

Christian Katz: Wissensmanagement

# Was ich nicht weiss... hat seinen Preis

## Wissenspflege im Unternehmen

<b>Leserfokus</b>	Unternehmensverantwortliche, die auch in Zukunft mit dabei sein wollen
<b>Thema</b>	Wissensmanagement aufbauen
<b>Nutzen</b>	Sie betreiben auf Ihr Unternehmen ausgerichtetes Wissensmanagement
<b>Vertiefung</b>	Vertiefung: Workshops mit dem Autor. Infos unter <a href="http://www.wissen.org">www.wissen.org</a>

Wissensmanagement pflegt und erhält die besonderen Stärken Ihres Unternehmens.

**S**ie wissen, dass Sie viel wissen. Und auch Ihre Mitarbeiter. Müssen sie ja. Es nützt Ihnen allerdings nichts, wenn in Ihrem Unternehmen vorhandenes Wissen wie bis anhin einfach so lose herumfliegt. Schliesslich legen Sie Ihre Ersparnisse auch nicht mehr unter die Matratze. Richten Sie für Ihr Wissen ein Depot ein. Damit Sie es jederzeit wieder hervorholen können, wenn Sie es brauchen.

Haben Sie sich auch schon überlegt: Der materielle Wert Ihres Handys beträgt vielleicht 10 Franken. Der grosse Rest macht das Wissen aus, das darin steckt. Woher kommt dieses Wissen? Von einem Unternehmen, das sein Wissen pflegt und für Innovationen nutzt – für Produkte mit einem hohen Kundennutzen.

Auch in Ihrem Unternehmen steckt Wissen: in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter, in Dokumenten und

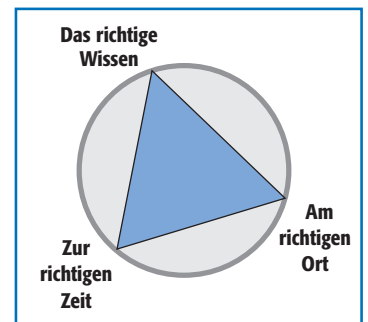
Computern, in organisatorischen Abläufen, Prozessen, Praktiken und Normen. Wissen ist mehr als Information.

Vielleicht fragen Sie sich jetzt: Was ist so neu daran? Warum soll dieses Wissen plötzlich so wichtig sein?

### Unternehmenswissen wird überlebenswichtig

Der laufenden Entwicklung können wir uns nicht entziehen:

- ◆ Märkte, Technologien und Kundenbedürfnisse ändern sich immer rascher. Wer sein Wissen nicht laufend in Frage stellt und anpasst, ist bald weg vom Fenster.
- ◆ Die weltweite Vernetzung führt zu neuen Formen der Zusammenarbeit. Wissen ist das Bindeglied.
- ◆ Produkte werden immer "intelligenter": Sie enthalten immer mehr Know-how, das in immer kürzerer Zeit erneuert wird.



Ziele und Aufgaben von Wissensmanagement

- ◆ Produkte und Dienstleistungen verschmelzen zu kundenspezifischen Lösungen. Dies erfordert neues Wissen.
- ◆ Ressourcen werden knapper. Wissen ist die einzige unbeschränkte Ressource.

Deshalb wird es je länger je mehr überlebenswichtig, das Unternehmenswissen systematisch zu pflegen und zu nutzen!

Wissensmanagement ist Chefsache, denn es hat zum Ziel, vorhandenes Wissen optimal zu nutzen, weiter zu entwickeln und in neue Produkte,



**Christian Katz**  
ist Inhaber der Katz  
und Partner,  
9322 Egnach  
[katz@wissen.org](mailto:katz@wissen.org)

Prozesse und Geschäftsfelder umzusetzen.

Wissensmanagement hat die folgenden Teilbereiche:

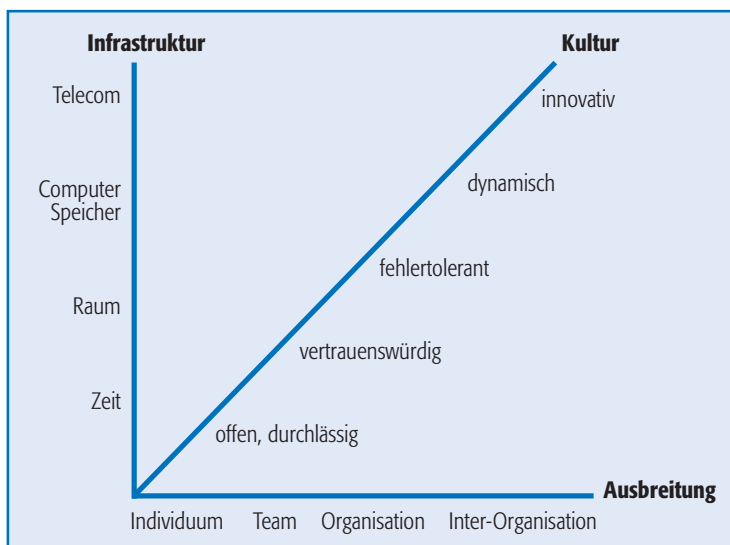
- ◆ Wissen lokalisieren und identifizieren
- ◆ Wissen beschaffen und entwickeln
- ◆ Wissen aufbereiten und bewahren
- ◆ Wissen verteilen und übertragen
- ◆ Wissen umsetzen und nutzen

### Technische Hilfsmittel erst am Schluss

Wissensmanagement ist eine vielseitige Aufgabe. Seine Dimensionen sind:

