

Berufsbegleitender Masterstudiengang

Bildungs- und Wissenschaftsmanagement (MBA)



Prof. Dr. Marco Zimmer

Wissens- und Informationsmanagement

Impressum

Autor: Prof. Dr. Marco Zimmer

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 3. Auflage 2016 (Erstausgabe 2012)«

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondrlik

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2016

ISSN: 1862-2712

Oldenburg, April 2016

Prof. Dr. Marco Zimmer



Hauptarbeitsgebiete

Strategisches Management

Organisationstheorie

DV-Management

Informations- und Wissensmanagement

Bildungs- und Wissenschaftsmanagement

Strukturationstheorie

Prof. Dr. Marco Zimmer ist Jahrgang 1966. Seit Herbst 2007 ist er Professor an der privaten Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) Essen und dort am Studienort Hamburg tätig. Er ist dort wissenschaftlicher Direktor des ipo, Instituts für Personal- und Organisationsforschung der FOM. In der Bildungsforschung hat er sich u.a. im Rahmen des BMBF-Projektes „Stu+Be: Studium und Beruf. Erfolgsfaktoren für Lifelong Learning an Hochschulen“ mit den Bedingungen für lebenslanges Lernen an der Universität Oldenburg beschäftigt und im Rahmen der ESF-Initiative „weiter bilden“ die Bildungsbedarfe in der Metall- und Elektroindustrie untersucht.

Akademischer Werdegang:

Er studierte ab 1987 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wuppertal und schloss das Studium als Diplom-Ökonom 1993 ab. Er promovierte 1999 an der Universität Wuppertal mit dem Thema »Strategisches Management, Markt und Organisation: Strategische Institutionalisierung und Rekursive Regulation« und ging von 1999 bis 2007 als wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Arbeitsbereich Personalwirtschaftslehre des Instituts für öffentliche Wirtschaft und Personalwirtschaft der Universität Hamburg.

Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität:

Marco Zimmer war EDV-Fachberater und Softwareentwickler bei einem Spitzenverband der Wohlfahrtspflege und bis 1999 dort DV-Koordinator. Für die österreichische Qualitätssicherungsagentur AQA ist er als Gutachter tätig.

E-Mail: marco.zimmer@fom.de

INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL	6
1 WISSENS- UND INFORMATIONSMANAGEMENT FÜR BILDUNGSEINRICHTUNGEN – EULEN NACH ATHEN?	10
1.1 Wissens- und Informationsmanagement für Bildungseinrichtungen?	10
1.2 Ansätze für das Management von Wissen und Informationen	12
1.3 Ein Überblick über das Studienmaterial	15
1.4 Schnittstellen zu anderen Modulen.....	16
2 WISSEN ÜBER WISSEN	19
2.1 Theoretische Zugänge zum Wissensbegriff – ein Überblick	20
2.1.1 Der Wissensbegriff in der Betriebswirtschaftslehre	21
2.1.2 Wissen – Informationen – Daten – Zeichen: eine hierarchische Beziehung?	24
2.1.3 Rekursive Beziehung von Zeichen, Daten, Informationen und Wissen	28
2.2 Wissensarten	33
2.2.1 Kategorisierungen.....	33
2.2.2 Implizites und explizites Wissen	35
2.3 Der soziale und ökonomische Kontext von Wissen	38
2.3.1 Wissen im Alltag – der phänomenologische Ansatz	39
2.3.2 Wissen und Handeln – knowing statt knowledge	45
2.3.3 Wissen und Macht	53
2.3.4 Wissen in der Ökonomie – Kosten und Nutzen	55
3 WISSENSMANAGEMENT.....	60
3.1 Was will Wissensmanagement?	60
3.2 Aufgaben und Teilgebiete des Wissensmanagements – ein Überblick	65
3.3 Wissensziele	69
3.4 Wissenstransparenz und Wissensverteilung.....	75
3.5 Wissenserwerb und Wissensentwicklung	85
3.6 Wissensnutzung und Wissensbewahrung	92
3.7 Wissensbewertung	100

4	ZIELE UND VERFAHREN DES INFORMATIONSMANAGEMENTS	110
4.1	Ziele des Informationsmanagements	111
4.2	Aufgabenbereiche des Informationsmanagements	116
4.3	Schnittstellen zu anderen Managementbereichen.....	122
4.4	Organisatorische Einbettung des Informationsmanagements	127
4.5	Aufgabenbereiche und Verfahren des Informationsmanagements	133
4.5.1	Informationsplanung	134
4.5.2	Erhebungsmethoden	140
4.5.3	Unternehmensmodellierung.....	144
5	WISSEN IN ORGANISATIONEN	156
5.1	Wer oder was kann etwas wissen in Organisationen?	156
5.2	Barrieren des Wissensmanagements in Organisationen.....	163
5.2.1	Wissensteilungsfördernde Organisationskultur	164
5.2.2	Das Dilemma des Wissensmanagements in Organisationen.....	168
6	BEISPIELE FÜR WISSENS- UND INFORMATIONSMANAGEMENT IN BILDUNGSEINRICHTUNGEN	173
6.1	Bibliotheken und Internetportale	174
6.2.1	Die Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden	175
6.2.2	Beziehungen unter den Lehrenden.....	177
6.3	Campus Management Systeme.....	178
6.4	Wissensbilanzen	180
6.5	Zum Schluss	182
ANHANG		
7	LITERATURVERZEICHNIS	189
8	GLOSSAR UND SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS	200

