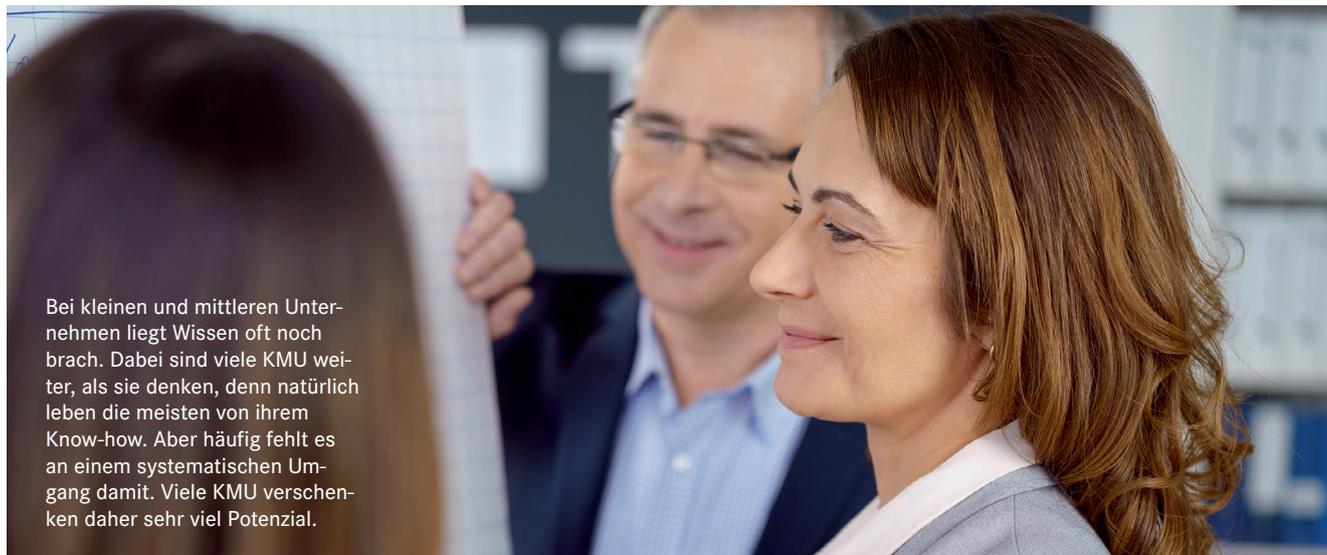


## WISSENSMANAGEMENT

# Das Kapital in den Köpfen



© contrastwerkstatt/Fotolia.com

Bei kleinen und mittleren Unternehmen liegt Wissen oft noch brach. Dabei sind viele KMU weiter, als sie denken, denn natürlich leben die meisten von ihrem Know-how. Aber häufig fehlt es an einem systematischen Umgang damit. Viele KMU verschenken daher sehr viel Potenzial.

Die einzige Ressource, die sich vermehrt, wenn man sie nutzt: Diese Botschaft sollte Mut machen, den „weichen“ Erfolgsfaktor Wissen im eigenen Unternehmen nicht länger unbeachtet zu lassen. Dafür braucht ein Unternehmen gezielte Strategien und eine vernetzte Struktur, die Know-how auf allen Ebenen einbezieht.

➔ Unsere Wissensgesellschaft produziert Informationen im Überfluss. Das beschert uns die gewaltige tägliche Aufgabe, zu bewerten, zu entscheiden, zu kategorisieren, zu verwalten. Damit daraus anwendbares Wissen wird, ist ein weiterer wesentlicher Schritt notwendig: Die Daten und Fakten müssen mit dem eigenen Wissen, dem eigenen Können und den eigenen Erfahrungen kombiniert werden. Erst dann erhalten wir Know-how. Nach dieser Verarbeitungsstufe folgt ein nächster Schritt: Das Know-how muss erkannt und lokalisiert, dokumentiert, gespeichert und bereitgestellt werden. Es vermehrt sich durch Anwendung, entwickelt sich weiter, verändert sich – muss also ständig aktualisiert werden. Damit es in einer Organisation oder in einem Unternehmen möglichst effektiv genutzt werden kann, sollte es netzwerkfähig in unterschiedlichen Dateiformaten bereitgehalten werden und so strukturiert sein, dass möglichst viele Nutzer einen einfachen Zugang finden.

