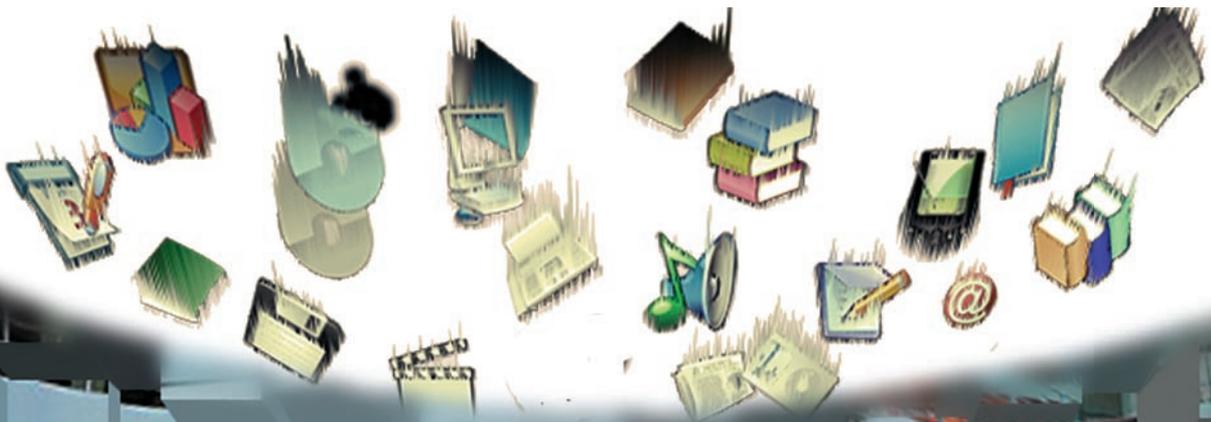




LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation



Wissen managen!



N°34 November / Dezember 2006
Verlag systemisches Management www.lo.isct.net

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Sonja Radatz

leitet das Institut für systemisches Coaching und Training mit Standorten in Wien und Hamburg und ist seit Jahren internationale Beraterin, Vortragende und Coach. Autorin von 3 Büchern, einigen Buchbeiträgen und mehr als 100 Fachartikeln. Laufende Praxisforschung in Management, Führung und Beratung. 2003 wurde ihr der Deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik in Berlin verliehen.

Die Führungskraft als Wissensmanagerin

Die Führungskraft als Wissensmanagerin? Das klingt zunächst sehr weltfremd – und vielleicht auch nicht allzu praxistauglich.

Werfen wir allerdings einen Blick auf die heutigen Rahmenbedingungen im Team, so erkennen wir, dass Wissensmanagement hoch notwendig ist: Denn das fachliche Detail- wie auch das Marktwissen verändern sich zu rasch, als dass wir jeden Mitarbeiter immer wieder aufs Neue (das gleiche) Wissen erfahren lassen könnten; und gleichzeitig sinkt die durchschnittliche Verbleibdauer jedes Mitarbeiters im Team, sodass es Sinn macht, das Wissen aus den Köpfen Einzelner im Team verfügbar zu machen. Aber nicht nur das: Wissensmanagement kann auch einfach und praktikabel sein – wie in diesem Artikel von Sonja Radatz beschrieben.

1. Eine Definition von Wissensmanagement

Ich beschreibe Wissensmanagement gerne als Prozess, in dem für das Team relevante Erfahrungen von einzelnen Mitarbeitern dem Team zur Verfügung gestellt wird, um daraus allgemeine „Best bzw. Worst Practices“ für das Team zu gestalten.