EINFÜHRUNG IN DAS GESAMTE MODUL

Bildungseinrichtungen gelten als wissensintensive Organisationen. Ihr Kerngeschäft ist die Aufnahme, Aufbereitung und Weitergabe von Wissen und Informationen. Zum Teil kommt noch die Generierung von Wissen hinzu, insbesondere wenn man an Hochschulen denkt. Doch findet der Umgang mit Wissen und Informationen im Kontext der Bildungsaktivitäten dieser Organisationen in der Regel vornehmlich unter didaktischen Gesichtspunkten statt. Dass die Kompetenzen von Organisationen auf dem Gebiet der Wissensvermittlung an Lernende nicht unbedingt einhergehen mit ausgeprägten Fähigkeiten des Managements von Wissen innerhalb der Organisation, ist das Thema des ersten Kapitels, dem hier nicht vorgegriffen werden soll. Stattdessen soll an dieser Stelle an einige Rahmenbedingungen des Handelns in Bildungseinrichtungen erinnert werden, die auch als Gründe dafür angesehen werden können, dass Wissens- und Informationsmanagement für Bildungseinrichtungen ein Thema ist.

Da ist zum einen das New Public Management zu nennen. Die sich hinter der Bezeichnung verbergende Übernahme von Maßstäben und Verfahren der Privatwirtschaft in die öffentliche Wirtschaft beinhaltet unter anderem eine Umorientierung der öffentlichen Einrichtungen bei der Bewertung von Leistungen und der Vergabe von Mitteln weg von einer Aufwandsorientierung hin zu einer Outputorientierung. Dies impliziert zum einen verstärkte Verpflichtungen des Nachweises der erzielten Ergebnisse (wie viele Absolventen welcher Veranstaltungen mit welchen Ergebnissen, etc.). Zum anderen zwingt die Outputorientierung auch verstärkt zu einem ökonomischen Umgang mit den Ressourcen, die zur Erzielung des Outputs benötigt werden. Eine Situation, die privatwirtschaftlich finanzierte Einrichtungen schon lange kennen, wird auch für (überwiegend) öffentlich finanzierte Einrichtungen relevant: Wenn man pro Lernenden/Absolventen nur eine bestimmte Einnahme erzielen kann bzw. eine bestimmte Mittelzuweisung erhält, wird die Frage relevant, ob der Aufwand, den die Vermittlung der Lerninhalte verursacht, reduziert werden kann. Da Wissen und Informationen die primären Ressourcen sind, die in diesem Vermittlungsprozess eingesetzt werden, führt dies zur Frage nach dem effizienten Umgang mit diesen Faktoren.

Ein weiterer Umweltfaktor ist die unter dem Begriff Bologna-Prozess stattfindende verstärkte Orientierung von Lerninhalten an den Bedarfen der Wirtschaft. Auch wenn der politische Bologna-Prozess direkt nur die öffentliche und die staatliche anerkannte Aus- und Weiterbildung betrifft, reichen seine Auswirkungen bis in nahezu alle Arbeitsgebiete von Bildungseinrichtungen. Die Kunden von Bildungseinrichtungen – seien es die Lernenden selbst oder die Finanziere der Maßnahmen (der Staat oder Unternehmen) – erwarten von Bildungsmaßnahmen, dass sie die employability der Lernenden steigern. Dies impliziert, dass sich Bildungseinrichtungen intensiv mit den Anforderungen an Wissen und Fertigkeiten beschäftigen müssen, die die Branchen und Unternehmen, in denen die Lernenden beschäftigt sind bzw. später arbeiten werden, stellen. Hier sind intensivere Formen des organisationsübergreifenden Wissensaustauschs gefragt.

Schließlich hat sich in den letzten Jahren der Wettbewerbsdruck erhöht, dem Bildungseinrichtungen ausgesetzt sind. Außer auf Kosteneinsparungen können Bildungseinrichtungen in dieser Situation auch auf eine Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit setzen. Die Einrichtung, die schneller das passgenauere Produkt für eine bestimmte Kundengruppe anbieten kann, sichert sich einen Wettbewerbsvorteil. Durch einen verbesserten Umgang mit Wissen und Informationen innerhalb der Organisationen, aber auch durch effektivere Austauschprozesse mit relevanten Stakeholdern hofft man, die Innovationsfähigkeit und Innovationsgeschwindigkeit steigern zu können.

