



EXECUTIVE practice

TEXT: MICHAEL DVORAK
FOTOS: LISA RESATZ

D

en Anstoß lieferte die ISO 9001. Die fordert von den heimischen Unternehmen nämlich, dass sie sich nachweislich um ihr Wissensmanagement kümmern. Christian Ott hätte diesen Anstoß aber gar nicht gebraucht. Der CIO und CDO der oberösterreichischen Banner Batterien GmbH ist es gewohnt, bereichsübergreifend zu denken, das Big Picture zu sehen. In seiner Rolle als Leiter des Bereichs Informationsmanagement, Organisation und Digitalisierung und darüber hinaus auch als interner Auditor. Und Wissens- und Informationsmanagement sind für ihn ohnehin untrennbar miteinander verknüpft. Da lag es nahe, dass er bei der Geschäftsführung den Handlungsbedarf aufzeigte und von ihr das GO bekam, dazu eine Initiative zu starten.

Das machte umso mehr Sinn, weil Ott auch die digitale Transformation des Unternehmens treibt. Und weil hier in seinen Augen gleich in mehrfacher Hinsicht Wissen gefragt ist: „Der eine Aspekt ist, dass sich das digitale Umfeld so rasant ändert wie nie zuvor. Das Wissen, wie man damit umgeht und Nutzen daraus zieht, also die digitale Kompetenz, gilt es in den Fachbereichen aufzubauen. Der Wissensarbeiter wird immer wichtiger, auch und gerade im Kernbereich der Produktion, weil da der Automatisierungsgrad immer höher wird. Ein Steuerungstechniker oder ein Servicemitarbeiter kann heute keinen Prozess ohne digitale Mittel optimieren.“ Der Bedarf für Koordination und Steuerung nimmt stark zu. Und das erfordert

wissensmanagement:

DAS TEILEN VON WISSEN braucht einen positiven frame

zum Teil auch eine neue Art von Wissen. Dieses Wissen gilt es im Unternehmen zu sammeln, zu strukturieren und flächendeckend zu verteilen. Die Digitalisierung liefert dafür zugleich auch neue digitale Möglichkeiten und Instrumente ... von Apps bis zu VR-Brillen.

Dass es für diese Herausforderung mehr braucht als Tools, war Ott jedoch klar. Bei diesem „mehr“ unterstützt ihn das heimische Beratungsunternehmen procon. Die Einführung von Management-Systemen gehört dort zu den Schwerpunkten. „Die Frage ist immer die gleiche: Wie gehe ich es an?“, sagt Roman Käfer. Die Antwort ist für den procon-Geschäftsführer dagegen immer individuell und kann kaum in Form von fertigen Tools und Templates geliefert werden. „Da gibt es viele Fragen zu berücksichtigen: Wie entwickeln sich die Mitarbeiter in der Organisation? Wie wird die Bindung einer neuen Mitarbeiter-Generation zum Unternehmen sein? Wechseln und rotieren die Leute mehr? Und ein Unternehmen muss sich schließlich fragen: Was ist das eigene Kernwissen? Wo findet man das? In den Köpfen der Geschäftsführung, in jenen der Mitarbeiter, in einer Datenbank?“

Wissen als Mehrwert für das Business

Die Geschäftsführung von Banner war sich dieser Fragen bewusst. Nicht, weil man Antworten für ein ISO-Audit finden wollte, sondern vor allem, weil Wissen echten Mehrwert für das Kern-Business

generieren soll. Dazu muss es von den Mitarbeitern abgerufen werden können, wann und wo es gebraucht wird. Diese Nutzenorientierung lieferte auch den Fokus für den Start der Initiative im Oktober letzten Jahres. Der liegt im ersten Schritt auf dem Kerngeschäft: dem Automotive-Umfeld und der Produktion. Dort ist man ISO-9001-zertifiziert, dort wird letztlich die nötige Qualität produziert und dort sind die größten Effekte zu erzielen.

