

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Fachbereich Sozialwesen
Masterstudiengang Sozialmanagement
Wintersemester 2016/2017

**Wissensmanagement in kleineren Organisationen der Sozialen
Arbeit – Herausforderungen und Handlungsansätze**

Masterarbeit

vorgelegt von:

Olaf Schmitz

Referentin: Professorin Dr. Edeltraud Vomberg
Korreferent: Professor Dr. Theodor Maria Bardmann

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	6
1 Einleitung	7
2 Begriffsbestimmungen	9
2.1 Der Organisationsbegriff	9
2.2 Kleinere Organisationen der Sozialen Arbeit	10
2.3 Der Wissensbegriff	12
2.3.1 Daten	13
2.3.2 Information	13
2.3.3 Wissen	14
3 Modelle des Wissensmanagements	16
3.1 Die Wissenstreppe nach North	16
3.2 Theorie der Wissensschaffung im Unternehmen nach Nonaka/ Takeuchi ..	18
3.3 Organisatorische Wissensbasis nach Pautzke	21
3.4 Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt	23
3.5 Das Münchener Wissensmanagement-Modell nach Reinmann-Rothmeier.	25
4 Zur Bedeutung von Wissensmanagement	28
4.1 Der Wandel zur Wissensgesellschaft	28
4.2 Notwendigkeit und Nutzen von Wissensmanagement	29
5 Relation von Wissensmanagement zu verwandten Handlungsfeldern	31
5.1 Personalentwicklung	32
5.2 Organisationsentwicklung	33
5.3 Das Management von Daten, Informationen und Kommunikation	37
5.4 Qualitätsmanagement	38
6 Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zur Einführung und Gestaltung von Wissensmanagement in sozialen Einrichtungen	42
6.1 Herausforderungen für Organisationen der Sozialen Arbeit	42
6.2 Besondere Herausforderungen für kleinere Organisationen	45
6.3 Bedeutung von Wissensmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit	46

6.4 Erarbeitung eines Zielsystems als Implementierungsgrundlage	48
6.5 Entwicklung und Umsetzung einer Wissensmanagement-Strategie	50
6.6 Bedeutung einer mitarbeitendenorientierten Organisationskultur im Wissensmanagementprozess	53
6.7 Widerstände und Barrieren bei der Implementierung von Wissensmanagement	55
7 Geeignete Methoden und Werkzeuge des Wissensmanagements für kleinere Organisationen der Sozialen Arbeit	62
7.1 ProWis WM-Fitness-Check	65
7.2 Wissensbrille	66
7.3 Zielvereinbarungen	68
7.4 Yellow Pages	70
7.5 Wissenslandkarten	71
7.6 Lessons Learned	73
7.7 Qualitätszirkel als wissensorientierte Kommunikationsforen	74
7.8 Best-Practice-Sharing und Benchmarking	75
7.9 Wissensstafette	76
7.10 Systematisches Weiterbildungsmanagement	77
8 Praxisbeispiele zur Implementierung von Wissensmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit	79
8.1 Das Pilotprojekt „Steuern durch Wissen“	80
8.2 Das ESF-Projekt „WipPe – Wissen planen, Personal entwickeln“	82
9 Fazit	84

Abkürzungsverzeichnis

BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CEN	European Committee for Standardization
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
DIN EN ISO	Deutsche Industrie Norm, Europäische Norm, International Organization for Standardization
EFAS	Evangelischen Fachverband für Arbeit und soziale Integration
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Europäische Union
GfWM	Gesellschaft für Wissensmanagement
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IT	Informationstechnologie
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
SMART	spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert
WM	Wissensmanagement
ZiviZ	Zivilgesellschaft in Zahlen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Auffassungen des Organisationsbegriffes.....	Seite 9
Abbildung 2:	Institutionelle Struktur der Träger	Seite 10
Abbildung 3:	KMU-Schwellenwerte der EU seit 01.01.2005	Seite 11
Abbildung 4:	Beschäftigtenzahlen in Einrichtungen der freien Wohlfahrts- pflege	Seite 12
Abbildung 5:	Beispiele für Daten	Seite 13
Abbildung 6:	Aus Daten werden Informationen	Seite 14
Abbildung 7:	Das Kontinuum von Daten und Informationen zum Wissen .	Seite 15
Abbildung 8:	Die Wissenstreppe	Seite 17
Abbildung 9:	Zwei Typen von Wissen	Seite 19
Abbildung 10:	Spirale der Wissensbeschaffung im Unternehmen	Seite 20
Abbildung 11:	Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis.....	Seite 21
Abbildung 12:	Bausteine des Wissensmanagements	Seite 24
Abbildung 13:	Verbindung des organisationalen und des individuellen Lernzyklus	Seite 25
Abbildung 14:	Zusammenhänge im Münchener Wissensmanagement- Modell.....	Seite 27
Abbildung 15:	Von der Agrar- bis zur Wissensgesellschaft.....	Seite 29
Abbildung 16:	Drei Standbeine des Wissens- bzw. Kompetenz- managements	Seite 31
Abbildung 17:	Projektmanagement-Schema für die Wissensmanagement- Implementierung.....	Seite 51
Abbildung 18:	Entstehung von Zuständen	Seite 57
Abbildung 19:	Die Spirale von Einstellungen und Verhalten	Seite 58
Abbildung 20:	Methoden/ Werkzeuge und ihre Zuordnung zu WM-Prozessen.....	Seite 64
Abbildung 21:	Beispiel einer Mind Map-basierten Wissenslandkarte	Seite 71
Abbildung 22:	Projekt WipPe - Strategien und beteiligte Träger	Seite 84

1 Einleitung

Im Zuge einer fortschreitenden Digitalisierung und Globalisierung, die weltweit den Bereich der Ökonomie, aber darüber hinaus auch verschiedenste andere Lebensbereiche massiv beeinflusst und prägt, wird Wissen zunehmend als entscheidende Einflussgröße wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen erachtet (vgl. Wendt 1998: 21ff.). Die Erkenntnis, dass Wissen in immer stärkerem Maße Relevanz als Schlüsselfaktor für unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit erlangt, rückte seit Mitte der 1980er Jahre Bemühungen zur optimalen Nutzung dieser Ressource in den Fokus unternehmerischen Managementhandelns. In der Folgezeit wurde der neu geprägte Begriff *Wissensmanagement* zu einem zentralen Gegenstand eines fachlichen Diskurses, der begleitet war von einer systematischen Entwicklung und betrieblichen Erprobung entsprechender Konzepte und Methoden auf breiter Ebene sowie zahlreichen Fachpublikationen (vgl. Lehner 2014: 15ff.).

Trotz erheblich gestiegener Anforderungen an Organisationen der Sozialen Arbeit in den vergangenen zwanzig Jahren hinsichtlich einer wirtschaftlichen sowie qualitäts- und wirkungsorientierten Leistungserbringung, die eine umfassende Etablierung von Managementmethoden nach sich zog, scheint sich ein systematisches Wissensmanagement in den überwiegend sehr wissensintensiven Handlungsfeldern der Sozialwirtschaft bis heute nur zögerlich zu verbreiten (vgl. Merchel 2015a: 11ff., Reichelt 2014: 86).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, auf dem Hintergrund der Entwicklungslinien und Theorien des Wissensmanagements sowie vorhandener Bezüge zu anderen Handlungsfeldern organisationalen Managements die Bedeutung von Wissensmanagement für Organisationen der Sozialen Arbeit aufzuzeigen und konkrete Umsetzungsmöglichkeiten und -ansätze für kleinere Einrichtungen vorzustellen.

Hierzu werden im Anschluss an diese Einleitung im zweiten Kapitel zunächst die für die weiteren Ausführungen wesentlichen Begriffe der *Organisation* im Allgemeinen und *kleinerer Organisationen der Sozialen Arbeit* in ihren inhaltlichen und quantitativen Dimensionen sowie der Begriff des *Wissens* in Abgrenzung zu *Daten* und *Informationen* erläutert und eingegrenzt.

Das dritte Kapitel gibt einen Überblick über wesentliche theoretische Modelle, die im Kontext des Wissensmanagements als grundlegend erachtet werden, um

Entwicklungslinien sowie die inhaltliche Breite dieser Disziplin darzustellen.

Um die praktische Bedeutung von Wissensmanagement für Organisationen zu verdeutlichen, erfolgt im vierten Kapitel ein kurzer Abriss über den historischen Wandel zu einer Wissensgesellschaft und daraus resultierende Notwendigkeiten für einen systematisierten Umgang mit der Ressource Wissen.

Dass dieses Handlungsfeld als Querschnittsaufgabe zu verstehen ist, welches Schnittmengen und Interdependenzen zu weiteren Disziplinen organisationaler Steuerung aufweist, soll im fünften Kapitel durch das Aufzeigen von Verbindungen zur Personal- und Organisationsentwicklung sowie zum Informations- und Qualitätsmanagement verdeutlicht werden.

Um überleitend die Relevanz einer stärkeren Fokussierung auf ein Management der Ressource Wissen auch in der Praxis Sozialer Arbeit herauszustellen, werden im sechsten Kapitel zunächst Entwicklungen und aktuelle Herausforderungen für entsprechende Organisationen aufgezeigt. Daran anknüpfend werden konkrete Voraussetzungen und Vorgehensweisen, aber auch Barrieren für eine Implementierung von Wissensmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit dargestellt.

Als praktische Anregungen für die Umsetzung wesentlicher Prozesse des Wissensmanagements werden im siebten Kapitel verschiedene Methoden und Instrumente vorgestellt und auf ihre Anwendbarkeit in kleineren Organisationen der Sozialen Arbeit hin bewertet.

Eine kurze Darstellung zweier Modellprojekte bei Trägern der Sozialwirtschaft beleuchtet im achten Kapitel praktische Erfahrungen mit der Einführung von Wissensmanagement in den jeweiligen Handlungsbezügen.

Im Fazit, dem letzten Kapitel dieser Arbeit, werden abschließend wesentliche Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Auseinandersetzung mit der Thematik zusammengefasst.

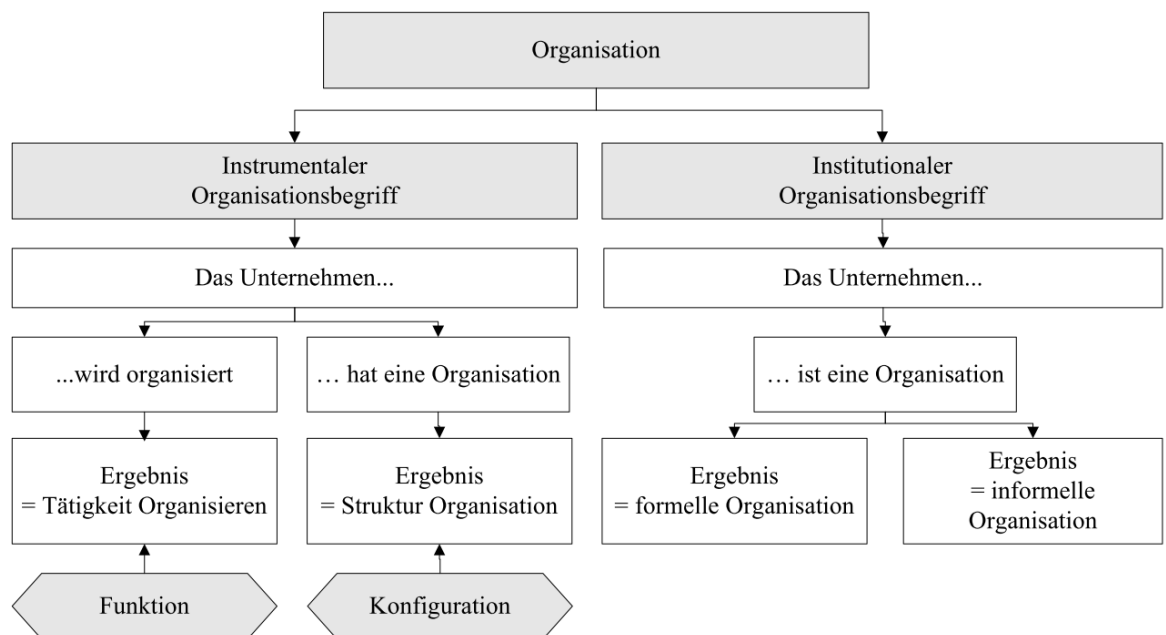
Einzelne feststehende Begriffe aus der Fachliteratur oder dem fachlichen Diskurs zum behandelten Thema werden bei erstmaliger Verwendung durch kursive Schrift gekennzeichnet, während Begrifflichkeiten mit aufzählendem Charakter aus vorgestellten Theorien oder Modellen im Text fett hervorgehoben sind.

2 Begriffsbestimmungen

2.1 Der Organisationsbegriff

In der Organisationstheorie finden sich unterschiedliche Bedeutungen des Organisationsbegriffes: Das betriebswirtschaftlich geprägte Verständnis von Organisation als Instrument bezieht sich dabei entweder auf die Tätigkeit des Organisierens als Funktion der Unternehmensführung (funktionaler Organisationsbegriff) oder auf den strukturellen Zustand einer Organisation (konfigurativer Organisationsbegriff). In Abgrenzung dazu nimmt der institutionelle Organisationsbegriff eine soziologische Perspektive ein, wonach eine Institution als System mit den zentralen Merkmalen einer spezifischen Zweckorientierung, einer geregelten Arbeitsteilung sowie beständigen Grenzen als Organisation verstanden wird (vgl. Schreyögg 2008: 4ff.).

Abbildung 1: Auffassungen des Organisationsbegriffes



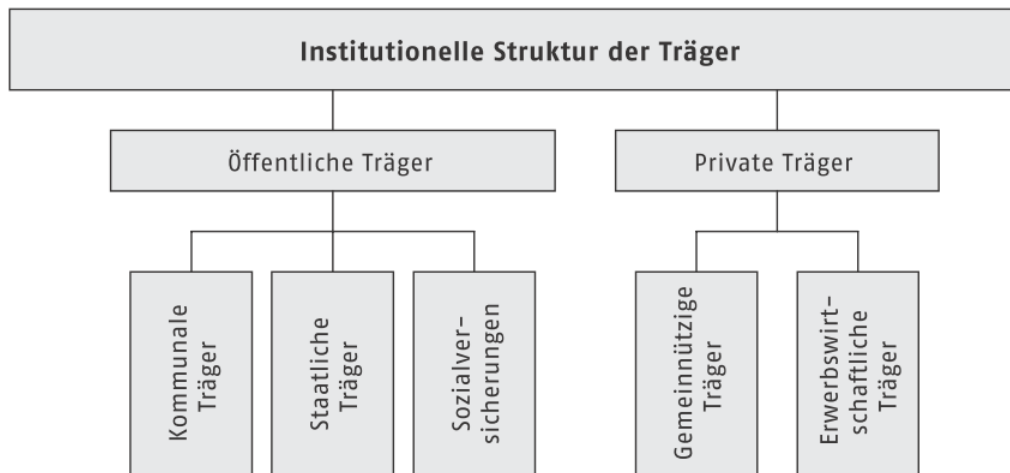
Quelle: Liebsch 2011: 21

Auf die fehlende Eindeutigkeit des Organisationsbegriffes weist Merchel (2015b: 33ff.) ausführlich hin. Insofern wird dieser in der vorliegenden Arbeit in Entsprechung zum allgemeinen Sprachgebrauch je nach Bedeutungszusammenhang sowohl in seiner funktionalen als auch in einer institutionellen Dimension verwendet.

2.2 Kleinere Organisationen der Sozialen Arbeit

Unter Organisationen der Sozialen Arbeit sollen im Weiteren Erbringer sozialer Dienstleistungen verstanden werden, die wirtschaftlich und im institutionellen Organisationsverständnis bezogen auf ihren strukturellen Aufbau eigenständig sind. Sie können sich dabei nach Rechtsform, Größe, Aufgabenspektrum, räumlicher Verbreitung oder Umsatz erheblich unterscheiden. Diese Leistungserbringer können sowohl öffentliche als auch private Träger sein (vgl. Bieker 2011: 14).

Abbildung 2: Institutionelle Struktur der Träger



Quelle: Bieker 2011: 19

Dabei können sechs übergeordnete Handlungsfelder sozialer Dienstleistungen unterschieden werden, in denen Organisationen Sozialer Arbeit ihre Aktivitäten entfalten (vgl. Horcher 2014, 320ff.):

- Kinder-, Jugend- und Familienhilfe
- Alter und Pflegebedürftigkeit
- Benachteiligung, Armut und Ausgrenzung
- Migration
- Behindertenhilfe/ Psychiatrie
- Gesundheitshilfe.

Um den Begriff „kleinere Organisationen“ genauer einzugrenzen, bedarf es der Betrachtung verschiedener Quellen, da hierzu weder eine klare Definition noch umfassendere und aktuelle Erhebungen vorliegen. Hinsichtlich der Größe sollen sich die folgenden Darstellungen an der Definition der Europäischen Kommission (2006: 13ff.) für Kleinst- und kleine Unternehmen orientieren:

Abbildung 3: KMU-Schwellenwerte der EU seit 01.01.2005

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr	oder	Bilanzsumme €/Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Mio.		bis 2 Mio.
klein	bis 49		bis 10 Mio.		bis 10 Mio.
mittel	bis 249		bis 50 Mio.		bis 43 Mio.

Quelle: eigene Erstellung nach IfM Bonn (<http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/>, Aufruf 05.11.2016)

Da die hier behandelten Organisationen mit Ausnahme erwerbswirtschaftlicher Träger nicht vorrangig umsatzorientiert tätig sind und oftmals über deutlich geringere Vermögenswerte als gewinnorientierte Unternehmen außerhalb der Sozialwirtschaft verfügen (vgl. Priemer et al. 2016: 21), sollen hier ausschließlich die Beschäftigtenzahlen in kleinen und Kleinstunternehmen als eingrenzende Kriterien herangezogen werden, die sich nach der Definition der Europäischen Kommission (2006: 15) auf Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte sowie Saisonarbeitskräfte beziehen, die aber in sog. Jahresarbeitseinheiten (Vollzeitäquivalente in Bezug auf ein Berichtsjahr) bemessen werden.

Weil keine Statistik für Deutschland zugänglich ist, die differenziert Aufschluss über die Größe von Organisationen der Sozialen Arbeit gibt, kann nur anhand von Indikatoren darauf geschlossen werden, dass der Anteil von Trägern, die über weniger als 50 Mitarbeitende verfügen, sehr hoch ist:

Laut einer Analyse der gemeinnützigen Gesellschaft für Wirtschaftsstatistik (ZiviZ – Zivilgesellschaft in Zahlen, Stand 2012) treffen diese Kriterien auf 92 % aller Betriebe im Non-Profit-Sektor zu, 75 % werden danach sogar den Kleinstunternehmen zugerechnet (vgl. Priemer et al. 2016: 37). Dem Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens sind hiervon 42 % aller Nonprofit-Organisationen zuzurechnen (vgl. Hohendanner 2009:19f.).

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (2014: 14ff.) weist zudem in ihrer Gesamtstatistik 2012 differenziert nach sieben Arbeitsbereichen die Anzahl ihrer Einrichtungen sowie von darin beschäftigten Teil- und Vollzeitmitarbeitenden als Gesamtzahlen aus:

Abbildung 4: Beschäftigtenzahlen in Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege

Arbeitsbereich	Einrichtungen	Beschäftigte Vollzeit	Beschäftigte Teilzeit	Beschäftigte gesamt	Ø Anzahl Beschäftigte je Einrichtung
Gesundheitshilfe	7.481	232.870	159.318	392.188	52,4
Jugendhilfe	38.367	151.641	211.309	362.950	9,5
Familienhilfe	4.570	9.392	21.914	31.306	6,9
Altenhilfe	18.051	132.902	312.075	444.977	24,7
Behindertenhilfe	16.446	135.944	181.009	316.953	19,3
Hilfe f. Personen in bes. sozialen Situationen	8.830	18.464	20.534	38.998	4,4
Weitere Hilfen	9.914	33.369	27.406	60.775	6,1

Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege 2014: 14

Die sich daraus für die einzelnen Bereiche ergebenden durchschnittlichen Beschäftigtenzahlen liegen dabei außer bei der Gesundheitshilfe, die vornehmlich den Bestand an Krankenhäusern und Kliniken abbildet, durchgehend deutlich unter 50 (93% aller Einrichtungen) und in vier Bereichen sogar unter 10 Mitarbeitenden (60% aller Einrichtungen).

Diese Zahlen weisen darauf hin, dass sich in Deutschland im sozialen Sektor überwiegend kleinere Einrichtungen finden, die in ihren Strukturen allerdings durchaus heterogen sind und sich teils lediglich an einem, teilweise aber auch an mehreren Standorten in unterschiedlich vielen Handlungsfeldern bzw. Arbeitsbereichen Sozialer Arbeit betätigen. Schilling (2012: 783) beziffert dabei den Anteil von Organisationen der Sozialen Arbeit, die aufgrund ihrer Einbindung auf wohlfahrtsverbandliche Strukturen zurückgreifen können, auf ca. 72 % aller entsprechenden Einrichtungen.

2.3 Der Wissensbegriff

Bereits vor etwa 2400 Jahren setzten sich Sokrates und Platon mit der Frage auseinander, was *Wissen* ist. Seitdem beschäftigt diese Frage, wie Nonaka und Takeuchi (1997: 33ff.) darlegen, bis in die heutige Zeit die westliche wie auch die fernöstliche Philosophie. Im Laufe der Zeit befassten sich auch andere Wissenschaftsdisziplinen mit unterschiedlichen Dimensionen dieses Begriffs: Während sich die Kognitionspsychologie mit Aspekten von Wissenserwerb und -repräsentation beschäftigt, fragt die Wissenssoziologie nach sozialen Prozessen

zur Wissensbewahrung und -verbreitung und die Neurobiologie nach hirnganischen Ursachen für die Entstehung von Wissen (vgl. Kreidenweis, Steincke 2006:23). Darüber hinaus wurde Wissen aber auch in ökonomischen Theorien als Produktionsfaktor zunehmend große Bedeutung beigemessen (vgl. Nonaka, Takeuchi 1997: 45ff.; Lehner 2014: 32).

Diese unterschiedlichen Annäherungen an das Phänomen Wissen haben zu einer Vielzahl von Begriffsauffassungen geführt, ohne dass daraus eine einheitliche Definition hervorgegangen wäre (vgl. Broßmann, Mödinger 2011: 9).

Um zu einer Eingrenzung bzw. Definition des Wissensbegriffes zu gelangen, erfolgt in der vielfältigen Fachliteratur zum Thema Wissensmanagement gemeinhin eine hierarchische Trennung der Begriffe *Daten*, *Informationen* und *Wissen*:

2.3.1 Daten

Werden einzelne Zeichen anhand einer bestimmten Syntax sinnvoll bzw. sinngemäß zusammengefügt, so entstehen Daten. Diese werden gleichsam erst durch Codierung existent, für die dem Menschen drei Möglichkeiten zur Verfügung stehen, nämlich in Form von Zahlen, Wörtern sowie von Bildern und Symbolen als ältester Form der Codierung (vgl. Hasler Roumois 2010: 40f.; Willke 2011: 37ff.).

Abbildung 5: Beispiele für Daten

078460	14.06.82	17.07.16	44787	Bochum	♂
--------	----------	----------	-------	--------	---

Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Kreidenweis, Steincke 2006: 20

Daten können in analoger sowie in digitaler Form abgebildet bzw. erfasst, gespeichert, vervielfältigt, verteilt und auch gelöscht werden. In dem Beispiel (Abb. 5) stehen die abgebildeten Daten zunächst weder in einem eindeutig erkennbaren Kontext, noch offenbaren sie einen bestimmten Verwendungszweck. Sie eignen sich aber in einer solchen Form für die heutige gängige elektronische Datenverarbeitung (vgl. Kreidenweis, Steincke 2006: 20).

2.3.2 Information

Erst wenn Daten von einem Subjekt in einen interpretierbaren Sinnzusammenhang gestellt werden, entsteht hieraus Information:

Abbildung 6: Aus Daten werden Informationen

Personenschlüssel/ unverschlüsselter Name	Geburtsdatum	Erstkontakt	Postleitzahl	Wohnort	Geschlecht
078460 Peter Müller	14.06.1982	17.07.2016	44787	Bochum	♂

Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Kreidenweis, Steincke 2006: 21

In diesem Beispiel werden aus den Daten aus Abb. 5 durch Eingabe in die Datenbank einer Beratungsstelle Informationen über einen betreuten Klienten. Dies gilt aber nur bezogen auf ein bestimmtes System oder eine Mehrzahl von Systemen, die auf einer identischen Grundlage (in diesem Beispiel der gleichen Datenbank) bestimmte Relevanzkriterien, nämlich in diesem Fall diejenigen personenbezogener Angaben, anlegen. In einem anderen Kontext bzw. in Bezug auf ein anderes System könnten diese Daten eine völlig andere Bedeutung, also unterschiedliche Informationen, ergeben. Auf diesem Hintergrund weist Willke (2011:39ff.) auf die in der Praxis des Wissensmanagements häufig auftretende Problematik hin, dass in Ermangelung übereinstimmender Deutungen von Daten faktisch kein Austausch übereinstimmender Informationen zustande kommt. „Ein gelingender Informationsaustausch ist erst dann möglich, wenn die beteiligten Akteure und Systeme zuvor die Mühe auf sich genommen haben, ihre Relevanzkriterien aneinander anzupassen und zu einer gemeinsamen Sprache zu kommen“ (Willke 2011: 41).

2.3.3 Wissen

In der wissensmanagementbezogenen Fachliteratur sind grundsätzlich zwei Strömungen erkennbar, die die Begriffe *Information* und *Wissen* mehr oder weniger rigide voneinander abgrenzen:

Als Vertreter einer klaren begrifflichen Differenzierung seien hier Nonaka und Takeuchi (1997: 70f.) sowie North (2016: 37) benannt, die Informationen gleichsam als Rohmaterial für die Entwicklung menschlichen Wissens durch aktive Denkprozesse auf dem Hintergrund individueller Kenntnisse, Erfahrungen, Haltungen und Absichten betrachten.

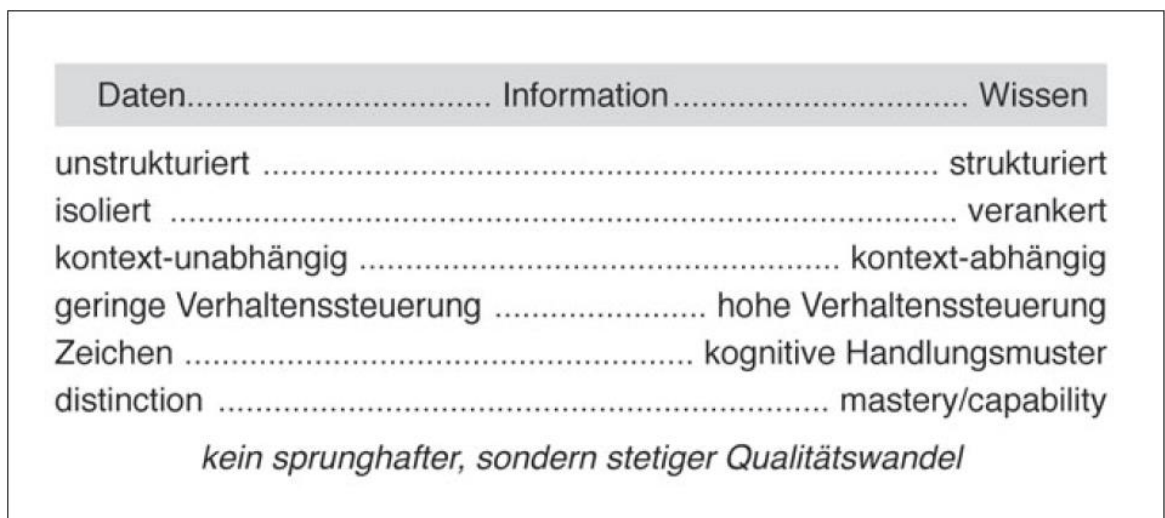
Im Unterschied zu dieser klaren begrifflichen Trennung beschreibt Reinmann-Rothmeier (2001: 14) einen zunehmenden Wandel von einem eher statischen zu einem dynamischen Wissensverständnis. Sie differenziert auf diesem Hintergrund

für ihr Modell des Wissensmanagements zwei Bedeutungen von Wissen: Unter objektbezogenem *Informationswissen* versteht sie materialisiertes Wissen in Form von Büchern, Dateien, Bildern o.ä., von dem sie prozesshaftes Wissen als erfahrungsgeleitetes und im Subjekt und dessen Interaktionen repräsentiertes *Handlungswissen* abgrenzt.

