

Wissensmanagement in Staat und Verwaltung Alte und neue Fragen

Linz, 14. Oktober 2014

Prof. (em.) Dr. Klaus Lenk

Universität Oldenburg

Lenk@posteo.de

<http://www.klauslenk.de>

Gang der Darstellung

1. Anlässe für WM
2. *Was* wird gemanagt? Information, Wissen, Arbeitssituationen von Wissensarbeitern, Organisatorisches Wissen
3. *Wozu?* Für welche Verwaltungsaufgaben?
4. Zwischenbilanz: Wo liegt das Problem?
5. *Womit?* Konzepte und Instrumente
6. *Wie?* Einführung von WM
7. Das weitere Umfeld
8. Fazit

1. Anlässe für WM

- Immer wieder genannt wird die Innovationsförderung: ist sie wirklich in der Wirtschaft der Hauptfall?
- WM als Gegengewicht zur „Besinnung auf das Kerngeschäft“, welche „überflüssiges“ Wissen vernichtet
- Open Innovation als letzte Mode (Soll die Verwaltung innovieren oder stabil bleiben?)
- Vernetzte und transparente Verwaltung erfordert einen anderen Umgang mit Wissen als die handwerkliche Einzelfertigung von Bescheiden

Anlässe für WM (2)

- Die „graue Eminenz“ geht in Pension
- Informierte Bürgerin trifft arbeitsteilige Verwaltung
- Teleservice (Beispiel D115): Auskunfterteilung wird von Sachbearbeitung abgekoppelt („Front Office“)
- Sparzwänge: Weniger oder anders qualifiziertes Personal soll die Arbeit erledigen
- Der Schiffskapitän als Notfallmediziner
- WM im Schnellkochtopf: kompetente Hilfe in akuten Katastrophen
- Helping nice old ladies

2. WAS soll gemanagt werden?

- WM ist ein uferloses Thema, eingebettet in BWL, Wissenssoziologie, Medientheorien, Künstliche Intelligenz, etc. etc.
- Begriffsklärungen („Wissen“, „Information“, „Daten“, „Beobachtungen“, „Kommunikation“ und nicht zuletzt „Management“) sind nötig
- Einfache Begriffsbestimmungen tun es für viele praktische Zwecke, z.B. Datenschutz. Aber WM erfordert mehr, um nicht nur Moden aufzugreifen
- „Managen“ setzt Wissen als Ressource voraus

Information

- Subjektiv: die Mitteilung; das Mitgeteilte (Fritz Machlup)
- Objektiv: das in Natur und Artefakte Eingeprägte
- Information resultiert aus einer Verbindung von materiell-energetischem Substrat und einer Bedeutung, vermittelt durch Sprache
- Beobachtungen (Daten) sind „Informationsrohstoff“ für ein Subjekt, das daraus Information erzeugt
- Zwei nicht auszurottende Verengungen des Informationsbegriffs:
 - 1. Information ist nur, was einen Neuigkeitswert hat
 - 2. Information wird nur dann zu Wissen, wenn sie handlungsrelevant ist

Wissen ist kein Schüttgut

- Wissen als Ergebnis der Verarbeitung von Informationen oder Beobachtungen (=Informationsrohstoff) durch ein Informationssubjekt (Mensch, Hund)
- Kann eine Maschine etwas wissen?
- Aus Informationsrohstoff entsteht Wissen, indem er in einen vorhandenen Verständnis-Kontext eingebracht wird
- Wissen und Bewusstsein: tacit knowledge; „knowing“ statt „knowledge“
- Nur ein Teil des Wissens („explizites W.“) kann als Information weitergegeben oder ausgelagert werden

Wessen Wissen?

