

# Was Wissensmanager wissen müssen

## Ausbildung für erfolgreiches Wissensmanagement

Andreas Brandner

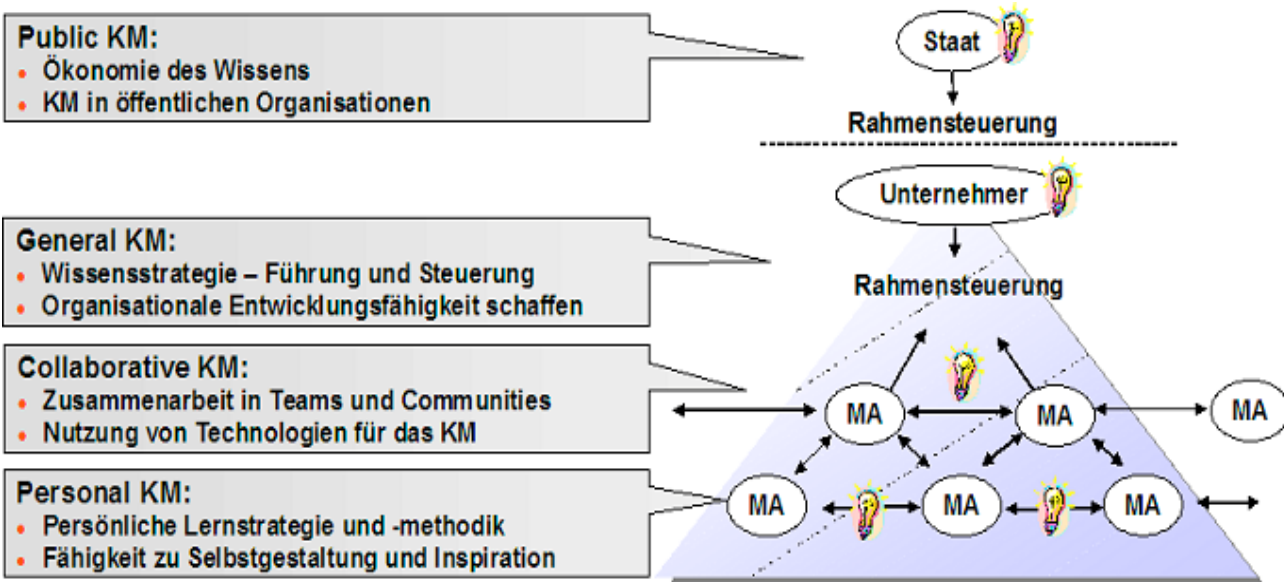
Der Artikel skizziert Anforderungen an Wissensmanager und bietet eine Klassifizierung für Ausbildungsangebote mit den laufenden Programmen in Österreich.

### Was die Wissensgesellschaft bringt

Die Anforderungen an Wissensmanager ergeben sich aus gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen, die gemeinhin mit dem Begriff Wissensgesellschaft umschrieben werden. Da fragt sich, wodurch sich die Wissensgesellschaft von den Gesellschaften davor unterscheidet, also z.B. von Industrie- oder Informationsgesellschaft.

In der Diskussion um das Thema hat sich als ein Kernmerkmal herauskristalliert, dass die wirkungsvollste Ressource nicht mehr Land, Arbeit oder Kapital ist, sondern Wissen – und zwar das Wissen einer nicht mehr kleinen Schicht an Unternehmern (Schumpeter'schen Entrepreneurs), sondern bei zunehmender Spezialisierung und Dezentralisierung das Wissen einer großen und wachsenden Zahl an Wissensarbeitern. Das hat die Konsequenz, dass die Gestaltung der gesellschaftlichen und unternehmerischen Prozesse in immer stärkerem Maß von einer größeren Zahl von Menschen ausgeht und sich übergeordnete Instanzen (Staat, Unternehmensspitze) zunehmend auf Rahmensteuerung konzentrieren, wohingegen die Wissensarbeiter ein höheres Maß an Selbstkompetenz entwickeln müssen und die unternehmerischen Kommunikations- und Kollaborationsprozesse an Bedeutung gewinnen. Damit gewinnen drei Ebenen der unternehmerischen Gestaltung neue Bedeutung: Neue Rahmensteuerung, Kollaboration und Selbstmanagement.

