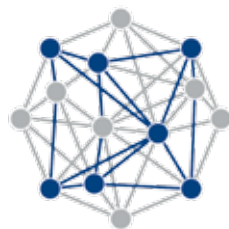




Bundesministerium
der Verteidigung

Wissensmanagement der Bundeswehr



Bundeswehr
Wir. Dienen. Deutschland.

DEUTSCH
SCHWEIZ
ÖSTERREICH





Einleitung

Die Bundeswehr agiert in einem immer komplizierter und komplexer werdenden Umfeld. Das Weißbuch 2016 macht Vorgaben, wie die Bundeswehr auf dieses Umfeld auszurichten ist. Es fasst Grundzüge, Ziele und Rahmenbedingungen deutscher Sicherheitspolitik zusammen und enthält wichtige Vorgaben für die Bundeswehr – auch zum Wissensmanagement.

Das Wissen der Beschäftigten leistet einen wesentlichen Beitrag, den Auftrag und die Aufgaben der Bundeswehr zu erfüllen. Dies setzt voraus, dass relevantes Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar gemacht wird, um Probleme zu lösen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Wissen muss rechtzeitig erlangt und genutzt werden.

Beschäftigte mit ihrem Erfahrungswissen werden versetzt oder verlassen die Bundeswehr. Kurze Verweildauern auf einem Dienstposten erschweren den Aufbau von Erfahrungswissen. Dies kann dazu führen, dass dieses Wissen in der Bundeswehr schwindet.

Gleichzeitig stehen Beschäftigte der Bundeswehr vor der Herausforderung, einerseits die ständig wachsende Informationsflut zu bewältigen und andererseits schnell Informationen zu erlangen, die relevanten Informationen herauszufiltern und diese zu Wissen zu verarbeiten.

Diese Herausforderungen können durch einen bewussten und systematischen Umgang mit Wissen bewältigt werden.

An dieser Stelle setzt das Wissensmanagement der Bundeswehr an.

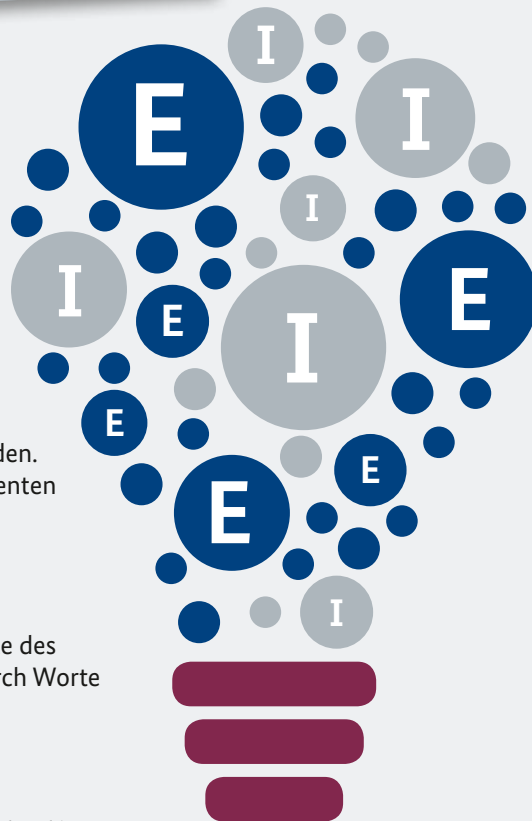




Was ist Wissen?

Wissen befindet sich in den Köpfen der Beschäftigten. Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen¹. Wissen lässt sich in implizites und explizites Wissen unterteilen².

EXKURS explizites & implizites Wissen



Explizites Wissen

kann eindeutig in Worte gefasst, leicht weitergegeben und durch logisches Denken erfasst werden. Es wird z.B. in Form von Textdokumenten oder Datenbanken festgehalten.

Implizites Wissen

ist Erfahrungswissen, welches nicht vollständig erfasst werden kann. Teile des impliziten Wissens können nicht durch Worte wiedergegeben werden.

Die Beschäftigten der Bundeswehr erlangen ihr Wissen durch:

- Bildung und Qualifizierung,
- Denken, Handeln und Erfahrung,
- die Nutzung expliziten Wissens in Form von Informationen z.B. von Dokumenten, Regelungen, Organigrammen und Nachrichten sowie
- den persönlichen Austausch zwischen Beschäftigten, die sich gezielt vernetzen oder auch zufällig und informell zusammenfinden.



