

Holger Quellenberg, Donald Bender, Barbara Keddi

Informations- und Wissensmanagement am Deutschen Jugendinstitut

*Die Wissenschaft braucht Zusammenarbeit,
in der sich das Wissen des einen durch die
Entdeckung des anderen bereichert.
José Ortega y Gasset*

Wissen stellt für ein wissenschaftliches Institut wie das Deutsche Jugendinstitut eine Kernkompetenz dar: Es ist sowohl Ressource als auch Produkt der täglichen Arbeit und beeinflusst als „intellektuelles Kapital“ die Fähigkeit zur Innovation. Zunächst erscheint es widersprüchlich, daß eine wissenschaftliche Einrichtung sich mit Wissensmanagement befassen soll, denn Wissenschaft hat schon immer Wissen bewahrt und verbreitet – beispielsweise durch Publikationen und in Bibliotheken. Und auch die satzungsgemäße Aufgabe des DJI, „Erkenntnisse über die Situation junger Menschen, Ergebnisse im Bereich der Jugend- und Familienforschung sowie der Sozial- und Bildungsforschung, soweit diese für die Sozialisation von Kinder und Jugendlichen relevant sind, zu sammeln, zu erweitern und zu verbreiten“, kann als Form von Wissensmanagement gelten. Ist also Wissensmanagement lediglich das „Alte“, schon immer Praktizierte im „neuen“ Gewand?

Wissensmanagement, wie es heute diskutiert wird, bedeutet weitaus mehr, als Forschungsergebnisse und -erkenntnisse zu dokumentieren und zu publizieren. Wissensmanagement soll die Entwicklung, Erschließung und Nutzung von Wissen optimieren und im Idealfall den gesamten Forschungsprozeß dokumentieren; auch das, was normalerweise nicht im Forschungsbericht steht – einschließlich der Probleme und ihrer Lösung. Dahinter steht die Idee, Strukturen aufzubauen sowie Prozesse, Werkzeuge und Instrumente zu etablieren, welche die Forschungsarbeit unterstützen, erleichtern und verbessern, indem sie individuell und organisatorisch Gelerntes zugänglich machen – intern den MitarbeiterInnen und dem Institut und extern der Öffentlichkeit. Ziel von Wissensmanagement ist es also, Prozesse des Wissenstransfers zu steuern, die Rezeption von Wissen zu erleichtern und eine wissensbewußte Kultur zu fördern. Organisationen wissen oft wenig über ihre internen Fähigkeiten, Wissensträger und Netzwer-

ke. Je länger und komplexer Projekte und Forschungsprozesse sind und je mehr MitarbeiterInnen als Wissensträger daran beteiligt sind, um so wichtiger wird Wissensmanagement. Die aktuelle Literatur zum Wissensmanagement weist vor allem in zwei Richtungen: Auf der einen Seite werden grundlegende Konzepte zum Wissenserwerb von Individuen und zur Wissensnutzung innerhalb von Organisationen theoretisch diskutiert. Auf der anderen, eher technisch-praktischen Seite werden Strategien zur Abbildung von Wissen in technischen Systemen und die damit verbundenen Probleme beleuchtet. Eine befriedigende Verbindung zwischen beiden Polen wurde bisher kaum geleistet (vgl. Willke 1998, S. 352).

Wissensmanagement ist immer noch ein schillernder Begriff, dessen praktische Umsetzung bisher in kaum einer Organisation befriedigend gelungen ist. Es stellt eher ein Leitbild der Organisationsentwicklung dar, welches in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird. Diese Kluft zwischen theoretischen Ansätzen und praktischen Umsetzungsversuchen kann im Rahmen dieses Artikels nicht aufgelöst werden. Es kann jedoch das Terrain abgesteckt werden, auf dem die aktuelle Diskussion stattfindet.

Ein weiteres Problem ist, daß Wissensmanagement zumeist auf Unternehmen abzielt, die im marktwirtschaftlichen Wettbewerb operieren und andere Ansprüche erfüllen müssen als ein sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut wie das DJI.

Ausgangspunkt dieses Beitrags ist die Überlegung, daß es bisher nicht *die* perfekte Umsetzung von Wissensmanagementkonzepten und den „Best-Way“ gibt. Die Ursache dafür dürfte nicht zuletzt darin liegen, daß auf der theoretischen Ebene eine Vielzahl von Wissenskonzepten existiert, und auch auf der praktischen Ebene die Ansprüche an Wissensmanagement divergent sind. Daraus ergibt sich, daß eine organisationsspezifische Lösung erarbeitet werden muß, um Wissensmanagement am DJI einzusetzen. Im zweiten Teil wird darauf eingegangen, wie Wissensmanagement umgesetzt werden kann. Darauf aufbauend soll im dritten Teil des Artikels versucht werden, einen für das DJI fruchtbaren Wissensbegriff zu definieren und Ansatzpunkte für ein strukturiertes Wissensmanagement im DJI zu finden. Hier wird auch auf Probleme eingegangen, die bei der Umsetzung in anderen Organisationen aufgetreten sind, sowie auf Lösungsansätze verwiesen. Abschließend werden die bisherigen infrastrukturellen Umsetzungsschritte von Wissensmanagement am DJI beschrieben sowie zukünftige Planungen skizziert.

1. Daten, Informationen und Wissen

Zunächst erscheint es notwendig, Klarheit in die zentralen Begrifflichkeiten von Wissensmanagement zu bringen und dabei insbesondere zwischen Daten, Information und Wissen zu unterscheiden.

Daten haben für sich zunächst einmal keine Bedeutung, sie stellen bloße Fakten dar, die erst in einem relevanten Kontext zu *Informationen* werden können (vgl. Willke 1998, S. 8). In Abgrenzung dazu stellt *Wissen* die sinnvolle Verknüpfung von Informationen dar. Metaphorisch gesprochen verhalten sich Daten zu Information zu Wissen, wie Wörter zu Sätzen zu einem verstandenen Satz. Diese Abgrenzung reicht jedoch nicht aus, um Wissen und Information trennscharf zu definieren, denn die bloße sinnvolle Verknüpfung von Informationen stellt lediglich eine enzyklopädische Datensammlung dar. Willke folgend kann man dann von Wissen sprechen, wenn Informationen in Erfahrungskontexte eingebaut werden (ebd. S. 11). Ähnlich argumentiert auch Davenport, der Wissen als die Fähigkeit ansieht, Informationen richtig einzuschätzen und zu verwenden, wobei der Erfahrung eine wichtige Rolle zukommt (vgl. Davenport/Prusak 1999). Er betont, daß nicht der Zugang zu Informationen, sondern die Erfahrungen der einzelnen für den Umgang mit Informationen und die Generierung von Wissen entscheidend sind.

Informationsfluß und Wissen

Der Organisationstheoretiker Nonaka differenziert zwischen der Information als Mitteilungsfluß und dem Wissen, das durch diesen Informationsfluß geschaffen, organisiert und mit Zustimmung und Überzeugung verankert wird: „...information is a flow of message, while knowledge is created and organized by the very flow of information, anchored on the commitment and beliefs of its holders“ (Nonaka 1994, S. 15). Somit ist Wissen als sozial konstruiert zu verstehen. Ausgangspunkt der organisationalen Wissensgenerierung sind in diesem Konzept die Individuen, also die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation.

