

Das Gedächtnis eines Unternehmens

Computer, Smartphone und Tablet machen das entscheidende Know-how eines Unternehmens immer und überall zugänglich. Doch heißt das, dass es im entscheidenden Moment auch immer zum Einsatz kommt? Schön wäre es.

INTERVIEW TILL Schröder

Seit Jahrhunderten geben Meister ihr Können an Lehrlinge weiter, und alt-ehrwürdige Bibliotheken bewahren die Wissensschätze der Menschheit. Mit den modernen Technologien jedoch wurde (fast) alles anders. Der Wissenschaftler Mathias Groß beschäftigt sich in vielen Projekten mit den rasant zunehmenden Informationsmengen heutzutage. Er weiß, dass Wissen nur dann die gewünschte Wirkung entfaltet, wenn es zeitgemäß gemanagt wird. Und dass sich so manches im Wissensmanagement nie ändern wird.

MORE: Es sind die spontanen Einfälle im Produktionsalltag, das Feedback eines Kunden beim Verkaufsgespräch und die wertvollen Hinweise eines erfahrenen Kollegen, in denen sich das Wissen eines Unternehmens zeigt. Wie sammelt man das so, dass alle Mitarbeiter darauf zugreifen können?

Mathias Groß: Das Wissen eines Unternehmens besteht natürlich aus viel mehr als dem. Aber was Sie ansprechen, ist trotz Digitalisierung noch immer nicht einfach zu lösen. Die meisten lernen von erfahreneren Mitarbeitern. Viele Unternehmen versuchen

es auch mit digitalen Medien. Doch das Telefon, über das man schnell eine Frage klären kann, und der Austausch in der Kantine oder in der Kaffeeküche haben im Wissensmanagement der meisten Unternehmen nichts von ihrer Wichtigkeit verloren.

Also ist die Digitalisierung noch nicht wirklich im heutigen Wissensmanagement angekommen?

Im Gegenteil: Das zwischenzeitlich etwas angestaubte Thema Wissensmanagement erhält deshalb gerade neuen Schwung. Heute sind wir es gewohnt, immer und überall erreichbar zu sein – und ebenso uneingeschränkt auf Informationen zurückgreifen zu können. Das hat auch das verbreitete Verhältnis zum Lernen verändert: Man lernt heute weniger, stattdessen googelt man mehr und findet – hoffentlich – die richtige Information. Ein Mitarbeiter im Außendienst zum Beispiel nutzt Smartphone und Tablet, um Fragen des Kunden zu sehr spezifischen Produktdetails zu beantworten. Er ruft diese Informationen erst in dem Moment ab, in dem er sie braucht. Nicht vorher. Das heißt dann „Performance Support“.

Heißt das, Lernen gehört der Vergangenheit an?

Nein, vieles müssen Sie auch in Zukunft lernen. Sprachen zum Beispiel: Ein Gespräch hat für mich eine ganz andere Qualität, wenn kein Sprachroboter zwischen mir und meinem Gegenüber steht. Auch ein Verkaufsgespräch sollte man erst einmal eins zu eins üben, bevor man es mit Erfolg führen kann. Für eine solide Kundenbetreuung ist eine Schulung unerlässlich. Deshalb ist eine gute Trainerin oder ein guter Trainer durch nichts zu ersetzen. Da diese aber nicht so leicht zu finden sind und nicht jederzeit an beliebigen Orten auf der Welt sein können, muss die Wissensvermittlung durch die Lernmedien, die uns heute zur Verfügung stehen, ergänzt werden. Das hat wiederum Einfluss auf die Struktur, den Inhalt und die Dauer von Präsenzschulungen.

Inwiefern?

Eine Schulung benötigt Zeit. Die Verkaufsmitarbeiter eines Händlers müssen dafür anreisen und fehlen wertvolle Tage im eigenen Unternehmen. Händler erwarten deshalb, dass ein Lieferant gut aufbereitete Produktinformationen

zur Verfügung stellt, mit denen sich die Verkäufer zu Hause und am Arbeitsplatz einarbeiten können. Dadurch werden die Vor-Ort-Trainings effizienter. Nach guter Vorbereitung können sich Hersteller und Handelspartner in kurzen Trainings auf Vertiefung, Üben und Incentive konzentrieren: sich kennenlernen, austauschen und den Kontakt pflegen.