Die vorgenannten Strömungen beschreiben übereinstimmend einen zentralen dem Wissen impliziten Aspekt, nämlich denjenigen personenbezogener Aktivität in Form von Denkprozessen, die wiederum Handeln auslösen und bestimmen.

Diesen Aspekt greifen auch Davenport und Prusak (1999: 31ff.) sowie Probst et al. (2012: 17f.) in ihren Wissensdefinitionen auf, stellen diesen jedoch voran, dass eine klare Abgrenzung zwischen den Begriffen der Information und des Wissens zumindest unter der Prämisse eines Managements von Wissen nicht sinnvoll und die Auffassung von einem qualitativen Kontinuum zumindest zweckdienlicher erscheint:

Abbildung 7: Das Kontinuum von Daten und Informationen zum Wissen



Quelle: Probst et al. 2012: 18

Ogleich die Definitionen von Probst et al. einerseits und Davenport/ Prusak andererseits eine große inhaltliche Nähe aufweisen und in einschlägiger Fachliteratur auf beide Quellen gleichermaßen häufig Bezug genommen wird, soll letztere als Grundlage für die weiteren Ausführungen dienen, da sie nicht nur die vorangestellten Aspekte aufnimmt sondern Wissen zusätzlich in den aus Sicht des Verfassers wesentlichen Kontext von Organisationen stellt:

„Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet. Entstehung und Anwendung von Wissen vollziehen sich in den Köpfen der Wissensträger. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten oder Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine allmähliche Einbettung in organisatorische Routinen, Prozesse, Praktiken und Normen.“ (Davenport; Prusak 1999: 32)

3 Modelle des Wissensmanagements

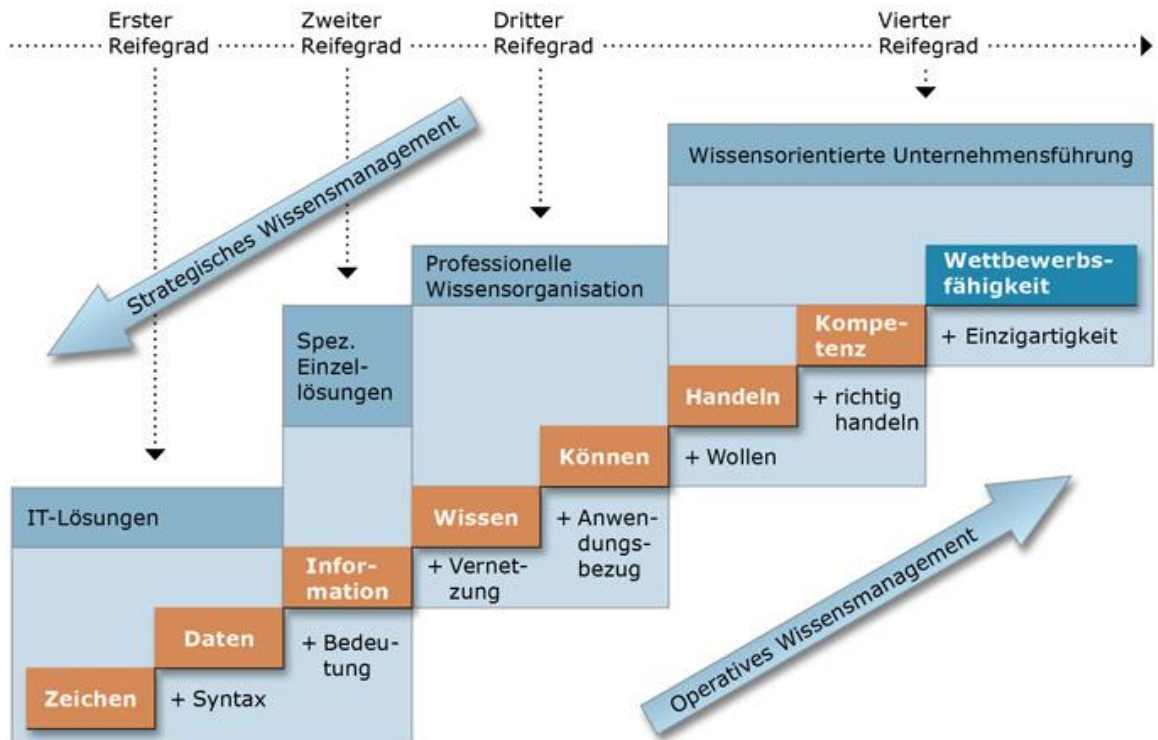
In den mannigfaltigen wissenschaftlichen Beiträgen zum Thema Wissensmanagement findet sich eine Vielzahl von Definitionen dieses Begriffes, die je nach Wissenschaftsdisziplin und dem damit jeweils verbundenen Blickwinkel mehr oder weniger stark differieren. Übereinstimmend kann jedoch festgestellt werden, dass Wissensmanagement eher als Querschnittsaufgabe denn als zusätzlicher Managementansatz zu betrachten ist (vgl. Staiger 2008: 36ff.).

Auf diesem Hintergrund soll auf eine potenziell thematisch einengende Definition von Wissensmanagement zugunsten der nachfolgenden Vorstellung etablierter Modelle, auf die im diesbezüglichen wissenschaftlichen Diskurs wiederholt Bezug genommen wird, verzichtet werden.

3.1 Die Wissenstreppe nach North

Den der Wissensdefinition von Davenport und Prusak immanenten Handlungsaspekt greift North (2016: 35ff.) in seinem Modell der Wissenstreppe auf:

Abbildung 8: Die Wissenstreppe



Quelle: <http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/thema/wissen/wissenstreppe.rsys>
(Aufruf 02.11.2016)

Auf der Grundlage der oben vorgenommenen begrifflichen Hierarchie von Zeichen, Daten, Informationen und schließlich Wissen, das durch Verknüpfung und Interpretation von Informationen entsteht, stellt North (2016: 38f.) heraus, dass aus Unternehmenssicht Wissen erst dann relevant wird, wenn dieses in Handlungen umgesetzt wird. Er führt dazu das Beispiel von Weiterbildungen an, in denen Wissen vermittelt wird, dieses aber erst zur Wertschöpfung beitragen kann, wenn die Mitarbeitenden eine Umsetzungsmotivation sowie einen entsprechenden Freiraum für die Anwendung des erworbenen Wissens haben. Die dem zugrundeliegenden Fähigkeiten bezeichnet North als Können oder Kompetenzen, deren Bündelung in einem organisationalen Kontext zu einer Alleinstellung in Form sog. *Kernkompetenzen* führt, die ein Unternehmen wettbewerbsfähig machen.

Wissensmanagement bedeutet für North auf diesem Hintergrund, jede der Stufen gestaltend in den Blick der Organisation zu nehmen. Hierbei unterscheidet er zwischen *strategischem* und *operativem Wissensmanagement*. Aufgabe des strategischen Wissensmanagements ist es dabei, auf der Grundlage definierter Unternehmensziele für die einzelnen Ebenen der Wissenstreppe zur Optimierung

der Wettbewerbsfähigkeit gezielt notwendige Strukturen und Prozesse zu konzipieren. Die Operationalisierung erfolgt dann sowohl auf den Ebenen des Daten- und Informationsmanagements durch Speicherung von Daten sowie deren Aufbereitung zu und Distribution von Informationen innerhalb der Organisation als auch durch einen strukturierten Auf- und Ausbau von Wissen und Kompetenzen sowie die Nutzung und Verteilung innerhalb des Unternehmens im Zuge des operativen Wissensmanagements.

Da sich der Aufbau von Wissensmanagement in einem Unternehmen nur sukzessive vollziehen kann, unterscheidet North im Weiteren vier verschiedene *Reifegrade* in einem solchen Prozess (siehe Abb. 8): Während innerhalb des **ersten Reifegrades** Maßnahmen des Informations- und Datenmanagements im Vordergrund stehen, ist der **zweite Reifegrad** durch gezielte Einzelinitiativen der Wissensnutzung und des Wissenstransfers charakterisiert. Erwächst aus diesen Initiativen durch Systematisierung eine geschäftsfeldübergreifende dauerhaftere Wissensorganisation, erreicht das Unternehmen den **dritten Reifegrad**. Den **vierten Reifegrad** bezeichnet North als Idealzustand: „Zusammenarbeit, Wissensaustausch über abteilungs- und Unternehmensgrenzen, aktive Suche nach Innovationen sowie eine offene, vertrauensvolle Unternehmenskultur, die von Führungskräften und Mitarbeitern vorgelebt und konsequent eingefordert wird, kennzeichnen diesen Reifegrad. Ein wichtiger Bestandteil dieser Unternehmenskultur ist das Lernen von außen [...] und von innen.“ (North 2016: 41f.)

North betont dabei, dass Maßnahmen jeden Reifegrades einen spezifischen Nutzen für das Unternehmen und somit eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit mit sich bringen.

3.2 Theorie der Wissensschaffung im Unternehmen nach Nonaka/ Takeuchi

Wie auch North (2016: 39) herausstellt, setzt Wissensmanagement voraus, dass Wissen nicht nur individuell angewendet, sondern darüber hinaus gleichsam als Motor für Innovation zwischen Mitarbeitenden und über die Unternehmensgrenzen hinweg ausgetauscht, also externalisiert wird.

Um zu erhellen, wie Wissen weitergegeben und dadurch auch neues Wissen entstehen kann, entwickeln Nonaka und Takeuchi (1997: 69ff.) eine *Theorie der*

Wissensschaffung im Unternehmen. Dazu greifen sie die von dem Soziologen und Philosophen Michael Polanyi eingeführte Unterscheidung zwischen *implizitem* und *explizitem Wissen* auf. Während explizites Wissen objektives Verstandeswissen bezeichnet, das problemlos kommuniziert werden kann, wird implizites Wissen als nur schwer weiterzugebendes Erfahrungswissen charakterisiert:

Abbildung 9: Zwei Typen von Wissen

Implizites Wissen (subjektiv)	Explizites Wissen (objektiv)
Erfahrungswissen (Körper)	Verstandeswissen (Geist)
Gleichzeitiges Wissen (hier und jetzt)	Sequentielles Wissen (da und damals)
Analoges Wissen (Praxis)	Digitales Wissen (Theorie)

Quelle: eigene Erstellung nach Nonaka; Takeuchi 1997: 73

Wissensschaffung geschieht demzufolge durch ein Zusammenwirken dieser beiden Wissenstypen, welche in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen. Nonaka und Takeuchi unterscheiden dabei vier Formen der Wissensumwandlung als zentralem Prozess der Wissensschaffung:

Sozialisation: Bei dieser Form der Wissenskonversion geht implizites Wissen durch Beobachtung und Nachahmung von einer Person auf andere über. Dies kann sich bewusst oder unbewusst und auch ohne verbale Unterstützung vollziehen.

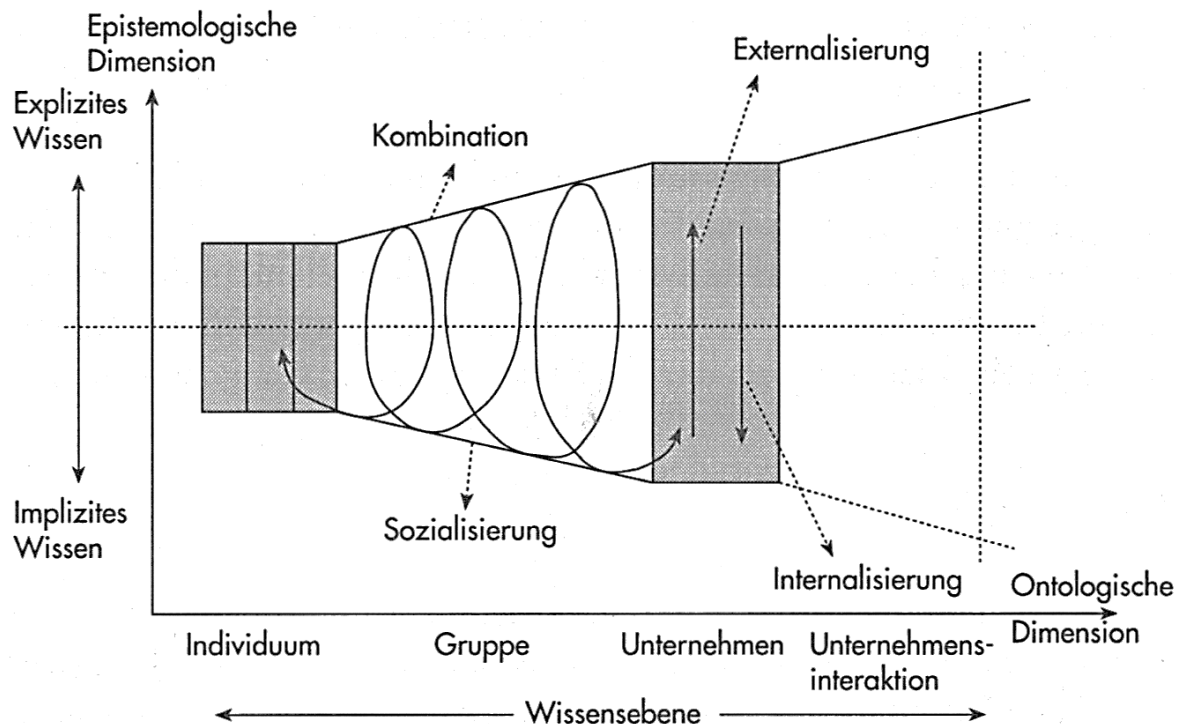
Externalisierung: Die Schwierigkeit, implizites in explizites Wissen umzuwandeln, kann – wenn auch mit einhergehenden Mängeln bezüglich Logik und Angemessenheit, die aber wiederum Verständigungsprozesse anregen – durch Nutzung von Phantasie und (sinn-)bildlicher Sprache bzw. bildlichen Ausdrucksformen (Metaphern, Modellen etc.) überwunden werden.

Kombination: Indem explizite Wissensinhalte miteinander in Beziehung gesetzt werden, kann neues Wissen entstehen. So kann z.B. interdisziplinärer fachlicher Austausch oder auch die Zusammenführung elektronisch verfügbarer Informationen in Datenbanken qualitativ neues Wissen hervorbringen.

Internalisierung: Wenn explizites Wissen in Form von mündlichen oder schriftlichen (Erfahrungs-) Berichten, Dokumenten oder auch Geschichten weitergegeben wird, kann dieses in praktisches Handeln umgesetzt und durch das Sammeln eigener Erfahrungen verinnerlicht werden (vgl. Nonaka; Takeuchi 1997:74ff.).

Durch einen kontinuierlichen interaktiven Prozess der Konversion expliziten und impliziten Wissens (*epistemologische Dimension*) zwischen den Mitarbeitenden bzw. Beteiligten auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens und seiner Umwelt (*ontologische Dimension*) kann so unter entsprechend förderlichen Rahmenbedingungen zunehmend neues Wissen entstehen. Diesen organisationalen Entwicklungsprozess haben Nonaka und Takeuchi grafisch in Form einer Spirale dargestellt:

Abbildung 10: Spirale der Wissensbeschaffung im Unternehmen



Quelle: Nonaka; Takeuchi 1997: 87

Um in einem Unternehmen einen solchen Prozess in Gang zu bringen und zu halten, formulieren die Autoren mehrere Voraussetzungen: Das Unternehmen muss die *Intention* verfolgen, konkrete Ziele zu erreichen und eine entsprechende Strategie entwickeln und bekanntmachen. Außerdem müssen die Mitarbeitenden eine größtmögliche *Autonomie* in ihrer Arbeit entwickeln können, da sich dies positiv auf ihre Motivation auswirkt. Durch *Fluktuation* im Sinne relevanter Veränderungen im Unternehmensumfeld kann bei einem entsprechend offenen Umgang mit diesen ein *kreatives Chaos* entstehen, das zu einem gesteigerten Engagement der Unternehmensangehörigen führt. Durch eine *Redundanz* von Informationen, d.h. die Versorgung mit unternehmensbezogenen Inhalten, die über das zur Ausübung der jeweiligen Tätigkeit unerlässliche Maß hinausgehen, wird der Blick auf weitere

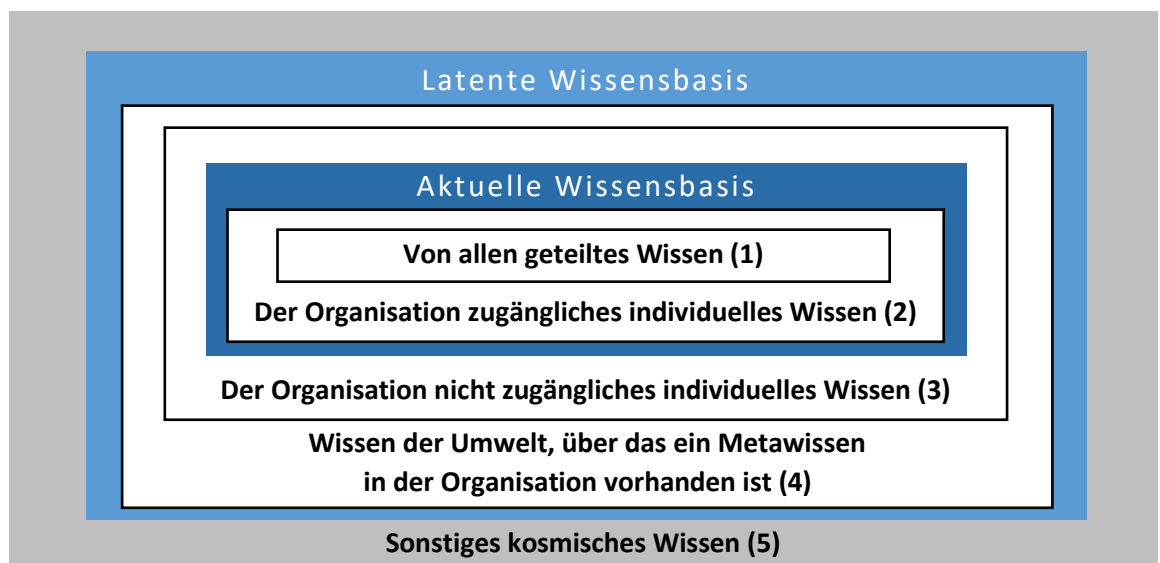
Teile der Organisation geweitet und so eine bereichsübergreifende Kommunikation gefördert. Um schließlich den komplexen Anforderungen einer organisationalen Umwelt gerecht werden zu können, muss sich diese in einer *internen Vielfalt* spiegeln, welche sich einerseits durch eine hohe Informationsverfügbarkeit und andererseits durch flexible Organisationsstrukturen und Personalrotation unterstützen lässt (vgl. Nonaka; Takeuchi 1997: 88ff.).

3.3 Organisatorische Wissensbasis nach Pautzke

Die Gesamtheit von individuellem und organisationalem Wissen eines Unternehmens, die im Modell von Nonaka und Takeuchi durch die Integration der epistemologischen und der ontologischen Dimension repräsentiert ist, bezeichnet Pautzke (1989: 63f.) als *organisatorische Wissensbasis*. Obgleich er sein *Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis* in den Kontext organisationalen Lernens, welches sich allgemein mit Veränderungsprozessen der organisationalen Wissensbasis befasst, gestellt hat, lässt sich dieses nach Ansicht von Falk (2007: 24) auch auf das Wissensmanagement als durch Managementhandeln beeinflussbaren Anteil dieser Prozesse (vgl. Probst et al. 2012: 23f.) übertragen.

In diesem Modell unterscheidet Pautzke nach dem Kriterium der potenziellen Nutzbarkeit für organisationale Entscheidungs- und Veränderungsprozesse fünf Arten von Wissen:

Abbildung 11: Schichtenmodell der organisatorischen Wissensbasis



Quelle: eigene Erstellung nach Pautzke 1989: 79

Schicht (1) umfasst dabei das von allen Organisationsmitgliedern geteilte bzw. unproblematisch teilbare Wissen in Form von Organisationskultur, Regeln, Normen und Werten, aber auch Verfahrens- oder Prozessanweisungen.

Schicht (2) enthält dasjenige Wissen von Personen, das sie in Form von Fach- oder Erfahrungswissen der Organisation zur Verfügung stellen.

Schicht (3) beinhaltet zwar ebenfalls individuelles Wissen, das der Organisation aber nicht zur Verfügung gestellt wird. Dies kann seine Ursache darin haben, dass es nicht benötigt wird oder aber trotz potenziellem Nutzen aufgrund von persönlichen oder strukturellen Barrieren nicht weitergegeben wird.

Schicht (4) repräsentiert das in einer Organisation vorhandene Wissen über Wissensbestände der Umwelt, das bislang keinen Eingang in die Organisation gefunden hat.

Schicht (5) schließlich umfasst alles übrige Wissen, das der Organisation nicht einmal in Form von Metawissen existent ist (vgl. Pautzke 1989: 78ff.).

Während die ersten beiden Schichten in dem Modell den aktuell im Unternehmen verfügbaren Wissensbestand beinhalten, stellen die dritte und vierte Schicht lediglich eine latente Wissensbasis für die Organisation dar. Um die organisationale Wissensbasis zu erweitern, müssen unterschiedliche Lernprozesse in Gang gesetzt werden: Durch Austausch von Wissen wird dieses kollektiviert und es kann durch diese Zusammenführung neues Wissen entstehen. Zudem sollte bisher nicht zur Verfügung gestelltes Wissen von den Wissensträgern expliziert werden, um den vorgenannten Prozess zu erweitern. Existieren Willens- oder Transferbarrieren, die dies verhindern, sollten diese durch gezielte Anreize oder durch Modifikation hinderlicher Rahmenbedingungen möglichst umfassend abgebaut werden. Weiterhin kann externes Wissen durch Schulungen oder Austausch mit der Unternehmensumwelt verfügbar gemacht werden. Die Reflexion eigener lernrelevanter Verhaltensweisen und das Erlernen neuer Lernmethoden können dabei die vorgenannten Prozesse zusätzlich unterstützen (vgl. Pautzke 1989: 111ff.).

3.4 Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt

Die organisationale Wissensbasis als Gesamtheit individueller und kollektiver Wissens- sowie Daten- und Informationsbestände in einem Unternehmen stellt das Fundament für wissensbezogene Steuerungs- und Entwicklungsprozesse dar (vgl. Probst et al. 2012: 23f.). Auf dieser Grundlage entwickeln Probst et al. ein integriertes Konzept, die sog. *Bausteine des Wissensmanagements*, als praxisorientierte Methode für Führungskräfte in Unternehmen zur ganzheitlichen Gestaltung eben dieser Prozesse. Damit erweitern sie das Konzept von Nonaka und Takeuchi (1997), die sich vorrangig der Schaffung und Verteilung von Wissen in Unternehmen gewidmet haben (vgl. Falk 2007: 30).

Probst et al. (2012: 29ff.) identifizieren im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit zum Wissensmanagement in Unternehmen sechs Kernprozesse, die miteinander in einer Wechselwirkung stehen:

Wissensidentifikation: Sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation vorhandenes und verfügbares Wissen muss, ebenso wie erfolgshinderliche Wissenslücken, identifiziert und transparent sein, um flexibel auf Anforderungen reagieren zu können.

Wissenserwerb: Um identifizierte erfolgskritische Wissensdefizite ausgleichen zu können, muss dieses auf dem Wege des Einkaufs oder auch durch Kooperationen aus dem Unternehmensumfeld beschafft werden.

Wissensentwicklung: Durch Nutzung kreativer Potenziale und innovationsfreundliche Förderung neuer Ideen sollen neue Fähigkeiten entstehen und nutzbar werden oder bestehende Potenziale im Unternehmen erweitert werden.

Wissens(ver)teilung: Unter Anwendung des ökonomischen Prinzips sollen individuelle Wissensbestände gezielt im Unternehmen verbreitet werden, damit es überall dort vorhanden ist, wo es tatsächlich benötigt wird.

Wissensnutzung: In der gezielten Nutzung vorhandenen Wissens liegt der eigentliche Zweck des Wissensmanagements. Etwaige Barrieren, die eine solche Operationalisierung behindern, müssen abgebaut werden.

Wissensbewahrung: Erworbenes Wissen kann dem Unternehmen durch unterschiedlichste Ursachen wieder verloren gehen. Um einem solchen Wissensverlust vorzubeugen, müssen geeignete Vorkehrungen geplant und umgesetzt werden.

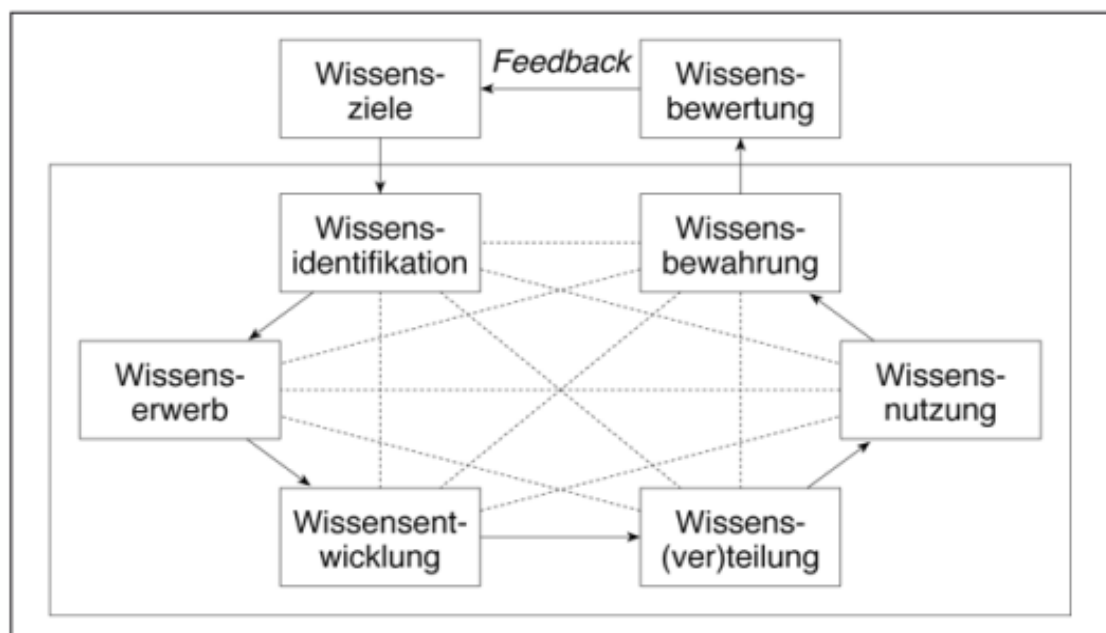
Um diese sechs Kernprozesse, die sich auf den operativen Teil des Wissensmanagements beziehen, auf strategischer Ebene zu flankieren, zu koordinieren und schließlich zu evaluieren, ergänzen Probst et al. ihr Konzept um zwei weitere Bausteine zu einem vollständigen Managementregelkreis:

Wissensziele: Durch die Definition wissensbezogener strategischer Ziele erhalten die diesbezüglichen Managementaktivitäten erst eine Richtung. Diese müssen in operative Ziele konkretisiert werden, um eine Umsetzung der unternehmerischen Wissensstrategie zu ermöglichen und zu gewährleisten.

Wissensbewertung: Um die Erreichung von Wissenszielen überprüfen zu können, müssen geeignete Methoden und Instrumente entwickelt werden. Da Wissensmanagement den Einsatz von Ressourcen erfordert, muss eine Überprüfung der Wirksamkeit ermöglicht werden.

