



# Wie Wissen wirkungsvoll wird

Der clevere Umgang mit Know-how ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens, einer Branche, einer Region und letztlich für eine ganze Volkswirtschaft. Wissensmanagement ist demnach das Gebot der Stunde

In unserer Gesellschaft verdoppelt sich Wissen derzeit zumindest alle zehn Jahre. Doch die Fluktuation ist enorm: Rund die Hälfte dieser neuen Erkenntnisse ist kurz darauf auch schon wieder überholt.

Um hier den Überblick zu behalten, wenden MitarbeiterInnen in europäischen Betrieben einer aktuellen Studie zufolge rund eine halbe Stunde pro Tag auf. Sie tragen jedoch auf der Suche nach neuem Wissen auch Informationen zusammen, die oft schon mehrfach im Unternehmen vorhanden sind. Dieses wenig koordinierte Vorgehen kostet der Wirtschaft viel Geld: Schätzungen zufolge bewegen sich in Europa die Verluste durch vermeidbare Informationssuche in zweistelliger Milliardenhöhe.

Die richtige Kontrolle über vorhandenes Wissen spart aber nicht nur Kosten, sondern eröffnet auch erhebliche Wertschöpfungspotenti-

ale und stärkt so die Wettbewerbsfähigkeit. Der richtige Einsatz von Wissensmanagement wird künftig zur unternehmerischen Überlebensfrage.

Doch wie lassen sich derartige Systeme effizient implementieren? **Austria Innovativ** hat für Sie im „Österreichischen Kompetenzzentrum für Wissensmanagement“ recherchiert. Lesen Sie nachfolgend das Erfolgsrezept von Prof. Hermann Maurer und Klaus Tochtermann:

## Wissen ergänzt die Faktoren Kapital und Arbeit

Die aktuelle Entwicklung weg von der Industrie- und hin zur Wissensgesellschaft wird von drei Phänomenen begleitet: Zum einen ist das natürlich die zunehmende Bedeutung von Wissen in vielen Unternehmensabläufen. Dies hat überhaupt erst dazu geführt, dass wir uns in einem derartigen Wan-

del befinden.

Das zweite Phänomen besteht darin, dass der Wert von Unternehmen nicht mehr allein auf Basis der klassischen Faktoren Kapital und Arbeit zu bewerten ist, sondern zudem auch auf Basis des intellektuellen Kapitals, also dem Wissen der Mitarbeiter. Das dritte Phänomen ist dadurch gekennzeichnet, dass die Innovationsgeschwindigkeit und Technologiekomplexität kontinuierlich steigen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die bewusste Behandlung der Ressource „Wissen“ zunehmend an Bedeutung. Wissensmanagement ist daher das Gebot der Stunde und sollte als Strategie verstanden werden, bei der es um die Entwicklung und Anwendung von Methoden geht, die dazu beitragen, dass in Unternehmen

- Wissen bewusst identifiziert, generiert, erworben, geteilt, angewendet und gespeichert wird;
- Wissen den Mitarbeitern in ih-

rem jeweiligen Arbeitskontext bereitgestellt wird;

- ein Umfeld geschaffen ist, aus dem heraus Mitarbeiter dieses Wissen für Aktionen einsetzen können.

Wissensmanagement kann zwei Schwerpunkte haben, die aber meist nicht völlig voneinander zu trennen sind. Einmal wird das Wissen an sich gemanagt (etwa in Form von Dokumenten), dann wieder werden die Mitarbeiter als Wissensträger gemanagt. Im ersten Fall liegt der Schwerpunkt häufig auf informationstechnologischen Systemen (z. B. einem Dokumentenmanagementsystem). Im anderen Fall liegen die Schwerpunkte stärker auf der Gestaltung von organisatorischen Prozessen. Dabei werden beispielsweise die Bildung von bereichsübergreifenden Teams, die Rotation von Mitarbeitern oder kommunikationsfördernde Maßnahmen vorgeschlagen. Das gemeinsame Ziel ist stets, Mitarbeiter eben nicht nur „mit“arbeiten zu lassen, sondern deren Bewußtsein zu schärfen, ihr Wissen als strategische Ressource selbstständig einzusetzen und zu managen.

### So setzt man Wissensmanagement effizient ein

Die Einführung von Wissensmanagement kann auf zwei unterschiedliche Arten erfolgen. Einmal können – ausgehend von den Mit-

arbeiterbedürfnissen (z.B. einheitliche Dokumentenablagen) – einzelne Bereiche identifiziert werden. Das Risiko dabei ist aber, dass mitunter strategische Unternehmensziele nicht beachtet werden und daher Maßnahmen eingeführt werden, die zwar Mitarbeiterbedürfnissen entgegenkommen, die aber nur einen geringen Beitrag zur Erreichung von Unternehmenszielen leisten.

