

# Bessere Wissenskultur durch Personalmanagement

Eine ausgeprägte Wissenskultur hat nachweislich positive Auswirkungen auf die Produktivität von Unternehmen. Zentrale Werte dabei sind Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, Autonomie, Lernbereitschaft und Fürsorge.

Von Norbert Thom und Anna Osterspey

Seit den neunziger Jahren befasst sich die Managementlehre mit dem Wissensmanagement. Heute wird von einer Wissensgesellschaft gesprochen, in der sich Wissen als vierter Produktionsfaktor neben Boden, Kapital und Arbeit etabliert hat. Unternehmen müssen das in ihnen vorhandene Wissen als Wettbewerbsfaktor nutzen. Dies geschieht mithilfe eines systematischen Wissensmanagements. Ein solches umfasst alle mit der Entwicklung, Verteilung und Anwendung von Wissen verbundenen Führungsprozesse, beispielsweise Planung, Organisation und Kontrolle. Im Zentrum des Wissensmanagements stehen der Mensch und dessen Prägung durch die Wissenskultur. Weitere Komponenten sind die verfügbare Informationstechnologie sowie die gültigen organisatorischen Regelungen.

Die Wissenskultur ist Teil der Unternehmenskultur. Sie umfasst alle Werte und Normen eines Unternehmens, welche die Denk- und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder im täglichen Umgang mit Wissen prägen. Vom Grad der Ausprägung der wissensrelevanten Normen und Werte hängt es ab, ob Prozesse des Wissensmanagements unterstützt, behindert oder gar verunmöglicht werden.

## Werte einer Wissenskultur

Eine umfangreiche Forschung hat diejenigen Werte präzisiert, welche den Kern der Wissenskultur bilden. Auf diese sei im Weiteren eingegangen. Ein erster Wert ist das Vertrauen. Dieses kann als Kompensation für fehlendes Wissen hinsichtlich eines Kommunikationspartners verstanden werden. Wenn Kommunikationspartner von den guten Absichten ihres Gegenübers ausgehen und sich entsprechend öffnen, ist Vertrauen vorhanden. Vertrauen muss zwingend gegeben sein, um Wissen auszutauschen. Vertrauen begünstigt das Weiter-

geben nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit. Dieses wird verstärkt, wenn die Unternehmensmitglieder für die Weitergabe Anerkennung erfahren. Vertrauenswürdigkeit entsteht an der Hierarchiespitze. Diese Führungspersonen prägen am stärksten die Wissenskultur.

Ein zweiter Wert der Wissenskultur ist die Zusammenarbeit. Diese vollzieht sich in Teams und Netzwerken. Für den Aufbau von kollektivem Wissen in Teams ist eine hohe Kommunikationsfähigkeit erforderlich.

Der dritte Wert, die Offenheit, ist insbesondere für den Transfer von implizitem Wissen von Bedeutung. Implizites Wissen basiert auf subjektiven Einsichten und auch Intuitionen. Es ist tief in den Erfahrungen und Handlungen eines Individuums verankert. Manchmal ist es dem Wissensträger nicht bewusst oder kann von ihm sprachlich nicht vollständig ausgedrückt werden. Offenheit zeigt sich in der Bereitschaft, sich aktiv und konstruktiv mit der eigenen Umwelt auseinanderzusetzen. Dazu gehört unter anderem ein Interesse für Themen, die über den eigenen, unmittelbaren Aufgabenbereich hinausgehen. Weiterhin ist die Bereitschaft wichtig, sich bei anderen Mitarbeitern aktiv Anregungen zu holen und ihnen zugleich Lernmöglichkeiten anzubieten.

Als vierter Wert der Wissenskultur ist die Autonomie (Entscheidungs- und Handlungsfreiheit) zu nennen. In einem Arbeitsumfeld ohne hinreichende Autonomiegrade setzen die Unternehmensmitglieder ihr Wissen nur ungern in Handeln um, denn sie müssen bei Fehlern mit Sanktionen rechnen. Die Forschung hat belegt, dass Autonomie für «Wissensarbeiter» das wichtigste Arbeitsmerkmal darstellt. Weiterhin hat eine höhere Autonomie in Arbeitsgruppen positive Auswirkungen auf den Wissenstransfer. Autonomie fördert auch eigenverantwortliches

Handeln, welches unter anderem dazu führt, dass Handlungsspielräume aufgebaut, gesichert und genutzt werden.

