



Fotos: Werner Bachmeier

# „Wissen teilen heißt Wissen multiplizieren“

Mit **Gilbert Probst** sprachen **Bernhard Stelzl**, freier Journalist in Berlin und Promotions-Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung und **Sabine Kall**, Redakteurin der „Mitbestimmung“.

**Kaum eine Untersuchung, kaum ein Artikel, kaum ein Referat zum Thema „Wissen managen“ kommt um ihn herum: Fast alle stützen ihre Diagnosen auf die Erkenntnisse von Gilbert Probst. Mit verschiedenen Bausteinen hat er entwickelt, wie Wissensmanagement eigentlich funktionieren müsste. – Eigentlich. Dass die Realität sperriger ist, weiß Probst natürlich sehr wohl.**

**Gilbert Probst ist ordentlicher Professor für Organisation und Management an der Universität de Genève, Direktor des MBA-Programms, Partner der GENEVA KNOWLEDGE GROUP, Gründer des Forums für organisationales Lernen und Wissensmanagement.**

**Ketzerisch wird oft behauptet: Gäbe es in der Managementliteratur einen Preis für den am häufigsten verwendeten Begriff, dann wäre Wissensmanagement ganz oben auf der Liste. Das trägt nicht unbedingt zur Klarheit bei. Worum geht es Ihnen denn?**

Für mich ist es der Umgang mit der wertvollen Ressource Know-how. Dabei geht es um angewandte, handlungsorientierte Information, also um alles, was an Erfahrungen vorliegt – oder um es mit Einstein zu sagen: Wissen ist Erfahrung, alles andere ist nur Information.

Das durchzieht alle Ebenen, vom operativen Bereich, zum Beispiel der Umgang mit Werkzeugen, bis hin zum Wissen über Akquisitionen.

**Geht es nur um das Wissen im Unternehmen?**

Nein, auch das Wissen, das bei den Kunden vorhanden ist, sollte beispielsweise in die Forschung und Entwicklung

integriert werden. Hier handelt es sich meist um Erfahrungen, die schwer zu vermitteln sind, einige Abläufe und Sachverhalte sind nicht so einfach zu beschreiben.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Firma Mettler-Toledo. Die Entwickler haben bei der Neukonzeption von Waagen in den Großbäckereien oder auf dem Fischmarkt eine Woche zusammen mit den dort Beschäftigten gearbeitet. So konnten sie ganz genau die Schwachstellen identifizieren, etwa, ob der Teig an der Waage kleben bleibt.

Häufig kann der Kunde eben nicht genau formulieren, was er weiß und was er deshalb genau will. Gerade dieses versteckte Wissen, also das Bauchgefühl, kann man eben nicht einfach teilen, indem man es niederschreibt.

### **Braucht ein Unternehmen hier spezielle Übersetzungshelfer, also Berater und Wissenschaftler?**

Da habe ich eine zwiespältige Auffassung. Ich denke nicht, dass wir jetzt Chefwissensmanager brauchen, Führungskräfte sind ebenso verantwortlich für das Wissensmanagement wie die Mitarbeiter auch. Dabei muss bewusst gemacht werden, dass Wissen eine Ressource ist, die besser genutzt werden sollte und die man vorsichtig behandeln sollte. Der Charme dabei ist: Man kann das Wissen teilen und dabei multiplizieren – und damit das Unternehmen genauso wie sich selbst weiterbringen.

Um das zu entwickeln, braucht man spezielle Instrumente, eventuell Coaching. Es kann aber auch durch das Personalwesen, das Projektmanagement und das Management selbst angeschoben werden.

### **Der Mitarbeiter soll also das Unternehmen weiterbringen. Das korrespondiert mit dem Konzept des Arbeitskraft-Unternehmers. Nehmen wir aber mal die befristete Beschäftigung: Wäre es für den Beschäftigten in einer solchen Situation nicht kontraproduktiv, wenn er sein Wissen im gesamten Unternehmen verteilt? Was hat er dann davon?**

Der Mitarbeiter soll nicht einseitig das Unternehmen weiterbringen. Das ist keine Einbahnstraße. Durch gekanntes Wissensmanagement bringt der Mitarbeiter auch sich selbst weiter: durch Wissenteilen, -transferieren, aber auch durch das Aufnehmen von neuem Wissen. In dem Sinne ist es gegenseitig, ganz stark im Vordergrund steht die Selbstentwicklung.

Außerdem müssten Unternehmen Leute, die entsprechend Wissen nutzen, transferieren und teilen, auch adäquat belohnen. So wird der Mitarbeiter zum einen besser dadurch, dass er bewusst mit Wissen umgeht, er wird aber auch belohnt, eventuell beflügelt das seine Karriere.

