

zfo

Zeitschrift Führung + Organisation

Wissensmanagement

Instrumente

des Wissensmanagement

Organisationale Kompetenz

Persönliches

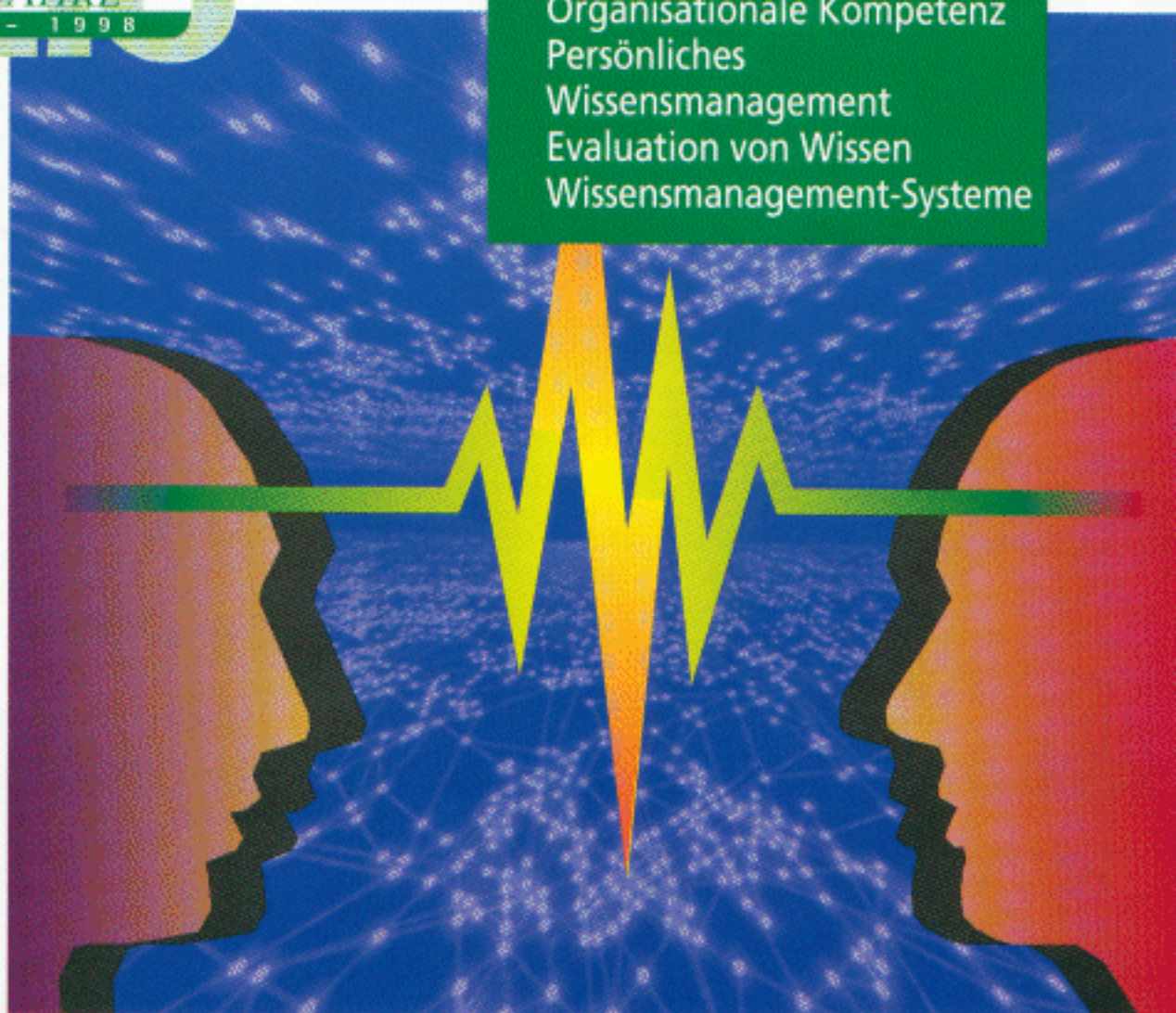
Wissensmanagement

Evaluation von Wissen

Wissensmanagement-Systeme

100 JAHRE

1898 - 1998



Gilbert J.B. Probst
Martin J. Eppler

Persönliches Wissensmanagement in der Unternehmensführung

Ziele, Strategien, Instrumente

Der Artikel zeigt, wie individuelles Wissensmanagement die Voraussetzungen für ein unternehmensweites Wissensmanagement schafft und wie es bezüglich Zielen, Strategien und Instrumenten ausgestaltet werden kann:

- **Ziele:** Systematischer Zugang zu wichtigen Informationen, deren Selektion und Aufbereitung in persönliches Wissen. Stetiger und zielgerichteter Kompetenzaufbau.
- **Strategien:** 1. Verständnis von Information als ökonomische Ressource und von Management als Wissensarbeit. 2. Erfassung des eigenen Wissensprofils. 3. Kenntnis und Dosierung von Instrumenten des persönlichen Wissensmanagements.
- **Instrumente:** Standards, Heuristiken, Institutionen, Visualisierungstechniken und IT-basierte Denkzeuge.

