

Herr Lembke, in unserer Gesellschaft gilt Wissen als der vierte Produktionsfaktor. Gleichzeitig können wir kaum noch der wachsenden Informationsflut Herr werden. Welche Rolle spielt hier professionelles Wissensmanagement?

Lembke: Wissensmanagement hat eine herausragende Rolle für die Unternehmen, da sich Unternehmensvertreter - und nicht nur die - im Rahmen dieses Themas

nicht die Technik - in den Mittelpunkt des Organisationsinteresses gestellt.

Für das eine und andere Unternehmen sind die beiden Begriffe Wissen und Mitarbeiter provokant synonym. Wissensmanagement erzeugt eine breite Resonanz in den Unternehmen. Diese führt so weit, dass plötzlich hohe Investitionen in Organisationstechnologien, Forschungsprojekte, Trainings, Seminare und Beratungen getätigt werden; das

logische Lösungen hohen Nutzen. Wissen hingegen ist immer an einen Menschen gebunden. Das heißt, die Informationen, die ein Mensch aufnimmt, bearbeitet er in einem kognitiven Verarbeitungsprozess. Und wer als Lehrender schon einmal tätig war, weiß, dass Informationen erstens anders aufgenommen und interpretiert werden und zweitens unterschiedlich in den persönlichen Wissenskontext integriert werden. Es kommt

Wissensmanagement: Es führt kein Weg am Menschen



Wie lässt sich das heute immer umfangreicher werdende Wissen in den Unternehmen managen? DIREKT MARKETING sprach darüber mit Gerald Lembke. Der Industriekaufmann und Wirtschaftspädagoge ist Geschäftsführer von LearnAct!, einem Beratungs- und Weiterbildungsanbieter im Bereich Wissens- und Projektmanagement mit Sitz in Wiesbaden.



Gerald Lembke: „Auch für das Marketing mit seiner hohen Informationsvielfalt und -dichte ist Wissensmanagement heute schon ein unverzichtbares Thema.“

war vor drei Jahren in dieser Breite noch unmöglich. Technische Probleme sind also schnell gelöst, aber fragen Sie mal nach der Motivation der Mitarbeiter, neue IT-Systeme zu nutzen! Sie werden auf erschreckende Zahlen von Nichtnutzern stoßen.

Eine grundsätzliche Frage: Wie wird aus Information Wissen?

Lembke: Dies kann kein mechanischer Prozess sein, wie einige „Knowledge-Software“ suggerieren möchte. Informationen können in Datenbanken verwaltet werden. Hier bieten informationstechno-

daher darauf an, Informationen so sauber zu strukturieren, dass sie bei der Mehrheit der Mitarbeiter anschlussfähig werden.

Welche technischen Voraussetzungen brauche ich, um Wissensmanagement betreiben zu können?

Lembke: Beginnen Sie mit der Frage nach dem ursprünglichen Problem! Möchten Sie Arbeitsabläufe verbessern, Kundenzufriedenheit erhöhen oder einfach ein besseres Zeitmanagement am Arbeitsplatz erzielen? Dies bestimmt einen möglichen Einsatz einer Software, die Ihnen dabei helfen kann. Viele der

(wiederholend) mit den weichen Faktoren ihrer Mitarbeiter bzw. des Menschen beschäftigen. Wiederholend deshalb, da die Thematik Wissensmanagement sehr wohl als eine Weiterentwicklung der Human Resources (HR)-Entwicklung und des daraus resultierenden HR-Ansatzes zu verstehen ist. Denn im Wissensmanagement werden die Menschen - und

so genannten Knowledge-Software-Pakete bieten meist ein breites Leistungsspektrum und arbeiten auf HTML-Basis. Hier und auch für die anderen Pakete sind die Voraussetzungen oft schon mit einem Intranet-Server und entsprechenden Arbeitsplatz-Rechnern mit installierten Browsern gegeben. Meist wünscht der Kunde dann aber individuelle Anpassungen, die jeden Projektplan nachhaltig aus den Angeln heben.

