

„Die Angst vor Neuerungen muss der Neugier auf Verbesserungen weichen“

Der Umgang mit der Ressource Wissen wird immer komplexer. Der anhaltende Trend zur Echtzeitkommunikation, gepaart mit der zunehmenden Informationsflut stellen Unternehmen jetzt und in Zukunft vor neue Herausforderungen. Es gilt, das vorhandene Wissen so aufzubereiten, dass sich auch schwierige Sachverhalte in kürzester Zeit erfassen und weitergeben lassen. Dieser Aspekt gewinnt im Zuge des demografischen Wandels weiter an Bedeutung. Der Schlüssel zu komplexem Wissen liegt insbesondere in der Visualisierung des Know-hows. Wie das in der Unternehmenspraxis funktioniert, darüber sprach „wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte“ mit Jörg Steiss, General Manager MindManager EMEA, Corel GmbH – Mindjet. Dabei verrät er auch, wie er sich die Wissensarbeit von morgen vorstellt und welche Unternehmen dabei als Vorreiter gelten.

wm: Welche Bedeutung kommt Wissensmanagement in Unternehmen zu?

Jörg Steiss: Derzeit sehe ich hauptsächlich zwei treibende Faktoren, die Unternehmen regelrecht zur Einführung und Nutzung von Wissensmanagement-Prinzipien zwingen. Das ist auf der einen Seite eine sich immer schneller verändernde Welt, die Unternehmen zwingt, sich anzupassen und zu verändern, neue Strukturen aufzubauen und in diesen Strukturen Wissen um Prozesse, Abläufe und Märkte zu teilen.

Und auf der anderen Seite, fordert speziell in den zentraleuropäischen Ländern der demografische Wandel die Unternehmen, Wissen, das langjährige Mitarbeiter aufgebaut haben, an die nächste Generation weiterzugeben und nicht etwa im Nirwana verschwinden zu lassen.

wm: Wie weit sind wir auf dem Weg bis dahin schon gekommen?

Steiss: Ich denke, es gibt schon vielerprechende Ansätze und teilweise auch gute Lösungen. Ich glaube aber, dass noch großer Nachholbedarf besteht, bei der Einbindung unterschiedlicher Kulturen und Kommunikationsmentalitäten, um in den immer stärker internationalisierten Märkten ein einheitliches Verständnis von Wissen und dem Umgang mit Wissen herzustellen. Hier versagen oft die typisch europäischen Ansätze. Eine größere Flexibilität in der Art und Weise, wie wir Wissen dokumentieren und teilen, ist notwendig. Stichwort: Visualisierung.

wm: Mit welchen spezifischen Herausforderungen ist insbesondere der Mittelstand konfrontiert?

Steiss: Für den Mittelstand in Deutschland ist es wichtig, den Spagat zwischen Pragmatismus und möglichst umfassenden technischen Lösungen hinzubekommen. Da sind auf der einen Seite Investitionen in Höhe von mehreren hunderttausend Euro genauso schwer zu stemmen, wie auf der anderen Seite die Mitarbeiter auf die Herausforderungen in internationalen Märkten, insbesondere im Kommunikationsverhalten, vorzubereiten. Es gilt also gerade für den Mittelstand, das Machbare zu erkennen und dies mit leistbarem Aufwand erfolgreich einzuführen.

wm: Worin sehen Sie die größten Hindernisse im Umgang mit komplexen Daten und Informationen?

Steiss: Ganz klar in der Datenhaltung, dem Aufbau der wichtigen Datenstruktur und dem Zugriff auf die jeweils relevanten und aktuellen Daten. Wir sehen in der Praxis in allen Unternehmensgrößen die Schwierigkeit, mit steigender Datenmenge diese Problemstellung zu bewältigen. Die Frage: Was ist für dieses Projekt, diese Aufgabe oder diesen Prozess die Information, die ich brauche und mit anderen teilen muss? Lösungen wie Microsoft SharePoint, Intranets oder Strukturen auf Dateiservern liefern zwar sehr gute Lösungsansätze und helfen in der Praxis deutlich weiter, lassen für den einzelnen Mitarbeiter aber die Heraus-

→ Jörg Steiss über die Mehrwerte von Visualisierung



forderung, wie dieser für ihn relevante Informationen und Wissen für sich selbst aufbaut und kommuniziert. Zugriff auf Informationen heißt noch lange nicht, dass ich sie verstanden habe und in der Lage bin, sie effektiv und effizient zu nutzen und mit anderen zu teilen!

wm: Welche Rolle spielt das Thema Visualisierung für das Arbeiten 4.0?

