



Dem Wissensverlust aktiv entgegenwirken

Gezieltes Wissensmanagement sorgt für Effizienz und bewahrt das Unternehmenswissen – damit es sich nicht in den Ruhestand verabschiedet

Geht ein Mitarbeiter in den wohlverdienten Ruhestand, nimmt er sein wertvolles Wissen mit – das ist der Alltag in vielen Unternehmen. Konnte bis zu diesem Zeitpunkt kein Nachfolger gefunden werden, so ist ein nahtloser Übergang und somit auch eine direkte Wissensweitergabe nicht möglich.

Unternehmen sollten sich deshalb über ihr Wissensmanagement rechtzeitig Gedanken machen. Es gilt zum einen, das gesammelte Erfahrungs- und Praxiswissen z.B. auf einer Position oder in einer Abteilung zu erhalten; zum anderen muss die konkrete Wissensweiter- bzw. -übergabe frühzeitig organisiert werden.

Im akuten Fall umgehend handeln

Ideal ist natürlich die direkte Wissensweitergabe von einer Person zur nächsten – also von ausscheidendem zu nachfolgendem Mitarbeiter. In diesem Fall können Wissensmanagementmethoden wie Coaching oder Mentoring die direkte Einarbeitung am Arbeitsplatz sinnvoll ergänzen.

Ist keine persönliche Wissensweitergabe möglich, sollten spätestens dann Maßnahmen zur Wissensbewahrung ergriffen

werden, wenn diese Situation absehbar ist – und nicht erst, wenn der bisherige Stelleninhaber das Unternehmen bereits verlassen hat.

Zunächst steht eine Definition der Ziele und Methoden an. Durch ein Interview mit dem ausscheidenden Mitarbeiter kann dafür eine Dokumentation erstellt werden, die folgende Fragen beantwortet:

- Welches Wissen ist vorhanden (Wissen über die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens, Projektwissen, persönliches Wissen)?
- In welcher Detailliertheit muss dieses Wissen übergeben werden?
- Wie kann dieses Wissen am besten weitergegeben werden (persönlich/mündlich, Aufzeichnung/Dokumentation wie z.B. Mindmaps, Yellow Pages, Wissenslandkarten)?
- Ist keine Weitergabe möglich, welche weiteren Informationsquellen sind vorhanden?

Abschließend folgt die Planung und Einleitung des Wissenstransfers.

Kein akuter Handlungsbedarf – Einführung von Wissensmanagement

Besser ist es natürlich, vorbereitet zu sein und geplant agieren zu können, statt kurzfristig reagieren zu müssen, weil ein akuter Wissensverlust droht. Empfehlenswert ist daher, mit geeigneten Maßnahmen zur Wissenssicherung so früh wie möglich zu beginnen und diese fortlaufend in das operative Tagesgeschäft einzubetten. Erfahrungsaustausch sollte innerhalb eines Teams auf der Tagesordnung der wöchentlichen oder monatlichen Besprechungen stehen. Expertenverzeichnisse oder Yellow Pages erleichtern das Finden von Ansprechpartnern und Know-how-Trägern – nicht nur für neue Mitarbeiter. Kleine Dokumentationen in Form von Checklisten oder Arbeitsanweisungen erleichtern die tägliche Arbeit und sichern gleichzeitig den Qualitätsstandard. Zu überlegen ist auch die Einführung eines Diskussionsforums oder eines Wikis, in dem kleine Artikel zu verschiedenen Themen abgelegt sind. Hier können die Mitarbeiter als Autoren aktiv den Wissensaustausch pflegen.

Die Skill-Erfassung als Ergänzung der üblichen Stellen- und Anforderungsprofile bietet einen Überblick, auf welchen Positionen welches Wissen und welche Fähigkeiten/Talente benötigt werden. Dadurch können die Fachabteilungen gezielt bei der Personalauswahl unterstützt und die jeweils richtigen Qualifizierungsmaßnahmen für die (neuen) Mitarbeiter ausgewählt werden. Spätestens wenn bekannt ist, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, sollte die Skill-Erfassung von der Personalabteilung nochmals auf Vollständigkeit und Aktualität überprüft und wenn nötig ergänzt werden. Im besten Fall kann der ausscheidende Mitarbeiter der Personalabteilung auch seine Einschätzung zu hilfreichen Fortbildungen und Informationsquellen für seinen Nachfolger geben.

Weitere Methoden, die die Personalabteilung zur Wissensteilung und -weitergabe initiieren kann, sind Job-Rotation und sogenannte Wissenstandems, die aber nur Anwendung finden können, solange der ausscheidende Mitarbeiter noch im Unternehmen ist.

Der Bewerberauswahl sollte gerade in Bezug auf die Kombination von Wissens- und Talentmanagement große Beachtung geschenkt werden: Wird der Mitarbeiter gefunden, dessen Skills/Talente am besten zu den Anforderungen der Stelle passen, wird dies die Qualität der Aufgabenerfüllung noch erhöhen. Zudem wird die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner annähernd perfekt passenden Stelle hoch sein. Das wiederum kann dazu führen, dass er längere Zeit im Unternehmen bleibt und somit nicht nur dazu beiträgt, das Wissen im Unternehmen zu bewahren, sondern auch neues Wissen zu schaffen.

Fazit

Das Unternehmenswissen sollte zur Weiterverwendung im Unternehmen gesichert werden. So können neue Mitarbeiter schneller eingearbeitet werden und die vorhandene Wissensbasis dazu nutzen, das operative Tagesgeschäft nahtlos und in gleicher Qualität wie der Vorgänger fortzuführen.



Eine Investition in effektives Wissensmanagement führt aber auch zu Kosten- und Zeitersparnis sowie Produktivitätsverbesserungen.

Die Kosten- und Zeitersparnis kommt vor allem zu Stande durch:

- die Verringerung von Suchzeiten
- das Vermeiden von Doppelarbeit
- verbesserte Kommunikation bzw. einen verbesserten Wissensaustausch
- bessere (Aus-)Nutzung des vorhandenen Wissens durch z.B. Rückgriff auf bewährte Vorgehensweisen.

Verbesserungen der Produktivität gehen überwiegend zurück auf:

- Qualitätsverbesserung und Effizienzsteigerung durch standardisierte/dokumentierte Prozesse und Nutzung von Checklisten
- schnellere Einarbeitung und bessere Integration von neuen Mitarbeitern.

Die eingesparte Zeit kann für andere Themen genutzt werden und führt verbunden mit dem (dokumentierten) Wissen um Kundenwünsche, Marktentwicklung und Konkurrenz zudem zu einer besseren Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.



Autorin:
JASMIN WENDT,
Information Consulting, Freiburg,
E-Mail: infoconsult@jasmin-wendt.de,
<http://infoconsult.jasmin-wendt.de>