Einführung

Die Wissensmanagement-Diskussion wurde bis anhin überwiegend aus der organisationalen Gesamtperspektive geführt. Dabei wurden jedoch vereinzelt kritische Stimmen laut, welche bemerkten, dass organisationales Wissensmanagement ohne individuelle Bewirtschaftung des *eigenen* Wissens wenig sinnvoll sei. So schreibt beispielsweise der Schweizer Wirtschaftspädagoge Metzger von der Universität St. Gallen:

»Lernen, verstanden als Prozess, Wissen aufzunehmen und zu verarbeiten, bedarf bewusst und selbständig eingesetzter Strategien der Informationsverarbeitung durch jeden einzelnen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, ganz besonders auch die Führungskraft. Daran führen auch die ausgefeiltesten Formen des Wissensmanagements im Unternehmen (z.B. Probst, Raub, Romhardt, 1997) und des organisationalen Lernens nicht vorbei, individuell optimal eingesetzte Strategien sind sogar eine notwendige Voraussetzung für letzteres.«¹



Prof. Dr. Gilbert J.B. Probst
Ist Professor für Management
und Direktor des MBA am
Institut für Management und
Organisation der Universität
Genf



Lic. oec. Martin J. Eppler ist
wiss. Mitarbeiter und Leiter
des Forum für Wissensmanagement
an der Universität
Genf

Für den Strategie- und Intellectual Capital-Experten Roos vom IMD Lausanne scheint das individuelle Wissensmanagement gar die vordringlichste Aufgabe der Knowledge Management Bewegung zu sein. Er schreibt:

»[D]ie einzige wirksame Form von Wissensmanagement [ist] das Management des eigenen Wissens.«²

Schlussendlich verweisen auch zwei Grundlagenwerke der jüngeren Wissensmanagement-Diskussion auf die Wichtigkeit der individuellen Perspektive. Probst, Raub und Romhardt raten ihren Lesern: »Versuchen Sie, Ihren eigenen Umgang mit Wissen zu überdenken.«³

Ferner schreiben Nonaka und Takeuchi in »The Knowledge Creating Company«: »Wissensentwicklung beginnt beim Individuum. Es ist eine subjektive und extrem persönliche Aktivität.«⁴

Dass die Auseinandersetzung mit der eigenen Wissensgewinnung nicht nur eine Forderung der Theorie ist, sondern eine *praktische Notwendigkeit*, beweist eine von Reuters veröffentlichte weltweite Studie.⁵ Sie zeigt, dass viele der befragten Manager (rund 49 Prozent von 1.313 befragten Führungskräften) oft

nicht in der Lage sind, die Masse von betrieblichen Informationen sinnvoll zu nutzen. Gut zwei Drittel der befragten Manager glauben, dass die Informationen in ihrem Betrieb schlecht genutzt werden. Die daraus resultierenden Kosten für die Unternehmen und die Manager bestehen laut Reuters vor allem aus schlechten Entscheidungen, Verzögerungen und Stress.⁶

Ziele

Die Ziele des persönlichen Wissensmanagement sind dementsprechend darauf ausgerichtet, eine Informationsüberflutung (information overload)⁷ zu vermeiden, d.h. aus Information effizient nutzbares Wissen zu gewinnen. Um dieses Oberziel zu erreichen sind drei Teilziele notwendig:

1. Ein systematischer Zugang zu wichtigen Informationen und deren schnelle und korrekte Selektion aufgrund der eigenen Informationsbedürfnisse und des eigenen Informationsstils.
2. Eine effiziente Aufarbeitung der selektierten Informationen in persönliches Wissen. Informationen werden zur Handlungsgrundlage, indem sie (durch Reduktion und Transformation) in das bestehende Wissen integriert werden.
3. Ein stetiger und zielgerichteter Kompetenzaufbau durch ein Verständnis des eigenen Wissensprofils. D.h. eine Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten durch gezieltes Experimentieren, systematisches Lernen aus Fehlern und durch die strategische Führung der persönlichen Informationsportfolios.

