Die Kunst, Wissen zu bewahren

Die Kenntnisse, die sich Angestellte im Laufe ihrer Tätigkeit aneignen, sind für ein Unternehmen ein wertvolles Gut. In der Privatwirtschaft befasst man sich daher schon länger mit der der Frage, wie dieses Wissen in Zeiten häufiger Personalwechsel bewahrt werden kann. Auch Gemeinden könnten vom Aufbau eines Wissensmanagements profitieren.

Von Stefan Brauchli *

Akten archivieren reicht nicht: Viel wertvolles Wissen steckt in den Köpfen der Angestellten.

Bild: Imagewell10/Fotolia

Mitarbeitende gelten gemeinhin als das kostbarste Gut jeder Unternehmung. Sie erbringen die für den Erfolg notwendigen Leistungen. Genauer betrachtet ist es aber die Kombination von Fachkompetenz, Erfahrung und dem daraus resultierenden Wissen, welche den Wert eines Mitarbeitenden massgeblich ausmacht.

Aus dieser Beobachtung ergibt sich eine Frage, der sich jede Unternehmung stellen sollte: Was passiert mit diesem Wissensschatz, wenn ein Mitarbeiter plötzlich nicht mehr zur Verfügung steht? Ist sein Wissen so dokumentiert, dass ein Nachfolger darauf zurückgreifen kann? Für jeden Betrieb ist es von grosser Bedeutung sicherzustellen, dass Mitarbeitende ihr Wissen nicht für sich behalten, sondern es zur gemeinsamen Entwicklung des Teams respektive der Organisation teilen. Ansonsten drohen Lücken in wichtigen Wissensbeständen, die es schwierig machen, beispielsweise Verwaltungsprozesse oder den Stand eines bestimmten Projektes nachzuvollziehen. Schlimmer noch: In manchen Fällen lässt sich nicht einmal sagen, welche Wissensbestände überhaupt verloren gegangen sind. Denn Wissen ist ein immaterielles Gut. Mit dem Abgang eines Mitarbeiters in Schlüsselfunktion ist daher für eine Unternehmung in jedem Fall Mehraufwand verbunden, weil Wissen rekonstruiert oder sogar komplett neu aufgebaut werden muss. Das kostet Zeit – und Geld.

Pflichterfüllung reicht nicht

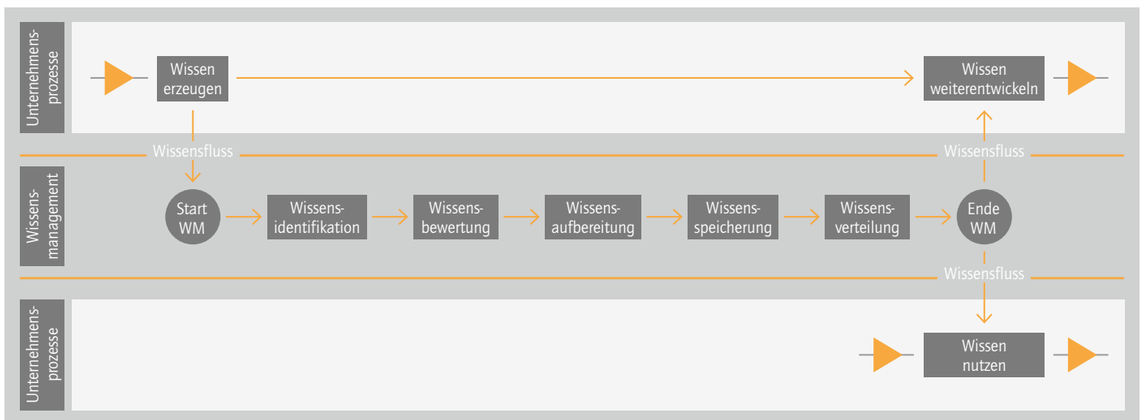
Der Wert der Ressource Wissen ist der Privatwirtschaft schon länger bewusst. Dem Aufbau, dem Erhalt und der Verteilung von Wissen wird darum in vielen Unternehmen grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Seit kurzem ist Wissensmanagement gar explizit als Teilanforderung in den Zertifizierungsverfahren nach ISO 9001 gefordert.

