

Wissensmanagement erfolgreich implementieren

Prof. Götz Piwinger

Wer glaubt, dem Ziel der organisierten Schwarmintelligenz durch die Installation eines Tools für Knowledge Management näher zu kommen, macht mancherorts bittere Erfahrungen. Denn gerade diese Software erfordert ein besonderes Handeln, ohne das die KM-Projekte regelmäßig in Frustration enden. Die Entwicklung dieses Handelns kann genauso systematisch erfolgen, wie der Software-Rollout.

Wenn wir als Menschen zu Welt kommen, können wir eigentlich nichts anderes, als an der mütterlichen Brust zu saugen. Erblicken wir jedoch als Schwarzwild (Wildschwein) das Licht der Erde, lernen wir sehr schnell, bei Vollmond nicht auf einer Lichtung herumzuspazieren, weil dort der Jäger die Quelle zur Befüllung seiner Wildkammer sucht. Woher weiß der Frischling um diese Gefahr? Schwarzwild ist unglaublich gut vernetzt. Frischlinge werden von einer führenden Bache trainiert, die Bächen aller Altersgruppen sind untereinander bestens vernetzt (u.a. interdisziplinär und reverse) und letzten Endes gibt es in der Hierarchie erfahrene Keiler ("Generäle"), sodass die Rottenstruktur ein perfektes Informationsnetzwerk darstellt. Die Tiere lernen jede Minute, wie sie ihre scharfen Sinne aktiv nutzen können. Die Kompetenzentwicklung geschieht in rasendem Tempo. Die Jägerschaft kommt - unabhängig vom deutschen Regulierungswahn- deshalb nicht hinterher, die Schwarzwild-Population unter Kontrolle zu halten. Die Wildschweine ziehen durch unsere Gärten, Straßen und über Grenzen. Kommt man als Fisch zur Welt, kann man sogar sofort schwimmen, kennt seinen Lebensraum und kann sich selbständig ernähren. Und weil uns Menschen die Fähigkeit zur Schwarmintelligenz fehlt, benötigen wir digitale Krücken, in unserem Fall das Knowledge Management.

"Knowledge Management ist kein Wiki"(G. Piwinger)

Es geht nicht nur darum, Informationen zu finden, sondern um den ganzheitlichen Prozess von der gezielte Wissensentstehung über die Bildung geeigneter Wissensformate bis zur Wissensnutzung. Knowledge Management ist ein Prozess! Ein guter Prozess gestaltet sich immer aus dem harmonischen Zusammenspiel von Methoden (Handeln) und Systemen (Software). Es nützt wenig, ein leistungsfähiges KMS zu installieren, wenn die Menschen nicht in Lage versetzt werden, das System auch nutzen zu können und zu dürfen. Da ist es nicht mit einer zweistündigen Einweisung getan, denn es geht um die grundsätzliche Haltung jedes Einzelnen beim Umgang mit Informationen. Um diese Haltung zu entwickeln, bietet sich die Kompetenzentwicklung an. Was gerade etwas sperrig klingt, kann sehr gut in Kombination einer passenden IT-Umgebung als nachhaltiger Prozess entwickelt werden.

Information ist nicht nur der wichtigsten Rohstoff unserer Zeit, die Wertschöpfung findet sogar in den Informationsprozessen statt. Wissen Sie, wo überall ihr wertvolles Unternehmenswissen schlummert? Liegt es in Dateiodnern, in Texten, in Bildern, in Plänen, in Anleitungen, in den Köpfen von Produktion und Service oder - im schlimmsten Fall - in den Köpfen Externer, beispielsweise Trainer? Schon bei diesem Beginn des Nachdenkens erkennen wir sofort einen Teil der Herausforderung. Es ist die Schatzsuche nach den wirklich wichtigen Informationen im Unternehmen. Ich bezeichne sie als Information-Assets. Dabei handelt es sich um Wissen, dessen Wert nicht direkt bilanzierbar ist, also nicht direkt in Euro umgerechnet werden kann, aber dessen Verlust allerdings viele Euro vernichten kann. Es sind keine Patente oder Verfahrensmuster, die sich durch öffentliche Stellen schützen lassen. Meistens handelt es sich bei Information nämlich um Handlungserfahrung. Es stellt sich also in der logischen Konsequenz die Frage: Wie kann man als Unternehmen Erfahrungsprozesse steuern?