Die nachfolgende Strategie soll diese drei Ziele anstreben und konkretisieren.

Strategie

Nachdem die Ziele des persönlichen Wissensmanagements definiert und erläutert wurden, gilt es nun eine Strategie

zu definieren, welche diese bestmöglich erreicht. Eine derartige Strategie besteht aus folgenden drei Bausteinen:

1. *Verständnis von Information als ökonomische Ressource und von Management als Wissensarbeit.*
2. *Erfassung des eigenen Wissensprofils.*
3. *Kenntnis und Dosierung von Instrumenten des persönlichen Wissensmanagements.*

Diese drei Elemente werden nachfolgend genauer beschrieben.

1. Information als ökonomische Ressource und Management als Wissensarbeit

Versteht man Information als ökonomische Ressource, dann verlangt man, dass sie einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung einer Unternehmung leistet und analog zu anderen Produktionsfaktoren bewirtschaftet werden muss. *Informationsbewirtschaftung* bezeichnet die Nutzbarmachung von Informationen durch eine *effiziente* Verwaltung (und

Aufbereitung) des Gutes Information einerseits und der knappen Ressource *Zeit* andererseits. Dadurch akzeptiert man, dass Information meist einen *Preis* hat, sei dies in Form von investierter Zeit (für die Beschaffung und Interpretation), entgangener Erkenntnisse oder bezahlter Gebühr. Der Wert der Information ist dabei oft nur subjektiv bestimmbar. Er hängt stark von der nachfolgenden Umsetzung der Information ab. Wie jede ökonomische Ressource besitzt auch Information einen Mechanismus von Angebot und Nachfrage, wobei die Nachfrage nicht immer dem effektiven Bedarf entspricht (so bezeichnet etwa Nobelpreisträger Herbert Simon das tägliche Zeitungslesen als eine der ineffizientesten Tätigkeiten überhaupt: die Nachrichten werden nachgefragt, obwohl oft kein echter Bedarf dafür besteht).

Information als ökonomische Ressource zu betrachten bedeutet auch, dass man das *Gesetz des abnehmenden Grenznutzens* (von jeder zusätzlichen Information) beachtet und die Informationssuche dementsprechend begrenzt. Als handlungsleitende Faustregel wurde dabei der Begriff *80/20* geprägt (20 Prozent der Informationen können 80 Prozent der notwendigen Erkenntnisse liefern, wenn man sich auf das wesentliche konzentriert).

Unter Wissensarbeit versteht man, in Anlehnung an Davenport, Tätigkeiten, welche primär aus der Akquisition, Entwicklung, »Verpackung« oder Anwendung von Wissen bestehen.⁶ Diese Tätigkeiten umschreiben gleichzeitig einen grossen Teil der Managementarbeit. Wie Drucker richtig bemerkt, wird die dem Wissen zugrundeliegende Informationsverantwortung im Management oft vernachlässigt:

»Die Informationsverantwortung gegenüber sich selbst wird immer noch in hohem Masse vernachlässigt. In einer informationsgestützten Organisation muss jeder ständig darüber nachdenken, welche Informationen er braucht, um seine Aufgabe erfüllen und gute Leistungen erbringen zu können. Die wird wohl den radikalsten Bruch mit der heutigen Führungsweise selbst bei weitgehend auf elektronische Datenverarbeitung umgestellten Unternehmen bewirken.«⁷

Um diesen »radikalen Bruch« im Management nachvollziehen zu können, muss Management (auch) als Wissensarbeit verstanden werden. Dazu liefert die folgende Grafik einen konzeptionellen Rahmen. Die bereits erwähnten Wissensprofile sind aus diesem Rahmen abgeleitet

