



Sonja Gust von Loh, Mechtild Stock, Wolfgang G. Stock

Evidenzbasiertes Wissensmanagement

Kurz gefasst:

- Evidenzbasierte Techniken werden immer häufiger in Wissenschaftsbereichen mit ausgeprägtem Praxisbezug angewandt.
- Als Brücken zwischen Praxis und Theorie kommen im betrieblichen Wissensmanagement die Analyse kognitiver Arbeit (Cognitive Work Analysis; CWA), Informationsbedarfsanalysen, Nutzungsforschung (einschließlich Knowledge Audits) sowie Informationshermeneutik zum Einsatz.
- Durch evidenzbasiertes Wissensmanagement wird das Risiko, dass die Einführung oder der Betrieb von Wissensmanagement in einem Unternehmen fehlschlägt, minimiert.

Der Begriff der Evidenzbasierung wurde ursprünglich in der Medizin geprägt und dient dazu, eine komplexe Theorie denjenigen verständlich zu vermitteln, die über keinen oder einen nicht ausreichenden theoretischen Hintergrund verfügen. Auch im Wissensmanagement existiert eine solche Lücke zwischen Theoretikern und Praktikern.

Die Theorie-Praxis-Lücke

Häufig ist es für die Mitarbeiter eines Unternehmens schwer nachzuvollziehen, wieso gerade bestimmte Techniken des Wissensmanagements implementiert und genutzt werden sollen und nicht andere, ebenso mögliche – bis hin zur subjektiven Einschätzung, dass das persönliche Wissensmanagement ja völlig ausreichend sei und keinerlei Systeme benötigt würden. Dadurch werden neue Wissensmanagement-Systeme häufig nicht von den Mitarbeitern angenommen. Sie werden nicht genutzt und verkümmern gänzlich. Letztlich wurde vergeblich Kapital und Arbeit in ihre gesamte Entwicklung und Realisierung investiert.

Bei einer solchen Entwicklung liegt der Fehler beim betrieblichen Wissensmanagement – und zwar in zweifacher Hinsicht:

1. Die Verantwortlichen verwenden offenbar nicht die beste praktische Evidenz, um ihr Vorhaben zu realisieren. Hier spielt der Wissensmanager die Rolle des Theoretikers, der den Praktikern (also den Mitarbeitern des Unternehmens) gegenübertritt.
2. Das Unternehmen berücksichtigt zudem wahrscheinlich auch nicht den aktuellen Stand der internationalen Bemühungen in Wissensmanagement, (Wirtschafts-)Informatik, Ökonomie und Informationswissenschaft, die solche Entwicklungen erforschen. Damit hat der Wissensmanager nicht die beste theoretische Evidenz als Handlungsbasis gefunden.

Interessanterweise spielt der Wissensmanager bei dieser zweiten Lücke die Rolle des Praktikers, der dem Wust akademischer und anderer wissenschaftlicher Forschung gegenüber steht. Will man als Wissensmanager erfolgreich sein, so müssen beide Theorie-Praxis-Lücken geschlossen sein.

Evidenzbasierte Ansätze gehen zur Lösung von praktischen wie theoretischen Problemen stets von der jeweils am besten passenden Evidenz aus – unabhängig von der Provenienz dieser Evidenz. Sie erfordern eine enge Verbindung zwischen Theorie und Praxis. Es geht darum, einen Konsens zu finden, der für gemeinsame Werte steht. [1] Disziplinen

mit ausgeprägtem Praxisbezug, wie die Medizin, setzen seit Jahren auf Evidenzbasierung. Weitere Bereiche, wie beispielsweise die evidenzbasierte Krankenpflege oder das evidenzbasierte Bibliothekswesen [1, 2], folgten. Auch im Hinblick auf Wissensmanagement bietet sich dieser Ansatz an.

