

Uwe Wilkesmann

Kann man Wissensmanagement lernen?

Das Unternehmensplanspiel

1. Was ist Wissensmanagement?

Soll über Wissensmanagement nachgedacht werden, dann muss zuerst der Begriff des Wissens geklärt werden. In der Literatur hat sich die Differenzierung zwischen Daten, Information und Wissen eingebürgert (vgl. Willke 1998). Daten sind das „Rohmaterial“, die Variablen, Zahlen und Fakten. Als Beispiel können hier die Zahlen in einer Bilanz genannt werden. Wenn ich aber noch nie eine Bilanz gesehen und nicht gelernt habe, sie zu lesen, dann weiß ich nicht, was die Zahlen bedeuten. Ich muss also wissen, was 100 Mio. Euro Umsatz oder 1 Mio. Euro Gewinn bedeutet. Die Daten müssen in einen Kontext von Relevanzen eingebunden werden, dann werden sie zu Informationen. Aus Informationen wird Wissen, wenn sie in einen zweiten Kontext von Relevanzen integriert werden. Ich muss also das Unternehmen und seine Geschichte kennen, um beurteilen zu können, was 1 Mio. Euro Gewinn bedeutet. Ist dies ein Fortschritt gegenüber dem Vorjahr oder ein Verlust etc? Hier werden die Informationen in schon vorhandenes Wissen integriert. In Akten, Dokumenten und Datenbanken sind also immer nur Daten enthalten, die erst „interpretiert“, d.h. zu Information und Wissen generiert werden müssen. Aus dieser Begriffsbestimmung geht schon jetzt hervor, dass Wissensmanagement keine reine Softwarelösung darstellen kann. In Unternehmen herrscht häufig noch eine technikdeterministische Sichtweise vor: Interaktionsprobleme im Unternehmen sollen durch eine neue Technik gelöst werden. Wenn eine gute technische Lösung installiert wird, dann geht alles von selbst, so denken häufig Manager und die entsprechend Verantwortlichen in der IT-Abteilung. Diese Denkhaltung erzeugt Datenfriedhöfe in Unternehmen, weil die organisationalen, motivationalen und personalen Voraussetzungen nicht beachtet werden. Zwei in der Literatur oft zitierte Modelle des Wissensmanagement stammen von Probst (1996) und Nonaka und Takeuchi (1997). Als Erkenntnis beider Modelle können die beiden wichtigsten Funktionen des internen Wissensmanagements wie folgt zusammengefasst werden:

1. Generierung von neuem Wissen,
2. Speicherung und Nutzung von neuem Wissen.

Für die erste Funktion ist die interne Unternehmenskommunikation wichtig, für die zweite ist der Umgang mit und die Einführung von technischen Hilfsmitteln wichtig. Dabei muss aber der Faktor Mensch in den Vordergrund gestellt werden: Menschen nutzen Technik. Deshalb muss die motivationale Voraussetzung berücksichtigt werden, d.h. wann nutzen Menschen z.B. Datenbanken? Um diese Probleme erfahren zu können, haben wir das Unternehmensplanspiel Wissensmanagement entwickelt¹.

2. Was ist ein Unternehmensplanspiel?

Aus der pädagogischen Erwachsenen- und Weiterbildung sind verschiedene Lernformen und Lehrmethoden bekannt. Neben den klassischen Lehrformen der Vorträge in Seminaren gibt es verschiedene aktive Lehrformen, mit denen der Lernende aus der rezeptiven Lernhaltung herausgeholt und aktiv zu einer experimenteller Haltung in praxisorientierten Umfeldern ange-regt werden soll. Der Grundgedanke des Rollenplanspiels Wissensmanagement ist es, durch möglichst wirklichkeitsgetreue Nachbildung eines Unternehmens, Entscheidungsprozessen durch die Übernahme von Rollen in realen betriebswirtschaftlichen Situationen zu simulieren. Durch handlungsorientierte Lernformen - in denen ein komplexes, zeitlich längerfristig zu bearbeitendes Thema in den Mittelpunkt gestellt wird - kann die Aufgabenstellung viel effek-tiver bearbeitet werden, als in klassischen Lernformen.