Abb. 1: Parameter von Management als Wissensarbeit

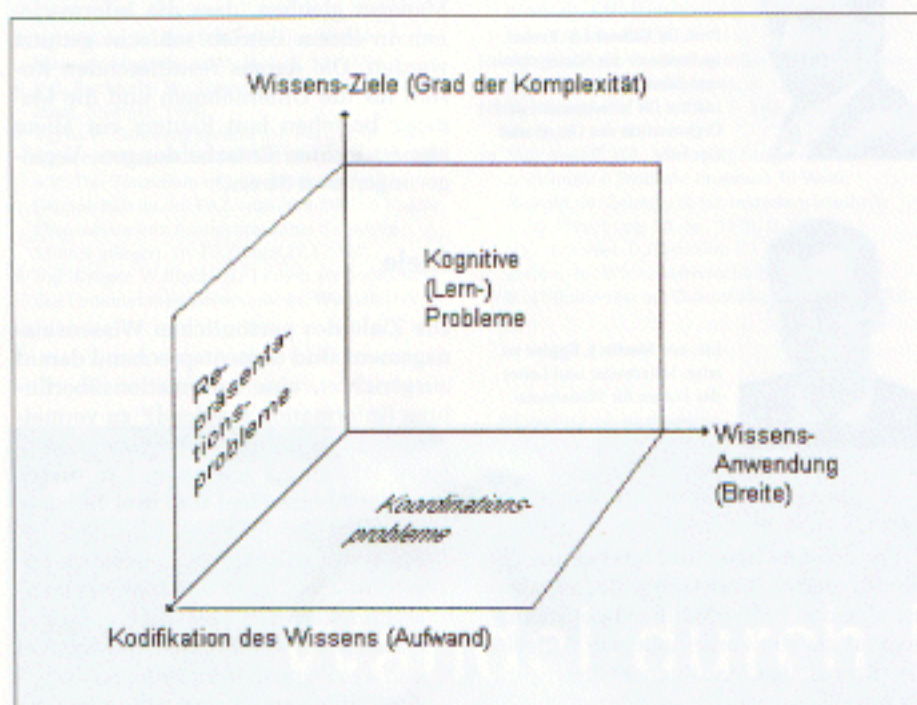
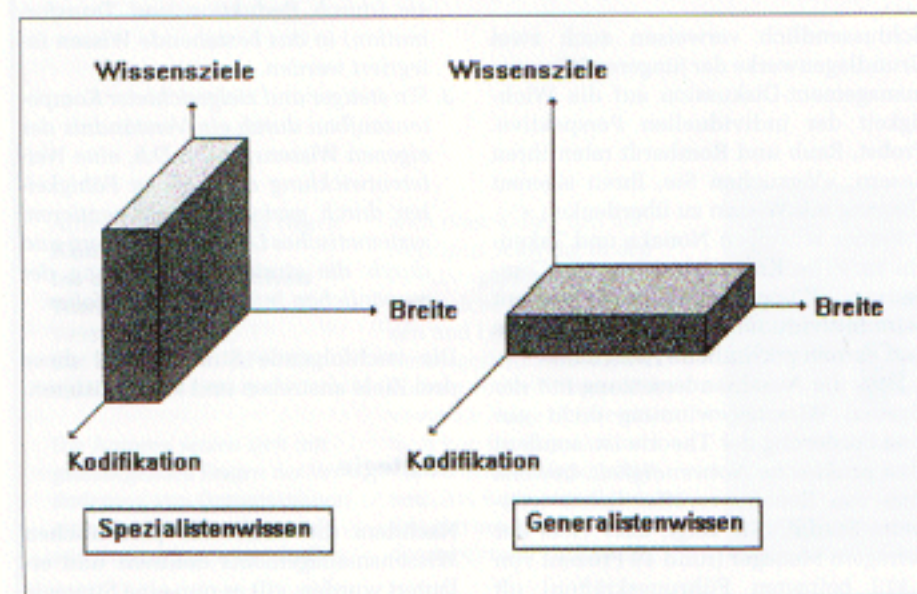


Abb. 2: Generalist und Spezialist – die Grundtypen von Wissensarbeit



und zeigen mögliche Ausprägungen von Wissensarbeit auf (s. Abb.1).

Die Parameter von Management als Wissensarbeit bestehen folglich aus der *Wissenskomplexität*, welche es zu bewältigen (zu erlernen) gilt, der *Kodifikation* des Wissens zu seiner Nutzbarmachung und der *Anwendung* (Praxis) dieses Wissens auf konkrete Probleme. Aus diesen drei Eckpfeilern entstehen drei Hauptprobleme der Wissensarbeit:

1. Das *Lernproblem*: Wie wird aus den Informationen und Erfahrungen persönliches Wissen? (Fachbereich: Pädagogik)
2. Das *Repräsentationsproblem*: Wie kann das für das Geschäft notwendige Wissen fassbar (explizit) gemacht werden? (Fachbereich: Design)
3. Das *Koordinationsproblem*: Wie und in welcher Form wendet man welches Wissen auf konkrete Probleme oder Entscheidungen an? (Fachbereich: Informationsmanagement)

Diese drei Problembereiche können durch unterschiedliche Instrumente des persönlichen Wissensmanagements bearbeitet werden (vgl. Abschnitt 3). Der nächste Abschnitt zeigt, wie diese Grundprobleme verschiedene Wissensaufgaben unterschiedlich stark betreffen.