Den an dieser Stelle in den Studientexten üblichen Überblick über das Studienmaterial finden Sie in Kapitel 1 (Abs. 1.3). Dort finden Sie auch einige Anmerkungen zu Schnittstellen des Moduls zu anderen Modulen, die im Rahmen des Studiengangs angeboten werden (Abs. 1.4). Dem wird hier nicht vorgegriffen.

Stattdessen soll unter Verweis auf die Entstehungsgeschichte des Moduls eine Lesehilfe gegeben werden, die es Ihnen erleichtert, mit dem großen Umfang des Studientexts zurechtzukommen. Ursprünglich waren Wissens- und Informationsmanagement auf zwei Module aufgeteilt, die mehr oder weniger große Schnittmengen aufwiesen. Wegen dieser Schnittmengen und der Erfahrung, dass oft das Hauptinteresse der Studierenden in sozialwissenschaftlichen und organisationstheoretischen Fragen des Wissensmanagements und weniger in den stärker informationstechnisch orientierten Fragen des Informationsmanagements liegt, wurden die beiden Module zusammengeführt, wobei der Schwerpunkt auf Fragen des Wissensmanagements gelegt wurde. Damit verbunden ist die Hoffnung, dass mit dieser Fokussierung auch Ihre Interessenlage getroffen wurde.

Neben dem Argument, dass die beiden ursprünglichen Module Überschneidungen aufwiesen, gibt es noch ein weiteres Argument, das für eine zusammenfassende Betrachtung von Wissens- und Informationsmanagement spricht: Wissensmanagement findet in der Regel unter Rückgriff auf unterstützende Maßnahmen der Informationstechnik statt. Wikis, Campus-Management-Systeme, Lernplattformen oder Datenbanken – ein großer Teil der Systeme, die im Rahmen des Wissensmanagements genutzt werden, sind EDV-Systeme. Damit entsteht häufig in der Entwicklung von Lösungen von Problemen des Wissensmanagements die Situation, dass das Management von Bildungseinrichtungen mit datenverarbeitungstechnischen Fragestellungen konfrontiert ist, die ihm teilweise fremd sind. Mehr noch, manchmal erscheint die professionelle Logik von EDV-Fachleuten eine völlig andere zu sein als die, die nicht Nicht-EDV'ler verwenden. Da aber gleichzeitig die datenverarbeitungstechnische Planung und Umsetzung von Systemen zur Unterstützung des Wissensmanagements in der Regel großen Einfluss auf die Fragen der Akzeptanz und Praktikabilität dieser Systeme hat, ist es wichtig, diese Verständnisprobleme – die genau genommen ihrerseits Probleme des Wissensmanagements sind – zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren. Dafür ist es hilfreich, ein Grundverständnis davon zu haben, wie die Informatik Informationsmanagement versteht und welche Verfahren dort angewendet werden, wenn organisationale Prozesse mit den Mitteln der Datenverarbeitung modelliert werden. Diesem Zweck dient vornehmlich das Kapitel vier des vorliegenden Studientextes. Es kann – und damit kommen wir zu der oben

erwähnten Lesehilfe zum Studienmaterial – bei der Bearbeitung des Studientextes zunächst übersprungen werden, sollte aber zur Rate gezogen werden, wenn es etwa im Rahmen der Projektarbeit um Fragen der Implementierung von informationstechnischen Systemen des Wissensmanagement geht. Einige der in diesem Kapitel angeführten Aspekte und Verfahren werden im Rahmen der ersten Präsenzveranstaltung vorgestellt und diskutiert werden. Es versteht sich beinahe von selbst, dass angesichts der gerade formulierten Lesehilfe zu diesem Kapitel auch keine Onlineaufgaben gestellt werden.

Das Modul hat folgenden Aufbau:

Vorangestellt sind jedem Kapitel bzw. Abschnitt die Lernziele. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.

Die Darstellung des Themas erfolgt in einem Basistext mit Grafiken, Tabellen und Praxisbeispielen, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.

- Schlüsselworte im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.
- Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle am Ende jedes inhaltlichen Abschnitts helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.
- Literatur zur Vertiefung. Dabei handelt es sich um:
 - Literatur (Lehrbücher), die Sie sich ggf. anschaffen oder in der UNI-Bibliothek ausleihen können,
 - Hinweise auf Aufsätze, die speziellere Themen und Aspekte behandeln.
 - Internetrecherchen.
- Verzeichnis der zitierten Literatur. Im Anhang des Studienmaterials finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der zitierten Literatur. Auf die dort angegebenen Quellen sollten Sie zurückgreifen, wenn Sie bestimmte Aspekte oder Fragestellungen, die im Basistext angesprochen wurden, eigenständig weiter vertiefen möchten.
- Online-Aufgaben. Die Online-Aufgaben sollen Ihnen helfen, verbliebene Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken und Ihr weiteres Lernen zu orientieren. Sie bearbeiten diese über die Lernumgebung und erhalten auf Ihre Antworten ein gemeinsames Feedback des Mentors und des Dozenten. Die Online-Aufgaben sind Teil des Prüfungsgeschehens und müssen von allen Teilnehmer/innen zu vorgegebenen Terminen beantwortet werden.