Damit wird das Wissen Einzelner zum Wissen, zur Erfahrung „des Teams“ – und kann auch dann noch genutzt werden, wenn der Einzelne, von dem die Erfahrungen ursprünglich eingebracht wurden, gar nicht mehr im Team ist. Und gleichzeitig wird dieses Teamwissen für jeden, der das Team verlässt, weitgehend nutzlos – denn es passt genau zur aktuellen Situation des Teams, zu dessen Zielen, Werten, Leitlinien

des Handelns, zu dessen Rahmen und gelebten Strukturen. Wird es nicht ständig im Team in Frage gestellt und gegebenenfalls weiterentwickelt, ist es aus meiner Sicht totes Wissen; es nutzt niemandem mehr.

Damit stehen subjektive Erfahrungen, verdichtet durch die Sichtweisen anderer im Team meiner Definition nach im Zentrum des Wissensmanagements. Und die konsequente Nutzung dieser subjektiven Erfahrungen für die Erarbeitung von Teamwissen – egal ob diese „Kleinigkeiten“ betreffen wie etwa erlebte Top-Zeiten im Umsatz; bestimmte erfolgreiche Gesprächs-Starts im Umgang mit Kunden, Produkt-Definitionen, die dem Kunden eine höhere Verständlichkeit transportieren oder kleine Checklisten im erfolgreichen Umgang mit der unternehmenseigenen

Datenbank; oder ob diese „größere Innovationen“ betreffen, wie etwa Ideen zur Neugestaltung oder Veränderung der Produktions- bzw. Verkaufsprozesse im Unternehmen – erlebe ich aufgrund der wahrgenommenen Rahmenbedingungen unseres Arbeitens als immer wichtiger:

■ **Wissen veraltet immer schneller:** Wo wir uns früher leisten konnten, dass jeder unserer Mitarbeiter aufs Neue für sich herausfinden konnte, wie er möglichst sinnvoll Beiträge zum Unternehmens- bzw. Teamerfolg leisten konnte (und dabei häufig wiederholt die gleichen Fehler im Team gemacht wurden), erleben wir heute, dass Wissen so schnell obsolet wird, dass wir den individuellen Try & Error-Prozess abkürzen müssen.

Wissensmanagement hat aus meiner Sicht gar nichts mit Daten oder Informationen zu tun. Wenn individuelles Wissen zu Teamwissen werden sollte, empfiehlt es sich, das gesamte Team zusammen zu holen.

■ **Die Verbleibdauer der Mitarbeiter sinkt immer mehr:** Ich erlebe immer häufiger, dass Mitarbeiter ihre Arbeit als Umfeld ihrer persönlichen Entwicklung betrachten. Und wenn sie für sich keine persönliche Entwicklung mehr sehen, verlassen sie das Team. Dadurch sinkt die durchschnittliche Verbleibdauer der Mitarbeiter.

■ **Die Loyalität der Mitarbeiter sinkt immer mehr:** Wo wir uns früher darauf verlassen konnten, dass jeder Mitarbeiter auch noch morgen und übermorgen zur Verfügung stehen würde, um von ihm dieses oder jenes individuelle Wissen abzurufen, sehen wir uns heute dem Problem gegenüber, dass Mitarbeiter von heute auf morgen das Team verlassen, weil sie sich im Team oftmals wenig „zu Hause“ fühlen – und wir damit jeden Zugriff auf sein Wissen, seine Erfahrungen verlieren.

■ **Die Spezialisierung der Teams bzw. Unternehmen wird immer größer:** Je größer die Spezialisierung des Teams, desto mehr sind die Teammitglieder

darauf angewiesen, ihr Wissen selbst zu generieren: aus eigenen Erfahrungen und aus dem eigenen Ideenreichtum.

Sehen wir diese Entwicklungen ähnlich auch im eigenen Team, so entsteht die Frage, wie Führungskräfte konkret Wissensmanagement betreiben können.

2. Der Wissensmanagement-Prozess

Wenn individuelles Wissen zu Teamwissen werden sollte, empfiehlt es sich, das gesamte Team zusammen zu holen. Oft braucht es nur 10 Minuten innerhalb eines Teammeetings, um gezielt gemeinsames Wissen zu erarbeiten – und das muss noch nicht einmal „Wissensmanagement“ genannt werden, um dennoch Erfolg zu bieten.

