

Wissens- und Kompetenzmanagement

Einleitung

In der Zeit der digitalen Transformation sind schnelle Reaktionszeiten und innovative Lösungen Garanten für die Sicherung der eigenen Marktposition. Um Tempo und Kreativität sicherzustellen, müssen KMUs deshalb verstärkt auf die Fähigkeiten und den Einfallsreichtum des eigenen Personals zurückgreifen. Durch den Fachkräftemangel und das Ausscheiden älterer Mitarbeiter muss zudem mit dem Organisationsgedächtnis bewusster umgegangen werden. Konzepte zur Speicherung von Wissen, zur Aus- und Weiterbildung aber auch dem Ausschöpfen der vorhandenen Kompetenzen und Potentiale sind deshalb unerlässlich.

Die Unternehmensleitung muss sich zum einen strategisch damit auseinandersetzen, welche modernen Langzeitarchivierungsmöglichkeiten es gibt, zum anderen wie es gelingt, einen lebendigen, digitalen Wissensdatenpool aufzubauen und diesen im Arbeitsalltag gewinnbringend zu nutzen. Auch die Themen Wissensvermittlung und Wissensaustausch sind dabei im Fokus und führen zu einer aktuellen Wissensbilanz. Dies ist ein wichtiger Teil jeder digitalen Strategie.

Archivieren heißt vergessen

Wenn das Thema „Wissensmanagement“ im Unternehmen keine Priorität hat, wird damit dann häufig auch so umgegangen. Es wird „gespeichert“, „abgelegt“ oder „archiviert“. Aber sind Sie schon einmal in ein Archiv gegangen und haben dort inspirierende Stunden verbracht und neue Ideen gesammelt, um Ihr Unternehmen in die Zukunft zu führen? Wohl eher nicht. Schon gar nicht, wenn Wissen nur noch digital vorliegt. Schade, denn so „verstauben“ ganze Wissensschätze und geraten in Vergessenheit.

Aber fangen wir vorne an: Führen wir uns nochmal vor Augen, wo Wissen im Unternehmen entsteht oder wie es in das Unternehmen gelangt.

Ihr Unternehmen lebt!

Wo entsteht Wissen?

Wissen entsteht erst einmal zwangsläufig in den Köpfen der Mitarbeiter. Wenn sie eingestellt werden, bringen sie Fähigkeiten mit ins Unternehmen, bilden diese dann aus und lernen unternehmensspezifisches Wissen und Prozesswissen kennen. Das ist ein langer Prozess und es ist schade, wenn die Mitarbeiter irgendwann aus dem Unternehmen ausscheiden und dieses Wissen größtenteils verloren geht.

Wissenspools entstehen auch digital durch die Nutzung von Software. Häufig baut sich jeder Mitarbeiter einen eigenen. Beliebte Wissensspeicher sind tatsächlich immer noch Microsoft Excel und Microsoft Outlook. Aber auch in System wie dem ERP- oder CRM-System lagert Wissen. Meistens über harte Fakten wie die Kunden und die Produkte. Es gibt Statistiken und Auswertungen dazu. Ok, das ist wichtig und ein Anfang.

Wissens- und Kompetenzmanagement

Wie wird neues Wissen erworben?

„Learning by doing“ galt lange Zeit als eine Maxime, um Erfahrungen zu sammeln und daraus zu lernen. Und das hat sich nicht geändert. Mittlerweile muss man allerdings zusätzlich „Learning by Google“ erwähnen. Mal abgesehen davon, dass wohl kaum ein Schüler seine Hausaufgaben mittlerweile ohne die weltweit führende Suchmaschine erledigt, ist es auch im Unternehmensalltag so, dass Google als Wissensspeicher genutzt wird. Passiv natürlich. Ziel einer Suche sind entweder themenspezifische Seiten oder online-Lexika wie „Wikipedia“, dazu Blogs, Wikis, Podcasts u.ä.

Der Umgang damit ist kritisch zu betrachten, da nicht immer klar ist, woher das dort angebotene Wissen kommt und ob es verifiziert ist. Manchmal kann man nicht einmal erkennen, wie alt es ist. Fraglich ist, ob Wissen dabei überhaupt nachhaltig transferiert und Ihre Organisation dadurch tatsächlich schlauer wird. Mein Tipp: Lesen Sie das Buch „Digitale Demenz“ von Professor Spitzer dazu.

