



# Triebfeder für Innovation im Mittelstand

## Wissensmanagement: ein Personal- und Kulturthema

Matthias Nolden

Zwischen erfolgreicher Innovationskraft und praktiziertem Wissensmanagement besteht ein Zusammenhang. Das hat schon 2010 eine Trendstudie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO herausgefunden [1]. Viele Unternehmen haben in der Vergangenheit das Wissensmanagement für sich entdeckt und eingeführt. Häufig stand jedoch ein toolbasierter Ansatz im Vordergrund, so dass nach anfänglicher Euphorie die Aktivitäten schnell wieder abnahmen. Dabei ist Wissensmanagement ein Personal- und Kulturthema. Die Belegschaft muss bereit sein, ihr Wissen zu teilen und klar den Nutzen aus solchen Aktivitäten erkennen. Sonst wird dieses Thema nicht nachhaltig implementiert werden können.

### Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es weiß ...

Gerade vor dem Hintergrund, dass die geburtenstarken Jahrgänge in den kommenden zwei Jahrzehnten in den Ruhestand gehen werden und heute schon über einen Fachkräftemangel geklagt wird, muss das vorhandene Know-how im Unternehmen ohne Verluste weitergegeben werden. Hat sich der Mitarbeiter erst einmal aus dem Arbeitsleben verabschiedet, ist sein Wissen häufig für das Unternehmen verloren. Da hilft auch die Erkenntnis nicht weiter, die die ehemalige Arbeitsministerin Ursula von der Leyen so formulierte: „Die Jüngeren rennen zwar schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzung“.

Selbst wenn der Mitarbeiter eigene Aufzeichnungen hinterlässt, ist damit nicht sichergestellt, dass diese Aufzeichnungen auch nutzbar und vollständig sind. Hier ist es wichtig, im Unternehmen Regeln vorzugeben, die

beschreiben, was in welcher Form dokumentiert und wo abgelegt wird. Aber nicht nur der Weggang eines Mitarbeiters zieht Wissen ab. Eine Erkrankung kann schon dafür sorgen, dass Wissen temporär nicht verfügbar ist. Aus solchem Grund ist schon der ein oder andere Auftrag geplatzt – oder das ein oder andere Projekt musste in doppelter Arbeit abgewickelt werden.

### Was kann helfen?

Über verschiedenste Tools zur Unterstützung des Wissensmanagements sind schon viele Bücher geschrieben worden. Wichtiger als diese Tools ist jedoch eine Unternehmenskultur, die den persönlichen Austausch unter den Mitarbeitern fördert. So können cross-funktionale Projektteams helfen, Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und voneinander zu lernen. Interne Projektpräsentationen, z.B. wenn wesentliche Meilensteine erreicht wurden oder bei Projektabschluss, dienen dazu, wichtige Informationen im Unternehmen zu verbreiten. So sind alle Mitarbeiter am Projekt involviert, können mitreden und ggf. weitere Ideen beisteuern.

Wenn alle von den Projektinhalten und Fortschritten Kenntnis haben und z.B. auch die besonderen Herausforderungen kennen, entsteht eher ein abteilungsübergreifender Informationsfluss, der vielleicht sogar das ein oder andere Projekt retten und darüber hinaus Ansätze für weitere (Innovations-)Projekte liefern kann.

### Freiraum und Zeit

Wissensaustausch bzw. Wissenstransfer kann nur stattfinden, wenn die Mitarbeiter über

die notwendigen Freiräume verfügen. Der klassische Ort für den Informationsaustausch ist die Kaffeeküche. Hier finden informelle „Zwischen-Tür-und-Angel“-Gespräche statt, die aber oft berufliche Themen behandeln und somit dem Erfahrungsaustausch dienen. Wenn allerdings der Arbeitsdruck so groß ist, dass für eine gelegentliche Kaffeepause keine Zeit ist, können diese Informationen nicht fließen. (In dem Fall werden auch Hilfsmittel wie Wikis nicht zum Erfolg führen, da für deren Pflege ebenfalls keine Zeit bleibt.)

