

**wissens
management**
Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration

wissens management

Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration

**Visualisierung:
Wie sehen Sie, was Sie wissen?**



■ Visualisierung: Wie sehen

Der Mensch verändert sich im Laufe seines Lebens und baut mit den Jahren seinen spezifischen Erfahrungsschatz aus Wissen und Können auf. Auch Unternehmen haben einen Lebenszyklus. Wie aber verhält es sich hier mit dem Erfahrungsschatz, steigt dieser auch stetig an? Leider ist dies nur teilweise der Fall, da durch die unvermeidbare Mitarbeiterfluktuation permanent Erfahrungen verloren gehen. Obwohl sich Wissen in Form von Zahlen, Daten und Fakten grundlegend dokumentieren lässt, benötigt dessen Anwendung unabdingbar auch das Können der einzelnen Akteure. Dieser auf einer MBA Arbeit an der IU Internationalen Hochschule basierende Artikel befasst sich mit der Frage, wie die langfristige Erhaltung von Wissen und Können mittels einer neu entwickelten visuellen Methode unterstützt werden kann.

Hohe Fluktuation als Gefahr für den Wissensschatz von Unternehmen

Schlägt man heute eine beliebige Tages- oder Wochenzeitung auf, finden sich immer wiederkehrende Muster: Stellenanzeigen für jegliche Beschäftigung, Arbeitgeberverbände weisen auf den Fachkräftemangel hin und Stichworte wie „The Great Resignation“, „Demografischer Wandel“ und „Arbeitnehmermarkt“ sind allgegenwärtig. All dies lässt sich unter hoher Fluktuation im Unternehmenskontext zusammenfassen. Dieser übermäßige Wechsel von Mitarbeitern kann sich auf alle Unternehmensprozesse direkt oder auch indirekt auswirken:

■ Die direkten Auswirkungen des Mitarbeiterzugangs und -abgangs äußern sich in einer Ressourcenbindung in Form von zusätzlichem Zeit- und Geldbedarf.

■ Indirekte Auswirkungen erkennt man dann im Lauf der Zeit an Sätzen wie: „Wie funktionierte das noch gleich? Hat Bianca das jemandem erklärt, bevor sie ging?“, „Ja, das hat Frau Zeitel immer gemacht, ich kenne mich damit nicht aus!“, „Herr Abrams hat das dokumentiert, aber ich muss das erst einmal verstehen.“

Solche und ähnliche Zitate deuten darauf hin, dass Ihrem Unternehmen wertvolles Wissen verloren gegangen ist. Was sind die Ursachen dafür und wie lässt sich in Zukunft vorbeugen?

An dieser Stelle kann man im Allgemeinen unzureichendes Wissensmanagement als Diagnose benennen, welches aber häufig als ein großes und überbordendes Tätigkeitsfeld wahrgenommen wird. Prozesse im Wissensmanagement sind häufig langwierig und benötigen ein gutes Verständnis dessen, wie das Unternehmen in Bezug auf Wissensweitergabe aufgestellt ist. Ob bestehenden Wissensweitergabe-Elemente tatsächlich fruchten, lässt sich dabei nur schwer einschätzen. Wichtig ist, sich ein unternehmensspezifisches Bild davon zu machen,

■ welches Wissen überhaupt weitergegeben werden soll und

■ welche Methoden für die Weitergabe am besten geeignet sind.

Wissen in Kategorien

Im Allgemeinen kann man Wissen in zwei große Kategorien einteilen: explizites Wissen und implizites Wissen.

■ Das explizite Wissen ist alles, was Sie in Büchern, Dokumentationen und Prozessbeschreibungen finden, es ist greifbar und vor allem leicht an andere Personen weiterzugeben. Denken Sie nur an all die Schulungen und Workshops, die Handouts und Verfahrensbeschreibungen. Der Aufwand für die Wissensweitergabe ist hierfür grundsätzlich als gering einzuschätzen.