KAPITEL 1:

WISSENS- UND INFORMATIONSMANAGEMENT FÜR BILDUNGSEINRICHTUNGEN – EULEN NACH ATHEN?

In diesem Kapitel erfahren Sie:

- warum sich Bildungseinrichtungen mit Wissensmanagement beschäftigen sollten,
- was die Hauptaufgaben des Wissensmanagements sind,
- unter welcher Fragestellung das Thema Informationsmanagement in dem Modul behandelt wird,
- wie das Studienmaterial aufgebaut ist,
- warum dieses Modul relativ viele Überschneidungen zu anderen Modulen hat.

1 WISSENS- UND INFORMATIONSMANAGEMENT FÜR BILDUNGSEINRICHTUNGEN – EULEN NACH ATHEN?

1.1 Wissens- und Informationsmanagement für Bildungseinrichtungen?

Die Themen Wissens- und Informationsmanagement für Bildungseinrichtungen als zu behandelndes Problem anzusprechen, vermag auf den ersten Blick anmaßend zu sein. Denn das Kerngeschäft von Bildungseinrichtungen besteht schließlich in der Aufnahme, Transformation und Weitergabe von Informationen und Wissen. Wissen ist Ausgangsstoff und Produkt von Bildungseinrichtungen. Sie gelten als das typische Beispiel von wissensintensiven Organisationen (Willke 2000, 23). Dann, so die naheliegende Vermutung, sollten sie doch auch wissen, wie man mit Informationen und Wissen umgeht.

Die (alltägliche) Erfahrung zeigt, dass diese Vermutung immer wieder trügt (siehe auch die kleine Geschichte im Kasten weiter unten):

- „Bei Schulen handelt es sich um typische ‚Expertenorganisationen‘ [...], in denen Lehrer in der Regel als Einzelkämpfer tätig sind und wenig Beziehung zueinander haben. Kooperation und berufsrelevante Kommunikation unter Kollegen desselben Faches oder über Fachgrenzen hinweg finden oft nur im ‚Vorübergehen‘ oder aber im informellen Bereich statt. Für gemeinsame Planung existiert an Schulen noch kaum ein formeller Rahmen. Eine auf Unterricht bezogene Gesprächs- und Reflexionskultur ist an Schulen wenig entwickelt“ (Friehs 2003, 14).
- An Hochschulen ist die Situation ähnlich. Hinzu kommen unter anderem die Besonderheiten der Forschung und der akademischen Selbstverwaltung: „In der Forschung geht es ausschließlich um die Generierung neuen Wissens. Dieses Wissen ist an bestimmte Forscherpersonen geknüpft, aber auch in Veröffentlichungen gespeichert. Wenn die Personen aber die Universität verlassen, bricht auch ein bestimmter Inhalt der Wissensgenerierung ab. [...] In der akademischen Selbstverwaltung ist [...] das Problem des Wissensverlusts bei Amtswechsel immer noch ungelöst. Wenn ein Dekan oder ein Rektor nach einigen Jahren sein Amt aufgibt, dann geht mit dieser Person sehr viel Wissen verloren. Ein neuer Funktionsträger muss sich erst aufwendig in die Materie einarbeiten und wird doch nie alles Wissen seines Vorgängers zur Verfügung haben“ (Wilkesmann/Würmseer 2007, 3).
- Alle Bildungseinrichtungen, die mit freiberuflichen Dozenten arbeiten, haben das Problem, dass neue Dozenten sich unabhängig von fachlichen Fragen in einrichtungsspezifische Regelungen bezüglich der Abhaltung der Lehre, der Abnahme von Prüfungsleistungen und der Abrechnung von Leistungen einarbeiten müssen. Die individuelle Vermittlung dieser – in der Regel immer gleichen –

Informationen kostet Zeit, ein Verzicht auf die Vermittlung von existierenden Standards etwa in der Lehre und der Gestaltung von Prüfungen kann sich negativ auf die Qualität der Leistungen der Einrichtung auswirken. Trotzdem gibt es kaum Systeme der Informationsvermittlung, die die Dozenten mit dem benötigten Wissen versorgen.

