

Warum evidenzbasiertes Wissensmanagement?

Evidenzbasiertes Wissensmanagement ist die Anwendung des evidenzbasierten Managements, der evidenzbasierten Bibliotheks- und Informationspraxis sowie informationswissenschaftlicher Methoden (etwa der Nutzerforschung, aber auch dem Aufbau von Wissensordnungen) auf das betriebliche Wissensmanagement. Wissenschaftliche Forschungen zum Wissensmanagement gibt es viele, es existieren vereinzelt praktische Einsatzfälle von Wissensmanagement in Unternehmen, von einigen wenigen wird auch berichtet, dass sie sowohl erfolgreich eingeführt als auch ebenso erfolgreich betrieben würden. Es lässt sich nicht wegleugnen, dass Wissensmanagement in der betrieblichen Praxis scheitern kann – und es gibt diverse Beispiele dafür, dass es in der Tat gescheitert ist. Hierbei lassen sich zwei Stolpersteine identifizieren:

- ein Wissensmanagementprojekt scheitert bei seiner Einführung (findet beispielsweise nie eine kritische Masse an Nutzern) (Finke, 2009),
- ein Wissensmanagementprojekt scheitert bei seinem Alltagsbetrieb (weil weder Management noch Mitarbeiter umfassend ihr Wissen im System zur allgemeinen Nutzung bereitstellen oder das System im Arbeitsalltag schlicht nicht nutzen) (Hermsen & Vopel, 1999; Howaldt, Klatt, & Kopp, 2004).

In solchen Fällen hat der verantwortliche Wissensmanager offenbar nicht über die ausreichende Evidenz verfügt, das System so zu konstruieren, dass es auch läuft und breit akzeptiert wird. Der Ansatz von Sonja Gust von Loh möchte solch unliebsamen Erfahrungen vorbeugen und betont – für alle Beteiligten (außer dem Wissensmanager sind auch Management und Mitarbeiter, ja sogar weitere Stakeholder wie Kunden oder Lieferanten gefordert) – für die jeweils beste Evidenz für Einführung und Betrieb von Wissensmanagement zu sorgen.

Vielfach findet man im Wissensmanagement eine sehr starke Akzentuierung der Arbeiten auf Informationstechnik vor. Brown und Duguid (2002) bezeichnen dies als "Tunnel Design", eine "kurzsichtige", rein an der Information ausgerichtete Methode. Hierbei bleibt vieles auf der Strecke. "This central focus (the tunnel design, St.) inevitable pushes aside all the fuzzy stuff that lies around the edges – context, background, history, common knowledge, social resources. But this stuff around the edges is not as irrelevant as it may seem. It provides valuable balance and perspective. It holds alternatives, offers breadth of vision, and indicates choices" (Brown & Duguid, 2002, 1f.). Gust von Loh nimmt diesen "fuzzy stuff" ernst. Von Brown und Duguid (2002, XIV) bekommen wir einen ersten Hinweis darauf, wohin die Reise führt: "At the root of the problem lie issues of meaning, judgment, sense making, context, and interpretation – issues far beyond a simple search and embedded in social life". Gust von Loh füllt diese Grundlagen mit Leben. Es ist erstaunlich, wie weit uns diese Reise trägt: Das Methodenspektrum der *Einführung* von Wissensmanagement (das natürlich nach wie vor auch technische Aspekte enthält) wird durch empirische Nutzer- und Nutzungsforschung, durch die analytisch vorgehende Cognitive Work Analysis (CWA) bis hin zur Hermeneutik

massiv erweitert. Dies bedeutet ein tiefes Eindringen des Wissensmanagements in Bereiche der Sozial- und der Geisteswissenschaften. Der betriebswirtschaftlich geschulte Leser wird hier beispielsweise mit philosophischen Lehrgebäuden eines Heidegger (2006) oder eines Gadamer (1999) konfrontiert – eine Herausforderung, allerdings zum Nutzen von BWL und Wissensmanagement.

