

27 4 | JOB & KARRIERE

# „Es sollte nichts verloren gehen“

Wissensmanagement versucht, mit dem Wissen der Mitarbeiter sorgsam und effektiv umzugehen. Eine Zusammenfassung.

GABRIELE RABL

Die Abschiedsfeier für den langjährigen Mitarbeiter konnte sich sehen lassen. Alle Kollegen waren gekommen und der Chef gab sogar eine Laudatio zum Besten. Trotz dieser Ehrdarbietung kam bei dem ausscheidenden Mitarbeiter keine rechte Freude auf.

Weshalb gab es für seinen Posten keinen Nachfolger, den er rechtzeitig hätte einschulen können? War seine Arbeit letztlich nichts Wert? Schließlich, so war er sich sicher, könnte doch ein Uni-Absolvent nicht wissen, welche internen und externen Abläufe er sich in all den Jahren – zum Vorteil des

Betriebes – mühsam zu-rechtgelegt hatte.

Nichts verlieren. „Schon bei simplen Beschaffungsprozessen kann viel Wissen notwendig sein“, ist sich Kurt Grünwald, Berater bei der Unternehmensberatung Infora Consulting Group, sicher. Viele Führungskräfte reagieren auf das Ausscheiden eines Mitarbeiters einfach viel zu spät. Dadurch geht wertvolles Wissen des ehemaligen Mitarbeiters für immer verloren, das von einem neuen erst wieder mühsam aufgebaut werden muss. Rentner als Konsulenten sind eine mögliche Variante, um den Erfahrungsschatz der Älteren an die nächste Generation oder den Nachfolger weiterzugeben. Informationsflut. Ein weiteres Problem im Umgang mit der Ressource Wissen, stellt die Schnellebigkeit des Informa-

tionszeitalters dar, „dessen Halbwertszeit stetig im Sinken begriffen ist“, resümieren die Autoren der aktuellen Studie „Persönliches Wissensmanagement“, Renate Willfort und Anton Koó von der Donau-Universität Krems. Erlerntes muss in immer kürzeren Abständen aufgefrischt werden, von nicht mehr Brauchbarem getrennt und wenn nötig einer gewissen Anzahl von Menschen im Umfeld weitervermittelt werden. Deshalb sei Wissensmanagement nicht nur in Organisationen sondern ebenso für Einzelpersonen wie Lehrer, Forscher oder Berater ein wichtiges Thema – grundsätzlich für alle, die sich mit Wissen auseinandersetzen.

Mit lebenslangem Lernen ist es jedoch nicht getan – erst der Umgang mit dem neu erworbenen Wissen im Kontext der eigenen Lebenssituation führt schließlich zu mehr zweckmäßigem Wissen für den Job.



Kurt Grünwald, Unternehmensberater und Gesellschafter/Prokurist der ICG Infora Consulting Group  
CORDIS, KK (2)

Wissen managen. Um bereits vorhandene Erkenntnisse weiterhin sinnvoll einsetzen und neue Informationen zu relevantem Wissen verarbeiten zu können, bedarf es einer individuellen Strategie, die letztlich zum Wissensmanagement hinführt. Claudia Thurner vom Know-Center – Leiterin der Plattform Wissensmanagement – veranschaulicht dies anhand eines Beispiels: „In einem kleinen Grafikbetrieb etwa, können Daten-Infoblätter, die laufend aktualisiert werden, davor bewahren, dass einerseits Fehler wiederholt werden und andererseits entfällt die zeitraubende Rückfrage zwischen dem erfahrenen und jüngeren Mitarbeiter.“

Bei solchen Infoblättern sollte jedoch auf eine gemeinsam verständli-



Warum auf Know-how ausscheidender Mitarbeiter verzichten? Rechtzeitig Einschulen hilft Wissen zu bewahren

che Sprache und Formulierung geachtet werden. Diese Achtsamkeit könnte schließlich auch Teil einer neuen Unternehmenskultur werden, die darauf abzielt, Erkenntnisse des Einzelnen sinnvoll an andere Mitglieder wie etwa einem Projektteam weiterzugeben. Ängste beseitigen. Wissen bedeutet Macht – das wird Kindern schon im Volksschulalter eingebläut. „Das führt dazu, dass viele Menschen dann im Berufsleben ihr Wissen für sich behalten wollen. Sie glauben, wenn sie es preisgeben, würden sie dadurch ihre Position im Unternehmen schwächen“, vermutet Grünwald. Führungskräfte sollten daher Anreizsysteme schaffen, die es den Mitarbeitern erleichtern, ihr Wissen zu teilen. „Das können finanzielle Aspekte sein, wie auch Mitarbeitergespräche, die helfen, diese Ängste abzubauen“, rät Grünwald. Zuerst müsste jedoch der Chef oder die relevante Führungskraft vorleben, dass auch sie ihr Wissen mit anderen teilen wollen und können.

