

Zusatzqualifikation in
Organisationsentwicklung/ Gemeindeberatung

Thema:

Wissensmanagement im Büro einer Pfarrei

Theorie-Praxis-Arbeit

Mentor: Valentin Desso

vorgelegt von: Frank Reintgen
Im Ferkulum 29a
50678 Köln
<0221> 931842-33
mail@frank-reintgen.de

Abgabetermin: 07.01.2008

Die 8 Mythen der Wissensdebatte

Mythos 1: Wissen lässt sich direkt beeinflussen.

Wissen lässt sich nicht direkt beeinflussen oder anordnen. Es sind vielmehr günstige Rahmenbedingungen, Freiräume und flexible Zielvorgaben zu schaffen, damit Wissen "wachsen" kann.

Mythos 2: Viel Wissen ist immer gut.

Nein, es geht um bewusste Beschränkung und Auswahl. Qualität geht vor Quantität.

Mythos 3: Nicht-Wissen ist schlecht

Nicht-Wissen ist kein Makel. Es sollte offen und angstfrei eingestanden werden können, denn es die Voraussetzung für die Suche nach Problemlösungen ist. Ein gesunder Zweifel an eigenem und fremden Wissen ist nötig.

Mythos 4: Wissen ist immer wahr

Nein, Wissen ist "Konstruktion", es muss seine Nützlichkeit immer wieder neu beweisen. Es muss mit zunehmender Erfahrung und Kenntnis immer wieder neu bewertet werden.

Mythos 5: Wissen lässt sich in Datenspeicher einspeisen.

Informationen, nicht Wissen, lassen sich in Datenspeicher einspeisen. Wissen ist an Personen und Kontexte gebunden. Nicht alles Wissen ist explizierbar, d.h. als "Information" in Datennetze zu übertragen. Langjährige Erfahrungen in einem Arbeitsbereich schlagen sich oft in intuitivem Wissen oder dem "Gefühl für eine Situation" nieder, die man am ehesten im persönlichen Kontakt vermitteln kann ("implizites Wissen").

Mythos 6: Wissen ist zeitkonstant

Das Wissen einer Wissensgemeinschaft verändert sich ständig. Neue Erkenntnisse und neue Erfahrungen erfordern eine ständige Neubewertung, "Meinungen, Beziehungen, Ideen sind in ständigem Wandel".

Mythos 7: Wissen erzeugt Innovation.

Wissen kann auch Innovation verhindern. Innovation ist die Folge von kreativen Prozessen, in denen bestehendes Wissen immer wieder zerstört und gegen passendere ... Erkenntnisse ausgetauscht wird.

Mythos 8: Wissen ist recyclebar.

Wissen ist nicht recyclebar sondern kontextgebunden und damit nicht 1:1 in andere Kontexte übertragbar.

(vgl. Romhardt: Wissensgemeinschaften 2002)

Inhaltsverzeichnis

Die 8 Mythen der Wissensdebatte.....	2
1 Einleitung.....	4
2 Begriffsbestimmungen.....	5
2.1 Daten – Information - Wissen.....	5
2.1.1 Daten.....	6
2.1.2 Information.....	6
2.1.3 Wissen.....	7
2.2 Wissensmanagement: Was ist das?.....	9
3 Systemisches Wissensmanagement.....	10
3.1 Lernen - Wissen	10
3.2 Der Wissens-Kreislauf.....	11
3.2.1 Wissensziele setzen.....	11
3.2.2 Wissen identifizieren.....	11
3.2.3 Wissen erzeugen.....	12
3.2.4 Wissen speichern.....	12
3.2.5 Wissen verteilen.....	12
3.2.6 Wissen anwenden.....	12
3.2.7 Wissen verlernen.....	12
4 Das Vier-Sphärenmodell.....	13
5 Analyse des Pfarrbüros St. Severin mit Hilfe von Instrumenten aus dem Wissensmanagement.....	15
5.1 Das System des Pfarrbüros.....	15
5.1.1 Wissenskarte des Pfarrbüros.....	16
5.1.2 Sphäre I.....	17
5.1.3 Sphäre II.....	18
5.1.4 Sphäre III.....	19
5.1.5 Sphäre IV.....	20
6 Fazit: Jetzt geht das Wissensmanagement erst richtig los.....	22
Literaturverzeichnis.....	24

1 Einleitung

Anstoß für diese Arbeit waren verschiedene Beobachtungen/ Erfahrungen, die ich in meiner Einsatzpfarrei in den letzten 2 Jahren gemacht habe:

- Im Rahmen eines Fusionsprozesses wurden sehr kurzfristig zwei ehemals autonome Pfarrbüros zu einem Zentral-Büro zusammengelegt. Zwei unterschiedliche Traditionen und Arbeitsweisen kamen zusammen. Abläufe mussten neu überdacht, Zuständigkeiten neu geregelt werden. Eine neue Arbeitskultur musste eingeübt werden. Ein gemeinsames Organisations- und Ablagesystem musste gefunden werden.
- Erschwerend kam hinzu, dass in dieser Zeit mehrmals ein Teil des Personals wechselte. Das machte es schwer neue Routinen zu etablieren. Durch das Ausscheiden einer langen Mitarbeiterin ging dem Büro wesentliches „Wissen“ über Abläufe und Traditionen einer der beiden ehemals eigenständigen Pfarreien verloren.
- Im Büroalltag wiederholten sich immer wieder dieselben Fehler bzw. es kam immer wieder zu ähnlichen Problemen:
 - Terminkollisionen und Doppelbelegung von Räumen.
 - Fehlerhafte Adressverwaltung (Eine Mitarbeiterliste weißt immer wieder Fehler auf. Wichtige Mitarbeiter wurden zu Veranstaltungen nicht eingeladen)
 - Wichtige Informationen sind selbst bei engen Mitarbeiter/-innen der Pfarrei nicht bekannt.

Allen beteiligten Mitarbeitern, ehrenamtlichen wie hauptamtlichen, war klar, dass hier „etwas“ im Argen liegt. Andererseits war aber auch zu beobachten, dass sowohl mein Chef als auch die Mitarbeiter im Büro nur schwer einen Pack-an bekamen, um die Situation im Büro zu verbessern. All diese Beobachtung machten mir Lust, mich intensiver mit der Frage auseinander zu setzen, wie sich Wissen innerhalb einer Organisation besser nutzen bzw. managen lässt.

