

**Einführung von  
Wissensmanagement als  
strategisches Führungsinstrument  
in einem Dienstleistungsbetrieb  
Teil I**

**Diplomarbeit von Heiner Schwendener  
SELF Schule für Erwachsenenbildung, Leitung und Führung,  
Bern, 16. Oktober 2002**

***Wer will, dass ihm die andern  
sagen, was sie wissen,  
der muss ihnen sagen, was er  
selbst weiss.***

***Das beste Mittel, Informationen zu  
erhalten ist,  
Informationen zu geben.***

Nicolò Machiavelli (1469-1527)

**Inhalt**

<b>1. Teil I, Bearbeitung des Themas</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1. Ausgangslage</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2. Ziele der Diplomarbeit</b>	<b>4</b>
<b>1.1.3. Persönlicher Bezug zum Thema</b>	<b>5</b>
<b>1.1.4. Abgrenzung</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Was ist Wissensmanagement?</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1. Was kann unter Wissen verstanden werden?</b>	<b>6</b>
<b>1.2.2. Gibt es Wissensmanagement?</b>	<b>9</b>
<b>1.2.3. Mensch und Technik im Wissensmanagement</b>	<b>10</b>
<b>1.2.4. Was ich unter Wissensmanagement verstehe.</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Theoretische Grundlagen</b>	<b>12</b>
<b>1.3.1. Systemischer Ansatz</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2. Elemente des Wissensmanagements</b>	<b>12</b>
<b>1.3.3. Umsetzung von Wissensmanagement</b>	<b>18</b>
<b>1.3.4. Funktionen und Berufsbilder im Wissensmanagement</b>	<b>23</b>
<b>1.4. Erfahrungsberichte</b>	<b>25</b>
<b>1.5. Einführung von Wissensmanagement in der Praxis</b>	<b>26</b>
<b>1.5.1. Einführung als Prozess</b>	<b>26</b>
<b>1.5.2. Umsetzungskonzept</b>	<b>30</b>
<b>1.6. Schlussfolgerungen aus gesamter Arbeit</b>	<b>34</b>
<b>1.7. Dank</b>	<b>35</b>
<b>Anhang</b>	<b>36</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>39</b>
<b>Internetadressen:</b>	<b>40</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b>	<b>41</b>

# **1. Teil I, Bearbeitung des Themas**

## **1.1. Einleitung**

### **1.1.1. Ausgangslage**

Wie kam ich zu diesem Diplomarbeitsthema? Nachdem ich seit zwei Jahren in einer Ausbildung zum Erwachsenenbildner oder Weiterbildungsfachmann stehe, kam ich zwangsläufig mit „Wissen“ in Kontakt. Einige Beispiele, was darunter verstanden werden kann, werden im Kapitel 1.2.1 erwähnt. Ein Thema, das mich fasziniert.

Bei meinem Arbeitswechsel im Mai 2001 stellte ich an mir selber fest, wie schwierig es ist, für die Arbeit relevantes Wissen zusammenzusuchen. Speziell als Ausbilder fühle ich mich herausgefordert, rasch auf möglichst das gesamte Wissen der Firma in irgendeiner Form zugreifen zu können.

So kam ich irgendwann auf das Wissensmanagement. Als sehr aktuelles Thema wird es viel erwähnt, unterschiedlich verstanden und nochmals anders angewendet.

Wie Helmut Willke in seiner Einführung zu seinem Buch „Systemisches Wissensmanagement“ (Willke, 2001) feststellte, bilden sich Manager wie Wissenschaftler ein, dass Wissen und Management nicht besonders gut zusammenpassen.

Zu was für einem Schluss komme ich?

### **1.1.2. Ziele der Diplomarbeit**

Ich möchte eine für mich klare Definition des Begriffs Wissensmanagement erarbeiten. Dies soll für die Leser nachvollziehbar sein. Es geht mir auch darum, aufzuzeigen, dass Wissensmanagement mehr ist, als Infos und Datenbanken. Es kann ein Erfolgsfaktor sein für jede Organisation, wenn ein modernes Lernverständnis bei der Einführung angewendet wird. Ausserdem möchte ich für die Einführung von Wissensmanagement eine für mein Arbeitsfeld erfolgsversprechende Methode mit passenden Instrumenten finden.

Ich persönlich will bei dieser Arbeit lernen, mich mit einem Thema gezielt auseinanderzusetzen und unter vorgegebenem Zeitrahmen eine klare, verständliche Arbeit zu schreiben. Dabei gewinne ich neue Erkenntnisse zu Wissen, Unternehmenskultur, sowie effektiver und effizienter Begleitung von Menschen in Bildungs- und Arbeitssituationen.