Die zweite Vorgehensweise fokussiert auf strategische Unternehmensziele (z. B. höhere Mitarbeiterqualifikation) und leitet Wissensmanagementmaßnahmen ab, die zur Erreichung dieser Zeile beitragen. Allerdings gibt es aber hier wiederum die Gefahr, dass Mitarbeiterbedürfnissen nicht hinreichend Rechnung getragen wird. Daher haben sich mittlerweile Mischformen etabliert, die sowohl Mitarbeiterbedürfnisse als auch strategische Unternehmensziele gleichermaßen berücksichtigen.

Bei der Auswahl von Wissensmanagementmaßnahmen hat sich in Bezug auf die einzelnen Interventionsebenen folgende Vorgangsweise bewährt:

- Geschäftsprozesse,
- Managementprozesse,
- Lernen und Weiterbildung,
- Kultur und Wissensteilung sowie
- Informationstechnologien.

Geschäftsprozesse bezeichnen Prozesse der Wertschöpfung. Sie entsprechen implizit oder explizit im Unternehmen vorliegenden

operativen Prozessen, die der Herstellung des Produkts oder der Entwicklung der Dienstleistung dienen, die am Ende der Wertschöpfungskette steht.

Maßnahmen, die auf dieser Interventionsebene ansetzen, tragen etwa dazu bei, dass in Prozessen generiertes Wissen auch für den Transfer und die erneute Anwendung abgelegt wird.

Unter Managementprozesse fallen jene Entscheidungen, die helfen, den Anforderungen des Umfelds zu begegnen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie laufen parallel zu den Geschäftsprozessen ab und unterstützen diese, tragen jedoch nicht unmittelbar zur Erreichung der Ziele eines Unternehmens bei.

### VORTEILE VON WISSENSMANAGEMENT

- Rascher Zugriff auf interne und externe Informations- und Wissensquellen;
- Reduzierung des Zeitaufwands bei der Informationssuche;
- Produktivitätssteigerung durch direkten Zugriff auf Informationen durch alle Mitarbeiter;
- Vermeidung von Redundanzen aus mehrfach ausgeführten Arbeiten;
- Schnelle Arbeitsabläufe durch ständigen Informationszugang;
- Reduzierung bzw. Ausschaltung von Informations-Übertragungsfehlern;
- Förderung der Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft sowie der Teamentwicklung;
- Unterstützung einer schnellen und wirksameren Entscheidungsfindung;
- Schnelle und zuverlässige Vermittlung von Ansprechpartnern;
- Reduzierung des Papierumlaufs und damit auch des Papierverbrauchs;
- Intensivere Kundenbindung
- Innovationszuwachs und damit bessere Wettbewerbschancen;
- Effizientere Nutzung bereits vorhandener oder neu implementierter Informationstechnologien.



Schätzungen zufolge bewegen sich in Europa die Verluste durch vermeidbare Informationssuche in zweistelliger Milliardenhöhe



**Prof. Hermann Maurer:** „Wissensmanagement bedeutet auch das Bewußtsein der MitarbeiterInnen zu schärfen, ihr Wissen als strategische Ressource selbständig einzusetzen“

Maßnahmen auf dieser Interventionsebene können beispielsweise Marktbeobachtung, Kundenbedarfsanalysen oder Trend Scouting, also die Beobachtung neuester Trends und Entwicklungen, betreffen.

Auf Unternehmensebene bezeichnet Lernen und Weiterbildung im Wesentlichen den Berufsbegleitenden Wissensaufbau und -ausbau. Hard und soft skills werden im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgebaut.

Die Vermittlung der Kompetenzen kann über verschiedene Maßnahmen erfolgen. Zum Beispiel über themenbezogene Gruppen zum Erfahrungsaustausch, aber auch über nicht angeleitetes Lernen über die Nutzung von im Unternehmen vorhandenem Wissen.

Unter den Begriff „Kultur“ fallen Rahmenbedingungen, die eine positive Einstellung und die Bereitschaft sowie die Möglichkeit zur Wissensteilung fördern. Maßnahmen, die die Wissensteilung begünstigen, können beispielsweise in einer Aufgabenbezogenen räumlichen Anordnung von Projektteams bestehen oder in der Verwaltung von Wissen in einer Art, die jedem einen einfachen und uneingeschränkten Zugriff erlaubt.

