

Bei einem der Wissensmanagement-Masterstudiengänge, bei denen ich unterrichte, werden die Teilnehmer zu Beginn des ersten Lerntaktes gebeten, ihre Motivation hinsichtlich des Themas Wissensmanagement vor dem Hintergrund ihres konkreten beruflichen Kontextes darzustellen. Vor kurzem war es mit einem neuen Jahrgang mal wieder so weit. Bei Durchsicht der Einreichungen fiel mir auf, dass in diesem Jahr so etwas wie ein allgemeiner Tenor festzustellen ist. Ich versuche mal, diesen in einer möglichst allgemeinen Formulierung darzustellen:

„Meine Organisation [1] ist seitens ihrer Umwelt einem hohen Veränderungsdruck ausgesetzt. Sie muss daher dynamisch neues Wissen aufbauen und beständig lernen, um sich nachhaltig und immer wieder anzupassen. Dazu braucht es angemessene Organisationsstrukturen, aber auch die Bereitschaft und Fähigkeit jedes Einzelnen, in der Organisation eigenverantwortlich und zu großen Teilen selbstorganisiert zu lernen.“

→ Zitat

**Lernen [... steht ...]
(endlich wieder) im
Vordergrund.**

So deutlich und vor allem so häufig wurde dies von den Studierenden in den Vorjahren nicht zum Ausdruck gebracht. Lernen und die Vorstellung der Lernenden Organisation stehen bei der Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement (endlich wieder) im Vordergrund. Und zwar mit klarem Blick auf das Ineinandergreifen und sich gegenseitig Bedingen von individuellem Lernen, kollektivem Lernen und eigentlich organisationalem Lernen. Nach Mike Pedler ist eine Lernende Organisation „eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich selbst transformiert.“ So verstanden ist Lernen mehr als der schiere Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten. Vielmehr manifestiert es sich in einer systematischen Veränderung des Verhaltens aufgrund der Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt. Dem Individuum in der Organisation Ler-

nen zu ermöglichen, bedeutet dann zuvorderst, die Wahrnehmung von Veränderungen in der Organisationsumwelt zuzulassen und die Kommunikation dieser Wahrnehmung in die Organisation hinein ernst zu nehmen und als Lernanlass zu begreifen.

Aber nicht nur die Organisation ist gefragt, sondern auch der Einzelne, nämlich in seiner Funktion, seinem sich Verstehen als Wissensarbeiter innerhalb der Organisation. Dies bedeutet dann, sich nicht ausschließlich auf die Strukturen eines organisationalen Wissensmanagements zu berufen und zu verlassen, sondern auch Verantwortung für das ganz persönliche Wissensmanagement zu übernehmen. Und das ist deutlich mehr als Zeitmanagement und Arbeitsorganisation (auch wenn viele Seminare zu diesem Thema genau das verkaufen). Laut European Guide to Good Practice in Knowledge Management ist persönliches Wissensmanagement ein Selbstführungskonzept, das darauf abzielt, Wissensbestände und Lernprozesse eigenverantwortlich und geschickt zu handhaben. Dahinter steckt „... ein Bündel von Konzepten, Methoden und Instrumenten zur Strukturierung und Ordnung von individuellen Wissensbeständen, welches es den Mitarbeitern ermöglicht, Verantwortung dafür zu übernehmen, was sie wissen und wen sie kennen“. Ausgangspunkt ist dann die Reflexion der individuellen Denkweisen und Handlungen, um die eigene Effizienz und die der partizipierenden Personen im Lern- und Arbeitsbereich zu verbessern.

Dazu müssen Mitarbeiter befähigt werden. D.h. wenn der Erfolg eines organisationalen Wissensmanagements, das langfristig und nachhaltig auf eine Lernende Organisation abzielt, auch auf der Fähigkeit der Organisationsmitglieder zu persönlichem Wissensmanagement beruht, dann ist die Befähigung zu einem persönlichen Wissensmanagement Bestandteil der organisationalen Wissensmanagement-Strategie. Was meinen Sie?

[1] Der Studiengang ist berufsbegleitend und die Teilnehmer kommen aus sehr unterschiedlichen Organisationen, teilweise aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen, teilweise aus Bildungseinrichtungen sowie aus dem öffentlichen Sektor.

Gabriele Vollmar

Ich lerne, du lernst, wir lernen, es lernt ...

→ 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