

Gabriele Vollmar

Wissensmanagement krankt an mangelnder Transparenz und zögerlicher Kommunikation

Die Diskussion um die Bedeutung der Ressource Wissen hält weiter an. Dabei rückt vermehrt die Frage nach der Nutzung dieser Ressource in den Mittelpunkt des Interesses: Wie effizient nutzt mein Unternehmen sein Know-how? Eine Frage, die nicht einfach zu beantworten ist. Denn worin manifestiert sich die Qualität der Wissensnutzung? Welche Fragen sollten gestellt werden? Und wie sind die Antworten zu interpretieren?

Seit Ende letzten Jahres bietet das Reutlinger Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation auf seiner Website eine 10-Minuten-Online-Diagnose, um das organisationale wie auch das individuelle Wissensmanagement zu bewerten und mögliche Schwachstellen zu identifizieren. Interessierte können sich durch insgesamt 31 Fragen aus den Bereichen „Wissensmanagement am Arbeitsplatz“ und „Wissensmanagement im Unternehmen“ klicken. Ein drittes, optional auszufüllendes Segment fragt Angaben zum Unternehmen (Branche, Firmengröße) und zum Arbeitsplatz (Bereich, Position) ab.

Alle Teilnehmer der Umfrage erhalten auf Wunsch eine acht- bis zwölfseitige Analyse der ermittelten Defizite sowie konkrete Empfehlungen für Verbesserungsmaßnahmen. Bisher haben 28 Wissensmanagement-Kritische die Online-Diagnose genutzt. Sicher ist das keine statistisch repräsentative Grundmenge – doch die Interpretation der Ergebnisse wirft ein deutliches Licht auf den Status quo des Wissensmanagements in vielen Unternehmen.

Wo Wissensmanagement ein Thema ist

Über die Hälfte der Befragten gab an, einem Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern anzugehören, dicht gefolgt von Teilnehmern aus Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Wissensmanagement scheint längst nicht mehr nur ein Thema in den großen Konzernen zu sein, sondern zunehmend auch in kleinen und Kleinstfirmen, die über die Jahre eine kritische Größe erreicht haben, bei der implizites Wissensmanagement – jeder weiß irgendwie, was der Kollege gerade tut – nicht mehr funktio-

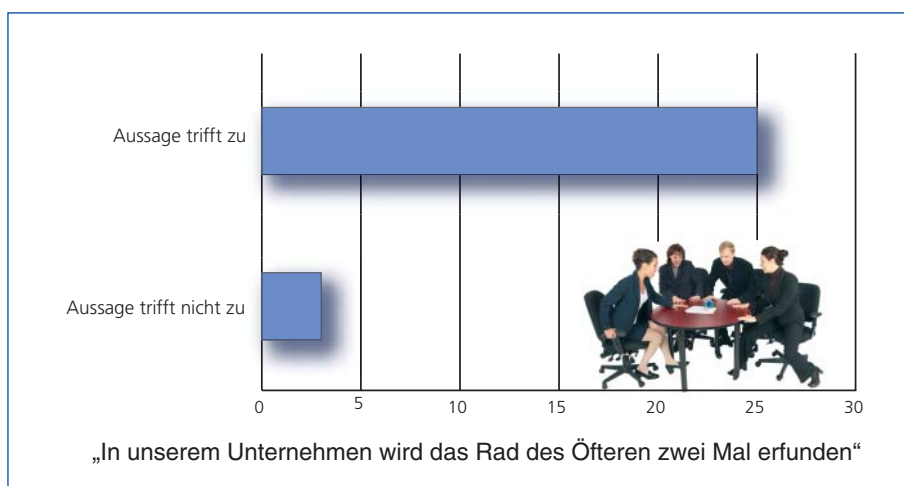
niert, entsprechende Kommunikations- und Informationsstrukturen aber noch nicht implementiert sind. Letzteres ist übrigens nicht nur ein Problem kleiner, wachsender Unternehmen. Deutliche Kritik an mangelnder Transparenz und fehlenden Möglichkeiten zum Wissensaustausch zieht sich durch nahezu alle Fragebogen – unabhängig von der Unternehmensgröße.

