

Kompetenzen der Mitarbeitenden nutzen

Wissen gezielt anzapfen

Sträflich ist's, das durch die Mitarbeitenden angeeignete und somit dem Unternehmen bereitstehende Wissen ungenutzt veralten zu lassen. Das Wissen muss gezielt archiviert und zugleich aktiviert werden. Organisiert man dies effizient, kann man schneller und flexibler auf die Bedürfnisse des Markts und die Konkurrenz reagieren und die strategische Planung effizienter gestalten.

■ Von Regula Heinzelmann

In vielen europäischen Unternehmen gilt das Dokumentenmanagement – für das Managen von Wissen – als einer der entscheidenden Faktoren für den Geschäftserfolg. Dies zeigt eine Studie über Dokumentenmanagement-Strategien, die von Xerox bei VNU Research

in Auftrag gegeben wurde [1]. In sechs europäischen Ländern wurden 1238 kleine, mittelständische und grosse Unternehmen aus allen Branchen befragt.

■ 78 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass Dokumenten-Output-Geräte einen signifikanten Beitrag zur Produktivität der Mitarbeitenden im Büro leisten. 71 Prozent sag-

ten aus, dass Dokumente im Ablauf ihrer Geschäftsprozesse einen zentralen Stellenwert einnehmen.

■ In Italien betrachten 80 Prozent der Befragten Dokumente als entscheidend für den Erfolg ihrer Geschäftsprozesse, und sogar 90 Prozent gaben an, dass Dokumenten-Output-Geräte erheblich zur Produktivität der Mitarbeitenden beitragen.

■ In Deutschland erkennen 60 Prozent der Unternehmer die Bedeutung von Dokumenten, während in Grossbritannien und in den Niederlanden lediglich 45 bzw. 40 Prozent der Befragten Dokumentenmanagement zu schätzen wissen.

Schöne Theorie, mangelhafte Praxis

Allerdings zeigt die Studie, dass zwischen der theoretischen Einschätzung der Bedeutung von Dokumenten und der praktischen Umsetzung einer adäquaten Strategie noch grosse Lücken klaffen. Nur ein Drittel (34 Prozent) aller befragten Unternehmen haben bereits eine Strategie für das Dokumentenmanagement eingeführt. In den Niederlanden und in Italien verfügen schon 46 Prozent bzw. 45 Prozent der Unternehmen über eine Dokumentenmanagement-Strategie. In Frankreich sind es nur 25 Prozent, in Grossbritannien 28 Prozent und in Deutschland 38 Prozent.

Die Xerox-Studie zeigt, dass in vielen Unternehmen eine Analyse und Neuorganisation des Dokumentenmanagements erforderlich ist. Da dieses eng verbunden ist mit Wissensmanagement, ist zu empfehlen, dieses gleichzeitig mit dem Dokumentenmanagement zu untersuchen und neue Strategien zu entwickeln.

Ist-Zustand analysieren

Wenn man Wissens- und Dokumentenmanagement überprüfen will, stellt sich die Frage, wie weit Ansätze dazu im Unternehmen bzw. in der Abteilung bereits entwickelt sind.

■ Es ist Sache der Vorgesetzten, zu prüfen, wie sie und ihre Mitarbeitenden mit Wissen und Dokumenten umgehen.

■ Häufige Fehler sind mangelnde Transparenz, Ineffizienz, Fehlentscheidungen und Doppelspurigkeiten.

Eine ehrliche Bestandesaufnahme allein genügt nicht. Es ist notwendig, herauszufinden, was zu verbessern ist und auf welche Art.



Wissen der Mitarbeitenden ist «Treibstoff» für das Unternehmen: Nur wer es strategisch klug managt, kann es nutzen.