Demografische Daten zur Entwicklung der Arbeitskräfte in Deutschland:

Erwerbstätige und Erwerbstätigenquote 2019

(Quelle: Statistisches Bundesamt:

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetige-erwerbstaetigenquote.html>)

Alter	Beschäftigungsquote*/ %
55-59	12,91
50-54	13,94
45-49	11,24
40-44	10,31
35-39	10,68
30-34	10,65
25-29	9,40
20-24	7,00
15-19	2,62

* bezogen auf die Gesamtbeschäftigtenzahl 42.379.000

Hieraus ist deutlich zu erkennen, dass der Anteil der 50-59-jährigen mit 26,85 % einen Großteil der Beschäftigten ausmacht. Mit 32,22 % folgt die Gruppe der 40-49-jährigen. Dies ist eine Momentaufnahme von 2019.

Im Zusammenwirken mit der insgesamt sinkenden Bevölkerungszahl von derzeit 83,6 Mio auf etwa 79 Mio bis 2040 (Quelle: Statistisches Bundesamt, 14. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>) lässt erahnen, was geschehen wird. Beim Sinkend er Bevölkerungszahl ist die Zuwanderung und deren spezifische Entwicklungen berücksichtigt. Ohne diesen Einfluss sähe die Bevölkerungsentwicklung verheerend aus. Der Anteil Zugewanderter betrug 2019 bereits 12,5 %. Gleichzeitig beklagt die Wirtschaft einen eklatanten Mangel an sogenannten "qualifizierten Fachkräften", unabhängig davon, dass der Begriff "qualifiziert" untreffend gewählt ist. Denn mit Qualifikation ohne Werte und Handlungserfahrung hilft nicht wirklich weiter. Aber auch solche Bewerber gibt es ja nicht. Deshalb ist Kompetenz- und Wertemanagement ein Muss für zukunftsfähige Unternehmen.

"E-Mail ist der Ort, wohin die Information zum Sterben geht"

(G. Piwinger)

Damit wären wir schon beim zweiten Punkt der Anforderungen für das Wissensmanagement: Der Wissensvermittlung. Wissen entsteht durch Lernen. Also ist Lernen die Voraussetzung - der Kern von Wissen. Deshalb ist es wichtig, sich beim Thema Knowledge Management unbedingt mit Personalentwicklung - in Zukunft Kompetenzentwicklung- zu beschäftigen. Diese beinhaltet die Entwicklung von Kompetenzen (im Sinne von Handlungsbereitschaft) und die Bildung von eigenen, gesellschaftlichen und unternehmerischen Werten. Die eigentliche Qualifikation soll vorwiegend im Arbeitsprozess erfolgen. Aktuell geistert dafür der Begriff "Workplace-Learning" durch die Medien. Die derzeitigen Stellengesuche erfolgen nach den alten Mustern "Schule, Ausbildung, Studium, Beruf", den sogenannten Primärmerkmalen. Konzerne achten auf Konzernenerfahrung wegen der Abstimmungsprozesse, der Mittelstand eher auf praktische Erfahrung. Diese Informationen sagen jedoch nichts über die Bereitschaft eines Bewerbers aus, in bestimmten Situationen angemessen zu handeln. Dazu helfen uns die Sekundärmerkmale einer Bewerbung. Wenn jemand als Fussballtrainer aktiv ist, wird er vermutlich Verantwortung tragen können. Singt jemand im Chor, ist er vermutlich teamfähig. Wer diese Erkenntnisse mit einer Kompetenzentwicklung koppelt, hat beste Chancen, einen guten Mitarbeitenden zu bekommen. Warum ist das so? Um die Wissensentwicklung im Unternehmen als Kernprozess installieren zu können, muss es gelingen, das digitale Merkmal "Sharing" im Unternehmensalltag zu verankern. Wissen zu teilen, muss zu einem positiv empfundenen Erlebnis werden. Dafür muss im Unternehmen eine Kompetenz- und Werte-Entwicklung stattfinden. Erst, wenn die Teams in der Lage und gewillt sind, selbstorganisiert und auch im Team zu lernen, kann Knowledge Management funktionieren. Die Entwicklung von Kompetenzen erfolgt durch Kompetenzrituale und regelmäßige Kompetenzmessung mit digitalen Tools, wie beispielsweise KOWEX ®.

