

Erfolg ist individuell

Ihr Wissensmanagement-Vorhaben erfolgreich umzusetzen – das ist das Ziel von Unternehmenslenkern, wenn sie Projekte ins Leben rufen, die den Wissenstransfer optimieren, implizites Know-how bewahren oder Geschäftsprozesse verschlanken sollen. Doch was heißt „erfolgreich umsetzen“ eigentlich konkret? Geht es darum, das Projekt zu realisieren – koste es, was es wolle? Sicherlich nicht. Doch umgekehrt greift auch die bloße Fokussierung auf Kostenaspekte zu kurz. Der ROI muss stimmen – keine Frage. Aber gerade bei Wissensmanagement-Projekten lässt sich der Erfolg häufig nur schwer in monetäre Zahlen fassen. Zumindest kurzfristig gesehen. Wenn beispielsweise aufgrund eines internen Talentmanagements die Mitarbeiterfluktuation sinkt, spart das unter anderem Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten. Aber dieser Effekt macht sich zum einen nicht unmittelbar bemerkbar, sondern muss über einen längeren Zeitraum beobachtet und anhand von Vergleichszahlen belegt werden. Zum anderen lassen sich die tatsächlich eingesparten nur auf Grundlage von Hochrechnungen bzw. Schätz- und Erfahrungswerten berechnen. Doch das obere Management möchte gern kurzfristige Erfolge sehen: Nennenswerte Kostenreduzierungen, die sich ad hoc in den Betriebszahlen niederschlagen. Doch genau das ist Wissensmanagement nicht. Entsprechende Projekte zielen auf Nachhaltigkeit und darauf, dass alle an einem Strang ziehen. Denn Wissensmanagement lässt sich bekanntlich nicht von oben „verordnen“, sondern muss gelebt werden, damit es erfolgreich sein kann. Das macht es dieser Disziplin häufig so schwer, sich in den Unternehmen durchzusetzen und das Prädikat „erfolgreich“ zu erlangen.

Auf dem Weg zum Erfolg spielen gerade im Wissensmanagement verschiedenste Aspekte eine Rolle. Neben den bekannten Größen – wie Zeitrahmen, Budget etc. – steht und fällt der Projekterfolg aber häufig mit der richtigen Auswahl der Mitarbeiter, die das Projekt voranbringen. Sie müssen von ihrer Sache überzeugt sein und andere davon begeistern und mitreißen können. Welche Mitarbeiter das konkret sind, ist von Unternehmen zu Unternehmen und sogar von Projekt zu Projekt durchaus unterschiedlich. Genauso verhält es sich mit

dem Management: Es muss den Projektverantwortlichen den Rücken stärken. In welcher Form das geschieht, ist individuell. Nur eines ist immer und überall gleich: Eine Unternehmenskultur, in der das Teilen von Wissen (vor-)gelebt wird, ist der beste Nährboden für erfolgreiche Wissensmanagement-Projekte. Wie diese ausgestaltet werden, welche konkreten Ziele sie verfolgen und wovon deren erfolgreiche Umsetzung im Detail abhängt, lässt sich nicht per se definieren. Als Orientierung dienen aber die zahlreichen Best Practices von Unternehmen, die Wissensmanagement-Vorhaben erfolgreich initiiert und implementiert haben. Auch in unserem Titelthema ab Seite 24 lesen Sie, auf welche Strategien und Erfolgsrezepte andere Unternehmen gesetzt haben. Vielleicht passt eine Vorgehensweise auch zu Ihrem Bereich. Oder Sie picken sich aus den verschiedenen Ansätzen die Punkte heraus, die sich für Ihre Firma adaptieren lassen. Denn (Wissensmanagement-)Erfolg ist individuell!



Ihr

Oliver Lehnert