

MAßNAHMENKATALOG ZUM UMGANG MIT BARRIEREN

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	2
2	Die vier Barrieren	3
2.1	Keine Zeit und Ressourcen für WM	3
2.2	Fehlendes Bewusstsein und Unkenntnis für die Bedeutung von Wissen im Unternehmen.....	4
2.3	Angst vor neuen Anforderungen, Macht der Gewohnheit	5
2.4	Einstellung „Wissen ist Macht“	6
3	Unsere Handlungsempfehlungen	7
3.1	An laufende Aktivitäten anknüpfen.....	7
3.2	Bedeutung/ Definition von Wissensmanagement vermitteln	8
3.3	Controlling	9
3.4	Erfolgsgeschichten kommunizieren	10
3.5	Exponierte Position schaffen	11
3.6	Gebrauchsanweisungen für Wissensmanagement.....	12
3.7	Informellen Austausch fördern	13
3.8	Klare Anweisungen und Aufgabenstellungen	14
3.9	Mitarbeitergespräch	15
3.10	Netzwerke und Communities fördern.....	16
3.11	Offener und konsequenter Umgang mit Fehlern.....	17
3.12	Öffentliche Diskussion von Bedenken	18
3.13	Partizipation gewährleisten	19
3.14	Praktische Erfahrungen machen	20
3.15	Schnelle Erfolgserlebnisse schaffen.....	21
3.16	Vorleben durch Führungskräfte.....	22
3.17	WM-Kompetenzen fördern	23
3.18	Zusammenhänge darstellen	24

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

1 Einführung

Der Umgang mit Wissen im Unternehmen ist oftmals ein heikles oder auch zu abstraktes Thema für die Betroffenen. Bei der Einführung von Wissensmanagement treten daher für das Thema ganz typische Barrieren bei den Mitarbeitern auf:

1. Keine Zeit und Ressourcen für Wissensmanagement
(„Ich habe keine Zeit dafür.“ „Ich habe wichtigeres zu tun.“)
2. Fehlendes Bewusstsein für die Bedeutung von Wissen im Unternehmen („Was ist Wissen?“, „Was bringt uns Wissensmanagement?“)
3. Angst vor neuen Anforderungen, Macht der Gewohnheit
(„Ich weiß nicht, wie ich das machen soll!“ „Wenn ich jetzt nachfrage, falle ich mit meiner Unkenntnis auf.“ „Das habe ich schon immer so gemacht.“)
4. Die Einstellung „Wissen ist Macht“
(„Wenn ich mein Wissen teile, mache ich mich überflüssig.“)

Widerstände und Einwände sind bei Veränderungen normal und natürlich. Hilfreich ist es, die potentiellen Gruppen und Personen im Unternehmen zu identifizieren, von denen Widerstand wahrscheinlich kommen wird:

Wer hat primär am Status quo mitgewirkt und wer ist am meisten von der Veränderung betroffen?

Dabei ist es wichtig zu identifizieren, welcher Art der Widerstand sein könnte und zu überlegen, wie mit diesen Widerständen umgegangen werden kann.

Die genannten Barrieren treten zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Einführungsprozess auf und werden in der Regel durch Verhaltensweisen signalisiert, wie Nicht-Teilnahme an Projektmeetings, Nicht-Einhaltung von Terminen, keine Rückmeldung auf Anfragen, offener Einwand und Verweigerung (Vgl. Abb. 1).

Abbildung 1

Typische Widerstands-symptome in Veränderungsprozessen (Doppler & Lauterburg, 2002)

	Verbal / Reden	Non-verbal / Verhalten
Aktiv / Angriff	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Abwertungen Gerüchte Streit, Drohungen Polemik	Aufregung Abwertende Gestik und Mimik Aktive Verhinderung einer Umsetzung Intrigen Cliquesbildung
Passiv / Flucht	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche Ziehen Nebensächliches debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Innere Kündigung Fernbleiben Krankheit

Die folgenden Tabellen stellen Ihnen für die verschiedenen Barrieren Hilfsmittel zur Verfügung, mit denen Sie Barrieren erkennen und ihnen adäquat begegnen können.

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

2 Die vier Barrieren

2.1 Keine Zeit und Ressourcen für WM

Barriere: Keine Zeit und Ressourcen für Wissensmanagement	Typische Aussagen und Verhaltensweisen	Handlungsempfehlungen
<p>Beschreibung:</p> <p>Gerade in KMU ist besonders die Bereitstellung von Ressourcen, ob Zeit, Geld oder Mitarbeiter kritisch.</p> <p>Sind Zeit und Mitarbeiter knapp, gilt es genau hinzuschauen: Gibt es eine reale Überlastung der Mitarbeiter oder wird das Argument der Zeitknappheit aus anderen Gründen nur vorgeschoben.</p> <p>Das müssen Sie beurteilen, bevor Sie sich für eine Handlungsstrategie entscheiden.</p> <p>Zu Widerstand kann es kommen, wenn erstens die hohe Priorität, die Bedeutung und der Nutzen von WM nicht klar kommuniziert sind.</p> <p>Zweitens wenn keine Rahmenbedingungen, in denen zusätzlicher Aufwand geleistet werden kann, bereitgestellt werden (z.B. in Form von Projektgruppen).</p> <p>Ansatzpunkt:</p> <p>Eine spürbare Steuerung und Kontrolle gekoppelt mit sichtbaren Erfolgserlebnissen stellt hier den richtigen Ansatzpunkt dar.</p>	<p>Aussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Dazu habe ich keine Zeit.“ ▪ „Ich habe Wichtigeres zu tun.“ <p>Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Häufige Terminverschiebungen ▪ Oberflächliche Bearbeitung der internen Projekte ▪ Keine Nachverfolgung vereinbarter Arbeitsschritte 	<p>Kommunikationstipps</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ An laufende Aktivitäten anknüpfen ▪ Controlling ▪ Erfolgsgeschichten kommunizieren ▪ Schnelle Erfolgserlebnisse schaffen ▪ Informellen Austausch fördern ▪ Praktische Erfahrungen machen ▪ Gebrauchsanweisung für WM <p>ProWis Methoden</p> <p>WM-Methoden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Checkliste ▪ Formatvorlage ▪ Wissenslandkarte ▪ Frequently Asked Questions ▪ Mikroartikel ▪ Selbsterklärende Ordnerstruktur ▪ Suchmaschine ▪ Wiki ▪ After Action Review

