

In Zusammenarbeit mit dem ECM-Forum

Koordiniertes Management von Information und Wissen

Generell unterscheiden in der Schweiz praktizierende Knowledge Manager, HR-Manager, Organisationsentwickler, CIOs u.a., welche sich täglich mit dem Management von Information und Wissen im unternehmerischen Kontext befassen, zwei verschiedene Arten von Informations- und Wissensflüssen, welche sich in Informations- oder Wissens-Transmission¹ oder Informations- oder Wissens-Transformation² einteilen lassen.



Cand. Dr. Clemente Minonne-Jenny

Identifiziert wurden zwei Dutzend Praktiken, welche folgenden vier möglichen Orientierungen logischer Interaktionen zugewiesen werden konnten:

- System-nach-System Wissenstransmission
- System-nach-Human Wissenstransformation
- Human-nach-System Wissenstransformation
- Human-nach-Human Wissenstransmission

Abbildung 1: Die vier möglichen Kombinationen von Wissens-Management Ansätzen.

Basierend auf oben stehenden Arten von Informations-/Wissensflüssen wurden vier potenziell nutzbringende Kombinationen von Ansätzen

für das Management von Information und Wissen identifiziert, welche durch die Ausprägungen «System- vs. Human-Orientierung» und «Effektivitäts- vs. Effizienz-Ausrichtung» charakterisiert sind.

Diese Einteilung ermöglicht es, folgende vier Kombinationen von Ansätzen zu unterscheiden:

- System-Orientierung zur Effektivitäts-Ausrichtung
- Human-Orientierung zur Effektivitäts-Ausrichtung
- Human-Orientierung zur Effizienz-Ausrichtung
- System-Orientierung zur Effizienz-Ausrichtung

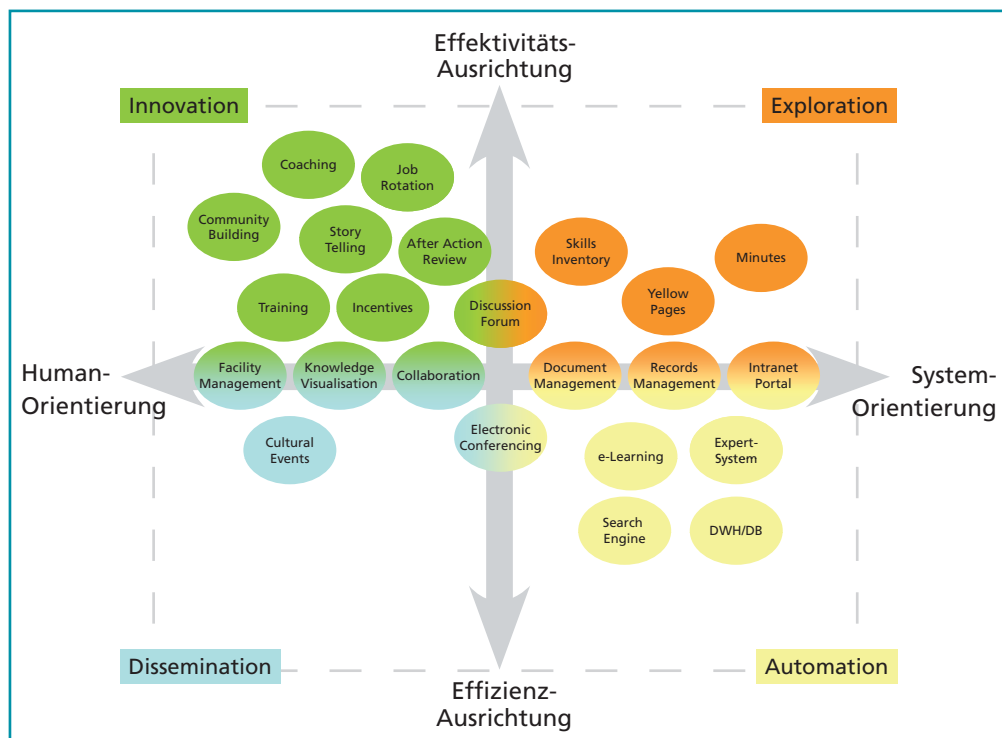
Generell scheint ein «integrativer» Ansatz für das Management von Information und Wissen nicht auf der Ebene der einzelnen Praktiken selbst umsetzbar zu sein, sondern kann bestenfalls durch deren geeignete Kombinationen erzielt werden (z.B. durch Unterstützung semantischer Netze und Ontologien). Dies wiederum nur unter der Bedingung, dass die Anwendung der zu kombinierenden Praktiken auf derselben strategischen Vorgabe und Ausrichtung beruht.

