



Neuorientierung des Wissensmanagements

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

13. Dortmunder Forumgespräch Wissensmanagement und humane Ressourcen in Unternehmen



Prof. Dr. Jürgen Howaldt
Geschäftsführender Direktor der
Sozialforschungsstelle Dortmund



- **Warum Wissensmanagement?**
- **Die Wissensmanagementinitiativen des BMWi**
- **Eine enttäuschende Bilanz**
- **Die vier Grundirrtümer des Wissensmanagements**
- **Aktuelle Trends**
- **Die Vorteile eines selektiven Wissensmanagement**
- **Fazit und Trends**



Warum Wissensmanagement?

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

„Berichte, die sagen, dass etwas nicht passiert ist, finde ich immer interessant, denn wie wir wissen, gibt es Bekanntes, das bekannt ist. Es gibt Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie wissen. Wir wissen auch, dass es bekanntermaßen Unbekanntes gibt. Das heißt, wir wissen, dass es Dinge gibt, die wir nicht wissen. Aber es gibt auch Unbekanntes, das unbekannt ist, wovon wir nicht wissen, dass wir es nicht wissen“.

Donald Rumsfeld, US Verteidigungsminister a.D.



Grundannahmen

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

- Wissen wird zu einem entscheidenden Produktionsfaktor
- Insbesondere kleine und mittelgroße Unternehmen müssen Kooperations- und Kompetenznetzwerke aufbauen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben
- Notwendig ist der Aufbau organisationsübergreifender Systeme des Wissensmanagements



Evaluation und Begleitung der Maßnahme „WissensMedia“ und „Fit für den Wissenswettbewerb“



**Projektleitung: Prof. Dr. Jürgen Howaldt,
Sozialforschungsstelle Dortmund**



www.wissenmanagen.net

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

Wissensmedia

➤ 7 Projekte

Fit für den Wissenswettbewerb

➤ 25 Referenzmodelle
➤ 3 Verbundprojekte

**Beispiele Guter Praxis, Leitfäden, Instrumente, Tools,
Software für KMU**

- Evaluation und Beratung der Modellprojekte WissensMedia durch eine kontinuierliche Prozessevaluation
- Aufbau eines Transfer- und Kompetenznetzwerkes

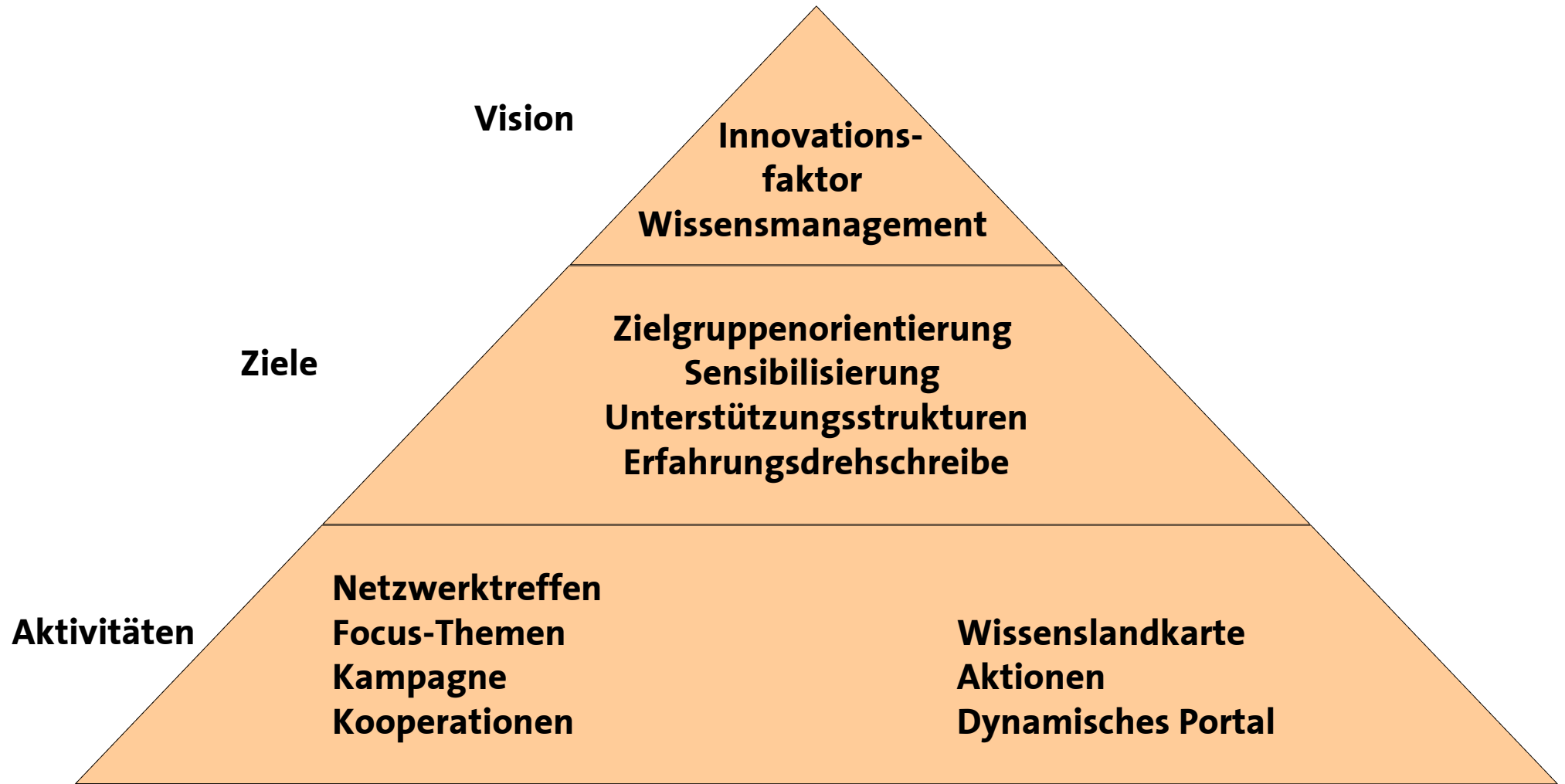
Erfahrungsaustausch organisieren, Kompetenzen bündeln, zielgruppenorientierten Transfer mit Multiplikatoren organisieren

