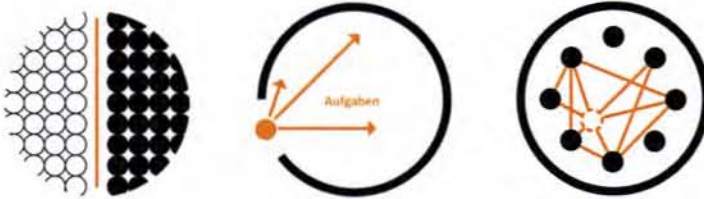
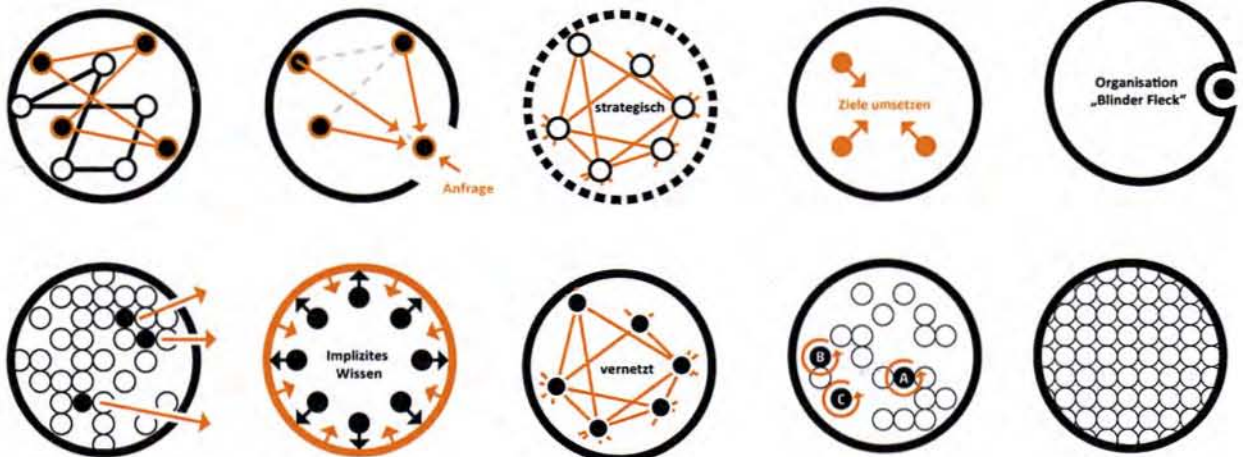
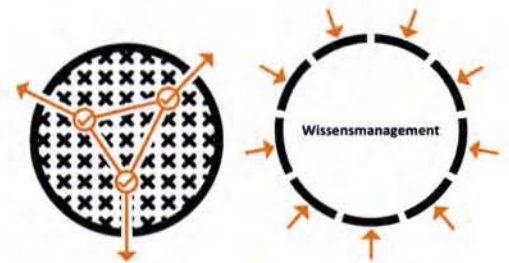


WISSENSMANAGEMENT

beflügelt



Wie Sie einen unbegrenzten ROHSTOFF aktivieren.



WISSENSMANAGEMENT *beflügelt*

*Wie Sie einen unbegrenzten
ROHSTOFF aktivieren.*

herausgegeben von

Heiko Beier
Ulrich Schmidt
David Klett



Akademische Verlagsgesellschaft AKA GmbH, Berlin

► [hier mit einem Klick bestellen](#)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de/> abrufbar.

Verlag
Akademische Verlagsgesellschaft
AKA GmbH
Postfach 41 07 05
12117 Berlin

Auslieferung
Herold
Auslieferung und Service GmbH
Raiffeisenallee 10
82041 Oberhaching (München)

Tel.: 0049 (0)30 79 74 05 55
Fax: 0049 (0)30 81 82 73 03
info@aka-verlag.de
www.aka-verlag.com

Fax: 0049 (0)89 6138 7120
herold@herold-va.de

© 2015, Akademische Verlagsgesellschaft AKA GmbH, Berlin

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne ausdrückliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

Mit neunzehn Informationsgrafiken von *André Nagel, HENN* und *Michael Steinbusch, TU Dresden, Center for Knowledge Architecture*

Umschlagmotiv von *André Nagel* und *Michael Steinbusch*

Gestaltung von *Ingrid Maria Spakler*

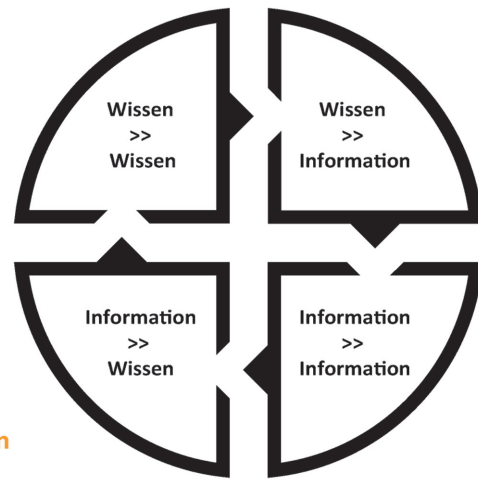
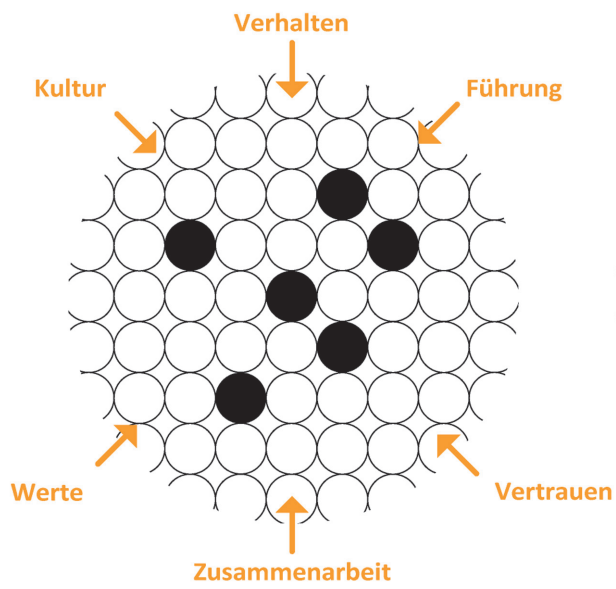
Drucker: folgt
Printed in Germany

ISBN 978-3-89838-698-2

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	vii
Geleitwort <i>von Klaus North</i>	xi
1. Prolog – Von der Bedeutung des Wissensmanagements in unserem Leben	1
2. Lesewege	9
3. Beiträge	
3.1. Datengestütztes Management von Kundenbeziehungen im Internet – Eine neue Rolle für das Wissensmanagement <i>Ralf Backes</i>	23
3.2. Die andere Seite des Wissensmanagements <i>Dirk Baecker</i>	41
3.3. Wissensbilanz – Made in Germany: Theorie und Praxis <i>Manfred Bornemann, Kay Alwert, Ronald Orth</i>	53
3.4. Die Nutzung von Analogien und Metaphern zur Vermittlung komplexer Wissensinhalte <i>Frank Borrmann</i>	85
3.5. Narratives Management – Was trübe Teiche mit Organisationen zu tun haben <i>Christine Erlach, Karin Thier</i>	103
3.6. Wissensmanagement in der Stadtbücherei Würzburg: Was, wie & warum <i>Anja Flicker</i>	123
3.7. Microblogging – Schlüsselement einer zeitgemäßen Wissenskommunikation <i>Ilja Haufß</i>	139

3.8. Architektur der Wissensentstehung	151
<i>Gunter Henn, Sven Richter, Michael Steinbusch</i>	
3.9. Vernetzte Industriegesellschaft – Auf der Suche nach Lösungswissen	167
<i>Ditmar Ihlenburg</i>	
3.10. Wie Wissensmanagementprojekte nachhaltig scheitern. Auf dem Weg zu einer Erfolgslogik	185
<i>Pavel Kraus</i>	
3.11. Wissensvermittlung und Wissenserwerb aus Sicht der Hirnforschung	213
<i>Gerhard Roth, David Klett</i>	
3.12. 7 Maximen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen	231
<i>Ulrich Schmidt, Andreas Kempa-Liehr</i>	
3.13. Reifegrad Wissensmanagement: Zwölf Jahre Wissensmanagement bei Schaeffler und ein Blick in die Zukunft	253
<i>Paul Seren</i>	
3.14. Vom Wissensmanagement über die Personalentwicklung zur Lernenden Organisation	271
<i>Werner Stockinger, Ernst Biesalski</i>	
3.15. Wissensarbeiter in der Produktion – Peter Druckers zeitlose Beiträge zum Management	289
<i>Winfried Weber</i>	
3.16. Integrierter Ansatz im KMU-Umfeld: Human Change Management bei der Einführung von Wissensmanagement	303
<i>Michael Wyrsh</i>	
4. Epilog – Vom Flachklopfen der Wirklichkeit – Wissensvermittlung im digitalen Zeitalter	325
Sachwortregister	331
Personenregister	345



Wie Wissensmanagementprojekte nachhaltig scheitern. Auf dem Weg zu einer Erfolgslogik

Pavel KRAUS

Präsident Swiss Knowledge Management Forum

Geschäftsführer AHT

AHT intermediation GmbH

Churerstr. 35, 8808 Pfäffikon, Schweiz

pavel.kraus@aht.ch

Zusammenfassung. Die ersten 20 Jahre der Fachdisziplin Wissensmanagement (WM) haben uns reichlich Erfahrungen mit diesem herausfordernden Thema gebracht. Viele hochfliegende Erwartungen in den 90er-Jahren in Bezug auf Effizienz- und Produktivitätssteigerungen wurden enttäuscht. Die oft technologisch orientierten Projekte brachten nicht die erhofften Erfolge. Warum aber scheiterten so viele WM-Projekte? Die Analysen von Wissensproblemen führten oft zu einem anderen Bild als jenem, das die Auftraggeber sich vorgestellt hatten. Sie hatten gemeint, mit einem einfachen technologischen Projekt ihre Probleme zu lösen, sahen sich aber plötzlich einem anspruchsvollen Change Management Projekt gegenüber, in dem viele andere Aspekte über den Erfolg entschieden. Sie erkannten, dass der Austausch von Dokumenten und Zugang zu Informationen nur eine Nebenrolle spielte. Wenn man vor schnell zu einer technologischen Lösung griff, ohne die Problematik wirklich verstanden zu haben, war das Scheitern oft vorprogrammiert. Bis heute zeigt sich, dass der Sog solcher Lösungen ungeachtet aller negativen Erfahrungen sehr stark ist. Die frühen WM-Ansätze haben nicht die ganze Breite der Disziplin mit einbezogen. Erst in der zweiten Generation wurden die weißen Flecken auf der WM-Landkarte kartiert. Maßgebend dazu beigetragen hat die erweiterte WM-Analyse. Sie berücksichtigt die WM-Prozesse und -Prinzipien ganzheitlich und ist ein Teil der Erfolgslogik für Umsetzung von Wissensmanagement.

Schlüsselworte. Systemisches Denken, Wissens- und Informationstransferprozesse, adjuvante Tätigkeiten, WM-Analyse, WM-Erfolgslogik

1. Einleitung

Im Jahr 2013 sind in der Schweiz im Umfeld von Swiss Knowledge Management Forum vier Wissensmanager entlassen worden. Dies hat zu einigem Stirnrunzeln und Nachdenken geführt. Bedeutet es, dass Wissensmanagement nicht mehr notwendig ist? Oder dass diese Probleme inzwischen alle soweit gelöst sind, dass man auf diese Fachleute verzichten kann?

Bei regelmäßigen Umfragen im Rahmen des MBA Programms der Berner Fachhochschule über die Kosten, verursacht durch fehlendes oder einseitiges Wissensmanagement, werden jedes Jahr erstaunlich hohe Beträge genannt. Die im Jahr 2003 publizierten Kosten [1] in der Höhe von 0,3 bis 2 Millionen Euro pro Jahr werden weiterhin bestätigt und sind für mittlere wie auch größere Firmen relevant. Es lässt sich also nicht sagen, dass die WM-Probleme in der Praxis generell gut gelöst werden.

