

Wissensmanagement

Trampelpfade im Organisationsdickicht

Der systematische und effektive Umgang mit der Ressource Wissen ist für viele Unternehmen und Organisationen nicht unbedingt an der Tagesordnung. Dabei ist es ein Schatz, den es zu heben lohnt.

Von Axel Dürr

KARLSRUHE. Seit zehn Wochen ist die Abteilung von Bernd Neubert nun in neuen Räumlichkeiten. Ein Umzug, der vieles zum Positiven geändert hat. Einzig die nicht mehr vorhandene Teeküche wird von Kolleginnen und Kollegen vermisst. Denn hier wurde nicht nur Kaffee und Tee zubereitet oder über Privates geredet, auch die Arbeit war immer Thema. Jetzt fühlt sich Neubert irgendwie uninformiert. Ihm fehlt der Austausch.

Für Daniel Haßmann, Experte für Organisationsentwicklung an der Führungsakademie Baden-Württemberg, ist das ein typisches Phänomen. Ob nun Kaffeemaschine oder Teeküche, Mitarbeiter suchen oft Gelegenheiten und auch Räume, um über sich und ihren Berufsalltag zu reden. Und um letztendlich Wissen auszutauschen. „Innovative Unternehmen und Organisationen schaffen darum solche Dialogräume und fördern den Austausch der Mitarbeiter untereinander. Denn sie verfügen über etwas, das oftmals als Ressource viel zu wenig genutzt wird – das Wissen der Organisation in der sie arbeiten“, so die Erfahrung von Haßmann.

Managen von Wissen als Erfolgsfaktor

Die Mehrheit der deutschen Unternehmen hat erheblichen Nachholbedarf beim erfolgreichen Umgang mit Wissen. Derzeit nehmen zwar viele Organisationen es als wertvolle Ressource wahr, gehen aber im Alltag noch nicht produktiv genug damit um, so die Ergebnisse einer



Den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Wissensmanagement sorgt für Überblick. FOTO: FOTOLIA

Acht Tipps für ein effektives Wissensmanagement

- Wissensmanagement heißt Austausch und muss Freiräume haben
- Dialogräume in Organisationen schaffen und aktiv gestalten
- Die Nachfolge langfristig begleiten und den Wissenstransfer steuern
- Fehler nicht tabuisieren, sondern sie zum Lernen nutzen
- Wissensaustausch intern etwa als

„Friday-Akademie“ oder „Happy Hour“ institutionalisieren

- Generationenübergreifendes Arbeiten organisieren
- Wissen nicht vergraben – über Wissen muss man überall stolpern. Etwa über Ideenlandkarten und Grafiken.
- Königsweg für Wissenstransfer bleibt das Gespräch

Studie im Auftrag der Haufe-Gruppe. Ob freie Wirtschaft oder öffentliche Verwaltung, das Managen von Wissen wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Wer Knowhow allein in Aktenordner oder in elektronischen Ablagen stopfen möchte, hat dabei schlechte Chancen. Es gilt,

Kenntnisse verfügbar und für Organisationen nutzbar zu machen und nicht nur irgendwo abzulegen. Darum sind für Haßmann lebendige Kommunikationsräume als „Trampelpfade neben der Regelkommunikation“ innerhalb der Unternehmen wichtig. „Es geht nicht um Fak-

tenwissen, sondern um Bewertungen, Empfehlungen, Einschätzungen und Erfahrungen, die sich permanent erweitern. Und die lassen sich schlecht einfach nur niederschreiben. Die müssen miteinander ausgetauscht werden.“

Für den Experten ist darum die Kommunikationskultur einer Organisation entscheidend für deren Erfolg. „Es ist fatal, wenn keine Zeit für den Austausch investiert wird oder die generelle Bereitschaft die eigenen Erfahrungen mit anderen zu teilen eher fehlt“.

Das bewusste Managen von Wissen wird auch in anderer Hinsicht zur Überlebensstrategie. Etwa, wenn das Knowhow einer Organisation unkontrolliert abfließt und sie auszubluten droht. Rund ein Drittel der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst ist älter als 50 Jahre. Das

heißt, auf die öffentliche Verwaltung rollt in den nächsten Jahren eine Pensionierungswelle zu, die allerorten die Alarmglocken schrillen lässt. „Nur wer sich frühzeitig um den Wissenstransfer kümmert, wird gestärkt aus dem Transformationsprozess hervorgehen“, so Haßmann. Dabei gibt es erfolgreiche Methoden für so einen Übergang. Etwa mit moderierten Gesprächen zwischen Vorgänger und Nachfolger, mit deren Hilfe der Erfahrungsschatz weiter gegeben werden kann. Zentral ist dabei laut Haßmann „die konsequente Verbindung von Reflexion, Dokumentation und Dialog zwischen Wissensgeber und Wissensehmer“.