Die Gründe, um Knowledge Management einzusetzen kommen aus allen Richtungen. Ich möchte einige Beweggründe auflisten:

Fehlervermeidung

Nicht jeder Fehler muss vier oder acht Mal wiederholt werden. KM hilft dabei, eindeutige Antworten zu finden.

Demographischen Verlusten entgegensteuern

Ein großer Anteil der Tätigkeiten im Unternehmen basiert auf Erfahrungen. KM unterstützt den generationsübergreifenden und interdisziplinären Austausch im Unternehmen.

Organisationsentwicklung digitalisieren

KM kann dabei helfen, die Vielzahl der Prozesse und Verfahren in einem zentralen Workflow zu vereinen.

Chance-Prozess steuern

Wenn sich etwas ändert, sollen die Menschen wissen, was sich geändert hat und warum. Außerdem sollen sie Wege bereitgestellt bekommen, um sich in die Changeprozesse einzuarbeiten und daran mitzuwirken. Eine gute KM-Plattform ermöglicht individuelles, personengenaues Informationsmanagement.

Innovationsmanagement

Die gute Idee trägt nur einen Anteil von 4% zu einer Innovation bei. Um das Ganze in allen Disziplinen bis zur erfolgreichen Vermarktung zu bringen, wird der Erkenntnisaufbau im Team benötigt. KM bietet die Plattform dafür.

Teamarbeit stärken

Das gemeinsame Arbeiten in Wissensräumen und das Sichern von wertvollem Firmenwissen wird im KM nach Rollen- und Gruppenkriterien ermöglicht.

Kommunikation verbessern

“E-Mail ist der Ort, wohin die Information zum Sterben geht”. Wer schon einmal im Posteingang nach Dateien gesucht hat, wird die Ablage im KM schnell zu schätzen wissen.

Schnittstellen verringern

Die Vielzahl von Kommunikationsprogrammen in den Unternehmen schafft leider manchmal mehrere Wahrheiten. In einem durchgängigen KM Workflow gilt das “Single Source of truth-Prinzip”.

Fachlichen Ansprechpartner finden

Jedem Wissensbeitrag ist immer der passende, fachliche Ansprechpartner zugeordnet. Der Kontakt wird mit einem Klick geöffnet.

Dokumente managen

Auch Dokumente sind einfache Wissenseinträge- Sie können versioniert, zugeteilt und als eindeutige Quelle für alle nachgeordneten Verwendungen organisiert werden. Änderungsdienst war gestern.

QM-Prozesse automatisieren

Im Qualitätsmanagement begegnen uns wiederkehrende Prozesse. Diese lassen sich perfekt im KM automatisieren.

Mitarbeitende motivieren

Bei Beschäftigten-Umfragen wünschen diese sich primär transparente und nachvollziehbare Informationen zu Unternehmensentscheidungen, idealerweise auch deren Beteiligung. KM ermöglicht die zielgenaue Information und Einbindung in Veränderungsprozesse.

Workplace-Learning ermöglichen

Wissen muss dann bereitgestellt werden, wenn man es genau braucht. Modernes Wissensmanagement unterscheidet nicht zwischen Lernmodul oder Wissenseintrag. Deshalb kann jedes Lern- oder Wissensmodul dank KI personengenau abgerufen werden.

Diese Beispiele zeigen, dass Knowledge Management immer ein Zusammenspiel von Menschen und System sein muss. In diesem Fall spricht man von Digitalität, den Zusammenwirken von Mensch und Maschine. Beim Knowledge Management bedeutet dies, das Handeln der Menschen durch optimale Nutzung digitaler Technologien zu optimieren. Denn nur, wenn Wissensmanagement Systeme durch aktives Teilen und gemeinschaftliche Entwicklung zum Leben erwachen, wird dessen Wert für das Unternehmen aktiviert.

Kontakt:

Prof. Götz Piwinger
% ORGABRAIN New Work Solutions
info@orgabrain.com
www.orgabrain.com
www.kowex.de