

Helmut Willke

Einführung in das systemische Wissensmanagement

2004

Carl-Auer-Systeme im Internet: www.carl-auer.de

Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer-Systeme Verlag

Weberstr. 2

69120 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH; Heidelberg.

Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages

Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer

Satz: Verlagsservice Hegele, Dossenheim

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, Freiburg i. Br.,

www.fgb.de

Erste Auflage, 2004

ISBN 3-89670-457-5

© 2004 Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

5 Praktische Aspekte des systemischen Wissensmanagements

„Und was mache ich am Montagmorgen anders?“

Standardfrage von Workshop-Teilnehmern

Es gibt inzwischen eine unüberschaubare Fülle an Studien zur Praxis des Wissensmanagements (eigene empirische Studien und weitere Nachweise bei Willke 1998). Viele davon sind lehrreiche Fallstudien (siehe dazu auch die Studien in den Online-Magazinen, z. B. www.wissensmanagement.net). Sie belegen, wie im richtigen Leben, die Höhen und Tiefen, die Kosten und Nutzen, die Triumphe und die Abstürze einer Praxis, die zumindest mutig genug ist, sich auf Experimente und Neues einzulassen. Die Lektüre solcher Fallstudien ist unabdingbare Voraussetzung dafür, ein Gefühl für die Wirklichkeit des Wissensmanagements zu bekommen.

Die großen Beratungsunternehmen sind ganz schnell auf den Zug des Wissensmanagements aufgesprungen. Sie haben es auch beinahe geschafft, eine wichtige und richtige Grundidee durch Übertreibung, Hype (Piel 2003), Inkompetenz und Einseitigkeit zugrunde zu richten. Inzwischen habe sich die Wellen und die Gemüter etwas beruhigt, und man kann besser erkennen, was schief gelaufen und was gelungen ist. In einem hilfreichen Überblick nennt Heiko Roehl (2002, S. 190 ff.) „sechs klassische Fehler“: Instrumentenfixierung, Technologiedominanz, Missachtung von Vertrauen, Interventionen, ohne dass Probleme vorlägen, Standardlösungen gegen Diagnosen sowie Projektleichen statt Evaluation. Im Rückblick auf die ersten 10 bis 15 Jahre der Praxis lassen sich vier besonders gravierende

Wie sollte man Wissensmanagement praktisch einführen?

Fehler oder Fehlentwicklungen des Wissensmanagements herausheben:

- IT-Lösung statt Kulturveränderung
- *Top-down*-Lösung statt gut platzierter Pilotprojekte
- Kurzfristige Lösungen statt geduldiger Stärkung der Wissensbasierung
- Anwendung einer Toolbox statt Entwicklung angepasster Instrumente.

Alle vier Fehlentwicklungen sind eng mit Fehlern bei der Einführung von Wissensmanagement verknüpft, sodass sie im Folgenden unter diesem Titel behandelt werden.

5.1 Wie sollte man Wissensmanagement praktisch einführen?

Ausdrücklich geht es im Folgenden nicht um Patentrezepte oder um normative Vorgaben. Vielmehr möchte ich aus einer systemischen Sicht und mit dem Hintergrund einer zehnjährigen eigenen Praxis des Wissensmanagements Empfehlungen geben. Das Wort „sollen“ in der Überschrift zielt also nicht auf Vorschriften, sondern auf Empfehlungen mit einem bestimmten Hintergrund. Für jeden anderen Hintergrund, jeden anderen Fall und jede andere Praxis müssen diese Empfehlungen entsprechend variiert und angepasst werden. Ich gebe also klare Empfehlungen ab und möchte nicht so tun, als hätte ich keine Präferenzen.

5.1.1 Kulturveränderung statt IT-Lösung

Wie die 1990er-Jahre insgesamt, so waren auch die ersten Jahre des Wissensmanagements von einer Goldgräberstimmung geprägt, in der insbesondere IT-Firmen und IT-lastige Beratungsfirmen Claims absteckten in der Hoffnung auf das schnelle