

# WISSENSMANAGEMENT! DIE KUNST VOM GEBEN UND NEHMEN

„Wissen wird auch in der Immobilienbranche zu einer strategischen Ressource im Wettbewerb.“

Zitat Jens Friedmann (ehem. FAZ)  
Jubiläumsausgabe "10 Jahre IMMOEBS"

A: GABRIELE VOLLMAR



Woran denken Sie spontan beim Begriff Wissensmanagement?

An Wikipedia, Google und Datenbanken? Nun, damit sind sie nicht alleine. Denn noch immer wird Wissensmanagement oft gleichgesetzt mit IT-Lösungen, weshalb sich viele Unternehmen scheuen, sich mit diesem scheinbar teuren und aufwendigen Thema auseinanderzusetzen. Schade, denn Wissensmanagement ist keineswegs gleich IT. Warum? Weil Wissen vor allem in den Köpfen von Menschen steckt und vor allem dann seinen Nutzen entfaltet, wenn diese Köpfe vernetzt werden.

Wissen liegt in Organisationen in unterschiedlichen „Aggregatzuständen“ vor: Als sogenanntes öffentliches Wissen, also in Form von Dokumenten- und Datenbeständen, die unabhängig von einer bestimmten Person der Organisation zur Verfügung stehen. Und

als sogenanntes persönliches Wissen, das nur dann der Organisation zur Verfügung steht, wenn die Beteiligten (Mitarbeiter oder Partner eines Netzwerkes) die Möglichkeit und die Bereitschaft haben, dieses Wissen mitzuteilen, d. h. zu vernetzen. Wobei bei der Wissensvernetzung gilt: *1 und 1 ergibt mehr als 2, denn wer sein Wissen gibt, verliert es nicht – anders als bei materiellen Gütern –, sondern bekommt zum eigenen weiteres Wissen dazu.* Außerdem kann aus der Kombination wiederum ganz neues, innovatives Wissen entstehen.

Für einen systematischen Umgang mit Wissen in der Organisation, sei es eine Unternehmung oder auch ein Netzwerk, ergeben sich daraus unterschiedliche Aufgabenstellungen:

Das öffentliche Wissen aufräumen, d. h. in einer Art und Weise zur Verfügung stellen, dass

alle, die es benötigen, ohne langes Suchen darauf zugreifen können. Hier kann nun in der Tat die IT helfen, beispielsweise Wikis, also Seitensammlungen im Internet, in denen à la Wikipedia die Beteiligten/Mitglieder nicht nur lesen, sondern auch schreiben.

Persönliches Wissen, wo immer nützlich und möglich, dokumentieren und damit in das öffentliche Wissensbasis der Unternehmung überführen, z. B. in Form von Prozessbeschreibungen oder Checklisten.

Dabei gleichzeitig das Lernen, also die angemessene Verarbeitung dieses dokumentierten Wissens durch die Beteiligten/Mitglieder ermöglichen und unterstützen. Hier sind ein strategisches und operatives Kompetenzma-



agement gefragt, beispielsweise unter Verwendung sogenannter Kompetenzräder.

Und schließlich Rahmenbedingungen für den direkten, persönlichen Austausch der Wissensträger schaffen, weil sich das persönliche Wissen, vor allem das große Know-how langjähriger Berufserfahrung, nur unzureichend dokumentieren lässt. Das können sogenannte Communities of Practice, also Expertennetzwerke in einem Unternehmen sein, aber auch ganz schlicht eine zum kurzen Verweilen einladende Kaffeetheke.