In einer Umfrage, durchgeführt von einer Studentengruppe des IKF in Luzern im Winter 2013/14, haben 40 Firmen zu Fragen rund ums Wissensmanagement Stellung bezogen. Eines der Resultate zeigt, dass bei den meisten Firmen durchaus das Bewusstsein vorhanden ist, dass für Wissensmanagement mehr formalisierte Prozesse notwendig sind. Der Handlungsbedarf ist also nach wie vor gegeben.

Das Material für dieses Kapitel stammt aus persönlichen Beobachtungen des Autors und einer empirischen Analyse seiner Projekte zur Einführung von Wissensmanagement in verschiedensten Organisationen und Branchen. Darüber hinaus sind Projekte von Kollegen aus dem SKMF Umfeld (www.skmf.net) miteinbezogen worden. Der Autor hat in seiner Funktion als Chief Knowledge Networking Officer bei Roche Diagnostics von 1998 bis 2001 und danach als Partner bei AHT intermediation an die 100 Projekte begleitet, welche direkt oder indirekt mit Wissensmanagement zu tun hatten.

Wissen ist überall

Wissensmanagement ist an sich ein widersprüchlicher Begriff. Er legt nahe, dass Wissen etwas ist, was sich managen lässt. Wissen brauchen wir für alles, was wir im Geschäftsalltag tun. So gesehen ist die Tatsache, dass Wissen zur Ausübung von Tätigkeiten notwendig ist, trivial. Darum ist auch die Kritik von Malik am Wissensmanagement verständlich [2]: „Von Wissensmanagement zu reden, ist ungefähr so aussagekräftig, wie im Zusammenhang mit der Entstehung oder auch Aufführung einer Beethoven-Symphonie von Soundmanagement zu reden oder die Kunst Claude Monets als Pinselmanagement zu bezeichnen.“

Maliks Überlegungen führten ihn zur Einsicht, nicht das Wissen sei zu managen, sondern die Wissensarbeiter. Damit hat er ein Fazit aus den Erfahrungen mit Wissensmanagement in den 90er-Jahren gezogen und eine neue Spurrichtung vorgezeichnet. Leistner [3] [4] spricht vom „Knowledge Flow Management“, das primär auf den Menschen fokussiert.

2. Motivation, Wissensmanagement zu betreiben

Die Autoren vieler Bücher über Wissensmanagement formulieren in den ersten Kapiteln das Ziel des Wissensmanagements. Dabei handelt es sich beispielsweise um:

- Nutzung des Potenzials für Innovationen [3],
- Verbesserung der Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg [4],
- Verbesserung von Dienstleistungsqualität [5] und Dienstleistungsinnovation [6],
- Beschleunigung von Produktentwicklungen und Verkürzung von Zulassungszeiten [7],
- Vermittlung von komplexem Erfahrungswissen an Entscheidungsträger [8],
- Höhere Wettbewerbsfähigkeit und Innovation mit weniger Risiko [9],
- Vermeidung von unnötigem Ressourcenaufwand [10],

- Optimierung von Geschäftsprozessen [11].

Dabei läuft es jeweils auf eine Mischung aus leistungsfähiger Organisation sowie effektiven und effizienten Prozessen hinaus. Nach unserer Auffassung [12] geht es beim Wissensmanagement konkret darum, dass Mitarbeitende (a) das für eine bestimmte Aufgabe notwendige Wissen entweder schon im Kopf haben und direkt anwenden können oder (b) jemanden fragen können oder, wenn beides nicht zutrifft, (c) sie wenigstens leichten Zugriff auf Informationen haben, um sich das Wissen anzueignen. WM-Projekte zielen darauf ab, diese drei Aspekte zu verbessern.

Die Praxis hat gezeigt, dass der Fokus auf den Umgang mit Wissen eine einzigartige Perspektive darstellt. Er bietet sinnvolle Erklärungen für Probleme an, die man oft im Geschäftsleben antrifft. Durch diese Perspektive werden sie leichter verständlich und man findet schneller einen pragmatischen Weg, sie anzugehen.

Auslöser für WM-Projekte

WM-Projekte dienen dazu, das Wissensmanagement in einer Organisation zu etablieren. Das Projekt klärt die Ausgangslage ab und eruiert Möglichkeiten und Potenzial für WM-Maßnahmen. In der Regel sollen nach drei bis neun Monaten die ersten betriebswirtschaftlich sinnvollen Veränderungen im Betrieb umgesetzt werden. Es gibt im Wesentlichen drei Beweggründe, ein WM-Projekt zu lancieren:

- Eine Lösung für ein bestimmtes dringendes Problem finden.
- Einen höheren Reifegrad in einem Bereich erreichen.
- Ganzheitliche Verbesserungen für die Organisation erzielen.

Nach unserer Erfahrung werden vier von fünf WM-Projekten durch den ersten Beweggrund ausgelöst. Je dringlicher ein Problem, desto eher nimmt man Ressourcen in die Hand. Dazu gehören beispielsweise Situationen, in denen

- organisatorische Doppelspurigkeiten Kosten verursachen,
- Komplexität zu einem Projektabbruch führt,
- ein Wissensträger die Organisation verlässt und man sich vor den Auswirkungen des Wissensverlustes fürchtet,
- zu viel Zeit verloren geht mit immer gleichen Tätigkeiten wie dem Ausarbeiten von Nutzungskonzepten oder dem Festhalten und Auswerten der Bedürfnisse von Kundengruppen,
- die Übersicht über die einzelnen Facetten eines Projektportfolios fehlt und man Zeit vergeudet mit der Abstimmung von Ressourcen.

Beim zweiten Beweggrund, der Unzufriedenheit mit dem Reifegrad, möchte man vielleicht die bisherigen Lösungen verbessern. Als Beispiel hierfür soll ein Projekt in der Forschungsabteilung eines multinationalen Konzerns dienen. Der Abteilungsleiter kaufte unter dem Etikett Wissensmanagement über mehrere Jahre eine Vielzahl von Softwarelösungen ein, bis man schließlich einen Katalog brauchte, um die Übersicht zu behalten. Diese IT-Lösungen erbrachten aber die versprochenen Verbesserungen nicht.

Weil die WM-Probleme weiterhin bestanden, gab er eine WM-Analyse in Auftrag, verbunden mit dem expliziten Verbot, eine Informatiklösung anzupeilen. Das Ziel war, die Abteilung auf einen höheren Reifegrad zu bringen – nicht im Umgang mit Informationen, sondern im Umgang mit Wissen.

Der dritte Beweggrund kam vermehrt in den letzten fünf Jahren auf. Es geht dabei um eine ganzheitliche Potenzialbeurteilung. Voraussetzung dafür ist die Erkenntnis von Führungskräften, dass Wissensmanagement der Organisation helfen kann. Sie ist bei modern ausgebildeten Managern mehr und mehr anzutreffen. Bei diesen Projekten handelt es sich in der Regel um allgemeine Abklärungen, Vorstellungen über konkrete Maßnahmen bestehen zumeist noch keine. Eine Analyse aus WM-Perspektive soll ganz einfach die Geschäftstätigkeit verbessern.

3. Grundmuster und Hintergründe der Fehleinschätzungen bei Wissensmanagementproblemen

3.1 Wie werden WM-Probleme analysiert?

Die Erfahrung zeigt, dass eine WM-Analyse einen bestimmten Zyklus durchläuft. Meistens wird sie aus einem konkreten Anlass in Auftrag gegeben wie zum Beispiel mangelnde Kommunikation zwischen Firmeneinheiten. Diesem Problem will man auf den Grund gehen. Der erste Schritt in der Analyse ist die Beschreibung des konkreten Problems und dessen Auswirkungen auf den Betrieb. Dann folgt als der entscheidende Schritt, die Wahl der Analysemethode(n). Nun entscheidet sich, welche Perspektiven auf die Problemstellung berücksichtigt und welche ausgeblendet werden. Wir wissen aus anderen Bereichen, dass man zum Beispiel den Faktor Qualität aus der Prozess-, Ressourcen- oder Kundenzufriedenheitsperspektive oder den Faktor Kulturentwicklung aus der Wissensmanagement-, Kultur- oder Effizienzperspektive angehen kann. Das Gleiche gilt für die Problemstellungen im Wissensmanagement. Hier bewahrheitete sich in der Vergangenheit leider oft die Erkenntnis von Paul Watzlawick: „Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“

So kann es leicht geschehen, dass der Abteilungsleiter bzw. der Auftraggeber aus irgendwelchen Gründen einige Perspektiven bevorzugt und andere vernachlässigt. Hier sind die Gründe meistens im Erfahrungshorizont und Ausbildungshintergrund der Auftraggeber zu suchen. Dass Ingenieure und technisch ausgebildete Verantwortungsträger ihr Augenmerk primär auf eine IT- oder Dokument-Managementlösung richten, ist verständlich. Eine oft weniger augenfällige Perspektive betrifft die Arbeitsabläufe inklusive Schnittstellen und Planung. Noch seltener schaut man auf die Strukturen der Organisation, auf die Zusammenarbeit der Teams, Arbeitsmethoden oder Führungsstil. Kulturelle, räumliche und architektonische Aspekte schließlich werden kaum je berücksichtigt.

Die Analyse beginnt mit der Problemstellung und wird nach der Wahl der relevanten Perspektiven ihren Lauf nehmen. Oft erkennt man während der Analyse Folgendes:

- Das Problem tangiert die Art der Zusammenarbeit, die Qualität der Kommunikation, die Disziplin in der Dokumentation und die persönlichen Arbeitstechniken.
- Das Problem reicht über eigene organisatorische Grenzen hinaus. Es betrifft Nachbarabteilungen und auch jene Firmeninfrastruktur, für die man nicht verantwortlich ist.
- Es betrifft auch Personen, die an andere Führungskräfte berichten als an den Auftraggeber.
- Die Zahl der relevanten Perspektiven auf das Problem ist größer als angenommen, sodass man es gleichzeitig auf mehreren Ebenen angehen müsste.
- Der Austausch von Dokumenten und der Zugang zu Informationen spielen nur eine untergeordnete Rolle, wichtiger sind die Art der Zusammenarbeit und die Qualität zwischenmenschlicher Kommunikation.
- Die sich aufdrängenden Maßnahmen betreffen nicht nur die gröberen Geschäftsprozesse, sondern greifen tiefer in die persönliche Arbeitsweise und Zusammenarbeit ein. Diese Erkenntnis kommt unerwartet, und oft scheut man sich, den Mitarbeitenden so detailliert vorzuschreiben, wie sie zu arbeiten hätten.

Je länger die Analyse dauert und je tiefer sie wird, desto mehr entpuppt sich das ursprünglich klar eingegrenzte Problem als komplexer. Dies kann den Einflussbereich des auftraggebenden Abteilungsleiters überschreiten, die Beteiligten demotivieren – oder beides.

Man sieht außerdem, dass die wesentlichen Aspekte des Wissensmanagements eigentlich in den Bereich der Softfaktoren gehören, also Faktoren wie Führung, Verhalten, Werte und Kultur, Zusammenarbeit und Vertrauen. Mit dieser Zuordnung tun Führungskräfte sich oft schwer. Weil das Problem oft nicht mehr das ist, was sie sich ursprünglich vorgestellt haben. Diese Repositionierung des Problems ist häufiges Resultat einer guten, systemischen WM-Analyse. Für den Auftraggeber bedeutet sie oft eine große Herausforderung.

Es gibt verschiedene Varianten, auf diese Erkenntnis zu reagieren:

1. Ganzheitlich und vernetzt denkende Führungskräfte definieren idealerweise den Rahmen neu und holen sich die Erlaubnis, das WM-Projekt auszuweiten. Dies ermöglicht es, zusätzliche Experten für die anderen Perspektiven einzubinden und so eine robuste Analyse und spätere Umsetzung abzuliefern.
2. Häufiger wurden in solchen Situationen Maßnahmen in nur einem Teilbereich implementiert, zumeist dort, wo ein Quick Win den größten Nutzen versprach. Gerade hier war die Gefahr des Scheiterns groß, weil man den Einfluss der Softfaktoren und der persönlichen Arbeitsweisen unterschätzt und häufig eine falsche Hoffnung auf eine technologische Lösung setzt. Thomas H. Davenport hat dies bereits 1994 prägnant formuliert: „In den meisten Firmen glauben viele Manager immer noch, dass sich das richtige Verhalten für den Informationsaustausch von allein einstellt, wenn erst einmal die richtige Technologie installiert ist“ [13]. Diese Fehleinschätzung ist erst in den letzten Jahren langsam am Schwinden.