2. Das eigene Wissensprofil

Abbildung 1 liefert, wie bereits erwähnt, einen einfachen konzeptionellen Bezugsrahmen für die Wissensarbeit. Es lassen sich darin spezifische Wissensprofile darstellen, denn unterschiedliche unternehmerische Funktionen spiegeln sich auch in unterschiedlichen Wissensaufgaben wieder. Diesen Sachverhalt bildet ein Wissensprofil in komprimierter Form ab. Abbildung 2 zeigt die beiden Grundtypen (Generalist und Experte) von Wissensarbeitern und ihr entsprechendes Wissensprofil.

Abbildung 2 macht deutlich, dass Spezialisten ihr Wissen stärker dokumentieren als Generalisten. Sie kodifizieren es intensiver, etwa durch mentale Modelle, Diagramme, Archive oder Publikationen. Für einen Generalisten besteht aufgrund der vielfältigen Interessen und Aufgaben kaum ausreichend Zeit, sein bewirtschaftetes Wissen sorgfältig zu dokumentieren. Die beiden Profile zeigen auch, dass es aufgrund der notwendigen Kognitions-, Repräsentations- und Koordinationsarbeit schwer ist, auf mehreren Gebieten einen Expertenstatus zu erlangen oder zu bewahren.

Beispiele für derartige Wissensarbeitstypen im Management lassen sich ein-

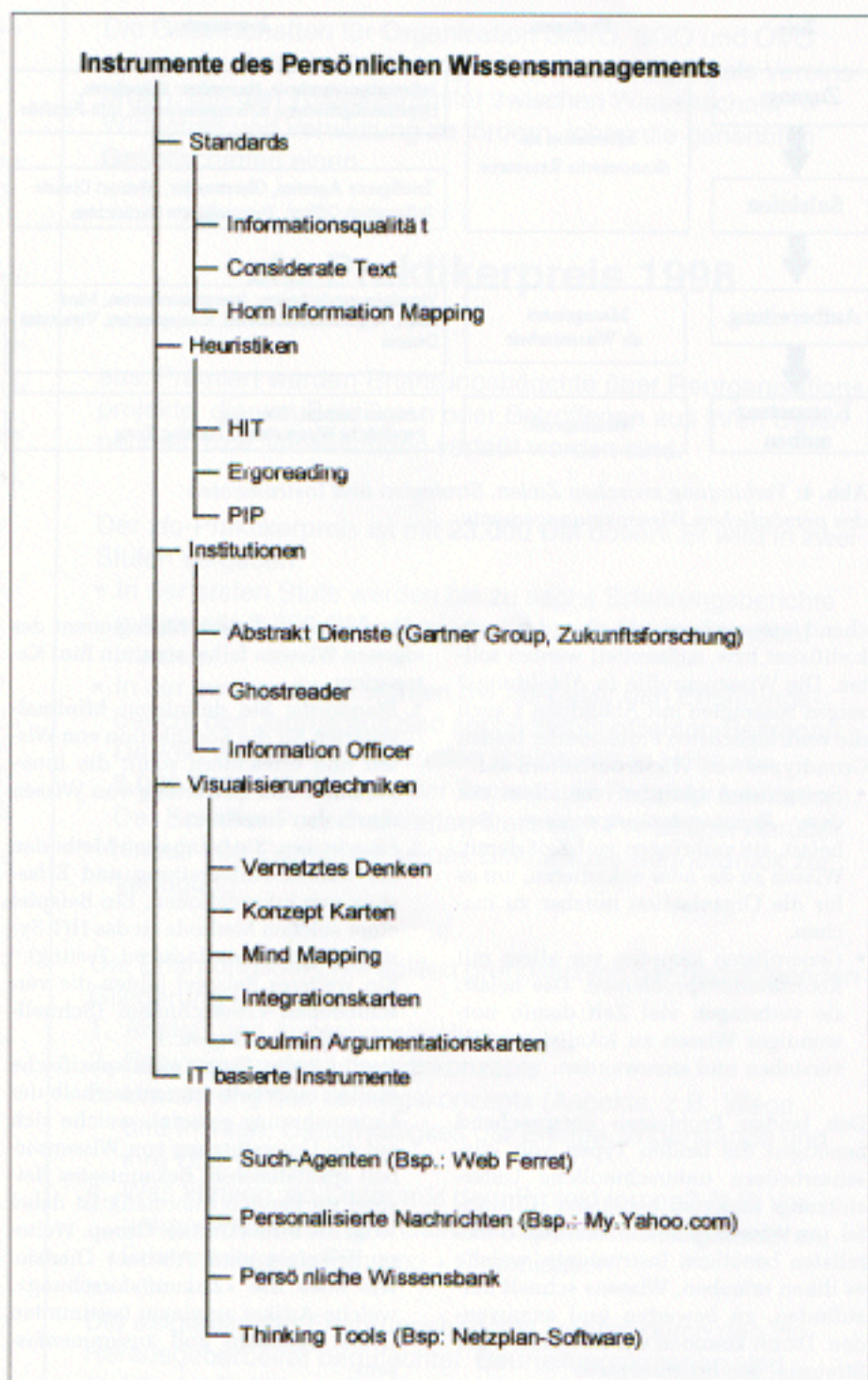


Abb. 3: Instrumente des persönlichen Wissensmanagements

fach finden: Der Stabsmitarbeiter ist beispielsweise eher im Spezialistenlager einzuordnen (er bewältigt einen komplizierten Sachverhalt und dokumentiert diesen, ist aber auf ein enges Aktivitätsfeld begrenzt). Der Unternehmer ist dagegen oft Generalist (er wendet sein Wissen auf ein breites Feld von Entscheidungen an und dokumentiert es nur soweit dies unbedingt notwendig ist).