Auch die Menge der Werkzeuge im *Betrieb* von Wissensmanagement erfährt eine Ausweitung. Neben etablierte technische Tools wie Content-Management- oder Records-Management-Systeme oder ebenso verbreitete soziale Methoden wie Communities of Practice, Knowledge Cafés oder Storytelling treten bei Gust von Loh Web-2.0-Services (Social Bookmarking, Social Tagging mittels Folksonomies, Wikis oder Weblogs) in den Dienst des betrieblichen Knowledge Management. Mit dieser umfassenden Sicht gelingt auch der erfolgreiche Umgang mit explizitem sowie – und dies ist bemerkenswert – ebenfalls mit implizitem Wissen. Gemäß Ryle (1946) und Polanyi (1967) ist das implizite Wissen stets an eine Person gebunden und kann nicht – zumindest nicht erschöpfend – von ihr abgetrennt externalisiert und in Informationssysteme abgespeichert werden. Polanyis (1967, 4) berühmte Formulierung des "tacit knowledge" lautet: "I shall consider human knowledge by starting from the fact, that *we can know more than we can tell*". Mit dem Ausscheiden eines Wissensträgers aus dem Unternehmen geht auch sein implizites Wissen für das Unternehmen verloren – zumindest solange sich Wissensmanagement ausschließlich auf technische Informationssysteme konzentriert. Hier sind wir notgedrungen auf nicht-technische Lösungen angewiesen.

Letztlich sind vier grundlegende Aspekte bei Einführung und Betrieb von Wissensmanagement zu beachten, die untereinander in Wechselwirkung stehen: die Informations- und Kommunikationstechnik (T), das Wissen bzw. die Information (I), die Menschen – Mitarbeiter, Management und weitere Stakeholder (M) und die Organisation (O), von Gust von Loh in ihrem TIMO-Modell zusammengefasst.

Das theoretische Grundgerüst dieser Arbeit ist die Evidenzbasierung. Diese Konzeption entstand in der Medizin, fand von hier aus einerseits (vermittelt über Medizinbibliothekare) den Weg in die Welt der Bibliotheken und Informationsdienste und andererseits einen weiteren Anwendungsfall im evidenzbasierten Management (Pfeffer & Sutton, 2006). Bei Gust von Loh finden die beiden unterschiedlichen Stränge zum evidenzbasierten Wissensmanagement zusammen. Die Evidenzbasierung geht davon aus, dass es in der Praxis (mitunter oder auch häufig) Lücken hinsichtlich der bestmöglichen Entscheidungsbasis für Handlungen gibt. Insbesondere aktuelle wissenschaftliche Forschungsergebnisse finden nur sehr unzureichend Beachtung in der Praxis. Solche Theorie-Praxis-Lücken gilt es rigoros zu schließen. Den abstrakten Prozess der Gewinnung der besten Evidenz verdeutlicht Abbildung 0.1. Er beginnt mit einer wichtigen und beantwortbaren Frage (Schritt 1) (Eldredge, 2000a; Booth, 2006), der die Suche nach der optimalen Evidenz für die Beantwortung der Fragestellung folgt (2) (Eldredge, 2000b; Eldredge, 2004; Koufogiannakis, Slater, & Crumley, 2004; Winning, 2004). Hierfür kommen alle Quellen an Forschungsliteratur infrage, also alle einschlägigen Zeitschriften, Monographien und fachspezifischen Datenbanken. In diesem zentral wichtigen Schritt wird die Forschungsliteratur (die ja nicht unbedingt in Hinblick auf die Pra-

xis geschrieben worden ist) für die Anwendung gesichtet und u. U. nutzbar gemacht. Die in wissenschaftlichen Disziplinen häufig anzutreffende Forschungs-Praxis-Lücke wird so zu überbrücken versucht. Dies geschieht keineswegs mechanisch; vielmehr wird die Forschungsliteratur (in Schritt 3) einer kritischen Würdigung unterzogen (Booth & Brice, 2004; Glynn, 2006): Enthält ein Artikel in der Tat zur Beantwortung der Frage anwendbares Wissen? Gibt er Evidenz für die Antwort her? Für die Würdigung liegen Checklisten vor, zudem wird nach unterschiedlichen Evidenzniveaus differenziert (Eldredge, 2002).

