

Wissen optimal managen

WERTVOLLSTE RESSOURCE Äusserst erfolgreiche Unternehmen haben entdeckt, dass sie mit dem Wissen ihrer Mitarbeiter über eine Ressource verfügen, die mit einem ungeschliffenen Rohdiamanten vergleichbar ist. Die meisten Unternehmen sind sich allerdings nicht darüber im Klaren, wie sie diesen Schatz heben sollen. Aber auch die Mitarbeiter selber wissen oft gar nicht, was sie eigentlich wissen. Daher geht es in diesem Beitrag um das Thema Wissensmanagement in seinen wesentlichen Elementen.

AUTOR MATTHIAS K. HETTL

Damit wir über das Gleiche sprechen, wenn wir von Wissensmanagement sprechen, lassen Sie uns zunächst einige begriffliche Grundlagen klären. Wissen lässt sich in einer ersten Unterscheidung in drei verschiedene Formen aufteilen:

- das explizite Wissen,
- das implizite Wissen und
- das vernetzte Wissen.

Alle drei Arten von Wissen spielen im Wissensmanagement eine Rolle und werden daher etwas näher betrachtet.

EXPLIZITES WISSEN ...

... ist all das, was so dokumentiert ist, dass es prinzipiell jedem zugänglich ist. Dies kann in der Form von Büchern, Dateien, CD-ROMs, Datenbanken oder jedem anderen Speichermedium geschehen. Das Problem beim expliziten Wissen ist also nicht die Dokumentation, sondern die Frage der Nutzung: Viele Dokumente im Unternehmen werden nicht genutzt, weil sie nicht die richtigen Adressaten erreichen. Und wenn sie genutzt werden, dann oft nicht systematisch, sondern unsystematisch, sodass es mehr dem Zufallsprinzip unterliegt, ob ein vorhandenes Dokument verwendet oder vergessen wird.

IMPLIZITES WISSEN ...

... ist dagegen all das, was zwar in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden ist, aber noch nicht in irgendeiner Form im Unternehmen dokumentiert worden ist. Hier kann man unterscheiden zwischen Wissen, das durchaus expliziert werden könnte (also «formalisierbar» ist), wenn sich denn jemand die Mühe machen würde, und Wis-

sen, das so tief im Innersten des Mitarbeiters gespeichert ist, dass es auch mit grössten Anstrengungen kaum für andere nutzbar gemacht werden kann.

Ein gutes Beispiel hierfür ist das Fahrradfahren: Fast jeder von uns beherrscht es mehr oder weniger gut, aber versuchen Sie mal jemandem, der noch nie Fahrrad gefahren ist und vielleicht noch nicht mal andere beim Fahrradfahren beobachtet hat, zu erklären, wie es funktioniert. Das Ergebnis ist vorprogrammiert: Wenn sich Ihr Kandidat wirklich exakt an Ihre Anweisungen hält, bleibt er keine fünf Meter auf dem Sattel sitzen, also bitte Vorsicht beim Ausprobieren.

BEIM VERNETZTEN WISSEN ...

... spielt die Unterscheidung von Daten und Informationen eine grosse Rolle:

- Daten stellen das Rohmaterial des Wissens dar. Ohne eine weitergehende Verarbeitung sind sie allerdings weitgehend wertlos für das Unternehmen.
- Informationen sind Daten, die in einem bestimmten Zusammenhang von Interesse sind. Informationen haben also immer den Aspekt des Neuen, das sie vom Alten unterscheidet.
- Erst wenn Informationen, die als solche erkannt worden sind, auch tatsächlich systematisch genutzt werden, entsteht Wissen in seiner vernetzten Form.

EBENEN DES WISSENSMANAGEMENTS

Wissensmanagement kann und sollte auf drei unterschiedlichen Ebenen ansetzen: der individuellen Ebene (Mensch), der prozessualen Ebene (Team) sowie der systemischen Ebene (Organisation).

Auf der individuellen Ebene (Faktor

DER AUTOR



Dr. Matthias K. Hettl – der studierte Volks- und Betriebswirt war nach Studium und Doktorandenzeit erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen

Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig. Als ausgezeichnete «excellent speaker» und «excellent trainer» gehört er zu den bedeutendsten Referenten im deutschen Sprachraum und ist für die TOP-Seminar- und Kongressveranstalter in Europa tätig. Seine Veranstaltungen werden regelmässig mit Bestnoten bewertet

Mensch) zielt Wissensmanagement darauf ab, vorhandenes Wissen einsetzen zu können. Es fördert das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Viele Mitarbeiter stellen sich ja immer öfter die berühmte «WIFM-Frage» (What's In For Me? – Was ist für mich dabei drin?). Unternehmen können hier mit einem guten Wissensmanagement Punkte machen und qualifizierte Mitarbeiter langfristig an sich binden.