Checkliste: Wissen managen

1 Bestandesaufnahme

- Wie gehen ich, mein Team, die Geschäftsleitung mit Wissen um?
- Wird die Aneignung und Verwertung von Wissen blockiert?
- Wird für die Arbeit immer wieder neues Wissen beschafft?
- Werden die neuen Informationen zweckmässig ausgewählt?
- Welches Wissen ist für das Unternehmen, die Abteilung, die einzelnen Personen wichtig?
- Welchen Zugriff hat unser Team zu wichtigen Informationen?
- Zu welchem wichtigen Wissen hat unser Team keinen Zugang?
- Wo wird mit diesem Wissen falsch oder besonders gut umgegangen?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es?
- Welche Computerprogramme sind für das Wissensmanagement in unserem Unternehmen geeignet?

2 Ziele setzen, Nutzen definieren, Wissen sammeln

- Welche Kenntnisse unterstützen bestimmte Strategien?
- Welche Informationen benötigen wir für welche Projekte?
- Welche Informationen brauchen wir, um eine Strategie für ein bestimmtes Ziel zu entwickeln?
- Wer sollte was in welchem Umfang wissen und Zugang zu den entsprechenden Dokumenten haben?
- Welches Wissen ist nicht unbedingt notwendig, aber inspirierend?
- Wie kann man den Nutzen bestimmter Massnahmen des Wissensmanagements in Geld umrechnen?
- Wie können wir Wissen ausserhalb des Unternehmens beschaffen?
- Welche Datenschutzvorschriften sind zu befolgen?
- Wie können wir die Daten sichern?

3 Kontrolle

- Haben wir unsere Ziele erreicht?
- Können wir das gesammelte Wissen anwenden?
- Haben wir sinnvoll selektioniert?
- Haben alle Mitarbeitenden Zugang zu den Informationen bzw. den Dokumenten, die sie benötigen?
- Haben die befugten Personen leichten Zugriff und Unbefugte nicht?
- Funktioniert die Kommunikation zwischen den beteiligten Mitarbeitenden?
- Werden die Vorschriften über Datenschutz und Datensicherheit befolgt?
- Können wir das Vorgehen verbessern?
- Welche neuen Ziele sind zu setzen?



■ Es ist sinnvoll, einen Fragebogen an die Angestellten zu verteilen und nachher Gespräche zu führen.

■ Zur Bestandesanalyse gehört auch, dass man herausfindet, welche Wissenssysteme und Informationsinfrastrukturen bereits zugänglich sind. Häufig sind dies weit mehr, als man denkt.

■ Es schadet auch nichts, gelegentlich die Archive durchzusehen. Dabei soll man sich nicht scheuen, alles zu entsorgen, was veraltet oder überflüssig ist. Nachher hat man einen besseren Überblick.

Viele Unternehmen verlieren im Zug von Reorganisationen einen Teil ihres Wissens.

■ Deswegen muss man festlegen, was zu bewahren ist und von wem.

■ Gerade, wenn es um Wissen aus früheren Zeiten geht, können die Kenntnisse von älteren und sogar pensionierten Mitarbeitenden notwendig sein. Zum Wissensmanagement gehört deshalb eine gute Zusammenarbeit mit langjährigen Angestellten.

Ziele setzen

Niemand arbeitet gern ins Blaue, ohne zu erkennen, was die Arbeit nützt. Dies könnte aber leicht beim Wissensmanagement passieren. Es besteht die Gefahr, dass man eine Flut von Wissen ansammelt und den Überblick verliert.

■ Deswegen soll man immer fragen, wie man ein bestimmtes Wissen anwenden könnte und wem bzw. für welche Projekte es Nutzen bringen könnte.

■ Am meisten bringen wohl die konkreten Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden bzw. die Teams. Dabei wird festgelegt, wer welches Wissen sammelt und bis wann. Diese Ziele werden am besten möglichst konkret formuliert, beispielsweise: «Bis 1. September wollen wir genügend Unterlagen haben, damit wir das Projekt X durchführen können.»

■ Zu beachten ist, dass Wissen nicht immer direkt anwendbar sein muss. Wissen, das vielleicht nur indirekt mit einem Projekt zu tun hat, kann dazu führen, dass man Probleme aus einer neuen Perspektive analysiert.

Für Dokumentenmanagement ist eine klare Definition notwendig, was als «Dokument» zu betrachten ist, beispielsweise: Drucksachen auf Papier, Schilder, Videobänder, Computerdateien. Gespräche gelten normalerweise nicht als Dokumente, hingegen Ge-

sprächsprotokolle, die sogar als Bestandteile von Verträgen gelten können.

