

WirtschaftsBild

Organisation:

„WISSEN WILL GEMANAGT SEIN!“

Der Albtraum eines jeden Unternehmers: Zwei Drittel der Zeit geht mit dem Suchen, Auswerten, Bearbeiten und Weitergeben von Informationen drauf. Dies hat nun nichts mit Missorganisation und fehlenden Selbstmanagementfähigkeiten zu tun, sondern mit der Tatsache, dass innerhalb kurzer Zeit große Mengen an wichtigen Informationen zu verarbeiten sind. Information und Wissen werden zum fünften Produktionsfaktor.

Mittlerweile ist es zum geflügelten Satz geworden: Wenn Siemens wüßte, was Siemens weiß! Wer überprüft, welches Wissen verloren geht und wie viel Anstrengungen unternommen werden müssen, wenn ein Leistungsträger den Betrieb verläßt oder wie unendlich viel Doppelarbeit geleistet wird, weil Abteilung A nicht weiß, dass Abteilung B ein ähnlich vorliegendes Problem bereits gelöst hat, dem wird deutlich, welchen Stellenwert die Ressource Wissen besitzt.

Die Menge an Informationen hat in den letzten Jahren exponentiell zugenommen. Jährlich zum Beispiel haben Universitätsbibliotheken einen Zuwachs von 1,5 Regalkilometer Bücher. Alle drei Minuten wird ein neuer physikalischer Zusammenhang erkannt. Diese enorme Veränderungsgeschwindigkeit wird um ein Mehrfaches noch beschleunigt werden. Die 1-lalbwertzeit des einmal erworbenen Wissens schrumpft rasant. Zum Beispiel ist das EDV-Wissen schon nach nur einem halben Jahr nur noch die Hälfte wert. Weltweit sind per Internet nahezu alle Informationen für die Bearbeitung fast jeder Aufgabe innerhalb weniger Sekunden abrufbar.

Hier wird plausibel, dass nur der Erfolg haben kann, der sich der rasanten Veränderungsgeschwindigkeit mit mindestens genauso großer Lerngeschwindigkeit anpasst. In der Wissensgesellschaft fressen in der Tat die Schnellen die Langsamen.

Wettbewerbsdruck und Verbesserung der Wertschöpfungsprozesse führen außerdem zwingend dazu, das Know-how der Mitarbeiter ständig zu erfassen, abrufbereit zu halten und gebündelt zu nutzen. Vor diesem Hintergrund hat sich in jüngster Zeit

der Begriff „Wissensmanagement“ eingebürgert und engagierte „Wissensmanager“ zur Höchstleistung bei der Entwicklung von Wissensmanagement-Systemen getrieben.

*Wissen um das
Wissen — reicht das?*

Die Idee, das unternehmensweit angesammelte Wissen und die das Wissen verkörpernden Personen systematisch zu erfassen, allen Abteilungen transparent zu machen und gezielt bei neuen Aufgabenstellungen einzubeziehen, ist zweifelsfrei wegweisend, greift aber zu kurz. Denn es geht um Lösungen, die gewährleisten, dass das Wissen so aufbereitet ist, dass es zum richtigen Zeitpunkt im erforderlichen Maß dem richtigen Mitarbeiter zur Verfügung steht.

Wissen zu managen bedeutet also einen aktiven Prozess, in dem der Mensch und die Umsetzung des Wissens in Handlungen im Zentrum stehen. Es geht um das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses, was Wissen bedeutet und welche Konsequenzen zur Transformation dieses Wissens in ein verbessertes Handeln erforderlich sind.

Da die Verfallzeiten von Wissen ständig kürzer werden - man denke nur an die Veränderung der steuerrechtlichen Gesetzgebung - sind über die Wissensbevorratung hinaus pragmatische Konzepte insbesondere für den Auf- und Ausbau von neuem Wissen erforderlich. Außerdem führt Wissen besonders dann zu wettbewerblichen Vorteilen, wenn es auch in Verhalten umgesetzt werden kann.

