



# Innovativ und erfolgreich dank Wissensmanagement

In der Schweiz beträgt der Anteil des Dienstleistungssektors 72 Prozent des BIP. Die europäischen Nachbarländer weisen einen ähnlich grossen Anteil auf. Der Dienstleistungssektor hat sich also in Europa als Hauptträger der Wirtschaft und damit unseres Wohlstandes etabliert. Dienstleistungen basieren zu einem hohen Anteil auf der Ressource Wissen und der Fähigkeit dieses Wissen gewinnbringend einzusetzen. Ohne bewusstes und strukturiertes Management der Ressource Wissen lassen sich kaum mehr erfolgsversprechende Innovationen erzeugen. Obwohl dies den meisten Unternehmen klar ist, verfügen die wenigsten über ein strukturiertes und integratives Wissensmanagement.

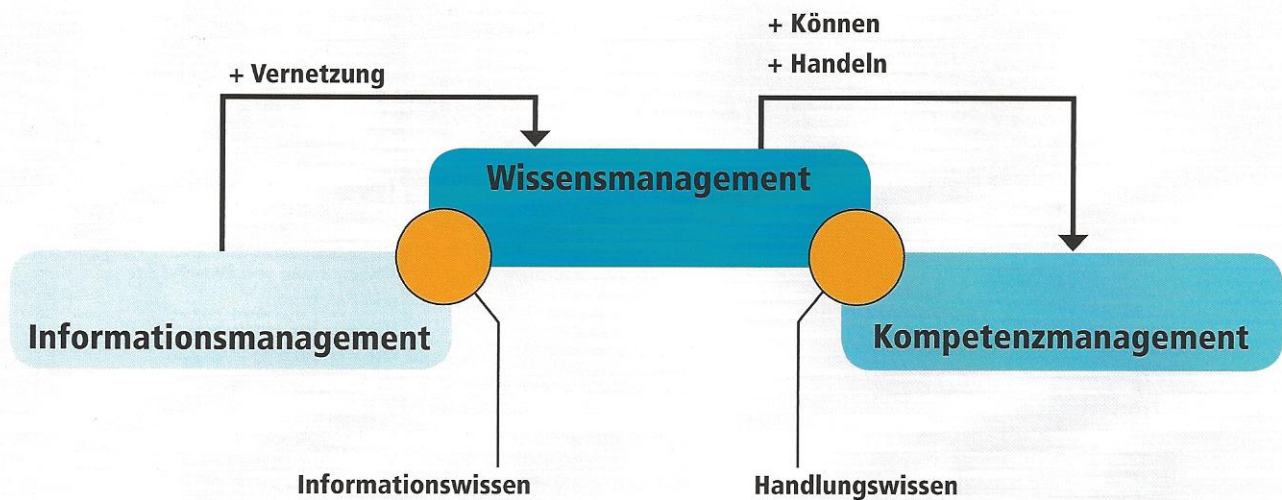
### Was ist Wissen?

Um etwas verwalten zu können ist es gut zu wissen was man da verwaltet. Wissen ist nicht nur das was bei «Wer wird Millionär» von Herrn Jauch abgefragt wird. Wissen umfasst

viel mehr wie die nachfolgende Definition zeigt:

«Wissen ist die Kombination von Daten und Informationen unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten

und Erfahrungen, mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung. Wissen kann explizit und/oder implizit, persönlich und/oder kollektiv sein» (CEN 2004:10).



Untersuchungen haben gezeigt, dass vom gesamten Wissen einer Firma sich über 80% in den Köpfen der Mitarbeiter befindet. Mit anderen Worten: Ein kognitiv aktiver Mensch weiss mehr, als er verbalisieren oder dokumentieren kann. Wie kann man nun dies verwalten? Das ist die Herausforderung des Wissensmanagements.

### Was ist Wissensmanagement?

Wissensmanagement wurde zu Beginn oftmals gleichgesetzt mit Informationsmanagement. Die Aufgabe des Informationsmanagements ist es, die erforderlichen Informationen zur richtigen Zeit und im richtigen Format zum Entscheider zu bringen. In den ersten Jahren des Wissensmanagements wurden deshalb meist technische Systeme implementiert, die an den Bedürfnissen der Betroffenen vorbei entwickelt wurden.

Dagegen stehen beim Wissensmanagement die menschliche Expertise und deren Entwicklung im Vordergrund. Vorhandenes Wissen soll vernetzt, neues Wissen generiert und externes Wissen soll in das Unternehmen transferiert werden. Hier wird deutlich, dass Wissen nur durch Interaktion – in Lernprozessen – erworben und nicht wie Information einfach gespeichert werden kann.

