

Gabriele Vollmar

Was macht eigentlich... ein Wissensmanager?

Sucht man auf der Internet-Seite „Die Wissensmanager“ [1] nach Profilen von Wissensarbeitern, findet man unter anderem einen Diplom-Biologen, einen Kommunikationsdesigner, einen Volkswirt, einen Juristen, einen Geoforscher und einen Religionswissenschaftler. Auf den ersten Blick mag der Eindruck eines verschwommenen Berufsbildes entstehen und damit die Frage: Was macht eigentlich ein Wissensmanager?

Was ist ein Wissensmanager?

„Der oder die Knowledge- oder Wissensmanager sind die zentralen (Führungs-) Positionen in Ihrem Unternehmen, die für eine Steuerung des Wissensmanagements verantwortlich sind.“ [1] Ein Wissensmanager macht dieser Definition zufolge also Wissensmanagement – aha!

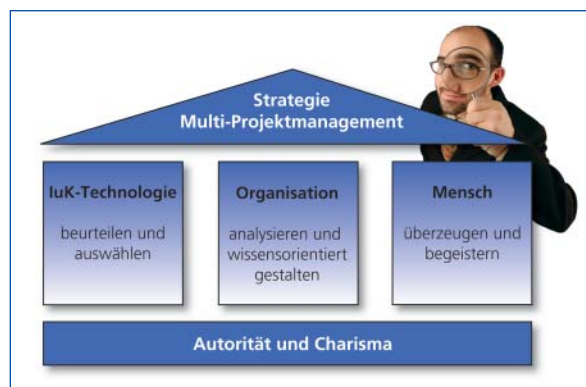
Vielleicht hilft es weiter, in die Unternehmen zu blicken, in denen es Wissensmanager gibt bzw. in denen diese im Laufe von Wissensmanagement-Projekten eingesetzt wurden. Aus meiner Erfahrung haben Wissensmanager in Unternehmen zahlreiche Aufgaben:

- Sie stoßen einen Wissensstrategieprozess im Unternehmen an, in dessen Verlauf messbare (!) Wissens- und Wissensmanagementziele definiert werden.
- Sie machen in einem permanent geführten Dialog mit den Mitarbeitern Schwachstellen deutlich,
- entwickeln aus Zielen versus Ist-Situation eine Wissensmanagement-Strategie.
- Sie sind dafür verantwortlich, dass aus dieser Strategie Maßnahmen abgeleitet, implementiert und erfolgreich umgesetzt werden.

- Sie müssen die Zielerreichung immer wieder kritisch überprüfen und gegebenenfalls Ziele neu definieren oder Maßnahmen modifizieren.

Ein weiterer wichtiger Verantwortungsbereich eines Wissensmanagers lässt sich am besten mit dem Begriff Kommunikation beschreiben. Dazu gehört:

- bei den Mitarbeitern eine Sensibilität für die Bedeutung der Ressource Wissen für den Unternehmenserfolg zu entwickeln,
- die Mitarbeiter zur Kooperation zu motivieren und dabei deutlich zu machen, dass es vor allem das Wissen in ihren Köpfen ist, welches das Unternehmen im Wettbewerb bestehen lässt,
- durch Kommunikation Wissenstransparenz herzustellen und dabei Synergien aufzuzeigen,



„Drei Säulen Wissensmanager“

- im Unternehmen kontinuierlich über Wissensmanagement-Projekte zu informieren und damit die Diskussionen lebendig zu erhalten,
- für das Wissensmanagement generell zu werben und konkretes Projekt-Marketing zu betreiben.

Darüber hinaus kann ein Wissensmanager im Operativen unterschiedlichste Funktionen ausüben: So kann er als Kommunikationsexperte verantwortlich sein für das Durchführen von Debriefings

am Ende von Projekten oder er ist als IT-Fachmann aktiv involviert in Konzeption und Auswahl möglicher Software-Tools im Informationsmanagement des Unternehmens.

