

Beim letzten GfWM Regionaltreffen in Stuttgart hat einer unserer Teilnehmer über ein leider gar nicht so unübliches Wissensmanagement-Projekt in einem größeren Unternehmen gesprochen. Eine depressive Geschichte, fürchte ich: Das Unternehmen, ein durchaus innovatives Unternehmen (wenn es auch in den letzten Jahren hinter den Wettbewerb zurück gefallen ist) in einem Hochtechnologiebereich, hat vor einigen Jahren bottom-up über einen Mitarbeiter das Thema Wissensmanagement aufgegriffen. Das Management ließ sich überreden, diese Initiative aufzugreifen und an einer Wissensmanagement-Strategie zu arbeiten. Es wurden Ziele definiert, die Baustellen identifiziert, darunter z. B. wenig Überblick über Datenbestände, ungenügendes Lernen aus Erfahrung, Gefahr des Wissensverlusts durch eine alternde Belegschaft, Wissensinseln usw. Diese Analyse fand auf breiter Basis – mehr oder weniger leidvolle – Zustimmung, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften. In einem nächsten Schritt wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern verschiedene Maßnahmen entwickelt, die hier Abhilfe schaffen sollen, wie z. B. ein Debriefing-Prozess und Ähnliches. Das Führungsteam diskutierte sogar, ob Wissensmanagement-bezogene Ziele in die persönlichen Ziele der Mitarbeiter aufgenommen werden sollten. Also scheinbar alles bestens, oder?

Nein, denn als es ans Eingemachte ging, d.h. Maßnahmen den Weg vom Papier ins wahre Leben finden sollten, stellte sich so Manches als Lippenbekenntnis heraus. Fehlte notwendiger Rückhalt. Gab es Bedenken über Bedenken, Hindernisse all überall, keine Zeit, keine Zeit. War das Thema zwar immer noch wichtig, aber leider nicht dringend. War es vor allem nicht ROI-fähig. Totschlagargument Führung: „Rechnen Sie mir doch mal den konkreten Nutzen vor!“ Totschlagargument Mitarbeiter: „Wir wollen nicht den gläsernen Mitarbeiter.“

Eine Organisation, die schlicht nicht will. Zutiefst und auf allen Ebenen. Und der jedes Argument recht ist, ihr Nichtwollen rational zu verbrämen.

Aber wieso will sie nicht? Und wieso schien es zunächst so?

Obwohl das Unternehmen in den vergangenen Jahren nachweislich sowohl an Innovationskraft als auch an Rendite

im Vergleich zum Wettbewerb verloren hat, geht es ihm nach wie vor sehr gut. Der Mutterkonzern ist noch ganz zufrieden, ebenso wie die Kunden. Das Renommee am Markt ist gut. Der Leidensdruck ist noch gering.

Und vor allem: Die derzeitige Situation wird nicht mit Schwächen in der Bewirtung der strategischen Ressource Wissen in Zusammenhang gebracht. Anscheinend spielt dieser Faktor im Weltbild des Managements keine Rolle. Die Negativentwicklung wird ausschließlich mit verstärkter Vertriebstätigkeit beantwortet. Management des 20. Jahrhunderts, oder?

#### → Zitat

**Veränderung kann durch Leidensdruck in Gang gesetzt werden...**

Wissensmanagement bedeutet Veränderung, auch tiefgreifende strukturelle und normative, gerade auch in Hinsicht auf das Führungsverständnis, gelebte Werte in der Organisation usw. Veränderung kann durch Leidensdruck in Gang gesetzt werden. Veränderung, weil man muss, nicht weil man will.

Sie kann aber auch durch eine bestimmte Vision einer zukünftigen Entwicklung in Gang gesetzt werden. Als Bewegung, nicht weg von etwas, sondern hin auf etwas. Eine Vorstellung von Zukunft zu entwickeln und den Weg dorthin aufzuzeigen, ist ureigenste Führungsaufgabe. Dazu braucht es aber Freiraum. Wird der Blick durch Operatives blockiert oder durch eindimensional Scheinstrategisches wie die nächsten Umsatzzahlen, rückt ein Zukunftsentwurf nicht in den Blick. Und dann wird es auch schwierig, Nutzen jenseits eines ROI wahrzunehmen. Oder Ängste zu beseitigen. Mitarbeiter zu begeistern ...

Übrigens: Der Mitarbeiter, der damals das Thema Wissensmanagement initiierte, ist mittlerweile in Rente. Und temporär in einer Beraterfunktion in einzelnen Projekten zurück, weil der durch seinen Weggang entstandene Wissensverlust nicht kompensiert werden kann. Ebenso wenig wie bei einigen seiner Kollegen ...

Gabriele Vollmar

## Der eine hat Visionen, der andere leidet

#### → Die Autorin



Gabriele Vollmar von der Unternehmensberatung VOLLMAR Wissen+Kommunikation ist Präsidentin der GfWM, unterrichtet an der Universität Duisburg Essen und erhielt den Lehrauftrag an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

✉ vollmar@  
wissensmanagement.net