



DAS PRINZIP FACEBOOK

Intelligente Organisationen motivieren ihre Mitarbeiter, ihr Know-how zu teilen. In Zeiten von Fachkräftemangel, Projektarbeit und Open Innovation entwickelt sich das Wissensmanagement zum wichtigen Wettbewerbsfaktor.

Von Judith-Maria Gillies

Irgendwann reichte das Telefonbuch bei Continental nicht mehr aus. Zumindest nicht dazu, für jedes Fachgebiet den richtigen Ansprechpartner zu finden. Kein Wunder. Der Reifenhersteller aus Hannover hatte in kurzer Zeit etliche Akquisitionen hinter sich, war auf 170.000 Mitarbeiter weltweit angewachsen, und verschiedenste Firmenkulturen prallten aufeinander – inklusive hierarchischer Türmchendenke. Transparenz? Fehlanzeige. Kein Zustand für Conti. Also startete der Konzern im Frühjahr dieses Jahres ConNext, ein Wissensportal, in dem die Mitarbeiter Profile erstellen, Blogs füllen sowie in Communities ihr Know-how teilen. „So wollen wir das Silodenken überwinden und zwischen den Unternehmensbereichen Brücken bauen“, sagt Monika Andrae, Leiterin Online Relations.

Conti gehört zu den Vorreitern des neuen Know-how-Managements. Es nutzt das Prinzip der Sozialen Netzwerke, um den IQ des Unternehmens schnell und spürbar zu steigern. „Modernes Wissensmanagement mit Wikis, Blogs und Activity Streams gleicht einem internen Facebook“, sagt Jochen Günther, Experte im Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. „Diese Entwicklung wird sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen.“

Die Eins-zu-eins-Kultur von Telefonaten und E-Mails wird immer mehr durch die Teilkultur des Web 2.0 abgelöst. Die Kompetenzen der Mitarbeiter werden so für jeden schnell sichtbar. „Mit Wissensmanagement hält man das Know-how der Firma immer up to date“, erklärt Dr. Birgit Heinz, Projektberaterin mit Sitz in Berlin. „In der globalen Wissensgesellschaft kann das die entscheidenden Wettbewerbsvorteile verschaffen.“

WISSENSARBEITER – IHR SELBSTVERSTÄNDNIS UND IHRE BEDÜRFNISSE

Mehr denn je gefragt sind Wissensarbeiter in Unternehmen, machen sie doch oft mit ihrem Know-how den Unterschied aus. Im Gegensatz zu den klassischen Industrieangestellten, die viel stärker an ihr Unternehmen gebunden waren, steht für Wissensarbeiter der Inhalt ihrer Tätigkeit im Fokus. Diese These, aufgestellt in Teil 1 des Studienprojekts „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“, wird durch den empirischen Befund bestätigt. Das Studienprojekt zur Wissensarbeit ist eine gemeinsame Initiative von Hays, dem Beratungsunternehmen PAC/Berlecon, der Gesellschaft für Wissensmanagement (gfwm) und ikom, Beratung für Unternehmenskommunikation.

Im Rahmen einer umfassenden Onlinebefragung unter 309 fest angestellten Wissensarbeitern sagen knapp 60 Prozent, dass sie bereit wären, ihren Arbeitgeber zu wechseln, um sich thematisch weiterzuentwickeln. Und 40 Prozent erwägen, sich als Wissensarbeiter selbstständig zu machen. Nicht nur in diesen Ergebnissen spiegelt sich das ausgeprägte Selbstbewusstsein von Wissensarbeitern wider.

Insgesamt zeigt der empirische Befund: Sie fühlen sich in ihrer Position innerhalb ihres Unternehmens sicher.

So bewerten fast drei Viertel der Befragten, dass Wissen in ihrem Unternehmen als wichtiges Gut gesehen und entsprechend behandelt wird.

