

Wissensmanagement in Zeiten von Veränderungen

Wenn auch der Begriff Wissensmanagement in vielen Köpfen noch immer mehr Fragen als Antworten aufwirft, so wendet doch eine wachsende Zahl von Unternehmen erste Erkenntnisse in der täglichen Arbeit an. Denn: der Unternehmenserfolg hängt entscheidend vom Wissen und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden ab. Insbesondere in Zeiten von organisatorischen Veränderungen und Restrukturierungen ist das Management der Ressource Wissen entscheidend. Im Zentrum steht insbesondere die Auseinandersetzung mit dem möglichen Wissensverlust – es gilt, das vorhandene personengebundene Wissen zu schützen, insbesondere dort, wo dies die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens tangiert.

Unternehmen sind heute zunehmend Veränderungen ausgesetzt, die immer schneller und in der Regel gleichzeitig ablaufen. Organisationsbereiche werden verlagert, verkauft, neue Geschäftseinheiten werden aufgebaut. Insbesondere in solchen Unternehmensphasen wird die Bedeutung des Human Capitals (Wissensträger) als Produktions- und Wettbewerbsfaktor eines Unternehmens immer deutlicher. Für den Wertschöpfungsprozess bedeutet dies, dass das richtige Wissen, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge, am richtigen Ort und in der erforderlichen Qualität bereitstehen muss. Es hängt also entscheidend davon ab, unter welchen Voraussetzungen die Wissensträger bereit sind, ihr Wissen zu dokumentieren, zu nutzen, zu teilen und dem Unternehmen nachhaltig zur Verfügung zu stellen. Nicht zuletzt gewinnt der Schutz dieses Wissens (Wissensbewahrung) eine übergeordnete Bedeutung und führt immer häufiger zu konkreten Projekten. Denn zahlreiche Unternehmen erkennen inzwischen den Verlust an Mitarbeiterwissen als ein ernst zu nehmendes Problem.

Wissen als strategischer Wettbewerbsfaktor

Jeder Mitarbeiter, der ein Unternehmen verlässt, nimmt wertvolles und oftmals schwierig wieder zu beschaffendes Wissen mit. Insbesondere das personengebundene, implizite Wissen ist ein durch Erfahrung gewonnenes Wissen, umfasst

Wertvorstellungen, Handlungsrountinen und Intuition. Dieses Wissen gleicht einem wertvollen «Schatz in den Köpfen der Mitarbeitenden» und ist im Gegensatz zum expliziten Wissen nur schwer darstellbar, speicherbar und verteilbar (siehe Abbildung). Der Verlust dieses personengebundenen Wissens kann schwerwiegende und kostenintensive Folgen für das Unternehmen haben. Insbesondere in Phasen von einschneidenden Veränderungen und Reorganisationen besteht die Gefahr, dass mehrere Wissensträger gleichzeitig das Unternehmen verlassen. Wertvolle Wissensbestände können auch ungewollt abfließen, wenn sich Projektstrukturen auflösen.



Abbildung: Explizites und implizites Wissen

http://blog.vorest-ag.com/management_aktuell/wissensmanagement-im-unternehmen/

Immer häufiger erkennen Unternehmer einen direkten strategischen Zusammenhang zwischen dem Geschäftserfolg und der Bewahrung des eigenen Wissens. Es gilt deshalb, Wissen als strategischen Wettbewerbsfaktor anzuerkennen, das strategisch notwendige Wissen zu identifizieren und sich auf die wettbewerbsrelevanten Geschäftsprozesse und Unternehmenskompetenzen zu konzentrieren. Darauf basierend soll abgeleitet werden, welche Personen entscheidend an diesen Prozessen und Unternehmenskompetenzen beteiligt sind. Diese wettbewerbsrelevanten Wissensträger und Wissensbestände müssen in der Organisation sichtbar gemacht und kodifiziert werden, um anstehende Veränderungsprozesse hinsichtlich der Ressource Wissen erfolgreich gestalten und steuern zu können.

Expertenverzeichnisse und Kompetenzportfolios sind beispielsweise geeignete Instrumente, um Expertenwissen und relevante Kernkompetenzen bewerten, erfassen, pflegen, aktualisieren und für die Organisation zugänglich machen zu können. Mit Hilfe dieser Instrumente kann relevantes Wissen zielgerichtet entwickelt, ausgetauscht, genutzt und mittels geeigneter Massnahmen geschützt werden.