- *Breitenwirksamer* Transfer in KMU und Verwaltung durch ein Cross-Media-Kommunikationskonzept



Übersicht Transfernetzwerk

Prof. Dr. Jürgen Howaldt



Zum Stand der Forschung: Enttäuschende Bilanz

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

Aus unsere Projekterfahrungen ergibt sich eine deutliche Kluft zwischen den hohen Erwartungen an Wissensmanagement und der konkreten Praxis in den Unternehmen und Netzwerken.

Funktionierende Wissensmanagementsysteme sind in vielen Unternehmen eher die Ausnahme.



Ursachen

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

- Missachtung der Besonderheiten der Ressource Wissen
- Falsche Weichenstellungen bei der Wissensorganisation
- Exzessiver IT-getriebener Ansatz

**„The desire of power in excess caused angels to fall;
the desire of knowledge in excess caused man to fall“**

(Francis Bacon)



Die vier Grundirrtümer des Wissensmanagements

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

1. Wissen ist keine „knappe“ Ressource

Notwendig ist die Entwicklung von Selektionsmechanismen zur Konzentration auf das für die Organisation/das Netzwerk relevante Wissen

2. Die zeitaufwendige Sammlung, Aufbereitung und Speicherung von Wissen steht häufig im Mittelpunkt von Wissensmanagementkonzepten

Wichtiger ist jedoch die Organisation von Kontexten, die den Wissensfluss zwischen den Wissensträgern ermöglichen



Die vier Grundirrtümer des Wissensmanagements

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

.3. Viele Wissensmanagementkonzepte zielen auf die Explizierung des impliziten Expertenwissens

Die Nutzung des impliziten Wissens (nicht dessen Verwandlung in explizites Wissen) ist eine wichtige Herausforderung für das Wissensmanagement

4. „Umfassendes“ Wissen führt nicht zu einem mehr an Kreativität und Innovationskraft

Die Orientierung auf die möglichst umfassende und systematische Sammlung von Wissen kann zu einem Innovations- und Kreativitätshemmnis werden



(Vorsichtige) Ablösung von einem technikzentrierten Verständnis des Wissensmanagements zugunsten eines ganzheitlichen Konzeptes, welches die personalen, organisatorischen, kulturellen und technologischen Aspekte des Wissensmanagements berücksichtigt.

Schaffung von Kommunikations- und Lernforen (Workshops, Projektteams, Wissenskneipen, Patenschaften etc.).



IT-Nutzung

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

Die Schwerpunkte der IT-Nutzung verschieben sich dabei vom Speichermedium (Datenbanken etc.) zum Kommunikations- bzw. Vernetzungsmedium (chatrooms, workspace etc.).

Auch die „Datenbanken“ verändern ihr Gesicht. Es geht nicht mehr in erster Linie um die personenunabhängige Speicherung von kodifiziertem Wissen, sondern um die Schaffung von Transparenz über mögliche Wissensträger (yellow pages, Wissenslandkarten etc.).





Metaphorisches Zwischenfazit

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

„Im Ozean der Information und des Wissens zielt das exzessive Wissensmanagement nicht darauf, schwimmen zu lernen. Im Gegenteil, es ist erst zufrieden, wenn es den gesamten Ozean ausgetrunken hat.“ (frei nach Eriksen 2002, 36)

Ziel wäre demnach: Schwimmen lernen!





Ansatzpunkte des selektiven Wissensmanagement

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

- Wissen zur Wirkung bringen
- Arbeit mit implizitem Wissen
- Erhöhung der Selektionspotenz
- Entwicklung von neuen Interventionsformen in die organisationale Wissensbasis (Abkehr von Steuerungsillusion)
- Entwicklung von Umgangsformen mit Ambivalenz, Unsicherheit und Reflexivität

Vorteile eines selektiven Wissensmanagement

Prof. Dr. Jürgen Howaldt

- Reduktion des hohen Aufwandes, der mit dem Aufbau, der Pflege und der Nutzung von Datenbanken verbunden ist
- Reduktion der Arbeit mit „Wissensmüll“
- Beschleunigung und Effektivierung der Wissensprozesse eines Unternehmens bzw. eines Netzwerkes
- Reduktion des „Wertverlustes“, dem Wissen durch seine Explizierung unterworfen ist
- Verlagerung des Hauptfokuses des Wissensmanagements auf die kreative Entwicklung neuen Wissens

Die Diskussion zum Thema Wissensmanagement wird sich damit grundlegend verändern müssen. Es geht nicht um eine weitere neue „Managementmode“ oder eine zusätzliche Spezialfunktion, die neben anderen Managementbereichen tritt.

Wissensmanagement kann zu einer Metapher werden für ein neues Managementverständnis in der Wissensgesellschaft.



„Wissen ist eine
Zumutung“
(Dirk Baecker)

„Wissensmanagement
muss es gelingen, aus
der Zumutung eine
Ermutigung zu
machen“
(Kai Romhardt)

