

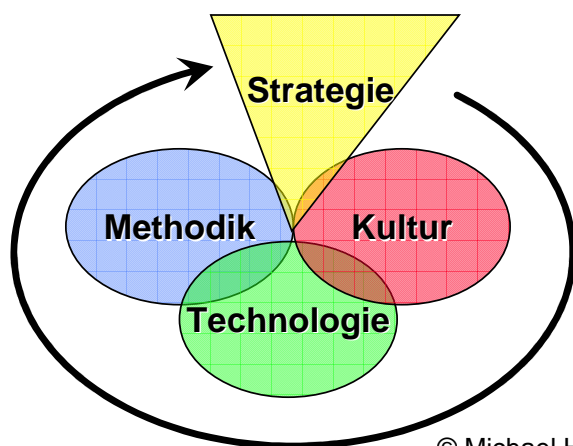


Praxisleitfaden – Wissen managen in Kanzleien

Jenseits aller theoretischen Betrachtungen über Wissensmanagement und den technologischen Ausprägungen der Informationstechnik soll dieser Artikel ein Leitfaden für die betriebliche Praxis in kleineren Steuerberatungs- und Rechtsanwaltskanzleien sein. Stand: 2.09.2013

Wissen managen – Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis

Wichtig ist eine engpassorientierte Vorgehensweise! Ermitteln und beseitigen Sie den jeweils größten Engpass der Reihe nach in den Handlungsfeldern Strategie, Kultur, Technologie, Methodik.



© Michael Hihn

Die 4 Handlungsfelder für
erfolgreiches
Wissensmanagement

Die vier aufeinander aufbauenden Handlungsfelder sind:

1. Handlungsfeld: Klärung und Kommunikation der Strategischen Ziele.
2. Handlungsfeld: Entwicklung einer neuen Kommunikations- und Innovationskultur
3. Handlungsfeld: Einsatz von Technologie
4. Handlungsfeld: Implementierung von Methoden und Ritualen

Zu jedem Handlungsfeld gibt es eine Einführung, der eine Checkliste folgt.



1. Handlungsfeld

Klärung und Kommunikation der Strategischen Ziele.

Warum: Wenn Problemlösungsfähigkeit dadurch entsteht, dass wir uns im Problemlösungsprozess auf Daten und Informationen stützen müssen, müssen wir auch unterscheiden können, was in der Flut der täglich auf uns einprasselnden Informations-Impulse im Sinne unserer strategischen Ziele wichtig und was unwichtig ist.

Paracelsus lehrte uns in der Medizin: „Die Dosis macht das Gift“. Das gleiche Mittel, das in richtiger Dosierung lebensrettend ist, wirkt in Überdosis schädlich und schließlich tödlich.

Mit den auf uns einstürmenden Informationen ist es ebenso: Das richtige Maß an wichtigen Informationen zur rechten Zeit ist von unschätzbarem Wert und Segen, im Übermaß werden sie dagegen zum Verwirrfaktor und schädlich. Sie führen dann nicht zu wachsender Klarheit, Orientierung und Durchsetzungskraft, sondern zu Strukturlosigkeit/Unordnung, Orientierungslosigkeit und Verzettelung.

Der amerikanische Trendforscher John Naisbit hat dies treffend zusammengefasst: "Wir hungern nach Wissen und ertrinken in Informationen."

Um nicht zu ertrinken, sondern dieses Unterscheidungsvermögen zu bekommen, ist die Suche nach Antworten auf die Fragestellungen in Checkliste 1 hilfreich:

Diese Fragen können noch erweitert und die Einschätzungen in einer Werteskala von -3 sehr schlecht bis +3 sehr gut gelöst, eingetragen werden. Zieht man einen Balken von ganz links bis zum eingeschätzten Wert, so erhält man einen visuellen Eindruck der Fähigkeiten in diesem Bereich und der notwendigen Dringlichkeit da etwas zu verbessern.



1. Handlungsfeld – Checkliste:

Klärung und Kommunikation der Strategischen Ziele.

Wichtige Fragestellungen

	sehr schlecht				sehr gut		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Haben wir unsere Kernkompetenz und unsere Zielgruppe (unsere Zielgruppen) definiert?							
Kennen wir die Probleme unserer Zielgruppe?							
Haben wir definiert, welche Probleme unserer Zielgruppen wir besser lösen wollen ??? oder können ??? als andere?							
Ist dies allen im Beratungsprozess Beteiligten bekannt?							
Kennen wir unsere Wettbewerbs-Situation?							
Kennen wir das Kommunikationsverhalten unserer Zielgruppe(n) und sind uns die Kommunikationswege über die wir mit unserer Zielgruppe (unseren Zielgruppen) in Kontakt kommen können, bekannt?							
Ist das strategische Konzept schriftlich formuliert?							
Sind die herunter gebrochenen Teil-Ziele auch erreichbar?							
Eigene Fragestellung:							



2. Handlungsfeld

Entwicklung einer neuen Kommunikations- und Innovationskultur im eigenen Netzwerk

Vom deutschen Philosophen Immanuel Kant stammt das Zitat: „Alles Wissen stammt aus der Erfahrung“. Dies gilt auch für Unternehmen. Daher wird der gezielte und ehrliche Erfahrungsaustausch zum unentbehrlichen Instrument jedes lernenden Unternehmens.