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

2.2 Fehlendes Bewusstsein und Unkenntnis für die Bedeutung von Wissen im Unternehmen

Barriere: Fehlendes Bewusstsein und Unkenntnis für die Bedeutung von Wissen im Unternehmen	Typische Aussagen und Verhaltensweisen	Handlungsempfehlungen
<p>Beschreibung:</p> <p>Widerstände können entstehen, wenn den Beteiligten die Bedeutung von Wissensmanagement für den Unternehmenserfolg nicht klar ist.</p> <p>Dies kann zum einen auf mangelnde Kenntnis und Informationen über Wissensmanagement zurückgeführt werden.</p> <p>Zum anderen spielen die fehlende Einsicht der Mitarbeiter für die Notwendigkeit von Wissensmanagement sowie dem individuellen und organisationalen Nutzen eine Rolle.</p> <p>Ansatzpunkt:</p> <p>Hier ist es hilfreich durch Beteiligung und Erläuterung Verständnis zu schaffen.</p>	<p>Aussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Wozu brauche ich das denn?“ ▪ „Wozu soll das noch gut sein?“ ▪ „Wir haben wichtigere Probleme!“ <p>Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ignorieren ▪ Verständnislosigkeit ▪ Zynismus 	<p>Kommunikationstipps</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partizipation gewährleisten ▪ Zusammenhänge darstellen ▪ Bedeutung / Definition von WM vermitteln ▪ Gebrauchsanweisungen für WM ▪ An laufende Aktivitäten anknüpfen ▪ Schnelle Erfolgserlebnisse schaffen <p>ProWis-Methoden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulungen ▪ Benchmarking ▪ Best Practice Transfer ▪ WM – Fitness Check ▪ Lessons-learned ▪ Community of Practice ▪ Kreativitätstechniken ▪ Leitbild ▪ Qualifizierung ▪ Wissensbilanz ▪ Wissensmarkt

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

2.3 Angst vor neuen Anforderungen, Macht der Gewohnheit

Barriere: Angst vor neuen Anforderungen, Macht der Gewohnheit	Typische Aussagen und Verhaltensweisen	Handlungsempfehlungen
<p>Beschreibung:</p> <p>Die Angst an einer neuen Herausforderung zu scheitern und starkes Festhalten an alten Strukturen, können Wissensmanagement-Aktivitäten behindern.</p> <p>Die Angst vor der (eigene) Veränderung verursacht Unsicherheit und erfordert guten Willen und Argumente diese zu überwinden.</p> <p>Die Gewohnheit, Dinge so zu erledigen, wie man sie immer getan hat, vermittelt Sicherheit und Stabilität.</p> <p>Veränderungen werden daher als teilweise persönliche Bedrohung und großer Umstand erlebt.</p> <p>Ansatzpunkt:</p> <p>Die Auseinandersetzung mit den Befürchtungen sowie die Befähigung des Einzelnen stehen hier im Vordergrund der Bewältigung dieser Barriere.</p>	<p>Aussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Das haben wir schon immer so gemacht.“ ▪ „Das macht doch so keinen Sinn!“ ▪ „Muss man denn jede neue Mode mitmachen?“ <p>Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufregung ▪ Fernbleiben ▪ Lustlosigkeit 	<p>Kommunikationstipps</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitergespräch anbieten ▪ Offener und konsequenter Umgang mit Fehlern ▪ WM-Kompetenzen fördern ▪ Öffentliche Diskussion von Bedenken ▪ Klare Anweisung und Aufgabenstellung ▪ Partizipation gewährleisten ▪ An laufenden Aktivitäten anknüpfen <p>ProWis-Methoden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lernlaboratorien ▪ Mentoring und Coaching ▪ Leitbild ▪ Wissensmarkt ▪ Best Practice Konzept ▪ Community of Practice ▪ Debriefing / Lessons-learned ▪ Kreativitätstechniken ▪ Qualifizierung

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

2.4 Einstellung „Wissen ist Macht“

Barriere: Einstellung „Wissen ist Macht“	Typische Aussagen und Verhaltensweisen	Handlungsempfehlungen
<p>Beschreibung:</p> <p>Aus der Befürchtung heraus einen bestimmten Expertenstatus in der Organisation zu verlieren, werden Wissen und Informationen bewusst zurückgehalten.</p> <p>Der Vorteil der effektiven Zusammenarbeit und somit der Nutzen von Wissensmanagement werden nicht gesehen.</p> <p>Ansatzpunkt:</p> <p>Die Unsicherheit, die eine geforderte Wissensteilung auslöst, muss ausgeräumt werden. Über Anerkennung und Erfahrung des persönlichen Nutzens kann hier angesetzt werden.</p>	<p>Aussagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Ich will mich doch nicht überflüssig machen!“ ▪ „Das muss doch nicht jeder wissen.“ ▪ „Ich habe alle Informationen, die für mich wichtig sind, deshalb brauche ich kein Wissensmanagement.“ <p>Verhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schweigen ▪ Informationen zurückhalten ▪ Teilnahme verweigern ▪ Dokumentation von Wissen verweigern 	<p>Kommunikationstipps</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exponierte Position schaffen ▪ Netzwerke und Communities fördern ▪ Vorleben durch Führungskräfte ▪ WM Kompetenzen fördern ▪ Praktische Erfahrungen machen ▪ Erfolgsgeschichten kommunizieren <p>ProWis-Methoden</p> <ul style="list-style-type: none"> Communities Management by knowledge objectives Learning History

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3 Unsere Handlungsempfehlungen

3.1 An laufende Aktivitäten anknüpfen

Wenn Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen ein Thema neben vielen anderen ist, wie Innovationsmanagement, Qualitätsmanagement usw., fühlen sich die Mitarbeiter mit jedem weiteren neuen Thema leicht überfordert.

Deshalb kann es sinnvoll sein, Wissensmanagement nicht als Extra-Projekt oder neues Thema darzustellen, sondern es an bereits laufende Aktivitäten anzuknüpfen oder sogar zu integrieren.

Beispiele:

Wissensmanagement und Qualitätsmanagement

Im Rahmen der Prozessdokumentationen können Wissensbausteine ebenfalls abgebildet werden. In der Planungsphase kann dies die Integration von Wissenszielen in die Qualitätsziele sein. In der Projektdurchführung und Bewertung können Regeln zur Dokumentation von Erfahrungswissen integriert werden.

Wissensmanagement und Innovationsmanagement

Um die Innovationsbereitschaft und –fähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, kann der Einsatz von Wissensmanagement Lösungen hilfreich sein. Wissensmanagement ist dann in das Innovationsmanagement integriert. Maßnahmen, die einer stärkeren Wissensteilung im Unternehmen dienen, können Innovationen befördern.

Wissensmanagement und Zielvereinbarung

Ziele in Bezug auf bestimmte Wissensmanagement Aktivitäten können in die Jahresgespräche der Mitarbeiter und Führungskräfte mit aufgenommen werden.

Die Ziele können sich sowohl auf

- die Erweiterung der persönlichen Kompetenz richten (z.B. Weiterbildungen im Bereich Moderation, Gesprächsführung nachweisen) als auch auf
- die Weitergabe von Wissen (z.B. einen Artikel im Intranet bereitstellen, für einen neuen Mitarbeiter als Mentor zur Verfügung stehen) oder
- gezielte Beiträge zur Mehrung des Unternehmenswissens (z.B. Fortbildungen geben, Dokumentation von Erfahrungswissen) beziehen.

Beispiele für Projektziele, die „verdeckte“ Wissensmanagement Aktivitäten darstellen können:

- Kommunikation im Unternehmen, zwischen Bereichen, Abteilungen verbessern.
- Teamentwicklung, Verbesserung der Zusammenarbeit.
- Bestimmte Erfahrungen aus Projekten oder über Kunden systematischer im Unternehmen teilen und anwenden.

