



wissens

Das Magazin für Führungskräfte

management

Titelthema **16**

Wiedersehen macht Freude:

Unternehmen entdecken die Vorteile von Enterprise Search

Praxis Wissensmanagement **10**

Effizienter Wissenstransfer wie
im Flug: Die Kunden-Hotline
von Alitalia

Dokumentation + Kommunikation **28**

Nichtwissensmanagement – oder
die organisationale Kultivierung
von Nichtwissen

Human Resources **38**

Stilles Wissen anzapfen,
anschaulich und begreifbar machen

Trends **44**

Wissen und Management –
die zwei Seiten einer Medaille

Umfassendes Online-Archiv
für Abonnenten kostenfrei unter
www.wissensmanagement.net

Henriette Katharina Lingg

Stilles Wissen anzapfen, anschaulich und begreifbar machen



duktentwicklungsprozesses arbeitete Wingefeld z.B. mit acht begleitenden Simulationen, eine davon war der Frage Wartungsfreiheit gewidmet. Die Servicetechniker zeigten einen neuen Blickwinkel auf: Die Kunden, insbesondere die direkten Bediener der Maschine, möchten regelmäßig betreut werden, um ihre Fragen und Probleme loszuwerden. Ein Aspekt, der normalerweise nicht auf dem Radar der Konstrukteure liegt.

In der Umsetzung dieser Erkenntnis verfolgten die Konstrukteure weiterhin das Ziel, die Maschine robust und langlebig zu konstruieren, parallel dazu erarbeitete Wingefeld mit der Serviceabteilung ein neues Kunden-Service-Konzept, welches heute einen markanten Anteil zum Gesamtumsatz beiträgt. Wingefeld ist es durch seine Art der Steuerung und Begleitung gelungen, den Produktentwicklungsprozess von 3,5 Jahren auf neun Monate zu verkürzen – bei gleich bleibenden Kapazitäten ist dies eine Verkürzung von fast 80 Prozent.

Nachgefragt: Wie funktionieren Simulationen in der Praxis?

Im folgenden Interview wird deutlich, dass das Anzapfen und Begreifbarmachen des stillen Wissens praxisorientiert sein kann und keiner großen Inszenierungen bedarf.

Lingg: Wie lange dauern Ihre Simulationen und wie gehen Sie dabei vor?

Wingefeld: Nach ca. 30 Minuten bis einer Stunde vereinbaren wir die nächsten Schritte. Ich prüfe zuerst, welche Elemente (z.B. Konstruktionsteile) wir brauchen – die Personen, die dann diese Rollen einnehmen, bekommen etwas Aussagekräftiges in die Hand, z.B. eine Fettpresse für Schmiermittel oder eine CD für Software. Bereits bei der ersten Befragung, nachdem sich die Elemente in Bezug zueinander positioniert haben, gibt es wesentliche Erkenntnisse. Sehr schnell können z.B. Konstrukteure etwas damit anfangen, wenn der Schaltkasten an der Rückseite einer Maschine beschreibt, dass es ihm heiß wird. Diese Aussage mag für Außenstehende vielleicht grotesk klin-

„Softwareprozesse sind Wissensprozesse“, beschrieb der Geschäftsführer Thomas Mödl Zweck und Inhalt der Softwareentwicklung: „Die Informationstechnik formt das Wissen über Geschäftsabläufe zu Computerprogrammen um, die dann die Abläufe in Unternehmen automatisieren und regeln.“ Entsteht das stille Wissen in Organisationen nicht ähnlich? Dieses Wissen ist wie Software codiert und in Routinen, nicht direkt zugreifbar beim Einzelnen oder im Zusammenspiel eines Teams abgespeichert. Es für Steuerungs-, Strategie- und Problemlösungsprozesse direkt nutzen zu können, wäre ein enormer Wettbewerbsvorteil. Die Systemaufstellung kann diese wertvolle Decodierungsleistung erbringen. Einige Manager haben diesen entscheidenden Vorteil bereits erkannt und setzen Systemaufstellungen erfolgreich in der Praxis ein.

Systemaufstellungen im Maschinenbau

Michael Wingefeld, Diplom-Ingenieur für Automatisierungstechnik, ist einer dieser innovativen Vorreiter. Als Interimsmanager, mit der Spezialisierung Entwicklung von Maschinen und Servicegeschäft, ist er immer wieder für technologisch führende Maschinenbauer tätig. Er setzt Simulationen, wie er seine Art der Systemaufstellungen nennt, als Methode zur Begleitung von Entwicklungs-, Konstruktions- und Serviceprozessen ein. Ein eindruckliches Beispiel zeigt, wie er bei der Neukonstruktion einer Maschine die Perspektive der Servicetechniker integrierte.

Konstrukteure und Servicetechniker – zwei Welten. Dazu kommt noch, dass das Wissen der Servicefachleute nicht explizit ist. Es ist gesammeltes Erfahrungswissen, eine direkte Übersetzung in den Konstruktionsprozess ist nur schwer möglich. Im Rahmen dieses Pro-

© axwimi / PIXELIO – www.pixelio.de

gen – Konstrukteure überlegen, was sie ändern müssen und können. Ich als Manager und Begleiter des Prozesses halte mich heraus. Ich nehme die Impulse des Systems, also z.B. die Aussage des Schaltkastens, auf und befrage das Kühlaggregat, wo es denn besser platziert wäre. Das Wissen steckt im System und wird in Form dieser Aufstellungsgeschichte sichtbar und begreifbar. Diese Geschichten müssen dann in der Organisation auf die Reise geschickt werden.

