

# Mitarbeiterorientierte Einführung von Wissensmanagement

Dieser Beitrag stellt die zentrale Bedeutung der Gestaltung von internen Kommunikationsprozessen im Rahmen der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen heraus. Ein Fallbeispiel veranschaulicht die Handlungsempfehlungen.

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- welche Probleme typisch bei der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen sind,
- wo die Hauptursachen liegen,
- welche Lösungsansätze erfolversprechend sind.

INGA FINKE, MARKUS WILL

## Ausgangslage

Dass Wissen eine wertvolle Ressource darstellt und entsprechend »gemanagt« werden sollte, ist vielen Unternehmern und Führungskräften mittlerweile bewusst. Auch mangelt es nicht an den verschiedensten Ansätzen, Initiativen und Projekten, die Wissensmanagement (WM) zum Gegenstand hatten und haben. Doch Ernüchterung stellt sich oft dann ein, wenn die mit viel Aufwand entwickelten Systeme und Strukturen zum verbesserten Umgang mit Wissen formell implementiert wurden, aber ansonsten alles weiterläuft wie bisher. Die meisten WM-Projekte scheitern also in der Umsetzungs- beziehungsweise Einführungsphase. Schnell sind die Schuldigen ausgemacht, wenn es um nicht erreichte Ziele und ausbleibende Returns on Investment geht: die Mitarbeiter nutzen die Systeme und Strukturen nicht.

Mangelnde Kommunikation wird in diesem Zusammenhang entweder als Grund für fehlende Akzeptanz und Motivation seitens der Mitarbeiter genannt oder als Allheilmittel angepriesen, diese herzustellen. In dem vorliegenden Beitrag versuchen die Autoren, dieses Problemfeld tiefer gehend zu analysieren, um konkrete Handlungsempfehlungen geben zu können. Dabei wird auf den theoretischen Vorarbeiten zu den Themen »Motivation und Kompetenzen« sowie »Change Management und Interne Kommunikation« im Zusammenhang mit Wissensmanagement aufgebaut. Weiterhin fließen die Erfahrungen, die die Autoren im Rahmen von Wissensmanagement-Projekten in verschiedenen Unternehmen gemacht haben in die Problemdefinition und -analyse ein. Das durch das BMBF geförderte Projekt (Förderkennzeichen 01 HW 0119) »Wachstum mit Wissen« und die dort entwickelten Lösungsansätze dienen als Praxisbeispiele zur Veranschaulichung einer erfolgreichen Implementierung von Wissensmanagement.

Die Gestaltung interner Kommunikation spielt auf fast allen Ebenen der WM-Einführung eine Rolle. Um einzelne Kommunikationsprobleme eingrenzen und möglichst präzise Lösungsvorschläge machen zu können, werden zunächst drei Ursachen abgesteckt, die verschiedene Themen des Unternehmens- und Projektmanagements berühren. Ziel dieses Beitrags ist es zu zeigen, welcher Zusammenhang mit Wissensmanagement besteht und vor allem welche kommunikativen Dimensionen dabei zu beachten sind, um Wissensmanagement nachhaltig zu implementieren.

## **Vorgehensmodelle zur Implementierung von Wissensmanagement**

Wissensmanagement wird hier verstanden als Bündel von Instrumenten, Maßnahmen und Methoden, die den systematischen Umgang mit Wissen unterstützen und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Weiterhin orientiert sich das hier zu Grunde liegende Vorgehen zur WM-Einführung an den wertschöpfenden Geschäftsprozessen des jeweiligen Unternehmens [1]: Sie geben einerseits den

spezifischen Wissensbedarf vor und bilden den Anwendungskontext von Wissen im Unternehmen, stellen aber andererseits auch den Ort der Wissensentstehung dar. Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, dass das richtige Wissen entsteht (Wissen erzeugen), das vorhandene Wissen an den richtigen Stellen zur richtigen Zeit verfügbar ist (Wissen speichern, Wissen teilen) und dort nutzbringend zur Leistungserstellung eingesetzt werden kann (Wissen anwenden). Diese so genannten »Wissensaktivitäten« finden in vielen Geschäftsprozessen schon heute statt. Die Frage ist, wie effektiv und effizient dies geschieht. Den systematischen Umgang mit Wissen im Rahmen der Geschäftsprozesse zu verbessern, ist daher übergeordnetes Ziel jedes Wissensmanagement-Projekts.

Der Gestaltungsspielraum bei der Lösungsentwicklung ist groß. Multimediale Werkzeuge (Technologie-Ansatz) stehen Methoden zur Verbesserung der interpersonalen Wissenskommunikation, zum Beispiel in Expertennetzwerken, gegenüber (Human-Ansatz). Es hat sich jedoch gezeigt, dass ein rein technologischer Lösungsansatz (Datenbank) genauso wenig zum Erfolg führt, wie die zu starke Fokussierung einzelner Humanaspekte (Kommunikationstraining). Daher ist davon auszugehen, dass die sinnvolle Kombination einzelner WM-Instrumente – sowohl auf technischer als auch auf personeller Ebene – in jedem Fall angestrebt werden muss, um einen nachhaltigen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu gewährleisten (ganzheitliches WM).

Projekte, die die Implementierung von Wissensmanagement in einem Unternehmen verfolgen, sind typischerweise in verschiedene Phasen oder Stufen unterteilt. Es existieren zahlreiche Vorgehensmodelle in unterschiedlichen Detaillierungstiefen, jedoch umfassen sie meistens Schritte wie »WM-Strategie«, »WM-Analyse«, »WM-Lösung« und »WM-Einführung«. Zur Veranschaulichung dient das Vorgehensmodell des Fraunhofer IPK zur Implementierung von Wissensmanagement [1], von dem auch die weiteren Überlegungen dieses Beitrags ausgehen:

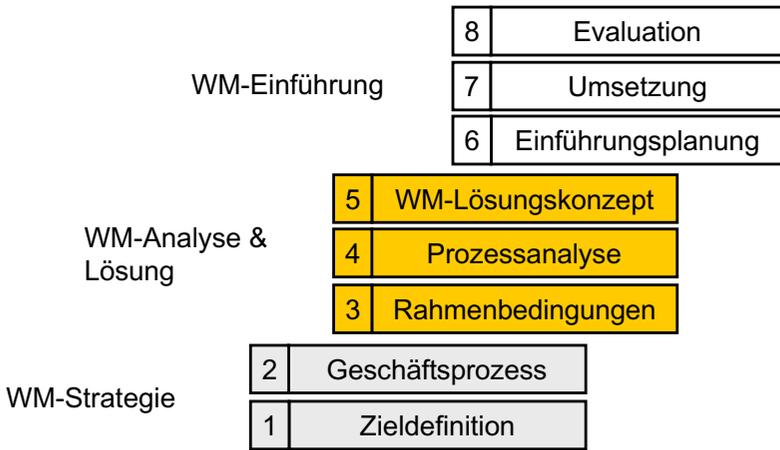


Abb. 1: *WM-Vorgehensmodell des Fraunhofer IPK*

In der Strategiephase werden die Ziele und der Bezugsrahmen (hier: Geschäftsprozess) des WM-Projekts abgesteckt, bevor in der Analysephase die Rahmenbedingungen des Umgangs mit Wissen und die Wissensaktivitäten im Unternehmen unter die Lupe genommen werden. Auf den hier ermittelten Verbesserungspotenzialen basierend, erarbeiten – meistens – Spezialisten ein Lösungskonzept, das aus einem oder mehreren WM-Instrumenten bestehen kann, die unternehmensspezifisch angepasst. Schließlich wird die entwickelte Lösung eingeführt, das heißt der Roll-Out wird geplant und durch verschiedene WM-Maßnahmen in die Praxis umgesetzt. Die abschließende Evaluation dient der Messung der Erfolgswirksamkeit und kann in Detailanpassungen, weitere WM-Maßnahmen oder neue WM-Projekte münden.

### **Typische Probleme bei der Einführung von Wissensmanagement**

Eine der größten Schwierigkeiten liegt in der erfolgreichen Einführung von Wissensmanagement. Allgemein existieren viele Gründe,

warum WM-Projekte in der Praxis scheitern oder nicht die erwünschten Ergebnisse erzielen. Hier soll auf die Widerstände bei den Mitarbeitern eingegangen werden, die mit jeder Neueinführung und anderen Veränderungsprozessen unweigerlich verbunden sind. Spätestens wenn die Projektleitung mit diesen Widerständen konfrontiert wird, wird der Ruf nach Kommunikation laut. Verantwortliche Führungskräfte beauftragen dann gerne Personalentwickler, Organisationspsychologen oder Kommunikationsspezialisten (Change Manager) mit der Motivation der Mitarbeiter. Doch je später im Projektverlauf Überlegungen zur Ansprache der Zielgruppen angestellt werden, desto schwieriger ist die Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter für das WM-System im Nachhinein herzustellen. So bleibt oft nur das Verkaufen eines Produkts – des fertigen WM-Systems. Doch große Events, farbige Hochglanzbroschüren und plakative Slogans nützen nichts, wenn die einzelnen WM-Instrumente nicht präzise am Bedarf der Mitarbeiter und ihren Arbeitsabläufen ausgerichtet sind und keine klaren, nachvollziehbaren Ziele verfolgen. Unter motivationalen Gesichtspunkten bedeutet das, dass sich die Mitarbeiter nicht mit der vom Projektteam entwickelten Lösung identifizieren, da sie sich nicht ausreichend an ihren Bedürfnissen orientiert.

Außerdem greift Kommunikation im Sinne von »Verkaufen« auch deshalb zu kurz, weil es dem einzelnen Mitarbeiter nur eine sehr passive Rolle als Empfänger der Werbebotschaft zugesteht. Bei den meisten Wissensmanagement-Maßnahmen gehört seitens der Mitarbeiter mehr dazu als die Entscheidung zwischen Kaufen oder Nicht-Kaufen. Je nachhaltiger Wissensmanagement zur Effizienz- und Qualitätssteigerung im Rahmen des Gesamterfolgs des Unternehmens beitragen soll, desto mehr wird von den Mitarbeitern verlangt, einen Lernprozess zu durchlaufen. Es soll eine Verhaltensänderung erreicht werden, die von einer Einstellungsänderung eingeleitet und begleitet werden muss, um nachhaltige Motivation und Akzeptanz für die neuen Verhaltensweisen (= Anwendung von WM-Instrumenten in bestimmten Kontexten) zu sichern. Relevante Verhaltensweisen sind beispielsweise effiziente Recherchestrategien nach vorhandenem Wissen oder der ef-

fektive Austausch von Wissen in Meetings und Workshops. Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist das so genannte Zielverhalten, das die unternehmensspezifisch erwünschten Verhaltensweisen der Mitarbeiter zusammenfasst, die von der WM-Einführung betroffen sind. Das Zielverhalten steht also für diejenigen Handlungen im Rahmen des Arbeitsablaufs, die für eine erfolgreiche Umsetzung des WM-Lösungskonzepts erforderlich sind.

Tragischerweise wird der Erfolg – oder Nicht-Erfolg – einer WM-Implementierung meist erst am Ende eines Projekts sichtbar. Nämlich dann, wenn bereits erarbeitete Lösungen (WM-System), basierend auf zuvor analysierten Verbesserungspotenzialen, vorgestellt und »implementiert« werden sollen. Hier stellt sich dann all zu oft heraus, dass die WM-Instrumente und Methoden von den künftigen Anwendern – den Mitarbeitern – nicht akzeptiert und genutzt werden. Oder sie werden nicht in dem Maße beziehungsweise in der Art und Weise genutzt, dass dies tatsächlich zur Zielerreichung im Sinne des unternehmerischen Gesamterfolgs beitragen würde. Das Hauptproblem bei der Einführung von Wissensmanagement, dem sich auch dieser Beitrag widmet, lautet deshalb: Die Mitarbeiter nutzen die WM-Instrumente nicht zielführend im Rahmen ihrer Aufgaben. Das Hauptproblem hat viele verschiedene Facetten und Ursachenkomplexe, die sich aber in weiten Teilen auf unzureichende Kommunikation zurückführen lassen, da Verhalten – sozialpsychologisch gesehen – ein Produkt aus der Persönlichkeit und der Interaktion mit der Umwelt (= Kommunikation) darstellt. Bei der Untersuchung des Hauptproblems haben die Autoren weiterhin festgestellt, dass die ersten kommunikativen »Fehler« bereits in den Phasen der Analyse und Lösungsentwicklung begangen werden, also lange vor der eigentlichen Einführung – der letzten Projektphase.

### **Ursachenanalyse**

Den typischen Phasen eines WM-Projekts folgend, werden drei wesentliche Ursachenkomplexe des Hauptproblems beschrieben, die alle auf mangelhafte Kommunikationsgestaltung zurückzuführen sind.

## Kommunikationsdefizit in der WM-Strategiephase (Strategiedefizit)

Eine der häufigsten Ursachen für gescheiterte WM-Projekte ist die Vernachlässigung des Themas »Strategie und Ziele«. Auch dieses Problem zeigt sich erst am Projektende, wenn die WM-Anwender das WM-System deshalb nicht (effektiv) nutzen, weil sie das Gesamtziel und den Hintergrund des WM-Projektes nicht kennen. Im einfachsten Fall ist gar kein explizites Ziel für Wissensmanagement formuliert; die Geschäftsleitung vergibt lediglich den Auftrag, – an interne und/oder externe Projektverantwortliche – ein WM-System zu implementieren. Es bleibt dann Aufgabe des Projektleiters, sich um die Zielfindung zu bemühen. Aber auch wenn Ziele wie »erhöhte Transparenz« oder »verbesserter Wissenstransfer« zu Projektbeginn von der Geschäftsleitung definiert und kommuniziert werden, ist dies keine Garantie für ein nachhaltiges Wissensmanagement. Ähnlich verhält es sich mit abstrakten Wunschvorstellungen wie »Steigerung des Ertrags um 20 Prozent«. Schuld sind hier vor allem das unterschiedliche Vorwissen und die unterschiedlichen Perspektiven von Top Management, WM-Projektverantwortlichen und Mitarbeitern. Die Geschäftsleitung betrachtet typischerweise das Gesamtunternehmen und hat klare Vorstellungen darüber, welcher Wissenstransfer gemeint ist und wie sich seine Verbesserung darstellen sollte, zum Beispiel als bedarfsgerechter Best Practice Transfer von erprobten Praktiken zur Neukundenakquisition. Der Mitarbeiter im operativen Geschäftsprozess versteht darunter aber vielleicht den schnelleren Fluss von Produktinformationen von einer Abteilung in die andere, weil ihn dieses Problem in seinem Arbeitsablauf betrifft und einschränkt. Je nach fachlichem Hintergrund assoziiert der WM-Projektleiter verbesserten Wissenstransfer hingegen mit IT-Systeme zu integrieren oder Kommunikationskompetenz aufzubauen.

An diesem stark vereinfachten Beispiel wird deutlich, wie schon in der ersten Phase eines WM-Projekts Missverständnisse angelegt werden können, die am Projektende dann in einer unklaren Ausrichtung

der WM-Instrumente münden und den Nutzen von Wissensmanagement insgesamt in Frage stellen. So kommen verschiedene Studien zu dem Schluss, dass eines der größten Probleme bei der Einführung neuer Technologien der nicht (direkt) erkennbare Nutzen ist [2]. Weiterhin wird das Fehlen einer gemeinsamen Vision für Wissensmanagement und das fehlende Commitment des Managements oft als Ursache für das Scheitern von WM-Initiativen genannt. Es mangelt häufig an einem gemeinsamen Verständnis zwischen verschiedenen Managementebenen und Mitarbeitern, was mit Wissensmanagement im konkreten Unternehmenskontext erreicht werden soll.