Für den Wissensmanagement-Prozess habe ich einen einfachen Ablauf entwickelt (siehe Abbildung 1). Und für jede Phase in diesem Prozess wende ich bestimmte Praxisinstrumente an, die ich im folgenden Kapitel beschreibe.

3. Wissensmanagement-Instrumente

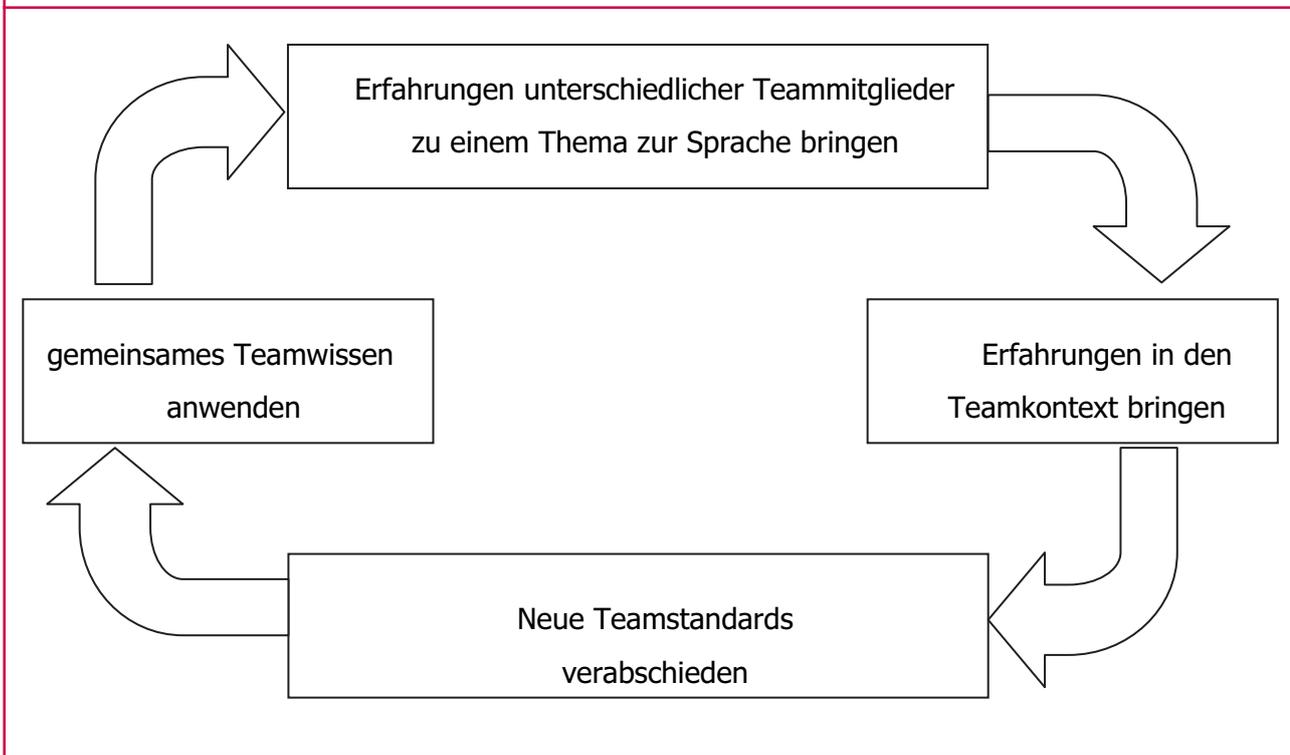
3.1. Instrumente, welche verschiedene Erfahrungen zur Sprache bringen

In dieser ersten Phase im Wissensmanagement-Prozess geht es darum, verschiedene Erfahrungen ganz allgemein oder zu einem bestimmten Thema zur Sprache zu bringen – diese aus Sicht der Teammitglieder vielleicht erstmals formulieren zu lassen.