■ Implizites Wissen hingegen ist grundsätzlich flüchtig und nur schwer greifbar. Hier findet man insbesondere das persönliche und schwer beschreibbare Erfahrungswissen (Können) sowie prozedurales Wissen, das sich als Best Practices um bestehende Prozesse rankt und diese erweitert, abkürzt und aufgrund von Vertrautheit optimiert. Letzteres kann, wie das explizite Wissen auch, zumindest grundlegend dokumentiert werden. Sprechen wir dagegen vom Erfahrungswissen, bleibt dieser einfache Weg verschlossen.

Für das Unternehmen bedeutet dies, dass mit dem Ausscheiden eines Mitarbeiters auch dessen Erfahrungen das Unternehmen verlassen werden. Sein implizites Wissen steht im Zusammenhang mit seinem expliziten Wissen, jedoch sollten Weitergabeprozesse für implizites Wissen wesentlich sorgfältiger als die reine Übergabe

Sie, was Sie wissen?

einer Dokumentation durchgeführt werden. Häufig erschließt sich das Erfahrungswissen eines Kollegen erst durch Verfolgen und Beobachten dieses Mitarbeiters oder durch langfristigen Austausch.

Um eine zweite essenzielle Dimension zu betrachten, sollte man sich zunächst die Frage stellen, ob ein bestimmtes Wissensselement eines Mitarbeiters für das Unternehmen langfristig bedeutsam ist. Man kann hier zwischen relevantem und nicht-relevantem Wissen unterscheiden.

■ Relevantes Wissen ist jenes, welches dem Unternehmen einen Wert generiert, also Wissen, das aktiv eingesetzt wird.

■ Nicht-relevantes Wissen wurde ggf. von neuem, relevantem Wissen überdeckt.

Vorsicht ist jedoch bei der Definition von nicht-relevantem Wissen geboten, denn es kann passieren, dass nicht-relevantes Wissen später wieder in den Fokus rückt (z. B. durch Reklamationen aus früheren Projekten). Es ist demnach eine ausgewogene strategische Entscheidung zu fällen, welches Wissen bewahrt werden soll und welches verloren gehen darf.

Eine Aufgabe des Wissensmanagements besteht in jedem Fall darin, das wertvolle Wissen der Mitarbeitenden zu sichern und dem Unternehmen die Möglichkeit zu geben, langfristig auf diesen Wert zuzugreifen. Für diese Aufgabe kennt das Wissensmanagement einen großen Methodenkoffer, der neben Coaching und Mentoring noch viele andere Werkzeuge bietet. Doch wie lässt sich visualisieren, mit welcher Maßnahme man welches Wis-

sen am besten weitergibt? Eben diese Lücke soll die nachfolgend vorgestellte Methode schließen.

Visualisierung von Wissensweitergabe-Elementen

In jedem Unternehmen wird Wissensmanagement durch verschiedene Wissensweitergabe-Elemente betrieben. Hierunter sollen alle Aktionen verstanden werden, die dem Zweck der Wissensweitergabe dienen. Zu nennen sind typischerweise Mentoringkonzepte, Wissensdatenbanken, Teammeetings und Fachvorträge. Um diese Elemente sinnvoll einer Wissenskategorie zuzuordnen zu können, ist die Art des Wissens (explizit, prozedural, erfahrungsbasiert) sowie dessen Relevanz wichtig. Hiermit wird vorgeschlagen, diese beiden Dimensionen in einer Sechsfelder-Matrix aufzutragen. Diese soll im Weiteren Relevanz-Wissen-Matrix, kurz RW-Matrix, genannt werden.

01 Auf der X-Achse der Matrix werden die Wissenskategorien eingetragen, auf der Y-Achse die Relevanzunterscheidung. Es entstehen sechs Felder, innerhalb derer die Wissensgebiete und die Wissensweitergabe-Elemente liegen.

02 Trägt man grundsätzlich sowohl die erkannten Wissensgebiete (Welches Wissen hat das Unternehmen in welchen Bereichen?) sowie die gewünschte Weitergabemethode (Auswahl der Weitergabemethode) in der RW-Matrix ein, sollte sich ein Bild wie das folgende ergeben.

