

„Goldgrube implizites Wissen – und wie man damit umgeht“

„Bis zu 40% des für die tägliche Arbeit benötigte Wissens befindet sich in den Köpfen anderer Menschen“, ließ vor einiger Zeit die Studie eines renommierten Beratungsunternehmens aufhorchen.

Wissen (oder Know-How) ist vor allem dann besonders wertvoll, wenn es nicht im Kopf eines einzelnen schlummert, sondern auch anderen im Unternehmen zur Verfügung steht. Das moderne Wissensmanagement bietet verschiedenste Methoden, um dies zu erleichtern – doch bei so genanntem „impliziten Wissen“ stößt man schnell an seine Grenzen.

Implizites Wissen bezeichnet jenes Know-How, das wir unbewusst anwenden, sozusagen „im kleinen Finger haben“. Da es bereits so verinnerlicht ist, kann es auch kaum unmittelbar in Worte gefasst werden, was den „Know-How Transfer“ mit anderen Kollegen und/oder die Archivierung in Datenbanken geradezu unmöglich macht. Doch gerade dieses Wissen ist es oft, das „Deep Smarts“ (Mitarbeiter, die richtige Entscheidungen in sekundenschnelle „aus dem Bauch heraus“ treffen können) so erfolgreich macht.

Um dieses Wissen dennoch weiterzugeben, empfehlen wir meist ein dreistufiges Modell, das ich anhand eines Beispiels im Bereich „Verkauf“ veranschaulichen möchte:

Ein besonders erfolgreicher Verkäufer soll einen neuen Kollegen in seine Geheimnisse einweihen. Unser „Experte“ hat sein Wissen jedoch „im kleinen Finger“ und kann daher seinem Kollegen nicht so richtig sagen, wie es geht. Abhilfe schafft folgendes Vorgehen:

Phase 1: Der „Neue“ begleitet den erfahrenen Verkäufer und beobachtet. Am Ende jedes Termins wird dieser eingehend reflektiert.

Phase 2: Fortan bringt sich der neue Kollege aktiv in die Termine mit ein – die Moderation selbst bleibt noch bei unserem Experten. Wiederum sind Reflexion und Feedback im Anschluss wichtig.

Phase 3: Nun beginnt der neue Verkäufer die Termine zu moderieren und die Verkaufsgespräche zu führen, Feedback und Reflexion am Ende helfen ihm besser zu werden.

Nach Abschluss der „Phase 3“ hat das Unternehmen einen weiteren guten Verkäufer gewonnen und die Grundlage für Umsatzzuwachs geschaffen. Unser erfahrener Verkäufer profitiert ebenfalls: Seine Stärken werden ihm durch die Reflexionsgespräche bewusst und er kann diese nun noch gezielter einsetzen.

Was hier in wenigen Zeilen beschrieben wurde, dauert in der Praxis oft Wochen oder Monate. Die Betreuung durch einen erfahrenen Berater kann dies jedoch oft beschleunigen.