Auch der zeitliche Rahmen war vorgegeben und der war ambitioniert. Ein halbes Jahr nach dem Start der Initiative sollte Christian Ott beim ISO-Audit eine Roadmap für den Prozess in Sachen Wissensmanagement präsentieren können.

Der erste Schritt dorthin war zunächst einmal eine Selbsteinschätzung. Für Banner gehört Wissen zum Selbstverständnis. Das zeigt sich in den Wikis, Datenbanken und Schulungsprogrammen, die man schon realisiert hat. Dieses Selbstverständnis konkretisierte man nun in einer ersten Befragung der Führungskräfte: Wie geht man mit Ideen um? Wie werden Mitarbeiter eingeschult? Wie werden neue Technologien eingeführt? In welchen Datenbanken werden Infos gespeichert? Wie wird das Wissen neuen Entwicklungen und Anforderungen am Markt und in der Außenwelt angepasst?

Mit den gesammelten Ergebnissen ging man in den ersten Workshop und befasste sich dort nicht mit der Theorie der Wissensvermittlung, sondern mit einer konkreten Frage: Wo setzen wir an? >

Die digitale Transformation macht neues Wissen nötig. Und **neue Wege, Wissen verfügbar zu machen.** Und zwar rasch. Weil sich das **digitale Umfeld** rasant ändert. Und weil es gilt, das bestehende Wissen auf die **nächste Mitarbeiter-generation** zu übertragen. Auf eine, die mit Wissen ganz anders umgeht. Eine Herausforderung, der sich derzeit viele Unternehmen stellen müssen. Der heimische Batteriehersteller **Banner** tut das aktiv mit einer strategischen **Initiative.** Federführend dabei ist CIO und CDO **Christian Ott,** unterstützt vom heimischen Berater **procon.** Dabei ist klar, dass es um viel mehr geht als darum, Wissen nur zu managen.

„**Es geht nicht darum, Wissen zu managen.** Sondern darum, sich selbst, sein Umfeld, die Organisation und das gesamte Unternehmen durch Wissen weiterzuentwickeln.“

Christian Ott,
CIO & CDO
Banner Batterien GmbH



Über die Antwort war man sich rasch einig: nämlich am einzelnen Arbeitsplatz in der Produktion und wie dort Wissen gesucht, gefunden und genutzt wird. Dort sah man das größte Potenzial. Und dort setzte man auch den nächsten Schritt ... die Analyse, wie es in der Praxis tatsächlich aussieht. Zwei Tage lang begleiteten die Experten von procon die Worker bei ihrer Schicht und beobachteten. „Eigentlich müssten alle Bescheid wissen, wo sie Infos finden, aber in der Praxis ist es dann eben oft doch nicht so“, bringt Käfer seine langjährige Projekterfahrung auf den Punkt. „Da gilt es dann zu erkennen, zu hinterfragen, und zu verstehen: Was wird dort wirklich verwendet? Wie tauscht man sich aus? Wer hilft einem weiter, wenn ein Fehler passiert? Wie lernt man daraus und gibt das Gelernte an andere weiter? Indem man es einem Kollegen zuruft? Indem man es in Form eines Zettels an die Wand pinnt?“

Spätestens hier gehen Wissensmanagement und digitale Transformation fließend ineinander über. Denn das Wissen upzudaten, zu verbreiten und zu teilen wird mit Papier an der Wand schwierig ... und könnte bald zu einem echten Problem werden. In den nächsten Jahren droht ein altersbedingter Abgang von etlichen Mitarbeitern, die Jahrzehnte lang Wissen angesammelt haben. Wissen, das es auf die nächste Mitarbeiter-Generation zu übertragen gilt. Die ist jedoch gewohnt, Informationen auf eine ganz andere Art zu konsumieren, nämlich aus der gesamten digitalen Welt, vorzugsweise per Smartphone.