S. Abbildung: Neue Herausforderungen in der Wissensgesellschaft



**General KM:**

Die unternehmerische Planung und Steuerung ist neu gefordert, wenn eine Schar an Wissensarbeitern plötzlich beginnt, Eigeninitiative zu entwickeln und Dinge zu tun, von denen die Unternehmensspitze wenig versteht. Die (hoffentlich) bestehenden Strategien sind um Wissensstrategien zu erweitern, die Führungsprozesse um Aspekte der Zielbildung und Bewertung von Wissensprozessen, die Organisationsstrukturen, die auf Linien-, Projekt- oder Prozessverantwortung basieren, sind zu ergänzen um Verantwortung für organisationales Wissen. (Wir wissen, dass ein Projekt selten erfolgreich abgeschlossen wird, wenn es keinen Verantwortlichen gibt, warum sollte organisationales Wissen erfolgreich und termingerecht aufgebaut werden, wenn es dafür keine Verantwortung gibt?).

Neben der Bildung von Wissensstrategien stellt sich zunehmend die gesamtunternehmerische Frage, wie jenes Wissen erschlossen werden kann, von dem das Unternehmen noch nichts weiß. Es bedarf einer Strategie für das Unbekannte. Die Schaffung von entwicklungsfähigen Strukturen und vor allem der Aufbau einer Lern- und Veränderungskultur stehen hier im Mittelpunkt

**Collaborative KM:**

Jenseits der direkten Einflussnahme der Unternehmensspitze arbeiten sie nun zusammen: die Wissensarbeiter. Schneller, direkter, kreativer, selbstbewusster. Das bringt dem Unternehmen neues Tempo, neue Geschäftschancen, geringere Kosten. Allerdings sind damit auch die Kommunikations- und Kollaborationsinstrumente stärker gefragt: Dabei kommt es vorab darauf an, welche Teams oder Communities in welcher Weise zusammenarbeiten wollen/sollen. Leistungen werden ja zunehmend in Teams oder Communities erbracht. Das richtige Teamdesign bis zur Gestaltung der Team- oder Communityprozesse sind entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit. Professionelle Teamarbeit muß gelernt werden ebenso wie das Lernen in Teams. Ausbildung wird

neben den (auch zunehmend an Bedeutung gewinnenden) formalen Ausbildungen auch stärker am Arbeitsplatz gefordert sein – und dort wiederum in Teamprozessen.

Kollaboration erfordert neben den sozialen und gruppendynamischen Kompetenzen auch Unterstützung durch Informations- und Kollaborationstools: Vom Enterprise Information Portal als Lead-Medium für unternehmensinterne und –übergreifende Zusammenarbeit über Dokumenten-/Contentmanagementsysteme, Workflow-, Personalisierungs- und Collaborationstools bis hin zu Instrumenten der Datenstrukturierung mittels Topic Maps. Eine breite Palette an Tools unterstützt die Prozesse der Zusammenarbeit. Was tatsächlich hilfreich ist, hängt von den Aufgabenstellungen und Zielsetzungen ab. Collaborative KM und damit verbundene IT-Entscheidungen erfordern eine KM-Strategie!

**Personal KM:**

Wenn Wissensarbeiter eigenverantwortlich gestaltend tätig sein sollen, bedarf es auch der Selbstkompetenz der Wissensarbeiter. Nicht anders als eben der Unternehmer bedarf der Einzelne einer guten Strategie, um entscheiden zu können, durch welche Beiträge die besten Leistungen für das Unternehmen erbracht werden können und welcher Entwicklungsschritte es bedarf. Nicht nur die Entwicklung des Wissens liegt in den Händen der Einzelnen, sondern auch deren Vermittlung: In Teams sind ja nicht selten Personen völlig unterschiedlicher Welten zusammengewürfelt – nicht nur IT und HR, sondern möglicherweise Personen unterschiedlicher Kulturen. Für international tätige Unternehmen, ist der interkulturelle Wissenstransfer zu einer Schlüsselkompetenz geworden, der nicht durch Beteiligungen oder Kommunikationstools erfolgt, sondern durch die intellektuelle Leistung der Einzelnen. Auch auf der Ebene der Einzelperson zählt aber nicht nur die richtige Strategie, sondern auch die individuelle Fähigkeit, Neues zuzulassen. Inspirationsfähigkeit und Kreativität sind neben guten Wissensstra-

