

Was Sie schon immer über Wissensmanagement wissen wollten ...

Von Stefan Güldenber

Dr. Stefan Güldenber ist Universitätsassistent am Institut für Unternehmensführung der Wirtschaftsuniversität Wien

Wissensmanagement ist in aller Munde. Aber was ist wirklich dran am Wissensmanagement? Handelt es sich um die neueste Managementmode aus der Küche der internationalen Business Schools und Consulting Unternehmen oder steckt mehr dahinter? Dieser Beitrag versucht in kompakter Form zentrale Fragen rund um das Thema Wissensmanagement zu stellen und zu diskutieren. Damit soll den am Thema interessierten Leserinnen und Lesern ein kompakter Einstieg in dieses Themengebiet ermöglicht werden.

Was ist Wissensmanagement?

Wissensmanagement handelt vom erfolgreichen Umgang mit der immateriellen Ressource Wissen. Ziel ist es, die zukünftige Handlungsfähigkeit der Organisation zu steigern und damit ihr Überleben zu sichern. Auf den Nenner gebracht: Wissensmanagement soll die Organisation zu wirksamen Handeln befähigen und damit die Grundlagen für den zukünftigen Erfolg schaffen.

In der Praxis bedeutet dies, dass das Management die Prozesse der Wissensentwicklung, der Wissensspeicherung, des Wissenstransfers und der Wissensanwendung in den Mittelpunkt seiner Aufmerksamkeit stellen muss. Dazu werden zu Beginn Wissensziele definiert und die organisationale Wissensbasis wird nach strategierelevanten Erfolgskriterien bewertet.

In der Folge ist die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation auf die Erfordernisse einer Lernenden Organisation hin zu gestalten. Dies beinhaltet genauso den Abbau von Lernbarrieren, wie den Aufbau einer lernfördernden Kultur und Infrastruktur.

Warum Wissensmanagement heute?

Wissensmanagement ist keine neu entdeckte Größe erfolgreicher Unternehmensführung. Seit jeher sorgt das gekonnte Management der Unternehmensressource Wissen für Wettbewerbsvorteile auf dem Markt. Patente und in Prozessen gespeichertes Wissen sicherten und sichern das Überleben vieler traditionsreicher Unternehmen bis in unsere heutige Zeit hinein. Nicht zuletzt sind es gerade die Mitarbeiter und das von ihnen getragene Wissen, die ihren maßgeblichen Anteil zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Was wäre der Wert eines Automobilherstellers ohne das Wissen seiner Ingenieure, der Wert eines Versicherungsunternehmens ohne das Wissen seiner Mathematiker und der Wert einer Brauerei ohne das Wissen seines Bierbrauereimeisters?

Wissen war daher zu jeder Zeit ein kostbares Gut für Unternehmen und Non Profit Organisationen; heute ist es allerdings im globalisierten Wettbewerb zur entscheidenden Größe geworden:

- Die traditionellen Produktionsfaktoren Land, manuelle Arbeit und Kapital verlieren zunehmend an Bedeutung
- Der entscheidende Produktionsfaktor der Zukunft besteht in geistiger Arbeit, d.h. in der Intelligenz und dem Wissen von Menschen.
- Unsere Gesellschaft wandelt sich damit zusehends von einer kapitalistischen zu einer post-kapitalistischen oder wissensbasierten Gesellschaft.

- Die für diese Gesellschaft dominierende Form der Arbeit ist die Wissensarbeit. Menschen sind zu einem überwiegenden Teil damit beschäftigt, neues Wissen zu entwickeln, dieses Wissen abzuspeichern, Wissen zu transferieren und neues Wissen anzuwenden.
- Wissensarbeit unterscheidet sich von traditioneller Arbeit dadurch, dass das verwendete Wissen kontinuierlich erlernt und revidiert, das heißt altes Wissen verlernt werden muss.
- In Wissensorganisationen ist die Wertschöpfung von Menschen und ihren Ideen getrieben, nicht von Maschinen. Der Mitarbeiter ist in diesem Zusammenhang nicht länger als Kostenfaktor zu sehen, sondern als Potenzial.
- Führung erfolgt nicht länger durch Autorität und Kontrolle sondern durch Vision und Kompetenz. Sie ist damit nicht länger ausschließlich Aufgabe der Geschäftsführung, des Top-Managements, sondern wird zur Aufgabe vieler.

Was bringt Wissensmanagement?

Der Erfolg von Organisationen in unserer Wirtschaft wird in erster Linie an finanziellen Ergebnissen gemessen. Die ausschließliche Orientierung an Ergebnissen bestimmt unsere Wahrnehmung und unser tägliches Handeln. Ergebnisse können als zufriedenstellend oder nicht-zufriedenstellend wahrgenommen werden. Im letzteren Fall entsteht der Wunsch nach einer Veränderung.

Entscheidend für den Erfolg jeder Veränderung ist die richtige Analyse des Problems: die Trennung in Ursache und Wirkung, zwischen Gründen einer Erkrankung und deren äußeren Symptomen. Genauso wie eine Schmerztablette zwar die Schmerzen schnell lindern, nicht aber deren Ursachen be-

seitigen kann, führt Ergebniskosmetik im Sinne eines falsch verstandenen Kostenmanagements zwar kurzfristig zu scheinbar besseren Ergebnissen, langfristig aber zu einer Verschlimmerung der „Erkrankung“ der gesamten Organisation.

Hier setzt Wissensmanagement an: Wissensmanagement versucht Kapazität für wirksames zukünftiges Handeln aufzubauen oder wiederherzustellen. Der Baum wird damit vom Boden, von den Wurzeln aus geheilt, um ihm zu mehr Wachstum zu verhelfen; es werden nicht nur die Äste abgesägt, um kurzfristig mehr Ressourcen in den verbleibenden Rest umzuleiten.

