Wissen teilen und gewinnen oder warum 1 : 1 = 2 ist

Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Teilen vermehrt. Dieser Grundsatz ist bekannt. Bis heute haben nur wenige Unternehmen im industriellen Umfeld Initiativen zur Erschliessung dieser brachliegenden Potenziale ergriffen. Woran mag das liegen?

Roger Müller

Liegt es vielleicht daran, dass viele Unternehmen gar nicht ahnen, welches Wissen, welche Fähigkeiten und Ideen die eigenen Mitarbeiter haben? Oder liegt es daran, dass die vorhandenen Informationen den möglichen Adressaten gar nicht erreichen, weil er das Wissensangebot nicht kennt oder keinen Zugriff darauf hat? Oder spielt der Faktor «Unternehmenskultur» eine entscheidende Rolle und verhindert die notwendigen Voraussetzungen, um Wissen zu teilen? «Wissen ist Macht» und somit ein persönliches Gut, das es entsprechend zu schützen gilt? Was habe ich als Mitarbeiter denn davon, wenn ich mein Wissen preisgebe?

Diese Fragen vereinen einen entscheidenden Faktor, der Wissensmanagement zu einem effektiven Instrument im Unternehmen macht, den Faktor «Integration». Die «ewf association» Schweiz, die sich mit den drei integrierenden Elementen «Person, Organisation, Technologie» (iPOT) im Rahmen der Engineering Workflows beschäftigt, hat zu diesem Thema im November im Zürcher Technopark einen Workshop veranstaltet, in welchem die folgenden Aspekte näher beleuchtet und mit den Teilnehmenden diskutiert wurden. Der Gastreferent, Jürgen Maiwald von Porsche Engineering, hat insbesondere die Aspekte des «Internen Marketings» für Wissensmanagement bei der Umsetzung erläutert.

Wir leben in einer Zeit, wo der Zugang zu Informationen kein Problem mehr darstellt – im Gegenteil: Es wird zunehmend schwieriger, gute Informationen aus der Informationsflut herauszufiltern und daraus wirklich unternehmensrelevantes Wissen zu generieren. Mehr Information bedeutet nicht automatisch mehr Wissen. Einige Unternehmen sind wahre Spezialisten im Sammeln von Informationen, bei deren Verwertung erzielen sie jedoch nur mässige Erfolge. Oft liegt es daran, dass Information mit Wissen gleichgesetzt wird. Wissen erfordert aber noch eine zusätzliche Qualität – die Erfahrung. Bild 1 veranschaulicht den Prozess, der Informationen in Wissen transformiert.

Bild 1. Lernen aus Erfahrung

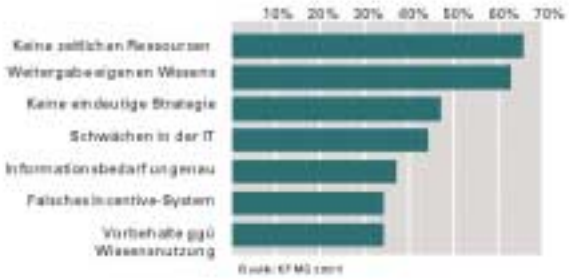

Bild 2. Barrieren bei Wissensmanagement. (Studie KPMG)

Info-Box

Der Arbeitskreis «Wissensmanagement» der «ewf association» ist eine engagierte Gruppe von Praktikern, die sich für die praxisnahe Entwicklung, eine anwendbare Umsetzung und die systematische Nutzung von Wissen in der Industrie einsetzt. Informationen über den durchgeführten Workshop und über die «ewf association Schweiz»:
ewf association
Wiesenbachstrasse 7
8542 Wiesendangen
Tel. 052 337 37 58
www.ewf.ch

Integration von Wissen

Integrieren heisst, bereits bei der Zielformulierung – beispielsweise als Bestandteil einer «Balanced Scorecard» – Wissensziele zu definieren, die einen koordinierten Umgang mit der Ressource Wissen gewährleisten und eine Rückkoppelung ermöglichen (Zielerreichung). Mögliche Wissensziele können zum Beispiel sein:

- In drei Monaten hat sich der Zeitaufwand für die Suche nach Informationen zu X um ein Viertel reduziert, oder

Bild 3. Paradoxien im Umgang mit Wissen.

