

Gabriele Vollmar

## Wissensmanagement als Trumpf im Wettbewerb um den Wissensarbeiter

Schon in den 80er Jahren mahnte Peter Drucker, dass es die größte Herausforderung für das Management im 21. Jahrhundert sein werde, Wissensarbeit produktiver zu machen. Denn laut Drucker liegt hier der letzte verbleibende Wettbewerbsvorteil der hoch entwickelten Volkswirtschaften auf einem dynamisch wachsenden Weltmarkt.

### → Alles dreht sich um den Wissensarbeiter

Wissensarbeit bezeichnet Tätigkeiten, die sich dadurch auszeichnen, dass das dafür erforderliche Wissen nicht einmal im Leben erworben und dann angewandt wird. Wissensarbeit erfordert vielmehr, dass das benötigte Wissen kontinuierlich revidiert und weiterentwickelt, nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird, und prinzipiell immer mit Nichtwissen gekoppelt ist. [1]

Mitarbeiter, die zu einem signifikanten Anteil ihrer Zeit Wissensarbeit leisten und hauptsächlich durch Wissensarbeit zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, die ihr umfassendes Know-how innerhalb ihrer Organisation einbringen, um neue Lösungen, Prozesse und Projekte zu realisieren und dabei im engen Austausch mit anderen Menschen ihr Wissen ständig erweitern [2], nennt man Wissensarbeiter. Und diese Wissensarbeiter sind begehrte, zunehmend anspruchsvoll und zunehmend selten.

In einer groß angelegten Studie zu „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“ untersuchen die Beratungshäuser Hays und PAC sowie die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. die Arbeitsbedingungen von Wissensarbeitern und fragen nach deren Bedürfnissen. [2] Neben durchaus erwartbaren Anforderungen hinsichtlich flexiblen Arbeitszeiten, Mobilität oder Führungsstil zeigt diese Studie auch, dass Wissensarbeiter in der Regel stark intrinsisch motiviert sind, das heißt „sie brennen für ihr Thema“ und erwarten, ihr Wissen weiterentwickeln zu können. D. h. der Arbeitgeber gewährt nicht nur entsprechende Frei- und Spielräume, sondern unterstützt auch die Vernetzung innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation aktiv. [3]

Außerdem verlangt die Wissensarbeit selbst vom Wissensarbeiter spezifische Kompetenzen, dazu gehören Medienkompetenz, Sozialkompetenz im Hinblick auf Kommunikation und Vernetzung sowie die methodische Kompetenz „persönliches Wissensmanagement“. [4]

### → Wissensarbeit produktiv(er) machen

Wissensarbeit findet demnach nicht in Systemen, sondern in Köpfen statt. Wer also Wissensarbeit produktiv gestalten möchte, muss seine Mitarbeiter durch passende Prozesse, Strukturen und Instrumente in ihrer täglichen Wissensarbeit unterstützen. Dabei ist der wohl größte und am leidvollsten erfahrene Produktivitätshemmer die schiere Menge an Daten und Informationen, die aufgenommen und aus denen gegebenenfalls Erkenntnis gewonnen werden kann.

Für eine Organisation, aber auch für jedes einzelne ihrer Mitglieder stellen sich die folgenden Fragen:

- Wie lässt sich der Überblick über den Daten- und Informationsbestand wahren? (persönliches und organisationales Wissensmanagement)
- Was ist relevant und was kann ignoriert werden? (persönliche und organisationale Wissensstrategie sowie Ignoranzkompetenz)
- Und vor allem: Wie wird möglichst effizient Erkenntnis, also Wissen, aus diesen Daten und Informationen gewonnen? (persönliches Wissensmanagement)

Entscheidend dabei ist vor allem die Frage nach dem Erkenntnisgewinn, denn Daten und Informationen an sich stellen noch

keinen Wert dar. Erst im daraus gewonnenen Wissen liegt das Potenzial für Wertschöpfung. Doch das Ableiten von Erkenntnis (Lernen), das Entwickeln von Wissen, das Treffen von Entscheidungen, das Austauschen von Wissen – all dies findet unter einem immer höheren Zeitdruck statt.

Für eine effiziente und effektive Informationsverarbeitung sind zwei Prinzipien entscheidend [5]:

- das Aggregationsprinzip
- das Hypothesenprinzip.