■ Wichtig ist, die Regeln des Datenschutzes zu beachten. Die schweizerischen Regeln über Datenschutz sind im Datenschutzgesetz (DSG) und in der Datenschutzverordnung festgelegt.

Spätestens bei der Bewertung zeigt sich, welche Qualität die formulierten Zielvorstellungen hatten. Wissensmanagement kostet Geld und beansprucht Management-Ressourcen, es darf also nicht zum Selbstzweck werden.

■ Deswegen muss man immer wieder kontrollieren, ob man die Wissensziele erreicht hat, ob sie sinnvoll und effizient sind, wo die

Fehler liegen und was man besser machen könnte.

Kosten-Nutzen-Analyse

Überwachung von Kosten und Nutzen ist eine Voraussetzung, um sinnvolle Strategien durchzuführen.

■ Ein wichtiges Ziel ist, Bereiche mit verborgenen Aufwendungen transparent zu machen. Dies ermittelt man mit einer Analyse der Kosten für Veröffentlichung, Druck, Verteilung, Speicherung und Vernichtung überzähliger oder veralteter Dokumente.

■ Oft liegt der einzige Weg, um ein realistisches Bild der eigenen Situation zu gewinnen, im Vergleich der internen Leistung ge-

gen externe Richtwerte (Benchmarking). Öffentlich verfügbares Zahlenmaterial zu diesem Thema ist allerdings meistens so allgemein, dass man es nicht direkt auf individuelle Umstände anwenden kann. Eine Beratung von aussen kann nützlich sein.

Das Tempo der Wissensverteilung und Dokumentation muss dem der geschäftlichen Vorgänge angepasst werden. Oft werden Informationen und die betreffenden Dokumente zu langsam verarbeitet oder bleiben sogar irgendwo hängen.

■ Die Einführung einer Kontrolle der Kosten und der Effizienz verbessert auch den Zugang zu notwendigen Informationen.

Weiter sind Verfahren zu entwickeln, um überflüssige Dokumente und unnötigen Papierverbrauch zu verhindern. Dem Personal muss klar werden, wie man Zeit und Aufwand spart. Wichtig sind auch im Kosten-Nutzen-

Bereich regelmässige Kontrollen, wie die Massnahmen durchgeführt werden und wie weit sie sinnvoll sind.

Kundenservice pflegen

Eng mit dem Wissens- und Dokumentenmanagement verbunden ist der Kundenservice. Wenn ein Unternehmen seinen Kunden gegenüber transparent auftreten und Fehler vermeiden will, müssen die Kommunikationsprozesse höchsten Qualitätsstandards genügen.

■ Allein die schnellere Bearbeitung von Kundenanfragen kann schon eine Steigerung der Kundenbindung bewirken.

■ Wenn man die Informationen der Kundenservice-Mitarbeitenden nutzt, lässt sich der Zeitaufwand für die Bearbeitung telefonischer Kundenanfragen erheblich reduzieren. Dadurch verbessern sich die Kundenzufriedenheit und die Markentreue. Und nicht zuletzt haben Kunden manchmal nützliche Anregungen,

wie man das Angebot oder den Service verbessern oder neue Produkte entwickeln könnte.

[1] Information zur Xerox-Studie: Tel. 0800 55 25 55 (Call Centre), www.xerox.ch, www.xerox.com

AUTORIN

Regula Heinzelmann, lic. iur., 8032 Zürich, ist tätig als Buchautorin und Fachjournalistin.

Tel. und Fax 044 422 81 42
rhz@bluewin.ch

ONLINE

www.wissensmanagement.net

<http://de.wikipedia.org/wiki/Dokumentenmanagement>

www.internetmanagement.ch

[/index.cfm/fuseaction/shownews/newsid/391](http://www.internetmanagement.ch/index.cfm/fuseaction/shownews/newsid/391)

www.xerox.ch

www.xerox.com

www.heinzelmann-texte.ch