- ◆ Infrastruktur schafft die Möglichkeiten
- ◆ Kultur bietet Rahmenbedingungen und Spielregeln
- ◆ Ausbreitung zeigt den Wirkungsbereich

Damit wird klar: Obwohl unter dem Begriff "Knowledge Management" oft informationstechnische Systeme (Intranet oder Groupware) angeboten werden, ist die Einführung von Wissensmanagement kein techni-



Wissensmanagement hat Breitenwirkung

sches Projekt. Computer und elektronische Kommunikation sind jedoch nützliche Hilfsmittel. In erster Linie geht es darum, geeignete Rahmenbedingungen und Spielregeln einzuführen, die den Austausch von Wissen unterstützen. Im Weiteren ist zu ermitteln, in welchem Unternehmensbereich der Hebel anzusetzen ist, damit sich der Einsatz möglichst bald lohnt. Erst dann ist zu klären, welche Hilfsmitteln (wie Computer oder Telekommunikation) einzuset-

zen sind. Und erst wenn die Hilfsmittel im Alltag genutzt werden, sind sie wirklich eine Hilfe.

### Ansatzpunkte für die Praxis

Jedes Unternehmen ist einzigartig. Wissensmanagement pflegt und erhält die besonderen Stärken Ihres Unternehmens. Vermeiden Sie akademische Übungen. Starten Sie genau dort, wo das Erfolgspotenzial für Ihr Unternehmen am grössten ist.

**In Zukunft wird es für ein Unternehmen überlebenswichtig, das Unternehmenswissen systematisch zu pflegen und zu nutzen.**

Lesen Sie dazu die **Gebrauchsanleitung auf der nächsten Seite.**

### Stolpersteine

### ... und deren Abhilfen

Wissen wird gehortet	Öffentliche Belohnung für jeden einzelnen Mitarbeiter, der sein Wissen teilt.
Gartenzaunmentalität	Organisatorische Schranken abbauen, dann kann Wissen fließen.
Fehlende Freiräume	Streuen Sie eine Prise Chaos in Ihr Unternehmen!
Konzentration auf die technische Ebene	Menschliche Kommunikation, denn Wissen entsteht in und zwischen Köpfen.
Zu hohe Erwartungen	Klein anfangen, Wissensmanagement mit langfristigem Blick angehen.
Konzepte statt Umsetzung	Experimentelles Vorgehen in kleinen Schritten.

Durch die Einführung von Wissensmanagement können versteckte Risiken und Schwächen ans Licht kommen. Die Einführung von Wissensmanagement erfordert eine spezielle (ausserordentliche) Sichtweise auf Ihr Unternehmen mit seinen inneren und äusseren Zusammenhängen. Betriebsblindheit ist eine grosse Gefahr! Externe Berater haben den notwendigen Abstand von Ihrem Unternehmen und das für die Einführung von Wissensmanagement benötigte Know-how. Testen Sie verschiedene Angebote. Bevor Sie nicht mehr wissen, was Sie wissen.

## So betreiben Sie erfolgreiches Wissensmanagement

- ◆ Kompetenzforum eröffnen: Regelmässige, informelle Treffen, bei denen die Teilnehmer Erfahrungen und Ideen austauschen.
- ◆ Teams als durchlässige Organe gestalten.
- ◆ Teams aus unterschiedlichen Menschen (Techniker, Verkäufer; Männer und Frauen; Spezialisten und Generalisten) bilden, denn Unterschiede bereichern.
- ◆ Für jede Kompetenzlücke im Team eine möglichst kurze und präzise Beschreibung mit Ausgangslage und gewünschten Resultaten erstellen und im Kompetenzforum präsentieren.
- ◆ Lernschleifen im Projektmanagement einbauen, damit neue Projekte von alten profitieren können.
- ◆ Mitarbeiter in ihren Jobs rotieren lassen.
- ◆ Technische Hilfsmittel einsetzen, die möglichst viel Unabhängigkeit schaffen und den Informationsfluss unterstützen (Intranet, Email).
- ◆ Dokumentieren, wer was weiss, und bei Gelegenheit darauf zurückgreifen.
- ◆ Erforschen, wie und wo Mitarbeiter Anregungen, Ideen und Unterstützung zur Problemlösung finden. Die gewonnenen Erkenntnisse systematisch nutzen.
- ◆ Probleme, Lösungen und Wissensquellen in einer Wissensdatenbank zugänglich machen.
- ◆ Kooperationen mit Kunden, Lieferanten und sogar Mitbewerbern.
- ◆ Auch Franchising stärkt Ihr Unternehmenswissen, sei es als Franchisenehmer oder als Franchisegeber.

Wissensmanagement ist in kleineren respektive grösseren Unternehmen unterschiedlich zu gestalten, da schon aus organisatorischen Gründen der Umgang mit Wissen verschieden ist.

**Kleinere Unternehmen:** Um von der Abhängigkeit von einzelnen Wissensträgern loszukommen, sollte das Wissen auf mehrere Köpfe verteilt werden. Ein grosser Nutzen kann sich auch ergeben, wenn privates Wissen im Unternehmen angewendet wird. So kann sich der Unternehmer externe Spezialisten sparen, und die Mitarbeiter finden mehr Sinn und Freude an ihrer Arbeit!

**Grössere Unternehmen:** Wissensmanagement kann helfen, Spezialisten unterschiedlicher Geschäftsbereiche zusammen zu bringen, Kundenwünsche bis in die Entwicklungsabteilung dringen zu lassen, von der Konkurrenz systematisch zu lernen, das Rad nicht zweimal zu erfinden...