

**Andreas Brandner**

Geschäftsführer von KMA Knowledge
Management Associates GmbH;
andreas.brandner@km-a.net

Wissenskontinuität im Wandel

Wie sich Unternehmen vor Wissensverlust schützen können

Jeder Wandel in einem Unternehmen ist mit einem potenziellen Wissensverlust verbunden. Durch vorausblickende Maßnahmen kann kritisches Wissen für die Organisation gesichert und die Kontinuität der Leistungserbringung gewährleistet werden. Wissensverluste wirken sich unmittelbar auf die Sicherheit und Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens aus. Wissensmanagement wird somit zu einer Überlebensfrage.

„The organization shall determine the knowledge necessary for the operation of its processes and to achieve conformity of products and services. This knowledge shall be maintained, and made available to the extent necessary. When addressing changing needs and trends, the organization shall consider its current knowledge and determine how to acquire or access the necessary additional knowledge.“

Dieser Textauszug aus der Entwurfsversion für die neue ISO 9001:2015, die voraussichtlich im Herbst 2015 publiziert wird, fordert ISO-zertifizierte und generell qualitätsorientierte Unternehmen unmissverständlich auf, Wissensmanagement prozessorientiert, zukunftsorientiert und systematisch einzuführen, um die Qualität der Dienstleistungen zu gewährleisten. Wissen ist schon immer eine wichtige Ressource für Unternehmen gewesen, aber durch eine Vielzahl offensichtlicher Faktoren steigt die Dynamik des Wissens so sehr, dass ohne einen bewussten und professionellen Umgang mit dieser Ressource zunehmend schwerwiegende Fehler und erhebliche Qualitätsmängel aus Kundensicht auftreten. Dieser Entwicklung möchte die ISO – wohl eindeutig aus Erfahrung, nicht von der Wissenschaft getrieben – entgegenzutreten, indem sie das Thema nun als Forderung in die ISO 9001, der weltweit wichtigsten Norm, aufnimmt. War das Wort Wissensmanagement in der ISO 9001:2008 nicht ein einziges Mal erwähnt, findet es sich nun immerhin 23 Mal. Binnen weniger Jahre werden somit 1,2 Millionen ISO-zertifizierte Unternehmen weltweit Wissensmanage-

ment einführen. Wissensmanagement rückt damit ins Zentrum der Management-Anforderungen und sollte unter den TOP-Themen der Organisationsentwicklung stehen – auch bei Unternehmen, die sich nicht zertifizieren lassen.

Wissen entscheidet über Erfolg und mehr

Die Forderung, Wissen als Ressource zu managen und für den Erhalt zu sorgen, ist insbesondere in sicherheitssensitiven Industrien schon länger ein Thema. So hat bei-

„Auch Zulieferer von ISO-zertifizierten Unternehmen sollten ihr Wissen managen.“

spielsweise die Internationale Atomenergiebehörde (IAEA) in Wien bereits 2002 ein umfassendes Wissensmanagement-Programm etabliert und in die Forderung, Wissen als Ressource zu managen, in die internationalen

Sicherheitsstandards eingeschlossen. Mit gutem Grund: Wer nicht das gesamte Wissen für den sicheren Umgang mit Nukleartechnologien jederzeit verfügbar hat – auch in Zeiten einer Grippe- oder einer Pensionierungswelle – sollte den Betrieb zum Schutz von Kunden und Bevölkerung unverzüglich einstellen. Dass der japanische Energiebetreiber TEPCO dieser Forderung in den Kraftwerken von Fukushima nicht ausreichend Folge geleistet hat, ist erwiesen und bestätigt worden, das Wissensdefizit (in Folge von MitarbeiterInnenwechsel) war eine zentrale Ursache für die Ausmaße des Reaktorunfalls. Fehlendes Wissensmanagement wird sich mit einer hohen Wahrscheinlichkeit früher oder später für jedes wissensintensive Unternehmen als finanzielles oder gar existentielles Desaster auswirken, in vielen Fällen mit tragischen Auswirkungen nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die MitarbeiterInnen und die Gesellschaft. Wer ein sicherheitssensitives Unternehmen leitet und die Wissenskontinuität (also die Verfügbarkeit von Wissen über Veränderungsprozesse hinaus) unzureichend gewährleistet, bedroht fahrlässig die Sicherheit und Gesundheit von Menschen.

