

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

# Gutes Wissensmanagement ist eine Kunst

Wissen gilt weiterhin als wichtige Unternehmensressource. «Knowledge Management» ist daher auch in der IT ein oft gehörtes Schlagwort. Doch wer dabei auf reine IT-Projekte setzt, erleidet Schiffbruch. Wer Wissen effektiv managen will, kommt um ein strategisches Management der Wissensarbeiter nicht herum.

GERO KÜFER<sup>1)</sup>

**W**issen ist die zentrale Ressource in fast allen Unternehmen. Gerade in den hoch entwickelten Nationen, die sich mitten im Übergang von der Industrie- in die Wissensgesellschaft befinden, ist Wissensarbeit längst zu einem zentralen Wirtschaftsfaktor geworden. Denn Unternehmen benötigen Wissen, um innovative Produkte oder Services zu entwickeln. Nur so bestehen sie erfolgreich im Wettbewerb. Dazu ist es unerlässlich, dass das im Unternehmen vorhandene und an bestimmte Mitarbeiter gebundene Wissen fließt – und neues Wissen von aussen integriert wird.

Um dies zu gewährleisten, diskutieren wir über «Knowledge Management». Dabei wird oft ausser Acht gelassen, dass Wissensmanagement alles andere als ein reines IT-Projekt ist. Natürlich haben Datenbanken mit Fakten und Referenzliteratur immer noch ihre Existenzberechtigung. Wissen an sich lässt sich aber nicht in Datenbanken abbilden. Vielmehr verbleibt es bei den einzelnen Mitarbeitern. Im Zentrum der Wissensarbeit sollten daher nicht die IT, sondern die Wissensarbeiter selbst stehen. Dazu bedarf es eines klug aufgesetzten Managements von Wissensarbeitern, das strategisch ausgerichtet ist und verschiedene Ebenen einbezieht.

## Worten müssen Taten folgen

Kaum eine Organisation und kaum eine Führungskraft würde die oben genannte Feststellung, dass Wissen eine strategische Unternehmensressource darstelle, infrage stellen. Und dennoch handeln noch immer viele Unternehmen konträr zu ihren Beteuerungen. Firmen sollten sich deshalb selbst einer kritischen Prüfung unterziehen, inwiefern das Bild von der «Wissensarbeiter-Organisation» von den Führungskräften der unterschiedlichen Hierarchieebenen auch wirklich gelebt wird.

Handlungsbedarf besteht beispielsweise in der Beziehung zu Freiberuflern. Fachkräfte-



Wissen an sich lässt sich nicht in Datenbanken abbilden. Vielmehr verbleibt es bei den einzelnen Mitarbeitern.

(Bild: istockphoto)

mangel, die demografische Entwicklung und das Streben nach hoher Flexibilität sind die wichtigsten Gründe, weshalb Wissensarbeit zunehmend in gemischten Teams von fest angestellten und externen Mitarbeitern geleistet wird. Zur optimalen Wissensabschöpfung haben Unternehmen deshalb einen effektiven Austausch und Koordination mit externen Spezialisten zu gewährleisten. Die positiven Effekte – wie etwa die Förderung der Produktivität im Unternehmen durch gegenseitiges Lernen oder die Ergänzung der eigenen Fertigkeiten – überwiegen dabei die möglichen negativen Auswirkungen deutlich.

In der Praxis ist dieser Austausch, von dem Unternehmen profitieren würden, allerdings noch stark verbesserungsfähig. Während freiberufliche Wissensarbeiter in der Regel dazu bereit sind, die internen Mitarbeiter ihres Arbeitgebers an ihrem Wissen teilhaben zu lassen, zeigen zahlreiche Unternehmen nur geringe Bereitschaft, sich mit Freiberuf-

lern effektiv auszutauschen. Führungskräfte sollten daher sicherstellen, dass ihr Unternehmen diese Möglichkeit des Wissenstransfers tatsächlich voll nutzt.

## Routineaufgaben statt Innovation

Aber auch beim Management der internen Wissensarbeiter besteht Handlungsbedarf, soll der Wert der Wissensarbeit besser ausgeschöpft werden. Zum einen sollten Wissensarbeiter weitgehend selbst über Arbeitszeit und -ort bestimmen können, da Wissensarbeit auf der Basis flexibler Arbeitsformen am besten gedeiht. Zum anderen leiden viele Wissensarbeiter unter den Routine- und Administrationsaufgaben, die sie aufgrund fester Regeln und Prozesse noch immer wahrnehmen müssen. Auch hier sollten sich alle Organisationen selbst hinterfragen, ob ihre Fachkräfte nicht sehr viel häufiger mit Routineaufgaben beschäftigt sind, als die zuständigen Führungskräfte das wahrhaben wollen. Möglicherweise

hängt diese unterschiedliche Wahrnehmung mit dem Trend zusammen, Teams zu verschlanken und hierbei Backoffice-Unterstützung abzubauen – bei gleichzeitiger Zunahme von Dokumentationspflichten.

