

## **Knowledge Fairs - Wissen zum Fliesen bringen**

Bruno Hermann, Christof Schmitz

Alle Unternehmen schlagen sich mit jenem Problem herum, das in der beliebten Formulierung von "Wenn Siemens (Name beliebig ersetzbar) wüsste, was Siemens weiss" seine Zuspitzung erfährt. Das ist es, was alle wissen: mehr Wissen wäre vorhanden, als genutzt wird, mehr Wissen wäre da, als zugegriffen wird. Die Frage jedoch, wie dieses vorhandene Wissen besser genutzt werden kann quält seit Jahren unzählige Knowledge und andere Manager ebenso wie Mitarbeiter. Im Kern geht es um Formen, die Unternehmen helfen, ihr Wissen zum Fliesen zu bringen. Wir werden im Folgenden eine lösungsorientierte Methodik vorstellen, wie sie Swiss Re erfolgreich einsetzt und konzeptionelle Hintergründe dazu beschreiben.

### **Knowledge Fairs**

Jeder weiss, was eine Messe ist. Da finden sich in übersichtlicher Anordnung auf beschränktem Raum zahlreiche Anbieter zusammen, um in Ständen ihr Angebot vorzustellen. Besucher/Nachfrager gehen herum, bleiben bei einem Stand stehen, informieren sich, vertiefen sich vielleicht oder schweifen weiter zum nächsten Stand. Das Ganze vollzieht sich selbstorganisiert. Niemand ist gezwungen, irgendwohin zu gehen, oder kürzer oder länger zu verweilen. Jeder kann sich entsprechend seiner Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen verhalten. Die Anbieter können ihre Offerten lukullisch aufbereiten, sie können versuchen, Nachfrager herbeizulocken und sie in Gespräche ziehen. Nachfrager können sich anziehen lassen oder frei wie Schmetterlinge zur nächsten Blüte flattern. Man könnte sagen, hier spielt ein Markt fast in Reinkultur. Nicht viel anders muss man sich eine Wissensmesse, eine Knowledge Fair vorstellen. In Messeständen bieten Wissensanbieter ihre Ideen, Erfahrungen, Services etc. feil, potentielle Nachfrager wandern herum, suchen Bestimmtes oder lassen sich von Unerwartetem anziehen und anregen.

Der Rückversicherer „Swiss Re“ organisiert seit einigen Jahren Knowledge Fairs, sowohl unternehmensintern als auch, fast noch ungewöhnlicher, – extern: Product and Knowledge Fairs für Kunden. Das Unternehmen schafft es damit, in ausgezeichneter Form Wissen zum Fliesen zu bringen.

Bevor wir auf die interne wie die externe Product and Knowledge Fair detaillierter eingehen, wollen wir einige Hintergründe dieser Methodik aus der Entwicklung des Wissensmanagements darstellen.

### **Wissensmanagement: Ernüchterte Illusionen**

Wissensmanagement als differenzierter Managementfokus existiert seit etwas mehr als 10 Jahren. Nach den ersten euphorischen Jahren ist so manche Ernüchterung eingeleitet. Frühe Illusionen über bevorstehende Quantensprünge im Unternehmen

haben sich im Nebel der Vergangenheit verflüchtigt, den grossen Hoffnungen sind reale Erfahrungen zur Seite getreten. Gleichzeitig hat sich die Wichtigkeit von Wissensmanagement verankert, zu eindeutig ist der generelle Umbau des Wirtschaftssystems hin zur Wissensökonomie. Wissensmanagement ist heute z.B. selbstverständlicher Teil einer General Management-Ausbildung.

In der Frühphase des Wissensmanagements hatte sich die allgemein äusserst plausibel anmutende Meinung verbreitet, dass Unternehmen lediglich 20% ihres insgesamt verfügbaren Wissens nutzen würden (was übrigens nie gültig gemessen wurde). Vor dem Hintergrund dieser Einschätzung vieler Unternehmensleitungen und Führungskräfte war es natürlich verführerisch, höhere Quoten der Verfügung über vorhandenes Wissen zu erreichen. Um wieviel könnte man schon besser sein, wenn man 40% statt 20% seines Wissen nutzen würde? Diese Überlegung elektrisierte viele Unternehmen. Die wesentlichen Anstrengungen richteten sich dann zunächst – und das trotz früher und dezidierter Warnungen – darauf, das Wissen aus den Köpfen der Mitarbeiter in Datenbanken zu transferieren. Auch wenn es in der hier formulierten Eindeutigkeit selten zugestanden wurde, bildete dieses Begehren doch eine der wesentlichen Triebkräfte für den frühen Hype von Wissensmanagement.

