

Wenn Unternehmen wüssten, was sie wissen Über den produktiven Umgang mit Wissen

Sandra Siebenhüter

Die Babyboomer-Generation (vor 1965 geboren) scheidet sukzessive aus dem Arbeitsleben aus. Der Anteil der Beschäftigten, die heute 55 Jahre und älter sind, steigt an: Waren 2010 noch 17,5 % der Erwerbspersonen 55 Jahre und älter, lag dieser Anteil 2022 bei 24,3 %.¹ Doch wenn langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen, gehen nicht nur Arbeitskräfte, sondern umfängliche und damit wertvolle Wissensträger. Strukturelles, institutionelles, Erfahrungs- und Handlungswissen gehen mit ihnen. Dieses Wissen wurde über viele Jahre hinweg aufgebaut und ist auch durch neue, motivierte Fachkräfte kurzfristig nicht ersetzbar ist. Doch diesem „knowledge drain“ kann entgegengewirkt werden, indem Unternehmen dies als strategische Aufgabe sehen und damit ihr Wissen nachhaltig sichern.

WISSEN: MEHR ALS DATEN UND INFORMATIONEN

In Zeiten von Unternehmensnetzwerken wie Share Point, Google Drive oder Dropbox und umfänglichen Wissens- und Skills-Managementsystemen unterliegt man leicht dem Irrtum, dass bereits alles vorhanden ist, um ausscheidende Mitarbeiter zu ersetzen. Doch weit gefehlt. Denn Wissen hat in seiner inneren Form einen dreistufigen Aufbau, den es zu beachten gilt:²

1. **Daten** sind Grundlage und Rohstoff für alles Wissen. Mithilfe von Beobachtungs- und Messinstrumenten werden u.a. Durchlaufzeiten, Fehlerquoten, Reklamationen, Produktionszahlen, Umsätze, Verbrauchsdaten erhoben, woraus Charts und Graphiken generiert werden. Da die Datenfülle nahezu unendlich ist, trifft jedes Unternehmen für sich die Auswahl, welche Daten relevant und damit aufbereitet und gespeichert werden, um sie lesbar, evaluierbar und damit vergleichbar zu machen. Hier jedoch zeigt sich bereits eine Lücke: Wie entscheiden Unternehmen, welche Daten sie als wichtig erachten und dafür Beobachtungs- und Messinstrumente einsetzen? Werkzeuge, wie „Balanced Score-Card“, „EFQM-Steuerung“ oder auch Ratingmodelle, versuchen diese Lücken zu füllen.
2. **Informationen**, sind Schritt zwei. Sie entstehen durch Reflektion und Einbindung von aufbereiteten Daten im unternehmensspezifischen Kontext. Dieser wird vielfach durch ein Datum, einen Zeitraum, ein Schlüsselereignis (u. a. vor/nach Corona) definiert (vgl. hier Bild

¹ Vgl. https://www.destatis.de/DE/Im-Fokus/Fachkraefte/Demografie/_inhalt.html

² Vgl. Wilke, H. (2018): Einführung in das systemische Wissensmanagement, S. 37

des Fischernetzes)³. Diese Kriterien reduzieren die Datenmenge auf jene, welche wiederum seitens des Unternehmens als wichtig erachtet werden. Durch die Beziehung von Kriterien zu Ressourcen, etwa Zeit oder Kosten, werden Sie in Form der sog. KPIs (Key Performance Indicators) aussagekräftig, z.B. „Anzahl der Kundenbeschwerden pro Monat“, „Marketingkosten je Kundenkontakt“, „Patentanmeldungen im Vergleich zum Wettbewerber“, „Kundenumsatz pro Monat“.

Zwischenfazit: Daten sind beobachtete Unterschiede, Informationen hingegen Unterschiede, die seitens des Unternehmens für relevant gehalten werden. Aus denselben Daten können je nach Relevanzkriterium und Filter unterschiedlichste Informationen abgeleitet werden. Für den unternehmerischen Kontext heißt dies, dass – obwohl alle die gleichen Daten haben, etwa zu Personalabgängen, Qualifikationsstand und Fluktuation – Abteilungen (Personal, Finance) je nach Aufgabe andere Filter für die Interpretation der Daten anlegen und damit zu unterschiedlichen Informationen kommen: Die Personalabteilung wertet eine hohe Zahl von Schulungstagen pro Mitarbeiter als Ausdruck von Engagement und Motivation und will diese ausweiten. Das Controlling setzt Zahl und Kosten der Schulungstage pro Mitarbeiter ins Verhältnis zum Umsatz und will sie möglicherweise reduzieren, da sie die Produktivität nicht erhöht.

3. **Wissen** ist der dritte Schritt und die Essenz aus Datenerhebung und Einbindung der Informationen in einen Praxis- und Erfahrungszusammenhang, aus dem eine neue Praxis entstehen kann. „Unter Wissen möchte ich deshalb eine auf Erfahrung gegründete kommunikativ konstituierte und konfirmierte Praxis verstehen.“ (Wilke, 2018, S. 42). Dies macht deutlich: Wissen ist immer praktisches Wissen unter Einbindung der Theorie und nur Menschen können Wissensträger sein.

