

Wissensmanagement

Räume fördern Austausch

Eine effiziente Nutzung vorhandenen Wissens und eine gezielte Unterstützung der Entwicklung neuen Wissens bringen beträchtliche zeitliche und finanzielle Einsparungspotenziale. Anja Schulze, Assistentin am Institut für Technologiemanagement in St. Gallen (CH) gibt Ihnen in diesem Beitrag einige sehr nützliche Hinweise, wie Sie in Ihrem Unternehmen die richtigen „Austauschräume“ für Wissen schaffen können.



Anja Schulze ist Assistentin am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen und promoviert zum Thema Wissensmanagement im Innovationsbereich. Sie war und ist maßgeblich in verschiedenen Forschungs-, Beratungs- und Benchmarkingprojekten zum Management von Wissen und Innovationen involviert. Darüber hinaus leitet sie Seminare für Führungskräfte sowie einen Arbeitskreis mit namhaften Industriepartnern.

Wissen und Innovation. Das sind zwei Begriffe, die sich gegenseitig ergänzen, beeinflussen und letztlich auch bedingen. Einerseits sind Basiswissen, Fachwissen, Erfahrungen und Kreativität Voraussetzung für innovative Produkte. Andererseits führen Innovationen unweigerlich zur Entwicklung von neuem Wissen. Folglich bietet eine effiziente Nutzung vorhandenen Wissens und eine gezielte Unterstützung der Entwicklung neuen

Wissens zeitliche und finanzielle Einsparungspotenziale bei der Entwicklung neuer Produkte. Wenn zum Beispiel schnell und einfach in Erfahrung gebracht werden kann, welche der neu zu entwickelnden Produktkomponenten oder zugrunde liegenden Technologien in ähnlicher Form bereits entwickelt worden sind, kann Doppelentwicklung vermieden werden. Wenn Wissen über Kundenbedürfnisse frühzeitig in den Entwicklungsprozess einbezogen wird, werden später und damit meist kostenintensive Änderungen und Anpassungen umgangen.

Genau darauf zielt das Management von Wissen im Innovationsprozess ab. Dabei sieht ein Wissensmanagement (WM) im Innovationsprozess keinesfalls vor, neue WM-Instrumente und Ansätze zu entwickeln. Vielmehr gilt es, bekannte Instrumente effektiv einzusetzen. Während Firmen wie Andersen, Shell und VW gezeigt haben, wie sie mit WM überzeugende Erfolge erreicht haben, zeigen Statistiken auf, dass über 80 Prozent aller WM-Initiativen fehlschlagen. Eine Ursache dafür ist der Irrglaube, Wissen sei personenunabhängig, objektiv und unabhängig vom Kontext übertragbar. Wissen kann weder kontextfrei generiert noch kontextfrei geteilt oder effektiv genutzt werden. Für WM bedeutet dies, dass Wissen nicht einfach transferiert werden sollte. Es muss sichergestellt werden, dass es der „Empfänger“ in den entsprechenden Zusammenhang einbetten und richtig verstehen kann. Dabei spielen nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale, kulturelle und historische Hintergründe eine bedeutende Rolle. Erst im Zusammenhang betrachtet befähigt ‚bewahrtes‘ oder ‚verteiltes‘ Wissen zu effektiven Handlungen und tragfähigen Entscheidungen. Bei vielen WM-Initiativen wird dieser Aspekt jedoch nicht beachtet. Das führt häufig zu Fehlentscheidungen und Misserfolgen. An dieser Stelle setzt ‚Ba‘ an.

‚BA‘ – ELEMENT DES KONTEXTORIENTIERTEN WISSENSMANAGEMENT

Unter ‚Ba‘ wird ein Rahmen oder ein gemeinsamer Kontext verstanden, auf dessen Basis Wissen ausgetauscht und interpretiert wird. Der Begriff ‚Ba‘ stammt aus dem Japanischen und ist vergleichbar mit der Bedeutung von gemeinsam genutztem Raum, wobei ‚Ba‘ gleichzeitig physischen Raum (gemeinsamer Büro- oder Konferenzraum), virtuellen Raum (Intranet und Internet) und mentalen Raum (gemeinsame Normen und Wertvorstellungen) umfasst.

Erfolgreiche Firmen stellen ihren Mitarbeitern die beschriebenen Räume zur Verfügung beziehungsweise unterstützen aktiv die Bildung solcher. Die Folge der gemeinsamen Nutzung dieser Räume sind formelle, semi-formelle oder informelle Interaktionen der Beteiligten, bei denen individuelle Erfahrungen und Hintergründe ausgetauscht werden und durch die sich ‚Ba‘ bildet. Während ein gemeinsamer Kontext die Basis für eine effektive Kommunikation bietet, ist Kommunikation Voraussetzung für den Aufbau gemeinsamen Kontexts. Beide bedingen sich gegenseitig.