Der nächste wesentliche Wert für eine Wissenskultur ist die Lernbereitschaft zum Erwerb neuen Wissens. Dazu gehört zugleich die Bereitschaft, aus begangenen Fehlern zu lernen und daraus Konsequenzen zu ziehen.

Der letzte hier erwähnte Wert einer Wissenskultur ist die Fürsorge. Diese führt unter anderem zur Empathie, dem besseren Erkennen der Bedürfnisse und Gefühle anderer Menschen. Fürsorge bewirkt Hilfsbereitschaft, indem beispielsweise das Wissen mit anderen geteilt wird. Bei mangelnder Fürsorge werden eigene Ideen eher zurückgehalten und aus Angst vor negativen Reaktionen nicht geäußert. Führungskräfte können Fürsorge beispielsweise in Mentoringprogrammen und lernorientierten Diskussionen zeigen.

Dass die Wissenskultur positive Auswirkung auf die Produktivität von realen Organisationseinheiten hat, konnte die Berner Doktorandin Bettina Sollberger in ihrer Dissertation (2006) eindrucksvoll belegen. Sie untersuchte den Zusammenhang zwischen den Grössen «Wissenskultur» und «Produktivität» in den drei Paketzentren der Schweizerischen Post. Das Paketzentrum mit der höchsten Wissenskultur hatte auch die höchste Produktivität aufzuweisen.

## Systematische Beeinflussung der Wissenskultur

Die Entwicklung einer Wissenskultur muss auf mehreren organisationalen Ebenen über längere Zeit stattfinden. Ein ganzheitliches Wissensmanagement setzt bei den Gestaltungsfeldern Mensch, Organisation sowie Informations- und Kommunikationstechnologie an. Der entscheidende Faktor ist jedoch der Mensch. Im betrieblichen Kontext wird er durch das Personalmanage-

ment massgeblich beeinflusst. Dessen Instrumente werden einerseits durch Spezialisten eingesetzt, zum Beispiel Mitarbeitende der Personalabteilung und externe Berater, andererseits durch die Führungskräfte, die den grössten Einfluss auf die gelebte Wissenskultur haben. Wichtige Teilbereiche des Personalmanagements sind die Personalgewinnung, -beurteilung, der Personaleinsatz, die Personalentwicklung und -erhaltung sowie -freistellung. Diese können in den Dienst der Entwicklung und Verankerung einer Wissenskultur gestellt werden.

Bei der Personalgewinnung ist darauf zu achten, inwieweit die Bewerber in ihrem bisherigen Werdegang klare Belege für die relevanten Werte einer Wissenskultur bewiesen haben. In den Selektionsverfahren können Übungen eingebaut werden, in denen die erfolgreiche Problemlösung von der Weitergabe des vorhandenen Wissens abhängt.

Besonders gute Möglichkeiten zur Einschätzung der gelebten Werte bieten die Verfahren der Leistungsbeurteilung. In diesen finden sich üblicherweise Beurteilungskriterien, mit welchen die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, die Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen, die Offenheit und Ehrlichkeit im Kommunikationsverhalten sowie die Bereitschaft zum Lernen aus eigenen Fehlern vom Vorgesetzten bewertet werden. Anspruchsvollere Verfahren weiten den Kreis der Beurteilenden aus, so dass neben den direkten Vorgesetzten auch Kollegen, Mitarbeitende und externe Kooperationspartner die relevanten Kriterien beurteilen.