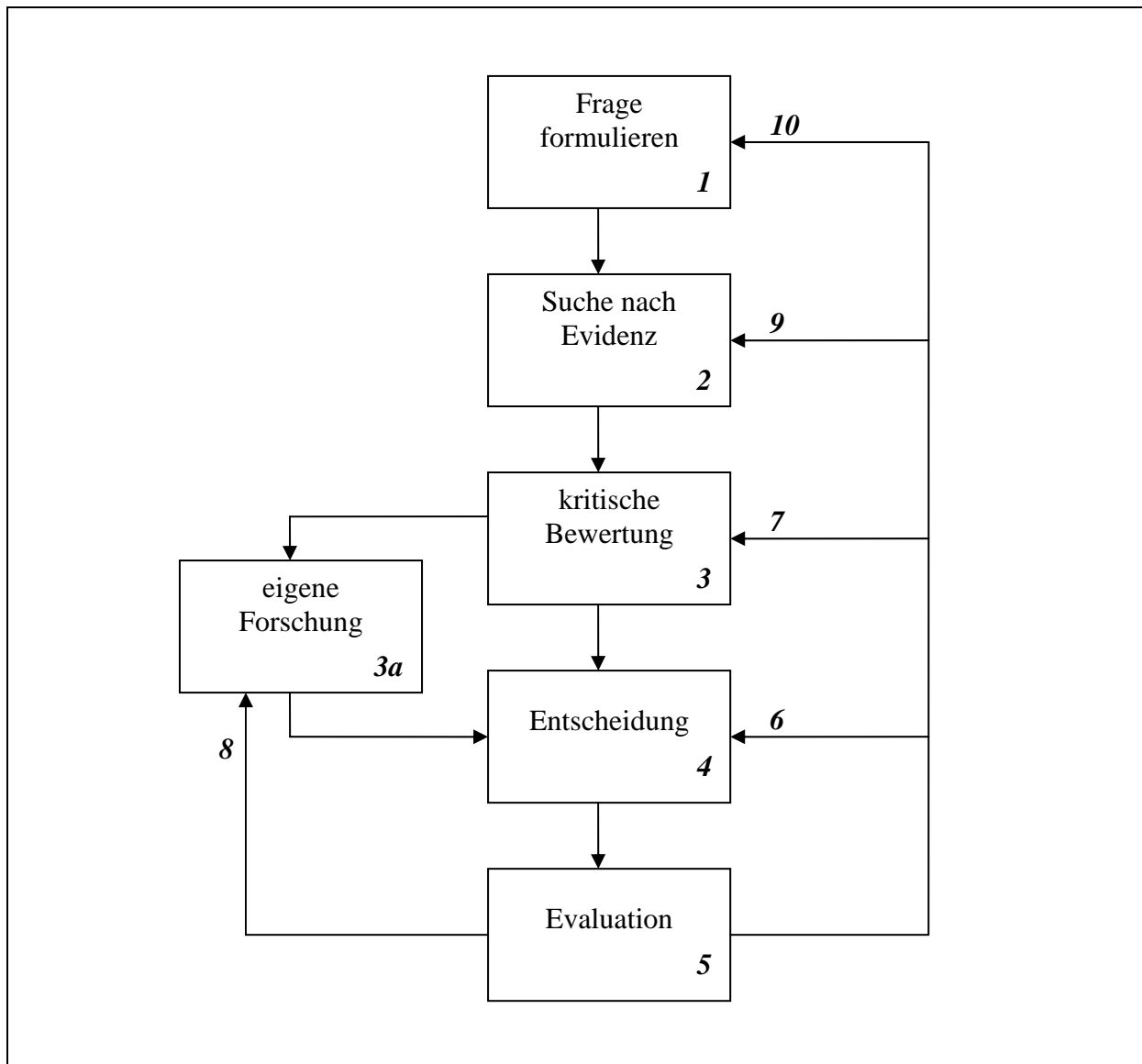


Abbildung 0.1: Prozess der Evidenzgewinnung.