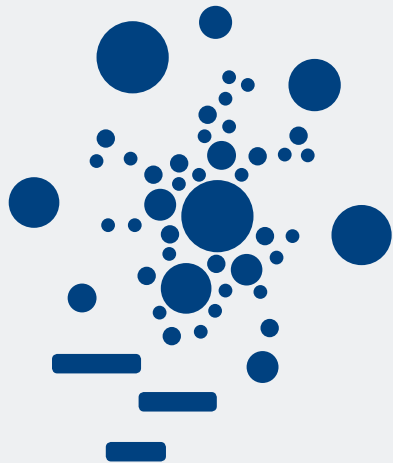
¹ Vgl. Probst et al. 2012 | ² Vgl. Nonaka und Takeuchi 1997



Was ist Wissen?

EXKURS³ Information \neq Wissen

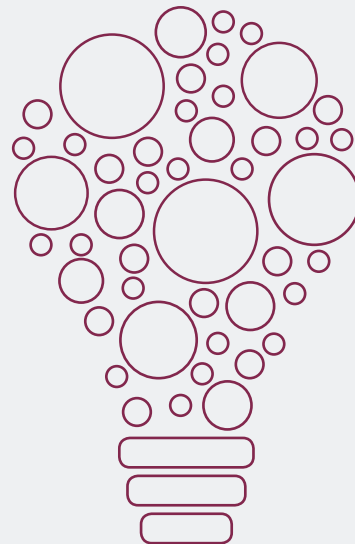
Informationen bestehen aus Daten und Daten bestehen aus Zeichen.
Eine wichtige Grundlage für Wissen sind Informationen.



Zeichen

Beispiel:
„E“ „S“ „P“ „O“ „C“

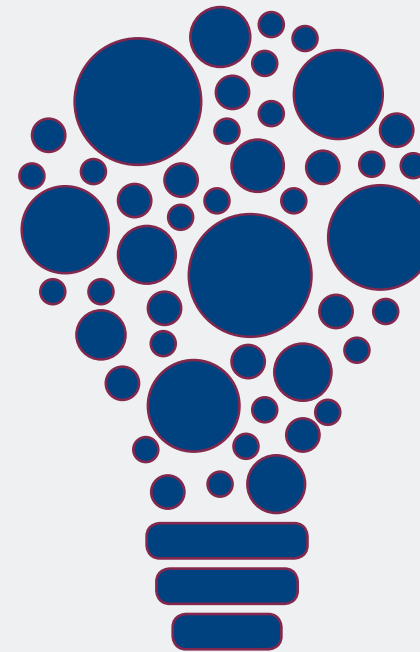
Syntax



Daten

Beispiel:
PESCO

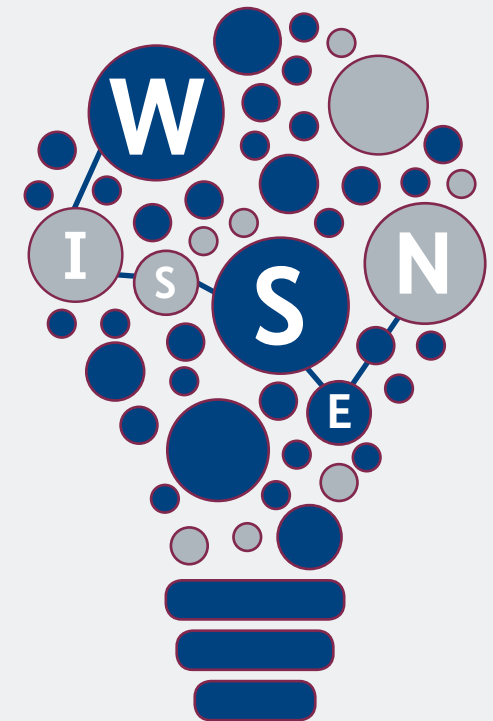
Bedeutung



Informationen

Beispiel:
PESCO bedeutet
Permanent Structured Cooperation,
Ständige Strukturierte Zusammen-
arbeit im Rahmen der EU

Wissen entsteht
auch durch Ver-
knüpfung und
Auswertung von
Informationen



Wissen

Beispiel:
„Ich habe das Wissen erworben, um
meinen Beitrag leisten zu können,
einen in Ergänzung zur NATO weiteren
leistungsstarken europäischen Verteidi-
gungspfeiler entstehen zu lassen.“

³ Vgl. North 2016

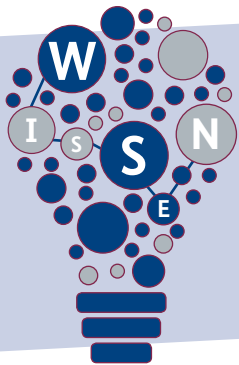


Was ist Wissensmanagement der Bundeswehr?