Wo ist der Wissensmanager?

In großen Unternehmen ist der Wissensmanager oft als Stabsstelle bei der Geschäftsleitung angesiedelt. Dies hat Vorteile: Der Wissensmanager ist eine übergeordnete und damit „parteilose“ Instanz mit einem direkten Draht zu den Entscheidern, aber auch Nachteile: Der Wissensmanager ist unter Umständen zu weit entfernt von den konkreten Anforderungen der Mitarbeiter, er steht außerhalb des organisations-impliziten Kommunikationsstromes, ihm mangelt es eventuell an Akzeptanz seitens der Mitarbeiter, was sich besonders nachteilig auswirken kann, weil er, außerhalb der hierarchischen Aufbauorganisation stehend, nicht über disziplinarische Durchsetzungskraft verfügt, wenn es darum geht, unliebsame Maßnahmen umzusetzen. Er kann sich dann nur auf seine Überzeugungskraft verlassen – und natürlich auf die Güte seines Konzeptes. Umso besser, wenn er dies nicht im Alleingang, sondern gemeinsam mit den Betroffenen entwickelt hat. In jedem Fall ist hohe soziale und kommunikative Kompetenz erfolgsentscheidend.

Anders sieht es in kleinen und mittelständischen Unternehmen aus: Dort ist der Wissensmanager in den seltensten Fällen Vollzeit für diese Aufgabe tätig, vielmehr kommt sie „noch oben drauf“. Die Nachteile liegen auf der Hand: Es bleibt wenig Zeit für das Wissensmanagement, in erster Linie für das Entwickeln von Zielen und Strategien.

Die Stärken liegen hingegen eindeutig in der operativen Umsetzung von pragmatischen Maßnahmen. Oft ist der Wissensmanager ja selbst davon betroffen.

Was kann ein Wissensmanager?

Die Kompetenzen eines Wissensmanagers sind so vielfältig wie seine Aufgaben. Bei der Beschreibung dieses Profils hilft

das alte Bild des Wissensmanagement-Hauses mit seinen drei Säulen: Technologie, Organisation und Mensch.

Säule 1: Da in vielen Wissensmanagement-Projekten die IT früher oder später eine Rolle spielt, sollte der Wissensmanager in der Lage sein, Nutzen und Sinnhaftigkeit von Software zu beurteilen und sich über innovative Wissensmanagement-Tools informieren.

Säule 2: Noch wichtiger sind Fragen der Organisation, der Strukturen und Prozesse. Um diese wissensorientiert gestalten zu können, sollte der Wissensmanager nicht nur über analytische Fähigkeiten und Kreativität verfügen, sondern vor allem das Unternehmen, dessen Wesen und Menschen kennen. Hinzu kommen Kenntnisse im organisationalen Wandel und Change Management.

Säule 3: Der Mensch als entscheidender und einziger Wissensträger steht im Mittelpunkt. Ganz wichtig daher im Profil eines Wissensmanagers: didaktische Begabung, soziale Kompetenz, Konfliktmanagement – und Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation!

Das Dach: Strategie für ein zielgerichtetes Vorgehen und Multi-Projektmanagement für die effektive und effiziente Umsetzung sind wichtige Anforderungen an einen Wissensmanager, ebenso wie unternehmerisches Denken und ein Grundverständnis von betriebswirtschaftlichem Nutzen.

Das Fundament: Grundlegend für den Erfolg eines Wissensmanagers sind dessen Akzeptanz bei den Mitarbeitern und persönliche Autorität. Diese ist deshalb persönlich, weil sie in den seltensten Fällen disziplinarisch ist. Es kann eine geliebte Autorität sein, wenn die Geschäftsführung deutlich hinter der Wissensmanagement-Strategie und den daraus abgeleiteten Maßnahmen steht. Beruht die Durchsetzungskraft jedoch ausschließlich auf dieser indirekten Autorität, ist der Erfolg erfahrungsgemäß nicht nachhaltig.