3.1.1. Einzelne evolutionäre Fragen

Bereits einzelne evolutionäre Fragen, wie etwa „Welche Erfahrungen haben wir diese Woche gemacht,

ABB. 1: DER WISSENSMANAGEMENT-PROZESS



die wir allen zur Verfügung stellen wollen?“ oder auch themenbezogen, z.B. „Welche Best Practices haben Sie bereits beim Verkauf dieses schwierigen Produkts für sich erarbeitet?“

3.1.2. Learning History

In einer Learning History teilt einer der Verantwortlichen ein Blatt durch einen vertikalen Strich in 2 Teile und beschreibt links einen Prozess – z.B. die Eröffnung eines neuen Standorts oder eine Strategieentwicklung im Unternehmen – wie in Zeitlupe in ganz kleinen Schritten. Rechts daneben schreibt er genauso wie andere Beteiligte persönliche Erfahrungen und Tipps dazu, z.B. „würde ich nun anders gestalten, nämlich so...“ oder „Hilfreich war hier Hr. Straube, Tel. xxx...“. Die Blätter können später diskutiert und zu einem gemeinsamen neuen Standard verarbeitet werden; oder für ähnliche Prozesse zur Verfügung gestellt werden.

3.1.3. „Best Practices“ – Tafel im Pausenraum/ gemeinsamen Büro

Haben Sie eine Pinwand zur Verfügung, eine Tafel, auf der notiert werden kann? Dann können Sie jede Woche oder jeden Tag einen Fokus wählen, den Sie dort aufschreiben, z.B. „Kundenerstgespräch“ oder „Vereinfachung interne Prozesse“. Sie und Ihre Mitarbeiter schreiben dazu alle Best Practices auf, die Ihnen dazu einfallen. Natürlich können Sie auch auf einen Fokus verzichten, sodass alle Best Practices, die den Beteiligten „gerade auffallen“, dort notiert werden.

3.1.4. Zwangloses „Donnerstagsbier“ zum Austausch

Wer wiederholte Ereignisse zu einem bestimmten Anlass schafft, erreicht, dass alle Beteiligten sich darauf einstellen, und diesen Anlass auch regelmäßig nutzen. Warum sich nicht einmal wöchentlich oder einmal monatlich bewusst Zeit nehmen? Stellen Sie

das Treffen unter das Motto „Austausch über Vereinfachungen, Ideen, Verbesserungen, Innovationen...“ – dann wird es auch dafür genutzt.

3.1.5. Mini-Seminare von Mitarbeitern und Führungskräften

Meist knüpfen wir einen Teambonus an bestimmte Leistungen. Warum also nicht den Bonus mit der Leistung der Wissensweitergabe verknüpfen? Doch auch wenn Sie keinen Bonus zu vergeben haben, vielleicht können Sie andere Anreize für Ihre Mitarbeiter schaffen, damit diese ihre Best Practices ein bisschen ausführlicher in Form von Mini-Seminaren weitergeben. Das erfordert von den Beteiligten, das Thema nochmals intensiv zu reflektieren und verständlich zusammen zu fassen. Und für solch ein Mini-Seminar reicht eine halbe Stunde völlig aus, das lässt sich auch in einem Teammeeting regelmäßig und geplant unterbringen!

Wissensmanagement wird häufig mit viel Technik assoziiert – und mit der Speicherung von Daten, die schlussendlich irgendwo in der Pipeline stecken bleiben. Dabei hat Wissensmanagement aus meiner Sicht gar nichts mit Daten oder Informationen zu tun – vielmehr mit den ganz subjektiven Erfahrungen, die Mitarbeiter in ihrem Berufsalltag in genau diesem Team machen. Und genau deshalb sehe ich die Führungskraft als zentrale Drehscheibe und Rahmengerberin im Wissensmanagement-Prozess: Hier geht es um die Weiterentwicklung und um die Schaffung und Sicherung von Erfolgskontinuität im Team.