1. Schon seit jeher manage ich **mein Wissen**
2. Das Wissen meiner Arbeitsgruppe: *the way we do things here*
3. Das **Wissen der Organisation** als Kapital, als zu aktivierende Ressource, als „Duftmarke“
4. Wissen in zweckbezogenen organisationalen Netzwerken
5. Das über Generationen hinweg sedimentierte **Wissen der Gesellschaft**

Grenzen dieser Einteilung: Wissen verbindet Menschen mit Organisationen und mit der Gesellschaft
Ist Wissen nur das, was mitteilbar ist bzw. gemacht werden kann?

WM für Wissensarbeiter in Organisationen

- Die Umgebung, die Wissensarbeiter befähigt, selbständig Wissen zu erarbeiten
 - Brauchbare Infrastrukturen für Wissensarbeiter und für Teams
 - Eine zu Wissenserwerb, -weitergabe und -nutzung anregende Umgebung für den Einzelnen oder das Team
- Die Wissenserarbeitung selbst
 - Bereitstellung von Informationen/ Nachweis von Quellen
 - Erarbeitungshilfen für Akteure, welche sich – z.B. in Entscheidungssituationen – Wissen aneignen wollen bzw. müssen (Brücke zu internen und externen Informationsbeständen sowie zu dem Wissen anderer Personen)

Organisationswissen als eigene Realität

Das Wissen steckt in den Verhältnissen!

- „Retention bins“: Menschen, Organisationsstrukturen, Kollektivgedächtnis, Standard operating procedures, Artefakte
- Die doppelte Realität von offiziellem und lokalem Wissen prägt das „Dienstwissen“ der Verwaltung
- Was weiss die Organisation / der Geschäftsprozess? Ist die Organisation klüger als ihre Angehörigen?
- Spezialistenwissen muss eingebunden werden, denn nur erreichbares Wissen ist nützlich

3. WOZU: Aufgabenbezug

- *Fallbezogene Verwaltungs-Sachbearbeitung*
- Hochgradig standardisierte Sachbearbeitung
- *Aussendienste*
- Kundenservice
- Anliegenverfolgung (Bürger, Unternehmen)
- *Verwaltungsmanagement (Steuerungsdienste; Führung)*
- *Änderungsprozesse (Change Management)*
- Politikvorbereitung (Ministerialverwaltung)
- Parlamentsarbeit
- Demokratische Mitwirkung

Fallbezogene Sachbearbeitung

- Prozesswissen: *awareness* im von der Sachbearbeitung gesteuerten Workflow
- Rechtswissen: nutzerbezogene Aufbereitung der Rechtsinformationen als für die Sachbearbeitung geeignete Halbfertigprodukte
- Einbindung von Fachwissen (das die Sachbearbeiterin verstehen muss!)
- Fallbezogenes Lernen: vom Simile in der Schublade hin zu Communities of Practice

Aussendienste

- Eine Wissensumgebung für auf sich allein gestellte Mitarbeiter schaffen (z.B. auf Kontrollgängen) („*ambient computing*“)
- Engpass heute noch: an spezielle Anforderungen angepasste Endgeräte (nicht nur „*wearable computers*“)
- Vermeidung von Informationsüberlast durch gute Präsentation ist ein Problem (Visualisierung?)
- Virtuelle Teams entstehen: die Aussendienstler werden durch Kollegen über Entfernungen hinweg unterstützt

Change Management

- Über Projektmanagement hinaus: Dimensionen des Steuerungswissens in Änderungsprozessen
- Offener Umgang mit Betroffenen
- „*awareness*“ des gesamten Veränderungsprozesses bei allen Beteiligten
- Begleitende *communities of practice*

4. Zwischenbilanz: Wo ist das Problem?

- Die Arbeitslage des Wissensarbeiters muss im Mittelpunkt stehen, nicht die Informationsbestände
- Das Standardproblem der bisherigen Praxis: Personen mit überlegenem Wissen gestalten Systeme, die mit „Anreizen“ und Seelenmassage in die Praxis getragen werden; sie scheitern regelmässig im Dauerbetrieb
- Knapp ist nicht Wissen, sondern menschliche Aufmerksamkeit - bei noch mehr Wissensangeboten trägt WM zum Information Overload bei, bei gleichzeitiger Illusion von Vollständigkeit des Wissens
- **Wissensverdichtung** ist schwer zu erreichen, ausser im mündlichen Vortrag