Suchen Sie weitere Ideen, wie Sie bereits bestehende Themen mit Wissensmanagement verbinden können?

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.2 Bedeutung/ Definition von Wissensmanagement vermitteln

Damit allen Beteiligten Dringlichkeit und Nutzen von Wissensmanagement klar werden, sollte in jedem Fall gründliche Aufklärungsarbeit geleistet werden. Das Wort für sich genommen weckt bei dem einen Mitarbeiter Assoziationen mit einer neuen Software, andere wiederum denken vielleicht daran, dass ihr Wissen bewertet werden soll. Um ein einheitliches Verständnis des eher abstrakten Begriffes zu schaffen, muss allen Mitarbeitern eine Definition zur Verfügung gestellt werden und im Weiteren die Ziele und Notwendigkeit der Wissensmanagementeinführung erklärt werden.

Wissensmanagement in einen strategischen Zusammenhang stellen

Oftmals ist die Bedeutung von Wissen im Unternehmenskontext Ihren Mitarbeitern nicht richtig bewusst. Daher sollten Sie darlegen, inwieweit das Wissen eine Ressource für den wirtschaftlichen Erfolg darstellt. Zeigen Sie z.B. dass bestimmtes Wissen einen Wettbewerbsvorteil für Ihr Unternehmen begründet oder verknüpfen Sie die Entwicklung spezifischen Wissens mit Ihrer Vision. Ein statisches Unternehmen wird in einem dynamischen Umfeld langfristig scheitern, daher ist es erforderlich, Wissen kontinuierlich und systematisch weiterzuentwickeln. Sollten der Unternehmensführung diese Zusammenhänge selbst unklar sein, bietet es sich an, eine Wissensbilanz zu erstellen, die Wechselwirkungen zwischen wirtschaftlichem Erfolg und immateriellen Werten verdeutlicht.

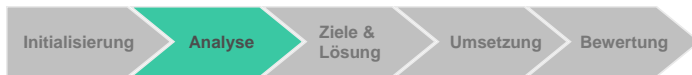
Wie kann ich die Bedeutung für den einzelnen Mitarbeiter aufzeigen?

Weisen Sie darauf hin, dass die Entwicklung und Nutzung des Wissens für das gesamte Unternehmen letztendlich auf dem Zusammenwirken zahlreicher einzelner Bemühungen beruht. Schließlich profitiert nicht ausschließlich die Organisation, sondern die Mitarbeiter sind ebenfalls in der Lage, ihre individuellen Fertigkeiten und Kompetenzen infolge eines strukturierten Vorgehens besser auszubauen und zu vertiefen. Ein erhöhtes Verständnis von Zusammenhängen erleichtert die Arbeit und erweist sich auch unabhängig vom jeweiligen Unternehmen als nützlich.

Hinweise für die Vermittlung der Bedeutung von Wissensmanagement

In jedem Fall sollten Sie folgende Aspekte beachten, um die Nachvollziehbarkeit Ihrer Erklärung zu gewährleisten:

- Beleuchten Sie die Bedeutung von Wissen für das Unternehmen (Verknüpfung mit Zielen und Herausforderungen),
- Belegen Sie Ihre Argumentation mit Beispielen aus der eigenen Organisation (Stärken/ Defizite),
- Diskutieren Sie Facetten des Wissensmanagements, um zu zeigen, dass organisatorische, menschliche und technische Aspekte betroffen sind (siehe hierzu Präsentation „Was ist Wissensmanagement?“ im Kommunikationsassistenten),
- Legen Sie dar, inwiefern Abteilungen und Mitarbeiter davon betroffen sein werden und
- Arbeiten Sie generell mit Visualisierungen und weniger Textbausteinen in Ihren Präsentationen.



[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.3 Controlling

Gerade dann, wenn die Zeit knapp ist und wichtige Themen im Tagesgeschäft unterzugehen drohen, kann der Einsatz eines angemessenen Controllings hilfreich sein.

Controlling meint hier ein System zur Planung, Steuerung und Koordination des Projektvorhabens, in dem Wissensmanagement umgesetzt werden soll.

Hierzu sind individuell zu vereinbarende Zielsetzungen bezüglich des Umgangs mit Wissen im Unternehmen für jeden Mitarbeiter die Voraussetzung. Diese müssen so vereinbart werden, dass sie zu den strategischen Unternehmenszielen passen und sich in die laufenden Aktivitäten und Prozesse einfügen. Auch müssen Ergebnisse und Fortschritte einzelner Personen und Abteilungen rückgemeldet und zur regelmäßigen Information aller Beteiligten zur Verfügung gestellt werden.

Wozu dient ein Wissensmanagement begleitendes Controlling?

- Erfasst den Projektfortschritt und meldet diesen den Mitarbeitern zurück.
- Verdeutlicht die hohe Priorität von Wissensmanagement durch die ständige Präsenz des Themas.
- Erinnert die Mitarbeiter kontinuierlich an ihre Aufgaben im Projekt und unterstützt die konsequente Umsetzung der Maßnahmen.
- Trägt zur Gewinnung greifbarer Ergebnisse bei, die als Erfolgsgeschichten weiter gegeben werden können.
- Schafft durch die Abfrage von Zwischenberichten Verbindlichkeiten.

Um koordiniert vorzugehen, sollte die Verantwortung für das Controlling bei einer Person (dem Projektleiter) liegen. Der Controller sollte die Zielerreichung mit Hilfe von Zeitplänen und Ergebnisbeschreibungen kontrollieren. Es kann hilfreich sein, schon vorhandene Instrumente zur Steuerung wie beispielsweise die Balanced Scorecard, Zielvereinbarungen, Projektmanagement usw. zu nutzen, um eine konsequente Umsetzung des Wissensmanagements zu unterstützen.

Weiterführende Literatur: Armutat et al. (2002): Wissensmanagement erfolgreich einführen. Strategien, Instrumente, Praxisbeispiele. Düsseldorf: DGfP

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.4 Erfolgsgeschichten kommunizieren

Erfolgsgeschichten sind wichtig, um den Mitarbeitern möglichst einfach und anschaulich zu verdeutlichen, was mit Wissensmanagement erreicht werden kann.

Geschichten oder Anekdoten sind anders als Berichte oder Bekanntmachungen die geeignete Form, um wichtige Erkenntnisse nachhaltig zu verbreiten und um möglichst lange in Erinnerung zu bleiben.

Was können Erfolgsgeschichten im Wissensmanagement sein?

- Unternehmensinterne, auch projektbezogene Erfolgserlebnisse oder
- erfolgreiche Fallbeispiele aus anderen Unternehmen.

Mögliche Inhalte sind stark Maßnahmenabhängig:

Erfolge hinsichtlich des Einsatzes einer technischen Lösung z.B. in Form eines Wikis können die Zugriffs- und Veröffentlichungsraten bis zu einem bestimmten Zeitpunkt sein.