Also suchte man in unzähligen Projekten nach dem Verbleib der restlichen 80% Wissen. Man rätselte, wie sich dieses wohl mobilisieren und explizieren liesse, währenddessen so manche Mitarbeiter sich still weigerten, "ihre Köpfe herzugeben". Immer mehr kristallisierte sich dabei heraus, dass Wissen weniger hinsichtlich seiner Inhalte, denn der Rahmenbedingungen seiner Prozesse zu managen wäre. Es wurde deutlich, dass es im Kern um Wissensflüsse geht und damit um die Frage, *wie man Wissen zum Fliessen bringen kann* (Schmitz/Zucker 2000)

Dazu war ein Umdenken nötig. Wissen wurde zunächst als etwas relativ Triviales und Unverfängliches betrachtet. Sind wir nicht gewohnt Daten auszuwerten, Bücher zu lesen und Dokus anzufertigen, Datenbanken zu pflegen und verstreutes Wissen zu suchen? Ist es nicht das, was Experten aller Disziplinen lernen: mit Wissen umzugehen? Mit dem selektiven Blick auf diese Erfahrungen wurde allerdings übersehen, dass Wissen im Unternehmenskontext besonders hinsichtlich eines Punktes auch kritisch ist, nämlich hinsichtlich seiner *Ablehnungswahrscheinlichkeit*. Je unwahrscheinlicher Wissen, man könnte auch sagen spezieller, tiefergehender Wissen ist, desto grösser die Ablehnungswahrscheinlichkeit. Die Annahme neuen Wissens setzt Lernen voraus und *Lernen ist riskant* (indem es altes Wissen in Frage stellt, Entlernen erfordert, Unwissenheit ausweist, Unsicherheit generiert). Das zeigt sich insbesondere an Experten, denen es paradoxerweise besonders schwer fällt zu lernen (Argyris). Das wird immer wieder und leichtfertig übersehen.

Das war zu lernen: Wissen ist eben kein neutrales Gut, das man gleichgültig abwägen, verschicken, verkaufen oder auch lagern kann. Wissen ist kontext- und situationsgebunden, oftmals mehrdeutig und *findet immer in sozialen Prozessen* statt. Spätestens dann erweist es sich als nicht-trivial und eigen-sinnig. Genau daraus

erklärt sich übrigens ein Teil der abflachenden Begeisterung für Wissensmanagement nach der anfänglichen Euphorie, denn die Schwierigkeiten, die sich aus der Nicht-Trivialität ergeben, verunmöglichen manch erhoffte einfache Lösung.

### Wann fließt Wissen?

Eingedenk dieser Sachlage stellt sich umso mehr die Frage, was Wissen zum Fließen bringt. Wir können drei *prinzipielle Voraussetzungen* festhalten. Wissen fließt dann, wenn es

1. ein relativ *autonomes Geben und Nehmen* zwischen den Beteiligten gibt. Die Beteiligten müssen bis zu einem bestimmten Grad selbst entscheiden können, ob sie ihr Wissen (mit)teilen möchten (Freiwilligkeit) und
2. sie werden das nur dann tun, wenn sie *etwas dafür zurück bekommen* (Reputation, Zugang zu anderen Ressourcen etc.), d.h. der Austausch an Wissen einigermaßen balanciert ist und
3. sich sinnvoll in die aufgabenbezogene, mikropolitische und kulturelle *Umgebung der Akteure einbettet* (Aufwand, Zeitbedarf, Vertrauen/Misstrauen, "Eigentum" an Ideen etc.)