In der Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement wurde mir schnell klar, dass eine umfassende Darstellung von Wissensmanagement Konzepten den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Zu umfassend und vielfältig ist die aktuelle Diskussion. Denn parallel zu den stark gewachsenen Möglichkeiten der Informationstechnologie ist Wissensmanagement in den letzten Jahren zu einer Managementaufgabe geworden, die zunehmend an Bedeutung

gewonnen hat. Dabei wurde „Wissen“ neben den klassischen Produktivfaktoren (Land, Kapital und Arbeit) als wichtige Ressource im Wertschöpfungsprozess identifiziert, die zum Wettbewerbsvorteil gegenüber konkurrierenden Organisation werden kann. Insbesondere moderne Dienstleistungsunternehmen können sich Standortvorteile durch ein effizientes Wissensmanagement sichern. (vgl. Willke 2007, S. 20)

Im Rahmen dieser Arbeit werde ich zunächst einige **Begriffe klären**, die für einen differenzierteren Zugang zum Thema Wissensmanagement wichtig sind.

Daran anschließend möchte ich mithilfe des **Wissenskreislaufes** in einer Organisation ein systemisches Konzept von Wissensmanagement kurz skizzieren.

Nach einer kurzen Einführung in das **Vier-Sphärenmodell von Romhardt**, möchte ich dann auf dessen Folie zu einer **Analyse der Situation in unserem Pfarrbüro** kommen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie das Wissensmanagement im Pfarrbüro (und damit in der gesamten Pfarrei) optimiert werden konnte bzw. werden kann.

2 Begriffsbestimmungen

Zunächst ist es wichtig einige Begriffe zu klären, die für ein systemisches Verständnis von Wissensmanagement wichtig sind.

2.1 Daten – Information - Wissen

Diese 3 Begriffe sind voneinander zu unterscheiden. Sie hängen zwar eng miteinander zusammen und werden ab und an auch synonym gebraucht. Dennoch meinen sie aber Unterschiedliches.

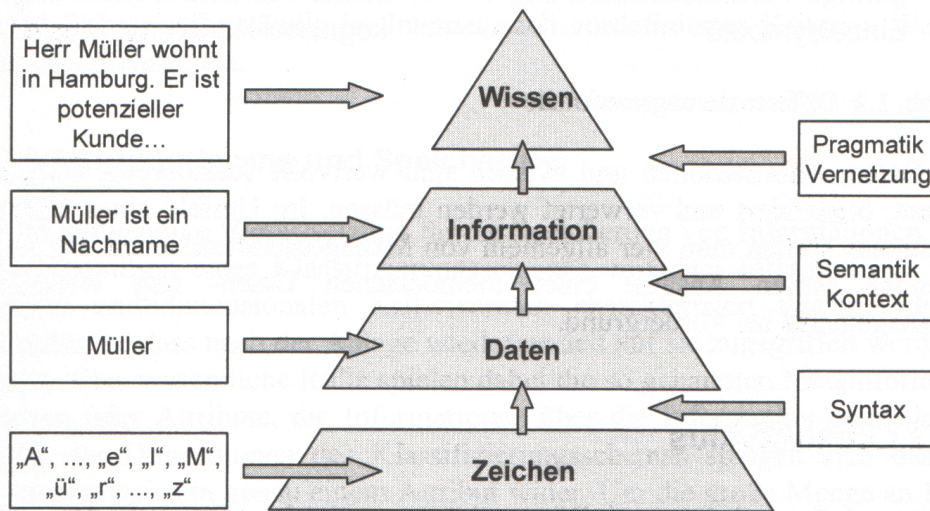


Abbildung 1: Begriffshierarchie (Quelle: Bodendorf 2006, S. 1)

2.1.1 Daten

„Daten können formal beschrieben werden als eine zunächst beliebige Abfolge von Zeichen aus einem definierten Zeichenvorrat, also beispielsweise dem lateinischen bzw. kyrillischen Alphabet oder aus arabischen Ziffern.“ (Kreidenweis/Steincke 2006,20)

Daten werden produziert, wenn ein Beobachter unterscheidet oder bezeichnet. Daten an sich sind demzufolge zunächst sinnfrei und ohne Bedeutung.(vgl. Simon 2007, 60)

2.1.2 Information

Werden unterschiedliche Daten durch die menschliche Wahrnehmung in einen Zusammenhang gebracht, dann werden sie zur Information. Mit Gregory Beatson lassen sich Informationen als „Unterscheide, die einen Unterschied machen“ definieren (Beatson 1979, S. 274).

Nicht alle Daten sind gleich wichtig für den Beobachter. Vergleichbar einem Selektionsprozess filtern Individuen bzw. Organisationen die Daten und Informationen heraus, die für Ihr Überleben bedeutsam sind. Informationen haben immer „nur“ systembezogenen Geltung. Unterschiedliche Systeme (Teams, Abteilungen, Pfarreien, Bistümer, ...) können aus den selben Daten unterschiedliche Informationen generieren.

2.1.3 Wissen

Der Begriff des Wissens wird je nach philosophischer Schule bzw. mentalem Modell sehr unterschiedlich benutzt. Ich werde im folgenden einem systemischen Verständnis von Wissen folgen.

Werden Informationen auf dem Hintergrund persönlicher Erfahrung oder bereits vorhandenen (Fach-) Wissens bewertet oder neu verknüpft, so entsteht Wissen. Es ist – bewusst oder unbewusst – Grundlage menschlicher Handlungen.

Demnach ist Wissen „eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrung und Informationen bietet.“ (Davenport/ Prusak, 1998, S 32)

Das folgende Schaubild kann diesen Zusammenhang nochmals veanschaulichen.

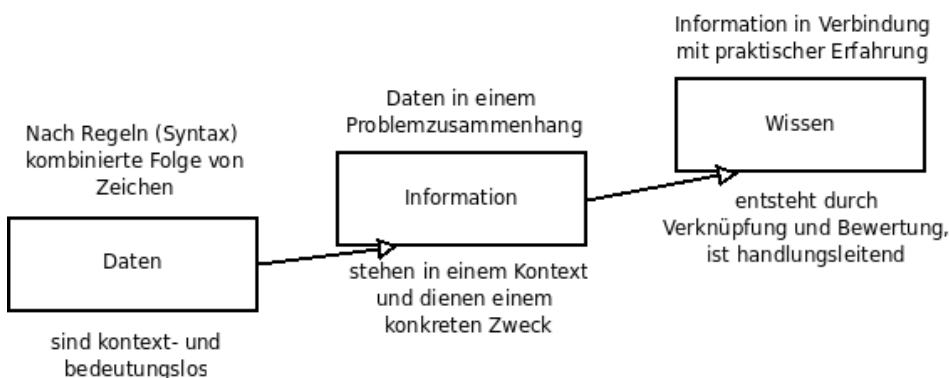


Abbildung 2: Zusammenhang von Daten, Information und Wissen (Quelle: Kreidenweis/ Steincke 2006, S. 22)

Zwei wichtige Unterscheidungen lassen sich beim Wissen treffen:

1. Personales und organisationales Wissen

Dass einzelne Menschen Träger von Wissen sein können, erschließt sich unmittelbar. Dass aber auch Organisationen Träger von Wissen, ja sogar intelligent sein können, ist ein zentraler Gedanke eines systemischen Verständnisses von Organisationen. Vor allem in den letzten 2 Jahrzehnten hat dieser Aspekt zunehmende Aufmerksamkeit erfahren.

