

Wolfgang Sturz

Wissensmanagement in Wissensinstitutionen

AKTUELLER BEGRIFF

In Wissensinstitutionen gibt es eine harte Währung, die jeder akzeptiert: das Wissen. Der Konkurrenzkampf an Hochschulen und Forschungsinstituten um innovative Ideen und neue Konzepte ist groß. Nur wer die Nase vorn hat, kann auf zukünftige Fördermittel hoffen. Wie ist Wissensmanagement unter diesen Bedingungen realisierbar?

Wissensmanagement ist – laut Duden – eine „Sammlung von Strategien zur optimalen Nutzung des gesammelten Wissens, der Erfahrung und der Ideen der Mitarbeiter eines Unternehmens.“ Vor allem in großen Unternehmen gibt es zahlreiche erfolgreiche Implementierungen von Wissensmanagement-Konzepten. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind eher skeptisch, was Wissensmanagement anbelangt, aber in jüngster Zeit auch „auf dem Sprung“, sich Wissensmanagement-Lösungen anzueignen. Dies reicht von einfachen Konzepten, die eher um die Herausforderungen des persönlichen Wissensmanagements kreisen, bis zu umfassenden Datenbankmanagement-Lösungen. Das Herzstück einer solchen Lösung ist generell eine IT-Lösung. Wenn die Lösung wirklich gut ist, beschäftigt sie sich auch immer mit den Anliegen der Mitarbeiter und deren Motivation, Wissensmanagement zu betreiben.

Wissensinstitutionen – also Hochschulen, Forschungsinstitute, einzelne Fakultäten oder auch Schulen – sind bisher noch wenig mit der praktischen Umsetzung von Wissensmanagement befasst. Es gibt zwar Kooperationen, Modellprojekte und Zusammenarbeiten zwischen einzelnen Institutionen, aber innerhalb vieler Institutionen ist praktisches Wissensmanagement oftmals noch nicht bis zu den Mitarbeitern vorgedrungen.

Diversität verbessert die Qualität von Entscheidungen

Wissensmanagement kann – wenn es professionell betrieben wird – das Spektrum wissenschaftlicher Erkenntnis signifikant erhöhen. Warum war zum Beispiel während des Kalten Kriegs kein Politikwissenschaftler in der westlichen Welt in der Lage, eine zutreffende Prognose über den Fall des Eisernen Vorhangs abzugeben? Die Fakten über die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklung in Osteuropa lagen weitgehend auf dem Tisch, die Wissenschaftler befassten sich ausgiebig und unter verschiedenen Aspekten mit der Problematik.

Aus Perspektive des Wissensmanagements könnte es für das Scheitern der Politikwissenschaftler diese Erklärung geben: „Mangelnde Diversität“, wie James Surowiecki sie in seinem Buch „Die Weisheit der Vielen“ als Ursache für das Scheitern von Entscheidungsfindungen von Gruppen identifiziert. Je geschlossener Gruppen sind und je ähnlicher die Mitglieder, desto unwahrscheinlicher wird es, dass die Gruppe zutreffende Prognosen anfertigt. „Wenn für eine gute Entscheidungsfindung eine Diversität des Erkennens essenziell ist, so liegt es zum Teil daran, dass individuelles Urteilen unzureichend präzise oder konsistent ist“, so Surowiecki (Surowiecki, S. 65). Und weiter: „Wenn Entscheidungsträger mentalitäts- und weltanschauungsmäßig einander zu ähnlich sind, werden sie leicht ein Opfer des Gruppendenkens. Denn homogene Gruppen werden eher zusammenstehen als divers zusammengewürfelte und ihre Mitglieder [...] deshalb überzeugter,



Wissen zu managen, heißt unter anderem mit Diversität umzugehen. Und Vielfalt verbessert die Qualität von Entscheidungen – nicht zuletzt in Schulen, Hochschulen, Forschungs- und Weiterbildungseinrichtungen.

Foto: Archiv

Wissensmanagement bedeutet eben nicht: Ich serviere der Konkurrenz mein neu entwickeltes Wissen auf dem Silbertablett. Es muss hingegen bedeuten: Mit welcher Strategie kann ich mein Wissen transparent und für wichtige Personen zugänglich machen, es damit mehren und gleichzeitig vor Missbrauch durch Unbefugte schützen?

dass das Gruppenurteil in wichtigen Fragen das richtige sein muss.“ (ebd.) Das wird eben auch dann zutreffen, wenn das Gruppenurteil falsch ist. Diversität bereichert Gruppen auf der einen Seite um eine neue Perspektive, darüber hinaus macht sie jedem einzelnen Mitglied innerhalb einer Gruppe auch erst möglich zu sagen, was es denkt. Vielleicht gab es den einen oder anderen Politikwissenschaftler, der den Fall der Mauer vorhergesehen hat, aber seine Prognose aufgrund der mangelnden Diversität nicht publiziert hat?