Das Wissensmanagement der Bundeswehr ist der bewusste und systematische Umgang mit der Ressource Wissen und beschäftigt sich mit deren zielgerichtetem Einsatz in der Organisation⁴.

Wissensmanagement der Bundeswehr betrifft jeden Prozess, jede Dienststelle und damit jede Beschäftigte und jeden Beschäftigten. Ziel ist die systematische Steuerung und Gestaltung der notwendigen Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wissen. Dabei geht es jetzt um die Einführung, Anwendung und Weiterentwicklung von Methoden zur Verbesserung des Wissenstransfers. Wissensmanagement leistet damit einen Beitrag, Ziele im BMVg und in der Bundeswehr zu erreichen – und zwar nicht nur leichter und schneller, sondern vor allem unter Berücksichtigung des gesamten entscheidungsrelevanten Wissens.

Wissensmanagement unterstützt alle Beschäftigten, indem ein Arbeitsumfeld geschaffen wird, in welchem die Nutzung von (Erfahrungs-) Wissen, die Zusammenarbeit und der Ideenaustausch gefördert werden.



Die konkreten Aufgaben des Wissensmanagements der Bundeswehr bestehen darin:

- dass das relevante Wissen systematisch erfasst und den Beschäftigten zugänglich gemacht wird;
- dass zielgerichtete Kommunikation und Interaktion zur Erlangung von Wissen gewährleistet wird;

- dass Wissen in der Bundeswehr zielorientiert aufgebaut wird;
- dass durch die Nutzung des relevanten Wissens die Aufgaben der Bundeswehr effizient, termingerecht und mit hoher Ergebnisqualität erledigt werden.

Damit verbessert Wissensmanagement den Umgang mit Wissen in der Bundeswehr und wirkt sich positiv auf die Güte der zu treffenden Entscheidungen und des Handelns aus.



Wissensmanagement trägt zur Optimierung der Auftrags- und Aufgabenerfüllung der Bundeswehr bei. Das Ergebnis ist eine sich fortlaufend selbst verbessernde Organisation, eine sogenannte Lernende Organisation.

In der Bundeswehr gibt es bereits viele Beschäftigte, die sich engagiert für einen systematischen Umgang mit Wissen einsetzen. Darauf wird beim Wissensmanagement der Bundeswehr aufgebaut.

⁴ Vgl. Reinmann-Rothmeier und Mandl 2000



Was ist Wissensmanagement der Bundeswehr?

EXKURS

Lernende Organisation Bundeswehr

Die Bundeswehr ist eine Lernende Organisation. In dieser erweitern die Beschäftigten ihr Wissen und ihre Fähigkeiten kontinuierlich und entwickeln diese weiter⁵.

Die Lernende Organisation ist anpassungsfähig, versucht ihre Wissensbasis kontinuierlich neuen Anforderungen anzupassen und unterstützt das innovative Lösen von Problemen durch ihre Beschäftigten.



