

# EXPERTENINTERVIEW GABRIELE VOLLMAR

**Beraterin, Buchautorin und Präsidentin der Gesellschaft für  
Wissensmanagement (GfWM)**



Gabriele Vollmar beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren beruflich mit dem Thema „Wissensmanagement“. Die Autorin des Buches „Knowledge Gardening – Wissensarbeit in intelligenten Organisationen“ arbeitet seit sieben Jahren als selbstständige Beraterin. Frau Vollmar ist darüber hinaus Präsidentin der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM) ([www.gfwm.de](http://www.gfwm.de)).

Ziel der GfWM ist es, den professionellen Umgang mit der Ressource „Wissen“ zu fördern und die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Sicht auf das Thema „Wissensmanagement“ herauszustellen. Der Verein versteht sich als Netzwerk für den Austausch von Unternehmensverantwortlichen, Wissenschaftlern und Beratern, treibt das Thema mit eigenen Publikationen voran und arbeitet in Gremien der Bundesregierung mit.

### **Zur Bedeutung der Wissensarbeit(er) in den Unternehmen**

Der fast inflationäre Anstieg der Anzahl, Dauer und Frequenz von Meetings in den Unternehmen zeigt, dass der Bedarf an Wissensarbeit, die ja auf den inhaltlichen Austausch basiert, enorm zugenommen hat. Ursache hierfür ist die Verlagerung der Wertschöpfung – von Massenproduktion hin zu stärker individuellen Lösungen mit einem hohen Dienstleistungsanteil. Diese Verlagerung braucht „kluge Köpfe“.

**Das Thema „Wissensmanagement“ erfährt eine Aufwertung.**

Unternehmen werden sich im Zuge dieser Entwicklung auch immer mehr ihrer Abhängigkeit von den Wissensarbeitern bewusst. Sie spüren heute, dass ausgemachte Wissensarbeiter erstens schwer zu finden und zweitens schwer zu ersetzen sind. Ich kann nicht einfach einen Mitarbeiter gegen einen anderen austauschen wie dies zum Teil in der klassischen Industrieproduktion der Fall war. So trägt auch die demografische Entwicklung stark dazu bei, dass das Thema „Wissensmanagement“ eine Aufwertung erfährt.

Wissensmanagement als Thema fand auch früher schon bei vielen Unternehmen Beachtung. Allerdings haben sich die hiermit adressierten Probleme in der Vergangenheit nicht unmittelbar auf den Geschäftserfolg ausgewirkt – also für Umsatzeinbrüche oder den Weggang von Kunden gesorgt. Insofern waren Investitionen in diesem Bereich nur schwer zu vermitteln. Heute spüren immer mehr Unternehmen, was es bedeutet, wenn gestandene Wissensarbeiter ausscheiden. Der Schmerz ist also da und damit auch die Bereitschaft, sich umfassender mit dem Management von Wissensarbeitern zu befassen.

### **Zu Besonderheiten des Managements von Wissensarbeit(ern)**

**Der Erfolg hängt vom Können und der Bereitschaft einzelner Mitarbeiter ab.**

Wissensarbeit lässt sich nicht als Prozess beschreiben und in einzelne Module zerlegen. Der Erfolg hängt vom Können und der Bereitschaft einzelner Mitarbeiter ab. Den Wissensarbeitern ist dies zunehmend bewusst. Sie kennen ihren Wert und haben eine ausgeprägte Erwartungshaltung. Von ihren Unternehmen erwarten sie ein optimales Umfeld, in dem sie sich austauschen und thematisch weiterentwickeln können.

Wissensarbeit verlangt damit nach einem ganz anderen Führungsstil als eine tayloristisch organisierte Produktion. Letztere baut auf Führungskräfte, die sich als „Ingenieure“ verstehen, deren Aufgabe es also ist, Prozesse bis ins kleinste Detail zu steuern und zu optimieren. Wissensarbeit dagegen braucht eher Gärtner als Führungskräfte, die sich auf die Schaffung eines optimalen Umfelds konzentrieren, das Wachstum der Pflanzen – sprich: die Arbeit der Wissensarbeiter – aber selbst nicht unmittelbar beeinflussen können.

Das Scrum-Modell, das für die agile Softwareentwicklung konzipiert wurde und bei dessen Entwicklung Wissensmanagement-Experten maßgeblich mitwirken, illustriert dies. Es gibt hier nicht mehr den Projektleiter, der zuteilt und kontrolliert. Für das Ergebnis sind die Projektmitglieder selbst verantwortlich.

