

WISSEN IST MACHT – WENN MAN'S TEILT

WIE MAN KNOW-HOW IM UNTERNEHMEN SAMMELN UND HALTEN KANN



Ideales Instrument: Mit Mitarbeiter-Interviews lässt sich relevantes Wissen schnell lokalisieren

AUTOR HENDRIK FUCHS

Viele Unternehmen nutzen das vorhandene Know-how ihrer Mitarbeiter nicht richtig, wissen oft nicht, wer im Betrieb was weiß. Was fehlt, ist ein effektives Wissensmanagement, mit dem diese kostbare Ressource zielgerichtet gesammelt, verwaltet und genutzt werden kann. Auf was dabei zu achten ist, erfuhren kürzlich die Teilnehmer eines Seminars in der IHK Stuttgart.

Wissen ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Entsprechend sorgfältig sollte man daher mit diesem „Schatz“ umgehen. „Besonders kritisch wird es, wenn ein langjähriger Mitarbeiter in Rente geht oder den Arbeitgeber wechselt – dann geht den Unternehmen wertvolles Know-how verloren“, warnt Gabriele Vollmar, Spezialistin in Sachen Wissensmanagement aus Reutlingen. „Es sei denn, die Geschäftsleitung hat entsprechende Instrumente implementiert, die es einem Nachfolger ermöglichen, dessen Aufgaben möglichst reibungslos zu übernehmen.“ Doch lasse sich eben nicht alles dokumentieren, da vieles auf langjähriger Erfahrung beruhe und etwa ein „Bauchgefühl“ nur schwer schriftlich festzuhalten sei. Die Beraterin empfiehlt daher unter anderem Mitarbeiter-Interviews. Das Ziel: Bei diesen zwei- bis maximal dreistündigen Gesprächen sollen die Tätigkeitsbereiche und die Rolle des Mitarbeiters möglichst genau analysiert, relevantes Wissen identifiziert werden. Dies lässt sich recht gut in Schaubildern oder Tabellen darstellen. Stimmt der betreffende Mitarbeiter zu, sind bei solchen Sitzungen

neben der Geschäftsleitung auch der Vorgesetzte und der Nachfolger mit dabei. Bei einem zweiten Termin werden die Ergebnisse noch einmal auf den Tisch gelegt und gegebenenfalls korrigiert oder konkretisiert. „Wichtig ist bei solchen Gesprächen eine Vertrauensbasis. Soll heißen: Einerseits muss der Mitarbeiter dazu bereit sein, sein Wissen mit seinem Gegenüber zu teilen. Andererseits funktioniert dieser Wissenstransfer nur, wenn der Nachfolger bereit ist, dieses auch anzunehmen“, sagt Vollmar.


DEM ERFAHRUNGSSCHATZ AUF DER SPUR

Schwierig wird es beim implizierten Wissen, auch Erfahrungswissen genannt. Dies lässt sich aber in Form von Coachings erlebbar machen. „Ideal ist es, wenn der ausscheidende Mitarbeiter mit seinem Nachfolger eine Zeit lang zusammenarbeitet und ihn so in der Praxis an die Besonderheiten heranführt und ihm sein Know-how vermittelt. „Es gibt eben Dinge, die lassen sich nicht mit Fragen klären“, so Vollmar. Als Beispiel erzählt sie von einem Maschinenbauer, der über 30 Jahre in seinem Beruf arbeitete. Er war in der Lage, allein durch eine Berührung der Maschine festzustellen, was an der Maschine nicht rund lief. Ähnlich verhält es sich mit vielen routinierten Handlungen, über die der Mitarbeiter gar nicht mehr nachdenkt und die erst durch die Zusammenarbeit mit dem Nachfolger aufgedeckt, hinterfragt werden. Ein gut funktionierendes Wissensmanagement eignet sich zudem auch hervorragend für

die Optimierung von Prozessen, denn wie Vollmar aus ihrer Beratungspraxis weiß, wird in vielen Unternehmen nach wie vor eine Menge Arbeit doppelt gemacht, Fehler werden wiederholt. Ist einmal eine so genannte „Wissenslandschaft“ erfasst, die alle Tätigkeiten zeigt, lassen sich Überschneidungen schnell beseitigen und klarere Stellenprofile schaffen. Bei einem Mitarbeiterwechsel hat die Geschäftsleitung darüber hinaus die Möglichkeit, nur das Wissen an den Nachfolger weiterzugeben, das er wirklich braucht.


FINDEN, STATT LANGE ZU SUCHEN

Die Möglichkeit, Wissen im Unternehmen zu erfassen, zu erhalten und auszubauen, bieten auch so genannte Wikis – leicht zu bedienende Content-Systeme, die auf dem



Wissen im Unternehmen systematisch sammeln und gezielt nutzen – wie in einer großen Bibliothek

gleichen Prinzip beruhen wie „Wikipedia“ im Internet: In einer netzwerkartigen Struktur kann jeder Mitarbeiter Inhalte generieren, sie jederzeit ergänzen, verknüpfen oder löschen. Das Anwendungsgebiet reicht von der Teamkommunikation über die Dokumentation bis hin zum persönlichen Notizbuch. „Vor allem lassen sich Sachverhalte und Begriffe ortsungebunden schnell recherchieren. Und man hat stets die aktuellste Fassung verfügbar“, unterstreicht Heiko Wöhr von der Mindxchange Ltd. aus Stuttgart. Dies sei ein entscheidender Vorteil gegenüber einem Word-Dokument, von dem es oft mehrere Versionen auf den Rechnern gebe. Nutzbar ist es etwa auch für die Erklärung von Prozessen im Unternehmen oder von Fachbegriffen, die für die Arbeit im Unternehmen wichtig sind – das erleichtert etwa die Orientierung für neue Mitarbeiter. Zudem habe die Erfahrung laut Wöhr gezeigt, dass der Informationsaustausch über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen verbessert wird. „Die Hürden, sich als Mitarbeiter an einem firmeninternen Wiki zu beteiligen, sind recht niedrig. Das liegt vor allem an der Einfachheit des Systems“, so Wöhr. Wichtig sei aber eine gewisse Verbindlichkeit: „Jeder Mitarbeiter kann – im Gegensatz zu Wikipedia – nur unter seinem richtigen Namen in der Datenbank aktiv werden. Das sorgt vor allem für eine höhere Qualität der Beiträge.“ Einige Firmen, zum Beispiel IBM, haben bereits den Nutzen von Wikis erkannt und dieses System erfolgreich in ihr Unternehmensnetzwerk integriert. ■



»Seit über 30 Jahren machen wir Millionen von Schülern das Leben leichter. Für uns macht das unsere Bank.«

(Dieter Liebler, Geschäftsführer Alfred Sternjakob GmbH & Co. KG)

Der Mittelstand denkt langfristig.
Wir sind der Partner, der genauso denkt.

Mehr Informationen unter www.dresdner-mittelstand.de



Dresdner Bank
Die Beraterbank