

Thomas Röllecke

Wissensmanagement ist ...

Welche Fähigkeiten braucht ein Wissensmanager? Dies ist wohl die alles entscheidende Frage, die es zu beantworten gilt, wenn man die Rolle eines Wissensmanagers wirklich effizient nutzen möchte. Es gibt eine Reihe von Fähigkeiten, die notwendig sind, um Wissen wirklich gut zu managen. Schließlich muss Wissen identifiziert, erfasst, in einer sinnvollen Form gespeichert und dann wieder den Wissenssuchenden zugänglich gemacht werden. Weiterhin ist auch die Pflege des Wissens eine verantwortungsvolle Aufgabe. Für all diese Teilschritte bedarf es besonderer Fähigkeiten, um letztendlich die gewünschten Ziele zu erreichen. Soll ein Wissensmanager seine Aufgabe wirklich nutzbringend erfüllen, so ist es wichtig, dass er möglichst viele dieser Fähigkeiten in sich vereint und die Aufgabe nicht auf zu viele verschiedene Personen verteilt wird.

→ Wissensmanagement ist Kommunikation

Kommunikationsfähigkeit ist wohl die herausragendste Eigenschaft, die ein Wissensmanager (oder besser Wissensmanagement-Verantwortlicher) mitbringen muss. Explizites Wissen zu erfassen und anderen zugänglich zu machen, ist eine Aufgabe, die sich relativ leicht bewältigen lässt. Schwieriger wird es, implizites Wissen ans Tageslicht zu bringen und den Wissenssuchenden zur Verfügung zu stellen. Die Aufgabe des Wissensmanagers ist es, diesen Prozess in Gang zu bringen und am Laufen zu halten, auch immer wieder Anstöße zu geben, wenn der anfängliche Schwung zu versiegen droht. Hierzu ist eine herausragende Kommunikationsfähigkeit unerlässlich. Der Wissensmanager muss den Zugang zu den wichtigen Personen bekommen, sie animieren, ihr Wissen preiszugeben und es mit anderen zu teilen. Ebenso muss er die Wissenssu-

chenden dazu anregen, auf die Wissensanbieter zuzugreifen und sich das benötigte Wissen abzuholen. Er selbst kann ja nicht alles Wissen speichern, um es zu verteilen, sondern muss den Prozess in Gang setzen, damit Nachfrage und Angebot zusammenfinden.

Dies führt zu einer weiteren wichtigen Fähigkeit, die der Wissensmanager haben sollte: die Netzwerkfähigkeit. Er muss wissen, wer was weiß. Somit ist es sinnvoll, wenn es eine Person ist, die das Unternehmen und seine Wissens-träger wie auch die potenziellen Wissenssucher zu den verschiedenen Teilbereichen relativ gut kennt. Nur dann kann er gezielt in Aktion treten und helfen, Angebot und Nachfrage zusammenzubringen. Dazu gehört auch, dass er neue Mitarbeiter kennen lernt, sie mit erfahrenen Mitarbeitern zusammenbringt und Kontakte im Unternehmen fördert. Er sollte die „Spinne im Netz“ sein.

→ Wissensmanagement ist Überzeugungsarbeit

Überzeugungskraft ist eine weitere Fähigkeit, die den Erfolg des Wissensmanagers entscheidend mitbestimmt. Nicht nur muss er Wissensträger und Wissenssucher überzeugen aufeinander zuzugehen, sondern in ganz besonderem Maße muss er auch in der Lage sein, so auf die Vorgesetzten einzuwirken, dass diese die Kultur des Wissensaustauschs im Unternehmen voller Überzeugung fördern und sich möglichst selbst aktiv beteiligen. Dies ist eine nicht zu unterschätzende Hürde, die in vielen Unternehmen die Arbeit des Wissensmanagers erschwert oder gar unmöglich macht und damit die Erreichung des eigentlichen Ziels, nämlich das Unternehmen schneller und besser im Markt voranzubringen, obsolet macht.