3. Die dritte Variante ist das Einstellen des WM-Projektes, weil die Sache viel komplexer ist als gedacht, und weil es die eigenen Kompetenzen überschreitet. Ängstliche Führungskräfte trampeln nur ungern in das Gärtchen ihres Kollegen hinein. Andere wollen kein Projekt anfangen, dessen Erfolg sie nicht garantieren können.

Betrachtet man die in den letzten 20 Jahren durchgeführten Analysen und die Reaktionen auf daraus gewonnene Erkenntnisse, so kann man von einer häufigen Fehleinschätzung der Natur der WM-Projekte sprechen. WM-Projekte sind anspruchsvolle Organisationsentwicklungsprojekte, werden aber fälschlicherweise als Technologieprojekte angefangen. Erst im Verlauf der Analyse kommt man ihrer wahren Natur auf die Spur.

Systemisches Denken

Eine WM-Analyse ermöglicht es, die Zusammenhänge und die gegenseitigen Abhängigkeiten vieler Faktoren zu verstehen. Sie bietet die Chance, eine ganzheitliche systemische Sicht auf die Prozesse und die ganze Organisation zu entwickeln. An dieser Stelle scheiden sich oft die Geister.

Einerseits gibt es Menschen, die schnell die Wichtigkeit dieser gegenseitigen Abhängigkeiten erkennen und gleich beginnen in Zusammenhängen zu denken. Sie erfassen die komplexe Natur der WM-Fragestellung. Sie denken sich ein und überlegen sich, wie man adäquat die Probleme angeht. Diese Menschen können vernetzt denken, was übrigens mit ihrer hierarchischen Stellung in der Organisation nichts zu tun hat.

Andererseits gibt es auch Menschen, die mit Vorliebe in einfachen Kausalketten bzw. in linearen Ursache-Wirkung-Schemata denken. Diese reagieren anders auf die Resultate einer WM-Analyse und reagieren eher nach dem zweiten oder dritten oben beschriebenen Muster. Vernetztes Denken ist eine Voraussetzung, um Wissensmanagement richtig anzugehen und das WM-Team braucht diese Schlüsselqualifikation.

3.2 Wissensprobleme und die Schwierigkeit vom vorschnellen Griff zu IT-Lösungen

Ein häufiges Problem in größeren Organisationen ist die mangelnde Verteilung geschäftsrelevanten Wissens. Beispiele aus konkreten Fällen:

- Kundenaussagen über Konkurrenzprodukte sind nur dem Außendienst bekannt.
- Technische Schwachpunkte der Produkte sind nur den Entwicklern bekannt.
- Externe Beziehungen zu potenziellen Partnern oder Erkenntnisse aus Ausstellungsbesuchen sind nur innerhalb einer Abteilung bekannt.

Das Wissen existiert also in den Köpfen einiger Angestellten, wäre aber auch an anderen Stellen der Organisation von großem Nutzen. In den 90er-Jahren hat man oft versucht, diese Probleme mittels einer Datenbank zu lösen, mit welcher die Wissens-träger ihr Wissen erfassen und verbreiten sollten.

Uns ist ein halbes Dutzend Fälle in internationalen Konzernen bekannt, in denen solche Datenbanken nach rund einem halben Jahr wieder abgeschaltet wurden – wegen Nichtbenutzung und dies bei Gesamtkosten im zweistelligen Millionenbereich. Die

Frage bleibt, ob in diesen Fällen der Fokus auf die technische Realisierung den Blick auf die eigentliche Problematik verstellt hat. Ob sich das Projektteam der für den Erfolg wirklich entscheidenden Aspekte nicht bewusst war.

In einem solchen „Wissensdatenbank“-Projekt aus dem Jahr 1999 wurden die Gründe für den Misserfolg ähnlicher Vorgängerlösungen diskutiert. Zu diesem Zeitpunkt begann man zu begreifen, dass die Datenbank nur einen Teil der Lösung darstellt und dass man weitere Prozesse rund um den Wissenstransfer in Betracht ziehen muss. Trotz Warnung wurden aber auch in diesem Fall keine Maßnahmen ergriffen, um das Risiko des Scheiterns zu reduzieren, beispielsweise durch bessere Prozessanalyse oder Anreizsysteme. Der Hauptgrund war die Annahme, dass das Problem dank der neuen Technologien des vorgesehenen Datenbanktools gar nicht mehr auftreten würde. Dieses Muster wiederholt sich bis heute, es ist ein bekannter Stolperstein für solche Projekte.

Die Erkenntnis des Wesens von Wissensmanagementprojekten und auch des einzuführenden Wissensmanagements ist über die Jahre gewachsen und auch in der Literatur beschrieben [4] [8]. Man hat viel Lehrgeld zahlen müssen. Trotzdem scheint sich gegenwärtig die starke Fokussierung auf Informatiklösungen zu wiederholen. Haben wir noch vor einigen Jahren geglaubt, uns von den Fallstricken der ersten Generation des WM befreit zu haben und zu einem ganzheitlichen systemischen Verständnis durchzudringen, so treffen wir doch immer wieder auf überwunden geglaubte Paradigmen. Die übertriebenen Hoffnungen ruhen heute allerdings nicht mehr auf „Wissensdatenbanken“, sondern auf Social Software und Collaboration Suites [14] und Big Data.

Wie stark der Sog einer technologischen Lösung sein kann, zeigt beispielhaft ein erst vor Kurzem realisiertes WM-Projekt aus der Baubranche, in dem es darum ging, das Wissen aus mehreren Bauphasen komplexer Überbauungsprojekte zu sichern und zu kommunizieren. Die überregional verteilte Organisation sollte von Erkenntnissen anderer Abteilungen profitieren und systematisch Kompetenzen aufbauen.

Die Prozess- und Wissensanalyse nahm drei Bauphasen mit insgesamt 180 Einzelaufgaben unter die Lupe. Die identifizierten Schwachstellen und Zeitfresser wurden systematisch adressiert. Daraus ergaben sich acht Maßnahmenpakete für die Umsetzung. Sie enthielten organisatorische Anpassungen, Prozessverbesserungen und den Einsatz zusätzlicher Kommunikationsgefäße wie z. B. Experten-Debriefings und -Walkthroughs, interne Diskussionsrunden für fachlichen Austausch, Ausbildung von Projektleitern in der Gestaltung von Workshops und in der Moderation kritischer Projektphasen sowie auch Communities of Practice. Eine Maßnahme von vielen war die Erstellung einer Intranet Website, deren prozessorientierte Navigation es erlaubte, mit maximal 3 Klicks zu jedem beliebigen Experten, zu Methoden, Best Practices oder einem Dokument/Formular zu gelangen.

Allen im Projektteam war klar, dass nicht primär die Website für den Erfolg entscheidend sein würde, dass sich vielmehr 80 Prozent des Nutzens allein aufgrund einer konsequenten Umsetzung aller Maßnahmen ergeben würden. Trotzdem gewann die Website während der Kommunikation des Projektnutzens immer mehr an Bedeutung. Projektexterne Führungskräfte griffen diese Einzelmaßnahme heraus und rückten sie in den Mittelpunkt, denn es war die einzige Maßnahme, die sich technologisch sichtbar umsetzen ließ. Die Wahrnehmung des WM-Projektes wurde

schließlich vollkommen durch die Intranet Website dominiert. Der Appeal einer technologischen Lösung oder eines Informatiktools ist dem Appeal anderer WM-Maßnahmen überlegen. Es mag an die Motten erinnern, welche stets um die Laterne kreisen.

3.3 Wissensmanagement einführen – das machen wir später ...

Das grundsätzliche Missverständnis, dass Wissensmanagement etwas von der eigentlichen täglichen Arbeit Losgelöstes darstellt, führte oft dazu, dass man es sich für später aufsparte. Man sah darin etwas für „eine spätere Phase“. Zuerst plante man eine Reorganisation, anschließend die neuen Prozesse und danach (vielleicht) noch eine WM-Analyse. Diese Etappierung zeugt vom grundlegenden Missverständnis über die Natur einer Wissensmanagementumsetzung.

Wissensmanagement überlagert und durchdringt alle Projekt- oder Arbeitsphasen. Es muss deswegen von Anfang an mitberücksichtigt werden. Später sind schon so viele Dinge vorgespurt oder bereits fest definiert, dass eine Berücksichtigung von WM-Prozessen zu aufwendig wäre.

Das Gleiche gilt, wenn Prozesse neu gestaltet werden. Wissensmanagement kann als verlängerter Arm des Prozessmanagements betrachtet werden. Die klassische Prozessanalyse wird dabei mit den im nächsten Abschnitt beschriebenen vier Wissens- und Informationstransferprozessen ergänzt. So wird sie hochwertiger und praxisrelevanter.

Die genannten Fehleinschätzungen führten zu verpassten Gelegenheiten, den Aspekt Wissen bei einer neuen Ausrichtung der Organisation, der Prozesse oder Projekte miteinzubeziehen.

Verlagerung von WM-Themen

Ein weiteres Phänomen: Führungskräfte meinten das WM-Problem in den Griff zu bekommen, indem sie es anders benannten respektive einer anderen Kategorie zuordneten. Ein Praxisbeispiel: Die Ingenieure eines Herstellers elektronischer Geräte haben die irreparabel beschädigten Geräte ihrer Kunden aus den Reparaturabteilungen in den Filialen auseinandergenommen und analysiert. Es ist diesen Ingenieuren aber nicht gelungen, das durch die Analyse gewonnene Wissen bei den Geräteentwicklern zu verankern.

Der Abteilungsleiter wollte verstehen, warum dies nicht gelang, und eine WM-Analyse in Auftrag geben. Sein Vorgesetzter stoppte das Ansinnen mit dem Hinweis, es handle sich um ein „Führungsproblem“. Er bot keine konstruktive Hilfeleistung, sondern schlug eine andere Perspektive auf das Problem vor – was das Team aber der Lösung keinen Schritt näher brachte.

4. Der steinige Weg zur optimalen WM-Perspektive

Wissensmanagement ist eine junge Disziplin. Sie musste sich selber und ihre Schlüsselbegriffe erst einmal definieren und verankern. Gleichzeitig wurden nebst WM-Lösungen auch andere Ansätze verfolgt, was das Verständnis der Natur des Wissens-

managements erschwerte. Der Mangel an klaren Definitionen hat zu vielen Missverständnissen geführt. „Wissen“ ist ein so unspezifischer Begriff, dass jeder und jede ihn nach Belieben (miss-)brauchen kann [3]:

- Jede und jeder definiert Wissen anders.
- Die meisten schließen Elemente mit ein, die man nie dazu zählen dürfte.
- „Wissen“ und „Information“ werden synonym und austauschbar verwendet.
- Die Verständlichkeit des Begriffes „Wissen“ leidet.
- Es werden Lösungen eingeführt, die das eigentliche Problem gar nicht adressieren.

Vor diesem Hintergrund wird es verständlich, warum viele WM-Projekte unter unklaren Voraussetzungen und widersprüchlichen Erwartungen gestartet wurden. Als Querschnittsdisziplin muss Wissensmanagement gut mit den anderen etablierten Disziplinen und Funktionen kooperieren. Jede dieser Disziplinen hat aber eine eigene Perspektive auf den Geschäftsalltag und erwartet somit vom Wissensmanagement etwas anderes.

Seit den Anfängen des Wissensmanagements hat man sich gefragt, welche Perspektive bei der Problemlösung die meisten Vorteile bringt. Soll man die Projektmanagement-, Team-, Organisationsentwicklung-, Dokumentmanagement- oder die Kommunikationsperspektive wählen? Welche Rolle spielen Führung, Zusammenarbeit, Informations- oder Qualitätsmanagement?

