Sind Sie reif für Wissensmanagement?

Noch vor wenigen Jahren war das Thema Wissensmanagement höchstens für einige Grossunternehmen in der Schweiz und Vertreter aus der Dienstleistungsbranche von Bedeutung und wurde aktiv angegangen. Mittlerweile hat sich das Bild grundlegend geändert.

Roger Müller

Eine Umfrage der UBS im Jahr 2001 bei 400 schweizerischen Industrieunternehmen ergab, dass sich bereits über 60 % aller befragten Unternehmen mit dem Thema intensiv befassen und konkrete Massnahmen formuliert und eingeführt haben, um das Wissen der Mitarbeiter intensiver zu nutzen. Mittlerweile dürfte diese Zahl noch um einiges höher liegen.

In Zeiten schneller Veränderungen in den meisten Branchen und veränderter Spielregeln in den Märkten ist die Fähigkeit, schnell und flexibel zu reagieren, ausschlaggebend. Untersuchungen in der Automobilbranche ergeben, dass der Anteil des Produktionsfaktors Wissen am Wertschöpfungsprozess heute auf über 50% eingeschätzt wird. Die Ressource «Wissen» avanciert damit nebst einem effektiven Supply Chain Management zu einem der wichtigsten strategischen Wettbewerbsfaktoren.

Strategisches Wissensmanagement identifiziert Kernkompetenzen und -prozesse und leitet daraus Wissensziele ab. (Grafik: RM)

Der gezielte Umgang mit der Ressource Wissen unterstützt den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und hilft, diese zu sichern. Insbesondere ganzheitliche Ansätze des Wissensmanagements versprechen einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Organisatorische, technische und kulturelle Aspekte sind als gleichwertige Elemente im Unternehmen zu berücksichtigen. Folgende Leistungsfaktoren im Bereich Wissensmanagement tragen wesentlich zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bei:

- Aufbau einer wissensorientierten Unternehmenskultur
- Förderung von Wissensmanagement-Mitarbeitern durch das Management
- Bereitstellung von wissensbasierten Produkten
- Maximierung des intellektuellen Unternehmenskapitals
- Schaffung einer Umgebung zur gemeinsamen Nutzung von Wissen
- Schaffung einer lernorientierten Organisation
- Wertschöpfung aufgrund von Kundenwissen
- Umsetzung von Unternehmenswissen in Shareholder-Value

Der Nutzen von Wissensmanagement wird nicht sofort spürbar und ist schwer als finanzielle Grösse zu erfassen. Wissensmanagement wirkt subtil im Hintergrund. Wissen baut auf Informationen auf und umfasst die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die der Mensch zur Lösung von Aufgaben einsetzt. Wissensmanagement hat die Aufgabe, den Menschen darin durch geeignete Aktivitäten zu unterstützen. Somit wird klar, dass es sich dabei nicht nur um eine technische Angelegenheit handeln kann (Einführung einer Softwarelösung), sondern dass es vielmehr auch eine Frage des Umganges miteinander (der Kultur) im Unternehmen ist. Da diese Voraussetzungen für jedes Unternehmen einzigartig sind, gibt es auch kein Patentrezept zur Einführung von Wissensmanagement. Ein auf die individuellen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse ausgerichtetes Vorgehen mit bereits in der Praxis bewährten Methodiken ist aber ein vielversprechender Ansatz.

Strategisches Wissensmanagement

«Wer nicht weiss, wohin er will, muss sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.» Dieses Zitat von Mark Twain, adaptiert auf unser Thema, bedeutet sinngemäss: «Wissensmanagementaktivitäten, welche sich nicht an den Unternehmenszielen orientieren, werden nicht den erwünschten Mehrwert generieren.» Heute entstehen praktische Ansätze oftmals aus akuten Problemen aus dem Tagesgeschäft heraus (Wir finden uns in der Folderstruktur auf dem PC nicht mehr zurecht! Wer hat was, wo abgelegt? Wer ist jetzt schon wieder für den Kunden XY zustän-