#### Kommunikationsdefizit in der WM-Analyse und -Lösungsphase (Koordinationsdefizit)

Auch in der Analyse- und Lösungsphase hat unzureichende Kommunikation negative Auswirkungen auf das Projektergebnis. Oftmals aus der IT-Abteilung getrieben, hatten WM-Projekte in der Vergangenheit den Anschein, als würden Datenbanken und Dokumentenmanagementsysteme lediglich unter dem Deckmantel »Wissensmanagement« entwickelt werden. Das Problem ist eine zu technische beziehungsweise eine rein fachliche Sicht auf das WM-Projekt. Es wird im jeweiligen Teilprojekt zum Beispiel nur die datentechnische Ebene betrachtet und nach den Regeln guten Softwaredesigns gesteuert. Eine kontinuierliche Verzahnung mit Maßnahmen auf anderen Ebenen findet meist nicht statt, da aus fachlicher Sicht dafür auch keine Notwendigkeit besteht. Tatsächlich ist eine der am häufigsten genannten Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement die zu starke Konzentration auf technische Lösungen [3]. Entsprechend war das Projektmanagement in WM-Initiativen vor allem aus fachlich-technischer Sicht getrieben, die Sicht der späteren Anwender wurde bei der Konzeption und Gestaltung der WM-Lösung oftmals vernachlässigt.

Auch Analysen in Form von schriftlichen Befragungen oder mündlichen Interviews werden meist nur aus fachlicher Forschungs- oder Problemlösungssicht konzipiert und durchgeführt. Sie werden nicht als Chance zum strukturierten Dialog mit dem Mitarbeiter begriffen. So kann unter Mitarbeitern das Projekt-Klischee zustande kommen, demzufolge ein hochspezialisierter Berater erst mit großem Analyseaufwand kostbare Arbeitszeit stiehlt, dann für lange Zeit nicht gesehen ward und - als niemand mehr damit rechnet - ein fertiges Lösungskonzept auf den Tisch legt oder eine neue Software freischaltet. Das Verständnis und die Identifikation der Mitarbeiter mit den »im stillen Kämmerlein« erarbeiteten WM-Lösungen und Instrumenten ließ so oft zu wünschen übrig.

Erst in der letzten Projektphase (WM-Einführung) wurde dann typischerweise über notwendige Informations- und Schulungsmaßnahmen gesprochen und die Frage nach der Motivation zur Nutzung des IT-Systems aufgeworfen. Eilig geplante Workshops und umfangreiche Handbücher konnten dann oftmals nicht den erhofften Erfolg bei den WM-Anwendern erreichen. Die potenziellen IT-Nutzer fühlten sich übergangen bei der Lösungsgestaltung und überrumpelt von komplexen IT-Systemen, die sie von heute auf morgen in ihren Arbeitsablauf integrieren sollten. Nicht selten waren die IT-Systeme auch tatsächlich nicht optimal auf die Anwendungszwecke der User abgestimmt und hatten einige »Kinderkrankheiten«, die schon die erste Nutzung in einer Enttäuschung enden ließen. Aber auch wenn verschiedene Teilprojekte eingerichtet waren, die beispielsweise parallel zur Softwareentwicklung humanbasierte WM-Lösungskonzepte ausarbeiteten, verfolgte jedes Teilprojekt oftmals seine eigenen Ziele. Sie ergänzten sich nicht, wie vorgesehen, sondern hatten teilweise widersprüchliche Auffassungen von Wissensmanagement, die weiter zur Verwirrung beitrugen. Ablehnung und Unsicherheit waren die Folge und führten dazu, dass viele ambitioniert gestartete WM-Projekte in der Einführungsphase die Erwartungen nicht erfüllten.

## Kommunikationsdefizit in der WM-Einführungsphase (Integrationsdefizit)

Während im Strategie-Defizit die fehlende oder mangelhafte Nutzendarstellung auf Unternehmensebene thematisiert wurde (kein erkennbarer Zusammenhang mit Unternehmenszielen und WM-Gesamtstrategie), dreht sich das Integrations-Defizit vor allem um den persönlichen Nutzen für den WM-Anwender. Dieser muss über den Bezug zum Arbeitsprozess aufgezeigt werden. Ist dieser nicht transparent, treten spätestens in der eigentlichen Einführungsphase die konkreten Widerstände der Anwender auf und das gewünschte Zielverhalten wird verweigert. Die Verweigerung kann soweit gehen, dass sich die Gegner »zusammenschließen« und sich gegen eine weitere Umsetzung von WM-Maßnahmen wehren. Gerüchte über die Unzulänglichkeit des Projektmanagements oder der Lösungen tragen weiter dazu bei, die Umsetzung der WM-Aktivitäten im Tagesgeschäft zu unterlaufen.

Des Weiteren werden häufig die Frustrationen, die durch die Erfahrung von Misserfolgen hervorgerufen werden, von der Projektleitung nicht ausreichend kalkuliert und damit negative Erfahrungen der Anwender leichtfertig in Kauf genommen. Zur weiteren Verwirrung des zukünftigen Anwenders wird häufig in dieser Phase die Transparenz über den gesamten Einführungsprozess inklusive Einführungskonzept und Zeitplan vernachlässigt. Somit erscheint dem Mitarbeiter die Einführung wie eine Aneinanderreihung von Informationsveranstaltungen, in denen es nur darum geht, dass er in Zukunft nun auch noch »Wissen managen soll«. Wenn der persönliche Nutzen der WM-Instrumente nicht erkannt wird, wird auch die Einführung nur als Zusatzarbeit und als nicht willkommene Unterbrechung des Tagesgeschäftes angesehen. Zusätzlich erschwert wird die WM-Einführung durch den mangelnden Bezug der Einführungsmaßnahmen zur konkreten Arbeitsprozessebene des Wissensarbeiters [4]. Damit schließt sich dann der »Teufelskreis« und der Anwender kann den Be-

zug zwischen den WM-Zielen, den an ihn gestellten Anforderungen und den Problemen in seinem Tagesgeschäft nicht herstellen.

In der Praxis stellt sich die Integration von WM-Aktivitäten in die Geschäftsprozesse tatsächlich als sehr schwierig, wenn nicht sogar als die schwierigste Aufgabe der WM-Einführung überhaupt, dar. Denn im Endeffekt bedeutet es nichts anderes als zum Teil jahrelang gewachsene Gewohnheiten aufzubrechen und zu verändern. Das Integrations-Defizit besteht in dieser Perspektive darin, dass – auch wenn der potenzielle Anwender vom Nutzen des WM-Instruments prinzipiell überzeugt ist – er in der täglichen Routine nicht auf den Gedanken kommt, bei einem passenden Bedarfsfall dieses WM-Instrument zu nutzen. Und selbst wenn das Bewusstsein besteht, in einem konkreten Arbeitsschritt ein WM-Instrument anzuwenden, ist der eigentliche Wissensaustausch nicht automatisch optimal, weil sich noch keine Regeln gebildet haben, wie mit den WM-Instrumenten im Detail

<b>Tabelle 1: Wesentliche Probleme und Ursachen in der WM-Einführungsphase</b>		
Projektphase	Problem	Ursachen
Gesamt	WM-Einführung scheitert	Mitarbeiter nutzen die WM-Instrumente nicht zielführend im Rahmen ihrer Aufgaben.
WM-Strategie	»Strategie-Defizit«	Es existiert kein gemeinsames Verständnis von der WM-Vision auf den verschiedenen Managementebenen. Das Commitment und das Engagement wichtiger Führungskräfte fehlt.
WM-Analyse und Lösung	»Koordinations-Defizit«	Mitarbeiter identifizieren sich nicht mit den vom WM-Projektteam entwickelten Instrumenten und Maßnahmen.
WM-Einführung	»Integrations-Defizit«	Mitarbeiter erkennen den Nutzen der WM-Instrumente für ihre Aufgaben und ihre tägliche Arbeit nicht und verweigern sich dem Zielverhalten. Unsicherheiten und Frustration durch Misserfolge in der (Erst-)Anwendung von WM-Instrumenten behindern die Motivation zur Überwindung von Gewohnheiten. Regeln des systematischen Wissensaustauschs sind im Detail nicht bekannt.

umzugehen ist, wie zum Beispiel eine bestimmte Datenqualität gewährleistet werden kann, und es auch versäumt wird, die Mitarbeiter für diese neuartigen Anforderungen zu befähigen.

Um die Problembeschreibung abzuschließen, werden in der folgenden Tabelle die wesentlichen Problembereiche und deren Ursachen noch einmal zusammengefasst:

Von der zentralen Ursache, eines mangelnden Kommunikationsmanagements ausgehend, gibt der folgende Abschnitt Antworten auf die Frage: Wie kann Kommunikation die Implementierung eines WM-Systems unterstützen, so dass der systematische Umgang mit Wissen verbessert wird?

### **Grundkonzept zur Einführung von Wissensmanagement**

Der Zusammenhang zwischen interner Unternehmenskommunikation und erfolgreichen Veränderungsprozessen wird in vielen Titeln der Management-Literatur [5] und in einigen wenigen wissenschaftlichen Arbeiten [6] bereits thematisiert. Auch die Psychologie geht von Wirkungszusammenhängen zwischen Kommunikation, Einstellung, Motivation und Verhalten aus.

Übergeordnetes Ziel ist es, die Widerstände abzubauen, die der Verhaltensänderung in Richtung des gewünschten Zielverhaltens auf Seiten der Mitarbeiter entgegenstehen. Aufgabe des Veränderungsmanagements ist es, die Voraussetzungen zu schaffen, damit die konkreten WM-Aktivitäten von den betroffenen Mitarbeitern in der täglichen Arbeit umgesetzt beziehungsweise die entwickelten WM-Instrumente genutzt werden. Veränderungsmaßnahmen zielen auf die Förderung von Akzeptanz und auf die Motivation zur Verhaltensänderung beim einzelnen Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in seinem Arbeitsumfeld (zum Beispiel Kultur, Aufgaben, IT-Systeme) ab. Dabei kommt der Gestaltung von Kommunikation während des gesamten WM-Projekts die größte Bedeutung zu.

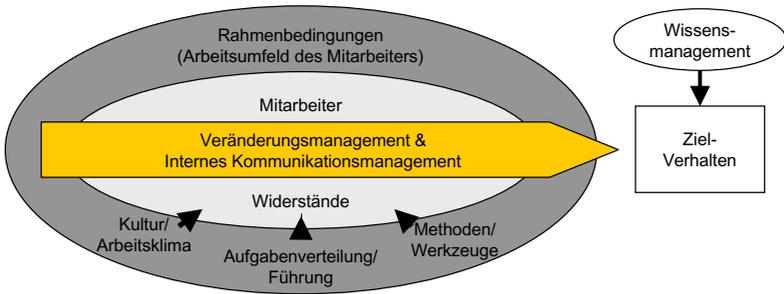


Abb. 2: *Abbau von Widerständen bei der WM-Einführung*

Als konzeptioneller Ansatz zur nachhaltigen Einführung von Wissensmanagement wird das Interventionsmodell des Fraunhofer IPK [7] herangezogen, das auf den vier Akzeptanz- beziehungsweise Motivationsfaktoren [8] basiert: Kennen, Können, Sollen und Wollen. Das Modell fasst alle relevanten Aspekte zur Sicherung von Akzeptanz und zur Aktivierung nachhaltiger Motivation zusammen. Es gibt Empfehlungen zu Kommunikationsstrukturen und -maßnahmen, die für eine erfolgreiche WM-Implementierung genutzt werden sollten. Um Akzeptanz für die WM-Lösungen und eine nachhaltige Verhaltensänderung zu fördern, sind die vier Motivationsfaktoren zu aktivieren und

Tabelle 2: Vier Motivationsfaktoren und deren Implikationen	
Motivationsfaktor	Implikationen für die Einführung von Wissensmanagement
Kennen	Umfassende Information über WM-Ziele und Hintergründe geben. Transparenz über Entscheidungen herstellen.
Können	Kompetenzen der Mitarbeiter entwickeln, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.
Sollen	Unterstützende Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen einleiten. Führungskräfte als »change agents« einsetzen.
Wollen	Partizipation der Mitarbeiter am Veränderungsprozess sicherstellen. Rahmenbedingungen nutzerorientiert gestalten.

deren positive Ausprägung in Bezug auf WM-Themen systematisch zu verfolgen:

Ausgehend von den vier Motivationsfaktoren sind konkrete Informations-, Qualifikations- und Partizipationsmaßnahmen einzuleiten und durchzuführen, die folgende Aspekte umfassen:

#### *Kennen – Transparenz schaffen*

Das mehrkanalige Kommunikationsmanagement muss sowohl top-down als auch bottom-up Prozesse berücksichtigen und intelligent miteinander verknüpfen. Zunächst ist die Aufmerksamkeit und die Sensibilisierung aller betroffenen Mitarbeiter mit geeigneter top-down Kommunikation (Rundschreiben des Managements, Flyer, Mitarbeiterzeitschrift, eMail, Informationsveranstaltungen, Werbebroschüren) herzustellen. Auf der anderen Seite sollten Feedbackkanäle etabliert werden, über die Fragen, Anregungen und Beschwerden auf unkompliziertem Weg an das Management gelangen (bottom-up Kommunikation). Nicht zu vernachlässigen ist die Steuerung der informellen Kommunikationsprozesse, indem zum Beispiel gezielt Gelegenheit gegeben wird, Gerüchte transparent zu machen oder Meinungsführer früh als WM-Multiplikatoren einbezogen werden.

#### *Können – Kompetenzen entwickeln*

Lernprozesse müssen gezielt angestoßen werden und als begleitende Maßnahmen im Veränderungsprozess zum Einsatz kommen. Dabei hat sich gezeigt, dass der Return of Investment bei Lernformen, die unmittelbar im Prozess der Arbeit integriert sind, nachweislich höher ist als bei traditionellen Formen der Weiterbildung [9]. Änderungsprozesse erfordern auf die einzelnen Zielgruppen abgestimmte Personalentwicklungsstrategien, da Kompetenzen der Mitarbeiter sowie deren Bereitschaft etwas Neues zu lernen und dafür alte Gewohnheiten aufzugeben, individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. »On-the-job« Maßnahmen kommen hierbei eine herausragende Bedeutung zu, wenn sie Freiräume für Experimentierhandeln schaffen und Prozesse des Erfahrungslernens initialisieren (beispielsweise über inter-

disziplinäre Projektteams). Des Weiteren ist die konkrete Anwendung von WM-Instrumenten durch geeignete Hilfsmittel zu unterstützen, wie zum Beispiel Leitfäden, Online-Hilfen oder Computerbasierte Trainings-Programme (CBTs).

#### *Sollen – Führungssysteme anpassen*

Den direkten Vorgesetzten kommt eine Schlüsselrolle bei Veränderungsprozessen zu [10]. Die Führungskraft muss in der Lage sein, die formalen Veränderungsvorgaben des Managements für das eigene Team herunterzubrechen. Formelle Führungssysteme, wie Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen, sind anzupassen, indem Wissensmanagement-Ziele integriert werden. So sollten in jedem relevanten Mitarbeitergespräch mindestens die Fragen nach dem Umfang des an Kollegen weitergegebenen Wissens und des wiederverwendeten Wissens von Kollegen erörtert werden und in die gesamte Leistungsbeurteilung einfließen. Soziale Anerkennung (zum Beispiel Hervorheben des Expertenstatus) sowie leistungsabhängige Karrierechancen sind im Wissensmanagement zielführend einzusetzen. Das Veränderungsmanagement hat hier die Aufgabe, Führungskräfte auf ihre neue Rolle als Coach der Mitarbeiter (»change agents«) vorzubereiten.

