

Das Berufsbild des Wissensmanagers – neue Rollen, unterschätzte Kompetenzen, aktuelle Trends

*Habe nun, ach! Philosophie,
Juristerei und Medizin,
Und leider auch Theologie
Durchaus studiert, mit heißem Bemühn.
Da steh' ich nun, ich armer Tor,
Und bin so klug als wie zuvor!*

Motivation und Einführung

So beklagt sich bereits Goethes Faust, und auch der moderne Wissensmanager könnte dies in ähnlicher Weise tun. Sein Job erfordert weitreichende Kenntnisse in den Bereichen Psychologie, Betriebswirtschaftslehre und Informatik sowie weiteren Disziplinen; doch stimmen die Rahmenbedingungen in seiner Organisation nicht, werden ihm all seine Fachkenntnisse nichts nützen. Damit niemand mehr gezwungen ist, einen Pakt mit dem Teufel einzugehen, möchten wir hier das Berufsbild definieren und zeigen, welche Kompetenzen und persönliche Eigenschaften der optimale Wissensmanager benötigt, wo er im Unternehmen angesiedelt werden kann und welche zielgerichteten Ausbildungswege derzeit offen stehen.

Wissensmanagement ist angesichts des demografischen Wandels und aktueller Managementtrends das Thema. Annähernd sämtliche Unternehmen und öffentliche Verwaltungen bemühen sich um die flächendeckende Einführung und Umsetzung, doch die Rolle des Wissensmanagers stellt sich in diesem Szenario bisher noch sehr vage dar. Selbst wenn es um seine Bezeichnung geht, herrscht Unklarheit: Wissensmanager, CKO (Chief Knowledge Officer), Fachreferent Project Lead Wissensmanagement und viele andere große Worte bezeichnen den gesuchten Wissensmanager in Stellenanzeigen. Es existieren insbesondere drei aktuelle Herausforderungen:

- **Komplexes Kompetenzprofil:** Unsere langjährigen Projekterfahrungen haben gezeigt, dass neue Rollen und unterschätzte Kompetenzen immer erfolgskritischer werden.
- **Situatives Anforderungsprofil:** Die Anforderungen in den Unternehmen sind aufgrund der Unternehmensgröße, der Ausgangssituation, usw. extrem unterschiedlich.
- **Interim Management:** Auch das Finden eines hoch qualifizierten Mitarbeiters, der zeitlich begrenzt Wissensmanagement erfolgreich einführen kann, ist schwierig.

Die folgenden Schritte sollten hier professionell unterstützt werden:

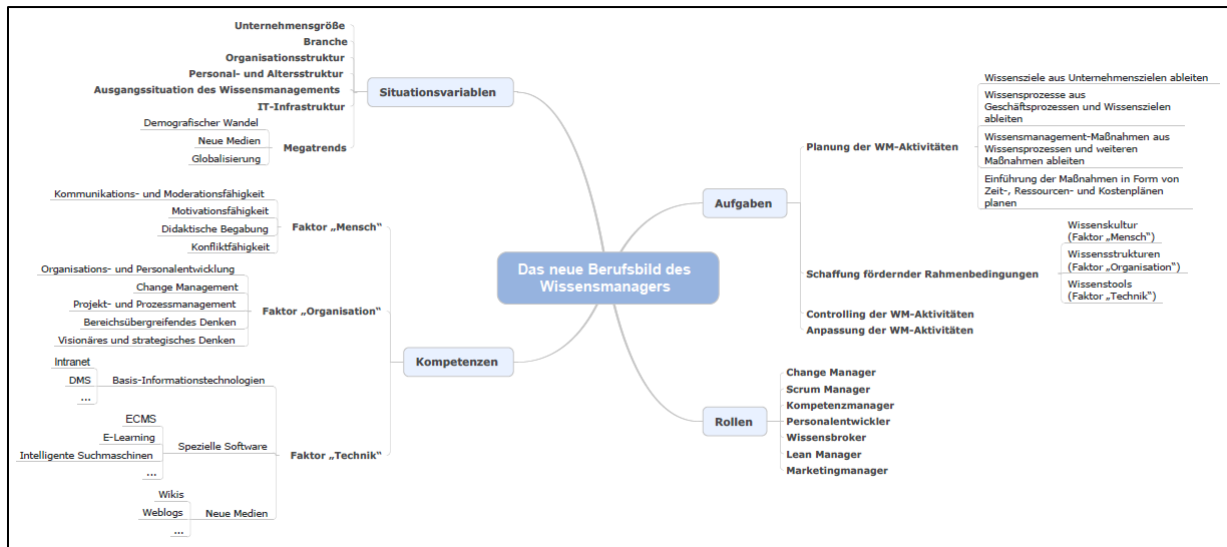
- **Situation des Wissensmanagement in Organisationen analysieren**
- **Aufgabenprofil des Wissensmanagers aus Situation ableiten**
- **Kompetenzprofil des Wissensmanagers aus Situation und Aufgabenprofil ableiten**
- **Suche nach Bewerbern mit geeigneten Grundqualifikationen durchführen**
- **Bewerber gemäß Aufgaben und Kompetenzprofil bewerten und auswählen**
- **gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen für Wissensmanager planen**