Weil die Konzentration auf eine einzelne Perspektive Risiken birgt und gleichzeitig die Wahl schwierig ist, hat sich mit der Zeit ein alternatives Vorgehen bei der WM-Analyse herausgeschält. Dieses baut auf anerkannte und präzise Definitionen der Begriffe „Wissen“ und „Information“ auf.

4.1 Unterscheidung zwischen Wissen und Information

Es gibt vier Prozesse, die sich aus der Beziehung zwischen Wissen und Information ableiten lassen. Sie können nur gelingen, wenn die beiden Begriffe klar voneinander unterschieden werden.

Zur Definition des Begriffs „Wissen“ gibt es in der Literatur viele komplizierte Vorschläge. Für ein pragmatisches Wissensmanagement im Geschäftsalltag genügt eine Definition des Wissens gemäß dem DACH WM-Glossar [15]: „Wissen ist an den Menschen gebunden und residiert ausschließlich im menschlichen Verstand.“ Wissen ist also ausschließlich im Kopf vorhanden. Sobald man es in irgendeiner Weise aufzeichnet, wird daraus Information.

Diese Unterscheidung ist von einzelnen Autoren immer wieder angedeutet worden und hat ihren Niederschlag auch 2009 im DACH WM-Glossar gefunden, einer gemeinsamen Initiative der WM-Communities im deutschsprachigen Raum. Seit 2010 wurde sie aufgrund praktischer Erfahrungen immer expliziter formuliert [3] [4].

„Explizites Wissen“ wird so Information gleichgesetzt. Um unterschiedliche Wertigkeiten von Information zu unterscheiden, kann der Begriff „Informationsqualität“

verwendet werden. Eine mit viel Sachverstand und guter Visualisierung erstellte Information, welche es erlaubt, Wissen in kürzester Zeit aufzubauen, hat eine hohe Qualität.

Auf der Basis dieser Definitionen lassen sich schnell die häufigsten Probleme im Umgang mit Wissen und Informationen erkennen und herauschälen. Obwohl Probst [16] diese Definitionen schon Mitte der 90er-Jahre in die WM-Literatur eingebracht hat und sie 2009 im deutschsprachigen DACH WM-Glossar ihren Niederschlag gefunden haben, besteht vielerorts bis heute ein begriffliches Wirrwarr. Man spricht immer noch zu oft vom Wissen eines Unternehmens und meint damit Informationen im Intranet. Man spricht von „Wissensdatenbanken“ oder bezeichnet bestimmte Dokumente auf gemeinsamen Laufwerken als „Wissen“. Gerade Informatikanbieter verwenden oft die falschen Begriffe. Vielleicht versucht man eine hochwertigere, coolere Wahrnehmung der eigenen Software zu erzeugen, wenn man anstelle von Information von Wissen spricht.

Viele WM-Projekte sind nicht zuletzt an den unklaren Begrifflichkeiten gescheitert, wegen denen bald niemand mehr klar wusste, wovon man bei der Nennung von Wissen oder Information eigentlich spricht, und deshalb auch keine relevanten Lösungsansätze hervorbringen konnte. Sich im Projektteam von Anfang an auf die obige klare Unterscheidung zu einigen und sie konsequent zu berücksichtigen, ist erfolgsscheidend.

4.2 Prozesse des Wissens- und Informationstransfers

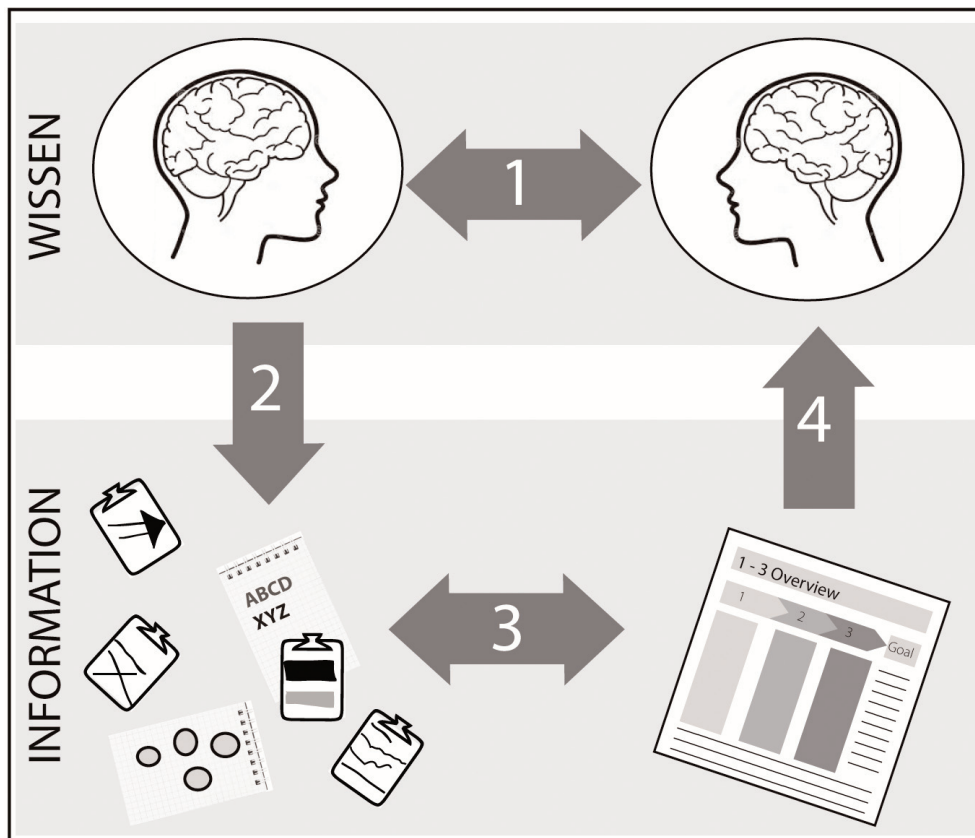


Abbildung 1: Wissens- und Informationstransferprozesse

Wissen und Information werden ineinander transformiert bzw. transferiert [17]. Zum Beispiel baut sich Wissen während einer Sitzung durch Dialog (Prozess 1) auf. Zur Information wird sie, wenn man dazu Notizen, eine Ton- oder Videoaufzeichnung macht. Diese Information wird weiter verarbeitet, vernetzt, visualisiert und in einem anderen Kontext wiedergegeben (Prozess 3). Später wird sie gebraucht, um das Wissen wieder in der gleichen oder in einer nächsten Sitzung aufzubauen, zu stützen oder zu verwenden. Während der Zusammenarbeit laufen diese Prozesse oft alle gleichzeitig ab.

Prozess	Erfolgsfaktoren
1 Wissen <-> Wissen	Diskurs, Dialog, direkte Wissenskommunikation, Rhetorik, persönlicher Austausch, mündliche Präsentations- und Moderationstechniken
2 Wissen -> Information	Zeitgerechte Dokumentation, Visualisierung, Taxonomie, kontrolliertes Vokabular, nahtlose Integration in Geschäftsprozesse
3 Information <-> Information	Kodierung, Informationsorganisation, Datenbank-Interface, durchgehende Informationsarchitektur, Informationsworkflow, Informationslebenszyklus, rückbezügliche Lookups
4 Information -> Wissen	Lernunterstützung, Informationsqualität, Auffindbarkeit, Kontexttiefe, Output-Visualisierung, Taxonomie, kontrolliertes Vokabular, zeitgerechter Informationszugang

Tabelle 1: Wissens- und Informationstransferprozesse

Diese Prozesse haben auch eine psychologische und soziale Komponente. Diese wurde im SECI-Model von Nonaka und Takeushi beschrieben [18]. Beim ersten Transferprozess Wissen – Wissen sprechen wir ausschließlich von der Wissensebene. Aus der Sicht der Kommunikationswissenschaft ist dies streng genommen nicht ganz richtig, für eine pragmatische operative Anwendung aber akzeptabel. Die Informationsebene wird bei den anderen drei Transferprozessen verwendet (siehe auch den Beitrag von Gerhard Roth und David Klett in diesem Buch).

Bei der „Wissensarbeit“ sind alle vier Transferprozesse präsent. Sie bestehen aus einzelnen Tätigkeiten, wovon viele auf den ersten Blick so unbedeutend oder trivial sind, dass man sie als eigenständige Aufgaben kaum wahrnimmt. Manche gehören zu Arbeitstechniken oder Moderation, andere sind sozialer Natur. Trotz ihrer Unauffälligkeit sind sie erfolgsentscheidend und müssen während der WM-Analyse berücksichtigt werden.

Bei der Umsetzung von WM-Maßnahmen ist die Fähigkeit der Mitarbeitenden, diese vier WI-Transferprozesse in einer genügenden Granularität zu verstehen und zu beherrschen, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Außerdem müssen sie alle in einem bestimmten Gleichgewicht zueinander stehen. Sobald man nur einen dieser vier Transferprozesse auslässt oder überbetont, ist der Misserfolg eines WM-Projektes programmiert.

Durch die gemeinsame Betrachtung der herkömmlichen Geschäftsprozesse zusammen mit diesen WI-Transferprozessen werden alle Bedürfnisse einer Organisation

in Bezug auf Informations- und Wissensaustausch abgebildet. Später wird dann entschieden, aus welcher Perspektive das Bedürfnis betrachtet, angegangen und gestillt bzw. mit welchen Bereichen oder Funktionen die Lösung angestrebt wird. Idealerweise kommt man so zu einer systemischen Betrachtung, welche alle relevanten Perspektiven auf die konkrete Situation abdeckt.

5. Drei Herausforderungen bei der Umsetzung von Wissensmanagement

Eine optimale WM-Perspektive entwickelt sich aus dem Verständnis eines konkreten Geschäftsproblems. In der Analyse müssen die vier Wissens- und Informationstransferprozesse sachgerecht berücksichtigt werden. Darüber hinaus muss die Analyse (a) in einer genügenden Tiefe gemacht werden (Granularität). Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei (b) den Hilfstätigkeiten an den verschiedenen Schnittstellen. Diese nenne ich „adjuvante Tätigkeiten“. Der Erfolg der Umsetzung hängt außerdem ab von (c) ausreichend fachlicher und methodischer Kompetenz, also von der Überlappung von fachlicher und methodischer Expertise.

Diese drei herausfordernden Prinzipien sind in der Vergangenheit nicht immer verstanden und optimal umgesetzt worden. Die Erfahrung aus den gescheiterten WM-Projekten lehrt uns, wie wir damit umgehen können.

5.1 Granularität

Bei der Granularität geht es um die Frage der Beobachtungsdistanz, vulgo „Flughöhe“. In WM-Projekten sind zwei Flughöhen mit entsprechenden Detailgraden entscheidend. Wie weiter oben ausgeführt führt die Analyse aus der WM-Sicht zu einem vertieften Verständnis der Geschäftsprozesse und der Zusammenhänge des Geschäftsumfeldes. Der notwendige Detailierungsgrad (Granularität) einer solchen Analyse ist aber vergleichsweise viel höher als beispielsweise eine Analyse für Business Process Reengineering.

Wenn die Wissensperspektive in die Analyse einbezogen wird, muss man die Granularität erhöhen. Die Umsetzung und Qualität aller vier WI-Transferprozesse werden im Detail beobachtet. Es muss beachtet werden wie beispielsweise Dialoge geführt werden, ob und wie moderiert wird und mit welchen Techniken verschiedene Inhalte dokumentiert werden. Auf dieser Granularitätsstufe spielt es beispielsweise eine entscheidende Rolle, ob ein Entwicklungsteam im Verlaufe der Diskussion innehält, um eine gemeinsame Erkenntnis auf sinnvolle Weise schriftlich festzuhalten, bevor der Dialog weitergeht, oder eben nicht. Im letzteren Fall riskiert man, Teile der Erkenntnisse wieder zu verlieren.

