

In den vergangenen Monaten fragten Unternehmen bei mir verstärkt Unterstützung zum Thema „persönliches Wissensmanagement“ an, in der Regel in Form einer kleinen internen Weiterbildung für die Mitarbeiter. Sicherlich spielt hierbei der individuelle Leidensdruck der Mitarbeiter hinsichtlich Information Overload und die gestiegenen Ansprüche an die Effizienz der eigenen Wissensarbeit eine Rolle.

Lassen Sie mich an dieser Stelle aber auf einen weiteren Beweggrund eingehen: Die Motivation sich dieses Themas anzunehmen, liegt nach meiner Erfahrung zu einem bedeutenden Anteil in der immer noch herrschenden Unsicherheit hinsichtlich der Einführung eines – unternehmensweiten – organisationalen Wissensmanagements begründet.

D.h. die Notwendigkeit, die Ressource Wissen nachhaltig zu bewirtschaften wird durchaus gesehen, die Scheu hier aber eine tatsächliche Wissensmanagement-Strategie für die Unternehmung zu definieren und umzusetzen, ist gleichzeitig sehr groß: Mögliche Aufwände werden gescheut, Widerstände befürchtet, die leidige Frage nach dem Return on Invest lässt sich scheinbar nicht beantworten (zumindest nicht mittels konventioneller Methoden) usw. Also ist die Hoffnung, das Ganze im Kleinen nach dem Motto „jeder für sich und wie er kann“ anzugehen und dadurch einen mittelbaren Effekt für die Gesamtorganisation zu erzielen.

Diese Annahme ist nun sicherlich nicht falsch. Zumal viele Werkzeuge eines persönlichen Wissensmanagements ebenso auch für ein Team, eine Abteilung usw. eingesetzt werden können und somit im besten Falle eine Art Schneeballeffekt entstehen kann. Die Beschäftigung mit persönlichem Wissensmanagement kann zu einer Art Einstiegsdroge werden; am Ende der Entwicklung stünde dann auch ein organisationales Wissensmanagement, das eben zunächst bottom-up initiiert wurde. So gesehen kann der Weg über das persönliche Wissensmanagement ein durchaus gangbarer für uns Wissensmanager sein, um auch eher zögerliche Organisationen „zu knacken“.

Ich sehe in dieser Entwicklung aber durchaus auch ein Risiko, nämlich das, dieses unbehagliche Thema gewissermaßen kleinzukriegen und endgültig zu einem Nischendasein in der Organisation zu verurteilen, sich damit auch der Verantwortung zu entziehen, auf Ebene der Organisation förderliche Rahmenbedingungen für (persönliche) Wissensarbeit zu gestalten.

Kümmert sich jeder in erster Linie um sich selbst, entsteht zwar auch ein gewisser Masseneffekt, dessen Auswirkung und Reichweite – und damit auch das Nutzenpotenzial – sind aber begrenzt. Persönliches Wissensmanagement ist ein wesentlicher Bestandteil der angesprochenen Rahmenbedingungen, es kann und darf aus Sicht der Organisation, aber auch aus Sicht der Gesellschaft und der Volkswirtschaft kein Endzweck sein.

Verstehen Sie mich nicht falsch! Ich plädiere nicht für die großen, umfassenden, allzu oft zu akademischen, allzu oft zu umsetzungsresistenten Gesamtkonzepte. Diese sind in der Vergangenheit zu häufig und zu Recht gescheitert oder haben den Weg vom Schreibtisch „auf die Straße“ noch nicht einmal gefunden. Ein Rückzug in eine Art Privatheit des Wissensmanagements kann aber auch keine Lösung sein. Vielmehr brauchen wir beides: Die organisationsweite Wissensmanagementstrategie als Orientierungsrahmen und Schaffer notwendiger Rahmenbedingungen sowie die Wissensmanagement-Kompetenz jedes Einzelnen, die ihn auch befähigt, das organisationale Wissensmanagement angemessen zu nutzen und umzusetzen.

Schließen möchte ich mit einer Frage des Nationalökonoms Friedrich August von Hayek, die er schon 1974 in seinem Werk „Die Anmaßung von Wissen“ stellt: „Wie kann das Zusammenwirken von Bruchstücken von Wissen, das in den verschiedenen Menschen existiert, Resultate hervorbringen, die, wenn sie bewusst vollbracht werden sollten, auf Seiten des lenkenden Verstandes ein Wissen erfordern würden, das kein einzelner Mensch besitzen kann?“ Es gilt also, die Sphäre des rein Persönlichen zu überwinden – auch und gerade im Wissensmanagement.

Gabriele Vollmar

## Einstiegsdroge oder Sackgasse?

### → Die Autorin



*Gabriele Vollmar von der Unternehmensberatung VOLLMAR Wissen+Kommunikation ist Präsidentin der GfWM, unterrichtet an der Universität Duisburg Essen und erhielt den Lehrauftrag an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.*

✉ vollmar@  
wissensmanagement.net