Auf den einfachsten Nenner gebracht, bedeuten diese Voraussetzungen: das Management kann nicht anweisen, Wissen zu teilen. Klassischen Organisierungstechniken entziehen sich diese Kriterien weitgehend. Statt dessen braucht es Formen, die einen höheren Grad an individueller und sozialer Bereitschaft generieren helfen, sein Wissen zu teilen. (Denn im Hintergrund droht immer das Rumpelstilzchen-Phänomen: niemand kann wissen, wieviel ich wirklich weiss ...). Wie kann man diese höhere Freiwilligkeit erreichen? Auch wenn es hier keinen garantierten Königsweg gibt, lassen sich einige wesentliche Rahmenbedingungen benennen. *Freiwilligkeit* wird dann stärker gegeben sein, wenn es

- relative "einfach" ist, Wissen zu teilen (d.h. der zusätzliche Aufwand für Wissensmitteilung begrenzt ist – ein Punkt, der immer wieder unterschätzt wird)
- räumliche Nähe gegeben ist (darum sind Cafeterias so wirkungsvolle Wissens-Management Instrumente und durch virtuelle Räume nicht wirklich kompensierbar)
- Sympathie besteht (erzählen Sie Ihnen Wichtiges Ihnen unsympathischen Menschen?)
- die gleiche/ähnliche Fachsprache gesprochen wird.

Es mag auffallen, dass dies die nämlichen Kriterien sind, die Kristallisationspunkte für Subkulturbildungen ergeben. Das kann mit Fug und Recht beunruhigen, bedeutet es doch, dass Unternehmen ihre Wissensflüsse nicht gänzlich diesen Kriterien überantworten können (sonst würde es z.B. kaum gelingen, Spezialisten verschiedener Disziplinen miteinander ins Gespräch zu bringen). Und damit ist klar, dass Wissensmanagement immer einen Spagat zwischen *selbstgewählten und fremdbestimmten* Kriterien bedeuten wird. Ich brauche Selbstorganisation und muss

gleichzeitig die Rahmenbedingungen für diese Prozesse gestalten (Fremdorganisation). Ausschliessliches hoffen auf Selbstorganisation (“Redet miteinander!”) lässt diese Dinge ebenso wenig wie einseitiges Setzen auf formales Organisieren (Eingabepflicht von “lessons learnt” in vordefinierte Dokumente im Intranet) in den Griff zu kriegen. Wissensmanagement ist darum typischerweise dort besonders erfolgreich, wo es gelingt, Grenzüberschreitungen zwischen formaler Organisation und informellen Formen der Kommunikation konstruktiv zu gestalten. Beispielhaft dafür stehen die Product and Knowledge Fairs von Swiss Re.

### **Die Erfahrungen von Swiss Re**

Aus Sicht des divisionalen Wissens- und Innovationsmanagements geht es um “creating and sharing business-driven knowledge with and for the large groups of people in Underwriting and Client Management, and of course key-clients themselves.” Für den Knowledge & Innovation Manager Bruno Hermann stand rasch fest, dass Knowledge Fairs der perfekte Lösungsansatz sind, Wissen *wirklich* zum Fließen zu bringen – ohne Druck von aussen, ohne resignierende “Wissen-ist-Macht-Diskussion” und ohne Sorge, dass “Wissen unter Konkurrenzdruck nie freiwillig geteilt” werden würde. An Knowledge Fairs sprudelt und fliesst das Wissen “in Strömen”, ganz automatisch – und freiwillig noch dazu. Doch warum?

Das Wissen wird an den Product and Knowledge Fairs wie ein Selbstbedienungs-Buffet präsentiert. Und wer liebt das nicht! Hunderte von Kunden aus ganz Europa (oder an Employees’ Fairs die Mitarbeitenden) dürfen hier lustvoll, neugierig und leichtfüssig wie Schmetterlinge von einem Stand oder Präsentation zur anderen flattern, ein wenig von hier oder da probieren, vielleicht mal enttäuscht die Nase rümpfen oder mal ganz begeistert in ein neu entdecktes und längst gesuchtes Produkt oder einen im Gespräch entwickelten Lösungsansatz mit leuchtenden Augen eintauchen.

Diese Freiheit, lebbar durch Selbstorganisation innerhalb eines festgesetzten Rahmens, ist der Grund, warum Messen Hochblüte haben. Sie entsprechen einem Zeitgeist, der *gleichzeitig Oberflächlichkeit und Tiefgang* will – doch Tiefgang bitte nur dann, wenn man auch wirklich Lust und Neugier dazu hat.