Alle evidenzbasierten Praktiken schließen Elemente des Informationsmanagements im weitesten Sinne bereits mit ein. [1] Ziele müssen gesetzt und Vorgehensweisen überlegt werden. Durch das evidenzbasierte Wissensmanagement soll genau herausgefunden werden können, welche Analysen und auch weitere Vorgehensweisen für ein bestimmtes Unternehmen die richtigen sind. Neben der besseren Praktikabilität von Lösungen können Organisationen durch Evidenzbasierung Kosten sparen und die Qualität verbessern. [4]

Informationshermeneutik

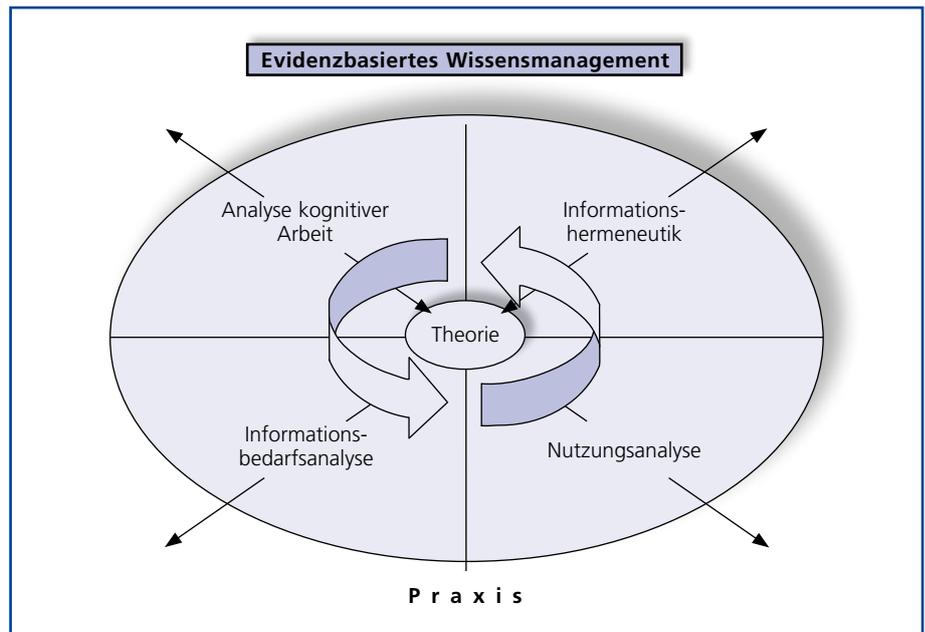
Mitarbeiter werden in die Welt eines Unternehmens hineingeworfen und dort zum praktischen Handeln gedrängt. Erst in dem Moment, in dem der Handlungsfluss gestört wird, beginnt der Mensch zu interpretieren und zu hinterfragen. Die Hermeneutik als Wissenschaftsdisziplin beschäftigt sich

mit dem (richtigen) Verstehen. Die Informationshermeneutik ist die Anwendung der Resultate der Hermeneutik auf alle Informations- und Wissensarbeiten, die mit Verstehen zu tun haben. Informationshermeneutik gilt seit Winograd und Flores [12] als eine zentrale Quelle beim Design von Informationssystemen. Sie nutzt die Störung als methodisches Konstrukt. Der System-Breakdown wird als idealisierte Problemsituation konstruiert. In der methodischen Zerstörung eines Systems entsteht die Chance, die Mitarbeit aller Beteiligten neu zu überdenken und darauf aufbauend das System zu modifizieren oder neu zu schaffen.

Zentrale Voraussetzung für das Verstehen ist die Sprache. Wenn die Sprachen von Management, Informatikern, Wissensmanagern und Mitarbeitern nicht kompatibel sind, ist eine gemeinsame Erweiterung der Wissensbasis im Unternehmen unmöglich. Daher schließt sich an den methodischen Breakdown die Bestandsaufnahme der in der Institution vorgefundenen Sprachen an – mit dem Ziel, sich auf Verbindungen einzulassen. Nach dem Motto: „Aus Fehlern lernen wir“, verhelfen Breakdowns und Verschmelzung von sprachlichen Verstehenshorizonten dazu, menschliche Aktivitäten zu analysieren und neue Möglichkeiten oder Änderungen zu schaffen. Wie kann man sich dies in der praktischen Arbeit vorstellen?

Analyse kognitiver Arbeit

Wissensmanagement hat mit Wissen zu tun; Wissen entsteht und wird von Menschen mit Hilfe kognitiver Arbeit genutzt. Ein sinnvoller Startpunkt für die konkrete Arbeit im evidenzbasierten Wissensmanagement ist demnach die Analyse kognitiver Arbeit (Cognitive Work Analysis, CWA) nach Rasmussen et al. [9] Diese muss vor der Implementierung eines neuen Informationssystems stattfinden. Nur so erhalten die Informationsdesigner Informationen, wie sie das System gestalten können, um die Mitarbeiter zu unterstützen. Neben der Neukonstruktion eines Systems können auch bereits bestehende Systeme evaluiert, überdacht und ggf. geändert werden.



