

## **Das Wissen steckt in den Köpfen – Wissensmanagement, ein Personalthema (?)**

In den vergangenen Jahren war Wissensmanagement in den meisten Unternehmen ein IT-Thema, gleichgesetzt mit der Einführung einer so genannten KM-Software und auch organisatorisch oft in der IT-Abteilung angesiedelt. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass in der Regel diejenigen Projekte erfolgreich sind, die den Menschen als Wissensträger in den Vordergrund stellen. Ist Wissensmanagement per se also ein Personalthema? Welche Konsequenzen ergeben sich aus dieser Annahme? Und welche Bereiche der Personalarbeit sind betroffen?

### **Warum es ohne die Menschen nicht geht**

Wenn wir heute von Wissensmanagement sprechen, meinen wir noch viel zu oft Informationsmanagement, also das Verwalten und Steuern von Daten und dokumentierter Information, nicht aber das Management von Wissen. Richtig verstandenes Wissensmanagement geht weit über Informationsmanagement hinaus, ist sein Gegenstand – das Wissen – doch ungleich weiter gefasst. Vielleicht liegt hierin auch der Grund, dass wir uns so gerne auf das vermeintlich sichere Terrain der Daten und Informationen zurückziehen. Bereitet doch schon die Definition von Wissen nicht unerhebliche Schwierigkeiten. Im Folgenden einige der bekannteren Definitionen:

- *etwas wissen* im Gedächtnis, im Bewusstsein haben, erfahren haben, Kenntnis von etwas haben; kennen (Wahrig Deutsches Wörterbuch)
- Wissen ist Macht (Francis Bacon)
- Wissen ist „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen.“ [1]
- Wissen ist „eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, individuellem Kontext und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet.“ [2]

All diesen Definitionen gemeinsam ist, dass Wissen nicht losgelöst von seinem Träger, dem Menschen, zu betrachten ist: Wissen ist personen- und kontextgebunden sowie handlungsorientiert. Kurz, Wissen steckt nicht zwischen zwei Buchdeckeln oder zwei Modems, sondern schlicht und ausschließlich zwischen zwei Ohren.

Der Mensch als Wissensträger ist daher im Fokus der Betrachtung, wenn es um Wissens- und eben nicht Daten- und Informationsmanagement geht: Daraus ergeben sich zwei prinzipielle Aufgabenstellungen:

- Wie kann das stille Wissen, das im Grunde explizierbare, aber momentan noch verschwiegene Wissen, in einem sinnvollen Maße dokumentiert und damit bewahrt werden?
- Wie kann das so genannte implizite Wissen, das Erfahrungswissen, das intuitive und kreative Wissen, in den Köpfen der Mitarbeiter transparent und damit teilbar gemacht werden?

Beide Aufgaben beziehen sich auf den Menschen, nicht nur, weil es um sein Wissen geht, sondern auch deshalb, weil die erfolgreiche Erfüllung beider Aufgaben davon abhängt, dass

sich der menschliche Wissensspeicher gleichsam öffnet. Ziel muss eine positive Aufwärtsspirale von Akzeptanz über Bereitschaft zu Engagement sein; fatal ist die Abwärtsspirale von Unsicherheit über Angst zu Widerstand und Verweigerung.

Dies gilt nicht nur für den Mensch in seiner Rolle als Wissensträger, sondern auch für seinen Konterpart den Mensch in seiner Rolle als Wissensempfänger, als Lernender. Denn Wissenstransfer ist erst dann effektiv, wenn nicht nur die eine Seite bereits ist, zu geben, sondern auch die andere bereit, zu lernen. Und seit Konfuzius hat sich im Allzumenschlichen kaum etwas geändert: "Man kann dem Volk wohl Gehorsam befehlen, aber kein Wissen."

### **Fragen aus dem Wissensmanagement an die Personalarbeit: Veränderungsmanagement**

Ein aktives Veränderungsmanagement, dessen Ziel es ist, die Mitarbeiter zum Wissenteilen zu motivieren, muss inhärenter Bestandteil eines jeden Wissensmanagement-Projektes sein. Spätestens an dieser Stelle kommt dann auch die Personalabteilung ins Spiel. Aber was heißt eigentlich „spätestens“? Dies darf kein linearer Prozess sein: erst Wissensmanagement, dann Veränderungsmanagement. Vielmehr müssen beide Bemühungen von Anfang an eng verzahnt konzipiert werden. Warum ist das so? Entwickelt man nicht zuerst das Produkt und startet dann die Marketingkampagne?

Zunächst einmal ist Veränderungsmanagement natürlich mehr als reines Projektmarketing. Aber selbst wenn wir bei dieser Analogie bleiben, stimmt trotzdem die oben gemachte Aussage heute längst nicht mehr: Vielmehr steht am Anfang das Marketing, nämlich die Identifikation der Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten, und erst dann folgt die – darauf abgestimmte – Produktentwicklung.

