

Wissenstransfer während der COVID-19-Pandemie an Wiener Eventlocations

Karin Köckeis

Ausgangslage

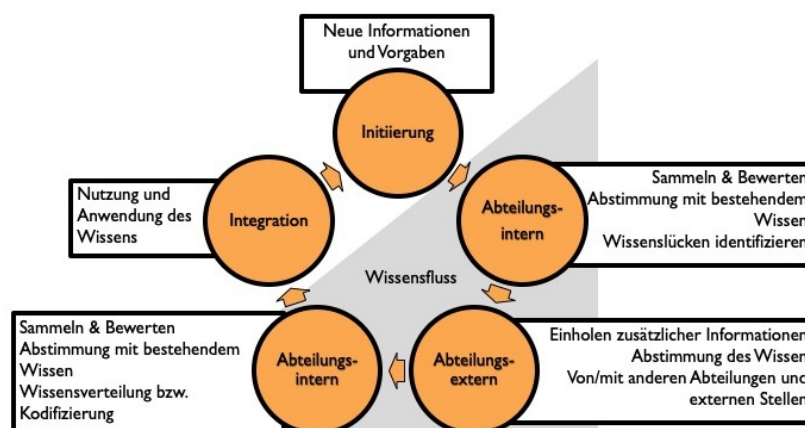
Am 25. Februar 2020 wurden die ersten COVID-19-Infektionen in Österreich bestätigt. Mit dem Erlass vom 10. März wurden Veranstaltungen mit mehr als 100 Personen verboten. Damit war die Eventbranche eine der ersten Branchen, die umfassend von der COVID-19-Pandemie betroffen war. Seitdem sind eine Vielzahl an Gesetzen und Verordnungen erschienen, die Veranstaltungen nur stark eingeschränkt und verändert ermöglichen oder komplett untersagen. Neben dem umfassenden administrativen Aufwand der Stornierungen und Verschiebungen laufen für die Eventlocations die Planungsphasen aber weiter. Ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist erforderlich, um Rahmenbedingungen einzuhalten, die Durchführbarkeit von Veranstaltungen abzuschätzen und Planungen zu adaptieren.

Fragestellung

In der Masterarbeit wird der Frage nachgegangen, wie sich in einer Zeit, welche die permanente Evaluierung und Adaptierung des eigenen Wissens erfordert, der Wissenstransfer innerhalb der Wiener Eventlocations gestaltet. Es wird davon ausgegangen, dass die Vorgaben und neuen Informationen von außen Wissenstransferprozesse bedingen, um handlungsfähig zu bleiben und sich die Prozesse intensivieren. Die Situation einer Pandemie ist für alle in der Branche komplett neu. Somit wird angenommen, dass der eigene Wissens- und Erfahrungsschatz als nicht ausreichend in der Krise erlebt wird und neue Wissensquellen erschlossen werden sowie die Infrastruktur für Wissenstransferprozesse neugestaltet wird.

Wissenstransfermodell

Ausgegangen wird von dem Verständnis von Wissen als intrapersonellen Prozess, der zwischen den Informationen von außen und den Erfahrungen dieser Person Bedeutung herstellt und damit neue Handlungsoptionen ermöglicht (vgl. North 2016b, S. 37). Darauf baut die Wissenstransferdefinition von Thiel (2002, S. 32) auf, der darin die zielgerichtete Wiederverwendung von Wissen sieht. Dieses kann unverändert oder angepasst angewendet werden bzw. kann der Wissenstransferprozess den Anstoß für die Generierung neuen Wissens liefern. Wissenstransfer besteht aus einer Lern- und einer Logistikkomponente. Wissenstransfermodelle betrachten in der Regel Wissenstransfer als langfristigen, strategisch implementierten Prozess (vgl. Mittelman 2011). Wissenstransfer in der Krise entsteht spontan aus der Notwendigkeit heraus. Um diese Situation in den Eventlocations zu beschreiben wird auf Basis des Wissenstransfermodells von Krogh und Köhne (1998) ein adaptiertes Wissenstransfermodell aufgestellt. Das dreiteilige Modell wird in ein zyklisches Modell überführt. Dabei ist keineswegs davon auszugehen, dass in der Realität diese Schritte klar getrennt oder bewusst geplant ablaufen.