Evidenzbasiertes Wissensmanagement

Zweck von CWA ist es, menschliche Wissensarbeit zu durchleuchten und kognitive Strukturen als Anhaltspunkte zu nutzen. Die Mitarbeiter sind handelnde Personen, die alle ein individuelles, besonderes Informationsbedürfnis haben. Diese Individualität macht es besonders schwer, Systeme im Wissensmanagement für alle gleichsam nutzerfreundlich zu gestalten. Die Besonderheit der CWA besteht darin, dass sie die gesamte Arbeitsumgebung einbezieht. Sie führt neben einer Aktivitäten-, Organisations- und Aufgabenanalyse auch eine Untersuchung des Arbeitsumfeldes durch: [4, 5]

- Die Aktivitätenanalyse zielt auf die mentalen Strategien – also die Kategorien von kognitiven Aufgaben, die auf einem bestimmten mentalen Modell basieren. Sie berücksichtigt dabei auch subjektive Gegebenheiten, wie Zeitverbrauch. [3]
- Die Organisationsanalyse erfasst feststehende Regeln und Informationsflüsse im Unternehmen.
- Auf der Ebene der Arbeitsaufgaben findet die Means-Ends-Analyse Einsatz. Diese arbeitet mit einer Abstraktionshierarchie und beschreibt darin verschiedene Relationen (Means-Ends-Relationen). Sie setzen die Ziele, Prioritäten, Funktionen, Prozesse und Ressourcen zueinander in Beziehung. [7]

Informationsbedürfnisanalysen

Menschen haben ein natürliches Bedürfnis, Wissen aufzunehmen. Dies gilt auch für die Mitarbeiter eines Unternehmens und für die Institution selbst. Ist von der subjektiven Einschätzung des Informationsmangels eines Einzelnen die Rede, spricht man dabei von einem Informationsbedürfnis. Dem gegenüber steht der objektiv vorhandene Informationsbedarf. Er orientiert sich an der Stelle, nicht am Stelleninhaber. Informationsbedürfnis und Informationsbedarf sind selten deckungsgleich. Daher gilt es, stets beide zu erfassen. Da man empirisch nur Stelleninhaber, aber keine Stellenbefragten kann, ist die Forschung auf Informationsbedürfnisanalysen angewiesen. Dem Informationsbedarf nähert sie sich via Means-End-Analyse im Rahmen der CWA.

Nach Koreimann geht es darum, Verfahren und Methoden zu finden, die geeignet sind, diejenigen Informationen zu ermitteln, die für die Lösung konkreter betriebswirtschaftlicher Aufgaben erforderlich sind. [6] Eine Informationsbedürfnisanalyse kann auf mehreren Wegen erfolgen. Instrumente zur Ermittlung des Informationsbedarfs sind Fragebogen, Interviews, Beobachtungen, Dokumentenanalyse und Selbstaufschreibung. [2] Das wohl gängigste Mittel ist in diesem Zusammenhang das

halbstandardisierte Interview mit zu grundlegendem Fragebogen.

Es gibt verschiedene Formen, wie Menschen mit Informationen umgehen. Neben dem Informationsbedürfnis und dem Informationsbedarf gibt es den tatsächlichen Informationsstand des Stelleninhabers bzw. der Stelle. Unter dem Informationsangebot versteht man die Summe der zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbaren Informationen. [6] Hier geht es nicht nur um das Wissensangebot innerhalb, sondern auch außerhalb einer Firma. Es können durchaus auch Informationen sein, die das Unternehmen sehr sinnvoll einsetzen könnte, aber von deren Existenz es noch gar nichts weiß. Bei der Informationsnachfrage spielt das Informationsangebot eine Rolle, insofern es – via Informationsmarketing – auf Wissensbestände hinweist, die für den Mitarbeiter wichtig sind. Durch Informationsmarketing und Sensibilisierung von Arbeitnehmern für bestimmte Informationen kann ein solcher Bedarf erzeugt werden. [8] Ziel von Informationsbedürfnisanalysen ist es, dass jeder Mitarbeiter sein Informationsbedürfnis äußert und so ein Gesamtbild des Informationsbedarfs im Unternehmen entsteht.