Ein elementares Thema ist somit das Thema „Ausbildung“. Leider stelle ich immer wieder fest, dass es in den KMUs nur sehr selten einen Ausbildungsplan oder ein Fortbildungskonzept gibt. Wissen wird „auf Zuruf“ vermittelt, bei neuen Mitarbeitern manchmal etwas durchdachter in einer meist kurzen Einarbeitungsphase. Dann muss es laufen. Es gilt aber, immer auf dem Stand der Dinge zu bleiben. Denn anders als beim Führerschein hat das einmal erworbene, unternehmensspezifische Fach-, Prozess- und Digitalwissen eine deutlich kürzere Halbwertszeit!

An dieser Stelle umzudenken, ist der erste Schritt in Richtung Wissens- und Kompetenzmanagement.

Unsere ganze Gesellschaft und der wirtschaftliche Erfolg Deutschlands basiert auch auf der Tatsache, dass Bildung als höchstes Gut anerkannt wird. Wieso sollte mit dieser Erkenntnis an den Toren Ihres Unternehmens Schluss sein? Ist es nicht. Darf es nicht sein.

Wissen ist wertvoll und muss festgehalten werden. Anschließend wird es vermittelt, ausgebaut und aktiv damit gearbeitet. Aber ein Schritt nach dem anderen.

Wo wird Wissen im Unternehmen gesichert?

Sicherlich ist Ihr Unternehmen spezialisiert. Vielleicht gibt es sogar einmaliges Wissen, das besonders gesichert werden muss. Ich spreche hier bewusst von „sichern“. Denn auch auf diesem Wissen basiert Ihr unternehmerischer Erfolg.

Zum expliziten „Speichern“ von Wissen gibt es diverse technische Möglichkeiten, die ich hier nicht alle aufzählen möchte. Wissensdatenbanken und Kollaborationssoftware sind nur einige davon. Wichtig ist erst einmal nur, sich vor Augen zu führen, dass das Speichern von Wissen nicht wahllos und dem Zufall überlassen werden darf. Die genannten ERP- und CRM-Systeme usw. sind keine Wissensspeicher. Häufig haben auch nicht einmal alle Mitarbeiter einen Zugriff darauf. Wenn aber Wissen später strategisch genutzt werden soll, muss es transparent sein, allen zugänglich, verifiziert und es muss laufend vermittelt werden. Auf der Seite der Tools muss also überprüft werden, welche für Ihre Organisation sinnvoll sind, um das rein mechanische Abrufen von Wissen so einfach wie möglich zu machen.

Wissens- und Kompetenzmanagement

Kompetenzaufbau statt Wissensvermittlung

Im Blockbuster „Die Matrix“ wurde benötigtes Wissen vom Computer in das Gehirn per Stecker und Kabel übertragen. Das wäre cool, davon ausgehend, dass das Gehirn jede Menge Wissen in Sekundenbruchteilen aufnehmen und speichern kann. Wir lernen aber noch ganz analog.

Wenn Sie jetzt denken, dass Sie gar nicht so viele Schulungen und Seminare einkaufen können, wie es sinnvoll wäre, gebe ich Ihnen Recht. Externe Schulungen, Seminare, Workshops usw. sind wichtige Instrumente, die gerade zur Vermittlung von Fachwissen unerlässlich sind, und manchmal sogar durch den Gesetzgeber erzwungen werden. Aber der Transfer von der Leinwand im Seminarraum bis in die Prozesse des Unternehmens kann ein sehr langer sein. Und nur an dem, was sich dann tatsächlich verändert, misst sich der Erfolg einer Schulung.

Wenn Sie dann noch feststellen, dass Sie keine Lust haben, jede Menge Geld in Software zu investieren, um nun auch noch Wissen festzuhalten ... dann braucht es ein neues Konzept.

Denken wir also etwas anders.

Wir wollen ja nicht archivieren und vergessen, sondern Wissen, wer etwas weiß und einen Vorteil daraus ziehen. Dies soll alle Mitarbeiter betreffen, Ihr Unternehmen will sogar innovativer werden und schneller auf Ereignisse am Markt reagieren können. Wie geht das?

Was sind Fähigkeiten, was sind Kompetenzen?