Die hohe Granularität der Analyse ist mitentscheidend, denn nur bei genügend genauer Betrachtung wird klar, ob Defizite im Umgang mit Wissen bestehen. Man muss eine zweckdienende Sichtweise entwickeln und das Augenmerk auf die entscheidenden Elemente bzw. Arbeitstechniken legen: das Vergrößerungsglas muss richtig eingestellt werden, die Beobachtungsdistanz muss stimmen.

Dieses Verständnis hat sich in der Wissensmanagementpraxis aber erst nach den anfänglichen Misserfolgen entwickelt. Es wurde klar, dass Wissen als Ressource spezi-

fische Eigenschaften hat, die zwingend beachtet werden müssen, wenn man es „managen“ will. Die folgende Tabelle zeigt einige der wichtigen Unterschiede auf.

Arbeit, Boden, Kapital	Wissen
ist ein physisches Objekt und ist statisch	ist kein physisches Objekt und ist dynamisch
vermindert sich durch Gebrauch	vermehrt sich durch Gebrauch
hat längere bis lange Halbwertszeiten	hat eine sehr kurze Halbwertszeit
bindet Kapital	bindet per se kein Kapital
ist lagerfähig	lässt sich nur sehr begrenzt lagern
ist eindeutig	ist mehrdeutig
ist nicht an Menschen und Situationen gebunden	ist an Menschen und Situationen gebunden
messbar	schlecht oder gar nicht messbar
Resultat von Entscheidungen und Handlungen	Grundlage für Entscheidungen und Handlungen

Tabelle 2: Vergleich der Ressourcen [19]

Die kurze Halbwertszeit von Wissen muss in den WM-Analysen berücksichtigt und die Arbeitsprozesse und -techniken müssen unter diesem Aspekt neu überdacht werden. Bei einer höheren Granularität rücken die verwendeten Arbeitstechniken in den Fokus. Hier einige Beispiele:

- Führen der Sitzungen mittels Visualisierungs- und Dialogtechniken (Field Force Analysis, visuelles Logbuch mit der Projekthistorie etc.)
- Gemeinsam vereinbarter Ablauf für das Treffen von Entscheidungen
- Dokumentation von Argumenten, die zu wichtigen Entscheidungen geführt haben
- Erstellung einer Business-Taxonomie und deren disziplinierte Verwendung zur Wissensdokumentation und Verschlagwortung

WM als Unternehmenskultur

Damit ein WM-Projekt an dieser Stelle nicht scheitert, müssen die Mitarbeitenden solche Techniken als ein Teil der Unternehmenskultur begreifen und sich persönlich und im Team entsprechend organisieren und verhalten. Sie müssen verstehen, wie diese Techniken die Effizienz ihrer Kollegen beeinflusst. Ungenügendes Festhalten an Ideen und Argumenten in Sitzungen, unsorgfältige Ausdrucksweise oder willkürliche Benennung von Dateien oder Betreffzeilen in E-Mails können später Zeit kosten – die eigene wie jene von Kollegen.

Achtsam mit diesen Techniken und Dialogregeln umzugehen heißt, sie am Anfang eines Projektes im Team zu besprechen und verbindlich zu vereinbaren. Ein solcher Vertrag oder eine Projektcharta ist ein Zeichen für Best Practice im Projektmanagement und sollte vor dem ersten inhaltlichen Kick-off erstellt werden. Die interne Ausbildung

sorgt dafür, dass das Vorgehen nicht von der Willkür eines Projektleiters abhängt, sondern zu einem Arbeitsstandard wird.

5.2 Problematik der „adjunktiven Tätigkeiten“

Ist auf der einen Seite die hohe Granularität bei der WM-Analyse entscheidend, so ist auf der anderen Seite einstweilen auch eine höhere „Flughöhe“ notwendig, um aus größerer Beobachtungsdistanz die unterstützenden Tätigkeiten zu erkennen und richtig einzusetzen. Es sind diejenigen Tätigkeiten, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit, Kommunikation und Wissensaustausch erst ermöglichen. Sie können methodische, inhaltliche, soziale oder persönliche Komponenten beinhalten. Sie verbinden einzelne Arbeitsschritte und fungieren wie Öl im Getriebe. Das kann z. B. zum Thema passende Visualisierung sein, das Integrieren von Metadaten in Dokumente oder der Nachweis für Integration von Lessons Learned als Voraussetzung für Projektstarts. Mit diesen Tätigkeiten läuft das System besser. Es sind Tätigkeiten, die ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement erlauben und die zum Wissensmanagement gehören. Ich nenne sie „adjunktive Tätigkeiten“.

Schnittstellen pflegen

Schnittstellen zwischen Fachdisziplinen, Abteilungen, Teammitgliedern, Arbeitspaketen, Sitzungsphasen etc. bilden heikle Punkte in der Zusammenarbeit. Um diese Schnittstellen zu managen, braucht es neben dem Verständnis auch die nötigen Ressourcen und Vorgehentechniken. Oft fehlen sie, weil diese Tätigkeiten nicht eindeutig einer Abteilung bzw. Kostenstelle zugeordnet sind, sondern übergreifenden Querschnittscharakter haben. Obwohl dies eigentlich Prozesslücken sind und sie in die Kategorie Prozessmanagement gehören, werden sie oft erst bei WM-Analysen richtig wahrgenommen.

Ein praktisches Beispiel für dieses Manko lieferte der Fall der Verkabelungsprobleme beim Airbus A380. Wie ein Artikel der Financial Times vom 24. Juni 2009 berichtet, hat der leitende Ingenieur bei der Übernahme seiner Aufgabe eine typische Situation vorgefunden: Für die Gesamtübersicht und die Arbeitsgebietsschnittstellen der Verkabelung war niemand direkt verantwortlich. Die einzelnen Arbeitsgebiete bei der Verkabelung hatte man gut bemannt, hatte aber das „Zwischenmanagement“ vergessen, die Koordination der einzelnen Arbeitsschritte bzw. der Schnittstellen.

Dieser Mangel findet sich im Kleinen wie im Großen in vielen Organisationen. Sobald die Intensität der Zusammenarbeit wächst, sind Tätigkeiten notwendig, die einzelne Bereiche oder auch nur einzelne Arbeitsschritte gut miteinander verbinden und eine flüssige Kooperation ermöglichen. Sie sorgen für Verknüpfungen und nahtlose Übergänge zwischen den Arbeitsprozessen. Die vier Transferprozesse zwischen Wissen und Information müssen durch achtsame Verwendung der „adjunktiven Tätigkeiten“ für alle Beteiligten optimal ablaufen. Dies geschieht in unterschiedlichen Detailgraden und Maßstäben (siehe Granularität). Sachwissen steht dabei nicht im Vordergrund, sondern die Koordination von Arbeitsabläufen einzelner Mitarbeiter oder ganzer Teams, Ausgleich zwischen Einzelinteressen und Behebung von Störungen an den

Schnittstellen, wie zum Beispiel Behinderung von Wissensflüssen oder anderer Barrieren.

Ein Beispiel aus der Medizinalforschung: In einem Forschungsteam steht der Entscheid über die Wichtigkeit und Fortführung bestimmter Untersuchungen bevor. Es wird voraussichtlich divergierende Meinungen darüber geben. Die Projektleiterin muss im Vorfeld die richtige Methode bzw. Technik auswählen, damit die Diskussion optimal abläuft. Gelingt ihr das, dann wird das Wissen verschiedener Experten aus mehreren Fachdisziplinen ausgewogen in die Diskussion einbezogen. Zusätzlich kann eine kluge Diskussionstechnik begleitende Informationen sinnvoll integrieren und visualisieren. Ohne diese Technik aber setzen sich vielleicht die Lauteren mit einer schlechteren Argumentation durch, und wichtige Informationen bleiben unberücksichtigt.

Die Bereitstellung guter Techniken inklusive Beispielen kann die Vorbereitungsarbeit und somit die Qualität der Entscheide beeinflussen. Im Geschäftsalltag fehlen solche „Best Practices“ oft. Das Hauptproblem liegt darin, dass man diese unterstützenden „adjuvantiven Tätigkeiten“ nicht explizit formuliert und deren Ausübung und Einhaltung auch nicht einfordert. Sie werden normalerweise als ein Teil der übergeordneten Aufgaben verstanden, in diesem Fall des Projektmanagements. Ihre Ausübung und Qualität wird der Beliebigkeit der Mitarbeitenden überlassen.

Die Erkenntnis, dass diese Tätigkeiten explizit Notwendigkeiten sind und dass deren Qualität trainiert und überwacht werden sollte, hat sich nicht nur aufgrund der WM-Analysen in den letzten Jahren aufgebaut, sondern auch aufgrund des höheren Arbeitsdrucks und der steigenden Notwendigkeit von Effizienz in der Wissensarbeit und Kommunikation.

Wenn „adjuvante Tätigkeiten“ fehlen

Es ist eine Fehleinschätzung der Führungskräfte, dass diese Tätigkeiten von alleine gemacht werden. Bei genügenden Ressourcen wird die mindere Qualität der Zusammenarbeit kompensiert und fällt nicht auf. Fehlen die Ressourcen jedoch oder ist die Arbeit sehr intensiv, fällt der Mangel auf und wird thematisiert. Was jedoch thematisiert wird, ist nicht das Fehlen oder die schlechte Qualität dieser „adjuvantiven Tätigkeiten“, sondern sichtbare Mängel wie zum Beispiel:

- Projektteams kommen zu langsam voran.
- Die Koordination von Prozessen wird zu komplex.
- Kommunikation zwischen Firmeneinheiten hapert.
- Eine Übersicht für effektives Handeln fehlt.
- Neue Mitarbeitende werden erst nach längerer Zeit produktiv.
- Die Fluktuation ist unter Wissensarbeitern zu groß.
- Das Wissen vieler pensionierter Spezialisten fehlt.
- Informationen werden nicht schnell genug gefunden.
- Ressourcen werden nicht optimal ausgenutzt.

- Das Rad wird immer wieder neu erfunden.

Die obigen zehn Punkte waren und sind oft ein Grund für den Start eines WM-Projektes.

5.3 Fachliche und methodische Expertise bei der Umsetzung

Neben der Granularität und den „adjuvantiven Tätigkeiten“ hat sich ein drittes Thema aus der WM-Praxis herausgeschält. Es geht um die Anwendung der Theorie des Wissensmanagements und deren konkreter Umsetzung in der Praxis. Gegen Ende der 90er-Jahre, als die ersten Modelle von Probst, Nonaka und North bekannt waren, haben Berater diese Modelle mit allgemeinen Effizienzzielen verknüpft und versucht, Kunden für WM-Projekte zu finden. Die theoretischen Nutzenüberlegungen waren auf einem hohen, abstrakten Niveau. Obwohl sie einleuchtend waren und nicht wegzudiskutierende Probleme adressierten, war es im konkreten Fall schwierig zu erklären, wie man zu den gewünschten Resultaten kommen soll. Mit allgemeinen Aussagen über Wissensziele, das Teilen von Wissen oder Zugang zu Experten war es nicht getan.

Aus heutiger Sicht klaffte zwischen den theoretischen Überlegungen und den notwendigen Umsetzungen im Geschäftsalltag eine Lücke. Die WM-Analysen waren zu dieser Zeit noch nicht ausgereift und man unterschied kaum zwischen Information und Wissen. Diese Problematik löste man in der Regel mit der Reduktion der Wissensprobleme auf ein Informationsproblem, verbunden mit den oben beschriebenen Defiziten. Wir sprechen hier auch über die erste Generation von Wissensmanagement.

Paradigmenwechsel

Nach den ersten Misserfolgen war schnell klar, dass sich die Herangehensweise ändern musste. Man erkannte, dass Wissensprobleme nur durch die unmittelbare bewusste Integration alternativer Arbeitsweisen inklusive der „adjuvantiven Tätigkeiten“ im Geschäftsalltag gelöst werden können. Im Mittelpunkt stehen also die Selbstregulierung und -befähigung der Mitarbeitenden. Wissensmanagement hat eine direkte Auswirkung auf die individuelle Arbeitstechnik und die Zusammenarbeit untereinander.