Nutzungsanalysen

Nutzungsanalysen beziehen sich auf konkrete Anwendung vorhandener Systeme im betrieblichen Wissensmanagement. Man könnte sie auch als „Knowledge Audits“ bezeichnen. [5] Zweck solcher Studien ist es, empirische Daten über das Verhalten von Mitarbeitern oder Kunden zu erlangen. Möglich wird das mit Systemen des Customer-Relationship-Managements, des Customer Knowledge Managements, mit Warenwirtschafts-, Dokumenten-Management- und Retrievalsystemen sowie durch Webseiten in Intra-, Extra- und Internet.

Nutzerforschung [10] findet seine Methoden in der Beobachtung einzelner Anwender in Laborsituationen, in deren Befragung und in der Analyse von Logfiles. [11] Beispielsweise lässt sich die Nutzung eines Retrievalsystems durch die Häufigkeit der Inanspruchnahme, der Anzahl eingegebener Suchterme

oder die Zahl angesehener Dokumente detailliert beschreiben. Möglicherweise ergeben sich dabei Nutzungsregelmäßigkeiten (Recherchieren FuE-Mitarbeiter anders als der Vorstand? Recherchieren Männer anders als Frauen? etc.). Mit diesen Informationen über das Nutzungsverhalten können die Verantwortlichen das System optimieren. Finden sie Schwachstellen, müssen sie entweder das System verändern oder die Nutzer besser schulen.

Literatur:

- [1] Booth, A.: Bridging the research-practice gap? The role of evidence-based librarianship. In: New Review of Information & Library Research. 2002
 [2] Fank, M.: Einführung in das Informationsmanagement. 2001
 [3] Fidel, R.; Peijtersen, A. M.: A Framework for Work Centered Evaluation and Design: A Case

- Study of IR on the Web. 1998
 [4] Haines, M.: Librarians and evidence-based purchasing. In: Evidence-Based Purchasing. 8(1)
 [5] www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_Initiative_Unlikely_to_Succeed_Without_a_K_Audit.pdf.
 [6] Koreimann, D.: Methoden der Informationsbedarfsanalyse. De Gruyter. 1976
 [7] Mai, J.E.: Contextual analysis for the design of controlled vocabularies. In: Bulletin of the American Society for Information Science and Technology. 2006
 [8] Mujan, D.: Informationsmanagement in lernenden Organisationen. Logos. 2006
 [9] Rasmussen, J.; Pejtersen, A.M.; Goodstein, L. P.: Cognitive Systems Engineering. Wiley. 1994
 [10] Spink, A.; Jansen, B.J.: Web Search: Public Searching the Web. Kluwer. 2004
 [11] Stock, W.G.; Lewandowski, D.: Suchmaschinen und wie sie genutzt werden. In: WISU. 2006
 [12] Winograd, T.; Flores, F.: Understanding Computers and Cognition: A New Foundation of Design. Ablex. 1986

Die Autoren:



Sonja Gust von Loh ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Abteilung Informationswissenschaft der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Sie schloss ein B.A.-Studium in den Fächern Romanistik und Informationswissenschaft und ein M.A.-Studium in Informationswissenschaft und Sprachtechnologie ab. Sie lebte über sechs Monate in Rom, Florenz und Bergamo. Ihr derzeitiger Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich Wissensmanagement.

gust-von-loh@wissensmanagement.net



Mechthild Stock ist freiberufliche wissenschaftliche Autorin. Nach ihrem Studium arbeitete sie in der Dokumentation wissenschaftlicher Literatur, bevor sie sich informationswissenschaftlichen Studien zu professionellen Informationsdiensten zuwandte. Eine ihrer Spezialgebiete ist die Integration von Hermeneutik und CWA in Informationswissenschaft und -praxis.

stock_m@wissensmanagement.net



Wolfgang G. Stock ist Leiter der Abteilung Informationswissenschaft der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen auf empirischen informatrischen Studien zur Wissenschaftskommunikation, auf Information Retrieval und Wissensrepräsentation.

stock@wissensmanagement.net