## Die Rolle der Informationstechnologien

Informationstechnologien stellen die technische Grundlage des Wissensmanagement im Unternehmen dar. Sie unterstützen Weitergabe, Austausch, Erwerb und Verwaltung von Wissen. Maßnahmen umfassen etwa die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems, eines eLearning-Systems, oder eines Intranets, in denen Unternehmensrelevante Informationen jederzeit abgerufen werden können.

## Was wurde früher falsch gemacht?

Unabhängig von der Interventionsebene, hängt der Erfolg von Wissensmanagement maßgeblich von bestimmten Komponenten ab:

**„WAS“ versus „WIE“ wissen:** Aufgrund der hohen Innovationsgeschwindigkeit verkürzen sich laufend die Zeiträume, in denen Wissen wertschöpfend eingesetzt werden kann. Daher sollte der Fokus von Wissensmanagementmaßnahmen nicht zu sehr auf die Sammlung und Archivierung von existierendem Wissen gelegt werden. Viel bedeutender sind Maßnahmen, die sich daran orientieren, wie Wissen in Unternehmen eingesetzt und genutzt wird, was bedeutet, dass sie an Unternehmensabläufe anzulehnen sind.

**Wissensmanagement-Champion und Beteiligung des Top-Managements:** Für jedes derartige Projekt sollte es eine Person geben, die sich dafür verantwortlich fühlt und es daher innerhalb des Unternehmens fördert und vorantreibt. Das Top-Management muss hinter dem Projekt stehen, da mit Wissensmanagement häufig Veränderungsprozesse im Unternehmen verbunden sind.

**Quick-Wins und Erfolgsmessung:** Erfolge sind meist erst mittelfristig erkennbar. Daher ist es sinnvoll, Quick-Wins zu definieren, also kleine, wenig aufwändige Maßnahmen, die einen unmittelbaren Nutzen für die Mitarbeiter hervorbringen und so das Potenzial von Wissensmanagement aufzeigen.

Beispiele sind die Zusammenführung getrennt verwalteter Adressdatenbanken oder ein Intranet-basierter Raumbelungsplan. Um die mittelfristigen Erfolge sichtbar zu machen, empfiehlt es sich Indikatoren auszuwählen, anhand derer Veränderungen gemessen werden können. Beispielsweise können in einem Helpdesk die Erfolgsquote bei Erstanrufen oder die Zunahme der Nutzung eines Intranet-basierter Selfhelpdesk gemessen werden.

**Nutzen/Aufwand > 1:** Um Wissensmanagement zum Erfolg zu bringen, sollte man vor der Einführung derartiger Maßnahmen auf das jeweilige Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen achten. Module, die für Mitarbeiter einen hohen Aufwand erfordern, aber wenig Nutzen bringen, werden sich nicht nachhaltig etablieren können. In frühen Zeiten des Wissensmanagement wurden beispielsweise negative Erfahrungen mit Projekten gemacht, bei denen Mitarbeiter angehalten waren, ihr Wissen in Form von Dokumenten in ein Wissensmanagementsystem abzulegen, ohne das erkennbar war, für wen dies einen Nutzen bringen könnte. Zahlreiche Yellow-Page-Systeme (digitale Visitenkarten der Mitarbeiter im Intranet) wurden erst



**Dr. Klaus Tochtermann:** Der gezielte Einsatz von Wissensmanagementmaßnahmen zur Unterstützung des Know-how-Austauschs und der Interaktion mit externen Geschäftspartnern ist noch selten

zum Erfolg, nachdem sie an eine Projektdatenbank gekoppelt wurden. Damit wurde es möglich über eine Projektdokumentation an die Koordinaten eines Mitarbeiters zu kommen, der an diesem Projekt mitgewirkt hat.

Generell sollte in frühen Phasen von Wissensmanagementprojekten die Informationstechnologie nicht an erster Stelle stehen. Sie kann nur unterstützende Wirkung haben, wenn es darum geht, bereits definierte Maßnahmen umzusetzen.

### Wie sieht die Zukunft aus?

Allzu oft bestand in der Vergangenheit die Einführung von Wissensmanagement lediglich in der Anschaffung eines derartigen IT-Systems – ähnlich wie man ein E-Mail-System oder eine Adressverwaltung anschafft. Aber die technische Implementierung allein bringt kaum etwas. Vor diesem Hintergrund zeichnen sich daher folgende Trends ab:

Gerade in frühen Phasen von Wissensmanagementprojekten spielt die Informationstechnologie nur eine untergeordnete Rolle. Hier geht es zunächst darum, die Abläufe im Unternehmen auszuwählen, anzupassen oder neu zu definieren, die zu Wissensmanagement beitragen. Die Auswahl eines derartigen Systems hängt dann in hohem Maße davon ab, ob und in welchem Maße diese Abläufe unterstützt werden können. Die damit verbundene Entwicklung des „integrativen Wissensmanagement“ hat zum Ziel, in Wissensmanagementprojekten organisatorische und informationstechnologische Aspekte aufeinander abgestimmt und integrativ zu behandeln. Gelingt dies, wird Wissensmanagement auch nicht mehr als etwas Zusätzliches wahrgenommen – so wie es heute noch häufig der Fall ist. Vielmehr führt die integrative Behandlung zu neuen, wissensorientierten Unternehmensabläufen, in denen die Ressource „Wissen“ bewusst und zielgerichtet behandelt wird.

