

Lydia C. Risterucci

## Wissensziele vor dem Start!

**Die Idee für eine neue Wissensinitiative ist geboren, die Begeisterung groß. Ein perfekt ausgerüstetes Schiff mit elektronischem Navigationsgerät wird gechartert, die Segel werden gehisst. Doch Gedanken darüber, welches Land genau man ansteuern will, hat man sich nicht gemacht, auch nicht, welche Stadt und welchen Hafen. Wichtig ist nur, unterwegs zu sein.**

Auch viele Wissensmanagement-Projekte werden heute mit hohem Technik- und Kostenaufwand gestartet, die Wissensziele jedoch fehlen häufig. Wenn diese aber nicht existieren, bleibt auch unklar, welche Kompetenz in Zukunft gebraucht wird, welches Know-how ausgebildet oder eingekauft werden soll und welche Innovationen letztendlich zu priorisieren sind. Mit Albert Einstein gesprochen, heißt dies: „Wir leben in einer Zeit vollkommener Mittel und verworrener Ziele.“ Unterstützt und in die richtige Richtung gewiesen werden kann der Zielfindungsprozess vom Know-how Zyklus™, einer Interventionsstrategie für Wissensmanagement-Initiativen.

licht und zur Reflexion und Sensibilisierung der komplexen Wissensproblematik geführt.

Entscheidend dabei ist es, die herkömmliche Unternehmensplanung nun quasi durch die Wissensbrille zu betrachten und auf allen Ebenen zu ergänzen:

- mit den **normativen Wissenszielen**, die Aussagen über die strategische Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten, Leitsätze und Visionen treffen („Wir wollen durch Wissensvorsprung unsere Position auf dem Markt stärken“)
- mit den **strategischen Wissenszielen**, die langfristige Aktivitäten zum Erreichen der normativen Wissensziele fokussieren („Wir entwickeln ein Knowledge-Transfer-Konzept für alle Führungskräfte“)
- mit den **operativen Wissenszielen**, die der Umsetzung der strategischen Planung in die Praxis dienen („Wir segeln mit 20 Managern von Genua nach Elba. Täglich finden moderierte Erfahrungskreise statt. Wichtige Ergebnisse werden unternehmensweit zugänglich gemacht“)

### Kurz gefasst:

- Der Know-how Zyklus™ ist eine Interventionsstrategie für Wissensmanagement-Initiativen.
- Er unterstützt Menschen bei der Umsetzung von Wissensmanagement in erfolgreiches Handeln.
- Sensibilisierung für den bewussten Umgang mit Wissen ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreich agierende Wissens-Unternehmen.
- Motivierung durch positive Erfahrungen in Pilot-Projekten fördert die Bereitschaft Wissen auszutauschen.
- Moderation und Beratung der Projektteams unterstützen den Zieldefinitionsprozess.
- Mobilisierung beschleunigt den Erfolg von Wissensmanagement-Initiativen.
- Transfer von Best-Practice-Beispielen schließt den Zyklus und wirkt sensibilisierend auf weitere Bereiche innerhalb des Unternehmens.

Häufig jedoch bleibt die Definition der Wissensziele auf der normativen Ebene stecken. Die praktische Umsetzung fehlt, die Wissensmanagement-Initiative läuft ins Leere. Damit sich die Vorteile klar definierter Wissensziele nicht ins Gegenteil wenden, müssen sie in kurzen Abständen evaluiert werden.

### Sensibilisieren



Am Anfang eines Know-how Zyklus™ heißt es, die Unternehmensführung dafür zu sensibilisieren, wie wichtig die Definition der Wissensziele zu Beginn jeder Wissensmanagement-Maßnahme ist. So wird beispielsweise das Kernwissen eines Unternehmens klar fixiert und zukünftiger Kompetenzbedarf aufgedeckt, die Evaluierung von Wissensmanagement-Initiativen ermög-

#### Kennen

Erst das Wissen um eine Sache befähigt, diese in sein Handlungsrepertoire zu integrieren.