#### *Wollen – Partizipation und Aufgabenorientierung umsetzen*

Die Einbeziehung der von der Veränderung Betroffenen und die Möglichkeiten zur Kommunikation am eigenen Arbeitsplatz steigern die wahrgenommene Selbstbestimmung und die Verantwortlichkeit des Einzelnen. Zudem wird die Kooperationsbereitschaft im Team gefördert, wodurch Vertrauen und die Arbeitszufriedenheit erhöht wird [11]. Gerade beim Austausch impliziten Wissens ist die Bereitschaft zur Wissensteilung und zur Anwendung fremden Wissens abhängig von vertrauensvollen Beziehungen. Die Mitarbeiter sollten dazu angeregt werden, gemeinsam mit ihren Kollegen nach Lösungen von Wissensproblemen zu suchen, neue Abläufe und Methoden in der Praxis auszuprobieren, diese zu reflektieren und kontinuierlich zu verbessern. Ziel ist es, die WM-Aktivitäten in die Arbeitsprozesse der Mitarbeiter

zu integrieren. Um dabei intrinsische Motivation zu aktivieren, sind bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen und des Arbeitsprozesses die Grundsätze der »Aufgabenorientierung« [12] zu verfolgen. Eine Aufgabe sollte ganzheitlichen Charakter besitzen. Das bedeutet, Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit den gestellten Anforderungen zu prüfen. Die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter (Autonomie) sind so zu gestalten, dass die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, gefördert wird. Hierbei ist auch die entsprechende Rückmeldung über Erfolg oder Misserfolg der eigenen Leistungen zu gewährleisten. Dies geschieht entweder aus der Aufgabe selbst (direkte Sichtbarkeit des Erfolgs) oder durch den Vorgesetzten oder Kollegen. Die Möglichkeiten zur sozialen Interaktion sind für WM-Aktivitäten von besonderer Wichtigkeit. Die Anerkennung des Expertenstatus und zeitliche Freiräume zum Expertenaustausch (Teilnahme an Konferenzen, Communities of Practice oder anderen abteilungs- und organisationsübergreifenden Netzwerken) sind Beispiele für die Erweiterung der sozialen Interaktion.

Das IPK Modell zur Aktivierung nachhaltiger Motivation ist als konzeptionelle Grundlage zu verstehen. Es gibt die Kriterien (Motivationsfaktoren) vor, die die Akzeptanz und die Motivation der betroffenen Mitarbeiter beeinflussen und die durch entsprechende Maßnahmen zu gestalten sind. Das eigentliche Vorgehen im Rahmen des Veränderungsmanagements und die dafür notwendigen, kommunikativen Strukturen und Rollen sind in einem Einführungskonzept zu beschreiben, das den jeweiligen Zielvorstellungen und Besonderheiten im Unternehmen Rechnung trägt.

Wichtig in dem hier relevanten Zusammenhang ist, dass Kommunikation aus der Empfängerperspektive gedacht wird. Nicht nur die von der WM-Projektleitung oder dem Change Manager initiierten Kommunikationsmaßnahmen kommen beim einzelnen Mitarbeiter (hoffentlich) an, sondern der Mitarbeiter ist in seinem Arbeitsumfeld vielen Kommunikationsquellen (Stimuli) ausgesetzt, die Einfluss auf seine Einstellungsbildung in Bezug auf WM-relevante Themen haben



communication«) zu beachten. Aus Forschungsergebnissen der empirischen Kommunikations- und Medienforschung ist bekannt, dass dieser zweistufige Weg der Meinungsbildung die stärksten Wirkungen entfaltet. Der two-step-flow Ansatz geht davon aus, dass Massenmedien zwar die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema lenken können (»agenda-setting«-Funktion), dass die subjektive Bewertung des Themas jedoch stark von der persönlichen Kommunikation mit vertrauten Kommunikationspartnern beziehungsweise mit bestimmten »Meinungsführern« im direkten sozialen Umfeld beeinflusst wird. Für den Veränderungsprozess im Unternehmen bedeutet das, dass gerade die indirekte Kommunikation über Vorgesetzte und andere Schlüsselpersonen eine entscheidende Stellschraube zur Herstellung von Akzeptanz darstellt. Die Einbeziehung des Managements auf allen relevanten Ebenen ist ein zentraler Erfolgsfaktor der nachhaltigen WM-Implementierung. Entscheidend ist, dass zumindest keine dysfunktionalen Kommunikationswirkungen entstehen, das heißt bei der Planung von Kommunikationsmaßnahmen sollte bedacht werden, welche Kommunikationsprozesse dadurch auf der »zweiten Ebene« angestoßen werden. Erfährt der Mitarbeiter beispielsweise von seinem Vorgesetzten, dass die strategischen WM-Ziele, die das Top Management über verschiedene Kanäle verkündet hat, reine Wunschvorstellungen oder die angepriesenen WM-Lösungen nicht praxisgerecht gestaltet seien, hat die ursprüngliche Kommunikationsmaßnahme unterm Strich mehr Schaden angerichtet als zur Zielerreichung beigetragen.

Außerdem wird in vielen Kommunikationskonzepten die direkte Erfahrung mit dem Produkt (hier: WM-Instrument) außer acht gelassen. Wenn das WM-Tool nicht das hält, was vorher in aufwändigen Informationsmaßnahmen versprochen wurde, ist eine positive Einstellungsbildung – und damit die nachhaltige Verhaltensänderung – nicht zu erreichen. Deswegen ist die Ausgestaltung von WM-Instrumenten unter Gesichtspunkten der kommunikativen Wirkung vor dem großen Roll-Out möglichst intensiv zu testen und an den Anwenderbedürfnissen auszurichten. Dies gilt auch für alle Hilfsmittel

zur Anwendung der WM-Instrumente, wie Leitfäden, Handbücher, Info-Hotlines und ähnliches. Daran wird deutlich, dass es sich um »Integriertes Kommunikationsmanagement« handeln muss, das die kommunikative Wirkung aller relevanten Kanäle optimal aufeinander abstimmt.

Damit Akzeptanz- und Motivations-Barrieren gar nicht erst geschaffen werden, sind die vier Motivationsfaktoren während des gesamten Projektverlaufs im Auge zu behalten. Nicht erst in der eigentlichen Einführungsphase sollte mit den Mitarbeitern kommuniziert werden, sondern bei jedem Teilschritt sollte die Wirkung von WM-Maßnahmen beim Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Vor allem dort, wo Kommunikation integraler Bestandteil der WM-Maßnahme ist, sollte sie gezielt gestaltet werden, um die bestmögliche Wirkung im Sinne der Akzeptanz und Motivation zu erreichen. Solche Maßnahmen im Rahmen eines typischen WM-Projekts sind beispielsweise Mitarbeiter-Interviews und Fragebogenaktionen in den Analyseschritten oder die Initiierung einer Community of Practice innerhalb der Lösungsentwicklung. Dabei ist zu bedenken, dass die beteiligten Mitarbeiter automatisch zu Multiplikatoren werden, wenn sie Kollegen von der Erfahrung mit den WM-Projektverantwortlichen berichten. Bevor dadurch kontraproduktive Gerüchte entstehen, weil versäumt wurde, die Interviewpartner oder Community-Mitglieder über den Hintergrund des Projekts aufzuklären oder die nächsten Schritte aufzuzeigen, sollte von Anfang an die begleitende formelle und informelle Kommunikation mit in die Maßnahmen-gestaltung einbezogen werden. Die Perspektive ist insofern zu erweitern, dass das gezielte Kommunikationsmanagement nicht erst in der letzten Projektphase relevant ist, sondern das gesamte WM-Projekt als Implementierung einer organisatorischen Neuerung begriffen und entsprechend kommunikativ begleitet werden muss.

## **Lösungsansätze und Fallbeispiele**

Welche Implikationen sich aus dem Grundkonzept zur Kommunikationsgestaltung für die Einführung von Wissensmanagement konkret ableiten lassen, wird nun an Hand der im ersten Teil beschriebenen Problemursachen in den drei Hauptphasen eines WM-Projekts gezeigt. Zum besseren Verständnis der Lösungsvorschläge wird pro Phase ein kurzes Beispiel zur kommunikativen Gestaltung der WM-Einführungsmaßnahmen aus dem Forschungsprojekt »Wachstum mit Wissen« beschrieben.

### Reduzierung des Kommunikationsdefizits in der WM-Strategiephase (Strategiedefizit)

Grundsätzlich ist der Zielfindungs- und Strategieentwicklungsprozess zwischen verschiedenen Management-Ebenen und den Mitarbeitern in Bezug auf den verbesserten Umgang mit Wissen zu gestalten, um die Akzeptanz und die Motivation für Wissensmanagement zu sichern. Dabei ist es nicht mit einer einmaligen Zieldefinition getan, die in jedem Fall am Anfang stattfinden sollte und nicht erst am Projektende – also nach Monaten oder Jahren. Ziele und Lösungsstrategien verändern sich natürlicherweise, weil sich a) die Umwelt- und Rahmenbedingungen ändern (zum Beispiel neue Kundenanforderungen oder neue technische Möglichkeiten zur Unterstützung des Wissensaustauschs) und die Gesamtstrategie des Unternehmens entsprechend angepasst werden muss und/oder weil b) die detaillierten internen Zusammenhänge und Wissensflüsse sowie die »Stellschrauben« ihrer Verbesserung erst im Laufe eines WM-Projekts sichtbar werden. Infolge dessen können detaillierte Zieldefinitionen und Entscheidungen für den richtigen Lösungsweg erst nach einem gewissen Lernprozess auf Management- und Mitarbeiterebene erfolgen und müssen immer wieder angepasst und differenziert werden, wenn das Commitment der Beteiligten gesichert werden soll. Viele Einzelentscheidungen können zu Beginn des Projekts noch nicht abgesehen, geschweige denn

getroffen werden. Tauchen sie im Laufe des Projekts auf, kann das immer auch eine Anpassung beziehungsweise Detaillierung der WM-Strategie zur Folge haben, was wiederum Auswirkungen auf nachfolgende Maßnahmen haben kann und entsprechend kommuniziert werden muss. Strategie ist demnach kein einmaliges Ereignis, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der kommunikativ gestaltet werden muss. Dieser Strang eines Wissensmanagement-Projektes darf nicht unterschätzt und die Perspektive muss entsprechend erweitert werden. So sind in den verschiedenen Phasen eines WM-Projekts unterschiedliche Aktivitäten zur Zielfindung und Strategieentwicklung mit den parallel laufenden Strategieprozessen auf den verschiedenen Managementebenen zu verknüpfen. Wichtig ist, dass dabei sowohl top-down als auch bottom-up Kommunikationsprozesse gestaltet werden, um die notwendige Partizipation zu gewährleisten. Der Zusammenhang zwischen Strategie und WM-Projekt ist in Abbildung 4 dargestellt.

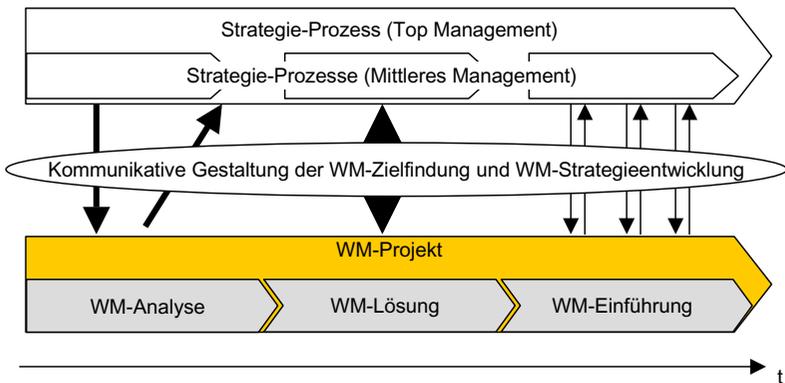


Abb. 4: Ansatz zur Reduzierung des Strategie-Defizits

Damit die WM-Strategie mit Sinn und Leben gefüllt wird, ist außerdem eine Verknüpfung mit aktuellen Herausforderungen und bestehenden Initiativen des Unternehmens wichtig. Mitarbeitern wird der tiefere Sinn von Wissensmanagement so lange verborgen bleiben,

bis sie es mit konkreten Nutzenbeispielen im Unternehmenskontext verbinden können. Ist beispielsweise eine Steigerung der Servicequalität gegenwärtig das Hauptaugenmerk der Geschäftsleitung, könnten Top Manager dies als Beispiel für einen verbesserten Wissenstransfer zwischen Marketingabteilung und Kundendienst nutzen und dabei die möglichen positiven Auswirkungen für die Geschäftsentwicklung aufzeigen (zum Beispiel Serviceangebote sind besser am Kundenbedarf ausgerichtet).

### **Erstes Kommunikationsziel: Altes auftauen! (»Unfreeze«)**

An dieser Stelle wird bereits erkennbar, dass Partizipation bei der Einführung von Wissensmanagement mehr bedeuten muss als eine reine Meinungsumfrage oder (körperliche) Anwesenheit in einem Workshop. Vielmehr muss es das Ziel jeder Einführungsmaßnahme sein, »Involvement« zu erzeugen. Involvement als psychologisches Konstrukt [13] meint den Ich-Bezug und die Ich-Beteiligung im Sinne von mental-emotionaler Auseinandersetzung mit dem Thema. Um Veränderungsbereitschaft zu aktivieren, müssen die Mitarbeiter für die Hintergründe der WM-Initiative sensibilisiert werden (Kennen) und ein individuelles Bedürfnis nach einem systematischeren Umgang mit Wissen entwickeln können (Wollen). Alle Beteiligten – also auch die Führungskräfte – müssen sich zunächst fragen, »Was hat das mit mir zu tun?« und Anstöße sowie Zeit erhalten, diese Frage zu beantworten. Im weiteren Projektverlauf, zum Beispiel bei der Entscheidung zur Implementierung bestimmter WM-Instrumente, muss außerdem Gelegenheit gegeben werden, die Frage »Welche Konsequenzen hat das für mein Handeln?« zu durchlaufen. Geschieht dies nicht, wird das fehlende Involvement spätestens in der Einführungsphase dazu führen, dass die eigentlichen WM-Anwender dem System ablehnend oder zumindest indifferent gegenüberstehen. Die Notwendigkeit der Veränderung wird nicht erkannt, entsprechende Einstellungs- und Verhaltensänderungen bleiben aus. Um dem entgegenzuwirken, sind die Hintergründe der Wissensmanagement-Initiative von Anfang an transparent zu machen. Defizite im Umgang mit Wissen sind ehrlich

anzusprechen und es sollte eine offene Auseinandersetzung mit diesen Defiziten im gesamten Unternehmen angeregt werden. Ziel ist es, einen angemessenen »Leidensdruck« zu erzeugen, also eine gewisse Unzufriedenheit mit der Ist-Situation. Dies ist die Voraussetzung auf motivationaler Ebene für eine aktive Auseinandersetzung mit der Thematik Wissensmanagement und den damit verbundenen Veränderungen im Unternehmen. Der Begründer der Organisationsentwicklung, Kurt Lewin, nennt diese erste kommunikative Phase eines Veränderungsprozesses »Unfreeze« und meint damit das Auftauen von alten Denk- und Handlungsmustern in der Organisation.

Parallel dazu muss aufgezeigt werden, wohin die Reise gehen soll, auch um Ängste, die mit dem Leidensdruck verbunden sein können, abzufangen. Vielmehr ist eine Art von Aufbruchstimmung zu erzeugen, die die betroffenen Mitarbeiter zu Beteiligten im Veränderungsprozess macht. Ein so genanntes »big picture« als Gesamtvision des WM-Projekts ist dabei nicht zu unterschätzen und kann nicht oft genug durch Vertreter der oberen Führungsebene kommuniziert und in greifbare Zusammenhänge gestellt werden. Dabei darf es nicht bei reinen Lippenbekenntnissen bleiben, die Botschaften müssen in Einklang mit den Handlungen der Geschäftsleitung insgesamt stehen. Die oft zitierte Vorbildrolle ist entscheidend, da bei der Entwicklung neuer Verhaltensweisen vor allem nach Modellen Ausschau gehalten wird, an denen sich das eigene Verhalten orientieren kann (Lernen durch Beobachtung und Nachahmung) [14]. So lange aber auf Top Management Ebene die Haltung »ich kaufe ein WM-System ein« vorherrscht oder auch nur der Anschein besteht, es könnte sich um eine verdeckte Personalabbaumaßnahme handeln, ist die Wahrscheinlichkeit für einen nachhaltigen Beitrag von Wissensmanagement zum Gesamterfolg des Unternehmens äußerst gering.

