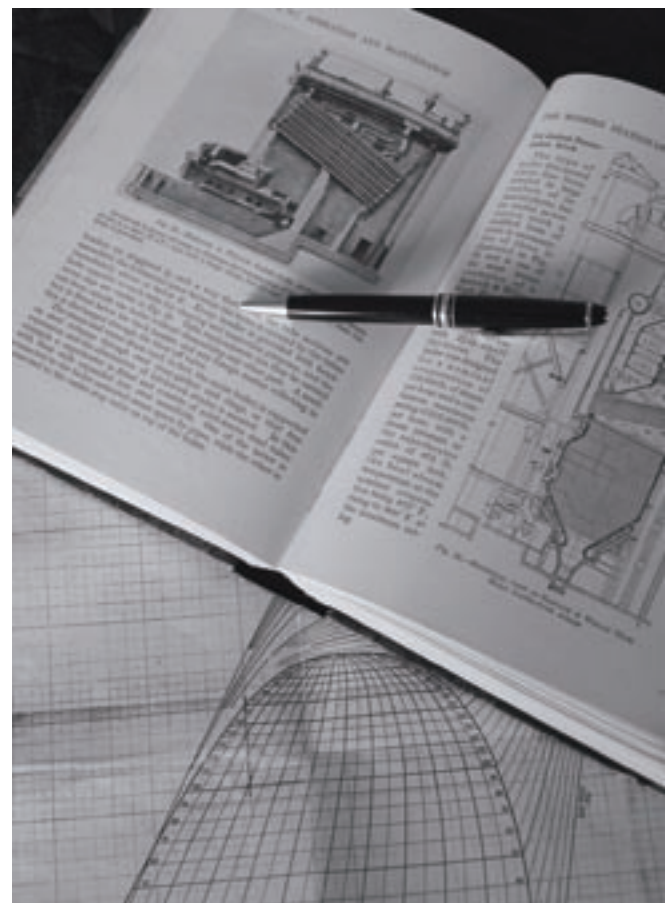


W I S S E N S I C H E R N

Wissensmanagement als
Mittel zum effizienten
Ressourceneinsatz



Ingenieurbüro für Technik und Information
Dipl. - Ing. Peter Lehmacher
Stettiner Straße 17, 53119 Bonn
www.technik-verstehende.de



Wissen - Rohstoff in der Informationsgesellschaft

Wissen ist zu einem wichtigen „Rohstoff“ unserer Wirtschaft geworden. Es erfordert jedoch einen bewussten Umgang mit den Rahmenbedingungen im Unternehmen, um Wissen zu sichern und zu erweitern. Wissensmanagement überwacht und steuert Produktion, Organisation, Logistik und Einsatz von Wissen mit dem Ziel, es produktiv und wertschöpfend zu nutzen. Das Unternehmen soll in die Lage versetzt werden, gezielt Kompetenzen aufzubauen und sie den Markterfordernissen anzupassen. Fehlentwicklungen sollen frühzeitig erkannt werden um Gegenmaßnahmen wie Schulungen, Neueinstellungen oder andere wissensfördernden Maßnahmen einzuleiten.



Wissensmanagement in der Praxis

Wir leben in Zeiten der Informations- und Wissensgesellschaft. Das Bild vom Wissen als Rohstoff macht die Runde und führte in den 90iger Jahren zur Entwicklung von Managementkonzepten für den Umgang mit Wissen. Die Diskussionen darüber halten bis heute an. Dieser Beitrag soll, abseits dieser fachlichen Erörterungen, die generelle Notwendigkeit von Wissensmanagement darstellen.

Wissen ist in unserer modernen Informationsgesellschaft zu einer wichtigen Ressource geworden. Gleichzeitig führt die dynamische Entwicklung von Technik, Wirtschaft und Gesellschaft zu einer immer kürzeren „Halbwertszeit“ des Wissens. Was gestern noch „Stand der Technik“ war, kann morgen schon überholt sein. Verschärft wird diese Entwicklung durch eine zunehmende Konzentration von Wissen auf wenige Mitarbeiter und die Abnahme von Routinetätigkeiten. Hierzu haben besonders die Automatisierung und der Personalabbau der vergangenen Jahre beigetragen. Diese Kombination aus schnellem Wandel, Wissenskonzentration und fehlender Routine führt bereits heute zu Problemen bei der Wissensbewältigung durch die Mitarbeiter. Viele Unternehmen begegnen dem mit erhöhten Anforderungen. Dass diese Strategie nicht immer von Erfolg gekrönt ist, zeigt sich an den zunehmenden Klagen der Wirtschaft über fehlende Fachkräfte oder mangelnde Bildung des Nachwuchts. Das bloße Fordern nützt wenig, wenn es die intellektuellen Möglichkeiten eines Menschen nicht berücksichtigt. Ob die Fähigkeiten tatsächlich gesunken oder die Erwartungen der Unternehmen gestiegen sind bleibt hier offen, dass aber viele Unternehmen Probleme mit der Sicherung ihrer Kompetenzen haben, wird immer deutlicher.