Daher muss neben die technische die menschliche Dimension des Wissensmanagements treten und die Frage geklärt werden, welches Wissen braucht mein Unternehmen an welcher Stelle, wann, warum und in welcher Form.

Es genügt also nicht, nur zu wissen, wer was weiß. Wissen muss auch abgerufen, eingesetzt und aktualisiert werden.

Und hier ist immer mit der Unzulänglichkeit der menschlichen Einsichten zu rechnen. Solange Abteilungen sich eher gegeneinander abgrenzen als miteinander arbeiten — man denke nur an manche „Feindschaften“ zwischen Marketing und Vertrieb, solange nicht individuell gebunkertes Wissen und Können aus dem Katalog von Beförderungskriterien verschwinden und die Unternehmenskultur abteilungsübergreifende und teamorientierte Strukturen ermöglicht, wird Wissensmanagement unverbindliches Tagungsgespräch bleiben.

*Wo ist Wissensmanagement
angesiedelt?*

Aufbau von Wissen und Umsetzung in Verhaltensweisen sind klassische Aufgaben einer zielorientierten Personalentwicklung (PE), die, gesehen als gegenseitige Anpassung von Menschen und Strukturen vor dem Hintergrund der aktuellen Unternehmenssituation und deren künftigen Anforderungen, eine wichtige Aufgabe jeder Führungskraft ist. Erst wenn eine Führungskraft für die Entwicklung dieser Ressourcen sensibilisiert ist, kann sie die im Unternehmen vorhandenen Mit-

arbeiter-Potenziale sinnvoll nutzen. Sie bedient sich dazu möglicherweise interner Dienstleister wie Personalentwicklern, Weiterbildnern etc., die den PE-Bedarf mit gezielten Maßnahmen abdecken, oder setzt selbst Maßnahmen in Gang.

Manche Unternehmen richten speziell zum Managen des betrieblichen Wissens eigene Stellen ein, auf denen funktionsübergreifend Wissen gebündelt und gepflegt wird. Dazu braucht es keinen neuen „Wissensmanager“, der dafür das Organisationssystem schafft und pflegt, sondern einen in PE-Kategorien denkenden, handelnden und kompetenten Ansprechpartner, der auch den Aufbau und Einsatz von „Wissen“ unterstützt.

Und genau in diesem operativen Bereich sollten die Informationen zusammenlaufen, wenn Wissen aktualisiert, neu aufgebaut und für andere verfügbar gehalten werden soll.

Spätestens hier wird deutlich, dass man keinem modischen Trend nacheifern muss, wenn man aktuell und erfolgreich sein will, sondern Personalentwicklung nur konsequent, strukturell und zielorientiert zu praktizieren braucht.

Die notwendigen Bedingungen dafür: Transparenz in den Zuständigkeiten, Anforderungen und Qualifikationen der Mitarbeiter zum Beispiel formal abgesichert mit jedem guten Stellenprofil und dokumentiertem Mitarbeitergespräch beziehungsweise Mitarbeiterbeurteilung

- Abteilungübergreifender Austausch von für die Funktionsaufgaben wichtigen Informationen, beispielsweise in Abteilungsleitersitzungen
- Anforderungsbezogenes Fordern und Fördern von Mitarbeitern, zum Beispiel realisiert in seriöser betrieblicher Weiterbildung, die ergebnis- und nicht show-bezogen stattfindet
- Erweiterung der Handlungs- und Verantwortungsspielräume, zum Beispiel traditionell gelöst in Grup-

penarbeitskonzepten.

Wissen — Klecks in der Landschaft oder doch mehr?

Wenn in einer Zeit der globalen Verfügbarkeit von Informationen der Organisationsforscher John Naisbitt sagt, „wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen“, so heißt das, dass die Informationsflut uns eher hindert und überfordert, etwas zu wissen und zu können.

