

Wissensmanagement - wie Sie es erfolgreich einführen und aktiv halten

„Frau Huber, wissen, Sie wo die Studie mit den neuesten Marktzahlen ist?“
Eine ganz alltägliche Frage, wie sie in jedem Unternehmen am Tag unzählige Male in unzähligen Variationen gestellt wird. Das gesamte Wissen einer Organisation basiert auf dem individuellen Wissen ihrer Organisationsmitglieder. Verlässt ein Organisationsmitglied das Unternehmen, dann geht damit auch häufig ein Teil des Organisationswissens verloren.

Einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) über die Relevanz von Wissensmanagement in der deutschen Industrie ^[FS1] zufolge, beträgt der Anteil des Produktionsfaktors Wissen an der Wertschöpfung bereits über 50 Prozent. Nach der Einschätzung der 250 befragten Unternehmen könnte durch eine effiziente Nutzung und Bewirtschaftung der Ressource Wissen die Produktivität im Durchschnitt um ein Drittel gesteigert werden. Die Unternehmen gaben aber auch an, dass sie weniger als die Hälfte des zur Verfügung stehenden Wissens nutzen. Das ist auf gewisse Unsicherheiten über die Existenz sinnvoller und geeigneter Methoden und Werkzeuge zum Management von Wissen zurückzuführen.

Der Begriff Wissensmanagement, oder neudeutsch Knowledge-Management (KM), kann ganz verschiedene Bedeutungen tragen. Die Bandbreite reicht von technologischen Aspekten wie Dokumentenmanagement, Workflow oder Content Management bis hin zur Lernenden Organisation. Jedes Unternehmen wird entsprechend seiner individuellen Eigenheiten (Vision, Mission, Strategie, Branche, Markt, Wettbewerbssituation, etc.) unterschiedliche Zugänge haben. Daher ist es notwendig, dass jedes Unternehmen ein passendes Grundverständnis für Wissensmanagement selbst entwickelt. Dies erleichtert ganz erheblich die Kommunikation über Wissensmanagement-spezifische Inhalte im Unternehmenskontext.

5 Tipps für die erfolgreiche Einführung und Aktivhaltung eines Wissensmanagement-Systems

Tipp 1: Gute Vorarbeit ist die halbe Miete!

Neben einer klaren Definition ist es wichtig zu wissen, was man denn mit der Neuerung eigentlich erreichen will – und zwar VOR der Einführung von Techniken oder Instrumenten. Hierbei müssen gleichermaßen die Interessen von Seiten des Unternehmens als auch von Seiten der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Letzteres ist von entscheidender Bedeutung, wenn man an das Wissen will, das in den Köpfen der Mitarbeiter steckt. Damit das System dann auch gelebt wird, müssen beide Seiten einen Nutzen daraus ziehen können.

Tipp 2: Nicht zu viel auf einmal!

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Einführung von KM-Systemen ist, dass sie organisch mit der Struktur wachsen müssen. Jede Neuerung löst alte, eingefahrene Routinen ab, die dem Anwender vertraut waren. Neue Wege sind ungewohnt. Der Mensch tendiert dazu, ungewohntes erst einmal abzulehnen. Bis die neuen Verfahren in Fleisch und Blut

über gegangen sind dauert es einige Zeit. Diese Zeit sollte eingeplant werden, um Akzeptanzproblemen und damit dem Scheitern der Einführung vorzubeugen.

Tipp 3: Nur was akzeptiert wird, wird auch gelebt!

In jedem Unternehmen gibt es offizielle und inoffizielle Regeln und Routinen. Es lohnt sich gerade die Struktur hinter der Struktur genauer zu betrachten und für den Aufbau und die Aktivhaltung des Wissensmanagement-Systems zu nutzen. Gehen die Mitarbeiter gerne gemeinsam zum Mittagessen? Dann bietet es sich vielleicht an, selbiges 1 x wöchentlich seitens der Unternehmensleitung zu bezahlen und in ein informelles Brainstorming zu einem aktuellen Thema umzuwandeln. Um die Kreativität auszuschöpfen ist vor allem der Spaß an der Sache wichtig. Daher sollten diese Ideen-Mittagessen nicht in eine Pflichtveranstaltung verwandelt werden.

