

Das Wissen richtig handhaben

Von Dr. Guido Böhler

Das Wesentliche besser und schneller zu erkennen, ist heute ein bedeutender Wettbewerbsvorteil. Ebenso die Fähigkeit einer Firma, ihr Wissen stetig aufzufrischen und nutzbar zu machen, denn richtige Entscheidungen basieren auf neuem und vollständigem Wissen. Diese Fähigkeit setzt voraus, dass Wissen und Lernen ebenso zielgerichtet bewirtschaftet werden wie die Produktionsfaktoren Rohstoff, Kapital und Arbeit.

Moderne Firmen sind sich bewusst, dass ihr wichtigstes Kapital das Wissen und Können ihrer Mitarbeiter ist. Jedoch: Fördern und nutzen sie es richtig? Oft unterschätzen sie das vorhandene Wissen und die Erfahrungen und kennen nicht alle Experten in der Firma. Wissenspotenziale werden auch von Mitarbeitern zuwenig genutzt, weil das Abrufen des Wissens nicht organisiert ist. Intransparenz und Wissensverluste können eine Begleiterscheinung von Restrukturierungen und Personalabbau sein.

Hinzu kommt, dass Firmen heute nicht mehr in der Lage sind, alles nötige Know-how aus eigener Kraft zu entwickeln angesichts der weltweiten Informationsflut und der gleichzeitigen Zersplitterung in Spezialgebiete. Auch die Position der Mitarbeiter als Know-how-Träger hat sich geändert: Einzelkämpfer sind heute bald am Ende mit ihrem Latein, denn Kommunikation heisst das neue Erfolgsrezept.

Trotzdem betreiben die meisten Firmen in der Schweiz und vor allem die mittelständischen Firmen noch kein systematisches Wissensmanagement (Knowledge Management).

Informationsflut und Wissensexplosion

Spezialisierung und Globalisierung nehmen rasant zu, und die Halbwertszeit von Wissensbeständen nimmt ebenso schnell ab. Je innovativer eine Branche ist, desto rascher veraltet ihr Wissen. Die Halbwertszeit von Universitätswissen liegt noch bei zehn Jahren, von Berufswissen bei fünf, von Technologiewissen bei vier und von EDV-Wissen nur noch bei zwei Jahren. In einer Umfrage meinten 90% aller Manager, dass sie die Menge an empfangener Information oft nicht mehr überblicken oder sinnvoll nutzen können. 60% glaubten, dass die Kosten der Informationssammlung oft den späteren Nutzen übersteigen. Diese wachsende Problematik verlangt nach Lösungen.

Ziele des Wissensmanagements

1. Die Erarbeitung der nötigen Wissens-Grundlagen für Entscheidungen ist das wichtigste Ziel des Wissensmanagements. Es geht darum, alle bedeutsamen Informationen für ein konkretes Bedürfnis zu sammeln und aufzubereiten.

Weitere Ziele sind:

2. Die Effizienzverbesserung aller Geschäftsprozesse und besonders der Innovationstätigkeit dank Nutzung andernorts und früher gemachten Erfahrungen.
3. Der Schutz vor Know-how-Verlusten durch fehlende Speicherung, wirkungslosen Zugriff oder durch Weggang von Wissensträgern.
4. Generelle Risikoverminderung dank Früherkennung von kommenden Ereignissen und Entwicklungen (durch Monitoring oder Alert-Systeme)

Anzeichen für mangelhaften Umgang mit dem Wissen zeigen sich beispielsweise in Wiederholung von Fehlern, Neuerfindung des Rads, Abhängigkeit von Schlüsselpersonen und Konkurrenzkampf über den Preis. Durch die Allgegenwart des Internets ist es heute mög-

lich, ohne zeitliche und geografische Grenzen, wichtige Informationen in kürzester Zeit zu beschaffen. Doch nicht die Informationen allein, sondern die Erkenntnis und die Fähigkeit, diese richtig anzuwenden und daraus zu lernen, bilden den eigentlichen strategischen Wettbewerbsvorteil.

Struktur, Prozess und Instrumente

Das Wissensmanagement umfasst die Wissensinhalte (gespeicherte Informationen), die Kultur (Mentalität, Lernfähigkeit, Kommunikation, Wertschätzung des Wissensaustausches) und die Infrastruktur (Datenbank, Prozess, Klassifizierung). Das Gesamt-Wissen umfasst sogenannte explizites Wissen, welches kommunizierbar und dokumentierbar ist, sowie implizites Wissen, d.h. versteck-

tes und passives Wissen in den Köpfen, welches schwer transferierbar ist.