Mitarbeiterbindung stärken

Eine gemeinsame Nutzung des Wissens hängt immer davon ab, ob die Wissensträger bereit und gewillt sind, ihr Wissen zur Verfügung zu stellen. Die Mitarbeiterzufriedenheit spielt also eine bedeutende Rolle. Motiviert und bereit, ihr Wissen zur Verfügung zu stellen, sind die Wissensträger in der Regel dann, wenn sie darin einen Nutzen erkennen können und die gemeinsame Nutzung von Wissen belohnt wird. Wissen hat also einen Wert und damit auch einen Preis.

Insbesondere in Zeiten von Veränderungen und Unsicherheiten ist die Ressource Wissen entsprechend zu managen und nachhaltig zu sichern, in dem die Mitarbeiterbindung mittels motivierender Anreizsysteme gestärkt wird. Der Gegenwert für den Wissensaustausch muss jedoch nicht zwangsläufig in monetärer Form erfolgen.

Es gibt weitere Möglichkeiten und Massnahmen, um den Wissensaustausch zu fördern und für die Mitarbeiter langfristige positive Investitionsbedingungen für ihr

Human Capital zu schaffen. Dazu gehören beispielsweise vergrösserte Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen, faire und transparente Entgeltsysteme, erhöhtes Sozialprestige, Vergrößerung des eigenen Expertenwissens sowie Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit. Und selbstverständlich auch die Möglichkeit, sich bei der Arbeit so weit wie möglich selbst zu verwirklichen.

Und – last but not least – ein erfolgreiches Performance Management, das die Ausrichtung des notwendigen Wissens und der Kompetenzen auf die strategischen Ziele ermöglicht.

Unternehmenskultur als Basis

Die Entstehung dieser Nutzen setzt jedoch voraus, dass eine Organisation die Förderung des Wissensaustauschs erleichtert und kulturelle und institutionelle Voraussetzungen dafür schafft. Ein Unternehmen mit motivationshemmenden Führungsstrukturen unterstützt einen effizienten und effektiven Wissensaustausch eher wenig oder behindert ihn gar. Gemeinsame Nutzung von Wissen setzt zudem Vertrauen und Offenheit voraus – eine entsprechende Unternehmenskultur ist die Basis dafür.

Diese entsteht auf der Grundlage geteilter Werthaltungen und bedarf einer grundlegenden Kommunikations- bzw. Kooperationskompetenz und -bereitschaft sowie der Sensibilität des Managements für die Bedeutung des impliziten Wissens und informellen Wissenstransfers. Unterschiedliche Wertvorstellungen (fehlende geistige Vernetzung), interkulturelle Differenzen und fehlendes Vertrauen behindern einen erfolgreichen Wissenstransfer. Im Weiteren sollte nebst der Schaffung von Wissensnetzwerken (z.B. Themenlunch, Qualitätszirkel) eine Infrastruktur für informellen Austausch zur Verfügung gestellt werden (z.B. Pausenraum). Ein effizientes Wissensmanagement bedarf zudem einer geeigneten IT-Infrastruktur (z.B. Datenbanken, zentrale Speichermedien, Intranet).

Folgendes Zitat verdeutlicht die Erfolgsfaktoren für ein effizientes Wissensmanagement auf eindruckliche Weise:

**«Man kann Wissen nicht managen,
so wie man Patriotismus,
Liebe oder seine Kinder nicht managen kann.
Aber man kann ein Umfeld schaffen, in dem Wissen gedeiht».**
(Larry Prusak)

Wissensmanagement in Zeiten von Veränderungen setzt ein Umfeld voraus, in dem eine gemeinsame Vision, Ziele und Werte (shared values) geteilt und gelebt werden. Dies wiederum bedarf einer offenen, regelmässigen und ehrlichen Kommunikation. Eine transparente und vertrauensbildende Kommunikation bei Unternehmensveränderungen schafft Orientierung, Sicherheit und Vertrauen, unterstützt einen aktiven Informations- und Wissensaustausch und wirkt einem möglichen Wissensverlust wirkungsvoll entgegen.