in der Organisation ist die zwingende Voraussetzung, um isoliert vorhandene Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Die Leitfrage lautet: Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie kann ich die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern? Nicht alles muß von allen gewußt werden, sondern das ökonomische Prinzip der Arbeitsteilung verlangt eine sinnvolle Beschreibung und Steuerung des Wissens(ver)teilungsumfangs

Die **Wissensnutzung**, d.h. der produktive Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen der Institution, ist Ziel und Zweck des Wissensmanagements. Mit erfolgreicher Identifikation und (Ver)Teilung zentraler Wissensbestandteile ist die Nutzung im Unternehmensalltag leider noch lange nicht sichergestellt. Schließlich muß die Bereitschaft eines Mitarbeiters, sein Wissen an andere weiterzugeben, von der Bereitschaft anderer Mitarbeiter begleitet sein, dieses Wissen auch anzuwenden. Die Nutzung "fremden" Wissens wird durch eine Reihe von Barrieren beschränkt. Fähigkeiten oder Wissen "fremder" Wissensträger zu nutzen, ist für viele Menschen ein "unnatürlicher Akt", den sie nach Möglichkeit vermeiden. Die Beibehaltung "bewährter" Routinen bildet einen Sicherheitsmechanismus, der das Individuum vor Überfremdung schützt und seine Identität aufrechterhält.

Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. Die gezielte **Bewahrung** von Erfahrungen setzt Managementanstrengungen voraus. Tatsächlich beklagen heute viele Organisationen, daß sie bspw. im Zuge von Reorganisationen einen Teil ihres Gedächtnisses verloren haben. Dieses *organisatorische Know-how-Risiko* in Form *kollektiver Amnesie* beruht häufig auf der unbedachten Zerstörung informeller Netzwerke, welche wichtige aber wenig beachtete Prozesse steuern. Weitere Verluste an Know-how-Kapital sind auf die Abwanderung maßgeblicher Mitarbeiter, oder unzureichende Entwicklungstätigkeiten zurückzuführen.

Die **Messung und Bewertung** organisationalen Wissens gehört zu den größten Schwierigkeiten, die das Wissensmanagement heute zu bewältigen hat. Ein entscheidender Durchbruch konnte in diesem Bereich bisher nur beschränkt erzielt werden. Wissensmanager können im Gegensatz zu Finanzmanagern nicht auf ein erprobtes Instrumentarium von Indikatoren und Messverfahren zurückgreifen, sondern müssen neue Wege gehen. Nur wenn die Messung zentraler Größen des Wissensmanagement-Prozesses in Zukunft vereinfacht werden kann und höhere Akzeptanz erhält, kann der Management-Kreislauf geschlossen werden und von echtem *Wissensmanagement* gesprochen werden.

