

Knowledge Management im Unternehmen: Wissen ist Information in Bewegung

von Ute Kuhlmann

Auf eine Kurzformel gebracht, bedeutet Wissensmanagement: Die richtige Information zur rechten Zeit an die richtige Person bringen. Das ist jedoch leichter gesagt als getan. Nicht darin, dass keine Informationen vorhanden sind, liegt das Problem. Im Gegenteil: Die Herausforderung besteht darin, wichtige Informationen aus riesigen, unstrukturierten Datenmengen herauszufiltern. Diese Informationen sollen in Wissen überführt werden, das genau dort verfügbar ist, wo es gebraucht wird. Der Wissensvorsprung wird für Unternehmen immer stärker über ihre Marktposition entscheiden. Deshalb ist der Aufbau eines funktionierenden Knowledge Management-Systems (KM-Systems) ein Erfolgsthema von zunehmender Wichtigkeit.

Formen des Wissens

Wissen ist ein weit gespannter Begriff, den man nur durch seine verschiedenen Ausprägungen definieren kann. Im Bereich von Unternehmen gibt es Fachwissen, Projekt- und Methodenwissen, Branchen- und Marktkenntnisse, Wissen um die eigene Firma, ihre Produkte und Prozesse, ihre Partner und Lieferanten und nicht zuletzt das Wissen um den Kunden. Des Weiteren unterscheidet man zwischen explizitem, formulierbarem Wissen und implizitem Wissen. Letzteres spielt sich vor dem Hintergrund menschlicher Erfahrungen ab und bezeichnet damit auch die Dimension situationsgebundener Kreativität und Intelligenz. Wissensaufbau folgt einer Spiralenstruktur: Durch Wahrnehmung formen Menschen abstrakte Datensätze zu nützlichen Informationen um. In ihrem Denken wird daraus Wissen, das sie als Grundlage für Entscheidungen und Handlungen einsetzen können. Diese liefern ihrerseits Erfahrungen und bringen damit neue Fakten und Daten hervor.

Wissen ist keine feste Materie, sondern eine veränderliche Größe, die von aktiver Teilnahme und Austausch lebt. Wissen, das stagniert oder zurückgehalten wird, kann sich nicht weiterentwickeln. Die Qualität einer Wissensdatenbank hängt deshalb von ihrer Aktualität, Skalierbarkeit und Verfügbarkeit ab. Das macht eine Bewertung von Informationen notwendig, da falsche oder nicht verwertbare Inhalte in der Wissensbasis das Vertrauen ihrer Benutzer schmälert. Sie wird uninteressant und somit nicht mehr gepflegt. Die Dynamik all dieser beteiligten Faktoren stellt technische Lösungen vor die größten Probleme.

Technische Lösungen an der Basis

Laut Experten haben technische Lösungen am Thema Wissensmanagement einen Anteil von lediglich 20%-30%. Systeme sind nun einmal nicht in der Lage, die Vielschichtigkeit menschlicher Erfahrung adäquat abzubilden. Doch sie stellen eine beachtliche Unterstützung dar, um Wissen zu identifizieren und zu generieren, es teilbar und nutzbar zu machen und vor Wissensverlust zu schützen. Und sie helfen, Doppelarbeit zu vermeiden. Die Auswahl und Kombination technischer Systeme muss auf die jeweiligen Anforderungen und Voraussetzungen eines Unternehmens zugeschnitten werden. Zum Einsatz kommen hier beispielsweise:

- Dokumentenmanagement-Systeme: Systeme zur Handhabung und Verwaltung elektronisch gespeicherter Dokumente
- Groupware-Programme für PC-Benutzergruppen, deren Mitglieder gemeinsam an Projekten arbeiten
- Data-Warehousing: Datenverwaltungssystem
- Data Mining: Analyse großer Datenmengen, um Beziehungen der Daten untereinander festzustellen
- Internet und Intranet
- Wissenskarten: Verzeichnisse von Wissensträgern, -beständen, -quellen und -strukturen bzw. -anwendungen

- Gelbe Seiten (Yellow Pages): Datenbanksystem mit Wissensträgerkarten, in denen das Zusammenspiel von Fach-, Methoden-, Sozial- und personaler Kompetenz der Mitarbeiter beschrieben wird.
- Künstliche Intelligenz (KI): Nachbildung bestimmter Aspekte menschlicher Intelligenz auf Computersystemen.
- Enterprise Information Portal (EIP): Internet-basierte, multifunktionale Informationsplattform, die eine Vielzahl von Einzelsystemen vereinigt und Mitarbeitern, Partnern und Lieferanten unternehmensübergreifend alle Inhalte anbietet, die sie für die Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen.