Nonaka nennt drei basale Faktoren, die zur Generierung von Wissen gegeben sein müssen:

- Erstens muß *intention* vorhanden sein, ein individuelles, vorwissenschaftliches Verständnis von der Umwelt. Dies ist für den Prozeß der Wissensgenerierung notwendig, denn „without intention, it would be impossible to judge the value of the information or knowledge perceived or created“ (Nonaka 1994, S. 17).
- Als zweiten zentralen Faktor nennt er *autonomy*, denn: „Individual autonomy widens the possibility that individuals will motivate themselves to form new knowledge“ (Nonaka 1994, S. 18).
- Der dritte Faktor ist eine Offenheit gegenüber den Einflüssen aus der Umwelt und der Organisation. Nur wenn diese wahrgenommen werden, kann in einer Organisation neues Wissen gebildet werden. Nonaka bezeichnet diesen Faktor als *fluctuation*. Alle drei Faktoren sind eng mit Konzepten einer Organisationskultur verknüpft. Doch wie kann Wissen überhaupt verstanden werden und warum ist es so schwierig, Wissen auszutauschen?

Wissenstypen: implizit und explizit

Setzt man sich mit Wissensmanagement auseinander, ist eine Differenzierung zentral, die Michael Polanyi 1958 erstmals formuliert hat. Er unterscheidet zwischen explizitem und implizitem Wissen. Damit weist er darauf hin, daß wir nicht unbedingt wissen, was wir wissen bzw. daß wir Schwierigkeiten haben, dieses implizite Wissen in Worten oder Regeln auszudrücken. Implizites Wissen ist also das Wissen, das wir haben, aber nicht aussprechen können. Dieses Wissen ist auch für die wissenschaftliche Arbeit und Zusammenarbeit von Bedeutung. So geht Polanyi davon aus, daß „Implizites Wissen [...] den Fähigkeiten des Wissenschaftlers zugrunde [liegt], (1) ein Problem richtig zu erkennen, (2) diesem Problem nachzugehen und sich bei Annäherung an die Lösung von seinem Orientierungssinn leiten zu lassen und (3) die noch unbestimmten Implikationen der endlich erreichten Entdeckung richtig zu antizipieren“ (Polanyi 1985, S. 30).

Explizites Wissen hingegen kann leichter von einer Person zur nächsten weitergegeben werden – so ist zum Beispiel standardisiertes Verwaltungshandeln, welches schriftlich niedergelegten Richtlinien folgt, eher vermittelbar als das weniger standardisierte Forschungshandeln. Die von Polanyi getroffene Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen greift Nonaka auf und versucht die Frage zu beantworten, wie implizites Wissen dennoch für eine Organisation nutzbar gemacht werden kann. Die Frage, wie Organisationen ihr bestehendes Wissen organisieren und wie sie neues Wissen schaffen können, ist letztlich die Kernfrage von Wissensmanagement.

So können z.B. Innovationen nicht ausreichend durch Informationsverarbeitung oder Problemlösung beschrieben werden. Innovationen sind vielmehr als Prozesse zu verstehen, in denen eine Organisation Probleme selbst definiert und neues Wissen schafft, um diese zu lösen. Diese Sichtweise legt es nahe, den Fokus eher darauf zu richten, wie Organisationen neues Wissen schaffen, als darauf, wie sie Informationen verarbeiten. Nonaka grenzt sich damit explizit von Organisationstheorien ab, welche die Effizienz, mit der Organisationen Informationen verarbeiten, als Indikator für ihre Leistungsfähigkeit sehen. Gleichzeitig wird damit deutlich, daß sich neues Wissen dem Beobachter in der Form von Innovationen zeigt. Im Kontext des DJI umfaßt Wissensmanagement also nicht nur die Veröffentlichung von Forschungsergebnissen in unterschiedlichen Medien, sondern alle Felder rund um den Forschungsprozeß: wie die Datenbasis, Erhebungsinstrumente, Ergebnisse zu Einzelfragen, Experten(netzwerke), Diskussionsprozesse und Hinweise zu „best practices“ und benachbarten Projekten und Forschungen.

Zentral für diese Prozesse sind die impliziten Wissensbestände, die durch kommunikative Prozesse nicht direkt erreichbar, zum Erkenntnisgewinn und zur Wissensproduktion jedoch unerlässlich sind. Sie sind an Personen gebunden. Deshalb muß die Organisation Rahmenbedingungen vorgeben, damit die Mitarbeiter dieses Wissen entwickeln, austauschen und nutzen können, damit individuelles Wissen zu Organisationswissen transformiert werden kann.

Transformation von implizitem und explizitem Wissen

Bei der Transformation von Wissen differenziert Nonaka zwischen der epistemologischen Dimension, der Trennung von implizitem und explizitem Wissen, und der ontologischen Dimension, mit der er die Transformation von individuellem Wissen zu organisationalem Wissen bezeichnet. Auf der epistemologischen Dimension unterscheidet er vier Modi der Wissenstransformation (vgl. Abbildung 1).

Die erste Form ist die *Sozialisation*. Dabei tauschen zwei Personen direkt implizites Wissen aus. Hierbei werden vor allem handwerkliche Fähigkeiten weitergegeben, ohne daß diese Fähigkeiten expliziert werden. Der Nutzen für die Organisation bleibt damit zunächst recht gering, denn dieses implizite Wissen ist personengebunden und steht der Organisation nur über den „Umweg“ eines anderen Mitgliedes zur Verfügung.

Für die Organisation nutzbar ist explizites Wissen, das von einer Person zur nächsten weitergegeben wird. Diese Art der Wissensvermittlung bezeichnet Nonaka als *Kombination*. Sie kann als einfaches Lernen, wie es in einer Lehrer-Schüler-Beziehung stattfindet, verstanden werden.

Die Transformation von implizitem Wissen zu explizitem Wissen bezeichnet Nonaka als *Externalisierung* (Artikulation), die für die Organisation größte Bedeutung hat, denn erst hierdurch wird es möglich, personengebundenes Wissen kollektiv zu teilen.

Das neu gewonnene externalisierte Wissen kann dann wiederum von den Mitarbeitern mit ihrem implizitem Wissen verknüpft werden, was Nonaka als *Internalisierung* bezeichnet. Ausgehend von diesem neuen Wissensstand beginnt die Spirale der Wissensproduktion von vorne.

Abbildung 1: Vier Modi der Wissenstransformation

		zu	
		<i>implizitem Wissen</i>	<i>explizitem Wissen</i>
Von	<i>implizitem Wissen</i>	Sozialisation Weitergabe impliziten Wissens, ohne Explikation, als implizites Wissen (z.B. durch Imitieren).	Externalisierung Weitergabe impliziten Wissens, als explizites Wissen.
	<i>explizitem Wissen</i>	Internalisierung Aufnahme des Wissens und Verknüpfung mit bestehendem Wissen.	Kombination Einfaches Lernen, wie es in einer Schüler-Lehrer-Beziehung auftritt.

