

Wissensmanagement

Profit durch genutztes Wissen

Wenn Sie glauben, etwas sehr gut zu wissen, sollten Sie vorsichtig werden und sich einige Fragen stellen und über Ihr Wissensmanagement-System einmal nachdenken. Die Praxis zeigt nämlich, dass in den Unternehmen mehr als die Hälfte des Wissens nicht genutzt wird und damit viele Optimierungsmöglichkeiten ungenutzt bleiben. Am Institut für Wirtschaftsinformatik/Information Engineering der Johannes Kepler Uni Linz wurde jetzt ein Wissensmanagement-Audit entwickelt von dem vielleicht auch Sie profitieren können.

Alle sieben Jahre verdoppelt sich das Wissen, gleichzeitig verringert sich die Halbwertszeit des Wissens immer mehr. Hinzu kommt, dass altes, überholtes Wissen nicht entsorgt wird, zu dominieren scheint und dem neuen den Weg verstellt. Kunden und Märkte werden vergessen, Signale für Veränderungen ignoriert und Verhaltensmuster beibehalten, die längst obsolet sind. Gerade technisch hoch stehende, von Ingenieuren geleitete Unternehmen wissen oft „zu gut“ über ihre Kunden Bescheid. „Zu gut“, um noch Fragen zu stellen und mehr wissen zu wollen. Nach Abschluss von Projekten werden Erfahrungen, wie es zum Erfolg oder Misserfolg gekommen ist, und das erworbene Wissen selten dokumentiert. Die Karawane zieht weiter, das Wissen geht unter und muss das nächste Mal wieder mühsam neu aufgebaut werden.

Wissen wird gerne mit Information verwechselt. Dadurch wird ermöglicht, dass unter der Flagge Wissensmanagement teure IT-Systeme installiert werden ohne den erhofften Erfolg zu bringen, denn Wissensmanagement ist mehr als nur IT. Wissensmanagement ist vielmehr die Planung und Steuerung des für die Leistungserstellung relevanten Wissens unter Berücksichtigung der Bereiche Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Informations- und Kommunikationsinfrastruktur, zur Unterstützung der Geschäftsprozesse, mit dem Ziel den Unternehmenserfolg zu erhöhen.

Tatsache ist, dass laut Einschätzung von Führungskräften und Mitarbeitern meist weniger als 50 Prozent des im Unternehmen vorhandenen, relevanten Wissens genutzt werden. Gleichzeitig werden Mitarbeiter mit Informationen überschüttet, haben aufgrund von Zeitdruck kaum die Möglichkeit nach neuen Informationen zu suchen und müssen in Projekten immer wieder feststellen, dass das Rad soeben wieder einmal neu erfunden wurde.

Trotz vorhandenem Problembewusstsein und steigendem Leidensdruck werden Aktivitäten im Bereich Wissensmanagement immer wieder hinausgeschoben. Als Hauptargument dafür wird Zeitmangel genannt. Wissensmanagement verlangt wie jede Investition Vorleistungen, ehe Rückflüsse einsetzen. Im Fall von Wissensmanagement besteht die Vorleistung zu einem großen Teil aus Zeit! Zeit der Unternehmensleitung, die Wissensmanagement glaubhaft vorleben muss, Zeit von Umsetzungsverantwortlichen, die Prozesse organisieren und Kollegen motivieren müssen und Zeit von Mitarbeitern um die neuen Verhaltensmuster zu erlernen und zu verinnerlichen. Als Verbesserungen winken Kosten/Zeiteinsparungen, Prozessverbesserungen, transparentere Strukturen, verbesserte Kundenzufriedenheit, erhöhte Mitarbeiterqualifikation und -zufriedenheit.

Ohne Zweifel ist das angestrebte Ziel nur dann auf dem kürzesten Weg zu erreichen, wenn man den Istzustand kennt. Erst dann können Maßnahmen abgeleitet und die optimale Maßnahme ausgewählt werden. Daher sollte vor der Entscheidung, welche Wissensmanagement-Aktivitäten gesetzt werden, auf jeden Fall die Frage: „Wie wissensorientiert ist unser Unternehmen?“ beantwortet werden.

Mangels praxiserprobter Methoden zur Wissensmanagement-Istzustandsanalyse, wurde nun am Institut für Wirtschaftsinformatik/Information Engineering der Johannes Kepler Universität Linz das Wissensmanagement-Audit entwickelt. Im mehrstufigen Entwicklungsprozess (Erprobungen mit Partnerunternehmen und eine Laborstudie) hat sich herausgestellt, dass neben der reinen Istzustandserhebung, Probleme bei der Zielplanung und bei der Unterscheidung von Geschäftsprozess-Zielen und Wissensmanagement-Zielen bestehen.