In der öffentlichen Verwaltung stellt sich die Lage anders dar *(siehe Kasten «In den Gemeinden bisher kaum ein Thema»)*. Zu den Kernaufträgen der Verwaltung gehört eine rechtskonforme und jederzeit nachvollziehbare Leistungserbringung. Auf Ebene der Gemeinden sind die meisten Aufgaben relativ genau geregelt. Für ihre Erfüllung bleibt nur ein kleiner Ermessens- und Handlungsspielraum offen. Überdies sind die Gemeinden gesetzlich verpflichtet, diese Tätigkeiten zu dokumentieren und die dazugehörigen Informationen zu archivieren.

Obwohl damit grundsätzlich ebenfalls Wissen konserviert wird, genügt diese Praxis den Ansprüchen an ein umfassendes Wissensmanagement nicht. Denn neben den regulatorischen Vorgaben spielen in der täglichen Verwaltungstätigkeit auch individuelle Erfahrungen und Kenntnisse eine wichtige Rolle. Aufgrund der Organisationsgrösse und der knappen personellen Ressourcen insbesondere in kleinen Gemeinden ist dieses spezifische Wissen oft an Einzelpersonen gebunden und nicht im System für alle Anspruchsgruppen nutzbar. Das wird zum Problem, sobald die betreffende Person die Stelle wechselt. Der Verlust von Wissen müsste aus diesem Grund in jedem internen Kontrollsystem (IKS) als hoch gewichtetes Risiko erscheinen. Und

In den Gemeinden bisher kaum ein Thema

Ein ganzheitliches und vernetztes Wissensmanagement kann in den wenigsten kommunalen Verwaltungen beobachtet werden. Erkennbar ist der vermehrte Einsatz von Softwarelösungen zur Verwaltung von Geschäften. Diese verfügen über die Möglichkeit, Dossiers, Geschäftsinhalte, Kontakt oder Mail automatisch zu verknüpfen. Effiziente Suchfunktionen, meist in Volltext, steigern die Wiederauffindbarkeit von Inhalten und damit Wissen erheblich. Meist werden diese Systeme nur partiell, etwa zur Protokollierung der Tätigkeit der Räte oder der Kanzleitätigkeit, eingesetzt. Durch einen möglichst breiten Einsatz über alle Verwaltungsbereiche hinweg könnte ein wesentlich höherer Gewinn erzielt werden. Wissen würde sich so von Individuen hin zur Organisation entwickeln. Dadurch würde die Handlungskompetenz der Verwaltung gesteigert und gestärkt.



Systematik ist das A und O: Dieses Prozessdiagramm beschreibt das Vorgehen, um ein Wissensmanagement aufzubauen. *Grafik: zvg*

12 Tipps zum Aufbau eines Wissensmanagements

- Wissen als strategischer Erfolgsfaktor für die Gemeinde erkennen und klar benennen.
- Commitment der exekutiven und operativen Führung schriftlich einfordern.
- Ziele, Rahmen, Umfang und Abgrenzungen des Projektes eindeutig definieren und kommunizieren.
- Mitarbeitenden aktiv teilnehmen lassen und dadurch die Motivation zur Preisgabe von Wissen steigern.
- Freiräume für das Projekt schaffen.
- Nutzen bereits vorhandener Tools und Wissensbestände
- Einfach bleiben, einfach fragen, einfach kommunizieren und informieren.
- Projekte nicht überladen, vorausschauende Planung hilft bei der Umsetzung.
- Projekterfolge messen und wenn erforderlich rasch Massnahmen einleiten.
- Innerhalb der Organisation jemand zum Wissensmanager benennen und ausbilden lassen.
- «Tue Gutes und sprich darüber»: Auch die Bürger haben ein Anrecht auf das Wissen ihrer Gemeinde.
- Professionelle Hilfe in Anspruch nehmen.

dies nicht nur in Bezug auf aktuelle, sondern auch auf längst abgeschlossene, geschichtlich relevante Geschäftsfälle.