Das Wissen einer Organisation realisiert sich demzufolge in ihren Handlungsmustern, also in dem, was die Organisation alltäglich tut. Eine Organisation, die in der Interaktion mit ihren

jeweils relevanten Umwelten überlebt, zeigt damit, dass sie aktuell über ausreichendes Wissen verfügt, um sich in Ihrer Umwelt zu organisieren (ansonsten gäbe es sie ja nicht). Die praktizierten Routinen und die entwickelten Strukturen einer Organisation zur Lösung von Problemen sind gewissermaßen Erinnerungen an das jeweilige organisationale Wissen. Mit Simon lässt sich formulieren, dass „das Gedächtnis der Organisation, die Organisation“ ist (Simon 2007, S. 63).

Das dieses Wissen angesichts einer sich verändernden Umwelt, aber auch angesichts der sich selbst verändernden Organisationen, nicht statisch und unveränderbar sein kann, liegt auf der Hand. Wenn eine Organisation ihre nachhaltige Überlebensfähigkeit steigern will, dann muss die Organisation in der Lage sein „sich selbst (System) und ihre relevanten Umwelten zu beobachten, die Relevanz von Informationen zu bewerten, Zwecke von Mitteln und Bedingungen von Konsequenzen zu unterscheiden sowie die eigene Lernnotwendigkeit einschätzen zu können.“ (Simon 2007, 65) .

Eine zukunftsfähige Organisation wird eine intelligente bzw. lernende Organisation sein, die in der Lage ist, Routinen zu implementieren, die routinemäßig für Veränderung sorgen (vgl. Simon 2007, 65) .

2. Implizites – explizites Wissen

Grundlegend ist die Unterscheidung nach explizitem und implizitem Wissen. Unter implizitem Wissen lässt sich das Know-how verstehen, das Menschen zu eigen ist, ohne dass ihnen dieses Wissen wirklich bewusst ist. (Ein Gemeindefereferent *weiß* z.B. wie er mit Menschen in einen guten Kontakt kommen kann, ohne, dass ihm wirklich bewusst ist, wie er das macht). Explizites Wissen ist dagegen ein Wissen, das ausgesprochen, formuliert oder dokumentiert werden kann, also Wissen, das bewusst zugänglich ist und kommuniziert werden kann (Ein Gemeindefereferent besitzt z.B. theologisches, pädagogisches oder sogar organisations-entwicklerisches Fachwissen und kann es kommunizieren).

Bei den Übergängen von implizitem zu explizitem Wissen lassen sich in Anlehnung an Ikujiro Nonaka vier Modi der Wissensgenierung beschreiben:

Übergang von	zu	implizitem Wissen	explizitem Wissen
implizitem Wissen		Sozialisation (implizit - implizit)	Externalisierung (implizit - explizit)
explizitem Wissen		Internalisierung (explizit - implizit)	Kombination (explizit - explizit)

Tabelle 1: Modi der Wissensgenerierung in Organisationen nach Nonaka

Sowohl der einzelne als auch die Organisation als Ganze kann implizites Wissen besitzen. Da implizites Wissen, für die Organisation weniger fruchtbar ist als explizites Wissen, ist es das Ziel von Wissensmanagement-Maßnahmen, implizites Wissen zu explizitem Wissen zu transformieren. Nach Nonaka (1997) verläuft dieser Prozess in Organisationen idealtypischer Weise zirkulär bzw. spiralförmig: Sozialisation führt zu Externalisierung und kann so durch Kombination von mehreren expliziten Wissensträgern in einen Austausch gebracht werden. Dieses Wissen wird internalisiert und fließt neu in den Prozess der Sozialisation ein.

2.2 Wissensmanagement: Was ist das?

Unter Management allgemein lässt sich eine systematische und disziplinierte Steuerung von Ressourcen zur Erreichung bestimmter Ziele verstehen, die drei Komponenten umfasst:

- Die Führung von Personen und
- die Optimierung von weiteren Ressourcen, um
- die Ziele von Organisationen zu erreichen.

(vgl. Willke 2007, S.17)

Unter **Wissensmanagement** lässt sich mit der deutschsprachigen Wikipedia folgendes verstehen:

„Wissensmanagement ist ein zusammenfassender Begriff für alle Managementpraktiken, die darauf abzielen, in Organisationen Wissen einzusetzen und zu entwickeln, um die Organisationsziele bestmöglich zu erreichen. Beiträge zum Wissensmanagement – theoretischer wie praktisch-anwendungsorientierter Art – werden in vielen Disziplinen entwickelt, insbesondere in der Wirtschaftsinformatik, der Betriebswirtschaftslehre, der Informatik, der Sozialwissenschaft oder der Informationswissenschaft.“ (www.wikipedia.de, Stand 28.12.2007)

Es geht bei Wissensmanagement also um eine Führungsaufgabe. Das setzt voraus, dass die

Führung die Bedeutung von Wissensmanagement anerkennt. Wissensmanagement soll helfen, die Organisationsziele bestmöglich zu erreichen. Das wiederum setzt voraus, dass klare Organisationsziele definiert sind. Wissensmanagement ist eigentlich kein neuer Managementansatz sondern greift auf bekannte Konzepte zurück und verknüpft sie neu.

Dabei lassen sich drei wesentliche Zielrichtungen der Maßnahmen unterscheiden:

1. Niveau der Kompetenz, Ausbildung und Lernfähigkeit der einzelnen Mitglieder (vgl. Sphäre I und III in Kapitel 4),
2. Schaffung, Nutzung und Ausbau der organisationalen Intelligenz (vgl. Sphäre II und IV in Kapitel 4).
3. Suche, Pflege und Ausbau vor allem technologischer Hilfesysteme (vgl. Sphäre IV in Kapitel 4)

3 Systemisches Wissensmanagement

3.1 Lernen - Wissen

Einfach formuliert ist Lernen der Prozess und Wissen das Ergebnis. Im systemischen Denken versteht man unter Lernen die Anpassung eines psychisch-sozialen Systems an seine Umweltbedingungen. Lernen ist somit notwendige Bedingung psychischer und sozialer Systeme. In Organisation lassen sich 3 Stufen des Lernens unterscheiden:

- 1 Lernen erster Ordnung oder Anpassungslernen (Fach-Handlungswissen)
- 2 Lernen 2. Ordnung oder Veränderungslernen (Veränderung der Grundüberzeugungen und Basisprämissen)
- 3 Lernen 3. Ordnung oder Verständnislernen: (Prozess- bzw. Veränderungswissen bzw. Metawissen)

Systemisches Wissensmanagement zielt vor allem darauf, bei Personen und der Organisation die beiden Kernkompetenzen *Lernfähigkeit und Innovationskompetenz* zu entwickeln. Im Rahmen von Wissensmanagement geht es also vor allem darum, höherstufiges Lernen in

Organisationen anzuregen und zu implementieren. (vgl. z.B. Willke 2007, S. 48ff)

3.2 Der Wissens-Kreislauf

Das Modell des Wissens-Kreislauf, das Probst et al. 1997 vorgestellt haben, hat breite Akzeptanz gefunden. Immer wieder wird er als theoretisches Grundgerüst für Wissensmanagement-Projekte zu Grunde gelegt. Dieses Modell werde ich im folgenden knapp vorstellen.