Der Anteil der Wissensarbeiter steigt in der heutigen Arbeitswelt und persönliches Wissensmanagement wird angesichts zunehmender E-Mail-Flut und eines Überflusses an Informationen für den Einzelnen unumgänglich. Jede Führungskraft muss quasi Wissensmanager sein, um den Erfolg ihres Unternehmens zu sichern und dem Verlust von Erfahrungen vorzubeugen. Doch an dieser Stelle soll das Berufsbild des Wissensmanagers klar im Fokus stehen.

Das interdisziplinäre Kompetenzprofil des Wissensmanager

Damit die vielfältigen Aufgaben des Wissensmanagements möglichst erfolgreich und effizient erfüllt werden können, benötigt man professionelle Wissensmanager. An sie werden verschiedenste Anfor-

derungen gestellt. Um die Anforderungen an einen Wissensmanager zu kennen, muss man seine Aufgaben betrachten (siehe Abbildung).



Die Planung der Maßnahmen des Wissensmanagements umfasst beispielsweise die folgenden Teiltätigkeiten:

- **Wissensziele aus Unternehmenszielen ableiten**
- **Wissensprozesse aus Geschäftsprozessen und Wissenszielen ableiten**
- **Wissensmanagement-Maßnahmen aus Wissensprozessen und weiteren Aktivitäten ableiten**
- **Einführung der Maßnahmen in Form von Zeit-, Ressourcen- und Kostenplänen planen**

Jeder Wissensmanager sollte über Fachkompetenz, Führungskompetenz, Schlüsselqualifikationen und Selbstkontrollkompetenz verfügen. Außerdem braucht er weitreichende Kenntnisse zum Thema Datenschutz, da seine Aufgabe auch diese Verantwortung mit sich bringt.

Da vom Wissensmanagement fließende Übergänge in alle Bereiche der Organisation existieren und Wissensmanagement sich daher nicht wie andere Abteilungen klar abgrenzen lässt, sollte der Wissensmanager Fachkenntnisse in den Gebieten Personalführung, Pädagogik und Wirtschaftsinformatik mitbringen. Allerdings sollte er darüber hinaus zum Beispiel über psychologische, soziale und politische Grundlagenkenntnisse verfügen. Hier zeigt sich das eingangs dargestellte Dilemma; eigentlich ist ein Universalgenie erforderlich. Der Begriff Kompetenz besteht aus fünf sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren:

- **Explizites Wissen:** Fakten, die durch Ausbildung und Informationen erworben werden
- **Fähigkeiten:** Praktisches Können, das durch Training und Praxis erworben wird
- **Erfahrung:** Kenntnis, die durch Nachdenken über frühere Fehler und Erfolge erworben wird (Hintergründe, warum bisherige Ansätze ggf. nicht funktioniert haben)
- **Werturteile:** Auffassungen, die der Einzelne für richtig hält
- **Soziales Beziehungsgeflecht:** Beziehungen eines Menschen in einer bestimmten Umgebung

Zusammenfassend kann man sagen, dass für die Position des Wissensmanagers eine ganzheitliche Persönlichkeit erforderlich ist, die Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Per-

sönlichkeitskompetenz in sich vereint. Zusammen bilden diese Kompetenzen dann die eigentliche Handlungskompetenz zum Wissensmanagement. Soft Skills werden hier jedoch häufig vernachlässigt.