#### Wollen

Entscheidend für erfolgreiches Handeln ist die Motivation, besonders wertvoll und anhaltend ist die intrinsische Motivation.



#### Können

Eine Sache zu beherrschen, stärkt das Selbstbewusstsein und motiviert, sich Herausforderungen zu stellen.

#### Dürfen

Erst wenn das Commitment von Entscheidungsträgern vorliegt, führt kompetentes und motiviertes Handeln zum Erfolg.

*Die vier Komponenten des Handelns*

## Motivieren



Da der Definitionsprozess von Wissenszielen komplex ist, erfordert er von Management und Mitarbeitern gleichermaßen spezifisches Know-how, Teamfähigkeit und hohe Motivation. Gerade letztere ist ein bedeutendes Steuerungsinstrument, um die schwierigen Zieldefinitionsprozesse zu unterstützen. Dabei ist es wichtig, dass nicht nur die Beteiligten um die Notwendigkeit der Definition konkreter Wissensziele wissen und über die erforderliche Kompetenz verfügen, den Prozess erfolgreich durchzuführen, sondern dass auch die Erlaubnis der Entscheider vorliegt.

Diese Faktoren motivieren und fördern effektives Handeln. Sie scheinen selbstverständlich, werden aber oft übersehen oder unterbewertet.

Folgende Maßnahmen unterstützen den Motivationsprozess bei der Definition der Wissensziele:

- Information über Bedeutung der Wissensziele
- Kompetenzentwicklung durch Zielfindungs-Workshops
- Unterstützendes Coaching bei Konfliktsituationen
- Anerkennung von Innovationsleistungen
- Vertrauensfördernde Maßnahmen durch Implementierung einer innovationsfreundlichen Fehlerkultur
- Förderung offener Kommunikations-Strukturen und selbstverantwortlichen Handelns
- Abbau von Denktabus und Unterstützung von Querdenkern
- Einrichtung abteilungsübergreifender Transferbörsen

## Moderieren



Zieldefinitionsprozesse evozieren immer Gefühle und emotionale Beteiligung, da sie an persönliche Lebenserfahrungen und Wertestruk-

turen rühren. Interpersonale und intersystemische Konflikte sowie auf der Ebene des Individuums intrapersonale (innerpsychische) Zielkonflikte können die Folge sein. Hemmend wirken Machtbedürfnis, Versagensangst, Scheu vor Verantwortung bei der Ziel-Definition und dem „Festgelegt werden können“, aber auch das Bedürfnis nach Perfektion und deren Konsequenzen.

Werden diese Gefühle im Zielfindungsprozess wahrgenommen und akzeptiert, anstatt als mangelnde Motivation fehlinterpretiert zu werden, verlieren sie ihre destruktive Macht. Zusätzlich können Berater in Moderationsprozessen und Individual-Coachings die Sensibilität für mögliche Konflikte erhöhen und Ziel- und Entscheidungsbarrieren abbauen. Denn „Wer das Ziel kennt, kann entscheiden; wer entscheidet, findet Ruhe; wer Ruhe findet, ist sicher; wer sicher ist, kann überlegen; wer überlegt, kann verbessern.“ (Konfuzius)

Unklarheit bei der Zuständigkeit von Ziel-Entwicklung, Ziel-Setzung bzw. Ziel-Entscheidung sowie hierarchische Strukturen bergen weiteres Konfliktpotenzial besonders dann, wenn für konkurrierende Zielvorstellungen keine klaren rationalen Bewertungen oder Entwicklungsprognosen möglich sind. Doch „In jedem Entscheidungsprozess gibt es dunkle, verschlungene Pfade.“ (John F. Kennedy) Häufig dienen Wissensziele auch nur als Alibi für die rein taktischen und strategischen Egoismen Einzelner und können nachhaltig irritieren.

Eine weitere Barriere wird durch die unterschiedliche Interpretation gleich formulierter Zielvorgaben aufgebaut, was zu folgenschweren Missverständnissen führen kann. Hier helfen konsequentes Rückfragen und Feedback auf eine einheitliche Interpretationsebene zu gelangen, damit alle Beteiligten eine ähnliche Vorstellung vom Ziel erreichen und Wissensmanagement-Initiativen eine Chance auf Umsetzung erhalten.

