

*„Wissensmanagement muss in Unternehmen nicht erst eingeführt werden - es wird dort bereits gelebt. Viel Potenzial bleibt in der aktuellen Praxis jedoch ungenutzt, weil es an Systematik und ganzheitlichen Konzepten fehlt. Die zentrale Herausforderung liegt darin, Wissensmanagement bewusst und gezielt so auszugestalten, dass damit nachweislich die Business Performance in Unternehmen unterstützt und gesteigert wird.“*

**Wissensmanagement braucht Kontext und Fokus** - Eine dreiteilige Expertenstudie der SUCCON unter Beteiligung von 160 Praxisexperten aus österreichischen Unternehmen (durchgeführt im Auftrag der Know-Center GmbH, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement) zeigt, dass unter „Wissen“ Information verstanden wird, welche in einem bestimmten Kontext Handlungs- und Entscheidungsrelevanz besitzt. Wer Wissensmanagement erfolgreich gestalten will, muss sich somit über den Kontext im Klaren sein, in welchem Wissen gemanaged werden soll. Ebenso darüber, welche Handlungen und Entscheidungen – und damit auch welche Personen/Rollen im Unternehmen – man mit Wissensmanagement vorrangig unterstützen will. Darüber hinaus ist bei der Ausgestaltung von Wissensmanagement-Lösungen für Unternehmen zu berücksichtigen, dass es weder „eine Lösung“ für Alle noch „für Alles“ eine Lösung geben kann. Fokus und Schwerpunktsetzung werden auch von den Praxisexperten als zentrale Erfolgsvoraussetzungen im Wissensmanagement genannt.

**Vertrautes schafft Vertrauen** - Erst wenn die am Wissensmanagement Beteiligten sich und ihre täglichen Aufgaben im Gesamtkonzept zu Wissensmanagement wieder finden, kann auf Mitarbeiterseite mit einem ausreichenden Maß an Verständnis und Akzeptanz für Wissensmanagement gerechnet werden. Für die Ausgestaltung von Wissensmanagement-Lösungen ist es deshalb von zentraler Bedeutung, bereits ab der ersten Konzeptionsphase das Thema Wissensmanagement mit im Unternehmen bekannten (und für das Unternehmen passenden) Management- und Organisationsmodellen in Verbindung zu bringen. In diesem Zusammenhang nennt die Praxis die „Integration von Wissensmanagement in bestehende Arbeitsabläufe“ als wesentlichen Erfolgsfaktor für Wissensmanagement.

**Nutzen motiviert** - Nur der nachvollziehbare Nutzen von Wissensmanagement motiviert dazu, sich „pro Wissensmanagement“ zu entscheiden – sowohl auf Managementebene mit Ressourcenverantwortung als auch auf Ebene der Mitarbeiter. Die Nutzendefinition zählt deshalb aus Sicht der Praxis zu den wichtigsten Aufgaben im Wissensmanagement. Dass die Praxisexperten gleichzeitig die Wichtigkeit von Wissenszielen und Wissensbewertung – und damit den strategischen Aspekt des Wissensmanagements – häufig unterschätzen, liegt wohl an der Schwierigkeit, den Nutzen von Wissensmanagement zu quantifizieren. Bei der Ausgestaltung von Wissensmanagement ist zu berücksichtigen, dass Wissensmanagement in vielerlei Hinsicht und auch oft zeitverzögert wirkt. Dementsprechend ist der Nutzen von Wissensmanagement jeweils aus mehreren Blickwinkeln zu argumentieren: In Bezug auf einzelne Mitarbeiter, in Bezug auf Mitarbeitergruppen sowie auch bezugnehmend auf ganze Organisationseinheiten oder Organisationen – und das jeweils unter Berücksichtigung des zeitlichen Aspekts.

