

Wissensmanagement

Ressourcen richtig nützen

Der gezielte Einsatz von Wissensmanagement ist für innovative Unternehmen heute ein Gebot der Stunde. Doch ein gutes Wissensmanagement heißt, zu wissen, wer was weiß und wie man zu diesem Wissen kommt, wenn man es braucht. In einem *INSight*-Interview ertet Kommunikationsexpertin Assistant Professor Dr. Mag. Renate Buber Schwachstellen im Umgang mit diesem Managementinstrument und zeichnet neue Möglichkeiten auf

INSight: Frau Professor, Sie beschäftigen sich als Wissenschaftlerin seit Jahren mit Kommunikationsabläufen in Unternehmen. Heute entstehen in vielen Firmen durch Outsourcing und Ausscheiden langjähriger MitarbeiterInnen beträchtliche Wissensverluste. Die internen WissensträgerInnen sind oft nicht bekannt und können bei Problemstellungen nicht kontaktiert werden. Welche Erfahrungen haben Sie mit heimischen Unternehmen gemacht?

Buber: Es zeigt sich immer wieder, dass in den Unternehmen nicht nur viele, sondern auch wichtige Daten einfach schubladisiert sind und nur selten analysiert werden. Nur in wenigen Fällen habe ich festgestellt, dass ein echtes Wissensmanagement-System installiert ist. Nicht implementiertes Wissen bedeutet aber, dass die vorhandenen Wissensressourcen nicht genützt werden. Betriebswirtschaftlich gesehen ist das sicher nicht effizient.

INSight: Wie kann man ManagerInnen überzeugen, dass sich der Einsatz von Wissensmanagement lohnt?

Buber: Ich habe die Erfahrung gemacht, dass in den analysierten Unternehmen an den Schnittstellen beziehungsweise Abteilungen wichtiges Wissen über Kunden, Märkte oder Technologien zu wenig ausgetauscht wird. Auch externe Wissensquellen werden aufgrund mangelnder Transparenz immer noch zu wenig genutzt. Ausgehend von dieser Situation geht es vorerst einmal darum, in einem Unternehmen den Informationskreislauf unter die Lupe zu nehmen und ihn nach prozessorientierten Gesichtspunkten neu zu definieren.

INSight: Ein ausgezeichnetes Managen von Wissen erleichtert und beschleunigt nicht nur die tägliche Arbeit in einer Firma, sondern es ist auch die Grundlage für die Entstehung neuer Ideen. Es ermöglicht vor allem auch Innovationen, weil dadurch transparent gemacht wird, was an Wissen und Erfahrungen bei den MitarbeiterInnen vorhanden ist und worauf aufgebaut werden kann. Gibt es Unterschiede in der Wertigkeit des Wissensmanagements beim Handel und in High-Tech-Betrieben?

Buber: Prinzipiell sehe ich keine großen Unterschiede. Die MitarbeiterInneneinbindung, die ja eine Voraussetzung für richtiges Wissensmanagement darstellt, wird bei den meisten Betrieben zu wenig gepflegt. In der High-Tech-Branche hat sich immer wieder gezeigt, dass die Unternehmen von Ihren Entwicklungen und den sich öffnenden Märkten so begeistert sind, dass diese Euphorie auf innerbetriebliche Strategien und Strukturen nicht übertragen wird. Bei einer perfekten Auftragslage und innovativen Produkten richtet sich der Fokus der ManagerInnen meist auf den Markt und die sich abzeichnenden Gewinne. Diese Einstellung hat mit der Zeit jedoch gravierende Folgen. Denn mit traditionellen Steuer-

rungskonzepten wird der inhaltliche Bezug zur Unternehmenszukunft, die stark vom Umgang mit der Ressource Wissen abhängig ist, vernachlässigt. Dadurch herrscht bei den MitarbeiterInnen wieder Unklarheit über die Zielsetzung des Unternehmens und welches Wissen beziehungsweise Können es für die Erreichung bestimmter Ziele braucht.

INSight: Die Informationslandschaft ist heute sehr komplex und entwickelt sich in einem rasanten Tempo. Ein wichtiger Wettbewerbsfaktor wird es deshalb sein, wie und in welcher Zeit ein Unternehmen zu neuem Wissen kommt. Wie gehen die österreichischen ManagerInnen mit diesem Druck um?

Buber: Zeit ist heute wirklich in vielen Fällen die einzig bestimmende Größe. Einem Manager kann ich deshalb nur raten, diese Herausforderung anzunehmen, die Wertigkeit des „intellektuellen Kapitals“ in seinem Unternehmen richtig zu bewerten und zu fördern und alle Informationsquellen optimal zu nützen.

INSight: Frau Professor Buber, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Dr. Mag. Renate Buber, Ass.-Prof. an Wiener Wirtschaftsuniversität: „Wichtiges Wissen über Märkte und Technologien wird immer noch zu wenig ausgetauscht“