

# ■ Wissen schafft Innovation ....



(C) Gerd Altman auf Pixabay

## ... wenn alle daran teilhaben

Momentan arbeiten wir fast alle im Homeoffice und oft ist schon der alltägliche Arbeitsablauf eine Herausforderung. Wie soll man da noch am Erfahrungsschatz und Wissen der Kollegen partizipieren und auch selbst Wissen mit anderen teilen? Eine Herausforderung – ganz klar. Aber eine Herausforderung war Wissensmanagement schon immer. Dennoch ist es gerade jetzt nötiger denn je, dass Unternehmen den wertvollen Wissenstransfer intern wie extern sicherstellen und Mitarbeiter daran aktiv teilhaben. Wissen ist Macht, sagte schon Francis Bacon. Wissen bedeutet aber auch Innovation – und ein Wissensvorsprung bringt für Unternehmen einen Innovationsvorsprung. Gerade jetzt, in Zeiten von Covid-19 und den damit zusammenhängenden wirtschaftlichen Herausforderungen für viele Branchen, kann genau dieser Innovationsvorsprung über die Zukunftsfähigkeit ganzer Organisationen entscheiden.

Wissensmanagement ist aber nicht nur für Unternehmen unerlässlich, sondern auch für die einzelnen Mitarbeiter. Sie sind es, die mit zahlreichen Veränderungen zurechtkommen müssen, gerade jetzt in der neuen Arbeitssituation, aber auch langfristig mit der digitalen Transformation. Laut WEF [1] benötigen 50 Prozent aller Beschäftigten bis 2025 neue Fähigkeiten, da es immer mehr neue Technologien gibt. Kritisches Denken und Problemlösungskompetenz stehen dabei an erster Stelle. Darüber hinaus ist es auch persönlich bereichernd, an der Erfahrung der Kolleginnen und Kollegen teilzuhaben und daraus zu lernen.

### Erfolgreiches Wissensmanagement bricht Silos auf – über alle Hierarchien hinweg

Damit alle im Unternehmen an für sie relevanten Erfahrungen teilhaben können, müssen Silos aufgebrochen werden. Jeder sollte bereit sein von jedem zu lernen – und dabei geht es nicht nur um die Silos zwischen Abteilungen, sondern auch zwischen „oben und unten“. Top-down und Bottom-up ist hierbei die Devise. Derzeit ändern sich nicht nur unsere Arbeitsweise und die Art, wie wir miteinander kommunizieren, sondern auch die Vorstellung von Leadership. Starre Hierarchien sind hierbei fehl am Platz. C-Level-Führungskräfte sind aufgefordert, ihre Mitarbeiter mit offener Kommunikation, eigenem Erfahrungsschatz und kollegialer Befähigung bei aktuellen Herausforderungen zu unterstützen. Solch eine offene Führungs- und Kommunikationskultur hat bei IBM einen sehr hohen Stellenwert.

Welche Inhalte sollte modernes Wissensmanagement haben und was zeichnet ein gelungenes Wissensmanagement überhaupt aus? Wenn ein Unternehmen eine Datenbank mit Informationen zu Produkten oder ähnlichem hat, ist das noch lange kein Wissensmanagement. Wissensmanagement ermöglicht vielmehr den Erwerb, Transfer, die Speicherung und die Nutzung von Wissen, und ist somit weit mehr als reines Informationsmanagement, wie Prof. Dr. Jetta Frost von der Universität Hamburg [2] schreibt. Dazu Professor Frost: „Information ist ein Fluss von Nachrichten und bedeutet Know-what. Wissen hingegen entsteht nicht durch eine Anhäufung von Informationen, sondern erst durch die Verknüpfung der Informationen mit bereits vorhandenem Vorwissen, d.h. Know-why.“ Wichtig ist dabei auch die Unterscheidung zwischen „explizitem Wissen“, also reproduzierbarem Wissen, und „implizitem Wissen“, das oft mit einer bestimmten Person verknüpft ist und welches man deshalb als „verborgenes Wissen“ bezeichnen kann. Die Kunst ist nun, diese beiden Wissensarten und die Personen, die dahinterstehen, zusammenzubringen. Dies ist in aller Kürze auch die Theorie der berühmten „Wissensspirale“ der Wissenschaftler Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, die als Mitbegründer des Wissensmanagements gelten.