Die beiden oben beschriebenen Grundtypen stellen Extrempositionen in einem möglichen Spektrum dar. Als solche werden sie in der Realität eher als Mischformen auftreten. Als Führungskraft wird der Anteil an Generalistenwissen dabei meist überwiegen. Bei der Analyse des eigenen Wissensprofils ist es jedoch wichtig, Bereiche zu identifizieren, welche als eigenes *Kern- oder Spezialistenwissen* gelten sollten, und dementspre-

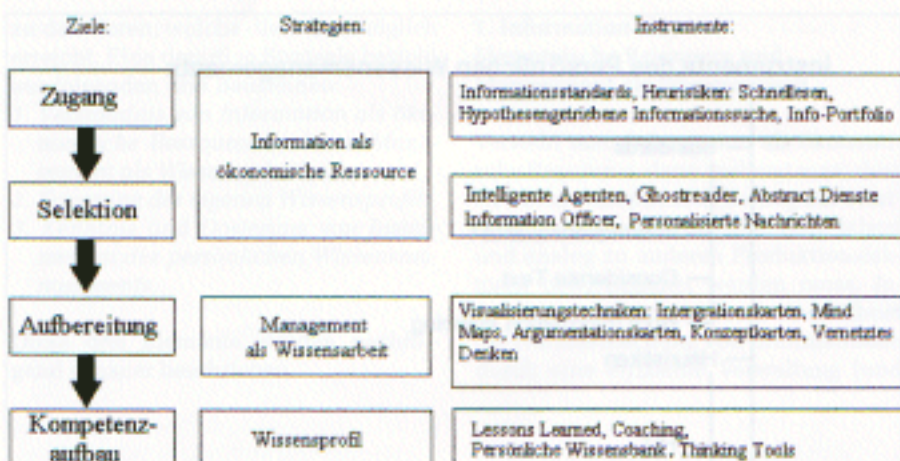


Abb. 4: Verbindung zwischen Zielen, Strategien und Instrumenten des persönlichen Wissensmanagements

chend intensiv bewirtschaftet (d.h. auch kodifiziert bzw. aufbereitet) werden sollten. Die Wissensprofile in Abbildung 2 zeigen zusammen mit Abbildung 1 auch die vordringlichsten Probleme der beiden Grundtypen von Wissensarbeitern auf:

- **Spezialisten** kämpfen vor allem mit dem *Repräsentationsproblem*. Das heisst, sie verbringen viel Zeit damit, Wissen zu de- oder enkodieren, um es für die Organisation nutzbar zu machen.
- **Generalisten** kämpfen vor allem mit *Koordinationsproblemen*. Das heisst, sie verbringen viel Zeit damit, notwendiges Wissen zu lokalisieren, zu verstehen und anzuwenden.

Den beiden Problemen entsprechend benötigen die beiden Typen von Wissensarbeitern unterschiedliche Unterstützung: Experten benötigen Hilfsmittel, um Wissen zu dokumentieren. Generalisten benötigen Instrumente, welche es ihnen erlauben, Wissens schnell aufzufinden, zu bewerten und anzuwenden. Damit kommen wir zu Punkt 3 der Strategie, den Instrumenten.