dig? Wir haben doch schon einmal etwas Ähnliches entwickelt? Welche gesetzlichen Vorschriften müssen wir bei der Planung dieser Anlage berücksichtigen? und so weiter ...). Es findet jedoch kein Bezug zu den Geschäftszielen des Unternehmens statt. So entsteht eine Vielzahl kleiner Projekte und Aktivitäten im Unternehmen, welche mehr oder weniger unkoordiniert versuchen, diese Probleme für den eigenen Bereich zu lösen. Die daraus resultierenden Doppelspurigkeiten und suboptimalen Insellösungen führen mittelfristig – nebst der zeitlichen Zusatzbelastung der daran beteiligten Mitarbeiter – zu einer Frustration und erschweren eine integrierte Betrachtungsweise. Es fehlt ein ganzheitlicher Managementansatz zum «Umgang mit Wissen im Unternehmen».

Strategisches Wissensmanagement identifiziert Kernkompetenzen und Kernprozesse eines Unternehmens und leitet daraus Wissensziele ab. Somit wird von Beginn weg sichergestellt, dass sich Wissensmanagement an den strategischen Zielen orientiert und sich in die wertschöpfenden Geschäftsprozesse integriert. Die zukunftsorientierte Identifikation, Nutzung und Erhaltung interner und externer Erfolgspotenziale und deren systematische Verwendung entlang der unternehmerischen Kernprozesse bilden inhaltlich die Schwerpunkte.

Da Wissen nur zu einem Teil als explizites Wissen transparent gemacht werden kann, sollte in einem Wissensmanagement immer auch die Möglichkeit zum informellen Wissensaustausch (implizites Wissen) berücksichtigt werden. Durch entsprechende organisatorische Massnahmen kann der Zugang zu Expertenwissen (Fähigkeiten, Erfahrungen ...) erleichtert werden und somit eine ungehinderte Wissensentwicklung stattfinden.

Beispiel Sulzer Innotec

Für Sulzer Innotec als reine «Denkfabrik» innerhalb des Sulzer-Konzerns stellt das intellektuelle Kapital der Mitarbeiter den wichtigsten Wert dar. Wissensmanagement wird als integrierter Faktor in der Organisation und den Prozessen verstanden. Dabei steht nicht die IT-Lösung, sondern ein strukturierter und von der Leitung bewusst gesteuerter Wissenstransfer zwischen den einzelnen Forschungsteams im Vordergrund. Auf der Basis so genannter «Knowledge Cluster» werden fachlich orientierte Wissensgruppierungen zusammengefasst und die Aktivitäten durch einen «Facilitator» koordiniert und moderiert. Durch ein «Guest-Prinzip» mit klar definierten Vorgaben/Erwartungen an den Gast und Gastcluster wird für den Wissenstransfer zwischen den Clustern gesorgt. Somit können Kompetenzen aufgebaut und breiter gestreut werden und durch die Befruchtung aus anderen Clustern neue Kompetenzen entstehen.

Dieser Ansatz kann konsequent umgesetzt dazu beitragen, Expertenwissen und die Erfahrungen im Team auf weitere Teile des Unternehmens zu übertragen, in welchen dieses Wissen wiederum zu neuen Innovationen anregen kann. Zudem wird erfolgskritisches Wissen durch die Verteilung auf mehrere Personen im Unternehmen bewahrt – analog einem Hologramm.

Integration in die tägliche Arbeit

Auf der operativen Ebene ist der Umgang mit Wissen in die tägliche Arbeit zu integrieren. Wissensmanagement muss daher mit den Geschäftsprozessen verzahnt werden. Mitarbeiter dürfen die zur Verfügung gestellte Infrastruktur zum Austausch und zur Nutzung des Wissens nicht als Fremdkörper und zusätzliche Belastung empfinden. Nur dann werden sich die erhofften Effekte bei der Steigerung der Innovationsfähigkeit, Verkürzung der Reaktionszeiten, Produktivitätssteigerung und bei der Verbesserung der Kundenzufriedenheit einstellen.