3.1.6. Wissensmarktplatz

Ein Wissensmarktplatz ist nichts anderes als die Auswahl vieler Mini-Seminare, die zu einem Zeitpunkt – z.B. einen halben Tag, einen Abend, einen ganzen Tag oder sogar ein Wochenende lang angeboten werden. Auch Checklisten, Fotos, Abläufe oder kleine Best Practices können dargestellt werden. Dabei ist immer ein Teil des Teams vermittelnd unterwegs und der andere Teil zuhörend/aufnehmend. Die Dynamik, die sich dabei ergibt, schafft einen hervorragenden Fokus in Richtung Innovation und voneinander lernen!

3.1.7. Mystery-Shopping mit gemeinsamer Aufarbeitung

Warum nicht auch subjektive Eindrücke im Umgang mit anderen sammeln? Mystery Shopping bedeutet, als „Kunde“ in andere Unternehmen zu gehen – und dort Erfahrungen sammeln. Das müssen nicht unbedingt Konkurrenz-Unternehmen sein: Wir können auch von „artfremden“ Branchen lernen: z.B. Telekom-Anbieter können in Hotelbesuchen Best bzw. Worst Practices für den Umgang mit Kunden sammeln; oder die Einkäufer in Handelsunternehmen können von den Prozessen an den Fließbändern großer Produktionsunternehmen lernen. Wichtig ist, die Erfahrungen für den eigenen Bereich zu übersetzen, wenn sie im Gesamtteam gesammelt werden.

3.1.8. Gemeinsames „Buch der Eindrücke“

Das „Buch der Eindrücke“ kann ein gewöhnliches Gästebuch sein, das z.B. in der Kaffeeküche aufliegt. Wer gerade da ist, kann persönliche Eindrücke aufschreiben: Konflikte, die (vielleicht latent) erlebt werden; Fehler, die im Umgang mit dem Kunden passiert sind; erfreuliche Erlebnisse im Abschluss von Projekten und vieles mehr.

Bei jedem Teammeeting werden alle Eintragungen vorgelesen und dazu ein Ideensupermarkt veranstaltet (siehe unten).

3.1.9. Creative Knowledge Feedback

Creative Knowledge Feedback stellt die wirksame evolutionäre Alternative zum 360°-Feedback dar: Mittels vier Fragen wird jeweils eine Person im Team

– am besten beginnend bei der Führungskraft selbst
– vom Restteam in 15 Minuten “neu erfunden”:

1. Was sind einzigartige Beiträge dieser Person nach außen?
2. Was sind die potentiellen zukünftigen Entwicklungschancen dieser Person nach außen?
3. Was sind einzigartige Beiträge dieser Person nach innen?
4. Wovon wollen wir in Zukunft von dieser Person nach innen (noch) mehr erleben?

Das heißt, alle Beteiligten beantworten die Fragen für die betreffende Person, während diese ein Pokerface zeigt und währenddessen nur mitschreibt. Danach gibt sie Rückmeldung an das Team, was sie eingekauft hat. Dieselben Fragen stellt sich die Person wenig später auch für sich – und notiert sich ebenfalls die wichtigsten Antworten.

Aus dem Gesamtergebnis zimmert sich die entsprechende Person ihre Wissenslandkarte (RADATZ, 2006).

3.1.10. Peergroups, „Intervision“

Warum sollten Sie nicht auch innerhalb des Teams zwanglose Treffen in Kleingruppen veranstalten, in denen gemeinsam an Lösungen gearbeitet und Kollegen bei ihren anstehenden Themen weiter geholfen wird? Wer Lust hat, ist dabei... das ist das Motto der teaminternen Peergroups. Versteht sich von selbst, dass die Führungskraft immer wieder mal als Vorbild dabei sein sollte – aber sich durchaus auch erlauben darf, Teile des Teams alleine werken zu lassen.