Probst et al. haben 7 zirkulär miteinander verbundene Handlungsfelder beschrieben (vgl. Abb 3), die für die Entwicklung organisationalen Wissens eine Bedeutung haben. Anhand dieser Handlungsfelder lässt sich der Wissenszustand einer Organisation analysieren und konkrete Wissensmanagement Projekte planen:

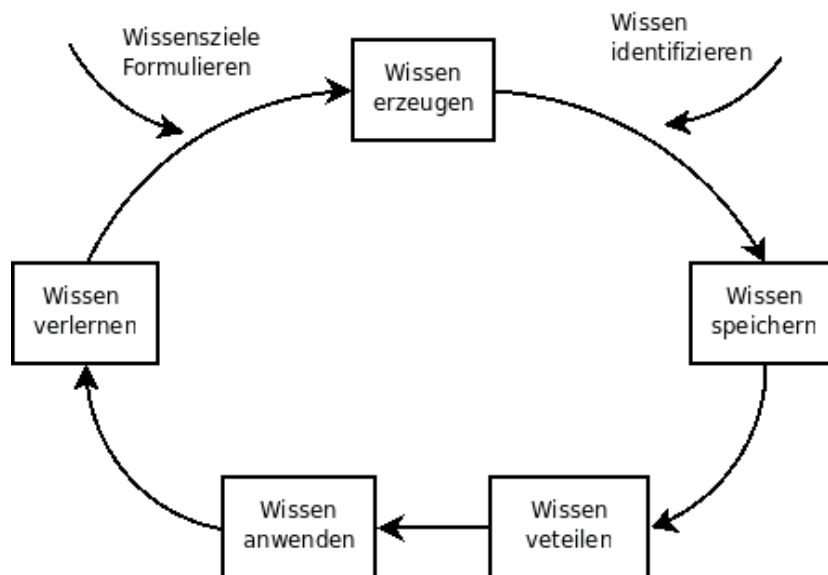


Abbildung 3: Der Wissenskreislauf nach Probst et al.

3.2.1 Wissensziele setzen

Hier geht es darum, klare Wissensziele zu benennen, die durch Wissensmanagement Maßnahmen bzw. Projekte erreicht werden sollen. Die Zielformulierung beinhaltet normative, strategische und inhaltliche Wissensziele.

3.2.2 Wissen identifizieren

Bei diesem Baustein geht es darum, die vorhanden internen Wissensbestände transparent zu machen, die zur Erfüllung der Ziele bereit stehen. Hierzu gehört die Feststellung der individuellen und kollektiven Fähigkeiten innerhalb einer Organisation. Implizites Wissen

kann so zu explizitem Wissen werden. Wer verfügt über welches Wissen? Das ist die primäre Fragestellung in diesem Baustein.

3.2.3 Wissen erzeugen

Wissensentwicklung umfasst alle Steuerungstätigkeiten mit der die Organisation sich mehr Kompetenz erwirbt. Es geht um die qualitative und quantitative Vermehrung des Wissens. Das kann sowohl individuelle Maßnahmen für einzelne Mitarbeiter als auch kollektive Maßnahmen (z.B. für ein Team) umfassen.

3.2.4 Wissen speichern

Dieser Baustein umfasst Maßnahmen, die dazu dienen das Wissen der Institution zu sichern. Dies geschieht in einem Kreislauf von Selektion, Speichern und Aktualisieren der für die Organisation wesentlichen Informationen.

3.2.5 Wissen verteilen

Hier geht es um Maßnahmen, die dafür sorgen, dass die für die Erreichung des Organisationsziel notwendigen Informationen bzw. das notwendige Wissen möglichst schnell an die entsprechenden Mitarbeiter weitergegeben wird.

3.2.6 Wissen anwenden

Hier sind alle Maßnahmen gemeint, die dazu verhelfen, dass das vorhandene Wissen produktiv eingesetzt wird. Erschwert werden solche Maßnahmen nicht selten durch eine Reihe von Barrieren. Viele Menschen z.B. vermeiden es möglichst, „fremdes“ Wissen zu nutzen

3.2.7 Wissen verlernen

Hier sind Maßnahmen zu finden, die dazu dienen, dass das Vergessen bewusst gesteuert wird. Dies ist notwendig, wenn das Wissen der Organisation nicht mehr valide zur Umwelt ist.

4 Das Vier-Sphärenmodell

Kai Romhardt hat bei seiner Auseinandersetzung mit Wissensgemeinschaften (Romhardt 2002, S. 53ff) ein Vier-Sphärenmodell entwickelt, das unterschiedliche Konzepte und Ansätze des Wissensmanagements aufgreift und zu einem Modell bündelt.

U.a. greift er auf die Evolutionstheorie von Ken Wilbert zurück. Innerhalb dieser Theorie wird der Begriff *Holon* konstruiert. Wirklichkeit, so Wilbert, sei weder isoliert als Ding noch als Prozess, weder als Ganzes noch als Teil zu verstehen, sondern nur als Ganzes und Teil zugleich. Diese Kombination von Ganzen-Teilen definiert Wilbert als **Holon**. Alle Entitäten besitzen somit eine **Innen/Außen** bzw. bei sozialen Systemen eine **individuell/soziale Differenzierung**.

Dieses Konzept führt Romhardt in einer Matrix zusammen. Dadurch lassen sich 4 Sphären (= *Intentional, Verhaltensbezogen, Kulturell, Sozialisation*) beschreiben, denen jeweils an die TZI (Ich – Wir – Es) angelehnt ein Personalpronomen zugeordnet wird (vgl. Tabelle 2)

	innerlich	äußerlich
individuell	<p>Sphäre I: Intentional</p> <p style="text-align: right;">ICH</p>	<p>Sphäre II: Verhaltensbezogen</p> <p style="text-align: left;">ES</p>
sozial oder kollektiv	<p>Sphäre III: Kulturell</p> <p style="text-align: right;">WIR</p>	<p>Sphäre IV: Sozialisation (System)</p> <p style="text-align: left;">ES</p>

Tabelle 2: Grundstruktur des Sphärenmodells nach Romhardt (vgl. Romhardt 2002, S. 54)