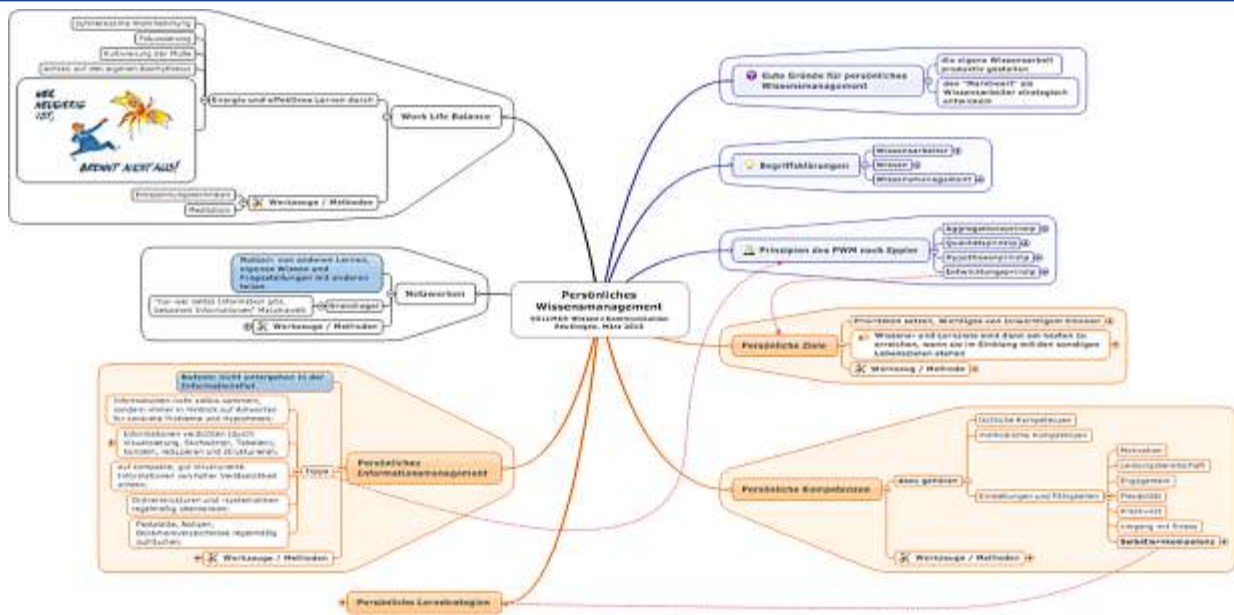
Zu aggregieren bedeutet, Informationen bereits beim Sammeln zu bündeln, d. h. Wichtiges zusammenzufassen, dadurch zu reduzieren und zu verdichten, Informationen zu strukturieren und in einen (Sinn-)Zusammenhang zu bringen. Das Aggregieren folgt dabei Hypothesen, welche die Informationssuche leiten und fokussieren. Dabei sind Hypothesen frühe Annahmen darüber, was wichtig oder unwichtig ist bzw. was wie zusammengehört. Aggregation und Hypothesenbildung unterstützen dabei, Informationen nicht wahl- und ziellos zu sammeln, sondern rasch zu verarbeiten und rasch Erkenntnis daraus abzuleiten und darauf aufbauend Wissen zu entwickeln.

Sowohl Aggregation von Informationen als auch die Hypothesenbildung als wesentliche Grundlage für die Wissensentwicklung können durch eine visualisierte Darstellung der gedanklich sich entwickelnden Struktur unterstützt werden. D. h. ein Bild, das sich zunächst noch unklar und diffus im Kopf formt, wird auf „Papier gebracht“ und durch diese Externalisierung nicht nur klarer, sondern auch zu einem Referenz- und Ausgangspunkt für die weitere Reflexion. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Wissenslandkarten.

Eine Wissenslandkarte ist eine grafische Darstellung von Wissensgebieten oder auch Daten- und Informationsbeständen und deren Zusammenhängen. Sie stellen dadurch ein gemeinsames Framework her, auf das sich die Mitarbeiter eines Unternehmens beziehen können, um entweder nach relevantem Wissen zu suchen oder aber auch relevantes Wissen – an der richtigen Stelle – beizutragen [6].