In der ersten Generation bis Ende der 90er-Jahre wollte man dies durch zusätzliche Tätigkeiten erreichen. Beispielsweise durch die Befüllungen von Datenbanken oder der Dokumentation von Wissen neben der „eigentlichen“ Arbeit. Der Paradigmenwechsel zur zweiten Generation nach dem Jahr 2000 bedeutet, durch den bewussten und disziplinierten Gebrauch von Techniken und Tools nicht mehr, sondern cleverer zu arbeiten. Erreicht wird dies durch die Integration der „adjuvantiven Tätigkeiten“ in den normalen Arbeitsprozess sowie der Optimierung der vier Transferprozesse zwischen Wissen und Information innerhalb der Wissensarbeit.

Eine Folge des Paradigmenwechsels stellt an die WM-Berater (extern oder intern) neue Anforderungen. Neben der methodischen Expertise müssen sie sich zusätzlich in den Themen und Sachgebieten ihrer Kunden auskennen. Die WM-Maßnahmen sind sowohl nah am Kern der eigentlichen Aufgaben wie auch am Kern der Organisation. Wenn sich der Berater im Thema wirklich auskennt, wird die WM-Analyse wertvoller und spezifischer. Die Problematik wird konkreter herausgearbeitet und die Anfor-

derungen an den neuen Umgang mit Wissen haben eine höhere Qualität. Bei der Umsetzung arbeitet der WM-Berater als Coach und Moderator mit den Spezialisten direkt am Thema zusammen und wird so temporär aktives Teammitglied. Seine Rolle schwankt zwischen Beratung und ad interim Zusammenarbeit.

Diese neuen systemischen Anforderungen können an einem Projekt aus der Forschungsarbeit in der Pharmaindustrie dargestellt werden. Der Erfolg von Forschungsteams hängt von zwei Hauptfaktoren ab: Einerseits von dem Einfallsreichtum und der Expertise in den Forschungsaufgaben und -inhalten, andererseits von der Fertigkeit, die Komplexität des generierten Wissens und der Informationen zu beherrschen.

Die erste Domäne enthält Kernaufgaben wie Identifizierung und Validierung biologischer Targets, Modellieren und Synthetisieren chemischer Stoffe und toxikologische und pharmakokinetische Untersuchungen. Die zweite Domäne ist eine Ansammlung von Aufgaben wie Daten- und Informationsmanagement, virtuelle und direkte Kommunikation, Meinungsäußerung und deren Dokumentation, Integration älterer und neuerer Informationen sowie Führung der Teammitglieder und Schaffung einer offenen und kreativen Atmosphäre innerhalb des Projektteams.

Letztendlich hängt der Erfolg eines Forschungsprojektes von der Expertise und Virtuosität eines Projektteams ab, gleichzeitig beide Domänen zu managen. Das hat zur Folge, dass das Projektteam die Details seiner Kernaufgaben ebenso kennen muss, wie die Techniken, Instrumente und Tools, um mit Wissen umzugehen. Letztendlich muss das Team in der Lage sein, diese zwei Fähigkeiten zu verknüpfen und von Fall zu Fall angepasst einzusetzen [20].

Eine erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements erfolgt in der gleichzeitigen Verknüpfung der methodischen und fachlichen Arbeit. Die wirkliche Herausforderung liegt darin, die Arbeitsteams zu befähigen und zu motivieren, auf diesem neuen Niveau zu arbeiten.

6. Wissensmanagement jetzt erst recht – Lessons Learned und wie weiter?

Die Erfahrungen aus den letzten 20 Jahren erlauben uns heute, die Einführung von Wissensmanagement von Beginn an so zu konzipieren und kommunizieren, dass die Auftraggeber über eine solide Entscheidungsbasis verfügen. So können spätere Überraschungen und Risiken vermieden werden. Einem technologisch orientierten Auftraggeber kann man von Anfang an die wirkliche Natur des Wissensmanagements erklären.

Dies hat Einfluss auf die WM-Analyse, die Klärung der Problematik, die Entwicklung der Maßnahmen sowie auf deren Umsetzung. In jedem Aspekt der WM-Umsetzung haben sich zwischenzeitlich in der Praxis Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Sie erlauben die bekannten Stolpersteine im Wissensmanagement zu umgehen und somit das Scheitern zu vermeiden. Verknüpft man diese Erfolgsfaktoren zu einem Gesamtbild erhält man eine Übersicht, was für eine erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement zu berücksichtigen ist. [10].

6.1 Natur der Wissensmanagementprojekte

Aus der bisherigen Diskussion wurde klar, dass WM-Projekte scheitern, wenn sie als reine Informationsmanagementprojekte betrachtet werden. Darum steht am Anfang eines WM-Projektes die klare Unterscheidung zwischen Wissen und Information und deren Rolle für die Erreichung der Geschäftsziele. Diese zwingende Unterscheidung ist bis heute einer der Stolpersteine bei WM-Projekten und deshalb einer der kritischen Erfolgsfaktoren. Dieses Verständnis muss auf allen Hierarchiestufen der Projektorganisation verankert werden.

WM-Projekte haben primär mit Menschen zu tun. Wissen stützt sich auf Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden [13]. Wir haben es also immer mit Kommunikation und Interaktionen der Mitarbeitenden zu tun, kurz mit Zusammenarbeit. Diese hängt vom Fachwissen und der Einstellung der Menschen, von den beherrschten Techniken und Methoden, wie auch vom Einfluss der Führung auf die interne Kultur und die Werte der Organisation ab.

Somit sind WM-Projekte multidisziplinäre Organisationsentwicklungsprojekte, bei denen verschiedene Disziplinen und Funktionen gefordert sind. Diese ganzheitliche, systemische Vorgehensweise ist ein weiterer Erfolgsfaktor und muss vom WM-Projektverantwortlichen verstanden werden. Nur dann können die verschiedenen Funktionen von Anfang an miteinbezogen werden (HR, OE, Kommunikation, IT, QM, Projekt- und Prozessmanagement, Führung der Fachabteilungen).



Abbildung 2: Wissensmanagement als Bestandteil verschiedener Disziplinen und Funktionen

Bei allen oben erwähnten Funktionen spielt Wissensmanagement bzw. die Wissensorientierung eine Rolle. Jeder Wissensmanagementanteil der einzelnen Funktion ist gleichzeitig Teilaspekt des gesamten Wissensmanagements. Für jede dieser Funktionen hat Wissensmanagement eine andere Bedeutung. Die folgende Tabelle enthält eine Auswahl der WM-Teilaspekte.

Funktion	Auswahl der WM-Teilaspekte
Führung	<ul style="list-style-type: none"> - Förderung der sozialen Integration, Vernetzung, und Zusammenarbeit - Kultur und Vertrauensbildung - Vorbildfunktion bei der Durchführung der WM-spezifischen Aufgaben und „adjuvantiven Tätigkeiten“

Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Integration von WM-Aspekten in Zielvereinbarungen/MBOs - WM-spezifische Anreizsysteme wie Teambonus - Wissenssicherung bei MA-Fluktuation
Informations- und Kommunikationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Anwendung der Taxonomien in Metadaten, Verschlagwortung - Ordnungsstrukturen für Zugang zu Dokumenten - Prozessorientierter Zugang zu Informationen
Organisationsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Best Practice/Communities of Practice - Onboarding nach WM-Prinzipien organisieren - Wissensbörse/Knowledge Fair
Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Workshops für Lessons Learned und Projektkommunikation - Workshops für beschleunigte Projektstarts
Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Verknüpfung (Mapping) von Aufgaben + Wissen + Skills - Visuelle Prozessführung

Tabelle 3: Auswahl von WM-Teilaspekten

Eine umfassende Einführung von Wissensmanagement erfordert deshalb eine ganzheitliche Denkweise, die alle Funktionen und Perspektiven berücksichtigt. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass diese integriert miteinander im Einklang stehen und sich gegenseitig verstärken. Um erfolgreich zu sein, sollten die WM-Maßnahmen nach der Geschäftsstrategie ausgerichtet werden und am Ende an den Geschäftszielen gemessen werden.

6.2 Neue Sicht auf die WM-Analyse

Die WM-Analyse ist die Grundlage, um die Anforderungen eines Geschäftsfeldes in Bezug auf Wissensmanagement zu erarbeiten. Auf ihrer Grundlage werden danach die WM-Strategie und die erforderlichen Maßnahmen entwickelt. Diese Analyse muss der multidisziplinären Natur des Wissensmanagements gerecht werden. Zuerst müssen die relevanten Steuerungsgrößen der Organisation erkannt und die entsprechenden Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Beides ist von der übergeordneten Strategie abhängig.

Diese Analyse erfasst Aspekte der Organisationsstruktur, der Führung wie auch der Geschäftsprozesse. Alle relevanten Funktionen und Disziplinen müssen systemisch berücksichtigt werden. Das gilt vor allem für die Fachkenntnisse aus Kommunikation, Psychologie, Gruppenmoderation und Visualisierung. Diese müssen mit den Kenntnissen in Informationsorganisation, Informations-, Prozess- und Projektmanagement verbunden werden. Für eine gute Analyse muss diese Expertise im WM-Team von Anfang an vorhanden sein.

Bewährt hat sich hierfür ein mehrstufiges Verfahren mit zunehmender Granularität anhand eines Rasters aus den vier Wissens- und Informationstransferprozessen sowie aus den Perspektiven der beteiligten Fachdisziplinen. Da der Umgang mit Wissen und

Informationen nur in „Real Time“ geschehen kann, bietet sich hierfür die Methode des stillen Beobachtens (Shadowing) an. Vertreter des WM-Teams beobachten die Arbeit in Abteilungen oder Projektteams und halten die Resultate mittels des Rasters fest.

Diese Resultate werden vom WM-Team in Feedbacksitzungen mit dem Fokus auf die beobachteten Defizite bzw. Risiken analysiert. Noch bevor mögliche Maßnahmen oder Tools zur Sprache kommen, müssen diese Defizite aus verschiedenen Perspektiven gedeutet werden, um sie besser zu verstehen. Je länger diese Diskussionen lösungsneutral in mehreren nacheinander folgenden Sitzungen erfolgen, desto besser ist die Ausgangslage für die spätere Maßnahmenentwicklung. Es hat sich gezeigt, dass diese Vorgehensweise eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren der WM-Analyse ist! Der automatische, oft männliche Reflex, sofort in Lösungen zu denken und damit die Analyse vorschnell zu blockieren, lässt sich durch Arbeit in gemischten Teams ausgleichen.

Die Analyse vertieft sich in mehreren Zyklen zunehmend in die Mikroprozesse der Teamzusammenarbeit inklusive der „adjuvantiven Tätigkeiten“. So entsteht nach und nach ein granulares Prozessmapping, welches das für die einzelnen Aufgaben notwendige Wissen beschreibt. Es empfiehlt sich gleichzeitig, die Erfolgsfaktoren für Aufgaben und Teilprozesse aus einer ganzheitlichen Sicht abzuleiten. Diese werden für die Anpassung der Erfolgslogik und für die Erfolgsmessung benötigt. Dabei entwickelt sich bei den Beteiligten ein schnittstellenübergreifendes Prozessverständnis, inklusive der Einsicht wie mit Wissen im Detail umgegangen werden soll. Vorteilhaft ist eine Visualisierung auf einer Wissenskarte.

Ein Praxisbeispiel: In einem Projekt aus der Baubranche waren die vorhandenen Prozessbeschreibungen Ausgangspunkt für die WM-Analyse. Diese wurden im ersten Zyklus durch die dazugehörigen Dokumente und Fachwissen ergänzt. Dazu gehörten auch die Sitzungen und Interaktionen zwischen den Fachexperten sowie der Führungsstil in der Abteilung. Im zweiten Zyklus wurden alle Resultate unter dem Aspekt der Zusammenarbeit und Informationsqualität betrachtet. Konnte man in den nachfolgenden Arbeitsphasen schnell den roten Faden aufnehmen, war der Mix aus Erinnerung, Ablageorganisation und Dokumentationsqualität gut? Gab es Wissensverluste in Abläufen, ungewünschte Wissenslücken zwischen organisatorischen Einheiten und wie sah es mit der Vertrauenskultur aus?

