

Jörg Trojan

Vor kollektiver Amnesie schützt nur die systematische Bewahrung von Wissen

Kurz gefasst:

- Wissensbewahrung gewinnt als Teilgebiet des Wissensmanagements zunehmend an Bedeutung, weil Unternehmensgegebenheiten wie Reorganisation, Fusionierung, Stellenabbau, Pensionierung oder Fluktuation oftmals eine Art kollektiver Amnesie zur Folge haben.
- Aktuelle Untersuchungen des Autors zeigen, dass immer mehr Unternehmen die Gefahr des Wissensverlusts ernst nehmen und dieser auch bereits mit ersten Projekten zur Wissensbewahrung entgegenwirken.

Wenn auch der Begriff Wissensmanagement in vielen Köpfen noch immer mehr Fragen als Antworten hinterlässt, so wendet doch eine wachsende Zahl von Unternehmen erste Erkenntnisse in der täglichen Arbeit an. Insbesondere die Wissensbewahrung, ein Teilgebiet des Wissensmanagements, gewinnt zunehmend an Bedeutung und führt immer häufiger zu konkreten Projekten. Denn viele Unternehmen erkennen inzwischen den Verlust an Mitarbeiterwissen als ernst zu nehmendes Problem.

Wissensverlust bedroht den Geschäftserfolg

„Jeder Mitarbeiter, der seinen Arbeitsplatz wechselt, um andere Aufgaben zu übernehmen, nimmt sein Wissen und seine Erfahrungen mit. In den meisten Fällen bedeutet dies einen Wissensverlust für den abgehenden Bereich. Ein Nachfolger muss eingearbeitet werden, dies kostet Zeit und Geld. Dieser Aufwand kann durch systematische Wissensbewahrung verringert werden“, schildert Dr. Winfried Kohne, verantwortlich für Wissensmanagement bei der Deutschen Telekom AG, die Lage in vielen Industrieunternehmen. Prof. Dr. Marcus Spies vom Lehrstuhl für Wissensmanagement der Ludwig-Maximilian-Universität (LMU) München, schätzt den Handlungsbedarf ähnlich ein: „Die Bedeutung des Themas Wissensbewahrung wird in den nächsten Jahren wegen der wachsenden Integration von Produkten und Dienstleistungen und der steigenden Personalfuktuation weiter zunehmen.“

Neben diesen Faktoren können zudem Veränderungen wie Reorganisation, Fusionierung, Stellenabbau oder die Pensionierung von Fachleuten zu einer Art

kollektiver Amnesie führen. Auch die Ereignisse um den 11. September 2001, die ganze Belegschaften bzw. Abteilungen und das damit verbundene Wissen ausgelöscht haben, erhöhen die Sensibilität mancher Unternehmer für das Problem Wissensverlust. Immer häufiger erkennen deshalb Vorstände von Großunternehmen einen direkten strategischen Zusammenhang zwischen dem Geschäftserfolg und der Bewahrung des eigenen Know-hows – so auch bei dem Ottobrunner Flugzeugbauer EADS: „Bei EADS arbeiten Spezialisten an immer komplexeren Entwicklungen. Das technische Wissen und die Erfahrung, die unsere Experten im Laufe der Jahre erwerben, sind wichtig für unseren Erfolg. Um dieses Wissen für unser Unternehmen auch über den Zeitraum eines Arbeitslebens hinaus zu erhalten, setzen wir eine Interviewmethode namens CYGMA ein“, berichtet Michael Hecht, Personalvorstand der EADS Military Aircraft. Mittels dieser Interviewmethode ist es möglich, ein Kompetenzbuch mit dem Wissen eines jeden Mitarbeiters zu erfassen und abrufbar zu machen.

Status quo von Wissensverlust und Wissensbewahrung

In einer Untersuchung des Autors an der LMU München zum „Status quo Wissensverlust und Wissensbewahrung“, die im Sommer 2002 abgeschlossen wurde, berichten zahlreiche Unternehmen über eine ausgeprägte Wahrnehmung von Wissensverlustsituationen. So klagten beispielsweise 76 % der 266 an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen über einen massiven Wissensverlust aufgrund der Kündigung von Mitarbeitern und 52 % über einen spürbaren Wissensverlust bei der Auflösung von temporären Strukturen wie etwa Projektteams. Dabei haben 26 % der Verlustsituationen negative Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen und 30 % auf ganze Zentralbereiche; nur wenige Verlustsituationen bleiben auf einen begrenzten Teil des Unternehmens beschränkt.