Die heutige Kommunikationskultur ist stark geprägt von Selbstdarstellung, Verschleierung, Täuschung.

Das Ergebnis: Jedes Unternehmen macht die eigenen teuren Lernprozesse durch. Entscheidungen werden oft in einem zu engen Betrachtungshorizont gefällt.

Eine neue Kommunikationskultur, in der die Menschen

- ihre Erfahrungen ehrlich miteinander teilen,
- in der sie von ihren eigenen Fehlern und den Fehlern der anderen lernen können,
- in der sie sich gegenseitig helfen neue Horizonte zu erschließen, wird zum größten Beschleuniger im Aufbau von Wissen.

Vernetztes Denken ist nicht möglich ohne die Bereitschaft, den eigenen Erfahrungshorizont im offenen Dialog mit anderen zu erweitern, um dadurch zu noch besseren Entscheidungen oder Lösungen zu kommen.

Vom israelischen Außenminister und Nobelpreisträger Shimon Peres stammt die Weisheit: "Der Besitz von Wissen hat den Besitz von Land ersetzt. Land hat Grenzen. Wissen hat Horizonte."



2. Handlungsfeld - Checkliste

Entwicklung einer neuen Kommunikations- und Innovationskultur

Wichtige Fragestellungen

	sehr schlecht				sehr gut		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Ist die Möglichkeit gegeben, im eigenen Netzwerk ohne Gesichtsverlust über gemachte Fehler zu diskutieren?							
Gibt es einen organisierten Erfahrungsaustausch mit Kollegen?							
Werden bei wichtigen Entscheidungen, die möglichen Wirkungen in unterschiedlichen Horizonten (ökonomisch, politisch, technologisch ...) diskutiert und aus unterschiedlichen Blickwinkeln hinterfragt?							
Ist die Teamfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstorganisation in der Kanzlei ausreichend gut entwickelt?							
Wird über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens regelmäßig informiert und ist diese Information verständlich aufbereitet?							
Gibt es eine Übersicht über die wichtigsten Geschäftsprozesse und ist diese Übersicht für alle Beteiligten leicht zugänglich und verständlich visualisiert?							
Eigene Fragestellung:							



3. Handlungsfeld

Einsatz von Technologie

Das Bereitstellen von Daten und Informationen, auf die sich die Menschen in den Prozessen stützen oder der Erfahrungsaustausch über Ländergrenzen hinweg, ist ohne eine moderne und leistungsfähige Informations- und Kommunikations-Infrastruktur (IT) nicht denkbar.

Wie sollte also eine technologische Infrastruktur entwickelt sein?

1. Architektur

Die Architektur (Hard- und Software) sollte einfach, übersichtlich und möglichst homogen sein. Die Verheiratung von Alt- und Neusystemen ist zu vermeiden. System (Betriebssystem mit den wichtigsten Anwendungsprogrammen) und Daten sind auf getrennten Laufwerken zu verwalten und diese wiederum auch getrennt zu sichern.

2. Strukturen

Es gibt Prozesse deren Daten und Informationen relativ leicht in relationalen Datenbanken abgebildet werden können. Dazu zählen z. B. die Adressdaten.

Erfahrungswissen, wie es z.B. in der individuellen Beratung aufzubauen ist, ist in der Regel an Menschen gebunden und schwer in Strukturen abzubilden.

Neben den üblichen Datenbanken für CRM, usw. sind weitere hilfreiche Instrumente hier Bilddatenbanken, Checklisten oder strukturlose Notizen, die mit Schlüsselbegriffen verschlagwortet und mit einem Zeitstempel versehen in eine Erfahrungsdatenbank importiert werden.



3. Innovationszyklen

Wie im Autobahnnetz dass ständige Reparieren zu allgegenwärtigen Baustellen und damit zu erheblichen Behinderungen führt, ist auch die Modernisierung in angemessenen Zeitintervallen durchzuführen. Nicht jede Windows-Variante, nicht jede neue Frontend-Technologie muss gleich integriert werden. Geschickter ist es, in längeren Intervallen, aber dann mit entsprechender Konzentration und kurzer Bauzeit, neue, stabile und auch getestete Technologien einzuführen.

4. Betreuung

Neben den Kriterien Kosten, Verfügbarkeit, Reaktionszeit kommt immer mehr auch dem Datenschutz und der Informationssicherheit eine Bedeutung zu. Hier muss jede Kanzlei einen eigenen Weg finden, welche Leistungen In-House erbracht und welche outgesourct oder extern eingekauft werden können.

