

Handlungsempfehlung: Wissensdefizite im Betrieb aufdecken

Problemstellung

In vielen Unternehmen fehlt das Bewusstsein darüber, welches intern und extern vorhandene Wissen sie brach liegen lassen: Sie haben keinen Überblick, welche Wissensquellen von ihnen nicht oder nur unzureichend genutzt werden.

Eine unvoreingenommene und unter Umständen durch kritische Fremdeinschätzung unterstützte Bestandsaufnahme und Selbsteinschätzung bildet die Grundlage zur Planung von Maßnahmen des Wissensmanagements: Der bewusste und bewusst kritische Nachvollzug der Wissensabläufe des Unternehmens – Entstehung, Dokumentation, Weitergabe, Nutzung, Aktualisierung, Weiterentwicklung und Erwerb von Wissen – deckt Lücken auf und präzisiert so den Anforderungskatalog an das Wissensmanagement des Unternehmens.

Der „Blick nach draußen“ und der selbstkritische Vergleich mit anderen, führenden Unternehmen trägt zu einer objektiven Einschätzung der eigenen Schwächen bei. Als großes Hindernis bei der kritischen Bilanzierung der Defizite erweist sich immer wieder die mangelnde Bereitschaft der im Unternehmen Beteiligten, Versäumnisse einzugestehen. Derartige Widerstände unterstreichen die Notwendigkeit, eine wissensfreundliche Unternehmenskultur zu gestalten.

Zielsetzung

- Erkennen, was das Unternehmen nicht weiß, aber im Hinblick auf seine Wissensziele wissen sollte
- Schwachstellen im „Wissenshaushalt“ des Unternehmens aufdecken
- Gründe für das Brachliegen von Wissensressourcen im Unternehmen identifizieren
- nach Möglichkeiten suchen, die Schwachpunkte zu beheben
- Hindernisse und Blockaden aufspüren
- das eigene Unternehmen auf dem Gebiet seiner wichtigsten Wissensziele mit anderen Unternehmen vergleichen
- herausfinden, über welches Wissen andere verfügen, das dem eigenen Unternehmen in geringerem Maße zur Verfügung steht
- nach den Gründen des Wissensvorsprungs der anderen fragen

Leitfragen

- An welchen Stellen in unseren betrieblichen Abläufen fehlt uns Wissen, wenn es benötigt wird?
- In welcher Form halten wir unser Wissen fest; wie dokumentieren wir gemachte Erfahrungen, betriebliche Routinen u.a.?
- Welche Wissensbestände halten wir fest – und welche werden wieder „vergessen“?
- Haben wir z.B. Vorkehrungen dafür getroffen, dass ausscheidende Mitarbeiter ihr Wissen und ihre wertvollen Erfahrungen an ihre Nachfolger weitergeben bzw. ihr Know-how in verallgemeinerbarer Weise dokumentieren?
- (Wie) werden Kontakte unserer Mitarbeiter zu Kunden und Lieferanten dokumentiert, ausgewertet - und nach welchen Gesichtspunkten? Wie systematisch werden die Resultate anderen im Unternehmen zur Verfügung gestellt und von diesen genutzt? Haben wir zuverlässige Informationen über die Qualität dieser Umsetzung und ihren Erfolg? Verfügen wir über eine durchgehende Struktur und einheitliche Kategorien für die Dokumentation?
- Werden Informationen so kategorisiert und gekennzeichnet, dass potenzielle Nutzer es leicht haben, nützliches Wissen zu identifizieren und darauf zuzugreifen?
- Haben wir systematische „Verteiler“ für die Weitergabe des dokumentierten Wissens, geschaffen? Wie zuverlässig sind sie, mit welchem Erfolg werden sie genutzt?
- Verfügen wir über Netzwerke des regelmäßigen Austauschs von Wissen und Informationen? In welcher Form stehen in unserem Unternehmen die einzelnen Bereiche, Abteilungen, Gruppen und Hierarchieebenen miteinander in Verbindung?
- Auf welche Blockaden und Widerstände stoßen wir, wenn wir Neuerungen umsetzen und gewohnte Abläufe ändern wollen?
- Gibt es „gute Gründe“ für Mitarbeiter, ihr Wissen zurückzuhalten, statt es mit anderen zu teilen?
- Haben sie Anlass, um ihren Status oder gar ihren Arbeitsplatz zu fürchten, wenn sie ihr Wissen nicht „bunkern“? Warum?
- Haben wir ein betriebliches Anreizsystem, das die Weitergabe von eigenem und die Nachfrage nach an anderer Stelle vorhandenem Wissen honoriert?
- Mit welchen externen Wissensträgern pflegen wir konsequente Kontakte zum Wissenstausch? In welche externen Netzwerke und Kooperationen sind wir integriert? (Wie) nutzen wir sie?
- (Wie) stellen wir unser eigenes Unternehmenswissen nach außen dar, um uns als Wissensquelle und Partner für den Wissenstausch mit anderen Unternehmen attraktiv zu machen?
- Ist die in unserem Unternehmen vorhandene Informations- und Kommunikationstechnologie zur Erreichung unserer Wissensziele geeignet und ausreichend?

- Wie effektiv nutzen wir die Möglichkeiten der in unserem Unternehmen vorhandenen Informationstechnologie?
- Woran liegt es, wenn wir die Potenziale unserer Informationstechnologie nicht voll ausschöpfen?
- Sind unsere Mitarbeiter für die effektive Nutzung unserer Informationstechnologie-Ausstattung ausreichend qualifiziert?
- Verfügen wir über eine zukunftsorientierte und auf die Entwicklung unserer zentralen Wissensbestände ausgerichtete Weiterbildungsplanung?

(Aus: Wuppertaler Kreis e.V. Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen. Köln, 2000: Dt. Wirtschaftsdienst, S. 58)