

WISSEN BRAUCHT AKTIVES MANAGEMENT. SO SCHAFFEN SIE EINE KULTUR DES WISSENSAUSTAUSCHS

Die Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen wird in unserer zunehmend vom Produktionsfaktor WISSEN dominierten Gesellschaft oft mit der Einführung von IT-Tools gelöst. Dabei wird übersehen, dass auch die kulturellen Voraussetzungen in den Unternehmen einer Anpassung unterzogen werden müssen. Viele Investitionen rechnen sich daher nicht, weil eine adäquate Kultur des Wissensaustauschs fehlt.

WISSEN ist DER dominante Produktionsfaktor in der Wissensgesellschaft

Die Menschheit ist schon seit geraumer Zeit in der Wissensgesellschaft angekommen und WISSEN ist heute DER dominante Produktivfaktor unseres Wirtschaftssystems. Gleichzeitig ist sein eigener Gegenpol, nämlich das NICHTWISSEN, ein wesentlicher Teil des Verständnisses von Wissen geworden. Beide Pole beanspruchen für sich die Aufmerksamkeit eines aktiven Managements innerhalb einer positiven Kultur des Wissensaustauschs und der Wissensweitergabe.

Was ist Wissen?

Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. *Während Daten als reine Rohstoffe des Wissens betrachtet werden, sind Informationen ein Zwischenprodukt bei der Entstehung von Wissen, also nur spezifisch aufbereitete Daten.* Wissen entsteht erst, wenn die gesammelte

Information durch deren Anwendung in der Praxis systematisch verknüpft wird.

Der häufigste Fehler: IT-Lösungen statt kultureller Veränderung

Die enorme Zunahme an Wissen, Informationen und Daten überfordert mehr und mehr das Fassungsvermögen heutiger Organisationen und auch jenes des menschlichen Gehirns. Die Prozesse des Sammelns, Strukturierens, Verteilens und Anwendens vorhandenen Wissens von Menschen und Organisationen sind in der heutigen Wissensgesellschaft entscheidende Wettbewerbsfaktoren geworden.

Gehen einer Organisation Mitarbeiter/-innen verloren, verliert sie nicht nur wertvolles Wissen und Ressourcen, sondern es wird dadurch auch ihre Wettbewerbsfähigkeit geschwächt.

Das Management reagiert bei der Einführung von Wissensmanagement meistens mit dem Kauf und der Implementierung teurer IT-Lösungen, ohne die kulturellen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.



© baranq/Shutterstock.com

Ein erfolgreiches Wissensmanagement braucht aber beides: *Eine auf Wissensaustausch und Wissensweitergabe fokussierte Unternehmenskultur bindet nicht nur wichtige Wissensträger/-innen an das Unternehmen, sondern trägt wesentlich dazu bei, dass gewünschte Kosteneinsparungen keine theoretischen Kalkulationen bleiben.* Welche kulturellen Rahmenbedingungen müssen also geschaffen werden, um Ängste, Hemmnisse und Widerstände im komplexen sozialen System „Mensch“ und damit im Gesamtsystem „Organisation“ abzubauen?

Der Mensch im Mittelpunkt des Wissensaustauschs

Das Schaffen, Implementieren und Pflegen einer Kultur des Wissensaustauschs ist ein Lern- und Wachstumsprozess im Bewusstsein der Menschen, der im Rahmen eines sinnvollen und visionären Leaderships aktiv gemanagt wird. *Zudem erfordert die kulturelle Veränderung eine integrale Sicht auf das Sozialsystem Organisation.* Erfolgreich wird der Prozess nämlich nur dann sein, wenn die soziodynamischen Zusammenhänge innerhalb und außerhalb des Systems richtig erkannt, reflektiert und aufgearbeitet werden. Der Prozess entspricht einem Wachstumszyklus, der aus mehreren Phasen besteht:



Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten

In der **ersten Phase** werden die Grundlagen für eine vollständige Identifikation mit dem Thema Wissensmanagement geschaffen. *Klare Visionen, Werte und Sinnbilder werden hier hinterfragt, angepasst bzw. entwickelt. Dadurch entstehen die Voraussetzungen für ein sinngetragenes Leadership.*

Die **zweite Phase** geht der Frage nach: Wo starten wir und wohin wollen wir? *Hier entstehen erste Strategien, Ziele, Ideen, Konzepte und Potenziale für das Wissensmanagement auf Basis der zuvor definierten Visionen, Werte und Sinnbilder.*

Das Management von NICHTWISSEN und die Frage, was konkret zu tun ist, erfordern einen gewichtigen Anteil an Kommunikation und den Aufbau bzw. die Pflege von Beziehungen. In dieser **dritten Phase** geht es um die Verbindung einer Kultur bzw. eines Wertesystems, um mit einer wertschätzenden Art und Weise miteinander umzugehen. *Das NICHTWISSEN in einer Organisation ist die Grundvoraussetzung für die Kommunikation.* Schlechtes Kommunikationsverhalten und schlecht gepflegte Beziehungen führen dazu, dass Organisationen an der großen Herausforderung scheitern,

WISSEN aus den Köpfen der Wissensträger/-innen zu bekommen.

Die **vierte Phase** ist geprägt von der Entwicklung von Menschen und Strukturen für das Wissensmanagement. Die zentrale Frage dabei ist: Wie erreichen wir unsere Ziele? *Hier findet die eigentliche Veränderung statt, in der sich das individuelle Bewusstsein der Mitarbeiter/-innen und das kollektive Bewusstsein der Organisation wechselseitig auf der definierten kulturellen Basis weiterentwickeln.* Dabei zeigt sich, wie stark die personale und organisationale Lernfähigkeit der Organisation ausgeprägt ist.

In der **fünften und letzten Phase** des Wachstumsprozesses entstehen die Ergebnisse des Wissensmanagements. Sie stehen im Einklang mit den Visionen, Werten, Strategien und Zielen. *In dieser Phase wird beispielsweise über die folgenden Fragen reflektiert: Haben wir alle Ziele erreicht? Wie verankern wir die Ergebnisse?* Eine positive Rückkoppelung der Ergebnisse mit den sinnstiftenden Visionen des Wissensmanagements stärkt nicht nur die Kultur des Wissensaustauschs, sondern fördert auch die Motivation und lässt Inspirationen für neue Visionen entstehen, sodass der Wachstumsprozess auf einer höheren Ebene erneut gestartet werden kann.

WISSEN vermehrt sich, wenn man es teilt

Der wohl wesentlichste Erfolgsfaktor für eine positive Kultur des Wissensaustauschs in einer Organisation liegt in einem sinngetragenen Leadership und dem individuellen Nutzen, den jede/-r Mitarbeiter/-in daraus ziehen kann. Wenn das gelingt, wird auch das individuell vorhandene Wissen geteilt und kann sich durch seine Anwendung schließlich vermehren und weiterentwickeln.



Mag. Markus Tropper
Systemischer Berater,
Trainer und Coach

TIPP

Wissensmanagement
kompakt
26.3.2019
wifwien.at/24398x