Steiss: Visualisierung hilft vor allem dort weiter, wo Wissen und Informationen in Zusammenhang gebracht, Abhängigkeiten erkannt und Entscheidungen vorbereitet werden, aber auch kommuniziert und umgesetzt werden müssen. Visualisierung erleichtert jedem Einzelnen den Umgang mit diesen Herausforderungen. Arbeiten 4.0 wird immer mehr Information immer schneller zur Verfügung stellen, aber auch in Zusammenhang bringen müssen und die Relevanz von Informationen muss erkannt und geteilt werden. Deshalb führt meiner Meinung nach kein Weg an einer Visualisierung vorbei.

wm: Gibt es neue Entwicklungen, mit denen sich Wissensmanagement konfrontiert sieht?

Steiss: Was sich meiner Meinung nach gerade im letzten Jahrzehnt dramatisch verschärft hat, ist der Zeitdruck und die Reichweite, mit der Informationen und Wissen heute aufgebaut und geteilt werden müssen.

Während vor 15 Jahren traditionelle Kommunikationswege, wie etwa Post

und Fax, im Alltag noch zu finden waren, wird heute selbst die Beantwortung von E-Mails innerhalb von mehreren Stunden als langsam wahrgenommen. Die Echtzeitkommunikation über Messenger, WhatsApp und Facebook erzeugt immer mehr Druck, auch im beruflichen Alltag just-in-time zu kommunizieren. Da fehlt es oft an Geduld, Information sinnvoll und abgesichert aufzubereiten, denn der Zeitdruck steht über allem. Wissen sollte aber so aufgebaut werden, dass es eine nachhaltige Wirkung erzeugt und die Qualität der Information gesichert ist.

wm: Werfen wir einen Blick in die Zukunft. Wie sieht Wissensarbeit in fünf Jahren aus?

Steiss: Ich denke, der Druck in Echtzeit Informationen und Wissen global zur Verfügung zu stellen, wird weiter steigen. Allerdings wird es auch immer wichtiger werden, die Information in möglichst kurzer Zeit qualitativ optimiert zur Verfügung zu stellen. Dazu bedarf es insbesondere an Werkzeugen zur strukturierten Visualisierung wie etwa Mindjet MindManager, die dem einzelnen Menschen helfen, diese Herausforderung zu meistern. Außerdem wird Information in der Zukunft verstärkt nicht nur textuell und visuell, sondern immer öfter auch in Form von Videos und interaktiven Kommunikationsformen zur Verfügung gestellt werden.

wm: Und in 20 Jahren?

Steiss: In 20 Jahren werden wir so ein Interview wie dieses gerade vermutlich weniger in Schriftform, sondern sprachgesteuert als interaktiven Videoclip zur Verfügung stellen und nebenbei visuelle Begleit- und Sekundärinformation jederzeit abrufbar machen. Ich denke, die Technik wird in 20 Jahren wesentlich interaktive Informationen zur Verfügung stellen; die klassischen Ein- und Ausgabegeräte von heute werden durch allgegenwärtige sprach- und gestengesteuerte Anzeige- und Eingabegeräte abgelöst.

wm: Was muss geschehen, damit dieses Szenario tatsächlich Realität wird? Und was darf nicht passieren?

Steiss: Es müssen Lösungen entwickelt werden, die dem Anwender in seiner täglichen Arbeit Hilfestellung geben und Erleichterung verschaffen. Der Fokus darf

nicht allein auf der Technik liegen, sondern darauf, wie der einzelne Anwender, über alle Hierarchie- und Anwendungsebenen hinweg mit Unterstützung der Technik seine Arbeit besser, schneller und zielgerichteter erledigen kann. Die Angst vor Neuerungen muss der Neugier auf Verbesserungen ein Stück weit weichen, ohne dabei den Blick auf die Nachhaltigkeit und Qualität von Wissensbildung zu vernachlässigen. Information und Wissen die zur Verfügung gestellt werden, müssen anders überprüfbar sein und der Umgang mit ihnen erfordert mehr als nur die schnelle Verteilung.

wm: Wie gelingt Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen?