### Viele Ansatzpunkte

Der Umgang mit Wissen ist ein kreativer Vorgang. Wer sich näher damit befasst, kann das aus unterschiedlichen Perspektiven angehen, von der reinen Informationsverarbeitung in

Datenbanken bis hin zum Erstellen von Wissensinseln, die über eine Verknüpfung riesige Wissenslandschaften ergeben. Wir wollten von einem Experten wissen, wie man am besten startet.

### „Wissen wird zwischen den Ohren konstruiert“

Dr. Robert Freund, seit über 20 Jahren in der Weiterbildungsbranche selbstständig, entwickelt Lehrgänge im Blended-Learning-Format (Präsenztage + Online-Phasen). Mit den IHK Köln und Stuttgart bietet er unter anderem Lehrgänge für Wissensmanagement an.

### w@: Wissen gilt heute als wesentlicher Wertschöpfungsfaktor. Wie gehen Unternehmen mit dieser Einsicht um?

**Robert Freund:** Konzerne sind bilanzgesteuert, das ‚Wissenskapital‘ spielt bei ihnen als Aktiva eine Rolle. Sie sind stark an ihren Geschäftsprozessen orientiert und haben häufig das konkrete Ziel, ihr Know-how immer besser einzusetzen. Außerdem ist gezieltes Wissensmanagement in vielen Großunternehmen Teil eines etablierten Qualitätsmanagements. Die internationale Norm ISO 9001 schreibt das seit 2015 sogar vor. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) liegt Wissen oft noch brach. Dabei sind viele KMU weiter, als sie denken. Denn

natürlich leben die meisten von ihrem Know-how. Aber häufig fehlt es an einem systematischen Umgang damit. Viele KMU verschenken daher sehr viel Potenzial. Dann sind da noch die Startups. Ihr Vorteil ist, dass sie grundsätzlich mehr mit verteiltem Wissen in Netzwerken arbeiten. Doch daraus ergibt sich wiederum eine spezielle Problematik: Das Wissen liegt oft in sehr vielen unterschiedlichen Dimensionen vor. Das stellt die jungen Firmen vor die Aufgabe, die vielen verschiedenen Bausteine in ein einheitliches System zu bringen.

**w@o: Das klingt nach einer klassischen Management-Aufgabe ...**

**Freund:** Richtig, doch vielen Führungskräften macht das Thema zu schaffen, sie fragen sich, wo fange ich an in diesem komplexen System. Dann wird oft versucht, zu vereinfachen. Doch Wissen ist mehr als Daten und Information. In vielen Firmen gibt es nach wie vor ein unscharfes Wissensverständnis, was dann auch zu einem unangemessenen Managen führt.

**w@o: Wie definieren Experten den Begriff Wissen?**

**Freund:** Wissen ist die Kombination von Daten und Informationen unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrungen, mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung (CEN 2004:10). Man unterscheidet dabei zum Beispiel explizites und implizites Wissen. Explizites Wissen ist eindeutig kodiert, es ist verbal vermittelbar, in Form von Daten, Fakten, Informationen. Ein Wiki kann somit geeignet sein, um verteiltes explizites Wissen zu fokussieren, um Informationen und Daten passend zusammenzubringen und allen Beteiligten zur Verfügung zu stellen. Das genügt aber nicht. Bei der Wissensarbeit geht es vor allem darum, Wissen zwischen den Ohren zu „konstruieren“, also in den Köpfen der Mitarbeiter. Dieses implizite Wissen ist zusammengefügt aus Faktischem und Erfahrenem. Für implizites Wissen haben Technologien wie Datenbanken daher Grenzen. Eine wissensbasierte Organisation sollte ihr Wissenssystem auf allen Ebenen ständig weiterentwickeln.