Quelle: Eigene Darstellung, nach Nonaka 1994, S. 19

Drei der vier Modi der Wissenstransformation zeigen Analogien zu bereits bestehenden Organisationstheorien (vgl. ebd. S. 19). So ist *Sozialisierung* eng mit Theorien verbunden, welche die Organisationskultur zum Gegenstand haben, *Internalisierung* ist eng verknüpft mit Theorien organisationalen Lernens und *Kombination* mit Theorien, die ihren Fokus auf die Informationsverarbeitung von Organisationen richten. Lediglich die *Externalisierung*, also die Transformation von implizitem zu explizitem Wissen, ist bisher in keiner Organisationstheorie weiter entwickelt. Da implizite Wissensbestände nicht explizierbar sind, können sie nach Nonaka nur geteilt werden, wenn Metaphern und Analogien zur Weitergabe des Wissens genutzt werden. Erst dadurch bildet sich eine umfassende organisationale Wissensbasis. Organisationswissen stellt also die Wissensbestände dar, auf die prinzipiell jedes Mitglied der Organisation zugreifen kann. Dies ist nicht statisch, sondern dynamisch zu sehen, denn Erkenntnisse und Wissen unterliegen ständiger Veränderung. Nonaka betont, daß der Prozeß der Wissensgenerierung einen unendlichen Kreislauf darstellt: „It should be noted that the process of organizational knowledge creation is a never-ending, circular process ...“ (ebd. S. 27). Deshalb ist es unumgänglich, auf Informations- und Wissensbestände schnell und einfach zugreifen zu können.

Nonaka erhält durch die Hinzunahme der ontologischen Dimension, die vom Individuum, über die Gruppe und die Organisation bis zu interorganisationalen Beziehungen reicht, eine zweidimensionale Spirale der Wissensproduktion: „Thus organizational knowledge creation can be viewed as an upward spiral process, starting at the individual level moving up to the collective (group) level, and then to the organizational level, sometimes reaching out to the interorganizational level“ (Nonaka 1994, S. 20). Dieser Prozeß der organisationalen Wissensgenerierung kann in einzelne Phasen unterschieden werden, in denen sich die Modi der Wissenstransformation jeweils wiederfinden lassen. Im wesentlichen geht es in den ersten Phasen darum, individuelles Wissen zu erwerben, zu teilen und umzusetzen (ausführlich Nonaka 1994, S. 21ff.). Daran schließt sich eine Phase der „*justification*“ an: „Justification is the process of final convergence and screening, which determines the extent to which the knowledge created within the organization is truly worthwhile for the organization and society“ (ebd. S. 26). Dabei können je nach Organisation unterschiedliche Kriterien (Nonaka spricht hier von „Standards“) für die „Justification“ angelegt werden. So werden in Wirtschaftsorganisationen häufig Kriterien wie „...cost, profit margin, and the degree to which a product can contribute to the firm's development“ (ebd. S. 26) entscheidend sein, für ein wissenschaftliches Institut werden es daneben Praktikabilität und Erkenntnisgewinn sein. In der letzten Phase muß dieses Wissen mit bestehenden Wissensbeständen vernetzt werden, damit es für die Organisation nutzbar bleibt.

Dieses Konzept läßt sich auch auf wissenschaftliche Arbeiten übertragen, denn auch hier ist zunächst die Recherche von Information notwendig. Darauf folgt die Konzeptualisierung und Umsetzung – mit all ihren Problemen, die häufig zu einer Modifikation des Konzeptes führen. Anschließend erfolgt die „*justification*“ – diese erfolgt im wissenschaftlichen Betrieb durch

die stark institutionalisierte Scientific Community, am DJI zusätzlich durch die Rückkopplung an Praxis und Politik, beispielsweise über den Austausch von Wissen durch Publikationen oder die Teilnahme an Konferenzen.

2. Umsetzung von Wissensmanagement

Auf der praktischen Ebene von Wissensmanagement muß bei der Umsetzung auf Einfachheit geachtet werden. Dabei darf nicht die technische Perfektion im Vordergrund stehen, wie Frank Lange, Berater bei Kienbaum Management Consultants und Autor in einer Studie zum Wissensmanagement feststellt. Vielmehr muß das Tun und Handeln der MitarbeiterInnen im Mittelpunkt stehen. Aus seiner Sicht sind für ein gelingendes Wissensmanagement vier Punkte von zentraler Bedeutung (vgl. Brelow 1999):

- *Vorgesetzte als Vorbild:* Neben Infoworkshops und kommunikativem Verhalten zwischen Tür und Angel sollten Vorgesetzte durch eine „open-book-policy“ auch ihrerseits ihr Wissen teilen. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter vor vollendete Tatsachen stellen und nicht aktiv deren Wissen erfragen, machen sich für das Wissensmanagement unglaublich.
- *Das Führungsverhalten:* Vorgesetzte, die das Pokern mit Wissen belohnen oder dulden, ermuntern ihre Experten geradezu, ihr Know-how zu horten, um zum geeigneten Zeitpunkt damit aufzutrumphen.
- *Eine flache Hierarchie:* Unternehmen, die Teamarbeit pflegen und die Hierarchien flach halten, haben bessere Voraussetzungen für den Wissensaustausch. Wissenteilen gilt besonders dort als Machtverlust, wo Status und Prestige eine große Rolle spielen.
- *Kompetenz und Fairneß:* Wer den Input eines Wissensträgers in ein EDV-System bewertet, sollte den Eingabeaufwand und -nutzen kennen und sich darüber im klaren sein, daß explizite Informationen wie Zahlen, Zeichnungen oder Schriftsätze leichter zu dokumentieren sind als das implizite Wissen in den Köpfen der Experten. Lange empfiehlt ein Bewertungsteam mit permanenten und wechselnden Mitgliedern, die nicht nur das Engagement der Inputgeber und die Zufriedenheit der Nutzer prüfen, sondern auch die Bedienerfreundlichkeit des Systems.

Instrumente des Wissensmanagements sollten schrittweise und in einem ständigen Feedback mit den BenutzerInnen eingeführt und verbessert werden. Partizipation an der Entwicklung ist ein zentraler Faktor, um die Nutzbarkeit und Akzeptanz des Systems zu erhöhen. Im Gegensatz zu einem „Big Bang“, bei dem alle Funktionen in einem Schritt umgesetzt werden, zielt ein inkrementalistisches, also schrittweises Vorgehen darauf ab, Überforderung und damit Ablehnung zu vermeiden.

Instrumente zum Wissensmanagement

Für die Umsetzung von Wissensmanagementkonzepten und zur Speicherung und zum Abrufen von Informationen, die zu Wissen führen, und zur Abbildung, Pflege und Weitergabe von Wissensbeständen, gibt es eine Vielzahl von Instrumenten.

Um die *interne Transparenz* zu erhöhen, bieten sich interne *Informationsmärkte im Intranet* an. Häufig werden auch *Expertenverzeichnisse oder Gelbe Seiten*, die allen in der Organisation zur Verfügung stehen, vorgeschlagen; mit einem solchen System kann man sich relativ rasch einen Überblick verschaffen, was von wem in welchem Detaillierungsgrad gewußt oder beherrscht wird. Zur Visualisierung von Wissen können auch Wissenslandkarten genutzt werden. Diesen Wissenskarten ist gemeinsam, daß sie graphische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensstrukturen oder Wissensanwendungen sind. Ausgangspunkt sind dabei besonders wissensintensive Prozesse oder besonders sensible Wissensbestände. Ziel ist es, organisationsinterne Wissensbestände sichtbar zu machen. *Wissenslandkarten oder -quellenkarten* veranschaulichen, welche Wissensbestände und/oder Fähigkeiten in welcher Ausprägung bei welchen Wissensträgern vorhanden sind. So werden „Wissensinseln“ verbunden. *Wissensbestandskarten* zeigen an, wo und wie bestimmte Wissensbestände gespeichert sind. Für den Nutzer macht es einen großen Unterschied, ob die gesuchten Informationen in einem Rechenzentrum, auf einer Diskette, in Papierform oder im Gedächtnis eines bereits pensionierten Experten zu finden sind. Eine andere Möglichkeit der Darstellung ist die Abbildung von Wissensbeständen in einer Wissensmatrix. Verzeichnisse oder Landkarten verschieben die internen Machtverhältnisse durch die Popularisierung von Wissen.