Wir besitzen zwar Ressourcen — zum Beispiel via Internet — ohne Ende, können diese aber nur unzulänglich nutzen, da wir nur einen winzigen Bruchteil der weltweit verfügbaren Informationen kennen und ansonsten den Zustand des „Overloading“ schon längst als Dauerzustand erreicht haben.

Uns fehlt schlichtweg die Konzentration auf das Wesentliche. Dies erfordert ein geordnetes Management von Informationen. Darin liegt die Zukunftsaufgabe der

Konzentration auf das Wesentliche personalverantwortlichen Menschen im Unternehmen: Sie müssen

langfristig das bestehende und hinzukommende spezifische Wissen sichern, verknüpfen und abrufbereit halten. Dies bedingt eine Bringschuld derjenigen, die spezifisches Wissen besitzen und Holschuld derjenigen, die von den Erfahrungen und Wissensbeständen anderer Kollegen profitieren könnten.

Wettbewerbsstarke Unternehmen wie Siemens oder auch mittelständische Unternehmen wie Kolben-schmidt Pierburg zeigen, dass die konsequente Ausrichtung der Personalentwicklung an der Nutzung des vorhandenen Wissens unschlagbare Wettbewerbsvorteile bringt. Ihre eingerichteten elektronischen Marktplätze, Wissenspools etc. sind einfach zu bedienen und lassen die Wissensquellen und die entsprechenden Wissensträger leicht identifizieren. Personalentwicklung hat also zur Zielsetzung, dass Wissen, Können und

Verhalten der Mitarbeiter auf die jetzigen und kommenden Anforderungen hin zu optimieren.

Wissensmanagement bedeutet tätige Mitarbeiterentwicklung

Wissenstransferleistungen setzen voraus, dass erworbenes Wissen — zum Beispiel bei der Anwendung von Zeitmanagementtechniken oder Projekterfahrung etc. — gesammelt, auf einer Datenbank abgelegt und allen Mitarbeitern, die vor ähnlichen Aufgaben stehen, zur Verfügung gestellt wird. Das wird nur möglich sein, wenn die Bereitschaft bei den Mitarbeitern vorhanden ist, Wissen zu teilen. Die Bunkermentalität Einzelkämpfern vergleichbarer Mitarbeiter lässt diesen Anspruch zur Sprechblase verkommen.

Die Frage ist nun, wie Mitarbeiter motiviert werden können, ihr Know-how tatsächlich zur Verfügung zu stellen. Da helfen keine „Zuckerl“ oder „Peitschen“, hier muss Einsicht gewonnen werden, dass mit dem ständigen Publizieren des eigenen Wissens andere Nutzen haben und animiert werden, ihrerseits Wissen Preis zu geben. Die Datenbank muss also von möglichst vielen beliefert werden sowie aktuelles und verwertbares Wissen enthalten. So kann dann jeder erkennen, dass diese Archivierung auch einem selbst zu Gute kommt.

Technologisch lässt sich Wissen mit der heutigen Kommunikationstechnik zeitnah und aktuell leicht vorrätig halten. Der wirkliche Nutzen entsteht erst dann, wenn die Wissensträger, Wissensinhalte und Wissensanwendungen integriert sind in die Ablaufprozesse und Führungskultur des Unternehmens.

So können beispielsweise mit Qualitätszirkeln, FMEA's und Projektarbeit neues Wissen aufgebaut und vorhandenes genutzt werden, la in solchen Gruppenarbeits-Kon-

zepten unterschiedliche Know-how-Träger auf einer gemeinsamen Arbeitsplattform ihr unterschiedliches Wissen gemeinsam einsetzen und voneinander lernen.

Ganz mutige Firmen öffnen manchmal das Betriebsstor und denken darüber nach, inwieweit Partner und Kunden in das Wissensmanagement einzubeziehen sind.