- Die lose Kopplung (Weick 1976) der unterschiedlichen Teilbereiche von Bildungseinrichtungen – beispielsweise zwischen Verwaltungs- und Lehrbereich, aber auch der einzelnen fachlich oder organisatorisch unterschiedenen Lehrbereiche untereinander – drückt sich immer auch in unterschiedlichen Graden der Integration von Informationssystemen aus: Während für die Kernaufgaben der Verwaltung in der Regel noch mehr oder weniger integrierte Informationssysteme existieren – etwa zum Veranstaltungsmanagement oder für die Verwaltung der Daten von Lernenden – zeichnet sich der Lehrbereich oft durch die Dominanz von Insellösungen aus, die einen übergreifenden Austausch von Informationen und Wissen be- oder sogar verhindern.
- In Kooperationen zwischen Bildungs- und Forschungseinrichtungen auf der einen und Unternehmen oder politischen Organisationen auf der anderen Seite treten immer wieder Schwierigkeiten bei dem Transfer von Wissen und der gemeinsamen Entwicklung von Expertise auf. Diese resultieren unter anderem aus unterschiedlichen Rationalitäten der Akteure aus den Bildungseinrichtungen und ihren Mit- (oder manchmal auch Gegen-)Spielern aus Wirtschaft und Politik (Loan-Clark/Preston 2002). Letztere sehen sich oft stärker dem Zwang ausgesetzt ,es‘ irgendwie zum Funktionieren zu bringen, während in Bildung und Forschung Genauigkeit und Validität von Ergebnissen in der Regel die überragende Rolle spielen. Die jeweiligen Wissenskulturen (Knorr-Cetina 2002) sind zum Teil so unterschiedlich ausgeprägt, dass erst durch den Einsatz von vermittelnden, intermediären Akteuren (knowledge-broker), die die Rolle von Übersetzern zwischen den Welten übernehmen, ein echter Wissenstransfer erreicht werden kann (Illes/Yolles 2002, 48 f.).

Wissens- und Informationsmanagement in einer Hochschule – eine nicht ganz fiktive Geschichte in Fortsetzungen–

1 Anlass

Alle Jahre wieder erstellt das Referat für Forschungs- und Technologiekoordinierung und -transfer der Lerngut-Hochschule einen umfangreichen Forschungsbericht. Hierzu werden alle Dozenten angeschrieben und gebeten, auf Formblättern ihre Forschungsaktivitäten und Publikationen des vergangenen Jahres darzustellen. Der Rücklauf ist immer eher schleppend und trotz mehrfacher Erinnerungen antworten nie mehr als 50 % der angeschriebenen Dozenten. Darüber hinaus kommt es immer wieder zu verärgerten Reaktionen der kontaktierten Dozenten, wenn diese aufgefordert werden, ein mehrjähriges Forschungsprojekt, dessen Beschreibung bereits im letzten Jahr eingereicht wurde, erneut zu beschreiben. Dieses Jahr ist die Verärgerung besonders groß, da nahezu zeitgleich das Referat für Öffentlichkeitsarbeit die Dozenten auffordert, Themenfelder zu benennen, in denen sie als Ansprechpartner für die Medien

fungieren können und wollen. Da solche Themenfelder in der Regel die Arbeitsschwerpunkte der Lehrenden darstellen, in denen sie auch forschen und publizieren, haben sie den Eindruck, dass in der Verwaltung (wieder einmal) die linke Hand nicht weiß, was die rechte tut.

Auf der anderen Seite stellt sich die Referentin der Forschungs koordinierung seit längerem die Frage, ob die einzelnen Professoren in der Hochschule nicht miteinander reden. Immer wieder kommt es vor, dass sich Lehrende an sie mit der Frage wenden, ob sie nicht eine Idee für einen hochschulinternen Kooperationspartner für die Ausschreibung XYZ wüsste. Diese sei interdisziplinär angelegt und verlange beispielsweise neben betriebswirtschaftlicher Kompetenz, die man selbst mitbringe, auch psychologische Fachkenntnisse, nur wisse man nicht, wen man in dem Fachbereich ansprechen solle. Oder, es werden zum Teil aus einer Fakultät zwei Anträge zu der gleichen Ausschreibung gestellt, bei denen sich wegen der großen inhaltlichen Überschneidungen eine gemeinsame Antragstellung angeboten hätte.

Auch wenn Bildungseinrichtungen gewissermaßen ein prototypisches Beispiel einer wissensintensiven Organisation darstellen, da ihr Kerngeschäft die Aufnahme, Weiterbearbeitung und Verbreitung von Informationen und Wissen ist, heißt das noch lange nicht, dass für sie das Management dieser Ressourcen – ob unter Nutzung moderner Informationstechnologien oder auf eher traditionellem Wege sei zunächst einmal dahingestellt – nicht eine Herausforderung darstellen würde. Schließlich – und da unterscheiden sich Bildungseinrichtungen kaum von anderen Organisationen – ist das Wissen in diesen Organisationen zunächst einmal vornehmlich das Wissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Diese bringen einen Teil dieses Wissens beim Eintritt in die Organisation in der Form von Allgemein- und Fachwissen sowie Berufserfahrung mit, akkumulieren während ihrer Tätigkeit in der Organisation weiteres Wissen und nehmen dieses Wissen beim Austritt aus der Organisation wieder mit. Die Organisation ist hierbei zunächst nicht mehr als ein Medium, das der Aufnahme und Weitergabe von Wissen dient. Diese – zugegebenermaßen sehr grobe – Skizzierung trifft für Bildungseinrichtungen genauso zu wie etwa für Automobilhersteller.