Für Banner und procon heißt es, diese Anforderungen nun mit den gesammelten Beobachtungen zu matchen und daraus Maßnahmen zu definieren und Indikatoren, die anzeigen, ob man in die richtige Richtung geht. Einerseits will man evaluieren, ob sich die Nutzung von Wissen verbessert und inwieweit man es schafft, Komplexität zu reduzieren. Andererseits muss man den Erfolg der Wissensmanagement-Initiative aber letztlich an handfesten KPIs festmachen, etwa an der Reduktion von Ausschuss und von Stillständen in der Produktion.

Auch wenn die Arbeit nun erst so richtig beginnt, eines steht jetzt schon fest: Ein Konzept „One fits All“ wird es nicht geben. Es wird vielfältige, spezifische Ansätze brauchen. Generationsspezifische, rollenspezifische, arbeitsplatzspezifische. Bei aller Individualität ist allerdings auch klar: Daran, das Wissen mit digitalen Mitteln zu speichern, verfügbar zu machen und zu nutzen, führt kein Weg vorbei. Hier trifft man sich mit der einen oder anderen Idee, mit der man sich schon im Rahmen der Digitalisierungsinitiative beschäftigt, etwa die Idee für eine Banner App oder die Idee, bei Arbeitsanleitungen auf Videos à la YouTube zu setzen.

Ein positiver Frame für das Teilen von Wissen

Und noch etwas steht schon jetzt fest: Welche Tools letztlich auch immer zum Einsatz kommen, sie werden nicht zum Selbstläufer werden. „Es gibt Beispiele, bei denen die ganze Kommunikation über Messenger laufen sollte, also genau das, was heute angesagt ist, und die kläglich gescheitert sind“, warnt Roman Käfer. „Es reicht nicht, wenn das Tool sexy ist. Das Mindset, Wissen zu suchen, zu teilen und bereitzustellen, muss sexy sein. Da muss sich ein positiver Sog entwickeln.“ Dazu gilt es eine positive Story zu erzählen. Und das ist gar nicht so einfach, vor allem bei Vertretern der älteren Generation. Die ist mit dem Sprichwort „Wissen ist Macht“ aufgewachsen und nicht wie die Kids von heute mit der Erkenntnis, dass sich Wissen vermehrt, wenn man es teilt. Und unbewusst oder nicht gibt man Macht nicht gerne ab, weil man sich damit angreifbar und ersetzbar macht. Diese Ängste gilt es durch ein positives Framing zu ersetzen. Die Zeichen unserer Zeit leisten da Unterstützung. Denn der Druck, ständig verfügbar zu sein, wird subjektiv immer größer. Geteiltes Wissen hilft da ein wenig Druck rauszunehmen.

Gleichzeitig ist auch die Erkenntnis gewachsen, dass man als Einzelkämpfer in der modernen Informationswelt klar überfordert ist. Wenn man jeden beliebigen Begriff, den man zuvor noch nie gehört

hat, sofort auf Wikipedia erklärt findet, wird klar, dass auch am Arbeitsplatz das eigene abgeschottete Wissen nicht mehr reicht. Das gilt es zu teilen, aber dafür auch das Wissen anderer zu gewinnen. Dazu braucht es Offenheit. Vor allem bei dem Wissen, warum etwas schiefgegangen ist und wie man es nächstes Mal besser machen kann. Auch hier trägt der Zeitgeist einer wachsenden Fehlerkultur schon langsam Früchte.