In diesem Kontext spielt für Wissensarbeiter auch die fachliche Weiterbildung eine bedeutende Rolle. Sie verfügen über eine hohe Bereitschaft, in das eigene Wissen – auch unabhängig von den Angeboten des derzeitigen Arbeitgebers – zu investieren. Hier entpuppen sich die Wissensarbeiter jedoch als eher konservativ: Denn sie nutzen bevorzugt Kongresse und Messen als Möglichkeiten zum persönlichen Austausch. Social Media dagegen werden nur von jedem fünften Wissensarbeiter für den fachlichen Austausch genutzt.

Mixed Teams, in denen sowohl Festangestellte als auch externe Wissensarbeiter tätig sind, werden vom Großteil der Befragten als produktivitätsfördernd angesehen. So ermöglichen sie vor allem ein „Voneinanderlernen“ und die „Erweiterung des fachlichen Netzwerks“. Dagegen spielt Konkurrenzverhalten nur eine untergeordnete Rolle.

Das Studienprojekt zur Wissensarbeit ist auf zwei Jahre angelegt und beleuchtet auf verschiedenen Ebenen, wie Wissensarbeiter agieren möchten und in welcher Form Unternehmen dies umsetzen. Die Ergebnisse der Expertenbefragungen und der empirischen Befragungen der Wissensarbeiter sind verfügbar unter: www.wissensarbeiter-studie.de

Wettbewerbsvorteile, die in Zeiten von Demografielücke und Fachkräftemangel immer schwerer zu erringen sind. Dies zeigt die Studie „Fachbereiche im Wandel – wie Wissensarbeit die Unternehmen verändert“, für die Hays gemeinsam mit dem Marktanalyseunternehmen PAC/Berlecon im Jahr 2011 148 Führungskräfte aus Forschung, Finanzen und IT in Großunternehmen im deutschsprachigen Raum befragt hat. Demnach spüren 60 Prozent der befragten Manager bereits heute den Fachkräftemangel in ihren Abteilungen, 43 Prozent klagen zusätzlich über das immer schneller veraltende Wissen ihrer Mitarbeiter. Weitere Herausforderungen für das Wissensmanagement sehen sie in steigender Projektarbeit, Open Innovation und wachsendem Kommunikations- und Abstimmungsbedarf.

Unterstützung erhoffen sich die befragten Manager unter anderem durch den Einsatz externer Spezialisten und von der Technik. Nutzen sie Erstere hauptsächlich, um Know-how-Lücken zu schließen und neue Ideen zu erhalten, setzen sie technisch mehrheitlich auf Web Collaboration und Conferencing Tools sowie auf den Ausbau mobiler Technologien. Doch Vorsicht. „Das reine Hinstellen der Technik macht ein Unternehmen noch nicht intelligenter“, warnt Günther. „Das klappt nur, wenn Mitarbeiter zu Mitmachern werden.“

Mitarbeiter zum Mitmachen motivieren

Darauf setzt auch Conti. Um in kurzer Zeit möglichst viele Mitarbeiter für ConNext zu gewinnen, suchte die Firma User, die ihren Kollegen als Guides den Umgang mit dem Sozialen Firmennetzwerk beibringen. Kein Problem, wie sich herausstellte. Das Prinzip Facebook überzeugte die

„Die Mitarbeiter motiviert es, zum Unternehmensmosaik sichtbare Steinchen beizusteuern.“

Ruth Setzler, Wissensmanagerin bei AEB

Belegschaft schnell. Bereits sechs Wochen nach dem Start zählte ConNext eine Million Uploads. Weitere drei Monate danach waren 500 Guides gefunden. Und heute nutzen bereits mehr als 30.000 Mitarbeiter das Tool. Conti freut's. Denn vom Wissensmanagement profitieren nicht nur die Nutzer, sondern auch die Firmen im großen Stil. Prozesse lassen sich optimieren, Reisekosten senken, Ausschussquoten vermindern und Deckungsbeiträge erhöhen. Kurz: Die Effizienz steigt.