In Blau ist das Beispiel eines Fachwissens eingetragen, in transparentem Orange die gewählte Methode. Man geht hier davon aus, dass Stakeholdermanagement hochrelevantes Erfahrungswissen und „1:1 Coaching“ eine mögliche Methode zur Weitergabe dieses Wissens ist.



Abbildung:
Beispielhafte Darstellung der RW-Matrix.

03 Es ist nun kritisch zu hinterfragen, ob die gewählte Methode für die Wissensart geeignet ist (Matching von Wissen und Element).

04 Im Anschluss an eine Testphase der gewählten Methode können die beteiligten Mitarbeiter über ihre Eindrücke befragt werden (praktisches Matching von Wissen und Element durch Feedback).

05 Als letzter Schritt kann die Befragung ausgewertet werden (Abgleich von Theorie und Praxis). Je Wissensweitergabe-Element wird dabei geprüft, ob die theoretische und praktische Ansicht übereinstimmt bzw. wie stark die Übereinstimmung oder Abweichung ist. Die Ergebnisse lassen sich ebenfalls grafisch in der Matrix darstellen und die angewandte Methode so auf Effektivität überprüfen. Eine effektive Methode ist ein potenzielles Best Practice, das auch für andere Teams im Unternehmen eine Möglichkeit der Wissensweitergabe darstellt.

06 Als Folgeschritte bei geringer oder gar keiner Effektivität bieten sich Testläufe von Alternativmethoden an, die nach einer erneuten, erfolgreichen Überprüfung mit der RW-Matrix in die Wissensmanagement-Toolbox des Unternehmens aufgenommen werden sollten.

Nutzen aus der Methode

Die Methode wurde im Rahmen einer MBA-Arbeit (IU Internationale Hochschule) in einem mittelständischen Beratungsunternehmen getestet. Dabei waren die Inhalte der Schritte 1 bis 3 gegeben, da Wissensweitergabe-Elemente im Unternehmen schon etabliert waren. Um die Wirksamkeit bzw. die Mängel dieser etablierten Elemente zu evaluieren, wurden die Beteiligten im Unternehmen im anschließenden Schritt 4 über ihre Einschätzung befragt. Danach wurde in Schritt 5 deutlich, dass eine unzureichende Wirksamkeit nicht ausschließlich im Fehlen von Weitergabe-Elementen begründet lag, sondern einerseits in der Vielzahl der angebotenen, mitunter redundanten Wissensweitergabe-Elemente im Bereich des Erfahrungswissens und andererseits in fehlenden pragmatischen Elementen im Bereich des relevanten, expliziten Wissens. Hierdurch konnte das Unternehmen seine Weitergabestrategie zielgerichtet anpassen und optimieren.

Ein vollständiger Erhalt des organisationalen Wissensschatzes ist sicherlich nicht möglich. Durch regelmäßige Wiederholung der einzelnen Schritte lässt sich jedoch eine langfristige und kontinuierliche Verbesserung der Wissensweitergabe erzielen. Auch wenn die Methode anhand einer Unternehmensberatung entwickelt und getestet wurde, sind die Autoren von deren Anwendbarkeit für alle Arten kleinerer Unternehmen oder Unternehmenseinheiten überzeugt. Der Einsatz in größeren Strukturen wird eventuell Adaptionen notwendig machen.

Die Autoren:



Gregor Breun ist Senior Berater bei der VISION Consulting GmbH und lebt in Bamberg. Zu seinen Beratungs- und Fokusthemen zählen Projekt-, Change- und Wissensmanagement. Als gelernter Bankkaufmann, zertifizierter Project Management Professional und studierter Master of Business Administration berät er derzeit Auftraggeber der öffentlichen Hand in Niedersachsen.

✉ breun@wissensmanagement.net



Dr. Margit Sarstedt ist Professorin für Technologie- und Projektmanagement im Fachgebiet Wirtschaft und Management an der IU Internationalen Hochschule. Basierend auf ihrer mehr als zwanzigjährigen Berufserfahrung in der produzierenden Industrie liegen ihre Schwerpunkte im Einsatz von Projektmanagementmethoden in operativen und organisatorischen Veränderungssituationen.

✉ sarstedt@wissensmanagement.net