Die Schlüsselrolle der direkten Vorgesetzten als Multiplikatoren bei der Veränderung von Verhaltensweisen sei an dieser Stelle noch einmal betont. Wenn sich Abteilungs- und Teamleiter nicht mit der WM-Strategie identifizieren und keine Vorteile für ihr tägliches Geschäft erkennen können, ist fast jede weitere Kommunikationsmaß-

nahme zur Einführung von Wissensmanagement sinnlos. Wichtig ist auch, dass frühestmöglich der Zusammenhang von Wissensmanagement mit der aktuellen Unternehmensagenda hergestellt wird. Stehen dort Themen wie »Servicequalität verbessern« oder etwa »Aufbau eines neuen Geschäftsfelds zur Sicherung der Marktposition« oben, sollte geprüft werden, wie WM hierzu einen Beitrag leisten kann. Auf keinen Fall kann es um den verbesserten Umgang mit Wissen zum Selbstzweck gehen. Daraus würde höchstens die rein rationale Auseinandersetzung mit dem abstrakten Thema Wissen folgen, der emotionale Ich-Bezug aber ausbleiben. Erfolgskritisch ist, dass dieser Prozess möglichst transparent abläuft, so dass alle Beteiligten den Hintergrund (warum?), die Zielstellung (was?) und die Strategie zur Lösungsentwicklung (wie?) erkennen und verstehen können.

Wie mit den verschiedenen Zielgruppen im Rahmen der WM-Strategieentwicklung systematisch kommuniziert werden kann und welche Maßnahmen und Methoden hilfreich sind, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

### **Maßnahmenvorschläge**

WM-Ziele dürfen weder zu abstrakt noch zu technisch formuliert sein, um später handlungsleitend zu fungieren, wie an dem oben beschriebenen Beispiel des Strategie-Defizits bereits deutlich wurde. Vielmehr ist eine Zielhierarchie aufzubauen, die aus übergeordneten, unternehmerischen Zielen strategische Wissensziele ableitet, die wiederum auf bereichs- oder sogar teamspezifische Wissensziele heruntergebrochen und dort mit operativen Zielen verknüpft werden können.

Deshalb ist es wichtig, diese quantifizierbar zu machen und mit entsprechenden Indikatoren und Kennzahlen zu unterlegen. Dies gilt besonders auf den unteren Ebenen der Zielhierarchie, also zielgruppenspezifischen Teilzielen, an denen später der Erfolg einzelner WM-Maßnahmen gemessen werden kann. Auch für die Konkretisierung des Zielverhaltens und damit für die Ausgestaltung bestimmter Einführungsmaßnahmen sind klare, quantifizierbare Ziele von Vorteil und beugen Missverständnissen vor.

Ein WM-Projekt startet im Normalfall mit der Definition erster grober Ziele durch das Management. Hierfür bietet sich an, einen moderierten Ziele-Workshop mit den wichtigsten Vertretern des Top Managements durchzuführen, sie für den verbesserten Umgang mit Wissen zu sensibilisieren und mögliche unternehmensspezifische WM-Ziele zu diskutieren. Ergebnis sollte eine Zielhierarchie sein, die erste Zusammenhänge zwischen verbessertem Wissensaustausch und konkreten Unternehmenszielen darstellt. Mit dieser Vorgabe kann eine erste Befragung ausgewählter Mitarbeiter und Führungskräfte (schriftlich und/oder Interviews) stattfinden, in der Daten zur weiteren Detaillierung der Ziele und Hinweise zur angemessenen Lösungsstrategie erhoben werden. Die Befragungsergebnisse werden wiederum dem Management vorgestellt, diskutiert und fließen in die weitere Planung ein. Als Zwischenergebnis auf der Strategieebene sollten am Ende der WM-Analysephase die wesentlichen Verbesserungspotenziale aufgedeckt und in unternehmensspezifische Oberziele überführt und priorisiert sein. Sie sind der Ausgangspunkt für die Konkretisierung einzelner WM-Ziele und die Definition erster WM-Maßnahmen.

Spätestens in der Einführungsphase müssen die WM-Ziele auf operative, quantifizierbare Teilziele heruntergebrochen werden. In kleinen Schritten müssen Teilerfolge sichtbar werden, die immer wieder im Zusammenhang mit der Gesamtstrategie und den übergeordneten Zielen kommuniziert werden sollten, um die Akzeptanz aufrecht zu erhalten. Hier kann es helfen, mit Balanced Scorecard Modellen oder ähnlichen Kennzahlensystemen zu arbeiten. Eindeutige Indikatoren zur Zielerreichung müssen auch auf der Führungsebene definiert werden. Auch hier ist das Ausbalancieren verschiedener Interessen erfolgskritisch. So lange andere, bestehende Zielvorgaben, wie die Profitabilität einer einzelnen Abteilung (Profit Center Prinzip) den WM-Zielen, zum Beispiel dem abteilungsübergreifenden Wissensaustausch, entgegenstehen, wird eine nachhaltige Verbesserung des Umgangs mit Wissen nicht eintreten. Gegebenenfalls sind Führungsstrukturen neu zu definieren beziehungsweise sind erfolgsabhängige

Anteile von Managergehältern anzupassen (Sollen). So können zum Beispiel Zielvereinbarungen durch wissensbezogene Ziele auf abteilungsübergreifender Ebene ergänzt werden; jeder Abteilungsleiter ist dann ein Stück weit dafür verantwortlich, den Wissensaustausch mit anderen Abteilungen voranzutreiben.

Als ein Instrument, das den gesamten WM-Strategieprozess durchgängig unterstützt, eignet sich die Wissensbilanz. Wissensbilanzierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die einzelnen Faktoren des Umgangs mit Wissen strukturiert erfasst werden und ihr Einfluss auf Geschäftsziele transparent gemacht und bewertet wird. Durch eine regelmäßige (jährliche) Erhebung der relevanten Daten können Veränderungen bezüglich des »Intellektuellen Kapitals« gemessen werden. So dient die Wissensbilanz der kontinuierlichen strategischen Steuerung von WM-Maßnahmen und der Entscheidungsfindung bezüglich der erfolgsversprechenden »Stellschrauben« zur Verbesserung des Wissensmanagements im Unternehmen. In mittelständischen, deutschen Pilotunternehmen bereits getestet, berichten die Wissensbilanz-Pioniere unter anderem von »ganz neuen Perspektiven« auf ihr Unternehmen [15]. Der Lernprozess auf Managementebene wird durch die Wissensbilanz optimal unterstützt. WM-Strategie- und Organisationsentwicklung wird greifbar und kann in eine Überarbeitung und Detaillierung der Gesamtstrategie münden. Sind die Wissensressourcen und erfolgskritischen Kompetenzen in der Organisation erst einmal transparent und messbar, kann das durchaus das Top Management dazu anregen, die mittel- und langfristige Geschäftsentwicklung besser an dem vorhandenen »Intellektuellen Kapital« auszurichten.

### **Handlungsempfehlungen**

Aus dem Lösungsansatz und den Maßnahmenvorschlägen zur Reduzierung des Strategiedefizits lassen sich zusammenfassend die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten. Sie richten sich an die Geschäftsleitung, WM-Projektverantwortliche beziehungsweise an zuständige Change Manager, die die Einführung von Wissensmanagement kommunikativ begleiten:

- ⇒ Formulieren Sie WM-Ziele möglichst konkret und verknüpfen Sie sie mit aktuellen Unternehmenszielen!
- ⇒ Initiieren und begleiten Sie den Lernprozess der Mitarbeiter und Führungskräfte, sich mit den WM-Zielen und den Konsequenzen für das eigene Handeln auseinanderzusetzen!
- ⇒ Schaffen Sie hierfür Unzufriedenheit mit der Ist-Situation und sprechen Defizite im bisherigen Umgang mit Wissen offen an!
- ⇒ Binden Sie alle Management-Ebenen in den Veränderungsprozess ein und balancieren Sie Interessen aus, um das Commitment aller Beteiligten zu sichern!
- ⇒ Brechen Sie im weiteren Projektverlauf die strategischen WM-Ziele auf quantifizierbare Teilziele herunter, um den Erfolg einzelner WM-Einführungsmaßnahmen sichtbar zu machen!

### **Fallbeispiel »Wachstum mit Wissen«: Strategieentwicklung**

Im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojekt »Wachstum mit Wissen« war es Aufgabe des Projektteams, ein geschäftsprozessorientiertes WM-System für eine Beratungs- und Forschungsorganisation zu entwickeln und dies in einem Pilotbereich mit circa 60 Mitarbeitern einzuführen. Als ersten Schritt führte die interne Projektleitung einen Ziele-Workshop mit dem gesamten Bereichsmanagement, bestehend aus einem Bereichsleiter und fünf Abteilungsleitern, durch. Hier wurde das Thema Wissensmanagement zunächst allgemein diskutiert, um daraufhin den groben Rahmen für das zu initiiierende WM-Projekt abzustecken. Es wurde vereinbart, dass Wissensmanagement den Pilotbereich in dessen Kernprozess »Forschungsprojekt akquirieren und durchführen« unterstützen sollte und dass das WM-System ein IT-Tool beinhalten sollte, mit dessen Hilfe erfolgskritisches Wissen in diesem Prozess transparent gemacht werden kann. Mit diesen Vorgaben wurde ein so genanntes WM-Audit durchgeführt, das aus einer schriftlichen Kurzbefragung und qualitativen Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern aller Hierarchieebenen bestand. Hier wurde vor allem nach den erfolgskritischen Wissens-

inhalten im Projektgeschäft und der bisherigen Art der Speicherung und Verteilung dieses Wissens gefragt, um eine Stärken- und Schwächeanalyse vornehmen zu können. Diese Ergebnisse präsentierte die Projektleitung wiederum dem Managementgremium in einer der regelmäßigen Sitzungen. Als eines der größten Defizite stellte sich dabei der abteilungsübergreifende Wissensaustausch heraus. Die Mehrheit der befragten Mitarbeiter wusste nichts von den Projekthaltungen, die in den Nachbarabteilungen bearbeitet wurden, obwohl alle fünf Abteilungen an verwandten Themen arbeiteten. Gleichzeitig war zu diesem Zeitpunkt der Auftragseingang des Pilotbereichs zurückgegangen und die Marktlage stellte sich für Neuaquisitionen im Rahmen eines allgemeinen Konjunkturabschwungs äußerst schwierig dar. Deshalb wurde zunächst der Schwerpunkt auf den Teilprozess »Akquisition« gelegt, um hieran WM-Ziele mit aktuellen Unternehmenszielen zu verknüpfen. Das Ziel der Kernprozessunterstützung wurde in diesem Schritt auf das verbesserte Cross-Selling zwischen den Abteilungen heruntergebrochen und das Ziel der erhöhten Transparenz über erfolgskritisches Wissen konnte durch die bereichsweite Bereitstellung von aktuellen und einheitlichen Marketingmaterialien konkretisiert werden. So konnte nicht nur das Defizit des abteilungsübergreifenden Wissensaustauschs thematisiert und praktisch angegangen werden, sondern auch das nötige Involvement erzeugt werden. Für die Führungskräfte ging es nicht mehr um abstrakte Wissensziele, sondern um die konkrete Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen mit dem Ziel der gemeinsamen Auftragsakquisition. Diese Ziele konnten sie nun auch ihren Mitarbeitern plausibel darstellen. Außerdem wurden diese Zusammenhänge auch in vielen weiteren Kommunikationsmaßnahmen als »big picture« benutzt, um den Sinn von Wissensmanagement im Unternehmenskontext immer wieder klar zu machen.

In einer zweiten Phase rückte nun auch der Teilprozess »Projektdurchführung« mehr ins Zentrum der Bemühungen. Hierbei sollten Projektergebnisse aller Abteilungen strukturiert zur Verfügung gestellt werden, um Synergien in der Projektbearbeitung zu ermöglichen.

Im Rahmen der Einführung des neuen IT-Systems Wissensnavigator wurde eine schnelle initiale Füllung des Tools mit nutzbringenden Inhalten angestrebt, um die Akzeptanz für das System von vornherein zu gewährleisten. Nachdem das Projektteam selbst einen Grundstock gelegt hatte, indem vorhandene Basisdaten aus anderen Systemen übernommen wurden, war es notwendig, dass die Projektleiter des Pilotbereichs weitere Eingaben zu den Projektinhalten vergangener und laufender Projekte machten. Damit diese Aufgabe zu bewältigen war und die Projektleiter zeitlich nicht überfordert wurden, wurde dieses Ziel auf mehrere Teilziele heruntergebrochen und mit Kennzahlen hinterlegt, die die Datenqualität stufenweise herstellen sollten. Strukturierte Auswertungen zur aktuellen Datenqualität in den einzelnen Stufen konnten so mit Hilfe eines Controlling-Moduls direkt aus dem »Wissensnavigator« erstellt werden und wurden den Abteilungsleitern einmal pro Woche ausgehändigt. Damit hatten die Führungskräfte eine Grundlage, konkrete Arbeitsanweisungen auszusprechen, welche Eingaben bis zu welchem Zeitpunkt zu erledigen waren. Dabei wurden die Kennzahlen der Datenqualität so definiert, dass auf jeder Stufe ein Zusammenhang mit einem WM-Ziel zu erkennen war. In der ersten Stufe mussten lediglich einige wenige Basisdaten pro Projekt ergänzt werden, um das erste Ziel der allgemeinen Transparenz zu erreichen. Schon an diesem Punkt brachte das Tool nun ersten Nutzen, indem über vielfältige Suchmöglichkeiten das »wer-macht-was? in der anderen Abteilung« beantwortet werden konnte. In der zweiten Stufe war vor allem eine Kurzbeschreibung des jeweiligen Projekts im Wissensnavigator anzufertigen, die sich zur externen Darstellung eignet. Dies stand in direktem Zusammenhang mit der Erreichung eines weiteren Teilziels, nämlich der Bereitstellung von Referenzbeispielen zur Akquisitionsunterstützung, zum Beispiel bei der Angebotserstellung. Durch die Eingaben der Projektleiter in der zweiten Stufe konnte nun jeder »Akquisiteur« im Bereich individuell zusammengestellte Projektreferenzlisten auf Knopfdruck erzeugen und in Angebote und Werbematerialien einbinden. Dieser Vorteil für die eigene Akquisitionstätigkeit ließ die Projektleiter nicht lange zögern, auch die An-

forderungen des zweiten Datenqualitäts-Ziels zu erfüllen. Der dritte und letzte Schritt der initialen Füllung verfolgte das Verfügbarmachen von Projektergebnissen. Mit dem Titel »Wiederverwendung von Projektwissen« versehen, sah die dritte Datenqualitäts-Kennzahl vor, bestimmte Dokumente mit den Projektdatenblättern im Wissensnavigator zu verknüpfen. So sollten auch die Synergien in der Projektbearbeitung erreicht werden, indem zum Beispiel gezielt auf vorhandene Präsentationen bei einem bestimmten Kunden zurückgegriffen und dadurch Doppelarbeit vermieden werden konnte. Besonderes kommunikatives Augenmerk wurde darauf gelegt, dass einzelne Einführungsmaßnahmen (Eingabe der Projektbeschreibung) immer in den Zusammenhang mit sinnvollen WM-Zielen (Bereitstellung von Marketingmaterial) und Geschäftszielen (Verbesserung der Projektakquisition) gestellt wurden, damit der Nutzen von Wissensmanagement insgesamt erkennbar blieb.

