

Erfolgsfaktor Wissen statt Glauben

TME Institut plädiert für professionelles Wissensmanagement in Unternehmen

FRANKFURT AM MAIN. Wissensgesellschaft und Informationsflut: Jeder kennt diese Stichworte. In Unternehmen werde jedoch der Umgang mit Wissen immer noch zu unprofessionell gehandhabt, so Stephan Paxmann vom TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e. V. Während etwa Rohstoffe selbstverständlich mit Hilfe digitaler Technik eingekauft, gelagert und verwaltet würden, sei das beim Wissen noch eher selten. „Um in Zukunft bestehen zu können, sollte der Umgang mit Wissen systematisiert und an die Bedingungen der Zeit angepasst werden“, sagt Katja Tsaraharodtsava von der TME AG. Weil es nicht um Zement oder Stahl geht, sondern um immaterielle Daten, Fakten und Kompetenzen, rät das TME Institut zu einem mehrstufigen Prozess. „Und Wissensmanagement ist Chefsache, da es die gesamte Unternehmenskultur tangiert.“

Wissen lässt sich nicht in Container packen, deren Nummern in einer Datenbank gespeichert werden. Es ist immateriell und liegt nur teilweise in analoger oder digitaler Form vor. In Zeiten, in denen der nine-to-five-Job nicht mehr nur an einem bestimmten Arbeitsplatz im Büro ausgeführt wird und stattdessen Home-Office und „Shared places“ ihren Siegeszug antreten, wird es jedoch immer wichtiger, den Verlust vor allem des ausschließlich in den Köpfen existenten Wissens zu verhindern. Das gilt auch für die Kenntnisse, die scheidende Mitarbeiter mitnehmen, oder den Input von externen Beratern, Kunden und Lieferanten. Zugleich muss der Wissenstransfer gewährleistet werden, was eine Anpassung von Kommunikationswegen und Infrastruktur an die neuen Arbeitsbedingungen erfordert. In fast jedem dritten Unternehmen werde Wissen entweder gar nicht gemanagt oder zwar als wichtige strategische Ressource eingeschätzt, jedoch nicht als eine solche behandelt, bedauert Tsaraharodtsava.

Von der Wissensidentifikation zur Wissensverteilung

Das immaterielle Unternehmensvermögen auch tatsächlich zu nutzen, hat sich zu einer aufwendigen, technisch und kulturell anspruchsvollen Aufgabe entwickelt. Das TME Institut empfiehlt ein Vorgehen in vier Schritten: Erster Step ist die Wissensidentifikation, die Registrierung des vorhandenen Wissens. Es folgen die Wissenstrukturierung, mit Bedarf schnell genau das zu finden, was gerade benötigt wird, und die Wissensverwaltung, bei der man sich um die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung des gespeicherten Wissens kümmert. Im letzten Schritt steht mit der Steuerung der internen Wissensflüsse die Wissensteilung bzw. -verteilung an, was nur gelingt, wenn das Teilen von Wissen fest im Unternehmensleitbild verankert wurde.

Als wissensorientiert lässt sich ein Unternehmen laut TME Institut aber erst dann bezeichnen, wenn es beim Umgang mit Wissen „erwachsen“ geworden ist. Die Experten sprechen daher vom Wissensmanagement-Maturitätsmodell: Der erste Reifegrad ist erreicht, wenn Daten und Informationen unter Einsatz von IT-Lösungen und Datenmanagement-Systemen in strukturierter Form abgelegt sind. Auf der zweiten Reifegradstufe entsteht aus Daten Wissen, indem die vorliegenden Informationen interpretiert und vernetzt werden. Mit dem dritten Reifegrad kommt der Anwendungsbezug hinzu: Mitarbeiter besitzen die Fähigkeit, Kontext herzustellen und das Wissen in Handlungswissen umzuwandeln. Was jetzt noch fehlt, sind der Wille zu handeln und die Erlangung von Kompetenz durch Handeln, durch den sich der vierte Reifegrad auszeichnet.