Die neuen Rollen des Wissensmanagers

Insbesondere die folgenden Rollen eines Wissensmanagers scheinen bisher vernachlässigt worden zu sein:

- **Change Manager:** Die Einführung von Wissensmanagement stellt stets eine weitreichende Veränderung in den Bereichen Vision, Struktur, Kultur und Technologie dar und muss deshalb zwingend durch ein professionelles und konkretes Change Management begleitet werden (zum Beispiel Schaffung von Bereitschaft zur Wissensteilung durch Partizipation).
- **Scrum Manager:** Alle Erfahrungen zeigen, dass die Einführung von Wissensmanagement ein agiles bzw. evolutionäres Vorgehen im Sinne eines Spiralmodells erfordert (statt Wasserfallmodell). Sowohl bei der SW-Einführung als auch bei organisatorischen Maßnahmen ist Prototyping angeraten, um eine schnelle Rückkopplung bei den Nutzern zu erhalten. Wie bei Scrum scheint eine stärkere Akzentuierung der Kommunikation anstelle der Dokumentation gefordert.
- **Kompetenzmanager:** Eigentlich sollte sich der Wissensmanager eher als Kompetenzmanager begreifen, da die reine Sicherung und Verteilung von Wissen (z.B. in Lessons-Learned-Berichten) noch nicht die Fähigkeit sicherstellt, erfolgreichere Projekte durchzuführen.
- **Personalentwickler:** Der Wissensmanager wird zum Kompetenzentwickler für Wissensarbeiter (Umgang mit der E-Mail-Flut, persönliches Wissensmanagement usw.).
- **Wissensbroker:** Ferner muss der Wissensmanager zwischen dem Angebot und der Nachfrage von Wissen vermitteln. Insbesondere muss er zum Wissensnutzungsmanager werden (Begriffsmanager, Findespezialist, Not-invented-here-Syndrom usw.).
- **Lean Manager:** Schlankes Wissensmanagement in Ausbaustufen und Reifegraden ohne Verzettelung ist gefragt. Dazu sind Kosten- und Risikoaspekte einzubeziehen und der Faktor „Zeit“ zu beachten. Sind Story Telling und Wissensbilanz zu aufwendig? Aber auch wie wählt man den Umfang von Projektreview oder Qualitätszirkeln?
- **Marketingmanager:** Die interne Werbung für solch ein neues Thema wie Wissensmanagement wird oft unterschätzt. Deshalb müssen Kommunikationskonzepte erstellt werden (zielgruppenspezifische Nutzenargumentation, Erfolgsgeschichten usw.).

Daneben muss der Wissensmanager weitere Rollen einnehmen, insbesondere:

- **Diversity Manager:** z.B. Wie bringt man „Alte Hasen“ und „Neue Besen“ in altersgemischten Teams zusammen?
- **Talent Manager:** z.B. Wie schafft man es, erfolgskritische Wissensträger langfristig an das Unternehmen zu binden?
- **Technology Scout:** z.B. Welche neuen technologischen Entwicklungen bei Wikis sind relevant?
- **„Erwartungsmanager“:** z.B. Wie vermittelt man dem TOP-Management eine realistische Erfolgserwartung?

Weiterhin sollte sich der Wissensmanager eher als visionärer, partizipativer „Wissensführer“ im Sinne des Leadership-Gedanken begreifen.

Der Wissensmanager als Change Manager

Als zentral betrachten wir den Wissensmanager als Change Manager. Er muss ein komplexes neues Thema in die Organisation tragen und darin nachhaltig verankern. Alle IT-Programme, wie MS SharePoint und andere Content- oder Dokumenten-Management-Software, werden nicht ihre optimale Wirkung entfalten, wenn deren Einführung nicht im Zuge eines professionellen Change Managements „verhaltens-orientiert“ begleitet wird. Die Kollegen müssen mitgenommen werden, sie müssen Lust auf die neuen Lösungen haben und einen direkten Nutzen erkennen.

Unter Change Management oder auch Veränderungsmanagement versteht man alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine erfolgreiche Veränderung in einer Organisation bewirken sollen. Dabei kann es sich um die Einführung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen handeln. Die folgenden wichtigen Phasen im Change Management entstammen dem 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin:

- **Unfreezing:** Den Start der ersten Phase läutet Unzufriedenheit ein, es kommt zur Erkenntnis, dass es eine Notwendigkeit zur Veränderung gibt. Das bisherige Vorgehen wird in Frage gestellt. Ist in dieser Situation ausreichend Flexibilität vorhanden, entsteht die Bereitschaft zur Veränderung. Die nach Veränderung strebenden Kräfte müssen gestärkt werden, wodurch ein Bewusstsein für die Veränderung geschaffen wird.
- **Moving:** In der Veränderungsphase erdenkt und erprobt der Wissensmanager gemeinsam mit seinen Kollegen mögliche Lösungen. Bisherige Vorgehensweisen werden erneuert, Probleme werden in Teilprojekten angegangen, und neue Vorgehensweisen werden erarbeitet.
- **Refreezing:** Hier wird angestrebt, die entwickelten Problemlösungen bzw. neuen Handlungswege zu etablieren, also zu verfestigen. An dieser Stelle wird der Veränderungsprozess zunächst abgeschlossen. Die Veränderung muss zunächst stabilisiert, also eingefroren werden, was bedeutet, dass die Neuerungen wieder zu Gewohnheiten werden sollen.