Findet sich in der Forschungsliteratur keine brauchbare Evidenz, so wird der Praktiker durchaus auch eigene Forschungen durchzuführen haben (3a). Auf der Basis der gefundenen Evidenz fällt der Praktiker eine Entscheidung und erprobt die Evidenz in der Anwendung (4) (Connor, Hrsg., 2004). Die Bewertung der Anwendung erfolgt auf mehreren Ebenen, der des Praktikers, der seiner Institution und der der gesamten Profession (5) (Eldredge, 2008). Der

bisher lineare Prozess erfährt nunmehr eine Rückkopplung: Ist die richtige Entscheidung getroffen worden (6)? Wurde die Evidenz korrekt bewertet (7)? War die eigene Forschung derart erfolgreich, dass sie die passende Evidenz erbrachte (8)? Ist überhaupt richtig recherchiert worden (9)? Und wurde zu Beginn die richtige Frage gestellt (10)?

Spannenderweise findet sich der Wissensmanager im Spannungsfeld gleich zweier Lücken. Einerseits ist er Praktiker, der die beste Forschungsevidenz sowohl für seine eigene Arbeit als auch für die seiner Kollegen im Unternehmen zu sichten hat. Hier wird der Evidenzprozess wahrscheinlich über die Schritte 2 und 3 verlaufen, d.h. nach der bestpassenden Evidenz wird in der vorhandenen Forschungsliteratur recherchiert. Andererseits ist er in der Rolle des Forschenden, dem die Mitarbeiter als Praktiker gegenüberstehen. Hier ist der Wissensmanager aufgefordert, sich über die grundlegende Kultur im Unternehmen, über die betriebliche Informationskultur und über die Informationsbedarfe seiner Klientel zu unterrichten. In diesem Fall verläuft der Prozess über Schritt 3a, denn es wird kaum anwendbares Wissen vorliegen. Vielmehr sind wir hier an der zentral wichtigen Stelle angelangt, bei der die Hermeneutik, die CWA sowie die Nutzeranalysen einzusetzen sind.

Sonja Gust von Loh ist bisher durch ihre Forschungen zu Informationsbedarfsanalysen – vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (Gust von Loh 2008a, 2008b) – sowie zu Web-2.0-Anwendungen in Forschung und Lehre (Czardybon, Grün, Gust von Loh, & Peters, 2008; Peters, Gust von Loh, & Weller, 2009) in der Fachwelt bekannt geworden. Sie forscht und lehrt als Akademische Rätin an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und hält dort Lehrveranstaltungen zum Wissensmanagement und zur evidenzbasierten Bibliotheks- und Informationspraxis ab. Als Praktikumsbeauftragte der Abteilung für Informationswissenschaft steht sie in ständigem Kontakt zu Vertretern der Wirtschaft. Sonja Gust von Loh kennt die Probleme des Wissensmanagements in der Praxis. Mit diesem Buch legt sie einen theoretischen Entwurf vor, Wissensmanagement optimal in die Praxis einzuführen und ebenso optimal operativ im Unternehmensalltag einzusetzen. Mit der Theorie der Evidenzbasierung dürften einige der Klippen der Einführung und des Betriebs von Wissensmanagement erkannt und – viel wichtiger – als umgehbar markiert worden sein. Ich wünsche dem Buch eine weite Verbreitung in Forschung und Praxis sowie eine kritische Beachtung und Diskussion.

Wolfgang G. Stock

Literatur

- Brown, J.S., & Duguid, P. (2002). *The Social Life of Information* (2. Aufl.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Booth, A. (2006). Clear and present questions: Formulating questions for evidence based practice. *Library Hi Tech*, 24(3), 355-368.
- Booth, A., & Brice, A. (2004). Appraising the evidence. In Booth, A., & Brice, A. (Hrsg.): *Evidence Based Practice for Information Professionals* (S. 104-118) London: Facet.
- Connor, E., Hrsg. (2007). *Evidence-Based Librarianship: Case Studies and Active Learning Exercises*. Oxford: Chandos.