Ich glaube zum Beispiel selbst als Professor, dass diejenigen Professoren, die etwa mit ihren Doktoranden Wissen teilen, häufig auch die besten Doktoranden anziehen. Gleichzeitig bekomme ich mindestens so viel, wenn nicht viel mehr von meinen Mitarbeitern zurück, gerade weil sie das Gefühl von Geben und Nehmen haben.

### **Das Problem ist aber doch, Mitarbeiter für Wissensmanagement zu begeistern. Da hat man doch mit Schwierigkeiten**



**zu kämpfen wie zum Beispiel damit, dass Mitarbeiter ihren Status erhalten wollen und ihr Wissen lieber in der Schublade lassen. Oder aber damit, dass die finanziellen Anreize vielleicht nicht enorm sind.**

Anreize müssen nicht immer nur am Resultat gemessen werden, manchmal ist das viel zu aufwändig oder kostet zu viel. Stattdessen kann man sich am Verhalten orientieren: Wie oft bringt jemand zum Beispiel seine Ideen ein?

### **Verhalten ist aber doch auch eine Frage von Führung.**

Absolut. Hierbei ist ein Klima von Offenheit und Vertrauen unabdingbar.

### **Und wie schätzen Sie die betriebliche Realität ein?**

Schlecht. Die meisten sind natürlich weit weg davon. Die meisten Firmen sind immerhin so weit, dass man in ihren Leitbildern und Broschüren zumindest die Worte Offenheit, Vertrauen und Kommunikation finden kann. Aber die wenigsten praktizieren es. Das ist auch schwierig, denn Wissen ist Macht.

Gerade bei Restrukturierungen oder Fusionen ist doch die Sorge immens, dass das Wissen weg ist, wenn ich es abgebe. Dann kann es ein Kollege benutzen und mich braucht man vielleicht nicht mehr. Diese Ängste muss man ernst nehmen.

Außerdem findet man selten eine Kultur, in der ehrlich kommuniziert wird. Ganz im Gegenteil: Man darf nicht über Fehler reden. Oder es heißt zwar: „Bei uns lernt man aus Fehlern“, doch in der Realität existiert eine Erfolgskultur. Die Leute sollen mit Erfolgsbeispielen kommen, nicht mit Misserfolgen. Also weiß jeder, dass es kontraproduktiv wäre, zu sagen: „Wir haben aus unseren Fehlern gelernt und uns entwickelt.“

Es gibt natürlich Vorreiterfirmen da, wo das Management einen Kontext schafft, in dem Fehler toleriert werden. Das steht und fällt damit, ob es vorgelebt wird und damit glaubwürdig ist. →

➔ **Begegnet Ihnen der „worst case“ Ignacio Lopez in Ihrer Beratertätigkeit, dass jemand die Firma mit seinem Wissensbestand verlässt und gleich noch ein ganzes Team mitnimmt?**

Klar. Das ist ein Beleg dafür, dass jemand durch sein Wissen über Macht verfügt. Der Fall Lopez hat gezeigt, dass Wissen sehr wertvoll ist, und wenn er weggeht, nimmt er das Wissen mit. Das spielt sich auch in der Beraterszene häufig ab. Wenn Berater mit ihren Erfahrungen und Kundenkenntnissen weggehen, dann stellt das Beziehungswissen, das sie mitnehmen, ein hohes Risiko dar.

Ich habe eine kleine Firma beraten: Der Leiter identifizierte neun wichtige Wissensträger. Von den neun sollten sechs in den nächsten drei Jahren das Unternehmen verlassen, einige standen vor der Pensionierung, andere wiederum suchten eine neue Herausforderung und Stelle. Da ist ihm erst bewusst geworden, dass er innerhalb so kurzer Zeit dieses Know-how kaum wieder aufbauen kann, das würde bis fünf Jahre dauern. Und solche Situationen kommen nicht nur bei Siemens oder der deutschen Bank vor, sondern auch in Kleinunternehmen.

**Besonderes Augenmerk legen Sie auf das so genannte kollektive Wissen ...**

Das ist das Wissen, das dem Unternehmen zur Verfügung steht. Das Gegenbeispiel wäre individuelles Wissen, wenn ein Mitarbeiter Russisch lernt, es aber für sich behält, damit niemand auf die Idee kommt, dass er die Filiale in Russland aufbauen soll. Kollektives Wissen dagegen ist Wissen, das im Unternehmen vorhanden ist und dem Unternehmen kollektiv und aktiv zur Verfügung steht und auch abgerufen werden kann.