#### Reduzierung des Kommunikationsdefizits in der WM-Analyse- und Lösungsphase (Koordinationsdefizit)

Realistische Erwartungen darüber, was Wissensmanagement im Unternehmenskontext leisten kann und welche Veränderungen dafür notwendig sind, entwickeln sich nicht von alleine. Hierfür ist ein Dialog während des gesamten WM-Projekts notwendig, der zwischen den einzelnen Zielgruppen moderiert werden muss. Und dies nicht nur auf strategischer Ebene (siehe Strategie-Defizit), sondern auch in praktischer und technischer Hinsicht.

In der Analyse- und Lösungsphase sollten Pilotbereiche im Unternehmen und erste WM-Maßnahmen vor allem danach ausgesucht werden, wo die wirksame Darstellung von Erfolgen – also die positive Auswirkung auf ein Geschäftsziel – möglichst einfach zu erreichen und schnell zu erwarten ist. Dazu kann es sinnvoll sein, nicht gleich mit der großen Lösung, zum Beispiel einem aufwändigen IT-System, anzufangen, sondern mit kleinen abgrenzbaren Lösungen und WM-

Instrumenten zunächst einen Eindruck davon zu geben, wie sich der verbesserte Umgang mit Wissen gestalten und auswirken kann. Durch erste erfahrbare Veränderungen wird der Lernprozess gefördert und Unsicherheiten, Angst vor neuen Anforderungen und andere Widerstände abgebaut (Können). Bei der Lösungsentwicklung sollten außerdem immer wieder Implikationen für die WM-Strategie im Auge behalten werden. Wichtige Entscheidungen zur Ausgestaltung des WM-Systems sind mit dem Management abzustimmen, wobei die Folgen der Entscheidungen transparent gemacht werden müssen.

### **Zweites Kommunikationsziel:**

#### **Verbesserungsmöglichkeiten ausloten! (»Move«)**

Erfolgskritisch in dieser Phase ist, immer wieder auf den Zusammenhang von verschiedenen Lösungsmöglichkeiten mit den gesetzten Zielen hinzuweisen und dabei zwischen idealer und machbarer Lösung zu vermitteln. Welche Auswirkungen hat es beispielsweise auf das weitere Vorgehen, wenn bisher genutzte Datenbanken nicht in das WM-System integriert werden, sei es aus Kostengründen oder aufgrund von Vorbehalten gegenüber einer zu weitgehenden Öffnung der Informationssysteme. Das Management muss sich der Konsequenzen einer solchen Entscheidung bewusst sein. Aufgabe des Projektleiters beziehungsweise des Change Managers ist es, diese Konsequenzen aufzuzeigen, Alternativen anzubieten und im Konsens zu einer tragfähigen Lösung zu kommen. Dabei müssen alle beteiligten Management-Ebenen an einen Tisch geholt werden, um das nötige Commitment zu erreichen. Es hat sich gezeigt, dass es nicht ausreicht, wenn ein – zwar offiziell weisungsberechtigter – Top Manager Vorgaben zum WM-Lösungskonzept macht, der zuständige Bereichs- oder Abteilungsleiter aber nicht bereit ist, die Strukturen und Arbeitsabläufe in seinem »Hoheitsgebiet« entsprechend anzupassen.

Dies bedeutet zum einen, WM-Maßnahmen unter kommunikativen Gesichtspunkten durch geschicktes »Projekt-Marketing« so aufeinander abzustimmen und zu synchronisieren, dass alle für den Veränderungsprozess notwendigen Teilschritte und deren Ergebnisse

auch bei den betroffenen Zielgruppen »ankommen«, das heißt wahrgenommen und verstanden werden (Kennen). Zum anderen gilt es, die Akzeptanz durch Möglichkeiten der Mitwirkung, Mitgestaltung bei der Lösungsentwicklung oder zumindest durch Feedbackschleifen zu sichern, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter das bisher Erreichte beurteilen können und ihre Meinungen und Wünsche äußern können (Wollen/Partizipation). Dieser Zusammenhang kann als Kreislauf zwischen problemgerechter Lösung (das »technisch perfekte« WM-System) und kontextgerechter Lösung (das im Rahmen der bestehenden Strukturen akzeptierte WM-System) dargestellt werden. Dieser Kreislauf ist während der Analyse- und Lösungsphase des WM-Projekts auf verschiedenen Detaillierungsstufen kommunikativ zu gestalten.

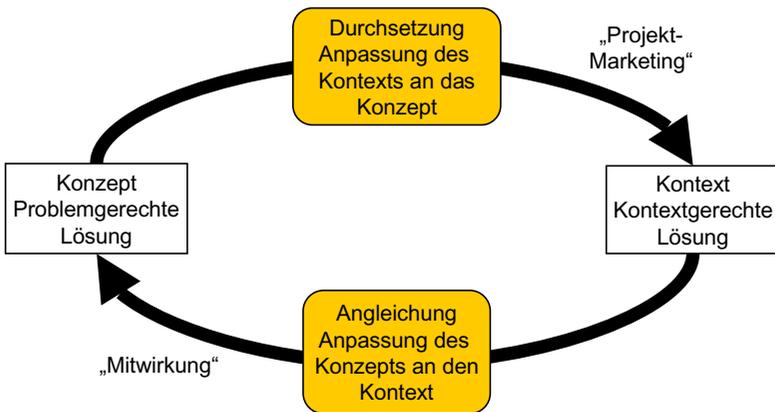


Abb. 5: *Abstimmung zwischen idealem und akzeptiertem Konzept [16]*

Die Phase der Findung der optimalen Lösung nennt Kurt Lewin »Move« und meint damit das Aufeinander-zu-bewegen von Positionen und das Aushandeln der besten Lösungsstrategien im unternehmensinternen Dialog. Die dafür nötigen Konsensprozesse sind auf verschiedenen Ebenen zu gestalten.

### Maßnahmenvorschläge

Unter dem Konzept »Programm-Management« [17] versteht man das Verzahnen von Einzelmaßnahmen oder Projekten, um sie auf ein oder mehrere Geschäftsziele hin auszurichten. Dafür ist eine Klammer um alle Maßnahmen zu setzen, die die Erwartungen an die Einzelmaßnahmen vermittelt. Genau dieses bereits erwähnte »big picture« gilt es, auch im Verlaufe eines WM-Projekts immer wieder zu setzen, das heißt jede Maßnahme – sei es ein Interview zur Problemanalyse oder ein Workshop zur Definition der IT-Anforderungen – muss in den Gesamtzusammenhang des Projekts gestellt werden und dadurch mit den Geschäftszielen und der korrespondierenden WM-Strategie verknüpft werden. Das klassische Projektmanagement greift zu kurz, da hier im Optimalfall zwar der Projektfortschritt und die Kosten überwacht werden, also die effiziente Aufgabenerledigung der Projektteammitglieder gesteuert wird, aber nicht die Wirkung der Projekthalte und die Bedeutung der Arbeitsergebnisse außerhalb des Projektteams thematisiert wird.

Maßnahmen im Rahmen der WM-Analyse- und Lösungsphase sind so zu koordinieren und durch mehrkanaliges Projekt-Marketing so zu begleiten, dass sie als sinnvoller Beitrag zur Gesamtstrategie erkennbar sind. Dazu müssen sie nicht nur zeitlich abgestimmt werden, um entweder logisch aufeinander aufzubauen (zum Beispiel Planungs-Workshop, Vorschlagserarbeitung in Expertengruppen, Konzepterstellung, Abstimmung mit dem Management, Entscheidung, Umsetzung) oder zu einem gemeinsamen Meilenstein (zum Beispiel Beginn des »Roll-Out«) fertig zu sein, sondern sollten auch unter einer verständlichen Überschrift zusammengefasst und kommuniziert werden. So haben die späteren WM-Anwender die Chance, die vielen einzelnen Aktivitäten des Projekts, die verstreut über einen längeren Zeitraum laufen, nachzuvollziehen. Wenn beispielsweise bei den Mitarbeitern ankommt, dass heute wieder ein Workshop stattfindet, dann irgendein Konzept erstellt wird und dies dann lang und breit mit dem Management diskutiert wird, könnte schnell die Frage aufkommen, welchen Sinn denn das WM-Projekt und die dort verursachten Perso-

nalkosten haben. Wird der Mitarbeiter aber – zum Beispiel durch eine Projektinfo-Mail oder mündlich über den Vorgesetzten oder WM-Multiplikatoren – informiert, dass das Projektteam sich in den nächsten Wochen um das Thema »Zusammenführung von Kundendaten« kümmert und in einem zweiten Satz auch noch erfährt, dass das die Voraussetzung für den abteilungsübergreifenden Austausch von Marketingwissen darstellt, wird er nicht mehr viel dagegen haben.

Dies könnte zum Beispiel auch in Teilprojekten mit sprechenden Titeln zum Ausdruck kommen: Ein WM-Projekt würde dann nicht mehr aus den üblichen Teilprojekten »IT-Entwicklung«, »Prozessoptimierung« oder »Change Management« bestehen, sondern sich vielleicht in »Marketingunterstützung«, »Fachliteratur-Management« und »Wiederverwertung von Projektergebnissen« untergliedern. Solche Teilprojekte sind mit entsprechenden Teams zu besetzen, die möglichst durchmischt sein sollten und neben (externen) WM-Spezialisten immer auch (interne) Fachkollegen beinhalten sollten, die Kompetenzen im jeweils relevanten Themenbereich beisteuern können. In jedem Fall ist diese thematische, ergebnisorientierte Perspektive besser geeignet, um Maßnahmenbündel für die Mitarbeiter nachvollziehbar zu kommunizieren und in den Gesamtzusammenhang der Unternehmensziele und der WM-Strategie zu stellen. Dies hat den Nebeneffekt, dass sich (Teil-)Projektleiter mehr mit den inhaltlich-funktionalen Zielen identifizieren und auseinandersetzen würden und die Projektsteuerung nicht nur in fachlich-technischer Hinsicht optimieren. Vor allem aber können sich Mitarbeiter, die nicht Mitglied im eigentlichen Projektteam sind und nicht die entsprechenden Detailkenntnisse haben, eher etwas unter Maßnahmen vorstellen, die schon im Titel etwas mit ihren eigenen Aufgaben oder Problemen zu tun haben. Geschicktes »Projekt-Marketing« beinhaltet dabei auch, erste Resultate bei der Entwicklung des WM-Systems als so genannte »quick wins« möglichst früh bereitzustellen und möglichst wirkungsvoll darzustellen. »Quick wins« bezeichnen einfache Problemlösungen, die einen schnellen und klaren Nutzen für die Anwender bringen.

Der Wurm steckt aber gerade bei komplexeren Lösungen meist im Detail – dies gilt auch für Wissensmanagement-Projekte. Keine noch so akribische Anforderungsaufnahme in der Analysephase kann alle Fragen beantworten, die im Laufe der Lösungsentwicklung und detaillierten Ausgestaltung der WM-Instrumente aufkommen werden. Daher sollten die betroffenen Mitarbeiter immer wieder aktiv in das Projekt beziehungsweise in einzelne Teilprojekte oder Maßnahmen einbezogen werden, um die WM-Lösungen möglichst nah am tatsächlichen Bedarf der künftigen Anwender auszurichten und um so gleichzeitig Akzeptanz und Motivation durch Involvement zu sichern. Das ist meist nicht mit einer einmaligen Befragung am Projektanfang getan, in der es meistens nur um die grobe Zielfindung und das Aufdecken allgemeiner Verbesserungspotenziale gehen kann. Um zur optimalen Lösungsstrategie und zur nutzerorientierten Ausgestaltung einzelner WM-Instrumente zu gelangen, ist mehr Input von den betroffenen Mitarbeitern nötig. So sollten zukünftige IT-Anwender frühzeitig in die Analyse der funktionalen Anforderungen einbezogen werden. Genauso sollten »Key User« identifiziert werden, die erste Prototypen eines IT-Systems aus Anwendersicht testen und Vorschläge für die Verbesserung der Usability machen, bevor die Software für alle Nutzer frei geschaltet wird. Ob in Arbeitsgruppen zu Teilthemen organisiert, durch ein Discussion Board im Intranet unterstützt oder per Ideenwettbewerb zu Lösungsvorschlägen aufgerufen, sollte bei jeder Maßnahme geprüft werden, inwiefern Mitarbeiter sinnvoll in die Lösungsentwicklung eingebunden werden können.

Beispielsweise kann eine Feedbackschleife vor der eigentlichen IT-Programmierung eingerichtet werden, in der ein Lasten- oder Pflichtenheft über Vorgesetzte oder andere Multiplikatoren in die betroffenen Teams gespielt wird, die es intern diskutieren und Änderungen und Verbesserungsvorschläge für das zu programmierende IT-System zurückmelden können. So haben die Nutzer die Chance, Einfluss auf die Lösungsgestaltung zu nehmen und Mitverantwortung zu tragen, wenn am Ende dieser Feedbackschleife der formelle Auftrag zur Programmierung gegeben wird. Dabei hat sich gezeigt, dass ein

rein technisch formuliertes Pflichtenheft künftige Nutzer nicht unbedingt dazu anregt, sich intensiv genug mit der späteren Anwendung auseinanderzusetzen. Die grafische Darstellung von Bildschirmmasken (GUIs) ist wesentlich besser geeignet, im Detail über die Ausgestaltung der Software-Lösung zu diskutieren und relevante Vorschläge zu machen. Auch Use Cases, die sich am Geschäftsprozess und dem tatsächlichen Arbeitsablauf der Nutzer orientieren, können sehr hilfreich sein, um den Bedarf der Anwender im Detail zu verstehen und mögliche Hilfsmittel zur Unterstützung der Aufgaben zu entwickeln.

Partizipation kann in diesem Zusammenhang aber auch bedeuten, dass parallel zum Softwareentwicklungsprozess eine Arbeitsgruppe aus erfahrenen Mitarbeitern gebildet wird, die die Strukturierung der späteren Inhalte des IT-Tools erarbeitet oder bedarfsgerechte Suchalgorithmen definiert und mit den Fach-Kollegen abstimmt. Natürlich muss dieser Prozess moderiert werden, da in den seltensten Fällen Spezialisten für Softwaredesign in einer solchen Arbeitsgruppe sein werden, sondern gerade die »operative Basis« gefragt ist. Diese Schnittstelle zwischen den mentalen Modellen der späteren Nutzer und den Kriterien der IT-Entwickler herzustellen, ist eine herausfordernde kommunikative Aufgabe, was einer der Gründe dafür sein kann, dass diese Maßnahmen bisher eher vernachlässigt wurden. Interne oder externe Change Manager oder andere Spezialisten, die genügend emotionalen Abstand haben, sich aber trotzdem in die Denkweisen und Bedürfnisse der Zielgruppen hineinversetzen können, sind mit solchen Aufgaben zu betrauen und als Partner oder Sprachrohr des technischen Teams zu installieren. Dadurch würde bei den beteiligten Mitarbeitern eine detaillierte Auseinandersetzung mit den WM-Funktionen und Inhalten, die später ihre wissensbezogenen Aufgaben im Tagesgeschäft unterstützen sollen, angeregt. Diese Art von Involvement ist nicht zu unterschätzen, da so die Akzeptanz frühzeitig hergestellt beziehungsweise ermöglicht wird. Dabei ist zum Beispiel schon die Rekrutierung einer solchen Arbeitsgruppe ein sensibler Prozess. So lange die Mitwirkung daran eine Strafe oder zumindest eine unliebsame Zusatzarbeit darstellt, ist über die eigentliche Erledigung

der Aufgabe in der Arbeitsgruppe nicht viel zu erwarten, sondern kann eher negative Auswirkungen haben, wenn der Mitarbeiter seinen Kollegen informell über schlechte Erfahrungen mit dem WM-Projekt berichtet. Vielmehr muss die Teilnahme an einer solchen Arbeitsgruppe als Auszeichnung beziehungsweise Anerkennung für bestimmte Qualitäten der Person wahrgenommen werden können und zum Beispiel mit einer offiziellen Freistellung von einem bestimmten Anteil der Arbeitszeit gefördert werden. Hierzu ist sowohl der Sinn und die große Bedeutung der Maßnahme im gesamten WM-Kontext darzulegen aber auch die Kriterien, nach denen die »Experten der Basis« ausgewählt werden. Fühlt sich der einzelne Mitarbeiter bestätigt und in seinen individuellen Kompetenzen wertgeschätzt, besteht die Chance, schon im Vorfeld wichtige Multiplikatoren zu gewinnen, die weit über die temporäre Arbeitsgruppe hinaus den Einführungsprozess von Wissensmanagement erleichtern beziehungsweise den Weg dafür bereiten.

