

**MuP:** Was ist eigentlich die Besonderheit der „Ressource Wissen“?

**Nickelsburg:** Die Besonderheit der Ressource Wissen ist für mich, dass sie sich laufend verändert, dass sie mit dem Wechsel der Perspektive vollkommen anders aussehen kann, kontextabhängig ist, dass sie teilweise vom Wissensträger und seinen Erfahrungen, Kompetenzen, Fähigkeiten abhängig ist und dass man wirklich ständig etwas Neues aus ihr generieren kann.

**Howaldt:** Ergänzend kann man noch sagen, dass die Bedeutung dieser Ressource in den letzten Jahren in allen Bereichen sehr gewachsen ist – nicht nur in der Wirtschaft, auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen. Diese wachsende Bedeutung, ebenso wie die Besonderheiten dieser Ressource, die es schwierig machen, sie mit traditionellen Methoden zu managen, erklären auch das große Interesse am Thema Wissensmanagement.

**MuP:** Wie kann man den Begriff „Wissen“ fassen? Woraus setzt sich Wissen zusammen: Ist es Information, ist es die Kompetenz von MitarbeiterInnen in bestimmten Bereichen...?

**Howaldt:** Aus meiner Sicht würde ich gar nicht so ins Detail gehen. Für Organisationen ist entscheidend, welches Wissen für sie relevant ist. Das ist völlig unterschiedlich in einem Automobilbetrieb, in einem wissenschaftlichen Betrieb oder in einer Weiterbildungseinrichtung. Entscheidend ist also nicht, wie sich Wissen von Information oder Daten unterscheidet, sondern welches Wissen die Organisation weiterbringt und welches Wissen nicht. Diese Frage nach der Relevanz des Wissens sollte also eine ganz wichtige sein. Und ich glaube, dass jede Organisation für sich entscheiden muss, was sie unter dem Wissen versteht, welches für sie relevant ist.

**Nickelsburg:** Es gibt viele schöne Definitionen, was Wissen ist und was nicht. Da aber Wissensmanagement ein laufender Prozess ist, muss sich auch die Definition ständig ändern, sodass man wirklich nur vom Bedarf der einzelnen Organisation und dem Kontext ausgehen sollte, in dem das Wissen zu einem bestimmten Zeitpunkt angewandt wird.

**MuP:** Sie betonen beide organisationsspezifische Aspekte. Diese wurden auch auf der MuP-Tagung zum Wissensmanagement mehrfach angesprochen. Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach die Art und Weise, wie eine Organisation strukturiert ist, welche Ebenen und Hierarchien es dort gibt und wie die Organisationskultur geprägt ist, für Prozesse des Wissensmanagements?

**Nickelsburg:** Ich sage es einmal so: Wenn Sie eine ‚ordentliche‘ Dienstanweisung bekommen, wird diese in der Regel nicht mit Kontextwissen angereichert sein, sodass Sie das ausführen, was sie verstanden haben. Ob das aber dem eigentlichen Auftrag bzw. der

eigentlichen Intention entspricht, kann anhand einer solchen Kommunikation nicht abgelesen werden. Wenn eine Organisation aber kommuniziert: Wir haben ein bestimmtes Ziel, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen und Ihnen ist es freigestellt, wie Sie dieses Ziel erreichen dann kommt man dazu, Wissen fließen zu lassen. Dann ermöglicht man Überlegungen wie: Was ist der im Moment günstigste Weg, in einem bestimmten Kontext, einer bestimmten Situation, in einer bestimmten Zusammensetzung – in einem Team oder alleine? Wie kann ich mein Hintergrundwissen dazu nutzen und erweitern, um dieses Ziel zu erreichen? Natürlich muss das entsprechende Ziel deutlich und transparent kommuniziert worden sein.

**Howaldt:** Insofern kann man also sagen, dass Wissensmanagement immer die Räume, die Möglichkeiten, die Gelegenheiten und die Motivation schaffen muss, damit Information fließt und die verschiedenen Komponenten des Wissens genutzt werden können. Wissen ist in den Köpfen der Menschen, aber auch in der Organisation, ihrer Kultur und ihren Strukturen sowie in der technischen Infrastruktur vorhanden und sollte möglichst effizient kombiniert werden. Hier kann das Management Voraussetzungen schaffen und Strukturen mitentwickeln, aber es kann den Prozess nicht steuern, sondern muss entsprechende Freiräume zulassen, auch wenn das Ergebnis nicht immer das ist, was man sich vorgestellt hat.