Das EIDA-Vorgehensmodell

Das EIDA-Vorgehensmodell basiert auf einer Befragung von Spezialisten in führenden Schweizer Unternehmen. Das Modell stützt sich auf die vier identifizierten Bereiche eines integrativen Wissens-Managements: Exploration, Innovation, Dissemination und Automation, welche im Folgenden kurz geschildert sind. Generell kann das Modell während der wissensbasierten Strategiefindungsphase sowie aber auch zum späteren Zeitpunkt während der Implementierungsphase gezielt definierter Initiativen als Planungs- oder Orientierungshilfe von Nutzen sein.

Wissens-EXPLORATION

Mit der Wissens-Exploration beginnt ein Unternehmen auf struk-



¹) Transmission: Übertragung von Information oder Wissen

²) Transformation: Umwandlung von Information in Wissen und vice-versa

turierte Weise eine Landkarte der bestehenden Information sowie des Wissens aufzuzeichnen. Die grosse Herausforderung liegt darin, die effektivsten Informations-/Wissens-transmissions- sowie Informations-/Wissenstransformations-bezogenen Praktiken zu definieren. Dazu zählen z.B. Skills-Inventories, Yellow-Pages, Document Management und Intranet-Portale. Hier wird die notwendige Basis, um die wissensbasierte Schattenorganisation des lernenden Unternehmens näher kennen zu lernen und zu analysieren, gelegt.

Wissens-INNOVATION

Diese Phase steht insbesondere für die Entwicklung und Schaffung neuer Information und Wissen. Hier setzt das Unternehmen bestehende Information und Wissen gezielt ein, um neue Information und neues Wissen zu erzeugen. Generell ist es die Motivation dieser Phase, bestehende Wissensinnovationsprozesse zu unterstützen bzw. neue zu formieren. Eine solche Unterstützung ist hier wiederum durch das effektive Anwenden geeigneter Informations-/Wissenstransmissions- oder Informations-/Wissenstransformations-bezogener Praktiken dargestellt, wie z.B. Community-Building, Mentoring, After Action Review, Story-Telling, charakterisiert. Nebst der Auswahl effektiver Praktiken ist hier die grosse Herausforderung, diese akkurat in die bestehenden Geschäfts- sowie Projektmanagement-Prozesse des Unternehmens zu implementieren.

Wissens-DISSEMINATION

Es ist das Bestreben dieser Phase, dass das lernende Unternehmen sich überlegt, welche Wissensinnovationsprozesse und Wissensobjekte durch welche Art von Praktiken effektiv und effizient ausgebreitet werden sollen (z.B. Collaboration, Cultural Events, Electronic Conferencing, Facility Management, Open-Plan Offices, Knowledge-Visualisation). Der Fokus liegt dabei generell bei der Verbreitung von implizitem Wissen, obwohl durch den Einsatz weiterer Praktiken (z.B. Document Management, Intranet-Portal) auch die zielgerichtete Dis-

