

Josef Herget, Isabella Mader

Die 11 Erfolgsfaktoren der Wissensbewahrung

Wissen ist bekanntermaßen eine delikate Sache – für sein Management gilt Gleiches. Die Sicherung von unternehmensrelevantem, oft hoch erfolgskritischem Know-how gehört zu den derzeit intensiv diskutierten Themen. Vor allem im Umfeld eines demografischen Wandels der Mitarbeiterstruktur durch Pensionierungen gewinnt nachhaltiges Management von Erfahrungswissen zu Recht stark an Bedeutung. Doch schon Kurt Tucholsky formulierte anschaulich in seinen Essays: „Erfahrungen vererben sich nicht, jeder muss sie allein machen.“ Sehr treffend beschreibt dies die Schwierigkeit, das Erfahrungswissen einer Person für andere nutzbar zu machen.

Einer aktuellen Studie zufolge sichern 76 Prozent der deutschen Unternehmen das Wissen ausscheidender Mitarbeiter kaum oder unzureichend, die Autoren konstatieren gar einen unwiederbringlichen Wissens-Exodus. [1] Der Sicherung, Bewahrung und Nutzbarmachung von verfügbarem Wissen kommt folglich im Rahmen des Wissensmanagements eine unmittelbar zentrale Bedeutung zu. Im Folgenden wird daher die mit der Wissensbewahrung verbundene Problematik durchleuchtet, es werden mehrere Erfolgsfaktoren aufgezeigt und einige Handlungsempfehlungen formuliert.

Erfahrungswissen als die Grundlage kompetenten Handelns [2] besteht einerseits aus internalisiertem explizitem Wissen, also z.B. aus Prozesswissen, der Kenntnis von Regeln und der Kenntnis aufgabenbezogener Entwicklungen in der Firmengeschichte. Ganze Regelwerke, Aufzeichnungen über die Firmenchronik, tausende Seiten an Korrespondenz nützen dem Informationssuchenden isoliert aber häufig nicht viel. Das explizierte Wissen stiftet nur dann nachhaltigen Nutzen, wenn es im Handlungs-

kontext einer Aufgabe konkret angewendet werden kann. Erfahrungswissen besteht andererseits aber auch aus implizitem Wissen, das kompetentes Handeln ermöglicht, ohne (viel) zu überlegen, das internalisiert ist und in langer Übung automatisiert wurde. Nach Polanyi [3] ist implizites Wissen nicht verbalisierbar, nicht formalisierbar und erfahrungsgebunden. Es entzieht sich nach Scheyrögg und Geiger [4] also strukturell dem sprachlichen Zugriff (nicht verbalisierbar), ist nicht strukturiert und einer kausalen Analyse nur begrenzt zugänglich (nicht formalisierbar). Zudem kann es nur durch Übung einverleibt werden und lässt sich damit nicht durch explizites Wissen substituieren.

Meister – Schüler „Revival“?

Handlungskompetenz ist also nicht nur durch das Studium expliziten Wissens erreichbar, sondern vor allem durch Lernen von erfahrenen Kollegen im Handlungskontext. Das oft bemühte Meister-Schüler-System treffen wir deshalb heute erfolgreich angewendet in Form von Mentoring und Paten-Systemen in Unternehmen an, die erfahrene Senior Mitarbeiter den Juniors beistellen. Erfahrungswissen entsteht aus Erfahrungslernen, deshalb bedarf es eigener, gemachter Erfahrungen im praktischen Umfeld, um Handlungskompetenz zu erwerben.

Bemühungen, Erfahrungswissen zu externalisieren, zu explizieren und zu systematisieren, sind dennoch hilfreich und bringen Erkenntnisse über Zusammenhänge. Sie haben theoretischen, dokumentarischen oder wissenschaftlichen Wert, ersetzen aber nicht die Erfahrung, die mit praktischer Anwendung gemacht wird. Theoretisches Wissen muss erst mit Handlungsbezug ausgestattet und verbunden werden, um zum kom-

Kurz gefasst:

- Nur wenige Unternehmen sichern systematisch das Wissen ausscheidender Mitarbeiter, ein drohender Wissens-Exodus ist die Folge.
- Die Ressource Wissen lässt sich durch den Einsatz zahlreicher Methoden und Instrumente bewahren und nutzbar machen.
- Professionelles Wissensmanagement verdeutlicht die Wichtigkeit und schafft den Rahmen, in dem ein erfolgreicher Wissenstransfer stattfinden kann.