„Skills“ bezeichnen die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter. Und vielleicht gibt es ein Skillmanagement in Ihrem Unternehmen. Es ist also bekannt, wer in welchen Bereichen und für welche Tätigkeiten qualifiziert ist. Jetzt braucht es jemanden, der die Kompetenzen besitzt, die Mitarbeiter sinnvoll einzusetzen. Klar. Das ist nichts Neues.

Aber kennen Sie wirklich alle Fähigkeiten und Kompetenzen eines Mitarbeiters? Wissen Sie, was wer weiß und kann? Wollen Sie wirklich in Datenbanken wühlen, um das rauszufinden? Sie finden garantiert nicht einmal die Hälfte darin. Darum mein Tipp: Ermitteln Sie regelmäßig, welche Potentiale in Ihrer Belegschaft verborgen sind. Sicherlich sprechen Sie häufiger mit den Mitarbeitern darüber, ob sie Schwachstellen in den Prozessen erkennen. Oder holen Sie sich gar keine Meinung ein? Oder nur vom Führungskreis? Fragen Sie, was die beteiligten Mitarbeiter für Ideen haben und was sie dazu beitragen können, um Prozesse zu verbessern und von den Kunden zu lernen. Aber fragen Sie auch ganz offen, welche Ideen sie haben, wie sie sich gerne einbringen wollen. Lassen Sie sie träumen und spinnen und kultivieren Sie das "laute Denken". Geben Sie den Freiraum dafür. Nichts ist unmöglich heißt es ab sofort. Dann weht der Innovationswind durch Ihre Räume. So entstehen Ideen. Und die kommen vielleicht von Personen im Unternehmen, denen Sie das gar nicht zugetraut haben.

Dann werden Sie erleben, dass diese leidenschaftlich und freiwillig gerne mehr geben. Das zaubert Ihren Mitarbeitern ein Lächeln ins Gesicht und motiviert. Diese kleine Kulturänderung in Ihrem Unternehmen versetzt Berge.

Wissens- und Kompetenzmanagement

Gerade viele junge Mitarbeiter erwarten, dass sie sich mit einbringen können, wollen einen Sinn in ihrem Tun erkennen und mitgestalten. Eine erfahrene Unternehmerin erzählte mir, dass hintereinander drei junge Mitarbeiter auf der gleichen Position gekündigt hatten, bis sie verstanden hat, dass sie nicht alles vordenken und vorgeben muss, sondern sie die Zügel loslassen kann.

Und da ist es. Das Potential. Und Sie haben es schon. Sie müssen es nicht einkaufen. Nur freisetzen. Und wenn Sie meinen, dass Sie als Manager schon viel zu wenig Zeit haben, dann kann ich Sie beruhigen: Ein eingesetzter Kompetenzmanager und sein Kompetenzteam werden zu den Potentialschöpfern in Ihrem Unternehmen. Mag die Arbeitswelt so digital sein wie sie ist, die größte Ressource bleibt der Mensch. Und Sie bleiben ein attraktiver Arbeitgeber.

Viele deutsche Firmen, die kulturell etwas geändert haben, ziehen ihren Nutzen daraus. Denn das ist auch in Deutschland möglich. Nicht nur bei facebook, amazon, Google & Co.

Aktiv und anders mit Wissen arbeiten

Wie genau man anders mit Wissen arbeitet, kann ich nicht in wenigen Absätzen beschreiben. Das müssen Sie erleben. In den Seminaren, die ich z.B. für die Handelskammer Hamburg und andere Anbieter halte, vermittele ich in wenigen Stunden, wie mit neuen Methoden und Impulsen die Teilnehmer Ideen entfesseln, Lösungen erarbeiten und Produktinnovationen schaffen.

Wichtig dabei ist der Gedanke des interdisziplinären Arbeitens. Es kommen vielleicht sogar Kompetenzen und Fähigkeiten zusammen, die auf den ersten Blick gar nicht zusammen passen. Und trotzdem oder gerade deshalb verändern sich Blickwinkel, eingefahrene Prozesse werden auf den Kopf gestellt, Lösungen liegen plötzlich auf der Hand und es entstehen jede Menge innovative Ideen in allen Bereichen.

Fragen Sie mich. Es geht. In allen Unternehmen und Organisationen.



Andreas Peters

Buchautor „Ihr IT-Projekt scheitert nicht!“ (www.digitalerberater.de)

Gründer der Initiative IT und MENSCH (www.it-und-mensch.de)

Tel. 040-79012-777