Wissensmanagement als Wettbewerbsfaktor

Nahezu jede Unternehmensberatung führt Angebote zum Management von Wissen in ihrem Portfolio auf. Die Ausschöpfung dieser Ressource soll eine höhere Produktivität, stärkere Innovationspotenziale, kürzere Entwicklungszyklen und eine verbesserte Kundenorientierung freisetzen. Dennoch ist heute nicht einmal jede dritte Führungskraft bereit, nennenswerte Ausgaben für diesen Bereich zu reservieren. Immerhin erfordert die Einführung eines KM-Systems nicht nur Investitionen in technische Lösungen, sondern sieht eine Umstrukturierung der gesamten Unternehmenskultur vor. Solche Umwälzungen werden in Zeiten wirtschaftlicher Katerstimmung nur vorsichtig in Angriff genommen. Dem gegenüber steht die Frage, wer sich heute noch leisten kann, im zunehmenden "Informationssmog" unterzugehen und damit seine Orientierung in immer anspruchsvolleren Märkten zu verlieren. Mehr denn je steigt der Wert eines Unternehmens proportional zur Qualifizierung seiner Wissensarbeiter und mehr denn je ist man darauf angewiesen, Kundeninformationen und -verhalten auszuwerten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Experten prophezeien dem Wissensmanagement daher eine blühende Zukunft. Bis zum Jahr 2003 werden weltweit mehr als 75% der Global-2000-Unternehmen Knowledge Management Prozesse und Techniken implementiert haben, besagt eine Studie der META Group (Der Markt für Knowledge Management in Deutschland, Juli/August 2001). Auch die trübe Marktlage der letzten Monate soll diese optimistische Prognose nicht nachhaltig beeinflussen.

"Die emotional geladene Zurückhaltung der Investitionsbereitschaft in vielen Branchen hat dazu geführt, dass sich der Fokus momentan mehr auf die Bereiche Security und Ausfallsicherheit verlagert", resümiert Marc Tenbrieg, Consultant IT Product Vendors der META-Group. "Das heißt aber nicht, dass unsere Zahlen von der Tendenz her falsch sind. Lediglich die Zeitachse haben wir um ein knappes dreiviertel Jahr verschoben. Wir erwarten uns zukünftig sehr viel von der Entwicklung diese Themas in den Unternehmen."

Wissen: mehr als nur ein technisches System

Als Vorstandsvorsitzender des Arbeitskreises Knowledge Engineering & Management beim BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien) weiß Tenbrieg auch von Fehlentwicklungen zu berichten. "Die Fehler der Vergangenheit lagen darin, dass man zuviel auf einmal machen wollte. Alles wurde mit einem großen System erschlagen. Da hat man Strategien an den Mitarbeitern vorbei entwickelt". Solche Gründe lassen Projekte oft scheitern. Eine Investition in Software, Portale, Enterprise Content Management oder leistungsfähige Suchmaschinen alleine genügt nicht – man benötigt ein ganzheitliches Konzept, das sich nur mit entsprechender fachlicher Unterstützung erstellen lässt. Deshalb sollte jedes Unternehmen für sich ein ideelles Leitbild definieren und dieses in die entsprechenden Abteilungen tragen. Von dort aus muss das System dann aufgebaut werden: also von unten nach oben.

Wissensmanagement-Projekte sind damit keine technische Disziplin. Die Ursachen für ihr Scheitern liegen nahezu immer im organisatorischen und strategischen Bereich, nur selten sind es technische Schwierigkeiten. Wichtige Grundvoraussetzung ist eine Unternehmenskultur, die den Austausch von Wissen fördert.

Damit KM-Projekte greifen können, benötigen sie fortlaufende Unterstützung und Förderung durch das Management. Mitarbeiter müssen zur Teilnahme motiviert werden. Die Pflege der Wissensdatenbanken darf von ihnen nicht als sinnlose Mehrarbeit oder gar als Bedrohung des persönlichen Status angesehen werden. Führungskräfte sollten daher als Zugpferde dienen. Sie können Wissensteilung nicht diktieren, sondern müssen sie vorleben. Nur so können sie auch von den Mitarbeitern entsprechendes Engagement erwarten. Spätestens hier wird klar, dass ein solches Projekt alle Bereiche eines Unternehmens beeinflusst und vor allem kontinuierlich fortgeführt werden muss.