Dieses Modell überträgt Romhardt auf Wissenszusammenhänge bzw. *Wissensgemeinschaften* (vgl. Tabelle 3). In jeder Sphäre stellen sich andere Problemstellung/ Fragen an ein Wissensmanagement. So gewinnt er ein Analyseinstrument, das zur Qualifizierung von

Wissensgemeinschaften dienen kann, indem untersucht wird, wie die einzelnen Sphären innerhalb einer Wissensgemeinschaft realisiert und ausgeprägt sind.

	innerlich	äußerlich
individuell	<p style="text-align: center;">Sphäre I subjektives Innenwissen = Inneres Wissen</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Was denke ich? <input checked="" type="checkbox"/> Was fühle ich? <input checked="" type="checkbox"/> Was ist mein Problem damit? <input checked="" type="checkbox"/> Was scheint mir sinnvoll? <input checked="" type="checkbox"/> Was ist mein Selbstbild?</p> <p style="text-align: right; color: red;">ICH</p>	<p style="text-align: center;">Sphäre II Objektiviertes Außenwissen = Fähigkeiten</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Was kann ich? <input checked="" type="checkbox"/> Wie löse ich dieses Problem? <input checked="" type="checkbox"/> Wie werde ich besser? <input checked="" type="checkbox"/> Wie gut bin ich im Vergleich? <input checked="" type="checkbox"/> Wie wirke ich? <input checked="" type="checkbox"/> Was ist mein know-how?</p> <p style="text-align: left; color: red;">ES</p>
sozial oder kollektiv	<p style="text-align: center;">Sphäre III Intersubjektives Wissen = Wissenskultur</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Was passiert uns hier gerade? <input checked="" type="checkbox"/> Passt der/ die zu uns? <input checked="" type="checkbox"/> Wie unterscheiden wir uns von den anderen? <input checked="" type="checkbox"/> Warum verstehen die anderen das nicht? <input checked="" type="checkbox"/> Welches sind unsere Welten?</p> <p style="text-align: right; color: red;">WIR</p>	<p style="text-align: center;">Sphäre IV Interobjektiviertes Wissen = Sozialisation (System)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Wie funktioniert dieses System/ dieser Prozess? <input checked="" type="checkbox"/> Welche Strukturen sollten geschaffen werden? <input checked="" type="checkbox"/> Wie kann ich das beschreiben und messen? <input checked="" type="checkbox"/> Wie erhöhe ich den Output?</p> <p style="text-align: left; color: red;">ES</p>

Tabelle 3: Die vier Wissenssphären mit Sphärentypischen Fragestellungen (vgl. Romhardt 2002, S. 56f)

Auf dieser Grundlage können nun in den einzelnen Sphären Optimierungs-Prozesse angeregt werden und eine Weiterentwicklung des jeweiligen Systems angestoßen werden. Wichtig ist, dass die unterschiedlichen Sphären immer ganzheitlich zu betrachten sind. Die Sphären müssen als sich gegenseitig durchdringende und beeinflussende Entitäten verstanden werden.

Die Stärke dieses Modells ist eine Weitung der Perspektive. Die meisten gängigen Wissensmanagement-Strategien und Projekte nehmen oft ausschließlich Sphäre IV in den Blick. Werden aber nicht alle vier Sphären in Wissensmanagement-Strategien miteinbezogen, dann verhindert dies, dass das Potential von Wissensgemeinschaften wirklich genutzt werden kann.

Gerade die innerliche Perspektive von Wissenszusammenhängen wird oft vernachlässigt, was bei der Durchführung von Wissensmanagement-Projekten oft zu deren Scheitern führt (Technologien, die Mitarbeiter überfordern, Organisations-Kultur, die Wissensaustausch verhindert ...). So genannte Wissensbarrieren sind gerade in diesen beiden Sphären zu lokalisieren.

5 Analyse des Pfarrbüros St. Severin mit Hilfe von Instrumenten aus dem Wissensmanagement

5.1 Das System des Pfarrbüros

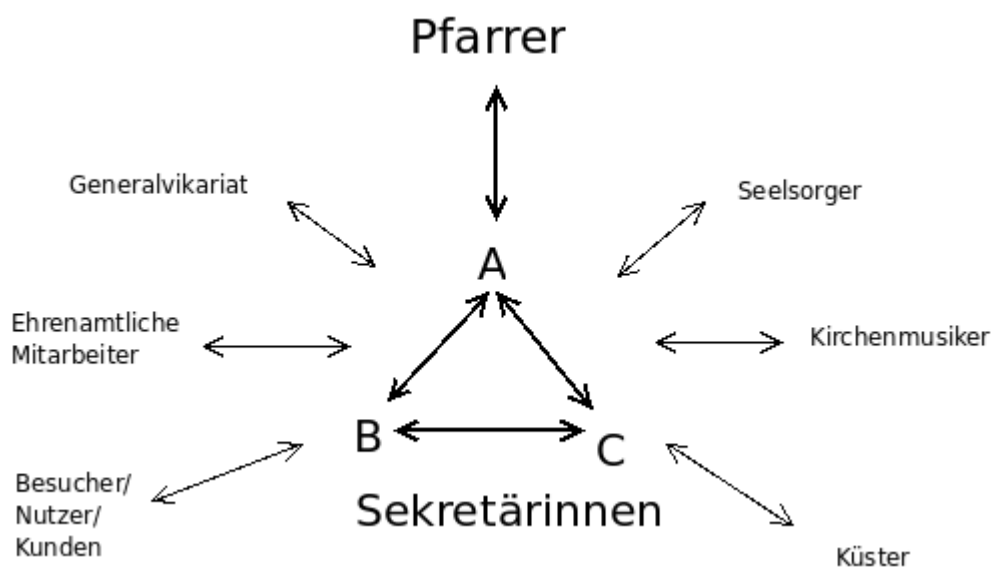


Abbildung 4: Kommunikationszusammenhänge des Pfarrbüros

Das Pfarrbüro von St. Severin hat eine dienstleistende Funktionen. Es dient als Sekretariat für die Mitarbeiter. Hier werden Verwaltungsarbeiten für die Pfarrei erledigt. Es steht den

Menschen der Pfarrei als Kontaktbüro und Anlaufstelle zur Verfügung. Zudem werden im Pfarrbüro viele Termine und Aufgaben koordiniert. Dabei haben die Mitarbeiterinnen des Pfarrbüros Kontakte zu recht unterschiedlichen Gruppen und Systemen (vgl. Abb. 5). Dienstvorgesetzter für die Sekretärinnen ist der Pfarrer.

Abbildung 4 zeigt, wie komplex und vielfältig die Tätigkeiten in einem Pfarrbüro sein können und wie vielfältiges Wissen sich hier ansammelt.

5.1.1 Wissenskarte des Pfarrbüros

Zwar ist das Pfarrbüro an sich ein kleines System. Dadurch, dass es eine wesentliche Schnittstelle der Gemeinde ist, wo zahlreiche Informationen gebündelt werden, bzw. zahlreiche Kontakte vermittelt werden können, ist es wichtig, dass hier eine möglichst umfassende Übersicht über die vorhandenen Ressourcen (und somit auch das Wissen) vorliegt.