Wie gehen die Hersteller auf die Erwartungen der Händler ein?

Die innovativen Hersteller bieten ihre Trainings über mehrere Kanäle an. Statt langer Vorträge mit Power-Point-Folien ist dort die Wissensvermittlung ein interessanter Mix aus Onlineangeboten und Präsenzveranstaltungen. Wir sprechen hier von der „Choreografie“ der Wissensvermittlung. Sie müssen das Wissen über ein Produkt je nach Zielgruppe anders aufbereiten und über die richtigen Kanäle verteilen. Ein Verkäufer zum Beispiel hat wenig Zeit und mag Wettbewerb. Die richtigen Formen für ihn sind deshalb kurze, interessante Videos und Wissensspiele. Die spielerische Vermittlung von Wissen liegt im Trend – aber nicht bei allen. Bei Architekten etwa hat ein Quiz kaum Sinn. Zu ihrem Arbeitsalltag passen eher visuell ansprechende Darstellungen von Stilwelten auf dem iPad.

Geht dieses Wissen nicht verloren, wenn die geschulten Verkäufer den Job wechseln?

Ja, das muss man leider sagen. Umso mehr macht es daher für die Hersteller Sinn, Produktinformationen – und nicht nur diese – unabhängig von den Schulungen aufzubereiten und digital zu konservieren. Videos, Web Based Trainings, Wissensnetzwerke und sogenannte Kollaborationssoftware können hier nützlich sein. Aber dieses digitale Gedächtnis eines Unternehmens entfaltet nur dann seine Wirkung, wenn es auch genutzt wird. Und hier liegt die noch größere Herausforderung für die Unternehmen. Den Unternehmen muss es etwas wert sein, dass ihre Mitarbeiter das Lernangebot

ZUR PERSON

MATHIAS GROSS

ist seit 1998 Professor für Wirtschaftsinformatik an der Leuphana Universität Lüneburg (DE). Sein Schwerpunkt liegt auf E-Business und Wissensmanagement. Er leitet zudem die von ihm mitgegründeten Institute für interaktive Medien „congenius“ und für Elektronische Geschäftsprozesse (IEG).



→ „kaufen“ – genauso, wie es ihnen etwas wert ist, dass Kunden ihre Produkte kaufen. Ich muss das Lernangebot bewerben, mit Incentives verbinden, es also möglichst attraktiv verpacken.

Einige große Händler bieten Plattformen an, auf denen Hersteller ihre Videos, Wissensspiele und Texte ablegen können. Was halten Sie von dem Trend?

Wir kennen das aus dem Elektronikhandel. Dort stellen Hersteller wie Sony, LG und Bose, Miele, Liebherr und Bauknecht ihre Online-Produktschulungen auf die Lernplattformen der Handelsketten. Diese Informationen sind allerdings marketinggetrieben. Die Händler stehen also vor

Dieses Problem ist wie ein Stück Seife, das einem immer aus der Hand glitscht. Mitarbeiter wechseln ihre Arbeitgeber häufiger als früher. Außerdem ist die Wissensmenge heute enorm gewachsen. Das liegt nicht nur daran, dass Produkte in immer kürzeren Abständen auf den Markt kommen. Auch die Datenmenge über Märkte, Kunden und Mitbewerber ist dynamisch gestiegen. Aus Informationen wird aber erst durch Verknüpfung, Interpretation und (subjektive) Bewertung Wissen. Diese Übersetzung müsste theoretisch jeder Mitarbeiter leisten – und sich dann auch noch die Mühe machen, dieses Wissen zu dokumentieren. In der Praxis bleibt das eher die Ausnahme.

Woran hakt es dabei?

Je nach Unternehmenskultur fehlen den Mitarbeitern neben ihrer eigentlichen Aufgabe die Zeit und die Anerkennung für das Wissensmanagement. Sie fragen sich: Wieso soll ich das machen? Gerade die wenigen Mitarbeiter, die am meisten wissen, die Know-how-Träger, haben keine Zeit. Mit einer Kultur der Wertschätzung des Wissensmanagements können Unternehmen dem allerdings entgegenwirken. Man geht auf erfahrene Mitarbeiter zu und sagt ihnen: Was du weißt, ist mir wichtig. In drei Jahren gehst du in den Ruhestand – wie können wir dein Wissen bis dahin dokumentieren?