Wissensaustausch: Geben und Nehmen

Solange sich das Wissen lediglich in den Köpfen der Mitarbeiter befindet, nützt es dem Unternehmen wenig. Und wer sein kostbares Gut preisgeben soll, muss darin auch für sich selbst einen Gewinn sehen. "An einem Wissensmanagement-Programm, das die Mitarbeiter im Zentrum sieht, führt kein Weg vorbei", betont Dr. Peter Schütt, Leiter Advanced Collaboration & Knowledge Management bei IBM Software Services für Lotus in Zentraleuropa. "Im Beratungsgeschäft gibt es einen organischen Ansatz", so Schütt. "Von dem gehe ich aus und betrachte den in das Beziehungsgeflecht seiner Umgebung eingebundenen Mitarbeiter. Ich prüfe, wie man ihn in seiner individuellen Arbeitssituation am besten mit nötigen Wissensquellen, Dokumenten und Kollegen verknüpfen kann."

Eine gute Ausgangsbasis bieten dabei bereits vorhandene informelle Netzwerke. Laut Schütt die "Lymphsysteme eines Unternehmens", welche nicht den Regeln der Organisation oder Macht folgen, sondern dem Prinzip der gegenseitigen Abhängigkeit auf hoher Vertrauensbasis. Doch beim Wissensmanagement geht es vor allem darum, diese persönliche Kommunikation in einen öffentlichen Diskurs zu überführen.

Den aktiven Wissensaustausch über Anreizsysteme einzufordern, scheint kein gangbarer Weg zu sein. "Die meisten Unternehmen sind nicht bereit, den Mitarbeitern Euro-Beträge oder andere Dinge zur Belohnung anzubieten", bemerkt Marc Tenbier. "Die Motivation besteht darin, dass die Aufgaben im Laufe der Zeit immer komplexer werden. Und wenn Wissensmanagement dabei unterstützen kann, dass die Mitarbeiter immer auf dem neuesten Stand sind, werden sie auch den Nutzen erkennen."

10 Regeln für erfolgreiche Wissensmanagement-Programme

- Das stille Wissen (tacit knowledge) Ihrer Mitarbeiter ist der Motor jeglicher Innovation und die Grundlage zukünftiger Erfolge.
- Dieser fachliche Besitzstand befindet sich in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter. Umwerben Sie Ihre Mitarbeiter wie Ihre Kunden. Zufriedene Mitarbeiter schaffen zufriedene Kunden.
- Mitarbeiter geben ihr Wissen nur freiwillig und in einem vertrauensvollen Umfeld preis. Und dies nur, wenn sie einen persönlichen Wert darin finden.
- Monetäre Anreizsysteme stellen keine sinnvolle Motivation für eine langfristige Teilnahme am Wissensmanagement-Programm dar.
- Schaffen Sie Freiräume für einen innovativen Erfahrungsaustausch zwischen den im Unternehmen verstreuten Experten. Unterstützen Sie die Vernetzung von Mitarbeitern, die an ähnlichen Themen arbeiten (Experten-Netzwerke).
- Hilfsmittel für die Kommunikation in Experten-Netzwerken sind: a) persönliches Kennenlernen, b) Telefon, c) Business Chat und e-meetings (synchrone Kommunikation per Audio- oder Videokonferenz, Shared Applications etc.), d) virtuelle Teamarbeitsräume (Foren mit Ablage-, Such- und Sortieroptionen), e) Groupware-Lösungen mit integriertem Workflow (Suche, Teilung und Aufbereitung von Wissen), f) Mitarbeiterportale (personifizierbare und lernfähige Wissens-Plattformen).
- Mitarbeiter wollen an wichtigen Dingen beteiligt sein. Bekunden Sie mit Ihrer eigenen Teilnahme an den Experten-Netzwerken, wie wichtig der Wissensaustausch für Sie ist.
- Das Wissensmanagement-Programm muss einen kulturellen Wandel herbeiführen (von "Wissen ist Macht" zu "Wissensaustausch ist Macht"). Fangen Sie klein an. Durchforsten Sie zunächst Ihre internen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen.
- Sammeln Sie unternehmensinterne Erfolgsgeschichten (Story Telling), die ein Klima zum freiwilligen Wissensaustausch schaffen können und weiten Sie das Programm dann aus.
- Wenn Sie Ihr Wissensmanagement-Programm selbst durchführen, beachten Sie die Gefahr eigener Betriebsblindheit. Wenn Sie einen externen Partner einbinden, achten Sie darauf dass die Beratung zu einer selbstständigen Fortführung des Programms führt.