Eine Wissenskarte (Knowledge Maps) ist eine grafische Darstellung des in einer Organisation/ einem System vorhandenen Wissens. Dargestellt wird nicht das Wissen an sich sondern lediglich Verweise auf vorhandenes Wissen also Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensentwicklung, Wissensstrukturen oder Wissensanwendungen.

Wissenskarten eignen sich gut, um implizites Wissen explizit werden zu lassen. Gerade in großen, unübersichtlichen Organisationen wissen Mitarbeiter oft nicht, wer sich mit welchem Thema beschäftigt, bzw. wo welches Wissen abrufbar ist.

Die unten stehende Wissenskarte dient zwei Zielen. Zum einen kann sie als Übersicht neuen Mitgliedern im Pfarrbüro (und darüber hinaus) Aufschluss über das organisationsintern vorhandene Wissen und somit helfen, schnell einen kompetenten Partner bzw, eine passende Informationsquelle für eine Problemlösung zu finden. .Andererseits kann sie aber auch als Analyseinstrument für die in Punkt 3.2.2 benannten Aufgabe im Wissenkreislauf Wissen zu identifizieren.

Gleichzeitig können hier kritische bzw. problematische Wissens-Bereiche gekennzeichnet werden (vgl. *Warnschilder* in Abb 5)

Die in der Wissenskarte Abbildung 5 benannten Problembereiche werde ich im folgenden kurz erläutern und mit dem 4 Phasenmodell nach Romhardt korrelieren. Dabei werde ich zunächst das jeweilige Problem beschreiben und in einem systemischen Kontext analysieren. Gff. werde ich auch von gemachten Erfahrungen bzw. Entwicklungen berichten oder aber

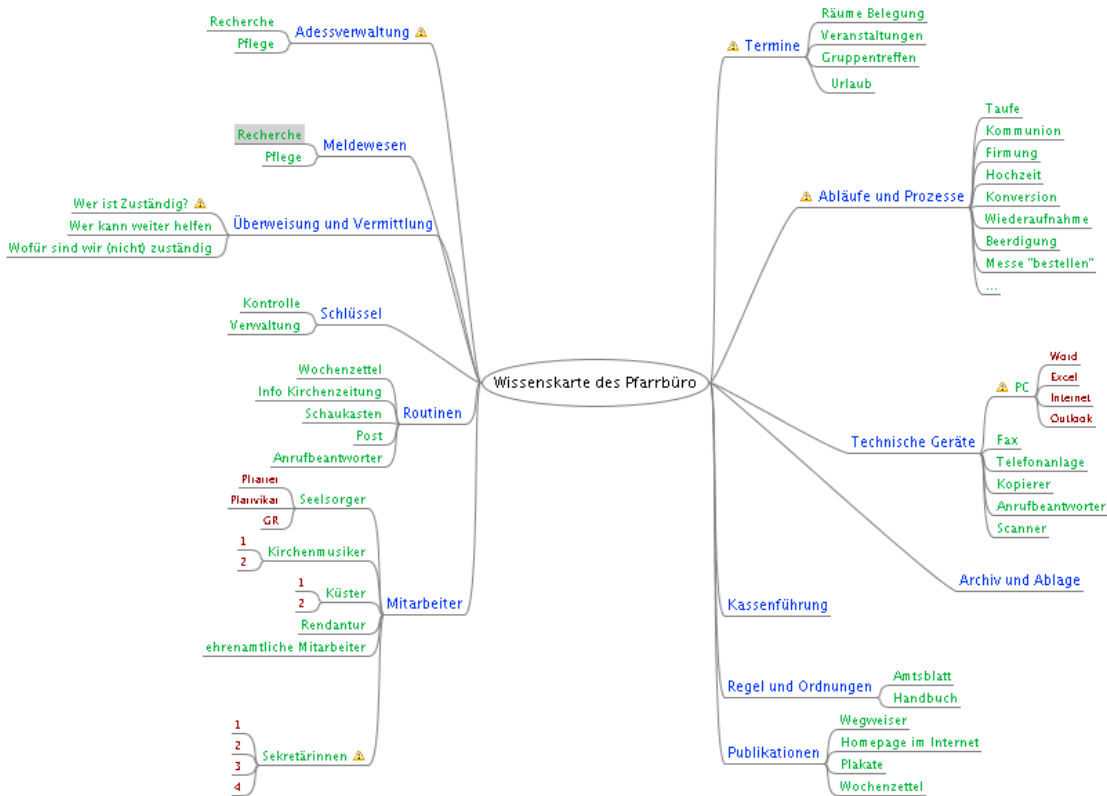


Abbildung 5: Wissenskarte für das Pfarrbüro St. Severin

Anregungen für ein weiteres Umgehen mit dem Problem geben.

5.1.2 Sphäre I

Problem: Diese Sphäre lässt sich nur schwer analysieren, da es hier um den Teil der einzelnen Persönlichkeiten, der Mitarbeiter/-innen geht, der sich in der Regel eben gerade nicht öffentlich zeigt (Gefühle, Werte, persönliche Erfahrungen, ...). Die häufigsten Probleme in dieser Sphäre drehen sich um die Themen mangelnde Introspektionbefähigkeit bzw. Introspektionsbereitschaft.

Die Persönlichkeiten der Sekretärinnen sind sicherlich die hervorragenden Wissensträger in einem Pfarrbüro. Mit einbezogen werden muss darüber hinaus auch die Person des Chefs, also des Pfarrers, da er nicht unwesentlich am Klima und der Kommunikationskultur im Pfarrbüro beteiligt ist. So war es sicherlich kein Zufall, dass in der für den Pfarrer extrem stressbelasteten Situation der Fusion der beiden Pfarreien, auch die Kommunikation im Pfarrbüro gelitten hat.

Analyse: Mögliche Maßnahmen, die Mitarbeitern in dieser Phase empfohlen werden

können sind Supervisionen, Coaching, Therapien, Entspannungsübungen und Mediation.

Interventionen: Der Pfarrer nutzte in der Zeit der Fusion ein Coaching. Dies half ihm, seine eigenen Zielsetzungen für den Fusionsprozess (nicht nur in Bezug auf das Pfarrbüro) zu klären und Strategien zu entwickeln, seine Ziele umzusetzen.