3. Kenntnis und Dosierung von Instrumenten

Als Ausgangspunkt für den Einsatz von »Denkwerkzeugen« zur Unterstützung der Wissensarbeit kann, wie bereits erwähnt, das eigene Wissensprofil dienen.

Instrumente

Abbildung 3 zeigt überblicksmässig einige Instrumente für das Management des eigenen Wissens auf.

Instrumente für das Management des eigenen Wissens fallen somit in fünf Kategorien:

1. **Standards:** Sie definieren Minimal-kriterien für die Kodifikation von Wissen und erleichtern somit die Interpretation und Bewertung von Wissen durch den einzelnen.¹¹
2. **Heuristiken:** Sie beinhalten Methoden zur Suche, Aufbereitung und Erfassung von Informationen. Ein Beispiel einer solchen Methode ist das HIT System (Hypothesis Induced Testing).¹² Ein weiteres Beispiel bilden die verschiedenen Lesetechniken (Schnelllesen, Ergoreading etc.)
3. **Institutionen:** Damit sind spezifische Stellen innerhalb oder ausserhalb der Unternehmung gemeint, welche sich auf die Unterstützung von Wissensarbeit spezialisieren. Bekanntestes Beispiel im Bereich Informatik ist dabei wohl die Firma Gartner Group. Weitere Beispiele sind Abstract Dienste, wie etwa die »Zukunftsforschung«, welche Artikel zu einem bestimmten Gebiet sammeln und zusammenfassen.
4. **Visualisierungstechniken:** Sie dienen primär der Strukturierung, bzw. Kodifikation von Wissen.¹³ Sie machen Wissensstrukturen transparent. Als populäres Beispiel dieser Kategorie kann Tony Buzans Mind Mapping Technik genannt werden.
5. **IT-basierte Instrumente:** Sie dienen der PC-gestützten Auffindung und Strukturierung von relevantem Wissen.¹⁴

Abbildung 4 zeigt zusammenfassend den Zusammenhang von Zielen, Strategien und Instrumenten im persönlichen Wissensmanagement.

Ausblick

Die Anwendung dieser Instrumente kann das persönliche Wissensmanagement in erheblichem Masse vereinfachen. Sie schafft jedoch nur die Voraussetzungen für ein unternehmensweites Wissensmanagement, garantieren kann sie dieses nicht. Die Integration, Teilung und transparente Übersicht über die Gesamtheit der organisationalen Kenntnisse und Fähigkeiten (welche mehr sind als die Summe der Einzelkenntnisse) bleibt eine gesamtorganisatorische Aufgabe. Von daher ist das individuelle Wissensmanagement ein Baustein einer unternehmensweiten Auseinandersetzung mit der Ressource Wissen.

Fazit

Die Wissensperspektive kann auch für die Arbeit des einzelnen Managers wichtige Erkenntnisse liefern. Mit der verstärkten Aufgabe von Managern, Wissensarbeiter zu koordinieren, muss deren Kompetenz im Umgang mit Wissen als Ressource wachsen. Dazu wollte der vorliegende Artikel einen Beitrag leisten. Durch ein einfaches Modell zeigt er auf, dass Wissensmanagement mehr erfordert als reines Informationsmanagement.

Summary

The article examines the role of individual knowledge management in an organizational context and outlines the goals, strategies and instruments of personal knowledge management. The article shows that although the knowledge management discussion has mainly focused on organizations as a whole, the individual perspective is a vital prerequisite if organizational knowledge management initiatives are to be successful. A possible strategy of personal knowledge management is suggested. It consists of viewing information as an economic resource, understanding management as knowledge work and recognizing one's own knowledge profile.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Metzger, Ch.: Wie können Führungskräfte ihr Lernverhalten optimieren? Erfolgreich lernen heisst in erster Linie strategisch lernen. In: io Management, 1997, H. 11, S. 81.
- 2 Vgl. Roos, J.: Das intellektuelle Kapital. Wer es messen kann, kann es einsetzen. In: io Management, 1996, H. 3, S. 17.