Immer wiederkehrende Anforderun-

gen von Unternehmen betreffen eine möglichst hohe Integrations- und Interaktionsfähigkeit eines Wissensmanagementsystems mit anderen bereits in Betrieb befindlichen IT-Systemen wie etwa Mail-Server. E-Mails sollten automatisch integriert werden können, ohne sie umständlich an verschiedenen Orten speichern zu müssen. Ähnliches gilt für Anwendungen zur Adressverwaltung, Projekt- oder Terminplanung etc. Der zukünftige Trend wird hier in Richtung „cross-application“, also in anwendungsübergreifendes Wissensmanagement, gehen.

In Zukunft geht es nicht nur darum, vorhandenes Wissen in Unternehmensabläufen besser für die Erreichung von Unternehmenszielen einzusetzen, sondern auch gezielt den Aufbau neuer Mitarbeiterkompetenzen in Unternehmen zu forcieren. Es gilt daher festzustellen, welche Kompetenzen ein Unternehmen braucht, um die definierten Unternehmensziele zu erreichen. Umgekehrt ist es genauso wichtig zu wissen, welche Kompetenzen in einem Unternehmen vorhanden sind und welche Ziele damit erreichbar werden. In diesem Zusammenhang zeichnet sich ein Zusammenlaufen der Bereiche Wissensmanagement und Kompetenzmanagement ab. Technologisch wird dies dazu führen, dass sich eLearning-Systeme als wichtige Komponente von Wissensmanagementsystemen etablieren werden.

### Globaler Know-how-Austausch ist nicht aufzuhalten

Viele derartige Projekte haben noch immer einen starken unternehmensinternen Fokus. Der gezielte Einsatz von Wissensmanagementmaßnahmen zur Unterstützung des Know-how-Austauschs und der Interaktion mit externen Geschäftspartnern ist noch selten.

Die rasant voranschreitende Vernetzung und der stetige Ausbau von Kooperationen sind jedoch der Garant dafür, dass Wissensmanagementprojekte künftig diesen externen Fokus haben werden.

Wenn es auch verschiedenste

Formen des Wissensmanagements gibt, allen Ansätzen unterliegt ein Grundsatz: Das Wissen und die Fähigkeit der Mitarbeiter sind das einzige nicht ersetzbare Kapital von Unternehmen. Ob dieses Kapital eine Rendite bringt, ist davon abhängig, ob es den Mitarbeitern gelingt, sich ihr Wissen gegenseitig mitzuteilen und es auch umzusetzen.

**O. UNIV.-PROF. DR.DR.H.C.  
HERMANN MAURER,  
PRIV.-DOZ. DR. KLAUS TOCHTERMANN**

#### Interessante Seiten im Internet

<http://www.know-center.at>:

Know-Center, Österreichs  
Kompetenzzentrum für  
Wissensmanagement

<http://www.i-know.at>:

I-KNOW – Größte Tagung zum  
Thema Wissensmanagement im  
Deutschsprachigen Raum

<http://www.pwm.at/>:

Plattform Wissensmanagement

<http://wissensmanagement.tugraz.at/>:

Wissensmanagementforum Graz

### ZUSAMMENFASSUNG

Weltweit liegt Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter von Organisationen, Betrieben oder Verwaltungen brach, oder dümpelt ungenutzt in verborgenen Datenfriedhöfen dahin.

Dabei sind das Wissen und die Fähigkeit der Mitarbeiter das einzige nicht ersetzbare Kapital von Unternehmen. Trotzdem wird das vorhandene Know-how laut aktuellen Studien sehr schlecht genutzt: In der Praxis kommen nur 20 bis 40 Prozent des Wissens zur Anwendung. Jene Unternehmen, die dem Thema Wissensmanagement einen hohen Stellenwert einräumen, sind daher nachweislich erfolgreicher.

Denn die richtige Kontrolle über vorhandenes Wissen und Know-how spart nicht nur Kosten, sondern eröffnet kleinen wie großen Unternehmen auch erhebliche Wertschöpfungspotentiale und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit.