

# mediengespraeche @kreuzer

November 2013

präsentiert von



## Herausforderung Wissensmanagement – gute Aussicht auf Erfolg?

EXPERTENFORUM BEI mediengespraeche@kreuzer

Die bisherigen Erfolgsgaranten Arbeit, Boden und Kapital scheinen in einer globalisierten und wettbewerbsorientierten Wirtschaft nicht mehr auszureichen. Unternehmen entdecken das Mitarbeiterwissen zunehmend als Produktionsfaktor. Unter welchen Voraussetzungen kann Wissensmanagement zu mehr Wettbewerbsfähigkeit beitragen? Darüber diskutierten beim Herbst-Winter-Treff der 18. mediengespraeche@kreuzer **Professor Alexander Fliaster** (Lehrstuhlinhaber für BWL & Innovationsmanagement an der Universität Bamberg), **Kerstin Bücher** (Senior Expert Learning & Development, von der Elektrobit Automotive GmbH) und **Paul Seren** (Leiter Zentrales Wissensmanagement, von der Schaeffler Gruppe), zusammen mit den Gastgebern und Diskussionsleitern **Sabine Liberty** und **Rechtsanwalt Dr. Günther Kreuzer**.

Wissensmanagement wird gerne als eine Maßnahme verstanden, Unternehmensdaten zielgerichtet aufzubereiten, zu selektieren und zu speichern, um sie an den entsprechenden Stellen im Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Jedoch, ist das tatsächlich alles?

„Wissensmanagement hat nicht nur damit zu tun, eine Verbindung zwischen Mitarbeiter und den auf Servern

und auf Papier hinterlegten Informationen zu schaffen, sondern vielmehr mit dem Austausch der Mitarbeiter untereinander“, erläutert Alexander Fliaster. Nur die richtige Wissenskombination, versichert der Wissenschaftler, schaffe die erforderliche Innovation und deshalb sei der fach- und abteilungsübergreifende Austausch von Mensch zu Mensch der entscheidende Erfolgsfaktor.



### Voraussetzung: Klima des Vertrauens

Wissensmanagement sei kein kurzfristiges Projekt, sondern ein langfristiger Entwicklungsprozess, der gewisse Eckpfeiler als Voraussetzungen benötigt, betont Paul Seren: „Einer davon ist eine offene Unternehmenskultur mit einem Klima des Vertrauens, in dem Menschen angstfrei Fragen stellen dürfen, und ein wohlwollendes Management, das hinter der Idee steht und den verantwortlichen Machern die Chance lässt, eine Weile auszuprobieren, welches Wissen dem Mitarbeiter nützt,

damit dieser den Wissenstransfer bei der täglichen Aufgabenbewältigung bewerkstelligen kann.“

Dabei weist Seren auf einen zweiten Eckpfeiler als Voraussetzung hin: „Ein Wissensmanagement „ready-to-plug“ gibt es nicht und funktioniert auch nicht. Auf ein passendes Konzept kommt es an.“

Kerstin Bücher pflichtet ihm bei und ergänzt: „Jedes Unternehmen kann zur lernenden Organisation werden. Das funktioniert aber nur dann, wenn die Mitarbeiter einerseits die Möglichkeit erhalten, dazulernen und andererseits auch selbst die Bereitschaft dazu mitbringen und ihr Wissen auch weitergeben.“ Entscheidend für den Erfolg sei, meint Bücher, dass Wissensmanagement als Thema einen Wert im Unternehmen erhalte, im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert und die Umsetzung von den Mitarbeitern verantwortet wird.

**Mitarbeiterführung – ein weiterer Schlüssel zum Erfolg**

Wissen und Erfahrungen miteinander zu teilen, kann allerdings nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Was motiviert Mitarbeiter, die untereinander auch



Kerstin Bücher: „Es kommt auf die Haltung der Führungskräfte an.“

im Wettbewerb stehen und mit Blick auf die jeweils eigene Karriere, ihr Wissen preiszugeben und im Unternehmen zu bleiben?

Entscheidend dafür sei neben Vertrauen Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern seitens der Führungskräfte, meint Paul Seren. Eine Führungskraft, die ihrem Mitarbeiter verdeutliche, dass sie es schätzt, wenn er sein Wissen teilt, motiviere allein durch dieses Verhalten zum Wissenstransfer:

„Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern ihre Erwartungshaltung von vornherein mitteilen und entsprechendes Verhalten auch in der Mitarbeiterbewertung berücksichtigen.“ Ebenso wichtig, empfiehlt Seren, seien Trainings für Führungskräfte im Umgang mit Mitarbeitern, um Wissensmanagement zu leben, denn: „Mein Wissen, meine Abteilung, meine Mitarbeiter – die Versuchung ist sonst für Führungsverantwortliche groß, aus Abteilungswissen ein Machtrefugium zu bilden.“

Das gelte auch für den umgekehrten Fall, dem des Lerntransfers, wenn Kollegen von anderen Wissen annehmen sollen, beispielsweise Kenntnisse zu akzeptieren und selbst auch anzuwenden, die ein anderer Mitarbeiter aus einer Schulung gewonnen und im Kollegenkreis vermitteln möchte: „Auch in diesem Fall kommt es auf die Haltung der Führungskräfte an, und das führt wieder zurück auf den Punkt, den Boden für Wissensaustausch entsprechend gut vorzubereiten, nämlich im Sinne einer Führungskräfteentwicklung“, entgegnet Kerstin Bücher.



Paul Seren: „Ein Wissensmanagement ‚ready to plug‘ gibt es nicht.“

Führungskräfte müssen einen Wert darin sehen, wenn Mitarbeiter Informationen miteinander austauschen und dazu gehöre nun mal auch das Gespräch in der Kaffeeküche oder in der Raucherecke ebenso wie der Austausch auf offiziellen Ebenen der Begegnung. Führungskräfte für das Thema Wissensmanagement zu sensibilisieren, sei deshalb ein erster und wesentlicher Schritt, damit es den entsprechenden Stellenwert im Unternehmen erhält, versichert die Expertin für Personalentwicklung.

Gelebte Wertschätzung wiederum, betont Bücher, erfordere Sichtbarkeit. Ein Unternehmen müsse seinen Mitarbeitern daher Gelegenheiten verschaffen, sich mit ihren Themen als Experten und Ansprechpartner im Unternehmen und auch außerhalb sichtbar zu machen. Das motiviere Mitarbeiter, Wissen weiterzugeben und binde sie auf Dauer ans Unternehmen.

### Wissensmanagement arbeitsrechtlich korrekt

Bei dieser Art, Wissen im Unternehmen und für die Unternehmensentwicklung konzeptionell zu nutzen und zu managen, empfehle es sich, diesen Entwicklungsprozess auch arbeitsrechtlich abzusichern, rät Fachjurist Günther Kreuzer: „Es gibt zwei Interessensebenen zu berücksichtigen, von einerseits demjenigen,



Rechtsanwalt Dr. Günther Kreuzer: „Es sind nicht nur urheberrechtliche Belange zu beachten, sondern auch datenschutzrechtliche.“

der Wissen in das Unternehmen hinein gibt, und andererseits von demjenigen, der das Wissen annimmt und nutzt, und das nicht nur Face-to-Face, sondern auch virtuell via Intranet.“ Deshalb seien in dem Zusammenhang nicht nur urheberrechtliche Belange zu beachten, sondern auch datenschutzrechtliche.



Ein Wissensträger ist heutzutage über das Inter- und auch Intranet mittels personenbezogener Daten identifizierbar. Ein Arbeitgeber bewege sich deshalb auf der rechtssicheren Seite, wenn er mit dem Mitarbeiter – und dem Betriebsrat, sofern vorhanden - entsprechende Vereinbarungen im Arbeitsvertrag trifft. Als Wissensträger erklärt dieser sich bereit, am Wissensmanagement teilzunehmen und auch damit, über seine personenbezogenen Daten im unternehmensinternen Netz identifizierbar zu sein. Qualifiziertes Wissen wird zusehends zum wertschöpfenden Faktor im Unternehmen, kann aber höchst volatil sein, deshalb sollten Arbeitsverträge Kreuzer zufolge daraufhin entsprechend optimiert werden: „Sicher noch ungewohnt aber sinnvoll ist eine zusätzliche Geheimhaltungsklausel, und das nicht erst ab der oberen Führungsebene, sondern grundsätzlich für alle hochqualifizierten Wissensträger.“

**Informelle Netzwerke und strukturelle Löcher**

„Aktuelle Studien deuten darauf hin, dass die größte Gefahr hinsichtlich Wirtschaftsspionage von unternehmensinternen Tätern – also frustrierten und demotivierten Mitarbeitern ausgeht“, gibt Alexander Fliaster



zu bedenken. Das könne seiner Meinung nach nicht mit entsprechenden Arbeitsverträgen und auch nicht mit finanziellen Anreizsystemen verhindert werden. Die wichtigste Stellschraube für den Erfolg sei dem Wissenschaftler zufolge, die intrinsische Motivation beim Mitarbeiter zu fördern, Wissen von sich aus gerne im Kollegenkreis weiter zu geben. Das gelinge mittels Anerkennung des Mitarbeiters, ihm das Gefühl zu geben, gebraucht und gefragt zu sein. „Ein weiterer sehr wichtiger Einflussfaktor ist der soziale Druck, der von den Kollegen ausgeht. Wenn die Mehrheit der Mitarbeiter ihr Wissen freiwillig austauscht, dann kann sich der Einzelne nicht davor verschließen, denn er würde sonst aus den informellen Runden ganz schnell ausgegliedert“, ist Fliaster überzeugt.



Professor Alexander Fliaster: „Wissensaustausch funktioniert, wenn Grenzen zwischen Abteilungen mit informellen Netzwerken überbrückt werden.“

Der Austausch von Wissen, Insider-Know-how oder fachlichen Ratschlägen fände in der Regel in informellen, netzwerkartigen Verbindungen zwischen den Mitarbeitern statt und weniger in offiziellen Runden, hat der Wissenschaftler anhand eigener Untersuchungen herausgefunden. Es wirken offenbar rein menschliche, psychologische Komponenten, wie gegenseitige Sympathie und Vertrauen, die Menschen dazu bringen, miteinander zu kooperieren. Eine fundamentale Erkenntnis, die aber im gängigen Talentmanagement der meisten Unternehmen keinen Eingang findet, bedauert der Wissenschaftler: „Wissensaustausch funktioniert nicht, indem lediglich die kreativsten und intelligentesten Leute in einem Wissenspool zusammengebracht werden, aber mit denen dann niemand zusammenarbeiten will. Besser ist es zu überlegen, was getan werden kann, um Grenzen zwischen Abteilungen, sogenannte strukturelle Löcher, zu überbrücken und wie informelle Beziehungsnetze dazu genutzt werden können.“

### Systematik benötigt Kommunikation

„Wissensmanagement beginnt häufig unstrukturiert, mit dem Austausch in der Kaffecke oder beim Betriebssport“, pflichtet Paul Seren bei. Das seien hervorragende Möglichkeiten, um eine Grundstimmung unter den Mitarbeitern zu erzeugen, aus der heraus sich dann mehr und mehr Systematik ergeben kann. Wie aber gelangt man zu dieser Systematik?

„Wenn Wissensmanagement an die Stelle zur Systematik gelangt ist, an der spätestens das bereits erwähnte Konzept benötigt wird, dann sollte dieser Prozess mit konzeptionell darauf angepasster Kommunikation begleitet werden, und dann sind die Verantwortlichen der Unternehmenskommunikation gefordert“, verweist Sabine Liberty als Kommunikationsexpertin in der Diskussionsrunde gefragt auf einen weiteren wesentlichen Punkt der Strategie. Sofern Wissensträger einen Expertenkreis oder Informationszirkel bilden, gehöre das auch im Unternehmen berichtet, damit das auch jeder weiß und nutzen kann. Die Kommunikationsverant-

wortlichen müssen die Informationsverbreitung mit entsprechend darauf angepassten Kommunikationsmaßnahmen unterstützen und verbreiten, meint Liberty. Dies diene nicht zuletzt dazu, ein unternehmenskulturell offenes Umfeld für Wissensmanagement zu schaffen.



Sabine Liberty: Konzeptionelles Wissensmanagement braucht die Unterstützung der Unternehmenskommunikation.“



V.l.n.r.: **Paul Seren** (Leiter Zentrales Wissensmanagement, von der Schaeffler Gruppe), **Sabine Liberty**, **Professor Alexander Fliaster** (Lehrstuhlinhaber für BWL & Innovationsmanagement an der Universität Bamberg), **Kerstin Bücher** (Senior Expert Learning & Development, von der Elektrot Automotive GmbH) und **Rechtsanwalt Dr. Günther Kreuzer**.

Weitere Impressionen des Abends (1/2)



**Stefan Hofmann** (im Gespräch mit Ulla Kreuzer), Winzer vom gleichnamigen Winzerhof Hofmann aus dem mittelfränkischen Ergersheim, verköstigte die Gäste wieder mit ausgesuchten Wein- und Secco-Spezialitäten aus seiner Kollektion.



**Dr. Anja Pfeffermann**, von Rundstedt & Partner (li.) mit **Dr. Burkhard Stüben**, Sparkasse Nürnberg



**Gisela Goblirsch**, PR-c.o.m.petence (li.) und **Claudia Specht**, Datev e.G.



**Helmut Herz**, AWO Nürnberg (li.) und **RA. Jens Möller**, Dr. Kreuzer & Coll. Anwaltskanzlei



**Prof. Dr. Alexander Fliaster** (li.) mit **Siegfried Oehler**



**Regine Lamparter**, Management-Training (li.), **Gerhard Sußbauer**, Wirtschaftsprüfer (Mitte) und **RA. Dr. Günther Kreuzer**

## Weitere Impressionen des Abends (2/2)



Regine Lamparter, Management-Training (li.) mit Kerstin Bücher, Elektrobot Automotive GmbH



Prof. Dr. Alexander Fliaster, Michael Kolloch, N-ERGIE AG (Mitte) und Paul Seren

### VORANKÜNDIGUNG

*Die nächsten  
mediengespraech@kreuzer finden  
voraussichtlich als Sommertreff am  
**23. Juni** statt.*

*Bitte merken Sie sich diesen Termin  
bereits heute in Ihrem Kalender vor. Das  
Thema geben wir Ihnen mit unserer Ein-  
ladung rechtzeitig bekannt.*

*Wir freuen uns auf Sie und wünschen  
Ihnen bis dahin eine schöne  
Frühlingszeit.*



Claudia Specht, Datev e.G. (li.) mit Ulla Kreuzer

### IMPRESSUM

#### Herausgeber:

PR Agentur Sabine Liberty MedienUnikate und  
DR KREUZER & COLL Anwaltskanzlei

#### Text, Redaktion und Bilder:

Sabine Liberty, MedienUnikate  
Eckentaler Straße 8 • 90542 Eckental  
Tel.: 09126/29 79 958 • [www.medienunikate.de](http://www.medienunikate.de)

#### Layout:

Rainer Schönauer  
Weißgasse 28 • 90562 Kalchreuth  
E-Mail: [schoenauer.rainer@gmail.com](mailto:schoenauer.rainer@gmail.com)