5.1.3 Sphäre II

1. Privates Wissen

Problem: Durch den Weggang einer Sekretärinnen, die eine wesentliche Wissensträgerin in einem der später fusionierten Büros war, wurde das neue Pfarrbüro Traditionswissen aus einem großen Teil der Pfarrei. Krankheitsbedingt konnte keine geordnete Übergabe an die anderen Sekretären stattfinden, so dass zahlreiche Fragen bei der Fusion nicht geklärt waren: Wichtige Akten konnten nur mühsam gefunden werden, Schlüssel waren keinem Gebäude geschweige denn einer Tür zuzuordnen, usw. Darüber hinaus fehlte durch ihr Ausscheiden in dem fusionierten Büro Traditionswissen: Wer ist wofür ansprechbar? Wer nutzt wann welche Räume? usw.

Analyse: Für eine Organisation bedeutet das Ausscheiden von Mitarbeitern immer auch einen Wissensverlust. Sehr deutlich wird an diesem Beispiel, dass es für eine Organisation wichtig ist, privates Wissen in öffentliches Wissen zu transformieren. Auch wenn es Sinn macht, dass sich einzelne Sekretärinnen in einem Pfarrbüro auf bestimmten Themen spezialisieren, so müssen doch die wesentlichen Abläufe und Vorgänge von allen gekannt und beherrscht werden.

Intervention: Im Konkreten Fall galt es, das verlorene Wissen neu zu generieren. Die Aufarbeitung dieses weggebrochenen Wissens brauchte Monate. Ausgehend von dieser bitteren Lernerfahrung wird nun versucht, Standards im Pfarrbüro zu setzen und diese allen Sekretärinnen transparent zu machen.

2. Ein Wollen braucht auch ein Können (Fortbildungen)

Problem: Seitens des Pfarrers (aber auch anderer pastoraler Mitarbeiter) wurde festgestellt, dass wichtige Arbeiten im Pfarrbüro nicht adäquat ausgeführt

wurden. Wichtige Fertigkeiten schienen bei den Sekretärinnen nicht vorhanden zu sein.

Analyse: Ein Wollen seitens der Sekretärinnen braucht auch ein Können. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen. Einerseits lässt sich schon bei der Einstellung von Personal darauf achten, dass ein Minimum an Fähigkeiten seitens der Mitarbeiter mitgebracht wird. Andererseits ist es angesichts geringer Bezahlung schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Viele Tätigkeiten in einem Pfarrbüro sind so speziell, dass sie nur durch Training on the job gelernt werden können. Andere Fähigkeiten lassen sich durch gezielt Fortbildung der Mitarbeiter fördern.

Hilfreich ist hier, dass das übergeordnete System „Erzbistum Köln“ bistumsweite Fortbildungen für Sekretärinnen anbietet. Hier liegt aber für die Zukunft noch Potential brach, durch eine bistumsübergreifende Entscheidung für bestimmte IT-Systeme und damit verbundene Schulungsmodule, die Weiterbildungssysteme des Bistums zu verbessern. (vgl. auch 6. Fazit)

Intervention: Je nach Sekräterin stellt sich die Situation unterschiedlich da:

- Es gab eine Sekräterin, der die nötigsten Qualifikationen (General skills) für die Arbeit im Pfarrbüro fehlten. Der Vertrag dieser Sekretärin wurde nicht verlängert.
- Es fand eine Fach-Beratung der Sekretärinnen seitens einer Fachabteilung des Bistums statt.
- Zudem sind für die Sekretärinnen Fortbildung anvisiert. Diese werden jedoch abhängig sein, von dem IT-System, für das sich die Pfarrei entscheiden wird. Hier wird deutlich, wie Themen miteinander vernetzt sind und wie wichtig es ist, organisationsinterne Ziele und Strategien zu entwickeln.

5.1.4 Sphäre III

3. Kommunikation

Problem: Was in den letzten zwei Jahren die Kommunikation im und mit dem

Pfarrbüro erschwert hat, war sicherlich auch die Anzahl der Sekretärinnen. Durch die Umstrukturierung teilten sich 4 Sekretärinnen die Arbeit im Pfarrbüro. Hier entstanden viele Reibungsverluste. Zwar gibt es einmal die Woche eine Dienstbesprechung, in der wesentliche Absprachen unter den Sekretärinnen getroffen werden könnten. Aber allein dadurch, dass eine teilzeitbeschäftigte Sekretärin wegen des geringen Arbeitsumfangs nur selten an diesen Besprechungen teilnehmen konnte, gab es im normalen Arbeitsablauf keine Möglichkeit, dass sich alle Sekretärinnen gemeinsam sahen bzw. austauschen konnten. Dazu kamen noch Ausfälle durch Krankheit und Urlaub.

Analyse: Die Komplexität auch von sehr kleinen Systemen ist nicht zu unterschätzen. Wissensgenerierung braucht auch Kommunikationsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Diese Möglichkeiten konnten strukturell mit der Anzahl der Mitarbeiter nicht umgesetzt werden.

Intervention: Ende 2007 bot sich durch **Umstrukturierung** die Möglichkeit, die Zahl der Sekretärinnen auf 3 zu begrenzen und dabei die gesamte Stundenzahl auf drei Sekretärinnen zu verteilen. Dies vereinfachte die Kommunikation unter den Sekretärinnen (aber auch zwischen Chef und Sekretärinnen) enorm.

5.1.5 Sphäre IV

1. Fusion: ein neues System entsteht

Problem: Durch die Fusion mussten 2 unterschiedliche Ordnungssysteme miteinander abgeglichen werden, bzw. es musste ein neues Ordnungssystem geschaffen werden, in dem sich alle Sekretärinnen auskennen mussten. Auch mussten Routine-Abläufe bzw. Arbeitsprozesse neu aufeinander abgestimmt werden.

Hier kam erschwerend hinzu, dass Urlaub, Krankheit von Sekretärinnen und Chef sowie Personalwechsel grundlegende Regelungen immer wieder verzögerten. Gerade in der Anfangszeit der Fusion hatte sich bei den Sekretärinnen viel Ärger aufgebaut (Auswirkungen der Sphäre I).

Systemisch gesehen bildete sich hier ein Muster ab, dass zu dieser Zeit in der ganzen Pfarrei zu beobachten war:

Immer wieder kam es bei einzelnen zu Frust, weil Dinge nicht geregelt

waren. Daraus resultierte Eigeninitiative. Wenn jedoch jemand Initiative wurde, stieß er damit irgendwann an Grenzen. denn oft gab es jemanden, der schon etwas geregelt hatte aber *anders* oder aber der Pfarrer (bzw. andere Teammitglieder) war nicht mit dieser Idee/ Maßnahme einverstanden. Das wiederum Produzierte neuen Ärger, usw.

Analyse: Was wir als Leitungsteam in dieser Zeit bitter erfahren mussten, ist das **Entwicklung Zeit braucht**. Einfacher wäre es gewesen, wir hätten diesen Prozess der Fusion länger und somit sanfter steuern können. Andererseits war diese Zeit Auslöser für uns, unsere **Strukturen und Abläufe** neu zu bedenken und neu **transparent zu machen**.