„(..) Organizational knowledge can include information such as intellectual property and lessons learned. To obtain the knowledge required, the organization can consider:

- *internal resources (e.g. learning from failures and successful projects, capturing undocumented knowledge and experiences of topical experts within the organization);*
- *external resources (e.g. standards, academia, conferences, gathering knowledge with customers or providers). ”*

Relevantes Wissen ist dabei natürlich nicht nur das Wissen in den Köpfen der MitarbeiterInnen – dieses Wissen war schon bisher unter dem Titel “Competence” in der ISO 9001 berücksichtigt. Organisationales Wissen umfasst die Fähigkeit der Organisation, eine einzigartige Leistung zu erbringen, beschreibt also im Wesentlichen die Kernkompetenz, die immer ein Bündel an Ressourcen darstellt – MitarbeiterInnenkompetenzen (Humankapital), Infrastrukturen, Prozesse, Patente, Software, Datenbanken (Strukturkapital) und externes Wissen, Allianzen, Partnerschaften, Kunden- und Lieferantenwissen (Beziehungskapital). Das obige Zitat aus der (Entwurfsversion

der) ISO9001:2015 fordert explizit auf, dass sowohl internes Wissen als auch externes Wissen in die Überlegungen des Wissensmanagements eingeschlossen werden müssen. Wer also ein Zulieferer für ISO-zertifizierte Unternehmen ist, sollte sich darauf gefasst machen, dass diese Unternehmen sich nach den Wissensmanagement-Praktiken erkundigen, denn nach den Forderungen der neuen ISO sind sie dazu im Grunde angehalten. Jedes Wissen, das für die qualitätsvolle Leistungserbringung erforderlich ist, also auch externes Wissen, muss gewährleistet sein, somit auch eindeutig jenes von Lieferanten.

Der Verlust von Wissen kann meistens vorhergesehen und verhindert werden. Pensionierungszeitpunkte, der Ablauf eines MitarbeiterInnenvertrags oder die Umstellung der IT-Infrastruktur, Organisationsveränderungen, Fusionen & Akquisitionen, etc. sind meist keine überraschenden Anlässe für Wissensverluste, sie werden jedoch kaum als solche wahrgenommen. Dabei hat Wissenskontinuität in Zeiten des Wandels unbestrittene Vorteile:

„Der Verlust von Wissen kann meistens vorhergesehen und verhindert werden.“

- Leistungskontinuität und Kundenzufriedenheit/-vertrauen: Wer trotz eines MitarbeiterInnenwechsels und Organisationswandels laufende Projekte und Prozesse einwandfrei und ohne Zeit- und Qualitätsverlust weiterführen kann, gewinnt beim Kunden!
- Vermeidung von Kosten durch Leistungsabfall und Wiederaufbau: Wer Wissen jederzeit verfügbar hat, muss es nicht mühsam, zeitaufwändig und kräfteraubend neu aufbauen.
- Produktivität von NachfolgerInnen: Professionelle Aufbereitung von Wissen hilft neuen MitarbeiterInnen, rasch arbeitsfähig zu werden anstatt KollegInnen für Monate zur Last zu fallen.
- Mehr Arbeitsfreude der WissensarbeiterInnen: Wer kompetent ist, hat auch mehr Freude an der Arbeit. Permanente Suche nach irgendwo vorhandenem Wissen oder die Erkenntnis, dass etwas neu Entwickeltes bereits woanders im Unternehmen vorhanden war, verursachen Frustration.
- Chance zur Neuverteilung und Neugestaltung von Aufgaben. Wer Wissenssicherung richtig betreibt, bunkert nicht unreflektiert altes Wissen, sondern organisiert Wissen anhand von zukünftigen Anforderungen und unterstützt damit den Veränderungsprozess. Wissenskontinuität heißt also auch Entlastung von veraltetem Wissen.

Warum also ist das Vernünftige nicht selbstverständlich?

- Ungesichertes Wissen löst keinen unmittelbaren Leidensdruck aus – solange es vorhanden ist. Wozu soll der Koch ein Rezept erstellen, solange er tüchtig in der Küche steht und kocht? Kurzfristig besteht gar kein Bedarf und auch der Koch hat keinen Nutzen davon – denn er hat das Wissen ja ohnehin im Kopf.