Dialogräume im Unternehmen für den Wissensaustausch

Wissen muss generell als produktiver Prozess verstanden werden und in modernen Organisationen allen zur Verfügung stehen. Etwa indem einmal die Woche institutionalisiert in Form einer internen Akademie Mitarbeiter über ihre Projekte referieren. Oder man im Rahmen von Job Rotationen Prozessverständnis im Hinblick auf das Funktionieren der eigenen Organisation erhält. Oder sich punktuell externen Sachverständigen an Bord holt und möglichst vielen relevanten Beteiligten zu Gute kommen lässt.

„Wann immer wir Organisationen bei der Umsetzung dieses Themas begleiten ist für uns eins klar: Wissensmanagement ist ein Gestaltungsauftrag für die gesamte Organisation. Wer es schafft Dialogräume zu gestalten, in denen Wissen in Bewegung bleibt, der braucht sich um Fluktuationen in der Belegschaft deutlich weniger Gedanken zu machen. Solche Dialogräume sind meist weniger formal. Wissensverteilung kann den eigenen Leuten nicht verordnet werden, es geht darum für die eigene Organisation passende Angebote zu machen und aktiv zum Austausch einzuladen“, so Haßmann.

Die Generation Facebook setzt auf Beteiligung

KARLSRUHE. Die „Generation Y“, also Berufseinsteiger unter 30 Jahren, verändert die Arbeitswelt. „I am not a number“, heißt laut Benedikt Hahl, der Anspruch der Facebook-Generation: „Sie setzt mehr auf Beteiligung, statt auf Direktiven von oben“. Der Professor für Unternehmensführung und Personal an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg hält den Nachwuchs für wechselfähiger und individualisierter.

Auch der Henkel-Konzern passt seine Arbeitszeit-Modelle der neuen Generation an. „Die Präsenzkultur stirbt aus“, sagte Henkel-Chef Kasper Rorsted kürzlich der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung. „Mir ist egal, wo meine Leute arbeiten, Hauptsache die Leistung stimmt.“ Von ihm aus könnten seine Mitarbeiter auch „zwischen durch ins Fitness-Studio gehen und mir hinterher die Finanzanalyse schicken“.

Für den Generalsekretär der Führungsakademie Baden-Württemberg, Thomas Berg, steht fest, dass auch der öffentliche Dienst flexibler werden müsse, um für die jungen Kräfte attraktiv zu bleiben. „Nur wer Konzepte hat, um auf die Heterogenität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen, wird gewinnen.“ (ad)

Impressum

Die Seiten „Aus der Führungsakademie“ sind eine Veröffentlichung der Führungsakademie Baden-Württemberg – Anstalt des öffentlichen Rechts.

Verantwortlich für den Inhalt:
Thomas E. Berg
Generalsekretär
Hans-Thoma-Str. 1,
76133 Karlsruhe

Telefon: 0721 / 926 - 66 10
Fax: 0721 / 238 - 74

E-Mail: poststelle@fuehrungsakademie.bwl.de

Internet: www.fuehrungsakademie.bw21.de

Lehrgang bringt Impulse aus der Wirtschaft

Best-Practice-Beispiele für die Verwaltung

KARLSRUHE. Eigentlich arbeiten sie in verantwortlichen Positionen bei der Polizei, in der Bau-, Gesundheits-, Schul- oder Finanzverwaltung, in Ministerien, Hochschulen und Kommunalverwaltungen. Doch jetzt hieß es für 13 Führungskräfte erst einmal „Antreten zum neuen Job“.

Statt gewohntem Aufgabenfeld im öffentlichen Dienst stand für sie ein mehrwöchiges Wirtschaftspraktikum auf dem Stundenplan. Und das in Unternehmen, mit denen sie nicht jeden Tag Kontakt haben, etwa in einem Freizeitpark, bei einem Energiedienstleister, einer Kultureinrichtung, einer Handelskette oder auch bei einem Automobilhersteller.

Für den Präsidenten der Führungsakademie des Landes, Ralph Bürk ein wichtiger Baustein bei der Führungskräfteentwicklung: „Nur der offene Blick über den eigenen Tellerrand bringt neue Impulse für die Verwaltung.“

Von anderen lernen, Management-Einblicke in der freien Wirtschaft gewinnen und eigene Projekte realisieren, das sind wichtige Erfahrungen, die der Führungslehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg im Rahmen des Praktikums machen soll. Aber auch als Botschafter beziehungsweise Botschafterin der Verwaltung in den Unternehmen wirken. Be-

sonders positiv: Es gab immer eine „Kommunikation auf Augenhöhe“ zwischen Management und den Verwaltungsexperten.

Auch im Rahmen der Projekte, die vor Ort in den Unternehmen realisiert wurden, etwa Strategien für ein Wissensmanagement zu entwickeln oder Konzepte für eine nachhaltige Förderung von Führungskräften. Herausforderungen, die auch für den öffentlichen Dienst oben anstehen, etwa das Wissen älterer Mitarbeiter als Depot zu erhalten oder sinnvolle Nachfolgeregelungen zu finden.