Um die *externe Transparenz* zu erhöhen, bietet es sich an, *Trends im Wissensumfeld* einer Organisation zu verfolgen, sich mit dem externen Wissensumfeld zu *vernetzen* und Transparenz über *externe Wissensträger und -quellen* herzustellen. Experten, Wissenschaftler, Berater oder Auftraggeber sind Wissensträger, welche über Kompetenzen und Informationen verfügen, die innerhalb einer Organisation nicht notwendigerweise vorhanden sind. Verbände, Archive, externe Datenbanken, Fachzeitschriften oder das Internet sind Wissensquellen, welche relevante Informationen für organisatorische Fragestellungen enthalten können. Die Institutionalisierung solcher Kontakte ist eine wichtige Voraussetzung (z. B. über Expertenhearings, Konferenzen oder Seminare zu ausgewählten Themen und Trends).

Instrumente zu *Wissenserwerb/Wissensentwicklung* beziehen sich meist auf *Rekrutierung und Kooperation, Qualifizierung und interne Kommunikation*. Nach Beendigung eines Projekts streben die beteiligten ProjektmitarbeiterInnen meist auseinander und nehmen ihre Projekterfahrungen mit. In knapper klarer Form sollen „lessons learned“ die Essenz der Erfahrungen als Resultat eines kollektiven Lernprozesses repräsentieren, welche in einem Projekt oder einer Position gemacht wurden. Häufig werden unterschiedliche Einschätzungen erst durch

solche Abschlußevaluationen sichtbar und können damit auch für die Beteiligten eine wertvolle Quelle zur Reflexion der eigenen Arbeit darstellen.

Transparenz hat auch ihre Schattenseiten. Sie darf die Privatsphäre nicht verletzen: MitarbeiterInnen können sich gegen einen allzu offenen Umgang mit intimen Stärken- und Schwächenprofilen wehren. Nicht umsonst existieren Datenschutzgesetze, die Persönlichkeitsdaten vor dem Zugriff beliebiger Dritter schützen. Allerdings kann mit einer „security first“-Argumentation jede Verschleierung gerechtfertigt werden. Wem nützt der Experte, den niemand kennt?

Was verhindert oder hemmt Wissenstransparenz und -kommunikation?

Welches sind nun die Kernprobleme beim Austausch von Wissen innerhalb von Organisationen? Nach Willensky (vgl. Willke 1995, S. 287) lassen sich drei Faktoren identifizieren, die die Diffusion von Wissen verhindern oder hemmen:

1. die Schwierigkeit, hochgradig verteiltes Wissen an einem Ort zusammenzubringen;
2. Hierarchie, Spezialisierung und Zentralisierung;
3. lokale Rationalitäten: Jede Abteilung wird zum Wächter eigener Ziele und Standards („Informationskönigreiche“).

Auf der einen Seite stellt Wissensmanagement häufig eine zusätzliche Belastung für die MitarbeiterInnen dar, auf der anderen Seite ist die Zuständigkeit für Wissenstransparenz selten geregelt und, es werden häufig auch keine klaren Ziele definiert bzw. die Relevanz von Wissensmanagement wird nicht gesehen. Organisationsforscher verweisen ferner auf die organisationalen Vertuschungen („cover-ups“), defensiven Routinen oder kollektiven blinden Flecken, wenn sie erklären wollen, warum Organisationen gewisse „Realitäten“ einfach nicht wahrnehmen oder wahrhaben wollen. Starre kollektive Bezugsrahmen legen Organisationen häufig auf wenige – nicht immer jedoch die zentralen – Wissenssuchfelder fest. Neue Wissensquellen werden dabei oft ignoriert, abgewertet oder schlicht übersehen, Innovation verhindert.

Die Weitergabe von Wissen hängt wesentlich von einer Organisationskultur ab, in der Autonomie, Vertrauen und Austausch gefördert werden – einer *Wissenskultur*. Im folgenden werden einige Anregungen für Wissensmanagement aus der Praxis aufgegriffen, und anschließend ausgewählte Instrumente des Wissensmanagements skizziert.

Wissenstransparenz hat ihren Preis. Die Messung oder Erfassung von Fähigkeiten und die Einführung und Weiterentwicklung von Instrumenten kostet Zeit sowie Geld und muß interne Widerstände überwinden. Interviews müssen geführt, Fragebögen verschickt und Testverfahren entwickelt werden. Dieser Aufwand muß sich lohnen. Bessere Transparenz sollte daher nur über „kritische“ Fähigkeiten der Organisation erzeugt werden. Eine Strategie der „Trans-

parenz um jeden Preis“ macht keinen Sinn, sondern kann sogar kontraproduktiv sein. So muß organisationsweit auch Einigkeit über die Verwendung von Begrifflichkeiten bestehen. Wissensmanagement darf nicht statisch sein, sondern muß sich dynamisch mit der Organisation entwickeln, um eine hohe Qualität zu gewährleisten, denn von der Qualität der Informationen hängt im wesentlichen die Akzeptanz und Nutzbarkeit eines solchen Systems ab. Wissensarten müssen beispielsweise als lebendige Dokumente verstanden werden, die niemals fertig werden und ständig weiterzuentwickeln sind. Sie sind dann vor allem geeignet, um Teamarbeit zu verbessern oder die Kommunikation zwischen Projekten und Abteilungen zu verbessern.

3. Wissensarten am DJI und Ansatzpunkte für ein Wissensmanagement

Im Rahmen der Mittelfristigen Forschungsplanung des DJI für die Jahre 2001–2005 (Deutsches Jugendinstitut 2000) wurde Wissensmanagement als wichtiger Teil der künftigen Organisationsentwicklung definiert, um

- den Wissenstransfer zu steuern,
- die Rezeption von Wissen zu erleichtern und eine wissensbewußte Kultur zu fördern,
- das Wissen anderer – individuelles, internes und externes – zur Kenntnis zu nehmen und zu nutzen,
- Gelegenheiten zu bieten, um Wissen und Erfahrungen mitzuteilen,
- Wissen zu pflegen und
- ein Klima zu schaffen, um Ideen entwickeln und verwirklichen zu können.

Wissen am DJI

Wissen stellt an einem wissenschaftlichen Institut wie dem DJI gleichzeitig Ressource und Output dar (s. Abbildung 2). Zu unterscheiden sind internes Wissen und die Wissenskultur, das Wissen von außen und das Wissen, das das DJI als Output selbst nach außen weitergibt.

