

Thomas Strobel

## Nur in Köpfen steckt dynamisches Wissen



Foto: Ablestock

**Die Informationsflut nimmt beständig zu – wächst gleichzeitig auch das Wissen immer schneller? Diese Chance besteht. Wer sie ergreifen will, muss die Informationsmenge zielgerichtet filtern und Wissen intelligent organisieren. Ohne nachhaltigen Wissensaustausch verlieren Mitarbeiter den Überblick. Nur Unternehmen, in denen das Wissen fließt, werden im Wissenswettbewerb der Zukunft erfolgreich sein. Wissensmanagement stellt den Menschen in den Mittelpunkt, nutzt dessen Fähigkeiten und überwindet die typischen Barrieren des Wissensaustausches. Führungskräfte sind gefordert, diesen Wandel vorzuleben und zu fördern.**

### Wissen wird zur (Handels-)Ware

Wissen entwickelt sich zum entscheidenden Erfolgsfaktor für innovative Produkte, Dienstleistungen und zukünftige Wissensgeschäfte – vor allem dann, wenn es in Unternehmen für jeden bedarfsgerecht nutzbar wird. Erst der offene Austausch des verfügbaren Wissens schafft die Grundlage für überdurchschnittliche Verbesserungen und Pro-

duktivitätssteigerungen. Das Weltwissen wächst exponentiell und verdoppelt sich themenabhängig alle zwei bis fünf Jahre. Diese Informationsflut will bewältigt werden. Hinzu kommt, dass gerade berufliches Wissen eine immer kürzere Halbwertszeit hat. Genau hier setzt erfolgreiches Wissensmanagement an: Es muss die Aktualität des Unternehmenswissens sichern. Schon in wenigen Jahren wird unser Bezug zu Wissen ein völlig anderer sein. Eine Studie von Deutsche Bank Research für das Jahr 2020 beschreibt Deutschland als ein „Land auf Expedition“. Das Szenario: Projektwirtschaft ist Standard, Innovation wird geteilt, Wissen wird Ware. Unternehmenserfolg ist folglich eng verbunden mit Kooperationen, Wissen und Weiterbildung.

Wissen als immaterielles Kapital gewinnt also immer größeren Einfluss auf den Wert eines Unternehmens. Wissensmanagement ist die Kunst, aus diesem Vermögen Wert zu schöpfen. Doch Wissen ist nicht gleich Wissen. Explizites Wissen ist als statisches Wissen dokumentiert: Es ändert sich nicht ohne Aktualisierung. Dynamisches Wissen ist implizit: Es „lebt“ in den Köpfen der Mitarbeiter und entwickelt sich

durch neue Erfahrungen und im Austausch mit anderen täglich weiter. Viele Wissensmanagement-Tools haben jedoch ihren Schwerpunkt bei statischem Wissen. Erfolgreich sein wird im Wissenswettbewerb, wer beide Wissensarten flexibel zu einem einzigen Wissenspool verbindet und die dafür geeigneten Werkzeuge einsetzt.

Kommunikation, Web 2.0 und E-Learning fungieren in diesem Modell als Synapsen, die das Wissen in Umlauf bringen. Die intensive Nutzung impliziten Wissens ist eine der zentralen Aufgaben des Wissenstransfers in Unternehmen – und breiter Wissensaustausch zwischen Menschen eines der Hauptkriterien für den Wissensvorsprung. Es gilt, die Qualität und Verfügbarkeit statischen Wissens zu optimieren und dynamisches Wissen vielfältig nutzbar zu machen.

### Wissensaustausch kennt keine Hierarchien

Der Faktor Mensch wird gegenüber technischen Aspekten des Wissensmanagements oft vernachlässigt. Die systematische, dauerhafte Einbindung der Mitarbeiter ist aber essenziell für den Erfolg. Andernfalls läuft Wissensmanagement Gefahr, an den typischen Barrieren des Wissensaustausches zu scheitern. Dazu gehören Zeitknappheit, fehlendes Bewusstsein, Bunkern von Wissen, hemmende Unternehmenskultur, unpassende IT-Lösungen, starre Hierarchien und Bürokratie, funktionale Grenzen sowie räumliche Distanz. Erfolgreicher Wissensaustausch erfordert, neben einer hierarchiefreien Wissenskommunikation und kommunikativen Offenheit, auch eine angstfreie Unternehmenskultur, die Bereitschaft zum Geben und Nehmen sowie den Mut, das zunächst unmöglich Erscheinende neugierig anzugehen.

Die Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, diesen veränderten Umgang mit Wissen aktiv vorzuleben. Generelle Skepsis und Vorbehalte, fehlendes Bewusstsein hinsichtlich der Bedeutung eines beständigen Wissenstransfers und die mangelnde Bereitschaft der Wissensarbeiter, ihr Wissen permanent zu

### Drei Fragen an Thomas Strobel zum zukünftigen Umgang mit Wissen

**wm:** Wie sehen Sie das Wissensmanagement der Zukunft? Welche Trends werden sich durchsetzen?

**Strobel:** Innovative Tools wie „Crowdsourcing“ und „Interaktive Wertschöpfung“ werden dazu beitragen, Wissensquellen zu vermehren und die Informationsauswertung zu verbessern. Vor allem Kunden werden als Informationsquelle immer wichtiger. Sie wollen ihre Bedürfnisse in den Wertschöpfungsprozess einbringen. Unternehmen müssen ihren Kunden nun die geeigneten Kanäle dafür anbieten. Gelingt es, die Bedürfnisse der Kunden und die Motivation der Mitarbeiter anzusprechen, werden Wissens- und Innovationspotenziale freigesetzt. Unternehmen wie adidas, Dell und Webasto nutzen diese interaktive Wertschöpfung bereits, um ihren Wissenspool zu erweitern.