5. WOMIT: Konzepte und Instrumente

Wissen als gehüteter Besitz der Organisation versus Vernetzte und transparente/offene Verwaltung: die Konzeptentwicklung ist defizitär (bezogen auf Vernetzung) oder modengetrieben (bezogen auf Open Government)

Eine Auswahl an Instrumenten:

- Wissensvermittler (Broker)
- Halbfertigprodukte („Veredelung“ der Information – Vorstufen des Wissens)
- „Web 2.0“ und Portale
- Shared Workspaces

Wissen als Allmende

- Verwaltungs-Infrastrukturen sind im Zusammenhang zu sehen: Shared Services statt Silos
- Die Infrastruktur-Entwicklung geht von der (Netz-)Technik aus, darf aber nicht den Informatikern überlassen werden
- Fehlende semantische Standardisierung (kontrolliertes Vokabular, „Ontologien“) als gravierende Nutzungshürde

Wissens-Broker

- Professionelle Wissensmittler = Zugangshelfer und Verständnishelfer: was können technische Systeme (Software agents), und was sollte Menschen überlassen bleiben?
- Mit zwei bis drei Mails zum kompetenten Experten: über hausinterne Broker, die das Problem verstehen und „Wissenschafts-Überblicker“
- Für „Überblicker“ hält unsere akademische Welt keinerlei Anreize bereit!

Halbfertigprodukte

- Vorkombination entscheidungsrelevanten Wissens im Hinblick auf wiederkehrende oder ähnliche Handlungssituationen
- „Inhaltsverpacker“ müssten Informationen so aufbereiten, dass sie angebunden werden können an die in der Wissenslandkarte der Empfänger schon existenten Ankerplätze
- *Juristische Kommentarliteratur als Vorbild*

„Web 2.0“ und Portale

- Serviceportale für den Bürgerservice durch Menschen...
- ...und für die MitarbeiterInnen selbst
- Relevanz und Korrektheit der Information durch „Crowdsourcing“ steigern?
- Nicht alle „2.0“-Angebote über einen Kamm scheren!
- Die In-House Nutzung der in diesen Angeboten enthaltenen organisatorischen Konzepte kann sehr sinnvoll sein

Shared Workspaces für **Lernprozesse u. Wissensaustausch**

- Austausch (*sharing*) von Wissen erleichtern
- Kooperative Erfahrungsbildung fördern durch Unterstützung von *communities of practice*
- Enge Kopplung mit der Erreichbarkeit menschlicher „Zwischenhändler“ (Broker, Informationsverdichter, etc.)
- Stichwörter: *Computer Supported Cooperative Work* (= *e-collaboration*), „*Roomware*“

6. WIE kann WM vorgehen?

- *Gefahr: mit fertigen, importierten Lösungen eine nur halb verstandene Problemsituation bewältigen zu wollen*
- Von der **Wissensbilanz** zum Qualitätsmanagement
- Vorgehensmodelle müssen für die Arbeit im öffentlichen Sektor (rechtlich bindende Entscheidungen, Dienstleistungen etc.) noch ausgebaut werden
- Lernprozesse neu denken, aber: „Was ein Lernender aus dem Gehörten... letztlich für sich konstruiert, ist sein Geheimnis“ (*Siegfried Mauch*)
- Lernerfolge müssen sich auf der Ebene der Organisation / des Netzwerks insgesamt einstellen

Eine Checkliste zum Einstieg

Grundfrage: Wo macht besseres Wissen einen Unterschied?

- Welches Wissen ist kritisch?
- Wo fehlt Wissen besonders?
- Wo führt eine Verbesserung der Wissenslage zu einem hohen Lösungsbeitrag?
- Wo sind Fortschritte im Wissensmanagement leicht und kostengünstig zu erzielen?