Die Product and Knowledge Fairs stillen die Neugier und das Bedürfnis, Licht in den Dschungel der vielen neuen oder komplexen Produkte und Services zu bringen – und ganz nebenbei auch noch etwas zu erleben. Und man darf ganz unverbindlich das Bedürfnis des “Pröbelns” ausleben - ohne gleich Verkaufsgespräche führen zu müssen. In wenigen Stunden kann sich der Kunde an den Ständen unzählige neue Ideen holen, bei open-space-ähnlichen Diskussionsrunden neue Kontakte knüpfen oder sich bei Präsentationen mit anderen Meinungen auseinandersetzen - Kundenorientierung und Wissensfluss vom Feinsten, verbunden mit viel Inspiration, Genuss und Freiheit.

## Offenheit schlägt Geheimniskrämerei

Es ist ein uns allen bekanntes doppeltes Dilemma, mit welchem sich jede Branche auseinandersetzen muss: wie trifft man die richtige Balance zwischen stolzer Offenbarung seines Fachwissens, ohne dabei den Kunden zu überfahren, und gleichzeitigem Offenhalten von Herz und Ohren, um auf Fragen und Bedürfnisse des Kunden einzugehen und dabei innovative Lösungsansätze zu entwickeln? Und: wie lassen sich die Tiefen und Weiten des eigenen Know-hows demonstrieren - ohne gleich alle Geheimnisse auszuplaudern?

Die ganz praktische Antwort zur Lösung dieses Dilemmas und zur Sicherstellung des Wissensflusses ist: *Offenheit schlägt Geheimniskrämerei*. Sie fördert die Diskussion, baut gegenseitiges Vertrauen auf und bildet die Basis für die Entwicklung von innovativen Lösungsansätzen. Und es ist diese Offenheit, die die Basis der Product and Knowledge Fairs bildet. Hier fordern die Kunden die Experten heraus und konfrontieren sie mit ihren Bedürfnissen und neuen Ideen. Und die Experten beraten nicht nur, sondern zeigen den Kunden auch Systeme und Prozesse, die im Hintergrund ablaufen und sonst nur den Experten zur Verfügung stehen. In der Form einer Fair "überfährt" diese Offenheit die Kunden nicht, weil diese selbst entscheiden können, wieviel Tiefgang sie bevorzugen.

Diese Offenheit gibt dem Kunden vielleicht neue Ideen, ganz bestimmt jedoch wirft sie für ihn mehr Licht auf bis dato unbekanntes Wissen - deshalb auch die Bezeichnung: Product *and* Knowledge Fair. Und so fließen gegenseitig Wissen, Ideen, Tipps und Tricks zu neuen oder bestehenden Produkten und Serviceleistungen. Die Folge: Kunden gestalten gleichzeitig mit ihren Fragen und Problemstellungen künftige Produkte mit –der Kreis schliesst sich.

Doch ein [Selbstbedienungs](#)-Buffet bietet noch mehr: ein feines Dessert etwa, oder Überraschungen – *unerwartete* Inspirationen - zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort fein dosiert über den ganzen Tag verteilt - damit auch diese mit der nötigen Hingabe genossen werden können.

## Und die Voraussetzungen?

- *Budget*: Es gewährleistet die Kreierung dieses Buffets an Wissen, garniert mit Dessert und Überraschungen. Zu rechtfertigen ist diese Investition leicht, so eindeutig und überzeugend ist der überprüfbare Return:
  - neue und intensivere Kundenbeziehungen
  - neue und sich anbahnende Geschäftsmöglichkeiten
  - eine Produktpalette, die noch mehr auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden kann
  - neue Marktpositionierung durch Offenlegung des Angebots und der dahinterliegenden Prozesse