⁵Vgl. Senge 1990



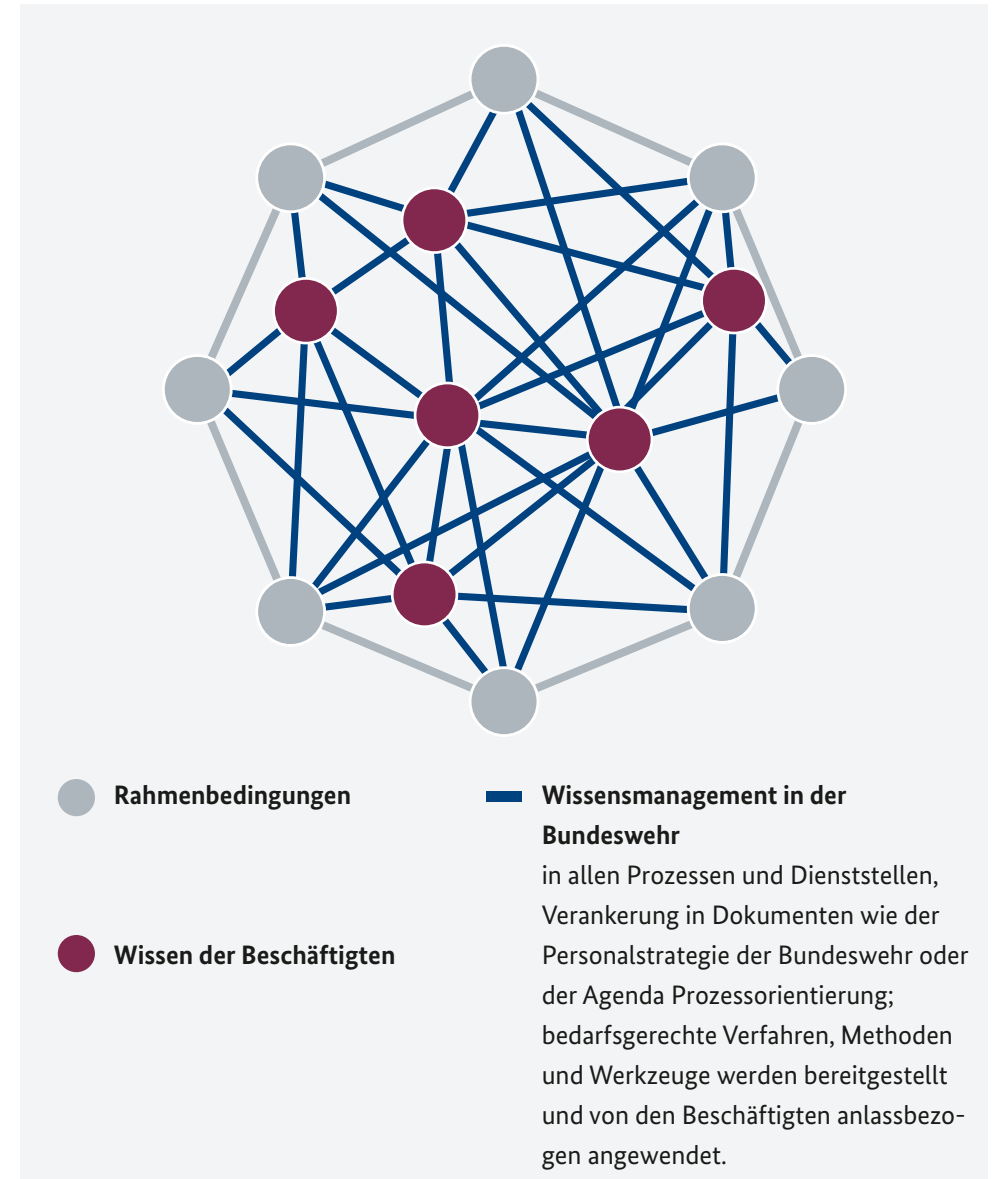
Wie und wo wirkt das Wissensmanagement in der Bundeswehr?

Das Wissensmanagement in der Bundeswehr wird auf unterschiedlichen Ebenen gestaltet und in Handlungsfeldern operationalisiert.

Die **Rahmenbedingungen** zur systematischen Verankerung des Wissensmanagements in der Bundeswehr in den Handlungsfeldern Mensch – Organisation – Technik⁶ werden im BMVg entwickelt. Verantwortlich hierfür ist das Referat Managemententwicklung.

Die Umsetzung und damit die konkrete Verankerung des Wissensmanagements in der Bundeswehr erfolgt in allen Prozessen und Dienststellen. Praxisorientierte Maßnahmen wie Pilotierungen zur systematischen Verankerung des Wissensmanagements gehören beispielsweise dazu. Geeignete bedarfsgerechte Methoden und Werkzeuge des Wissensmanagements – wie Wikis, Story Telling, Lessons Learned oder Debriefing – werden bereitgestellt und von den **Beschäftigten** anlassbezogen angewendet.

Wissensmanagement in der Bundeswehr kommt damit allen Beschäftigten und auf diese Weise der gesamten Organisation zugute.

