

Risikobasiertes Denken am Beispiel des betrieblichen Wissensmanagements

Unternehmen befinden sich heute in einem komplexen, dynamischen Umfeld, das sie im Hinblick auf Markterfordernisse vor neue Herausforderungen stellt. Globalisierung und Technisierung sorgen für einen erhöhten Wissensbedarf, gleichzeitig bedingen alternative Belegschaften, dass zukünftig viele wichtige Wissensträger die Unternehmen verlassen werden. Dies stellt neue Anforderungen an das betriebliche Wissensmanagement; die Revision der DIN EN ISO 9001:2015 trägt dem Rechnung.

Damit Unternehmen Produkte und Dienstleistungen bereitstellen können, die ihre Kundenerwartungen erfüllen, legt die DIN EN ISO 9001:2015 Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagement-System fest. Ab sofort rücken unter anderem Themen wie Risikomanagement und Wissensmanagement stärker in den Fokus unternehmerischer Überlegungen und Entscheidungen.

Die Erweiterung der Qualitätsmanagementnorm um den Bestandteil des Wissensmanagements erfordert den bewussten und systematischen Umgang mit Wissen im Unternehmen: Notwendiges Know-how zur Durchführung von Prozessen und zur Erreichung von Konformität von Produkten und Dienstleistungen soll bestimmt und festgehalten werden. Das Wissen soll in ausreichendem Umfang vermittelt und ebenso sollen Trends und aktuelle Erfordernisse berücksichtigt werden. Der Zugriff auf die Wissensbestände muss sichergestellt sein.

»Die Organisation muss das Wissen bestimmen, das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen. Dieses Wissen muss aufrechterhalten und in erforderlichem Umfang zur Verfügung gestellt werden. Beim Umgang mit sich ändernden Erfordernissen und Entwicklungstendenzen muss die Organisation ihr momentanes Wissen berücksichtigen und bestimmen, auf welche Weise jegliches notwendiges Zusatzwissen und erforderliche Aktualisierungen erlangt oder darauf zugegriffen werden kann« (vgl. DIN EN ISO 9001:2015, S. 28).

Anforderungen in Bezug auf das Wissen der Organisation wurden aus folgenden Gründen in die Norm aufgenommen:

- Schutz der Organisation vor Wissensverlust – zum Beispiel aufgrund von Mitarbeiterfluktuation oder durch Fehler beim Erfassen und Austausch von Informationen.
- Ermöglichen der Organisation zum Wissenserwerb – zum Beispiel Lernen aus Erfahrungen, Mentoring, Weitergabe von Wissen oder Leistungsvergleich (vgl. DIN EN ISO 9001:2015, S. 55 f.).

Risikomanagement

»Die Organisation muss Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken planen« (vgl. DIN EN ISO 9001:2015, S. 24):

Die Organisation

- identifiziert im Rahmen einer Bestandsaufnahme alle Risikofelder und potenziellen Risiken,
- bewertet das tatsächliche Gefahrenpotenzial, indem sie Risiken und ihre Auswirkungen sowohl einzeln als auch in ihrem Zusammenwirken analysiert,
- akzeptiert bestehende Risiken und reduziert oder eliminiert diese durch eingeleitete, steuernde Maßnahmen und
- quantifiziert signifikante, veränderliche Risiken durch ein System von Kennzahlen und Frühwarnindikatoren.

»Risikobasiertes Denken ermöglicht einer Organisation,

- diejenigen Faktoren zu bestimmen, die bewirken können, dass unter anderem ihre Prozesse und ihr QM-System von den geplanten Ergebnissen abweichen.
- vorbeugende Maßnahmen zur Steuerung umzusetzen, um negative Auswirkungen zu minimieren und den maximalen Nutzen aus sich bietenden Möglichkeiten zu ziehen« (siehe DIN EN ISO 9001:2015, S. 9).



Mikko Börkircher
METALL NRW



Laura Geiger
Ehemals Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft (ifaa)

Wissensmanagement

Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung und der Nutzung von Wissen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2016).

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Werkzeug zur Untersuchung und Standortbestimmung eines Unternehmens, aber auch einzelner Betrachtungsobjekte, wie zum Beispiel des betrieblichen Wissensmanagements. SWOT: S steht für Strengths (Stärken), W steht für Weaknesses (Schwächen), O steht für Opportunities (Chancen) und T steht für Threats (Risiken)

So erkennt und minimiert man Risiken bezogen auf sein Wissensmanagement.