Wissensverlustsituationen in Unternehmen

76,3 % Kündigung von Mitarbeitern
64,5 % temporäre Abwesenheit von Mitarbeitern
51,9 % Auflösung temporär gebildeter Strukturen (z. B. Projektteams)
33,9 % Pensionierung von Mitarbeitern
24,0 % interne Stellenwechsel von Mitarbeitern
23,6 % langfristige Abwesenheit von Mitarbeitern
22,9 % Technikausfall (z. B. Hardwaredefekt)

(Quelle: Untersuchung „Status quo Wissensverlust und Wissensbewahrung“ mit 266 befragten Unternehmen)

Die Ergebnisse zeigen ferner, dass jene Unternehmen, die gezielt den Wissensverlust zu reduzieren versuchen, weniger zu allgemeinen Kostensenkungsprogrammen greifen müssen und stattdessen stärker durch Expansion geprägt sind. Unternehmen, die nicht gegen Wissensverlust vorgehen, sind hingegen verstärkt durch Innovationsschwäche, Neuausrichtung am Markt und Druck zur Kostenreduzierung gekennzeichnet. Von den 59 % der Unternehmen, die Wissen bereits als strategischen Wettbewerbsfaktor erkannt haben und Wissensverlustsituationen auch offiziell als Problem einstufen, berichten 84 %, dass durchgeführte Maßnahmen zur Bewahrung von Wissen Nutzen gestiftet haben.

Maßnahmen zur Wissensbewahrung

83,5 % IT-Tools zur Speicherung von explizitem Wissen
62,5 % gezielte Verbesserung der Mitarbeiterkommunikation
47,3 % Schaffung von Transparenz von explizitem Wissen
46,5 % gezielte Verbesserung der Netzerkennung zwischen Mitarbeitern
45,4 % gezielte Kodifizierung von Mitarbeiterwissen
43,5 % Problemsensibilisierung der Mitarbeiter
24,4 % Identifikation der wertvollen Wissensträger
21,7 % gezielte Reduktion der Mitarbeiterfluktuation
17,9 % wiederkehrende Prüfung der Aktualität von explizitem Wissen
9,9 % Maßnahmen zum gezielten Vergessen (Löschen) von Wissen
8,0 % Aufrechterhaltung des Kontaktes zu pensionierten Mitarbeitern

(Quelle: Untersuchung „Status quo Wissensverlust und Wissensbewahrung“ mit 266 befragten Unternehmen)

Debriefing als Strategie zur Wissensbewahrung

Eine der dabei häufig verfolgten Bewahrungsstrategien, die bereits Nutzen in Unternehmen erkennen lassen, versucht, über das gezielte Festhalten, Speichern und Rückführen von explizit gemachtem Mitarbeiterwissen in Geschäftsprozessen Verlustsituationen zu reduzieren. Derartige Maßnahmen werden meist unter dem Stichwort „Debriefing“ betrieben und erreichen schon beachtliche organisatorische Ausprägungen in Unternehmen.

In einer weiteren aktuellen Untersuchung des Autors an der LMU München zum „Status quo Debriefing als Instrument zur Wissensbewahrung“ im Januar 2003 geben 344 Unternehmen Auskunft über den gegenwärtigen Einsatz von Debriefing: 44 % verwenden kein Debriefing, 19 % planen konkret die Einführung, 10 % führen Debriefing gerade ein, 3 % haben laufende Einführungsprojekte gestoppt und 23 % befinden sich bereits im laufenden Betrieb. Von den Unternehmen, die Auskunft über ihren Zeithorizont geben, beschäftigen sich 36 % seit weniger als einem Jahr mit dem Thema Debriefing, 32 % seit ein bis zwei Jahren und 32 % seit mehr als zwei Jahren.

Beim Henkel-Konzern wird Debriefing als Maßnahme zur Wissensbewahrung bereits seit längerem erfolgreich eingesetzt, wie Dr. Wolf-Achim Roland, Technical Director und Knowledge Manager, schildert: „Die beiden Debriefing-Projekte bei Henkel Surface Technologies haben vielfältige Wirkung: So werden die über 1.000 Nutzer über die vielseitigen Arbeitsgebiete mit derzeit 760 Dokumenten informiert. Sie machen die Erfahrung, dass Wissen nicht als Machtinstrument benutzt und zurückgehalten wird. Erfahrungen werden durch die Interviews oft erstmals verbalisiert und können danach breit verteilt werden. Sie sind mit den Namen der Experten verknüpft. So wird eine Diskussion ermöglicht und Kommunikation gefördert. Die Erfahrungen der Kollegen unterstützen auf diese Weise künftige Aktionen. Bekannte Fehler treten möglicherweise nicht erneut auf. Häufig wiederkehrende Erfahrungen werden zu Meta-Learnings verdichtet. Neue Mitarbeiter begreifen beim Lesen der Dokumente schnell, wie Henkel Surface Technologies tickt. Es ist schwer, die Erfolge in Euro auszudrücken; die positive Bewertung durch

die Leser in den mehr als 8.000 Evaluationen unterstreicht aber den Erfolg der Wissensbewahrungs-Projekte.“