Abbildung 2: Wissen am DJI

Wissen von außen	Wissen intern/ Wissenskultur	Wissen nach außen
<ul style="list-style-type: none"> • Rezeption von wissenschaftlichen Ergebnissen und Trends (Literatur, Tagungen...) • Erkunden und Abfragen von externem Wissen • Wissensquellen bzw. ihre Kenntnis • Expertennetzwerke • Anregungen durch Wissen über andere Institutionen („best practices“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen, Themenkompetenz • Methodenwissen • Prozeßwissen (Wissen über Regelungen, Abläufe und Verfahren sowie Fortbildungsmöglichkeiten am DJI, Verfahren in Wissenschaft/Politik und Jugendhilfe) • Schlüsselqualifikationen (wie Reden, Schreiben, Fremdsprachen, Didaktik, Diskussionsleitung/Moderation, graphische und Farbgestaltung, soziale Kompetenz, Kreativität) • Organisatorisches Wissen (Organisation von Veranstaltungen, „lessons learned“ z.B. aus Projekten) • Wissen über Wissensträger und Netzwerke (Wen muß ich fragen, wer kooperiert mit wem, wer hat Kontakt zu wem?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Texte und Publikationen • Internetpräsentation • Empirische Datensätze und Datenbanken • Vorträge • Beratung • Gremientätigkeit • Beantwortung von Anfragen

Quelle: Deutsches Jugendinstitut 2000, S. 71

Wissensprozesse am DJI

Es stellt sich nun die Frage, wie die beschriebenen Prozesse der Externalisierung und Kombination am DJI unterstützt und gemanagt werden. Exemplarisch (als Synopse aus den Abbildungen 1 und 2) ist dies in Abbildung 3 dargestellt. Auf der einen Achse sind dabei die Wissensarten externes und internes Wissen, auf der anderen Achse ist die Unterscheidung zwischen individuellem Wissen und Organisationswissen abgetragen. Dabei sind die Abgrenzungen nicht absolut trennscharf, sondern vielmehr als die Pole zweier Kontinuen zu verstehen; die Übergänge sind fließend.

Abbildung 3 : Wissensarten am Deutschen Jugendinstitut

	Extern	Intern	Extern
Individuell	Wissenserwerb • Rezeption • Expertenkontakte • Expertennetzwerke/ Communities	Mitarbeiterwissen • Fach-/Methodenwissen • Organisatorisches Know How	Expertenwissen • Beantworten von Anfragen/Beraten • Vorträge • Gremientätigkeit
	• "best practice" • Dokumentation Bibliothek/Internet	• Schlüsselqualifikationen • Prozeßwissen Regeln	• Publikationen • Datenbank • Forschungsdaten Öffentlichkeitsarbeit

Quelle: Eigene Darstellung nach: Deutsches Jugendinstitut 2000, S. 71

In der sich daraus ergebenden Matrix sind Beispiele für Vorgänge, Informationen und Wissensarten eingetragen. „*Wissenserwerb*“ meint den Übergang von externen Informationen zu individuellem Wissen. Externes Wissen, also z.B. wissenschaftliche Erkenntnisse von KollegenInnen und Trends von außen, werden auf individueller Ebene rezipiert und stehen somit in der Form von z.B. Fach- oder Methodenwissen als internes, personengebundenes *Wissen von MitarbeiterInnen* zur Verfügung. Aber der Wissenserwerb beschränkt sich nicht nur darauf, sondern wird stark durch Expertenkontakte, Expertennetzwerke oder organisierte Communities beeinflusst.

Die Arbeitsteilung beim Wissenserwerb führt zur *Dokumentation*, die wichtige Veröffentlichungen für die interne und externe Rezeption ortet und zusammenfaßt. *Intranet und Internet* dienen heute als offene und leistungsstarke Ergänzung dazu.

Innerhalb der Organisation ermöglicht das Wissen über vorhandenes Fach- und Methodenwissen, die Schlüsselqualifikationen und den Bedarf an weiteren Schlüsselqualifikationen sichtbar zu machen – somit überschneiden sich die Aktivitäten des Wissensmanagements mit Fortbildungs- und Personalentwicklungsaufgaben. Hier ist auch das Feld für die Einführung einer Wissenskultur und Explizierung von *Regeln*, nach denen eine Organisation funktioniert, bzw. der Form und Reihenfolge von Vorgängen, um intraorganisationale Reibungsverluste zu vermindern.

Durch die innerorganisatorische Transformation von Wissen entsteht wiederum *Expertenwissen*, das sich in Vorträgen, Publikationen und Gremienmitgliedschaften zeigt. Dieses für die externe Öffentlichkeit produzierte Wissen ist ebenfalls wieder für die interne Wissensproduktion zugänglich zu machen.

Wissensmanagement betrifft auch den Bereich der *Öffentlichkeitsarbeit* als systematisierter externer Wissensvermittlung. Als Beispiel mögen Informationen aus den Arbeitsfeldern des DJI dienen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden und zu koordinieren sind. So kann das DJI mit dem expliziten Angebot von spezialisiertem Wissen im Internet seine Fach-

kompetenz demonstrieren, über ständige Präsenz seine Marktposition festigen und die Verbreitung von Informationen zu einzelnen Handlungsfeldern und den zentralen Bereichen Kinder, Jugendliche, Frauen und Familien kostengünstig, zeitnah und aktuell realisieren. In Abbildung 3 wird auch deutlich, daß der Prozeß der Wissensgenerierung ein Kreislauf ist: Externes Wissen wird intern generiert, (extern) rekombiniert und kann als neues Wissen wieder zurückkehren. Dies läuft jedoch nicht ausschließlich auf individueller Ebene ab, sondern muß als eine Spirale der Wissensproduktion, die von individuellem Wissen bis zu Organisationswissen reicht, verstanden werden.

Neben der Verortung von Wissensarten verdeutlicht die Abbildung aber auch die Ansatzpunkte für Wissensmanagement; diese liegen vor allem in den Übergängen zwischen den sechs Feldern. Wichtig ist es dabei vor allem, Transparenz über das verfügbare Wissen an den Schnittstellen zu schaffen.

Dabei kommt dem Übergang zwischen individuellem *Mitarbeiterwissen* und Organisationswissen in *Regeln (Wissenskultur)* sowie der Fokussierung von Informationen zu einzelnen Handlungsfeldern im Rahmen der *Öffentlichkeitsarbeit* zentrale Bedeutung zu.

Maßnahmen zur Umsetzung von Wissensmanagement am DJI

Wissen und Wissensnutzung setzen Kommunikation, Transparenz, Vernetzung und Kooperation voraus. Sie sind deshalb durch Infrastrukturmaßnahmen und Verfahren zu unterstützen. Folgende Maßnahmen erscheinen im Hinblick auf die spezifische Situation am DJI für ein systematisches und zu etablierendes Wissensmanagement geeignet:

- IT-bezogene Standardtechniken, Intranet- und Internettools sowie Datenbanken für die Aufbereitung und Abfrage von externem und internem Wissen sowie der weitere technische Ausbau von Internet und Intranet als zentraler Informationsbörse.
- Interne Wissenstransparenz:
 - „personal pages“ als ExpertInnensystem im Intranet, um individuelle Kompetenzen und Wissen sichtbar zu machen;
 - Ausbau des Intranet (z. B. Leitfäden für Vorgänge und Prozesse; Liste der Zeitschriften, die individuell gesammelt werden; aktuelle Informationen, Termine, Tagungsauf-listung...);
 - „lessons learned“ als Essenz der Erfahrungen aus einem Projekt oder einer Position (Nachbereitung von Projekten, Ergebnissen, Erfahrungen, Ressourcen; Wissen aus innovativen Projekten oder Organisationseinheiten oder wissenschaftliche Entwicklungen diskutieren und einbeziehen);
 - Transparenz und institutsweite Diskussion der Ergebnisse eigener Projekte;

- Dokumentation nachgefragter Themen und Antworten auf Nachfragen, die als Information für das DJI bisher verloren gehen;
- institutionalisierter Austausch, Diskussion und Meinungsbildung zu Trends, neueren Entwicklungen oder Erfahrungen aus Fortbildungen durch projekt- und abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen, Informationsveranstaltungen, Arbeitsgruppen mit verbindlichem Ziel, regelmäßige Bücherforen oder Büchertische. Dabei geht es auch darum, eigene Wissenslücken zu identifizieren.
- Externe Wissenstransparenz durch die Teilnahme an einschlägigen nationalen und internationalen Tagungen sowie Veranstaltungen mit externen Experten, um Trends im Wissensumfeld verfolgen, einschätzen und in die DJI-Arbeit einbringen zu können (Information über Tagungsergebnisse durch Informationsspflicht im Intranet, Informationsaustausch nach Tagungen, Berichte/Hinweise für alle im Intranet).