Erfolge sind schwer messbar

Das Thema Wissensmanagement fristet auf kommunaler Ebene nach wie vor ein Schattendasein, weil von Seiten der Exekutiven keine Anreize geschaffen und kein Druck ausgeübt wird, die Situation zu ändern. Hinzu kommt, dass viele Gemeinden nicht wissen, wie sie vorgehen müssen, um ein Wissensmanagement aufzubauen. Zugleich haben sie oft übersteigerte Erwartungen: Sie glauben, dass sich Wissensmanagement mit wenig Aufwand machen liesse und sich schnell positive Resultate erzielen lassen. Dies ist nur bedingt der Fall, weil sich durch ein Wissensmanagement erreichte Verbesserungen des Wissenspotenzials schwer messen lassen.

Dennoch: Es gibt für die öffentliche Hand triftige Gründe, sich mit Fragen des Wissensmanagements zu befassen. Schliesslich sehen sich öffentliche Verwaltungen einem verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ausgesetzt. Verwaltungsstellen sind längst keine Lebensstellen mehr. Wenn vakante Positionen nicht besetzt oder Mitarbeitende unverhofft nicht mehr zur Verfügung stehen, können relevante Wissenslücken entstehen.

Vermeiden lässt sich dies, indem individuell gebundenes Wissen rechtzeitig und laufend identifiziert und dokumentiert wird. Ein solcher beständiger Wissensprozess erlaubt es, im Bedarfsfall eine Wissensbilanz zu erstellen. Diese zeigt auf, welchen Wert ein bestimmter Wissensbestand hat und welche finanziellen und zeitlichen Aufwendungen für seine «Wiederbeschaffung» zu budgetieren sind. Nur durch einen solchen Prozess lässt sich die Bedeutung von Wissen als strategischem Gut sichtbar machen.

Der Aufbau eines Wissensmanagements kann dabei nur gelingen, wenn innerhalb der Organisation ein Commitment zum Wert von Wissen vorhanden ist – und das auch auf Führungsebene. Ohne klare Definitionen und Zielvorgaben (Welches Wissen ist wichtig und muss bewahrt werden?) kann ein entsprechendes Projekt nicht erfolgreich sein. Wissen ist menschengebunden und kann nur von Menschen gesucht, aufgebaut und letztlich weitergegeben werden. Personelle und technische Ressourcen müssen bereitgestellt oder beschafft werden. Wissen entsteht nicht von einem Tag auf den anderen. Viele Menschen und Systeme sind daran beteiligt und wollen beim Aufbau des Wissensmanagements konsultiert und einbezogen werden. Nur wenn allen Beteiligten klar ist, welche Bedeutung das Vorhaben hat, kann es gelingen. Es braucht die Bereitschaft und das nötige Engagement, Tätigkeiten zu dokumentieren und das eigene Wissen zur Verfügung zu stellen. Voraussetzung dafür ist ein vertrauensvolles Betriebsklima. Bei den Mitarbeitenden – den Wissensträgern – darf auf keinen Fall das Gefühl entstehen, dass sie für die Organisation entbehrlich werden könnten, wenn sie ihr Know-how mit anderen teilen.

Aufwand in Grenzen halten

Die personellen Ressourcen einer öffentlichen Verwaltung lassen im Normalfall keinen grossen Spielraum für Experimente oder aufwändige Projekte zu. Die Identifizierung von Wissensgebieten, Wissensinhalten und Wissensträgern muss mit einfachen Methoden machbar sein, ebenso die Erhebung der Daten.

Meist liefern die vorhandenen Organisationsstrukturen Unterlagen zur strategischen und operativen Planung, Funktions- und Stellenbeschreibungen oder andere Dokumentationen. Das sind erste Anhaltspunkte für den Aufbau von Wissensmanagement. Da Wissen an Menschen gebunden ist, können nur in strukturierten Befragungen einzelner Personen oder von Gruppen die Wissensgebiete erarbeitet werden. Abgeleitet davon erfolgt eine detaillierte Identifikation und Beurteilung der Wissensgebiete, -bestände und -träger. Erst dann sollten technische Hilfsmittel für die praktische Umsetzung zum Einsatz kommen. Wissensmanagement ist ein kontinuierlicher und nie endender Prozess.