tegien und Lernmethoden unerlässliche Schlüsselfähigkeiten geworden.

## **Berufsfeld Wissensmanagement**

Der Beruf des Wissensmanagers basiert auf der Aufgabe, für die entsprechende gesamtunternehmerische Rahmensteuerung (Wissensstrategie und -controlling, Organisation, Kultur), die erfolgreiche Kollaboration der Wissensarbeiter (Teams und Communities sowie IT-Tools) sowie den erforderlichen Kompetenzen der Einzelnen (Selbstmanagement und Kreativität) zu sorgen. Das erfordert unter anderem die Kompetenz der interdisziplinären Verhandlungsfähigkeit. Wissensmanager sollten auf allen drei Ebenen agieren können, denn noch so gute Kernkompetenzstrategien gehen nicht auf, wenn es an den Methoden und Tools der Kollaboration oder der Selbstkompetenz der Mitarbeiter mangelt. Wissensmanager bilden also Integrationskörper, die ausserordentlich gefragt sind, weil sie Zusammenhänge erkennen und beeinflussen können. Die disziplinenübergreifende Integration bedarf aber jedenfalls auch der Integrationsfähigkeit und -willigkeit aller. Wissensmanagement muß daher gemeinsame Aufgabe der „Einzeldisziplinen“ werden, denn wie soll beispielsweise die Controlling-Abteilung Wissenscontrolling unterstützen, wenn sie sich nicht mit Wissensmanagement auskennt? Wie soll die IT aktiv unterstützen, wenn sie die Kollaborationsprozesse sowie Benütungsverhalten und -barrieren nicht kennt, etc.

Wissensmanagement wird sich somit einerseits als eigenständiges Berufsbild entwickeln und gleichzeitig zur Aufgabe vieler werden – ähnlich wie nicht nur Leiter von Projektmanagement-Abteilungen über Projektmanagementwissen verfügen müssen, sondern eben jeder, der professionell in Projekten arbeitet.

## **Ausbildungsangebote im Wissensmanagement**

Die Ausbildungsangebote für Wissensmanagement lassen sich in Österreich in vier Gruppen gliedern:

### **Akademische Grundausbildung:**

Die Fachhochschule Eisenstadt und die Fachhochschule der Wiener Wirtschaft bieten Fachhochschulstudiengänge an, die auf vier Jahre angelegt sind und insbesondere Schulabsolventen eine breit angelegte Grundausbildung anbieten. Inhaltlich decken diese Angebot die Breite des Themenspektrums im Wissensmanagement ab und vermitteln mittels Theorie und Praxisseinheiten ein rundes Bild. Die Absolventen erhalten den Titel Mag. (FH).

Ein sehr stark technisch orientiertes Ausbildungsprogramm bietet die Technische Universität Wien mit dem Magisterstudium Information and Knowledge Engineering, das mit dem Titel Dipl.-Ing. abschließt. Die Kosten sind im Wesentlichen mit dem gesetzlichen Studienbeitrag von 363 Euro gedeckt.