Kollektives Wissen ist überall dort, wo es Teams gibt und wo das Wissen im Zusammenspiel im Team, in den Beziehungen, in der Bereitschaft, als Team zu funktionieren, steckt.

Wenn man hier eine einzelne Person abwerben würde, brächte das wenig, da die Person nicht über das gesamte Wissen verfügt. Nur als Team können sie ihr kollektives Wissen nutzen.

Manche Firmen haben diese Brisanz realisiert, sie pflegen zum Beispiel ihre Forschungsteams ganz besonders.

**Damit das Team optimal arbeitet, ist es doch fundamental, dass die Menschen wirklich miteinander kommunizieren.**

Auf jeden Fall, aber manchmal funktioniert das eben nicht. Wir haben Unternehmen beraten, die Mitarbeiter geschult und Marktanalysen erstellt haben. Wenn man mit einzelnen Menschen dort zu tun hat, hat man das Gefühl, die haben es begriffen, die haben die Erkenntnis verinnerlicht. Dennoch ist nichts passiert. Weil ihnen als Kollektiv das Vertrauen zueinander fehlte. Die Prozesse waren nicht klar, es existierten Kommunikationsprobleme aus der Vergangenheit heraus – als Kollektiv hat sich das Wissen nicht entwickelt. Da kommt man nur langfristig daran.

**In Zeiten von Internet und Intranet existiert aber doch auch die Gefahr, dass Mitarbeiter mit Informationen „zugemüllt“ werden, im Bestreben, möglichst breit zu informieren.**

Genau. Ein großes Thema ist genau das: Informations-Overload. Es hängt sehr eng mit dem Thema Wissensmanagement zusammen. Information ist eben nicht Wissen. Und die Gefahr besteht, dass man meint, mit noch mehr Information hätte man jetzt mehr Wissen. Die Frage ist, wie man Information so verdichten kann, dass es handlungsorientiert ist, dass ich es nutzen kann. Es ist sinnlos, über riesige Datenbanken zu verfügen, weil es viel zu viel ist, man wird zugeschüttet, weiß nicht, was relevant ist, geschweige denn, dass klar ist, wie etwas angewendet werden soll. Es geht darum, qualitativ hochwertige Informationen zu schaffen, die anwendungsorientiert sind.

**Ist das nicht eine hohe Kunst?**

Das ist eine Übersetzungs- und Transferleistung. Und die meisten Experten sind aber nicht fähig, genau das zu tun. Die Experten haben die Tendenz, jemand mit Informationen zuzuschütten. Die Experten, die Manager müssen selbst lernen, das Wissen zu vermitteln, es geht nicht darum, einen Extraposten zu schaffen.

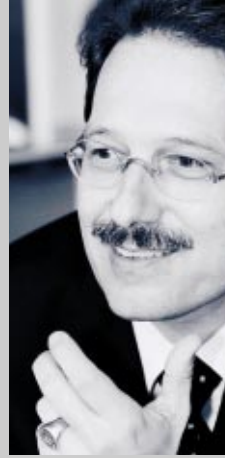
Viele Unternehmen verkünden zwar, dass Wissensmanagement wichtig ist, nach dem Motto: Auch wir müssen das machen. Aber fragen Sie die mal, welches Wissen bei ihnen relevant ist. Darüber haben sie nicht nachgedacht. Sie haben keine Ahnung.

Dann fragen Sie mal nach Zielsetzungen: Welches Wissen wollen sie wo generieren, welches Wissen soll geteilt werden? Da finden Sie nichts. Der größte Fehler, der gemacht wird, ist, dass kaum ein Unternehmen damit anfängt, Ziele zu setzen. Sie fangen irgendwo an, Wissen zu teilen, Wissen zu transferieren. Ich glaube, dass die meisten Projekte auch deshalb fehlschlagen, weil man sich nicht zuerst die Ziele gesetzt hat und überlegt hat, welches das relevante Wissen ist.

Sie fangen immer da an, wo sie das Gefühl haben, da brennt's. Es liegt natürlich nahe, dort zu handeln, wo der Leidensdruck am größten ist. Aber die Gefahr ist groß, dass sie nicht die Bausteine durchgehen (siehe Kasten), sondern mit dem Baustein arbeiten, der ihnen jetzt gerade am nächsten ist.

Das Problem ist, dass in unserem Unternehmen keine Kultur vorhanden ist, in der Wissen geteilt wird. Damit die Leute motiviert sind, müssen sie erst mal erkennen, welches Wissen denn relevant ist und geteilt werden soll. Man kann nicht einfach sagen: Teil!