Dem Ansatz der soziotechnischen Organisationsentwicklung folgend, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Veränderungen im Unternehmen parallel auf mehreren Ebenen gesteuert und miteinander verzahnt werden müssen. Egal, welche Art von WM-Instrument letztendlich entwickelt und zur Verfügung gestellt werden soll, zum Beispiel neues Software-Tool (Ebene IT), optimierte Verfahrensanweisungen (Ebene Prozess) oder verbesserte Kommunikationskompetenz (Ebene Mensch) – fast immer bietet sich an, ein Instrument auf einer Ebene mit Maßnahmen auf den anderen Ebenen zu verbinden. So hat die Implementierung eines neuen Software-Tools in den meisten Fällen auch eine Veränderung der Prozesse – und damit der Verhaltensweisen der Mitarbeiter – zur Folge, was unbedingt in das Konzept des jeweiligen WM-Instruments aufgenommen und als Maßnahme gestaltet werden sollte. Da es bei WM-Lösungen selten um einfache Veränderungen geht, sondern meist die Reflexion der eigenen Wissensbeschaffung, -anwendung und -verteilung erforderlich ist, ist dieser Lernprozess am besten schon im Rahmen des Lösungsdesigns anzustoßen und zu begleiten. Dabei kann es im Sinne des

Programm-Managements sinnvoll sein, einzelne Maßnahmenbündel oder Teilprojekte zu definieren, die ein bestimmtes, am Aufgabenkontext der WM-Anwender orientiertes Ziel fokussieren, um das Projekt-Marketing zu optimieren. Die üblichen Projektphasen würden dann erst auf einer zweiten Detaillierungsstufe relevant werden, indem die notwendigen Analyse-, Lösungs- und Einführungsschritte innerhalb der einzelnen fachlich-inhaltlichen Teilprojekte geplant und komplett in die Hände des jeweiligen Teams und Teilprojektleiters gelegt werden sollten. Die Grobstruktur des WM-Projekts in einem solchen Verständnis ist in Abbildung 6 dargestellt.

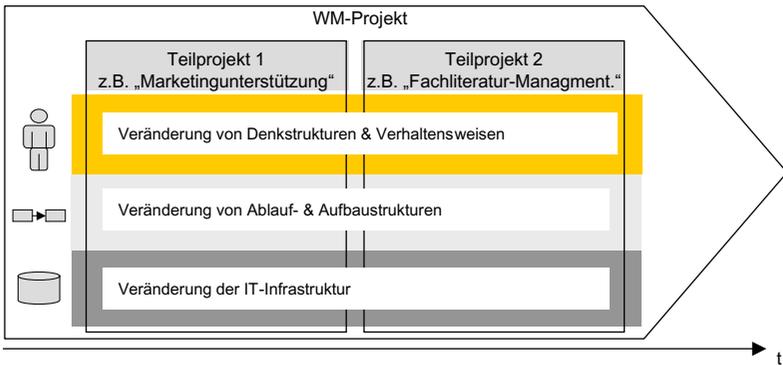


Abb. 6: *Maßnahmenverzahnung auf drei Ebenen durch fachlich-inhaltliche Teilprojekte*

### Handlungsempfehlungen

Aus dem Lösungsansatz und den Maßnahmenvorschlägen zur Reduzierung des Koordinationsdefizits lassen sich zusammenfassend die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten:

- ⇒ Machen Sie den WM-Projektleiter zum Programm-Manager und zur Kommunikationsdrehscheibe, der das »big picture« im Auge behält!

- ⇒ Bedenken Sie bei jeder WM-Maßnahme die kommunikative Wirkung im Unternehmen und verzahnen sie mit weiteren Maßnahmen (auf anderen Ebenen)!
- ⇒ Gliedern Sie das WM-Projekt in Maßnahmenbündel oder Teilprojekte, die inhaltlich-funktionalen Bezug zum Geschäft der Anwender haben!
- ⇒ Beziehen Sie einzelne Mitarbeiter als »Experten der Basis« gezielt in die Lösungsentwicklung ein, beispielsweise in Arbeitsgruppen zu bestimmten Teilprojekten!
- ⇒ Vermitteln Sie kontinuierlich zwischen der Sicht der betroffenen Mitarbeiter und der Sicht der (Teil-)Projektteams und begleiten Sie den Lernprozess beider Seiten!

### **Fallbeispiel »Wachstum mit Wissen«:**

#### **Partizipative Wissensstrukturierung**

Im bereits erwähnten Forschungs- und Beratungsunternehmen sollte als WM-Lösung das IT-System »Wissensnavigator« konzipiert und entwickelt werden. Nach einer detaillierten Analysephase, in der viele erfahrene Mitarbeiter des Pilotbereichs einbezogen wurden und im Rahmen von Prozessinterviews Anforderungen an die IT-Lösung spezifizierten, ging es nun um die inhaltliche Struktur des Tools. Als ein Modul des Tools sollte eine so genannte Topic Map der Verschlagwortung von Wissensobjekten und der thematischen Suche nach vorhandenem Wissen dienen. Die Herausforderung bestand darin, die wesentlichen Themen, die in dem Pilotbereich bearbeitet wurden, in einem Begriffsnetz so zu ordnen, dass möglichst alle späteren Benutzer des Wissensnavigators sich darin zurechtfinden würden. Um dem gerecht zu werden, entschied sich das WM-Projektteam für die Methode der partizipativen Wissensstrukturierung. Hierfür wurde ein »Topic Team« installiert, das aus mindestens einem Experten aus jeder der fünf Abteilungen des Pilotbereichs bestand und das von einem WM-Teilprojektleiter aufgebaut und koordiniert wurde. Wichtig war zunächst die Gestaltung des Rekrutierungsprozesses der Topic Team

Mitglieder: Die Abteilungsleiter wurden aufgefordert, kompetente Mitarbeiter zu benennen, die nach den Kriterien »lange Firmenzugehörigkeit« und »Überblick über alle Themen der Abteilung« ausgewählt werden sollten. So wurde auf der einen Seite sichergestellt, dass die zu erarbeitende Wissensstruktur möglichst vollständig und der Bereichskultur entsprechend entwickelt wurde, um so die Usability des Topic Map Moduls und so Akzeptanz für den Wissensnavigator bei den späteren Nutzern zu gewährleisten. Auf der anderen Seite wurde der Expertenstatus der benannten Mitarbeiter deutlich, was wiederum zur Motivation der Topic Team Mitglieder beitrug, sich aktiv an der Ausarbeitung der bereichsspezifischen Wissensstruktur zu beteiligen und sich dafür zu engagieren. Der WM-Verantwortliche, der das Topic Team anleitete, war nun vor allem für die Moderation des stufenweisen Konsensprozesses, den die Wissensstrukturierungs-Methode beinhaltet, zuständig. Dieser Prozess begann mit einem ersten Arbeitstreffen des Topic Teams, in dem eine erste Themensammlung vorgenommen wurde. Vom Teamleiter in eine vorläufige Grobstruktur gebracht, wurde dieses erste Arbeitsergebnis dem Managementgremium des Pilotbereichs vorgestellt.

Darauf basierend verabschiedeten die Abteilungsleiter die oberste Ebene der Wissensstruktur, sie einigten sich auf die wichtigsten Oberbegriffe, die in einem zweiten Schritt weiter untergliedert werden sollten. Zu diesem Zweck wurde ein zweites Arbeitstreffen des Topic Teams einberufen, in dem mit Hilfe von »Mindmapping«-Werkzeugen das Begriffsnetz systematisch vervollständigt wurde. Dabei entschied sich das Topic Team für eine polyhierarchische Themenstruktur, durch die ein Unterbegriff mit verschiedenen Oberbegriffen und Synonymen verknüpft werden konnte. So konnten die späteren Nutzergruppen des Wissensnavigators gemäß ihren abteilungsspezifischen Sichtweisen in dem Topic Map Modul auf unterschiedlichen Wegen zu einem gesuchten Begriff navigieren. Nach dem zweiten Topic Team Treffen wurde mit dem Bereichsmanagement ein abschließender Konsens-Workshop durchgeführt. Dort wurde die Wissensstruktur vom WM-Verantwortlichen zusammen mit einer Liste von offenen Punk-

ten und letzten Unstimmigkeiten innerhalb des Topic Teams vorgestellt. In diesem letzten Schritt der partizipativen Wissensstrukturierung diskutierten die Abteilungsleiter das Arbeitsergebnis und fällten im Konsens die letzten Entscheidungen zu den strittigen Punkten. So konnte dem IT-Team des WM-Projekts die endgültige Version der abgestimmten, bereichsspezifischen Wissensstruktur als Mindmap-Datei übergeben werden, die mittels eines XML-Imports direkt in das Topic Map Modul des Wissensnavigators übernommen werden konnte. Dadurch wurde nicht nur die Akzeptanz und die Usability des Tools erhöht, sondern es bildeten sich auch automatisch die ersten WM-Multiplikatoren in den betroffenen Abteilungen heraus. Damit konnten sie im weiteren Projektverlauf als Meinungsbildner bei den künftigen WM-Anwendern eingesetzt werden. Darüber hinaus blieb das Topic Team als ständige Einrichtung bestehen, um die kontinuierliche Aktualisierung und Pflege der Wissensstruktur zu gewährleisten. Dazu wurde mit dem Bereichsmanagement vereinbart, in halbjährlichem Turnus ein Topic Team Treffen einzuberufen, in dem über Änderungswünsche und Verbesserungsvorschläge der WM-Nutzer beraten und im Konsens entschieden wird, um die abgestimmte Wissensstruktur möglichst stabil zu halten, gleichzeitig aber notwendige Ergänzungen aufgrund von Weiterentwicklungen in den Forschungs- und Beratungsthemen des Pilotbereichs vornehmen zu können.

Wie im ersten Beispiel bereits beschrieben, war eines der WM-Projektziele die Bereitstellung von aktuellen und einheitlichen Marketingmaterialien zur Unterstützung der Projektakquisition. Ein im WM-Audit häufig genanntes Defizit war die Tatsache, dass Produktinformations-Flyer von anderen Abteilungen oftmals nicht in aktueller Version und einheitlichem Layout verfügbar waren, wenn sie zu Akquizezwecken benötigt wurden. Obwohl Corporate Design (CD) Vorgaben von der zentralen Marketingabteilung existierten und die Produktverantwortlichen in den Abteilungen für die Bereitstellung von aktuellen Produktinformationen formal zuständig waren, kam dieser Aufgabe in der Praxis nicht genug Aufmerksamkeit zu, da sie im Rahmen der täglichen Projektarbeit keine Priorität hatte. Um dem

Abhilfe zu schaffen und im Wissensnavigator alle aktuellen Produktflyer bereitstellen zu können, wurde von den WM-Projektverantwortlichen eine Marketing Community ins Leben gerufen. In dieser abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe trafen sich nun in regelmäßigen Abständen jeweils ein marketinginteressierter Mitarbeiter aus jeder Abteilung. In diesen Community Treffen wurden nun schrittweise die Produktflyer auf den neuesten Stand gebracht und in der optischen Gestaltung einander angeglichen. Die Rollenverteilung im Flyer-Erstellungsprozess bezog sowohl die Produktverantwortlichen in den einzelnen Abteilungen als Lieferanten der Inhalte ein als auch das Managementgremium als Review-Partner. Die Mitglieder der Marketing Community waren dabei einmal als Treiber dieses Prozesses (»process owner«) zuständig und halfen auf der anderen Seite aus Marketing-sicht bei der Erstellung der Flyer. Damit war einerseits die kontinuierliche Aktualisierung des Marketingmaterials durch ein systematisches Vorgehen mit klaren Verantwortlichkeiten sichergestellt, andererseits wurden die Community Mitglieder als interne Marketingexperten anerkannt, wodurch ihre Motivation und ihr Engagement erhöht wurde, die Akquisetätigkeiten im Pilotbereich konkret zu unterstützen und zu verbessern. Pünktlich zur Freischaltung des neuen IT-Systems Wissensnavigator konnte die Marketing Community dann dem Management und den Kollegen ihre ersten praktischen Arbeitsergebnisse vorstellen und so den Nutzen und den Anreiz zur Anwendung des WM-Systems weiter steigern. An diesem Beispiel wird noch einmal deutlich, wie eine Maßnahme auf einer Ebene mit Maßnahmen auf anderen Ebenen verknüpft werden kann, um den Erfolg insgesamt zu gewährleisten: Ausgehend von der Überlegung, aktuelle Produktflyer im Wissensnavigator bereichsweit zur Verfügung stellen zu wollen (Ebene IT), wurde ein Expertennetzwerk installiert (Ebene Mensch), das im Konsens die Rollen und Arbeitsschritte zur Flyer-Erstellung definierte (Ebene Prozess), um das ursprüngliche WM-Ziel (verbesserte Unterstützung der Projektakquisition) nachhaltig zu erreichen.

## Reduzierung des Kommunikationsdefizits in der WM-Einführungsphase (Integrationsdefizit)

Die Einführungsphase umfasst die konkrete Implementierung der neuen WM-Instrumente im Unternehmen sowie die Planung, Durchführung und kommunikative Begleitung konkreter WM-Einführungsmaßnahmen bis hin zum Normalbetrieb. Die Anwendung des WM-Instruments soll dabei eine konkrete Aufgabe im Geschäftsprozess unterstützen. Unter der Maßgabe der »Normalisierung« [18] geht die Integration von WM in die Geschäftsprozesse so weit, dass WM-Aktivitäten als ganz »normale« Teilaufgaben im Rahmen seines Arbeitsablaufs vom Mitarbeiter übernommen werden sollen. Die Gestaltung dieser Phase stellt die größte kommunikative Herausforderung an die Projektverantwortlichen dar, da es um die Aktivierung der Mitarbeiter geht, die im Rahmen ihrer (bisherigen) Aufgaben neue Verhaltensweisen annehmen sollen. Dazu müssen in der Regel über Jahre eingespielte Verhaltensgewohnheiten aufgebrochen werden. Deshalb treten auch gerade hier, auf der konkreten Handlungsebene, die größten Widerstände auf beziehungsweise werden hier alle vorherigen kommunikativen Fehler konkret sichtbar, indem sich latente Widerstände auf Einstellungs- und Motivationsebene nun in der Verweigerung des Zielverhaltens manifestieren. Die erfolgreiche Initiierung und nachhaltige Etablierung neuer Verhaltensweisen hängt damit sehr stark von der Gestaltung der vorhergehenden Phasen ab. Zudem kann es auch in der konkreten Anwendung der WM-Instrumente zu negativer Einstellungsbildung und Frustrationen kommen, die von den WM-Projektverantwortlichen häufig nicht in die Kommunikationsgestaltung einkalkuliert werden. Gerade die Phase der Einführung und Normalisierung bedeutet für viele Mitarbeiter eine Überforderung, vor allem wenn ihnen in den Phasen zuvor weder die Möglichkeit zur Partizipation noch der persönliche Nutzen der neuen WM-Instrumente verdeutlicht wurde.