Probate Mittel. Besonders in Projekten ist es wichtig, dass alle Beteiligten über denselben Erfahrungs- oder Wis-

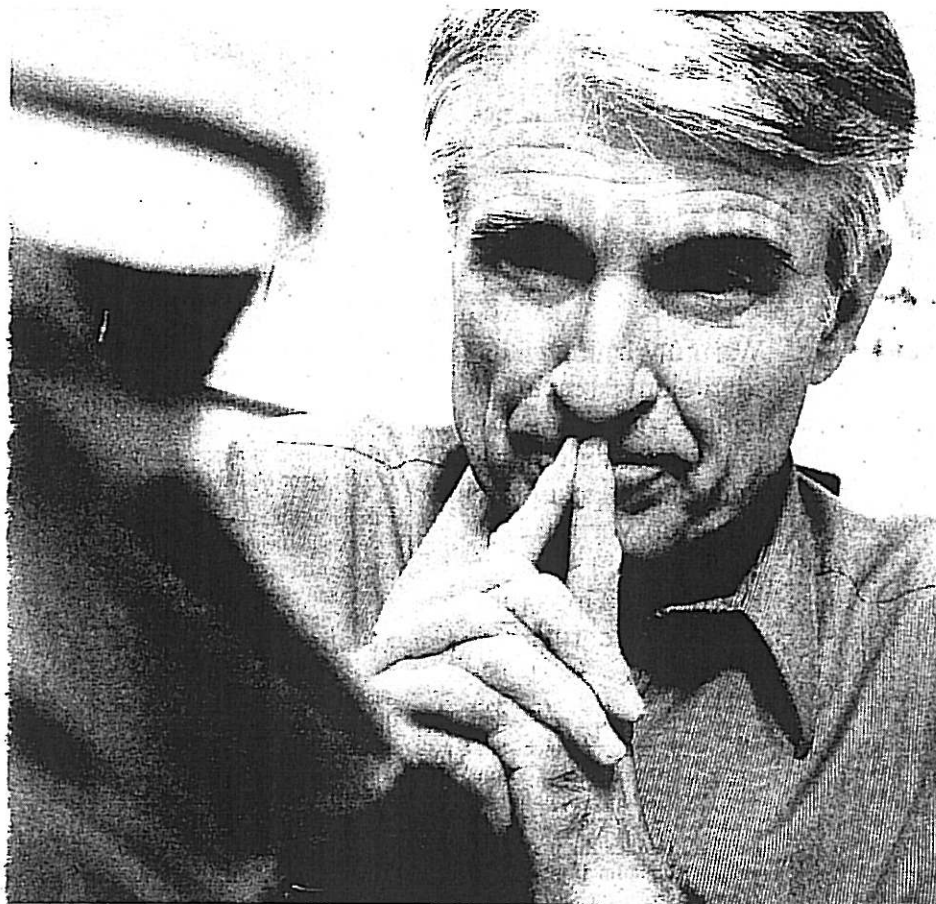
## Wissende Mitarbeiter sichern den Unternehmenserfolg.

Zählt als: 5 Ausschnitte, erschienen in:

Bezirk Weiz, Ennstal, Feldkirchen, Graz, Hartberg, Klagenfurt, Lavanttal, Leoben, Murtal, Mürztal, Oberkärnten, Osttirol, St. Veit, Süd & Südweststeiermark, Südoststeiermark, Villach, Völkermarkt, Weststeiermark

SAMSTAG, 17. NOVEMBER 2007  
WWW.KLEINEZEITUNG.AT/JOB

JOB & KARRIERE | 5



sensstand verfügen, um zu dem gemeinsam definierten Ziel zu gelangen. Dieser Wissenstransfer ist nicht nur in Besprechungen möglich, weiß Grünwald: „In den Kaffeeküchen von Firmen findet zwar oft Klatsch und Tratsch statt, aber so ganz nebenbei wird hier vielfach wertvolles Wissen an Kollegen weitergegeben. Daher sollte die Küche- oder notfalls das Rauchereck vom Firmenchef auch als wichtiger Kommunikationsraum begriffen werden.“