Das funktioniert nicht. Und dann sagen die Mitarbeiter zu Recht: Warten wir ein paar Monate, dann kommt eine neue Mode. Und das würde ich auch tun, das finde ich richtig. ■



## Der Ansatz von Probst zum Wissensmanagement sieht acht Bausteine vor

### Wissensziele

Die Vereinbarung der Wissensziele gibt die Richtung der Aktivität an, indem die Ebene der vorhandenen und erweiterbaren Fähigkeiten angegeben wird. Die Ziele müssen zu Beginn formuliert werden. Die Ebenen unterscheiden sich in normative, strategische und operative Wissensziele.

### Wissensidentifikation

Die Wissensidentifikation ermöglicht eine Inventur der Wissensbestände, um Transparenz und damit eine Plattform für weitere Aktivitäten zu ermöglichen. In einigen Unternehmen wird hierfür ein eigenes Intranet zur Verfügung gestellt.

### Wissenserwerb

Der Prozess des Wissenserwerbes beschreibt den Import von Fremdwissen (meistens fremde Firmen und Leistungen) und wie diese für die eigene Organisation anschlussfähig vermittelt werden.

### Wissensentwicklung

Wissensentwicklung zeichnet die Prozesse der Produktion neuer Fähigkeiten und Leistungen auf. Dabei werden die Ebenen – individuell oder kollektiv – besonders berücksichtigt. Da diese Ebenen unterschiedlichen Logiken und Konzepten folgen, wird ebenfalls die Möglichkeit ihrer Abstimmung geprüft.

### Wissens(ver)teilung

Wissens(ver)teilung löst bisher isolierte, aber notwendige Informationen und Erfahrungen auf und stellt dieses Wissen der gesamten Organisation zur Verfügung.

### Wissensnutzung

Wichtiges strategisches Wissen muss auch im Alltag kontinuierlich angewendet werden. Dazu müssen aber einige Sicherheitsmechanismen von bewährten Routinen „geknackt“ werden.

### Wissensbewahrung

Bei einer Vielzahl von Erfahrungen und Informationen ist die entsprechende Relevanz für die Zukunft noch nicht absehbar. Über formulierte Selektionsregeln für Speicherungsprozesse und deren Archivierung wird über diese Relevanz entschieden.

### Wissensbewertung

Dieser Baustein schließt den Kreislauf des Wissensmanagements ab. Jedoch gibt es keine eindeutigen Indikatoren und Messverfahren für die Qualität von Wissen. Vieles hängt von einer klaren Zielformulierung ab. Als erfolgversprechend haben sich hier beispielsweise wissensorientierte Kulturanalysen, Fähigkeitsbilanzen oder ein Ausbildungscontrolling erwiesen.

## Wissen aus dem Netz fischen

Für den Einstieg zum Thema bietet die Internetseite der Fachhochschule Frankfurt am Main einen guten Zugang. Surft man zu [www.wiper.de](http://www.wiper.de), finden sich Konzepte und Begriffe des Wissensmanagements. Wer sich beispielsweise mit einer „Wissenslandkarte“ auf den Weg in die „Wissensgesellschaft“ begibt, ist sicherlich auf einem guten Weg. Unter den Produkten und Materialien ist die Broschüre „Einführung in das Wissensmanagement für Führungskräfte, Personalverantwortliche und Betriebsräte“ besonders interessant. Diese ist online und als Printversion zu beziehen.

Wer es gern noch akademischer hat, kann zur Seite der Universität Kaiserslautern [www.ckk.uni-kl.de/wmk](http://www.ckk.uni-kl.de/wmk)

weiterziehen. Dort findet man Lesenswertes von Gilbert Probst und Fachaufsätze anderer Experten.

Gut recherchierte Artikel und Tipps zum Thema zeichnen die Fachzeitschrift *wissensmanagement* aus, [www.wissensmanagement.net](http://www.wissensmanagement.net). Hier wird die schwierige Frage nach den Anreizen, um das individuelle Wissen in Organisationen zu teilen, ebenso erörtert wie der Einsatz einschlägiger Software. Seit Januar 2001 gibt es die Zeitschrift auch am Kiosk.

Einen ähnlichen Aufbau haben [www.community-of-knowlegde.de](http://www.community-of-knowlegde.de) und [www.knowledgemarkt.de](http://www.knowledgemarkt.de), beide haben Interviews, Fallstudien und umfassende Linklisten zum Thema in das Internet gestellt. ■

**Bernhard Stelzl**