Die zweite Facette des Integrations-Defizits kann als »Wissens- austauschproblematik« beschrieben werden. Hier geht es vor allem

um den qualitativen Aspekt von WM-Aktivitäten, wenn diese denn grundsätzlich durchgeführt werden. Vereinfacht – nach dem Sender-Empfänger-Prinzip – dargestellt, geht es um den konkreten Wissenstransfer von einem Wissensträger (Sender), der ein bestimmtes Wissensangebot hat, zu einem Wissensempfänger, dessen spezifischer Wissensbedarf gedeckt werden soll. WM-Instrumente stellen die Medien dar, mit deren Hilfe dieser Wissensaustausch optimiert werden soll. Egal, ob das Medium eine Produktdatenbank, eine Berichtsvorlage oder ein Meeting ist: In jedem Fall muss der Sender irgendeine Vorstellung darüber haben, welches Wissen genau und in welcher Form der oder die potenziellen Empfänger dieses Wissen benötigen. Vor allem bei technischen Medien ist dieses Metawissen über den Wissensbedarf entscheidend, weil für den Wissensempfänger meistens keine Möglichkeit für direkten Kontakt mit dem Wissensträger, beispielsweise für Rückfragen, besteht. IT-gestützte Wissensspeicher haben gerade den Vorteil, dass der Ort und der Zeitpunkt, an dem der Wissensträger sein Wissen bereitstellt, im Prinzip völlig unabhängig vom Ort und vom Zeitpunkt des Transfers und der Anwendung dieses Wissen durch den Wissensempfänger sind. Dadurch ist aber der Kontext des Wissensbedarfs bei der Speicherung für den Wissensträ-

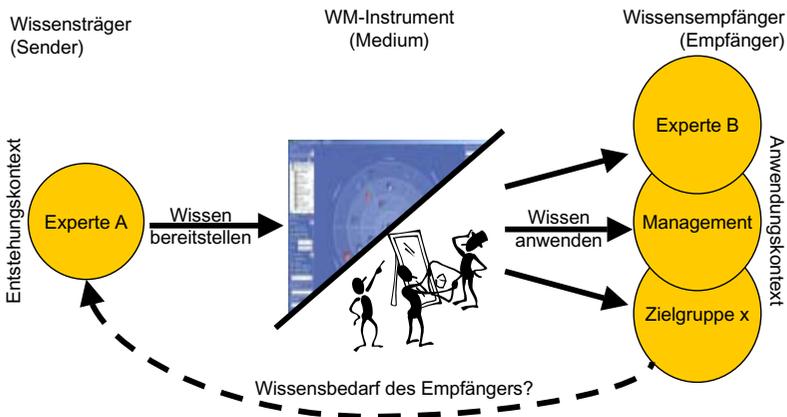


Abb. 7: Wissensauschwechproblematik

ger nicht eindeutig klar beziehungsweise der konkrete Wissensbedarf besteht zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht. Die Wissensaustauschproblematik lässt sich in folgendem Schaubild darstellen, wobei die Rollen (Experte A, B etc.) nur Beispiele zur Veranschaulichung und nicht personengebunden zu verstehen sind. Die Rollen (Kreise) können – je nach Kontext – von verschiedenen Personen eingenommen werden beziehungsweise eine Person kann in einem Kontext Sender und im anderen Empfänger sein.

In der tatsächlichen Normalisierungsphase, in der es schon um die geübte Anwendung der neuen Tools und Techniken geht, müssen deshalb zusätzlich zur reinen Aktivierung der neuen Verhaltensweisen auch Regeln geschaffen werden, die für alle Wissensträger und Wissensempfänger verbindliche Standards im konkreten Umgang mit Wissen setzen. Dafür sind die betroffenen Zielgruppen zunächst für diese Wissensaustauschproblematik zu sensibilisieren, um dann zielgruppenbezogene Konkretisierungen des Zielverhaltens vornehmen zu können. Auch dieser Aspekt ist bei der Planung und Durchführung der konkreten WM-Einführungsmaßnahmen immer wieder zu berücksichtigen, um den nachhaltigen Erfolg der WM-Implementierung durch Mitarbeiter, die mitdenken, zu gewährleisten.

### **Drittes Kommunikationsziel: Stabilisieren des Neuen (»Refreeze«)**

Eine zentrale Herausforderung in der eigentlichen WM-Einführungsphase stellt die Harmonisierung der beiden Ebenen »Strategie« und »Integration« dar, also das In-Einklang-bringen der WM-Ziele auf der Ebene des Gesamtunternehmens mit den Nutzenpotenzialen und Anreizen für die einzelnen WM-Anwender. Das bedeutet für die kommunikative Gestaltung der WM-Einführung, dass von der strategischen auf die operative Perspektive umgeschaltet werden muss. Hierfür sind die einzelnen Zielgruppen unter den künftigen WM-Anwendern zu identifizieren, sowohl um ihre Kommunikationsgewohnheiten, wie zum Beispiel bestimmte Fachsprachen, zu berücksichtigen als auch um ihre Bedürfnisse im Rahmen ihrer spezifischen Aufgaben zu kennen. Von diesen zielgruppenspezifischen Bedürfnissen aus-

gehend, ist die Darstellung des persönlichen Nutzens der WM-Instrumente in allen Einführungsmaßnahmen ein wichtiger Ansatz. Deshalb sollten zum Beispiel auch im Rahmen von Handlungsanleitungen und Hilfestellungen zur Anwendung der WM-Instrumente immer wieder die Vorteile und der Nutzen des neuen Verhaltens gegenüber dem alten deutlich gemacht werden.

Auf der individuellen Arbeitsebene bedeutet die Integration eines neuen Tools oder einer neuen Methode, die im Kopf des jeweiligen WM-Anwenders gespeicherten Wenn-Dann-Regeln [19] neu zu besetzen. Heute löst der Eingang einer Kundennachfrage zu einem Produkt (Wenn-Komponente) beispielsweise die mündliche Nachfrage bei dem gegenüber sitzenden Kollegen und, wenn nötig, bei einem Servicetechniker aus (Dann-Komponente). Dass diese Wissensbeschaffungsaktivität nicht nur ineffizient, unzuverlässig und zeitraubend sein kann, sondern auch dem Kunden keine unmittelbare Antwort gegeben und somit kein guter Service gewährt werden kann, ist gut vorstellbar. Spätestens hier werden informelle Regeln, individuelle Entscheidungs- und Handlungsmuster und kulturell bedingte Kommunikationsstrukturen relevant. Nun soll dieser Prozess mit Hilfe einer Produktdatenbank effizienter, zuverlässiger und kundenorientierter ablaufen. Der Mitarbeiter muss also die gleiche Wenn-Komponente, die bei ihm mittlerweile automatisch die genannte Reaktion hervorruft, mit einer neuen Dann-Komponente verknüpfen, nämlich der Eingabe einer Suchanfrage in der Produktdatenbank.

Mit Hilfe von gezielten Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen und durch eigene Erfahrung, muss es dem Anwender ermöglicht werden, das neue Verhalten zunächst zu erproben, zu üben und in den persönlichen Erfahrungsschatz aufzunehmen. Um es mit positiven Assoziationen zu besetzen, müssen die Vorteile des neuen Verhaltens erlebbar und erfahrbar gemacht werden. Hierzu sollten geschützte »Räume« geschaffen werden, in denen das Verhalten ausprobiert, Fehler ausdrücklich erlaubt und als Lernmöglichkeit begriffen werden können.

Grundsätzlich gilt, dass jedes Kommunikationsereignis (zum Beispiel e-Mail, Infobroschüre, Workshop) in den Gesamtkontext eingebettet wird und alle Einführungsmaßnahmen (lose) miteinander gekoppelt sind, das heißt über die gemeinsame Zielstellung miteinander verbunden sind. Kurt Lewin nennt diese kommunikative Phase des Veränderungsprozesses »Refreeze« und meint damit das Stabilisieren und Verankern der neuen Denk- und Handlungsstrukturen innerhalb der Organisation.

### **Maßnahmenvorschläge**

Um die Zielgruppen der WM-Einführung für die Anwendung der WM-Instrumente zu gewinnen, ist immer der Anknüpfungspunkt an ihren täglichen Aufgaben und Schwierigkeiten im Tagesgeschäft zu suchen. Dabei sind die betroffenen Mitarbeiter einmal zu überzeugen, dass die WM-Lösung ihnen Vorteile für ihre Arbeit bietet (Einstellungsbildung/-änderung) und zweitens zu mobilisieren, das WM-System auch tatsächlich anzuwenden. Die Methode des Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (GPO-WM) eignet sich hier besonders gut, um den konkreten Wissensbedarf im Arbeitsprozess des jeweiligen Mitarbeiters zu identifizieren. Hieraus lassen sich so genannte Use Cases ableiten, also Anwendungsfälle für ein WM-Instrument, in denen praxisnah und beispielhaft aufgezeigt werden kann, wie die neue Methode oder das neue Tool die eigene Arbeit unterstützt.

Werden diese Use Cases dem Nutzer demonstriert oder wird er dazu angeregt, sie selbst durchzuspielen und werden sie gleichzeitig mit begleitenden Kommunikationsmaßnahmen und der entsprechenden Nutzenargumentation verknüpft, fällt die Motivation zur Verhaltensänderung sowie die Handlung selbst nicht mehr schwer. Hilfreich für die Überwindung von Gewohnheiten kann die Unterstützung durch spielerische Elemente sein. Im Spiel oder Wettbewerb mit anderen kann der Impuls, ungewohntes Verhalten zu zeigen, die Initialzündung, viel einfacher entstehen, da sich die WM-Anwender durch einen klar definierten, geschützten Spiel-»Raum« nicht kontrolliert

fühlen. Je nach Unternehmenskultur, können hierzu verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten genutzt werden, wie zum Beispiel Events, arbeitsintegrierte Lernräume, individuelle (zeitliche) Freiräume. Bei allen Einführungsmaßnahmen kommt es jedoch darauf an, Erfolge als Konsequenz auf das neue Verhalten erfahrbar zu machen und aufzuzeigen, dass Fehler oder Misserfolge zum Lernprozess dazu gehören und ausdrücklich gewünscht sind, um sie als Optimierungspotenzial in den Veränderungsprozess einfließen zu lassen. Dazu sollten die beteiligten Mitarbeiter beim Ausprobieren neuer WM-Tools immer dazu aufgerufen werden, ihre Meinung und Verbesserungsvorschläge zu äußern. Dies sollte durch das Angebot verschiedener Feedbackkanäle unterstützt und durch die systematische Weiterverfolgung und Beantwortung des User-Feedbacks gewährleistet werden. Gerade bei der Einführung IT-gestützter WM-Lösungen kann ein klar definiertes Vorgehen und unterstützende Hilfsmittel zur Verwaltung von »Change Requests« (Änderungswünsche der IT-User) helfen, einen strukturierten Dialog mit den WM-Nutzern aufzubauen und das Tool kontinuierlich an die User-Bedürfnisse anzupassen und funktional weiterzuentwickeln.

Ausgiebige Funktions- und Usability-Tests, zum Beispiel durch Key User, vor dem eigentlichen »Roll-Out« eines IT-Systems können »Kinderkrankheiten« ausmerzen und so die Frustrationswahrscheinlichkeit bei der Erstanwendung senken. Key User sollten dabei nach einem bestimmten Anforderungsprofil ausgewählt werden, das sie auch zum Einsatz als WM-Multiplikatoren befähigt. Key User genießen das Privileg, Anwendungen und Methoden schon vor allen anderen Mitarbeitern testen zu dürfen. Dies dient auch als Anreiz, als entsprechender Experte anerkannt zu werden und sich aktiv für die effektive Anwendung des Tools und seine Weiterentwicklung zu engagieren. Ein Key User pro Arbeitsteam kann beispielsweise auch formal mit der strukturierten Aufnahme der genannten Change Requests betraut werden und als Kommunikationsschnittstelle zwischen WM-Anwendern und den WM-Projektverantwortlichen fungieren. Des Weiteren können Key User dafür eingesetzt werden, erste nutzbrin-

gende Inhalte zu sammeln und in das WM-Tool einzugeben, bevor es für alle User freigeschaltet wird.

Um die Wissensaustauschproblematik in den Griff zu bekommen und die langfristige Anwendung der WM-Instrumente zu gewährleisten, müssen Regeln definiert werden, wie zum Beispiel IT-Systeme im Detail zu nutzen sind. Hierzu können WM-Workshops zwischen Sendern und Empfängern durchgeführt werden, in dem konsensorientiert Regeln der Wissensaufbereitung und -speicherung ausgehandelt werden. Dabei sind gegebenenfalls Kompetenzen aufzubauen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Allgemeine Kommunikations- oder Schreibtrainings sind hier aber weniger hilfreich als ganz gezielte Kompetenzentwicklung »near-the-job«. Und zwar dann, wenn die Mitarbeiter den Bedarf erkennen können, also einen gewissen Lernprozess durchlaufen haben und für die oben genannte Wissensaustauschproblematik in ihrem Arbeitskontext sensibilisiert worden sind. Ziel ist es, den Wissenskreislauf im Unternehmen als gegenseitiges Geben und Nehmen in den Köpfen der Wissensträger und Wissensempfänger zu verankern. In Trainingsmaßnahmen und User-Workshops sind daher weniger einzelne Funktionen der Software als Schulungsinhalt zu fokussieren, sondern es sollten vielmehr die erwähnten Use Cases anhand von zielgruppenspezifischen Wissensbedarfen durchgespielt und mögliche Schwierigkeiten im täglichen Umgang mit den Tools besprochen werden. Hierfür können praxisnahe Fallbeispiele im Workshop nachgestellt und alternative Lösungsszenarien ausprobiert werden, zum Beispiel in verteilten Rollen mit Hilfe interaktiver Lernmethoden, um dann im Konsens die Best Practices des Wissenstransfers herauszufiltern und als Standard zu definieren.

Um eine gewisse Verbindlichkeit in die Umsetzung neuer Standards im Umgang mit Wissen zu etablieren, kann durch die explizite Definition von WM-Rollen im Geschäftsprozess ein weiterer Schritt in Richtung nachhaltiger WM-Einführung getan werden. Dies kann auch Anpassungen von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen oder Stellenbeschreibungen erforderlich machen. Damit sind klare Verantwortlichkeiten geschaffen, die das gesamte Wissensmanagement-

System auf Dauer in Betrieb halten und die Qualität des Wissensaustauschs sichern. Hier wird auch noch einmal der Zusammenhang mit den WM-Einführungsmaßnahmen auf strategischer Ebene deutlich: Diese Verbindlichkeit der »normalisierten« WM-Aktivitäten kann nur durch das Commitment des Managements und durch die Förderung des Zielverhaltens durch die direkten Vorgesetzten garantiert werden.

### **Handlungsempfehlungen**

Aus dem Lösungsansatz und den Maßnahmenvorschlägen zur Reduzierung des Integrationsdefizits lassen sich zusammenfassend die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten.

- ⇒ Stellen Sie den persönlichen Nutzen der Anwendung der WM-Instrumente im Rahmen der täglichen Arbeitsprozesse der Mitarbeiter heraus!
- ⇒ Identifizieren Sie hierzu konkrete Wissensbedarfe im Geschäftsprozess als Nutzungspunkte der WM-Instrumente!
- ⇒ Leiten Sie daraus zielgruppenspezifische Anwendungsfälle von WM-Instrumenten in Form von praxisorientierten »Use Cases« ab!
- ⇒ Vermeiden Sie Frustration bei der Erstanwendung von WM-Instrumenten und stellen Sie vor der Implementierung des Instruments nutzbringende Inhalte bereit!
- ⇒ Sensibilisieren Sie die Wissensträger und Wissensempfänger für die Wissensaustauschproblematik und fördern Sie das Aushandeln von verbindlichen Regeln und Rollen zur effektiven und kontinuierlichen Anwendung der WM-Instrumente!