Die Einpassung der Verfahren des WM in eine gelebte Praxis muss Leitschnur bei der Konzeption und bei der Umsetzung sein

7. Neue Fragen

- Was „wissen“ Maschinen, Netze und Clouds, und in wessen Interesse?
- The Tyranny of Light: Schattenseiten der Transparenz
- Wer verantwortet, was mit seinen Daten geschieht?
- Wie wirkt die neue Umgebung auf das Verhalten im Alltag und auf das Heranwachsen der „Digital Natives“ zu verantwortlichen Individuen?

Technikdurchdringung des Alltags

- „Web 3.0“/Sensortechnik: Was „weiss“ meine („kontextsensitive“) materielle Umgebung über mich?
- Grenzenlose Datenverarbeitung: Big Data als Statistik-Wissen, das künftig die Seele der Menschen erfasst
- Aktortechnik: Drohnen und ihre Miniaturisierung: Kurzschlüssige Reaktionen (etwa im Gesundheitswesen) auf der Grundlage von maschinell gewonnenen Informationen, ohne dass menschliches und organisationales Wissen erarbeitet wurde
- „Industrie 4.0“ als Vorbild für die öffentliche Verwaltung?

Ein düsterer Ausblick

- Wird jetzt das „Gehäuse jener Hörigkeit der Zukunft [hergestellt], in ...das dereinst die Menschen ... sich zu fügen gezwungen sein werden“ (*Max Weber*)?
- Den „Pazifismus der sozialen Ohnmacht“ (*Max Weber*) schafft nun eine Governance ohne Zwang: von der Biopolitik (*Michel Foucault*) zur Psychomacht (*Bernard Stiegler, Byung-Chul Han*)
- Was sind angesichts dieser Tendenzen die Chancen menschlicher wissensbasierter Entscheidungen?

Folgerungen für die Verwaltung

- Verwaltungshandeln sollte nicht nur unter Effizienz- und Transparenzgesichtspunkten als Geschäftsprozess, sondern unter professionellen (wirkungsbezogenen) und legitimatorischen (rechtsstaatlichen, demokratischen) Gesichtspunkten gesehen werden
- Die wichtigsten Produktionsfaktoren (Infrastrukturen des Verwaltens) sind Menschen, Organisation und Technik; ihr („sozio-technisches“) Zusammenspiel ist zu gestalten
- Die Aufwertung des menschlichen Anteils ist überfällig (nicht nur im Sinne eines eng verstandenen Human Resource Management)
- WM kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten

8. Fazit: Ausbalanciertes WM wichtiger als je zuvor!

- Neue Herausforderungen für WM erfordern Anstrengungen strategischer und konzeptioneller Art
- WM muss aufgaben- und situationsspezifisch gestaltet werden und die Folgen bedenken. Von aussen angediente Patentrezepte sind nur selten nützlich

Danke fürs Zuhören und Mitarbeiten!

Literaturhinweise zur Vertiefung

- **Klaus Lenk/ Peter Wengelowski/ Ulrich Meyerholt, Wissen managen in Staat und Verwaltung. Berlin: edition sigma, 2014**
- Andreas Engel, Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Grundlagen – Potenziale – Ansätze – Erfahrungen. In: Reichard, Scheske, Schuppan (Hg.), Das Reformkonzept E-Government, LIT-Verlag Münster 2004, S. 210-227
- Ursula Schneider, Wissensmanagement ist vor allem Kontextmanagement: Lektionen aus den bisherigen Erfahrungen mit Wissensmanagement in Unternehmen. In: Norbert Thom, Joanna Harasymowicz (Hg.), Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Vdf Hochschulverlag Zürich, 2. Aufl. 2005, S.55-76
- **Und als guter Einstieg:** Ursula Hasler Roumois, Studienbuch Wissensmanagement, 3. Aufl. Zürich 2013, sowie die Kommentare von Peter Schütt (IBM Deutschland) in den letzten Jahrgängen der Zeitschrift „Wissensmanagement“