Extrinsische Anreizsysteme, wie z.B. Prämien für eine gewisse Anzahl von Beiträgen in einer Wissensablage funktionieren nur so lange, wie diese Prämien auch gezahlt werden. Dient ein solches Prämiensystem nur zur Einführung eines Wissensmanagements, muss sich die Geschäftsleitung nicht wundern, wenn die freiwillige Wissensbereitstellung nach Einstellung der Prämienzahlungen zum Erliegen kommt. Zielführender sind intrinsische Anreize, wie die Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter oder die Förderung spezieller Interessen und Kompetenzen. Intrinsische und extrinsische Motivation schließen sich allerdings nicht notwendigerweise aus.

Netzwerke können die Wissensnutzung und die eigenen Fähigkeiten entscheidend fördern. So lassen sich Ideen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, Ressourcen können untereinander ausgetauscht oder gemeinsam genutzt werden, und alle Beteiligten können sich gegenseitig bei der Umsetzung von Ideen unterstützen. Dies ist auch die Basis für Open Innovation, also der Öffnung des eigenen Innovationsprozesses nach außen, mit dem Ziel, die eigenen Innovationspotenziale zu vergrößern.

## Wissen systematisch nutzen

Innovationen entstehen in der Regel nicht aus dem „Nichts“. Vielmehr wird bei neuen Lösungen auf vorhandenes Wissen aufgesetzt und dieses neu kombiniert, um durch das Erkennen von Analogien von Vorhandenem auf Neues zu schließen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass fehlendes Wissen ein Hindernis bei der Entwicklung von etwas Neuem ist.

Wie kann vorhandenes Wissen systematisch für Innovationen genutzt werden? Hier empfiehlt es sich, schrittweise vorzugehen:

- **Schritt 1 – Bestandsaufnahme:** Analysieren Sie, wo in Ihrem Unternehmen Wissen vorliegt und wie mit diesem Wissen aktuell umgegangen wird.

- **Schritt 2 – Zieldefinition:** Klären Sie, welches Wissen für Innovationen hilfreich sein könnte. Identifizieren Sie konkrete Handlungsfelder und legen Sie Ziele, z.B. in Form von KPIs, fest.
- **Schritt 3 – Umsetzung:** Erarbeiten Sie ein individuelles Programm zur Sammlung und Nutzung von vorhandenem Wissen im Innovationsmanagement und setzen Sie die im Programm festgelegten Maßnahmen um.
- **Schritt 4 – Controlling:** Werten Sie die umgesetzten Maßnahmen mithilfe der gesetzten Ziele aus. Führen Sie Mitarbeiterbefragungen durch, um den Prozess der Wissensnutzung für Innovationen ständig weiterzuentwickeln.

## Fazit

Wissensmanagement berührt viele Organisations- und Personalaspekte. Oft wird aber Wissensmanagement zu einem IT-Thema gemacht und mit dem Einsatz von Tools (Intranet, Wikis, Blogs, etc.) gleichgesetzt. Da vor allem die Mitarbeiter und ihre Aufgaben im Mittelpunkt von Wissensmanagement stehen, sollte Wissensmanagement nicht im IT-Bereich angesiedelt werden, sondern eher in der Personalabteilung oder, noch besser, als Stabsstelle, die mit allen betroffenen Abteilungen zusammenarbeitet und direkt an die Firmenleitung berichtet. Denn Wissensmanagement und Innovationen betreffen das gesamte Unternehmen und sollten „Chef-Sache“ sein.

## Links

- [1] Spath, D./Günther, J. (2010): Wissensmanagement 2.0, Zusammenfassung online: <http://idw-online.de/de/news369526>, abgerufen am 17.08.2017
- [4] Vgl. Fraunhofer IPK (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement, S. 7, online: <http://www.prowis.net/prowis/index.php?q=praxisleitfaden-wissensmanagement.html>; abgerufen am 17.08.2017



Der Autor ist Unternehmensberater, Dozent und Buchautor auf dem Gebiet des Innovationsmanagements. In einem international führenden Technologieunternehmen hat er an der Entstehung bis zur Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen operativ mitgearbeitet. In diesem Kontext hat er die Innovations-Bilanz entwickelt, eine Methodik, die Unternehmen hilft, Ihre Innovationsfähigkeit zu steigern und Ihr Unternehmen für die Zukunft zu rüsten. [www.mncci.de](http://www.mncci.de)