### **1.1.3. Persönlicher Bezug zum Thema**

Einerseits sind da meine eigenen Erfahrungen mit unbewusstem und unstrukturiertem Wissensmanagement bei meinem Arbeitswechsel. Das Sammeln der Informationen zeigte mir, dass sehr viel Wissen vorhanden ist. Die Zugänglichkeit litt unter mangelnder Vernetzung. Andererseits sehe ich auch in meiner Tätigkeit als Weiterbildungsfachmann Bedarf, mich mit dem Wissensmanagement auseinander zu setzen und für mich Umsetzungsstrategien zu entwickeln.

### **1.1.4. Abgrenzung**

Was ich mit dieser Diplomarbeit nicht kann und nicht will, ist eine abschließende, allgemeingültige wissenschaftliche Basisarbeit zum Wissensmanagement zu schreiben. Es ist mein persönlicher Näherungsprozess (Kruse, 2000) an das Thema, und das was ich dazu eigentlich sagen möchte. Es wird mir nicht möglich sein, in diesem Rahmen alle Aspekte zu beleuchten. Es werden die mir wichtigen sein. Wenn diese Arbeit anderen Menschen Anstöße zum Thema Wissensmanagement gibt und diese Menschen in ihrem Umfeld davon profitieren, so bin ich glücklich damit.

## 1.2. Was ist Wissensmanagement?

### 1.2.1. Was kann unter Wissen verstanden werden?

Das Thema Wissen bewegt die Menschheit schon seit langem. Platon hat vor über 2400 Jahren versucht Wissen zu definieren. In seiner Schrift „Theätet“ - der ältesten erhalten gebliebenen Abhandlung zu diesem Thema - deutete er an, dass ‚Erkennen, Erfassen des Wissens‘ heisst (Platon, 1981). Eine englische Rezensentart, gefunden im The Concise Oxford Dictionary of Proverbs 1992, Seite 85: *„Experience is the father of wisdom, and memorie the mother“*. 1581 G. Pettite tr. S. Guazzo's *Civil Conversation I*, deutet auf Erfahrung und Gedächtnis als wichtige Teile von Wissen. Ich bin mir bewusst, dass „Wisdom“ eher mit Weisheit übersetzt wird. In Weisheit ist für mich die Handlungsebene eingeschlossen. So wie das Wissen im Unternehmenskontext auch die Handlungsebene beinhaltet. Dies nicht nur weil in einer sehr pointierten Definition von Wissen Peter Senge geschrieben hat *„Wissen ist die Fähigkeit zum erfolgreichen Handeln“* (Schneider, 2/2002, Seite 52), sondern weil ich dies im täglichen Leben so empfinde.

Bei der Definition von Wissen im Unternehmenskontext sind unbedingt die Definitionen der Begriffe Daten - Informationen - Wissen zu klären. Viele Missverständnisse entstehen, wenn bei der Definition von Wissen, Verwechslungen mit der Definition von Daten oder Informationen entstehen. In seinem Buch „Systemisches Wissensmanagement“ beschreibt Willke die Grundmerkmale dieser drei Begriffe wie folgt (Willke, 2001):

	Daten	Informationen	Wissen
<b>Basisoperation</b>	Codierte Beobachtungen	Systemisch relevante Daten	Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte
<b>Restriktionen</b>	Zahlen Sprache/Texte Bilder	Information ist systemrelativ	Gemeinsame Praxis „community of practice“
<b>Herausforderung</b>	Innovative hybride Formen	Informationsaustausch	Wissens-Transfer

Abb.1, Merkmale der Grundbegriffe (Willke, 2001, Seite 13).

Michael Polanyi machte bereits 1958 die Unterscheidung in explizites und implizites Wissen (Willke, 2001). Das explizite Wissen ist in irgendeiner Form dokumentiert. Heute vielfach auch elektronisch. Mein Arbeitgeber hat ein umfassendes Angebot an explizitem Wissen - oder sind dies Informationen? - im Intranet. Es kann einfach verteilt werden. In einem komplexen Umfeld jedoch ist es wenig optimal einsetzbar, da dort der Kontext wichtig ist für ein richtiges Verstehen.

In unserem Betrieb ist das schriftliche Festhalten einer Standard-Dienstleistungspalette sehr schwer umsetzbar, da für fast jeden Kunden individuelle Dienstleistungen gefordert sind. Dort ist der Mitarbeiter mit seinen Detailkenntnissen gefordert, die ihm erlauben gemäss dem Kontext das Verlangte umzusetzen.