Erfolge durch erhöhten Wissensaustausch sind immer schwierig in Zahlen zu fassen. Hier haben Sie die Möglichkeit einzelne Ereignisse hervorzuheben: Durch die Nutzung von vergangenen Projekterfahrungen, konnte ein neuer Kunde akquiriert werden, durch den Einsatz neuer Gesprächstechniken konnte die Besprechungszeit reduziert werden, durch die gezielte Integration von Kundenwissen, werden neue Ideen für bestimmte Produkte entwickelt usw.

Was muss ich bei der Gestaltung von Erfolgsgeschichten beachten?

Möglichst konkret die Ausgangslage, Ziele, Lösungen sowie Erfolgsfaktoren beschreiben (Der „Rote Faden“ muss erkennbar sein, Zusammenhänge nachvollziehbar sein).

Für die jeweiligen Zielgruppen der Geschichte Anknüpfungspunkte für ihre eigene Tätigkeit bieten. Das erhöht die Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit (z.B. Erfolgsbeispiel aus der Entwicklung auch auf andere Bereiche beziehen, Transfermöglichkeiten aufzeigen).

Die Geschichten können in Veranstaltungen erzählt werden, aber auch auf informellem Wege verbreitet werden. Auch wenn es nur kleine Erfolge sind, lohnt es sich, diese öffentlich zu machen (z.B. auch in einer Mitarbeiterzeitschrift). Gerade Erfolge in der eigenen Firma fördern die Akzeptanz gegenüber Wissensmanagement und stellen einen Anreiz für weitere Anstrengungen dar.

Für weitere Informationen siehe auch „Storytelling“ als Kommunikationsinstrument in der Phase der Bewertung im Einführungsprozess.

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.5 Exponierte Position schaffen

Eine verbreitete Barriere gegenüber Wissensmanagement ist die Angst, Macht und Kontrolle zu verlieren. Personen die diese Ängste haben, befürchten durch die Bereitstellung ihres Wissens überflüssig zu werden und die über Jahre erworbene Position einzubüßen.

Was kann mit exponierten Positionen erreicht werden?

Das zentrale Signal ist: Du bist wichtig für uns, wir brauchen Dich als Experte!

Die Bereitstellung zusätzlicher oder alternativer prestigeträchtiger Positionen soll den Personen zeigen, dass sie mit dem Teilen ihres Wissens nicht gezwungenermaßen an Macht verlieren. Auch wenn sie nicht mehr das Monopol auf ihr Wissen haben, kann Wissensmanagement durch neue Funktionen oder der Herausstellung bereits vorhandener Kompetenzen Positionen stärken.

Dies funktioniert vor allem bei Mitarbeitern, die sich über öffentliche Anerkennung motivieren lassen. Personen, die lieber unentdeckt bleiben wollen (sog. „Stille Experten“) sind schwieriger zur Wissensteilung zu bewegen. Hier hilft gegebenenfalls das direkte Mitarbeitergespräch, um Barrieren und Ursachen zu identifizieren.

Ein weiteres Merkmal der Bereitstellung der exponierten Stellungen ist die explizite Wertschätzung der zumeist langjährigen Mitarbeiter. Es soll verdeutlicht werden, dass das Expertentum der Person und die Person an sich wichtig für das Unternehmen sind.

Beispiele exponierter Positionen

- Mentor
- Kennzeichnung als Experte
- Themenfeldleiter
- Fachgruppenleiter
- Seniorexperte
- Netzwerkleiter
- Wissensmanager des Jahres / Monats

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.6 Gebrauchsanweisungen für Wissensmanagement

Eine Checkliste oder Gebrauchsanweisung dient dazu, zentrale Aufgaben im Wissensmanagement zu erleichtern. Checklisten ermöglichen die Überprüfung von Schritten auf Vollständigkeit wohingegen Gebrauchsanweisungen eine stärkere, auch chronologische Anleitung unterstützen.

Neue Aufgaben können selbstständig, schneller und ohne Frustration erledigt werden. Des Weiteren können durch eine klar gegliederte Darstellung, Fehler und Unregelmäßigkeiten bei der Durchführung von Aufgaben vermieden werden. Die Durchführung der Schritte trägt zur Qualifizierung der Anwender bei, in dem sie durch die Ausführung die neuen Verhaltensweisen einüben und verinnerlichen.

Bestimmte Vorgänge, wie Eintragungen in Datenbanken werden standardisiert und systematisiert. Zu den eingeführten Methoden wie Besprechungsmoderation oder lessons learned gibt es übersichtliche Leitfäden, die die Umsetzung unterstützen und gleichzeitig als Nachschlagewerk dienen (siehe z.B. ProWis Shop).

Was ist bei der Gestaltung von Checklisten oder Gebrauchsanweisungen zu beachten?

- Achten Sie auf eine klare und einfach nachzuvollziehende Struktur (Arbeitsschritte chronologisch ordnen, Über- und Unterpunkte, Ankreuzkästchen).
- Achten Sie auf den richtigen Detaillierungsgrad, der mit zunehmender Komplexität der Aufgabe geringer werden sollte. Beschreiben Sie so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich.
- Routinen und ständig wiederkehrende Aktivitäten, z.B. die Vorbereitung eines Kundengesprächs, sollten sehr genau beschrieben werden.
- Testen Sie ihre Gebrauchsanweisung mit einem Kollegen, bevor Sie sie im Unternehmen verteilen.
- Geben Sie immer einen Ansprechpartner für Nachfragen an!

Der Nutzen von Checklisten liegt darin, dass sie

- die Qualität von Arbeitsergebnissen unterstützen,
- die Koordination und Überprüfung von Arbeitsschritten erleichtern,
- die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erleichtern und
- in der Regel auf praxisbewährten Lösungen basieren.

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.7 Informellen Austausch fördern

Neben der Planung von formellen Kommunikationsmaßnahmen ist die Beeinflussung der informellen Kommunikation ein zentrales Element, um den Einführungsprozess von Wissensmanagement zu steuern. Ein Großteil der Kommunikation in Unternehmen findet informell, d.h. beiläufig und spontan statt. Wichtige Eindrücke und Erfahrungen werden meist im Unternehmen auf genau diese unverbindliche Art miteinander geteilt – nutzen Sie dieses Potenzial!

Die Bedeutung informeller Kommunikation

Die informelle Kommunikation erfüllt verschiedene Funktionen: das Umgehen von Schwächen im formellen Informationsfluss, die Vermittlung der Organisationskultur untereinander sowie die raschere Entwicklung von Beziehungen in einem Team. Informelle Kommunikation wird dabei unter anderem von der räumlichen Nähe bestimmt, denn je leichter die Kontaktaufnahme „von Angesicht zu Angesicht“ ist, desto häufiger wird informell kommuniziert. Informelle Kommunikation erfüllt neben einer Reihe sozialbezogener Aufgaben auch aufgabenbezogene Funktionen, sie unterstützt zum Beispiel die kurzfristige und zeitnahe Koordination oder die Vermittlung von spezifischem Wissen.

Wie kann ich den informellen Austausch fördern?

