

Wissensmanagement I: 15 Tipps

von Gerhard Klocker (10/1999)

Wissen ist eine der Ressourcen, die in Zukunft über Wettbewerbsvorteile entscheiden wird. Peter Drucker schreibt von der "Trumpfkarte Wissen" für die entwickelten Länder. In diesen Ländern werden die Bevölkerungszahlen in den nächsten Jahren stagnieren bzw. rückläufig sein. Um gegenüber den Schwellenländern nicht ins Hintertreffen zu geraten, so Drucker, müssen Wissen und Wissensarbeit weit produktiver genutzt werden (in: Harvard Business Manager 4/1998).

Wir haben bereits eine Fülle von Methoden, Modellen und Instrumenten, um mit Wissen umzugehen. Dies jedoch primär auf der individuellen Ebene des Wissensmanagements. Wie kann es auf der organisationalen Ebene gut gelingen, umfassenden Zugriff auf Wissen zu haben?

Ich habe 15 interessante, ungewöhnliche Anregungen zu dieser Thematik gefunden (Quelle: Frank Boos, in BGN: Personalmanagement bye bye?, Wien 1996, S. 149 – 163; teilweise gekürzt).

1. Installieren Sie eine Begriffskommission!

Da Begriffe unser Denken prägen, könnte man eine Kommission einsetzen, deren Aufgabe es ist, ob die im Unternehmen verwendeten Bezeichnungen noch zutreffen, und neue Vorschläge zu machen. Sie könnten auch die "Unwörter" des Jahres ausweisen und besonders gelungene oder misslungene Kommunikationen (Reden, Workshops) hervorheben.

2. Sorgen Sie für das Aufstellen von Schatztruhen!

Das könnte ein besonderer Ort sein, an dem interessante Artikel, Produktideen, Angebote, Workshop-designs usw. aufliegen, zu dem es nur Zugang nach Erfüllung besonderer Voraussetzungen gibt.

3. Führen Sie eine Art Meisterprinzip auf allen Ebenen ein!

Das wird im Projektgeschäft bereits teilweise genutzt, indem besonders erfahrene Projektleiter einen Teil ihrer Zeit zum Einschulen (Coachen) von Projektleitern verwenden.

4. Errichten Sie eine Know-How-Datenbank!

Interaktiv geschriebene Bücher über Internet sind hierfür ein Beispiel – oder die bei Tom Peters (1993) und Helmut Willke (1995) beschriebenen Know-how-Organisationen.

5. Suchen Sie anspruchsvolle Kunden!

Eine nachträglich durchgeführte Untersuchung im Industriebau ergab, dass die mühsamsten und bei den Mitarbeitern am wenigsten beliebten Projekte – das vor allem wegen der peniblen, anstrengenden Kunden – im eigenen Unternehmen die meisten Lerneffekte hinterlassen haben.

6. Vereinbaren Sie mit Ihren Lieferanten, dass sie Ihnen laufend Anregungen geben!

7. Binden Sie die Wissensentwicklung in Ihre Zielvereinbarungen, Ihre Gespräche mit Mitarbeitern und Ihre persönlichen Zielsetzungen mit ein. Dabei können z.B. folgende Fragen hilfreich sein: Auf welchem Gebiet möchte ich mein Wissen weiterentwickeln? ...

8. Professionalisieren Sie Ihr Vergessensmanagement, d.h. helfen Sie sich und anderen bei der Entsorgung von unnötigem Wissensballast!

9. Eröffnen Sie Sitzungen mit einer Sequenz, in der jeder Teilnehmer berichtet, welches Buch, welcher Artikel oder welches Gespräch ihn in der letzten Zeit am meisten beeindruckt hat!

10. Erhöhen Sie gezielt die Redundanz in der Organisation!

Eindimensionalität und "Nur-ich-allein-bin-der-Experte-Organisationen" (Heitger) behindern die Entwicklung von Wissen. Redundanz fördert die Anschlussfähigkeit und Kommunikation.

11. Unterstützen Sie die Einmischung!

Organisationen, die vorwiegend auf Abgrenzung setzen und nicht auch die wechselseitige Einmischung fördern, werden ihr Wissen verkümmern lassen.

12. Erlauben Sie Auszeiten (Time out)!

Wissen braucht manchmal Zeit und Tempowechsel. Druck und mehr Aufgaben führen oft nicht zum Ziel.

13. Fördern Sie frühe intensive Entwicklungen!

Erfolgreiche Organisationen beschleunigen die Entwicklung ihrer Mitarbeitern, indem sie diese bald fordern, fördern und dem Erfolgsdruck aussetzen.

14. Verbessern Sie Ihre Gespräche, statt Ziele überprüfbarer zu gestalten!

Führung soll über Zielvorgaben erfolgen, die man zählen, messen und Personen zurechnen kann. Diese Auffassung wird ... derzeit vielfach propagiert, obwohl wir alle wissen, dass in einer Welt der zunehmenden Vernetzung die gezielte Einflussnahme einzelner immer weniger möglich ist. ... Dies mag der Grund sein, warum in der Praxis viele Zielvereinbarungsgespräche zu Alibihandlungen verkommen sind. Gesprochen und einen Dialog geführt, das heißt – ausgetauscht, abgewogen, zugehört und weiterentwickelt – wird kaum noch. Wissensentwicklung bedarf der gehaltvollen Auseinandersetzung, des Dialogs.

15. Belohnen Sie gute praktische Pädagogen!

Die Weitergabe von praktischem Wissen wird heute in Betrieben entweder professionellen Trainern überlassen ... oder vielfach von Führungskräften wahrgenommen, die keine Karriere (mehr) machen können. Letztere haben die Erfahrung, nehmen sich die Zeit und stellen Beziehungen zu Mitarbeitern her, die relativ angstfrei sind. ... Die Wissensweitergabe und Förderung von Mitarbeitern und Kollegen kommt meines Wissens (Boos) nicht in den Karriereplänen, Zielvorgaben und Prämiensystemen vor. Wie viel praktisches Wissen weitergegeben wurde, wäre eine interessante Messgröße für den variablen Gehaltsbestandteil."