Die technische Seite

Es ist ein Irrtum, zu meinen, Wissensmanagement sei eine neue Unternehmensfunktion. Auch die Erkenntnis, dass Wissen zu Wettbewerbsvorteilen führt, gehört spätestens seit Machiavelli zu den Selbstverständlichkeiten erfolgreicher Menschen.

Was ist also neu? Neu ist sicherlich, dass man mit Hilfe von elektronischen Datennetzen und -highways Wissen schnell transportieren kann. Neu ist auch, dass man wegen der immer rascheren Verfallszeiten von Wissen für dessen ständigen Neuaufbau sorgen muss. Neu ist auch, dass man endlich weiß, wer was weiß und dies gezielt zur Wertschöpfung im Unternehmen nutzt.

Der Einsatz eines Intranetzes erleichtert ungemein den Aufbau und auch das Anbieten von Wissensdatenbanken, aus denen hervorgeht, wer mit welchen Erfahrungen und konkreten Qualifikationen für bestimmte Fragestellungen der prädestinierte „Wissensinformant“ ist.

Kundenbewertungen, Projektberichte, betriebliche Regelungen werden gesammelt und auf einer schnellen Nutzeroberfläche den Mitarbeitern am PC-Arbeitsplatz abrufbereit gehalten. Abteilungsbezogen kann für jeden Mitarbeiter ein sogenannter Thesaurus ins firmen eigene Netz gestellt werden, aus dem hervorgeht, welches Fachthema mit welchem Ex-

pertenwissen von welchem Mitarbeiter abgedeckt wird. Suchmaschinen mit Volltext- oder Stichwortsuche erleichtern dabei den Zugriff.

Über webbasierende Portale e lassen sich Vorlagen für bestimmte Geschäftsabläufe, interne Nachrichtendienste, häufig genutzte Projektmanagementtools etc. flexibel anbieten. Portale liefern gewissermaßen die Orientierungs- und Zugangsfunktion zum Abruf von Wissen. Ein Portal stellt eine Arbeitsplattform dar, auf die zum Beispiel die Vertriebssysteme ebenso integriert sind wie die Prozessdokumentation für die Ferti-

jedem Mitarbeiter zu jeder Zeit abgerufen werden. Per CD-ROM-Video aktualisiert er zum Beispiel sein Wissen im Umgang mit Reklamationen, poliert seine Marketingkenntnisse auf oder holt sich die neuesten Erkenntnisse in der Projektierung von Großprojekten etc. Seine neu gewonnenen Erfahrungen in der Durchführung zum Beispiel eines Zertifizierungsprojektes bietet er im „Chatroom“ an und wirkt dabei gleichzeitig als firmeninterner „Trainer“. Außerdem hinterlegt er die Erkenntnisse in der entsprechenden Lerndatenbank.

Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen, bleibt in jedem Fall das dokumentierte Wissen zurück, das sonst in den Köpfen der Mitarbeiter mit den Mitarbeitern das Unternehmen verlassen würde.