Steiss: Ich denke, wir sind da relativ gut, ohne perfekt zu sein. Durch den Einsatz unseres eigenen Werkzeuges schaffen wir einen guten Überblick und ein gutes Grundverständnis über alle zur Verfügung stehenden Informationen. MindManager hilft aber auch beim Teilen von Informationen. Und die Visualisierung beschleunigt all diese Prozesse. Was aber immer eine Herausforderung bleibt, ist das Abholen und Einbinden der Menschen in diese Prozesse. Ein gemeinsames Verständnis ist zwar mit unseren Werkzeugen sehr gut herzustellen, aber die Akzeptanz für das eigenverantwortliche Handeln muss auch im Herzen und im Verstand wachsen. Diese Probleme muss man zuerst auf der menschlichen Ebene lösen. Eine Herausforderung für jedes Unternehmen!

wm: Und wie sieht ihr persönliches Wissensmanagement aus?

Steiss: Meine Tagesorganisation erfolgt visualisiert in meiner Dashboard Map. Hier laufen alle Informationen aus Projekten, Meetings, Mails und dem Kalender zusammen. Den Wissensaustausch mit meinen Mitarbeitern und Kollegen versuche ich zielgerichtet, aber auch durch die persönliche Kommunikation zu steuern und zu verbessern. Mein Leitsatz, dass jeder Mitarbeiter mindestens in einer Fähigkeit besser sein sollte als ich selbst, erfordert auch innerhalb des Teams einen verstärkten Austausch und das Teilen von Informationen und Wissen. Besonders wichtig sind mir hierbei ein gemeinsames Verständnis von Prioritäten, Wechselwirkungen und Abhängigkeiten. Außerdem sollte unser tägliches

Arbeiten immer wieder mit den übergeordneten Zielen und Werten des Unternehmens synchronisiert werden.

wm: Welchen Tipp können Sie Unternehmen geben, die Wissensmanagement einführen wollen?

Steiss: Schaffen Sie zunächst ein gemeinsames Verständnis, was Sie mit der Einführung eines standardisierten Wissensmanagement-Prozesses erreichen wollen und welche Vorteile es dem einzelnen Mitarbeiter bringt. Gehen Sie danach pragmatisch vor und schaffen Sie durch realistische und überschaubare Schritte Erfolgserlebnisse. Die benötigt jeder bei einem solchen Prozess, der nie abgeschlossen sein wird. Wissensmanagement muss als andauernde Aufgabe verstanden werden und nicht als Projekt, das irgendwann abgeschlossen sein wird. Kommunikationsstile, Technik und Darreichungsform ändern sich und damit ist das Wissensmanagement auch immer wieder in einen Veränderungsprozess gezwungen. Da hilft es enorm, wenn mein persönliches Erfolgserlebnis zwischen durch meine Motivation zum Weitermachen und Optimieren steigert. Zu große Schritte am Anfang bergen das Risiko des Scheiterns und damit die Gefahr, das ganze Projekt in Frage zu stellen.

wm: Können Sie Unternehmen nennen, die als Vorreiter in Sachen Wissensmanagement agieren?

Steiss: Lassen Sie mich dazu einige Beispiele unserer Kunden anführen, die in besonderem Maße in speziellen Anwendungsfällen als Leuchtturmbeispiele gelten. Proctor & Gamble etwa hat einen neuen Prozess zur Entwicklung von Oral B Zahnbürsten aufgesetzt und dabei vor allem die Workflows der Patentanmeldungen verbessert. Oder die Robert Bosch GmbH, die den Umgang mit Projekten standardisiert hat und durch visualisierte Handbücher und Verfahrensanweisungen Hürden im Verständnis überwindet. Und nicht zuletzt auch das mittelständische Beispiel Messfeld GmbH aus Österreich, die das Thema Instandhaltung für ihre Kunden durch strukturierte Visualisierung in Maps wesentlich vereinfacht und den Umgang mit Fehlersuche und Wartung auf ein höheres Niveau bringt.

wm: Herr Steiss, vielen Dank für das Gespräch.