Um die Intelligenz ihres Unternehmens zu steigern, stehen Firmen viele Möglichkeiten offen. Mit Lessons Learned etwa erstellen die Mitglieder eines Projekts Erfahrungsberichte, die nachfolgenden Teams die Arbeit erleichtern. In Communities of Practice tauschen sich die Kollegen in informellen Netzwerken über ähnliche Arbeitsaufgaben aus. Und auf Wissenslandkarten werden die Tätigkeiten und Vernetzungen der Kollegenschaft miteinander transparent gemacht. Wichtigste Voraussetzung für alle Instrumente: „Wissensmanagement muss leben – genau wie eine Website“, sagt Frank P. Schmitz, Projektmanager und Managementberater in Berlin, der schon häufig für die Hays AG in Kundenprojekten tätig war. „Wenn da nichts passiert, wird es langweilig.“

Wissensmanagement ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, der die besten Ergebnisse erzielt, wenn er mit dem Faktor motivierte Mitarbeiter multipliziert wird.



Das weiß auch Ruth Setzler, Wissensmanagerin beim Stuttgarter IT-Unternehmen AEB mit knapp 400 Mitarbeitern. Seit 2002 experimentierten Teile der Belegschaft aus Eigeninteresse mit Wikis. Die Glossareinträge im Intranet der Firma können wie bei Wikipedia von jedem Nutzer aktualisiert, ergänzt und korrigiert werden. Die Mitarbeiter wollten sich die Arbeit erleichtern. 2006 vereinheitlichte die Geschäftsführung die verschiedenen Systeme zu einem einzigen Firmen-Wiki. „Das hatte dann beste Startvoraussetzungen: Der Wunsch kam von unten, die volle Unterstützung von oben“, so Setzler.

Wissensmanagement erfordert eine offene Unternehmenskultur und die Mithilfe der Führungskräfte

Damit das Wiki von Beginn an lebte, setzte sie auf größtmögliche Einfachheit. Die Anmeldung übernimmt das System mittels Single Sign-on, jeder Eintrag ist für alle transparent und eindeutig einem Mitarbeiter zuordenbar, und die Erstbefüllung war durch 1.000 bereits früher erstellte Artikel gesichert. Der Anspruch von AEB: Hier findet ihr das, was Google nicht kennt. Die Rechnung ging auf. „Die Mitarbeiter motiviert es, zum Unternehmensmosaik sichtbare Steinchen beizusteuern“, sagt Setzler.

Wie von Zauberhand funktioniert das jedoch nicht. Wichtige Voraussetzungen sind eine offene Unternehmenskultur und die Mithilfe der Führungskräfte. „Sie können ein Tool nicht einfach über den Zaun werfen und erwarten, dass alles automatisch klappt“, warnt Berater Schmitz.

Die Aufgabe der Führungskräfte sei vielmehr, Prozesse zu definieren, Verantwortlichkeiten festzulegen und ihre Mitarbeiter zum Mitmachen zu motivieren.

Das hat auch Setzler getan. Nach jedem 1.111. Eintrag im Firmen-Wiki bekamen alle Aktiven ein Schokoherz geschenkt – „als Dank dafür, dass sie sich ein Herz nehmen“, erzählt Setzler. Bei der 111.111. Bearbeitung spendierte die Firma der gesamten Belegschaft eine Packung Tic Tac, „weil das Wiki immer frisch bleiben soll“. Kleine Gesten, große Wirkung. Heute umfasst das AEB-Wiki mehr als 7.000 Artikel, die insgesamt schon über 140.000 Mal bearbeitet wurden.

Eine so emsige Weitergabe des Know-hows wünschen sich alle Firmen. „Doch viel Potenzial liegt bisher noch brach“, beobachtet IAO-Experte Günther. Bisher nutzten Unternehmen die Sozialen Netzwerke hauptsächlich für die Öffentlichkeitsarbeit. „Wenn sie einen ebenso großen Fokus auf die interne Kommunikation legen würden, wären sie viel weiter“, ist Günther überzeugt.

Doch oft bremsen sich Unternehmen selbst aus. Haupt Hindernisse fürs Wissensmanagement sind die fehlende Akzeptanz und das fehlende Budget. „Und die Angst der Manager vor Kontrollverlust“, so Günther. Auch Conti musste sich erst an die plötzliche Offenheit gewöhnen – inklusive offener Kritik. „Aber Freiheit gehört zu unseren Unternehmenswerten“, sagt Andrae. „Und dazu gehört auch, Kritik zuzulassen.“