### **Fallbeispiel »Wachstum mit Wissen«: Der Wissensmarkt**

Zum offiziellen Start des Wissensmanagements in dem besagten Forschungs- und Beratungsunternehmen wurde an einem Nachmittag ein zweistündiger, interaktiver Kick-Off-Event für alle Mitarbeiter des Pilotbereichs inszeniert. Auf dem »Marktplatz des Wissens« sollten die entwickelten WM-Lösungen und Instrumente den künftigen Anwendern vorgestellt und erfahrbar gemacht werden. Hierfür wurde

zunächst ein kommunikatives Band entworfen, das als »big picture« den Zusammenhang mit dem strategischen Ziel herstellen und alle Einzelelemente des WM-Lösungskonzepts daraufhin ausrichten sollte. Der Projekttitle »Wachstum mit Wissen« wurde als Slogan übernommen und mit einem Logo verknüpft, das gleichzeitig die Symbolik des einzuführenden IT-Systems »Wissensnavigator« verwendet. Als roter Faden durch den Event wurde eine Analogie entwickelt: Die Arbeit in dem hier betroffenen Dienstleistungssektor »Forschung und Beratung« wurde dabei in eine (Bilder-) Sprache der Agrarwirtschaft übersetzt, um zu zeigen, dass das abstrakte Thema Wissensmanagement ganz praktische und ökonomische Aspekte hat: Nämlich aus einem Rohstoff (Wissen) durch die Zusammenführung mit Nährstoffen oder Katalysatoren (Kunden) einen nachhaltigen Ertrag zu erwirtschaften (Wachstum). Eine farbige Einladungsbroschüre zum Kick-Off benutzte diese Metapher grafisch und sprachlich, um die Inhalte der Veranstaltung vorzustellen und Aufmerksamkeit für das WM-System des Pilotbereichs zu generieren.

Dem Motto entsprechend wurden die rund 40 Teilnehmer des »Marktplatz des Wissens« als (sozial gleichgestellte) »Bauern und Mägde« über alle Hierarchieebenen und Abteilungsgrenzen hinweg in Kleingruppen durchmischt. Mit den vom WM-Projektteam vorbereiteten Spielanleitungen ausgestattet, hatten die Kleingruppen die Aufgabe, sieben »Marktstände« anzulaufen und dort in einem bestimmten Zeitraum verschiedene Aufgaben zu lösen.

Dabei konnten Punkte gesammelt und so »auf Sieg« gespielt werden, was im Wettbewerb mit den anderen Kleingruppen das Involvement des Einzelnen und den Zusammenhalt der Gruppe förderte. Die Aufgaben beschäftigten sich mit jeweils einem Element der WM-Lösung und waren interaktiv gestaltet. So sollte jede Gruppe beispielsweise im gemeinsamen Brainstorming möglichst viele Tipps und Tricks zur erfolgreichen Akquisition sammeln oder Kollegen ihre Kernkompetenzen in der neu entwickelten Wissensstruktur des Bereichs zuordnen.

An einem anderen Stand wurden die künftigen Nutzer des Wissensnavigators zunächst ohne PC-Unterstützung an die Funktionsweise des neuen Tools herangeführt. Der neuartige »Wissensradar« und dessen prozessorientiertes Visualisierungsprinzip wurde hier vorgestellt und konnte spielerisch erschlossen werden. Auch um die Barriere eines komplexen, neuen Software-Systems am PC-Bildschirm zu umgehen, wurde an diesem Stand zunächst ein großes Poster mit der Wissensnavigator-Radaransicht aufgehängt. Nach kurzer Einführung in die Radar-Struktur durch den Standverantwortlichen musste die Kleingruppe Wissensobjekte (vorbereitete Papier-Sticker) auf dem Radarschirm gemäß der vordefinierten Kriterien verteilen. Es musste zum Beispiel der Dokumenttyp »Angebotsentwurf« im Sektor »Akquisition« in den äußeren Ring des Radars gepinnt werden. Die richtigen Zuordnungen von Wissensobjekt zu Radar-Position wurden in einer Trefferquote zusammengefasst, die als Standergebnis in die Gesamtbewertung der Gruppe einfluss. So konnte gleichzeitig der Bezug der WM-Lösung zu dem konkreten Geschäftsprozess des Pilotbereichs deutlich gemacht werden. Dieses wichtige kommunikative Ziel der WM-Einführung wurde am nächsten »Markstand« noch weiter verfolgt. Dort wurde den Kleingruppen ein beispielhafter Anwendungsfall des Wissensnavigators in Form einer schriftlichen Kurzanekdote vorgelegt. Dieser »Use Case« war praxisnah und einfach formuliert und zielte auf die vernetzte Suchmöglichkeit zwischen den verschiedenen Wissensobjekten ab. In der Art »ich möchte etwas über Projekt X erfahren, dann den Projektleiter auf dem Handy kontaktieren und anschließend den Projektabschlussbericht lesen« wurde der Nutzer spielerisch – aber tagesgeschäftsrelevant – an die Grundfunktionen des Wissensnavigators herangeführt. Dabei wurde die Zeit gemessen, die die Gruppe zur Erlangung der geforderten Informationen benötigte. Ins Verhältnis zur Bestzeit gesetzt, wurde daraus das Standergebnis der Gruppe berechnet. Außerdem wurde dadurch die Geschwindigkeit herausgestellt, mit der der Nutzer im Wissensnavigator an Informationen gelangt und so kostbare Arbeitszeit einspart. Hier wurde den Besuchern des »Erlebniszentrums Wissensnavigator« als

Teil des »Marktplatz des Wissens« eine Infobroschüre ausgehändigt, die sie für die ersten Schritte mit dem Wissensnavigator befähigen sollte. An einem weiteren Stand wurde den Kleingruppen die Projektpreferenzliste und die Funktionsweise des Wissensnavigators zu ihrer Erstellung in einer Kurzpräsentation vorgestellt. Bewusst wurde dieser »Quick Win« herausgestellt, um die Neugier und Lust auf die Anwendung zu aktivieren und so die Chance zu erhöhen, dass die Event-Teilnehmer den Wissensnavigator möglichst zeitnah an ihrem eigenen PC-Arbeitsplatz installieren und erstmalig benutzen. Als weitere Erinnerung wurde der Gruppe eine von ihr individuell zusammengestellte Projektpreferenzliste übergeben.

Am Ende des Kick-Off-Events wurde anhand der Einzelbewertungen die Siegergruppe ermittelt, als „Wissensbauern des Tages“ ausgelobt und mit einer Sonnenblume bedacht. Zusammen mit einer Tüte Blumensamen mit WM-Logo als Giveaway wurde den Event-Teilnehmern abschließend ein Fragebogen zur Kurzevaluation der Veranstaltung ausgehändigt. Die Auswertung dieser Befragung ergab ein durchweg positives Feedback, am besten wurde die Art und die Aufmachung der Veranstaltung bewertet. Im weiteren Verlauf der WM-Einführung wurden mehrere kleinere Events veranstaltet, auf denen neue Funktionalitäten des Wissensnavigators vorgestellt und Details der Anwendung in den Arbeitsprozessen zwischen beteiligten Abteilungen diskutiert wurden. Die hier geäußerten Anregungen der User flossen in die kontinuierliche Weiterentwicklung ein und die vereinbarten Regeln des Wissensaustauschs wurden in weiteren Hilfsmitteln festgehalten. Das Prinzip der Use Cases wurde dabei sowohl in Form von Visualisierungen auf Postern als auch in einem prozessorientierten Nutzer-Leitfaden durchgängig benutzt, um den persönlichen Nutzen für die WM-Anwender immer wieder transparent zu machen.

**Inga Finke** ist seit 1998 Mitarbeiterin am Competence Center Wissensmanagement (CC WM). Frau Finke studierte Organisationspsychologie an der Universität Trier und an der Humboldt-Universität zu Berlin. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit am CC WM sind die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten für die Implementierung von Wissensmanagement unter Berücksichtigung psychologischer Gesichtspunkte. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem begleitenden Veränderungsmanagement bei der Einführung von Wissensmanagement. Frau Finke ist zertifizierte Verhaltenstrainerin für die betriebliche Weiterbildung. Unternehmen, die sie bei der Einführung von Wissensmanagement begleitet hat, sind: Volkswagen AG, Deutsche Flugsicherung GmbH, SAS Institute Deutschland, Polizeipräsidium Dortmund, Fraunhofer IPK, sowie die Zentrale der Fraunhofer Gesellschaft (D3). Frau Finke hat sich im Bereich Training auf die Entwicklung von Kommunikationsfähigkeiten und den Abbau von Barrieren im Umgang mit Wissen spezialisiert. Sie hält Vorträge und Seminare zum Thema Wissensmanagement und Change Management z.B. bei der Bundesakademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik, Europäischen Wirtschaftsakademie, bei Pleon Kohtes Klewes, I-know, Knowtech u.a.

**Markus Will** arbeitet seit 2001 am Fraunhofer IPK und studierte Publizistik- und Kommunikationswissenschaften an der Freien Universität Berlin. Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann und Fachberater für Betriebswirtschaftliche Organisation war er als Junior Consultant bei Siemens Business Services, Frankfurt/M., tätig. Ersten Erfahrungen im Bereich Customer Relationship Management folgten verschiedene Tätigkeiten und Projekte im Bereich Marketing/PR, unter anderem in einem Internet-Startup und einer Direktmarketing-Agentur. Während der drei Jahre Projektarbeit am Fraunhofer Competence Center Wissensmanagement spezialisierte sich Herr Will auf die Themenfelder Change Management und Integriertes Kommunikationsmanagement im Rahmen von betrieblichen Veränderungsprozessen. In verschiedenen Projekten des Fraunhofer IPK unterstützte er Industriekunden bei der Einführung von Wissensmanagement, entwickelte hierfür Kommunikations- und Motivationskonzepte und arbeitete an Projekten zur Prozessoptimierung und Qualitätssteigerung für mittelständische Unternehmen.

## Literatur

- [1] HEISIG, PETER: *Business Process Oriented Knowledge Management*. In: Mertins, K. / Heisig, P. / Vorbeck, J. (Hrsg.): *Knowledge Management – Concepts and Best Practices*. S. 15 - 44. Berlin: Springer, 2. Auflage, 2003
- [2] MAY, UWE / ASAL, R.: *Erfolgreiche Projekte sind machbar*. In: Schmidt, I. / Schögel, M. (Hrsg.): *E-CRM. Düsseldorf: Symposion, 2002*.

- [3] SCHNEIDER, URSULA: *Die 7 Todsünden im Wissensmanagement*. Frankfurt/M.: FAZ Verlag, 2001.  
KOK, GERARD / JONGEDIJK, S. / TROOST, J.: *Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003*. Amsterdam: KPMG Knowledge Advisory Services, 2003
- [4] RÜMLER, REINHARD: *Wissensbarrieren behindern effektives Wissensmanagement*. In: Sturz, W. (Hrsg.): *Wissensmanagement*. Heft 5/01; Reutlingen: Doculine, 2001
- [5] ZOWISLO, NATASCHA / SCHWAB, H.: *Interne Kommunikation im Veränderungsprozess – Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einsetzen*. Wiesbaden: Gabler, 2003.  
DEEKELING, EGBERT / BARGHOP, D. (HRSG.): *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis*. Wiesbaden: Gabler, 2003.  
DOPPLER, KLAUS / LAUTERBURG, CH.: *Change Management – den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/M.: Campus, 4. Auflage, 1995
- [6] MOHR, NIKO: *Kommunikation und organisatorischer Wandel: ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess*. (Diss.) Wiesbaden: Gabler, 1997.  
NOLL, NATHALIE: *Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation*. (Diss.) Wiesbaden: Gabler, 1996
- [7] FINKE, INA / WILL, M.: *Motivation for Knowledge Management*. In: Mertins, K. / Heisig, P. / Vorbeck, J. (Hrsg.): *Knowledge Management – Concepts and Best Practices*. S. 66 - 91. Berlin: Springer, 2. Auflage, 2003
- [8] REIß, MICHAEL / VON ROSENSTIEL, L. / LANZ, A. (HRSG.): *Change Management – Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997
- [9] ERPENBECK, JOHN / SAUER, J.: *Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm »Lernkultur Kompetenzentwicklung«*. In: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung: Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen*. Berlin: Waxmann, 2000
- [10] ALVESALO, JUKKA / HURTER, M. / SCHWEIGHART, U.: *Changing the rules of the game – a systematic approach for influencing corporate knowledge behavior*. Zürich: Arthur D. Little. In: *Tagungsband der 2. Konferenz »Professionelles Wissensmanagement. Erfahrungen und Visionen WM 2003«*. Luzern: 2. - 4. April 2003
- [11] FREY, B. S. / OSTERLOH M.: *Managing Motivation*. Wiesbaden: Gabler, 2002
- [12] ULICH, E. (1998): *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 4. Aufl., 1998
- [13] KROEBER-RIEL, WERNER / WEINBERG, P.: *Konsumentenverhalten*. München: Vahlen, 7. Auflage, 1999
- [14] MERTINS, K. / HEISIG, P. / VORBECK, J. (HRSG.): *Introduction to Knowledge Management – Concepts and Best Practices*. S. 1 - 14. Berlin: Springer, 2. Auflage, 2003

- [15] ALWERT, KAY / BORNEMANN, M. / KIVIKAS, M.: *Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfa-*  
*den. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), 2004*
- [16] FRENCH, WENDELL L. / BELL, C.H.: *Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche*  
*Strategien zur Organisationsveränderung. Stuttgart: Haupt, 4. Auflage, 1994*
- [17] REISS, GEOFF (1996): *Programme Management Demystified. Routledge mot EF&N Spon*
- [18] FRANK, U., DÖRING-KATERKAMP, U., TROJAN, J.: *Knowledge Management in der Praxis.*  
*Bnd 1: Aktivierung der Mitarbeiter im Rahmen von Knowledge Management. Köln: Institut*  
*für e-Management e.V. (IfeM), 2002*
- [19] STAEHLE, WOLFGANG: *Management. S.755 ff. München: Vahlen, 1999*

### **Zusammenfassung**

Ein Hauptproblem bei der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen liegt in der mangelnden Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter, die neu eingeführten WM-Instrumente (effektiv) zu nutzen. In der Problemanalyse wurden drei wesentliche Ursachenkomplexe identifiziert, die auf unzureichende Kommunikationsgestaltung zurückzuführen sind: Das »Strategiedefizit« beschreibt die mangelnde Verknüpfung von WM-Zielen mit der Unternehmensstrategie und die mangelnde Transparenz über die Hintergründe und die Vision der WM-Einführung im Unternehmenskontext bei den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern.

Das »Koordinationsdefizit« thematisiert die unzureichende Einbeziehung der künftigen WM-Anwender bei der Lösungsentwicklung und die zu starke Konzentration auf (technische) Einzellösungen.

Das »Integrationsdefizit« fokussiert die oftmals fehlende Verknüpfung von WM-Aktivitäten mit den eigentlichen Arbeitsprozessen der betroffenen Mitarbeiter und die mangelhafte Begleitung der WM-Anwender beim Erlernen der effektiven Anwendung der WM-Instrumente.

Um diese häufigen kommunikativen Defizite in WM-Projekten zu reduzieren, wurde zunächst ein Grundkonzept zur Einführung von Wissensmanagement vorgestellt, das auf den die vier Akzeptanz- beziehungsweise Motivationsfaktoren basiert: Kennen, Können, Sollen und Wollen.