Unternehmen werden in Zukunft zunehmend mehr in die Sicherung von Kompetenzen und den Ausbau von Wissen investieren müssen, wenn sie im globalen Wettbewerb bestehen wollen. Mit steigenden Kosten für die Wissensbeschaffung und -sicherung wird die Notwendigkeit zum effizienten Einsatz der Mittel zunehmen. Die Bereitstellung und Beschaffung von Wissen und Informationen und ihre Speicherung als Dokumente darf nicht mehr kosten als nötig.

Mit Wissensmanagement gegen Kompetenzverlust

Ein Unternehmen, das Kompetenzverlust verhindern oder Wissen ausbauen will, muss sich offensiv und bewusst um das vorhandene und benötigte Wissen kümmern, die Zugänglichkeit zu Wissen organisieren und die Fähigkeit zur Nutzung für das Unternehmen verbessern. Das erfordert immer Aufwand und Kosten. Um diesen Aufwand möglichst effizient einzusetzen, ist eine Steuerung, ist Management gefragt. Ob



diese Aufgabe als Wissens- oder Kompetenzmanagement bezeichnet wird soll hier nicht diskutiert werden. In diesem Beitrag wird der Begriff „Wissensmanagement“ verwendet. Wichtig ist seine Aufgabe: notwendiges Wissen bereitzustellen und zu steuern, Erfahrungslücken zielgerichtet zu schließen und Kompetenzen rechtzeitig anzupassen. Wissensmanagement erfordert einen genauen und realistischen Blick auf die Möglichkeiten von Organisation und Mitarbeiter und einen bewussten Umgang mit deren Stärken. Erfolgreiche Führungskräfte haben Wissensmanagement schon immer intuitiv angewendet. Mit zunehmender Dynamik des technischen und wirtschaftlichen Umfeldes wird jedoch eine zielgerichtete und bewusste Vorgehensweise immer wichtiger.

Wissensmanagement in der Praxis

Der erste Schritt zum Wissensmanagement ist getan, wenn Wissen nicht mehr auf Mitarbeiter „delegiert“, sondern in zielgerichteten Prozessen gesteuert werden soll.

Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Elemente des Wissensmanagements. Wissensmanagement beginnt mit der Festlegung des notwendigen Wissens; der Definition der Wissensziele. Sie werden von Unternehmensstrategie und Marktanforderungen bestimmt. Niemand kann und niemand muss alles wissen. Deshalb sollte das für das Unternehmen wichtige Wissen definiert werden. Je genauer und eindeutiger diese Definition ausfällt, um so gezielter lassen sich Steuerungsmaßnahmen entwickeln.

Parallel ist das vorhandene Wissen festzustellen. Eine möglichst realistische Bestandsaufnahme ist Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagement.

Nach der Definition des Wissensziele und der Aufnahme des Wissensbestandes im Unternehmen sollte eine Bewertung erfolgen. Welche Kompetenzen sind auszubauen? Welches Wissen muss in welcher Form vorliegen? Welches Wissen kann archiviert werden, welches muss bei den Mitarbeitern ständig präsent sein? Handelt es sich um Erfahrungswissen, das Routine erfordert oder um erlernbares Wissen? Ist das Wissen eng an die Person des Mitarbeiters geknüpft oder lässt es sich für alle verfügbar machen? Ist das Wissen bei einigen wenigen Experten konzentriert oder