**Der Scrum-Master agiert als Dienstleister für die anderen.**

Der Scrum-Master agiert als Dienstleister für die anderen. Er ist für die Bereitstellung der Infrastruktur verantwortlich und muss dafür sorgen, dass andere Belastungen von den Projektarbeitern ferngehalten werden. Für herkömmliche Führungskräfte ist dies natürlich eine Zumutung. Die klassische Hierarchie mit dem Manager oben und den Mitarbeitern unten gibt es nicht mehr.

**Klassische Karrieremodelle, in denen der fachlich beste Mitarbeiter zum Manager aufsteigt, passen nicht in diese Konzepte.**

Wissensarbeit birgt auch neue Herausforderungen für die Personalarbeit. Klassische Karrieremodelle, in denen der fachlich beste Mitarbeiter zum Manager aufsteigt, passen nicht in diese Konzepte. Denn Führungskräfte müssen Führungsarbeit leisten, keine Wissensarbeit. Die Organisation verliert qua Beförderung also den eigentlichen Wissensarbeiter. Ich benötige demnach andere Anreizmodelle als die Karriere. Auch Geld schafft nur begrenzt Anreize: Wissensarbeiter brennen in erster Linie für ihr Thema. Und sie zeigen in der Regel eine stärkere Loyalität gegenüber ihren Themen als gegenüber ihrer Organisation. Die Schaffung eines optimalen Umfelds, in dem sie sich inhaltlich weiterentwickeln können, erscheint vor diesem Hintergrund als der beste Weg, Mitarbeiter zu motivieren und das Wissen im Unternehmen zu halten.

Dabei sollte beachtet werden, dass bei der Wissensarbeit die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Wissensarbeiter stehen ja nicht am Fließband. Vielleicht fühle ich mich erst am Abend kreativ und würde mir stattdessen am Vormittag freinehmen. Diese Flexibilität sollte mir das Unternehmen einräumen. Und wenn Arbeit und Freizeit kaum noch zu trennen sind, dann möchte ich gerne die Werkzeuge, die ich in meiner Freizeit nutze, auch für die Arbeit einsetzen bzw. ähnliche Technologien zur Verfügung gestellt bekommen.

**Wissensarbeiter sind wesentlich selbstbestimmter und damit eher bereit und in der Lage, selbstständig tätig zu sein.**

Mit der Wissensarbeit gewinnen schließlich auch flexible Beschäftigungsmodelle an Bedeutung. Auf der einen Seite ist Wissensarbeit i. d. R. projektorientiert und damit prädestiniert für die Einbindung externer Mitarbeiter für ein Projekt; auf der anderen Seite sind Wissensarbeiter wesentlich selbstbestimmter und damit eher bereit und in der Lage, selbstständig tätig zu sein.

**Bei jeder Maßnahme und jeder einzelnen Technologie sollte hinterfragt werden, was damit bewirkt werden soll.**

### **Erfolgsfaktoren**

Wissensmanagement braucht ganzheitliche Ansätze, aber auch klare Ziele. Denn die Gefahr ist groß, dass man sich hier verzettelt. Bei jeder Maßnahme und jeder einzelnen Technologie sollte hinterfragt werden, was damit bewirkt werden soll. Später muss man prüfen, ob die bezweckte Wirkung erreicht wurde, und ggf. Maßnahmen definieren, wie man die Effektivität erhöht.

Wissensarbeiter sollten in Wissensmanagement-Projekte aktiv eingebunden werden. Dies sichert erstens eine hohe Akzeptanz und bietet zweitens die Möglichkeit, aktiv auf bestehende Strukturen aufzusetzen. Wissensarbeiter wollen sich austauschen und tun dies in den meisten Fällen auch schon – häufig in Form einer Selbstorganisation. Wissensmanagement-Projekte haben dann eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn es gelingt, diese vorhandenen Netzwerke bzw. bereits genutzte Technologien einzubinden und mithilfe der Organisation noch auszubauen.

**Es sollte mindestens ein Workshop für Führungskräfte durchgeführt werden.**

Im Laufe jedes Wissensmanagement-Projektes sollte schließlich mindestens ein Workshop für Führungskräfte durchgeführt werden, in dem aufgezeigt wird, wo deren Beitrag liegt. Im mittleren Management ist die Angst vor Kontrollverlust am größten. Gleichzeitig hat es erheblichen Einfluss auf den Erfolg des Projektes. Wenn Mitarbeiter gerügt werden, weil sie einen Blogbeitrag schreiben, dann brauche ich nicht mit einem Wissensmanagement-Projekt anfangen. Hier müssen wir ansetzen und von den Führungskräften ein klares Commitment einfordern.