Kompetenzen sind die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die nötig sind, das vorhandene Informationswissen in Handlungswissen umzusetzen. Kompetenzen sind an Individuen gebunden – bezogen auf die Organisation spricht man von benötigten Kernkompetenzen. Ein gezieltes Kompe-

tenzmanagement steht somit in direktem Zusammenhang zu Wissensmanagement. Im Rahmen der Wissensidentifikation wird nicht nur Informationswissen sondern auch Erfahrungswissen und Handlungswissen transparent gemacht.

Dem Wissensmanagement kommt somit eine zentrale Integrationsfunktion zwischen Technik (Informationsmanagement) und Personal (Kompetenzmanagement) in einer Organisation zu.

Daher ist Wissensmanagement als permanenter Prozess zu verstehen. Dieser Prozess sollte systematisch und im Einklang mit den organisatorischen bzw. kulturellen Rahmenbedingungen gesteuert werden. Für eine umfassende Vorbereitung und Handhabung dieses Prozesses kann das Konzept der GfWM Wissensmanagement Modell (siehe: <http://www.gfwm.de/wm-modell>) herangezogen werden. Dieses Modell kann einfach adaptiert werden, indem die einzelnen Elemente einen höheren Detaillierungsgrad bekommen.

### Warum Wissensmanagement? – Der Nutzen

Viele Betriebe sind der Meinung, Wissensmanagement sei zu kostenintensiv und zeitaufwändig und damit nur etwas für grosse Unternehmen. Allerdings bezieht sich diese Haltung oft auf technische Wissensmanagementlösungen. Wissensmanagement ist jedoch nicht zwingend mit umfangreichen Investitionen in neue Informations- und Kommunikationstechnologien oder ein massgeschneidertes Software System verbun-

den. Viel wichtiger ist es zunächst, passende kulturelle und organisatorische Rahmenbedingungen für Wissensmanagement zu schaffen. Die gezielte Nutzung des Unternehmenswissens stellt einen wichtigen Beitrag dar, um Produkte innovativ, flexibel und kostengünstig produzieren zu können und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Ohne ein systematisches Wissensmanagement können Unternehmen dieses Potenzial nur unzureichend nutzen. Frühere Befragungen von Unternehmen haben gezeigt, dass Wissensmanagement zu einer verbesserten Kundennähe führt, die Produktqualität erhöht, die Kosten senkt, die Produktivität und damit das Wachstum steigert.

Neben dem quantifizierbarem Nutzen kann sinnvoll betriebenes Wissensmanagement weitere Effekte haben, die sich schwer in betriebswirtschaftlichen Kenngrössen ausdrücken lassen:

**Unternehmen:** Die Organisation ist lernfähig und effektiv, da über relevante Informationen schnell verfügt werden kann. Das erhöht die Attraktivität für Kunden und Mitarbeiter.

**Kunden:** Die Kundenwünsche und -ansprüche können rasch erfüllt werden. Die Kunden beziehen innovative Leistungen und Produkte, was eine höhere Kundenbindung zur Folge hat.

**Mitarbeiter:** Die Mitarbeiter sind motiviert, was auch die Fluktuation reduzieren kann. Durch (Mit)-Teilen des Wissens wird inten-

siver zusammengearbeitet und es werden schnelle kundengerechte Lösungen gefunden. Das führt zu einem besseren Betriebsklima.

**Shareholder:** Mit Wissensmanagement ist ein Unternehmen kurz- und langfristig innovativ – sowohl nach aussen als auch nach innen. Mit optimalem Aufwand wird Mehrwert generiert.

## Wissensmanagement – Ideale Herangehensweise

Die Zeiten der grossen Wissensmanagementprojekte sind vorbei, es ist eine neue und pragmatische Herangehensweise gefragt. Da in den Firmen in den verschiedenen Bereichen auch unterschiedliches Wissen gefragt ist, ist es sinnvoll mit kleinen Wissensmanagementprojekten in klar definierten Bereichen oder Abteilungen zu starten. Dabei sollte man aber immer die gesamte Firma im Blickfeld haben, da Wissensmanagement ein Querschnittsthema ist, das vorhandene Ansätze aufgreift und vernetzt.

In der Regel durchläuft ein erfolgreiches Projekt folgende Phasen:

- Festhalten der IST-Situation und der «Pain-Points»
- Beobachtung der zukünftigen Benutzer und der Lead User
- Reflektion und Review im Core Team
- Durchführen einer Case Clinic
- Prototyping und Überführung in den Betrieb

Dabei ist es wichtig, dass die meisten Phasen nur mit hohem Einbezug der betroffenen

Mitarbeiter erfolgreich durchgeführt werden können. Jede dieser Phasen hat als Hilfsmittel Modelle, Methoden, Massnahmen und Instrumente zur Verfügung – der Werkzeugkasten des Wissensmanagementspezialisten.