- – und last but not least: eine Investition in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden
- *Experten*: Sie bilden das Rückgrat der Fairs. Sie müssen jedoch den Kontakt mit Kunden auch wollen und ihr Expertenwissen auch gerne demonstrieren – doch welcher Experte macht das nicht gerne? Wer zeigt nicht gerne, was er kann und holt sich damit Feedback und Anerkennung? Und nicht zuletzt sind Fairs Profilierungsgelegenheiten par excellence. Denn Experten, die teilnehmen, gehören einer Top-Auswahl an. Dann weiss man, dass man dazu gehört, man kann sich präsentieren, den Kunden, aber auch der eigenen Geschäftsleitung und seinen Kolleginnen und Kollegen. Es ist die Gelegenheit für internes wie externes Networking. Direkter und spontaner Kontakt mit hochkarätigen Kunden ist möglich, der intensive wechselseitige Wissensflüsse jenseits der üblichen Geschäftskommunikation erlaubt. Wer möchte sich diese Gelegenheit entgehen lassen?
- *Veranstaltungs-Design*: Gefragt ist ein spannendes, kreatives und professionelles Veranstaltungs-Design. Die Kunst besteht darin, gerade soviel Struktur vorzugeben, dass die selbstorganisierenden Kräfte genügend Raum haben, Wissen ungehindert fliessen zu lassen und die Besucher es geniessen können, sich zu bewegen oder zu verweilen..
- *Veranstaltungsort*: Fairs dieser Art brauchen einen höchst inspirierenden Veranstaltungsort, der dem Geist wohltut, der den Fluss von Wissen und Ideen fördert und Networking zulässt..
- *Kommunikation*: Um in der Flut an Einladungen zu Events, die jedem von uns täglich auf den Tisch flattern, Kunden überhaupt an eine solche Fair bewegen zu können, braucht es eine kreative Kommunikation, die den added value eines Besuchs aufzeigen kann - und in ihrer Professionalität für sich spricht. Die Einladungsbroschüre muss inhaltlich etwas hergeben – Schlagwörter sind zuwenig -, und sie muss sich formal abheben (z.B. dreidimensionale Gestaltung, anregender Faltprospekt etc.) Das Motto der Fair – etwa „Eintauchen in das Wissen der Swiss Re“ – muss sich als roter Faden durch alle Messe-Aktivitäten ziehen, von der Einladungsgestaltung (z.B. mit Taucherbrille) über das Messe-Logo, das überall auftaucht, die Auswahl etwaiger externer Referenten, Überraschungen (Spiele, Theater), Essensauswahl, Gestaltung von Ständen, Bildern, Videos, Musik etc.
- *Offenheit*: Und schliesslich braucht es auch die erwähnte Offenheit, nicht nur Produkte zu demonstrieren, sondern mit offenen Ohren und Herz neue Lösungsansätze entwickeln zu wollen und interne Prozesse und Wissen aufzuzeigen, die der Kunde sonst nicht wahrnimmt.

Knowledge Fairs sind eine wunderbare Methodik, um Wissen zum Fliessen zu bringen. In der Mischung aus Selbst- und Rahmenorganisation, wie sie Swiss Re entwickelt hat, können sie als ein Paradebeispiel gelingender Wissensmanagement-Interventionen gelten. Ein wohldefinierter Rahmen (Ort, Angebot, Design), eine sinn- und nutzversprechende Kommunikation, die Öffnung des Raumes für

Selbstorganisation, das Angebot zusätzlichen Ueberraschungs-Nektars, alles fein abgestimmt auf die Schmetterlingsbedürfnisse heutiger Kunden und Mitarbeiter, das sind die zentralen Ingredienzen für dieses wohlschmeckende Buffet.

## Summary

Wie können Unternehmen ihr Wissen zum Fliessen zu bringen? Das ist eine der zentralen Fragen des Wissensmanagements. Knowledge Fairs bedeuten eine lösungsorientierte Methodik, mit der Rahmen- und Selbstorganisation so balanciert werden können, dass Wissen unternehmensintern wie -extern ungehindert strömen kann. Sie sind zugleich ein Lehrstück über die Weiterentwicklung des Wissensmanagements.

## Literatur:

Chris Argyris, Teaching smart People how to learn. Harvard Business Review, 1991, 69 (3), S. 99-109

Christof Schmitz, Betty Zucker, Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management. Wiesbaden 2000 (2. Auflage)

## Autoren

Bruno Hermann

ist in der Swiss Re, Division Europa zuständig für den Bereich Innovation Management und Knowledge Management. Einer seiner Schwerpunkte sind Fragen des Wissensflusses. Mit den Product and Knowledge Fairs, die allen europäischen Swiss Re Kunden aus der Erstversicherung und allen Mitarbeitenden offenstehen, hat er einen Ansatz gefunden, Innovation Management und Knowledge Management synergetisch zu verbinden und dabei Wissen zwischen Experten und Kunden äusserst erfolgreich fließen zu lassen.

Dr. Christof Schmitz

ist Gründer von *Corporate Pragmatics*, Zürich, die sich speziell mit Veränderungsprozessen, der Multiplizierung und Weiterentwicklung der Intelligenz von Organisationen und der Steigerung der Innovativität beschäftigt. Arbeitsschwerpunkte: Change Management, Knowledge Management, Managemententwicklung.