petenten Handeln zu befähigen. Ganze Aktenschränke mit Dokumentationen, Prozessbeschreibungen und Handlungsanweisungen haben deshalb ebenso wie umfangreiche Datenbanken über Lessons Learned und Kundendaten bekanntlich nur beschränkten Nutzen. Wenn der neue Mitarbeiter die Kunden beispielsweise nicht persönlich kennt, der Verkäufer des Konkurrenzunternehmens mit ihnen aber seit Jahren in guten Beziehungen steht, liegt der Vorteil von Erfahrungswissen klar auf der Hand und lässt den Nachteil schriftlicher Dokumentation für den Erfahrungswissenstransfer deutlich werden. Damit soll allerdings schriftlicher und elektronischer Dokumentation keine Absage im Wissensmanagement erteilt, aber deren Limitationen verdeutlicht werden.

Transfer von Erfahrungswissen – wie?

„Man kann Wissen nicht managen, so wie man Liebe, Patriotismus oder seine Kinder nicht managen kann. Aber man kann ein Umfeld schaffen, in dem Wissen gedeiht.“ [5] Zeitgemäßes Wissensmanagement ist also als Auftrag zu verstehen, ein kollaboratives und kooperatives Klima intakter Beziehungen und Netzwerke zu schaffen, in dem Wissen bereitwillig geteilt wird. Damit dieses Vorhaben gelingt, sollten einige Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Aus einer sekundäranalytischen Studie über Erfolgsfaktoren in Wissensmanagement-Projekten [6] werden nachfolgend die für den Transfer von Erfahrungswissen relevanten Aspekte dargestellt.

Faktor Mensch: Mentoring

Schulung und Mentoring durch interne Experten und Wissensträger, Patensysteme, Rotationsprogramme, Storytelling, die Einbindung erfahrener Mitarbeiter als Berater und ähnliche Konzepte stellen den persönlichen Transfer von Erfahrungswissen im Anwendungskontext sicher.

Faktor Organisation: formelle und informelle Netzwerke

Viele Informationen und unternehmensrelevantes, erfolgskritisches Wissen geben die zentralen Wissensträger oft nur in einem Umfeld des Vertrauens und nur an jene Personen weiter, die sich zu Recht in einer solchen Vertrauenskultur befinden. Teeküchengepräche, das gemeinsame Mittagessen oder das Gläschen nach Feierabend haben häufig mehr Einfluss auf die Karriereverläufe und den Wissenstransfer als systematisch organisierte Wissensmanagement-Datenbanken, Debriefing Sessions und andere Instrumente. Modernes, nachhaltiges Wissensmanagement ist deshalb auch in hohem Maße damit befasst, intakte soziale Netzwerke zu fördern und aufrechtzuerhalten. Geeignete Tools dazu sind z.B. Communities of Practice (CoP), interne und externe Netzwerke sowie Plattformen, Teambuilding-Veranstaltungen u.v.m.

Faktor Technik: Wikis brauchen „Babysitter“

Unternehmensinterne Wikis sind eine famose Sache, wenn erfolgskritisches Wissen konsequent abgebildet wird und das Wiki viele Nutzer und Beitragende hat. Was aber, wenn sich wesentliche Wissensträger eines Unternehmens nicht die Zeit nehmen, um ihr Wissen weiterzugeben, schreibfaul sind oder Schwierigkeiten haben, ihr Know-how in Worte zu fassen? Dann sollte ein Wiki-Redakteur (das muss natürlich kein Journalist sein, ein mit dieser Aufgabe betrauter, engagierter und talentierter Mitarbeiter eignet sich dafür bestens) diese Wissensträger interviewen und den Inhalt für das Wiki texten. Damit bleibt für den Wissensträger nur mehr die Durchsicht und Fehlerkorrektur. Ermahnungen und Deadlines sind bei Schreibhemmung hingegen nur bedingt hilfreich. Wikis brauchen Begleitmaßnahmen, bis sie sich zu einem



Erfolgsfaktoren für das Management von Erfahrungswissen

Selbstläufer entwickelt haben – und zu diesem werden sie erst dann, wenn sie eine kritische Menge an relevantem Content abbilden, der für die User von Nutzen ist. Die Wiki-Technik braucht zudem Moderation, um Qualität, Aktualität und Attraktivität zu sichern. Software allein reicht eben nicht.

