

## Dr.-Ing. Wolfgang Sturz über den Nutzen von Wissensmanagement

# „Wissen multipliziert sich durch Teilen“

Nach Ansicht von Dr.-Ing. Wolfgang Sturz, geschäftsführender Gesellschafter der Sturz Gruppe, ist Wissensmanagement der Schlüssel zum Erfolg. Die besten Chancen haben Unternehmen, die ihre Mitarbeiter zum Wissensaustausch motivieren und das Entstehen von Netzwerken fördern.

**Produkt Global:** Mitarbeiter beschäftigen sich oft mit Problemen, die andere im gleichen Unternehmen oder auch außerhalb bereits gelöst haben. Wie kann man das verfügbare Wissen sammeln und in geordnete Bahnen lenken?

**Dr.-Ing. Wolfgang Sturz:** Wenn Mitarbeiter Wissensmanagement machen sollen, geht es zu allererst um die richtige Einstellung und die richtigen Arbeitsweisen. Natürlich brauchen sie auch eine Organisation, die sie unterstützt, und eine geeignete EDV-Infrastruktur. Wissensarbeiter müssen sich aber primär selbst organisieren können – und da sehe ich große Defizite. Um nur zwei einfache Beispiele

zu nennen: Verstopfte Mailboxen mit Hunderten von Mails im Eingangsverzeichnis und völlig fehlende Ablagestrukturen sind in der Praxis keine Seltenheit. Und wer von sich behauptet, richtig googlen zu können, sollte das nicht auf die Eingabe von Suchbegriffen reduzieren, sondern sich auch mit den inzwischen fast 100 zusätzlichen Google-Funktionalitäten auskennen.

**Produkt Global:** Wie werden Mitarbeiter zu Wissensarbeitern?

**Dr.-Ing. Wolfgang Sturz:** Oft erwarten Mitarbeiter, dass man ihnen das Wissen zu trägt, also quasi auf dem Silbertablett präsentiert. Tatsächlich haben Wissens-



(Bild: Sturz Gruppe)

**Dr.-Ing. Wolfgang Sturz ist geschäftsführender Gesellschafter der Sturz Gruppe, Inhaber eines Lehrauftrags der Universität Ulm, Publizist und Berater für die Einführung von Wissensmanagementsystemen.**

arbeiter heute eine Holschuld: Sie müssen lernen, sich in ihrem Umfeld auszukennen, sie müssen wissen, wen sie wann wozu fragen können. Das funktioniert natürlich nur, wenn sie im Gegenzug bereit sind, auch eigenes Wissen ab-

zugeben. Übrigens: Je mehr Wissen ein Mitarbeiter an andere abgibt, desto wertvoller, wichtiger und letztlich unentbehrlicher wird er in der Rolle als Wissensmultiplikator für sein Unternehmen. Wir brauchen eine Wissensaustauschkultur, die in der Unternehmenskultur und letztlich sogar in den organisatorischen Strukturen abgebildet sein muss.

**Produkt Global:** Wie kann das konkret aussehen?

**Dr.-Ing. Wolfgang Sturz:** Wenn wir in unserer Unternehmensgruppe merken, dass zwischen den Mitarbeitern A und B, die vielleicht in völlig unterschiedlichen Bereichen tätig sind, immer mehr Kommunikation entsteht, dann legen wir die Bereiche auch organisatorisch zusammen. So werden aus den "Trampelpfaden der Kommunikation" offizielle Verbindungen im Organigramm.

**Produkt Global:** Wie sieht eine Unternehmenskultur aus, die den Wissensaustausch fördert?

**Dr.-Ing. Wolfgang Sturz:** Sie muss angstfrei sein. Ein Vorgesetzter darf keine Angst haben, dass ihm ein Zacken aus der Krone bricht, wenn ein Mitarbeiter mehr weiß als er. Mitarbeiter dürfen keine Angst haben, ihr Wissen abzugeben. Den Unternehmen mit flachen Hierarchien und einer sehr offenen Kultur des Wissensaustausches wie SAP geht es übrigens meistens recht gut. Der Wissensaustausch führt also dazu, dass die Beschäftigten nicht mehr, sondern weniger Sorge um ihre Arbeitsplätze haben müssen.

**Produkt Global:** Wie schafft man den Übergang von hierarchischen zu kooperativen Strukturen?

**Dr.-Ing. Wolfgang Sturz:** Das ist nicht einfach. Es kann nur gelingen, wenn sowohl das Management als auch die Mitarbeiter dies wollen und aufeinander zugehen.


**Produkt Global:** Dass Beschäftigte unternehmensintern miteinander konkurrieren, ist gang und gäbe. Ein Beispiel sind Mitarbeiter konkurrierender Abteilungen, die von Entlassung bedroht sind.

**Dr.-Ing. Wolfgang Sturz:** Wenn die Kündigungsdrohungen bereits ausgesprochen wurden, ist in der Regel ein Inseldenk

die Folge. Jede Abteilung wird dafür sorgen, dass sie optimal da steht. Es wird kein Wissensaustausch stattfinden, das Rad wird immer wieder neu erfunden. Sinnvoller wäre es, wenn das Management den Mitarbeitern der betroffenen Abteilungen zum Beispiel die gemeinsam Aufgabe stellen würde, Vorschläge für Kosteneinsparungen zu machen. Es ist erstaunlich, welche Potenziale heute verschenkt werden, weil genau diese Frage nicht gestellt wird. Wenn ich als Berater in solche Firmen hineingehe, erhalte ich meistens so unglaublich viele Verbesserungsvorschläge, dass die erforderlichen Rationalisierungsziele problemlos erreichbar sind – und zwar ohne Entlassungen. Außerdem: Wenn entlassen wird, werden die verbliebenen Mitarbeiter befürchten, dass morgen vielleicht das Gleiche mit ihnen passiert. Sie werden nicht mehr kommunizieren, die Lösungsfindungskapazitäten werden dramatisch sinken.

**Produkt Global:** Kann Wissensmanagement auch zwischen Unternehmen oder gar branchenübergreifend funktionieren?

**Dr.-Ing. Wolfgang Sturz:** Eine Herausforderung für das zur Sturz Gruppe gehörende Übersetzungsunternehmen transline besteht darin, ständig mehr Dokumentationen in mehr Sprachen in stets höherer Qualität zu stets geringeren Kosten zu übersetzen. Dafür brauchen wir einen brancheninternen Informationsaustausch. Wir wären nicht erfolgreich, wenn wir uns nicht mit anderen zusammensetzen und unterhalten würden – auch mit Firmen, mit denen wir in einem intensiven Wettbewerb stehen. Man gibt und erhält Anregungen, die zu Prozessinnovationen führen können. Wissen multipliziert sich durch Teilen. Deshalb arbeiten wir unter anderem in Arbeitskreisen wie FOLT (Forum Open Language Tools) oder Transforum mit.

	<b>infoDIRECT</b>	<b>35PG0307</b>
<a href="http://www.produkt-global.de">www.produkt-global.de</a> ▶ Homepage transline Group ▶ Homepage Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation ▶ Link zu den 3. Stuttgarter Wissensmanagement-Tagen		