- Wissenssicherung kann als Bedrohung der Unentbehrlichkeit wahrgenommen werden: Die Köchin fragt sich, ob sie vielleicht ausgetauscht wird, sobald das Rezept geschrieben ist – auch wenn das in der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen gar nicht der Fall ist, denn eine Mitarbeiterin, die ihr Wissen aktiv teilt wird nur umso wertvoller.
- Wissenssicherung im laufenden Betrieb wird als bürokratische Zusatzaufgabe gesehen. Der Koch verbringt ohnehin mehr Zeit in der Küche als ihm lieb ist und das Schreiben ist dem Koch zutiefst zuwider. Er hantiert lieber mit Messer und Gabel als mit dem Computer. (Dass er selbst ständig Rezepte anderer Köche verwendet ist dabei nebensächlich.)
- Etablierte Prozesse und Instrumente werden nur unzureichend zur Wissenssicherung verwendet. MitarbeiterInnengespräche, Projektreviews, Prozessmeilensteine u.v.m. könnten ganz einfach genutzt werden, um Maßnahmen zum Erhalt der Wissenskontinuität zu vereinbaren, also z.B. zu dokumentieren oder KollegInnen zu schulen oder Kontakte an KollegInnen weiterzugeben, etc.
- Systematische Wissenssicherung erfordert handwerkliches Knowhow und prozessuale Verankerung. Schließlich ist das Vernünftige auch immer an ein Mindestmaß an Instrumentenfähigkeit gebunden. Der Umgang mit Wissen findet sich leider in völlig unzureichendem Ausmaß als Inhalt von Ausbildungen wieder, seien es technische oder Managementberufe.

Worauf es ankommt

Wissenssicherung im Alltag darf vor allem nicht als bürokratische Pflicht abgearbeitet werden. Die unreflektierte Ablage oder Weitergabe und die damit verbundene Unlust kommen unvermittelt beim/bei der NutzerIn an und führen eher zu Last als zur Lust in der Leistungserbringung. Wissenssicherung und -weitergabe sollten vielmehr als Service für sich selbst und für andere in einer (meist nahen) Zukunft verstanden werden. Wissenssicherung sollte sich daher immer die Frage stellen, wer wann in welchem Kontext ein bestimmtes Wissen benötigen wird. Was hilft einem/r MitarbeiterIn eine 20-seitige, trockene Textdokumentation, wenn er für die Vorbereitung des nächsten Kundentermins nur 5 Minuten Zeit hat? Die Qualität der Wissensprodukte und -dienste wird in den meisten Unternehmen, in denen ich beratend tätig bin, als sehr schlecht eingestuft. Selbst MitarbeiterInnen von Unternehmen, die eine stark ausgeprägte Kultur des Dokumentierens haben, beklagen meist durchgängig die geringe Auffindbarkeit und Nützlichkeit des verfügbaren Wissens.

Eine zweite Empfehlung ist die bestmögliche Nutzung der bereits bestehenden Instrumente. Ein MitarbeiterInnengespräch sollte unbedingt auch dazu genutzt werden, um die Qualität und Kontinuität des Wissens, das für die Ausführung der Tätigkeiten erforderlich ist, zu thematisieren und Leistungen der MitarbeiterInnen für den Erhalt und die Erweiterung dieses Wissens zu vereinbaren – mit konkreten Zielen und ebenso verknüpft mit Anreizen (wie Prämien, etc.) wie andere Leistungen. Eine Mitar-

beiterInnenbefragung sollte genutzt werden, um die Zufriedenheit mit dem vorhandenen Umgang mit Wissen zu erkunden.

Ansatzpunkte für die Wissenssicherung im Alltag finden sich reichlich. Diese sollte nicht beim anstehenden MitarbeiterInnenabgang beginnen sondern bereits beim Eintritt in das Unternehmen.

