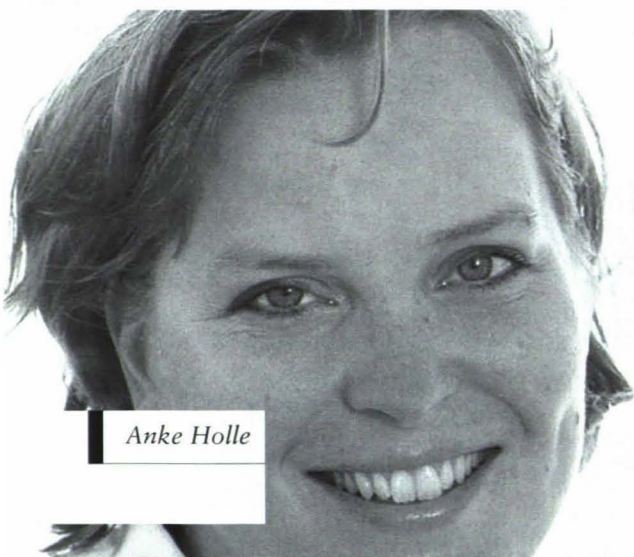


## Der ultimative Weg zum Knowledge Management



Anke Holle

*Dipl. Wirt. Math., ist seit 1996 Knowledge Management Beraterin. Bei einer Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft wirkte sie bei der Einführung des Knowledge Managements für die deutsche Tochtergesellschaft mit. Koordination und Betreuung von Wissensnetzwerken, Implementierung von Knowledge Management Tools sowie Kommunikation für die Mitarbeiter waren ihre Aufgaben. Für ein Systemhaus war sie an der Entwicklung von Knowledge Management Tools beteiligt. Sie unterstützte ihre Kunden bei Einführungsprojekten bzgl. Konzeption und Aufbau von Knowledge Management Prozessen. Ihre favorisierte Tätigkeit ist das Coaching von Knowledge Managern. Seit September ist sie bei APUS in Bern tätig.*

**Warum ist das Thema insgesamt so schwer zu greifen und was sind die Ursachen für die Trägheit bei der Umsetzung von Knowledge Management in Unternehmen?**

Die folgenden Annahmen sollen unsere Wahrnehmungen der typischen Situation „Einführung von Knowledge Management“ darstellen.

- **Um Knowledge Management zu verstehen, bedarf es vernetztes Denken. Leider lernt man im Leben kaum, vernetzt zu denken.**

Dieses Phänomen kennen wir schon vom Thema Prozessmanagement aus den vergangenen Jahren. Knowledge Management verbindet und vernetzt Organisationsbereiche und Fachabteilungen in

**Die Einführung von Knowledge Management ist für viele Unternehmen eine echte Herausforderung.**

**Indem sie das Vorhaben als „langfristiges Projekt“ bezeichnen, entschuldigen Verantwortliche damit häufig, dass Knowledge Management Aufgaben nicht in Angriff genommen werden**

**Wie fast immer im Business entscheide die Schnelligkeit, mit der sich ein Unternehmen bewusst mit der wertvollen Ressource „Unternehmenswissen“ auseinandersetzt, über den Erfolg.**

**Die Lorbeeren sind, früher als die Konkurrenz als dynamisch agierendes und leistungsfähigeres Unternehmen aufzutreten. Dies wird durch Ziele erreicht wie**

- **Verbreitung und Vermittlung der gemeinsamen Unternehmenssprache und des Vorgehens, weltweite Verfügbarkeit des Know-how (bei Globalisierung)**
- **Identifizierung, Auswahl und Zusammenfassung des komplementären und des gemeinsamen Know-hows und Verfügbarkeit der verteilten Wissensquellen (bei Fusionen)**



## - d e n e i g e n e n s u c h e n u n d f i n d e n

der Art, dass Informationen und Know-how bei Bedarf leicht und effektiv ausgetauscht werden und zugänglich sind.

Dazu muss man verstehen, durch wen und was das relevante Unternehmenswissen repräsentiert wird. Der bewusste und veränderte Umgang mit der Resource Unternehmenswissen in den verschiedenen Aktionsräumen (Prozesse) selbst wird dabei verfolgt.

