

„Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagement-Lösungen“¹

Marc Diefenbruch*, Thomas Herrmann**, Marcel Hoffmann**, Hans-Gerd Schaal*

* ExperTeam AG / Pallas GmbH
Emil-Figge-Straße 85, 44227 Dortmund
Marc.Diefenbruch@pallas.com, Hans-Gerd.Schaal@pallas.com

** Informatik und Gesellschaft
Universität Dortmund FB4 LS6, 44221 Dortmund
marcel.hoffmann@udo.edu, Herrmann@iug.cs.uni.dortmund.de

1 Einführung von Wissensmanagement-Lösungen

Wir betrachten Wissensmanagement als die Gesamtheit aller Planungen und Maßnahmen, durch die der Umgang mit Wissen, insbesondere dessen Erwerb, Austausch und Nutzung nachhaltig verbessert wird. Wissensmanagement bedient sich unterschiedlicher Methoden und Techniken verwandter Gebiete, wie etwa dem Informationsmanagement, der Kooperationsunterstützung oder wissensbasierter Systeme, und geht dabei von einem integrierten Ansatz aus, der Technikgestaltung, Organisations- und Personalentwicklung als miteinander verwobene Facetten eines einheitlichen Vorhabens ansieht. Zur Einführung und Verankerung von Wissensmanagement sollte demnach ein ganzheitlicher, nicht nur auf Technologien fokussierender Ansatz gewählt werden, der die Gestaltungsebenen *Wissensarbeiter*, *Wissensprozesse*, *Geschäftsprozesse*, *Wissensbasis* und *Wissensorganisation* gleichzeitig berücksichtigt.

2 Gestaltungsebenen

In der Praxis werden bei der Entwicklung des Wissensmanagements unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, z.B. die Verfügbarkeit von Expertenwissen beim Thema Skillmanagement, die Wiederverwertung von Erfahrungen in Projektarchiven, die Unterstützung von Gruppenprozessen in Knowledge Communities oder die situationsgerechte Bereitstellung und kontextualisierte Erfassung von Wissen bei der Geschäftsprozessbearbeitung. Dennoch ergeben sich bei der Gestaltung ähnliche Herausforderungen:

- (1) Gleich welcher Ansatz des Wissensmanagements gewählt wird, Mitarbeiter sind als Träger des Wissen bzw. als **Wissensarbeiter** zu betrachten und entsprechend zu beteiligen und zu fördern. Denn der Erfolg des Wissensmanagements hängt sehr von Kommunikationsbereitschaft, Initiative und Motivation der Mitarbeiter ab.

¹ Der Workshop wurde veranstaltet vom Forschungsprojekt **EXPECT**, in dem das Fachgebiet Informatik und Gesellschaft der Universität Dortmund und das Beratungsunternehmen ExperTeam gemeinsam innovative Technologien und Vorgehensweisen für die Einführung und Verbesserung von Wissensmanagement entwickeln und erproben (www.expect-project.de). **EXPECT** ist eine Projekt des Innovationscluster „Neue Medien“ und wird gefördert vom Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung (MSWF) und der Staatskanzlei des Landes NRW.

- (2) **Wissensprozesse** verbinden Aktivitäten der Wissensarbeit zu werthaltigen Ergebnissen. Sie umfassen unter anderem das Entwickeln, Verteilen und Nutzen von Wissen und sind mit anderen Arbeitsabläufen verknüpft. Wissensprozesse bleiben oft undefiniert oder laufen im Verborgenen ab. Dies führt dazu, dass sie nicht ausreichend unterstützt werden.
- (3) Letztlich muss sich jede Form des Wissensmanagements daran messen lassen, wie gut es die Geschäftsprozesse unterstützt. Bei deren Durchführung wird Wissen benötigt, modifiziert und generiert. Die wissensorientierte Analyse von **Arbeitsabläufen** identifiziert kritische Punkte und zeigt auf, an welchen Stellen die **Geschäftsprozesse** durch Wissensprozesse unterstützt werden müssen.
- (4) Pragmatisch betrachtet versteht man unter der **Wissensbasis** die Gesamtheit des dokumentierten oder mit angemessenem Aufwand dokumentierbaren Wissens. Die Wissensbasis muss in jedem Fall einfach ergänzbar, flexibel verfügbar und recherchierbar sowie mit geringem Aufwand umstrukturierbar sein.
- (5) Die **Wissensorganisation** definiert die notwendigen Zuständigkeiten, Leitlinien und Regeln für die Wissensarbeit. Hier bestehen vor allem bei technikgetriebenen Wissensmanagementinitiativen oft Defizite, weil organisatorische Implikationen und Voraussetzungen für den Betrieb nicht ausreichend berücksichtigt werden.

