



Positionspapier 3

Aktives Wissen (wissen wer was weiß)

Wer nennenswerte Fortschritte in der Produktivität sucht, wird kaum in der Fabrikhalle allein fündig.

Unerschlossene Ressourcen schlummern in den Büros: in vielen klugen Köpfen, die dort vor sich hin arbeiten, ohne ihr Wissen und ihre Fähigkeiten annähernd auszuschöpfen.

Es hat etwas von Selbstbetrug zu glauben, ein Unternehmen, das Produkte entwickelt und Projekte realisiert, sammle nebenher Know-how und wertvolle Erfahrungen. Letzteres gilt zunächst nur für seine Angestellten – es sei denn, die Manager hätten ein Konzept, wie sie das kollektive Wissen bergen und für die Entwicklung der Abteilung, des Geschäftsbereichs oder des ganzen Unternehmens nutzen könnten. Das ist – trotz vieler Lippenbekenntnisse, Wissensmanagement sei Chefsache – bisher die große Ausnahme.

Je größer die Organisation, desto schwerer ist das Wissen zu handhaben. Bei kleinen Firmen weiß noch jeder, woran die Kollegen arbeiten. Hat ein Betrieb erst einmal mehr als 100 Mitarbeiter, geht der Überblick bald verloren. Keiner weiß mehr, wer was weiß. Immer mehr Zeit geht drauf für die Suche nach dem Kollegen, der sich auskennt – oder dafür, ein bereits gelöstes Problem erneut zu lösen. Die Produktivität sinkt, Projekte fallen hinter den Zeitplan zurück, der Unmut steigt.

Kurzum: Wer sein Wissen nicht professionell managt, überlässt über kurz oder lang der Konkurrenz das Feld.

Bei der Aufbereitung des gesammelten Know-how darf nicht die Technik im Vordergrund stehen, sondern der Mitarbeiter, der sein Wissen mit anderen teilen soll – und damit nach traditionellem Verständnis auf Macht verzichtet.

Selbst mit der besten Software funktioniert Wissensmanagement nicht, wenn die Unternehmenskultur nicht stimmt.

Horten Vorgesetzte ihr Wissen, dann können sie von ihren Mitarbeitern nicht verlangen, dass die das ihre weitergeben. Spielt der Chef gerne seine Untergebenen gegeneinander aus, weil er meint, damit seine eigene Position zu sichern, braucht er mit Wissensmanagement gar nicht erst anzufangen.

Umgekehrt ist die Annahme, profunde Spezialkenntnisse kämen einer Jobgarantie gleich, ein gefährlicher Irrtum.

Wer sich der Teamarbeit verweigert, kann noch so qualifiziert sein – er gefährdet den Erfolg des Unternehmens.

Glücklicherweise sitzen nicht alle Leute auf ihrem Wissen. Vor allem Bewerber, die frisch von der Uni kommen und noch nicht vom Abteilungsdenken infiziert sind, verstehen, dass sie ihre Ziele besser in einer Gemeinschaft erreichen.

Der Chef wiederum muss dem Einzelnen die Sicherheit geben, dass er sich nicht selbst überflüssig macht, wenn er Erfahrungen preisgibt. Mitarbeiter, die sich in einem Unternehmen wohl fühlen, geben ihr Wissen oft aus eigenem Antrieb weiter – auch wenn ihnen das keinen materiellen Vorteil bringt, sondern ein Erfolgserlebnis und die Anerkennung der Kollegen.

Freilich: Die Qualität des Systems muss stimmen. Es geht nicht darum, dass jeder sein Wissen in einer Datenbank unterbringt. Was soll das, wenn unverständliche Informationen mühsam dechiffriert werden müssen, wenn Belangloses das Wichtige verdeckt?

Die Informationen, auf die Mitarbeiter zugreifen, müssen eigentlich sofort nutzbar sein. Deshalb bedarf es eines offiziellen Brokers, der das Wissen systematisch aufbereitet. Er sammelt, pflegt und verteilt den Stoff, veredelt ihn, sorgt für die Qualität und einen aktuellen Informationsstand.

Das alles geht nicht in Hauruck-Manier in ein paar Wochen; es mag vielleicht sogar Jahre dauern. Aber es lohnt sich anzufangen. Es könnte nämlich sein, dass der Konkurrent schon daran arbeitet.

Die Controller Team GmbH bietet Ihnen die Dienste an, die das Management bei dem beschriebenen Thema umfassend unterstützt und damit hilft, Gewinnpotentiale zu erschließen.