## Mobilisieren



Die vierte Phase des Know-how Zyklus™ ist die Mobilisierung aller Beteiligten. Erst wenn es gelingt, sie alle von den Zielen zu überzeugen und wenn ihre Bedenken gehört und entkräftet wurden, können die Wissensinitiativen voranschreiten und ihre Wirkkraft voll entfalten. Hier gilt es besonders sensibel für Verdrängungsmechanismen zu sein, etwa zu geringe Berücksichtigung des Organisationskontextes, vernachlässigte Aspekte der Entscheidung, zu eng gefasste Funktionalität von Zielen sowie ausgeklammerte Zielentwicklungsprozesse oder -konflikte.

Um die Kreuzfahrt durch die stürmische See der Lernenden Organisation erfolgreich weiterführen zu können, muss die Transparenz der Maßnahmen gesichert sein, müssen die Beteiligten bei der Zielfindung einbezogen werden und muss jeder einen konkreten Nutzen der Maßnahme erkennen können. Hinzu kommen Informationsveranstaltungen, Zielvereinbarungen für alle Mitarbeiter, die regelmäßige Kommunikation von Initiativen und so genannten Quick Wins, Schulung und Coaching der Mitarbeiter für Wissensmanagement-Tools - alles Instrumente der Mobilisierungsphase, die eine weitere Vernetzung der Projekte initiieren, deren Akzeptanz erhöhen und den Widerstand gegen bzw. die Sabotage von Wissensinitiativen verhindern helfen.

## Transferieren



Den Abschluss des Know-how Zyklus™ bildet der Transfer der Wissensmanagement-Initiativen in andere Bereiche des Unternehmens. Hier geht es darum, die Erfolge definierter Wissensziele öffentlich zu machen. Ein bewährtes Instrument ist das Story Telling. Weitere Maßnahmen können im Sinne eines Leuchtturm-Prinzips das

das aktive Hinaustragen der Projekterfolge durch bewusst erarbeitete Wissensziele in das Unternehmen sein. Dazu dienen auch Best-Practice- und Lessons-Learnt-Beispiele in allen Kommunikationsmedien.

Entscheidend dabei ist, dass nicht nur Erfolge, sondern alle Erfahrungen offen und durchlässig weitergegeben werden. Nur Transparenz fördert das Vertrauen innerhalb des Unternehmens und hilft den Boden zu bereiten, auf dem weitere Wissensmanagement-Initiativen gedeihen können.

Zurück zu unserer Seefahrt: Ziel und Route stehen jetzt zwar fest, doch dass Sturm angekündigt ist, lässt

man unbeachtet – und muss es büßen. Auch Initiativen mit noch so klar definierten Wissenszielen können nur unter Schwierigkeiten in den Hafen einlaufen, wenn sie nicht im sich ändernden Kontext wahr genommen und gegebenenfalls angepasst werden.

#### Literatur:

Probst, Gilbert; Steffen Raub; Kai Romhardt: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Frankfurt am Main 1999.

Will, Hermann: Zielarbeit in Organisationen. Frankfurt am Main 1992.



#### **Der Autorin:**

Lydia C. Risterucci M. A. (Pädagogik und Psychologie), Suggestopädin und Knowledge Master, leitet die Organisationsberatung KnowledgeFactory – Denkfabrik für zukunftsorientiertes Wissensmanagement. Sie berät Unternehmen und Organisationen bei der Integration der Ressource Wissen in die Geschäftsprozesse und sieht eine Organisations-Kultur, die den Menschen in den Vordergrund stellt, als den Schlüssel zum Erfolg aller Wissensmanagement-Initiativen.

Im Münchener Arbeitskreis Wissensmanagement wimaps engagiert sie sich bei der Weiterentwicklung von Wissensmanagement-Instrumenten für die Praxis. Sie ist Mitglied in der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

risterucci@  
wissensmanagement.net



Der Know-how Zyklus™