Interventionen: Ein Ordner, in dem wichtige Regelungen und Abläufe gesammelt werden, wurde angelegt. Zumindest theoretisch hat jeder die Möglichkeit sich dort über die aktuellen Regelungen zu informieren. Ob sich dies in Zukunft bewähren wird, steht noch aus. Fraglich ist zum einen, ob die Sekretärinnen dieses Hilfsmittel wirklich nutzen und ob es gelingt, angesichts sich schnell verändernder Prozesse, die Sammlung aktuell zu halten. Der Nutzen wird im Laufe der nächsten Monate immer wieder überprüft werden müssen.

Hilfreich war zudem die Einführung eines neuen Dokumentenablagensystems sehr hilfreich (siehe weiter unten *Ablagesystem*).

2. IT-Ausstattung des Büros

Problem: Immer wieder klagten die Sekretärinnen über mangelnde IT-Ausstattung. Gewünscht wird sowohl ein System zur Adressverwaltung als auch zur Termin-und Raumverwaltung.

Analyse: IT kann Wissensmanagement unterstützen. In dieser konkreten Situation gibt es mehrere Faktoren, die die Einführung eines IT-Systems erschweren:

- Skepsis/ Unkenntnis gegenüber neuer Technologie seitens der Sekretärinnen und des Pfarrers
- Finanzielles Budget (Es werden oft preiswerte statt längerfristige Lösungen gesucht)
- Kein Gesamtkonzept

Intervention: Eine Projektgruppe wurde gegründet, die sich um die Einführung eines Groupware-System kümmert, das Adress-, Termin, Raumverwaltung beinhaltet. Dieses System soll langfristig auch der Kodifizierung von Wissen dienen, indem hier wichtige Dokumente und Regelungen (differenziert nach öffentlich-intern) hinterlegt werden können.

3. Ablagesystem

Problem: Zwei Büro mit jeweils eigenem Ordnungssystem für Dokumente, Dateien usw. fusionierten. Die Zahl der Sekretärinnen nahm zu. Dokumente wurden nicht wiedergefunden. Es gab keinen Überblick über die Ablage. Sekretärinnen konnten nicht die Arbeiten der anderen Sekretärin weiterführen.

Analyse: Hier braucht es ein gemeinsames System nachdem Akten und Dateien abgelegt werden.

Intervention: Das bistumseigene Aktensystem wurde übernommen und als Ordnerstruktur auf dem Server des Pfarrbüros hinterlegt. Auch hier zeigt sich wieder, wie die Sphären miteinander verwoben sind. Denn das Ordnungssystem alleine garantierte noch nicht, dass die Dateien „richtig“ einsortiert werden. Zum einen mussten die Sekretärinnen sich in dieses Ordnungssystem einarbeiten (Sphäre II), zum anderen vertrauten aber manche Sekretärinnen diesem System nicht bzw. konnten schlecht damit leben, dass Dateien nicht ihnen gehörten (und somit in ihren persönlichen Ordner landeten) bzw. auch von anderen bearbeitet werden sollten (Sphäre I).

Inzwischen hat sich dieses System etabliert und als sehr hilfreich bewährt. Hier zeigt es sich auch, dass es für ein System (Bistum) sinnvoll sein kann, generelle Firmen-Standards vorzuschreiben. Das erleichtert u.a. den internen Wechsel von Mitarbeitern an einen anderen Arbeitsplatz.

6 Fazit: Jetzt geht das Wissensmanagement erst richtig los...

Mithilfe des 4 Sphären Modells konnte ich einige wissensrelevante Prozesse in unserem

Pfarrbüro identifizieren bzw. analysieren. An einigen Beispielen habe ich deutlich gemacht, wie an markanten Punkten in unserem Pfarrbüro Veränderungsprozesse angestoßen werden konnten.

Wenn aber Wissensmanagement langfristige Wirkungen zeigen soll, dann muss es als dauerhafter, zirkulärer Prozess angelegt sein (vgl. Wissens-Kreislauf). Es braucht dann klare Ziele und Routinen des Controllings. Hier stecken wir in unserer Pfarrei sicherlich noch in den Kinderschuhen.

Ob es uns aber tatsächlich gelingen wird, Wissensmanagement in unserer Pfarrei (im Idealfall auch über das Pfarrbüro hinaus) zu verankern bleibt fraglich. Denn Wissensmanagement braucht - in einer ohnehin sehr angespannten Personalsituation - personelle Ressourcen. Zu einem gelungenem Wissensmanagement braucht es aber auch die Einsicht der beteiligten Akteure in die Notwendigkeit solcher Prozesse und einiges an Selbstdisziplin, um die gemeinsam erarbeiteten Standards einzuhalten. Und nicht zuletzt spielt der Pfarrer als Chef eine nicht unwesentliche Rolle dabei, ob Wissensmanagement bei uns gelingen kann.

Und doch, ein gelungenes Wissensmanagement wird angesichts von komplexer werdenden Pfarreisystemen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Hier liegen auch noch für das übergeordnete System der Bistümer große Wissens-Potentiale brach. Eine gezielte Bistumsstrategie könnte helfen, dass nicht in allen Pfarreien das Rad wieder neu erfunden werden muss.

So gesehen, fängt in unserem pfarrlichen Kontext (aber auch im Pfarrei übergreifenden Bistumskontext) Wissensmanagement erst richtig an.

Literaturverzeichnis

Beatson, Gregory:

Geist und Natur. Eine notwendige Einheit, Frankfurt am Main 1979

Bodendorf, Freimut:

Daten- und Wissensmanagement. Zweite, aktualisierte und erweiterte Auflage, Berlin/
Heidelberg 2006

Davenprot, Thomas H./Prusak Laurence:

Wenn ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß... Das Praxisbuch zum
Wissensmanagement, Landsberg/Lech 1998

Gerhards, Sandra/ Trauner, Bettina:

Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, München 2007

Hüttenegger, Georg:

Open Source und knowledge Management, Berlin/ Heidelberg 2006

Kreidenweis, Helmut/ Steincke, Willi:

Wissensmanagement, =Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft, Baden-
Baden 2006

Lehner, Franz:

Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung,
München/ Wien 2006

Nonaka, I./Takeuchi, H:

Die Organisation des Wissens, Frankfurt am Main 1997

North, Klaus

Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen.

Probst, G/ Romhardt, K./ Raub, S.:

Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen,

Frankfurt am Main, 1997

Riempp, Gerold:

Integrierte Wissensmanagementsysteme. Architektur und praktische Anwendung, Berlin/ Heidelberg 2006

Romhardt, Kai:

Wissensgemeinschaften. Orte lebendigen Wissensmanagements. Dynamik – Entwicklung – Gestaltungsmöglichkeiten, Zürich 2002

Schulz von Thun:

Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. 1989.

Simon, Fritz B.:

Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2007

Willke, Simon:

Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart 2001

Willke, Simon:

Einführung ins das systemische Wissensmanagement, Heidelberg 2007