

Was heißt systemisches Wissensmanagement und wie kann man es in Organisationen und Unternehmen einführen ?

Wir haben Organisationen und Unternehmen als lernende Sozialsysteme definiert, die sich durch den Aufbau angemessener Eigenkomplexität und Eigendynamik einen individuellen Entwicklungspfad in einer dynamischen, nicht steuerbaren Umwelt bahnen und erhalten können.

Unter Eigenkomplexität lernender Sozialsysteme verstehen wir die Ausdifferenzierung und dynamische Verflechtung der vier Leistungen: Bestimmung von Lern- und Wissenszielen, Entwicklung von explizitem und implizitem Wissen und ihre interne Vernetzung und Verteilung in Kommunikationsprozessen.

Systemisches Wissensmanagement für Organisationen und Unternehmen bietet einen Ansatz, diese Dynamik durch (Selbst-) Beobachtung und gekonnte Mitgestaltung im Sinne der organisations- bzw. unternehmensspezifischen Zielsetzungen zu optimieren.

Systemisches Wissensmanagement beginnt mit einer kritischen Selbstbeobachtung der Organisation bzw. des Unternehmens:

In der Regel unterstützt durch einen Beobachter und Berater von außen, muss eine Soll-Bestimmung und eine Ist- und Defizitanalyse mit Blick auf die Eigenkomplexität und die Rolle des Wissens im sozialen System erstellt werden. Dafür ist ein „Wissensaudit“ eine gute Methode: in explorativen Interviews und Gruppengesprächen in allen Unternehmensbereichen werden Soll- und Ist- Bestimmungen mit Blick auf Kultur, Organisation und Technologie des Wissens erarbeitet und Strategien und Wege, vom Ist zum Soll zu kommen, verbindlich festgelegt.

Eine darauf aufbauende „maßgeschneiderte“ operative Umsetzung muss immer Kultur, Organisation und Technologie des Wissens parallel entwickeln und integrieren.

Ein zeitgemäßes kulturelles Leitbild der Organisation- bzw. des Unternehmens als zukunftsorientierte „Persönlichkeit“, als (ethisch legitimes) sinnvolles Projekt, als Gemeinschaft gegenseitiger sozialer Anerkennung und als Ort möglichst herrschaftsfreier Kommunikation muss eine organisatorische und technologische Umstellung auf Wissensarbeit begleiten.

Halten wir mit Blick auf die Entwicklung und Integration der vier zentralen „Bausteine“ von Wissensarbeit noch einmal fest:

- *Corporate Identity und Orientierungsmanagement*

Ein Selbstverständnis der Organisation bzw. des Unternehmens (Corporate Identity), das durch eine „weiche“ kommunikative Grenzziehung gegenüber ihren Umwelten und mit Blick auf die Zukunft geprägt ist, bildet die unternehmenskulturelle Voraussetzung für eine flexible und zukunftsorientierte Bestimmung von Lern- und Wissenszielen und eine „gekonnte“ Assimilation externen Wissens durch randgelagerte Beobachtungs- und Kundschaftersysteme (Orientierungsmanagement).

- *Corporate Mission und Informationsmanagement*

Ein Gefüge normativer Orientierungen, das die Zielsetzungen des Unternehmens im Anschluss an gesellschaftliche Werte als sinnhaft definiert und ethisch legitimiert

(Corporate Mission), bildet den unternehmenskulturellen Bezugsrahmen. Dieser gewährleistet, fortlaufend neue Informationen und relevantes Wissen mit Blick auf die organisations- bzw. unternehmensspezifischen Ziele zu kontextualisieren und explizit zu machen. Beispiele sind hier Wissensbäume und Wissenslandkarten. (Informationsmanagement)

- Corporate Community und Kompetenzmanagement

Eine Entwicklungspartnerschaft und eine Gemeinschaft wechselseitiger sozialer Anerkennung (Corporate Community) bildet den unternehmenskulturellen Rahmen, um möglichst viele Mitarbeiter zu motivieren, im Interesse des Unternehmens kontinuierlich zu lernen, neue Informationen in Wissen zu transformieren und ihr implizites Wissen mit den Kollegen zu teilen. Das kann durch entsprechende Angebote und Verpflichtungen zur Weiterentwicklung von Persönlichkeit, Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz und zur Teamarbeit erreicht werden (Kompetenzmanagement).

- *Corporate Communication und Kommunikationsmanagement*

Enthierarchisierte Beziehungen, Dialogorientierung und Transparenz im Unternehmen und im Umgang mit Kunden, Partnern und Öffentlichkeit (Corporate Communication) bilden die unternehmenskulturellen Voraussetzungen für eine optimale Organisation von intra- und interorganisationellen Wissensflüssen. Sie können z.B. durch Wissensnetzwerke, Wissensmärkte, gelbe Seiten, Mikroartikel u.a. erreicht werden (Kommunikationsmanagement).

Hinzu kommt, - als dritter Gestaltungsbereich neben Kultur und Organisation -, die Technologie: die Ausstattung des Unternehmens mit der informations- und kommunikationstechnologischen Infrastruktur, die für die Umstellung auf Wissensarbeit erforderlich ist.