Muss der Wissensmanager wissen, welche Inhalte das zu managende Wissen hat? Die Antwort hierauf ist relativ einfach: Je besser er selbst die Inhalte kennt, desto besser kann er seine Aufgabe erfüllen. Denn nur dann kann er beurteilen, welches Wissen im Unternehmen reichlich vorhanden ist und welches nicht. Denn genau dieses nicht ausreichend vorhandene Wissen zugänglich zu machen oder gar erst in das Unternehmen hineinzubringen, muss der Schwerpunkt seiner Aufgabe sein. Kann er diese Voraussetzung nicht erfüllen, so wird er die Funktion eines Wissensmanagers nur bedingt ausführen können.

→ Wissensmanagement ist interkulturell

Wir haben heutzutage technische Möglichkeiten, von denen wir noch vor wenigen Jahren nur träumen konnten und die es uns ermöglichen, den Umgang mit Wissen deutlich zu vereinfachen. Dies bedeutet, dass der Wissensmanager eine einigermaßen fundierte Vorstellung davon haben sollte, welche Möglichkeiten sich heute anbieten, den Wissensaustausch auch technisch zu unterstützen. Er sollte sich in diesem Zusammenhang mit den Möglichkeiten von Collaboration Plattformen, Firmen-Wikis, Communities, Gruppen, Yellow Pages, E-Learning, Dokumentenmana-

gement usw. in den Grundzügen auskennen, insbesondere wenn sich seine Aufgabe über verschiedene Standorte im In- oder auch Ausland erstreckt. Hier ist der persönliche Kontakt zwischen Wissensanbietern und Wissensnachfrage häufig nicht so leicht möglich, damit spielen die technischen Plattformen nochmals eine deutlich wichtigere Rolle.

Damit wären wir bei der nächsten wichtigen Fähigkeit: interkulturelles Einfühlungsvermögen, um das Wissen auch international zu pflegen und zu fördern. Für Unternehmen, die auch Standorte im Ausland haben, ist es daher absolut sinnvoll, eine Person zum Wissensmanager zu machen, die auch zumindest einige Jahre selbst im Ausland (am besten in mehreren Ländern) in möglichst verschiedenen Funktionen tätig war.

Es ist sowieso nicht leicht, Wissensträger dazu zu animieren, ihr Wissen preiszugeben. Dies kann in anderen Kulturkreisen noch deutlich schwieriger sein. Wer hier nicht eine gewisse Sensibilität hat, wie er wo vorgeht, wird im besten Fall erfolglos bleiben, im schlechtesten Fall sogar Opposition spüren und seine Arbeit damit wirkungslos machen. Auch potenzielle Wissensnachfrager dazu zu bewegen, ihren Wunsch nach Wissen zu äußern, hat üblicherweise einige Hürden. Denn wer etwas nachfragt, gibt zu, dass er etwas nicht weiß. Dies ist schon in Deutschland für jemanden keine einfache Aussage, in anderen Kulturkreisen kann dies mit nochmals höheren Schwierigkeiten verbunden sein. Hat er das notwendige Gespür, kann er speziell in solchen Kulturkreisen vermehrt auf die technischen Plattformen hinweisen, aus denen sich der Wissenssuchende Informationen holen kann, ohne sich die Blöße zu geben, sich als Nichtwissender zu identifizieren.

→ Wissensmanagement setzt Wissen voraus

Alles bisher Gesagte leitet uns nun zu der Frage, ob ein Wissensmanager unternehmensintern oder -extern sein sollte bzw. sein darf. Die Antwort ist hier ziemlich eindeutig: auf jeden Fall unternehmensintern mit vielen Jahren Erfahrung im Unternehmen und guten Kenntnissen der Unternehmensorgani-