- Alle Mitarbeitenden kennen bis in zwei Monaten die Haupttätigkeiten ihrer vor- und nachgelagerten Prozesse und machen je einen Vorschlag zur Verbesserung der Prozessqualität.

Integrieren heisst auch, dass der Umgang mit Wissen in das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden einfliessen, das heisst in die Prozesse integriert werden muss. Wissensmanagement kann nicht nach Arbeitsschluss oder am Freitagnachmittag stattfinden. Wissen soll die Aktivitäten im Tagesgeschäft unterstützen und somit Freiraum für innovative Tätigkeiten schaffen. Dies erfordert natürlich Kenntnis, wo im Unternehmen denn relevantes Wissen vorhanden ist und wo dieses Wissen gebraucht wird. Zur Ermittlung dieser Wissenselemente und deren Wissensträger – vielfach steckt das Wissen in den Köpfen einzelner Mitarbeiter und ist nicht dokumentiert – kann ein Workshop auf der Basis der definierten Geschäftsprozesse (z.B. aus ISO) mit den Beteiligten einen ersten Anhaltspunkt geben. Man wird staunen, wie viel die einzelnen Mitarbeiter wissen und wie wenig sie wissen, was die anderen wissen!

Integrieren heisst nicht zuletzt, den Umgang mit Wissen in Belohnungssysteme einzubinden, was nicht unbedingt heissen muss, dass es finanzielle Anreize sein müssen. Erfolgreiches Wissensmanagement steht und fällt mit der Akzeptanz durch die Mitarbeitenden. Deshalb ist es enorm wichtig, sie zu aktivieren und sie zum Wissensaustausch zu animieren. «Knowledge sharing» ist jedoch zuerst eine Investition des Mitarbeitenden, und der Return on Investment folgt erst später. Was also soll den Mitarbeitenden dazu veranlassen, sein Wissen preiszugeben (Wissen ist Macht)? Nebst dem angesprochenen finanziellen Anreiz, dessen Wirkung oft überschätzt wird, kann auch die Anerkennung und Belohnung des Mitarbeiters eine Möglichkeit sein, beispielsweise durch Teilnahme an speziellen Kursen oder durch die Möglichkeit, sich mit Vertretern aus anderen Bereichen oder Ländergesellschaften auszutauschen. Dies kann durchaus eine imageförderndende Wirkung haben. Vielleicht genügt es aber auch zu wissen, dass man in einer lebendigen und neugierigen Organisation arbeitet, wo der Austausch von Wissen gefördert und durch das Management unterstützt wird. Voraussetzung dafür ist ein Vertrauensverhältnis und eine offene Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Unternehmung.

Barrieren bei der Einführung

Eine Studie von KPMG (Bild 2) belegt die hier dargelegten Aussagen und gibt Hinweise, worauf bei der Einführung von Wissensmanagement in Bezug auf die Integration der Mitarbeitenden zu achten ist. Sie zeigt zudem, dass die Barrieren auf verschiedenen Ebenen liegen:

- auf der personellen(Wissen ist Macht)
- auf der organisatorischen (keine Zeit) und
- auf der technologischen Ebene (wo finde ich Wissen).

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

HEIZEN - MESSEN - REGELN
MASCHINENBAU
FORMENBAU
APPARATEBAU
CHEMIE
LABORTECHNIK
VERFAHRENSTECHNIK
KUNSTSTOFFINDUSTRIE
Electrolux
ELECTROLUX PROFESSIONAL AG
HEIZELEMENTE
CH-5001 AARAU
TELEFON 062-837 61 61
TELEFAX 062-837 62 88
www.electroluxprofessional.ch
DIE GESAMTLÖSUNG
TR 32