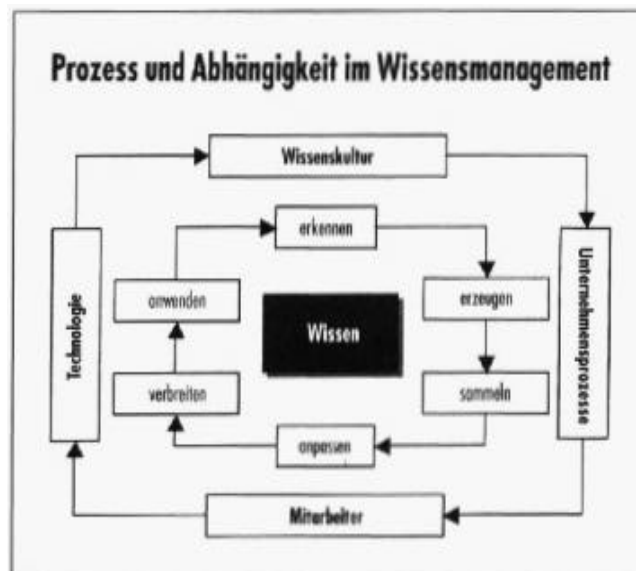
Von der Idee zur Tat

Mit einer technisch optimierten Dokumentation sind günstige Rahmenbedingungen geschaffen. Der tatsächliche Nutzen entsteht jedoch erst dann, wenn Wissen am Arbeitsplatz gefordert und gefördert wird.

Wie leistungsfähig aber auch immer die Technik ist, sie ist nur dann voll auszuschöpfen, wenn die Mitarbeiter motiviert sind, ihr Wissen Preis zu geben.

Wenn zum Beispiel ein Vertriebsmitarbeiter seine besonderen Erfahrungen bei der Angebotsverfolgung allen zur Verfügung stellt, fördert er mit Sicherheit eine höhere Effizienz seiner Kollegen bei der Bearbeitung ähnlicher Aufgaben. Er gibt aber zugleich auch eine Menge an Informationen über sich, seine Arbeitsweise, seine Stärken und Reserven weiter.

Wer die Ressource Wissen erschließen will, sollte das Thema in seiner prozesshaften Abhängigkeit von externen (zum Beispiel nutzba-



gung. So kann also beispielsweise ein Mitarbeiter bei der Erstellung eines komplexen Angebotes unmittelbar Erfahrungen aus ähnlichen Projekten, Präsentationen, Arbeitsunterlagen etc. simultan abrufen. Gut ausgereifte Software zum Wissensmanagement ist dazu im Markt erhältlich (zum Beispiel Microsoft „Digital Dashboard“ oder Lotus Deutschland „Raven“ etc.)

Mit Multimedia auf internen und externen Datenhighways, lassen sich jederzeit und ständig aktualisiert, Wissensbestände, Lehrprogramme, News und Highlights jedem Interessierten an jedem Ort und zu jeder Zeit persönlich verfügbar halten. Die auf dem Markt befindlichen CDROM-Selbstlernprogramme können von

rer Technologie) und internen (zum Beispiel praktizierte Wissenskultur) Bedingungen angehen.

Hier setzt die Arbeit des Wissensmanagers an. Er initiiert und koordiniert praktisches Wissensmanagement auf vier Ebenen:

Ebene 1 — Unternehmensprozesse

An welcher Stelle wird wofür Wissen überhaupt benötigt?

Ebene 2 — Mitarbeiter

Wer besitzt welches spezifische Wissen und wer kann davon profitieren?

Ebene 3 — Wissenskultur

Wie wird mit Wissen umgegangen, wie wird Wissen genutzt und abgerufen?

Ebene 4 — Technologie

Welche Medien beziehungsweise DV-Systeme können die Wissensprozesse wirkungsvoll unterstützen?

Für den Wissensmanager beziehungsweise Personalentwickler ergeben sich daraus folgende Aufgaben:

• Wissen als Bedarf formulieren und erkennen

zum Beispiel durch Aufzeigen und Interpretieren des firmenweiten Mitarbeiter-Know-hows, von dem andere profitieren können.

• Wissen erzeugen beziehungsweise aufbauen

zum Beispiel durch Aktivieren von Gruppenarbeitsstrukturen, multimedialen Lernkonzepten, job enrichment, Lernen am Arbeitsplatz, Wissenszirkel etc. Dieses Wissen wird strukturiert in der Datenbank abgelegt und mit hoher Aktualität ständig ergänzt.

• Wissen sammeln

zum Beispiel durch gezielte Mitarbeiter-Befragung und Dokumentenanalyse (Projektberichte, Mitarbeiterbeurteilung etc.)