Im dritten Zyklus schaute man sich den Einbezug von Fachexperten und die Pflege von Expertenwissen in Communities an. Außerdem wurden vor Ort während den Sitzungen die Techniken, Diskussionsverlauf und das Festhalten der Erkenntnisse analysiert (Reifegrad der WI-Transferprozesse und Zwischentätigkeiten). Der fortschreitende Wissensaufbau wurde während der Projekte analysiert. Der Vergleich des Wissensstandes zwischen Sitzungen und der erarbeiteten Dokumentation ergab Hinweise auf potenzielle Lücken. Diese Lücken waren Grundlage für einen Umsetzungsvorschlag.

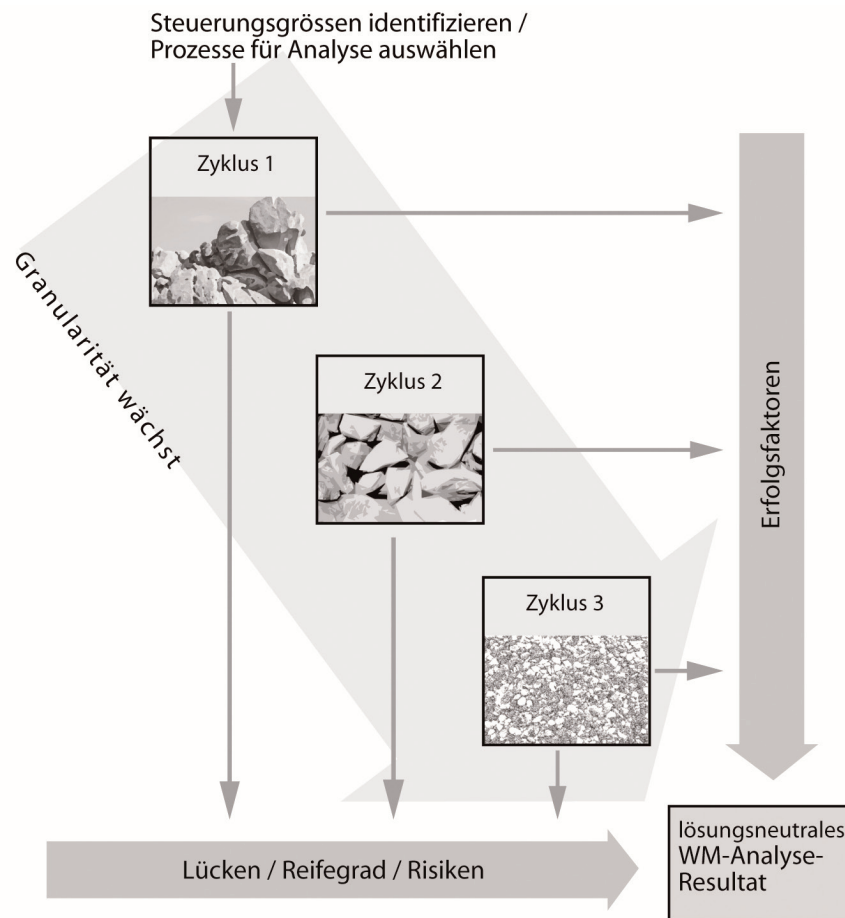


Abbildung 3: Zyklen einer WM-Analyse mit zunehmender Granularität

6.3 Ganzheitliche Maßnahmenentwicklung

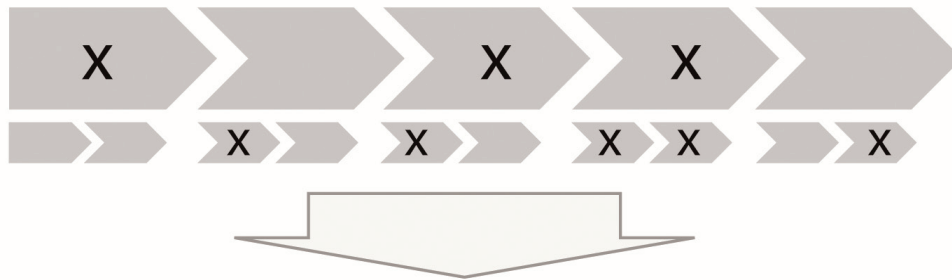
Aus dem während der Analyse gewonnenen Verständnis werden für die Organisation maßgeschneiderte Maßnahmen entwickelt. Maßgeschneidert, weil jede Organisation einen anderen Reifegrad in Bezug auf Prozesse, Kommunikation, Kultur etc. aufweist. In jeder Organisation sind Menschen mit verschiedensten Erfahrungs- und Ausbildungshintergründen tätig. In der Praxis sind auch Organisationen mit ähnlicher Ausrichtung im Detail doch grundverschieden.

Es empfiehlt sich eine situative Entwicklung von WM-Maßnahmen nach folgendem Prinzip. Die Priorität wird von der Strategie der Organisation oder der Unternehmenseinheit festgelegt. Es machen nur die Maßnahmen Sinn, welche die Strategie unterstützen. Die Strategieunterstützung dient als Filter, um die Entwicklung zu priorisieren.

Im nächsten Schritt wird die Erfolgslogik für die WM-Projekte herangezogen [10] und mit den Erfolgsfaktoren aus der individuellen Analyse ergänzt. Die zu entwickelnden Maßnahmen nehmen auf die Anforderungen der Erfolgslogik Rücksicht und verknüpfen sie mit konkreten Prozessen, wie beispielsweise dem Entwicklungsprozess für neue Produkte. Fokussiert werden die für das Wissensmanagement relevanten Unterprozesse und dafür werden spezifische Maßnahmen entwickelt.

Die spezifischen Eigenschaften von Wissen als Ressource und die davon abgeleiteten Methoden und Vorgehensweisen werden dabei berücksichtigt. Besondere Aufmerksamkeit liegt bei den „adjunktiven Tätigkeiten“. Dort, wo die Halbwertszeit des Wissens kurz ist und wo schnelle Zyklen möglich sind, wird beispielsweise ein Vorgehen im „Scrum-Stil“ sinnvoll sein, welches mit weniger Dokumentation auskommt.

Wissensintensive Prozesse auswählen:



WM-Massnahmen aus Analyse und Erfolgslogik ableiten



Spezifische Massnahmen entwickeln:



Nahtlos in Arbeitsabläufe integrieren sowie Führung und Strukturen anpassen:



Abbildung 4: Ganzheitliche Maßnahmenentwicklung mit nahtloser Integration in Arbeitsabläufe

Gelebtes Wissensmanagement bedeutet, diese „adjunktiven Tätigkeiten“ explizit und bewusst durchzuführen und sie in den normalen Arbeitsablauf zu integrieren. Wenn die WM-Maßnahmen nahtlos in die Arbeitsabläufe überführt sind und die

ganzen Aufgaben insgesamt einfacher sind als zuvor, wird Wissensmanagement zu einem Selbstläufer. Nutzen und Zeitersparnis gehen Hand in Hand. Somit kann auf anderweitige Anreize verzichtet werden. Alle uns bekannten erfolgreichen WM-Projekte erfüllten diese Bedingung.

Klassische Geschäftsprozesse ohne Wissensmanagement



Geschäftsprozesse mit integriertem Wissensmanagement



Abbildung 5: Geschäftsprozesse mit und ohne Wissensmanagement

6.4 Umsetzung

Das Ziel des Wissensmanagements ist es, Kompetenz, Fähigkeit und Wille zum effektiven Handeln für jede Aufgabe durch die Mitarbeitenden sicherzustellen. Das Andocken eines WM-Projektes an die bestehende Organisation und an die laufenden Prozesse ist für den Erfolg entscheidend und eine große Herausforderung. Man beginnt nie bei Tabula rasa.

Oft finden in größeren Organisationen mehrere Initiativen parallel statt. Es ist wichtig, diese im Sinne eines Case Managements zu koordinieren. Die WM-Maßnahmen müssen mit diesen parallelen Initiativen abgestimmt werden.

Die Problematik von WM-Projekten in der Vergangenheit lag darin, den Unterschied zwischen dem bisherigen und dem neuen Vorgehen zu erklären, auch weil keine ausgereifte Methodik vorhanden war. Oft wurden gute Vorschläge mit dem Hinweis „das machen wir schon“ abgewehrt, obwohl dies in Wirklichkeit nicht zutraf. Hier fehlte es an Verständnis für die Granularität, die „adjuvantiven Tätigkeiten“ sowie für die Zusammenhänge und gegenseitigen Abhängigkeiten aus der systemischen Sicht.

Die Einführung von Wissensmanagement bedeutet im Großen und Ganzen eine Erweiterung oder Anpassung der bestehenden Geschäftsprozesse mittels der entwickelten Maßnahmen. Das Verständnis für die mit WM-Aspekten angereicherten Prozesse muss in der Organisation verankert werden. Hier spielen die Vorgesetzten eine entscheidende Rolle.

Sind Personen Mitglieder des WM-Teams, welche die Autorität haben, später die Umsetzung zu begleiten, verbessert dies die Erfolgchancen eindeutig. Ideal sind Mitarbeitende aus der Linie oder Subject-Matter-Experten (SME), die motiviert sind, in ihrer Einheit Verbesserungen zu erzielen. Sie gewinnen im WM-Team die Sicht aus der WM-Perspektive und bringen sachbezogene Aspekte in die Analyse ein.

Das Einbeziehen von Linienvorgesetzten oder SME in die Analyse ist der erste Schritt im Change Management. Sie erleben den gesamten Lernprozess und sorgen später für ein besseres Verständnis für die Maßnahmen bei den bisher nicht beteiligten Mitarbeitenden. Sie verstehen das Neue, worin der Unterschied liegt, und sind in der Lage, den Sinn der ersten Pilotumsetzungen anderen zu vermitteln. Die klare Ableitung der Maßnahmen aus den Bedürfnissen und aus der Erfolgslogik hilft ihnen, Verständnis und Akzeptanz unter den Mitarbeitenden zu fördern.

Während der Maßnahmenentwicklung und späteren Umsetzung muss sichergestellt werden, dass Anforderungen an die Wissens- und Informationsbedürfnisse für jeden Prozessschritt in der richtigen Granularität berücksichtigt worden sind. Es gilt: so wenig wie nur möglich. Nach und nach entsteht ein spezifischer Werkzeugkasten mit Anleitungen. Dieser wird mit den Prozessschritten verknüpft und bildet von nun an eine Einheit. Das bedeutet, dass WM-Aspekte, Methodik und Regeln ein integraler Bestandteil der Prozesse werden. Sie fließen damit in die Führungsziele, Prozessbeschreibungen und in das Onboarding, die Mitarbeiterausbildung und das QM-System ein. Sie zu beachten wird zu einem Qualitätsmerkmal. Damit sollte sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden nach den neuen WM-Regeln arbeiten.

In den letzten Jahren ist das Verständnis gewachsen, dass beispielsweise jede Sitzung eine Investition in die Wissensarbeit ist und diese Investition durch achtsames Umgehen mit Wissen geschützt werden soll. So wurde das Umdenken bei Roche Diagnostics dadurch gefördert, indem man die geschätzten Gehälter der Anwesenden als Grundlage heranzog, um die Kosten einer Sitzung zu berechnen. Diese Kosten mussten durch das Ergebnis der Sitzung ausgeglichen werden.

Diese Denkweise förderte die Einsicht, dass es nicht mehr Privatsache der Mitarbeitenden ist, welche Techniken und Methoden sie verwenden, um mit Wissen und Informationen umzugehen. Methoden wie Moderations- und Dialogtechniken, Visualisierungsexpertise, Lerntechniken, Information Mapping oder auch das zielgerichtete Vernetzen von Fachleuten in Bezug auf Querschnittsthemen. Die Pflege dieser Themen und die Integration des Wissens in die Prozesse bzw. Projekte ist nicht mehr nur „nice to have“ oder Privatsache. Ein Werkzeugkasten mit diesen Methoden und deren systematische Anwendung gehört zu einer beruflichen Karriere wie die Entwicklung der Expertise im Sachgebiet.