**Nickelsburg:** Wobei das Management dann immer noch die Aufgabe hat, im Blick zu behalten, ob das Ergebnis eines Wissensmanagement-Prozesses oder Wissensmanagement-Systems zur Erreichung des vorher definierten Wissensziels beigetragen hat und auch umgekehrt ob dieses Ziel noch relevant ist oder ob das Ergebnis auf ein wichtigeres Wissensziel für die Organisation hindeutet.

**MuP:** Ist Wissensmanagement schwieriger in Organisationen, die sehr stark hierarchisch aufgebaut sind?

**Nickelsburg:** Das kommt auf die Fragestellung des Wissensziels an. Wenn ich – überspitzt gesagt – den Weltfrieden organisieren will und das in einem stark hierarchisierten Organisationsumfeld versuche, dann werden Schwierigkeiten auftauchen, weil irgendjemand definiert, was unter Weltfrieden zu verstehen ist. Ein zentrales Ziel vieler Organisationen ist es, die eigene Organisation ‚im Markt‘ halten zu können. Bei Non-Profit-Organisationen geht es ja beispielsweise nicht um den Produktverkauf sondern darum, wie die Organisation so interessant bleibt, dass sich Ehrenamtliche für eine Mitarbeit entscheiden. Diesen Ehrenamtlichen muss die Organisation einen Nutzen bieten. Wenn sie diesen Nutzentransfer nicht leistet, hat sie ein Problem. Also müssen Fragen nach dem, was Ziele für die Organisation sind, erst einmal daran ausgerichtet sein, wie die Organisation überleben kann, was sie will und wo sie hin will. Daraus entwickeln sich Wissensziele und aus ihnen können sich natürlich umso bessere Lösungen entwickeln, je freier man Wissen fließen lässt. Schwieriger wird dies bei sehr geradlinig ausgerichteten, hierarchischen Vorgaben.

**MuP:** Ist Organisationskultur dann auf der einen Seite Voraussetzung und auf der anderen Seite Ziel von Wissensmanagementprozessen?

**Howaldt:** Ich glaube, dass diese beiden Dinge sich gegenseitig bedingen. Man braucht eine gewisse Organisationskultur, um ein sinnvolles Wissensmanagement einzuführen und das Wissensmanagement wird auf der anderen Seite die Organisationskultur sicherlich verändern. Insofern – und das ist ja auch in einem Workshop während der MuP-Tagung gesagt worden – ist Wissensmanagement der Spiegel der Organisationskultur. Wenn man sich z.B. empirisch ein Wissensmanagement-System anschaut, kann man viel über die Kultur der Organisation lernen.

**Nickelsburg:** Jede Erfahrung aus dem pragmatisch erlebten Wissensmanagement wird automatisch die Organisationskultur verändern.

**MuP:** Gibt es bestimmte Motivationsstrukturen, um Wissensmanagementprozesse anzustoßen oder diese Prozesse aufrecht zu erhalten?

**Nickelsburg:** Diese Frage kann man pragmatisch oder philosophisch beantworten. Eine ganz pragmatische Argumentation ist: Wenn wir unser Wissen nicht einbringen, wird es dieses Unternehmen über kurz oder lang nicht mehr geben und damit auch nicht meinen Arbeitsplatz, d.h. die Abteilung wird geschlossen oder das Team existiert nicht mehr. Von einer anderen Perspektive aus betrachtet, kann man sagen: Wenn wir Wissensziele definieren, dann kann sich mein Arbeitsplatz sehr viel interessanter gestalten in der Zukunft. Bringe ich mein Wissen ein, kann die Organisation das Wissen erkennen, das vorhanden ist. Auch das kann eine Motivation sein. Die eine Motivation ist natürlich sehr drastisch, die andere eher schön. Frei fließendes Wissen oder auch die Mit-Definition von Wissenszielen kann außerdem dazu führen, dass Mitarbeiter oder Beteiligte in einem Unternehmen/in einer Organisation ganz demokratisch starken Einfluss nehmen auf die Gestaltung dieses Unternehmens/dieser Organisation. Es gibt also eine große Spannweite von Motivationsstrukturen.