Zwei Arten von Wissen sind bei der operativen Umsetzung zu unterscheiden. Einerseits beschreibt das Prozesswissen, wie Vorgänge, Aktivitäten im Rahmen der Vorgänge und deren sinnvolle Abfolge über die beteiligten Instanzen erfolgen. Dies wird meist in Form von Qualitätshandbüchern oder Arbeitsanweisungen beschrieben. Das Fachwissen andererseits beinhaltet das spezifische Know-how, das zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben benötigt wird. Das können Formeln oder Diagramme zur Auslegung von Bauteilen sein, aber auch fachspezifische Informationen zu bereits durchgeführten Projekten oder Produkten.

Vier zentrale Fragen sind bei der Umsetzung einer Wissensmanagementlösung zu beantworten:

Welches sind die zur Erreichung der Wissensziele relevanten Wissensinhalte?

Interne Wissenstransparenz zu schaffen ist enorm wichtig und erfolgt meist über eine Situationsanalyse in Form von Workshops, wo

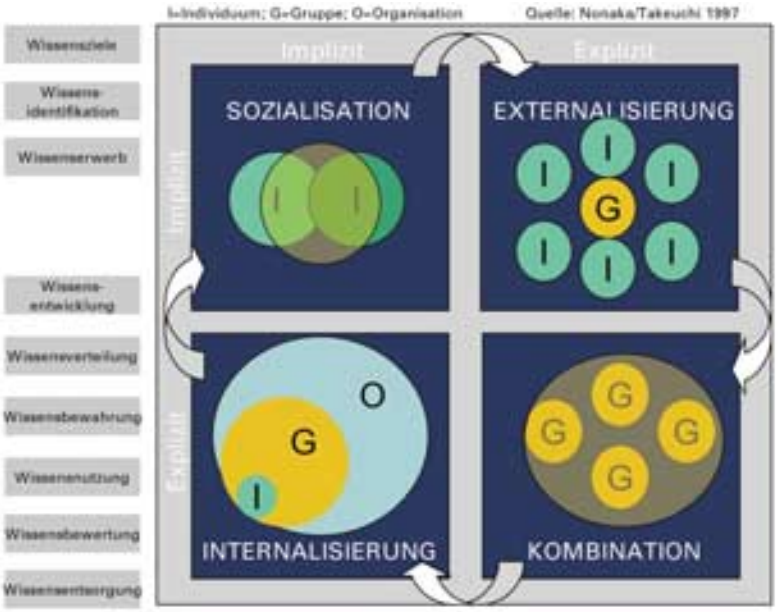
Wissensmanagement ...

...muss als ganzheitlicher Managementansatz betrachtet werden, der strategische Ziele setzt. Strategisches Wissensmanagement identifiziert Kernkompetenzen und Kernprozesse eines Unternehmens und leitet daraus Wissensziele ab. Die Vision eines unternehmensweiten Wissensmanagements stellt sich vielfach als Illusion heraus. Vielmehr ist eine gezielte Unterstützung der Geschäftsprozesse durch die systematische Gestaltung von Wissensflüssen unter Einbezug der Mitarbeiter und somit ein zielorientiertes Wissensmanagement in den Vordergrund gerückt. Wissensmanagement ohne Unterstützung geeigneter Softwarelösungen ist in der Praxis fast nicht denkbar, dennoch sollten die Schwerpunkte nicht nur auf diesem Aspekt liegen, sondern auch in der Berücksichtigung von Lösungsansätzen im Bereich Personen und Organsiation.

beantwortet werden soll, welches Wissen im Unternehmen überhaupt existiert und wie sich dieses Wissen für die Wissensziele strukturieren lässt. Vorzugsweise werden die Workshops auf der Basis der definierten Kernprozesse durchgeführt. Es ist erstaunlich, wie oft sich dann herausstellt, dass wohl sehr viel Wissen verfügbar wäre, aber bereits am Prozess beteiligte Mitarbeitende nichts davon wissen, obwohl sie dieses Wissen in der Erledigung ihrer täglichen Arbeit unterstützen würde. Das Erstellen so genannter «Wissenslandkarten» ist eine Möglichkeit, das identifizierte Wissen visualisiert zu strukturieren, und kann als Grundlage für die Abbildung in einer Wissensdatenbank dienen.