Weiterhin ist zu entscheiden, welche Daten auf dem Unternehmens-Server und welche Daten in der Cloud (im Internet) gespeichert werden.



3. Handlungsfeld - Checkliste

Einsatz von Technologie

Wichtige Fragestellungen

	sehr schlecht				sehr gut		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Entspricht unsere IT und Kommunikations-Infrastruktur dem Stand der Technik?							
Entsprechen Bedienbarkeit und Performance unserer installierten ITK-Systeme an der Kunden-Schnittstelle auch den Erwartungen unserer Kunden?							
Gibt es ein klares Konzept, welche Daten zentral gepflegt werden und welche Daten dezentral in der Verantwortung einzelner Mitarbeiter verbleiben?							
Gibt es ein Konzept, welche Informationen auf Papier und welche digital gesammelt / archiviert werden und wann / wie diese zu entsorgen sind?							
Sind unsere Daten ausreichend gegen Verlust durch Brand, Einbruch, Diebstahl, Spionage etc. geschützt?							
Gibt es Regeln zur Informationssicherheit und werden sie eingehalten?							
Sind alle wichtigen Systeme (Betriebssystem + Anwendungs-Software) so gesichert, dass sie innerhalb von 48 Stunden wieder zum Funktionieren gebracht werden können?							
Sind die installierten Betriebssysteme und auch die Schnittstellen der einzelnen Softwaresysteme untereinander über die nächsten 3 Jahre beherrschbar? (Lebenszyklus, Kompatibilität, Wartung, Kompetenz,...)							
Eigene Fragestellung:							



4. Handlungsfeld

Implementierung von Methoden und Ritualen

„Der Mensch ist ein Gewohnheitstier.“ Dieses Sprichwort hat einen neurobiologischen Hintergrund: Nach einer gewissen Lernphase schaffen wir es entweder, das neu erworbene Wissen und die daraus folgenden Handlungen in unser prozedurales Gedächtnis einzulagern und damit immer wieder abrufbar zu machen oder wir vergessen es und fallen in alte Handlungsmuster zurück.

Die Einführung von sinnvollen neuen Methoden, Regelwerken und Ritualen helfen uns sozusagen, auf der Problemlösungsspur zu bleiben.

Als Beispiel seien hier genannt: Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Regeln beim Einführen neuer Mitarbeiter usw.

Prof. Malik hat dies in seinem Buch „Führen, leisten, leben“ (2006) so zusammengefasst: Der Schlüssel zu den Leistungen von wirksamen Menschen liegt in der Art ihres Handelns. Durch ihr Handeln zieht sich ein roter Faden bzw. ein Muster:

- Sie leben zum einen nach bestimmten Grundsätzen,
- zum zweiten kann man beobachten, dass sie bestimmte Aufgaben mit besonderer Sorgfalt und Gründlichkeit erledigen und schließlich
- drittens entdeckt man in ihrer Arbeitsweise beinahe durchgängig ein ausgeprägt methodisch-systematisches Element. Das Element handwerklicher Professionalität, das sie befähigt zu den jeweiligen Problemstellungen die passenden Methoden und Instrumente virtuos einzusetzen.



4. Handlungsfeld - Checkliste

Implementierung von Methoden und Ritualen

Wichtige Fragestellungen

	sehr schlecht				sehr gut		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Sind uns / unseren Mitarbeitern die in unserem Geschäftsfeld / ihrem Verantwortungsbereich anwendbaren Methoden und Tools bekannt?							
Gibt es bezüglich der Methoden und Tools einen Austausch innerhalb / außerhalb des Unternehmens?							
Wie gut und transparent ist die Ablage organisiert?							
Werden Prozess-Schritte und Abläufe im angemessenen Umfang dokumentiert und systematisiert? Z.B. Durch die Pflege und Anwendung von Checklisten?							
Werden Informationen aus dem Tagesgeschehen in einer verständlichen Weise dokumentiert / gespeichert / weitergegeben?							
Wie effizient, tragfähig und sicher ist die E-Mail Kommunikation gelöst?							
Gibt es einen Notfallplan, der bei vorübergehenden oder endgültigen Ausfall der Kanzlei-Führung (Unfall, Krankheit, Tod, etc.) die existentiellen Belange der Kanzlei und deren Kunden regelt?							
Eigene Fragestellung:							

© Michael Hihn

Dieser Praxisleitfaden wird im Portal www.wissen-managen.de weiter gepflegt.

Er kann für die eigene Betriebspraxis verwendet werden. Es gelten unsere AGB. Eine Anmeldung ist nicht erforderlich.

Wir freuen uns aber über jedes konstruktive Feedback. Weitere Leitfäden für Beratungspraxen, Therapeuten, usw. folgen.