Quelle: Praxis Wissensmanagement, „Ein erfolgreicher und schneller Einstieg“ von Dr. Peter Schütt

Aktuelle Kündigungswellen tun ihr Übriges, um den Erfolgsdruck zu erhöhen. Und damit steigt laut Tenbrieg auch die Notwendigkeit, sich auszutauschen: "Das ist ein Geben und Nehmen. Zudem haben Mitarbeiter die Möglichkeit, sich über Communities innerhalb des Unternehmens als Experten zu etablieren. Damit festigen sie letztendlich ihre Position."

Erfolgsfaktoren

Vor der Einführung von komplexen technischen Systemen sollte man sein Augenmerk auf die "weichen Faktoren" richten und mögliche oder bereits vorhandene Barrieren identifizieren. Große Stolpersteine tauchen dort auf, wo die interne Kommunikation gestört ist. So besitzen einzelne Abteilungen in Unternehmen oft ihre eigenen Identitäten, Fachsprachen und Problemlösungsstrategien. Hier ist es nötig, z.B. durch persönliche Treffen gemeinsame Kontexte und eine gemeinsame Sprache für eine fachübergreifende Verständigung zu schaffen.

Die Bereitschaft zur Teilnahme am aktiven Wissensaustausch entwickelt sich nicht von heute auf morgen. Sie kann jedoch aufgebaut und gefördert werden. Hilfreich dafür ist eine entspannte Arbeitsatmosphäre, in der Mitarbeiter sich keine Sorgen um die eigene Karriere oder mobbende Kollegen machen müssen. Dazu gehört auch, ihnen die Angst vor eigenen Fehlern zu nehmen. Schließlich stellen Lessons Learned wichtige Handlungsanweisungen für künftige Situationen dar. Flache Hierarchien, flexible Arbeitszeiten und individuell gestaltbare Arbeitsabläufe fördern kreatives Denken, fantasievolle Lösungsfindung und damit das Innovationspotenzial eines Unternehmens.

Das Projekt IW-KluG



Wissensmanagement ist ein Wettbewerbsfaktor. Und das in erster Linie für Unternehmensberatungen oder generell für alle Unternehmen, deren Kernkompetenz im Wissen und in der Wissensvermittlung liegt. Doch nach einer Studie von IDC (International Data Corporation, Framingham, Mass., USA) nimmt der Anteil der Wissensarbeiter auch in allen anderen Branchen zu. So sollen die Wissensarbeiter in den USA von 20% der Erwerbstätigen in 1999 auf 40% im Jahr 2003 ansteigen. Grund genug, dass auch das Institut der deutschen Wirtschaft Köln sich diesem Thema widmet. Daher hat das private Wirtschaftsforschungsinstitut vom 1.10.2000

bis zum 30.11.2001 das Projekt KluG ins Leben gerufen, wobei KluG eine Kurzform des Satzes "Kenntnisse leiten zu unternehmerischem Gewinn" ist. Im Auftrag des nordrhein-westfälischen Landesarbeitsministeriums verfolgte man das Ziel, in drei KMU-Modellbetrieben (KMU – kleine und mittlere Unternehmen) Wissensmanagement einzuführen. Dabei sollten bedarfsgerechte Instrumente erprobt und die KMU befähigt werden, die Ressource Wissen besser und systematischer als bisher zu nutzen. Darüber hinaus erstellte

man einen allgemeinen Leitfaden, mit dessen Hilfe sich Geschäftsführer und Personalverantwortliche Know-how zur Ermittlung von Wissenslücken, zum Aufbau von Wissensquellen, Wissensspeichern sowie Wissensverteilsystemen in ihrem Unternehmen aneignen können.

