

Wenn der Tratsch in der Kaffeeküche zum Wissenstransfer wird.

# Wissensmanagement im Wandel

Vor wenigen Jahren war Wissensmanagement (WM) ein Thema für Insider. Einzelne Unternehmen erkannten, dass das intellektuelle Kapital, bestehend aus Human-, Struktur- und Beziehungskapital, oft wertvoller ist als manches Anlagevermögen, und suchten daher nach Möglichkeiten, die Werte ihren Stakeholdern schmackhaft zu machen. Methoden wie die Wissensbilanz oder die Berücksichtigung von intellektuellem Kapital in der Balanced-Score-Card schafften hier Abhilfe. Doch schön der Reihe nach.

Im Mittelalter war es üblich, dass für den Erwerb von Wissen Lehrgeld an die Meister bezahlt wurde. Gesellen waren jahrelang auf der Walz, auch Stör genannt, um neue Arbeitspraktiken, aber auch andere Länder und Gebräuche kennen zu lernen. Heute fallen uns Begriffe wie Job-Rotation, Job-Enrichment, Mentoring und Ähnliches dazu ein. Dass Wissen und Können etwas wert ist, ist also nicht neu.

Wir stoßen in unserem täglichen Leben immer wieder auf Elemente des Wissenskreislaufs nach Gilbert Probst (siehe Grafik) – insbesondere auf die Themen Wissenserwerb, -entwicklung, -teilung und -nutzung. „Das ist doch ein alter Hut“, kommentiert etwa ein Seminarteilnehmer, wenn der Erfahrungsaustausch in der Kaffeeküche eines der Instrumente des WM genannt wird.

Auch Methoden wie Brainstorming, Brainwriting oder Mind-Mapping sind heute durchaus bekannt, sie werden aber selten als Instrumente des WM verstanden.

Spätestens seit die Begriffe Humankapital und Intellectual Capital auch in den Geschäftsberichten auftauchen, ist Wissensmanagement ein Thema geworden, das auf breites Interesse stößt.



## Ist es wirklich so einfach?

Ja! Denn in der Praxis zeigt sich immer wieder, dass es die einfachen Dinge sind, die rasch und wirksam Ergebnisse liefern, während groß angelegte Projekte leicht das Schicksal aller Mammuts erleiden.

Ist WM also nur ein neuer Modetrend? Sicher nicht! Es gilt, sorgfältig zwischen dem üblichen, meist unbewussten Umgang mit Wissen und Erfahrungen und der zielgerichteten Steuerung des WM zu unterscheiden. Und natürlich gibt es auch Instrumente und Methoden, die nicht so einfach sind wie Brainstorming – z. B. die Implementierung von Qualitätszirkeln, der Aufbau von Wissensbäumen oder Mentoring.

## Wann hilft Wissensmanagement?

Anlässe für das gezielte Managen von Wissen gibt es vermutlich unendlich viele. Typische sind: Wissen und Erfahrungen gehen mit dem Ausscheiden von Mitarbeitern verloren; erfolgskritisches Wissen steht – obwohl vorhanden – nicht immer, wenn es benötigt wird, zur Verfügung; Wissen wird nicht geteilt, weil Wissen auch Macht bedeutet; wertvolle Erfahrungen aus Misserfolgen gehen verloren, weil niemand gerne darüber spricht. Um derartige Probleme zu lösen und ihnen entgegenzuwirken, müssen sie erst einmal erkannt werden, denn wenn z. B. ein Know-how-Träger das Unternehmen verlassen hat, ist es zu spät.

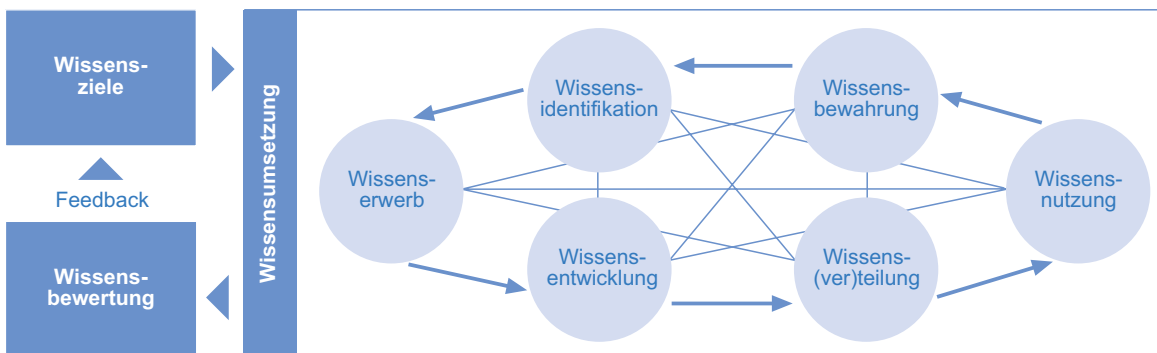
## Wissen und Ziele

Wie in der Probst-Grafik dargestellt, steht für das zielgerichtete WM die Definition der Wissensziele am Anfang und die Überprüfung deren Erreichung am Ende des Zyklus. Hier liegt einer der ausschlaggebenden Unterschiede zwischen Wissens- bzw. Erfahrungswertung als „Selbstläufer“ und WM als gesteuertem Prozess.