Bei Banner wurden diese Früchte schon ein wenig früher gesät, weil das Selbstverständnis dort entscheidend vom Anspruch an Qualität geprägt ist, und auf die schlägt es sich nieder, wenn man aus Fehlern nicht lernt. Dass die nötige Kultur der Offenheit stets von der Firmenleitung vorgelebt werden muss, war daher hier nicht das Problem. „Ich kann mich an keine Initiative erinnern, die von Beginn weg so offen kommuniziert wurde“, sagt Christian Ott. „Im ersten Newsletter haben wir formuliert, welche positiven Effekte wir durch eine neue Form des Wissensmanagement erzielen wollen. Und das dann auch auf großen Infoscreens präsentiert. In unserem Foyer haben sich das sogar die Mitarbeiter von Lieferanten hochinteressiert angeschaut. Da beginnt der Benefit von Wissen schon. Die Mitarbeiter müssen wissen, was hinter einer Initiative steht, und wohin es gehen soll. Das erzeugt eine positive Dynamik.“

Wissen braucht ein direktes Miteinander und Führungskultur

Aber auch damit ist noch nicht alles gewonnen. Einen möglichen Stolperstein hat man schon zu Beginn ausgemacht: die Gefahr gerade durch digitale Tools am Ziel vorbeizuschießen. „Je mehr und auch je individueller ich Informationen über digitale Tools bereitstelle, umso leichter generiere ich einen Informations-Overflow“, konstatiert Roman Käfer. „Und auch, wenn sich die Mitarbeiter darin zurecht finden, weil sie Infos sehr zielgerichtet suchen – eines kann auch die User-freundlichste App nicht abnehmen, nämlich das persönliche Miteinander-Reden und Sozialisieren.“

Spätestens dann ist Wissensmanagement endgültig keine technologische Initiative und auch kein Prozessthema, sondern eine Sache der Führungskultur. „Die Führungskräfte sind ja nicht nur dafür verantwortlich, dass den Mitarbeitern Wissen bereitgestellt wird, sondern sie so anzuleiten, dass es von ihnen genutzt wird“, betont Käfer. „Das Problem ist oft, dass Führungskräfte dafür keine Zeit haben, weil sie mit dem Lösen von Problemen beschäftigt sind, die durch eben diese fehlenden Anleitungen entstehen. Das kann eine Spirale nach unten sein.“

Bei Banner hat man diesen Umstand schon länger auf dem Radar. Zum Beispiel seit man bei einer E-Learning-Initiative erkannt hat, dass manches Wissen mit digitalen Mitteln effektiver als mit analogen Vorträgen zu vermitteln ist, dass manches aber auch den direkten Austausch mit dem menschlichen Lehrer braucht. Die Kombination macht es aus. Das setzt man in die gelebte Praxis bei Banner konsequent um – etwa, wenn man neue Produktionsmitarbeiter mit dem Qualitätsmanager zusammenbringt. Weil der Banner Spirit und das Eingebunden-Sein in ein Unternehmen über digitale Tools alleine nicht zu schaffen ist.

Für Christian Ott bestätigt das die universelle Maxime, dass Führungskräfte vorleben müssen, worauf es ankommt ... das gilt auch und besonders für den Umgang mit Wissen: „Weder Führen noch Wissen funktionieren als Einbahnstraße. Ein People Manager muss nachfragen, sich Zeit für ein Gespräch nehmen. Wenn man denkt, dass ohnehin alles digital verfügbar ist, verleitet das dazu, das zu vernachlässigen. Und ebenso dazu, dass man sich so zugleich auch unangenehmes direktes Feedback ersparen möchte. Eine Führungskraft, die vermittelt, dass er oder sie nichts dazulernen muss, lebt genau das Gegenteil von dem vor, worauf es bei Wissensmanagement ankommt: Der Begriff täuscht ja: Es geht nicht darum, Wissen zu managen. Sondern darum, sich selbst, sein Umfeld, die Organisation und das gesamte Unternehmen durch Wissen permanent weiterzuentwickeln.“ □



„**Es reicht nicht, wenn das Tool sexy ist. Das Mindset, Wissen zu suchen und zu teilen, muss sexy sein. Da muss sich ein positiver Sog entwickeln.**“

Roman Käfer,
Geschäftsführer procon