Wichtig war dabei, Wissensmanagement ohne allzu aufwändige Technik in Unternehmen zu etablieren und somit Beispielprojekte für andere Firmen zu schaffen. So berichtet Christiane Flüter, Leiterin des KluG-Projekts: "Tatsächlich glauben viele Geschäftsführer, wenn sie das von ihren EDV-Spezialisten eingesetzte KM-Tool verwenden, könnten sie dem Informations-Overkill Herr werden. Das ist aber weit gefehlt. Funktionalisieren kann es nur unter Beachtung der drei Ebenen: Mensch, Organisation und Technik. Das ist der 'MOTOR' des Wissensmanagements." Doch es gibt auch andere Lösungsansätze. So finanziert beispielsweise SAP für seine Mitarbeiter das Mittagessen, damit diese sich in der Kantine abteilungs- oder teamübergreifend zusammenfinden können, um über betriebliche Probleme und Lösungen zu sprechen. Andere Unternehmen stellen kostenlos Kaffee oder Tee zur Verfügung oder bauen einladende informelle Pausenecken auf, in denen sich die Mitarbeiter aufhalten und austauschen können.

Ein Beispiel aus der Praxis

Eines der Modellunternehmen im Projekt IW-KluG war die Härterei Reese in Bochum. Mit 85 Mitarbeitern bedient die Härterei zahlreiche Auftraggeber aus dem Maschinen- und Werkzeugbau, der Getriebeproduktion und der Automobilindustrie. Das Kerngeschäft von Reese besteht darin, angelieferte Metallbauteile

durch ein Härteverfahren zu veredeln, damit diese anschließend endgefertigt werden können. Die Wärmebehandlung von Metallbauteilen benötigt ein umfassendes Know-how, auf das sich Härtereien spezialisiert haben.

Die Gründe für die Einführung von Wissensmanagement bei der Härterei Reese lag darin,

- das vorhandene Mitarbeiterwissen offen zu legen, um es für einen größeren Personenkreis zugänglich zu machen,
- den Informationsfluss und Wissenstransfer zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern gleicher und unterschiedlicher Schichten insbesondere bei der Schichtübergabe zu optimieren und
- vorhandene Wissensdefizite festzustellen und mit Hilfe interner Schulungsmaßnahmen zu verringern.

Seinen Schwerpunkt setzte das KluG-Team im Produktionsbetrieb der Härterei. Hier konzentrieren sich die Analyse- und Umsetzungsschritte des Wissensmanagements auf die verschiedenen Ofen- und Brennanlagen, welche im Dreischichtbetrieb arbeiten (Früh-, Mittags- und Nachtschicht). Voraussetzung des Projekts war die Beteiligung des Betriebsrats, der bei allen Sitzungen und Entscheidungen anwesend sein und zu allen Schritten seine Zustimmung geben musste.

Der Projektverlauf

Dezember 2000: Das Klug-Team hält einen Workshop mit der Geschäftsleitung, der Betriebsleitung und allen Abteilungsleitern der Produktion ab. Darin stellen sie das Projekt vor und stoßen eine Diskussion der Problematik bezogen auf das Unternehmen an. Nachdem die Problembereiche eingegrenzt sind, können Projektziele formuliert werden. In einer gemeinsamen Besprechung trifft man eine Kooperationsvereinbarung im Sinne dieser Ziele.

Januar 2001: Das Team entwickelt einen Fragebogen mit 15 Fragen zur Erhebung der Ist-Situation im Unternehmen und zur Ermittlung von Informationsdefiziten, Wissenslücken und Störungen im Wissensfluss. Anhand eines halb-standardisierten Interviews befragt man 18 Mitarbeiter aller drei Arbeitsschichten und aus der Produktion.

Februar 2001: Bei der Auswertung der anonymen Antworten interessiert das Team vor allem, wie Informationen bereitgestellt und weitergegeben werden und wo Defizite bestehen. Man untersucht, welche Kommunikationswege es schon gibt und wie Erfahrungen und Wissen dokumentiert wird. Man fragt, welches Wissen fehlt und wie dieses aufgefüllt werden kann, wie die Mitarbeiter zum Projekt stehen und wie hoch der Grad der Beteiligung ist. Das Team fasst die Ergebnisse in einem Soll-Konzept für die Umsetzungsphase zusammen.

März 2001: Die Ergebnisse der Befragung werden im Unternehmen vorgestellt und zur Grundlage der Beratung für das weitere Vorgehen herangezogen.