**Howaldt:** Wenn man über die Motivation zum Wissensmanagement, zur Weitergabe, zur Diskussion, zur Weiterentwicklung des eigenen Wissens mit anderen nachdenkt, dann sollte man nicht nur eine monetäre Reize denken. Meiner Meinung nach ist es einfach so, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und es in seiner Natur liegt, dass er mit anderen zusammen etwas entwickelt. Es muss einfach deutlich werden, dass die Weitergabe von Wissen und die gemeinsame Weiterentwicklung von Wissen sowohl für Unternehmen als auch für den einzelnen Mitarbeiter etwas bringen. Diese Beidseitigkeit ist entscheidend dafür, dass sich Menschen einbringen und dass sie bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben. Wissensweitergabe

funktioniert ja auch meistens nur, wenn man dabei selbst etwas lernt. Diese gegenseitige Wertschätzung verhindert, dass nur eine Seite profitiert und die andere verliert, und dass ein Unternehmen vom Wissen einzelner MitarbeiterInnen profitiert und sie anschließend ersetzt. So etwas funktioniert vielleicht einmal, aber dann nicht mehr.

**Nickelsburg:** Intuition spielt hier natürlich auch eine wichtige Rolle. Menschen sind sehr intuitiv an dieser Stelle und spüren sehr genau wie ehrlich Wissensziele gemeint sind. Hinzu kommt, dass Menschen Freude an ihrer Arbeit haben möchten. Je angstfreier ein Arbeitsumfeld ist, je größer die Vertrauensbasis ist und je stärker die Einzelnen steuern können, was mit ihrem Wissen passiert, umso mehr Spaß haben Menschen daran, sich auszutauschen und neues Wissen zu entwickeln. Solche Freiräume können z.B. durch die berühmte Kaffeeküche oder Kaffeeecke geboten werden. Wenn ich dort stehe und stehen darf, weil jeder erst einmal davon ausgeht, dass dabei Wissen fließt und ausgetauscht wird – egal wie zielgerichtet – dann ist das etwas, das Freude macht, das beschwingt, das Freiräume schafft. Klar muss das gesteuert werden und klar müssen da vernünftige Ziele definiert werden, damit sich nicht alle nur noch in der Kaffeeküche aufhalten. Aber es ist natürlich wieder die Aufgabe eines Unternehmensmanagements, diese Ziele gemeinsam zu entwickeln und dann wirklich sauber zu definieren, sodass sie für jeden transparent sind und es ist natürlich auch eine Aufgabe zu kontrollieren, wie die Zuarbeit zu diesem Ziel ist und ob das Ziel überhaupt noch aktuell ist.

**MuP:** Sie haben beide betont, dass Wissensmanagement ein Prozess ist und sich deshalb ständig verändert. Wie genau sehen ihrer Meinung nach die Zusammenhänge zwischen dem Wissensmanagement-System und den Veränderungsprozessen in Organisationen aus?

**Nickelsburg:** Wenn ich systemisches Denken erklären will, nenne ich immer das Beispiel von einem Satz Murnau, bei dem ich eine anstoße. Die eine, die sich bewegt, bringt alle anderen in eine neue Position und so sehe ich das beim Wissensmanagement auch. Auch wenn ich nur an der geringsten Stelle anfangen, Wissensmanagementprozesse in Gang zu bringen, bin ich dabei, diese Organisation zu verändern und das ist ein Spielball, der hin und her geht.

**Howaldt:** Wichtig ist in diesem Zusammenhang vor allem, dass die Einführung von Wissensmanagement in einer Organisation eine Frage der sozialen Veränderung und weniger eine Frage der Technologieentwicklung ist. Dieser Aspekt wird in der Diskussion um Wissensmanagement immer mehr hervorgehoben. Das Verständnis davon, was Wissensmanagement ist, hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Wissensmanagement vorwiegend als Frage der sozialen Aspekte einer Organisation zu betrachten, ist eine wesentliche Erkenntnis der wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema Wissensmanagement.