Der Wissensmanager nimmt in der Funktion des Change Managers demnach verschiedene Rollen ein:

- **Vermittler:** Der Change Manager vermittelt zwischen Idealen des TOP-Managements (top-down) und den Realitäten der Mitarbeiter (bottom-up), um in Balance sowohl zu abstrakte Ziele als auch Verzettelung zu vermeiden.
- **Coach:** Als Wissenscoach erarbeitet der Wissensmanager mit den Führungskräften eigene Lösungen des Wissensmanagements.
- **Zuhörer:** Sowohl im Zuge der Ist-Analyse als auch im Rahmen von kontinuierlichen Evaluationen muss der Wissensmanager die Anwender zum Feedback motivieren und den Wünschen der Nutzer zuhören (nicht unbedingt Fragebogen).
- **Lernender:** Zum einen müssen sich Wissensmanager in diesem sehr dynamischen Feld kontinuierlich weiterbilden und -entwickeln; zum anderen wird es unumgänglich sein, aus Fehlern zu lernen und die Ansätze kontinuierlich zu verbessern.

Daneben sollte der Wissensmanager weitere „weiche“ Fähigkeiten an den Tag legen bzw. entwickeln, zum Beispiel:

- **Lehrender**
- **Moderator**
- **Berater**
- **Problemlöser / Trouble-Shooter**
- **Motivator**
- **Steuermann**
- **Treiber**
- **Integrator**
- **und vieles mehr**

Situative Ausrichtungen und Spezialkompetenzen

Die Gewichtung der oben eingeführten Aufgabengebiete, Kompetenzbereiche und Rollen hängt von verschiedenen situativen Faktoren ab (siehe Abbildung), insbesondere:

- **Unternehmensgröße**

- **Branche**
- **Organisationsstruktur**

So können zum Beispiel in Unternehmensberatungen, Hochschulen, Kommunen, Großunternehmen des produzierenden Gewerbes (wie Siemens), mittelständischen Betrieben, Kliniken und Kleinunternehmen sehr unterschiedliche Anforderungen an den Wissensmanager gestellt werden. Ferner sind die Auswirkungen der folgenden Megatrends differenziert zu berücksichtigen:

- **Demografischer Wandel und Fachkräftemangel:** Liegen die Herausforderungen in diesem Bereich, wie beispielsweise aktuell bei öffentlichen Verwaltungen, spielen Altersstrukturanalysen und die Wissenssicherung bei Altersruhestand eine wichtigere Rolle.
- **Social Media und Enterprise 2.0:** Bei modernen kleinen Unternehmen könnten Spezialkenntnisse über die Wiki-Einführung erfolgskritisch sein.
- **Globalisierung und Internationalisierung:** Entwickeln, produzieren und vertreiben Unternehmen weltweit, so könnten interkulturelle Unterschiede beim Wissensmanagement wichtig werden (zum Beispiel größere Führungsdistanz in China).

Auch dies zeigt, dass Wissensmanager neben bestimmten Grundqualifikationen über sehr spezielle Kenntnisse und Erfahrungen verfügen müssen.

Organisatorische Eingliederung und verwandte Tätigkeitsfelder

Die Position des Wissensmanagers kann in Organisationen unterschiedlich verortet werden bzw. eine organisatorische Eingliederung ist in den folgenden Bereichen möglich:

- **Linie oder Stab:** Soll der Wissensmanager Weisungsbefugnis erhalten oder lediglich Entscheidungen vorbereiten?
- **Personal oder Fachabteilung (z.B. F&E):** Obwohl die Stelle typischerweise in der Personalentwicklung aufgehängt ist, kann dies auch in der F&E geschehen.
- **Zentral oder dezentral:** Zu Beginn ist ein zentraler Wissensmanager unabdingbar.