Neben Handel und Banken kamen die meisten Teilnehmer aus der öffentlichen Verwaltung. Auffällig ist hier, dass das organisationale Wissensmanagement ausnahmslos als dringend verbesserungswürdig eingeschätzt wurde, Wissensmanagement selbst in der Organisation aber kein Thema ist. Hier scheint auf Führungsebene noch viel Sensibilisierungsarbeit für die Potenziale und Möglichkeiten effizienten Wissensmanagements zu leisten zu sein. Vielleicht stößt ja die Auswertung der 10-Minuten-Online-Diagnose da und dort einen konstruktiven Diskussionsprozess an...

Wo Wissen gesucht wird

Der Kollege nebenan ist nach wie vor Wissensquelle Nummer 1. „Da frage ich einen Kollegen“, lautete die häufigste Antwort auf die Frage, wo Wissen recherchiert werde. Erstaunlicherweise empfanden diese Teilnehmer den Aufwand für die Informationsrecherche oft als noch angemessen, obwohl sie den Anteil der dafür aufgewendeten Arbeitszeit mit mehr als 10% oder gar mehr als 25% bezifferten. Im Gegensatz dazu empfanden jene Befragten, die in erster Linie in allgemein zugänglichen Dokumenten und Datenbanken suchen, die Recherche als eher aufwendig und mühsam, zum Teil mit einem dafür geschätzten Arbeitsaufwand von unter 10%. Der subjektive Eindruck von Angemessenheit ist folglich nicht nur bestimmt von eindeutigen Parametern wie Dauer der Suche oder Verwertbarkeit der Information, sondern auch vom emotionalen Mehrwert eines persönlichen Kontaktes.

Eine subjektiv als aufwendig wahrgenommene Suche weist auf strukturelle Defizite der allgemein zugänglichen Informationsablagen hin. Informationen werden in vielen Unternehmen nach wie



Eine der Fragen aus der 10-Minuten-Online-Diagnose: 25 von 28 Befragungsteilnehmern konstatierten doppelte Problemlösungen in ihren Unternehmen.

vor nicht anwendergerecht strukturiert, d.h. sie werden nicht mit der Perspektive abgelegt, wo ein späterer Nutzer am wahrscheinlichsten danach suchen wird, sondern entsprechend hierarchischer bzw. aufbauorganisatorischer Systematiken. Hinzu kommen kaum überwindbare Abteilungsgrenzen und wild gewachsene Verzeichnisstrukturen. „Ich benötige Informationen anderer Fachbereiche im Hause, die aufgrund einer fehlenden Mitwirkungsverpflichtung kaum Informationen herausgeben“, klagte etwa einer der Befragten. Und ein anderer sieht Probleme, „weil das elektronische Ablagesystem auf einem File-Server läuft und jeder Mitarbeiter seine Ablage selber benennt, so dass ein anderer es schwer hat, sich zurecht zu finden“. Erstaunlicherweise unterscheiden sich hier größere Unternehmen qualitativ kaum von kleineren. Von den bisher 28 Teilnehmern hat nur einer das Vorhandensein einer unternehmensweiten Informations- und Kommunikationsplattform (z. B. Intranet) bestätigt.

Wie Wissen weitergegeben wird

Es mag daher an den mangelnden Möglichkeiten liegen, wenn in 18 von 28 Fällen Wissen mündlich weitergegeben wird, sei es in informellen Gesprächen oder in offiziellen Meetings – wertvolles Wissen, das nicht dokumentiert und somit in den meisten Fällen später nicht mehr recherchier- und nutzbar ist. Eine der Folgen: Vertretungen – vor allem bei unvorhergesehenen Abwesenheiten – funktionieren, wenn überhaupt, nur nach einer relativ aufwendigen Einarbeitung seitens der Kollegen „mehr schlecht als recht“.