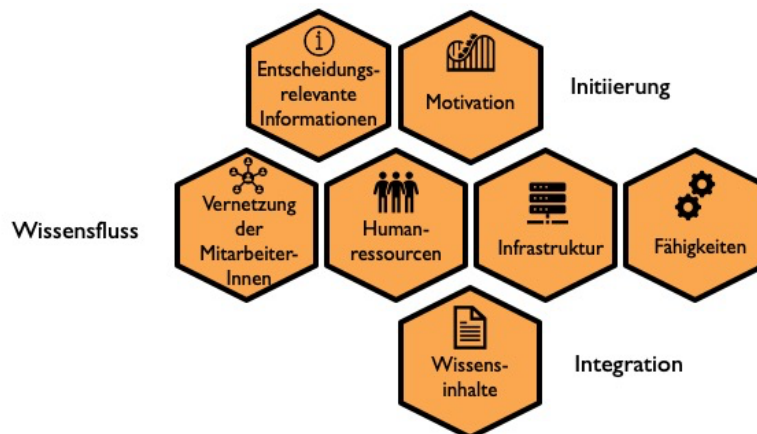


In der Initiierungsphase erfolgt der Anstoß von außen durch neue Vorgaben und Informationen oder durch Anforderungen und Fragen der KundInnen. Diese neuen Informationen werden innerhalb der Abteilung gesammelt, bewertet und in Abstimmung mit dem bestehenden Wissen gebracht. Sind Wissenslücken identifiziert werden TransferpartnerInnen in anderen Abteilungen oder bei externen Stellen bestimmt, bei denen zusätzliche Informationen eingeholt werden und das eigene Wissen, mit dem der Anderen abgestimmt wird. Das daraus gewonnene Wissen wird innerhalb der Abteilung evaluiert um dann verteilt bzw. kodifiziert zu werden. Iterationen in dieser Phase sind möglich, bis es schließlich zur Nutzung und Anwendung des Wissens kommt. Aufgrund der aktuellen Situation der COVID-19 Pandemie ist diese Phase zeitweise sehr kurz und wird durch neue Informationen und Vorgaben durchbrochen, die den Kreislauf erneut in Gang bringen.

Gestaltungsparameter

Bestehende Modelle definieren Gestaltungsparameter (vgl. Krogh und Köhne 1998 und Thiel 2002), die den Wissenstransfer bestimmen. Folgende Gestaltungsparameter werden in der Studie betrachtet:

- **Entscheidungsrelevante Informationen** – Diese liefern den Anstoß für den Wissenstransferprozess
- **Motivationsfaktoren**
- **Vernetzung der MitarbeiterInnen**
- **Humanressourcen** – Wer sind wichtige TransferpartnerInnen?
- Die **Fähigkeiten** der Transferpartner zur Kommunikation von Wissensinhalten
- Die Anwendbarkeit und Relevanz der **Wissensinhalte**



Methode und Durchführung

Ein standardisierter Online Fragebogen wurde an alle Wiener Eventlocations geschickt, die im Venue Finder des Vienna Convention Bureaus gelistet sind. An der Umfrage haben 50 MitarbeiterInnen von Wiener Eventlocations teilgenommen. Die Durchführung der Umfrage wurde durch den Umstand erschwert, als das der Befragungszeitraum mit dem zweiten Lockdown im Dezember zusammengefallen ist. Der Fragebogen bestand aus einem Mix aus offenen und geschlossenen Fragen inklusive Kommentarfunktion.

Ergebnisse



Entscheidungsrelevante Informationen kommen vor allem von offizieller Seite. Gesetzestexte, Webseiten der Bundesministerien, Nachrichten und Pressekonferenzen werden von den UmfrageteilnehmerInnen am häufigsten genannt.

Die wichtigsten Motivationsfaktoren sind das Einholen von neuer und aktueller Information, die rechtliche Absicherung und die Handlungsfähigkeit sicherzustellen.



Die Vernetzung der MitarbeiterInnen erfolgt vor allem durch persönliche Interaktion (formell sowie informell). Wichtigste Kommunikationstools bleiben E-Mail und Telefon. Online Meetings und Videocalls haben eine größere Bedeutung als Vor-Ort Treffen. Kodifizierte Dokumente (Handbücher, Protokolle) werden vereinzelt genannt.