Dieser kleine theoretische Exkurs zeigt, wie vielfältig die Inhalte modernen Wissensmanagements sein kön-

nen. Dazu gehört u.a. Wissen zu Produkten, Prozessen, Kunden, früheren Herausforderungen und Lösungen, persönliche Erfahrungen, Markttrends oder Technologien. Auch die Arten der Wissensvermittlung sind vielfältig: Wissensdatenbanken, zugängliche und strukturierte Dokumente, Projektmanagement- und Kommunikationstools und natürlich das persönliche Gespräch.

### IBM geht als Vorreiter innovative Wege beim Wissensmanagement

IBM ist bereits seit Jahrzehnten Vorreiter beim Thema Wissensmanagement und hat hier auch schon sehr früh Modelle entwickelt und mit entsprechenden Tools gearbeitet. Wie lang diese Historie zurückreicht, zeigt etwa ein Beitrag von Dr. Peter Schütt in der Zeitschrift „wissensmanagement“ aus dem Jahr 2000. [3] Der Artikel wirft einen Blick in die noch weiter zurückliegende Vergangenheit und zeigt, dass IBM Global Services früh erkannt hatte, wie wichtig ein systematisches Management des unternehmensweiten Wissens ist. Die IBM-Consulting-Gruppe begann bereits 1994 mit dem Aufbau einer internen Wissensmanagement-Lösung. Das Rahmenwerk „Intellectual Capital Management (ICM)“ legte den Fokus auf eine ganzheitliche Lösung sowie integrierte Geschäftsprozesse und -strategien, die Unternehmenskultur und Technologien. Tool der Stunde war damals die Groupware-Lösung Lotus Domino.

Blick zurück, Blick nach vorn: Wie sieht Wissensmanagement aktuell bei IBM aus? Die Tools ändern sich im Lauf der Zeit: Heute nutzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei IBM etwa Webex zum Gespräch, Mural fürs Whiteboarding, Slack für die Abstimmung in den Workspaces, Trello für die Aufgabenerledigung und IBM Box als intelligentes Ablagesystem. Darüber hinaus ist Künstliche Intelligenz (KI) eine sehr wertvolle Technologie im Wissensmanagement, da diese u.a. dabei unterstützt, vorhandenes Wissen und frühere Lösungsansätze schnell aufzufinden und miteinander in Beziehung zu setzen. Im Bereich Lieferketten-Management unterstützt etwa die Lösung IBM Sterling Supply Chain Insights Mitarbeiter durch KI beim schnellen Zugriff auf aktuelle und frühere Informationen, indem Daten innerhalb kürzester Zeit aus isolierten Systemen korreliert, unternehmensweites Wissen erfasst und digitale Playbooks erstellt werden.

### One-Pager, Expertengespräche und kollegialer Austausch

Für die Berater von IBM Services ist es beispielsweise wertvoll, aus der Erfahrung vergangener Projekte zu schöpfen. Bei IBM gibt es wie bei anderen Unternehmen einen immensen Erfahrungsschatz – für einen schnellen Überblick muss dieser jedoch strukturiert und mit Fokus auf das Wesentliche aufbereitet sein. Deshalb erstellen die Berater z.B. übersichtliche One-Pager, auf

denen sie alles Wissenswerte zu einem Projekt festhalten und mit den Kollegen teilen, wie Matthias von Mitzlaff, Veränderungsberater und Business Coach bei IBM Global Business Services, erzählt. Natürlich handelt es sich dabei nur um Informationen, die auch geteilt werden dürfen – der Schutz jeglicher sensibler Daten hat gerade bei IBM eine sehr hohe Priorität.

Dieses Beispiel zeigt, dass Wissenstransfer, von dem andere auch profitieren, gewisse Skills voraussetzt: In der Aufbereitung von Inhalten, aber auch im Fokus auf das Wesentliche. Deshalb ist es ratsam, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese Skills zu vermitteln und Regeln für das interne Wissensmanagement aufzustellen.