Ein Beispiel für eine Wissenslandkarte ist die Topic Map. Diese stellt ein Thema (Topic) in seinen unterschiedlichen Aspekten

→ Beispiel einer Topic Map erstellt mit MindManager zum Thema Persönliches Wissensmanagement (es sind nicht alle Zweige aufgeklappt) [7]



und Bezügen dar. Die Struktur der Map entwickelt sich dabei im Entstehungsprozess und ist jeweils spezifisch für das jeweilige Thema bzw. für den jeweiligen Ersteller. In ihrem Entstehungsprozess unterstützt eine solche Topic Map aktiv das Aggregieren von Information sowie die Hypothesenbildung und damit die Aneignung von Wissen (Lernen) durch den Ersteller. Damit ist eine Topic Map ein nützliches Werkzeug im persönlichen Wissensmanagement. Wird die Map gemeinschaftlich in einem Team erstellt, unterstützt sie sowohl das Entstehen eines gemeinsamen Wissensraums als auch das kollektive Lernen und kooperative Entwickeln von Wissen.

Die fertige Map („fertig“ unter Vorbehalt, dass sich das entsprechende Wissen und auch die Topic Map dynamisch weiterentwickelt) dient als einfache Wissensbasis sowohl im persönlichen Kontext als auch im Kontext eines Teams. Im Team kann die Map dabei helfen, das Spezialwissen von Experten zumindest in seinen Grundzügen für andere zugänglich zu machen und damit das Teilen und gemeinsame Weiterentwickeln zu ermöglichen oder auch schlicht in Vertretungssituationen zu unterstützen.

→ Als Arbeitgeber attraktiv für Wissensarbeiter

Wie kann nun Wissensmanagement die Attraktivität einer Organisation für den raren und umworbene Wissensarbeiter erhö-

hen? Wenn wir der These folgen, dass Wissensarbeiter ihre Motivation hauptsächlich aus der Beschäftigung mit ihrem Thema ziehen und daher die Möglichkeiten, sich diesem Thema zu widmen und es weiterzuentwickeln hoch schätzen, dann sind optimale (Wissens-)Arbeitsbedingungen – neben attraktiven Arbeitszeitmodellen usw. – durch ein strategisches und effektives organisationales Wissensmanagement sowie durch eine gezielte Unterstützung des persönlichen Wissensmanagements ein gewichtiges und schwer imitierbares Argument. Dazu gehören natürlich passende IT-Werkzeuge und vielfältige wissensorientierte Prozesse, aber auch schon ein einfaches Tool wie eine Topic Map kann hier einen großen Nutzen entfalten.

→ Literatur

- [1] Vgl. Willke, Helmut: Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 27, Heft 3, Juni 1998, S. 161-177
- [2] Vgl. www.wissensarbeiter-studie.de
- [3] Vgl. Diskussionspapier „Wissensarbeit in modernen Arbeitswelten – ein Zukunftsbild“ der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. <http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/12/gfwmTHEMEN4-Januar2013.pdf>
- [4] Da Nichtwissen unauflösbar mit Wissen verbunden ist und dies gerade in der Wissensarbeit permanent spürbar ist, kann man die Ignoranzkompetenz noch dazu zählen. Das ist das Wissen um das eigene Nichtwissen, das Aushalten dieses Nichtwissens sowie die Fähigkeit

zur positiven Ignoranz, also das bewusste Ignorieren von nicht-relevanten Informationen.

- [5] Vgl. Eppler, Martin: Managing Information Quality. New York. 2006
- [6] Vgl. Eppler, Martin: Making Knowledge Visible Through Intranet Knowledge Maps. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Science. 2001. [https://prezi.com/k1\\_bml5k-64/making-knowledge-visible-through-intranet-knowledge-maps](https://prezi.com/k1_bml5k-64/making-knowledge-visible-through-intranet-knowledge-maps) (aufgerufen am 9. Jul 2015)
- [7] Quelle: Bashford, Vollmar: Wissensarbeit im Arbeitsalltag. WhitePaper. <http://now.mindjet.com//31822/2015-06-10/365149>

→ Die Autorin



Gabriele Vollmar von VOLLMAR Wissen+Kommunikation begleitet Organisationen bei der strategischen Einführung von Wissensmanagement. Sie ist Mitglied im Beirat der GfWM und hat mehrere Lehraufträge zu Wissensmanagement.

✉ [vollmar@wissensmanagement.net](mailto:vollmar@wissensmanagement.net)