SKILLS SIND KEIN WISSEN

Insbesondere Konzerne versuchen, die Kompetenzen, Eigenschaften, Tätigkeiten und Qualitäten der einzelnen Mitarbeiter in sog. Skills-Datenbanken strukturiert – meist in Form eines Punktesystems – zu erfassen. Doch jenseits von möglichen Verstößen gegen das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und des Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zur Leistungskontrolle, gewähren diese Datenbanken umfängliche Einblicke in die Persönlichkeit der Mitarbeiter. Firmen wollen damit Einsatzmöglichkeiten an anderen Standorten vereinfachen, Expertensuche im Unternehmen erleichtern und bei Stellenneubesetzungen bestimmte Mitarbeiter auffordern, sich zu bewerben. Auch diese Form von Datensammlung hat aber nichts mit Wissen zu tun.

DIE REALITÄT

Firmen haben den wirtschaftlichen Wert des Produktionsfaktors Wissen erkannt und machen sich auf den Weg, ein Wissensmanagementsystem zu etablieren; dieser ist weit und mühsam. Ein Erfolg, ist es, wenn sie ein Informationsmanagement-System haben, welches praktikabel und brauchbar ist und von den Mitarbeitern genutzt wird. Programme wie Lotus Notes mit ihren Team-Rooms und gemeinsamen Laufwerken sind ein Anfang, da sich hier relevante Informationen meist ohne großen Aufwand finden und nutzen lassen. Wer entscheidet, wer Träger von

³ Die Herstellung von Informationen ist wie das Knüpfen eines Fischernetzes: Die Maschen und Muster werden aufgrund von Relevanzen und Gewichtungen, Prioritäten und Spezifizierungen gestrickt. Mit diesem Netz werden aus dem Ozean von Daten nur ganz spezifische herausgefiltert und selektiert, nämlich solche, die den Kriterien des Netzes entsprechen (H. Wilke).

oder Knotenpunkt für Wissen ist? Eine hohe Vernetzung nach innen und außen kann ein Hinweis sein, muss es aber nicht. Wer entscheidet, was wann von wem wo und wie lange gespeichert und zur Verfügung gestellt wird? Es gibt einfach zu viele Informationen. Um diese zu filtern und zu komprimieren, entstehen beeindruckende Informationsarchitekturen, sei es via Intranet, Apps oder Datenbanken. Das Ziel ist immer durch Kategorienbildung Informationen möglichst intuitiv dem Nutzer zur Verfügung zu stellen. Aber wer kennt nicht die Antwort auf die Frage: „Wo finde ich x?“ und die Antwort: „Irgendwo im Intranet, musst halt suchen“.

Ein zusätzliches Dilemma: Daten und Informationen unterliegen stetem Wandel. Nur der ständige Abgleich zu aktuellem und neuem Wissen lässt Firmen wettbewerbsfähig bleiben. Daher ist es trotz digitaler Hilfsmittel und KI eine Führungsaufgabe, die in verschiedenen Unternehmensbereichen vorhandenen Wissensbestände – und das erfahrungsgebundene Nichtwissen⁴ – mit den aktuellen Daten und Informationen abzugleichen. Daten und Informationen wachsen immens, die Halbwertszeit von Wissen wird immer kürzer, die Gefahr des „information overload“ droht stets. Es zeigt sich: Technologie ist beides, eine Antwort und zugleich eine Barriere für Wissen⁵, denn Informationen zu speichern, heißt noch nicht, diese auch verfügbar zu haben.

OHNE ZEIT KEIN WISSEN

Praxiswissen ist ein Pflänzchen, welches gewollt, geschätzt und gehegt werden muss. Es bedarf Zeit, Mühe und Erfahrung, ein solches Wissen aufzubauen. Dieses implizite Wissen wird vielfach erst auf den zweiten Blick sichtbar⁶, nämlich wenn Prozesse nicht mehr funktionieren, weil Personen das Unternehmen verlassen haben. Immer noch scheiden Mitarbeiter aus der Firma geplant in den Ruhestand aus und erst vier Wochen vorher kommt jene oder jener Neue in die Firma, der die Arbeitsaufgabe übernehmen soll. In Zeiten von Innovationswettbewerb und immer engeren Budgets ein echtes und teures Managementversäumnis. Denn was sind vier oder sechs Wochen? Wissen, das mit einem Mitarbeiter mal die Firma verlassen hat, ist kaum zu rekonstruieren. Das mag auch ein Grund sein, warum Firmen ihren Ruheständlern noch Mini-Jobs oder freiberufliche Mitarbeit anbieten.

OHNE RÄUME KEIN AUSTAUSCH

Neben der nötigen Zeit, Wissen zu übergeben, bedarf es vor allem auch bewusst geschaffener Räume, um miteinander abteilungsübergreifend zu sprechen, um gemeinsam auf Informationen zu blicken und sich darüber auszutauschen. Kommunikationsräume müssen seitens der Firma geschaffen werden, sie ergeben sich nicht „einfach so“. Es braucht einen gesteuerten moderierten Prozess, zumal Wissensproduktion dezentral, in Großunternehmen im schlechtesten Fall sogar konkurrierend stattfindet.

