

## Ein Wegbereiter des Wissensmanagements

Was wollen Unternehmen eigentlich mit der Einführung von Wissensmanagement erreichen? So vielfältig unsere Unternehmenslandschaft, so unterschiedlich können die mit einer Wissensmanagement-Initiative verbundenen Zielvorstellungen sein. Dies schlägt sich auch in den einschlägigen Studien zum praktischen Einsatz von Wissensmanagement nieder: Mal rangieren hier eher abgehobene, abstrakte Ziele wie eine optimierte Wissensweitergabe oder eine erhöhte Innovationsfähigkeit an erster Stelle, ein anderes Mal ganz handfeste, konkrete Ziele wie eine verbesserte Produktqualität.

Ist man sich über die Ziele erst einmal im Klaren, lautet die nächste, oft schwierigste Frage: Wo anfangen? Zahlreiche Unternehmen verfügen bereits über ein etabliertes Qualitätsmanagement-System – und damit über einen wunderbaren Ansatzpunkt für ein Wissensmanagement-Projekt. Denn hier sind die Geschäftsprozesse bereits klar definiert, an denen die Maßnahmen des Wissensmanagements dann ansetzen können. Wie sich vom Basislager Qualitätsmanagement aus neue Wissensgipfel erklimmen lassen, erfahren Sie im Artikel von Gabriele Vollmar (S. 26). Dabei macht eine solche pragmatische Vorgehensweise das oft schwer fassbare Thema Wissensmanagement greifbar und damit leichter vermittel- und umsetzbar.

Die Gemeinsamkeiten der beiden Disziplinen Wissens- und Qualitätsmanagement liegen also auf der Hand: In jedem Geschäftsablauf wird Wissen benötigt und verarbeitet, parallel dazu werden immer auch qualitätsrelevante Arbeitsschritte ausgeführt. Allerdings wirkt Wissensmanagement, ebenso wie das Qualitätsmanagement, nicht unmittelbar wertschöpfend, liefert aber zweifelsohne einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung effizienter Produktionsprozesse.

Aber reicht dieses Fundament wirklich aus, um im Unternehmen erfolgreiches Wissensmanagement zu etablieren? Die Möglichkeiten und Grenzen zeigt Peter Schütt auf (S. 29): Prozessorientiertes Wissensmanagement kann immer nur ein Baustein eines umfassenden Wissensmanagement-Konzepts sein, das neben den Geschäftsprozessen auch die Dimensionen Organisation und Kultur sowie Informationstechnologie berücksichtigt.

„Start small, think big“, das empfiehlt auch Dr. Boris Petkoff (S. 22). Für ihn sind die bewährten Methoden aus der Qualitätssicherung ein wichtiger Wegbereiter in Richtung echtes Wissensmanagement – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Will heißen: Die Qualitätsmanager haben mit transparenten, optimierten Geschäftsprozessen eine gute und solide Ausgangsbasis für das Wissensmanagement geschaffen, diesbezüglich braucht man das Rad also kein zweites Mal zu erfin-

den. Echtes Wissensmanagement bedeutet aber weitaus mehr und setzt vor allen Dingen einen Bezugsrahmen voraus, der die komplexen Wechselwirkungen eines Unternehmens mit seiner Umwelt einbezieht. Aus diesem Grund plädiert Dr. Petkoff für ein kybernetisch ausgerichtetes Wissensmanagement – in zum Teil recht provokanten Statements, die bei dem einen vielleicht auf entrüstete Ablehnung, bei dem anderen wiederum auf zustimmendes Kopfnicken stoßen werden.

Aber lesen Sie selbst und schöpfen Sie aus unserem aktuellen Titelthema nützliche Anregungen für das Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen – ob es nun um ein erstes kleines Projekt oder aber um den großen Wurf gehen mag. Denn die beruhigende Schlussfolgerung lautet: Einen richtigen oder falschen Weg kann es bei unserem spannenden Thema ja eigentlich gar nicht geben – schließlich hängen die gewählten Maßnahmen wie gesagt immer von den gesetzten Zielen ab.



Ihr

Oliver Lehnert