Planspiele sind ein Instrument, das zum Simulieren von Handlungs- und Ereignissituationen genutzt wird, um Situationen besser zu verstehen, einzuschätzen und erfahren zu können. Planspiele sind experimentelle Lernwelten. Sie simulieren realitätsnah spezifische Abläufe und Zielkonflikte in Unternehmen. Die Lernmethode Planspiel Wissensmanagement will den Teilnehmern ein schnelles und nachhaltiges Sammeln von Praxiserfahrungen zum Thema Wissensmanagement ermöglichen. Unternehmerisches Denken und Handeln kann in ver-schiedenen Situationen (Module: Technik; innerbetriebliche Kommunikation, Motivation und Anreiz, Marketing und Vertrieb) geübt werden, um es in die eigene Praxis zu transferieren. Die Teilnehmer werden für wichtige Bereiche des Wissensmanagements sensibilisiert und lernen, welche internen und externen Faktoren Einfluss auf den positiven Ausgang von Wis-sensmanagementprojekten haben. Die praxisnahe Gruppenarbeit ermöglicht gegenüber her-kömmlichen Seminarangeboten darüber hinaus einen hohen und schnellen Transfer von Er-fahrung und Wissen.

¹ Neben dem Autor sind Ingolf Rascher, Maximiliane Bönnighausen und als externer Berater Diethard Link an dem Planspiel beteiligt.

3. Das Beispiel der fiktiven Firma Friedrich Bein KG

Das Rollenspielspiel Wissensmanagement simuliert (in einem ein- bis zweitägigen Workshop) die Firma Friedrich Bein KG. Es handelt sich um ein Unternehmen aus der Textilindustrie mit ca. 2000 Mitarbeitern. Ziel ist es, aus den angebotenen Modulen (Technik, Motivation und Anreiz, innerbetriebliche Kommunikation, Marketing und Vertrieb; die Zahl der Module variiert mit der Länge des Workshops) Rollen der Modellfirma einzunehmen. Die Teilnehmer sollen in Kleingruppen jeweils eine Projektgruppe simulieren, die einen Projektplan zur Installation eines Wissensmanagementsystems entwickeln soll, der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Projekt motivieren soll. Dabei müssen Kompetenzen und Erfahrungen berücksichtigt werden. Damit die Projektgruppe ein Bild von dem vorhandenen Wissen bekommt, muss zuerst der Wissensbestand und Wissensbedarf ermittelt werden. Anschließend soll das Ergebnis visualisiert, Problemlagen aufgezeigt und Lösungen erarbeitet werden. Ein Implementationskonzept wird schrittweise erarbeitet. Ziel ist die Entwicklung eines Projektplans, mit verschiedenen Meilensteinen, Umsetzungsempfehlungen und konkreten Anweisungen für die Erstellung eines Wissensmanagement-Systems für die Friedrich Bein KG.

Der Schwerpunkt des Planspiels liegt dabei auf der Bearbeitung von vorgegebenen Problemen der internen Unternehmenskommunikation (vgl. Wilkesmann 2000), der Motivation (Wilkesmann/Rascher 2001, 2002) sowie der Rolle des Betriebsrates in diesem Prozess. Außerdem wird in einem Modul die Frage angesprochen, wie der Betriebsrat Wissensmanagement für seine eigenen Arbeit nutzen kann.

Weitere Informationen zu dem Unternehmensplanspiel Wissensmanagement gibt es unter:

<http://www.ruhr-uni-bochum.de/planspiel> und unter

Uwe Wilkesmann (<http://www.Uwe-Wilkesmann.de>)

Literatur:

- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka 1997: Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/Main.
- Probst, Gilbert J. B. 1996: Bausteine des Wissensmanagements. Working Paper, Univ. Genf.
- Wilkesmann, Uwe 2000: Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten. In: Publizistik – Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung 45, 4, 476-495 (<http://www.uwe-wilkesmann.de>).
- Wilkesmann, Uwe/Rascher, Ingolf 2001: Mitarbeiter beteiligen – Datenfriedhöfe vermeiden. In: Die Mitbestimmung 47, 8, 28-31 (<http://www.Ingolf-Rascher.de>).
- Wilkesmann, Uwe/Rascher, Ingolf 2002: Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Möglichkeiten und Grenzen von elektronischen Datenbanken. In: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 71.Jg., Heft 6, S. 342-351 (<http://www.uwe-wilkesmann.de>).
- Willke, Helmut 1998: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.