Interaktionen finden mittels verschiedener Kommunikationsmedien statt. Personen können in persönlichen Kontakt miteinander treten, aber auch mittels Notizen, E-Mails oder Telefonkonferenzen miteinander kommunizieren. Dabei sind die verschiedenen Medien unterschiedlich gut geeignet, Wissen und die dazu-

Titel klein

FÜR EIN EFFIZIENTES WISSENSMANAGEMENT
SIND KEINE NEUEN MANAGMENTINSTRUMENTE
NOTWENDIG. ES GILT, BEKANNTES
INSTRUMENTE EFFEKTIV EINZUSETZEN

Vorspann



gehörigen Hintergründe zu übertragen.

Wie schaffen Firmen die gemeinsame Räume bewusst? Welche Art der Interaktion können sie aktiv unterstützen? Wann sollten welche Medien eingesetzt werden, um den Aufbau von ‚Ba‘ zu unterstützen? Die nachfolgenden Beispiele zeigen, wie Unternehmen, die erfolgreich WM eingeführt und umgesetzt haben, ganz bewusst gemeinsame Räume schaffen.

BEWUSST RAUM SCHAFFEN

► **Physischer Raum:** Eine der umfangreichsten Maßnahmen zur Förderung der Kommunikation bei Phonak ist die Struktur des Gebäudes. Sie gewährleistet einen maximalen Austausch der Mitarbeiter untereinander. Die Räumlichkeiten sind alle offen gestaltet. Es gibt keine Wände zwischen Schreibtischen oder Büros. Die Etagen mit allen Arbeitsplätzen sind zu einem Atrium in der Mitte des Bürogebäudes hin und über alle Stockwerke hinweg offen. Dieses Bürogebäude ist mit dem Produktionsgebäude verbunden. Im Verbindungsteil sind Cafeteria und Restaurant untergebracht. Beide Räume werden sowohl von den Mitarbeitern der Produktion als auch der Administration genutzt. Auf diese Weise wird die Kommunikation und damit das Generieren von gemeinsamen Kontext zwischen beiden Bereichen unterstützt. Eine solche Architektur zu schaffen liegt nicht bei allen Firmen im Rahmen der Möglichkeiten. Dennoch können Firmen ‚Ba‘ anwenden und mit Besprechungsräumen oder Kaffeeküchen Bereiche gestaltet, in denen sich Mitarbeiter immer wieder begegnen.

► **Virtueller Raum:** Fachliche Probleme werden bei Shell Exploration and Production mit Hilfe von intranetbasierten Global Networks diskutiert und gelöst. Die Erfahrungen von Shell zeigen, dass bei der Nutzung virtueller Räume eine aktive Kommunikation essentiell ist. Ursprünglich verfassten die Mitarbeiter ihre Frage, sendeten sie per E-Mail an alle anderen Mitglieder einer Community beziehungsweise eines Fachbereiches und erhielten Antworten von diesen. Basierend auf den Fragen und Antworten dieser E-Mails entwickelte ein Team von Shell eine Datenbank. Zu den E-Mails wurden auch alle wichtigen elektronischen Dokumente hinzugefügt, die zum entsprechenden technischen Fachgebiet verfügbar waren. Hatten Mitarbeiter eine Frage, dann konnten sie nach einer Antwort in der Datenbank suchen. War dies erfolglos, bestand wiederum die Möglichkeit, ein Mail an die Gemeinschaft zu senden. Shell musste feststellen, dass die Mitarbeiter die Datenbank selten nutzten. Mit ihrer Hilfe konnten die Erfahrungen weder schnell noch effektiv weitergegeben werden, da neben der Problemlösung die Übertragung des Zusammenhangs, in dem die Lösung entwickelt wurde, nicht in ausreichendem Maße möglich war. Heute geben die Mitarbeiter von Shell ihre Fragen in ein webbasiertes System ein. Das System fasst einmal täglich eine E-Mail mit den Titeln aller Fragen und sendet sie an alle Mitglieder einer Community, wobei die Titel der Fragen mit einem Link zur vollständigen Frage versehen sind. Daraufhin erhalten sie Antworten von den Mitarbeitern, denen es aus fachlicher und zeitlicher Sicht möglich ist. Das System hat sich bewährt. Innerhalb weniger Tage antworten Mitarbeiter auf die Problemstellungen in der jeweils spezifischen Situation. Damit bietet das webbasierte System einen Raum, den eine große Anzahl von Mitarbeitern gemeinsam nutzen kann. Es bietet gleichzeitig die Basis zum Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses verschiedenster Problemstellungen und damit dem Aufbau von ‚Ba‘.

