

Matthias Ballod

Wissensmanagement im Lebenszyklus von Person, Organisation & Technik

Wissen ist kein statisches Objekt, es verändert sich mit seinen Wissensträgern. Diese Wissensträger sind in besonderer Weise für den Erfolg eines Unternehmens relevant. Denn Wissensmanagement unterliegt Lebenszyklen und ist zugleich in diese eingebunden. Deshalb berücksichtigt ein erfolgreiches Wissensmanagement die Anforderungen der jeweiligen Stadien.

Wissen lässt sich nur bedingt „managen“, also planen, steuern und kontrollieren. [1] Zugleich ist der „Umgang mit Wissen“ aber immer prozessual, aktional und intentional und zwar auf verschiedenen Ebenen.

Auf der individuellen Ebene geht es darum, Kompetenzen zu erwerben bzw. zu vermitteln, die es dem Einzelnen ermöglichen, die differenzierten und vielfältigen Informationsressourcen zweck- und zielorientiert zu nutzen. Auf der gesellschaftlich-organisationalen Ebene differieren die Anforderungen, je nach Subsystem (Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Verwaltung etc.). Im wirtschaftlichen Sektor geht es um spezielle Formen der Nutzung (Verwertung) und im wissenschaftlichen Sektor zunächst um spezielle Formen der Erzeugung (Generierung). Je nach Branche und Wissensintensität des Unternehmens verschwimmen die Grenzen. Die medial-technische Ebene konstituiert die allgemeinen Rahmenbedingungen. Sie soll Wissensprozesse unterstützen, kann diese aber auch behindern. [2] Den drei Systemebenen lassen sich differierende Aktionsformen zuordnen, wobei die „Phasen“ diskontinuierlich durchlaufen werden und keiner Taktung unterliegen. Auf allen Ebenen ergeben sich spezifische Problemlagen und entsprechend sind unterschiedliche Lösungsansätze nötig.

sondere sollten aber die Wissensträger selbst im Fokus stehen. Erforderlich sind geeignete Methoden und Strategien der Personalentwicklung, um Wissensprozesse nachhaltig zu fördern. Das Spektrum reicht vom Wissen (er)finden, erwerben, strukturieren bis hin zu Wissen nutzen, austauschen und sichern. Aus unternehmensstrategischer Sicht ist der Rückbezug zum „Lebenszyklus“ von Mitarbeitern wichtig, denn diese bestimmen die Ziele des Wissensmanagements. Lösungen, Methoden und Werkzeuge sind auf die jeweiligen Phasen abzustimmen: Vor dem Eintritt (Recruiting, Akquise), beim Eintritt (Übergabe, Einarbeitung), im Unternehmen (Kommunikation, Austausch) sowie beim Ausscheiden (Sicherung, Nachfolge).

Ein ganzes Repertoire an Methoden steht zur Verfügung, um das Wissen von Mitarbeitern zu „befördern“: Moderierte Übergabegespräche, turnusmäßige Experteninterviews, Storytelling, Lerntandems, Brainstorming, Brainwriting, Clustering, 6-3-5-Methode u.a.m. [3] Daneben stehen zudem Werkzeuge des Wissensmanagements zur Verfügung: Wissenslandkarten, Mind-Mapping, Thematische Wikis, E-Learning-Module, Experten-Netzwerke, interne Wissensportale. Der Einsatz dieser Methoden und Instrumente setzt jedoch eine Kultur im Umgang mit Wissen voraus, die es systematisch und langfristig auf- und auszubauen lohnt.

bare Ertrag liegt nachweislich in der positiven Wechselwirkung ausgewählter Faktoren:

1. Verbesserung der strategischen Positionierung des Unternehmens;
2. Stärkung der Gruppenidentität und des Teamgeists;
3. Wertschätzendes Miteinander;
4. Kontinuierliche Weiterentwicklung im Hinblick auf neue Erfordernisse;
5. Ausrichtung auf gemeinsame Werte, Ziele und Wege. [4]

Im Kern erwächst Unternehmenskultur aus Vertrauen. Wo wächst dieses Vertrauen besser als beim systematischen, kompetenten und offenen „Umgang mit Wissen“? „Ein Unternehmen entwickelt sich aber erst dann zur lernenden Organisation, wenn es seinen Mitarbeitern die notwendigen Ressourcen bereitstellt und lernförderliche Rahmenbedingungen schafft. Denn unsere so genannten (weil tautologisch) ‚individuellen Lernerfahrungen‘ sind immer geprägt vom Umfeld, in dem sie stattfinden (sollen). Sie sind dominiert von Angst und Druck oder von Offenheit und Toleranz.“ [5] Erfolgreiche Personalentwicklung stellt daher die Mitarbeiter mit ihren spezifischen Kompetenzen und Qualifikationen sowie ihrem Know-how und Erfahrungswissen ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Im Folgenden wird exemplarisch gezeigt, wie eine solche wissensorientierte Personalentwicklung aussehen kann.

→ Lebenszyklus im Unternehmen: Mitarbeiter

Im Unternehmenskontext gilt es, mit den technischen Anforderungen Schritt zu halten und die Wissensziele in der Organisation fortwährend zu prüfen. Insbe-

→ Von der Unternehmenskultur zur Wissenskultur

Einerseits ist „Unternehmenskultur“ ein abgegriffenes Schlagwort, andererseits wirkt sie sich ursächlich auf den Erfolg eines Betriebs aus. Der monetär mess-

→ Erstellung von Kompetenzprofilen

Nicht nur in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist das Gewinnen und Halten qualifizierter Mitarbeiter vor dem Hin-

tergrund des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels ein wesentliches Wettbewerbskriterium. Zugleich wird der Personalentwicklung oft nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt. Geeignete Ansätze des Wissensmanagements können helfen, die Zukunftsorientierung sicherzustellen, indem sie den Anspruch nach Individualität und kollektivem Erfolg unterstützen. Hierzu müssen vorhandene Mitarbeiterpotenziale analysiert, bewertet und einem dynamischen Umfeld angepasst werden. Gefragt sind Instrumente, die Geschäftsführern, Abteilungsleitern und Qualifizierungsverantwortlichen einen übersichtlichen und aussagekräftigen Abgleich zwischen Mitarbeiter- und Anforderungsprofilen bieten.

Zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs dient eine Ist-Soll-Erhebung. Mittels einer mehrschichtigen Matrix lassen sich anschaulich und einfach klare Aussagen zu Potenzialen treffen. Um eine branchen- und stellenübergreifende Vergleichbarkeit zu erzielen, sind dem hier vorgestellten Verfahren die standardisierten Dimensionen des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQF) hinterlegt.

Exemplarisch steht die Einführung in diesem Betrieb:

Branche:

Maschinen- und Werkzeugbau

Geschäftsfeld:

Metallbearbeitung und -verarbeitung

Kunden:

80 Prozent Automotive (Zulieferer für zwei Großkunden),

20 Prozent Investitionsgüter

Rechtsform:

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Umsatz:

ca. 30 Mio. EURO

Mitarbeiter:

ca. 200 im Schichtbetrieb

Standort:

vier regionale Betriebsstätten in ländlicher, strukturschwacher Region.

Typisch für ein solches mittelständisches Unternehmen ist die lange vakante Unternehmensnachfolge (extern/intern), ein Fachkräftemangel, gewachsene Hierarchie, mehrere Gesellschafter bei starkem Wachstum und hoher Auslastung (120 Prozent). Um im Unternehmen vorhandene und nötige Kompetenzen abzugleichen, wurden folgende Schritte vereinbart:

1. Schritt: Definition einer stellen- bzw. arbeitsplatzbezogenen Bildungsmatrix
2. Schritt: Erhebung einer individuellen Bildungsmatrix (MA)
3. Schritt: Soll-Ist-Abgleich
4. Schritt: Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten und anbieten.

Bei der so genannten „Kompetenz-Matrix“ sind sowohl die Kompetenzfelder als auch die Niveaustufen zu beachten. Beide Zuordnungen basieren auf transparent hinterlegten Kriterien. Die Akzeptanz des Instruments in der Personalabteilung ist entsprechend hoch. Zur erfolgreichen Einführung ist die offene Kommunikation im Vorfeld aber ebenso Bedingung, wie der Einbezug der Mitarbeitervertretung.

Folgende Aspekte sind positiv hervorzuheben:

- Einfaches Instrument zur systematischen Personalentwicklung
- Einfacher Profilabgleich: Definierte Anforderungsprofile/ermittelte Mitarbeiterprofile
- Effizienter Personaleinsatz und effektive Personalauswahl
- Nützlich für Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Gehaltsstruktur
- Abgleich von Unternehmensstrategie und Qualifizierungsmaßnahmen.

→ Fazit

Wissensmanagement und Personalentwicklung stehen in einem engen Zusammenhang. Es lohnt sich, das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter mit der Unternehmensstrategie abzugleichen. Wissen wird dann zu einer besser nutzbaren Ressource. Die Qualifikationen, Kompetenzen und das Fachwissen der Wissensträger werden bei dieser vergleichenden Analyse ebenso einbezogen, wie deren spezifisches Erfahrungswissen aus dem beruflichen Alltag oder Projekten. Der strategische und praktische Nutzen dieser Perspektive liegt klar auf der Hand:

- transparente Basisdaten
- Verkürzung von Einarbeitungszeiten
- personalisierte Kompetenznachweise
- flexible Arbeitszeitmodelle
- mitarbeiterorientierte Stellenangebote
- spezifische Lernangebote u.v.m.

Eine systematische und dynamische Kompetenzentwicklung ermöglicht es,

flexibel und bedarfsorientiert auf veränderte Marktbedingungen oder Produktzyklen zu reagieren. Die Beratungspraxis zeigt, es lohnt sich, Wissensmanagement vom „Lebenszyklus“ der Mitarbeiter aus zu denken, planen und steuern.

→ Literatur

- [1] Ballod, Matthias (2013): Warum Wissensmanagement nicht gleich Wissensmanagement ist. In: WIMA Heft 04/2013
- [2] Ballod, Matthias (2007): Informationsökonomie – Informationsdidaktik: Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung. Bertelsmann, Bielefeld
- [3] Ballod, Matthias (2011): Informationen und Wissen im Griff. Effektiv informieren und effizient kommunizieren. Bertelsmann, Bielefeld
- [4] Leitl, Michael; Sackmann, Sonja (2010): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. In: Harvard Business Manager, 01/2010, 36 – 45
- [5] Ballod (2009): Erfahrungswissen nutzen lernen: In fünf Schritten zum Erfolg. In: WIMA Heft 4/2013, 18 – 21

→ Der Autor



Prof. Dr. Matthias Ballod hat über automatisierte Verfahren zur Textoptimierung promoviert, sich mit dem Schwerpunkt „Wissenstransfer und Wissenstransformation“ habilitiert und publiziert Praxisbücher zum persönlichen Wissensmanagement. An der A&O-Akademie werden vorrangig Informationskompetenz, Information-Soft-Skills und Informationsökonomie geschult. Im Fokus der Beratung stehen Wissenskommunikation und Prozessoptimierung in Organisationen. Als Professor an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg lehrt er Sprach- und Informationsdidaktik.

✉ ballod@wissensmanagement.net