



# „Faktor Mensch“ rückt in den Mittelpunkt von Wissensmanagement

Je konkreter die Anforderungen an Wissensmanagement formuliert sind, umso eher lässt sich Wissen erfolgreich managen. Ergebnisse einer Wissensmanagement-Studie können der Praxis dazu Ansatzpunkte für die Performance-Steigerung von Organisationen liefern.

Welchen Stellenwert das Thema Wissensmanagement im Qualitätsmanagement (QM) und auch im Projektmanagement (PM) inzwischen erreicht hat, zeigen diese Ergebnisse: 70 Prozent der befragten QM-Experten und 55 Prozent der PM-Experten geben an, dass Wissensmanagement aktuell ein Thema im Qualitäts- beziehungsweise Projektmanagement ist. 50 Prozent der Befragten im QM und knapp über 40 Prozent der Befragten im PM haben für die Zukunft bereits konkrete Vorhaben im Wissensmanagement geplant.

Bei der Definition von Wissen sind sich die befragten Praxisexperten einig: Wissen ist Information, welche in einem bestimmten Kontext Handlungs- und Entscheidungsrelevanz besitzt. Soll Wissen geteilt werden, ist eine einheitliche Interpretation des Kontexts nötig. Ebenso einig sind die Experten, dass Wissen eng an Personen gebunden ist. Denn es sind stets Menschen, die den Kontext von Handlungs- und entscheidungsrelevanten Informationen bestimmen, wahrnehmen und einschätzen.

## Freiräume für die Wissensarbeit schaffen

Im Projektmanagement sehen die

befragten Experten eine besonders starke Bindung von Wissen an Personen. Hier leben und handeln nach ihrer Einschätzung noch viele nach dem Grundsatz „Wissen ist Macht“. Beide Gruppen, die Projekt- und die Qualitätsmanager, sind der Überzeugung, dass die Kernaufgaben des Wissensmanagements darin liegen, dem Einzelnen einen individuellen Zugang zu relevantem Wissen zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus müssen Freiräume geschaffen werden, in denen Wissen von den Mitarbeitern „selbstmotiviert“ und freiwillig erzeugt, genutzt und weiterentwickelt werden kann.

Eindeutig erkennbar ist, dass sowohl im Projekt- als auch im Qualitätsmanagement die strategische Komponente des Wissensmanagements stark vernachlässigt bis gar nicht berücksichtigt wird. In der Praxis fehlt es dem Wissensmanagement deshalb oft an Zielsetzung und Orientierung. Gleichzeitig gilt Wissensmanagement in Unternehmen mehrheitlich nicht als eigenständige Disziplin und bedeutendes Element des gesamten Managementsystems. Das Wissensmanagement ist laut Studienergebnis keine Funktion, die ausschließlich von eigens damit beauftragten Mitar-

beitern übernommen werden sollte. Vielmehr ist es wesentlich, dass die „Key-Player“ im Wissensmanagement per Arbeitsdefinition auch in den Fachbereichen einer Organisation gut verankert sind. Diese Fachkompetenz der Key-Player im Unternehmenskontext gilt als Grundvoraussetzung für die nötige Akzeptanz von Wissensmanagement bei den Mitarbeitern.

## Das Potenzial bestehender IT wird unterschätzt

Technische Lösungen und Tools stehen nach Ansicht der Qualitäts- sowie der Projektmanager im Gegensatz zum „Faktor Mensch“ nicht im Mittelpunkt von Wissensmanagement. Sie bieten jedoch laut einheitlicher Meinung der Studienteilnehmer eine äußerst hilfreiche Unterstützung. Insbesondere aus Sicht der befragten Qualitätsmanager liegt ein enormes, aber oft unerkanntes Nutzenpotenzial darin, bereits im Einsatz befindliche IT-Lösungen speziell aus der „Wissensperspektive“ zu betrachten und im Sinne von Wissensmanagement zu nutzen. Dass ein erfolgreiches Wissensmanagement einen positiven Beitrag zu den Schlüsselergebnissen einer Organisation liefert, wurde von allen Befragten unterstrichen.



## Studie und ihre Interpretation

Die Ergebnisse aus der Expertenstudie wurden in Form zweier Studienberichte (Wissensmanagement im Qualitätsmanagement und Wissensmanagement im Projektmanagement) verdichtet. An der abschließenden Interpretation der Ergebnisse waren 20 Qualitäts- und Projektmanagement-Experten aus folgenden Unternehmen und Institutionen beteiligt: AVL List, Austro Control, agroVet, Alcatel-Lucent Austria, Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Magna

Heavy Stamping, ÖBB, Österreichische Banknoten und Sicherheitsdruck, Pankl Aerospace Systems Europe, pmcc consulting, PM Hanisch, Quality Austria, SIMEA, Schenker & Co, SUCCON Management- & Organisationsentwicklung sowie voestalpine Stahl Service Center.

Die Studie und ihre Interpretation belegen, dass Wissensmanagement eine Disziplin ist, die sich nicht losgelöst von jeglichem Kontext betreiben lässt. Je klarer der Kontext und das Anwendungsfeld für Wissensmanage-

ment definiert sind und je konkreter die Anforderungen an Wissensmanagement formuliert sind, umso eher lässt sich Wissen erfolgreich managen. Die Wissensmanagement-Studie kann der Praxis Ansatzpunkte für die Performance-Steigerung von Organisationen liefern.

## Links

[www.know-center.at](http://www.know-center.at)

[www.succon.at](http://www.succon.at)

## Ergebnisse und Erkenntnisse

- Wissensmanagement ist ein Management- und Führungsthema und somit auch zwingend auf der Führungsebene zu verankern
- Wissensmanagement muss stets individuell definiert und gestaltet werden
- Wissensmanagement lebt von der Motivation der beteiligten Menschen
- Die Sichtweisen zu Wissen und Wissensmanagement unterscheiden sich zwar innerhalb einer Organisation, so auch zwischen den Bereichen Qualitäts- und Projektmanagement, die dem Wissensmanagement zugrunde liegenden Informationen sind jedoch stets dieselben.

## IT- Innovations-schmiede

Das Know-Center in Graz, Europas führendes Kompetenzzentrum für Wissensmanagement und Wissenstechnologien, hat erste Ergebnisse einer umfassenden Expertenstudie zum Thema Wissensmanagement im Projekt- und Qualitätsmanagement vorgelegt. Im Rahmen der Studie wurden 150 Experten aus österreichischen Unternehmen befragt. Die Studie bietet einen detaillierten Einblick in den aktuellen Stand und die Anforderungen der Praxis an das Wissensmanagement. Die Expertenstudie zu Wissensmanagement im Qualitäts- und Projektmanagement wurde vom Know-Center mit der SUCCON Management- und Organisationsentwicklung sowie mit Unterstützung der Quality Austria GmbH und der pmcc consulting GmbH durchgeführt.