1.2 Ansätze für das Management von Wissen und Informationen

Bereits die Skizze im vorangehenden Abschnitt zeigt zwei Ansatzpunkte für das Management von Wissen: **Aufnahme und Weitergabe von Wissen** sind zwei Prozesse, die mehr oder weniger effektiv und effizient gestaltet werden können. Betrachten wir ein einfaches Beispiel: In jeder Bildungseinrichtung existieren Regelungen über die Abhaltung von Lehrveranstaltungen und Leistungsprüfungen. Die legen unter anderem fest, wer welche Art von Lehrveranstaltungen abhalten darf, bei wem und bis wann diese angemeldet sein müssen, welchen zeitlichen Umfang die Veranstaltung hat und vieles andere mehr.

Die Organisation kann es nun einem Mitarbeiter leicht oder schwer machen, an dieses Wissen zu gelangen. Schwer macht sie es ihm, wenn sie beispielsweise

dieses Wissen gar nicht in einer dem Mitarbeiter zugänglichen Form dokumentiert und dem Mitarbeiter auch keine Hinweise darauf gibt, bei welchen Mitarbeitern in der Verwaltung das Wissen erfragt werden kann. Schwer macht sie es dem Mitarbeiter auch, wenn sie das Wissen in einem umfangreichen Organisationshandbuch in einer Form dokumentiert, dass sich das Wissen zur ordnungsgemäßen Planung und Anmeldung einer Lehrveranstaltung erst nach vollständiger Lektüre des Handbuches erschließt. Oder sie erleichtert den Zugang zu dem Wissen, indem sie beispielsweise dem Mitarbeiter eine Handreichung zur Verfügung stellt – ob in gedruckter Form oder über das Intranet sei dahingestellt – in der die typischen Schritte beschrieben und häufige Fragen rund um die Anmeldung in knapper Form beantwortet werden und Ansprechpartner für besondere Fragen genannt werden. Ähnliche Überlegungen können für die Weitergabe von Wissen angestellt werden. Diese wird unter anderem erschwert, wenn ich, als derjenige, der Wissen weitergeben könnte, nicht weiß,

- a) ob mein Wissen für irgendjemanden in der Organisation relevant ist,
- b) wer die potenziellen Adressaten der Wissensweitergabe sein könnten bzw. sind,
- c) über welches Medium und in welcher Form ich mein Wissen weitergeben kann oder
- d) wann ich mein Wissen an andere weitergeben sollte, weil der Arbeitsdruck zu hoch ist.

Offensichtlich stehen die beiden Prozesse der Wissensweitergabe und der Wissensaufnahme in einer direkten Beziehung: Umso stärker die Organisation ihre Mitarbeiter darin unterstützt, relevantes Wissen weiterzugeben, desto eher verfügt sie auch über Wissen, dass von anderen Mitarbeitern aufgenommen werden kann. Und, dies sei im Vorgriff auf die später zu behandelnden Fragen der Motivation der Wissensweitergabe bereits hier angemerkt, die Beziehung wirkt auch in umgekehrter Richtung: Je stärker ein Mitarbeiter von der Organisation bei der Wissensaufnahme unterstützt wird, desto eher wird er auch bereit sein, sein eigenes Wissen mit anderen zu teilen.

Zu dieser Unterstützung können die in der Organisation eingesetzten informationstechnischen Systeme maßgeblich beitragen, wenn sie den Mitarbeitern helfen, die benötigten Informationen möglichst unaufwändig zu finden und sie in einer Form dar zu bieten, die die Aufnahme der Informationen und ihre Integration in das bereits individuell vorhandene Wissen unterstützt. Das bedeutet, dass dem Mitarbeiter idealerweise weder ein Zuviel an Informationen – über die er bereits verfügt – angeboten wird, noch zu wenige Informationen, die angesichts ihrer Spezialisierung oder aufgrund von zum Verständnis notwendigen Vorkenntnissen nicht von ihm verarbeitet und verstanden werden können. Schließlich kann eine wichtige Aufgabe von Informationssystemen darin bestehen, den Mitarbeiter darauf aufmerksam zu machen, dass es zu einem bestimmten Themengebiet überhaupt neue relevante Informationen gibt, über die er oder sie möglicherweise noch nicht verfügt.

Findet eine organisationale Hilfeleistung bei der Wissensweitergabe und der Wissensaufnahme statt, erfährt die Organisation in Bezug auf die oben dargestellte Skizze auch einen Rollenwandel: Sie ist nicht mehr bloß das Medium, in dem diese Prozesse stattfinden, sondern wird selbst Träger von Wissen. Schließlich kann man nicht davon ausgehen, dass Wissensweitergabe und -aufnahme immer im direkten Kontakt zwischen Wissensträgern und Wissenssuchenden stattfinden. Die Wissensweitergabe findet im Idealfall zumindest teilweise quasi ‚auf Vorrat‘ statt, damit, wenn Bedarf besteht, dem Suchenden durch die Weitergabe von Wissen möglichst direkt geholfen werden kann. Denken Sie an die angesprochene Handreichung zur Anmeldung von Lehrveranstaltungen. Diese speichert einen Teil des relevanten Wissens, dessen es bedarf, um eine Lehrveranstaltung den Regeln der Organisation gemäß vorzubereiten¹.