Auch Dr. Winfried Kohne von der Deutschen Telekom sieht im Debriefing ein gutes Instrument, um Gelerntes festzuhalten: „Mit Hilfe dieser Methode wird der Mitarbeiter systematisch nach Vorgehensweisen und besonderen Erfahrungen – Lessons Learned – bei der Erreichung seiner Ziele befragt. Gerade in der projektorientierten Arbeit ist Debriefing die Methode der Wahl, um Wissen und Know-how zu dokumentieren und für andere verfügbar zu machen.“

Das Debriefing ist allerdings eine aufwendige Methode, die in der Handhabung nicht unkritisch ist, wie Prof. Spies warnt: „Die Komplexität der Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Wissensbewahrung wie etwa Debriefing wird heute noch unterschätzt. Notwendig ist vor allem eine Einbindung solcher Maßnahmen in den Workflow. Nur so kann sichergestellt werden, dass auch wirklich das geforderte Wissen bewahrt und weitergegeben wird.“ Ingo Holz, der bei EADS Military Aircraft das Thema Wissensmanagement verantwortet, berichtet ebenfalls kritisch, aber optimistisch über die dort verwendete Debriefing-Methode CYGMA: „In mehreren moderierten Interviews erarbeitet und strukturiert der ausscheidende Mitarbeiter mit seinem Nachfolger sein Spezial-Know-how. Das Ergebnis dieser Interviews wird zusätzlich in einem Hypertextdokument festgehalten und steht der Abteilung als Referenz im Intranet zur Verfügung. Die Methode ist nicht unaufwendig, hat sich aber im Vergleich zu den Alternativen bewährt!“

Da man nicht das komplette Wissen eines Mitarbeiters debriefen kann, ist es wichtig, dass die ausgewählten Experten keine Angst haben, ihr Wissen preis zu geben. Die Teilnahme am Debriefing sollte daher vielmehr als eine Auszeichnung für die Wichtigkeit des Experten im Unternehmen verstanden werden, die Anknüpfungspunkte für neue Kontakte und Möglichkeiten zur eigenen Profilierung bietet. Experten werden somit zu einem Wissenshelden im Unternehmen erhoben.

Anforderungen an Wissensdokumente

Entscheidende Erfolgsfaktoren für eine dauerhafte und nutzenbringende Verankerung von Maßnahmen zur Wissensbewahrung wie dem Debriefing im Unternehmen sind neben der Aktivierung der Mitarbeiter und der Integration in die Geschäftsprozesse zukünftig insbesondere eine optimierte Gestaltung und gesteigerte Eigenintelligenz von Wissensdokumenten. Prof. Peter Friedrich Stephan von der Kunsthochschule für Medien in Köln formuliert daher schon jetzt konkrete Anforderungen: „Künftige Wissensdokumente sollen: 1. Dem Gebot der Angemessenheit entsprechen, d. h. eine dem Thema, der Situation und dem Nutzer gemäße Komplexität und Darstellungsform aufweisen. 2. Anschlussfähig sein an Verwendungen, die bei Erstellung der Dokumente noch nicht gegeben waren. 3. Wahrnehmungs- und kognitionspsychologischen Erkenntnissen entsprechen (Mind-Ergonomie).“ Dies könnten Wissensdokumente nur dann leisten, wenn sie eine skalierbare Komplexität besitzen (z. B. Übersichten und Feinansichten, individuelle Einstellung der Granularität) und multimodale Schnittstellen aufweisen, die eine Anreicherung durch Handlung (z. B. durch Simulation und Spiel) ermöglichen. Zusätzlich sei eine verstärkte Berücksichtigung des Anticipatory Computing (d. h. das

Hochrechnen von Wahrscheinlichkeiten und Vorbereiten von Handlungsoptionen) sowie von Knowledge Communities als soziotechnischen Systemen vonnöten.

Der Autor:

Dipl. Wirt.-Inf. Jörg Trojan promoviert derzeit zum Thema Wissensbewahrungsstrategien am Lehrstuhl für Wissensmanagement der Ludwig-Maximilian-Universität München und ist im Vorstand des Instituts für e-Management e. V. (IfeM) in Köln tätig.

trojan@wissensmanagement.net