- Czardybon, A., Grün, P., Gust von Loh S., & Peters I. (2008). Gemeinschaftliches Selbstmarketing und Wissensmanagement in einem akademischen Rahmen. In Ockenfeld, M. (Hrsg.), *Verfügbarkeit von Informationen. Proceedings der 30. Online-Tagung der DGI* (S. 27-42). Frankfurt am Main: DGI.
- Eldredge, J. (2000a). Evidence-based librarianship: Formulating EBL questions. *Bibliotheca Medica Canadiana*, 22(2), 74-77.
- Eldredge, J. (2000b). Evidence-based librarianship: Searching for the needed EBL evidence. *Medical Reference Services Quarterly*, 19(3), 1-18.
- Eldredge, J. (2002). Evidence-based librarianship: Levels of evidence. *Hypothesis*, 16(3), 10-13.
- Eldredge, J. (2004). How good is the evidence base? In Booth, A., & Brice, A. (Hrsg.): *Evidence Based Practice for Information Professionals* (S. 36-48). London: Facet.
- Eldredge, J. (2006). Evidence-based librarianship: The EBL process. *Library Hi Tech*, 24(3), 341-354.
- Eldredge, J. (2008). Evidence-based practice. In Wood, M.S. (Hrsg.): *Introduction to Health Sciences Librarianship* (S. 241-269). New York: Haworth.
- Finke, I. (2009). Einführung von Wissensmanagement. In Mertins, K., & Seidel, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement im Mittelstand* (S. 23-32). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Gadamer, H.G. (1999). *Wahrheit und Methode* (Gesammelte Werke; Bd. 1). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Glynn, L. (2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*, 24(3), 387-399.
- Gust von Loh, S. (2008a). Wissensmanagement und Informationsbedarfsanalysen in kleinen und mittleren Unternehmen. Teil 1: Grundlagen des Wissensmanagements. *Information – Wissenschaft und Praxis*, 59(2), 118–126.
- Gust von Loh, S. (2008b). Wissensmanagement und Informationsbedarfsanalyse in kleinen und mittleren Unternehmen. Teil 2.: Wissensmanagement in KMU. *Information – Wissenschaft und Praxis*, 59(2), 127–136.
- Heidegger, M. (2006). *Sein und Zeit* (19. Aufl.) Tübingen: Niemeyer.
- Hermesen, T., & Vopel, O. (1999). Wissensmanagement – Warum so viele Projekte scheitern. *Wirtschaft & Weiterbildung*, Nr. 2, 50-56.
- Howaldt, J., Klatt, R., & Kopp, R. (2004). *Neuorientierung des Wissensmanagements. Paradoxien und Dysfunktionalitäten im Umgang mit der Ressource Wissen*. Wiesbaden: DUV.
- Koufogiannakis, D., Slater, L., & Crumley, E. (2004). A content analysis of librarianship research. *Journal of Information Science*, 30, 227-239.
- Peters, I., Gust von Loh, S., & Weller, K. (2009). Multimediale und kollaborative Lehr- und Lernumgebungen in der akademischen Ausbildung. In Kuhlen, R. (Hrsg.): *Information: Droge, Ware oder Commons? Wertschöpfungs- und Transformationsprozesse auf*

- den Informationsmärkten. Proceedings des 11. Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft (ISI 2009)* (S. 363-377). Boizenburg: Werner Hülsbusch.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense. Profiting from Evidence-Based Management*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Doubleday (Anchor Books).
- Ryle, G. (1946). Knowing how and knowing that. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 46, 1-16.
- Winning, A. (2004). Identifying sources of evidence. In Booth, A., & Brice, A. (Hrsg.): *Evidence Based Practice for Information Professionals* (S. 71-88). London: Facet.