Nicht alle Erfahrungen aus der freien Wirtschaft können eins zu eins in die Verwaltung integriert werden, vieles muss angepasst werden. Aber nach acht Wochen Projektarbeit ziehen die Teilnehmer des Führungslehrgangs ein positives Resümee: „Die öffentliche Verwaltung kann einige Best-Practice Beispiele und Erfolgsgeschichten aus den Unternehmen auch in ihre Organisationsstrukturen übernehmen. Der Blick über den Tellerrand hat sich gelohnt.“ (ad)

MEHR ZUM THEMA
Mehr Informationen zum Führungslehrgang finden Sie auf der Internetseite der Führungsakademie Baden-Württemberg unter: www.diefuehrungsakademie.de

Karlsruher Wissenschaftsforum Coaching bietet Plattform für Austausch

Experten diskutieren kommende Woche über neue Möglichkeiten beim Coaching

KARLSRUHE. Nach der erfolgreichen Premiere vor zwei Jahren bietet die Führungsakademie Baden-Württemberg in enger Kooperation mit dem Karlsruher Institut für Coaching und der SRH Hochschule Heidelberg am 4. Dezember eine Plattform für den wissenschaftlichen Austausch und praxisnahe Impulse für Coaches, Personalentwickler, Wissenschaftler, Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung.

Fokusthema des „Karlsruher Wissenschaftsforum Coaching“ ist das Coaching-Gespräch, also die erfolgreiche Interaktion zwischen Coach und Klient. Wie kann Qualität in der dialogischen Beziehung erfolgreich beurteilt und das Coaching weiterentwickelt werden?

Qualität des Coaching-Gesprächs

In ihrer Keynote präsentiert Eva-Maria Graf von der Alpen-Adria Universität Klagenfurt neueste Forschungsergebnisse zum Coachinggespräch aus linguistischer Sicht. Diese Perspektive erlaube es, präzise die kommunikative Interaktion zwischen Coach und Klient zu untersuchen, so Graf. „Wichtig ist hierbei, dass wir uns unter der linguistischen Lupe eben beide Gesprächsteilnehmer, Coach und Klient, anschauen, da der Verlauf und die Qualität von Coaching davon ab-



Coaching ist zu einem wichtigen Instrument der Personalentwicklung geworden. FOTO: FOTOLIA

hängt, wie die beiden miteinander interagieren und eben nicht nur davon, welche Interventionen der Coach einsetzt.“

Die wissenschaftliche Leiterin des Coaching-Zentrums und Inhaberin des Karlsruher Instituts für Coaching, Elke Berninger-Schäfer, beschäftigt sich in ihrem Vortrag mit der Wirklichkeitskonstruktion im Coachinggespräch und diskutiert mit Harald Geißler und Uwe Böning über aktuelle Forschungsergebnisse im Coaching.

Für den langjährigen Experten Böning hat Coaching in den letzten

Jahren eine positive Entwicklung genommen. „Erstens hat die Untermauerung von Coaching durch die wissenschaftliche Forschung spürbar und erkenntnisreich zugenommen. Zweitens hat die seriöse Ausbildung zu Coaching an den Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland erheblich an Boden gewonnen und schafft zunehmend eine solide Basis.“

Für Harald Geißler lässt sich die Qualität von Coaching nur im Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis entwickeln „und nicht dadurch, dass jeder dieser beiden Bereich in

seiner eigenen Systemlogik „kleben“ bleibt. Das erfordert von beiden Seiten Mut und die Bereitschaft, liebgeordnete Gewohnheiten in Frage zu stellen und gegebenenfalls aufzugeben“.

Beitrag zur wissenschaftlichen Fundierung

Die kostenfreie Veranstaltung bietet fundierten Wissenstransfer und wertvolle Impulse für die eigene Arbeit. Sie richtet sich an Unternehmens- und Organisationsvertreterinnen und -vertreter aus dem Bereich HR und Personal, Führungskräfte, Coaches und Forschende im Bereich Coaching.

„Beim Karlsruher Wissenschaftsforum Coaching geht es uns darum, die wissenschaftliche Fundierung von Coaching voran zu bringen“, so der Generalsekretär der Führungsakademie Baden-Württemberg, Thomas Berg.

„Neben relevanten Themen und renommierten Expertinnen und Experten, die etwas zu sagen haben, legen wir beim Forum vor allem Wert auf den kollegialen Austausch und die Möglichkeit zur Vernetzung. Ein Konzept, das beim Auftakt im vergangenen Jahr auf große Resonanz gestoßen ist“, bilanziert Berninger-Schäfer, wissenschaftliche Leiterin des Coaching-Zentrums. (ad)