Diese Entscheidungen bergen jeweils Vor- und Nachteile. Weitere Entscheidungsdimensionen sind:

- **Lenkungsausschuss**
- **Projektorganisation**
- **Matrixorganisation**
- **Outsourcing**
- **usw.**

Ferner muss der Wissensmanager gleichzeitig die folgenden Rollen einnehmen bzw. entsprechende Schnittstellen pflegen:

- **Projektmanager**
- **Prozessmanager**
- **Qualitätsmanager**
- **Risikomanager**
- **Innovationsmanager**

Insbesondere in großen Unternehmensberatungen haben sich bereits differenziertere Berufsbilder als reine Wissensmanager herausgebildet. Es gibt:

- **Wiki-Gärtner**
- **Thesaurus-Manager**
- **reine Internet-Rechercheure**

Diese führen jeweils Unteraufgaben eines Wissensmanagers professionell aus. Als sehr gute Möglichkeit, Wissensmanagement in Organisationen über ein Pilotprojekt einzuführen, hat sich die Sicherung von Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeiter herausgestellt. Der Wissensmanager fungiert hier als Prozessbegleiter und erhebt und sichert das wertvolle Erfahrungswissen. Dies kann im ersten Schritt auch durch ein externes Beratungsunternehmen umgesetzt werden, das den Wissensmanager für seine zukünftigen Aufgaben in diesem Bereich ausbildet.

Interim Management für Wissensmanagement

Dieses Thema wirft direkt auch die Frage auf, ob der Wissensmanager in den eigenen Reihen des Unternehmens oder der Behörde zu suchen ist oder ob eine Beratungsfirma „eingekauft“ werden sollte. Fragen Sie mich, ist hier wie so oft die Antwort ein klares: je nachdem. Die Entscheidung sollte danach getroffen werden, welche Kultur bisher im Unternehmen herrscht, welche Maßnahmen bereits getroffen wurden und ob es Vorbehalte oder geeignete Persönlichkeiten im Unternehmen gibt, welche die Rolle einnehmen wollen und können. Mir scheint jedoch aus meiner praktischen Erfahrung heraus das Hinzuziehen außenstehender Fachleute empfehlenswert. Die Mitarbeiter werden ihnen unvoreingenommen entgegenzutreten, und sie sind wirkliche Fachleute.

Hier bieten sich Interim Manager an. Sie übernehmen Ergebnisverantwortung für ihre Arbeit in einer Linienposition und verlassen das Unternehmen, sobald das Problem gelöst und eine stabile neue Unternehmens- oder Bereichsführung etabliert ist, oder nach dem Relaunch der betreffenden strategischen Geschäftseinheit. Sie helfen demnach, die oben beschriebene Veränderung umzusetzen, qualifizieren den späteren Mitarbeiter und ziehen sich dann zurück.

Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick

Ausbildungsgänge wie beispielsweise Masterstudiengänge an den Hochschulen Hannover und Krams sowie Zertifikatslehrgänge wie zum Beispiel IHK-Zertifikate zeigen den aktuellen Trend. Typische Stellenanzeigen fokussieren jedoch noch zu sehr IT-Skills anstelle von Soft Skills. Eine modulare Kompetenzentwicklung im Sinne eines Life Long Learning (LLL) ist gefordert.

Häufig wird das Thema Wissensmanagement und auch die Besetzung der Position des Wissensmanagers zu stark aus Sicht der IT angegangen. Davon möchten wir abschließend nochmals eindringlich abraten, da eine Einführung des Themas allein über diesen Zugang nie erfolgreich gelingen und stets Widerstände der Mitarbeiter hervorrufen wird.

Zukünftig wird Wissensmanagement wie bereits Prozessmanagement, Innovationsmanagement oder andere neue Strömungen Eingang in die Organisationsstruktur finden.

Kurzvita

Prof. Dr. Michael Müller ist Professor für Organisation und Management, insbesondere Wissensmanagement an der Hochschule Ansbach und Senior Consultant im Steinbeis-Beratungszentrum Wissensmanagement. Seit über 20 Jahren begleitet der Autor Organisationen bei der schlanken und nachhaltigen Einführung von Wissensmanagement. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Beratung und Wissenssicherung.

Stellenbesetzung durch das SBZ Wissensmanagement

Nutzen Sie unsere Kompetenz und unser Netzwerk zur Besetzung Ihrer freien Stelle im Bereich Wissensmanagement, Innovations-/Ideenmanagement, Technische Dokumentation und weiteren angrenzenden Feldern.

Wir unterstützen Sie von der aktiven Kandidatensuche (Active Sourcing) in unserem Netzwerk bis hin zum Personalauswahlverfahren. Hierbei prüfen wir insbesondere die fachliche Eignung in Bezug auf Ihre vorhandene bzw. geplante Wissensorganisation.