

## LEITPRINZIPIEN

### 5 Empfehlungen für konstruktives Wissensmanagement

Diese 5 Leitprinzipien beschreiben eine ideelle Situation, sind aber dennoch praxisorientiert gedacht, nämlich als *massgebende Anhaltspunkte* für den Aufbau und den Einsatz von Wissensmanagement-Lösungen und -Systemen, die es möglich machen, praktisches Wissen im Unternehmen nachhaltig besser zu nutzen.

### 1. Praktisches Wissen zweckmässiger verstehen

Als erstes empfehlen wir, dass praktisches Wissen zweckmässiger verstanden werden sollte:

- Als Konstruktion von stillem Wissen - aus stillem oder explizitem Wissen -, nicht als Abbild von Gegenständen der Umgebung.
- Als vernetzte Organisation von Erfahrungen zu einem Ganzen.
- Als Ressource die nicht direkt sondern nur über Wissens-Prozesse - also indirekt - organisiert werden sollte.

### 2. Innere Verbundenheit zwischen Wissen und Wissensträger

Als wichtigste Konsequenz des beschriebenen neuen Verständnis von Wissen empfehlen wir zu beachten, dass zwischen Wissen und menschlichen Wissensträger eine *unverzichtbare innere Verbundenheit* besteht, ähnlich wie zwischen dem Bürger und seine Freiheit<sup>i</sup>: Wissen muss also immer zusammen mit dem Mitarbeiter angegangen werden, mit dem es verbunden ist<sup>ii</sup>. Viele Studien und Umfragen haben immer wieder betont, dass der Mitarbeiter als primärer Erfolgsfaktor von WM-Initiativen angesehen wird<sup>iii</sup>. Mit dem hier aufgezeigten Verständnis von Wissen können wir jetzt auch erklären wieso das so ist. Und diese Erklärung ist notwendig, denn erst auf der Grundlage dieses Verständnisses kann die innere Verbundenheit zwischen Individuum und Wissen als wesentliche Randbedingung bei WM-Lösungen berücksichtigt werden.

### 3. Wirtschaftlich-soziales Gleichgewicht

Aus der genannten inneren Verbundenheit zwischen Individuum und Wissen folgern wir, dass im Wissensmanagement zwischen Sachzwänge der Wirtschaft und menschlich-soziale Anforderungen ein sehr enger Zusammenhang besteht. Bei der Gestaltung und dem Einsatz von Wissensmanagement sollten also ja nicht einseitig die Zwänge der Wirtschaft berücksichtigt werden, denn sonst wird man mittel- und langfristig kaum vermeiden können, dass das eingeführte Wissensmanagement-System entweder nicht benutzt wird, oder scheitert oder gar zu einem Werkzeug der 'Ausbeutung' - in modernem Gewand - wird.

### 4. 'New pact' zwischen Firma und Mitarbeiter

Um die genannte Trennung zu vermeiden erachten wir einen Vorschlag von Prof. Giorgio de Michelis<sup>iv</sup> als zukunftsweisend. Darin empfiehlt de Michelis den Firmen mit ihren Mitarbeitern einen 'new pact', einen neuen Pakt - man könnte sagen einen 'Wissensvertrag' - zu schliessen. Ein solcher Pakt lässt sich im Satz zusammenfassen: 'Du lässt Dein individuelles Wissen fließen, wir würdigen, fördern, schützen es und lassen das Firmenwissen fließen'.

### 5. Vernetzung zwischen Wissenszustände und Kooperation zwischen Wissensträger

Last but not least empfiehlt das 'Konstruktive Wissensmanagement', dass die Wissensprozesse so organisiert (gestaltet, geführt und genutzt) werden sollten, dass zwischen den zwei Zuständen des Wissens (stilles und explizites Wissen) eine ständige Vernetzung und zwischen den menschlichen Wissensträgerinnen und -träger eine kontinuierliche Kooperation ermöglicht und aufrechterhalten wird.

<sup>i</sup> siehe: Jean-Jaques Rousseau, Vom Gesellschaftsvertrag. Reclam, Universal-Bibliothek Nr. 1769, 1977.

<sup>ii</sup> Siehe oben Theo Wehner et al., 1999.

<sup>iii</sup> > 50% der Stimmen (siehe: Futur, Heft 02/2000, Sonderheft über Wissensmanagement, [Produktionstechnischen Zentrum \(PTZ\) Berlin](http://www-plt.ipk.fhg.de/ccwm/index.htm), <http://www-plt.ipk.fhg.de/ccwm/index.htm>).

<sup>iv</sup> Leiter des Laboratory of Cooperation Technology an der Universität Mailand (Milano-Bicocca), <http://www.cootech.disco.unimib.it/>