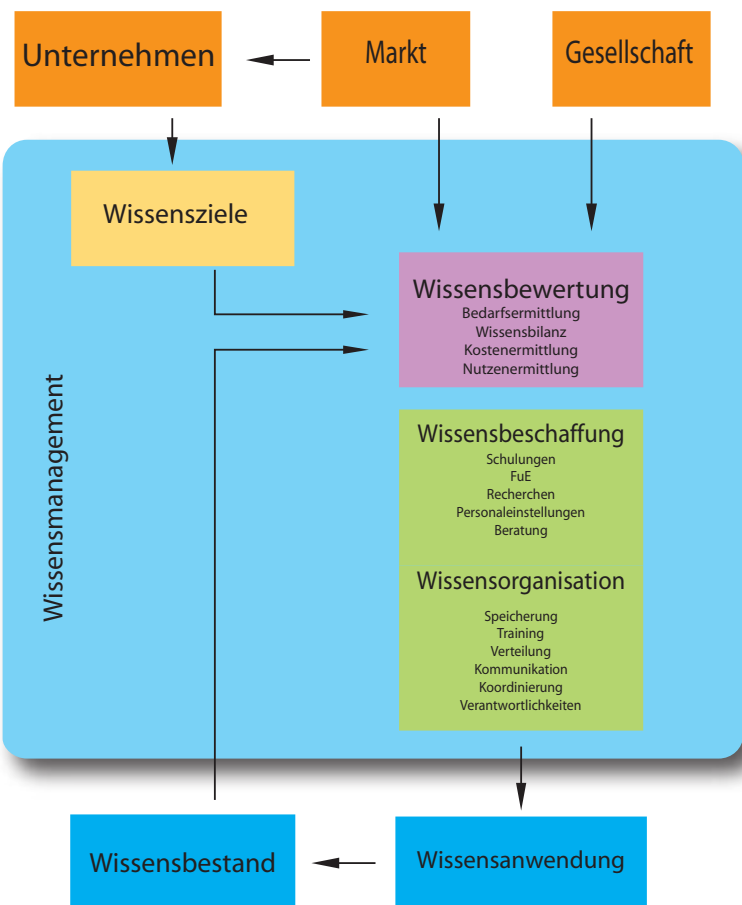


Abbildung 1: Elemente des Wissensmanagements

das Routine erfordert oder um erlernbares Wissen? Ist das Wissen eng an die Person des Mitarbeiters geknüpft oder lässt es sich für alle verfügbar machen? Ist das Wissen bei einigen wenigen Experten konzentriert oder



verteilt es sich auf viele Mitarbeiter? Aus den Antworten auf diese Fragen und ihrer Bewertung hinsichtlich Aufwand und Nutzen ergeben sich sinnvolle Lösungen, wie Wissen im Unternehmen eingeführt, vorgehalten und bereitgestellt werden soll. Inzwischen gibt es vielfältige technische und organisatorische Hilfsmittel, die Unternehmen dabei unterstützen: Intranet, Datenbanken, Wissensarchive, Expertenverzeichnisse, Kompetenznetzwerke, e-learning um nur einige Stichworte zu nennen. Welche Lösung sinnvoll ist, hängt von den besonderen Gegebenheiten, Möglichkeiten und Anforderungen des Unternehmens ab und lässt sich nicht durch pauschale Regeln festlegen.

Durch Informations- und Dokumentationsmanagement wird das weite Konzept des Wissensmanagements in Teilbereichen enger gefasst und ergänzt. Informationsmanagement sorgt innerhalb des Unternehmens dafür, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit beim Empfänger ankommen. Dokumentationsmanagement organisiert die Ablage und Speicherung von Informationen und schafft Möglichkeiten für den gezielten Zugriff.

Ist eine Lösung für die Organisation von Wissen, Informationen und Dokumenten im Unternehmen eingeführt, müssen Möglichkeiten der Erfolgskontrolle festgelegt werden. Der aktuelle Wissensstatus des Unternehmens muss regelmäßig überprüft werden um die Organisation von Wissen im Unternehmen sinnvoll steuern zu können. Dieser Punkt ist in der Regel sehr sensibel, da er nur bei entsprechender Unterstützung durch die Mitarbeiter umsetzbar ist. Offener Umgang mit guten und schlechten Erfahrungen ist hierbei eine Grundvoraussetzung.

Widerstand

Wer das Wissen in einem Unternehmen effizient organisieren und steuern will, muss mit Widerständen auf allen Ebenen rechnen. Wissensmanagement zwingt zur Offenlegung des vorhandenen Wissens - und der Wissenslücken. Es erfordert einen kooperativen Umgang mit den Mitarbeitern, denn sie sollen sich das Wissen aneignen und es wertschöpfend anwenden. Zunehmender Konkurrenzdruck, Überforderung und Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes behindern den Austausch von Wissen und das Erkennen von Wissenslücken. Der Erfolg von Wissensmanagement hängt daher stark von der Unternehmenskultur ab. Unternehmen mit flachen Hierarchien, offener Kommunikation und Vertrauen innerhalb der Belegschaft bieten gute Voraussetzungen für Wissensmanagement.

Nutzen

Es lässt sich nicht leugnen: Wissensmanagement ist mit Aufwand und Kosten verbunden. Deshalb ist es wichtig, den Nutzen für ein Unterneh-



men nicht aus den Augen zu verlieren. Wissensmanagement bietet sowohl qualitative als auch wirtschaftliche Vorteile:

Es bietet ein Frühwarnsystem bei Wissensverlust.

Es ermöglicht die Transparenz der Kosten für Wissensorganisation

Es führt zu einer Erfolgskontrolle bei Fortbildungsmaßnahmen.

Es ermöglicht die gezielte Beeinflussung der Arbeitsqualität.

Es hilft bei der Mitarbeitermotivation.

Wissensmanagement sollte daher Bestandteil der Unternehmensorganisation sein. Ob Wissensmanagement unternehmensweit oder fachbezogen angewendet wird, ist dabei sekundär. Es kann sogar sinnvoll sein, Wissensmanagement in einzelnen Projekten einzuführen. Die Frage, wer für Wissensmanagement zuständig ist, muss in jedem Unternehmen anders beantwortet werden. Entscheidend ist, dass es angewendet wird.

Weitere Informationen zum Thema Wissensmanagement

Wissensbilanz - Made in Germany, BMWA, August 2004

(www.akwissensbilanz.org)

Kompetenz mobilisieren - Leitfaden für Initiatoren und Manager von Kompetenznetzen, BMBF (www.bmbf.de, www.kompetenznetze.de)

Wissensmanagement im Internet:

www.pwm.at

www.competence-site.de

www.wm-formum.org

www.wissenskapital.de