3.2. Instrumente, um angesprochene Erfahrungen in einen Teamkontext zu bringen

Was an Erfahrungen von den einzelnen Teammitgliedern ausgesprochen wird, ist zunächst einmal ein Beitrag aus einer sehr subjektiven Einzelsicht. Im zweiten Schritt ist es nun wichtig, die Einzelsichtweisen zu verschiedenen Perspektiven einer Teamsicht zu verdichten. Dafür werden in dieser Phase die Beiträge in einen Teamrahmen gestellt.

3.2.1. Einzelne evolutionäre Fragen

Einzelne evolutionäre Fragen können auch verwendet werden, um bereits ausgesprochene Erfahrungen in einen Teamkontext zu bringen – z.B. „Was lernen wir aus den angesprochenen Erfahrungen für unser anstehendes Projekt?“, oder „Was bedeuten diese Ideen für unsere Teamzusammenarbeit?“

3.2.2. Gemeinsames Drehbuch schreiben

Aus all den angesprochenen Erfahrungen, Ideen und Prozessen kann ein gemeinsames Drehbuch geschrieben werden. Das Stück könnte z.B. den Namen „Erfolgreiches Kundenprojekt“ haben – und es wird Schritt für Schritt aufgeschrieben, was wer der Reihe nach in welcher Rolle beitragen kann, um jedes Projekt zu einem Erfolgsprojekt werden zu lassen.

3.2.3. Ideensupermarkt

Der Ideensupermarkt unterscheidet sich vom Brainstorming dadurch, dass alle Beiträge (Ideen, Assoziationen, Hypothesen, Annahmen, Ziele, Hindernisse, Lösungen, Erfahrungen) nicht gleich aufgeschrieben, sondern zunächst lose und ganz durcheinander im Team formuliert werden.

Erst in einem zweiten Schritt – nach etwa 10 Minuten Ideensupermarkt – wird das Team „zur Kassa gebeten“: Es werden jene Beiträge aufgeschrieben, welche die Teammitglieder aus dem Gesagten bzw. Gehörten „eingekauft“ haben (und das können durchaus Beiträge sein, die Mischungen oder sogar etwas ganz Neues darstellen!). Natürlich kann jedes Teammitglied auch mehrere Beiträge „eingekauft“ haben.

3.2.4. Gemeinsame Wissensmanagement-Mappe pro Thema

In einer Wissensmanagement-Mappe zu einem Thema sammeln die Beteiligten alle ihre Erfahrungen – aber nicht nur das: Die Mappe wird bei nächster, ähnlicher Gelegenheit den dann Betroffenen weiter gegeben, sodass diese ergänzen, revidieren, Teile neu schreiben können...

3.2.5. „Offene Beratung“

Warum nicht ein Projekt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Forum des gesamten Teams durchsprechen?

Davon können alle profitieren – und ihrerseits wieder neue Fragen stellen, die eine Verallgemeinerung der Antworten für das gemeinsame Teamhandeln zulassen.

3.2.6. Mentoring

Unter Mentoring verstehe ich die Begleitung eines neuen Mitarbeiters durch eine erfahrene Führungskraft – wobei beide profitieren: Der neue Mitarbeiter erfährt, mit welchem Rahmen und welcher Struktur er in diesem Team konfrontiert ist; und die Führungskraft wird bewusst in ihrem Handeln vom neuen Mitarbeiter in Frage gestellt, sodass Anstöße entstehen, um Strukturen neu zu gestalten bzw. Handlungsrahmen in Frage zu stellen.