Faktor Kultur: Fehlertoleranz

Erfahrungen entstehen nur in einem Umfeld, in dem auch Fehler gemacht werden dürfen. Erfahrungslernen ist folglich auch das Lernen aus Fehlern.

Faktor Unternehmensumwelt: Lernen von anderen

Benchmarking, Erfahrungsberichte, Konferenzbeiträge, Konferenzteilnahmen und Networking dienen zur Akquisition aktuellen Erfahrungswissens aus externen Quellen und sollten systematisch betrieben werden.

Faktor Institutionalisation: Wissensmanagement als Aufgabe aller

Wissenstransfer muss immer als (Teil-) Aufgabe aller Mitarbeiter definiert und verstanden werden. Dazu gehören: Wissenserwerb, -generierung, -teilung, -identifikation, -bewertung, -verteilung, -nutzung, -bewahrung und -schutz. Als ebenso wichtig erweisen sich das Aufdecken von Wissenslücken und das konsequente Beheben derselben. Ein Wissensmanagement-Verantwortlicher ist als Begleitperson der Wissenstransferprozesse dabei unentbehrlich.

Neben diesen empirisch belegten Erfolgsfaktoren haben sich noch weitere Aspekte als relevant erwiesen:

Faktoren Usability und Kognition: Kleine, leicht konsumierbare Wissensseinheiten
Mikroartikel, z.B. im Intranet oder der Firmenzeitung, Microblogging oder interne Blogs zentraler Wissensträger, Foren, Podcasts, Videocasts, Wikis – Hauptsache, Wissen wird in leicht verdaulichen Portionen dargeboten und ist schnell wieder auffindbar. Gerne plaudern wir hier auch aus der Praxis: Kürzlich wurde bei einer Veranstaltung zu firmeninternen Wikis eine sehr typische Frage gestellt: „Wozu brauchen wir ein Wiki, wenn doch die Verfahrensanweisungen, das Glossar und alle Regelungen ohnehin auf hunderten Seiten dokumentiert sind?“ Die Antwort liegt auf der Hand: „Wenn Sie gerade dringend eine Information zum Thema X suchen, möchten Sie lieber in 300 Seiten Prozessdokumentation, einer gemeinsamen Dateiablage und 50 Ordnern suchen oder auf einer Wiki-Seite die wesentlichen Punkte mit Referenzverweisen nachlesen?“ Der Einsatz von Wikis lässt sich damit auch als eine Art Management Summary eines langen Textes vergleichen, der bedarfsgerecht für die Informationssuchenden geschrieben wurde. So hat sicherlich ein Wiki-Beitrag im Unternehmensalltag höheren Nutzen als weitere Informationsflut durch Recherchen in unüberschaubaren Textmengen.

Faktor Strategie: Ohne Planung geht nicht viel

Generell gilt: zur Optimierung des Wissensmanagements bedarf es nachhaltiger Maßnahmen, die einer Strategie und Planung konsequent folgen:

- Analyse von Stärken und Schwächen des vorhandenen Wissens,
- Identifikation des Wissensbedarfs,
- Ableitung konkreter Maßnahmen,
- Gewährung von Freiräumen für die Umsetzung,
- Begleitung durch die Aufrechterhaltung intakter Kommunikation.

Faktor Psychologie: Change Management

Werden Mitarbeiter in Veränderungsprozessen nicht einbezogen, ihre Expertise nicht berücksichtigt, ihre Bedürfnisse außer Acht gelassen und wird die Kommunikation über Veränderungen nicht konsequent und mit Bedacht geführt, ist die Gefahr groß, dass Projekte am Widerstand der Mitarbeiter scheitern oder Wissensmanagement-Tools ein Leben im Dornröschenschlaf fristen.

Faktor Qualität: Wissen kann veralten!