Voraussetzungen für die funktionierende Wissensweitergabe sind eine Vertrauenskultur, zur Verfügung gestellte Zeit und Treffpunkte sowie ein Anreizsystem. Diese Rahmenbedingung muss von der Geschäftsleitung als erste Massnahme geschaffen und gefördert werden. Sodann wird das Wissen standortübergreifend aus allen Quellen erfasst, als da sind: Mitarbeiter, Fachliteratur, Patentliteratur, Internet, Lieferanten, Messen, Netzwerke, Hochschulen, Berater usw. Die Formen dazu reichen von einfachen Dokumentationen bis zu heute üblichen EDV-gestützten Datenbanken mithilfe der Internettechnologie (Intranet). Interne Experten für spezifische Fachgebiete werden darin aufgelistet und stehen Fragenden zur Verfügung. Gibt es mehrere Experten, sollen sie sich über ein Netzwerk zusammenschliessen, um den Erfahrungsaustausch zu fördern.

Ein zentrales Problem der Erfassung ist die Frage, welche Informationen in die Datenbank eingespeist werden sollen. Deren Messung und Bewertung gehört zu den grössten Herausforderungen des Wissensmanagements: Es gibt viele Kriterien, oft ist der Messaufwand unverträglich hoch, oder die Bewertung kann nur subjektiv geschehen.

Sogenannte «Best Practices» und «Lessons Learned» sind ein wesentlicher Bestandteil

Informationen richtig handhaben

Die Qualität der Information soll empfängerorientiert sein, das heisst auf die Mentalität, Stufe und Sprache des Empfängers zugeschnitten sein, damit dieser die Botschaft nicht nur hört, sondern auch versteht.

Wie eingehende Informationen bewältigen?

Die Typisierung nach der Eisenhower Matrix:

1. unwichtige, nicht dringende Infos: In den Papierkorb
2. unwichtige, dringende Infos: Zu delegieren
3. wichtige, nicht dringende Infos: Zu notieren mit Termin
4. wichtige, dringende Infos: Rasch Handeln

Der Mensch lässt sich oft vom Zeitkriterium mehr leiten als vom Bedeutungskriterium. Er neigt daher dazu, Nr. 2 zu überbewerten und Nr. 3 zu vernachlässigen.

Einige Begriffe des Wissensmanagements

Wissensmanagement ist das aktive und systematische Bewirtschaften von firmenrelevantem Wissen mit dem Zweck, Entscheidungsgrundlagen zu schaffen.

Wissen ist interpretierte und gebrauchsfähige Information als Grundlage für Entscheidungen. Wissensträger sind immer Menschen (nicht Datenbanken).

Informationen sind strukturierte Daten als «Rohstoff» für das Wissen (Datenbank)

Best Practices sind Beobachtungs- und Vergleichsstudien über Vorgehensweisen, Funktionen, Dienstleistungen und Produkte mit dem Zweck, Erfolgsfaktoren auszutauschen.

Lessons Learned sind niedergeschriebene individuelle Erfolgsfaktoren, Lerneffekte, Aha-Erlebnisse sowie noch ungelöste Probleme bei der Alltagsarbeit und Projektarbeit.

Intranet: Eine auf der Internet-Technologie basierende standortunabhängige Datenbank, die je nach Ausgestaltung mit einer Suchmaschine alle Dokumente des Servers, alle nicht persönlichen Mails, elektronisch abonnierte Fachzeitschriften und selbstverständlich das Internet durchsucht. Es ist das Portal des Wissensmanagements schlechthin.

Patentrecherche: Rund 80% des Standes der Technik sind ausschliesslich in der Patentliteratur zu finden. Die Patentrecherche klärt auch bestehende und abgelaufene Schutzrechte.

Monitoring: Ein Frühwarnsystem in Form eines Recherche-Dauerauftrags oder eines Pushmechanismus, der täglich selbsttätig Suchfelder im Internet durchsucht und gefundene Informationen per E-Mail anzeigt. Diese Dienstleistung kann bei spezialisierten Firmen und beim IGE abonniert werden.

Wissensnetzwerke sind Gemeinschaften, deren Mitglieder ein gemeinsames Interesse an einem bestimmten Themengebiet haben. Sie können locker oder stark strukturiert sein. Durch geeignete EDV-Instrumente existieren sie unabhängig von Organigrammen und geografischen Grenzen. Netzwerke fördern den Austausch von Wissen und verbessern die Zusammenarbeit. Treffen sich die Mitglieder persönlich, nennt man sie auch Erfa-Gruppen (Erfahrungsaustausch-Gruppe).

der Datenbank in einer «lernenden Organisation». Sie müssen niedergeschrieben und eingespeist werden, damit sie andernorts oder später vom selben oder von andern Projektleitern wieder abgerufen werden können. Enthält die Datenbank qualitativ gute und vollständige Informationen, wird sie auch genutzt. Sie zu konsultieren und die Erkenntnisse im Statusbericht zu erwähnen, kann auch zur Verpflichtung vor jeder neuen Projektphase gemacht werden. Auch die informelle Wissensweitergabe ist aber nicht zu unterschätzen und muss systematisch gefördert werden. Die «lernende Organisation» überprüft regelmässig ihren Ausbildungsbedarf und setzt entsprechende Pläne konsequent um.