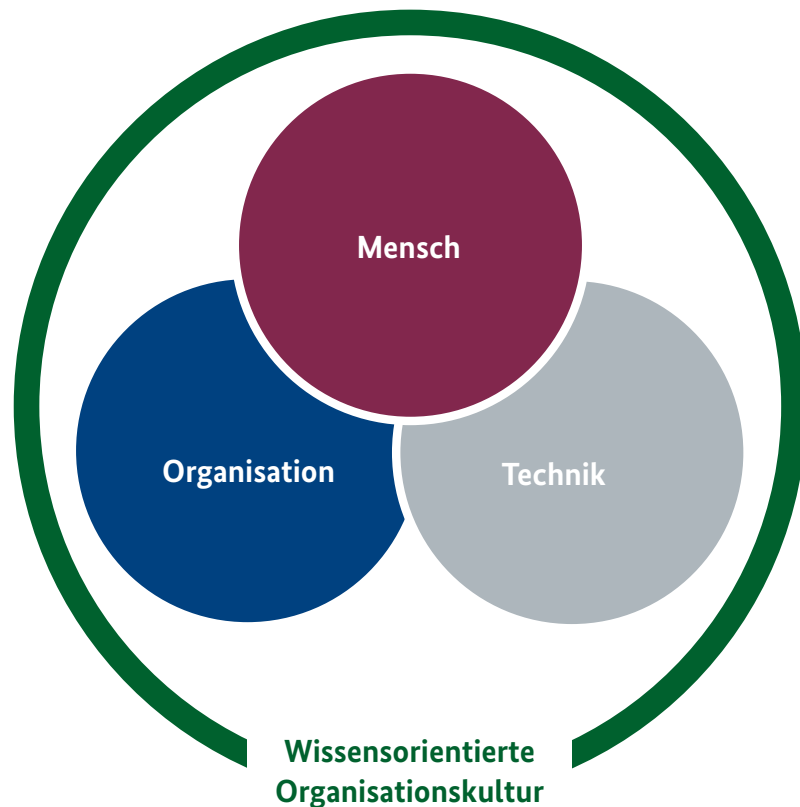


⁶ Vgl. Bullinger et al. 1998



Wie wird das Wissensmanagement in der Bundeswehr angewandt?

Wissensmanagement der Bundeswehr kombiniert die drei Handlungsfelder **Mensch** – **Organisation** – **Technik** sinnvoll miteinander.



Die Einführung und die Weiterentwicklung des Wissensmanagements der Bundeswehr wird auf den unterschiedlichen Ebenen in den Handlungsfeldern **Mensch** – **Organisation** – **Technik** operationalisiert. Der Umgang mit Wissen ist zudem in der **wissensorientierten Organisationskultur** zu verankern.

Das Handlungsfeld Mensch am Beispiel von Führung und Zusammenarbeit:

Alle Beschäftigten sind die Zielgruppe des Wissensmanagements der Bundeswehr und zugleich die Akteurinnen und Akteure im Umgang mit Wissen.



Das Handlungsfeld Mensch betrachtet all jene Maßnahmen, welche die Beschäftigten der Bundeswehr direkt betreffen. Beispiele sind Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation, die Förderung einer Lernkultur oder der Abbau von Wissensbarrieren.

Der Umgang mit Wissen ist eng verknüpft mit dem Führungsverhalten und der praktizierten Zusammenarbeit in der Bundeswehr.

Durch die Förderung von Transparenz und offener Kommunikation entsteht ein vertrauensvolles Klima, in dem „Teilen von Wissen“ selbstverständlich ist. Führungskräfte verinnerlichen Wissensmanagement und wirken damit für andere Beschäftigte als Vorbild. Dies beinhaltet auch eine positive Grundeinstellung zum lebenslangen Lernen, das sowohl dem Individuum als auch der Organisation nutzt. Dazu gehört es auch Zeit zu geben – diese wird den Beschäftigten bewusst eingeräumt, um z.B. Wissen zu erlangen und zu dokumentieren, denn auch dies dient einer wissensorientierten Zusammenarbeit.



Wie wird das Wissensmanagement in der Bundeswehr angewandt?

Das Handlungsfeld Organisation am Beispiel von Aufbauorganisation und Prozessen:

Wissensmanagement gestaltet den organisatorischen Rahmen für einen bewussten Umgang mit Wissen und entwickelt diesen fortlaufend weiter. Dabei ist zu beachten, dass Wissensmanagement und Prozessmanagement eng zusammenhängen.

Das Prozessmanagement im BMVg und in der Bundeswehr wird eingeführt, um die Führungs- und Steuerungsfähigkeit der Gesamtorganisation zu verbessern. Durch das Aufzeichnen von Prozessen werden diese erstmalig durchgängig transparent gemacht. Dabei werden relevante Informationen und notwendiges Wissen rund um die Prozesse für alle (leichter) nachvollziehbar und verständlich.

