

EXPERTENINTERVIEW JÖRG DIRBACH

Buchautor sowie Chief Knowledge Officer und Partner bei Zuehlke



Jörg Dirbach ist Chief Knowledge Officer und Partner bei Zuehlke – einem Schweizer Engineering- und Beratungsunternehmen mit rund 500 Mitarbeitern, das mit Niederlassungen in der Schweiz sowie in Deutschland, Österreich und Großbritannien vertreten ist.

Er beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren – zunächst als Entwickler und Berater sowie später als Business Unit Manager bei Zuehlke – mit der Frage, wie man effektiver und effizienter Software entwickeln kann.

Jörg Dirbach ist Verfasser des Buches „Software entwickeln mit Verstand – Was Sie über Wissensarbeit wissen sollten, um Projekte produktiver zu machen“, Herausgeber des Blogs www.wissensarbeiter.org und gefragter Redner auf Veranstaltungen zu den Themen „Softwareentwicklung“, „Wissensarbeit“ und „Wissensmanagement“.

Bedeutung der Wissensarbeit(er)

Wissensmanagement wurde lange mit dem Ziel verfolgt, Wissen im Unternehmen zu sichern und als Ressource verfügbar zu machen. Wie die Erfahrung zeigte, war der Erfolg eher gering. Managementansätze, die auf die Optimierung der Wissensarbeit setzen und den Wissensarbeiter in den Fokus stellen, sind noch nicht weitflächig im Bewusstsein der Führungskräfte verankert. Allerdings reift gerade auch in der Softwareentwicklung ein Bewusstsein dafür, dass wir mit den herkömmlichen Optimierungsmethoden nicht mehr weiterkommen.

Softskill-Themen sind immer stärker in den Fokus gerückt.

Dies lässt sich gut an den etablierten Konferenzen im Bereich der Softwareentwicklung ablesen. Bis vor etwa 5 Jahren standen noch neue Tools und Technologien zum Programmieren fast ausschließlich im Zentrum der Diskussion. Seither sind Softskill-Themen wie Teamarbeit, Kommunikation und Zusammenarbeit oder Konfliktbewältigung immer stärker in den Fokus gerückt. Entsprechende Vorträge machen heute etwa ein Drittel der Konferenzprogramme aus.

Bei Zuehlke starteten wir 2010 ein großes Wissensmanagement-Projekt. Ausgangspunkt hierfür war das Wachstum des Unternehmens. Zuehlke ist heute an 8 Standorten in verschiedenen Ländern vertreten. Da funktioniert der Flurfunk nicht mehr. Die Mitarbeiter in Zürich wussten nicht immer genau, was gerade in Frankfurt, München oder London passierte. Unser Ziel war es also, die Transparenz über das vorhandene Wissen und die laufenden Aktivitäten zu erhöhen und dadurch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu verbessern.

Zu Besonderheiten des Managements von Wissensarbeit(ern)

Man muss als Manager die Leute oft „an der losen Leine laufen lassen“.

Wissensarbeit ist ein individueller Prozess, der sich nicht in einem Kochbuch darstellen lässt. Entsprechend stellt das Management von Wissensarbeitern ganz andere Anforderungen. Ein Mikromanagement, also das Kontrollieren einzelner Schritte, funktioniert nicht. Man muss als Manager die Leute oft „an der losen Leine laufen lassen“. Dazu gehört, ihnen ein hohes Maß an Selbstbestimmung und Verantwortung zuzugestehen.

Erst die konkrete Aufgabenstellung macht es möglich, auf das Wissen zuzugreifen.

Ebenso funktioniert es nicht, Wissen zu extrahieren und in einem Dokument oder einer Datenbank zu erfassen. Wissen ist gebunden an eine Person und auch nicht immer abrufbar. Versuchen Sie einmal aufzuschreiben, welche Personen Sie alle kennen. Keine Chance! Wenn Ihnen aber eine Person begegnet, wissen Sie es. Erst die konkrete Aufgabenstellung macht es also möglich, auf das Wissen zuzugreifen. Wir benötigen einen Weg, um das Vorhandensein dieses Wissens transparent zu machen, damit bei Bedarf der richtige Experte rasch gefunden, in die Lösung der Aufgabenstellung involviert und somit das im Unternehmen vorhandene Wissen optimal genutzt werden kann.

Der Geschäftserfolg hängt von der individuellen Motivation der Wissensarbeiter ab.

Der Geschäftserfolg in einem wissensintensiven Unternehmen hängt weniger von der Prozessgestaltung an sich als vielmehr von der individuellen Motivation der Wissensarbeiter ab. Man muss sich also Gedanken darüber machen, wie man Mitarbeiter motivieren und an das Unternehmen binden kann. Dabei haben Wissensarbeiter nicht nur den Arbeitsvertrag im Kopf. Sie schöpfen einen wesentlichen Teil ihrer Motivation daraus, sich thematisch weiterentwickeln zu können.

Erfolgsfaktoren

Das Management muss sich um den Wissensarbeiter kümmern.

Wissensarbeiter müssen individuell betreut werden und spüren, dass sich das Unternehmen kümmert. Hier ist das Management gefragt. Manager sollten als Coach bzw. Dienstleister für die Mitarbeiter agieren und nicht als Kontrollfreaks. Dies setzt ein ganz anderes Verständnis von Führung voraus. Der Linien- oder Business Unit-Verantwortliche muss in der Lage sein, die Unternehmensziele zu vermitteln und umgekehrt darauf zu vertrauen, dass die Mitarbeiter diese Ziele auch verinnerlichen und zu ihren eigenen Zielen machen.

Um die Experten zu motivieren, müssen wir ihnen Möglichkeiten bieten, sich thematisch zu entfalten. Dies fängt bei Investitionen in Aus- und Weiterbildung an und reicht bis zur Zuteilung von Projekten. Bei Zuehlke räumen wir den Mitarbeitern 20 Tage Ausbildungszeit pro Jahr ein, in denen sie neben dem Besuch von Kursen sich in Communitys inhaltlich austauschen oder in einem Competence Center spezifische Themen bearbeiten können. Die so entstehenden Experten-netzwerke steigern die Produktivität, fördern Innovationen und tragen schließlich auch zur Mitarbeiterbindung bei. Allerdings müssen Communitys auch gesteuert werden. Wir haben also neben der Linien- und Projektorganisation auch eine Community-Organisation eingerichtet.

In einer Dienstleistungsgesellschaft ist Vertrauen von enormer Bedeutung.

Wir unterstützen die Mitarbeiter außerdem dabei bzw. halten sie sogar dazu an, sich über einen Blog oder ein Buch auch nach außen als Experte zu profilieren. Davon profitiert nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen. Schließlich wird so die Expertise der Mitarbeiter unter Beweis gestellt und Vertrauen geschaffen. Gerade in einer Dienstleistungsgesellschaft ist dieses Vertrauen von enormer Bedeutung.

Wissensmanagement-Projekte sollten darauf zielen, die Zusammenarbeit zu verbessern sowie Experten in einzelnen Bereichen transparent zu machen und ihnen ein optimales Arbeitsumfeld zu schaffen. Im Kern geht es darum, Wissen zu personalisieren, anstatt es zu kodifizieren. Natürlich kann man auch Tipps und Hinweise über Blogs oder Wikis kommunizieren. Die Reduktion auf ein vernünftiges Maß ist hierbei aber entscheidend.