Informelle Kommunikation kann durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen gefördert werden. Nehmen Sie aktiv Einfluss auf das, was in Pausen oder nach Feierabend besprochen wird und vor allem gestalten Sie die Inhalte aktiv mit!

Beispiele:

- Raum für persönliche Treffen schaffen,
- Kaffeeecke einrichten,
- gemeinsames Internetterminal,
- Kantine und Pausenräume,
- zeitlichen Freiraum durch gemeinsames Frühstück o.ä. (Business lunch, Blaue Stunde, Ausflug) schaffen.

Gerade die Bedenken und Befürchtungen Ihrer Mitarbeiter gegenüber Wissensmanagement werden eher in informellen Gesprächen geäußert als in großen Besprechungsrunden oder dergleichen. Nutzen Sie die Gespräche zur Überzeugung, dass Wissensmanagement und die geplanten Maßnahmen hilfreich für das Unternehmen sind.

Siehe auch: Sammlung informeller Kommunikationsinstrumente in der Phase „Umsetzung“, Methode „Wissensmarkt“ im ProWis-Shop.

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.8 Klare Anweisungen und Aufgabenstellungen

Das Thema Wissensmanagement ist für die meisten Menschen auf den ersten Blick sehr abstrakt und stellt sie vor eine scheinbar unlösbare Aufgabe. Wie soll denn nun Wissen transparent gemacht und wie soll es ausgetauscht werden?

Diese und andere Fragen lassen viele schon zu Beginn verzweifeln. Hier ist es hilfreich kleine und überschaubare Arbeitspakete zu bilden, die mit klaren Handlungsanweisungen und Aufgabenstellungen verbunden sind. Um dies zu gewährleisten, muss der Vorgesetzte zuerst selbst ein Konzept haben, wie er Wissensmanagement umsetzen möchte.

Was muss beachtet werden?

Klare Anweisungen beinhalten genau definierte Ergebniserwartungen und gleichzeitig auch Transparenz darüber, was bei einem Nichterreichen dieser Erwartungen geschieht.

Dabei muss zwischen einer willentlichen Arbeitsverweigerung auf Grund von Widerstand, mangelnden Fähigkeiten und mangelndem Verständnis unterschieden werden.

Erscheint es möglich, die Ziele durch eine Qualifizierung des Mitarbeiters oder eine erneute Erklärung der Erwartungen zu erreichen, kann dies versucht werden. Erweist sich der Widerstand des Mitarbeiters jedoch als nicht überwindbar, muss die Führungskraft die angekündigten Konsequenzen durchsetzen. Dies impliziert nicht, dass bei jeder Form von Widerstand die Antwort eine schwerwiegende Konsequenz sein soll. Vielmehr soll darauf hingewiesen werden, dass eine Führungskraft auch die Aufgabe hat, negative wie positive Konsequenzen aus dem Verhalten der Mitarbeiter zu ziehen, um glaubwürdig zu bleiben.

Feedback als Schlüssel zum Verständnis von Aufgabenstellungen!

Damit Ihre Anweisungen auch umgesetzt werden, ist das Verständnis der Aufgabenstellung für den Empfänger erforderlich.

Vergewissern Sie sich, dass Ihre Anweisung richtig angekommen ist:

Lassen Sie den Inhalt der Aufgabe von Ihrem Mitarbeiter wiederholen!

- Hat er verstanden, was er nun zu tun hat?
- Stimmt seine Beschreibung mit der Ihren überein? Setzt er die Schwerpunkte richtig, wurden Aspekte ausgelassen?

Nur durch aktives Zuhören und einer Rückmeldung „ich habe verstanden, dass...“ können Sie sicher stellen, dass das was Sie gemeint haben (aber vielleicht nicht gesagt), auch angekommen ist.



[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.9 Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch stellt ein Instrument zum partnerschaftlichen Austausch und eine Möglichkeit zur direkten Unterstützung des Mitarbeiters dar. Es ist das zentrale Instrumentarium um ein Denken und Handeln anzustoßen, welches zum nachhaltigen Erfolg des Wissensmanagement-Projektes beiträgt.

Wozu ist ein Mitarbeitergespräch gut?

- Es kann helfen Ängste bezüglich der neuen Herausforderungen zu reduzieren. Besonders durch Gerüchte und Halbinformationen werden die Ängste geschürt. Hier bietet das Gespräch einen Rahmen in dem der Mitarbeiter die von ihm gewünschte Information aus erster Hand erhält.
- Gegenseitiges Verständnis und Nachvollziehbarkeit von Bedenken und Erwartungen.
- Kann Weiterbildungsbedarf transparent machen, der zur Erreichung verabredeter Ziele notwendig wird.
- Fördert das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.
- Bietet einen vertraulichen Rahmen zum Ausdruck persönlicher Bedenken.

Merkmale eines guten Mitarbeitergespräches

- Sorgfältige Planung: Gesprächsinhalt, Dauer, Zeitpunkt
- Feste Terminvereinbarung
- Vertraulichkeit
- Gespräch unter vier Augen
- Regelmäßigkeit

Struktur eines Mitarbeitergespräches

1. Darstellung der Gesprächsziele
2. Rückblick, beidseitige kritische Analyse
3. Formulierung von Entwicklungspotenzialen
4. Vereinbarung notwendiger Zwischenschritte
5. Zusammenfassung bisheriger Ergebnisse
6. Nächste Schritte (evtl. Fortsetzungstermin vereinbaren)

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.10 Netzwerke und Communities fördern

Ein Netzwerk ist eine Gruppe von Personen, die auf Basis eines gemeinsamen Interesses zu einem geschäftsrelevanten Themengebiet Wissen austauschen und entwickeln. Dies geschieht über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg. Die Zusammenarbeit kann

- virtuell oder “face-to-face” statt finden,
- verfolgt sowohl individuelle als auch geschäftliche Ziele.

Ziele von Netzwerken

- Der kontinuierliche Auf- und Ausbau von gemeinsamem Wissen in unternehmensrelevanten Bereichen,
- Transparenz über Wissensträger und Experten,
- Die Umwandlung neuer Ideen und technischer Entwicklungen in Innovationen,
- Die Förderung der Weiterbildung der Mitarbeiter, z.B. durch Einblicke in andere Unternehmensbereiche,
- Wechselseitige Hilfe und Unterstützung.

Was kann die Teilnahme an den Netzwerken bewirken?

Die praktische Erfahrung des Nutzens des gegenseitigen Gebens und Nehmens kann wissensfreundliche Einstellungen fördern. Wer erst mal die Erfahrung macht, wie gewinnbringend eine Austauschbeziehung auf hohem Niveau sein kann, lässt sich eher zu einer aktiven Teilnahme bewegen. Daher kann es auch empfehlenswert sein Netzwerke auf gleichem Expertenstatus anzubieten. Dort ist die Gefahr, Wissen würde von anderen „abgesaugt“ nicht so offensichtlich, da jeder ein Experte ist und alle voneinander profitieren können.

