

# EXPERTENINTERVIEW PROF. NORBERT GRONAU

**Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und  
Electronic Government der Universität Potsdam**



Prof. Norbert Gronau ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government der Universität Potsdam. Der Lehrstuhl befasst sich seit mehr als zehn Jahren mit Wissensmanagement – genauer: mit dem Management personengebundenen Wissens in wissensintensiven Geschäftsprozessen.

Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit berät Prof. Gronau Unternehmen zur Planung und Umsetzung von Wissensmanagement-Vorhaben.

**Anteil wissensintensiver  
Abläufe in den Unternehmen  
nimmt zu.**

### **Bedeutung der Wissensarbeit(er)**

Das Thema „Wissensmanagement“ hat während der letzten Jahre deutlich an Bedeutung gewonnen. Vor zehn Jahren war dies noch ein reines Expertenthema, heute ist es von der Problemstellung her breit akzeptiert. Dafür gibt es verschiedene Ursachen: Der Anteil wissensintensiver Abläufe lag bereits 2009 bei ca. 50% in den Unternehmen und hat nach meiner persönlichen Wahrnehmung seither weiter zugenommen. Hinzu kommen weitere Themen wie Fachkräftemangel, die demografische Entwicklung sowie Diversity-Anforderungen und -Probleme, durch die das Management von Wissen bzw. Wissensarbeitern stärker in den Fokus rückt.

Allerdings werden die damit verbundenen Herausforderungen von den meisten Unternehmen nicht wirklich antizipiert. Sie reagieren vielmehr und suchen nach einfachen Lösungen, die es aber meistens nicht gibt. So ist Wissensmanagement ein multidimensionales Problem, dessen Lösung ein durchgängiges Konzept erfordert. Da spielen kulturelle und organisatorische Fragen bis hin zur räumlichen Gestaltung der Arbeitsumgebung hinein. Solch ganzheitliche Konzepte lassen sich in der Praxis nur schwer durchsetzen, zumal der Return on Investment meist nicht quantitativ messbar ist.

### **Besonderheiten des Managements von Wissensarbeitern**

In unserem Forschungsansatz gehen wir davon aus, dass Wissen stillschweigend ist und deswegen nicht in Form von künstlichen Intelligenzsystemen expliziert werden kann. Der Begriff „Wissensdatenbanken“ verbietet sich aus meiner Sicht geradezu, wenn man über Wissensmanagement spricht. Datenbanken sind relational strukturiert – Wissen lässt sich nicht in dieser Form strukturieren. Eine Verbesserung der Wissensarbeit lässt sich somit nur erreichen, wenn der Experte, also der Wissensträger, angemessen integriert sowie dafür gesorgt wird, dass Wissen fließen, also ausgetauscht und in den Prozessablauf eingebracht werden kann.

**Der Wissensfluss von Person  
zu Person muss unterstützt  
werden.**

Wissensmanagement lässt sich nicht mit herkömmlichen Prozessmodellen bewerkstelligen. Dort kann man nur festlegen, dass Informationen von A nach B fließen sollen. Wie das Wissen fließt, bleibt dabei außen vor. Aus einer aktuellen Studie wissen wir, dass in 75% der wissensintensiven Tätigkeiten der Wissensfluss von Person zu Person – und nicht dokumentenbasiert – erfolgt. Das heißt, als Unternehmen muss ich ein Umfeld schaffen, das einen Wissensfluss von Person zu Person unterstützt.

### **Erfolgsfaktoren bei der Integration von Wissensarbeitern**

**Flexibler Zugriff auf Informationen erfordert geeignete Technologien.**

Natürlich ist es für den Wissensfluss wichtig, dass Wissensarbeiter von überall flexibel Zugriff auf Informationen haben und sich austauschen können. Dafür gibt es geeignete Technologien. Wichtig ist, dass die Restriktionen für den Austausch minimiert werden. IT-Leiter sind deshalb meist denkbar ungeeignete Adressaten für Wissensmanagement-Projekte. Tatsächlich gibt es immer noch viele Unternehmen, die den Austausch von Dokumenten nur über freigegebene Laufwerke wie Anfang der 90er Jahre erlauben. Mit Wissensmanagement braucht man hier gar nicht anzufangen.

**Junge Menschen erwarten moderne Technologien von den Unternehmen.**

Insgesamt müssen Unternehmen aufpassen, dass sie nicht potenzielle Mitarbeiter mit veralteten Technologien und starren Vorschriften verschrecken. Junge Menschen lassen sich heute nicht mehr mit einem Blackberry begeistern! Absolventen – dies wissen wir von unseren Studenten und wissenschaftlichen Mitarbeitern – sind heute „always online“ und einen offenen Informations- und Datenaustausch über Internetdienste wie GoogleDocs oder Dropbox gewohnt. Diese Flexibilität sowie die Möglichkeit zur Nutzung vergleichbarer Werkzeuge fordern sie auch von Unternehmen. Auch etablierte Mitarbeiter in den Unternehmen wissen um ihre Bedeutung und sie neigen immer mehr dazu zu meutern, wenn das Umfeld nicht stimmt.

Wissensmanagement ist allerdings kein rein technisches Problem. Es fängt bei der Kultur an, die einen offenen und vertrauensvollen Austausch fördert und unterstützt. Top-down-Strukturen und Hierarchiedenken wirken hierbei hemmend. Kultur lässt sich allerdings nicht vorschreiben, sondern muss von den Führungskräften vorgelebt werden. Mitarbeiter verhalten sich so, wie sich Führungskräfte verhalten.

**Wissensmanagement braucht Räume, die den Wissensaustausch zulassen.**

Wissensmanagement wird dadurch unterstützt, dass es Räume gibt, die den Wissensaustausch zulassen und eine Begegnung zwischen Mitarbeitern ermöglichen – und damit meine ich nicht allein virtuelle Räume für Communitys. Die Einrichtung einer Kaffecke kann hier schon viel bewirken. In neueren Bürogebäuden gehören solche Gemeinschaftsräume immer häufiger zum integralen Bestandteil.