Wenn wir nun eine Wissensmanagement-Initiative einmal als Produkt betrachten, das wir auf dem Unternehmens-Markt verkaufen möchten, erstaunt es doch sehr, dass so viele Produkte entwickelt werden, ohne im Vorfeld die Anforderungen der Kunden, d. h. der Mitarbeiter dabei zu berücksichtigen. Eine Nachlässigkeit, die im Nachhinein nur durch enorme Anstrengungen in der Werbung wett gemacht werden kann, sprich Incentive-Modelle werden – gemeinsam mit der Personalabteilung – entwickelt.

Incentive-Modelle sind jedoch immer nur kurz- oder mittelfristig wirksam. Die Motivationsforschung hat schon seit Langem nachgewiesen, dass nur die intrinsische, nicht aber die extrinsische Motivation nachhaltig auf Einstellungen und Verhaltensmuster einwirkt. Intrinsisch motiviert sind Menschen aber nur dann, wenn der Nutzen einer Anstrengung wahrnehmbar und erfahrbar ist. Denn „das unfehlbare Mittel, Autorität über Menschen zu gewinnen, ist, sich ihnen nützlich zu machen“ (Marie von Ebner-Eschenbach). Eine Tatsache, die vielen Personalarbeitern bekannt ist. Warum also mischen sie sich nicht ein, bevor es zu spät ist? Aufgabe: Cassandra! Warum nicht?

Nutzen, vor allem der individuelle Nutzen, ist ein relativer Begriff. Ein Wissensmanagement-Projekt sollte daher von Anfang an Mitdenker aus den unterschiedlichsten Bereichen eines Unternehmens einbeziehen, die jeweils ihre spezifischen Anforderungen und ihre Vorstellungen vom Nutzen eines Wissensmanagement-Systems einbringen, um am Ende zu einer gemeinsam getragenen Lösung zu finden. Umfassende Befragungen und Mitarbeiterinterviews können von der Personalabteilung initiiert, koordiniert und organisiert werden. Außerdem ist die Personalabteilung am ehesten in der Lage, die richtigen Interviewpartner zu benennen. Und nicht zuletzt ist es Aufgabe der Personalabteilung die Fragebogen und Interviewleitfäden im Sinne ihrer Mitarbeiter kritisch zu prüfen.

Gelingt es, das Wissensmanagement auf eine möglichst breite Basis zu stellen, kommen Anreizsysteme nur noch in definiert prekären Phasen zum Einsatz, z. B. zum Start eines Systems, solange der erzielbare Nutzen noch nicht wahrnehmbar realisiert ist. Auch hier ist das Expertenwissen der Personaler in Fragen der Motivation durch Anreiz gefragt.

## **Fragen aus dem Wissensmanagement an die Personalarbeit: Kompetenzmanagement**

Neben der wertvollen Mitarbeit im Veränderungsmanagement – und damit nicht etwa in einem Unter-, Parallel- oder nachgeordnetem Projekt, sondern im Herzen des Projektes selbst – stellt das Wissensmanagement weitere, konkretere Fragen an die Personalarbeit:

- Welche Mitarbeiter verfügen über welche Kompetenzen und Skills?
- Welches Wissen sollte bei welchen Mitarbeitern aufgebaut werden?
- Verfügen die Mitarbeiter über das notwendige Wissen, um eventuelle Wissenslücken im Unternehmen zu schließen?
- Müssen neue Mitarbeiter mit den gefragten Kompetenzen akquiriert werden?

Ein gezieltes Kompetenzmanagement ist Teil von Wissensmanagement. Denn um das Wissen in den Köpfen (ver)teilen zu können, muss in einem ersten Schritt transparent gemacht werden, in welchem Kopf welches Wissen steckt. Bevor so genannte Knowledge Communities aufgebaut werden können zum direkten Austausch von Expertenwissen, muss definiert werden, wer wünschenswerterweise in welche Community eingeladen werden sollte. Bevor Maßnahmen im Wissensmanagement überhaupt definiert werden können, muss identifiziert werden, auf welcher Wissensbasis das Unternehmen aufbaut, eine Wissensbasis zum größten Teil bestehend aus dem Wissen der Mitarbeiter.

Das eigentliche Ziel von Kompetenzmanagement ist ein möglichst effizienter Einsatz von Mitarbeitern im Unternehmen und deren zielgerichtete Weiterentwicklung. Qualifikation und – wo notwendig – Qualifizierung spielen auch im Wissensmanagement eine zentrale Rolle. Nach der Definition von Haasis steht im Vordergrund von Wissensmanagement „notwendiges Wissen für Entscheidungen zeitnah am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen, und zwar den Personen, die in der Lage sind, im Thema oder mit informationstechnischer Unterstützung aus diesen Informationen, aus diesem Wissen heraus die richtigen Entscheidungen zu treffen.“ In der Lage, zur Verfügung gestellte Information, angemessen zu verarbeiten und korrekt zu interpretieren, ist nur derjenige, der über die dazu erforderliche Qualifikation verfügt. Zu Recht wird das bekannte „zur rechten Zeit am rechten Ort“ ergänzt um ein „der rechten Person“.