Auffallend ist, dass fast alle Befragten, die angaben, Wissen zu dokumentieren und allgemein zugänglich zu machen, mit dem Aufwand für diese Tätigkeit zwar weitgehend zufrieden waren, umgekehrt aber in der Rolle als Wissenssuchende entweder gar nicht auf diese Dokumente rekurrten („ich frage einen Kollegen“) oder die Recherche in öffentlich zugänglichen Datenbanken/ Dokumenten als mühsam qualifizierten. Offensichtlich ist also besagte Nutzerorientierung auch bei den Wissensträgern häufig nicht ausgeprägt – nach dem

Motto: „Ich habe mein Wissen dokumentiert und zur Verfügung gestellt, ob es in dieser Form auffindbar und nützlich ist, hat mich nicht mehr zu interessieren.“ Ein Fazit für Wissensmanagement-Projekte: Neben einer Sensibilisierung für das Teilen von Wissen ist das Einüben eines entsprechenden Perspektivenwechsels eine wichtige Aufgabe.

Nur ein Befragter gab bisher an, dass während der Arbeit entstandenes geschäftsrelevantes Wissen nicht geteilt wird. Die Auswertung seiner weiteren Angaben machte deutlich, dass es sich hierbei keineswegs um einen Fall des in der einschlägigen Wissensmanagement-Literatur ausführlich behandelten Herrschaftswissens handelt, sondern schlicht um die fehlende Möglichkeit, Wissen zur Verfügung zu stellen. Ein Sachverhalt, der sich mit den Erfahrungen aus zahlreichen Wissensmanagement-Projekten deckt.

Wie die Organisation ihr Wissen teilt

Die gravierendsten Defizite zeigten sich über alle Auswertungen hinweg beim Wissensmanagement im Unternehmen. Besonders schlecht schnitten hier Fragen nach der internen Kommunikation sowie der Transparenz von Entscheidungswegen, Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Geschäftsprozessen ab. Immerhin sieben der Befragten gaben an, sich grundsätzlich über den Flurfunk zu Entwicklungen des Unternehmens auf dem Laufenden zu halten. Doch auch dort, wo diese Informationen über interne Dokumente an die Mitarbeiter verteilt werden, fühlen diese sich schlecht und oft zu spät informiert. Über Entwicklungen in Niederlassungen und anderen Geschäftsstellen gelangt so gut wie keine Information zu den Mitarbeitern. Gleichzeitig beklagten immerhin 28% der Befragten, sie erhielten zu viele Informationen, die sie nicht benötigten, und 39% gaben an, oft mehr Zeit als nötig in Besprechungen zu vergeuden.

Lean Communication, d.h. beim Empfänger kommt nur diejenige Information an, die tatsächlich gebraucht wird, und zwar nur dann, wenn sie gebraucht wird, krankt zum einen an mangelnder Nutzerorientierung, zum anderen an

fehlenden Informations- und Kommunikationsplattformen, die Pull- und Push-Mechanismen auf sinnvolle Weise verbinden. Dies muss nicht immer eine teure IT-Lösung sein – in vielen kleinen und mittleren Unternehmen genügt ein sinnvoll strukturiertes File-System kombiniert mit einer umfassenden Nutzung der Funktionalitäten von Microsoft Outlook bzw. Lotus Notes.

Mangelhafte Kommunikation sowie gering definierte Prozesse und intransparente Verantwortlichkeiten führen dazu, dass Entscheidungen oft als überraschend wahrgenommen werden. Dies erzeugt Frust und ist letztlich die Hauptursache dafür, dass 24 der 28 Befragten das Wissensmanagement in ihrem Unternehmen als dringend verbesserungswürdig einstufen. Keine guten Noten für das organisationale Wissensmanagement!

Link:

Möchten Sie wissen, wie effizient Ihr Unternehmen sein Know-how nutzt? Die 10-Minuten-Online-Diagnose des Steinbeis-Transferzentrums Wissensmanagement & Kommunikation finden Sie unter: www.steinbeis-wissensmanagement.de.



Die Autorin:

Gabriele Vollmar, M.A., ist stellvertretende Leiterin des Steinbeis-Transferzentrums Wissensmanagement & Kommunikation in Reutlingen und dort als Senior Consultant sowohl für Beratungsprojekte verantwortlich als auch für den Seminar- und Coaching-Bereich.

vollmar@wissensmanagement.net