► **Mentaler Raum:** Der gezielte Aufbau gemeinsamer Wertvorstellungen beginnt bei Cellemi mit dem Einstellen neuer Mitarbeiter. Diesen wird im Rahmen eines Einführungsprogramms nicht nur eine erste fachliche Wissensbasis sondern auch ein Verständnis der Wertvorstellungen und der Firmenkultur vermittelt. Kon-

Bildtext

“KNOWLEDGE IS THE MAIN SOURCE
OF CREATING BOTH
INNOVATION AND SUSTAINABLE
COMPETITIVE ADVANTAGE.”
JOHANNESSEN, OLAISEN AND
OLSEN (1999)

Titel klein

Vorspann



kret findet für alle neuen Mitarbeiter bei Celemi ein ein- bis zweitägiges Training in Corporate Philosophy statt. Darüber hinaus werden die TeilnehmerInnen in die Firmensprache eingeführt, was Voraussetzung für die Bildung von ‚Ba‘ ist.

Gemeinsame Räume generieren noch keinen gemeinsamen Kontext. Dieser entsteht erst, wenn Personen miteinander interagieren. Interaktionen unterscheiden sich im Formalisierungsgrad. Sie können formeller, semi-formeller und informeller Natur sein. Nachfolgend wird gezeigt, wie erfolgreiche Unternehmen unterschiedliche Arten von Interaktion zwischen ihren Mitarbeitern unterstützen und damit den Aufbau von ‚Ba‘ fördern.

INTERAKTION AKTIV UNTERSTÜTZEN

► **Informell:** Bei Celemi's „Friday Night Club“ treffen sich die Mitarbeiter einmal wöchentlich abends in einem Lokal. Es ist ein informelles Treffen, das auf lokaler Ebene stattfindet. Bei Phonak spielt die Kaffeepause eine besondere Rolle. Zu ihr kommen fast alle Mitarbeiter, wobei die Teilnahme freiwillig ist. Zu Beginn der Pause ist bereits alles vorbereitet, Kaffee steht auf allen Tischen der Cafeteria. Am Ende der Pause wird vom Servicepersonal abgeräumt. So bleibt eine maximale Zeit zur Kommunikation während dieser Pause.

► **Semi-formell:** Andersen's KSS (knowledge sharing session) wird einmal pro Monat über die Mittagszeit von 12:00-13:30 Uhr durchgeführt. Es finden ein Vortrag und eine Diskussion zu einem Thema statt, wobei das Themenspektrum von aktuellen Beratungsprojekten bis hin zu Freizeitaktivitäten reicht. Die Möglichkeit zur Präsentation steht jedem Mitarbeiter offen. Andersen unterstützt diese Kommunikationsplattform, die zur Stärkung des gemeinsamen Kontext beiträgt, indem die Lunchpakete gesponsert werden.

► **Formell:** Expertennetzwerke von VW sind ein Beispiel für formelle Netzwerke, die auf globaler Ebene betrieben werden. Ausgewählte Mitarbeiter werden in das Expertennetzwerk aufgenommen, wobei die Auswahl basierend auf den Kompetenzen der Mitarbeiter vorgenommen wird. Jedes Netzwerk wird von einem Moderator koordiniert. Die Kommunikation findet webbasiert zu Themenfeldern statt, die mit verschiedenen Fragestellungen vorstrukturiert sind.

Jede der erwähnten Interaktionsarten trägt zur Bildung eines gemeinsamen, von Allen verstandenen Kontexts bei, die Intensität ist jedoch sehr unterschiedlich. Grundsätzlich wird bei formeller Interaktion vermehrt Wissen transferiert, während bei informeller Interaktion eher Hintergründe und Zusammenhänge ausgetauscht werden.

Die Effizienz der Interaktion hängt davon ab, wie adäquat das Medium im Hinblick auf den zu transferierenden Kontext ist. Besteht bereits ein starkes gemeinsames Kontextverständnis bei allen Beteiligten, so ist ein Medium mit geringer Fähigkeit zur Kontextübertragung wie E-mail ausreichend und effizient. Muss ein gemeinsames Verständnis erst aufgebaut werden, so ist ein persönliches Treffen vorzuziehen.

Häufig erstreckt sich ‚Ba‘ über die Grenze von Unternehmen hinaus. Soll zu Kunden, Zulieferern, Partnern und möglicherweise auch Konkurrenten Wissen ausgetauscht werden, so müssen mit ihnen gleichermaßen gemeinsame Räume geschaffen werden. Auch in diesen Beziehungen gilt: Ohne ‚Ba‘ können Organisationen ihr Wissen weder effektiv austauschen noch wirksam nutzen oder WM-Initiativen zu einem Erfolg werden lassen.

Referenzen: Johannessen, J.-A., J. Olaisen, et al. (1999). Managing and organizing innovation in the knowledge economy, European Journal of Innovation Management

Nonaka, I., R. Toyama, et al. (2000). SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation, Long Range Planning