Seit Prozesse in unserer Wahrnehmung existieren, blicken wir ja über den „Tellerrand“ der eigenen Organisationseinheit hinaus und orientieren uns am gemeinsam zu liefernden Output und nicht am eigenen Optimum.

### • Langsame (lang dauernde) Veränderungen werden kaum wahr genommen

Zur Bestimmung einer Knowledge Management Strategie richtet sich der Blick in die Zukunft: das Unternehmen erkennt, welche Daten, welche Informationen und welches Know-how in der Zukunft für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens sorgen werden, und steuert den Umgang mit der Resource Wissen entsprechend.

In dem Moment, in dem der Bedarf für ein Knowledge Management erkannt wird, sollte dessen Einführung in keiner Organisation auf die „lange Bank“ geschoben werden.

Die Veränderungen, die eine Knowledge Management Einführung bzgl. Unternehmensstrategie, -organisation, -kultur und -technologie hervorrufen kann, sind nicht innerhalb weniger Wochen zu bewältigen.

Dies begründet die zuvor angesprochene Langfristigkeit des Vorhabens, recht-

fertigt jedoch nicht die Trägheit, mit der dieses initialisiert wird und manchmal schnell wieder einschläft.

### • Nutzen eines Knowledge Managements für das eigene Unternehmen ist nicht transparent.

Auf der Managementebene herrscht kein allgemeines Verständnis dafür, was Knowledge Management für das eigene Unternehmen bedeutet, welche konkreten Auswirkungen und Anwendungsfälle es gibt.

Man erkennt nicht, dass die Leistungsfähigkeit des Unternehmens gesteigert und Kosten gespart werden können (etwa schnellere Reaktionszeiten bei Kundenanfragen, Steigerung der Servicequalität, Vermeidung von Doppelarbeiten).

Der Gedanke, dass Unternehmenswissen einerseits DER Produktionsfaktor ist, dessen vollständige Nutzung noch nicht optimiert ist, und andererseits DAS Differenzierungsmerkmal einer Organisation darstellt, um sich vom Wettbewerber abzuheben, hat sich noch nicht durchgesetzt.

### • Information wird (immer noch) als Mittel eingesetzt, um die eigene Position zu argumentieren und zu stärken

In den meisten Unternehmen wird Wissen immer noch als Mittel der Macht verwendet, wodurch der Einzelne seine Erfahrungen und Informationen nur sehr zurückhaltend weitergibt und offen legt. Damit wird Wissen nicht auf das Unternehmen als eine Einheit übertragen, was aber zur Optimierung der Unternehmensleistung notwendig wäre.

Unterschiedliche Organisationsbereiche (z.B. Personal-Management, IT, Fachbereiche) stecken ihre Kompetenzfelder hinsichtlich der Federführung beim Knowledge Management ab und verhindern konstruktive Arbeit. Auch ein eigener Organisationsbereich für das Knowledge Management löst das Problem dieser „Fürstentümer“ häufig nicht.

### • Angst vor Veränderungen blockieren Knowledge Management

Von Veränderungen, verursacht durch Knowledge Management, wird jeder Mitarbeiter nicht nur betroffen sein, sondern stark gefordert werden. Denn neue Umgangsformen mit eigenem Wissen und Unternehmenswissen müssen dazu erst erlernt werden.

Die Einführung, Umsetzung und Etablierung von Knowledge Management Prozessen und den damit verbundenen Massnahmen sind ein komplexes Tätigkeitsfeld, dessen praktische und operative Abwicklung organisiert werden will. Die Angst vor Veränderungen fördert dabei, dass man sich zu lange theoretischen Aspekten des Knowledge Managements widmet und die Umsetzung zeitlich möglichst hinausschieben.

Dabei wird kostbare Zeit verschwendet und man fokussiert sich zu wenig auf den dringendsten Wissensbedarf.

### • Knowledge Management ist Kulturveränderung

Kulturelle Aspekte spielen die wichtigste Rolle, weil neue Regeln etabliert werden. Wenn etwa eine Kultur des „persönlichen-Wissen-verstecken“ (Knowledge Hiding) in eine Kultur des Wissensaustausches (Knowledge Sharing)