- Onboarding: So wie ein/e abgehende/r MitarbeiterIn Wissen fortnimmt, bringt ein/e neue/r MitarbeiterIn neues Wissen ins Unternehmen. Meist wird dieses Wissen aber wenig beachtet und die volle Aufmerksamkeit richtet sich darauf, dem/der MitarbeiterIn jenes Wissen zu vermitteln, das bereits im Unternehmen vorhanden ist. Das führt nur dazu, dass die frische Perspektive schnellstmöglich in Betriebsblindheit verwandelt wird. Onboarding sollte sich also mit den Chancen beschäftigen, die durch das Wissen des/der neuen MitarbeiterIn für das Unternehmen entstehen und dieses Wissen gezielt in das Unternehmen transferieren. Es geschieht nämlich nicht von alleine.
- Wissenssicherung kann an Fixpunkten in Prozessen und Projekten definiert werden. So sollte beispielsweise bei der Projektplanung – oder eben beim Start eines Prozesses – bereits überlegt werden, welches Wissen in welcher Form benötigt, erschlossen und gesichert werden soll. Meilensteine eignen sich dazu, den Fortschritt zu überprüfen und neues Wissen zu sichern.
- Anlassbezogene Wissenssicherung: Auch jenseits von definierbaren Ereignissen sollte Wissen gesichert werden, z.B. anlässlich eines herausragenden Erfolgs oder Misserfolgs sowie bei einer innovativen Lösung eines Problems. Wird das Wissen nicht zügig gesichert, so geht es rasch wieder verloren und der gleiche Fehler wird später wiederholt bzw. ein Erfolg eben nicht.
- Wissensverlust-Risikoanalyse: Regelmäßig sollte analysiert werden, welche Wissensverlust-Risiken im Unternehmen existieren. Auch Unternehmen, die im Risikomanagement erfahren sind, bewerten die Wissensverlustrisiken meist in einem völlig unzureichenden Ausmaß. Die IAEA hat für diese Bewertung einen Leitfaden entwickelt, weil ohne explizite Anforderung und konkrete Unterstützung die reale Umsetzung unzureichend bleibt (siehe Referenzen).
- Debriefing: Wenn die Analyse des Wissensverlustrisikos ergibt, dass ein oder mehrere MitarbeiterInnen über ein spezielles Wissen verfügen, dessen Verlust eine erhebliche Auswirkung auf die Qualität, Sicherheit oder Effizienz der Leistungserbringung hätte und das nicht ausreichend dokumentiert oder anderswo intern oder extern verfügbar ist, sollte unbedingt und sofort ein Wissenstransfer-Prozess eingeleitet werden, nicht erst kurz vor der Pensionierung. Dabei wird in einem vorstrukturierten Gespräch das kritische Wissen bestimmt und es werden geeignete Maßnahmen definiert, um das Wissen entweder zu vermehren, zu dokumentieren oder die Auswirkungen des Verlustes zu reduzieren. Gutes Wissensmanagement bietet für dieses Debriefing Methoden und Unterstützung.

Verantwortung für Wissensmanagement

Da Wissen eine – und meist die wichtigste – Ressource im Rahmen der Leistungserbringung ist, fällt Wissensmanagement eindeutig und unmissverständlich in den Verantwortungsbereich der ManagerInnen. WissensmanagerInnen bieten Unterstützung und stehen beratend zur Seite, aber sie können und sollten den Führungskräften die Verantwortung nicht abnehmen. Wissensmanagement hat sich in keinem Unternehmen nachhaltig etabliert, wo nicht Führungskräfte Verantwortung übernommen haben. Führungskräfte-sensibilisierung und -trainings sind daher meist eine der ersten und wichtigsten Aufgaben bei der Einführung von Wissensmanagement. Kompetente, gut ausgebildete Wissensmanage-

„Wer will schon einen Mitarbeiter befördern, der an seiner bestehenden Stelle unentbehrlich ist?“

rlinnen sind dabei als Unterstützer meist ebenso wichtig, aber die Verantwortung bleibt beim Management und der Trend ist eindeutig: In vielen Unternehmen wird Wissensmanagement bereits als eigenständiger

Vorstandsbereich definiert. So namhafte Unternehmen wie die Weltbank oder der französische Energiegigant EdF (Electricité de France) haben einen Vorstand/Vice President für „Knowledge, Learning and Innovation“ bzw. „Knowledge Management“ eingesetzt. Wissensmanagement ist als umfassende Managementaufgabe geeignet, mehrere mit Wissen verbundene Bereiche, wie Personalentwicklung, Innovationsmanagement, u.a. zu einem Vorstandsresorts zusammenzufassen. Wissensmanagement ist zum Kern des strategischen Gestaltens geworden. Dass der austro-amerikanische Management-Vordenker Peter Drucker diesen Trend bereits vor vielen Jahrzehnten vorhergesehen hat, ist bewundernswert.