Durch Leistungsdruck und Zeitmangel werden Ziele oft gar nicht oder schlampig identifiziert und statt dessen sofort Maßnahmen gesetzt. Man geht los ohne vorher genau zu wissen, wohin man will. Ein Ziel ist eine normative Aussage eines Entscheidungsträgers über einen anzustrebenden Zustand und sagt noch nichts über die dafür notwendigen Maßnahmen aus. Es sollte aus den Komponenten Zielobjekt, Zieleigenschaften, Zielmaßstäbe, Zielerfüllungsbeitrag, Zeitbezug und Zielperson bestehen. Bei der Formulierung von Wissenszielen ist darauf zu achten, dass keine Vermischung mit Geschäftsprozesszielen erfolgt. Wissensziele sind darauf gerichtet, Geschäftsprozesse oder Managementprozesse zu unterstützen. Die Veränderung der Kosten



Dipl.-Ing. Thomas Auinger hat am Institut für Wirtschaftsinformatik der Uni Linz mit seinem Team das Wissensmanagement-Audit entwickelt.

MANAGER DENKEN OFT ZU MASSNAHMENORIENTIERT



und/oder der Leistung dieser Prozesse kann neben der Erreichung des Wissensziels als Indikator für den Erfolg der zur Zielerreichung abgeleiteten Maßnahmen herangezogen werden.

Die Maßnahmen zur Erreichung des Wissensziels unterscheiden sich selbstverständlich je nach Unternehmensgegenstand, Größe, Alter und Kultur des Unternehmens. Die Auswahl der geeignetsten Maßnahmen erfolgt nach den Kriterien Umsetzbarkeit (bestehend aus Aufwand, Angemessenheit und Vereinbarkeit) und Nutzen (bestehend aus Geschäftsprozessunterstützung und Wissensmanagementunterstützung).

In den Wissensmanagement-Audits hat sich gezeigt, dass bei gut strukturierten Zielen in relativ kurzer Zeit eine große Anzahl von umsetzbaren Maßnahmen gefunden wird. Maßnahmen, die wesentlich günstiger und zielführender sind, als so manche kostspielige „Beraterlösung“. Das Wissensmanagement-Audit ermöglicht es, das Ausmaß in dem das Potenzial von Wissensmanagement zur Sicherung des Unternehmenserfolgs genutzt wird (Wissensorientierung) zu messen, ein Problembewusstsein zu schaffen, die Verwendung von Begriffen, die unterschiedliche Interpretationen zulassen, zu vereinheitlichen und die Fähigkeit zu erlangen, Wissensmanagement-Projekte beurteilen zu können.

Das Wissensmanagement-Audit besteht aus drei Teilen, und zwar dem Workshop 1, der Datenerhebung in Form strukturierter Interviews und dem Workshop 2.

Ziele des Workshop 1 sind: die für Wissensmanagement essentiellen Begriffe zu erklären und deren Verwendung zu vereinheitlichen; bei den am Workshop beteiligten Personen ein Problembewusstsein für Wissensmanagement zu schaffen und davon abgeleitet den Bedarf für das Unternehmen zu erkennen; den Ablauf des Wissensmanagement-Audits zu kennen und Einblicke in die Grundlagen des Wissensmanagement-Audits zu erhalten; das Festlegen der Interviewpartner und -termine. Die Teilnehmerzahl sollte 15 Personen nicht überschreiten, da konsensfähige Diskussionen in der vorgegebenen Zeit sonst nicht mehr möglich sind. Die Dauer des Workshop 1 ist mit maximal zwei Stunden festgelegt.

Der Fragenkatalog für die Interviews besteht aus 133 Fragen. Jede Frage (mit vorgegebenen Antwortausprägungen) wird an mindestens zwei Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchieebenen gerichtet, um unterschiedliche Sichtweisen der Hierarchieebenen darstellen zu können.

Ziele des Workshop 2 sind die in der Datenerhebung gewonnenen und ausgewerteten Daten zu präsentieren und gemeinsam mit den Teilnehmern auf Plausibilität zu überprüfen; Wissensziele zur Unterstützung der Geschäftsprozesse zu identifizieren; Maßnahmen zur Erreichung der Wissensziele abzuleiten und im Kontext des Unternehmens zu beurteilen. Am Workshop 2 sollten die gleichen Personen teilnehmen wie am Workshop 1, da Teile des im Workshop 1 vermittelten Wissens vorausgesetzt werden. Die Dauer ist mit maximal vier Stunden festgelegt.

Das Wissensmanagement-Audit ermöglicht den strukturierten Einstieg ins Wissensmanagement. Es stellt aber nur den ersten Schritt einer langen Reise dar. Die Klärung der Begriffe und der Vorstellung, was mit Wissensmanagement (oder wie immer man es auch nennen mag) erreicht werden kann, wo man steht und wohin man will, ist die Voraussetzung dafür, tatsächlich das Ziel zu erreichen, das heißt Wissen ebenso effizient und effektiv zu managen, wie Boden, Arbeit und Kapital.

Das methodische Vorgehen bei der Identifikation der Ziele und der Auswahl der Maßnahmen sollte auch von „Wissensmanagement-Profis“ beachtet werden. Die können das Wissensmanagement-Audit zur Erstellung eines Fremdbilds nutzen.

Weitere Informationen über das Wissensmanagement-Audit erhalten Sie unter www.oca.at/wm oder direkt beim Autor: thomas.auinger@jku.at.