Beim Team-Faktor (prozessuale Ebene) zählen vor allem die gegenseitige Offenheit und das Vertrauen in die Fähigkeiten der anderen. In der Regel lassen sich Menschen nur dann darauf ein, ihr Wissen weiterzugeben, wenn sie dasselbe auch von ihren Kollegen und Kolleginnen erwarten können. Wenn ein Wissensmanagement im Unternehmen

etabliert ist, besitzt diese gegenseitige Offenheit ein festes Fundament und ist nicht mehr von Willkür und Tageslaune abhängig.

Für Organisationen (systemische Ebene) geht es zunächst um das eigene Überleben: Wissensmanagement ist für Unternehmen in diesem Sinne als strategisches Geschäftsziel zu verstehen. Allerdings können Unternehmen in einem dynamischen Umfeld nur dann erfolgreich sein, wenn sie in der Lage sind, sich ihren Umweltbedingungen anzupassen. Deshalb spielen Informationsverarbeitung und Lernen eine immer bedeutendere Rolle.

EINFÜHRUNG EINES ERFOLGREICHEN WISSENSMANAGEMENTS

In der Regel lassen sich folgende drei Hauptbarrieren im Wissensmanagement erkennen:

- Vorhandene technische Systeme sind oft ungeeignet für die Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen; zudem gibt es noch nicht für alle Massnahmen die passenden technischen Lösungen.
- Systemtheoretische Erkenntnisse zeigen, dass die meisten Organisationen dazu neigen, den Status quo zu bewahren. Sie sind weder auf Lernen noch auf die Veränderung ihrer Zielsysteme ausgelegt. Zudem bestehen oft Vorbehalte, was die Kosten der Einführung eines Wissensmanagements angeht.
- Fehlendes Vertrauen, Egoismus, Ängste und Gewohnheiten sind die Feinde des Wissensmanagements auf der



Wissensmanagement holt vorhandenes Wissen der Mitarbeitenden ab.

Foto: iStock/Jacob Wackershausen

persönlichen Ebene. Lassen sich die Mitarbeiter nicht oder nur halbherzig auf die beabsichtigten Veränderungen ein, wird jedes System des Wissensmanagements zwangsläufig scheitern.

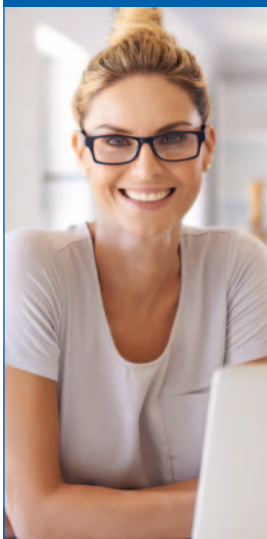
Um Wissensmanagement im Unternehmen erfolgreich einführen und durchsetzen zu können, sollten Sie also nicht nur die entsprechende technische Infrastruktur (Hard- und Software, räumliche Aspekte ...) schaf-

fen, sondern auch für die dazugehörigen Rahmenbedingungen sorgen.

Wissensmanagement verlangt eine Kultur, die Freiräume schafft und die Schöpfung und Verteilung von Wissensbeständen durch besondere Belohnungssysteme fördert. Ausserdem bietet sich jenseits der technischen Möglichkeiten eine ganze Reihe von Kreativitätstechniken an, die zu einer «Kultur des Wissens» beitragen können.

Anzeige

WEKA Praxis-Seminar
PERSONAL



Mitarbeiterzufriedenheit und Employer Branding

Mit Arbeitgeberattraktivität punkten und neue Talente gewinnen

Die Ansprüche von Bewerbenden und Mitarbeitenden an den Arbeitsplatz haben sich geändert. Faktoren wie Work-Life-Balance, Wertschätzung, Mitbestimmung und ein positives Arbeitsklima sind gerade für die neuen Generationen vielfach wichtiger als Gehalt und Karrierechancen.

Ihr Nutzen

- Sie lernen die unterschiedlichen Instrumente zur Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit in Ihrem Unternehmen kennen.
- Sie erfahren, wie Unternehmen aus Bewerber- und Mitarbeiterrückmeldungen lernen und sich weiterentwickeln können.
- Sie erhalten Best Practices zur Verbesserung der Arbeitsplatzkultur und lernen wie Sie dadurch eine attraktive Arbeitgebermarke für Ihr Unternehmen entwickeln.

Melden Sie sich jetzt gleich an!

Telefon 044 434 88 34 oder auf www.praxisseminare.ch



Nächste Termine:

- Donnerstag, 11. Juni 2020
- Dienstag, 17. November 2020

Dauer: 1 Tag, 09:00–16:30 Uhr

Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)

Referent: Michael Hermann

Veranstaltungsort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