**w@o: Was könnte ein erster Schritt in Richtung Wissenssystem sein?**

**Freund:** Zunächst sollte man sich ein vertieftes Verständnis vom Wissensbegriff verschaffen: Was ist unter Wissen zu verstehen, was bedeutet der Umgang damit? Und wie gehen wir im Unternehmen damit um? Die Perspektiven sollten dabei der Mensch, die Organisation und die Technik sein. Diese drei Faktoren ergeben zusammengenommen eine ganzheitliche Betrachtung des Umgangs mit Wissen, man spricht vom MOT-Modell. Wenn die Begriffe geklärt sind, ist ein „Fitness-Check“ sinnvoll, wie ihn beispielsweise die Fraunhofer-Gesellschaft anbietet (siehe Kasten „Mehr Infos im Web“). Weiterhin kann man sich in der eigenen Branche mal umschauen: Welche Erfahrungen haben andere mit dem Implementieren von Wissenssystemen gemacht? Viele Unternehmen sind da schon recht erfolgreich. Oft hapert es bereits daran, dass ein Unternehmen keine Wissensziele definiert hat. Doch wenn man

## Der Experte

Der Sozialwissenschaftler Dr. phil. Robert Freund, 60, hat auch einen Masterabschluss im Bereich der Erwachsenenbildung. Als Experte für neue Lerntechnologien entwickelte er den bundesweit einheitlichen Blended-Learning-Lehrgang Wissensmanager/in (IHK). Darüber hinaus unterstützte der Bildungsexperte als Moderator der „Wissensbilanz – Made in Germany“ ([www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)) bundesweit zahlreiche Unternehmen bei der Einführung von Wissensmanagement-Tools. Mehr Infos unter [www.robertfreund.de](http://www.robertfreund.de).



© Robert Freund

nicht weiß, wohin etwas entwickelt werden soll, dann wird es auch nur schwer gelingen.

**w@o: Wo im Unternehmen installiert man ein Wissenssystem am besten?**

**Freund:** Wenn es an die Umsetzung im eigenen Unternehmen geht, sollte man strategisch vorgehen und sich beispielsweise an Geschäftsprozessen orientieren. Darüber hinaus gibt es weitere ‚Ankerpunkte‘ in einer Organisation. Wissensorientierte Aspekte findet man im Personalwesen, im Verkauf, im Einkauf etc., also überall dort, wo ständig gelernt wird. Es sollte letztendlich zum Tagesgeschäft gehören, Wissen gezielt weiterzuentwickeln. In dem komplexen Beziehungsgeflecht von Mitarbeitern, Teams, der Organisation und möglicherweise dem externen Netzwerk hilft ein Instrument wie die Wissensbilanz-Toolbox (siehe Kasten „Mehr Infos im Web“), um herauszufinden, an welcher Stelle begonnen werden sollte. Das ist zielorientiert und ressourcenschonend. ←

Das Interview führte Kirsten Wolf

## Mehr Infos im Web

[www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org): Hier kann man kostenlos ein Software-Tool herunterladen, um im eigenen Unternehmen eine Wissensbilanz zu erstellen. Auch als PDF (Stand: 2013). Herausgeber sind das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie BMWi und weitere.

[www.prowis.net](http://www.prowis.net): ProWis ist ein kostenloser Wissensmanagement-Werkzeugkasten der Fraunhofer-Gesellschaft, der sich an mittelständische Unternehmen richtet. Die Werkzeuge stehen online zur Verfügung und reichen von der Initialisierung über die Analyse, das Erarbeiten der Ziele und Lösungen bis hin zur Umsetzung und Bewertung des Wissensmanagements im eigenen Unternehmen.

[www.robertfreund.de/lernplattform](http://www.robertfreund.de/lernplattform): Hier finden Sie verschiedene Blended-Learning-Weiterbildungen, unter anderem zur „Wissensmanager/in“.