Prozessrisiken können in sämtlichen Bereichen des Unternehmens auftreten, zum Beispiel aufgrund von (menschlichen) Fehlern oder Störungen, aber auch aus mangelndem (Organisations-)Wissen, fehlendem Wissenstransfer usw. Die Prozessqualität kann erhöht werden, indem Risiken infolge eines fehlenden oder unzureichenden Wissensmanagements einbezogen werden. Dadurch können Prozessrisiken minimiert und die Wirksamkeit und Effizienz des QM-Systems gesteigert werden.

Mit der folgenden Vorgehensweise, angelehnt an eine Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse (FMEA), ...

Tab. 1: Beurteilung von Fehlern und daraus resultierender Risiken

Gewichtung von Fehlern (Risiken)	
Fehler (Risiken) werden bewertet anhand der ...	
... Bedeutung des Fehlers (B)	Wert
Sehr geringe Funktionsbeeinträchtigung	1
Geringe Funktionsbeeinträchtigung weniger Bereiche	2-3
Mäßige Funktionsbeeinträchtigung einiger Bereiche	4-6
Hohe Funktionsbeeinträchtigung wichtiger Bereiche	7-8
Sehr hohe Funktionsbeeinträchtigung, Sicherheitsrisiko	9-10
... Auftretenswahrscheinlichkeit des Fehlers (A)	Wert
Sehr gering, Auftreten unwahrscheinlich	1
Gering, Auftreten sehr selten	2-3
Mäßig, gelegentliches Auftreten	4-6
Hoch, häufiges Auftreten	7-8
Sehr hoch, sehr häufiges Auftreten	9-10
... Entdeckungswahrscheinlichkeit des Fehlers (E)	Wert
Sehr hoch, Fehlerursache wird sicher entdeckt	1
Hoch, Fehlerursache wird fast immer entdeckt	2-3
Mäßig, Entdecken der Fehlerursache ist wahrscheinlich	4-6
Gering, Entdecken der Fehlerursache ist weniger wahrscheinlich	7-8
Sehr gering, Entdecken der Fehlerursache ist unwahrscheinlich	9-10

- ... listet man Risiken (zum Beispiel fehlender Wissenstransfer) in seinen Prozessen auf (A).
- ... erkennt und bewertet man deren Bedeutung (B).
- ... leitet man geeignete Maßnahmen zu deren Entdeckung und Vermeidung ein (C).
- ... überprüft man regelmäßig den Fortschritt von Risikoanalysen (D).

Punkt A): Potenzielle Risiken sind zum Beispiel aus einer SWOT-Analyse bekannt und sollen nun dauerhaft eliminiert werden.

Punkt B): Zur Bewertung möglicher Fehler (Risiken) werden nachfolgende drei Kriterien benötigt. Diese können anhand der nachfolgenden Tabelle subjektiv im Team ermittelt werden:

1. Bedeutung des Fehlers (B), also das Ausmaß des verursachten Schadens durch den Fehler.
2. Auftretenswahrscheinlichkeit des Fehlers (A).
3. Entdeckungswahrscheinlichkeit des jeweils betrachteten Fehlers (E).

Tabelle 1 zeigt beispielhaft eine mögliche Gewichtung innerhalb der drei Kategorien:

Punkt C): Für jeden Fehler muss eine Risikoprioritätszahl (RPZ), also das potenzielle Risiko, ermittelt werden. Dazu müssen die drei Kriterien »Wahrscheinlichkeit des Auftretens«, »Wahrscheinlichkeit der Entdeckung« und »Prozessbedeutung« multipliziert werden. Dafür kann das nachfolgende Formblatt auf Seite 53 (Tab. 2) benutzt werden.

Gemeinsam im Team sollte evaluiert werden, wie Fehler und ihre Ursachen vermieden und damit potenzielle Risiken bezogen auf das Wissensmanagement zukünftig minimiert werden können. Die Fehler sollten auf ein beherrschbares Maß reduziert werden. Weitere praxiserprobte Maßnahmen können zukünftig beispielsweise in der ifaa-Broschüre »Wissen sichern und teilen« nachgelesen werden.

Punkt D): Wenn Risikobewertung und Maßnahmenumsetzung abgeschlossen sind, muss überprüft werden, ob die Anstrengungen sich gelohnt haben. Mit der oben aufgezeigten Vorgehensweise sollten Mitarbeiter unmittelbar in den Prozess der Risikoanalyse einbezogen werden.