Dies nutzt den Führungskräften sowie den Beschäftigten, die für einen Prozess verantwortlich sind bzw. ihre Aufgabe im Prozess zu erfüllen. Schnittstellen zwischen einzelnen Prozessen werden sichtbar. Diese Kenntnis hilft, das Zusammenwirken zwischen den Prozessen zukünftig besser auszugestalten und Komplexität besser beherrschbar zu machen.

Im Prozessmanagement geht es auch darum, das Wissen im und über den Prozess bereitzustellen, auffindbar zu machen und sich direkt dazu austauschen zu können.

Die technische Unterstützung hierbei ist das Prozessportal im Zusammenwirken mit Groupware Bw.



Das Handlungsfeld Technik am Beispiel von Informationstechnik und Ausstattung:

Systematisches Wissensmanagement benötigt technische Hilfsmittel.

Moderne Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht den Zugang zu internen Informations- und Kommunikationssystemen. Die Kommunikation und die Zusammenarbeit sowohl innerhalb einzelner Dienststellen als auch bundeswehrübergreifend werden unterstützt.

Der Umgang mit Wissen verändert sich zudem entlang neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Diese unterstützen nicht mehr länger nur die Prozesse, sondern die Arbeitsweise der Beschäftigten passt sich zunehmend den erweiterten Möglichkeiten der neuen Technologien an.

Das Wissensmanagement der Bundeswehr gibt Impulse, diesen neuen technischen Rahmen für den intuitiv nutzbaren und ortsunabhängigen Wissens- und Erfahrungsaustausch zu nutzen sowie bestehende technische Funktionalitäten wie zum Beispiel Wikis oder Blogs zu nutzen.

Moderne Besprechungsräume sowie Kreativräume verbessern den persönlichen Wissensaustausch unter den Beschäftigten.



Wissensorientierte Organisationskultur

Der Umgang mit Wissen ist durch eine wissensorientierte Organisationskultur zu fördern.

In einer **wissensorientierten Organisationskultur** wird das Erfahrungswissen aller Beschäftigten wertgeschätzt und Netzwerken ist ausdrücklich erwünscht. Es herrscht ein offener und vertrauensvoller Umgang unter den Beschäftigten über alle Bereiche und Hierarchiestufen hinweg. Fehler sind Auslöser für bewusste Lernprozesse. Die Bundeswehr entwickelt sich zu einer Lernenden Organisation, die sich aus sich heraus – basierend auf dem Wissen der Beschäftigten – weiterentwickelt. Nicht nur Menschen lernen, auch die von ihnen geschaffenen Institutionen, in denen sie agieren.



Wissensmanagement ist im Weißbuch 2016 sowie in der Personalstrategie der Bundeswehr verankert.

Literaturverzeichnis

Bullinger, Hans-Jörg / Wörner Kai / Prieto Juan: Wissensmanagement: Modelle und Strategien für die Praxis in Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen. (Hg.) Hans Dietmar Bürger, Berlin: Springer, 1998.

Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. - Frankfurt am Main: Campus, 1997.

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, Wissensmanagement gestalten - 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.

Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen - 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

Reinmann-Rothmeier, Gabi / Mandl, Heinz: Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz, Bern: Huber, 2000.

Senge, Peter M.: The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization, New York: Doubleday/Currency, 1990.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium der Verteidigung, Managemententwicklung
Stauffenbergstraße 18
10785 Berlin

Text

Bundesministerium der Verteidigung, Managemententwicklung

Bildnachweis

Bundesministerium der Verteidigung
Bundeswehr / Andrea Bienert, Seite 3 und 10
Bundeswehr / Torsten Kraatz, Seite 11 und 18
Bundeswehr / Harry Funk, Seite 1
Bundeswehr / Sebastian Wilke, Seite 4 und 5
Bundeswehr / Jonas Weber, Seite 7 und 17
Bundeswehr / Martina Pump, Seite 12 und 13
Bundeswehr / Jane Schmidt, Seite 19

Gestaltung

Bundesministerium der Verteidigung, Managemententwicklung
Grafikdesign: Simone Hartmann, Zentraldruckerei BAIUDBw, Standort Köln-Wahn

Druck

Zentraldruckerei BAIUDBw, Standort Köln-Wahn

Stand November 2017

Die Broschüre ist Teil der Informationsarbeit des Bundesministeriums der Verteidigung. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.



Bundeswehr
Wir. Dienen. Deutschland.