Thurner ist überzeugt, dass man die Weitergabe von Informationen letztlich mit den heute zur Verfügung stehenden Mitteln gut organisieren kann. „Wissen ist aber weitaus schwieriger zu managen – für Wissen muss ich erst eine Umgebung schaffen. Das kann ich tun, wenn ich etwa als einziger Mitarbeiter an einer Tagung teilnehme und dann für alle eine Zusammenfassung schreibe, die ich schließlich ins Intranet stelle.“

**Wissensmanagement umsetzen, muss kein Mammutprojekt sein.**



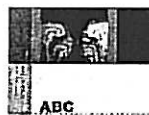
Claudia Thurner  
Leiterin der Plattform Wissensmanagement und Mitarbeiterin im Know-Center Graz

**BUCHTIPP**

**Unternehmensführung mit Mehrwert**

Was ist Wissensmanagement überhaupt und wie kann man dieses effektiv im eigenen Umfeld etablieren. Das Nachschlagewerk der Autoren Thomas Auer und Wolfgang Sturz arbeitet mit spezifischen Beiträgen das breite Feld des Managementansatzes auf. Dabei geht es um die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern bis hin zum nachhaltigen Wirtschaften. Checklisten und Anleitungen liefern auch dem Praktiker interessante Tipps und Lösungsansätze.

ABC der Wissensgesellschaft, Thomas Auer und Wolfgang Sturz, doculine Verlag (2007), 208 Seiten, 29,80 Euro.



**KOMPAKTE INFORMATION**

„Alle Artikel auf der Website Wissensmanagement stehen kostenlos zur Verfügung – wir wollen das Thema schließlich für alle begreifbar machen“, erklärt Claudia Thurner, Leiterin der Plattform Wissensmanagement. Ein umfangreiches Glossar und viele Tipps zur praktischen Umsetzung sind daher auf dem Portal zu finden.

Seit 2001 hat sich die Website zum virtueller Treffpunkt von 1300 Mitgliedern und 1515 Newsletter-Abonnenten etabliert. „Das Portal wirt stetig mit Fachartikel, Studien und Begriffserklärungen erweitert. Diese Website lebt vor, was Wissensmanagement bedeutet“, ist sich Thurner sicher.

[www.pwm.at](http://www.pwm.at)

**MEHR WISSEN**

**Kompetenzzentrum.** Das Know-Center in Graz ist ein Kompetenzzentrum für wissensbasierte Anwendungen in der Wissenschaft und Industrie. Im September dieses Jahres hat dieses die größte europäische Fachkonferenz zum Thema Wissensmanagement, die I-Know, organisiert.

[www.know-center.at](http://www.know-center.at)

**Weiterbildung**

Die Donau-Universität Krems bietet im Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement den viersemestrigen berufs begleitenden Masterlehrgang Wissensmanagement an. Das dreitägige Seminar „Wissensmanagement konkret“ findet am 29. November statt.

[www.donau-unl-ac.at](http://www.donau-unl-ac.at)

**„Letzter Aufruf für den Job & Karriere Award“**

Jetzt geht's ins Finale – heute werden von der Fachjury die letzten Finalisten für den „Job & Karriere Award 2007“ ermittelt. Ab Montag Nachmittag sind dann Sie, als Leser um Ihre Meinung gefragt: Klicken Sie sich rein – auf der Job & Karriere-Homepage warten mehr als 40 Finalisten, die bereits in den letzte Wochen laufend ermittelt wurden, auf ihr Urteil. Die schönsten und effizientesten Raumanzeigen messen sich vorab um den Leser-Award. Ihr Bemühen bleibt natürlich nicht unbelohnt. Unter allen Usern werden ein neuer iPod Nano mit acht Gigabyte und zehn USB-Sticks verlost.

[www.kleinezeitung.at/jobaward](http://www.kleinezeitung.at/jobaward)

Zählt als: 5 Ausschnitte, erschienen in: Bezirk Weiz, Ennstal, Feldkirchen, Graz, Hartberg, Klagenfurt, Lavanttal, Leoben, Murtal, Mürtal, Oberkärnten, Osttirol, St. Veit, Süd & Südweststeiermark, Südoststeiermark, Villach, Völkermarkt, Weststeiermark