Lingg: Wie werden Erkenntnisse aus der Simulation in der Praxis umgesetzt?

Wingefeld: Nach der Simulation fassen wir die Ergebnisse zusammen und vereinbaren, wer was macht – klassische Methode. Ein Unterschied besteht darin, dass ich darauf achte, dass die Beteiligten, die eine bestimmte Rolle hatten – wie z.B. die Linearführung oder der Schaltkasten – ihre Geschichte dann weiter tragen. Wenn der Einkäufer sich auf die Suche nach einer neuen Linearführung machen muss, bitten wir die Linearführung aus der Simulation mit dem Einkäufer, die Anforderungen zu diskutieren. Jede einzelne Simulation ist Teil eines umfassenderen Prozesses. In jedem Schritt generieren wir kollektives Wissen, welches auch dann im Unternehmen wirkt, wenn bei den einzelnen Simulationen unterschiedliche Personen beteiligt sind. Mit dieser Arbeit betreiben wir eine Art implizites Change Management: In einem Unternehmen haben wir ein Neukonstruktionsprojekt mit Simulationen begleitet und ein anderes klassisch aufgesetzt. Im Projekt mit Simulationen waren die Geschichten, die erzählt wurden einfacher, das Wording ein anders, es hatte sich so etwas wie eine neue Sprache gebildet. Der Entwicklungsprozess des Simulationsprojektes verlief reibungsreicher, war signifikant schneller abgeschlossen und es kamen dabei wesentliche Aspekte zum Vorschein, die bisher nicht in Betracht gezogen wurden. Auch nicht eingebundene Mitarbeiter konnten schnell überzeugt werden.

Lingg: Was ist Ihr Erklärungsmodell dafür, dass Wissen im System auf diese Weise nutzbar gemacht werden kann?

Wingefeld: Das Warum ist in der Praxis für die Techniker und Ingenieure und für mich weniger wichtig. Wir sind Maschinenbauer – ich, wir wollen etwas bauen! Dazu müssen wir nicht jedes hilfreiche Phänomen verstehen: Hauptsache es hilft und funktioniert.

Anwendungsmöglichkeiten von Systemaufstellungen

Tatsächlich gibt es für das Phänomen, dass Menschen an einem bestimmten Platz in einer Rolle, wie z.B. einem Schaltkasten, verblüffende, erkenntnisreiche Aussagen machen können, einige spannende Erklärungsmodelle. Diese reichen von der Quantenphysik bis zur buddhistischen Philosophie. Für die Praxis gilt: Die Systemaufstellung ist eine sehr effiziente Methode zur Visualisierung von komplexen Situationen und zur Simulation von Lösungsansätzen, die das Wissen der Organisation nicht nur auf der individuellen Ebene anzapft, sondern auch das kollektive Wissen mit einbezieht. In Management- und Unternehmenskontexten dienen sie u.a.:

- zur Klärung von komplexen Situationen,
- zur Erarbeitung und Verifizierung von Strategien, Konzepten, Anforderungsprofilen,
- zur Überprüfungen von Entscheidungsalternativen, Strukturen, Leitansätzen, Werten und Zielen,
- zum Erkennen von Ressourcen, Blockaden, Widerständen sowie
- zur Unterstützung in Innovations- und Entwicklungsprozessen.

Als Leiter Personal- und Führungskräfteentwicklung eines internationalen Bankdienstleisters nutzte Thomas Siemon mit seinem Team Systemaufstellungen, um eigene Konzepte und Vorstandsvorlagen zu überprüfen und zu verbessern. „Der Vorteil dieser Art zu arbeiten bestand nicht nur darin, dass wir die Interessen der verschiedenen Stakeholder angemessen berücksichtigen konnten, es war auch deutlich spürbar, dass mein Team im Nachhinein klar hinter den Maßnahmen stand und die Umsetzung ins Unternehmen hinein schneller und harmonischer verlief“, berichtet Siemon.

Fazit:

Effizienter als jede andere Methode visualisiert die Systemaufstellung die Dynamiken in Bezug auf eine Fragestellung und öffnet dadurch einen Zugang zum „tacit knowledge“, dem gemeinsam geteilten impliziten Wissen, welches elementar entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens ist. Diesen Schatz nutzbar zu machen und daraus konkrete Schritte für den Organisationsalltag abzuleiten, ist sicherlich eine Zukunftsvision, aber vielleicht auch die Antwort auf viele Herausforderungen. Vielleicht sollten sich die Manager einmal im Raum positionieren und in die Rolle des Kunden schlüpfen, um zu erfahren, ob das neue Produkt überhaupt ankommt – statt diese Frage in endlosen und wenig ergiebigen Meetings zu diskutieren ...

Literatur:

- [1] Rosselet, Senoner, Lingg: Management Constellations – Mit Systemaufstellungen Komplexität managen, Klett-Cotta 2007
- [2] Gerd Girgenzer, Bauchentscheidungen, Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, C. Bertelsmann, 2007



Die Autorin:

Henriette Katharina Lingg ist Unternehmensberaterin und Coach. Nach ihrer kaufmännischen Ausbildung studierte sie BWL und sammelte Management- und Führungserfahrung. Fortbildungen u.a.: Dialogprozessbegleitung, Großgruppenarbeit, Systemische Beratung und Therapie. Sie arbeitet mit Systemaufstellungen im Unternehmenskontext seit 1999.

lingg@wissensmanagement.net