Die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bausteinen ihres Modells veranschaulichen sie in einem Schaubild:

Abbildung 12: Bausteine des Wissensmanagements



Quelle: Probst et al. 2012: 34

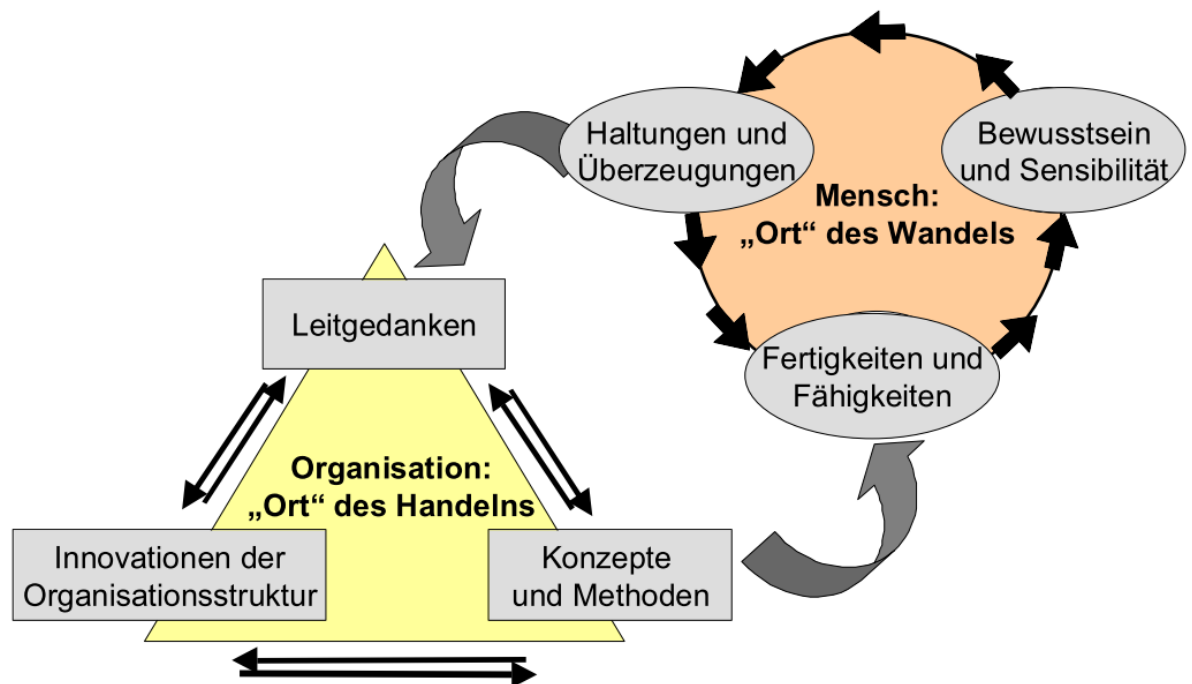
Die *Bausteine des Wissensmanagements* wurden - angelehnt an den Managementkreislauf von Planung, Umsetzung, Überprüfung und Etablierung - unter Berücksichtigung vielfältiger praktischer Problemstellungen größerer Firmen im Umgang mit Wissen entwickelt und haben sich v.a. in zahlreichen Unternehmen mit komplexen Organisationsstrukturen vielfach bewährt (vgl. Lehner 2014: 82f.).

3.5 Das Münchener Wissensmanagement-Modell nach Reinmann-Rothmeier

Bei der Entwicklung ihres Ansatzes bringt Reinmann-Rothmeier (2001: 3) gezielt „psychologische Voraussetzungen, Folgen und Begleitphänomene beim Management von Wissen in Verbindung mit organisationstheoretischen und informationstechnischen Frage- und Problemstellungen“ und führt so die oben dargestellten Ansätze in ein integriertes Modell des Wissensmanagements zusammen.

Davon ausgehend, dass Lernprozesse in Organisationen den Kern von Wissensmanagement darstellen, unterscheidet Reinmann-Rothmeier (2001: 9ff.) zunächst in Anlehnung an Senge et al. (1997) einen *individuellen* und einen *organisationalen Lernzyklus*. Während ersterer darauf basiert, dass Individuen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten als ein dynamisches Konstrukt verstehen, aus dem neues Wissen entstehen und sich in Haltungen und Überzeugungen manifestieren und in einer Organisation verbreiten kann, schafft letzterer durch die Vorgabe von Leitideen, ihre Konkretisierung in Konzepten und Methoden sowie durch eine Anpassung des strukturellen Rahmens die notwendigen Voraussetzungen, um individuelles Lernen in organisationales Handeln zu kanalisieren.

Abbildung 13: Verbindung des organisationalen und des individuellen Lernzyklus



Quelle: Reinmann-Rothmeier 2001: 12

Lernprozesse, die sich auf der Grundlage von Informations- und Handlungswissen (vgl. Kap. 2.3.3) auf individueller wie organisationaler Ebene vollziehen, können dabei immer nur begrenzt durch Maßnahmen des Wissensmanagements bewirkt, forciert, unterstützt oder erleichtert werden. Die Auswahl geeigneter Maßnahmen orientiert sich dabei an konkreten Wissenszielen, die sich aus der spezifischen Situation der Organisation und darin identifizierten Problemen ableiten. Um die Wirksamkeit dieser Maßnahmen zu überprüfen, bedarf es einer anschließenden Evaluation, ob und in welchem Ausmaß identifizierte Defizite behoben wurden.

Sowohl die Bausteine der Zielsetzung und Evaluation als auch die folgenden vier Kernprozesse ihres Modells entlehnt Reinmann-Rothmeier (2001: 22ff.) aus dem Bausteinmodell von Probst et al. (vgl. Kap. 3.4):

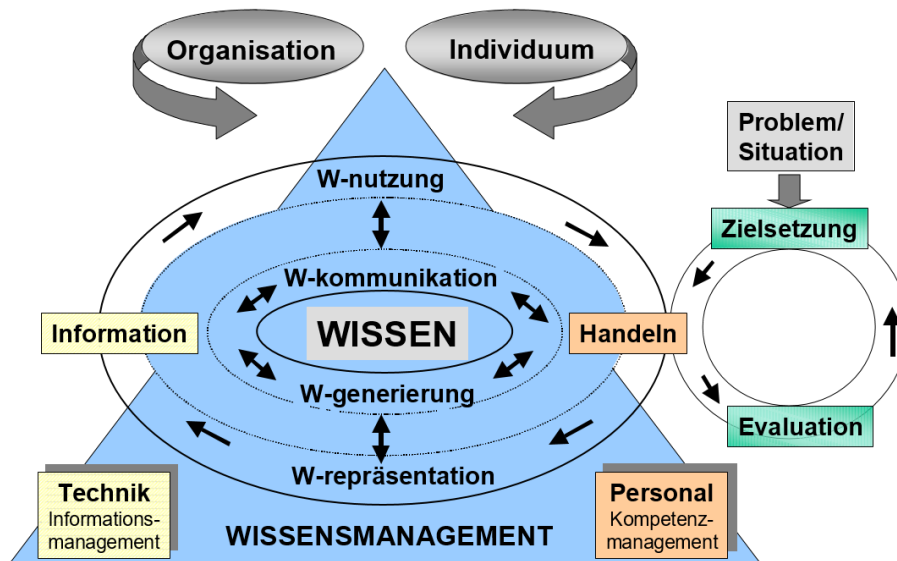
Im **Prozess der Wissensrepräsentation** soll Wissen sicht- und greifbar gemacht werden. Hierzu muss auf psychologischer Ebene bei den Wissensträgern sowohl die Bereitschaft zur Offenlegung ihres Wissens als auch die Fähigkeit zur verbalen oder visuellen Darstellung ihres Wissens vorhanden sein.

Die zielorientierte Anwendung vorhandenen Wissens durch praktisches Handeln vollzieht sich in **Prozessen der Wissensnutzung**. Die Bereitschaft und Fähigkeit, eigene Trägheit und Routinen zu überwinden, um – entsprechende organisationale Freiräume vorausgesetzt – neue Handlungsweisen auszuprobieren und anzuwenden, stellt den psychologischen Aspekt dieses Prozesses dar.

Bei **Prozessen der Wissenskommunikation** stehen interpersonaler Austausch und Vernetzung mit dem Ziel, Wissen innovationsfördernd zu verteilen und in Bewegung zu bringen, im Mittelpunkt. In psychologischer Hinsicht bedarf es dafür einer Atmosphäre, in der alle Beteiligten von einem Austausch profitieren. Zudem ist ein gegenseitiges Vertrauen und Kooperationswille erforderlich.

Prozesse der Wissensgenerierung schließlich zielen darauf, vorhandene Informationen und Wissensbestände in neues Wissen und Ideen zu überführen und für die Organisation im Sinne zukunftsorientierter Weiterentwicklung nutzbar zu machen. Unter psychologischen Gesichtspunkten bedarf es sowohl kreativitätsfördernder äußerer Rahmenbedingungen als auch des Vertrauens in die eigene Lern- und Entwicklungsfähigkeit.

Abbildung 14: Zusammenhänge im Münchener Wissensmanagement-Modell



Quelle: Reinmann-Rothmeier 2001: 27

Für die Gestaltung von Wissensmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit scheint das *Münchener Modell* aus mehreren Gründen geeignet: Es berücksichtigt in ganzheitlicher Weise die in sozialer (Beziehungs-) Arbeit bedeutsamen kommunikativen Aspekte, aber auch solche der Informationstechnik sowie der Organisations- und Personalentwicklung. Es lässt sich darüber hinaus sowohl individuell als auch bereichs- oder organisationsbezogen anwenden und konzentriert sich dabei auf eine überschau- und handhabbare Anzahl von Kernprozessen (vgl. Kreidenweis; Steincke 2006: 53).

Dieses Modell, das als Grundlage für verschiedene weitere Betrachtungen dienen soll, verkörpert also eine integrierte und ganzheitliche Sicht auf wissensbezogene Prozesse, die Reinmann-Rothmeier (2001: 21f.) folgendermaßen charakterisiert:

„Wissensmanagement in diesem Sinne verkörpert den Versuch, eine neue Wissens- und Lernkultur zu etablieren, in der Themen wie Wissensteilung und gemeinsame Wissensschaffung sowie die Entfaltung von Kreativität und vorhandenen Lernpotentialen eine weitaus größere Rolle spielen als dies bis dato der Fall ist. [...] Letztlich kommt es darauf an, Wissensmanagement als einen Weg zu erkennen und zu beschreiten, auf dem personale und organisationale Lernfähigkeiten aufgebaut, aktiviert und umgesetzt werden können, und auf dem man sowohl zum lebenslangen Lernen von Individuen und Gruppen als auch zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen von Gemeinschaften und Organisationen konkret beitragen kann.“

4 Zur Bedeutung von Wissensmanagement

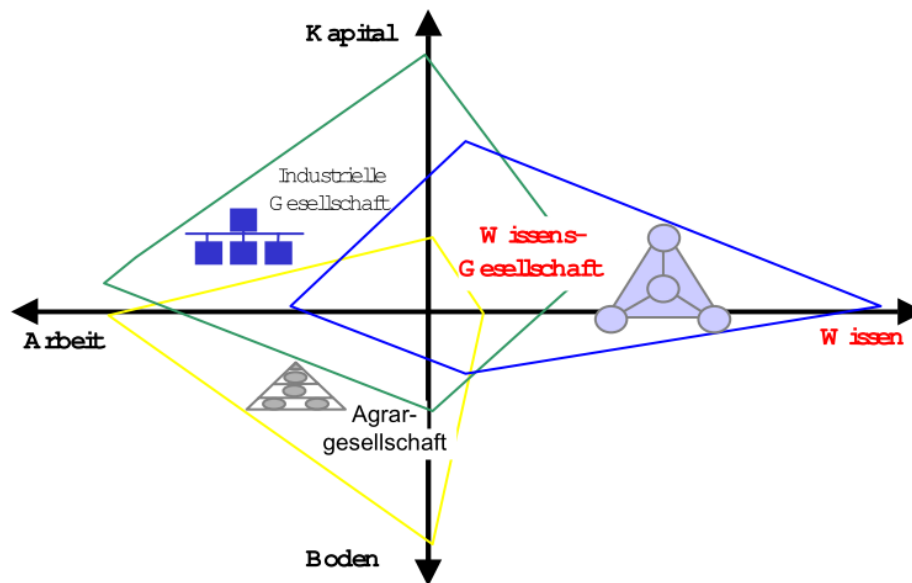
4.1 Der Wandel zur Wissensgesellschaft

Von jeher war Wissen die Grundlage für Fortschritt und Überlegenheit: So sorgte beispielsweise im Übergang von der Bronze- zur Eisenzeit die Nutzbarmachung von Eisen und die Entwicklung entsprechender Verarbeitungstechniken sowohl für wirtschaftliche als auch militärische Überlegenheit von Völkern. Mit dem Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft v.a. in Westeuropa und der USA ab der Mitte des 18. Jahrhunderts sowie einer darauffolgenden zunehmenden Elektrifizierung, Mechanisierung und Massenproduktion wurde die Weiterentwicklung von Wissen in wirtschaftlicher Hinsicht zunehmend fortschritts- und erfolgsrelevant (vgl. Haun 2002: 5ff.).

In den 1960er Jahren wurde von einigen Soziologen und Wirtschaftswissenschaftlern erstmals der Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft postuliert, welche laut Hasler-Roumois (2010: 16ff.) auf einer *Informatisierung*, *Internationalisierung* und *Individualisierung* gründet. Unter Informatisierung wird hierbei die Durchdringung der Arbeitswelt im Speziellen sowie auch aller anderen Alltags- und Lebenswelten mit digitalen Informations- und Kommunikationstechniken, die informationsbezogene Austauschprozesse massiv beschleunigt und intensiviert haben, verstanden. Im Zuge der Internationalisierung kommt es zu einer zunehmenden räumlichen Entkopplung von Entwicklung, Produktion und Vermarktung bzw. Leistungserbringung. Diese Entwicklungen erfordern im Sinne einer Individualisierung eine zunehmende personenbezogene Expertise durch „Wissen produzierende Subjekte“ (Hasler-Roumois 2010: 19).

Für Wirtschaftsunternehmen bedeutet dies, dass ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr vorrangig oder überwiegend von materiellen Produktionsfaktoren, sondern zunehmend vom Wissen als ständig entwicklungs- und erneuerungsbedürftigem Produktionsfaktor abhängt:

Abbildung 15: Von der Agrar- bis zur Wissensgesellschaft



Quelle: Alex et al. 2002: 47

Der Übergang zur Wissensgesellschaft manifestiert sich aber nicht nur im Bereich der Wirtschaft, sondern durchdringt alle Lebensbereiche: Die bisherigen Infrastrukturen wie Straßen oder Schienen, Energie- und Telefonnetze werden erweitert durch Satelliten- oder Glasfasertechnik als Basis für einen möglichst umfangreichen globalen Daten-, Informations- und Wissensaustausch; bürgerschaftliche Formen einer wissensgestützten Beteiligung an politischen Prozessen und Entscheidungen finden zunehmende Verbreitung; das Bildungssystem einschließlich vorschulischer und frühkindlicher Förderung orientiert sich zunehmend an überregionalen bzw. internationalen Leistungs- und Wissensstandards etc. (vgl. Wendt 1998: 21ff.).

4.2 Notwendigkeit und Nutzen von Wissensmanagement

Auf dem Hintergrund dieser gesamtgesellschaftlichen und organisationsbezogenen Entwicklungen einer rasant zunehmenden Wissensorientierung und -relevanz entstanden erstmals Mitte der 1980er Jahre unter der Bezeichnung Wissensmanagement Ansätze einer gezielten Steuerung des Umgangs mit Wissen in Unternehmen (vgl. Lehner 2014: 30ff.).

Die Notwendigkeiten für einen solchen systematisierten Umgang mit der Ressource Wissen in Organisationen sind dabei mannigfaltig: Während auf der einen Seite eine beschleunigte Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einen gesteigerten

Bedarf an aktuellen Informationen generiert, sind Menschen andererseits durch internetgestützte digitale Informationsmedien am Arbeitsplatz einer regelrechten Flut von Informationen ausgesetzt. Untersuchungen belegen, dass hierdurch leistungsmindernde Überlastungseffekte wie Verschlechterungen des Auffassungs- oder Urteilsvermögens auftreten können, zu deren Vermeidung eine gezielte Organisation der Informationsversorgung geboten ist. Je mangelhafter eine solche ist, umso größer ist zudem das Risiko, dass entscheidungsrelevante Informationen nicht aufgefunden werden und dadurch vermeidbare Fehlentscheidungen getroffen werden (vgl. Lehner 2014: 6ff.). Müller und Förtsch (2015:6) führen außerdem an, dass der Umgang mit digitalen Informationen und den entsprechenden Medien zusätzliche und fortlaufend aktualisierungsbedürftige Fähigkeiten wie z.B. den effektiven Umgang mit Hardware, Suchmaschinen oder eine systematische Dateiverwaltung erfordert, um diese adäquat handhaben zu können.

Ein zunehmend hoher Grad an Individualisierung und damit verbundener Spezialisierung bei vielen Tätigkeiten birgt zudem mehrere Risiken: Wenn Beschäftigte in den Ruhestand gehen, aus anderen Gründen womöglich kurzfristig das Unternehmen verlassen oder durch Erkrankung o.ä. längere Zeit nicht zur Verfügung stehen, geht implizites individuelles Wissen, das nicht in externalisierter Form verfügbar ist, vorübergehend oder dauerhaft verloren (vgl. Müller; Förtsch 2015: 4f.). Kreidenweis und Steincke (2006: 29) weisen außerdem darauf hin, dass zunehmende Spezialisierung die Potenziale für interdisziplinäre Problemlösungen reduziert, da Gesamtzusammenhänge und Interdependenzen nicht mehr erfasst werden.

Wissensmanagement nimmt hier die Aufgabe ein, anhand geeigneter personen-, organisations- und informationsbezogener Maßnahmen (vgl. Kap. 5) diesen Risiken in einem machbaren Rahmen zu begegnen. Solche Maßnahmen des Wissensmanagements können außerdem dazu beitragen, Abläufe effizienter zu gestalten, die Einarbeitung neuer Mitarbeitender zu erleichtern sowie Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten zu bewahren (vgl. Müller; Förtsch 2015: 4ff.).

5 Relation von Wissensmanagement zu verwandten Handlungsfeldern

Bereits 1998 wiesen Bullinger et al. (21ff.) auf die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Wissensmanagements hin und entwickelten auf diesem Hintergrund das zwischenzeitlich im fachlichen Diskurs vielfach aufgegriffene sog. *TOM-Modell*, welches auf die Interdependenzen der technologischen, organisationalen und menschlichen Dimension hinweist:

Abbildung 16: Drei Standbeine des Wissens- bzw. Kompetenzmanagements



Quelle: Schiersmann; Thiel 2014: 370

Hierdurch verdeutlicht sich, dass Wissensmanagement als Querschnittsaufgabe zu gestalten ist, deren beteiligte Faktoren bzw. Akteur_innen innerhalb eines Systems immer aufeinander bezogen sind und sich wechselseitig beeinflussen. Auf dem Hintergrund, dass Steuerungsversuche in ein System hinein nur eingeschränkte und oftmals unberechenbare Effekte zeitigen, bedarf es v.a. Managementimpulsen, die organisationale Handlungskontexte förderlich gestalten bzw. eine Selbststeuerung der darin agierenden Menschen unterstützen (vgl. Willke 2011, 29ff.).

Wissensmanagement kann auf diesem Hintergrund nicht als eigenständiges und unabhängiges Handlungsfeld verstanden werden, sondern tangiert verschiedene andere Managementbereiche, die in diesem Kontext beleuchtet werden sollen: Zentrale wissensbezogene Themen der Menschen, die in einer Organisation denken und handeln, sind das eigene Lernen, die Entwicklung von Fähigkeiten sowie ihre Kommunikation und Zusammenarbeit. Auf dieser Ebene werden somit klassische Handlungsfelder der Personalentwicklung angesprochen. Auf

organisationaler Ebene stehen Prozessgestaltungen, die Strukturierung geeigneter Rahmenbedingungen für Wissensaustausch und eine zweckgerichtete Nutzung von Ressourcen im Mittelpunkt, die ihrerseits Aspekte struktureller, kultureller und verhaltensbezogener Organisationsentwicklung enthalten. Technologie schließlich tangiert die Managementfelder von Kommunikation, Daten- und Informationen (vgl. Hasler Roumois 2010: 71ff.).

5.1 Personalentwicklung

Der Begriff der Personalentwicklung wird in der Fachliteratur unterschiedlich weit ausgelegt und umfasst im engen Verständnis lediglich die bildungsbezogenen Aspekte der Aus-, Fort- und Weiterbildung. Ein weiteres Verständnis schließt außerdem Förderungsaspekte bei der Personalauswahl und -einarbeitung, der Laufbahnplanung, Zielvereinbarungen oder Entwicklungsmaßnahmen wie Coaching und Mentoring und auch eine gezielte Nachfolgeplanung mit ein. Das weiteste und am ehesten systemisch orientierte Verständnis betrachtet zudem nicht nur das Individuum, sondern darüber hinaus auch Kollektive unter Gesichtspunkten der Organisationsentwicklung (vgl. Falk 2007: 14f.).

Schon unter ausschließlich bildungsbezogenen Aspekten liegt die enge Verbindung von Personalentwicklung und Wissensmanagement auf der Hand: Durch Auswahl geeigneter Bildungsmaßnahmen soll das organisationsrelevante Wissen von Mitarbeitenden erweitert werden. Diese sollten nach Möglichkeit über einen reaktiven Ausgleich deutlich werdender Wissenslücken hinausgehen und zusätzlich auf zukunftsrelevante Entwicklungen vorbereiten und innovationsorientiertes Handeln fördern. Dazu bedarf es einer gezielten Förderung nicht nur der Fachkompetenz, sondern auch der Methoden- und Sozialkompetenz. Auf diese Weise kann auch die Befähigung, erworbenes Wissen anzuwenden und zu teilen bzw. weiterzugeben, erweitert werden (vgl. Lehner 2014: 163f.).

Bereits bei der Personalakquise und -auswahl können unter wissensorientierten Gesichtspunkten entsprechende Kompetenzanforderungen in ein Anforderungsprofil einfließen und in Auswahlgesprächen gezielt abgefragt werden (vgl. Rosenstiel; Comelli 2003: 222ff.). Gerade bei der sich anschließenden Einarbeitung spielt die gezielte – aber auch die ungerichtete – Weitergabe von Wissen eine wesentliche Rolle. Explizites Wissen kann dabei über strukturierte Dokumente weitergegeben

werden, darüber hinaus müssen aber auch aktiv geeignete Wege beschritten werden, um implizites Wissen weiterzugeben. Eine Möglichkeit ist der Einsatz fachlich geeigneter und für diese Aufgabe motivierter Pat_innen bzw. Mentor_innen, die neue Mitarbeitende begleiten und unterweisen (vgl. Maelicke 2014: 876f.).

Regelmäßige Entwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräche, beinhalten zumeist die Planung von Lern- und Entwicklungsprozessen und die anschließende Überprüfung, ob diese erfolgreich umgesetzt wurden. Wenn hier eine offene und fehlerfreundliche Gesprächskultur und -atmosphäre besteht, können auch Schwierigkeiten thematisiert und hemmende Umstände in und außerhalb der Person der/ des Mitarbeitenden aufgedeckt werden, die einen konstruktiv-unterstützenden Umgang mit Defiziten sowie Barrieren und die lernorientierte Entwicklung alternativer Handlungsstrategien erst ermöglichen (vgl. Merchel 2015a: 85ff.).

Gezielte Nachfolgeplanungen sowie die Gestaltung von Stellenwechseln stellen ebenfalls einen zentralen Bestandteil vorausschauender Personalplanung und -entwicklung dar. Unter Gesichtspunkten des Wissensmanagements sollten sowohl geplante Stellenwechsel bzw. -nachfolgen, beispielsweise bei Übergang von Mitarbeitenden in den Ruhestand, als auch das unerwartete Wegfallen von Personal durch Arbeitgeberwechsel oder plötzliche Erkrankung so antizipiert werden, dass dies nicht zu massiven Problemen in betrieblichen Abläufen oder Defiziten bei der Wissensbasis führt. Hierzu bedarf es einerseits tragfähiger Vertretungsregeln für den Fall einer unerwarteten Personallücke, andererseits aber bei geplant ausscheidenden Kräften Übergabeszenarien, die jeweils eine vorherige gezielte Weitergabe relevanten Wissens sicherstellen (vgl. Dragusanu 2006: 45 ff.).

Die systemorientierte Sichtweise von Personalentwicklung auf Prozesse in (Projekt-) Gruppen oder Teams bildet eine wesentliche Schnittstelle zu Handlungsfeldern wissensorientierter Organisationsentwicklung und soll deshalb nachfolgend in diesem Kontext mit beleuchtet werden.

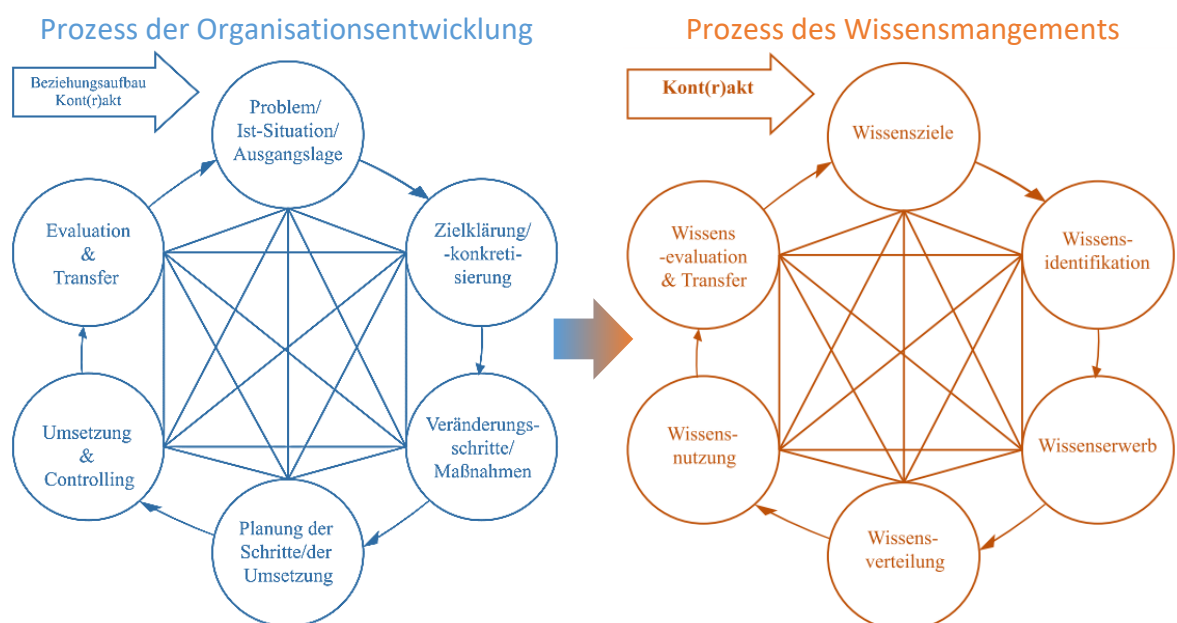
5.2 Organisationsentwicklung

Reinmann-Rothmeier (2001: 9ff.) zeigt, wie bereits in Kapitel 3.5 dargestellt, in ihrem Münchener Modell die Notwendigkeit einer engen Verflechtung individueller und organisationaler Veränderungsprozesse als Grundlage für eine systematische

Implementierung und Gestaltung von Wissensmanagement auf. Damit sind zwangsläufig zentrale Handlungsfelder der Organisationsentwicklung, wie Schreyögg (2008: 417) sie zusammenfasst, tangiert: Im Sinne eines *geplanten Wandels* werden in einem längerfristigen Prozess organisationale Veränderungen gezielt herbeigeführt und betreffen im Sinne eines *ganzheitlichen Ansatzes* das gesamte System. Auf der Grundlage von Erkenntnissen sozialwissenschaftlicher Theorien sollen Veränderungen sowohl der *Struktur* einer Organisation als auch des *Verhaltens* der darin agierenden Personen herbeigeführt werden. Konzeptionelle und steuerungsbezogene *Interventionen* des Entwicklungsprozesses können dabei nach Ansicht von Schiersmann und Thiel (2014: 95ff.) sowohl von externen als auch internen Spezialist_innen bzw. Berater_innen vorgenommen werden.

„Entscheidet sich eine Organisation für die Einführung eines systematischen Wissens- bzw. Kompetenzmanagements - für die Gesamtorganisation oder einzelne Bereiche - so handelt es sich um ein Organisationsentwicklungsprojekt, das sich wiederum an dem systemisch konzipierten phasenorientierter Prozess der Problemlösung und den generischen Prinzipien orientieren sollte“ (Schiersmann; Thiel 2014: 95ff.).

Abbildung 16: Die Übertragung des phasenorientierten Problemlöse-Prozesses der Organisationsentwicklung auf das Wissensmanagement



Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Schiersmann; Thiel 2014: 69, 373

Schiersmann und Thiel (2014: 373ff.) konkretisieren die Prozessschritte zur Implementierung von Wissensmanagement in einer Organisation, die an dieser Stelle zunächst nur umrissen und später in den Kontext konkreter Methoden für kleinere Organisationen der Sozialen Arbeit gestellt werden sollen:

Kont(r)akt

Zu Beginn eines solchen komplexeren und längerfristigen Prozesses ist es notwendig, Mitarbeitende für die Relevanz des Wissensthemas zu sensibilisieren. Führungskräften kommt dabei eine Vorbildfunktion im Sinne einer transparenten Auseinandersetzung über eigene Haltungen und auch Wissenslücken zu. Im Rahmen von initialisierenden sog. *Kick-Off-Workshops* oder - bei kleineren Organisationen – von Dienstbesprechungen sollte das geplante Vorgehen erläutert werden mit dem Ziel, Mitarbeitende für eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Wissen zu motivieren.