Wer sind die relevanten Wissensträger (intern und extern)?

Wenn ein Experte für ein Problem im privaten Bereich gesucht wird, heisst es: «Sehen Sie im Branchenverzeichnis nach!» Doch welche Möglichkeiten haben wir im eigenen Unternehmen? Wer ist denn nun der Experte für ein spezifisches Gebiet und kann mir bei der Lösung meines Problems weiterhelfen? Kompetenzportfolios oder so genannte «Gelbe Seiten» können eine Antwort darauf geben. Oft stellt man bei der Identifikationsphase fest, dass notwendiges Wissen nicht im eigenen Unternehmen vorhanden ist. Es muss deshalb beantwortet werden, ob dieses Wissen intern aufgebaut oder von aussen ins Unternehmen gebracht werden soll.



Wissenspirale – Transformation des individuellen Wissens durch Kommunikation auf den verschiedenen Interaktionsebenen im Unternehmen. (Grafik: RM)

Wie lässt sich das identifizierte Wissen kommunizieren?

Nicht alle Wissensinhalte lassen sich ohne Weiteres in expliziter Form kommunizieren. Das heisst, es muss versucht werden, den Wissensaustausch auf informellen Wegen, aber dennoch strukturiert zu ermöglichen. Hier ist zu berücksichtigen, dass in einem Unternehmen verschiedene Interaktionsebenen auf Indiviual- und Gruppenebene existieren. Dabei wird individuelles Wissen durch Kommunikation zu einem kollektiven «Wissensbewusstsein» im Unternehmen transformiert, das sich wiederum beim einzelnen Mitarbeiter auf einer höheren Stufe äussert – es entsteht die bekannte Wissensspirale, wie im Bild dargestellt.

Wie kann die Akzeptanz der Mitarbeitenden sichergestellt werden?

Wissensmanagement lebt von der Anwendung der Mitarbeitenden. Sie werden aber die angebotenen Tools und Organisationsformen nur akzeptieren, wenn sie einen Nutzen für sich selber und das Unternehmen sehen. Dies bedeutet nicht in erster Linie, dass Anreizsysteme für die Mitarbeitenden geschaffen werden müssen. Entscheidend ist vielmehr der einfache Zugriff auf benötigte Wissensinhalte/Wissensträger und die Gewissheit, dass die Inhalte/Informationen korrekt und vor allem aktuell sind. Der Informationsqualität des Inhalts ist deshalb besonderes Augenmerk zu widmen. Entsprechende Prozesse und Vorgaben bei der Wissensspeicherung sind zu definieren. Wissen muss ständig proaktiv gepflegt und weiterentwickelt werden, denn die Halbwertszeit von aktuellem Wissen ist heute bereits sehr kurz und wird weiter abnehmen. ■

Roger Müller ist bei KPMG Fides als Consultant für Logistics & Processmanagement zuständig und leitet den Arbeitskreis «Wissensmanagement» der «ewf-association»

Workshop

Der Arbeitskreis «Wissensmanagement» der «ewf-association» veranstaltet am 13. November 2003 in Zürich den Workshop «Prozessintegration und Aktivierung der Mitarbeitenden durch Wissensmanagement». Dort wird auch auf die im vorliegenden Artikel aufgeworfenen Themen eingegangen. Der Gastreferent Jürgen Maiwald, Porsche Engineering, wird dabei über seine Erfahrungen bei der Umsetzung einer nachhaltigen Wissensmanagementlösung sprechen.

Infos und Anmeldung:
ewf association, Wiesenbachstrasse 7
CH-8542 Wiesendangen
Tel. +41 (0)52 337 37 58
Fax +41 (0)52 337 37 33
jan.stanek@ewf.ch