Wissenslandkarten und -matrixen werden aufgrund des hohen Aufwandes, der allein für die Akquisition von Wissen erforderlich ist, und ihres unsicheren Nutzens derzeit wohl nicht angelegt werden.

4. Technische Infrastruktur und Ansätze für ein Informations- und Wissensmanagement am DJI

Wissensmanagement wurde durch die moderne Informations- und Kommunikationstechnologien vorangetrieben bzw. erst möglich gemacht, denn diese erlauben völlig neue Zugriffe auf internes und externes Wissen und die Verknüpfung unterschiedlicher Wissenstypen. Im Zusammenspiel mit der Entwicklung des Internet verändern sich Umgang mit und Zugriff auf Informationen radikal. Die Voraussetzung dafür ist, daß alle Informationsbestände soweit wie möglich strukturiert in Datenbanken abgelegt werden. Vorteil dabei ist eine hohe Arbeitersparnis und die Vermeidung von Redundanzen, da Daten nur einmal eingegeben werden. Ein Ziel ist die Wiederverwertbarkeit von Informationen, die z.B. für das Intranet und Internet genutzt werden können. So können viele der Inhalte, die einmal per Redaktionssystem im Intranet eingegeben werden, auch für das Internet genutzt werden. Im Einzelfall wird immer zu prüfen sein, ob die Erfassung und Pflege der Informationen dezentral mit einem Redaktionssystem erfolgen soll. Ausgehend von der Überlegung, daß das Individuum als Träger von

Fähigkeiten, Intuition und Erfahrung die kleinste Einheit des Wissensmanagements ist, ist tendenziell die dezentrale Pflege schneller und effektiver. Durch die Wiederverwendbarkeit der Informationen im Intra- und Internet steigen der Nutzen und die Aktualität der zur Verfügung gestellten Informationen.

Auch am DJI wurden in den letzten Jahren wissensrelevante Instrumente vor allem im IT-Bereich systematisch eingeführt. Durch inhaltlich gebündelte Informationen (z. Zt. unter dem Namen „Portale“ in der IT-Diskussion) kann das Institut über das Internet seine Fachkompetenz demonstrieren sowie die Verbreitung von Informationen zu einzelnen Handlungsfeldern realisieren. Seine MitarbeiterInnen werden in die Lage versetzt, sich in bestehenden und zukünftigen Wissensfeldern schnell und qualifiziert einen Überblick zu verschaffen, denn der intelligente Umgang mit der Informationsflut wird zu einer Schlüsselqualifikation. Eine wissensbezogene Infrastruktur kann die interne und externe Orientierung und Transparenz unterstützen.

Im folgenden wird eine Auswahl der am DJI vorhandenen und geplanten Infrastrukturmaßnahmen im IT-Bereich vorgestellt, die sich vor allem auf Datenbanken und Dokumentationen im Intra- und Internet beziehen.

DJI-Bibliothek Online

Die Bestände der Bibliothek und Dokumentation werden seit über zehn Jahren per EDV gehalten. Bisher waren die Nachweise zu Büchern und Zeitschriften an einem Terminal in der Bibliothek recherchierbar. Ein wesentlicher Schritt, um die Informationsbeschaffung für die einzelnen MitarbeiterInnen zu erleichtern, ist die seit Ende 2000 im Intranet verfügbare Bibliothek des DJI. Das bedeutet, daß jede/r an ihrem/seinem eigenen Arbeitsplatz per Browser auf den Datenbestand der Bibliothek zugreifen, die recherchierten Informationen abspeichern und in eigenen Texten weiter verwenden kann.

Regionaldatenbank

Das Deutsche Jugendinstitut hat 1988 begonnen, im Rahmen seiner Sozialberichterstattung eine Datenbank zu etablieren, in der familienbezogene Länder- und Kreisdaten aus den unterschiedlichen Quellen der amtlichen Statistik gesammelt werden. Durch die Vorhaltung dieser Indikatoren in einer regional orientierten Datenbank ist es möglich, Unterschiede bis hinunter auf Kreis- bzw. Stadtebene darzustellen (z.B. unterschiedliche Bevölkerungszusammensetzungen, infrastrukturelle Mängel, Bildungsungleichheiten, unterschiedlicher finanzieller Aufwand für Sozialleistungen, unterschiedliche Inanspruchnahme von Leistungen im Bereich Jugendhilfe, Wirtschaftsstrukturen etc.). Auch Verknüpfungen der einzelnen Indikatoren können hergestellt werden (z.B. Kindergartenplätze – erwerbstätige Frauen etc.). Da die meisten

Indikatoren für mehrere Zeitpunkte vorliegen, sind auch Untersuchungen über die zeitlichen Entwicklungen bzw. Veränderungen auf regionaler Ebene realisierbar.

Neben den in Excel abgelegten Zahlen aus mehr als 30 Statistiken und ihrer ausführlichen Dokumentation verfügt die Regionaldatenbank über vielfältiges statistisches Material und über gut etablierte Verbindungen zu den Statistischen Ämtern. Dadurch ist es möglich, kurzfristig Daten zu erhalten, die nicht in der Regionaldatenbank enthalten sind. Die technische Ausstattung des Projekts erlaubt es auch, Anfragen schnell nachzukommen, sowohl in schriftlicher als auch in grafisch aufbereiteter Form. Die Leistung des Projekts besteht nicht nur in der kontinuierlichen Aktualisierung und Bereitstellung der Daten, sondern auch in der Sicherstellung der Vergleichbarkeit von regionalen Zahlen der einzelnen statistischen Landesämter. Hier geht die Planung dahin, die Dokumentation per Suchmaschine im Intranet zugänglich zu machen und die Excel-Dateien gleichzeitig zum Download anzubieten.

Datensätze zur Sekundäranalyse

Das interne Netz wird dazu genutzt, die im DJI vorhandenen Daten verschiedener quantitativer Untersuchungen für die Mitarbeiter transparenter und zugänglicher zu machen. Die Studien liegen generell in SPSS-Format vor bzw. werden umgewandelt und stehen zum Download bereit, eine kurze Beschreibung der Daten in HTML wird angeboten bzw. ein Link verweist auf die Originaldokumentation, und der Fragebogen sowie weitere Dokumente stehen nach Möglichkeit in einem Textverarbeitungsprogramm zur Verfügung.