Aktuelle Studien belegen, dass Unternehmen, die erfolgreich Wissensmanagement betreiben, besser in der Lage sind, ihre Ziele zu erreichen als Unternehmen mit keinem oder nur einem schlecht ausgebildeten Wissensmanagement. Dass sich dies langfristig auch in den finanziellen Ergebnissen dieser Unternehmen bemerkbar macht, dürfte dabei keine allzu große Überraschung mehr sein. Konkret bedeutet dies: Wissensmanagement richtig um- und eingesetzt steigert langfristig den Unternehmenswert.

Wie beginnt man mit Wissensmanagement?

Über 80 % der in einer Untersuchung des Fraunhofer Instituts befragten Unternehmen im deutschsprachigen Raum sehen einen dringenden Bedarf an Wissensmanagement in ihrem Unternehmen. Dementsprechend hat der Bielefelder Professor Willke im folgenden den Zustand in der Praxis zutreffend mit den Worten beschrieben:

„Wissensmanagement in Organisationen steckt noch ganz in den Kinderschuhen. Selbst Firmen und Einrichtungen, die auf professionelle, wissensba-

sierte Leistungen ausgerichtet sind, wie etwa Beratungsunternehmen, Zeitungen, Fachzeitschriftenverlage, Fachkliniken, Schulbehörden, Bibliotheken etc., unterscheiden sich in ihrem Wissensmanagement kaum von den Manufakturen des 17. Jahrhunderts. Nahezu alles Wissen steckt in den Köpfen von Menschen; es gibt Listen, Karteikästen und ähnliches, aber das gesamte Arrangement ist eher darauf angelegt, den Zugang und die allgemeine Nutzung des Wissens zu verhindern, als zu fördern.“

Die Herausforderung für die Umsetzung von Wissensmanagement besteht also in erster Linie darin, bestehende Strukturen zu verändern, die das erfolgreiche Management der Ressource Wissen verhindern. Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um folgende Barrieren:

1. Barriere: *Wissen ist Macht:*
Karriere wird noch all zu oft dort gemacht, wo Wissen bewusst zurückgehalten und nicht weitergegeben wird.
2. Barriere: *Wissen ist Information:*
Information wird mit Wissen verwechselt. „Informieren“ ist aber nicht gleichbedeutend mit „auch wirklich Wissen“, denn zwischen dem Informieren und dem wirklich Wissen steht das Lernen.
3. Barriere: *Wissen ist eine Ware und damit käuflich:*
Information ist käuflich, Wissen nicht, da Wissen immer kontextabhängig ist und strukturell anknüpfungsfähig sein muss.
4. Barriere: *Wissen ist immer kommunizierbar und dokumentierbar:*
Wissen ist nicht immer explizierbar und erst recht nicht immer dokumentierbar, auch wenn hier einige IT-Experten uns etwas anderes glaubend machen wollen.
5. Barriere: *Mehr Wissen bedeutet auch mehr Wert:*
Wissen hat immer nur Wert in einem bestimmten Zusammen-

hang. Für ein Unternehmen bedeutet dies: Wissen per se sammeln ist wirtschaftlich nicht sinnvoll. Nur wenn das Wissen dazu beiträgt, die Strategie wirksamer umzusetzen, dann stellt Wissen auch wirklich einen Wert für das Unternehmen dar.

6. Barriere: *Wissen ist statisch und behält seinen Wert:*

Wissen ist äußerst dynamisch. Jedes Wissen hat ein Ablaufdatum. Es muss deshalb kontinuierlich bearbeitet und weiterentwickelt werden, um seinen Wert zu behalten.

7. Barriere: *Wissensmanagement ist eine weitere zu erfüllende operative Funktion wie Zeit-, Qualitäts-, Prozess- oder Kostenmanagement:*

Wissensmanagement ist nur zum Teil operativ, dort wo es darum geht Wissen zu entwickeln, zu sammeln, zu speichern, weiterzugeben und anzuwenden. Viel wichtiger ist allerdings die oft verkannte strategische Dimension des Wissensmanagements für Unternehmen: Was ist unser entscheidendes Wissen und wie bewerten wir es? Deswegen ist Wissensmanagement auch nicht in erster Linie Aufgabe eines „Wissensmanagers“, sondern Aufgabe der Unternehmensführung, des Top-Managements.

8. Barriere: *Wissensmanagement ist alleinige Aufgabe der Unternehmensführung:*

Neben der Unternehmensführung wird Wissensmanagement zur Aufgabe aller Mitarbeiter im Unternehmen. Als ein bekanntes deutsches Unternehmen seinen Mitarbeitern die Idee des Wissensmanagements zuerst kommunizieren wollte, verteilten sie Postkarten mit der Aufschrift „Wenn Sie wissen wollen, wer unser neuer Wissensmanager ist, wenden Sie bitte diese Karte.“ Auf der Rückseite der Karte befand sich ein Spiegel ...

Die Beseitigung dieser Barrieren, nicht das additive Hinzufügen von neuen Methoden und Instrumenten ist die erste große Herausforderung an ein gelebtes Wissensmanagements in der Praxis. Es ist daher an der Zeit, nicht die Techniken und Tools sondern den Menschen und sein Denken in den Mittelpunkt des Wissensmanagements zu stellen. Wer Wissensmanagement so begreift, sieht darin mehr als nur eine kurzfristige Mode, sondern eine Chance, erfolgreiche Organisationen von und für Menschen zu gestalten.

Weiterführendes Wissen zum Wissensmanagement:

www.pwm.at: Die führende Community zum Thema Wissensmanagement
Güldenber, Stefan: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, 3. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2001

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1999

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen, 3. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1999

Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart 1998