April 2001: Man gründet eine siebenköpfige Arbeitsgruppe, die aus je zwei Mitarbeitern der Früh- und der Spätschicht, dem Betriebsleiter und zwei KluG-Team-Mitgliedern besteht. Die Gruppe trifft sich alle drei Wochen und bestimmt die Problembereiche, die bei jedem Treffen zur Sprache kommen sollen. Dazu gehören der Schulungsbedarf, die Organisation der Schichtübergabe, der Produktionsablauf und die Produktionsplanung sowie der Austausch von Erfahrungen.

Mai bis September 2001: Die Arbeitsgruppe trifft sich regelmäßig und beschließt geeignete Maßnahmen zur Beseitigung der Missstände. Beschlossene Maßnahmen werden umgesetzt, wobei man eine ständige Erfolgskontrolle und gegebenenfalls auch Korrekturen vornimmt.

Oktober 2001: Die Arbeitsgruppe unterzieht alle bisher eingeführten Maßnahmen einer Erfolgskontrolle. Das Projekt wird bewertet und eine Entscheidung über die Weiterführung und Ausdehnung der Maßnahmen getroffen. Zu diesem Zeitpunkt ist das Unternehmen in der Lage, das Wissensmanagement eigenständig weiterzuführen.

Schritte und Stolpersteine

Bereits mit einfachen Mitteln konnte die Härterei eine Verbesserung der Informationsweitergabe und der Wissensarbeit erreichen. Weil simple Maßnahmen schnelle und sichtbare Erfolge bringen, konnten die Mitarbeiter deren Nutzen auch unmittelbar erkennen. Dadurch stieg deren Motivation und Engagement für zukünftige, kompliziertere Problemstellungen.

Ein Problem bestand beispielsweise darin, dass neue oder fachfremde Mitarbeiter unsicher bei der Bedienung der Öfen oder der Behandlung verschiedener Werkstücke waren. Als Gegenmaßnahme beschloss man, dass der Betriebsleiter selbst hausinterne Schulungen für derartige Fragestellungen durchführt.

Bei der Schichtübergabe tauchte das Problem auf, dass die spätere Schicht nicht wusste, welchen Ständer (oder welche Charge) die Kollegen aus der vorhergehenden Schicht in den Ofen getan hatten. Eine einfache Lösung war, die Ofendeckel entsprechend mit Kreide zu beschriften.

Scheinen diese Maßnahmen eher klein und unspektakulär zu sein, so bergen sie dennoch einen entscheidenden Vorteil: Die Mitarbeiter können die Erfolge unmittelbar nachvollziehen und merken, dass ihre Beteiligung auch für sie selbst Ergebnisse bringt. Das ist vor allem dann wichtig, wenn sich im Unternehmen generell oder aber im spezifischen Projekt die berühmte Projektmüdigkeit einschleicht. Zudem betreffen und verbessern diese Maßnahmen die tägliche Arbeit der Mitarbeitern und erhöhen die Arbeitsqualität.

Mit ihren 85 Mitarbeitern zählt die Härterei Reese zu den Kleinen und Mittleren Unternehmen. In diesen laufen die meisten Kommunikationsprozesse noch auf informellen Wegen und mündlich. Der Austausch ist mit einem hohen Maß an Freiwilligkeit verbunden, welche die Mitarbeiter sehr schätzen. Jede kontrollierte, gesteuerte und institutionalisierte Informationsweitergabe ist mit Zwängen verbunden. Und sei es nur der, sich neuer Medien zur Kommunikation bedienen zu müssen. Dieser Gegensatz zwischen Freiwilligkeit und Formalzwängen ist eine Aufgabe, die jedes Projekt unter den gegebenen Bedingungen überwinden muss.

Vorsicht bei der Wortwahl

Das KluG-Team machte die Erfahrung, dass auch die Wortwahl einen hohen Stellenwert besitzt. Besonders, wenn man alle Mitarbeiter gleichermaßen erreichen und nicht aneinander vorbei reden will. Im Rahmen des Härterei-Projekts erlebten sie dazu folgende Anekdote: Ein Aushang sollte über die Mitarbeiterbefragung informieren und trug in großen Lettern den Titel "Wissensmanagement". Im Zusammenhang der Befragung stellte das Team fest, dass ein Mitarbeiter nichts von dem Vorhaben wusste. Auf die Frage, ob er denn den Aushang nicht gesehen habe antwortete er, er habe nur das Wort "Management" gelesen. Mit dem Management habe er ja schließlich nichts zu tun. Also habe er auch nicht weiter gelesen.