Da der Sinn der Netzwerke im Austausch des Wissens liegt, werden Personen mit der Einstellung „Wissen ist Macht“ zu eben diesem Verhalten angeregt. Jedoch besteht die erste Hürde darin, Mitarbeiter mit einer solchen Einstellung zur Teilnahme an den Gruppen zu bewegen. Erfolgt die Teilnahme nicht freiwillig, werden die Netzwerkaktivitäten wenig effektiv bleiben und einschlafen.

Die Bereitschaft kann in Mitarbeitergesprächen erhöht werden. Es erscheint sinnvoll zu einer ersten Teilnahme zu verpflichten und dazu zu ermutigen, Erfahrungen zu sammeln. Werden die Aktivitäten nach diesem Ausprobieren weiter abgelehnt, sollte nicht auf einer weiteren Teilnahme bestanden werden. Auch Berichte von Kollegen, die bereits an solchen Netzwerken teilnehmen, können die Bereitschaft stärken.

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.11 Offener und konsequenter Umgang mit Fehlern

Die Einführung von Wissensmanagement zielt neben der Einführung neuer Lösungen und Verfahren vor allem auch auf eine Veränderung der Unternehmenskultur ab. Ein allgemeines Klima der Offenheit, in dem Verbesserungsvorschläge und innovative Ideen reifen, entsteht allerdings nicht von allein, sondern muss im Praxisalltag gepflegt und gefördert werden.

Wie hängen Fehlerkultur und Wissensmanagement zusammen?

Am Beispiel des Umgangs mit Fehlern lässt sich gut erkennen, ob die vorherrschende Kultur eher tolerante oder eher restriktive Züge trägt.

Für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist es erforderlich, dass Fehler und Änderungen zugelassen werden. Aus Fehlern entsteht in der Regel neues Wissen, welches vorher in der Form entweder im Unternehmen noch nicht vorhanden war oder nicht für alle zugänglich gewesen ist. Aus Fehlern kann man sehr viel über die Wissens- und Informationsflüsse in einem Unternehmen lernen. Damit bieten sie eine sehr gute Gelegenheit, Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Dabei ist darauf zu achten, dass die Ursachenanalyse nicht in eine Schuldigsuche mündet. Ist dem so, werden Fehler eher vertuscht und es entsteht vielleicht ein größerer Schaden, als wenn der Fehler früh angezeigt werden würde.

Mit welchen Grundsätzen kann man den Umgang mit Fehlern ändern?

Fairness ist als das Leitmotiv für Führungskräfte zu verstehen. Sämtlichen Ihrer Mitarbeiter sollte unterschiedslos die gleiche Behandlung zuteil werden, wenn Sie versehentlich Fehler begehen. Andernfalls könnten wahrgenommene Ungleichheiten Anreize setzen, mit dem Grundsatz der Transparenz zu brechen. Dieser beschreibt eine Haltung der Aufrichtigkeit und Unverfälschtheit im Umgang miteinander. Gegenseitige Schuldzuweisungen und Ablehnung gegenüber Kritik werden nicht gebilligt, da sie Ausdruck dafür sind, dass Ihre Mitarbeiter ihr eigenes Handeln nicht reflektieren und dazulernen wollen. Divergierende Meinungen zwischen Ihren Mitarbeitern, auch Mitarbeitern und Führungskräften, sollten stets sachlich diskutiert werden können, ohne dass daraus anderweitige Konsequenzen für eine der Parteien erwachsen.

Wichtige Elemente einer fehlertoleranten Kultur

- Fairness
- Transparenz
- Toleranz
- Sachlichkeit
- Lernpotenzial und Gewinn / Nutzen aufzeigen

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.12 Öffentliche Diskussion von Bedenken

Oftmals wird bei der Einführung von etwas Neuem alles bisher Vorhandene in Frage gestellt und verändert. Dies führt bei den Beteiligten zu großer Unsicherheit.

Eine Möglichkeit ist auf die Befürchtungen und Bedenken offen einzugehen, um sie durch Argumente zu entkräften.

Dazu ist es wichtig die Bedenkenträger nicht als lästige Störfaktoren zu verstehen. Zweifler und Verweigerer sind lediglich „Bewahrer“ des Alten und bereits Vorhandenen. Es lohnt sich, ihre Einwände einzubeziehen und heraus zu stellen, was tatsächlich erhalten bleiben kann und was sich ändern muss.

Veränderungsprozesse an sich stellen eine große Herausforderung an ein Unternehmen und seine Mitarbeiter. Deswegen sollten Prozesse und Abläufe, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, nicht übereilt verändert werden und die Mitarbeiter in die Überlegungen miteinbezogen werden.

Die öffentliche Diskussion erlaubt eine weitgehend ungeschönte und transparente Auseinandersetzung mit vorherrschenden Bedenken und Zweifeln. Fragen können gehört und beantwortet, Ängste verstanden und berücksichtigt werden.

Wo können Bedenken öffentlich diskutiert werden?

- Betriebsversammlungen
- Foren im Intranet
- Abteilungssitzungen
- Workshops

Was ist zu beachten?

- Alle Einwände anhören und ernst nehmen
- Zu konstruktiven Ergebnissen und Zielvorstellungen kommen
- Verständnis für Befürchtungen und die Stimmung der Mitarbeiter entwickeln

Was ist zu erfragen?

- Genaue Gründe für die Ablehnung erfragen
z.B. „*Was gefällt Ihnen an dem Vorschlag konkret nicht?*“
- Neben den Bedenken auch Alternativvorschläge einholen
z.B. „*Was ist Ihr Vorschlag hierzu?*“
- Zu anderen Sichtweisen anregen
z.B. „*Unter welchen Bedingungen können Sie dem Vorschlag zustimmen?*“

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.13 Partizipation gewährleisten

Um zu gewährleisten, dass Ihre Mitarbeiter die Umsetzung von Wissensmanagement auch mit eigener Initiative vorantreiben und nicht bloß als eine organisationale Anweisung betrachten, müssen Sie deren Beteiligung am Projekt fördern. Durch die Teilhabe am Veränderungsprozess wird das Verständnis für die Gründe und den Nutzen von Wissensmanagement unter Ihren Mitarbeitern geschärft. Vor allem werden Bedenken ausgeräumt bevor sie entstehen!

Wie kann die Partizipation der Mitarbeiter erhöht werden?

Dies geschieht zum einen dadurch, dass Sie frühzeitig für eine Einbindung der Mitarbeiter in den Implementierungsprozess sorgen und das Einführungsvorhaben nicht zur alleinigen Aufgabe der Führungskräfte machen. Laden Sie beispielsweise Mitarbeiter aus operativen Ebenen zu Zielsetzungstreffen ein und thematisieren Sie die Einführung Wissensmanagement in Gesprächen. Somit werden diese, sobald es an die konkrete Umsetzung geht, nicht von der Tatsache überrascht, dass im Unternehmen auf einmal Wissensmanagement praktiziert werden soll, sondern sie haben die Chance sich im Vorfeld damit auseinander zu setzen.