Es braucht im Wissensmanagement beides: effiziente Werkzeuge zur Dokumentation und Freiräume für die Kommunikation. *Was ist dann also Wissensmanagement, wenn es mehr ist als IT?* Wissensmanagement ist, in einem systematischen Ansatz Wissen als Ressource zu erkennen und Rahmenbedingungen zuschaffen für die Erzeugung, Bewahrung und Entwicklung von Wissen sowie den Wissensaustausch zu fördern, um Aufgaben zu bewältigen, Probleme zu lösen und die Wertschöpfung zu verbessern. Dabei genügt es heute oft nicht mehr, das im eigenen Unternehmen vorhandene Wissen zu nutzen. Unternehmen sind gut beraten, sich mit Kooperationspartnern zu vernetzen

und externes Wissen gezielt zu erschließen. Dadurch können sie sich auf eigene Kernkompetenzen konzentrieren und trotzdem flexibel zusätzlich notwendiges Know-how in wissensintensiven Prozessen nutzen.

Unternehmensübergreifende Netzwerke organisieren den effizienten Austausch von Ressourcen und Wissen; die beteiligten Unternehmen profitieren vom Wissen, den Erfahrungen und den Lösungsangeboten der im Netzwerk vertretenen Partner. Damit solche Netzwerke funktionieren, müssen sozio-ökonomische und kulturelle Rahmenbedingungen ebenso gestaltet werden wie organisatorische Maßnahmen:

- **Transparenz**

Netzwerke basieren auf Vertrauen, daher ist Transparenz ein wichtiger Erfolgsfaktor.

- **Win-win**

Netzwerkpartner haben unterschiedliche Nutzenerwartungen und übernehmen unterschiedliche, sich ergänzende Rollen im Netzwerk. Wichtig dabei ist jedoch, dass dem Nehmen ein angemessenes Geben gegenübersteht und sich alle Partner aktiv mit ihrem Wissen, ihren Erfahrungen, ihrer Kreativität und ihren Lösungen in das Netzwerk

einbringen.

- **Bewusster Umgang mit dem eigenen Wissen**

Um sich aktiv im erforderlichen Maße einbringen zu können, müssen die Partner das jeweils eigene Know-how kennen und bewerten können.

- **Unterstützende Infrastruktur**

Zum Beispiel eine gemeinsam genutzte IT-Plattform.

- **Vertrauen und persönliche Kommunikation**

Entscheidend für das Funktionieren sind der persönliche Kontakt und Raum für persönliche Kommunikation.

Wissen in Netzwerken, organisationsintern oder organisationsübergreifend, bedeutet auch ein Umdenken: Netzwerk-Kompetenzen zu nutzen heißt, sich einzubringen und sich in einem partnerschaftlichen Verhältnis anderen zu öffnen, fremdes Wissen anzuerkennen, wertzuschätzen, zu nutzen und weiterzuentwickeln.



*Gabriele Vollmar Die Autorin ist Inhaberin von VOLLMAR Wissen+Kommunikation in Reutlingen und hat in nationalen wie auch internationalen Projekten Erfahrung in Beratung und Training zu den Themen Wissensmanagement, Wissensbilanzierung und Lernende Organisation gesammelt. Viele dieser Erfahrungen sind eingeflossen in das Buch „Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen“ erschienen im W. Bertelsmann Verlag: <http://www.wissen-kommunizieren.de>*

**Kontakt:**

Gabriele Vollmar

VOLLMAR Wissen+Kommunikation

Kanzleistr.35

72764 Reutlingen

F: +040 (0) 7121 126 03 77

F: +040 (0) 7121 126 03 78

[info@wissen-kommunizieren.de](mailto:info@wissen-kommunizieren.de)

[www.wissen-kommunizieren.de](http://www.wissen-kommunizieren.de)

Kompetenzen ggf. nach Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen unterteilt als „Kuchenstücke“ auftragen

Kompetenzgrad durch Ausfüllen des Abschnittes visualisieren

- Kenner (theoretische Kenntnisse)
- Köhner (praktische Erfahrung)
- Experte (vertiefte Erfahrung)

Entwicklungsziele durch Schraffieren der Abschnitte visualisieren

- Mitarbeiterentwicklungsgespräche
- Transparenz über Kompetenz im Team