Im Rahmen des Personaleinsatzes kann beispielsweise erheblicher Einfluss auf den Wert der Autonomie genommen werden. Es liegt in der Hand der Führungskräfte, den Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Stelleninhaber zu erweitern und zu bereichern. Eine besonders anspruchs-

volle Massnahme der organisatorischen Gestaltung besteht in der Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen. Deren Mitglieder können sich gegenseitig auf ihren Arbeitsstellen austauschen, erfüllen ihre Leistungsvorgaben wie zum Beispiel Produktionsziele in hoher Eigenverantwortung, entscheiden selbstständig, welches Gruppenmitglied eine weitere Trainingseinheit benötigt und tauschen zur Erfüllung des Gruppenziels gegenseitig ihr Wissen aus. Personen, die diese Verhaltensweisen nicht solidarisch leben, verbleiben nicht in solchen Arbeitsgruppen.

Bei der Personalerhaltung geht es um die Gestaltung der Anreizsysteme. Zu einem umfassenden Anreizsystem gehören als intrinsischer Anreiz die Arbeit selbst sowie als extrinsische Anreize die materiellen und immateriellen Belohnungsformen. Der partizipative Führungsstil der Vorgesetzten, die konstruktive Kooperation der Kollegen und die ehrliche Kommunikation gehören zu den immateriellen Anreizen. Mit ihnen kann mittelbar die Wissenskultur gefördert werden. Für Wissensarbeiter ist die Sinnhaftigkeit der Aufgaben sowie ihr Herausforderungsniveau und Abwechslungsreichtum von besonderer Bedeutung.

Mit dem Instrument der Personalentwicklung werden die Fähigkeiten der Mitarbeitenden gezielt gefördert. Dies geschieht beispielsweise in Schulungsmassnahmen. Das Thema «Wissenskultur» kann Bestandteil der Führungskräfteausbildung werden. Neben den Bildungsmassnahmen haben stellenbezogene Aktivitäten in der Personalentwicklung eine starke Wirkung. Ein hervorragendes Instrument des Wissenstransfers ist der Einsatz echter Stellvertreter. Im Idealfall (so wie bei Pilot und Kopilot) erreicht der Stellvertreter das gleiche Wissensniveau wie die zu vertretende Person. Es herrscht eine intensive Zusammenarbeit, basierend auf gegenseitigem Vertrauen, eine sehr ausgeprägte

Lernbereitschaft des Stellvertreters und ein hohes Mass an Fürsorge seitens des Vorgesetzten.

Mit dem Instrument der Personalfreistellung ist die Möglichkeit gegeben, sich von Personen zu trennen, welche nicht gewillt und fähig sind, die erwähnten Werte einer Soll-Wissenskultur zu verinnerlichen und in ihrem täglichen Verhalten umzusetzen.

### **Der Kulturwandel braucht Zeit**

Das Personalmanagement kann sehr wirkungsvoll dazu beitragen, dass die angestrebten Werte der Wissenskultur einer Institution in einem akzeptablen Zeitrahmen erreicht werden. Der Kulturwandel ist ein sehr schwieriges und zeitaufwändiges Unterfangen. Es wird nur dann gelingen, wenn die massgeblichen Kulturgestalter, die Führungskräfte, in ihrem eigenen Verhalten eine Vorbildfunktion einnehmen und als Macht- beziehungsweise Legitimationspromotoren den Prozess des Kulturwandels vorantreiben.

Abschliessend sei erwähnt, dass eine Universität ein hervorragendes Haus des Wissens ist. Dieses wird in Fachdisziplinen aufgeteilt und erreicht teilweise extreme Spezialisierungsgrade. Das Potenzial einer Universität wird jedoch nur dann genutzt, wenn es zum Wissensaustausch in trans- oder interdisziplinärer Weise kommt. Dazu eignen sich beispielsweise Kompetenzzentren, in denen Fachwissenschaftler intensiv ihr jeweiliges Expertenwissen austauschen. Universitäten könnten Hochformen der Wissenskultur entwickeln und verankern.

**Kontakt:** Prof. Dr. Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP), [norbert.thom@iop.unibe.ch](mailto:norbert.thom@iop.unibe.ch)  
Anna Osterspey, wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am IOP, [osterspey@iop.unibe.ch](mailto:osterspey@iop.unibe.ch)