Diese Tätigkeiten bleiben dann zwangsläufig an den Wissensarbeitern hängen, sind aber für Führungskräfte «nicht sichtbar», weil sie nicht direkt zu den Arbeitsergebnissen und zum Unternehmenserfolg beitragen. Schlanke Strukturen dürfen aber nicht dazu führen, dass hoch bezahlte und hoch qualifizierte Wissensarbeiter zu oft administrative Tätigkeiten übernehmen müssen. Vielmehr sollten sie von Routinetätigkeiten und bürokratischen Hürden entlastet werden: Weniger dokumentieren und protokollieren, stattdessen mehr gestalten, lautet hier die Devise.

Das Steuern von Wissensarbeitern verlangt ein neues Verständnis von Führung als das von Mitarbeitern in nichtwissensintensiven Bereichen. Mikromanagement, das einzelne Arbeitsschritte vorschreibt und kontrolliert, funktioniert hier nicht. Stattdessen gilt es, Wissensarbeiter ergebnisorientiert zu steuern. Denn Wissensarbeiter wissen selbst am besten, mit welchen Methoden sie zum Ziel gelangen. Anstatt zu kontrollieren, entwickelt sich der Manager immer mehr zum «Dienstleister» für Mitarbeiter. In diesem Sinne gewährleistet er ein optimales Arbeitsumfeld, räumt bürokratische Hürden aus dem Weg und steht Wissensarbeitern als Coach zur Seite.

## IT ist ein Werkzeug

Selbstverständlich spielt IT im Management von Wissensarbeitern eine wichtige Rolle – als Werkzeug. Ohne die Entwicklung in den Informationstechnologien wäre die Realisierung moderner Konzepte in der Wissensarbeit kaum vorstellbar. So benötigen Wissensarbeiter für ihre Arbeit angesichts der immer komplexeren Problemstellungen breit gefächerte und stabile Netzwerke. Der Aufbau einer modernen räumlichen und technischen Infrastruktur für die abteilungs- und unternehmensübergreifende Vernetzung ist daher unabdingbar.

Weil Wissensarbeiter sowohl den Ort und die Zeit ihrer Tätigkeit als auch die benötigten Werkzeuge so weit wie möglich selbst wählen sollten, um bestmögliche Ergebnisse zu realisieren, müssen ihre Arbeitsplätze IT-technisch nach aussen offen sein. Dass dies keine leichte Aufgabe für die Unternehmensinformatik darstellt, ist klar. Will ein Unternehmen dieser Forderung nachkommen, müssen sich die IT-Verantwortlichen von einer rein auf Restriktionen basierenden Politik lösen. Sie sollten sich nicht fragen, welche Informationen für den Zugang bereitgestellt werden können, sondern welche es zu schützen gilt. Das heisst: klare Regeln für den Austausch statt Verbote! Denn Wissensarbeiter finden immer ihren Weg, sich mit anderen Know-how-Trägern zu vernetzen und dabei vorhandene Barrieren zu überwinden. Bietet das Unternehmen hier keine passende Lösung an, findet die Ver-

- 24. Juni 15 Reinraumesstechnik für den Anwender**  
Wattwil
- 10. Sep. 15 GMP Aufbauwissen**  
Rheinfelden
- 16. Sep. 15 Anforderungen an die GMP Zonen E und F**  
Rheinfelden
- 23. Sep. 15 Critical Environment im Life Science Umfeld**  
Zug
- 21. Okt. 15 Train the Trainer**  
Rheinfelden
- 29. Okt. 15 GMP Basiswissen**  
Rheinfelden
- 12. Nov. 15 Basis Seminar für Reinraummitarbeiter**  
Rheinfelden
- 19. Nov. 15 Lean Manufacturing & Six Sigma der nächste Schritt nach vorne**  
Rheinfelden
- 24. Nov. 15 Anforderungen an die Spitalpharmazie, Zonenkonzepte, Desinfektion und Monitoring**  
Rheinfelden
- 25. Nov. 15 Anforderungen an die Qualifizierung und Validierung im GMP Reinraum-Bereich**  
Rheinfelden
- 09. Dez. 15 Anforderungen der Pharma an Dienstleister bzw. Fremdfirmen**  
Rheinfelden