Wissensorientierung macht wettbewerbsfähiger

Sei Wissensorientierung auf diese Weise zu mehr als ein Schlagwort geworden, habe das Unternehmen eine solide Basis für fundierte Geschäftsentscheidungen, betont Miomir Tomovic von der TME AG, der gemeinsam mit Tsaraharodtsava ein Whitepaper zum Thema Wissensmanagement verfasst hat. Ein wissensorientiertes Unternehmen erhöhe seine Wertschöpfung durch den gezielten Aufbau von Kernkompetenzen und Expertise. Seien zudem die richtigen Produkte beziehungsweise Dienstleistungen vorhanden, biete der Fokus auf Wissen beste Chancen, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. „Dazu tragen auch sinkende Kosten dank effektiver Nutzung eigener Ressourcen sowie mehr Innovationen und höhere Qualität der Angebote dank der Wissensvorsprünge bei“, erläutert Paxmann.

All das bleibe jedoch eine Vision, wenn die Unternehmensführung nicht ihre Schlüsselrolle begreife, annehme und ausfülle, so Paxmann weiter. „In der obersten Etage muss klar sein, dass Wissensmanagement nichts mit nice to have zu tun hat, sondern entscheidend fürs Wachstum ist.“ Diese Einsicht sollte die Spitze leben und klar kommunizieren, damit die Mitarbeiter die Transformation mitmachen und auch bereit sind, sich selbst zu verändern. Letztlich gehe es darum, Begeisterung zu erwecken und Mitarbeiter zu Mitgestaltern des Kulturwandels zu erheben.

Implementierung in drei Phasen

Neben den vier Stufen der Realisierung des Wissensmanagements und den vier Reifegradstufen beschreibt das TME Institut drei Phasen der Implementierung des Wissensmanagements. Damit soll den Unterschieden bei der Ausrichtung, dem Geschäftsmodell, der Bereitschaft zu Änderungen und dem Wissensreifegrad Rechnung getragen werden. „Unser Vorschlag erlaubt individuelle, auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Lösungen und Maßnahmen“, begründet Tsaraharodtsava die Entwicklung des Vorgehensmodells. Es ist mit den Reifegradstufen verzahnt, denn auf jeder Stufe werden nacheinander die drei Phasen durchlaufen: die Vorstudie von der Analyse des aktuellen Zustands bis zur Ausarbeitung einer Umsetzungsstrategie, die Konzeption vom detaillierten Soll-Konzept bis zur Implementationsplanung und die Implementierung vom Briefing des Wissensmanagement-Teams bis zu den Steuerungs- und Controlling-Maßnahmen.

Ist die letzte Phase für den Reifegrad vier abgeschlossen, sei das Unternehmen agiler und flexibler, als wenn das interne Wissen nicht effizient genutzt wird, meint Tsaraharodtsava. Die Verfügbarkeit und die Einsetzbarkeit von Wissen werden nach Einschätzung des TME Instituts zunehmend darüber bestimmen, ob ein Unternehmen Erfolg hat oder nicht. Die vor allem in der Finanzbranche aktiven Experten verweisen zudem auf den Trend zum Wissensabruf über mobile Geräte, der bei der Ausgestaltung des Wissensmanagements berücksichtigt werden sollte. Sehr spannend sei das Geschehen rund um selbstlernende Know-how-Netzwerke. In absehbarer Zeit werde ein Algorithmus Fragen eines Mitarbeiters automatisch an den Kollegen weiterleiten, der darauf Antworten hat – natürlich nur in Unternehmen, in denen das digitalisiert abgespeichert ist.

Über das TME Institut

Das TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e. V. hat seinen Sitz in Frankfurt Main. Seit 2011 geht es in Kooperation mit Universitäten und Fachexperten aktuellen Entwicklungen im Banking nach, insbesondere in den Bereichen „Risk & Regulatory“, „Transformation Management“ sowie „Digital Banking“. In seiner neusten Publikation hat das Institut im September 2016 das Factbook „Innovative Geschäftsmodelle im Digital Wealth Management“ (Bank Verlag, 2016) veröffentlicht, das über 70 Geschäftsmodelle vorstellt, die eine Referenz für die anstehende Entwicklung der Vermögensverwaltung darstellen.

Pressekontakt:

TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e. V.
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main

Herr Stephan Paxmann
Tel.: 069 7191309-0
E-Mail: kontakt@tme.de

Versand:

Fröhlich PR GmbH i. A. der TME AG
Alexanderstraße 14
95444 Bayreuth

Frau Siynet Spangenberg
Tel.: 0921 75935-53
E-Mail: s.spangenberg@froehlich-pr.de

Eingetragen beim Amtsgericht Bayreuth, HRB 1994
Geschäftsführer: Hans-Jochen Fröhlich