**wm:** Welche Rolle spielt das Wissen der Mitarbeiter für das Unternehmen bzw. die Organisation?

**Strobel:** Der deutsche Arbeitsmarkt ist durch Entwicklungen wie Fachkräftemangel, geringere Qualifikation bei Schulabgängern und den demografischen Trend zu älteren Mitarbeitern gekennzeichnet. Qualifizierte, jederzeit gut informierte Mitarbeiter stellen für Unternehmen also ein immer knapperes Gut dar. Mitarbeiterbindung, etwa mittels neuer Konzepte wie ein Wissenskonto, das aktive Wissensvermittlung belohnt, Angebote für lebenslanges Lernen oder Kooperationen mit Wissensträgern werden daher an Bedeutung gewinnen.

**wm:** Und wie werden Mitarbeiter im Jahr 2020 an die notwendigen Informationen gelangen?

**Strobel:** Situativer und kontextnäher als heute. Immer wichtiger wird „Information on Demand“. Denn Information muss in Zukunft dort verfügbar sein, wo sie gerade benötigt wird. Schon heute sind Mitarbeiter Informationsvagabunden, die ihr Wissen aus vielfältigen internen und externen Quellen schöpfen. Und bereits jetzt entsteht Wissen vor allem durch den intensiven Austausch zwischen Menschen – real und digital. Eine Trennung von beruflich und privat erworbenem Wissen macht keinen Sinn mehr. Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter daher vorrangig im intelligenten Umgang mit der Informationsflut schulen. Aber gleichzeitig auch deren Kommunikationsfähigkeit steigern. In beiden Fällen leistet E-Learning seinen Beitrag. Es vermittelt individuell benötigte Kompetenzen zum Auffinden und Filtern von Informationen sowie für das Aufbereiten und den aktiven Austausch von Wissen.

verbessern, können die Implementierung einer Wissenskultur gefährden. Umgekehrt kann individuelles Lernen, wie es E-Learning fördert, das Engagement signifikant erhöhen. Unternehmen, die ihr Budget im Zusammenhang mit Wissensmanagement vorrangig für IT ausgeben, vergeben klare Chancen. Wer hingegen gleichzeitig in E-Learning und andere Maßnahmen für einen kontinuierlichen Wissensaustausch investiert, bietet seinen Mitarbeitern Wege zur permanenten Weiterentwicklung.

### Wissensmanagement lebt von Strukturen

Die Wissensstrategie gibt den Rahmen vor, an dem sich alle Methoden und Werkzeuge orientieren müssen. Sie legt die Rolle des Menschen als Wissensträger fest. Häufige Tool-Wechsel müssen vermieden werden, andererseits sollten relevante Online-Trends flexibel integriert werden können. Das Internet wird sich in den nächsten Jahren über Erweiterungen bei „Social Software“ und „Semantic Web“ zum intelligenten

Metaweb entwickeln. Und weil Wissen immer schneller veraltet, muss es auch immer öfter und effizienter gepflegt werden. Wissensmanagement bedeutet vor diesem Hintergrund einen kontinuierlichen Wissensaufbau, bei dem die richtigen Methoden jeden Mitarbeiter dem Wissensziel näher bringen, das das Unternehmen als Ganzes mittelfristig erreichen möchte. Andere Trends, wie „Tagging“ oder „People Powered Search“, setzen das Wissen der Nutzer zum Ordnen der Informationsflut ein.

Ein weiteres Verbesserungspotenzial ist die Integration existierender IT-Module in mittelfristige Wissensmanagement-Konzepte. Das heißt, relativ viel statisches Wissen liegt in Intranets und im Internet vor. Dieser Fundus muss kontextspezifisch rasch und treffsicher abrufbar gemacht werden. Diese Entwicklung ist bereits in vollem Gange: Das Web 2.0 stärkt die aktive Rolle des Menschen im Web. Informationen werden enger und intelligenter verknüpft. Das Internet entwickelt sich so von einer Zugangstechnologie zur kontextbezogenen Wissensinfrastruktur.



**Der Autor:**

Thomas Strobel, Geschäftsführer und Gesellschafter der FENWIS GmbH, berät Unternehmen im zielgerichteten Umgang mit Wissen und erarbeitet bedarfsspezifische Lösungen für Wissensmanagement, Mitarbeiterentwicklung und Weiterbildung. Teil des Angebots sind E-Learning-Trainings und Lernportale zur Planung und Steuerung aller Informations-, Lern- und Wissensprozesse eines Unternehmens. FENWIS unterstützt Firmen auf ihrem Weg zum erfolgreichen Wissensunternehmen.

strobel@wissensmanagement.net