- 3 Vgl. Probst, G./Raub, St./Romhardt, K.: Wissen managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 1997, S. 366.
- 4 Vgl. Nonaka, I./Takeuchi, H.: The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford 1995, S. 229; mit dieser Schlussfolgerung schliessen sich die Autoren Polanyis Analyse an. Vgl. Polanyi, M.: Personal Knowledge, Towards a Post-Critical Philosophy, London 1958.
- 5 Vgl. Reuters: Dying for Information? An Investigation Into The Effects Of Information Overload In The UK And Worldwide, London 1996.
- 6 Die Resultate der Reuters Studie wurden seither durch andere Untersuchungen bestätigt, so beispielsweise durch die Umfragen von Deloitte & Touche, Business Objects oder Gallup.
- 7 Information overload bezeichnet das Phänomen, dass ab einer bestimmten Informationsmenge die Entscheidungsqualität abnimmt. Es tritt ein, wenn die Informationsverarbeitungskapazitäten nicht mehr den Informationsverarbeitungsanforderungen entsprechen.
- 8 Vgl. Davenport, Th.H./Jarvenpaa, S.L./Beers, M.P.: Improving Knowledge Work Processes. In: Sloan Management Review, Jg. 37, 1996, H. 4, S. 53-65.
- 9 Vgl. Drucker, P.F.: Neue Realitäten – Wertewandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, Düsseldorf 1989, S. 255.
- 10 Ein Beispiel derartiger Standards findet sich bei Eppler, M.J.: Information oder Konfusion, Neue Kriterien für die betriebliche Kommunikation. In: io Management, 1997, H. 5, S. 38-41.
- 11 Vgl. Minto, B.: The Pyramid Principle, Logic in Writing and Thinking, London 1995.
- 12 Für die Visualisierungstechnik Vernetztes Denken vgl. Probst, G./Gomez, P.: Vernetztes Denken: ganzheitliches Führen in der Praxis, Wiesbaden 1989; Für Visualisierungstechniken im Kontext von Wissensmanagement vgl. Eppler, M.J.: Führer durch den Wissensschwungel. In: Gablers Magazin, 1997, H. 8, S. 10-13.
- 13 Nähere Informationen zu den einzelnen Diensten können unter den entsprechenden Internet Adressen eingesehen werden.

Die Gesellschaften für Organisation GfürO, SGO und ÖVO nutzen die Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) als Vereinsorgan. Um den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung zu fördern, loben die genannten Gesellschaften einen

zfo-Praktikerpreis 1998

aus. Prämiert werden Erfahrungsberichte über Reorganisationsprojekte, die von Beteiligten oder Betroffenen aus ihren Unternehmen bzw. Verwaltungen verfaßt worden sind.

Der zfo-Praktikerpreis ist mit **23.000 DM** dotiert. Er wird in zwei Stufen vergeben:

- In der ersten Stufe werden bis zu sechs Erfahrungsberichte mit jeweils **3.000 DM** prämiert, die in der zfo veröffentlicht werden.
- In der zweiten Stufe wählen die zfo-Leser den Erfahrungsbericht des Jahres aus den sechs veröffentlichten Beiträgen. Der/die Verfasser erhalten den Hauptpreis in Höhe von **5.000 DM** im Rahmen einer Tagung (mit Projektpräsentation). Der Schäffer-Poeschel-Verlag stellt dem Preisträger darüber hinaus 100 Exemplare seines Beitrags als Sonderdruck zur Verfügung.

Die Erfahrungsberichte sollten grundsätzlich der nachfolgenden Gliederung folgen:

1. Anstoß und Ausgangssituation
2. Entwicklung des Lösungskonzepts
3. Umsetzung des Lösungskonzepts (Aspekte, z.B.: Wege und Irrwege, Dauerhaftigkeit der Erfolge, Widerstände und ihre Überwindung)
4. Was können zfo-Leser aus dem Projekt lernen? (z.B. Vorgehensweise und -grundsätze, allgemeine Erfolgsfaktoren, Erkenntnisse zu Führung + Organisation).

Die eingereichten Erfahrungsberichte werden durch den zfo-Herausgeberbeirat begutachtet. Beurteilungskriterien sind praktische Relevanz, Schlüssigkeit im Aufbau, Neuigkeitsgehalt, Ganzheitlichkeit, Nutzen für Dritte und Verständlichkeit der Darstellung. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Die Erfahrungsberichte sind der **Schriftleitung** in 2-facher Ausfertigung mit einem Umfang von etwa 10 Seiten zusammen mit einer Diskette einzureichen. Die Hinweise für Autoren (siehe zfo 1/1998, Seite 62) sind zu beachten.

Die Berichte können **ab sofort** zugesandt werden. Nach dem 31. August 1998 eingehende Beiträge können für den **zfo-Praktikerpreis 1998** nicht berücksichtigt werden.