⁴ vgl. Wehling, Peter (2013): Soziale Praktiken des Nichtwissens. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 18–20/2013, Wissen, S. 41–47

⁵ Vgl. <https://www.economist.com/business/2024/03/07/how-can-firms-pass-on-tacit-knowledge>

⁶ Das implizite Wissen (Wissen, das eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, Praxis und ihres Lernens im Sinne von Know-how hat; diese muss sich dessen nicht bewusst sein und auch erklären können, wie sie kann, was sie kann) steht dem expliziten Wissen gegenüber. Dieses meint das bewusste Wissen, welches formuliert und dokumentiert werden kann. vgl. Polanyi, Michael (1958): Personales Wissen, Frankfurt.

PRAKTISCHE TIPPS

Um einen Blick auf die betriebliche Altersstruktur der eigenen Firma zu bekommen, empfiehlt sich der DemografieKompass⁷, um daran aufbauend den Personalabfluss und Personalbedarf der Zukunft zu ermitteln.

Eine weitere Möglichkeit ist eine Wissensdatenbank. Eine nach Schlag- und Stichwörtern gegliederte Suchfunktion, mit internen Datenschätzen verbunden, gibt dieser eine verständliche und konstante Struktur und ist die Grundlage des Erfolges. Ein Beispiel ist hier das vom deutschen Start-up AlephAlpha entwickelte GovTech System, eine KI -Verwaltungsassistentin für die Behörden Baden-Württembergs⁸.

Um Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern sichtbar zu machen, bietet sich das sog. Tandemmodell in Form von Dreier-Interviews an. Denn für langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann es sehr mühevoll sein, ihr implizites Erfahrungswissen weiterzugeben, auch wenn sie dazu gewillt sind. Denn sie wissen oft gar nicht, was sie wissen. Gerade dieses braucht es aber, damit der Nachfolger schnell und erfolgreich seine Arbeit aufnehmen kann, und zugleich (teure und ärgerliche) Fehler vermeiden kann. Beim über mehrere Runden stattfindenden Dreier-Interview, stellt der „neutrale Dritte“ Fragen an den „Erfahrenen“, der „Neue“ hört erstmal nur zu. Die Fragen beziehen sich vielfach auf Handlungszusammenhänge und soziale Kontextbezüge mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und externen Netzwerken, die auch die „kurzen Wege“ möglich machen. So können Geschehnisse und Sachverhalte in den Betriebsalltag eingeordnet werden. Folgende Fragen könnten dies konkret sein: Was gilt es bei der Abstimmung mit anderen Bereichen in der Firma zu beachten? Was sind Deiner Meinung nach echte Erfolgsfaktoren für das Gelingen? Welche „schwierigen unvorhersehbaren Situationen gab es, wie bist Du damit umgegangen? Gab es Erfolgsfaktoren? Was gilt es bei Kunden, Lieferanten, Kollegen, Mitarbeitern, Betriebsrat, Vorgesetzten zu vermeiden? Wie laufen Kommunikationswege ab? Insbesondere für Schlüsselfunktionen ist dieses „informelle Wissen“ sehr wichtig. Die Kunst liegt darin, die „wichtigen und richtigen Fragen zu stellen“, damit der Wissende „ins Erzählen kommt“. Der Nachfolger wird dann Stück für Stück in der offenen Atmosphäre in die Rolle des Fragenden kommen.

FAZIT

Unternehmen müssen ihr Wissen bewahren und ihre Wissensbestände anpassen, daraus speist sich ihre Innovationskraft. Dazu gehört sicherlich der Einsatz von Künstlicher Intelligenz, aber noch viel mehr die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Wissensträger zu erkennen und zu schätzen. Wissensübergabe läuft nicht „nebenbei“, sondern muss gewollt sein. Dies kann noch durch Zielvorgaben oder Prämien unterstützt werden, doch grundsätzlich ist es eine Holschuld seitens der Firma. Es reicht nicht, den Ausscheidenden zu sagen: „Schreib mal auf, was du so machst“. Wirklich klug ist es, auch die Ideen des Wissensträger abzufragen: Was hättest du als Nächstes angepackt oder noch selbst gerne umgesetzt? Wo siehst du noch zukünftige Chancen für unsere Firma und Abteilung? Oder einfach: Was brauchen die Kolleginnen und Kollegen am dringendsten, um ihre Arbeit fortzuführen?

⁷ Entwickelt unter Leitung der „Gesellschaft für Gute Arbeit mbH“, gefördert u.a. von Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Initiative Neue Qualität der Arbeit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

⁸ GovTech: Baden-Württemberg hat ersten KI-Landesassistenten – F13 von Aleph Alpha, 16. Juni 2023: <https://www.heise.de/news/GovTech-Baden-Wuerttemberg-hat-ersten-KI-Landesassistenten-F13-von-Aleph-Alpha-9190507.html>