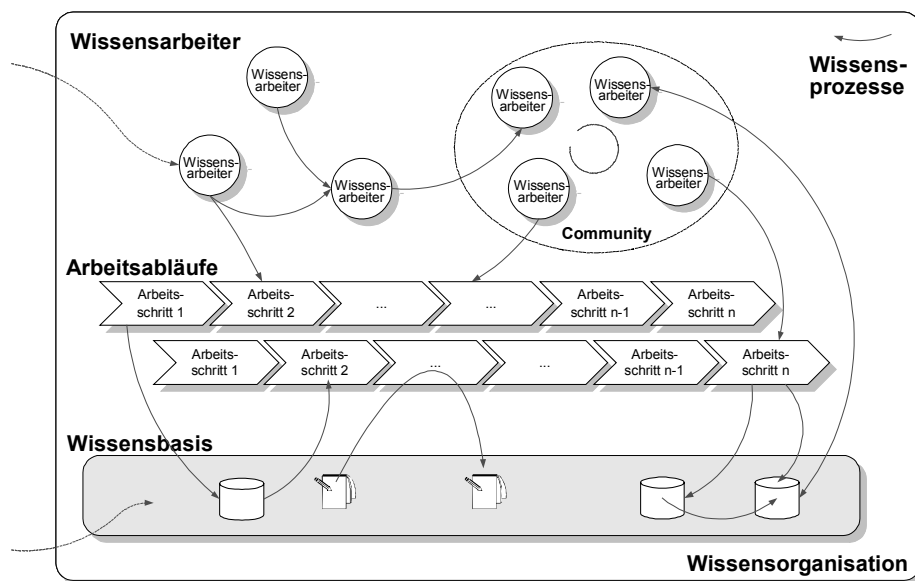


Abb. 1: Gestaltungsebenen des Wissensmanagements

1 Überblick über die Beiträge und Erfolgsfaktoren

Im Workshop-Programm vertreten sind Wissensmanagementinitiativen kleinerer, mittelständischer und größerer Unternehmen, empirische Arbeiten wissenschaftlicher Autoren zu Barrieren und Erfolgsmustern sowie Beiträge zu technischen Unterstützungsmöglichkeiten des Wissensmanagements. Einige Erfolgsfaktoren werden von den in dieser Sammlung berücksichtigten Berichten mehrfach bestätigt.

Die Integration des Wissensmanagements in den Arbeitskontext gilt als wichtig für die Überwindung organisatorischer Barrieren und technischer Medienbrüche zwischen der Bearbeitung primärer Geschäftsprozesse und der Ausübung der von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oft als sekundär eingestuften Wissensprozesse. Hierzu liefert der Beitrag von Diefenbruch (Beitrag 2) Hinweise. Klamma (8) stellt einen technischen Ansatz vor, wie auf Basis eines Workflow-Systems Wissensarbeit und Prozessbearbeitung verbunden werden können. Eine andere Sichtweise wird in dem Beitrag von Fleig (9) vertreten. Business-wissen.de ist die Erfolgsgeschichte einer Community, deren Mitglieder sich auf einer Internet-basierten Wissensplattform weitgehend ohne gemeinsamen Arbeitskontext austauschen. Motivation zur Teilnahme – so wird argumentiert – entsteht hier aus der an das Medium gebundenen Qualität und Aktualität des Angebots.

Selbst technisch und organisatorisch gut eingebettete Wissensmanagement-Lösungen stoßen in der Praxis häufig auf Widerstand. Disterer (1) fasst in seinem Beitrag individuelle und soziale Barrieren zusammen, die für diese Widerstände verantwortlich sein können. Elmer (6) berichtet über konkrete, in der Praxis auftretende kognitive Dissonanzen und nennt Ansätze diesen in frühen Phasen der Einführung zu begegnen.

Beteiligung und Maßnahmen zur Personalentwicklung und Motivationsförderung im Einführungsprozesse verankern! Diefenbruch (2), Dick&Wehner (4), Hinrichs et al. (5) sowie Meinel (7), zeigen in ihren Fallstudien Möglichkeiten zur Einbeziehung der Mitarbeiter in den Gestaltungsprozess auf. Bestätigt wird dieser Ansatz auch von empirischen Ergebnissen einer Untersuchung mehrerer Wissensmanagementinitiativen im Beitrag von Kienle et al. (3), der auch auf die Bedeutung von Schulungsmaßnahmen für den Einsatz von Wissensmanagementwerkzeugen aufmerksam macht. Weitere Maßnahmen zu Förderung des Wissensmanagements, sind das Bereitstellen von „Quick-Win Inhalten“, internes Marketing und Incentive-Systeme.

Rollendifferenzierung und Redaktionelle Unterstützung ermöglichen! Trotz der genannten Maßnahmen zeigt die Praxis, dass operative Einheiten allein den Anforderungen an redaktionelle, moderierende oder unterstützende Funktionen nicht immer gerecht werden können. Daher besteht ein weiterer Erfolgsfaktor darin, Rollendifferenzierungen zuzulassen und so Verantwortliche oder Ansprechpartner für den Betrieb zur Verfügung zu stellen (siehe Beitrag 2). Nicht selten ist dafür auch der Einsatz personeller Ressourcen notwendig und selbst in überbetrieblichen Lösungen ist dieses Muster wiederzufinden (siehe Beitrag 9).

Selbstorganisation und Fremdbestimmung in Einklang bringen! Optimale Beteiligung am Wissensaustausch lässt sich genau so wenig verordnen wie ein gutes Lernklima. Diesem Umstand tragen Kienle et al. (3) Rechnung, wenn sie empfehlen Spielräume zum Experimentieren zu schaffen. Auf der anderen Seite braucht Wissensmanagement aber auch Konventionen, nach denen Wissensprozesse ablaufen und die den Akteuren die notwendige Handlungssicherheit vermitteln. Unvermeidlich schränken diese Normen auch den Handlungsspielraum einzelner Akteure ein. Hier einen Mittelweg zu finden und Gruppen darin zu unterstützen, Spielregeln für eine erfolgreiche kooperative Wissensarbeit zu vereinbaren und diese kontinuierlich anzupassen, bleibt eine der schwierigsten der Herausforderungen des Wissensmanagements.