Tipp 4: Wie viel Technik ist notwendig?

Es gibt eine ganze Reihe von Software-Systemen, die sich auf das Thema Wissensmanagement spezialisiert haben. Welches System das geeignete ist, hängt immer von den individuellen Zielen eines Unternehmens ab. Bei der Auswahl muss neben vielen anderen Dingen beachtet werden, wie viel der Informationen auf Papier sind und wie viele elektronisch gehandelt werden können. Um Zeit und Ressourcen zu sparen empfiehlt es sich, über ein zentrales Ablagesystem für die Papierablage und einer einheitlichen Struktur für die Ablage und Benennung der elektronischen Dokumente nachzudenken. Letzteres kann gerade bei klein und mittelständischen Unternehmen über eine sinnvolle, d.h. den Arbeitsabläufen angepasste Struktur auf dem Server organisiert werden. Die Mitarbeiter speichern ihre Dokumente dann nicht mehr auf der eigenen Festplatte sondern im jeweiligen Verzeichnis auf dem Server ab. Bei dieser Arbeitsweise empfiehlt es sich eine einheitliche Nomenklatur für die Dokumente zu vereinbaren sowie die Zugriffsrechte fest zu legen, d.h. wer darf Dokumente nur lesen oder lesen und bearbeiten.

Tipp 5: die lernende Organisation

Das wichtigste Instrument ist der Mensch selbst. Noch weniger als bei den technischen Instrumenten kann man hierfür eine pauschale Aussage treffen. Gerade im Zusammenhang mit Wissensmanagement erhält die Teamarbeit ein Revival. Das Wissen in den Köpfen soll für alle, die es brauchen könnten, zugänglich gemacht werden. Die bloße Information allein ist aber nicht ausreichend. Der Kontext aus der die jeweilige Information stammt ist wichtig. In diesem Zusammenhang könnte z.B. das Instrument Arbeitsrotation interessant sein. Ziel dieser Methode ist die vertikale Wissenserweiterung im unmittelbaren Arbeitsbereich des Mitarbeiters. Durch den Wechsel des Aufgabenfeldes in regelmäßigen Zeitabständen, lernt jeder Mitarbeiter kontinuierlich dazu. Wissen wird auf viele verteilt. Spezialistentum wird vermieden. Ausfallzeiten, z.B. durch Krankheit oder Urlaub, können ohne Qualitäts- und Zeitverlust aufgefangen werden.

Teambildung, z.B. in Form von arbeits- und Projektgruppen oder Communities z.B. im Intranet, fördern den Wissensaustausch und sind unverzichtbarer Teil einer Wissenskultur. Oberstes Gebot bei der Teambildung ist, dass sie sorgfältig zusammengestellt werden sowohl nach fachlichen wie auch nach menschlichen Kriterien. Beides ist gleichermaßen zu gewichten, denn das beste fachliche Team wird keine positiven Ergebnisse hervorbringen, wenn die einzelnen Mitglieder menschlich nicht zusammenpassen.

Ein andres Instrument wäre der Mikroartikel. Strukturiert nach Thema, Geschichte, Einsichten, Folgerungen und Anschlussfragen, kann damit kontextabhängiges Wissen leichter dokumentiert werden. Gerade in kundennahen Bereichen hilft dieses Instrument sich leichter in bestehende Aktivitäten einzuarbeiten. Die Gesamtzusammenhänge werden erfasst, Entscheidungen können zielgerichteter getroffen werden, positive Erfahrungen können multipliziert und Fehler vermieden werden.

Autor: Friederike Stracke
set marks business development GmbH
Lindenallee 39
82061 Neuried bei München
Tel.: 089 / 452 259 – 11
Fax: 089 / 452 159 - 29
e-Mail: fs@setmarks.de
web: www.setmarks.de

Seite: 1

[FS1] Bullinger, H.-J.: Wissen und Information als Produktionsfaktor. In: ZWF 94 (1999) 3, Carl Hanser Verlag, München, 1999, S 83-84.