Wissen nur schriftlich über Dokumente zu übermitteln, wäre aber zu einseitig. Schließlich ist der mündliche Austausch ein zentrales Element der Wissensvermittlung. Bei IBM gibt es etwa monatliche „Expertise-Calls“, in denen Kolleginnen und Kollegen über ein Thema sprechen, das sie interessiert und zu dem sie ihre Erfahrung teilen möchten. Und auch die Unterhaltung mal ganz abseits von rein beruflichen Themen ist gerade in Home-Office-Zeiten wichtig: Dazu gibt es bei IBM z.B. eine regelmäßige „Espresso Time“, wo die Kollegen via Webex zusammenkommen – auch wenn aktuell jeder seinen Espresso in der heimatischen Küche zubereitet.

### Wissensmanagement in Unternehmen neu verankern – diese Tipps helfen dabei

Wie können Unternehmen einen besseren Wissensaustausch fördern? Matthias von Mitzlaff hat einige Tipps: „Für Wissensmanagement ist Design Thinking auf jeden Fall ein sehr passender Ansatz: Dieser legt

den Fokus auf partizipative Zusammenarbeit und darauf, möglichst schnell Lösungen zu finden. Auch ist es gerade am Anfang sinnvoll, das potenziell vorhandene Wissen im Unternehmen zumindest grob in drei Kategorien zu teilen: Must-have, should-have, nice-to-have. Und dann sollte festgelegt werden, welches Wissen erfolgskritisch ist. Ein guter Startschuss kann außerdem ein gemeinsamer Workshop sein, in dem die relevanten Personas definiert werden und auf welche Weise sie sich Wissen verschaffen. Dann kann man die Knowledge Journey darauf aufbauen und im nächsten Schritt auch die passenden Tools dafür definieren.“

Das Wissen wächst exponentiell und immer schneller, und auch die Tools, die wir beruflich und privat nutzen, werden immer mehr. Wer hätte vor 20 Jahren gedacht, dass wir uns tagtäglich mit Plattformen wie LinkedIn, YouTube, Facebook und Netflix beschäftigen? Da das Wissensangebot täglich größer wird, ist es in Zukunft noch wichtiger, sich zu fokussieren. Um die relevanten Aspekte aus dem „Wissensberg“ und den damit verbundenen Daten herauszufiltern, wird KI eine immer größere Rolle spielen. Gleichzeitig sollten wir alle darauf achten, dass wir uns nicht nur in unserer eigenen „Wissensblase“ aufhalten, sondern immer auch über den Tellerrand hinaussehen.

Menschen mit einer besonderen Vision können uns dabei unterstützen, einen Fokus für uns zu gewinnen – und auch hierbei ist das Management gefragt. Bei IBM ist es für viele Führungskräfte persönlich sehr wichtig, den Mitarbeitern und Kunden zu vermitteln, wohin die Reise in der digitalen Transformation gehen wird. Eines ist sicher: Diese Reise wird spannend werden – und Wissen, auf intelligente Weise aufbereitet und vermittelt, kann uns dabei helfen.

#### Quellen:

[1] <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> • [2] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468> • [3] [https://www.wissensmanagement.net/themen/artikel/artikel/wissensmanagement\\_bei\\_ibm\\_von\\_der\\_datenbank\\_zur\\_ganzheitlichen\\_loesung-1.html](https://www.wissensmanagement.net/themen/artikel/artikel/wissensmanagement_bei_ibm_von_der_datenbank_zur_ganzheitlichen_loesung-1.html)



#### Der Autor:

Gregor Pillen ist seit Januar 2020 Vorsitzender der Geschäftsführung IBM Deutschland GmbH sowie General Manager Deutschland, Österreich und Schweiz bei IBM. Gregor Pillen verfügt über eine breite Erfahrung in nationaler und internationaler Führung und Business Transformation. Von 2018 bis 2019 war er General Manager des europäischen Beratungsgeschäfts von IBM.

✉ [pillen@wissensmanagement.net](mailto:pillen@wissensmanagement.net)