Das individuelle Wissen der Mitarbeiter ist damit organisationales Wissen geworden. Diese Transformation von individuellem Wissen zu organisationalem Wissen ist eine Kernaufgabe des Wissensmanagements. Schließlich führt diese Übertragung von Wissen in die organisationale Wissensbasis dazu, dass die Organisation unabhängiger vom einzelnen Individuum wird. Der klassische Stoßseufzer aller Wissensmanager bei Siemens: ‚Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß ...‘ gilt für alle Organisationen, die sich dem Management von Wissen widmen.

Doch wer oder was weiß, wenn wir von **organisationalem Wissen** sprechen? Dass es organisationales Wissen gibt, wird relativ selten bestritten. Wir kennen die Beispiele aus der Wirtschaft: Selbst wenn ein Teil der Entwicklungsingenieure Toyota verlässt, wird das Unternehmen wohl kaum seine Fähigkeiten und das Wissen verlieren, Hybridautos herzustellen. Ähnlich bekannte Beispiele gibt es auch im Bildungsbereich: Das Massachusetts Institut of Technology (MIT) in Cambridge (USA) hat seine herausragenden Fähigkeiten im Bereich der Informatik und künstlichen Intelligenz auch behalten nach dem Tod bzw. Weggang von Dozenten mit Weltruf wie Vannevar Bush, dem Erfinder des Hypertext-Prinzips (Zimmer 2001), Claude E. Shannon, dem Begründer der Informationstheorie, Marvin Minsky, dem Pionier der künstlichen Intelligenz, oder Joseph Weizenbaum, dem kritischen Informatiker. Die RWTH Aachen verfügt als Einrichtung über herausragende Kompetenzen in der Ausbildung von Ingenieuren. Diese Kompetenzen entstehen zwar nicht unabhängig von den Lehrenden an dieser Hochschule, aber sie bleiben auch dann bestehen, wenn Lehrende einen Ruf an eine andere Universität annehmen.

Diese Beispiele illustrieren, dass es so etwas wie organisationales Wissen gibt, beantworten aber noch nicht die oben gestellten Fragen nach der Natur dieses Wissens bzw. nach dem Träger des Wissens. Dass die Antworten auf diese Fragen relevant sind im Kontext des Managements von Wissen, wird aber spätestens dann deutlich, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass Organisationen häufig – wie

¹ Die Vorstellung, Wissen unabhängig von wissenden Akteuren zu speichern, wirft verschiedene konzeptionelle Probleme auf, denen wir uns im zweiten Kapitel widmen werden. So stellt sich beispielsweise die Frage, ob es wirklich Wissen ist, was da gespeichert wird, oder ob es nicht eher ‚nur‘ Informationen sind.

in dem Beispiel oben dargestellt – darauf abzielen, nicht nur die direkte Weitergabe vom wissenden Akteur an den nicht-wissenden Akteur zu unterstützen, sondern auch und vor allem das individuelle Wissen des wissenden Akteurs zunächst zu organisationalem Wissen zu machen und dieses dann an die wissenssuchenden Akteure weiterzugeben, also wieder in individuelles Wissen zu überführen. Sollen diese Transformations- und Transferprozesse unterstützt werden, muss man sich darüber klar sein, was Wissen auf der individuellen und der organisationalen Ebene ist bzw. sein kann und welche Möglichkeiten und Grenzen der Transformation existieren.

Schlüsselwörter:

Wissensaufnahme, Wissensweitergabe, organisationales Wissen

1.3 Ein Überblick über das Studienmaterial

Den hier nur angerissenen Fragen nach der Natur und den Eigenarten von Wissen und Informationen wird in Kapitel 2 intensiver nachgegangen werden. Auf der Basis dieser Überlegungen können dann die Ziele und Methoden des Wissensmanagements, wie sie aktuell in der Literatur diskutiert werden, dargestellt werden. Dies geschieht in Kapitel 3.

Einige zentrale Ziele des Managements von Wissen sind bereits angesprochen worden: die organisationale Aneignung von Wissen, die effiziente Aufnahme und Weitergabe von relevantem Wissen. Wissensmanagement erschöpft sich jedoch nicht in diesen Aufgaben. Angesichts dessen, dass unter ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoller Weise nur relevantes Wissen gemanagt werden soll, muss zunächst geklärt werden, was relevantes Wissen für die Organisation darstellt. Hierzu wird häufig auf die Definition von Wissenszielen zurückgegriffen. Im nächsten Schritt sollte dieses relevante Wissen in der Organisation identifiziert werden. Ist es identifiziert, muss es gespeichert werden, um es an andere Akteure weitergeben zu können. Ein weiteres Handlungsfeld des Wissensmanagements resultiert daraus, dass Wissen nur dann seinen Nutzen entfaltet, wenn es auch im Handeln der Akteure seinen Niederschlag findet. Wider besseres Wissen zu handeln bzw. verfügbares Wissen zu ignorieren, ist etwas, was nicht nur im Privatleben, sondern natürlich auch in Organisationen vorkommt. Und schließlich sollte das im Rahmen des Wissensmanagements verarbeitete Wissen auch bewertet werden, um überprüfen zu können, inwieweit man den ursprünglich gesetzten Wissenszielen gerecht geworden ist. Einigen Bildungseinrichtungen, beispielsweise österreichischen Hochschulen, ist die Bewertung ihres Wissens so wichtig, dass sie sogar Wissensbilanzen aufstellen – auch wenn für die österreichischen Hochschulen ergänzt werden sollte, dass es sich bei der Wissensbilanzierung um eine gesetzliche Vorgabe handelt.