• Wissen anpassen

zum Beispiel durch ständigen Soll-Ist-Vergleich der Wissensbestände mit den künftigen Anforderungen an das Unternehmen sollen die Ziele, Inhalte

und Bereitstellung des Unternehmenswissens fortgeschrieben bzw. angepasst werden.

• Wissen verbreiten

zum Beispiel durch Aufbau und Pflege von Wissensdatenbanken, Netzwerken, Infoträgern oder Wissenslandkarten, aus denen hervorgeht, wer welche Fragestellungen schon bearbeitet hat und wer was kennt und kann. Die Inhalte sind soweit strukturiert, dass der Nutzer das Wissensprofil abrufen kann und zum Beispiel unter dem Punkt Projektabwicklung alle Projekt relevanten Informationen von der Angebotserstellung bis zur Erstellung von Kosten-, Zeit- und Kontrollplänen abrufen kann.

• Wissen anwenden

zum Beispiel als Berater für Projektarbeit, QZ, FMEA's etc. Eine besonders wirkungsvolle Form der Wissensanwendung besteht im direkten Austausch zwischen Mitarbeitern. In sogenannten Knowledge-Communities tauschen sich Bedarfsträger und Informant aus und pushen die Qualität ihrer Arbeit. An der Nutzung zum Beispiel der Wissensdatenbanken, der Identifikationsquote für neues Wissen, der Umsetzung des Wissens in einzelnen Projekten, erfasst, beispielsweise durch Befragung etc., zeigt sich, inwieweit Wissensmanagement zu einer verbesserten Wertschöpfung beiträgt.

Wo liegt der Benefit?

Langfristig wird es gerade für kleine und mittlere Betriebe zu einem wirkungsvollen Wettbewerbsfaktor, wenn im Zusammenspiel zwischen technischen und menschlichen Komponenten das Unternehmen die knappe Ressource Wissen profitabel einsetzt.

Mit Wissensmanagement sind die Zeiten vorbei, in denen gönnerhaft der Chef seinen Nachfolgern die „Geheimnisse“ seiner Arbeit verraten hat. Vor den Erfolg haben die Götter allerdings den Schweiß gesetzt,

denn ein funktionierendes Wissensmanagement braucht Zeit, Energie und Fach-Know-how. Hier setzt auch die Arbeit an: Die Flut von Informationen muss gebündelt werden, es muss festgelegt sein, wer in welchem Auflösungsgrad welches Wissen benötigt und welche Softwaretools sinnvoll sind.

Wer einen Überblick über die Wissensressourcen im Unternehmen hat, wird jedoch reichhaltig belohnt: er kann

- blitzschnell die richtigen Mitarbeiter für ein Projekt zusammenbringen
- Expertendatenbanken errichten, um spezielles Know-how allen verfügbar zu halten
- Wissensengpässe bei künftigen Herausforderungen identifizieren und durch gezielte Schulung der Mitarbeiter rechtzeitig verhindern
- Entwicklungszeiten reduzieren
- den Kommunikationsaufwand für interne Abstimmungen erheblich verringern
- die Qualität der Arbeitsergebnisse drastisch erhöhen, da das Wissen vieler zusammengeführt wird
- Probleme mitunter bei der laufenden Arbeit lösen.

Besonders bei räumlicher Trennung und wenn persönliche Treffen nicht so oft möglich sind, entfaltet ein solcher Art praktiziertes Wissensmanagement seine große Wirkung. Es lässt jeden teilhaben an dem Wissen des anderen und bringt als Bestandteil des Unternehmenskonzeptes eine neue Qualität in die Ablauforganisation und Leistungserstellung des Unternehmens.

Der Autor: Walter Braun ist Geschäftsführender Gesellschafter der SYSTEM-MANAGEMENT Braun, Rasche + Partner GmbH in 42579 Heiligenhaus, Telefon: (02056) 982 90, Fax: (02056) 982920, E-Mail: system-management@t-online.de, http://www.system-management.com.