Im Rahmen der Personalentwicklung sollte das Thema Wissensmanagement ebenfalls Eingang finden, denn Mitarbeiter tragen schließlich die Vision, die Ideen und letztendlich ein Konzept, in dem sie es operativ und pragmatisch im Arbeitsalltag umsetzen.

Können Sie ein Beispiel für ein Wissensmanagement-Projekt beschreiben, das Sie durchgeführt haben?

unabhängige Prozesse waren. Auf der Grundlage eines ganzheitlichen Wissensmanagementansatzes konnten wir erste Sensibilitäten für den Verbesserungsprozess schaffen.

Zu Beginn haben wir die strategischen Arbeitsabläufe mit der höchsten Wissensintensität identifiziert. Dies waren Abläufe, die ein großes Know-how an Fach-, Methoden- und sozialem Wissen erfordern wie beispielsweise die Kundenakquisition. Daran schloss sich eine Analyse der Wissensinhalte und der dazugehörigen Wissensträger an, um in einem dritten Schritt Schwachstellen zu lokalisieren. In der Kundenakquisition war z.B. ein einzelner Vertriebsmitarbeiter beschäftigt, dessen Wissen über Kunden und Ansprechpartner anderen Kollegen nicht zugänglich war, so dass teilweise doppelte Kontaktaufnahmen erfolgten. An dieser Stelle setzten wir uns gemeinsam mit den Aufgaben- und Wissensträgern an einen Tisch und suchten Lösungen. Hier wurde auch ein tieferes Problemverständnis erreicht, auf dessen Grundlage wir Gestaltungsziele und einen Maßnahmenkatalog erarbeiteten. So wurde etwa ein DV-Formular für die Aufnahme von Kontaktdaten entwickelt. Die Umsetzung der Maßnahmen und somit der Prozess wird von extern weiter begleitet.

Zum Abschluss noch ein Blick in die Zukunft: Welche Bedeutung wird Wissensmanagement künftig für den Unternehmenserfolg haben?

Lembke: Der Stellenwert wird für Unternehmen hoch bleiben. Meine Einschätzung ist, dass das Thema Wissensmanagement in anderen Managementthemen aber auch benachbarten Disziplinen Eingang finden wird. Es sind in der Wirtschaftspraxis und -theorie noch zahlreiche Wissensfelder offen, die eine aktive Auseinandersetzung mit diesem Thema erfordern. Auch für das Marketing mit der hohen Informationsvielfalt und -dichte ist es heute schon ein unverzichtbares Thema.

Vielen Dank für das Gespräch.

DM



Und was muss im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung getan werden?

Lembke: Diese Frage ist mir schon lieber. Im Bereich der Organisationsentwicklung sind die strategischen und kulturellen Fragen des Unternehmens zu klären. Existieren beispielsweise Mitarbeitergespräche, Feedbackrunden, Lernschleifen in der Projektarbeit etc.? Grundlage ist ein offenes Verständnis der Entscheider und der Führungskräfte, auch an den Strukturen und der Kultur des Systems zu arbeiten, ohne sie jedoch sofort umkrepeln zu wollen.

Lembke: Ja, es ging dabei um ein am Neuen Markt notiertes Unternehmen aus der IT-Branche, das Probleme in der Wissensverwertung der sehr dynamischen und hoch qualifizierten Belegschaft hatte. Diese machten sich bemerkbar in Redundanzen der Arbeitsabläufe, die Zeit kosteten und Reibungsverluste verursachten. Interne Probleme, die auch vom Kunden nicht unbemerkt blieben. Das war ein unhaltbarer Zustand für das Unternehmen. So beschäftigten wir uns mit diesem Thema und fanden als eine wichtige Ursache heraus, dass die Wissensentwicklung und Wissens(ver-)teilung in diesem Unternehmen