Hinzu kommt eine solide Kenntnis von Konzepten und theoretischen Ansätzen im Wissensmanagement sowie ein gutes persönliches Wissens- und Zeitmanagement.

Wie wird man zum Wissensmanager?

Mittlerweile gibt es einige Studiengänge zum Wissensmanager, z.B. einen Master-Studiengang an der Technischen Universität Chemnitz, der in 18 Monaten praxisbezogenes Grundwissen vermittelt. [2]

Doch gerade kleine und mittlere Organisationen und Unternehmen haben oft nicht die Möglichkeiten, einen Mitarbeiter derart intensiv weiterzubilden. Hier werden Mitarbeiter oft kurzerhand zu Wissensmanagern erklärt, ohne dass Aufgaben und Kompetenzen definiert wären. Die Folge: Das Wissensmanagement-Rad wird immer wieder neu erfunden. Ausweg kann hier ein Wissensmanager-Coaching sein.

Ein solcher Wissensmanager-Coach hilft,

- die oftmals neue Rolle und Aufgabe zu definieren,
- Ziele zu setzen,
- Ziele schnell und sicher zu erreichen,
- pragmatische Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen,
- Probleme zu analysieren und Handlungsalternativen zu entwickeln,
- das Thema Wissensmanagement immer wieder auch theoretisch zu reflektieren und kontinuierlich ein profundes Fachwissen aufzubauen.

Dies geschieht in regelmäßigen persönlichen Coaching-Gesprächen im Unternehmen sowie per E-Mail und Telefon. Darüber hinaus kommentiert der Coach Konzeptentwürfe u.Ä., unterstützt bei der Durchführung von Workshops und Kommunikationsveranstaltungen oder führt diese im Unternehmen durch.

Braucht ein Unternehmen einen Wissensmanager?

In den meisten Beratungsprojekten wird früher oder später die Frage gestellt: Brauchen wir einen Wissensmanager? Gerade kleine und mittelständische Unternehmen scheuen diesen Schritt. Trotzdem die klare Antwort: Ja. Denn wie jedes andere Veränderungsprojekt braucht auch Wissensmanagement eine Person, die für dieses Thema verantwortlich ist, ihm ein Gesicht gibt und es kontinuierlich vorantreibt. Dazu muss keine eigene Stelle geschaffen

werden. Aber man sollte sich auch nichts vormachen: Wissensmanagement ist eine Aufgabe, die Zeit kostet. Der betreffende Mitarbeiter muss also von anderen Aufgaben entlastet werden.

Gehören Wissensmanager ins Reich der Fabel?

Zugegeben, die Stellenausschreibung nach dem idealen Wissensmanager hört sich ein wenig wie die Suche nach der oft zitierten Eier legenden Wollmilchsau an. Und in der Tat braucht ein Wissensmanager ein wenig von allen eingangs genannten Berufsgruppen: Er ist Biologe, weil er die Natur des Menschen kennen muss; Kommunikationsdesigner, weil er überzeugen muss; Volkswirt, weil er auch wirtschaftlich denken muss; Jurist, weil er mit Konflikten umgehen muss; Geoforscher, weil er evtl. die tektonischen Platten der Organisation verschieben muss und er ist Religionswissenschaftler, weil er an seine Aufgabe glauben muss.

Literatur:

[1] <http://www.diewissensmanager.de>

[2] <http://www.studium-wissensmanagement.de>



Die Autorin:

Gabriele Vollmar M. A. ist als Beraterin, Trainerin und Coach selbstständig. Ihre Schwerpunkte sind Wissensmanagement, Kommunikation und Kompetenzmanagement. Zuvor war sie als stellvertretende Leiterin des Steinbeis-Transferzentrums Wissensmanagement & Kommunikation sowie als Kommunikationsmanagerin bei der Bertelsmann Stiftung tätig.

vollmar@wissensmanagement.net