Praxistipp: Für die fortlaufende Verbesserung ist es wichtig, in Mitarbeitergesprächen auch einen Fokus auf Wissensgenerierung, -erweiterung und -dokumentation zu legen. Dabei sollten Führungskräfte

Tab. 2: Formblatt zur Ermittlung der Risikoprioritätszahl (RPZ)

Beispiele für risikobasiertes Denken am Beispiel des betrieblichen Wissensmanagements					
Risikoursache, Risikofolge	Risikozahlen vor der Umsetzung				Geplante und durchgeführte Verhütungs-, Prüf- oder Korrekturmaßnahmen
	B	A	E	RPZ	
Zu wenig, überwiegend ältere Mitarbeiter haben die erforderlichen technischen Kenntnisse im Bereich XYZ.	8	6	3	144	Technische Kenntnisse aller Mitarbeiter werden anlässlich der Mitarbeitergespräche überprüft und gegebenenfalls sukzessive durch Schulungen und Weiterbildungen aufgefrischt.
Manche ältere Mitarbeiter möchten ihr Wissen nicht im erforderlichen Umfang mit der jüngeren Generation teilen.	9	6	7	378	Ältere Mitarbeiter müssen dazu gebracht werden, ihr vorhandenes Wissen zu teilen; es werden Maßnahmen eingeleitet, die für eine Wissensübertragung geeignet sind, unter anderem Wissensdatenbank, altersgemischte Tandems, Mentorenprogramme usw.
Immer wieder kommt es zu Kundenbeschwerden aufgrund schwankender Produktqualität. Mitarbeiter auf allen drei Schichten weisen eine ungleiche Befähigung beziehungsweise einen ungleichen Wissensstand auf.	9	7	3	189	Damit sowohl die Qualität auf den Schichten gesteigert wird als auch die Schichtübergaben besser funktionieren, werden Mitarbeiter ab sofort regelmäßig geschult. Es werden zusätzlich standardisierte Arbeitsanweisungen erstellt, ein Kaizen-Board installiert oder Ähnliches.
Bei jeder neuen »Spezialaufgabe« muss sich zusätzlich Herr X dieser Sache unterstützend annehmen, da kein anderer Mitarbeiter hierfür qualifiziert genug ist. Das kostet wertvolle Kapazität.	6	4	2	48	Aufbau einer Wissensdatenbank, präventive Erfassung und Sicherung von Erfahrungswissen nach jeder »Spezialaufgabe« oder Ähnliches.
Zum Jahresende geht Herr Y in Rente. Im Unternehmen ist er der Einzige, der sich mit der Reparatur eines bestimmten Produktes auskennt.	6	6	6	216	Zwischen dem Austritt von Herrn Y und der Neueinstellung eines Nachfolgers wird ein (möglichst großer) Überschneidungszeitraum gelegt, um wichtiges Wissen zu vermitteln.

Literatur

DIN EN ISO 9001:2015-11, Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wissensmanagement. wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissensmanagement.html. Zugriffen: 23.09.2016.

Autoren-Kontakt

Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Mikko Börkircher
 Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V.
 Tel.: +49 211 4573-296
 E-Mail: m.boerkircher@metallnrw.de

ifaa-Kontakt

Dr. rer. pol. Stephan Sandrock
 Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
 Tel.: +49 211 542263-33
 E-Mail: info@ifaa-mail.de

Legende zur Risikoprioritätszahl (RPZ):			
RPZ	Fehlerrisiko	Handlungsbedarf	Geeignete Maßnahmen ...
101 < RPZ ≤ 1000	hoch	dringender Handlungsbedarf	... müssen umgesetzt werden.
51 < RPZ ≤ 100	mittel	Handlungsbedarf	... sollten umgesetzt werden.
2 < RPZ ≤ 50	akzeptabel	kein zwingender Handlungsbedarf	... können umgesetzt werden.
RPZ = 1	keines	kein Handlungsbedarf	... sind nicht erforderlich.

- das erforderliche Wissen ständig eruieren,
- das erforderliche Wissen laufend aktualisieren,
- das erforderliche Wissen ständig aufrechterhalten und
- interne Wissensquellen ausfindig machen, zum Beispiel die Erfahrung der Mitarbeiter usw.

Darüber hinaus sollten Unternehmen externe Wissensgenerierung betreiben, zum Beispiel durch Seminare, Fachveröffentlichungen, regelmäßige Unterweisung in aktuellen Normen und Richtlinien, Einbeziehung von Kundenerfahrungen usw. ■