Wissensziele

Die Relevanz einer intensiveren Auseinandersetzung mit Wissen und Lernen in einer Organisation kann nur durch eine Einbindung in eine übergeordnete Unternehmensstrategie glaubhaft vermittelt werden. Dies betrifft zuvorderst übergeordnete strategische und normative Ziele im Sinne einer Vision bzw. eines Leitbildes, die aber z.B. im Rahmen von Workshops oder Mitarbeitergesprächen so konkretisiert und operationalisiert werden, dass sie für Mitarbeitende greif- und damit umsetzbar werden.

Wissensidentifikation

In einem ersten Umsetzungsschritt muss zunächst mithilfe geeigneter Methoden die organisationale Wissensbasis ermittelt werden. Die Auswahl der Methoden muss sich dabei sowohl an den Wissenszielen als auch gleichermaßen an den Mitarbeitenden und der Organisationsstruktur orientieren. Ziel einer solchen Wissensidentifikation ist es, Transparenz über Wissensbestände zu schaffen und dieses Wissen zum Nutzen der Beteiligten verfügbar zu machen.

Wissensentwicklung

Dieser Aspekt bezieht sich auf Maßnahmen der Personalentwicklung und umfasst ebenso den Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung wie auch ergänzende individuelle Fördermaßnahmen, die der Erweiterung von Wissen und Können

dienen. Dies kann beispielsweise erreicht werden durch eine Erweiterung von Arbeitsinhalten, durch kollegiale Unterstützung und kollegialen Austausch oder durch das Hinzuziehen externer Wissensträger.

Wissensaustausch

Ein wesentlicher Aspekt von Wissensmanagement ist es, Wissen nicht nur an einzelne Personen zu binden, sondern – ausgerichtet an den Organisationszielen – dieses zu teilen, damit es an allen relevanten Stellen gleichermaßen verfügbar ist. Hierzu bedarf es einer *Kultur des Wissensaustauschs*, die auf wechselseitigem Vertrauen und Nutzen gründet. Insofern müssen nicht nur geeignete Methoden und Rahmenbedingungen für einen solchen Austausch eingeführt werden, sondern es bedarf auch eines offenen und konstruktiven Umgangs mit Vorbehalten und Barrieren.

Wissensnutzung

Der Erfolg von Wissensmanagement bemisst sich vor allem auch daran, inwieweit vorhandenes Wissen sich in konkreten Handlungen zur organisationalen Zielerreichung manifestiert. Auch hier sind geeignete Entwicklungsmaßnahmen auf personaler Ebene im Sinne einer entsprechenden Motivationsförderung sowie auf organisationaler Ebene zur Schaffung eines Arbeitsumfeldes, das eine Wissensnutzung überhaupt zulässt, erforderlich.

Evaluation

Wissensmanagement bemisst sich angesichts dafür eingesetzter Ressourcen daran, ob die damit verknüpften Ziele erreicht wurden und ein mess- bzw. feststellbarer Mehrwert für Mitarbeitende wie auch für die gesamte Organisation ermittelt werden kann. Obgleich die Wirkungen von Wissensmanagement schwer direkt messbar sind, können als Indikatoren erkennbar bessere Problemlösungsstrategien, stärkere Kreativität und größeres Engagement der Mitarbeitenden oder eine Zunahme von Flexibilität im Interesse einer Stärkung der Organisation herangezogen werden. Zur Bemessung des intellektuellen Kapitals nutzen mittlerweile zahlreiche Unternehmen das Instrument der sog. *Wissensbilanz* (vgl. dazu ausführlich Alwert et al. 2008: 7ff.).

5.3 Das Management von Daten, Informationen und Kommunikation

Wie bereits in Kapitel 2.3.2 dargestellt, werden Daten zu Informationen, indem Menschen sie in einen bestimmten Sinnzusammenhang stellen. Insofern sind Daten sowohl Grundlage als auch Bestandteil von Information, so dass ein Management von Informationen immer zugleich das Management von Daten beinhaltet. In einem weiteren Schritt entsteht durch Verknüpfung und Bewertung von Informationen Wissen. Dadurch, dass Informationen aber v.a. durch die Nutzbarkeit digitaler Medien in einer schier unüberschaubaren Masse verfügbar sind, besteht die Gefahr, dass diese dadurch entwertet werden und sich einer sinnvollen Verknüpfung entziehen. Auf diesem Hintergrund ist es die vorrangige Aufgabe von Informationsmanagement, die Versorgung einer Organisation mit Informationen in dem Umfang sicherzustellen, wie sie auch tatsächlich zur Aufgabenerfüllung benötigt werden (vgl. Kreidenweis 2012: 113ff.).

Auch wenn Informationsmanagement häufig auf den Umgang mit Informationstechnologie reduziert wird, ist dies nur ein Aspekt davon und bedarf eines weiterreichenden Verständnisses:

„Informationsmanagement umfasst alle Aufgaben der Planung, Durchführung und Kontrolle bei der Beschaffung, Bereitstellung und Nutzung von Informationen. Es übernimmt die Verantwortung für die Koordination der Informationsströme im Unternehmen“ (Kreidenweis 2012: 115).

Während auf technischer Ebene der Schwerpunkt auf der Bereitstellung der notwendigen Informations- und Kommunikationsinfrastruktur liegt, müssen darüber hinaus aber auch Zuständigkeiten festgelegt werden, um eine Steuerung der Informationsversorgung sicherzustellen und zu operationalisieren. Zur effektiven Unterstützung von Arbeitsprozessen und des Zusammenwirkens verschiedener Personen oder Bereiche müssen der Bedarf an Informationen festgestellt, die gezielte Beschaffung betrieben und schließlich auch eine geregelte Distribution sichergestellt werden im Sinne einer effizienten Informationsversorgung (vgl. Hasler Roumois 2010: 76ff.).

Auf technischer Ebene unterscheidet man verschiedene informationsbezogene Unterstützungsmöglichkeiten (vgl. Wolff 2011: 18):

- *Informationsunterstützende Systeme* dienen der systematisierten Ablage und Verwaltung explizierter Wissensbestände. Hierzu zählen Dokumentenmanagementsysteme, aber beispielsweise auch sog. Wikis, in denen Wissensbestände internetbasiert kollektiv bearbeitet und gelesen werden können.
- *Koordinationsunterstützende Systeme* sind Programme, die eine Steuerung und Koordination von Arbeitsprozessen unterstützen. Die als Workflow-Management-System bezeichnete notwendige Software hat dabei die Funktion, die Schnittstellen zwischen den beteiligten Akteur_innen zu regeln.
- *Kommunikationsunterstützende Systeme* stellen die technische Umgebung dar, um zeitgleich oder -versetzt über Distanzen zu kommunizieren. Hierzu zählen ebenso Telefon und Telefax, Videokonferenzen, E-Mail oder Instant Messaging.

Solche technischen Unterstützungssysteme setzen jedoch voraus, dass Wissen als Informationswissen expliziert ist. Häufig bedarf es aber eines persönlichen Austauschs, damit erfahrungsbasiertes implizites Handlungswissen weitergegeben werden kann. Damit sind konkrete Ansprechpersonen sowie funktionierende Kommunikationsstrukturen und mithin eine *Personifizierungsstrategie* gefragt: „Ziel der Personifizierungsstrategie ist deshalb nicht primär, expliziertes Wissen schriftlich zu speichern und als Angebot zur Verfügung zu stellen. Vielmehr soll es durch Kommunikation in der Organisation zirkulieren und somit greifbar werden.“ (Hasler Roumois 2010: 81)

5.4 Qualitätsmanagement

Ebenso wie die Implementierung von Wissensmanagement stellt die Initiierung von Qualitätsentwicklung in einer Organisation und die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems einen Prozess der Organisationsentwicklung dar, der entsprechender Strategien und Vorgehensweisen bedarf (vgl. Schiersmann; Thiel 2014: 352f.). Sturz weist zudem auf die Analogie hin, dass bei beiden Prozessen strukturelle Vorgaben von einer Festlegung entsprechender Zuständigkeiten flankiert und somit - wie bereits für den Erfolg von Wissensmanagementprozessen herausgestellt wurde - eine Personifizierungsstrategie verfolgt werden muss: „Wissensmanagementprojekte laufen noch viel zu häufig nach dem Muster ‚und nun machen wir mal Wissensmanagement‘ oder ‚jetzt kaufen wir mal eine

Wissensmanagement-Software'. Solche Projekte scheitern zwangsläufig und die Vielzahl von Versuchen, Wissensmanagement so – letztlich ohne Erfolg – einzuführen, hat durchaus zum eher negativ besetzten Image des Wissensmanagements beigetragen“ (Sturz 2006: 24).

Ebensowenig wie beim Wissensmanagement eine vorrangig oder gar ausschließlich technisch verstandene Prozesssteuerung den Erfolg im Sinne einer gelebten Unternehmenskultur sicherzustellen vermag, ist eine solche Strategie in Bezug auf Qualitätsmanagement zielführend. Vielmehr müssen Strukturen geschaffen und Haltungen unterstützt werden, die eine regelmäßige und methodengestützte Reflexion organisationalen Handelns gewährleisten und so Lern- und Entwicklungsimpulse zur systematischen Verbesserung der Leistungserbringung geben (vgl. Merchel 2013: 145).

Dabei weisen, wie Vollmar (1999: 55) herausstellt, auch die Ziele von Wissens- und Qualitätsmanagement eine große Nähe zueinander auf, da diese gleichermaßen auf eine kundenorientierte Verbesserung der Leistungsqualität wie auch auf eine Steigerung von Innovationsfähigkeit hinwirken sollten. Auf diesem Hintergrund können umfangreiche Synergien genutzt werden: Implizite Wissensbestände, die sich in Handlungsroutrinen und -praktiken manifestieren, können durch eine gezielte Dokumentation von Abläufen externalisiert und so greifbar werden. Eine systematische kompetenzorientierte Bildungs- und Entwicklungsplanung kann in die andere Richtung dazu beitragen, Wissen gezielt zu erweitern und so unter der Voraussetzung einer anwendungsförderlichen Umgebung als impliziertes Handlungswissen in die Organisation einzufließen. Zu diesem Zweck müssen Rollen und Verantwortlichkeiten sowie damit verbundene Kompetenzanforderungen klar definiert und vorhandenes Wissen und Können ermittelt werden. Die notwendige Basis zur Entwicklung einer qualitäts- und wissensorientierten Unternehmenskultur auf breiter Ebene bildet dabei in beiden Managementsystemen ein auf diese Ziele ausgerichtetes verantwortliches Engagement der Leitung.

Neben diesen macht Vollmar (2004: 26) noch weitere Schnittstellen aus, die sich in der Umsetzung von Qualitätsmanagement sowohl nach der *Normenreihe EN ISO 9000ff.* als auch nach dem *EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management* manifestieren:

- Im Zuge eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden Qualitätsmängel, Schwächen und Fehler gezielt identifiziert und deren Behebung angestrebt.
- In vielen Organisationen etablierte Qualitätszirkel weisen eine große Nähe zu sog. Communities auf, in denen sich zum Zwecke der Bearbeitung wissensrelevanter Themen und Inhalte Mitglieder einer Organisation zusammenschließen.
- Systeme zur Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen übernehmen die auch im Wissensmanagement wichtige Funktion, diese für Mitarbeitende verfügbar zu machen und auf einem aktuellen Stand zu halten.

Diese Überschneidungen verdeutlichen sich in der Normenreihe für Qualitätsmanagementsysteme EN ISO 9000 ff. im Laufe ihres (Weiter-) Entwicklungsprozesses in zunehmendem Maße: Bereits in der EN ISO 9004:2000 „Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden zur Leistungsverbesserung“, die im Sinne eines Leitfadens Empfehlungen für das Qualitätsmanagement formuliert, wurde zwar noch nicht von Wissen, sondern von Information gesprochen. Dieser Begriff wurde aber in einem so umfassenden Kontext verwendet, dass er weit über das allgemeine Verständnis hinausging und viele Anforderungen aus dem Wissensmanagement widerspiegelte (vgl. Vollmar 1999: 55ff.). Erstmalig findet der Wissensbegriff in der inhaltlich vollkommen neu bearbeiteten EN ISO 9004:2009 „Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation - Ein Qualitätsmanagementansatz“ explizite Erwähnung.

Ogleich schon die bisher gültige Zertifizierungsnorm EN ISO 9001:2008 „Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen“ unter Aspekten wie *Kompetenz*, *Schulung* oder auch *Ständige Verbesserung* einen systematisierten Umgang mit der Ermittlung, Nutzung und Erweiterung von Wissen erforderte, wurden zertifizierungsrelevante wissens- und darüber hinaus kompetenzbezogene Anforderungen explizit erstmals in die aktuell gültige Fassung EN ISO 9001:2015 aufgenommen (vgl. North 2016: V). Der Begriff *Wissen* wurde in einer Entwurfsfassung als „verfügbare Sammlung von Informationen, die eine berechtigte Überzeugung darstellen und mit großer Sicherheit wahr sind“ definiert; diese Definition findet sich in der in Kraft gesetzten Norm allerdings nicht mehr wieder. Die große Bedeutung unterstreicht aber die EN ISO 9000:2015 insofern, als dass Wissen als wichtigste organisationale Ressource ausgemacht wird (vgl. North et al. 2016: 6). Im Kapitel 7.1.6 *Wissen der Organisation* werden die folgenden diesbezüglichen Forderungen formuliert:

„Die Organisation muss das Wissen bestimmen, das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.

Dieses Wissen muss aufrechterhalten und in erforderlichem Umfang zur Verfügung gestellt werden.

Beim Umgang mit sich ändernden Erfordernissen und Entwicklungstendenzen muss die Organisation ihr momentanes Wissen berücksichtigen und bestimmen, auf welche Weise jegliches notwendige Zusatzwissen und erforderliche Aktualisierungen erlangt oder darauf zugegriffen werden kann“ (Deutsches Institut für Normung 2015: 28).

Aus dem ersten Absatz ergeben sich damit Anforderungen, die sich auf operativer Ebene auf die Bestimmung prozessrelevanten Wissens beziehen, darüber hinaus aber auch eine ausreichende Wissensbasis zur Umsetzung strategischer Ziele verlangen. Der zweite Absatz fordert darüber hinaus sowohl eine angemessene und nutzungsorientierte Wissensverteilung als auch die Bewahrung relevanten Wissens. Die Wissensgenerierung schließlich steht im Fokus des dritten Absatzes verbunden mit dem Erfordernis, eine tragfähige Systematik sowohl zur Aktualisierung von Wissensbeständen als auch zur Identifikation von Wissenslücken und -bedarfen sowie Strategien zur Beschaffung notwendigen Wissens zu entwickeln (vgl. DGQ; GfWM 2016: 7ff.).

Die Qualitätsnorm bildet somit alle relevanten Prozesse des Wissensmanagements (vgl. Kap. 3.5 und 5.2) ab, wobei sie es den Unternehmen überlässt, wie und anhand welcher Methoden diese eine Umsetzung der Anforderungen sicherstellen (vgl. North et al. 2016: 10). Dass aber auch deren Operationalisierung ein hohes Gewicht hat, unterstreicht ergänzend die Definition von Kompetenz als „Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen“ (DIN EN ISO 9000:2015 3.10.4 zitiert nach North et al. 2016: 7). Die in Bezug darauf formulierten Standards der EN ISO 9001:2015 erfordern dabei nicht nur die dokumentierte Bestimmung und Sicherstellung solcher Fähigkeiten, sondern auch deren bedarfsorientierte Erweiterung (vgl. Deutsches Institut für Normung 2015: 29), um eine an Zielen und Inhalten ausgerichtete Wissensbasis in Organisationen zu gewährleisten.

6 Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zur Einführung und Gestaltung von Wissensmanagement in sozialen Einrichtungen

Die Etablierung von Wissensmanagement vollzog sich seit den 1990er Jahren zunächst überwiegend in privatwirtschaftlichen Unternehmen außerhalb der Sozialwirtschaft.

Um herauszustellen, auf welchem „Nährboden“ Wissensmanagement auch für Organisationen Sozialer Arbeit zunehmende Relevanz erlangt, werden nachfolgend zunächst im Allgemeinen die aktuellen Herausforderungen, mit denen sich Soziale Arbeit konfrontiert sieht, sowie deren Entstehung nachgezeichnet:

6.1 Herausforderungen für Organisationen der Sozialen Arbeit

Die Sozialwirtschaft und damit die darin agierenden Organisationen der Sozialen Arbeit bewegen sich seit jeher in einem spezifischen und speziellen Handlungsrahmen zwischen sozialrechtlichem Dreiecksverhältnis zu Leistungsträgern und Leistungsempfänger_innen auf der einen Seite und einem doppelten Mandat der Orientierung am Wohl der Leistungsempfänger_innen wie auch an staatlichen und gesellschaftlichen Normen und Werten auf der anderen Seite (vgl. Sauter 2007: 39f. und Seithe 2012).

Diese Organisationen sind zudem – unabhängig von ihrer Größe, ihrer institutionellen Struktur oder den Handlungsfeldern, in denen sie ihre Dienstleistungen erbringen - seit geraumer Zeit einem massiven Wandel unterworfen. Auf dem Hintergrund wirtschaftlicher Veränderungsdynamik, einer allumfassenden Digitalisierung und Informatisierung sowie zunehmender gesellschaftlicher Individualisierungstendenzen (vgl. Kap. 4.1) müssen sie sich verschiedensten Herausforderungen stellen. „Zu diesen gehören beispielsweise

- das „europäische Wettbewerbs-, Vergabe- und Beihilferecht“,
- die Veränderungen der „nationalen Steuerungsmechanismen“,
- die „komplexen Stakeholder-Konstellationen“,
- eine fortschreitende Modernisierung der Gesellschaft sowie
- Finanz- und Wirtschaftskrisen“

(Grunwald 2014: 57 zitiert nach Schulz-Nieswandt 2009: 89).

Das daraus resultierende Spannungsfeld einer verstärkten ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Dynamik erfordert von Trägern Sozialer Arbeit in zunehmendem Maße, Kriterien von Effizienz, Effektivität, Transparenz und Wirtschaftlichkeit bei ihrer Leistungserbringung in den Blick zu nehmen (vgl. Hasler Roumois 2010: 27f.). Seithe (2012: 128) konstatiert in diesem Zusammenhang eine zunehmende Aushöhlung des Subsidiaritätsprinzips, da das Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern Sozialer Arbeit zunehmend einer Beziehung zwischen Unternehmen gleicht.

Diese Entwicklung manifestiert sich auf sozialpolitischer Ebene durch die Ausweitung von Zielen, die ursprünglich im Zuge einer Verwaltungsmodernisierung unter dem Begriff des New Public Management eingeführt wurden, auf die gesamte Sozialwirtschaft. Das übergeordnete Ziel einer Optimierung von Führung und Leistungsprozessen konkretisiert sich dabei in vier strategischen Anforderungen, nämlich einer stärkeren Orientierung auf

- Kund_innen
- Leistungen und Wirkungen
- Qualität
- Wettbewerb (vgl. Hasler Roumois 2010: 29).

Der Begriff der **Kundenorientierung** umfasst dabei mehrere Dimensionen: Zum einen bezieht er sich auf die Leistungsadressat_innen, deren Wünsche und Interessen im Zuge einer Verringerung des tradierten Machtgefälles stärkere Berücksichtigung in der Leistungserbringung finden sollen. Darüber hinaus nimmt er aber auch alle weiteren Anspruchsgruppen wie Fördergeber, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende, politische Vertreter_innen usw. in den Fokus, deren Anforderungen und Erwartungen ebenfalls handlungsleitend sein sollen (vgl. Hasler Roumois 2010: 155ff.).

Eine stärkere **Leistungs- und Wirkungsorientierung** beinhaltet angesichts unveränderter oder gar zunehmender Hilfebedarfe bei sich häufig verringern den finanziellen Spielräumen gerade auf kommunaler Ebene vielfach die Erwartung, diese Bedarfe mit möglichst geringen finanziellen Mitteln adäquat zu decken. Dabei wird die Leistung gleichsam als Produkt in den Mittelpunkt gestellt, deren effiziente Erbringung zum Maßstab der Legitimation wird.

„Wenn wirtschaftliche Kriterien und damit spannungsreich verkoppelte fachliche Wirkungskriterien zum zentralen Bezugspunkt für die Legitimation und für die Finanzierung eines Trägers werden, dann bedeutet dies für soziale Einrichtungen, dass sie nicht mehr um ihrer selbst oder um normativer und allgemeiner gesellschaftspolitischer Prinzipien willen gefördert werden, sondern primär ihre Funktionalität zum Erreichen von Versorgungs- und Verteilungszielen betrachtet wird“ (Merchel 2010: 57).

Eine **Qualitätsorientierung** manifestiert sich heute schon in verschiedensten Handlungsfeldern Sozialer Arbeit wie z.B. der Jugendhilfe, bei Arbeitsmarktdienstleistungen oder der stationären Rehabilitation, in – teilweise gesetzlich festgeschriebenen - Forderungen nach einem zertifizierten Qualitätsmanagementsystem oder zumindest eines Nachweises fundierter Maßnahmen zur Qualitätssicherung (vgl. Vomberg 2010: 34ff.). Damit verknüpfen sich von Seiten der Leistungsträger konkrete Anforderungen an geeignete Steuerungs- und Evaluationsinstrumente sowie an eine systematische Behebung arbeitsfeldspezifischer Mängel sowie eine fortlaufende Verbesserung der Leistungsqualität (vgl. Merchel 2013: 17ff.). Wie schon in Kapitel 5.4 dargestellt wurde, kann in diesem Zuge bereits ein breites Spektrum an wissensmanagementrelevanten Aktivitäten entfaltet werden.

Die Vergabe von Mitteln zur Erbringung sozialer Dienstleistungen erfolgt im Zuge einer stärkeren **Wettbewerbsorientierung** zunehmend auf der Basis von Ausschreibungen, Pflegesätzen, Leistungsvereinbarungen oder persönlichen Budgets zur individuellen Auswahl geeigneter Hilfen durch die Leistungsberechtigten. Dies hat zur Folge, dass neben den etablierten öffentlichen und frei-gemeinnützigen Trägern auch zusätzlich gewerbliche Träger in den Markt drängen und alle in einem teils massiven Wettbewerb stehen (vgl. Merchel 2010: 59ff.). Die Folgen sind oftmals spürbar verringerte Finanzausstattungen, die zumeist nur auf dem Wege von Kürzungen bei den Gehältern oder Personalreduzierungen und daraus resultierenden Arbeitsverdichtungen kompensiert werden können. Damit einher gehen laut Seithe (2012: 363ff.) zunehmende Verunsicherungen, höhere Belastungen und Tendenzen der Selbstaussbeutung als Kehrseite einer gesteigerten Leistungsbereitschaft zur Sicherung der eigenen Beschäftigung.

6.2 Besondere Herausforderungen für kleinere Organisationen

Gerade für kleinere Organisationen der Sozialen Arbeit resultieren aus diesen Entwicklungen besondere Herausforderungen: Im Gegensatz zu großen Trägern verfügen sie in aller Regel nicht über ausreichende Ressourcen, um Spezialist_innen für Aufgaben jenseits der Kernprozesse sozialarbeiterischer Leistungserbringung einzustellen. Dies bringt Nachteile in der Reaktionsfähigkeit mit sich, da stattdessen Leitungskräfte oder sonstige Mitarbeitende durch Weiterbildung oder - auf dem Hintergrund häufig knapper Fortbildungsetats – durch Selbststudium nachqualifiziert werden müssen, um Aufgaben der Betriebswirtschaft und des Sozial-, Qualitäts- und möglicherweise auch des Wissensmanagements bewältigen zu können. Andererseits beinhalten solche Kompetenzerweiterungen und fachübergreifende Handlungsfelder auch die Chance ganzheitlicherer Herangehensweisen an bestehende Herausforderungen, die möglicherweise zu kreativeren und praktikableren Lösungen führen (vgl. Merchel 2010: 72f.).

Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass fachfremde Aufgaben auch oftmals in Ermangelung ausreichender Kompetenzen suboptimal und mit mangelnder Effizienz erledigt werden, was qualitative Nachteile im Wettbewerb oder zusätzliche Belastungen mit sich bringen kann, wenn Bewältigungsstrategien für neue Anforderungen erst ausprobiert und eingeübt werden müssen. Unter Umständen führt dies dazu, dass sich kleinere Einrichtungen im Wettbewerb weniger gut behaupten können und Angebote an potentere Organisationen verlieren. Sind solche Einrichtungen nur in einem oder wenigen Handlungsfeldern aktiv, kann sich dies sogar existenzbedrohend auswirken. Zum Schutz vor solchen Bedrohungen bedienen sich kleinere Träger unterschiedlicher Strategien, z.B. durch die Beschäftigung von schnell freisetzbaren Honorar- statt Stammkräften, aber auch durch das Eingehen strategischer Bündnisse in Form von Bietergemeinschaften, Trägerverbänden oder anderen Formen kooperativer Leistungserbringung (vgl. Kerig 2007:31ff.).

Die überschaubaren Strukturen kleinerer Organisationen bieten aus Sicht des Verfassers indes auch Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Marktchancen: Durch das Besetzen kleinerer Marktnischen, die für größere Träger aufgrund hoher Spezialisierungsanforderungen und verhältnismäßig geringer Marktrelevanz unattraktiv sind, können Alleinstellungsmerkmale entwickelt werden, die eine

Konkurrenz durch andere Anbieter verhindern. Die kleinen Trägern i.d.R. immanenten kurzen Entscheidungswege können zudem die Reaktionsfähigkeit auf aktuelle Entwicklungen und Bedarfe deutlich erhöhen, wenn eine entsprechende Innovationsfreude und -fähigkeit für eine flexible Entwicklung kreativer Lösungen in der Organisationskultur verankert ist. Voraussetzung hierfür ist ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft unter den Mitarbeitenden, um vorhandenes Fach- und interdisziplinäres Wissen für das Finden solcher Lösungen zielorientiert zusammenzuführen.

Abschließend sei noch auf eine Entwicklung hingewiesen, die mit Blick auf eben dieses mitarbeiterbezogene Wissen von Bedeutung ist: Demografische Untersuchungen weisen darauf hin, dass in den kommenden 10 Jahren ca. ein Viertel der heute erwerbstätigen Personen in den Ruhestand gehen werden (vgl. Spirit Training & Consulting GmbH 2014: 4). Dies bedeutet, dass durch das Ausscheiden gerade von Mitarbeitenden mit einer sehr langen Berufserfahrung ein entsprechend umfangreiches Fach- und Erfahrungswissen verloren zu gehen droht. Für kleine Einrichtungen, die nur eine geringe Anzahl von Mitarbeitenden beschäftigen, ist es auf diesem Hintergrund umso wichtiger, dieses Wissen mit geeigneten Maßnahmen auch für die Zeit nach dem Ausscheiden zu bewahren.

6.3 Bedeutung von Wissensmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit

Trotz der ausgeführten Herausforderungen für Organisationen der Sozialen Arbeit auf dem Hintergrund eines stetigen Drucks, auf Veränderungen und vermehrten Wettbewerb flexibel und innovativ zu reagieren, wurde das Thema Wissensmanagement, wie Kreidenweis und Steincke (2006: 9) herausstellen, sowohl im fachlichen Diskurs als auch durch entsprechende Praxisprojekte in der Vergangenheit nur vereinzelt aufgegriffen. Umfassende Internet- und Literaturrecherchen des Verfassers legen die Vermutung nahe, dass sich daran in den zurückliegenden zehn Jahren seit dem Verfassen ihrer Publikation wenig geändert hat und sowohl die Zahl entsprechender Projekte als auch darauf gründender Veröffentlichungen zumindest im deutschsprachigen Raum eher gering ist.