Viele Mitarbeiter kennen diese Methoden und Arbeitsweisen, wenden sie aber in der Praxis nicht an. In Kursen werden diese Methoden und deren Effektivität vermittelt, sei es Mindmapping oder Kreativitätstechniken. Kaum im Büro folgt bald der Rückfall zur herkömmlichen Vorgehensweise. Die Anwendung des Erlernten ist oft noch „Privatsache“.

Die bisherige Beliebigkeit in der Verwendung oder Nichtverwendung dieser Methoden ist mit den heutigen Qualitäts- und Effizienzansprüchen nicht mehr vereinbar. Es spielt eine Rolle, ob ich Stichworte oder ein Mindmap aus einer Diskussion mitnehme und in die nächste einbringe. Für eine schnelle Entscheidung kann es bedeutend sein, beispielsweise ein Budget in Form einer schnell verständlichen Treemap anstelle einer üblichen Exceltabelle zu präsentieren. Ein weiterer, für die Wissensweitergabe entscheidender Aspekt ist es, ob es interne Communities gibt, welche regelmäßig Experten-Walkthroughs für neue Mitarbeitende organisieren.

Diese Beispiele zeigen, dass heute die modernen WM-Methoden im gleichen Umfang eingefordert werden müssen wie Sachwissen und fachliche Expertise. Diese Dualität des Fach- und des Methodenwissens wird zu einem neuen Standard in allen Arbeitsbereichen, insbesondere im Projekt- und Prozessmanagement.

6.5 Erfolgslogik für die Einführung von Wissensmanagement

Praktische Erfahrungen mit Wissensmanagement führen uns immer wieder zu den Fragen nach dessen Erfolgsfaktoren. Als eine Weiterentwicklung der publizierten Aufzählungen [21] dient eine neue Sicht, in welcher die Erfolgsfaktoren miteinander in Beziehung stehen und voneinander abhängig sind. Das ergibt eine systemische Darstellung, welche im Uhrzeigersinn zu lesen ist.

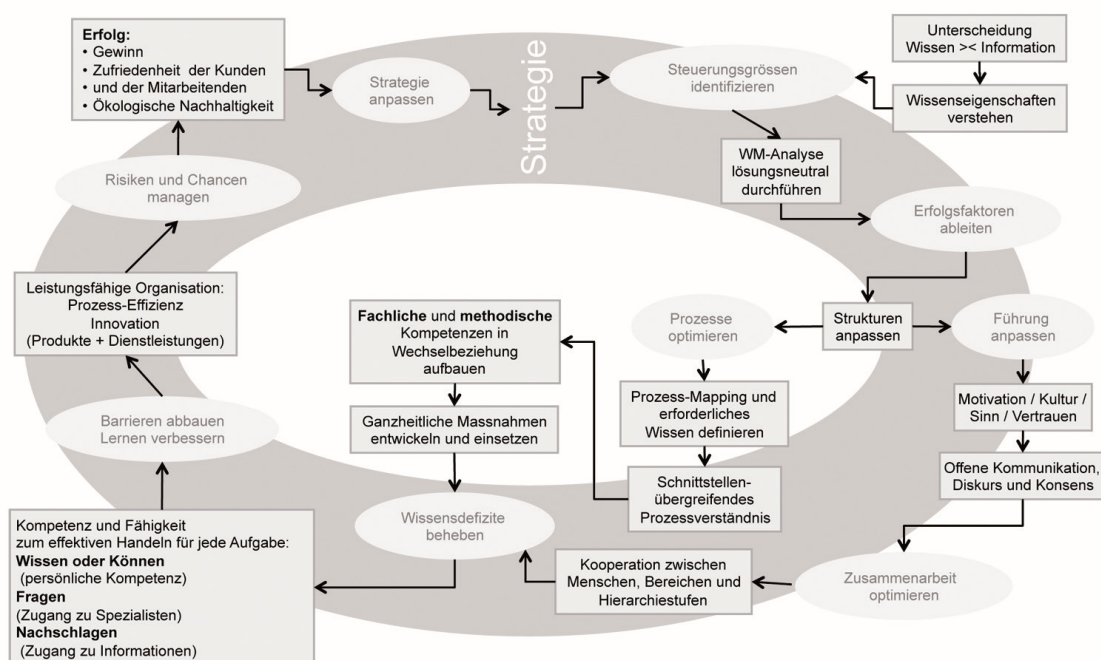


Abbildung 6: Erfolgslogik für die Einführung von Wissensmanagement

Ausgangspunkt für die Erfolgslogik sind die strategischen Ziele einer Organisation – und die Aspekte und Prozesse, welche zu ihrer Erreichung führen. Wissensmanagement wirft einen neuen Blick auf bestimmte erfolgskritische Faktoren und deren Einfluss auf Strukturen, Führung und Prozesse. Die Methoden und Tools richten sich nach Bedürfnissen der Zusammenarbeit und des Prozessmanagements.

Das Bild der Erfolgslogik erlaubt es, den Ablauf und die Erfolgsfaktoren im Gesamtzusammenhang zu bringen.

7. Ausblick

Die Verankerung der Wissensmanagementvorlesungen in die gängigen Masterprogramme der meisten Fachhochschulen in der Schweiz zeigt die steigende Bedeutung der Disziplin in den letzten Jahren. Steigende Anforderungen an Effizienz, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit machen den bewussten Umgang mit der Ressource Wissen zwingend.

Das Potenzial für Verbesserungen aus WM-Sicht ist auch heute noch in den meisten Organisationen groß. Die Hebelwirkung der „adjuvantiven Tätigkeiten“ ist oft unerkannt, obwohl diese im Einzelfall bereits praktiziert werden, allerdings noch nicht standardmäßig und systematisch. Für die Einführung von Wissensmanagement drängt sich eine Analogie zum Erlernen eines Musikinstruments auf. Am Anfang muss man sich zur Ordnung rufen lassen, sich einen sachten Zwang auferlegen, sich sozusagen „zum eigenen Glück zwingen“. Eine Voraussetzung dazu ist eine Offenheit für Entdeckungen und die Bereitschaft zum Hören und Aufnehmen. Nach den ersten positiven Erfahrungen wird das Vertrauen gestärkt und der „Appetit auf mehr“ geweckt.

Die Erfahrung mit Wissensmanagement seit 1995 zuerst als Mitglied der Geneva Knowledge Group und später als Knowledge Networking Officer für Roche Diagnostics und dann als externer Berater sowie Präsident des Swiss Knowledge Management Forums lässt sich in einigen Kernpunkten zusammenfassen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit der Umsetzung erhöht sich, wenn die Projektleiter wie auch die Auftraggeber schon ganz am Anfang auf die Natur eines solchen Projektes sensibilisiert sind. Sie binden deswegen früh die relevanten Funktionen und organisatorischen Einheiten ins Projekt ein.

Der Erfolg der Umsetzung hängt vom Wissensmanagementmix ab, der effektiv in der täglichen Arbeit zum Einsatz kommt und wirklich in den Prozessen gelebt wird. Dieser Mix wird durch die WM-Analyse festgelegt und hängt wiederum vom Verständnis und von der Beachtung der Erfolgslogik der WM-Projekte ab.

Während der Einführung des Wissensmanagements und auch später muss man dafür sorgen, dass die Ausgewogenheit der WM-Maßnahmen gewahrt bleibt. Wissensmanagement ist nur zu einem kleinen Teil eine technologische Angelegenheit. Vielmehr ist es ein bewusster und disziplinierter Einsatz von Arbeits-, Dialog-, Moderations- und Visualisierungstechniken.

Alle diese Tools müssen dazu dienen, die Prozesse insgesamt zu vereinfachen, transparenter zu machen und zu beschleunigen. Es ist wie ein Kartenspiel. Man muss seine Karten kennen, um aus einer Vielzahl von Möglichkeiten die richtigen zum passenden Zeitpunkt auszuwählen und einzusetzen.

Einerseits wächst gegenwärtig eine neue Generation von Führungskräften heran, die diese Zusammenhänge bereits im Studium kennenlernt. Andererseits können wir heute aufgrund der Erfahrungen aus den ersten 20 Jahren des Wissensmanagements die Hauptgründe für das Scheitern vieler WM-Projekte erkennen und vermeiden. Beides lässt darauf hoffen, dass in Zukunft Führungskräfte noch konsequenter die Chance für einen pragmatischen und praxisnahen Aufbau von Organisationen ergreifen, wo Mitarbeitende die Nutzung ihres Wissens bewusst steuern.

Literatur

- [1] P. Kraus, Kosten senken durch Wissensmanagement. In: *Wissensmanagement - Magazin für Führungskräfte* 4 (2003).
- [2] F. Malik, Wissensmanagement – auch dieser Kaiser ist nackt. In: *Manager Magazin*, 2001, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-169723.html> (27.07.2014).
- [3] F. Leistner, *Mastering organizational knowledge flow: how to make knowledge sharing work*, Wiley & SAS business series, Hoboken, 2010.
- [4] F. Leistner, *Connecting organizational silos: taking knowledge flow management to the next level with social media*, Wiley & SAS business series, Hoboken, 2012.
- [5] U. Hasler Roumois, *Studienbuch Wissensmanagement*, Orell Füssli, Zürich, 2007.
- [6] A. S. Kazi, P. Wolf, P. Troxler, *Supporting Service Innovation through Knowledge Management: Practical Insights & Case Studies*, Swiss Knowledge Management Forum und Knowledge Board, 2009.
- [7] M. Kuppinger, M. Woywode, *Vom Intranet zum Knowledge Management: Die Veränderung der Informationskultur in Organisationen*, Hanser, München, 2000.
- [8] C. Erlach, W. Orians, U. Reisch, *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben*, Hanser, München, 2013.
- [9] M. Bornemann, R. Reinhardt, *Handbuch Wissensbilanz: Umsetzung und Fallstudien*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2008.
- [10] Wissensmanagement Forum (Hg.), *Das Praxisbuch Wissensmanagement: Integratives Wissensmanagement*, Verlag der Technischen Universität Graz, Graz, 2007.
- [11] H. J. Schmelzer, W. Sesselmann, *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen*, Hanser, München, 2013.
- [12] P. Kraus, R. Zäch, Erfolgsrezepte aus der Knowledge Management-Praxis. In: *Competence* 7-8 (2011). Offizielles Organ von H+ Die Spitäler der Schweiz und der Schweizerischen Vereinigung der Spitaldirektorinnen und Spitaldirektoren SVS, 2011.
- [13] T. H. Davenport, Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management. *Harvard Business Review*, <http://hbr.org/1994/03/saving-its-soul-human-centered-information-management/ar/1> (27.07.2014).
- [14] A. Back, N. Gronau, K. Tochtermann, *Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis*, Oldenbourg Verlag, München, 2012.
- [15] D-A-CH Wissensmanagement Glossar. Gemeinschaftsprojekt von Arbeitskreis Wissensbilanz, BITKOM Arbeitskreis Knowledge Management, Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Plattform Wissensmanagement, Swiss Knowledge Management Forum und Wissensmanagement Forum Graz, 2009. <http://wm-wiki.wikispaces.com/D-A-CH+Wissensmanagement+Glossar>, (27.07. 2014). Siehe auch App bei iTunes.
- [16] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Gabler, Wiesbaden, 2006.
- [17] T. Schildhauer, *Corporate Knowledge: Durch E-Business das Unternehmenswissen bewahren: Mit Best Practices führender Unternehmen*, BusinessVillage, Göttingen, 2003.
- [18] I. Nonaka, T. Takeuchi, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.
- [19] B. Knechtli, *Vorlesung Führung und Wissensmanagement: Institut für Führung und Kommunikation (IKF)*, Luzern, 2014.
- [20] H. Bertschy, P. Kraus, A Systemic Approach for Managing Complexity in Pharmaceutical Research. In: A. Ninck, L. Bürki, R. Hungerbühler, H. Mühlemann (Hg.), *Systemics, Viable Solutions for Complex Challenges*, CreateSpace, Seattle.
- [21] U. Schmidt: Erfolgreiche Etablierung von Wissensmanagement. In: *Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte* 1 (2007), S. 57.