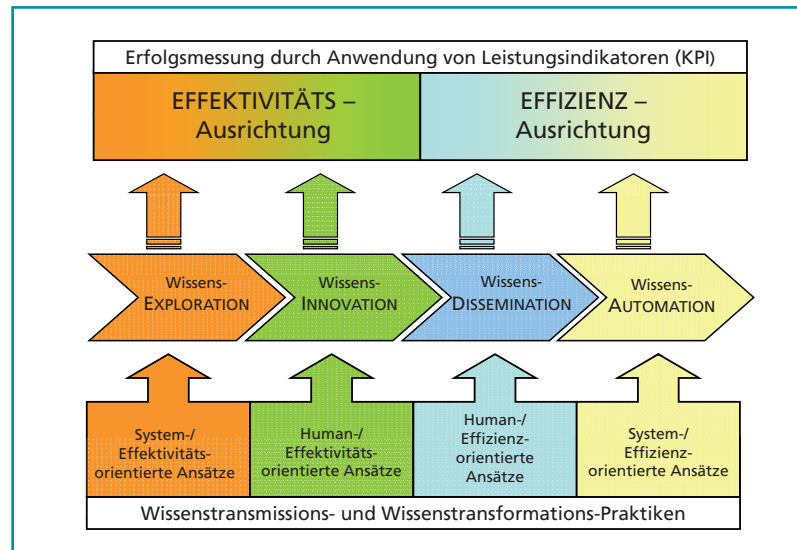


Abbildung 2: Das EIDA© Vorgehensmodell: für das integrative Management von Information und Wissen

semination expliziter Information angestrebt wird. Die eigentliche Herausforderung liegt bei der Schaffung eines angemessenen kulturellen Umfelds des lernenden Unternehmens, welches den sozialen Dialog zwischen den einzelnen Individuen sowie Interessengruppen positiv unterstützt.

Wissens-AUTOMATION

Während dieser Phase ist die lernende Organisation bestrebt, insbesondere die Illustrations-bezogenen (Pull-Effekt: z.B. Retrieval-Mechanismen) sowie die Distributions-bezogenen (Push-Effekt: z.B. Thesauri, semantische Netze) Prozesse zu automatisieren, um im Wesentlichen die Effizienz im Umgang mit dem Erkunden, Schaffen sowie Verbreiten von Information und Wissen zu erhöhen. Als geeignete Mittel stehen z.B. Document Management, Expert-System, Intranet-Portal, e-Learning, Data Warehouse/Database, Search-Engine im Vordergrund.

KONKLUSION

Die durch den Autor durchgeführte Dissertationsstudie (Dr. of Business Administration) ist eine der wenigen Konklusionen, welche einen «integrativen» Ansatz unterstützen. Sämtliche befragten Praktiker waren der Meinung, dass die grosse Schwierigkeit bei der Umsetzung eines ganzheitlichen Informations- und Wissens-Managements einerseits durch die fehlende strategische

Abstimmung der verschiedenen Initiativen aus beiden Welten (System vs. Human) bestimmt ist und andererseits auch die synchrone Implementierung der unterschiedlichen Praktiken beider Welten grosses Kopfzerbrechen bereitet.

Die Erwartung liegt nicht nur darin, dass Beitragende aus Praxis und Theorie näher zusammen rücken, sondern auch mehr Interesse für die Disziplin des anderen zeigen. Bemühungen müssen angestrebt werden, den Unterschied zwischen Information und Wissen zu diskutieren sowie auch Verkoppelungsmechanismen von System- und Human-orientierten Ansätzen und Praktiken zu definieren. Was auf den ersten Blick als sehr legitim erscheint, soll gleichzeitig auch ein Aufruf an die Wissens-Management-Kommune sein. Aufgrund des aktuellen Geschehens in der Praxis und Theorie zeichnet sich nur eine Lösung hinsichtlich eines ganzheitlichen Wissensmanagements, die nur durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Interessengruppierungen entwickelt werden kann. Das EIDA-Vorgehensmodell könnte als Leitfaden dienen.

Zum Autor:

Der Management-Wissenschaftler, Organisationsberater und Doktorand Clemente Minonne-Jenny hat sich auf die Schwerpunktdisziplinen Informations-, Wissens- und Innovationsmanagement spezialisiert. Er bringt 17 Jahre Praxiserfahrung im Bereich des Business- und Projektmanagements sowie Management-Beratung mit. clemente.minonne@wissens-management.ch www.wissens-management.ch



Cand. Dr. Clemente Minonne-Jenny, wird im Rahmen des ECM Forums am 8. Mai 2007 ein Co-Referat über das «integrative» Management von Information und Wissen halten.