Auch bei diesem Aspekt wollen wir wieder Tucholsky bemühen: „Erfahrung heißt gar nichts. Man kann seine Sache auch 35 Jahre schlecht machen.“ Nicht immer ist es also ratsam, das Wissen und die Erfahrung lang gedienter Mitarbeiter unreflektiert an die Juniors weiterzugeben. Denn häufig finden sich darunter nicht mehr gültige Annahmen und Vorbehalte, veraltete Verhaltensregeln und Methoden. Kontinuierliche Verbesserung oder gar radikale Umbrüche im Denken und Handeln können hier sehr wohl angesagt sein.

Faktor Kompetenz: Professionelle Ausbildung ist ein Muss

Qualifizierung heißt das Schlagwort: Externe Berater eignen sich unter Umständen, um ein Projekt zu initiieren und einen Kompetenzzuwachs für die Mitarbeiter zu erbringen. Für den täglichen Betrieb scheint es jedoch empfehlenswerter, Mitarbeiter mit einschlägiger Weiterbildung zu engagieren oder sie gezielt zu qualifizieren.

Wissensmanagement muss im Unternehmensalltag gelebt werden und

-- 0 ++	Wie steht es um Ihre Wissensbewahrung?
↘	Mentoring: Setzen Sie Patensysteme ein?
↘	Netzwerke: Fördern Sie Netzwerke und Teambuilding?
↘	Redakteure: Haben Sie einen „Babysitter“ für Ihr Wiki?
↘	Fehlertoleranz: Sind Sie eine lernende Organisation mit Partnerkultur?
↘	Lernen von anderen: Betreiben Sie Benchmarking?
↘	Task: Haben Sie einen Wissensmanagement-Verantwortlichen?
↘	Wissensportionen: Sind Ihre Informationen in lesbarer Länge?
↘	Planung: Kennen Sie Ihren Wissensbedarf?
↘	Change: Ist die Belegschaft einbezogen oder Befehlsempfänger?
↘	Wissensaktualität: Wird Wissen bewertet und aktualisiert?
↘	Professionalisierung: Beschäftigen Sie Wissensmanagement-Spezialisten?

Checkliste für den Umgang mit Erfahrungswissen im Unternehmen

braucht Aufmerksamkeit sowie Ressourcen – genauso wie andere erfolgskritische Unternehmensbereiche auch. Plakativ formuliert, managen sich Finanzen und Verkauf auch nicht von selbst. Wissensbewahrung sollte jedenfalls nicht dem Zufall oder isolierten Aktivitäten überlassen bleiben, dafür ist die Ressource Wissen zu wertvoll.

Literatur:

[1] Studie Wissensmanagement (2008) Wissenstransfer und Arbeitsmarktswandel. Executive Summary. Herausgegeben von Die NORDAKADEMIE

und Von Studnitz Management Consultants. www.nordakademie.de/fileadmin/downloads/Forschung/Studie_Wissensmanagement.pdf (30.04.2009)

[2] Gruber, H. (1999) Erfahrung als Grundlage kompetenten Handelns. Huber, Bern.

[3] Polanyi, M. (1985) Implizites Wissen. Suhrkamp, Frankfurt/M.

[4] Schreyögg, G.; Geiger, D. (2003) Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein? Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, Freie Universität Berlin.

[5] Prusak, L. (1998) Interview im Handelsblatt, Mai 1998.

[6] Lehner, F. (2008) Know Metrix. Konferenzbeitrag, KnowTech 2008 Konferenz, Frankfurt/M.

Die Autoren:



Prof. Dr. Josef Herget ist Informationswissenschaftler und Leiter des Zentrums für Wissens- und Informationsmanagement an der Donau-Universität Krems. Er war zuvor bereits in Deutschland, der Türkei und der Schweiz als Hochschul-lehrer tätig, hat umfangreiche internationale Forschungs- und Beratungserfahrung und kann auf eine Publikationsliste mit über 200 Veröffentlichungen verweisen.

herget@wissensmanagement.net



Isabella Mader, MSc, ist als Unternehmensberaterin bei IMAC Information & Management Consulting sowie als Vortragende an der Donau-Universität Krems mit den Schwerpunkten Wissens- und Informationsmanagement, Enterprise 2.0 und Social Software, Personal Learning Environments sowie E-Learning tätig. Zurzeit engagiert sie sich außerdem in mehreren Forschungsprojekten zu diesen Themen.

mader@wissensmanagement.net