Wie dokumentiert man das Wissen?

Es gibt Unternehmen, die sich dafür viel Zeit nehmen. Sie führen Interviews mit dem Mitarbeiter, machen Videos von seinen Arbeitsroutinen. Für diese Dokumentationen gibt es Spezialisten, die ein gut strukturiertes System entwickelt haben, mit dem sie Wissen aufarbeiten, ablegen und unter Umständen sogar medial abrufbar machen. Die Gefahr ist jedoch groß, dass diese Ordner, CDs und Onlineverzeichnisse mit dem Material unberührt im „Regal“ einstauben.

Also ist auch hier die richtige Vermittlungschoreografie gefragt?

Das Wissen muss je nach Mitarbeiter anders aufbereitet werden. Die technologischen Entwicklungen kommen uns hierfür entgegen: Die Bedienung

dem Problem, diese Informationen in vergleichendes Wissen umzuformulieren, sodass die Verkäufer den Kunden die Unterschiede zwischen den Marken erklären können. Also bleibt den Händlern ein eigener Schulungsaufwand nicht erspart, auch wenn sie ihre Plattformen von den Herstellern befüllen lassen.

Wohin geht der Trend: Zu Plattformen der Hersteller, auf die Verkäufer extern zugreifen, oder zu Plattformen der Händler, auf die Hersteller ihre Produktinfos laden?

Es gibt beide Wege. Die Zugriffe auf die Plattformen geben wertvolle Hinweise über Kundeninteresse und Schulungsbedarf des Verkaufspersonals. Um diese Daten dreht sich heute alles. Da will jeder gern die Datenhoheit behalten.

Infomaterial und Trainings kosten Geld. Deshalb sollte der Wissensverlust auf ein Minimum reduziert werden. Ein neues Problem?

» *In Zukunft werden immer mehr Menschen lernen können, denn die Mittel dafür werden immer besser.* «



Mathias Groß, Leuphana Universität Lüneburg



Virtual Reality kann die Weiterbildungen in vielen Themen emotionaler und damit erfolgreicher machen.

der Lernsoftware wird einfacher. In Zukunft spricht man mit den Geräten oder besser: mit einem virtuellen Trainer, dem Avatar. Der wird individuell auf Lernbedarf, Lernvermögen und Fortschritte jedes Mitarbeiters eingehen. Der Lernende erhält täglich maßgeschneiderte Portionen, die er verarbeiten kann. Dieses sogenannte Adaptive Lernen wird dazu führen, dass die Menschen das Lernangebot erhalten, das sie benötigen. Und in den kommenden Jahren werden Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) das digitale Lernen dramatisch verändern. Spröde Themen wie Sicherheit am Arbeitsplatz oder Brandschutz werden mit VR spannend: In der 3-D-Brille stehe ich vor Feuer, drehe mich um, sehe den Brandlöscher hinter mir ... VR wird den Trainingsmarkt revolutionieren! Die Zukunft lässt einiges erwarten.

Herr Professor Groß, wir danken Ihnen für das Gespräch.

FACHBEGRIFFE DES E-LEARNING

E-LEARNING

Seit den ersten Bücherrädern, die das gleichzeitige Lesen mehrerer Bücher vor mehr als 400 Jahren erleichterten, macht Technik das Lernen effizienter. Beim engl. „Electronic Learning“, kurz: E-Learning, unterstützen elektronische und digitale Medien den Lernenden.

WEB BASED TRAINING

Im Unterschied zum Computer Based Training werden die Lerninhalte beim WBT nicht nur per Video, Animation und Text weitergegeben, sondern durch direkten Austausch über Medien von E-Mail bis Videokonferenz (Webinar) mit dem Trainer ergänzt.

KOLLABORATIVSOFTWARE

Als Alternative zur E-Mail werden Arbeitsplattformen wie BSCW, Microsoft SharePoint oder IBM Notes immer beliebter, die die Zusammenarbeit in Teams über örtliche und zeitliche Distanzen hinweg ermöglichen.

GAMIFICATION

Menschen und viele Tierarten eignen sich wesentliche Fähigkeiten durch Spielen an. Die Gamification (von engl. „game“ – Spiel) bezeichnet den Trend, Spieldesignprinzipien auf Lernmedien als Motivation anzuwenden.