Im Wissensmanagement geht es darum, Klarheit über die strategisch relevanten Kompetenzen zu treffen und Strategien dafür zu entwickeln, wie dieses Wissen rascher weiterentwickelt werden kann, als es die Konkurrenz schafft. Dazu zählen strategische Wissenspartnerschaften ebenso wie die wirksame Nutzung und Verwertung von internen Wissensquellen, um Mehrwert für die Kunden zu erzeugen. Die Etablierung einer Kultur des Wissenteilens und die Entwicklung geeigneter Instrumente des Wissensaustausches im Unternehmen (Wissensportale, Wissensprodukte, Wissensdienste), sind damit verbunden, und natürlich braucht es dann auch eine klare Zuordnung von Verantwortung zu Wissen, Wissensprodukten und -leistungen. Nur Führungskräfte auf höchster Ebene können die Regeln definieren, nach denen Aufstieg und Abstieg im Unternehmen erfolgen. MitarbeiterInnen müssen verstehen, dass nur jene MitarbeiterInnen in Führungspositionen kommen können, die sich geschickt neues Wissen aneignen, es innovativ anwenden und aktiv teilen. Wer wichtiges Wissen für sich behält, überschreitet eine klare Grenze und sollte entsprechende Konsequenzen zu spüren bekommen.

Natürlich ist Wissensmanagement auch eine Aufgabe und Chance jedes/jeder Einzelnen. Wer sein Wissen teilt, wird für das Unternehmen wertvoller und hat auch bessere Entwicklungschancen. Wer will schon eine/n MitarbeiterIn befördern, der/die an seiner/ihrer bestehenden Stelle unentbehrlich ist?

Conclusio

Was sich in den letzten 10 Jahren langsam aber eindeutig manifestiert hat, wird ohne Zweifel in den nächsten 10 Jahren nur noch stärker stattfinden: Die Wissensdynamik wird steigen, und die Fähigkeit, altes Wissen abzulegen, sich neues Wissen anzueignen und das geeignete Wissen stets verfügbar zu haben, wird im Wettbewerb entscheidend sein. Ein Massensterben von Unternehmen, die ihr Wissen nicht im Griff haben, ist absehbar – auch und insbesondere von sehr großen Unternehmen. Gewaltige Chancen tun sich für jene auf, welche die Chance Wissensmanagement jetzt nutzen.

i Bewerten Sie das Wissensverlustrisiko

ManagerInnen können das Wissensverlustrisiko in ihrem Arbeitsbereich bewerten.

Der erste Schritt ist, für jede/n MitarbeiterIn – aufgrund des Anforderungsprofils, der Prozessanforderungen oder der persönlichen Einschätzung – das kritische Wissen zu beschreiben, dessen Verlust für die Organisation schmerzhaft wäre. Die Konkretisierung und Verschriftlichung schafft bereits Problembewusstsein.

In Folge wird dieses Wissen anhand eines konkreten Bewertungsschemas beurteilt, wie stark die negative Wirkung des Wissensverlustes wäre und wie wahrscheinlich der Wissensverlust ist. In der Multiplikation davon ergibt sich ein klares Bild der Wissensverlustrisiken.

In Folge wird ein Transferplan erstellt, um die Wissensverlustrisiken zu mindern, z.B. durch Dokumentation oder Training von MitarbeiterInnen, durch das Erschließen externer Wissensquellen für den Fall des Ausfalls oder Vereinfachung des wissensintensiven Prozesses oder Produktes.

Nach der Durchführung dieser Maßnahmen ist das Risiko nochmals zu überprüfen.

Literatur

International Standards Organisation: Quality management systems - Requirements (ISO/DIS 9001:2014)
IAEA, Risk Management of Knowledge Loss in Nuclear Industry Organizations, Vienna, 2006
Peter Drucker, the post-capitalist society, New York, 1993

Angaben zum Autor

Dr. Andreas Brandner ist seit 2001 Gründer und Geschäftsführer der KMA Knowledge Management Associates GmbH, der KM Academy sowie des Instituts für Wissensmanagement – Knowledge Management Austria. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Beratung, Ausbildung, Forschung, Publikation und Vernetzung im Wissensmanagement. Andreas Brandner ist darüber hinaus Initiator und Mitbegründer der Wissenspartnerschaft, die sich mit Fragen der Wissensgesellschaft befasst. Er ist Gründer der Plattform Wissensmanagement und Leiter der Konferenz Agenda Wissen, Herausgeber des KM Journals und weiterer Publikationen. Er lehrt Wissensmanagement an mehreren Universitäten. Andreas Brandner hat Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie Publizistik- und Kommunikationswissenschaft und Kunstgeschichte an der Universität Wien studiert.