3.2.7. Storytelling

Wie könnten wir „nackte Erfahrungen“ besser in einen Teamkontext bringen als wenn wir sie in Geschichten verpacken? Dabei können wir die in der Storytelling-Runde Beteiligten entweder ihre Beiträge in konkret erlebte Geschichten im bestehenden Team fassen lassen – oder wir lassen sie zu den Beiträgen neue Geschichten „erfinden“, die sie in Zukunft konkret erleben wollen.

3.3. Instrumente zur Verabschiedung neuer Teamstandards

Neue Teamstandards können wir am besten verabschieden, indem wir eine 100%-Entscheidung anwenden (RADATZ, 2006A):

Wenn wir nicht ohnehin schon für die Erarbeitung von Best oder Worst Practices Kleingruppen gebildet haben, die aus unserer Sicht jeweils in sich die spezifischen maximalen Unterschiede im Team abbilden, dann tun wir das spätestens für die Bewertung. Jede Gruppe nimmt einen dicken Stift zur Hand und beurteilt jeden einzelnen aufgeschriebenen Beitrag: Stehen alle Gruppenmitglieder dahinter – wollen sie also alle gemeinsam einen bestimmten Punkt umset-

zen bzw. als Teamstandard aufnehmen – so setzen sie einen Strich neben den entsprechenden Beitrag. Steht aber auch nur ein Mitglied der Kleingruppe nicht hinter einem Beitrag, so verzichtet die ganze Kleingruppe auf ihren Bewertungsstrich.

Nur jene Beiträge, die mit Bewertungsstrichen von allen Kleingruppen versehen sind, werden in die Teampraxis übernommen. Jene Beiträge, die nicht sofort bei allen Unterstützung finden, haben aber eine zweite Chance in der so genannten „Nachverhandlung“, in der von jedem der Beteiligten für jeden Beitrag ein Plädoyer gehalten und so für Stimmen für diesen Beitrag geworben werden kann. Natürlich kann auch umformuliert werden, um 100% Zustimmung zu erlangen – oder einige der Beteiligten bleiben hart und der Punkt wird verworfen.

3.4. Gemeinsames Teamwissen anwenden

Was verabschiedet ist, wird unmittelbar in die Praxis umgesetzt – von allen und ab sofort. Wichtig ist allerdings, dass der Wissenskreislauf aufrechterhalten wird; dass also Wissen nur solange angewendet wird, als es den Beteiligten sinnvoll erscheint. Oder anders formuliert: Wenn die Teammitglieder erleben, dass ihre Standards obsolet geworden sind, ist es hoch an der Zeit, dass Bisheriges in Frage gestellt, neues Wissen im Team kreierte und neue Standards geschaffen werden.

Der Kreislauf geht also immer weiter... ■

SERVICE

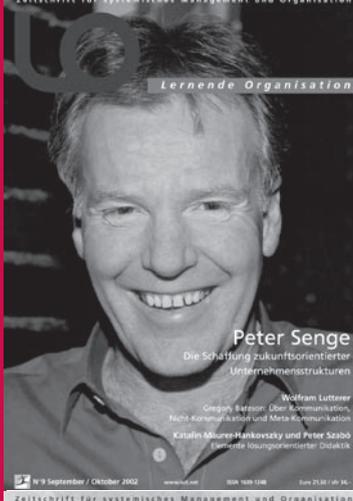
Literatur

Radatz, S. (2006a): **Teams erfolgreich leiten**, in: LO 33 – September/Oktober 2006.

Radatz, S. (2006): **Creative Knowledge Feedback**, Research Summary Nr. 3, 2. überarbeitete Auflage, Wien 2006.

Weiterführende Homepage www.isct.net

E-Mail s.radatz@isct.net



LERNENDE ORGANISATION

**fundiert
praxisbezogen
serviceorientiert
systemisch-konstruktivistisch**

ManagerInnen, Führungskräfte und PersonalexpertInnen müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand:

Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch PraktikerInnen schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116 (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.

Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39 (inkl. MwSt. und Zustellkosten).

Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 409 55 66-77
E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net