Wissenserhalt als Prozess

Der Aufbau eines Wissensmanagements kann auch als Erweiterung des Prozessmanagements betrachtet werden, das mittlerweile eine etablierte Disziplin in der Verwaltungsführung geworden ist. Sind die Abläufe, die in einer Organisation stattfinden, definiert und dargestellt, zeigen sie einen Teil des vorhandenen Wissens auf. Allerdings ist in den Prozesslandkarten und -dokumentationen Wissen als eigenständiger Prozess meist nicht sichtbar. Prozessgesteuerte Qualitätsmanagementsysteme (zum Beispiel ISO, EFQM oder KAIZEN) sind bei öffentlichen Institutionen nicht sehr verbreitet. Bei deren Aufbau würde Wissensmanagement automatisch thematisiert.

Im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung der Verwaltungsleistungen muss dem Management von Wissen in Zukunft vermehrt Gewicht beigemessen werden. Wissen stellt nur dort einen Wert dar, wo es strukturiert identifiziert, bewertet, aufbereitet, gespeichert und wieder verteilt werden kann. ■

* **Stefan Brauchli** ist Berater und Projektleiter bei der Lipp Kommunal GmbH in Sursee (www.lipp-kommunal.ch). Das Unternehmen berät und begleitet kommunale Institutionen bei strategischen und operativen Aufgaben, in Veränderungsprojekten sowie in den Bereichen Finanz, Rechnungs- und Steuerwesen.

47666
Crésus
CRÉSUS HRM2
Finanzbuchhaltung für kleinere Gemeinwesen

CRÉSUS MCH2
la comptabilité pour collectivités publiques de petite taille
EINMALIGER KAUFPREIS 1920.–
www.cresus.ch

UP GROUP®
ZÜRICH · BERN · GENÈVE

Über **1300 Arbeitsbühnen** an rund **35 Standorten:**
Zürich/Affoltern a.A. Tel. 044 763 40 60
Genève Tél. 022 706 19 19
Lausanne Tél. 021 701 27 27
Bern/Worb Tel. 031 838 08 50
Basel/Sissach Tel. 061 975 77 77
Reiden Tel. 062 758 24 81
Chur/Bad Ragaz Tel. 081 330 79 79
Muzzano/Agno Tel. 091 923 40 60
47080
Arbeiten auf höchstem Niveau. UP AG
Fragen Sie uns an, wir kümmern uns umgehend um Ihr Anliegen.
Tel. 0844 807 807
UP AG für Höchstleistungen www.upag.ch
UP SA Un service haut de gamme www.upsa.ch

INDUPRO
Indupro AG, Industriestrasse 6, 8305 Dietlikon
Tel. 044 835 30 70, E-Mail info@indupro.ch
Neu!
Gerüst- und Leiterschulung

Die sichere und korrekte Montage von Alu-Rollgerüsten und Leitern bildet die Grundlage für unfallfreies Arbeiten in der Höhe
Im theoretischen Teil machen wir Sie und Ihre Mitarbeiter mit aktuellen Sicherheitsvorschriften im Umgang mit Rollgerüsten und Leitern vertraut. Im praktischen Teil zeigen Ihnen unsere kompetenten Monteure den sicheren und korrekten Auf- und Abbau von Rollgerüsten. Profitieren Sie von unserer langjährigen Erfahrung !
Kursinhalt:
Theoretischer und praktischer Teil
www.indupro.ch
47251

LABOR
für Industrie + Umwelt

Offene Fragen zu
- Boden-Analysen
- Wasser und Abwasser
- Luft und Gase
- Altlasten, Aushub und Abfall
- industriellen Werkstoff-Analysen

beantworten wir prompt, klar und kompetent!

Als leistungsfähiger Partner für chemische Analytik machen wir es uns täglich zur Aufgabe, die Sicherheit und den Schutz von Mensch und Umwelt zu fördern.

Rufen Sie uns an, wir beraten Sie gern!

NIUTEC
Industrie und Umwelt
NIUTEC AG
Else Züblin-Strasse 11
CH-8404 Winterthur
Tel. 052 262 21 92
Fax 052 262 03 39
info@niutec.ch
46829
www.niutec.ch