**S**wiss  
**C**leanroom  
**C**oncept

## Erfolgreiches Wissensmanagement: fünf Empfehlungen an Unternehmen

1. Nutzen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen als strategische Ressource. Hinterfragen Sie kritisch, ob das Bild von der «Wissensarbeiter-Organisation» tatsächlich von den Führungskräften der unterschiedlichen Hierarchieebenen bestätigt und gelebt wird.
2. Belasten Sie Ihre hoch bezahlten und hoch qualifizierten Wissensarbeiter nicht übermässig mit Routinetätigkeiten. Dadurch liegen Wissensressourcen, die einen hohen Wertschöpfungsbeitrag leisten könnten, unnötig brach.
3. Vernetzung und Austausch über Social Media ist ein Lernprozess, der nur mit flankierenden Massnahmen und «guten Vorbildern» erfolgreich abgeschlossen werden kann. Nutzen Sie die Affinität jüngerer Wissensarbeiter zu dieser Form des Austausches, um die Zurückhaltung älterer Mitarbeiter und Führungskräfte zu brechen.
4. Nutzen Sie externe Wissensarbeiter stärker als Know-how-Lieferanten. Unternehmen sollten gezielt prüfen und in Gesprächen mit den angestellten Wissensarbeitern ermitteln, wie sich eine bessere Koordination des externen Know-hows im Arbeitsalltag verwirklichen lässt.
5. Ködern Sie Wissensarbeiter mit den richtigen Dingen für eine Festanstellung. Decken Ihre Personalentwicklungs- und Mitarbeiterbindungsprogramme wirklich die Bedürfnisse der festangestellten Wissensarbeiter (selbstbestimmtes Arbeiten, Arbeitsplatzsicherheit, fachliche Weiterentwicklung, Flexibilität, Vereinbarkeit von Beruf und Familie) ab?

netzung ausserhalb des Unternehmens statt – ein GAU in Sachen Sicherheit.

Da Wissensarbeiter sich vernetzen müssen, um ihr Wissen zu erweitern, sollten Unternehmen darüber hinaus die aktive Partizipation ihrer Mitarbeiter an den sozialen Medien fördern und fordern. Dabei gilt es auch hier, den Fachkräften einerseits genügend Freiraum zu gewähren, andererseits aber einen klaren Rahmen für die Zusammenarbeit in internen oder unternehmensübergreifenden Netzwerken aufzustellen. So braucht es etwa minimale Richtlinien für den Austausch in virtuellen Netzwerken.

Trotzdem reicht es nicht aus, wenn Wissensarbeit als strategisches Thema lediglich aus der Perspektive der IT betrachtet wird. Sie muss auch im Management und der HR-Abteilung verankert werden.

Ein Wissensmanagement, das nur auf der IT-Ebene angesiedelt ist und nicht über Change-Management-Massnahmen auf einer kulturellen Ebene in Organisationen verankert wird, ist zum Scheitern verurteilt. Die Unterstützung des Topmanagements ist dabei eine Grundvoraussetzung, um Widerstände – insbesondere aus dem mittleren Management – zu überwinden. Denn die

Realisierung moderner Wissensmanagement-Konzepte scheitert nur zu oft am Widerstand des mittleren Managements. Schliesslich geht die Optimierung der Wissensarbeit mit Macht- und Kontrollverlust für die Manager einher.

#### Mitarbeiter statt Wissen managen

Wissen per se lässt sich nicht managen, da es komplex und schnelllebig ist. Das in Unternehmen vorhandene Wissen ist an Mitarbeiter gebunden und steht im Kontext ihrer persönlichen Erfahrungen sowie ihres jeweiligen sozialen Umfelds. Wissensarbeit lässt

sich auch nicht als Prozess beschreiben und in einzelne Module zerlegen. Der Erfolg hängt vom Können und der Bereitschaft einzelner Mitarbeiter ab. Unternehmen sollten sich daher ihrer wachsenden Abhängigkeit von ihren Wissensarbeitern bewusst werden. Denn ausgemachte Wissensarbeiter sind schwer zu finden und schwer zu ersetzen. Man kann einen Mitarbeiter nicht einfach gegen einen anderen austauschen, wie dies zum Teil in der klassischen Industrieproduktion möglich war. Managementmethoden, die Wissensarbeiter für ähnlich austauschbar betrachten wie Arbeit und Kapital in der Industriegesellschaft, sind in Wissensorganisationen zum Scheitern verurteilt. Wer Wissensarbeit steuern will, muss sich von herkömmlichen Konzepten und Methoden, die für die Industrieproduktion entwickelt wurden, verabschieden. Selbstverständlich lassen sich nicht alle Änderungen von heute auf morgen realisieren. Gerade Veränderungen, die sich direkt auf die Kultur von Unternehmen auswirken, benötigen viel Zeit und laufen in der Regel nicht linear ab. Nur: Ein offenes Umfeld für Wissensarbeiter wirkt sich auf den Erfolg von Unternehmen aus – nachhaltig und fundiert. ■

**analytikjena**

**ENGINEERED FOR EXCELLENCE**  
**PlasmaQuant®**

PlasmaQuant® MS | PlasmaQuant® PQ 9000  
Führend in der ICP-MS- und ICP-OES-Technologie

Analytik Jena AG | [www.analytik-jena.com](http://www.analytik-jena.com) | [suisse@analytik-jena.com](mailto:suisse@analytik-jena.com)

ZUM AUTOR:

<sup>1)</sup> Gero Knüfer  
Senior Department Manager  
bei der Hays (Schweiz) AG.