Als Gründe hierfür vermuten Kreidenweis und Steincke (2006: 36), dass Managementansätze sich per se erst seit einigen Jahren sukzessive bei sozialen Trägern etablieren und dass der Umgang mit akuten Belastungen wie finanziellen

Kürzungen oder einer fortlaufenden Erhöhung der Arbeitsdichte der dort Beschäftigten längerfristig wirkende Maßnahmen des Wissensmanagements in den Hintergrund drängt. Trotzdem proklamieren Fexer et al. die Notwendigkeit einer Ausweitung von Wissensmanagement-Initiativen in den ohnehin wissensintensiven Handlungsfeldern Sozialer Arbeit angesichts fortschreitender Ökonomisierung und Informatisierung:

„Nicht mehr bautechnische Infrastruktur-Maßnahmen, personelle Kapazitäten oder regionale Besonderheiten bestimmen primär über Erfolg sozialer Organisationen und die Qualität ihrer Dienstleistungen. Investitionen in Informationstechnologien und die Fähigkeit der Organisation, sich beispielsweise mittels Wissensmanagement als lernende Organisation weiterzuentwickeln, werden zu einem wichtigen Erfolgsfaktor“ (Fexer et al. 2004: 6).

Der Faktor Wissen hat dabei in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit in mehrfacher Hinsicht einen hohen Stellenwert: Das Wissen über Veränderungen in der organisationalen Umwelt und dessen Ummünzung in neue Handlungskonzepte kann für Organisationen überlebenssichernd sein. Dabei werden adäquate Lösungen vielfach durch eine interdisziplinäre Vernetzung unterschiedlichen Fach- und Erfahrungswissens gefunden. Darüber hinaus gehört in vielen Handlungsfeldern Sozialer Arbeit Wissensvermittlung zu den Kernaufgaben bzw. -prozessen (vgl. Kreidenweis; Steincke 2006: 9ff.). Hierzu zählen sowohl Fachberatungen in unterschiedlichsten Bereichen wie auch inhaltsbezogene Gruppen- und Seminarangebote oder Lehrtätigkeiten in Einrichtungen der Berufshilfe und beruflichen Bildung, um nur einige Beispiele zu nennen.

Die Vielfalt der sozialarbeiterischen Handlungsfelder, die mit entsprechenden Unterschieden der Leistungen, der Adressat_innen und der organisationalen Umwelten einhergehen, impliziert indes auch eine Vielfalt berufsfeldspezifisch unterschiedlicher Wissensbestände und -themen (vgl. Hasler Roumois 2010: 153 und Wendt 1998: 71). Der Austausch dieses vielfach impliziten Handlungs- oder Erfahrungswissens, das sich aus Fach- und Alltagwissen zusammensetzt, stellt dabei eine besondere Herausforderung dar und bedarf geeigneter Methoden zur Explizierung (vgl. Kap. 3.2).

Einfacher kann dagegen Managementwissen weitergegeben werden: Als strategisches Wissen unterscheidet sich dieses vielfach kaum vom Managementwissen

aus dem gewerblichen Bereich und tangiert z.B. betriebs- und personalwirtschaftliche oder finanzverwaltungsbezogene Handlungsfelder. Operatives Managementwissen bezieht sich hingegen auf die Prozesse der Dienstleistungserbringung, die in Form von Prozessbeschreibungen expliziert werden können.

Auf vergleichbare Weise kann auch das in der Sozialen Arbeit elementar wichtige *Systemwissen* expliziert werden: Für Betreuungs- und Hilfeprozesse relevante Rechts- und Verwaltungskennntnisse, die Kenntnis fachbezogener bzw. regionaler Hilfestrukturen und -einrichtungen oder Wissen um effektive Vorgehensweisen, kooperative Ansprechpersonen etc. können systematisch erfasst und hinterlegt oder kommuniziert und so für andere Akteur_innen nutzbar gemacht werden (vgl. Wendt 1998: 66).

Für Umsetzungsansätze in Bereichen Sozialer Arbeit kann dabei aus vielfältigen Erfahrungen und Erkenntnissen von Wirtschaftsunternehmen mit Wissensmanagement geschöpft werden, die wertvolle Hinweise für Umsetzungsbestrebungen in der Sozialwirtschaft liefern. Trotzdem weist Hasler Roumois (2010: 27ff.) auf eine Reihe von Unterschieden hin, die einen Ergebnistransfer zumindest einschränken: In Einrichtungen der Sozialen Arbeit steht überwiegend nicht die Marktorientierung, sondern die Sicherung bzw. Optimierung von Qualität und Effizienz der für die Öffentlichkeit erbrachten Dienstleistungen im Vordergrund. Die räumliche Ausrichtung ist zudem meist lokal oder regional, wobei von der jeweiligen Konkurrenzsituation mit anderen Trägern abhängig ist, ob einrichtungsspezifisches Fachwissen der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt oder zur Sicherung der Marktposition geschützt wird. Zudem wird der Umgang mit Wissensbeständen sowohl durch Vorgaben von Fördergebern (Dokumentationsanforderungen/ -pflichten) als auch durch gesetzliche Anforderungen (z.B. Schweigepflicht, Datenschutz) reguliert.

6.4 Erarbeitung eines Zielsystems als Implementierungsgrundlage

Wie bereits in Kapitel 6.1 verdeutlicht wurde, sieht sich Soziale Arbeit mit verschiedensten Anforderungen aus unterschiedlichen Richtungen konfrontiert, die ein gleichermaßen effektives wie auch effizientes professionelles Handeln und somit einen zielgerichteten Einsatz von Wissen als einer zentralen Ressource erfordern.

Kreidenweis und Steincke (2006: 30ff.) benennen mehrere Ebenen in Organisationen Sozialer Arbeit, auf denen sich Wissensmanagement konkretisieren kann: Auf der Ebene der Gesamtorganisation betrifft dies übergeordnete Prozesse der Wertschöpfung wie die Betriebswirtschaft oder Verwaltung, wo Veränderungen z.B. durch neue Projekte oder veränderte förderrechtliche Rahmenbedingungen neuen Wissensbedarf entstehen lassen. Auf einer team- oder abteilungsbezogenen Ebene stehen dagegen Kernprozesse sozialarbeiterischen Handelns wie beispielsweise die Förderplanung oder Beratungsprozesse im Vordergrund. Aufgrund der Überschaubarkeit solch kleiner Einheiten bieten diese nach Einschätzung des Verfassers einen guten Ansatzpunkt, um auf der Grundlage eines überschaubaren Ziel-systems Maßnahmen des Wissensmanagements zu initiieren und gesammelte Erfahrungen als Referenz für andere Bereiche der Einrichtung zu übernehmen. Auf der Ebene einzelner Mitarbeitender können sich darüber hinaus individuelle Wissensbedarfe konkretisieren, für die etwa aufgrund von Bereichswechseln oder zur Einarbeitung neuer Kräfte entsprechende Wissensziele erarbeitet werden müssen.

Den Hintergrund für entsprechende Maßnahmen des Wissensmanagements bilden dabei übergeordnete Ziele, adressatenorientiert wirksame und wirtschaftliche Leistungen in hoher Qualität zu erbringen im Wettbewerb mit anderen Organisationen (vgl. Kap. 6.1).

Um einer solchen Vielzahl unterschiedlicher wissensorientierter Handlungsbedarfe begegnen zu können, bedarf es einer systematisierten Festlegung von Wissenszielen als Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung in konkretes professionelles Handeln. Hierbei sind drei Zielebenen zu unterscheiden (vgl. Kap. 5.2):

Normative Ziele, die sich auf übergeordnete Visionen und auf die Organisationskultur beziehen und beispielsweise ins Leitbild Eingang finden oder sich aus diesem ergeben können, geben dabei den Rahmen für weitere Konkretisierungen vor. Ein entsprechendes wissensorientiertes Ziel könnte z.B. lauten: „Der Einsatz und die Erweiterung unseres Wissens stellt einen zentralen Aspekt zur Sicherung qualitativ hoher Leistungen für unsere Adressat_innen dar.“

Auf strategischer Ebene sollten übergeordnete Ziele festgelegt werden, die auf der Basis der normativen Ziele handlungsleitend für die Organisationsentwicklung sind. Ein solches Ziel könnte sein: „Jede/r Mitarbeiterende muss mindestens einmal pro Jahr an einer Fort- oder Weiterbildung teilnehmen.“

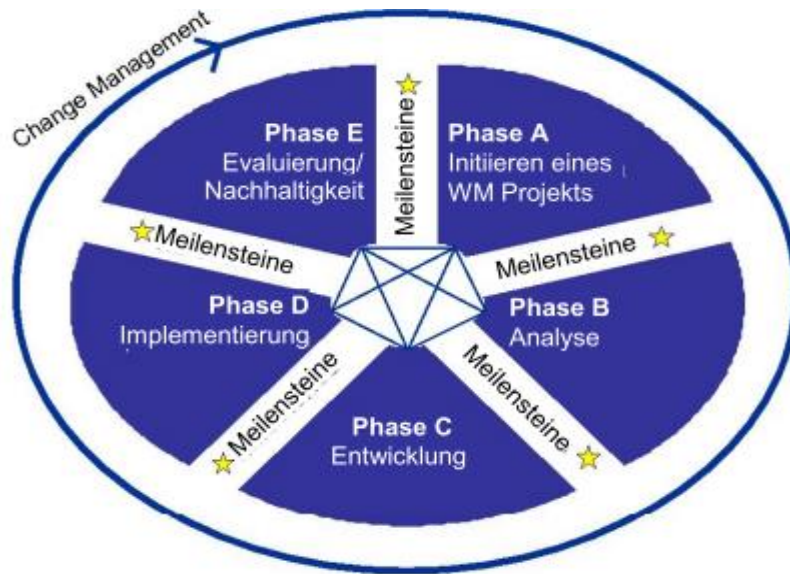
Operative Ziele schließlich stellen konkrete Vorgaben für das Ausüben der jeweiligen Tätigkeiten dar und transferieren so die operativen und strategischen Ziele in handlungsleitende Teilziele. Dies kann z.B. durch die Vereinbarung der Teilnahme an einer bestimmten Fortbildung im Rahmen eines Zielvereinbarungsgesprächs erfolgen. Es sollte bei der Formulierung operativer Ziele darauf geachtet werden, dass diese im Sinne der SMART-Kriterien eindeutig, akzeptiert, innerhalb einer bestimmten Zeit umsetzbar und in ihrem Erfolg überprüfbar sind. Hierzu bedarf es einer gemeinsamen Sprache und es müssen geeignete Mittel zur Umsetzung zur Verfügung stehen (vgl. Probst et al. 2012: 42ff.).

6.5 Entwicklung und Umsetzung einer Wissensmanagement-Strategie

Wissensmanagement ist kein Selbstzweck und sollte stets darauf gründen, konkrete organisationale Prozesse zu unterstützen und zu verbessern. Wenn es nicht von vornherein zum Scheitern verurteilt sein soll, müssen bedarfsorientierte Maßnahmen eingebunden werden in eine plausible und mit allen Beteiligten abgestimmte Einführungs- bzw. Umsetzungsstrategie zur Sicherung ihres Nutzens wie auch ihrer Nutzung (vgl. Winkler; Mandl 2004: 209).

Kreidenweis und Steincke (2006: 103ff.) knüpfen auf diesem Hintergrund an eine Implementierungs- und Durchführungsstrategie des European Committee for Standardization (CEN 2004: 56ff.) an, die für die Umsetzungspraxis von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt wurde. Anhand eines 5-Phasen-Modells soll Wissensmanagement dabei in eine Strategie kleiner Schritte eingebunden werden mit dem Ziel, dieses nach und nach zu einem etablierten Bestandteil täglicher Arbeit reifen zu lassen. Dieses Modell soll nachfolgend dargestellt werden unter Bezugnahme auf Ausführungen von Kreidenweis und Steincke zu seiner Operationalisierung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit:

Abbildung 17: Projektmanagement-Schema für die Wissensmanagement-Implementierung



Quelle: CEN 2004: 57

In der **Initiierungsphase** eines Wissensmanagement-Projektes sollte die Entwicklung einer Strategie, die sich an den konkreten Bedarfen und an den festgelegten normativen und strategischen Zielen orientiert, im Mittelpunkt stehen. Hierbei ist es sinnvoll, den Fokus in der Organisation zunächst auf einen Kernprozess wie z.B. Beratung zu richten, der wissensbezogen unterstützt werden soll. Je nachdem, ob eher technische oder persönliche Unterstützungsformen im Vordergrund stehen sollen, können zwei Arten von Strategien unterschieden werden:

Bei der *Kodifizierungsstrategie* werden technische Möglichkeiten in den Blick genommen, die eine wissensbezogene Prozessunterstützung ermöglichen. In Bezug auf Beratung könnte dies eine systematische Hinterlegung von rechtlichen oder institutionellen Informationen sein, die im Beratungskontext für fundierte Auskünfte oder die Vermittlung an andere Organisationen des Hilfesystems benötigt werden.

Die *Personifizierungsstrategie* dagegen zielt darauf, personenbezogenes implizites Wissen durch geeignete Methoden zur Externalisierung weiterzugeben. Dies kann zum Beispiel durch gemeinsam durchgeführte Beratungsgespräche mit erfahrenen Kolleg_innen im Rahmen der Einarbeitung neuer Mitarbeitender erfolgen, um so prozessbezogenes Handlungswissen zu vermitteln.

Häufig werden in der Praxis Mischformen zum Tragen kommen, um im Sinne einer qualitativen Verbesserung wissensintensiver Prozesse verschiedene Methoden zu kombinieren (vgl. Kreidenweis; Steincke 2006: 45f.).

Da das meiste Wissen personengebunden ist, sollte zunächst die Leitung am Thema interessierte Personen in der Einrichtung gewinnen und sie bereits in dieser frühen Phase einbinden. Hierbei kann es sinnvoll sein, eine/n offizielle/n Wissensmanager_in einzusetzen, die bzw. der später in der Lage ist, andere Mitarbeitende für das Thema zu interessieren, den Kontakt zu diesen zu halten und sich fortlaufend um die Wirkung des Prozesses zu kümmern. Eine zusätzliche Einbindung der Mitarbeitendenvertretung kann ebenfalls von vornherein zur Erhöhung der Akzeptanz beitragen und Personen wie etwa Vorstandsmitglieder können genutzt werden, um eine Rückkopplung zwischen Organisationsinnen- und -umwelt zu erreichen.

Als Meilenstein sollte ein solchermaßen zusammengestelltes Projektteam am Ende einer Initiierungsphase klare Ziele sowie eine Strategie zum weiteren Vorgehen, die an die Organisationsstrategie anknüpft, entwickelt haben. Diese sollte neben möglichen Ansatzpunkten und der Benennung zentraler Verantwortlichkeiten grundsätzliche organisatorische, finanzielle und terminliche Rahmenbedingungen umfassen (vgl. CEN 2004: 63f.).

Eine anschließende Kick-Off-Veranstaltung in Form eines Workshops, einer Mitarbeitendenversammlung oder bei kleinen Einrichtungen eines Teamtags sollte den Rahmen für eine umfassendere Information aller Beteiligten über den Stand der Planungen geben. Gleichzeitig kann sie als Auftakt für eine **Analyse** und Bewertung der Wissensbasis dienen, um wissensbezogene Entwicklungsbedarfe in der Einrichtung herauszuarbeiten. Hierzu können u.a. Checklisten zum Vorhandensein und der Nutzung interner und externer Wissensquellen verwendet werden. Darüber hinaus sollte die Wirksamkeit von Prozessen in der Organisation beleuchtet werden, um durch Verbindung dieser Informationen Verbesserungspotenziale festzustellen als Grundlage für die weitere Planung. Meilenstein dieser Phase ist eine abschließende Bewertung der identifizierten wissensbezogenen Verbesserungsbedarfe nach Wichtigkeit, Dringlichkeit und Machbarkeit für eine weitere Bearbeitung (vgl. Kreidenweis; Steincke 2006: 107ff.).

Die anschließende **Entwicklungsphase** zielt darauf ab, für ein oder mehrere auf diesem Wege festgestellte Handlungsfelder Ziele zu operationalisieren, benötigte und verfügbare Ressourcen konkret zu bestimmen und geeignete Methoden bzw. Werkzeuge zur Umsetzung zu identifizieren und festzulegen. Hierzu sollte das bestehende Projektteam um Praktiker_innen aus den betroffenen Arbeitsfeldern

ergänzt werden, um eine möglichst große Praxisnähe zu gewährleisten. Als Meilenstein dieser Phase ist ein Pilotprojekt konzipiert, das in einem oder wenigen überschaubaren Bereichen umgesetzt werden kann.

In der Phase der **Implementierung** gilt es, den Aktionsplan des Pilotprojektes umzusetzen. Hierzu müssen alle Beteiligten in den betroffenen Bereichen umfassend informiert und – ggf. durch vorbereitende Workshops oder Trainings - auf die Umsetzung vorbereitet und hierfür motiviert werden. Dabei sollte ausreichend Raum gegeben werden, um auch mögliche Widerstände thematisieren und bearbeiten zu können (vgl. Kap. 6.7). Während der Umsetzung bedarf es einer engen Begleitung durch eine oder mehrere geeignete Personen aus dem Projektteam, die unterstützen und fortlaufend Feedback zu Projektfortschritten geben. Als Meilenstein stehen am Ende des Pilotprojektes eine ausführliche Rückschau sowie eine gemeinsame konstruktive Bewertung.

Eine umfassende **Evaluierung** dient der Betrachtung von positiven Effekten, aber auch der Identifikation von Mängeln und Problemen. Hierdurch wird eine Entscheidung ermöglicht, ob und auf welche Weise wissensbezogene Aktivitäten fortgesetzt bzw. ausgeweitet werden sollen und in welchem Umfang Nachsteuerungen notwendig sind. War das Pilotprojekt erfolgreich, d.h. wurden das Wissen sowie dessen Verwendung erweitert und kann es als Basis dienen, um Wissensmanagement zum Anliegen der gesamten Organisation zu machen, ist damit die Grundlage für eine nachhaltige Etablierung entsprechender Aktivitäten in weiteren Handlungsfeldern der Organisation geschaffen (vgl. CEN 2004: 69ff.).

6.6 Bedeutung einer mitarbeitendenorientierten Organisationskultur im Wissensmanagementprozess

Wissensmanagement ist, wie Willke (2011, 79f.) herausstellt, je nach Entwicklungsstand mit einer mehr oder weniger umfassenden organisationalen Kulturveränderung verbunden. Dabei müssen die Mitarbeitenden dafür gewonnen werden, ihr Wissen als eine persönliche und sensible Ressource freiwillig zu explizieren und zu teilen. Dies wird am ehesten dadurch ermöglicht, dass ein Austausch von Wissen sichergestellt wird, bei dem alle Beteiligten durch eine Vermehrung des eigenen Wissens mindestens in dem Maße, in dem sie eigene Kenntnisse weitergeben, für ihre Arbeit profitieren.

Bünnagel beschreibt in diesem Sinne die Organisationskultur als „ein gemeinsames Verständnis für das Miteinander und die Gestaltung der Zukunft“ (Bünnagel 2010: 33). Dieses muss gelebt und v.a. von der Leitung entsprechend vorgelebt werden. Eine wissensorientierte Entwicklung der Unternehmenskultur stellt dabei einen umfassenden Prozess der Organisationsentwicklung dar.

Zur Unterstützung eines solchen Prozesses zählt Döring (2016: 196ff.) eine Reihe von sog. Wissensmanagement-Treibern im Sinne begünstigender mitarbeitenden-bezogener Faktoren auf. Die Bereitschaft zur **Zusammenarbeit und Kooperation** und damit zur gegenseitigen Unterstützung befördert das Gemeinschaftsgefühl sowie das Verstehen von internen und externen organisationalen Zusammenhängen und stellt eine notwendige Voraussetzung zum Teilen und zur Erweiterung von Wissen dar. Das hierzu nötige **Vertrauen** kann entstehen durch einen glaubwürdigen, verlässlichen und authentischen Umgang miteinander. Eine Beteiligung am Prozess von Wissensaustausch und -erweiterung setzt außerdem voraus, dass Kenntnisse und Fähigkeiten sowohl in Bezug auf die Breite als auch die Tiefe der Kompetenzen durch **Lernen** erweitert und hierfür im Zuge der Personalentwicklung förderliche Bedingungen geschaffen werden. Dazu können sowohl Fortbildungen als auch arbeitsplatzbezogene Lernsettings dienlich sein. Das Einbringen individueller Kompetenzen und Wissensbestände in die **soziale Interaktion** mit anderen Mitarbeitenden ist wiederum eine Voraussetzung zur Steigerung der **organisationalen Kreativität** für die Entwicklung adäquater neuer Lösungen und Konzepte.

Glaubhaft vermittelt werden kann eine solche Unternehmenskultur indes nur, wenn Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion proaktiv entsprechendes Verhalten praktisch handelnd vorleben. Dazu bedarf es eines Führungsstils, der geprägt ist vom Respekt vor und der Würdigung von Leistungen der Organisationsmitglieder im kooperativen Zusammenwirken. Flache Hierarchien können dabei – entsprechende Freiräume in der Arbeit vorausgesetzt - eigenverantwortliches Handeln unterstützen mit positiven Effekten auf die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden. Innovation, Kreativität und die Bereitschaft, neues Wissen und neue Ideen im konkreten Handeln umzusetzen, können durch Führungskräfte gezielt gefördert werden durch das aktive Einbeziehen von Beschäftigten in Entscheidungen sowie durch ein fehlerfreundliches Verhalten, das verbunden wird mit wohlwollend-konstruktiver Kritik und Angeboten zur Kompensation eventuell deutlich werdender

Wissenslücken. Durch ein solches faires und fürsorgliches Vorgesetztenverhalten erfährt eine vorhandene Offenheit für Veränderung und für eine aktive Mitgestaltung von Veränderungsprozessen die notwendige Unterstützung (vgl. dazu Glatz; Graf-Götz 2011: 264, Bünnagel 2010: 36 sowie Jaspers; Westerink 2008: 76ff.).

In Organisationen, die über mehrere Abteilungen bzw. Fachbereiche verfügen, spielen außerdem auf der mittleren Führungsebene die jeweiligen Bereichsleitungen eine wichtige Rolle als notwendige Brücke zwischen den Fachkräften in den jeweiligen Arbeitsfeldern und der oberen Leitung. Ihnen kommt im Wissensmanagement die Aufgabe zu, die Kommunikation zwischen den Ebenen in beide Richtungen sicherzustellen, strategische Wissensziele in handlungsleitende Teilziele zu operationalisieren sowie einen wissensbezogenen Veränderungsprozess unterstützend zu begleiten und so sowohl Sicherheit zu vermitteln als auch in der alltäglichen Arbeit die Entwicklungsdynamik aufrechtzuerhalten (vgl. North 2016: 122ff.).

Ergänzend verweist Wendt (1998: 87f.) darauf, dass Führungskräfte auch auf der strukturellen Ebene der Organisation förderliche Bedingungen schaffen müssen, um einen individuellen Prozess der Wissensentwicklung und des Lernens zu ermöglichen. Hierzu gehört, den Zugang zu relevanten Wissens- bzw. Informationsquellen auf interpersoneller wie auf technischer Ebene zu gewährleisten und Freiräume für das Ausprobieren neu erworbener Kenntnisse zu schaffen, damit Beschäftigte schrittweise ihr Handlungswissen sowie ihre beruflichen Kompetenzen erweitern können.

6.7 Widerstände und Barrieren bei der Implementierung von Wissensmanagement

Trotz einer solchermaßen mitarbeiterorientierten Gestaltung der Organisationskultur muss aber auch mit zahlreichen Widerständen und Vorbehalten vonseiten der verschiedenen Beteiligten gerechnet werden, da die Implementierung von Wissensmanagement einen unterschiedlich weitreichenden Prozess der Organisationsentwicklung mit möglichen oder tatsächlichen Auswirkungen für alle Beteiligten darstellt. Diese können sich auf zwei unterschiedlichen personenbezogenen Ebenen manifestieren: Während die kulturelle Gestaltung eines solchen Veränderungsprozesses auf einer emotional-persönlichen Ebene ausschlaggebend

ist für die Akzeptanz der prozessbezogenen Ziele und Inhalte durch die Mitarbeitenden, hat Organisationsentwicklung auf einer sachlichen Ebene auch immer einen Wandel struktureller Rahmenbedingungen zur Folge, der sich für Beteiligte im Hinblick auf ihre Arbeitsinhalte und -umfänge oder auch auf ihre Position in der Organisation sowohl positiv als auch negativ auswirken kann (vgl. Glatz; Graf-Götz 2011: 327).

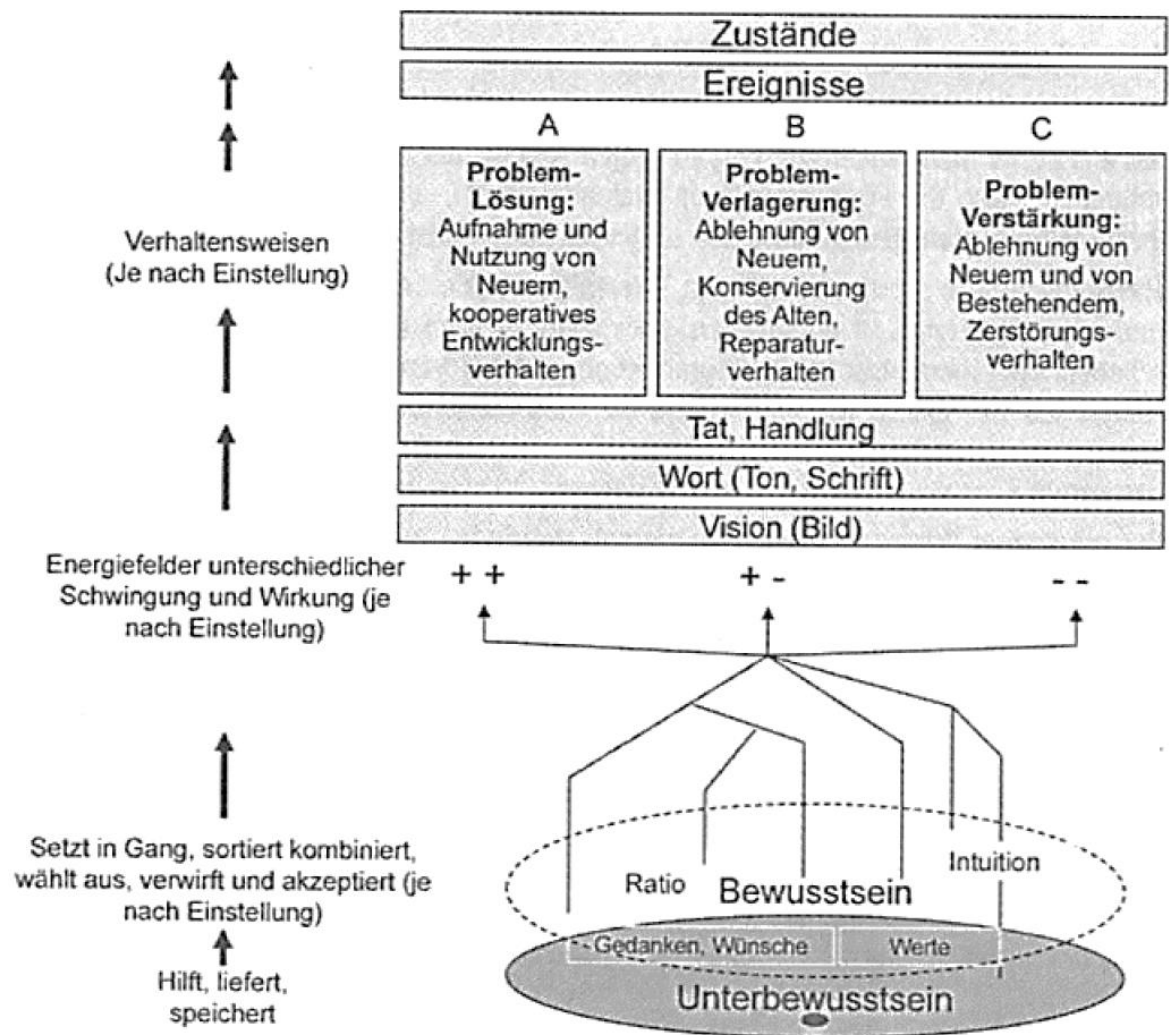
Über diese äußeren Einflussfaktoren hinaus verweisen Müller und Förtsch (2015: 48f.) aus einem kognitionspsychologischen Blickwinkel darauf, dass Menschen je nach ihrer Persönlichkeitsstruktur und Prägung mit unterschiedlichen Verhaltensmuster auf Veränderungen reagieren:

Menschen, die auf Wandlungsprozesse lösungsorientiert reagieren, weisen ein hohes Vertrauen in ihre Selbstwirksamkeit auf. Sie gehen davon aus, dass sie Änderungsprozesse aktiv mitgestalten können, indem sie kooperieren und aktiv-gestaltend auf Neues reagieren.

Personen, die sich eher als Opfer äußerer Umstände wahrnehmen und eigene Gestaltungspotenziale in Bezug auf Veränderungen leugnen, tendieren zu einem Festhalten an Bekanntem und verschließen sich Neuem. Ihr Verhalten kann entsprechend zurückhaltend und abwartend sein, möglicherweise entwickeln sie Aktivitäten, die auf eine Konservierung der etablierten Strukturen zielen oder sie fühlen sich aufgefordert, in Konkurrenz zu anderen zu treten, um ihren Status Quo zu sichern.

Mitarbeitende, die sowohl bestehende als auch neue Umstände als negativ, ungerecht oder belastend ablehnen, werden dagegen eher zu passivem lethargischem und resignativem Verhalten neigen oder überreagieren mit Torschlusspanik und destruktivem Vorgehen gegen die Neuerungen.

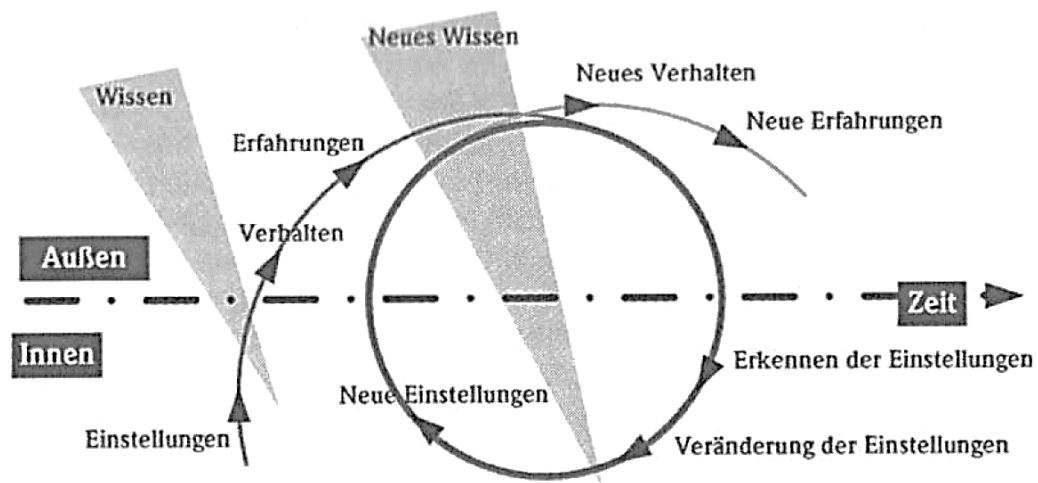
Abbildung 18: Entstehung von Zuständen



Quelle: Müller; Förtsch 2015: 48

Je nach Persönlichkeit werden Mitarbeitende demnach auf Veränderungen, mit denen sie im Zuge der Implementierung von Wissensmanagement konfrontiert werden, individuell im Spektrum dieser Verhaltensmuster in unterschiedlichem Maße unterstützend oder mit Widerständen reagieren. Diese Reaktionsmuster resultieren aber überwiegend nicht aus bewussten Entscheidungen, sondern repräsentieren die Summe lebenslanger Erfahrungen, die auf dem Fundament persönlicher angeborener Anlagen zur Ausprägung bestimmter Überzeugungen führen. Solche inneren Einstellungen bestimmen in hohem Maße menschliche Denk- und damit auch Handlungsmuster und sind oftmals nur langfristig beeinflussbar durch wiederholte und anhaltende förderliche Erfahrungen von außen, die sukzessive zu einer Haltungs- und damit auch einer Verhaltensmodifikation führen (vgl. Müller; Förtsch 2015: 53ff.):

Abbildung 19: Die Spirale von Einstellungen und Verhalten



Quelle: Müller; Förtsch 2015: 55

Winkler und Mandl (2004: 207ff.) knüpfen an diese Psychodynamik an und erläutern vier psychologische Aspekte, die in ihrer Bedeutung bei der Implementierung von Wissensmanagement als langfristigem Veränderungsprozess berücksichtigt werden müssen:

Wahrnehmung: Individuen nehmen, wie zuvor dargestellt, äußere Entwicklungen und Veränderungen auf dem Hintergrund ihrer individuellen Erfahrungen und Motivationen wahr und bewerten diese subjektiv. Hieraus resultiert eine Einschätzung von Auswirkungen und Nutzen für die eigene Person, die von Promotoren im Wissensmanagement, also i.d.R. von eingebundenen Führungskräften und anderen den Prozess initiativ Mitgestaltenden, erfordert, diese Bewertungen wahrzunehmen und motivationsfördernde Rahmenbedingungen und Anreize für eine Beteiligung zu schaffen (vgl. Winkler; Mandl 2004: 207f.).

Reaktanz: Aus Veränderungen entsteht in gewissem Maße Druck zur eigenen Bewegung, um sich dem Wandel anzupassen und das Verhalten darauf auszurichten. Hierdurch entstehen emotionale Spannungszustände, die unterschiedliche Abwehrreaktionen als Ausdruck dieser inneren Spannungen erzeugen.

Widerstand: Infolge emotionaler Regulierung zur Reduktion des Spannungsgefühls kann es zu trotzigem oder aggressivem Verhalten oder auch zu Fluchtreaktionen kommen. Auf kognitiver Ebene wird oftmals eine Aufwertung von etablierten Handlungsalternativen, die als bedroht wahrgenommen werden, vorgenommen und auf diesem Hintergrund umso massiver an ihnen festgehalten. Diese Arten von Widerständen können von den Betroffenen offen oder verdeckt geäußert werden

und erfordern v.a. von den direkten Vorgesetzten eine hohe Sensibilität für auftretende Abwehrreaktionen und eine möglichst offene Form diesbezüglicher Kommunikation auf individueller wie auch auf Gruppen- bzw. Teamebene. Nur so besteht die Chance, Widerstände bewusst zu machen, ihre Ursachen zu beleuchten, zu reflektieren und im besten Falle aufzulösen bzw. in konstruktive Motivation zur Unterstützung anstehender Veränderungen umzumünzen (vgl. Winkler; Mandl 2004: 208).

Konflikt: Die Implementation von Wissensmanagement ist begleitet von einer Reihe weichenstellender und strukturierender Entscheidungen meist mehrerer Beteiligter, denen Auseinandersetzungen und Abstimmungsbedarfe vorausgehen. Sowohl bei der Entscheidungsfindung als auch im Zuge der Entscheidungsumsetzung können widerstreitende Interessen zu Konflikten führen, die ebenfalls offen zutage treten oder verdeckt schwelen können. Auch hier gilt, dass diese Konflikte oder im besten Fall schon im Vorfeld absehbare Konfliktpotenziale offen thematisiert werden, um auf diesem Wege Kompromisse zu finden und Blockaden bzw. Behinderungen des Entwicklungsprozesses zu minimieren (vgl. Winkler; Mandl 2004: 208f.).

Reinmann-Rothmeier (2001: 22ff.) beleuchtet mögliche personenbezogene Hemmnisse in Bezug auf die vier Kernprozesse ihres *Münchener Wissensmanagement-Modells* (vgl. Kap. 3.5):

Wissensrepräsentation ist mit der Preisgabe individuellen Wissens verbunden und kann Befürchtungen vor einem Statusverlust auslösen, da das persönliche Wissen, das möglicherweise individuell als positionssicherndes Alleinstellungsmerkmal bewertet wird, gleichsam zum Gut der Allgemeinheit wird. Deshalb ist es notwendig zu verdeutlichen, dass der Nutzen durch einen Wissensaustausch im Hinblick auf den eigenen Status überwiegt bzw. in einem angemessenen Verhältnis zur Veröffentlichung eigenen Wissens steht. Neben der Bereitschaft zur Wissensexplikation müssen aber auch Fähigkeiten vorhanden sein, diese in adäquater Form leisten zu können. „Das heißt, notwendig ist ein hohes Maß an Metawissen über die eigene Wissensbasis ebenso wie über vorhandene Wissenslücken sowie Fertigkeiten zur Verbalisierung, Visualisierung und/oder zu einer anderen Form des Sichtbarmachens von (implizitem) Wissen“ (Reinmann-Rothmeier 2001: 23). Entsprechende Kompetenzen müssen nötigenfalls aktiv

unterstützt und gefördert werden, damit die Explikation von persönlichem Wissen gelingen und dieses für andere nutzbar gemacht werden kann.

Verfügbares oder neu erworbenes Wissen ist nur dann von Wert, wenn es auch im alltäglichen professionellen Handeln umgesetzt wird. Persönliche Trägheit sowie das Erleben von Modifikationen und Erweiterungen des eigenen Handlungsrepertoires als zusätzliche Belastung stehen dabei der **Wissensnutzung** potenziell im Weg. Dies ist v.a. in Arbeitssituationen, die durch großen Zeitdruck und eine hohe Arbeitsdichte geprägt sind, der Fall. Es müssen somit Handlungsspielräume in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht vorhanden sein oder geschaffen werden, die eine Anwendung neuen und erweiterten Wissens überhaupt erst ermöglichen (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001: 24).

Über die in Bezug auf eine Wissensrepräsentation genannten Barrieren hinaus setzt ein aktiver Austausch von Wissensbeständen durch **Wissenskommunikation** als interpersonaler dialogischer Prozess soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft voraus, die ebenfalls unterstützt und eingeübt werden müssen. Bestehen Kontaktstörungen oder -schwellen in Form von mangelnder Integration Einzelner ins Team oder von gegenseitigen Antipathien, müssen diese zunächst bearbeitet und ausgeräumt werden, damit eine lebendige Kommunikation und so ein Austausch von Wissen unter allen Beteiligten möglich wird (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001: 25).

Soll durch die Anwendung von neuem Wissen und damit verbundenen neuen Erfahrungen sowie durch einen aktiven Austausch zudem ein kreativer Prozess der **Wissensgenerierung** angeregt bzw. unterstützt werden, müssen neben den vorgenannten Aspekten ebenso individuelle Haltungen zu den eigenen Problemlösungs- und Lernpotenzialen wie auch differierende fachliche Ansichten und Haltungen auf der kollektiven Ebene als mögliche Hindernisse in den Blick genommen werden. Es sind also sowohl Fähigkeiten und Methoden zur Unterstützung des Selbstvertrauens und der Kreativität einzelner Mitarbeitender als auch Fingerspitzengefühl bei der Zusammensetzung von Arbeitsgruppen im Entwicklungsprozess erforderlich (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001: 26).

Aus Sicht des Verfassers kann hierbei gerade in kleineren Organisationen der Sozialen Arbeit eine größere Nähe zwischen den Vorgesetzten bzw. Prozesspromotor_innen und den übrigen einzubeziehenden Mitarbeitenden unterstützend

genutzt werden. Wenn eine Kultur gegenseitigen Vertrauens und eines respektvollen Umgangs miteinander als Basis für Entscheidungen und abgestimmtes Handeln besteht, können in einer Atmosphäre von Vertrautheit und Sicherheit Widerstände, Ängste und Konflikte leichter thematisiert und bearbeitet werden. Insofern ist es in Einrichtungen mit mehreren Abteilungen oder Standorten von elementarer Bedeutung, zunächst die Führungskräfte der mittleren Führungsebene für das Vorhaben zu gewinnen und deren Motivation zu wecken, damit sie eine positive und konstruktiv-unterstützende Haltung in ihre Teams tragen und dort entfalten können.

Über die personenbezogene Ebene hinaus können aber, wie Döring (2016: 175ff.) herausstellt, auch organisatorische oder technische Mängel massive Barrieren bei der Einführung und Etablierung von Wissensmanagement darstellen:

Organisatorische Erfordernisse an die Unternehmenskultur sowie an personelle, finanzielle, zeitliche und infrastrukturelle Ressourcen wurden in diesem Kapitel bereits benannt bzw. erläutert. Sind diese nicht in ausreichendem Maße gegeben, entstehen daraus zwangsläufig Behinderungen im Prozess organisationaler Entwicklung.

Außerdem dürfen aber auch technische Anforderungen nicht vernachlässigt werden, da die Informationstechnik, wie in Kapitel 5.3 bereits hervorgehoben wurde, ein notwendiges Standbein des Wissensmanagements darstellt. Ist diese nicht ausreichend leistungsfähig oder sind benötigte Programme für Wissensmanagementaufgaben nicht vorhanden bzw. für diese Aufgaben nicht adäquat und benutzerunfreundlich, kann dies zur Folge haben, dass sinnvolle IT-Unterstützungen des Wissensprozesses und damit bedeutende Ressourcen ungenutzt bleiben. Werden entsprechend adäquate technische Möglichkeiten zur Verfügung gestellt, erfordern diese aber auch eine hinreichende Einführung der Nutzenden durch fachlich fundierte und an der organisationalen Anwendungsumgebung orientierte Unterweisungen oder Schulungen. Zur Wartung, Aktualisierung und eventuellen Weiterentwicklung ist zudem eine kompetente Administration vonnöten, um die Nutzbarkeit auf Dauer sicherzustellen und zu fördern. Werden Wissensbestände nicht aktuell gehalten und gepflegt, Programme regelmäßig aktualisiert und auftretende Fehler nicht zeitnah behoben, führt dies sonst zu einem abnehmenden Nutzen für die damit Arbeitenden mit der Folge, dass nicht mehr im

erwünschten Maße auf diese technischen Unterstützungen des Wissensmanagements zurückgegriffen wird mit negativen Auswirkungen für den gesamten Prozess (vgl. Döring 2016: 187ff.).

7 Geeignete Methoden und Werkzeuge des Wissensmanagements für kleinere Organisationen der Sozialen Arbeit

Wissensmanagement war im Bereich der freien Wirtschaft bereits seit Mitte der 1990er Jahren eins der meistdiskutierten Themen und es wurde eine beinahe unüberschaubare Anzahl von Vorgehensweisen, Konzepten, Methoden und Werkzeugen entwickelt oder aus anderen Managementbereichen adaptiert (vgl. Lehner 2014: 30ff.). Nach einer ersten Phase der Euphorie und eines wissensbezogenen Aktionismus in vielen Unternehmen, die häufig nicht die gewünschten Ergebnisse eines Wissens- und damit eines Wettbewerbsvorsprungs zeitigten, wurden - häufig tayloristisch geprägte und sich in Einzelmaßnahmen erschöpfende – Herangehensweisen reflektiert und teilweise revidiert bzw. zu systematischeren und stärker zielgeleiteten Strategien weiterentwickelt (vgl. Hasler-Roumois 2010: 24f., 68ff.). In diesem Zuge reifte, wie Reinmann und Vohle (2004: 239) herausstellen, auch die Einsicht, dass eine mechanistische Anwendung von Wissensmanagement-Werkzeugen allein nicht zielführend ist; „es geht nicht nur um das Was, sondern auch um das Wie, was wiederum eine Verbindung zwischen Instrumenten und Kontexten (einschließlich der beteiligten Menschen) nahe legt.“

Auf diesem Hintergrund sind die nachfolgenden Beschreibungen von Werkzeugen und Methoden lediglich als Anregungen und Ausgangspunkte zu verstehen für eine mögliche Adaption oder Variation, die sich an den strukturellen und kulturellen organisationalen Besonderheiten sowie den spezifischen Zielen des jeweiligen Trägers orientiert.

Als besondere strukturelle und kulturelle Merkmale kleiner Unternehmen zählt Staiger (2008: 84, 130) eine Reihe von Spezifika auf, die vielfach auch für kleinere Organisationen Sozialer Arbeit charakteristisch sind:

- „Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene [...]
- Funktionshäufung auf Arbeiterebene [...]
- Kurze Entscheidungswege

- Organisationsstrukturen ohne tiefere vertikale oder horizontale Gliederung
- Flache Hierarchie mit wenigen Instanzen
- Personelle Kapazitäten werden hauptsächlich für die Leistungserstellung eingesetzt
- Kaum Stabsstellen und andere unterstützende Bereiche [...]
- Geringer Formalisierungsgrad (schriftliche Organisationsregeln werden seltener eingesetzt) [...]
- Personalentwicklung: Eingeschränkte Personalentwicklung, kein eigenes Weiterbildungspersonal, meist unsystematische Personalentwicklung, Fokus auf fachliche Personalentwicklungsmaßnahmen
- Ressourcen: Geringe Finanzkraft und Personaldecke, Fokussierung auf das Tagesgeschäft [...]
- Strukturelle Voraussetzungen: Persönliche meist (informelle) Abstimmungen, starke persönliche Bindung, räumliche Nähe
- IuK-Technologie: Geringes Budget für IuK-Technologien, begrenztes IT-Know-how, Insellösungen, veraltete Technologien“.

Bei der vorgenommenen Auswahl von Werkzeugen und Methoden finden sowohl diese Charakteristika als auch die Prämisse, dass zur Erhöhung der Akzeptanz die Implementation von Wissensmanagement an vorhandene Strukturen und Prozesse anknüpfen sollte, Berücksichtigung. Auf diesem Hintergrund werden auch einige wissensorientierte Verfahren aus anderen Kontexten wie der Personalentwicklung und dem Qualitätsmanagement vorgestellt.

Um der Heterogenität kleinerer sozialer Einrichtungen hinsichtlich Größe und Aufbau gemäß der eingangs vorgenommenen Eingrenzung (vgl. Kap. 2.2) zumindest tendenziell Rechnung tragen zu können, erfolgt eine binnendifferenzierte Zuordnung der vorgestellten Methoden und Werkzeuge. Trotz weiterer in der Trägerlandschaft Sozialer Arbeit auftretender Erscheinungs- und Mischformen wird dazu nachfolgend prototypisch bezogen auf die Anzahl der Fachbereiche und Standorte differenziert (vgl. Legende Abb. 20).

Zudem werden die Methoden bzw. Werkzeuge den Prozessen des Wissensmanagements aus dem Münchener Modell (vgl. Kap. 3.5), in denen diese angewendet werden können, zugeordnet.

Eine sich an die Beschreibung der jeweiligen Vorgehensweisen anschließende Bewertung gibt, sofern kein Verweis auf andere Quellen erfolgt, Einschätzungen des Verfassers auf der Grundlage eigener Erfahrungen und Erkenntnisse wieder.

Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über die vorgestellten Verfahren:


Abbildung 20: Methoden/ Werkzeuge für kleinere Organisationen der Sozialen Arbeit und ihre Zuordnung zu WM-Prozessen

	Wissens- ziele	Wissens- repräsen- tation	Wissens- nutzung	Wissens- kommuni- kation	Wissens- generierung	Wissens- evaluation
ProWis WM- Fitness-Check						
Wissensbrille						
Zielvereinbarungen						
Yellow Pages						
Wissenslandkarten						
Lessons Learned						
Qualitätszirkel/ Kommunikations- foren						
Best Practice Sharing/ Benchmarking						
Wissensstafette						
Systematisches Weiterbildungs- management						

- Einrichtungen mit einem Fachbereich u. Standort
- Einrichtungen mit wenigen Fachbereichen u. einem Standort
- Einrichtungen mit mehreren Fachbereichen u. Standorten

Quelle: eigene Erstellung

7.1 ProWis WM-Fitness-Check

Eignung:  Prozesse: Wissensziele, -evaluation

ProWis ist eine kostenlose Onlineressource des Fraunhofer IPK, die als Projekt im Rahmen der BMWi-Initiative *Fit für den Wissenswettbewerb* verschiedenste – teilweise EDV-gestützte - Materialien und Informationen zu allen Handlungsfeldern des Wissensmanagements zur Verfügung stellt.

Im *ProWis WM-Fitness-Check* werden mithilfe einer Excel-Anwendung Selbstbewertungen zum Umgang mit Wissen in der eigenen Organisation vorgenommen. Es wird empfohlen, das Instrument von mehreren Mitarbeitenden bearbeiten zu lassen und die Ergebnisse vergleichend zusammenzuführen, um die Aussagekraft zu erhöhen.

Die Einschätzungen erfolgen in drei Schritten anhand fünfstufiger Skalierungen, und zwar bezogen auf zentrale Wissensgebiete der Organisation:

- In Bezug auf **Wissensdomänen** (Kunden, Fachwissen, Wissen über Normen und Gesetze, über Wettbewerber etc.) werden deren Wichtigkeit und die Verfügbarkeit von Wissen in der Organisation skaliert.
- Bezogen auf die Erzeugung, Speicherung, Verteilung und Anwendung wird der eigene **Umgang mit Wissen** eingeschätzt.
- Schließlich werden die **Rahmenbedingungen** in den Gestaltungsfeldern Technik, Organisation (Abläufe, Unternehmenskultur), Mensch (Mitarbeitendenkompetenzen, Führung) nach dem TOM-Modell (vgl. Kap. 5) bewertet.

In der automatischen Auswertung werden anhand von Balkendiagrammen und farblichen Visualisierungen die eigenen Einschätzungen zusammengefasst und zu den jeweiligen Kategorien anhand von kommentierten Smilies Handlungsbedarfe aufgezeigt (vgl. Kohl et al. 2011: 26ff.).

Bewertung:

Das Instrument des WM-Fitness Checks stellt nach Einschätzung des Verfassers einen gut geeigneten Einstieg zur Reflexion des Umgangs mit Wissen und daraus resultierender Bedarfe für Organisationen unterschiedlicher Größe dar, da es anhand der zu skalierenden Items sowohl die Bedeutungsdimensionen von Wissen

verdeutlicht als auch konkrete Handlungsfelder aufzeigt. Die Überschaubarkeit und Kompaktheit des Werkzeugs ermöglicht eine wenig zeitintensive Anwendung (Zeitaufwand ca. 10 Minuten), was die Bereitschaftsschwelle für Mitarbeitende zur Bearbeitung sehr niedrig hält. Die unmittelbare Form einer gut visualisierten und übersichtlichen Auswertung bietet Anhaltspunkte für ein weiteres Vorgehen und kann als Grundlage für die Entwicklung von Wissenszielen dienen. Bei der Anwendung in Einrichtungen mit mehreren Handlungsfeldern bzw. Abteilungen ermöglicht es zudem, wissensbezogene Unterschiede zwischen einzelnen Bereichen herauszustellen und einen diesbezüglichen Austausch anzuregen.

Da die Bewertungen wenig in die Tiefe gehen, können sie aber allenfalls die Basis für weitergehende Analysen und Betrachtungen darstellen, die sich hieran z.B. in Form von Workshops oder themenbezogenen Teamsitzungen anschließen sollten, um die Ergebnisse handlungsleitend für die Entwicklung einer Strategie und weiterer Schritte des Wissensmanagements zu nutzen. Eine erneute Bearbeitung im fortgeschrittenen Umsetzungsprozess kann im Vergleich zur Erstbearbeitung der Evaluation von wissensrelevanten Entwicklungen dienen.

7.2 Wissensbrille

Eignung:  Prozess: Wissensziele

Mit der Wissensbrille nach Kreidenweis und Steincke (2006: 71ff.) werden in vier Schritten Wissensprozesse und -potenziale identifiziert, Haltungen von Mitarbeitenden im Umgang mit Wissen beleuchtet und Wissensziele herausgearbeitet sowie operationalisiert. Dazu werden im Rahmen eines Workshops nach Möglichkeit alle Mitarbeitenden, bei größeren Einrichtungen zumindest diejenigen aus der oberen und mittleren Führungsebene einbezogen.

Zum Einstieg werden anhand weniger Fragen zur tatsächlichen Wissensteilung, Teilungsbereitschaft und wissensbezogenen Potenzialen Statements aller Beteiligten abgefragt oder Aufstellungen vorgenommen.

Im darauffolgenden ersten Schritt werden anhand von Leitfragen, die von allen Beteiligten beantwortet und beispielsweise mit Karten an einer Stellwand visualisiert werden, wissensintensive Prozesse in der Einrichtung identifiziert.

Im zweiten Schritt werden konkrete Defizite im Umgang mit Wissen innerhalb dieser Prozesse sowie gescheiterte Lösungsversuche erfragt und den vier Kernprozessen aus dem Münchener Modell (vgl. Kap. 3.5) zugeordnet. Die Ergebnisse werden auf einer Flipchart gesammelt und nach Relevanz mit Punkten bewertet, um eine Rangfolge herauszuarbeiten.

Eine Analyse der Ursachen sowie deren Zuordnung zu den Dimensionen des TOM-Modells (vgl. Kap. 5) stellt den dritten Schritt dar. Zur Erleichterung der Ursachenidentifikation können Veränderungsszenarien im Sinne einer Was-wäre-wenn-Simulation antizipiert werden, um die festgestellten Wirkungszusammenhänge auf ihre Realitätsnähe zu überprüfen.

Im vierten Schritt schließlich werden die Arbeitsprozesse, bei denen Wissensprobleme ermittelt wurden, in eine Rangfolge nach Wichtigkeit gebracht und es wird ein Einstiegspunkt für Wissensmanagement-Aktivitäten festgelegt. Aus der Beschreibung der aktuellen Situation werden projektorientiert Veränderungsziele (*Soll-Situation*) abgeleitet sowie zeitliche, personelle und sächliche Ressourcen und Umsetzungsmethoden und -instrumente zugeordnet.

Bewertung:

Der Wissensbrillen-Workshop verbindet als integriertes Konzept einen Einstieg in das Thema Wissensmanagement mit einer Situations- und Problemanalyse und führt in einem komprimierten Prozess zu konkreten Zielvereinbarungen und Handlungsschritten. Der Einsatz dieses Instrumentes eignet sich v.a. für kleinere Einrichtungen mit einem oder wenigen Fachbereichen und einer begrenzten Anzahl von Mitarbeitenden, da eine möglichst breite Beteiligung von Praktiker_innen und Entscheidungsträger_innen für eine differenzierte Analyse und die Erarbeitung eines akzeptierten und in der Praxis umsetzbaren Vorgehens notwendig erscheint.

Zudem setzt die Methode eine grundsätzliche Offenheit für das Thema und einen Konsens über die Notwendigkeit wissensbezogener Veränderungen voraus, da ein derart gestrafftes Vorgehen andernfalls das Risiko birgt, dass massive Widerstände entstehen und den Prozess blockieren. Die Identifizierung von Defiziten und deren Ursachen kann zudem Konflikte verursachen oder aufdecken, die den Prozess stören oder blockieren.

Die Methode erscheint außerdem nur dann erfolgversprechend, wenn anwesende Entscheidungsträger über ausreichende Übersicht und Befugnisse für Entscheidungen hinsichtlich des Ressourceneinsatzes für die Umsetzung einer erarbeiteten Strategie verfügen.

7.3 Zielvereinbarungen

Eignung:  Prozesse: Wissensziele, -evaluation

Wissensorientierte Zielvereinbarungen stellen die Basis zur Operationalisierung des Wissensmanagementprozesses dar (vgl. Kap. 6.4). Diese können auf verschiedenen Ebenen erarbeitet und aufeinander abgestimmt werden. Zur Erarbeitung normativer Wissensziele eignen sich trägerbezogene Aktivitäten einer Leitbildentwicklung, wie sie heute schon in vielen Einrichtungen z.B. im Zuge der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems vollzogen werden. Im Rahmen von Workshops oder Klausuren für Mitarbeitende können dabei gezielt Haltungen zum Umgang mit Wissen reflektiert und entsprechende Leitziele erarbeitet werden, mit denen sich die breite Basis der Organisationsmitglieder identifizieren kann.

Auf dieser Grundlage kann eine Erarbeitung von - möglichst konkreten und evaluierbaren - strategischen Zielen bei sehr kleinen Einrichtungen ebenfalls unter Einbezug aller Mitarbeitenden in einem solchen Rahmen erfolgen, bei größeren Trägern mit mehreren Abteilungen empfiehlt sich eine Zielerarbeitung durch die oberste Leitung mit Führungskräften der Abteilungen z.B. im Zuge von Jahresplanungen. Die festgelegten Ziele sollten in eine verschriftlichte Jahreszielvereinbarung einfließen und allen Beschäftigten bekannt gemacht werden als Basis für die Formulierung operativer Ziele. Auf Teamebene eignen sich hierzu beispielsweise jährliche Teamtage, die ausreichenden Raum für eine partizipative und abgestimmte Jahresplanung geben, in der auch bereits konkrete Zuständigkeiten festgelegt und dokumentiert werden können.

Mindestens jährlich stattfindende Vorgesetzten-Mitarbeiter_innen-Gespräche, die mittlerweile als Instrument der Personalentwicklung ebenfalls bei einer Vielzahl von Trägern etabliert sind, nehmen die so erarbeiteten Ergebnisse auf und leiten daraus

individuelle Handlungsziele ab. Darüber hinaus dienen sie dazu, personenbezogene wissensorientierte Entwicklungsbedarfe zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zur Wissens- und Kompetenzerweiterung zu vereinbaren (vgl. Malik 2009: 872ff., North 2016: 145f.).

Um eine Evaluation vereinbarter Ziele zu ermöglichen, ist es notwendig, diese möglichst konkret zu formulieren und ihnen Indikatoren bzw. Kennzahlen zuzuordnen, die eine Überprüfung (des Grades) der Zielerreichung erlauben (vgl. Vomberg 2010:213ff.). Eine solche Überprüfung sollte mindestens jährlich im Rahmen systematischer Auswertungen der Zielvereinbarungen erfolgen, darüber hinaus empfiehlt sich aber auch eine fortlaufende Umsetzungsbewertung in Teamsitzungen oder regelmäßig stattfindenden Leitungsgremien, um Ziele im Blick zu behalten und Umsetzungsbemühungen aktiv steuern zu können.

Bewertung:

Ein organisationsbezogenes System zur Zielentwicklung und zur Evaluation der Zielerreichung wird als integraler Bestandteil des Qualitätsmanagements bereits in vielen Einrichtungen umgesetzt. Ist dies der Fall, können vorhandene Instrumente, wie sie oben beschrieben werden, ohne große zusätzliche Anstrengungen genutzt werden, um den Fokus auf wissensbezogene Themen auszuweiten und so schrittweise in die alltägliche Arbeit zu integrieren. Sind solche Vorgehensweisen bislang nicht mit einer vergleichbaren Systematik in die organisationalen Abläufe integriert, bietet die Einführung derart abgestimmter Instrumente eine effektive Grundlage für Qualitäts- und Personalentwicklung als kontinuierlichem Verbesserungsprozess.

Übersehen werden darf dabei allerdings nicht, dass Wissensmanagement v.a. durch bereichsübergreifende und interpersonale Prozesse der Wissensnutzung, -kommunikation und -generierung lebendig wird, für die bei aller Formalisierung ebenfalls entsprechender Raum geschaffen werden muss (vgl. Porschen 2008: 151ff.).

7.4 Yellow Pages

Eignung:



Prozess: Wissensrepräsentation

Bei Yellow Pages handelt es sich um ein elektronisches Verzeichnis aller Mitarbeitenden einer Organisation, die in einem Profil ihre Kompetenzen und Kontaktdaten benennen, um so Kolleg_innen in der Einrichtung das Auffinden kompetenter Ansprechpartner_innen zu bestimmten Themen zu erleichtern. Neben den Stammdaten und Kontaktmöglichkeiten (u.a. Telefon, E-Mail) sollte das Profil Angaben zu Arbeitsfeldern, Qualifikation und Weiterbildung, beruflichen Schwerpunkten, Erfahrungen und Spezialkenntnissen sowie zu besonderen - auch außerberuflichen - Fähig- und Fertigkeiten enthalten. Eine notwendige Voraussetzung hierfür ist die freiwillige Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihr eigenes Profil erstellen, veröffentlichen und regelmäßig aktualisieren zu wollen (vgl. Haun 2002: 309f., Sauter 2007: 49ff.).

Auf technischer Ebene setzt der Zugriff aller Organisationsmitglieder auf das Verzeichnis eine Vernetzung und einen zentralen Server oder ein Intranet voraus. Neben kostenaufwändigen Softwarepaketlösungen wie KnowledgeMiner oder WMS Knowledge Café besteht die Möglichkeit, entsprechende Profile in einer Tabellenkalkulationsanwendung wie Microsoft Excel zu erstellen. Die Erstellung einer Eingabemaske erleichtert dabei den Organisationsangehörigen die Bearbeitung ihres Profils. Durch Vergabe eines Kennwortes können die Eingaben im Tabellenblatt mit dem eigenen Profil vor Veränderungen durch andere geschützt werden. Die Suchfunktion ermöglicht es Nutzenden, die gesamte Arbeitsmappe nach Begriffen zu durchsuchen.

Bewertung:


Yellow Pages können in Organisationen mit mehreren Abteilungen und Standorten, in denen sich Mitarbeitende nicht regelmäßig treffen und austauschen bzw. aufgrund alltäglicher Nähe bei der Arbeit recht viel übereinander wissen, das effiziente Auffinden und Kontaktieren von Wissensträger_innen wirksam unterstützen und stellen somit insbesondere auch für neue Organisationsmitglieder ein relevantes Hilfsmittel dar.

Da hier personenbezogene Daten elektronisch zugänglich gemacht werden, müssen allerdings verschiedene Voraussetzungen erfüllt werden:

- Die Eingabe der Daten sollte nach dem Prinzip der Freiwilligkeit erfolgen.
- Datenschutzvorschriften müssen berücksichtigt werden.
- Der Betriebsrat bzw. die Mitarbeitendenvertretung muss einbezogen werden.
- Die Daten müssen gegen Fremdzugriff von außen geschützt werden (vgl. Kreidenweis; Steincke 2006: 80ff., Sauter 2007: 49f.).

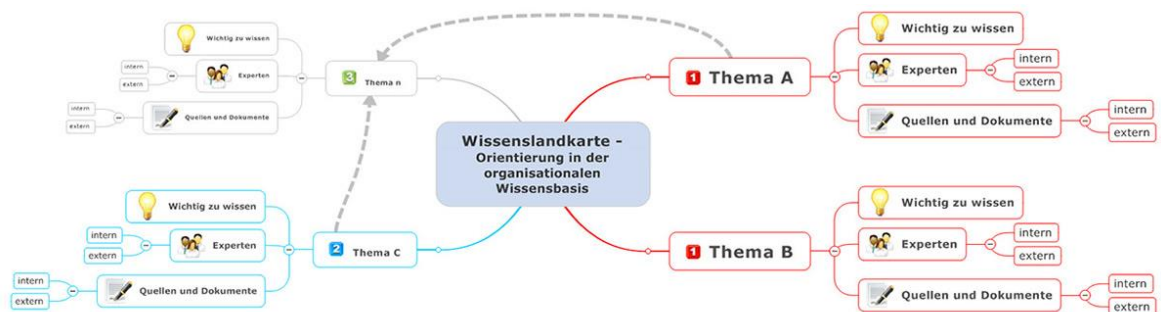
Bedenken und Unsicherheiten vonseiten Mitarbeitender sollten dazu im Vorfeld aufgenommen und besprochen werden. Sinnvoll ist die Erstellung solcher Profile zudem nur, wenn die Bereitschaft aller Nutzer_innen besteht, ihr eigenes Profil regelmäßig zu pflegen und zu aktualisieren. Hierzu ist eine Unterstützung durch die oberste Leitung sinnvoll, die turnusmäßig wenigstens einmal jährlich darauf hinwirkt und Profile ausgeschiedener Mitarbeitender zeitnah entfernt.

7.5 Wissenslandkarten

Eignung:  Prozess: Wissensrepräsentation

Das Werkzeug der Wissenslandkarte dient einer systematischen Visualisierung des Wissens einer Einrichtung oder einer Abteilung. Je nach Quelle werden z.T. unterschiedliche Arten von Wissenslandkarten unterschieden, wobei hier Bezug genommen wird auf sog. Wissensstrukturkarten, mit deren Hilfe Wissensbestände kategorisiert, Prozesse und Wissensträger zugeordnet und Zusammenhänge zwischen diesen dargestellt werden können (vgl. Kraemer 2005: 5ff.). Aufgrund der Komplexität einer solchen Darstellung, die mit der Größe und Differenziertheit einer Einrichtung zunimmt, bedarf es eines Konzeptes, das sowohl den Zweck als auch die Zielgruppe und die zu integrierenden Inhalte berücksichtigt. Eine häufiger gewählte adäquate Form der Darstellung sind Mind Maps:

Abbildung 21: Beispiel einer Mind Map-basierten Wissenslandkarte



Quelle: https://www.mindjet.com/de/wp-content/uploads/sites/2/2016/02/3_Grundstruktur_einer_organisationalen_Wissenslandkarte_.jpg (Aufruf 27.11.2016)


Bei sehr kleinen Trägern mit wenigen Arbeitsschwerpunkten und Mitarbeitenden kann eine solche Übersicht beispielsweise auf einem größeren Papierbogen von Hand erstellt und in einem zentralen Raum aufgehängt werden, um einer/m neuen Mitarbeitenden einen Überblick über die Wissensbasis zu verschaffen.

In größeren Einrichtungen bzw. bei Bedarf einer Darstellung komplexerer Inhalte empfiehlt sich hingegen eine EDV-basierte Darstellung. In diesem Zusammenhang gelten vergleichbare personale und technische Voraussetzungen wie bei den Yellow Pages. Neben kommerziellen Softwarelösungen wie dem *Mindjet MindManager*, die für verschiedenste unternehmensbezogene Anwendungsbereiche ausgelegt sind und Karten von hoher Komplexität erzeugen zu können, kann auch zu der Open Source-Lösung *FreeMind* gegriffen werden, die für Darstellungen mittlerer Komplexität ausreichende Möglichkeiten bietet und es z.B. auch erlaubt, Hyperlinks zu anderen vorhandenen Dateien wie Dokumentenvorlagen oder Prozessbeschreibungen zu integrieren und so deren Auffinden zu erleichtern.

Bewertung:

Neben den beachtungsbedürftigen Hinweisen zu Yellow Pages bezüglich Personen- und Datenschutz sowie Datensicherheit ist bei Wissenslandkarten insbesondere in Betracht zu ziehen, dass eine gute Nutzbarkeit nur mit recht hohem planerischem und Erstellungsaufwand erreicht werden kann. Da das Wissen nicht personen-, sondern organisationsbezogen dargestellt wird, müssen an dem Prozess der Konzeptentwicklung, -umsetzung und der fortlaufenden Aktualisierung mehrere Mitarbeitende beteiligt werden. Dies stellt einen hohen sowohl ressourcenbezogenen als auch organisatorischen Aufwand dar. Die Nutzung einer neuen Software jenseits der üblichen Büroanwendungen verursacht überdies zumindest einen gewissen Aufwand bei Einarbeitung oder Schulung, ggf. auch Anschaffungskosten.

7.6 Lessons Learned

Eignung:  Prozesse: Wissensnutzung, -kommunikation


Die Methode Lessons Learned zielt auf eine systematische Reflexion und Auswertung von positiven wie negativen Erfahrungen und Vorgehensweisen bei der Bearbeitung von außergewöhnlichen Aufgaben oder Projekten. Hierzu sollte von den Beteiligten in einem ersten Schritt der Gegenstand und Ablauf des Projektes kurz zusammengefasst und eine Bewertung des Vorgehens vorgenommen werden. Festgestellte besonders gute und weniger gute Verläufe bzw. Fehler werden ebenfalls dokumentiert, und zwar in einer Form, die es anderen zu einem späteren Zeitpunkt ermöglicht, im Vorfeld vergleichbarer Aktionen diese Erfahrungen schon bei der Planung zu berücksichtigen. Eine solche Reflexion kann gut in eine Nachbesprechung, Teamsitzung oder eine andere formelle Zusammenkunft als Tagesordnungspunkt integriert werden, wobei die Dokumentation dann z.B. mithilfe eines geeigneten elektronischen oder handschriftlichen Formulars vorgenommen wird, das für eine spätere Nutzung auffindbar hinterlegt wird (vgl. Gust von Loh 2009: 189f.).

Bewertung:

Lessons Learned haben einen zweifachen positiven Nutzen, und zwar sowohl für die Beteiligten, da sie auf diesem Wege aus gemachten Fehlern lernen und sich durch Reflexion auch besonders konstruktive und effektive Vorgehensweisen nochmals verdeutlichen und einprägen, als auch für Personen, die später vergleichbare Aufgaben bewältigen müssen und von den explizierten Erfahrungen profitieren sowie aus Fehlern anderer lernen können. Durch ein solches Vorgehen werden zudem sukzessive der konstruktive Umgang mit Fehlern und damit eine fehlerfreundliche Unternehmenskultur gefördert.

Allerdings setzt die Methode auch voraus, dass Mitarbeitende eine grundsätzliche Bereitschaft zeigen, gemachte Fehler zuzugeben und für Verbesserungen konstruktiv zu nutzen. Außerdem muss in Betracht gezogen werden, dass Erfahrungen nur begrenzt auf anderen Kontexte übertragbar sind und allenfalls für das Handeln in neuen Zusammenhängen sensibilisieren können. Voraussetzung dafür ist überdies, dass entsprechende Dokumentationen von nachfolgenden Akteur_innen auch tatsächlich genutzt werden (vgl. Reinmann-Rothmeier et al. 2001: 115ff.).

7.7 Qualitätszirkel als wissensorientierte Kommunikationsforen

Eignung:  Prozesse: Wissensnutzung, -kommunikation, -generierung


Qualitätszirkel haben sich in vielen Organisationen der Sozialen Arbeit als temporäres oder dauerhaftes Kommunikationsforum etabliert. Zur Unterstützung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses treffen sich in einem solchen Zirkel i.d.R. nicht mehr als zehn Mitarbeitende, um in regelmäßigen Abständen, z.B. wöchentlich für ein bis zwei Stunden, Lösungen für qualitätsrelevante Fragestellungen und Probleme zu erarbeiten. Interessierte Personen aus verschiedenen Hierarchieebenen und nach Möglichkeit auch aus unterschiedlichen Fachdisziplinen arbeiten dazu gleichberechtigt in dem Zirkel zusammen und bringen ihr Wissen und ihre kreativen Potenziale lösungsorientiert ein. Ihre Ergebnisse dienen dann als Entscheidungsvorschläge oder -empfehlungen für Führungskräfte oder Entscheidungsgremien (vgl. Merchel 2013: 189f.). Sehr kleine Träger mit wenigen Mitarbeitenden können alternativ regelmäßige Teamsitzungen nutzen, um in gewissen Abständen – etwa einmal pro Monat – qualitätsrelevante Verbesserungsmöglichkeiten für organisationale Prozesse zu erarbeiten.

Bewertung:

Qualitätszirkel bieten Mitarbeitenden die Möglichkeit, auf freiwilliger Basis und außerhalb ihrer alltäglichen Handlungsbezüge zu vordefinierten Fragestellungen und Problemen an der Erarbeitung entscheidungsrelevanter Lösungen mitzuarbeiten. Sie erhalten in einem solchen Rahmen die Gelegenheit, ihr Fach- und Erfahrungswissen einzubringen, zu teilen und vom Wissen anderer Beteiligter lernend zu profitieren. Derartige Partizipationsmöglichkeiten sind somit sowohl geeignet, um kreative Lösungen für organisationale Probleme hervorzubringen als auch durch Nutzung und Würdigung individueller Potenziale die Motivation der Beteiligten zu steigern (vgl. Fraunhofer-Gesellschaft 2015: o.S.).

Sind Qualitätszirkel oder vergleichbare Kommunikationsforen bislang bei Trägern nicht etabliert, kann die Implementierung solcher Gremien einerseits eine effektivere Nutzung von Wissen und Erfahrungen der Mitarbeitenden und andererseits eine wissensorientierte Kultur in der Organisation unterstützen.

7.8 Best-Practice-Sharing und Benchmarking

Eignung:  Prozess: Wissenskommunikation

Bei den Methoden des Best-Practice-Sharing und des Benchmarking geht es darum, besonders bewährte und erfolgreiche Vorgehensweisen gezielt zu identifizieren und zu kommunizieren. Geschieht dies innerhalb einer Organisation, ist meist von Best-Practice-Sharing die Rede, während unter Benchmarking der Vergleich von Vorgehensweisen und Praktiken zwischen mehreren Einrichtungen mit vergleichbaren Prozessen verstanden wird. Das Vorgehen ist dabei in beiden Fällen ähnlich: Zunächst müssen vergleichbare Prozesse identifiziert und das Vorgehen innerhalb dieser Prozesse kritisch bewertet werden. Dies kann durch die Praktiker_innen selbst geschehen, es können aber auch – sofern solche erhoben werden – Kennzahlen beispielsweise aus Klient_innenbefragungen oder Bewertungen von Prozesserfolgen (Vermittlungsquoten, erfolgreich abgeschlossenen Beratungen etc.) herangezogen werden, um eine Vergleichbarkeit zu objektivieren. Als besonders erfolgreich bzw. wirksam identifizierte Handlungsstrategien oder Methoden müssen anschließend so aufbereitet werden, dass sie Mitarbeitenden anderer Abteilungen oder Einrichtungen praxisnah vermittelt werden können mit dem Ziel, dass diese für ihr eigenes professionelles Handeln davon profitieren und lernen können. Eine solche Vermittlung kann im Rahmen entsprechender Kommunikationsforen wie Qualitätszirkeln, turnusmäßigen Mitarbeitendenversammlungen o.ä. erfolgen (vgl. Kreidenweis; Steincke 2006: 83ff., Merchel 2013: 101ff.).


Bewertung:

Die vorgestellten Methoden können in mehrfacher Hinsicht ein positives Potenzial entfalten: Zum einen wird eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Leistungsqualität und den Faktoren, die erfolgreiches Handeln ausmachen, angeregt. Darüber hinaus ermöglicht der Vergleich mit anderen, das eigene Handlungswissen und -repertoire in seiner Wirksamkeit zu objektivieren. Schließlich bietet eine praxisorientierte und handlungsleitende Explizierung und Kommunikation von positiven Erfahrungen anderen Praktiker_innen die Möglichkeit, erfolgreiche Methoden und Vorgehensweisen zu erlernen und in das eigene berufliche Handeln zu integrieren. Auf diese Weise werden die Prozessqualität

anderer Arbeitsbereiche oder Organisationen gestärkt und der Aufwand für die Entwicklung eigener geeigneter Lösungen reduziert.

Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass Prozesse bzw. Handlungsfelder auch tatsächlich miteinander vergleichbar und das vermittelte Wissen transferierbar sind. Zudem setzt eine solche vergleichende Vorgehensweise voraus, dass die Beteiligten offen für eine kritische Beleuchtung ihrer Praxis und für einen Austausch über Erfolge, aber auch über Defizite eigener Vorgehensweisen sind. Außerdem erfordert ein solches Vorgehen die Bereitschaft zum Lernen sowie zur Umsetzung des Neuen im Berufsalltag und so zum Durchbrechen eigener Routinen (vgl. Reinmann-Rothmeier et al. 2001: 94ff., Kilian et al. 2006: 71).

7.9 Wissensstafette

Eignung:  Prozesse: Wissensrepräsentation, -kommunikation

Die Wissensstafette wurde von *Volkswagen Coaching* als Methode der Wissenskommunikation beim Wechsel von Führungskräften sowie Fachkräften mit speziellem Expertenwissen entwickelt, lässt sich aber in Organisationen unterschiedlichster Größe anwenden und wurde von zahlreichen Wirtschafts- und Sozialunternehmen adaptiert und variiert.

Die Umsetzung erfolgt – fortlaufend begleitet und moderiert durch eine methodisch geschulte Person - in mehreren Schritten unter Beteiligung sowohl der/ des bisherigen als auch der/ des zukünftigen Stelleninhaber_in. Bei Bedarf können darüber hinaus Vorgesetzte bzw. Teammitglieder eingebunden werden.

Zunächst werden in einem moderierten Vorgespräch mit den am Übergabeprozess Beteiligten Erwartungen bzw. Anforderungen geklärt. Anschließend oder bei langfristig absehbarem Ausscheiden ggf. auch schon im Vorfeld dient ein moderiertes Interview mit der/ dem bisherigen Stelleninhaber/in der Feststellung relevanter Wissensgebiete (z.B. über relevante Prozesse, Netzwerke und Schlüsselpersonen, strukturelle Rahmenbedingungen, Risiken und sensible Kontexte) als Grundlage für die Erstellung einer personenbezogenen Wissenslandkarte (vgl. Kap. 7.5), um so v.a. auch das stellenbezogene Erfahrungswissen abzubilden. Mit der/ dem Stellennachfolger/in wird anschließend ein Fragenkatalog über den antizipierten Wissensbedarf erstellt.

In einem Übergabegespräch werden die Wissenslandkarte und der Fragenkatalog miteinander abgeglichen und relevante Themen mit dem Fokus auf Erfahrungen festgelegt, die anschließend – ggf. in weiteren Gesprächen - ausführlich erörtert und dokumentiert werden (vgl. Erlach et al. 2013: 175ff., EnBW 2013: 5ff., Lange o.J.: 147f.).

Bewertung:


Die Wissensstafette bietet die Möglichkeit, mit einem überschaubaren Aufwand gezielt v.a. implizites Wissen in einem moderierten Übergabeprozess zu explizieren und so wichtiges Erfahrungswissen für eine Nachfolge nutzbar zu machen.

Hierfür müssen aber mehrere Voraussetzungen gegeben sein:

- Stelleninhaber_in und Nachfolger_in müssen eine gemeinsame Präsenzphase in der Organisation sowie zeitliche Ressourcen für die Stellenübergabe haben.
- Die Beteiligten müssen eine hohe Bereitschaft zur Explizierung, Weitergabe und Annahme vorhandenen Wissens haben.
- Die Organisation muss sowohl eine/n methodenkompetente/n Moderator_in finden als auch die aus der Moderation entstehenden Kosten tragen können.

Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, erscheint die Anwendung der Methode erfolversprechend. Durch die zeitlich gestraffte Vorgehensweise besteht außerdem das Risiko, dass relevantes Wissen nicht identifiziert und somit auch nicht übergeben wird (vgl. Erlach 2013: 177, Lange o.J.: 148).

7.10 Systematisches Weiterbildungsmanagement

Eignung:  Prozesse: Wissensziele, -generierung

Die Kommunikation vorhandenen und die Generierung neuen Wissens stellen in wissensintensiven Organisationen wie denen der Sozialen Arbeit zentrale Anforderungen dar. Eine systematische und zielgerichtete Aus-, Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitenden und die Umsetzung von Gelerntem in praktisches Handeln zählen auf diesem Hintergrund zu den Kernprozessen wissensorientierter Organisationsentwicklung (vgl. Kap. 5.2).

Hierzu empfiehlt sich ein gestuftes Vorgehen, das sowohl die organisationalen Ziele als auch die individuellen Entwicklungsbedarfe in den Blick nimmt

und in den Prozess der Zielvereinbarungen, wie er in Kapitel 7.3 beschrieben wurde, integriert werden kann:

In einer ersten Phase der Bildungsplanung erfolgt auf der Grundlage vereinbarter strategischer Ziele eine Analyse von Wissens- und Kompetenzdefiziten in Bezug auf die Zielerreichung sowie des daraus resultierenden Bildungsbedarfs, und zwar sowohl auf der Ebene der Gesamteinrichtung als auch der einzelnen Teams. Hier sollten auch bereits erste Überlegungen angestellt werden, welche Organisationsmitglieder für entsprechende Fortbildungen in Frage kommen und ein entsprechendes Interesse mitbringen. In sich anschließenden Vorgesetzten-Mitarbeiter_innen-Gesprächen werden konkrete Fortbildungsaktivitäten vereinbart und festgeschrieben, die sowohl die organisationsbezogenen als auch darüber hinausgehende personenbezogene Erfordernisse berücksichtigen.

Um einen möglichst effizienten Einsatz des vorhandenen und in öffentlich geförderten Einrichtungen oftmals sehr begrenzten Etats für Fort- und Weiterbildung zu erreichen, sollten in Einrichtungen mit mehreren Abteilungen die abgestimmten personenbezogenen Bedarfe für die gesamte Organisation zusammengetragen und ermittelt werden, wie diese unter qualitativen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten bestmöglich gedeckt werden können. Hierzu sind neben der Entsendung von Mitarbeitenden zu externen Fortbildungsanbietern auch Inhouse-Schulungen, interne Fortbildungen durch eigene entsprechend qualifizierte Fachkräfte oder ein Selbststudium mit geeignetem Informationsmaterial (Fachbücher, Videos oder Materialien im Internet oder sog. Webinare, also internetbasierte Seminare o.ä.) in Betracht zu ziehen und in einem Fortbildungsplan für die gesamte Einrichtung festzuschreiben.

Anschließend werden die vereinbarten Maßnahmen sukzessive umgesetzt. Da der Transfer erlernter Inhalte und Methoden in die Praxis erfahrungsgemäß eine besondere Hürde darstellt, ist es wichtig, hierfür einen geeigneten Rahmen zu schaffen. Dies kann geschehen, indem nach erfolgter Fortbildung in Teamsitzungen das Erlernte ausführlich vorgestellt und Umsetzungsstrategien vereinbart werden. Sind Inhalte auch für andere Team- oder Organisationsmitglieder relevant, sollte ein ausführlicher Transfer im Sinne einer Wissenskommunikation erfolgen und eine synchrone Erprobungs- bzw. Umsetzungsphase vereinbart werden, nach deren Ablauf eine gemeinsame Reflexion stattfindet.

Eine Evaluation, ob die angestrebten Lern- und Entwicklungsziele erreicht wurden, sollte im Zuge einer mindestens jährlichen Auswertung der Zielvereinbarung, der turnusmäßigen Vorgesetzten-Mitarbeiter_innen-Gespräche sowie z.B. an Team- oder Klausurtagen erfolgen, um diese möglichst kontinuierlich im Blick zu behalten (vgl. Gesmann 2012: 132ff., Bünnagel 2010: 83ff.).

Bewertung:

Ein systematisches Weiterbildungsmanagement erfordert einen recht hohen Aufwand. Zieht man indes in Betracht, dass oftmals ein starkes Missverhältnis von eingesetzten zeitlichen und wirtschaftlichen Ressourcen für Fort- und Weiterbildung einerseits und Transfererfolgen in die alltägliche Praxis andererseits besteht, rechtfertigt der zusätzliche Nutzen für einzelne Mitarbeitende wie auch für die gesamte Organisation ein solches systematisches Vorgehen (vgl. Gesmann 2012: 136ff.). Durch eine gezielte Verzahnung mit und Nutzung von bereits vorhandenen Instrumenten und Gremien der Organisations- oder Qualitätsentwicklung können überdies Synergien genutzt und so der Aufwand begrenzt werden.

Ein weiterer Vorteil besteht laut Gesmann (2012: 140f.) aus systemischer Sicht darin, dass durch das Schaffen lernförderlicher infrastruktureller und kultureller Rahmenbedingungen Irritationen in Teams und Organisationen, die durch den Transfer von neu Gelerntem in bestehende Handlungsroutinen entstehen, minimiert werden können.

8 Praxisbeispiele zur Implementierung von Wissensmanagement in Organisationen der Sozialen Arbeit

Dokumentierte Ansätze zur Implementierung von Wissensmanagement finden sich bislang sowohl in Fachschriften als auch in allgemein zugänglichen Internetressourcen so gut wie gar nicht (vgl. Kap. 6.3). Insofern können an dieser Stelle lediglich zwei umfangreichere Modellprojekte vorgestellt werden, über die dem Verfasser entsprechende Abschlussberichte und Evaluationen vorliegen. Hierbei handelt es sich zum einen um das bereits von 2003 bis 2004 durchgeführte Pilotprojekt „Steuern durch Wissen“, an dem sich zwei große Träger aus dem süddeutschen Raum beteiligten, zum anderen um das bundesweite Projekt „WipPe – Wissen planen, Personal entwickeln“ welches von 2012 bis 2014 unter Beteiligung von insgesamt elf diakonischen Trägern durchgeführt wurde.

Allein bei einer vergleichenden Betrachtung dieser beiden Projekte hinsichtlich der verfolgten Strategien und eingesetzten Werkzeuge des Wissensmanagements wird aber eine Entwicklung sichtbar, die stellvertretend ein gewandeltes Selbstverständnis dieser Disziplin aufdeckt: Waren die Bemühungen, Wissen zu explizieren und in Organisationen verfügbar zu machen, zunächst überwiegend von informationstechnologischen Herangehensweisen geprägt, verbreitete sich zunehmend eine ganzheitlichere Sicht auf das Phänomen Wissen und dadurch die Entwicklung und Anwendung integrierter bzw. kombinierter Methoden und Instrumente, die die gesamte Organisation einschließlich der darin handelnden und interagierenden Individuen sowie die technischen und sonstigen Rahmenbedingungen systemisch in den Blick nehmen (vgl. Kap. 5 sowie Hasler Roumois 2010: 24ff.).