## Struktur und Steuerung

WM darf kein Aktionismus Einzelner sein, sondern muss über alle Hierarchiestufen und der gesamten Breite mitgetragen werden. Eine zentrale Steuerung sorgt für die notwendigen Gemeinsamkeiten, trotz dezentraler

## Der Wissenskreislauf



© Gilbert Probst

Freiräume für einzelne Abteilungen, Prozesse oder Projekte (z. B. unterschiedliche Methoden zur Erfahrungssicherung in Projekten und Linienaufgaben). WM-Akteure in Prozessen, Projekten und Fachbereichen müssen mit der strategischen Steuerung/Ausrichtung zusammenspielen. Es macht wenig Sinn, wenn jede Abteilung unterschiedliche Ablage- und Dokumentationsstandards hat oder ein eigenes IT-System aufbaut.

Es braucht ein Gremium, welches den WM-Kernprozess steuert und treibt. Das sind Experten (diejenigen, die Wissen dokumentieren, Erfahrungen verallgemeinern und Maßnahmen ableiten) und die Wissensanwender. Gemeinsam bilden sie ein Netz, das die Schätze in den Köpfen auf eine völlig neue Ebene hebt. Wenn Sie unkoordinierten Wildwuchs vermeiden möchten, stellen Sie sich folgende Fragen:

- ? Gibt es ein gemeinsames Verständnis, was WM ist, kann und tut
- ? Welche unternehmensweiten Steuerungsstrukturen für Planung und Controlling gibt es, an denen WM anknüpfen muss
- ? Setzen sich die Führungskräfte für WM ein

- ? Wo sind gemeinsame Tools und Technologien nützlich, wo braucht es Freiraum
- ? Was sind messbare Ziele des WM

### Wissen und Change

Die Weiterentwicklung bzw. Veränderung vom unbewussten, immanenten Prozess zum gesteuerten WM mit klaren Zielen, die mit der Unternehmensstrategie korrespondieren, erfordert Change Management im klassischen Sinn.

Im Sinne des Change-Prozesses ist darauf zu achten, dass gemeinsames Lernen und Erfahrungsaustausch sich an den festgelegten Zielen orientiert. Lernen bedeutet hier die Vermittlung der WM-Grundlagen und den Umgang mit Tools genauso wie das Lernen im Sinne der Weiterentwicklung und der Teilung des Wissens im Fachbereich. Information bzw. Kommunikation im Change spannt sich von der Vermittlung der WM-Ziele bis zur Präsentation erster Ergebnisse und Erfolge, wenn sich z. B. die Ergebnisse eines Projektbriefings als wertvolle Lessons learned für das nächste Projekt erweisen. Ein weiterer klas-

sischer Change-Aspekt ist der Umgang mit Unsicherheiten und Ängsten, z. B. mit der Angst, Einfluss und Macht zu verlieren, wenn Wissen preisgegeben wird. Entsprechende Anreizsysteme dämpfen die Widerstände und fördern die Wissensteilung.

Eine der wichtigsten Rollen haben hier die Führungskräfte, die den Veränderungsprozess nicht nur mit schönen Worten unterstützen, sondern auch aktiv die Haltungen vorleben sollten, die sie von den Mitarbeitern erwarten.

### Wissen und Unternehmenskultur

WM bedeutet vor allem auch eine Veränderung der Kultur im Umgang mit Fehlern und mit Wissen als Machtinstrument. Dazu braucht es klare Management-Commitments für Ziele und Wege; Anreize, die das Teilen von Wissen ebenso unterstützen wie den offenen Umgang mit Fehlern und die Bereitschaft, daraus zu lernen. Und natürlich auch Tools, die das Wissen zutage fördern und den täglichen Umgang damit erleichtern.

[kurt.gruenwald@ICG.eu.com](mailto:kurt.gruenwald@ICG.eu.com)

1. Lassen Sie in einer schwierigen Situation einmal Kollegen Hypothesen zur Lage bilden.
2. Führen Sie nach einem Projekt einmal ein Debriefing durch.
3. Sprechen Sie im Mitarbeitergespräch über Beiträge zur Wissensteilung.