Recherchieren wird wichtiger und auch einfacher

Eine systematische Recherche des extern vorhandenen Wissens ist heute dank der Internettechnologie nicht mehr so aufwändig wie früher. Die Gründung von grösseren Projekten darf erst nach einer marktbezogenen und technischen Bestandaufnahme erfolgen. Die Praxis zeigt, dass zum Beispiel in Deutschland nur rund 30% aller zum Patent angemeldeten Erfindungen wirklich patentfähig sind, weil sich die Anmelder zu wenig informiert haben über die Ausgangslage.

Gerade die Patent-Literatur ist perfekt geeignet für schnelle und gründliche Recherchen des Standes der

Technik und liefert zudem Informationen über bestehende und abgelaufene Schutzrechte. Spezialisierte Firmen bieten globale Marktrecherchen und Produkt-Bemusterungen aus dem Handel an als eine Wissensgrundlage für Projektgründungen. Viele wissensorientierte Lieferanten tun dies sogar im Rahmen ihres Kundendienstes. Das Institut für Geistiges Eigentum (IGE) bietet Marken- und Stand-der-Technik-Recherchen an.

Der menschliche Faktor: (Geteiltes) Wissen ist Macht

Voraussetzung für ein funktionierendes Wissensmanagement ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr Wissen an andere weiterzugeben sowie das Wissen anderer anzunehmen und anzuwenden. Die Nutzung fremden Wissens wird durch eine Reihe von Barrieren behindert, weil es für viele Menschen ein unnatürlicher Akt ist, den sie nach Möglichkeit vermeiden. Die Beibehaltung bewährter Routinen bildet einen Sicherheitsmechanismus, der das Individuum vor Überfremdung schützt und seine Identität aufrechterhält. Umso mehr müssen die Firmen sicherstellen, dass aufwändig erarbeitetes und strategisch wichtiges Wissen auch tatsächlich im Alltag genutzt wird und nicht dem generellen Beharrungsvermögen zum Opfer fällt.

Wissen wird nur weitergegeben, wenn dies durch geeignete Anreizsysteme gefördert wird. Wenn Wissen als Machtfaktor missbraucht wird, oder wenn der Mitarbeiter Vorteile genießt, indem er durch individuelle Bonus- und Beförderungssysteme seinen Wissensvorsprung für sich behält, verliert die Firma als Kollektiv viele Nutzungsmöglichkeiten

des eigentlich vorhandenen Wissens. Mitarbeiter fürchten, durch Abgabe ihres Wissens zur disponiblen Masse zu werden. Je mehr interner Wettbewerb gepflegt wird, umso weniger wird Wissen geteilt.

Wissensmanagement: Schlüsselthema der Zukunft

Die Schweiz leistet sich einen der weltbesten Ausbildungsstandards, aber bei der Nutzung dieses Wissens hapert es. Materielle Ressourcen sind heute allen Ländern zugänglich. Wettbewerbsvorteile bietet aber immer noch das firmeneigene Wissen und Können. Es kann in Rezepten und Technologien liegen, in Managementpraktiken oder in der erfolgreichen Firmenkultur. Dieses sehr spezifische Wissen ist nur schwer transferierbar und kann daher auch nicht einfach kopiert werden. Die gezielte Nutzung des Produktionsfaktors Wissen verschafft uns den entscheidenden Vorsprung vor der Billigkonkurrenz. Das Unternehmen muss daher in Zukunft das Wissen systematisch fördern und nutzen. Dazu zwei Zitate von Spitzenmanagern:

«Unser Erfolg beim Aufbau einer Hochleistungsorganisation wird im Wesentlichen auf der Fähigkeit basieren, unser professionelles Wissen schneller und besser als die Konkurrenz zu teilen und zu nutzen» (Daniel Vasella).

«Wissen wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die wichtigste Ressource der zukünftigen Wirtschaft sein» (Fredmund Malik). ■

Für weitere Informationen:

ZfU Zentrum
für Unternehmensführung AG
Im Park 4, CH-8800 Thalwil