MitarbeiterInnendatenbank

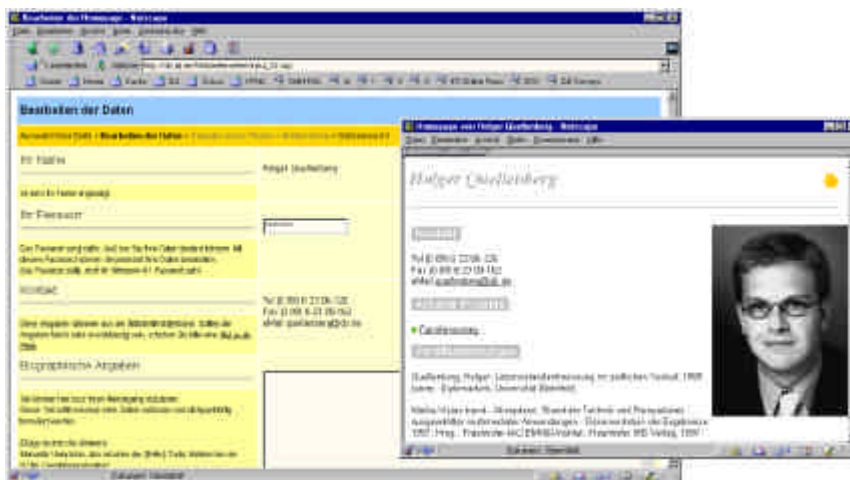
Ausgehend von der Überlegung, daß die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Träger von Fähigkeiten, Intuition und Erfahrung die kleinste Einheit des Wissensmanagements sind, ist es ein zentrales Anliegen, daß diese Kompetenzen transparent kommuniziert werden. Eine Möglichkeit, um dies umzusetzen, stellen sogenannte „Yellow-Pages“ dar. Die Grundidee ist, ein Profil der Kompetenzen und Interessengebiete der MitarbeiterInnen in einer Datenbank abzulegen und institutsintern zur Verfügung zu stellen.

Das DJI hat begonnen, eine Mitarbeiterdatenbank („MitarbeiterInnenseiten“) zu erstellen. Darin können die MitarbeiterInnen über das Intranet Informationen über sich selbst, wie Lebenslauf, Arbeits- und Interessengebiete und Veröffentlichungen, ablegen. Wichtig ist dabei, daß jede und jeder die Angaben machen kann, die sie oder er für interessant und wichtig hält, und die intern veröffentlicht werden sollen. Die dazugehörigen Stammdaten (z.B. Name, Telefonnummer und Projekte) werden aus der zentralen Mitarbeiterdatenbank übernommen und aktualisiert. Die selbst eingegebenen Informationen können von den AutorInnen jederzeit geändert werden.

Bei der Umsetzung war es von Anfang an Ziel, die Bedienung des Systems vom Arbeitsplatz-rechner aus zu ermöglichen und so nutzerfreundlich wie möglich zu gestalten.

Umgekehrt steht die Datenbank allen MitarbeiterInnen des Instituts im Intranet zur Recherche zur Verfügung: Nach Eingabe eines Stichwortes werden die gefundenen MitarbeiterInnen aufgelistet. Die eingegebenen Detailinformationen können dann in einer standardisierten Form abgerufen werden (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Ein- und Ausgabe der MitarbeiterInnenseiten



Quelle: Bildschirmfotos aus dem Intranet des DJI

Dieses Instrument stellt somit eine Plattform dar, um Kontakte innerhalb des Institutes zu verbessern und Kommunikation zu fördern, also interne Transparenz zu schaffen. Teile der MitarbeiterInnendatenbank sollen zukünftig auch im Internet zugänglich gemacht werden. Dies wurde jedoch noch nicht umgesetzt, da die informationelle Selbstbestimmung verletzt werden könnte. Eine Lösung hierfür wäre es, alle Informationen durch die jeweiligen AutorInnen für den externen Internetauftritt explizit freigeben zu lassen, so daß zum Beispiel eine Mitarbeiterin ihre Literaturliste veröffentlichen kann, eingegebene Arbeitsgebiete oder der Lebenslauf jedoch nur intern abrufbar sind.

Dokumentationssystem für die DJI-Surveys

Im Familiensurvey, der Repräsentativbefragung des DJI zum Wandel familialer Lebensformen, wird die Familiendatenbank erweitert um die Variablen der Ausländer- und Jugendsurveys des DJI. Aktueller Anlaß ist die im Jahr 2000 durchgeführte dritte Befragungswelle des Familiensurveys. Während zu den vorhergegangenen Erhebungen die Dokumentation unver-

netzt abgelegt wurde, soll die Dokumentation der dritten Welle auf der Frageebene mit den anderen Surveys vernetzt werden.

Durch die Verknüpfung der Informationen wird es leichter werden, Vergleiche zwischen den Wellen, sogenannte Itemkorrespondenzlisten bzw. Interwellenübersichten, zu erstellen. Die Integration der verschiedenen Surveys ermöglicht es, Informationen über die Vergleichbarkeit der Erhebungen abzufragen. Somit könnte auch eine stärkere inhaltliche Integration der Surveys unterstützt werden, denn bisher fehlen Informationen hierzu weitestgehend.

Die Recherche der Informationen wird dabei ausschließlich über das Intranet erfolgen, so daß der schnelle Zugang zu den Informationen für alle MitarbeiterInnen gewährleistet ist.

Daneben ermöglicht der Einsatz von Internet-Technologie die einfache Übertragung des Systems vom Intranet in das Internet, um ausgewählte Teile der Dokumentationen online für externe WissenschaftlerInnen zugänglich zu machen.

Projektdatenbank

Vergleichbar zu den oben beschriebenen MitarbeiterInnenseiten wird derzeit für die Projekte eine Projektdatenbank angelegt. Auch hier werden zwei Ziele verfolgt, zum einen soll intern die Transparenz über laufende Projekte erhöht werden, zum anderen können die Informationen für den Internetauftritt des DJI wiederverwertet werden. Die Pflege der Projektdaten wird dabei, geschützt durch ein Paßwort, dezentral von jedem Intranetarbeitsplatz aus möglich sein. Die gewählte Technik erlaubt es u.a., nur ausgewählte Daten in verschiedenen Ansichten zur Verfügung zu stellen, also z.B. intern mehr Detailinformationen zur Verfügung zu stellen als extern und eine hohe Aktualität der Inhalte zu gewährleisten, weil für die Bedienung des Systems keine HTML-Kenntnisse notwendig sind. Ferner kann dadurch ein einheitlicher Internetauftritt der Projekte realisiert werden und eine korrekte Verschlagwortung der Internetseiten sichergestellt werden.

Institutsweite Verfügbarkeit von Dokumenten

Der generelle Paradigmenwechsel in der Informationstechnik vom Datei-System zur Datenbank hat u.a. zur Folge, daß die strukturierten Daten gut durchsucht und gefunden werden können. Da aber Texte und sonstige Dateien weiterhin unstrukturiert – im Sinne der IT – sind, besteht zunehmend der Bedarf, auch einschlägige Texte zu finden. Die Ausgabe 5/2000 der Zeitschrift info21 hat als Titelthema: „Knowledge-Management: Positionsbestimmung“. Hier wird Wissensmanagement weitgehend im Sinne von Dokument-Findbarkeit verstanden (vgl. Raum 2000). Neben Dokument-Management-Software bieten entsprechend die großen Datenbanken (ORACLE mit IFS und Microsoft mit dem SQL-Server) jetzt auch die Integration von

ganzen Fileservern an, um die Suche auch in unstrukturierten Dokumenten zu ermöglichen. Eine solche Anwendung wird derzeit im DJI angedacht und in absehbarer Zeit realisiert.

Intranet als Informationsbörse

Der Ausbau des Intranet wird auch durch die Bereitstellung von institutsrelevanten Informationen unterstützt, seien es aktuelle Informationen und Formulare aus dem Bereich der Verwaltung oder Leitfäden für öffentlichkeitsarbeitsrelevante Vorgänge und Prozesse (Checkliste für Tagungen, Presseinformationen oder Interviews).