Insbesondere bei Veränderungen großer Bereiche ist die Beteiligung aller Mitarbeiter nahezu unmöglich. So sind in der Konzeptionsphase oft nur die partiellen Beteiligungen möglich. Bei der Umsetzung sollen so viele Mitarbeiter wie möglich eingebunden werden. Die Beteiligung von Mitarbeitern kann auch im Rahmen von „Reviews“ stattfinden, bei denen einige Mitarbeiter Kommentare zu Umsetzbarkeit und Qualität der Wissensmanagement Maßnahmen abgeben.

Welcher Nutzen entsteht darüber hinaus?

Zum anderen liefern Ihre Mitarbeiter bei der Planung von Vorhaben einen wichtigen Input, da sie mit bestimmten Prozessen enger vertraut sind und gezielt Defizite aufdecken können, bei denen sich bereits mit wenig Aufwand bedeutende Verbesserungen erzielen lassen, z. B. reicht es manchmal regelmäßige Treffen zwischen Abteilungsmitarbeitern einzuführen, um die Arbeit an dieser Schnittstelle zu verbessern.

Welche Regeln sollten beachtet werden?

Grundsätzlich sollten Sie folgende Punkte beachten, um die Aufmerksamkeit und Motivation Ihrer Mitarbeiter zu steigern:

- Bieten Sie Mitarbeitern die Möglichkeit, Ihr Expertenwissen zu demonstrieren,
- Stellen Sie positive Leistungen bei wissensbezogenen Aktivitäten heraus (Mitarbeiterzeitschrift, Beurteilungen, Sachprämien usw.),
- Beziehen Sie Mitarbeiter – besonders Multiplikatoren, deren Meinung allgemein beachtet wird – möglichst in alle Projektabschnitte ein,
- Betonen Sie den Stellenwert Ihrer Mitarbeiter für den nachhaltigen Erfolg,
- Konfrontieren Sie Mitarbeiter in Gesprächen immer wieder mit dem Thema Wissensmanagement.

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.14 Praktische Erfahrungen machen

Für die erhöhte Akzeptanz von Maßnahmen erweist es sich als sinnvoll, Mitarbeiter durch praktische Übungen an die Übernahme der Lösungen heranzuführen. Stehen Verlustängste oder Desinteresse dem Projekterfolg entgegen, kann mittels einfacher Verfahren oft eine Bewusstseinsänderung ausgelöst werden.

Zentrales Motto: Erst Ausprobieren, dann Meckern!

Häufig halten uns unsere Vorbehalte und auch Vorurteile davon ab, aktiv zu werden und etwas Neues auszuprobieren. Die Angst vor dem Unbekannten legt uns eher Vermeidungs- und Rückzugsverhalten nahe. Manchmal, vor allem wenn wir von vertrauensvollen Personen überredet werden, lassen wir uns doch auf etwas Neues ein und: machen die Erfahrung, dass es doch eine gute Idee war!

Bringen Sie Ihre Mitarbeiter im informellen oder spielerischen Rahmen dazu, Dinge auszuprobieren!

Je schwieriger oder ungewöhnlich die neuen Aufgaben, desto ungezwungener bzw. geschützter sollte der Rahmen sein. Wenn Sie es erst einmal geschafft haben, neue Erfahrungen im Sinne von Erlebnissen zu erzeugen, haben Sie eine ganz andere Ausgangslage über die Erfahrungen mit Ihren Mitarbeitern zu reden.

Auf welche Weise können Mitarbeiter Anwendungserfahrungen sammeln?

Methoden, die bereits in anderen Abteilungen oder Gruppen eingesetzt werden, z.B. Besprechungsmoderation können durch Hospitation unkompliziert erlernt und dann auf den eigenen Bereich übertragen werden. Bei umfangreicheren Lösungen bedarf es evtl. vorheriger Übungen in Workshops oder Planspiele, in deren Verlauf die Teilnehmer eigenhändig nachvollziehen, welche Vorteile z.B. ein Ressourcenkalender bringt. Eine weitere, jedoch nur mittelbar wirkende Möglichkeit besteht darin, Fallstudien zu Verfügung zu stellen, in denen geschildert wird, welchen Nutzen eine bestimmte Methode bei korrekter Anwendung entfaltet.

Wichtig ist es dabei vor allem, dass Sie Anwendungen wählen, die besonders dazu geeignet sind, spezifische Vorteile zu offenbaren. Z.B. können Sie Ihren Mitarbeitern bei Unternehmensplanspielen Aufgaben stellen, welche die Mitarbeit anderer Abteilungen erfordern und dabei mittels Gelber Seiten oder Expertenverzeichnisse die gezielte Kontaktaufnahme erleichtern.

Lern- und Erfahrungsformen für Lösungen aus dem Wissensmanagement

- Planspiele
- Übungen/ Trainings/ Qualifizierungsmaßnahmen
- Hospitationen
- Job Rotation
- Rollentausch
- Wissensmarkt

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.15 Schnelle Erfolgserlebnisse schaffen

Die Schaffung schneller Erfolgserlebnisse zielt darauf ab, möglichst früh den Nutzen des Projektes und von Wissensmanagement deutlich zu machen. Der Schwerpunkt liegt hier auf dem Zeitpunkt: Bereits in der Maßnahmenauswahl ist darauf zu achten, Lösungen zu wählen, die leicht und schnell (innerhalb weniger Tage) umzusetzen sind. Die Akzeptanz von eher aufwendigeren Maßnahmen kann somit gesteigert werden.

Warum sind schnelle Erfolgserlebnisse wichtig?

Meist laufen Projekte erst über einen langen Zeitraum, bevor erste Wirkungen sichtbar werden. Diese verzögerten Erfolge lösen auf Seiten der Mitarbeiter das Gefühl aus, ihre Anstrengungen seien umsonst und würden keine Ergebnisse bringen. Auch Wissensmanagement ist ein eher langfristig angelegtes Vorhaben. Um jedoch die Vorteile und den Nutzen möglichst schnell aufzeigen zu können, ist es sinnvoll, kleine Maßnahmen an den Projektbeginn zu stellen, die schnell sichtbare Ergebnisse bringen.

Welche Maßnahmen erzeugen schnelle Erfolgserlebnisse im Wissensmanagement?

Qualitativ messbare, schnelle Erfolge ergeben sich aus Workshops, Besprechungs-moderation, Einsatz von Checklisten, Visualisierungen von Wissensmanagement relevanten Informationen (Poster, Flyer).

Beispiele:

- lessons learned Workshop
- Schnittstellenworkshops
- Frequently Asked Questions (FAQ)
- Checkliste für die Datenbanknutzung

Quantitativ messbare, schnelle Erfolge lassen sich meist in Bezug auf die Nutzung von bestimmten Werkzeugen nachvollziehen, wie z.B. Software.

Beispiele:

- Anzahl angemeldeter User einer Datenbank
- Anzahl von neuen Kundenkontakten
- Anzahl dokumentierter Projekterfahrungen

Wichtig ist, dass Sie die Erfolge auch eindeutig auf das Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen beziehen. Dazu ist es empfehlenswert, die Ergebnisse zeitnah in Verbindung mit den jeweiligen Wissensmanagement Aktivitäten zu kommunizieren.