Wie viel Qualifizierung ist aber wo notwendig? Eine Frage, die sich nicht zuletzt mit Blick auf die dramatisch geschrumpften Weiterbildungsbudgets der Unternehmen drängend stellt. Ein Kompetenzmanagement schafft Klarheit über Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter, deren Rollen und Rechte. Daraus ergeben sich für jede Position im Unternehmen Kompetenz- und Anforderungsprofile. Im Abgleich eines definierten Kompetenz-Solls mit dem ermittelten Ist jedes einzelnen Mitarbeiters erschließen sich notwendige Qualifizierungsmaßnahmen. Darüber hinaus kann ein entsprechend angelegtes Kompetenzmanagement Kommunikations- und Informationswege transparent machen und es hilft bei der Identifikation von Experten im Unternehmen. Gelbe Seiten entstehen fast schon als „Abfallprodukt“ und, viel wichtiger, bleiben aktuell, da ein Kompetenzmanagement mindestens über die regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergespräche fortgeschrieben wird.

Ein systematisches Kompetenzmanagement ist damit eine wesentliche Komponente eines umfassenden Wissensmanagementsystems.

Ein Kompetenzmanagement fußt erstens auf einer generellen Stellenbeschreibung mit folgenden Inhalten:

- Kernaufgabe(n) („... ist verantwortlich für...“)
- Aufgaben
- Einbindung in den Organisationsaufbau (Organigramm)
- Abbildung relevanter Berichts- und Informationswege (aktiv – muss informieren, und passiv – muss informiert werden)
- Notwendige Kompetenzen
  - Sachkompetenz
  - Methodenkompetenz
  - Sozialkompetenz

Und es fußt zweitens auf einem individuellen Kompetenzprofil, das

- die individuellen Kompetenzen (Sach-, Methoden- und Sozialkompetenz) erfasst (vorhanden – in Teilen vorhanden (Prozentangabe) – nicht vorhanden)
- im Abgleich zu den in der Stellenbeschreibung geforderten Kompetenzen überprüfbare Ziele und damit den individuellen Qualifizierungsbedarf für das folgende (Halb)Jahr definiert
- Interessen und Wünsche des Mitarbeiters dokumentiert

Kompetenzmanagement muss dabei dynamisch verstanden werden und im Dialog erfolgen. Das heißt, da Aufgaben im Unternehmen und damit Anforderungs- und Kompetenzprofile sich wandeln, müssen die Festlegungen im Kompetenzmanagement in regelmäßigen Abständen auf ihre Gültigkeit geprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Dies geschieht in einem dialogischen Prozess zwischen Mitarbeiter, direktem Vorgesetzten und Personalverantwortlichen.

Mitarbeiterqualifizierung in all ihren Schattierungen bis hin zum E-Learning ist unzweifelhaft ein Personalthema. Es ist aber auch ein grundlegendes Wissensmanagement-Thema. Einige Software-Anbieter, die Plattformen konzipieren, welche Wissensmanagement- und E-Learning-Funktionalitäten sinnvoll verknüpfen, haben dies schon seit einiger Zeit verstanden. Nun fehlt in vielen Unternehmen noch eine analoge Verknüpfung der beiden Themen in der organisatorischen Abbildung.

## **Wissensmanagement, ein Personalthema!**

Wissen ist menschlich. Wissensmanagement hat folglich den Menschen zum Gegenstand. Wissensmanagement und Personalmanagement gehören zusammen. Einfach logisch, oder?

[Kasten:

Vorgehensmodell: Aufbau Kompetenzmanagement

1. Erstellen eines Formblatts für Stellenbeschreibung und Kompetenzprofil
2. Ausfüllen dieses Formblatts durch den Mitarbeiter (Ist) und seinen Vorgesetzten (Soll)
3. Abgleich des Soll-Profiles mit der Geschäftsführung

4. Diskussion von Soll und Ist in einem Mitarbeitergespräch (Mitarbeiter, Vorgesetzter, Personalverantwortlicher)  
Ermittlung des individuellen Qualifizierungsbedarfs und individueller Qualifizierungsziele
5. Verabschiedung und damit Festschreibung der definitiven Stellenbeschreibung
6. Publikation der Stellenbeschreibung(en) Gelbe Seiten
7. Ermitteln genereller Qualifizierungsbedarfe  
Erstellen eines unternehmensweiten Curriculums für das folgende Semester (Halbjahr)
8. Überprüfen von Stellenbeschreibung und Kompetenzprofil sowie Zielerreichung (Qualifizierung) in (halb)jährlichen Mitarbeitergesprächen]

#### Literatur

- [1] Gilbert Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt: Wissen managen. Gabler Verlag 1997. S. 44
- [2] Thomas H. Davenport, Lawrence Prusak: Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press. 1997. S. 32
- [3] Hans-D. Haasis: Mensch, Technik, Organsiation. In: Einführung von Wissensmanagement in KMU - Dokumentation zum Expertenworkshop, Mannheim 2002

11621 Zeichen ohne Leerzeichen