Dokumentationen von Projekten und Arbeitsstellen

Im DJI bieten Arbeitsstellen und Projekte themenzentriert Dokumentationen von Praxisansätzen und -erfahrungen an. Hier wird vermehrt das Internet zur Verbreitung eingesetzt. Die dokumentierten Erfahrungen stehen auch im Intranet für alle MitarbeiterInnen projektbegleitend zur Verfügung. Diese Beispiele zeigen, daß Wissensmanagement auf der Ebene einzelner Arbeitsgruppen am DJI bereits praktiziert wird. Neu sind die Möglichkeiten technischer Unterstützung und Abrufbarkeit durch Intra- und Internet, die in Zukunft verstärkt genutzt werden sollen. Diese Unterstützung erscheint zwingend notwendig, um die zukünftigen Entwicklungschancen des Instituts zu erweitern.

Datenbank „Kinderseiten im Internet“

Das Projekt „*Internet – außerschulische Lernangebote für Kinder und Jugendliche bis zum 14. Lebensjahr*“ dokumentiert Internetseiten, die sich an Kinder richten; diese Seiten werden nach Suchbegriffen systematisiert und nach medienpädagogischen Gesichtspunkten beurteilt. Ziel des Projektes ist es, vor allem Eltern und PädagogInnen eine Hilfestellung bei der Suche nach geeigneten Websites zu geben. Neben einer umfangreichen Dokumentation der Forschungsarbeit ist eine qualitativ hochwertige Datenbank mit derzeit über 100 Internetsites entstanden. Diese ist im Internetangebot des DJI auch für externe InteressentInnen erreichbar. Durch die Angabe von Suchkriterien können die BesucherInnen Informationen zu den erfaßten Internetangeboten abrufen, die ihren Interessen entsprechen. Diese werden dann, versehen mit den Kommentaren und einer Beurteilung, ausgegeben und können von dort direkt aufgerufen werden (Abbildung 5).

Abbildung 5: Ausgabe der Suchergebnisse der Kinderseiten



Quelle: Bildschirmfoto aus dem Internet des DJI (<http://www.dji.de/www-kinderseiten>)

Auch die Publikation der Forschungsergebnisse erfolgt gezielt im Internet. Dadurch ist es möglich, die Erkenntnisse, aktuell und bei niedrigen Kosten, auch einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Informationszentrum „Kindesmisshandlung/Kindesvernachlässigung“ (IKK)

Das IKK ist eine bundesweite Informations- und Vernetzungsstelle zur Thematik Kindesmißhandlung und Kindesvernachlässigung. Wichtige Praxiserfahrungen und Forschungsergebnisse in diesem Bereich werden in wechselseitige Verbindung gebracht, aufbereitet und einer breiten (Fach-)Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Das Angebot des IKK richtet sich an alle Personen- und Berufsgruppen, die in ihrer Arbeit direkt oder indirekt mit vernachlässigten und/oder mißhandelten Kindern in Kontakt kommen.

Der Literaturservice sichtet und erschließt fachlich neue deutsch- und englischsprachige Literatur zum Thema Kindesvernachlässigung/Kindesmißhandlung. Auf Anfragen werden Literaturrecherchen durchgeführt und Literaturlisten erstellt. Ferner sind Abstracts zu neuer Literatur erhältlich. Auf der IKK-Internetseite werden externen NutzerInnen demnächst auch individuelle Recherchen im Internet ermöglicht werden. Intern steht dieses Angebot bereits zur Verfügung.

5. Auf dem Weg zu einer wissensbewußten Organisation

Experten betonen die Bedeutung von Wissen und seiner Anwendung für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Wissensmanagement wird dabei als pragmatische Weiterentwicklung von Ideen des organisationalen Lernens verstanden. Im Zentrum steht die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource „Wissen“. Sowohl für Individuen als auch für Organisationen geht es darum, ein Gleichgewicht zwischen schädlicher und gesunder Ignoranz, zwischen überlastender und anregender Informationsflut zu erreichen. Je klarer Wissensziele formuliert und verstanden werden, desto einfacher fällt die Orientierung in diesem Spannungsfeld. Auch für das DJI stellt sich nicht die Frage, ob Wissensmanagement sinnvoll ist. Vielmehr geht es darum, welches Wissen künftig notwendig sein wird, wie es den MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt und wie der interne und externe Wissensaustausch unterstützt werden kann.

Die in Kapitel 4 aufgeführten Beispiele zu wissensrelevanten Datenbanken und Dokumentationen am DJI zeigen, welches Potential in der Bereitstellung dieser Wissensinstrumente liegt. Kommunikationsmedien wie Intranet und Internet ermöglichen einen neuartigen Zugriff auf digitalisierte Daten und Informationen aller Art. Wie bei allen anderen Kommunikationsmedien bedarf es jedoch des sinnvollen Einsatzes. Wer das „Medium zur Nachricht“ macht, kann nur enttäuscht werden. Reine Technologielösungen werden nie die notwendige organisatorische Transparenz schaffen können. Sie müssen immer durch den Faktor Mensch ergänzt werden, der sein Wissen und Können im persönlichen Gespräch und Austausch anderen Organisationsmitgliedern zur Verfügung stellt. Vom Wissen, daß eine Information oder eine Fähigkeit intern oder extern vorhanden ist, zur produktiven und kreativen Nutzung sind vielfältige Lernbarrieren der Organisation und ihrer Mitglieder zu überwinden. Wissen auf einem „Marktplatz“ technisch zur Verfügung zu stellen, ist jedoch einfacher als eine Wissenskultur organisatorisch zu verankern, und steht deshalb in der Diskussion um Wissensmanagement häufig im Vordergrund. Für das DJI wird es in den nächsten Jahren darum gehen, seine Wissenskultur und bewährte Formen der internen Kooperation und Kommunikation weiterzuentwickeln und aufgeschlossen für neue Wege des institutionalisierten Austausches und der Meinungsbildung zu sein. In diesem Zusammenhang ist es auch notwendig, eigene Wissenslücken und blinde Flecken zu thematisieren. Die IT-bezogenen Elemente des Wissensmanagements am DJI mit Formen der internen Kooperation und Kommunikation zu verbinden, stellt das Endziel dieses Prozesses dar.

Literatur

Brelow, C.: Wissen preisgeben: Die Angst der Experten vor dem Machtverlust. In: Antoni/Sommerlatte (Hrsg.): Report Wissensmanagement – Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen. Symposium Publishing 1999

Davenport, T./Prusak, L.: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß. Das Praxisbuch zum Wissensmanagement 1999

Deutsches Jugendinstitut: Mittelfristige Forschungsplanung 2001–2005. München 2000

Lange, F.: Wissensmanagement in der Investitionsgüterindustrie. Kienbaum Management Consultants. Düsseldorf 1999

Nonaka, I.: Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. In: Harvard Manager 2/1992, S. 95–103

Nonaka, I.: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science 5, 1, 2/1994, S. 14–37

Polanyi, M.: Implizites Wissen. Frankfurt am Main 1985 (1. Aufl. 1967)

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden 1999

Raum, C.: Knowledge-Management – Zukunft der DMS-Branche. In: info21, 5/2000, S. 14–20

Willke, H.: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart 1998

Willke, H.: Systemtheorie II: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Stuttgart 1995