Weiterführende Literatur: Armutat et al. (2002): Wissensmanagement erfolgreich einführen. Strategien, Instrumente, Praxisbeispiele. Düsseldorf: DGfP

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.16 Vorleben durch Führungskräfte

Führungskräften als Repräsentanten der Unternehmensleitung kommt eine bedeutende Rolle bei der Umsetzung zu. Nur wenn sie die eingeforderten Veränderungen direkt vorleben wird Ihren Mitarbeitern deutlich, welche neuen Verhaltensweisen für das Wissensmanagement erforderlich sind. Zumal Konflikte oder mangelnde Bereitschaft zum Wissens- und Informationsaustausch zwischen Abteilungen mitunter auch vor Führungskräften keinen Halt machen, sollte der Ausgangspunkt in jedem Fall die Unternehmensleitung sein.

Mitwirkung der Unternehmensführung ist unerlässlich

Wichtig ist, dass die Geschäftsführung gegenüber allen Mitarbeitern kommuniziert, dass sie die Einführung von Wissensmanagement auf der Agenda hat und diese unbeirrt einfordern wird. Die Signalwirkung dieses Bekenntnisses ist nicht zu unterschätzen, da die notwendige Macht für die konsequente Realisierung und ggf. auch Ahndung von Vernachlässigungen an dieser Stelle gebündelt und eingesetzt wird.

Wie können Führungskräfte als gutes Beispiel vorangehen?

Anhand offener Türen und im Erfahrungsaustausch mit Mitarbeitern können sie zeigen, dass Wissenstransfer und stetiges Lernen Bestandteil ihres Aufgabenfeldes sind. Andererseits muss auch demonstriert werden, dass die Ausübung von Wissensmanagementtätigkeiten einen verbindlichen Charakter trägt. Eine einfache und schnell verwendbare Methode besteht z.B. darin, die Beiträge zum Wissensmanagement im Rahmen von Beurteilungsgesprächen zu diskutieren oder Mitarbeiter ihre Beiträge untereinander einschätzen zu lassen.

Welche Verhaltensweisen sind hilfreich?

Führungskräfte sollten ein wissensfreundliches Verhalten zeigen, indem sie

- Kritik an Prozessen und Strukturen erlauben,
- Fehler als Chance kommunizieren, als gesamtes Unternehmen dazu lernen zu können,
- für alle Belange des Wissensmanagements ein offenes Ohr bereithalten,
- Mitarbeiter, die ihr Wissen bereitwillig teilen, loben und fördern,
- ihr eigenes Wissen unreserviert mit den Mitarbeitern teilen,
- die Umsetzung von neuen Lösungen einfordern und antreiben,
- den Kontakt zu anderen Abteilungen suchen und
- stets Auskunft über Stand des Projektes und errungene Erfolge geben können.

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.17 WM-Kompetenzen fördern

Bei der Einführung von Wissensmanagement kann es auch erforderlich sein, Ihre Mitarbeiter zunächst zu qualifizieren bzw. zu befähigen, um Wissensmanagement umzusetzen.

Wissensmanagement Kompetenzen sind Fähigkeiten, die den Umgang mit Wissen betreffen, nämlich Wissen zu erzeugen, speichern, verteilen und anzuwenden.

Die Wissensmanagement Kompetenzen

- Verschiedene Recherchestrategien kennen und entwickeln
- Die richtigen Fragen verständlich stellen
- Wissen, Erfahrungen und Informationen effizient strukturieren
- Zielgruppengerechte Darstellung, verbale und schriftliche Kommunikation
- Externes Wissen aufnehmen, verstehen, akzeptieren und anwenden
- Moderation von Workshops, Meetings usw.
- Interdisziplinarität und abteilungsübergreifende Perspektive

Werden Schulungen oder Trainings bei der Wissensmanagement Einführung angeboten, können offene Fragen des Anwenders dort gleich untergebracht und geklärt werden. Im Rahmen von Trainings kann man sich neuen, vor allem auch schwierigen Aufgaben leichter nähern, da Fehler und Nachfragen erlaubt und erwünscht sind.

So kann z.B. die Explizierung in Form von Dokumenten oder Verbalisierung von Wissen durch Förderung der Wissensmanagement Kompetenzen wesentlich verbessert werden.

Maßnahmen zur Förderung der Kompetenzen

- Erweitern Sie Stellenbeschreibungen um wichtige Kompetenzen und beachten Sie diese bei Neueinstellungen.
- Erstellen Sie eine Kompetenzmatrix, um sich ein Bild der Ausprägung von Kompetenzen in Ihrem Unternehmen zu verschaffen.
- Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für diese Kompetenzen, indem Sie Ihnen individuelle Stärken-Schwächen-Profile ausstellen und Kompetenzen in Mitarbeitergesprächen thematisieren,
- Vergleichen Sie die vorhandenen Kompetenzen mit dem Sollprofil und leiten Sie daraus notwendige Schritte für die Fortbildung ab,
- Führen Sie gezielt Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen in Bezug auf Wissensmanagement-Maßnahmen durch!
- Lassen Sie dabei Mitarbeiter von Mitarbeitern lernen, denn gute Techniken sind meist im Unternehmen schon vorhanden!

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

3.18 Zusammenhänge darstellen

Um den Nutzen von Wissensmanagement transparent zu machen, kann anhand von Fallbeispielen der Zusammenhang von Wissensmanagement und Unternehmenserfolg sowie Wissensmanagement und der eigenen Arbeit dargestellt werden. Erst wenn offensichtlich gemacht wird, wo konkret die Aktivitäten und Maßnahmen einen positiven Einfluss auf den Berufsalltag haben, wird ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Wissensmanagement geschaffen. Bevor jedoch die Notwendigkeit erkannt werden kann, muss zuerst deutlich werden, was genau sich hinter dem Begriff Wissensmanagement verbirgt.

Oberste Regel ist hier, die Mitarbeiter wenigstens zum Nachdenken und Nachfragen anzuregen!

Zentrale Fragestellungen der Mitarbeiter (z.B. können bestimmte Formulare vereinfacht werden), die mit Wissensmanagement in Verbindung gebracht werden, erleichtern den Zugang auf die Ebene des Wissenstransfers.

Worauf ist bei der Darstellung der Zusammenhänge zu achten?

- Zusammenhänge visualisieren,
- Anschauliche Beispiele geben,
- Interaktionen und Wechselwirkungen aufdecken,
- geschlossene Wirkungskette aufzeigen,
- an den Alltag der Beteiligten anknüpfen.

Ein mögliches Vorgehen:

1. Innerhalb eines Workshops identifiziert jeder Mitarbeiter Prozesse, in denen er Wissen einsetzt.
2. Diskussion darüber, wo Wissen bei der täglichen Arbeit fehlt.
3. Beispiele aus anderen Firmen oder Abteilungen geben, welcher Umgang mit Wissen Prozesse verbessert hat.
4. Reflexion darüber, wie der eigene Umgang mit Wissen in der Abteilung verbessert werden kann.