■■■ Mit der alleinigen Anwendung von Methoden und Modellen des Wissensmanagements ist man nicht in der Lage, den genannten Anforderungen der Praxis an Wissensmanagement gerecht zu werden. Nur in Kombination mit Modellen und Ansätzen anderer Management-Disziplinen (General Management, Qualitätsmanagement, Projektmanagement, etc.) können Wissensmanagement-Ansätze und -Modelle ihre volle Wirkung entfalten. Mit dem **Knowledge Excellence Approach™** hat die SUCCON einen dieser kombinierten Ansätze entwickelt der darauf abzielt, die Business Performance von Unternehmen zu steigern.

Im Sinne des Managementvordenkers Peter F. Drucker unterstützt der Knowledge Excellence Approach in Unternehmen dabei, durch die Anwendung von Wissen gezielt Veränderungen zu bewirken. Er unterstützt dabei, **Wissen produktiv zu nutzen**.

**Der Knowledge Excellence Approach™** stellt eine Kombination aus Ansätzen des Wissensmanagements, des Total Quality Managements, der Erfolgsdiagnostik® im General Management sowie des Prozessmanagements dar.

■ Mithilfe einer **Erfolgsdiagnose®** für das Gesamtunternehmen werden jene Faktoren ermittelt, die in der jeweiligen Situation für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend sind. Diese Faktoren geben Hinweis darauf, welche Unternehmensbereiche/ Geschäftsbereiche aus Sicht der Business Performance zentrale Bedeutung besitzen. Sie stellen in der folgenden Konzeption von Wissensmanagement den Link zur Geschäfts- und Unternehmensstrategie dar.

■ Die Abgrenzung potenzieller Anwendungsfelder für Wissensmanagement erfolgt unter Anwendung des **EFQM-Modells** zur **Business Excellence**. Die Verortung der erfolgsbestimmenden Faktoren im EFQM-Modell und das anschließende „Mapping“ dieser auf die aktuelle Prozesslandschaft, lassen die besonders erfolgskritischen **Prozesse**/Prozessschritte und Aufgaben im Unternehmen erkennen.

■ Für jene der besonders erfolgskritischen Prozesse und Aufgaben, welche eine hohe Wissensintensität sowie starken Verbesserungsbedarf aufweisen, werden unter Anwendung des Modells der **Wissensbausteine nach Probst** die Herausforderungen aus Wissensmanagement-Sicht definiert.

■ Anschließend werden konkrete **Methoden, Maßnahmen** und **Tools** des **Wissensmanagements** gewählt oder entwickelt, die situationsbezogen das größte Wirkungs- und Nutzenpotenzial besitzen.

■ Mithilfe einer **Erfolgsdiagnose®** für die gewählten Wissensmanagement-Methoden, Maßnahmen und Tools werden jene Faktoren bestimmt, die für die erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement im Unternehmen ausschlaggebend sind.

■ Die abschließende Definition von **KPIs** sowohl aus Wissens- als auch aus Business-Sicht liefert die Basis zur Erfolgsmessung (Nutzen-Quantifizierung) und zur kontinuierlichen Verbesserung.

**Sie tragen** Unternehmens-, Bereichs- oder Projektverantwortung?

**Sie sind** für den Erfolg im Wissensmanagement oder in anderen Querschnittsthemen verantwortlich?

**Sie sind** offen für neue Ansätze und Methoden zur Performance- und Erfolgssteigerung?

....dann **kontaktieren Sie uns** und lassen Sie sich vom Ansatz zur Knowledge Excellence überzeugen!

**KONTAKT** **SUCCON Schachner & Partner KG**  
Trautenfels 1, A-8951 Trautenfels

Tel: +43 3682 25625  
Fax: +43 3682 25625 6  
office@succon.at  
www.succon.at



**Dr. Werner Schachner**  
Geschäftsführer, Management Consultant,  
Erfolgsdiagnostiker

Mob.: +43 664 9647457  
schachner@succon.at  
www.xing.com/profile/WernerSchachner2