8.1 Das Pilotprojekt „Steuern durch Wissen“

Mit dem Ziel, bereits expliziertes Wissen in Form von Qualitätshandbüchern, Verfahrensanweisungen, Fortbildungsdokumentationen sowie externes Wissen wie Gesetze und Verordnungen den jeweils mehr als 1.000 Mitarbeitenden zweier großer süddeutscher Träger der Sozialwirtschaft strukturiert zugänglich zu machen, wurde von März 2003 bis Oktober 2004 das Pilotprojekt „Steuern durch Wissen“ durchgeführt. Mit Förderung durch das Bayerische Sozialministerium und die Bayerische Landesstiftung setzten die beiden Projektträger Herzogsägmühle der Diakonie Oberbayern sowie der Caritasverband für die Erzdiözese Bamberg e.V. in diesem Zeitraum in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen KI Consult Prof. H. Kreidenweis und dem IT-Unternehmen All for One AG verschiedene Teilprojekte um:

- Aufbau eines trägerbezogenen Intranets mit strukturierten relevanten Informationen für alle bei den Trägern verorteten sozialen Handlungsfelder und Dienstleistungen mit umfassender systematischer Verschlagwortung,
- Ermittlung der Akzeptanz sowie des konkreten Nutzens eines solchen IT-basierten Angebotes für die Mitarbeitenden durch Begleitforschung,
- Aufbau des Internetportals „Wissensmanagement im Sozialmarkt“ und Präsentation der Ergebnisse auf Fachmessen und -veranstaltungen der Sozialwirtschaft zwecks Ergebnistransfers und fachlichen Dialogs,
- Veröffentlichung der praxisbezogenen Handlungshilfe „Praxishandbuch IT-gestütztes Informations- und Wissensmanagement in sozialen Organisationen“

als Unterstützung für andere Organisationen der Sozialwirtschaft (vgl. Fexer et al. 2004: 11f., Sauter 2007: 59ff.).

Eine Evaluation des Projektes wurde im Juni 2004 unter Leitung von Prof. Helmut Kreidenweis durchgeführt auf Grundlage von teilstandardisierten persönlichen Interviews mit Mitarbeitenden des Trägers sowie von bewertenden Aussagen Projektleitender und –beteiligter im Rahmen von Workshops. Gegenstand der Evaluation war die technische Umsetzung eines Intranet-Portals sowie einer Dokumentenverwaltung mit einer Indexierungs- und Suchfunktion mithilfe der bei den beiden Trägern eingesetzten Microsoft-Software *Share Point Portal Server*.

Mitarbeitende, die das System über mehrere Monate nutzten, zeigten insgesamt eine hohe Akzeptanz und eine überwiegend hohe Nutzungsfrequenz. Als förderlich erwiesen sich dabei die Implementierung in vertraute Bedienungsoberflächen (Browser, Office-Anwendungen) und unterstützende Schulungen bezüglich der Anwendungsmöglichkeiten. Von starkem Einfluss auf das Nutzungsverhalten erwies sich die Übersichtlichkeit des Systems durch eine leichte Auffindbarkeit von Informationen, eine logische Strukturierung und die Filterung relevanter Inhalte. Als Mehrwert wurden dabei Arbeitshilfen mit einem hohen Gebrauchswert im Alltag wie Telefonlisten oder Essensplänen erlebt, akzeptanzfördernd wirkte sich außerdem die Integration von Informationen wie beispielsweise Fotos von Betriebsausflügen oder die Vorstellung neuer Mitarbeitender, die die Nutzer_innen auf einer sozialen und persönlichen Ebene ansprechen, aus. Als ein weiteres wesentliches Kriterium, das sich maßgeblich auf die Nutzung eines solchen EDV-gestützten Informationssystems auswirkt, wurde zudem eine hohe Verfügbarkeit ohne beeinträchtigende Fehler in der Funktionalität benannt.

Das Nutzungsverhalten unter den Beschäftigten erwies sich als passiv-konsumierend. Einerseits wurden hohe Erwartungen an einen kontinuierlichen Ausbau und eine fortlaufende Aktualisierung der Inhalte formuliert, die Bereitschaft, hierzu selbst beizutragen, erwies sich indes als sehr gering. Diejenigen Mitarbeitenden, die das System nicht oder nur in geringem Maße nutzten, gaben als Ursache häufig eine hohe Arbeitsbelastung und damit verbundenen Zeitmangel an.

Aufgrund der relativ kurzen Projektdauer konnte nicht evaluiert werden, ob die Implementierung der EDV-gestützten Arbeitshilfen tatsächlich zu einer Verbesserung der Leistungsqualität sowie der Arbeitsergebnisse führt (vgl. Fexer 2004: 34ff.).

8.2 Das ESF-Projekt „WipPe – Wissen planen, Personal entwickeln“

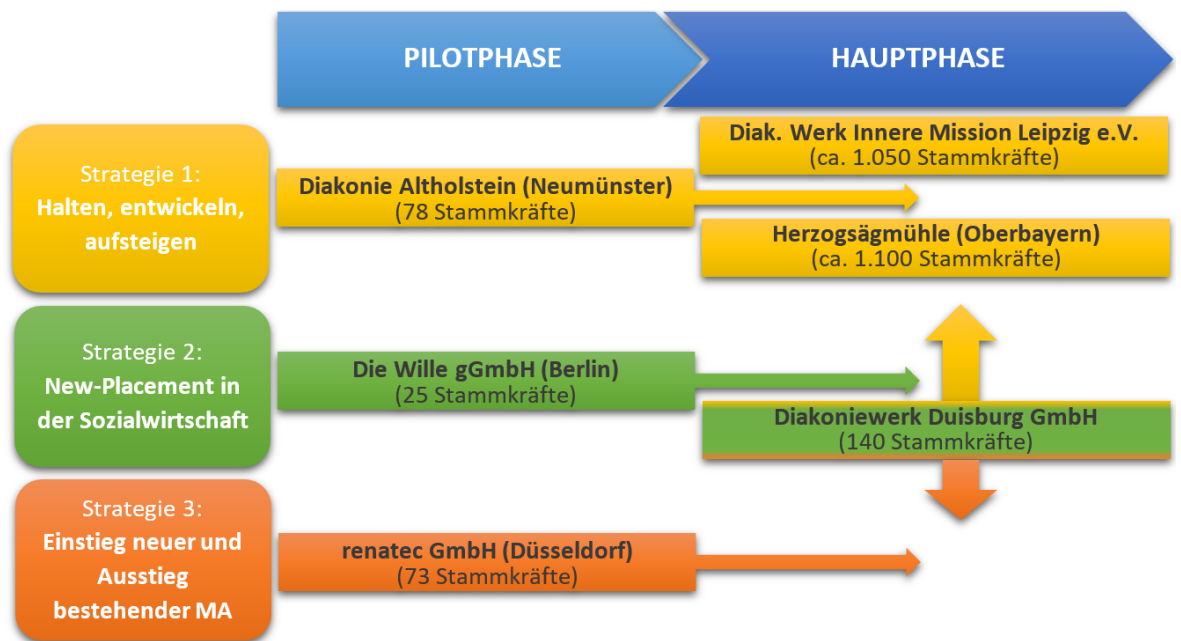
Im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“, welches durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert und von den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege umgesetzt wird, wurde im Zeitraum von Mai 2012 bis Dezember 2014 vom Evangelischen Fachverband für Arbeit und soziale Integration (EFAS) das bundesweite Projekt „WipPe – Wissen planen, Personal entwickeln“ durchgeführt. An dem Projekt beteiligten sich insgesamt elf Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften mit dem Ziel, neue und wirksame Instrumente der Personalentwicklung und des Wissensmanagements zu entwickeln und zu erproben. Eine abschließende Evaluation wurde von der Universität Duisburg Essen für sechs beteiligte Träger unterschiedlichster Größe (zwischen 23 und 1.050 Mitarbeitenden) durchgeführt, deren in einem Abschlussbericht (vgl. Dobischat et al. 2014) verschriftlichte Ergebnisse hier nachfolgend zusammenfassend dargestellt werden:

Innerhalb des Projektes wurden drei verschiedene Personalstrategien unterschieden, nämlich

1. **Halten, entwickeln, aufsteigen:** Aufstiegsermöglichung durch gezielte berufliche Perspektivenförderung
2. **New-Placement in der Sozialwirtschaft:** Mitarbeitendenqualifizierung für alternative Einsatzfelder innerhalb der Organisation
3. **Einstieg neuer und Ausstieg bestehender Mitarbeiter/-innen:** Wissenssicherung und Wissenstransfer von ausscheidenden auf nachfolgende Fachkräfte.

Der Projektzeitraum unterteilte sich in eine Pilotphase mit drei Pilotunternehmen und eine Hauptphase mit weiteren drei in der Evaluation berücksichtigten Fallstudienunternehmen. Den Pilotunternehmen kam dabei die Aufgabe zu, jeweils eine der drei Personalstrategien anzuwenden und diese bei den an der Hauptphase beteiligten Trägern anschließend im Rahmen von Schulungen einzuführen:

Abbildung 22: Projekt WipPe - Strategien und beteiligte Träger



Quelle: eigene Erstellung

Im Mittelpunkt der Strategieumsetzung stand die Implementierung von zwei Instrumenten des Wissensmanagements, nämlich einer *Kompetenzmatrix* und der *Wissensstafette*, welche von den beteiligten Trägern teilweise durch selbst entwickelte organisationsspezifische Methoden ergänzt wurden.

Bei der Kompetenzmatrix handelt es sich um ein im Projektrahmen entwickeltes IT-gestütztes Instrument, das auf Basis der Anwendung Microsoft Excel ein sog. *Masterprofil* mit arbeitsbereichsbezogenen Soll-Anforderungen verschiedener Kompetenzbereiche mit der tatsächlich beobachteten Handlungskompetenz, der sog. Performanz, der Stelleninhaber_innen abgleicht. Die Einschätzung wird dabei von Personalverantwortlichen bzw. Vorgesetzten vorgenommen für die binnendifferenzierten Kompetenzfelder

- „• Fachkompetenzen, wie Wissen und Fertigkeiten
- Personalkompetenzen, wie Sozialkompetenz und Selbstständigkeit
- Zukunftskompetenzen, wie Führungskompetenz und Veränderungsbereitschaft“ (Dobischat et al. 2014: 17).

Ergänzend erlaubt die Matrix die Erfassung organisationsspezifischer Kompetenzbereiche.

Dieses Instrument, das bei vier Trägern im Rahmen der Personalstrategien 1 und 2 angewendet wurde, wurde zwar insgesamt als geeignet zur Kompetenzfeststellung

von Mitarbeitenden befunden, kritisiert wurde aber die zu umfangreiche Differenzierung der Einschätzungsmerkmale und der damit verbundene erhebliche Aufwand zum Anlegen der Kompetenzprofile. Zudem waren die vorgegebenen Kompetenzmerkmale nicht durchgängig auf alle Einrichtungen anwendbar. In der Konsequenz resümierten drei Träger, zukünftig alternative Instrumente zur Kompetenzerfassung – teilweise unter Adaption von Elementen der Kompetenzmatrix – nutzen zu wollen, lediglich ein Träger will die Anwendung mit Modifikationen auch zukünftig als Instrument der Personalentwicklung einsetzen.

Das Instrument der Wissensstafette, das bereits weiter oben beschrieben wurde (vgl. Kap.7.9), kam bei zwei Trägern zur Anwendung mit dem Ergebnis, dass dieses zwar generell tauglich ist, um das Wissen ausscheidender Fachkräfte zu sichern und an Nachfolger_innen weiterzugeben, allerdings ebenfalls nur mit großem Aufwand, der in der Praxis nicht immer leistbar ist. Zudem wurde festgestellt, dass die Anforderungen an eine moderierende Begleitung für das Gelingen einer umfangreichen und adäquaten Wissenskommunikation sehr hoch sind. Das methodenimmanente Anlegen von Wissenslandkarten wurde von beiden Trägern für zukünftige personalbezogene Aktivitäten in variiert Form adaptiert, um vorhandenes Wissen bzw. Wissen, das verlorengehen könnte, unabhängig von einem Personalwechsel frühzeitig zu erfassen.

Als Fazit wurde das Projekt WipPe von allen Beteiligten als ein nutzbringender Ansatz zum Einstieg in eine wissensbezogene Personalentwicklung einerseits und zur Förderung einer stärker wissensorientierten Unternehmenskultur andererseits bewertet. Zukünftige Personalentwicklungsprojekte sollten allerdings stärker sowohl organisationale Spezifika als auch zeitliche, personelle und finanzielle Beschränkungen berücksichtigen.

9 Fazit

In der für diese Arbeit aufgegriffenen Definition von Davenport und Prusak verdeutlicht sich bereits die Vielschichtigkeit von Wissen als einem Konglomerat aus Erfahrungen, internalisierten Werten und Normen sowie fachlichen Kenntnissen, die kontextabhängig individuelles Handeln und Lernen hervorbringen (vgl. Kap. 2.3.3). Kontextabhängigkeit bedeutet aus einem systemischen Verständnis heraus, dass Menschen innerhalb eines Systems ihr Wissen, Denken

und Handeln entfalten und gleichzeitig aktiv gestaltender und prägender Bestandteil dieses Systems sind. Organisationen sind somit, wie im fünften Kapitel verdeutlicht wird, vielschichtige Gefüge, in denen sowohl personenbezogene als auch strukturelle, technische und umweltbezogene Bedingungen und Einflüsse in zirkulärer Weise miteinander in Wechselwirkung stehen.

Ein solches Verständnis impliziert für das Management von Organisationen, dass Menschen durch den bloßen Einsatz von Methoden und Instrumenten schwerlich dazu gebracht werden können, im Sinne eines monokausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs in erwünschter Weise zu handeln, also etwa ihr Wissen zu nutzen, zu teilen oder zu mehren. Auf diesen Umstand wird von den Urheber_innen der im dritten Kapitel vorgestellten Modelle des Wissensmanagements unterschiedlich weitreichend hingewiesen und daraus abgeleitet, dass ein im organisationalen Sinne konstruktiver Umgang mit Wissen als dauerhafter Entwicklungsprozess zu verstehen ist, der umfangreicher Unterstützung und förderlicher Rahmenbedingungen bedarf.

Auf diesem Hintergrund war es ein zentrales Anliegen des Verfassers, in dieser Arbeit die vielfältigen Interdependenzen herauszustellen, die den Umgang mit der Ressource Wissen fördern, aber auch behindern können. Während auf einige Aspekte wie technische oder rechtliche Rahmenbedingungen im Sinne einer zielführenden Schwerpunktsetzung nur kurz hingewiesen wurde, sind aus Sicht des Verfassers die Schnittmengen mit anderen Handlungsfeldern organisationaler Gestaltung (vgl. Kap. 5) sowie die Betrachtung notwendiger Rahmenbedingungen und Voraussetzungen im sechsten Kapitel in besonderem Maße relevant für die Umsetzung eines ganzheitlichen Wissensmanagements.

Denn nur, wenn eine von Vertrauen, Fehlerfreundlichkeit, Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft geprägte und von Führungskräften gelebte Organisationskultur fortlaufend gefördert wird, können wissensbezogene Zielsetzungen im konstruktiven Zusammenwirken aller Beteiligten anhand einer abgestimmten Strategie, die auch alle anderen Aktivitäten organisationaler Entwicklung in den Blick nimmt, wirkungsvoll umgesetzt werden. Obgleich diese Voraussetzungen für alle Organisationen Gültigkeit haben, finden sich in kleineren Einrichtungen der Sozialen Arbeit besondere Bedingungen, die eine solche Umsetzung beeinflussen: Während flache Hierarchien, eine oftmals hohe

Autonomie der Mitarbeitenden und eine vergleichsweise große persönliche Nähe positive Wirkfaktoren für kommunikative und kooperative Prozesse darstellen, können hohe Arbeitsbelastungen, unsichere wirtschaftliche Perspektiven und eingeschränkte finanzielle Spielräume, aber beispielsweise auch unbearbeitete Konflikte oder Widerstände massive Hemmnisse für Prozesse der Organisationsentwicklung bedeuten.

Die Darstellung praktischer Versuche zur Implementierung von Wissensmanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft im achten Kapitel belegen zudem, dass Methoden und Werkzeuge des Wissensmanagements, wie sie anhand einer exemplarischen Auswahl im siebten Kapitel vorgestellt werden, immer an den jeweiligen spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation ausgerichtet werden müssen.

Wenn der Mangel an öffentlich verfügbaren Informationen über Wissensmanagementaktivitäten in der Sozialwirtschaft als Spiegelbild eines generelles Defizits entsprechender Umsetzungsbemühungen in Einrichtungen der Sozialen Arbeit angenommen werden kann, offenbart sich hier nach Meinung des Verfassers ein immenser Nachholbedarf: Nicht nur, dass ein gezielter Umgang mit prozessrelevantem Wissen zwischenzeitlich Einzug in die Anforderungen der Qualitätsnorm EN ISO 9001:2015 gehalten hat und so absehbar auch für verschiedene Handlungsfelder Sozialer Arbeit mit entsprechenden Zertifizierungserfordernissen vonseiten der Fördergeber Bedeutung erlangen dürfte; auch die generell steigenden Erwartungen von Leistungsträgern an eine möglichst wirksame und wirtschaftliche Leistungserbringung erfordern stetige innovations- und effizienzorientierte Entwicklungen in Organisationen der Sozialen Arbeit, für deren Umsetzung Wissen eine elementar wichtige Ressource darstellt.

Alex, Björn; **Becker**, Dieter; **Stratmann**, Jan (2002): Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Wissensmanagement: Zwischen Wissen und Nichtwissen, 4., verbesserte Auflage. München, Mering, S. 47-69

Alwert, Kay; **Bornemann**, Manfred; **Will**, Markus (2008): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin

Bieker, Peter (2011): Trägerstrukturen in der Sozialen Arbeit – ein Überblick. In: Floercke, Rudolf; Bieker, Peter (Hrsg.): Träger, Arbeitsfelder und Zielgruppen der Sozialen Arbeit. Stuttgart, S. 13-43

Broßmann, Michael; **Möding**, Wilfried (2011): Praxisguide Wissensmanagement. Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft. Planung, Umsetzung und Controlling in Unternehmen. Berlin, Heidelberg

Bullinger, Hans-Jörg; **Wörner**, Kai; Prieto, Juan (1998): Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, Hans Dietmar (Hrsg.): Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin, Heidelberg, S. 21-39

Bünnagel, Werner (2010): Handbuch zur Einführung einer modernen Wissenswirtschaft. Das Unternehmenswissen im Visier. München, Mering

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (2014): Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege. Gesamtstatistik 2012. Berlin

CEN (2004): Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (European Guide to Good Practice in Knowledge Management). Brüssel

Davenport, Thomas H.; **Prusak**, Laurence (1999): Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. Landsberg/ Lech

Deutsches Institut für Normung e.V. (2015): Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen (ISO 9001:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9001:2015. Berlin

DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität); **GfWM** (Gesellschaft für Wissensmanagement) (2016): Wissensmanagement in der Norm ISO 9001:2015. Praktische Orientierung für Qualitätsmanagementverantwortliche. Frankfurt am Main

Dobischat, Rolf; **Rosendahl**, Anna; **Schäfer**, Andy; **Mavasheva**, Olga (2014): Abschlussbericht der Projektevaluation des ESF-Projektes „WipPe – Wissen planen, Personal entwickeln“. Essen, Tönisvorst

Döring, Helge (2016): Wissensmanagement in Familienunternehmen. Modelle, Treiber, Barrieren und Werkzeuge. Wiesbaden

Dragusanu, Gianina (2006): Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel. In: https://edoc.ub.uni-muenchen.de/5638/1/Dragusanu_Gianina.pdf (letzter Aufruf 03.12.2016)

EnBW (2009): Wissensmanagement bei EnBW. In: http://akwm.org/efiles/AK-Sitzungen/20090305_enbw_koch-wissenstransfer.pdf (letzter Aufruf 03.12.2016)

Erlach, Christine; **Orians**, Wolfgang; **Reisach**, Ulrike (2013): Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben. München

Europäische Kommission (2006): Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. In: http://www.bafa.de/bafa/de/energie/querschnittstechnologien/publikationen/definition_und_berechnung_kmude.pdf (letzter Aufruf 20.11.2016)

Falk, Samuel (2007): Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation in der Praxis. Zusammenhänge - Synergien – Gestaltungsempfehlungen, 2. Auflage. München, Mering

Fexer, Helmar; **Kreidenweis**, Helmut; **Kurz**, Andreas (2004): Praxishandbuch IT-gestütztes Informations- und Wissensmanagement in sozialen Organisationen. In: http://www.sozialinformatik.de/fileadmin/1805/pdf_documents/materialien/Fexer___Kreidenweis___Kurz-Praxishandbuch_komplett.pdf (letzter Aufruf 20.11.2016)

Fraunhofer-Gesellschaft (2015): Qualitätszirkel. In: <http://www.prowis.net/prowis/?q=wm-methoden/qualitaetszirkel.html> (letzter Aufruf 30.11.2016)

Gesmann, Stefan (2012): Systemisches Weiterbildungsmanagement als Bindeglied zwischen individuellem und organisationalem Lernen. In: Bassarak, Herbert; Noll, Sebastian (Hrsg.): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden

Glatz, Hans; **Graf-Götz**, Friedrich (2011): Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater, 2. Auflage. Weinheim, Basel

Grunwald, Klaus (2014): Sozialwirtschaft: In: Arnold, Ulli; Grundwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, 4. erweiterte Auflage. Baden-Baden, S. 33-63

Gust von Loh, Sonja (2009): Evidenzbasiertes Wissensmanagement. Wiesbaden

Hasler Roumois, Ursula (2010): Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen, 2. Auflage. Zürich

Haun, Matthias (2002): Handbuch Wissensmanagement. Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele. Berlin, Heidelberg

Hohendanner, Christian (2009): Der Dritte Sektor in Deutschland – Eine Analyse auf Basis des IAB-Betriebspanels. In: https://www.wzb.eu/sites/default/files/u13/expertise_hohendanner.pdf (letzter Aufruf 05.11.2016)

Horcher, Georg (2014): Handlungsfelder sozialer Dienstleistungen und Sozialer Arbeit. In: Arnold, Ulli; Grundwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, 4. erweiterte Auflage. Baden-Baden, S. 320-395

Jaspers, Wolfgang; **Westerink**, Anna K. (2008): Implementierungsvoraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Wissensmanagement-Einführung. In: Jaspers, Wolfgang; Fischer, Gerrit (Hrsg.): Wissensmanagement heute. Strategische Konzepte und erfolgreiche Umsetzung. München, S. 67-94

Kerig, Gero (2007): Entwicklungen der Beschäftigungsverhältnisse in der sozialen Arbeit aus Sicht der Träger. In: Enggruber, Ruth; Mergner, Ulrich (Hrsg.): Lohndumping und neue Beschäftigungsbedingungen in der sozialen Arbeit. Berlin, S. 31-42

Kilian, Dietmar; **Krismer**, Robert; **Loreck**, Stefan; **Sagmeister**, Andreaas; **Sigl**, Karin (2006): Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker, 2. Auflage. Innsbruck

Kohl, Ina; **Orth**, Ronald; **Voigt**, Stefan (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement. Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen. Stuttgart

Kraemer, Susanne (2005): Wissenslandkarten im Wissensmanagement. In: <http://wissensmanagement.infowiss.net/docs/wissenslandkarten.pdf> (letzter Aufruf 27.11.2016)

Kreidenweis, Helmut; **Steincke**, Willi (2006): Wissensmanagement. Wiesbaden

Kreidenweis, Helmut (2012): Lehrbuch Sozialinformatik, 2. Auflage. Baden-Baden

Lange, Ralph (o.J.): Erfahrungen mit der Wissensstafette bei Fach- und Führungskräftewechsel. In: http://www.faktor4-beratung.de/sites/default/files/downloads/inqa_praxisbeispiel_wissensstafette.pdf ((letzter Aufruf 03.12.2016)

Lehner, Franz (2014): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, 5., aktualisierte Auflage. München

Liebsch, Beate (2011): Phänomen Organisationales Lernen. Kompendium der Theorien individuellen, sozialen und organisationalen Lernens sowie interorganisationalen Lernens in Netzwerken. München, Mering

Maelicke, Bernd (2014): Merkmale erfolgreicher Unternehmen. In: Arnold, Ulli (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, 4., erw. Auflage. Baden-Baden, S. 825-935

Malik, Fredmund (2009): Zielvereinbarungen. In: Bullinger, Hans-Jörg; Spath, Dieter; Warnecke, Hans-Jürgen; Westkämper, Engelbert (Hrsg.): Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg

Merchel, Joachim (2010): Lehrbrief Einführung in das Studium. Hagen

Merchel, Joachim (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, 4. Auflage. Weinheim, Basel

Merchel, Joachim (2015a): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen, 3. Auflage. Weinheim, Basel

Merchel, Joachim (2015b): Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Einführung: Weinheim, Basel

Müller, Michael; **Förtsch**, Ferdinand (2015): Wissensmanagement. Wiesbaden

Nonaka, Ikujiro; **Takeuchi**, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/ Main; New York

North, Klaus (2016): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten, 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden

- North**, Klaus; **Brandner**, Andreas; **Steininger**, Thomas (2016): Wissensmanagement für Qualitätsmanager. Erfüllung der Anforderungen nach ISO 9001:2015. Wiesbaden
- Pautzke**, Gunnar (1989): Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. Herrsching
- Porschen**, Stephanie (2008): Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Wiesbaden
- Priemer**, Jana; **Labigne**, Anaël; **Krimmer**, Holger (2016): Weniger Subsidiarität, mehr Wettbewerb in der Zivilgesellschaft? ZiviZ-Finanzierungsstudie 2015. Essen
- Probst**, Gilbert; **Raub**, Steffen; **Romhardt**, Kai (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 7. Auflage. Wiesbaden
- Reichelt**, Andreas (2014): Organisationales Lernen und Wissensmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Saarbrücken
- Reinmann**, Gabi; **Vohle**, Frank (2004): Implementation als Designprozess. In: Reinmann, Gabi; Mandl, Heinz: Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen, S. 234-247
- Reinmann-Rothmeier**, Gabi (2001): Wissen managen: Das Münchner Modell, Forschungsbericht Nr. 131. München
- Reinmann-Rothmeier**, Gabi; **Mandl**, Heinz; **Erlach**, Christine; **Neubauer**, Christine (2001): Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim, Basel
- Rosenstiel**, Lutz von; **Comelli**, Gerhard (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel. München
- Sauter**, Susanne (2007): Wissensmanagement in sozialen Einrichtungen. In: http://www.sozialinformatik.de/fileadmin/1805/pdf_documents/materialien/Sauter_Wissensmanagement_2007.pdf (letzter Aufruf 12.11.2016)
- Schiersmann**, Christiane; **Thiel**, Heinz-Ulrich (2014): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 4., überarbeitete aktualisierte Auflage. Wiesbaden
- Schilling**, Matthias (2012): Die Träger der Sozialen Arbeit in der Statistik. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch 4. Auflage. Wiesbaden, S. 777-794
- Schreyögg**, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien, 5., vollst. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden
- Schulz-Nieswandt**, Frank (2009): Perspektiven der Sozialwirtschaft: eine multidisziplinäre Deutung des normativ-rechtlich-ökonomischen Regimewandels. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit, 40. Jg. 2009, Heft 3. S. 86-102
- Seithe**, Mechthild (2012): Schwarzbuch Soziale Arbeit. 2., durchgesehene und erweiterte Auflage. Wiesbaden
- Spirit Training & Consulting GmbH** (2014): Demografischer Wandel als Herausforderung und Chance (Seminarhandout). Gladbeck

Staiger, Mark (2008): Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur. München, Mering

Sturz, Wolfgang (2006): Wissensmanagement und Qualitätsmanagement. In: Wissensmanagement, Ausgabe 04/2016. Neusäß, S. 24-26

Vollmar, Gabriele (1999): Qualitätsmanagement braucht Wissensmanagement. In: Wissensmanagement, Ausgabe 02/1999. Neusäß, S. 55-57

Vollmar, Gabriele (2004): Basislager Qualitätsmanagement - mit Vorsprung zum Wissensgipfel. In: Wissensmanagement, Ausgabe 05/2004. Neusäß, S. 26-28

Vomberg, Edeltraud (2010): Praktisches Qualitätsmanagement. Ein Leitfaden für kleinere und mittlere Soziale Einrichtungen. Stuttgart

Wendt, Wolf Rainer (1998): Soziales Wissensmanagement. Baden-Baden

Willke, Helmut (2011): Einführung in das systemische Wissensmanagement, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg

Winkler, Katrin; **Mandl**, Heinz (2004): Mitarbeiterorientierte Implementation von Wissensmanagement in Unternehmen. In: **Reinmann**, Gabi; **Mandl**, Heinz: Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen, S. 207-219

Wolff, Manja (2011): Einführung eines Wissensmanagement-Konzeptes mit Schwerpunkt des IT-Instrumentes SharePoint. Berlin