Bei den externen Transferpartnern werden die Bundesministerien, die Wirtschaftskammer und die Rechtsberatung am häufigsten genannt. Wichtig ist weiters auch der Wissenstransfer mit Partnern und Zulieferern. Intern werden die Geschäftsführung, die Personalabteilung, Marketing/Sales und die Unternehmenskommunikation als wichtigste Transferpartner genannt.



Neue Infrastrukturen werden für Online Meetings, Videocalls und digitale Zusammenarbeit eingerichtet. Neue Strukturen für schriftliche Dokumentation werden kaum eingeführt. Vereinzelt wird die Einführung neuer Meeting Formate und Reflexionsmethoden genannt.

Die Bereitschaft der TransferpartnerInnen zum Wissenstransfer und die Verständlichkeit des transferierten Wissens wird positiv beurteilt.



Die Relevanz und Anwendbarkeit des durch den Wissenstransfer generierten Wissens wird positiv beurteilt. Dabei wird die kurze Haltbarkeit des Wissens aufgrund der raschen Veränderungen betont. 45 der 50 UmfrageteilnehmerInnen haben oft der manchmal das Gefühl, dass neu erworbenes Wissen bereits wieder überholt oder veraltet ist.

Fazit

Die Intensivierung der Wissenstransferprozesse wird von den UmfrageteilnehmerInnen bestätigt. Interessanterweise wird der eigene Wissens- und Erfahrungsschatz von der Mehrheit der UmfrageteilnehmerInnen als (eher) ausreichend für die Bewältigung der Krise eingestuft, gleichzeitig wird in den Kommentaren aber auf die Notwendigkeit hingewiesen, sich Informationen von außen zu holen. Außerdem wird der große Interpretationsspielraum, die Offenheit von Detailfragen und die kurze Haltbarkeit des Wissens in den Kommentaren

hervorgehoben. Infrastrukturen haben sich ins digitale verlagert, wobei dabei der persönliche Kontakt und nicht die Kodifizierung im Vordergrund steht.

Gemessen an der Gesamtheit der Wiener Eventlocations hat nur ein kleiner Teil an der Umfrage teilgenommen, weswegen die Ergebnisse nicht auf alle Wiener Eventlocations umgelegt werden können. Eine Vielzahl der Fragen wurde von den UmfrageteilnehmerInnen relativ homogen beantwortet. Das Engagement der UmfrageteilnehmerInnen auch offene Kommentarfelder zu beantworten war sehr hoch.

Die Ausrichtung der Studie auf einen ersten großen Überblick lässt viele Details offen. In weiterer Folge wäre es interessant, sich detailliert Strukturen und Methoden von Wissenstransferprozessen in einzelnen Häusern anzusehen und zu hinterfragen, inwieweit inzwischen Strategien diesbezüglich entwickelt wurden. Eine intensivere Reflexion bisheriger Wissenstransferprozesse kann die Chance liefern, Handlungsoptionen aufzuzeigen, bewusst wahrzunehmen und ein strategisches Handeln zu implementieren.

Literatur (Auszug)

Krogh, G. v. & Köhne, M. (1998). Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. *Die Unternehmung*, 52(5/6), S. 235-252.

Mittelmann, A. (2011). Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit. *GfWM Themen*, 1, S. 4-9.

North, K. (2016a). Interne Kommunikationssysteme und Wissensmanagement im Wandel. In H. Klaus & H. Schneider (Hrsg.), *Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel* (S. 267-289). Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

North, K. (2016b). Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten (6., aktualisierte und erw. Aufl.). Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.

Roux-Dufort, C. (2000). Why Organizations Don't Learn from Crisis: The Perverse Power of Normalization. *Review of business*, 21(3), 25-30.

Thiel, M. (2002). Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices (Gabler Edition Wissenschaft). Wiesbaden, Deutscher Universitäts Verlag.

Thompson, M., Jensen, R. & DeTienne, K. (2009). Engaging embedded information. Toward a holistic theory of knowledge transfer in Organizations. *Competitvness Review: An International Business Journal*, 19(4), S. 323-341.