Dieses „Scheitern“ der Politikwissenschaft sollte Wissenschaftler allgemein hellhörig machen: Die spezifische Dynamik in Wissensinstitutionen fördert die Bildung homogener Gruppen, die Zurückhaltung von Wissen und die damit einhergehende Gefahr für das Wissen aller. Wissensmanagement kann ein Ansatz zur Lösung dieses Problems sein.

Angst vor Ideenpiraterie unbegründet

Kürzlich berichtete mir ein Bekannter, der als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei einer Universität beschäftigt ist, was er von den Ansätzen des Wissensmanagements hält: „Zur Arbeit nehme er immer seinen privaten Laptop mit und speichere alle wichtigen Daten nur dort und niemals auf dem Rechner, der an das Universitätsnetzwerk angeschlossen ist. Er habe schlicht zu viel Angst vor Ideenklau.“ Soweit die Einstellung meines Bekannten zur Wissensteilung – eine weit verbreitete Herangehensweise an das Thema in großen Bereichen der Forschung.

Diese Angst vor dem Diebstahl geistigen Eigentums ist nicht nur an wissenschaftlichen Institutionen verbreitet, sie hat in der Praxis auch ihre Berechtigung. Wissenschaftler müssen ihre Ideen schützen, genau wie Wohnung oder Haus vor unbefugtem Zugriff geschützt werden. Dennoch gibt es Mechanismen, die es ermöglichen, Gäste ins Haus einladen zu können, ohne befürchten zu müssen, dass geklaut wird.

Wissensmanagement: die Voraussetzungen

Zunächst einmal wird niemand Gäste einladen, bei denen er befürchtet, sie könnten Diebe sein. Für Wissensinstitutionen bedeutet das, eine Kultur zu schaffen, in der die Angst vor Wissensdiebstahl minimiert ist. Nur in einem entsprechenden Rahmen wird es den Mitarbeitern möglich sein, Wissen teilen zu wollen.

Wissensmanagement bedeutet eben nicht: Ich serviere der Konkurrenz mein neu entwickeltes Wissen auf dem Silbertablett. Es muss hingegen bedeuten: Mit welcher Strategie kann ich mein Wissen transparent und für wichtige Personen zugänglich machen, es damit mehren und gleichzeitig vor Missbrauch durch Unbefugte schützen?

Umsetzung in Wissensinstitutionen

Die zentrale Frage ist: Wie können Mitarbeiter, die selbst innovatives Wissen entwickeln, dazu motiviert werden, ihren neuesten und aktuellsten Kenntnisstand mit anderen zu teilen? Um dies zu erreichen, müssen die folgenden Fragen klar und deutlich beantwortet werden:

- ◆ Wer hat Zugriff auf mein Wissen?
- ◆ Wie ist mein Wissen geschützt?
- ◆ Auf welches Wissen welcher Kollegen kann ich selbst zugreifen?

Unterschiedliche Rechte müssen kommuniziert werden: Jeder Mitarbeiter weiß, wer auf sein Wissen zugreifen kann. „Ideenklau“ kann so – wenn er denn passiert – schnell erkannt und der Dieb identifiziert werden.

Diskretion muss gewahrt bleiben: „Kritisches Wissen“ darf zum Beispiel nicht von zugriffsberechtigten Professoren an deren Mitarbeiter weitergegeben werden.

Die Mitarbeiter müssen sich absolut darauf verlassen können, dass niemand gegen diese Mechanismen verstoßen kann (indem die Wissensdatenbank ausreichend geschützt ist). Diese Maßnahmen können Angstbarrieren abbauen und Vertrauen schaffen.

Wissensmanagement kann ein Ausweg sein

Die Generierung einer Wissensdatenbank mit unterschiedlicher Hierarchisierung, die vor dem gefürchteten Missbrauch schützen kann, fördert Wissen. Ein für die Wissensdatenbank verantwortlicher Administrator muss darüber wachen, dass bestimmte Bereiche auf keinen Fall von der Konkurrenz eingesehen werden dürfen. Hier sollte das Subsidiaritätsprinzip in diesem Sinne greifen: Soviel Offenheit und Transparenz wie möglich, soviel geschlossene Bereiche wie nötig. Im Idealfall sollte die Wissensdatenbank auch fächerübergreifend offen sein. Wissenschaftler anderer Fachrichtungen bereichern in jedem Fall die Heterogenität und damit das Wissen einer Gruppe.

Vor allem sollten aber die Mitarbeiter in das Projekt „Wissensdatenbank“ eingebunden werden und die Ziele des Projekts deutlich vor Augen haben. Wenn die Angst vor dem Wissensdiebstahl dominiert, muss diese zunächst abgebaut werden – bevor eine Wissensdatenbank eingeführt wird. Den Mitarbeitern muss klar sein, dass sie durch eine Wissensdatenbank nicht nur ihr persönliches Wissen, sondern das ihrer ganzen Disziplin mehren können.

Literatur:

Surowiecki, J., Die Weisheit der Vielen, Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können, München 2005.

Autor:

Dr.-Ing. Wolfgang Sturz
ist Leiter des Steinbeis-Transferzentrums
Wissensmanagement & Kommunikation in Reutlingen.

Anzeige