## Kritische Erfolgsfaktoren

Eine vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (Informationszentrum Benchmarking) durchgeführte Studie zum Thema «Wissensmanagement in Deutschland und der EU – Stand und Entwicklungen» nahm die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Durchführung bzw. Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen unter die Lupe. Die wichtigsten Ergebnisse zeigen durchaus greifbare Fakten, die für ein Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen können:

- 70 Prozent der befragten Unternehmen haben durch Wissensmanagement spürbare Verbesserungen erzielt (Produktivitätszuwächse, Kosten- und Zeitersparnis)
- Fast ein Fünftel hat eine Verbesserung der Prozesse, eine höhere Kundenzufriedenheit und eine Erleichterung von Entscheidungen und Prognosen erreicht

Als die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement gaben die Befragten an:

- die Unternehmenskultur (44 %)
- Strukturelle Faktoren/Rahmenbedingungen (24 %)
- Informationstechnologien (23 %)
- Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter (18 %)
- die Förderung durch das Top-Management (18 %)

## Verbesserungspotenziale durch Wissensmangement

Kosten-/Zeiteinsparungen und Produktverbesserungen	50 %
Prozessverbesserungen	19 %
Transparenz von Strukturen und Prozessen	18 %
Kundenorientierung/-zufriedenheit	18 %
Verbesserung von Entscheidungen und Prognosen	17 %
Besserer Informationsaustausch	15 %
Qualitätsverbesserungen	13 %
Erfolgreiche Marktführerschaft	8 %
Mitarbeiterqualifikation/-zufriedenheit	7 %
Kann noch nicht festgestellt werden	7 %

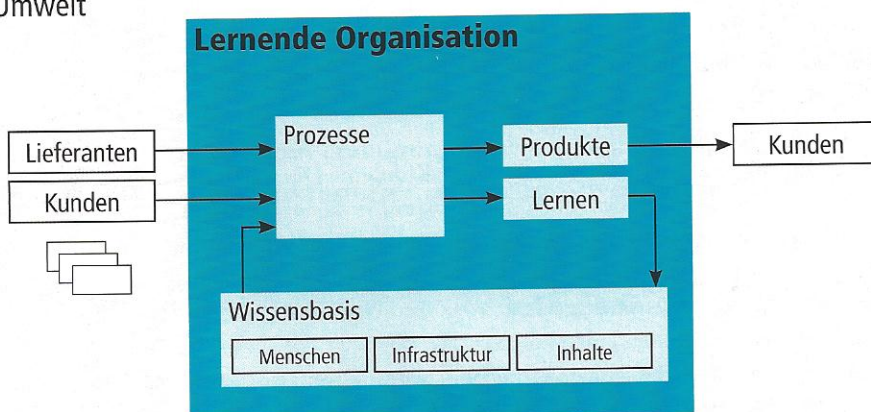
Quelle: Reinmann- Rothmeier, Gabi et al. (2001): Wissensmanagement lernen; Beltz Verlag (Weinheim u.a.).

- der Erfolgsdruck (11 %)
- klare Zieldefinitionen (7 %)
- Training und Weiterbildung (6 %)
- Belohnungen (4 %)

Aktuelle Studien zeigen, dass besonders die Akzeptanz des Wissensmanagement durch die Mitarbeiter und die Unterstützung durch das Top-Management entscheidend sind. Beides sind menschliche-kulturelle Faktoren des Wissensmanagement. Sie zeigen auch, dass Anreizsysteme durchwegs als ein nicht relevanter Faktor identifiziert werden konnte.

Barrieren und Hindernisse liegen also vorwiegend auf der menschlich-kulturellen Ebene. Die Einführung von Wissensmanagement ist eine Veränderung der Umgebung und des Betroffenen selbst. Durch ein geeignetes Vorgehen – bewusstes Change-Management – kann man diese Veränderungen positiv beeinflussen. Dann steht einer erfolgreichen Nutzung des Wissens nichts mehr im Weg.

## Umwelt



Quelle: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.



**Zum Autor:** Michael Wyrsh ist Geschäftsführer von Wyrsh & Partner. Er ist seit 1996 auf dem Gebiet Knowledge Management & Organizational Change tätig und Dozent an verschiedenen Instituten. michael.wyrsh@email.de.