sation. Einen Wissensmanager von außen einzustellen, der das Unternehmen nicht kennt, bedeutet – wenn es überhaupt gut geht – eine deutlich längere Anlaufzeit, bis sich eine Wirkung einstellt. Dies kann dazu führen, dass schnelle und positive Ergebnisse ausbleiben. Und dies dazu führt, dass die Funktion des Wissensmanagers bestenfalls als unnützlich angesehen wird.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass zum Aufsetzen eines organisierten Wissensmanagements in einem Unternehmen nicht auch externe Hilfe herangezogen werden sollte. Sich Kenntnisse über modernes Wissensmanagement anzueignen, ist eine umfangreiche Aufgabe. Ergreift ein Unternehmen eine solche Initiative und möchte – was absolut sinnvoll ist – möglichst schnelle, erste Erfolge sehen, so dauert es viel zu lange, bis sich das Unternehmen auf diesem Neuland so sicher bewegt, dass der Plan zügig umgesetzt werden kann. Daher ist es durchaus ratsam, sich einen externen Berater mit an Bord zu holen, der für eine überschaubare Anzahl von Einsatztagen dem Unternehmen das Wissen zur Einführung von Wissensmanagement gibt, das es braucht. So kann die Kombination aus einem engagierten und kommunikationsstarken Kenner aus dem Unternehmen mit einer externen Begleitung, die hilft, bestimmte Grundprinzipien besser zu verstehen und im Firmenkontext umzusetzen, recht erfolgversprechend sein.

→ Fazit

Wer eignet sich also für die Aufgabe eines Wissensmanagers? Jeder, der die oben aufgeführten Fähigkeiten besitzt und an der Aufgabe interessiert ist. Andersherum gefragt: Welche Fähigkeiten sind für einen Wissensmanager nicht wichtig? Er benötigt keine vertieften Kenntnisse in IT, muss auch kein Spezialist auf irgendeinem Fachgebiet sein. Dies könnte sich sogar negativ auf seine Aufgabe auswirken. Auch ist es nicht wichtig, ob und welche Hochschulbildung er absolviert hat. Ein Studium der Kommunikationswissenschaften oder auch der Wirtschaftsinformatik kann jedoch eine gute Basis sein, um eine Aufgabe als Wissensmanager ziel führend und gewinnbringend für das Unternehmen und die Mitarbeiter

durchzuführen. Kenntnisse in Change-management bzw. Organisationsentwicklung sind ebenfalls hilfreich. Denn die Einführung einer neuen Wissenskultur in einem Unternehmen bedeutet meist auch, dass das Unternehmen umdenken und sich verändern muss. Andere Werte erhalten mehr Gewicht und althergebrachte Strukturen erlauben diese Veränderungen oft nicht.

Zuletzt sei gesagt, dass die Position eines Wissensmanagers ein wichtiger Karriereschritt für diesen sein kann. Kaum jemand dürfte bei dieser Aufgabe ein Unternehmen, seine Mitarbeiter und seine Funktionsweisen so gut kennen lernen wie der Wissensmanager. Dies prädestiniert ihn für zukünftige Aufgaben. Wissensmanager (oder Wissensmanagement-Verantwortlicher) ist also keine Aufgabe für jemanden, den man zur Seite schieben will, sondern für solche Personen, denen man im Unternehmen noch einiges zutraut.

→ Der Autor



Thomas Röllecke war 37 Jahre bei der Siemens AG im internationalen Projektgeschäft tätig. Von der Ausbildung her Kaufmann, war er in der Akquisition und der Abwicklung von Großprojekten wie auch in verschiedenen Fachaufgaben tätig. 14 Jahre verbrachte er im Ausland in Europa, Asien und Afrika. Die letzten sechs Jahre arbeitete er im PMO (Project Management Office) des Bereichs Mobility, wo er auch die Einführung einer Web-2.0-Plattform für das Wissensmanagement begleitete. Er ist bei der GPM als Projektdirektor zertifiziert. Seit Mai 2014 ist Thomas Röllecke als Berater und Trainer für Projektgeschäft und Wissensmanagement-Themen selbstständig.

✉ roellecke@
wissensmanagement.net