

## **Wissenskultur - Die Integration des Menschen in System und Organisation des Wissensmanagements**

Gelebtes Wissensmanagement in Unternehmen ist heute nicht mehr eine Frage der technologischen Plattformen, die dieses ermöglichen, sondern vor allem eine Frage, ob und wie es gelingt, Mitarbeiter zu motivieren, ihr Wissen zu teilen, und die vorhandenen Wissensressourcen zu nutzen. Der Erfolg von Wissensmanagementsystemen hängt entscheidend davon ab, welche Wissenskultur das Unternehmen hat. Damit ist die Gesamtheit von im Laufe der Zeit entstandenen und akzeptierten Werten und Normen gemeint, welche die Denk- und Verhaltensmuster im Umgang mit Wissen prägen, gemeint.

Wissenskultur selbst ist wiederum eingebunden in den kulturellen Gesamtkontext des Unternehmens. Sie spiegelt die Tradition wieder, wie im Unternehmen seit seiner Gründung mit Wissen umgegangen wurde und wird. Die Kenntnis der Elemente, die die Wissenskultur im Unternehmen prägen, ist eine Voraussetzung dafür, diese auch verändern zu können. Auf der anderen Seite kann die Entwicklung einer bestimmten Wissenskultur ein Ergebnis der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sein. Unternehmen, deren Unternehmenswert wesentlich durch die Wissensressourcen bestimmt ist, müssen ein kulturelles Umfeld schaffen, das den Austausch und den Aufbau von Wissen fördert. Dies gilt fast ausnahmslos für alle Unternehmen, die auf eine starke Innovationstätigkeit ausgerichtet sind. Der dritte Aspekt des Themas ist die Frage, wie gezielt eine Veränderung der Wissenskultur herbeigeführt werden kann. Dabei ist der Zusammenhang zur Technik und zur Organisation besonders stark. Die Entwicklung einer Wissenskultur ist ein besonderer Aspekt des Changemanagements, weil sie sehr stark auf eine Veränderung der inneren Einstellungen und Haltungen des Managements und der Mitarbeiter abzielt.

Der Workshop gibt einen Überblick über die verschiedenen Aspekte des Themas. Der Beitrag von Tomas Bohinc „Wissenskultur – Begriff und Bedeutung“ zeigt auf, was unter dem Begriff Kultur zu verstehen ist und welche Bedeutung die Kultur für das Management von Wissen in Unternehmen hat. Seine These ist, dass die Bedeutung der Wissenskultur in der gegenwärtigen Phase durch einen Paradigmenwechsel begründet ist, bei dem tayloristisch orientierte Arbeitsformen durch Wissensarbeit abgelöst werden. Dieser Paradigmenwechsel macht einen Denkmusterwechsel im Umgang mit Wissen erforderlich.

Die folgenden Beiträge beschreiben auf unterschiedliche Weise, wie sich dieser Paradigmenwechsel vollzieht und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen. Ina Finke stellt in ihrem Beitrag die Motivation der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Sie beschreibt das Interventionsmodell des Fraunhofer Instituts (IPK-Interventionsmodell) mit dem die vier Motivationsfaktoren Kennen, Können, Sollen und Wollen aktiviert werden.

Jukka Alevesalo, Martin Hurter und Ursula Schweighart beschreiben eine bei Arthur D. Little entwickelte Vorgehensweise zur Veränderung der Wissenskultur. Hierbei wird sowohl auf die Analyse der Unternehmenskultur eingegangen als auch eine Methode für das Design von Maßnahmen zur Kulturveränderung vorgestellt.

Marc Kuhn beschreibt die Vorgehensweise und Ergebnisse die Wissenskulturanalyse die im Erstausrüstungsvertrieb der Robert Bosch GmbH. durchgeführt wurde. Sie ist hier die Basis für ein kultursensitives Wissensmanagement, das abhängig von den Analyseergebnissen die Wissensmanagementaktivitäten für verschiedene Organisationsbereiche in differenzierten Umfang und unterschiedlicher Intensität durchführt.

Wissensarbeit verändert nicht zuletzt auch die Arbeitsformen im Unternehmen. Andrea Ixmeier von der Deutschen Telekom AG stellt die Community of Practise vor. Dies sind Gruppen, die miteinander diskutieren, lehren und voneinander lernen. Sie ist ein Beispiel dafür, wie kollektives Lernen in Unternehmen möglich ist.

Ein sichtbares Zeichen der veränderten Unternehmenskultur im Umgang mit Wissen die Profession des Wissensmanagers. Jens Hengst beschreibt die Aufgabe und Funktion von Wissensmanagern in Unternehmen und den Masterstudiengang Wissensmanagement an der TU Chemnitz, der dafür eine wissenschaftlich orientierte Basis legt.

## **Organisation**

Dr. Tomas Bohinc

Organisationsentwicklung  
T-Systems  
Saonestraße 3  
D-60528 Frankfurt  
Tomas.Bohinc@T-Systems.com

## **Programm-Komitee**

Dr. Tomas Bohinc (T-Systems)  
Jörgen Erichsen (Deutsche Telekom AG)  
Rainer Siewers (T-Systems)  
Walter Letzel (T-Systems)