### **Postgraduale akademische Weiterbildung:**

Die Universität Linz und die Donauuniversität Krems bieten postgraduale Wissensmanagement-Lehrgänge an. Das Studium in Linz dauert 3 Semester und schließt mit dem Titel Master of Advanced Studies ab, das Studium in Krems dauert 4 Semester und schließt mit dem Titel Master of Science ab. Der Breite der Anforderungen wird bei beiden Studiengängen Rechnung getragen. Die Kosten betragen an der Johannes Kepler Universität Linz ca. 9.700 Euro, an der Donauuniversität 11.900 Euro. Wenn Wissensarbeiter eigenverantwortlich Postgraduale akademische Weiterbildung:

### **Private Ausbildung mit Zertifikat**

Die KM Academy, das Ausbildungsprogramm von KM Austria, bietet bisher die einzige private, geschlossene, umfassende Ausbildung im Wissensmanagement an. Die Ausbildung ist modular aufgebaut (6 Module – 1 Modul pro Monat) und kann innerhalb von 6 Monaten absolviert werden. Neben der Teilnahme an den 6 Modulen besteht die Möglichkeit der Teilnahme

an Best Practice Foren, um auch über die einzelnen Module hinaus in einer reflexiven Lerngemeinschaft mit den anderen Teilnehmern in einer Lerngemeinschaft zu bleiben. Die Absolventen schließen mit dem KM-Master ab, der vom KM-Board vergeben wird. Dieser Beirat setzt sich aus renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis zusammen und repräsentiert den Anspruch auf die Verbindung von state of the art und theory in use. Diese qualitätsvolle, nicht-universitäre Ausbildung versteht sich einerseits als Enabler für KM-Projekte, in denen eine rasche Wissensaneignung und -umsetzung gefordert ist, andererseits für Personen, die sich im Wissensmanagement strategisch positionieren wollen und bereits auf soliden Praxiserfahrungen aufbauen können.

Die Kosten für das gesamte Programm (inkl. Mitgliedschaft bei KM Austria) umfassen 4.416 Euro, ein einzelnes Modul kostet 890 Euro.

### **Anbieter von Einzelseminaren**

Eine große Zahl von Seminaranbietern und Einzelkämpfern bietet Einzelseminare an. Diese Einzelseminare bieten eigentlich keine Ausbildung an und erheben diesen Anspruch auch nicht. Die Inhalte sind sehr unterschiedlich, entweder fokussiert auf ein spezielles Thema, andere wiederum bleiben eher an der Oberfläche, um einen ersten Eindruck von Wissensmanagement zu bekommen. Ebenso vielfältig wie Inhalte und Referenten sind die Preise

### **Ausblick**

Somit bietet sich bereits zu Beginn der kommenden KM-Generation ein vielfältiges Spektrum an Bildungsmöglichkeiten, das positiv angenommen wird. Wer sich im Wissensmanagement erfolgreich bewegen will, braucht zuerst Wissen über Wissensmanagement - ob durch die Lektüre von Büchern, Surfen im Internet, Erfahrungsaustausch in Communities, Inanspruchnahme von Ausbildung oder Beratungsunterstützung. Insbesondere die Herausforderung des interdisziplinären Arbeitens (Themen aus IT, Marketing, Controlling, HR u.a. in einer KM-Strategie zu vereinen)

stellt für die angestammten Fachbereiche eine Herausforderung dar. Der unternehmerische Erfolg wird in Zukunft jenen gehören, die sich disziplinenübergreifende Kompetenz aneignen und sich den damit verbundenen neuen Fragen und Perspektiven öffnen. Spezialistenwissen innerhalb einer Disziplin wird auch weiterhin gefragt sein, Knowledge Management wird aber zur neuen strategischen Kompetenz im unternehmerischen und persönlichen Wettbewerb.



*Dr. Andreas Brandner:*

*Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie der Kommunikationswissenschaften und Kunstgeschichte an der Universität Wien.*

*Jahrelange Tätigkeit in Forschung, Beratung und Ausbildung im strategischen Management sowie im Wissensmanagement im In- und Ausland. Geschäftsführender Gesellschafter der KMA Knowledge Management Associates GmbH. Mitbegründer und Geschäftsführer von Knowledge Management Austria – Institut für Wissensmanagement. Leiter der Knowledge Management Academy. Herausgeber des KM-Journal. Initiator der Plattform Wissensmanagement. Universitätslektor. Glücklicherweise verheiratet und Vater von 2 Kindern.*