Um die zentrale Anforderung an Wissensmanagement – die Weitergabe und die Nutzung des in der Organisation vorhandenen Wissens – erfüllen zu können, müssen das Wissen bzw. die dem Wissen zugrundeliegenden Informationen (vgl. Kap. 2) in Informationssystemen gespeichert und den potenziellen Nutzern dar-

geboden werden. Diese Informationssysteme können EDV-technischer Natur sein, sie können aber auch organisationaler Natur sein. So kann man eine Datenbank oder ein Wiki einsetzen, um dafür zu sorgen, dass bestimmte Informationen einen bestimmten Adressatenkreis erreichen, oder man definiert organisationale Verfahren und Regeln – wie eine regelmäßige *jour fixe* – um dieses Ziel zu erreichen. Beide Verfahrensweisen haben – je nach Art der zu vermittelnden Informationen oder des zu vermittelnden Wissens und je nach Art und Ausgestaltung des Adressatenkreises – ihre Vor- und Nachteile. Hier deuten sich die Schnittstellen zwischen dem Management von Wissen und dem Management von Informationen an, das beides Gegenstand dieses Moduls und damit des Studienmaterials ist. Um das Modul nicht inhaltlich zu überfrachten und damit beim Leser zu einem ‚information (!) overload‘ zu führen, wird Informationsmanagement in diesem Modul vornehmlich unter dem Gesichtspunkt einer unterstützenden Funktion des Wissensmanagements behandelt. Eine kurzgefasste Darstellung der generellen Ziele und Aufgaben des Informationsmanagements sowie einiger zentraler Elemente und Verfahren findet in Kapitel 4 statt.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Bedeutung des organisationalen Kontextes für Wissensmanagement. Hier wird nochmals die Frage aufgeworfen, was es bedeutet, wenn man von organisationalem Wissen spricht. Dabei zeigt sich, dass es unterschiedliche Abstufungen organisationalen Wissen gibt. Der Hauptteil des Kapitels beschäftigt sich allerdings damit, inwieweit bestimmte Eigenarten einer Organisation, ihre Struktur oder etwa ihre Organisationskultur Prozesse des Wissensmanagements fördern oder – was weitaus häufiger der Fall ist – behindern können. Im Zuge dieser Überlegungen werden immer wieder die Grenzen einer rein organisational-strukturellen Betrachtung und einer akteursorientierten, die ggf. eher im Rahmen des Personalmanagements gesehen würde, überschritten werden.

Auf der dann bereiteten Basis, die die Eigenarten von Wissen (Kapitel 2), die Ziele und Methoden des Wissensmanagements (Kapitel 3), die Informationsmanagementaspekte von Wissensmanagement (Kapitel 4) und die Bedeutung von Organisation (Kapitel 5) umfasst, können wir uns in Kapitel 6 abschließend einigen Beispielen des Informations- und Wissensmanagements in Bildungseinrichtungen zuwenden und dabei auch die Grenzen des Versuchs, diese Ressourcen zu managen, thematisieren.

1.4 Schnittstellen zu anderen Modulen

Es ist bereits angeklungen: Wissensmanagement ist ein Querschnittsthema, das von philosophischen Fragen nach der Natur des Wissens bis hin zu ökonomischen Überlegungen zum Wert von Wissen reicht. Eng sind die Verbindungen zu Fragen der **Organisation und Führung** und dem **Personalmanagement**: Diesen Managementbereichen obliegt es, in der Organisation die Bedingungen für ein erfolgreiches Management von Wissen zu schaffen. Da, wie wir sehen werden, Wissensmanagementprozesse oft vergleichsweise langwierig sind – heute bereits die Bedingungen dafür geschaffen werden müssen, was morgen genutzt werden

soll – spielen Aspekte der strategischen Ausrichtung und des **strategischen Managements** der Organisation eine Rolle. Und schließlich kommt spätestens bei der Frage der Bewertung des Wissens und der Wissensmanagementprozesse auch das **Controlling** der Organisation mit ins Spiel.

Da das vorliegende Studienmaterial inhaltlich für sich selbst stehen muss, ist es unvermeidbar, dass zum Teil inhaltliche Überschneidungen mit Themen auftreten, die in den gerade angeführten Modulen behandelt werden.