Mit dem impliziten - oder „tacit“ - Wissen ist das Wissen gemeint, das ich gar nicht weiss, dass ich es habe. Sozialisation ist der Erwerb des impliziten Wissens durch gemeinsames Handeln, oder Nachmachen (Willke, 2001). Der Kreislauf vom implizitem und explizitem Wissen kann wie folgt dargestellt werden:

Übergang von  Zu	<b>implizitem Wissen</b>	<b>Explizitem Wissen</b>
<b>implizitem Wissen</b>	<b>Sozialisation</b>	<b>Externalisierung</b>
<b>explizitem Wissen</b>	<b>Internalisierung</b>	<b>Kombination</b>

Abb. 2, Modi der Wissensgenerierung in Organisationen, (Willke, 2001, Seite 15)

Nach Willke kann das Wissen in personales und organisationales Wissen aufgeteilt werden. Mit meiner Beobachtungskompetenz (wie und was sehe ich), meinen Relevanzmustern (meinen Werten und Normen im Kopf) und meinen Erfahrungswelten erarbeite ich mein personales oder individuelles Wissen. Das organisationales Wissen bildet sich dank systemischer Kognitionen (in der Organisation erhaltene Erkenntnisse), Wertmuster, Organisationskulturen, Regelsystemen und Praxisroutinen (Willke, 2001).

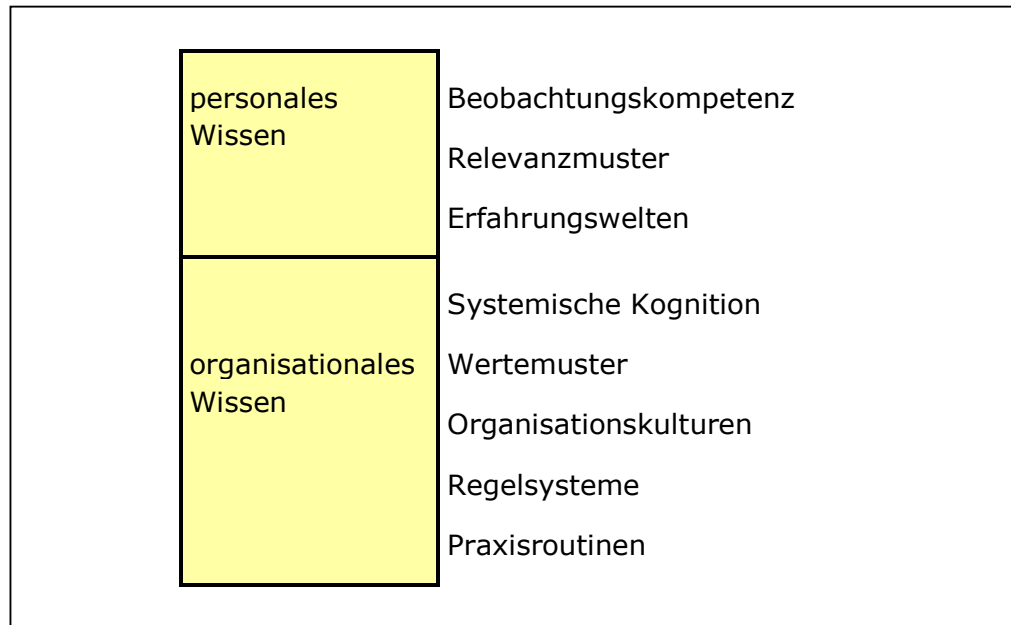


Abb. 3, Personales und organisationales Wissen ( Willke, 2001, Seite 18).

Dieses organisationale Wissen kann mit kollektivem Lernen gewonnen werden. Dies jedoch nur, wenn im gemeinsamen Erfahrungsumfeld mit gemeinsamen Ambitionen und Richtlinien dafür gesorgt wird, dass die Organisation mit allen Beteiligten eine gemeinsame Wirklichkeit konstruiert. Dazu gehört auch eine gemeinsame Sprache. (Schütt, 2000).

Wendy Bukowitz benutzt neben dem Begriff Wissen, im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement auch „geistiges Vermögen“, „wissensbasierte Aktiva“ und „immaterielle Anlagewerte“ (Bukowitz/Williams, 2002).

Die Firma Arthur Anderson definiert Wissen und dessen strategische Bedeutung für ihr Unternehmen mit der Formel  $K=(P+I)^S$ . Wissen (**K**nowledge) ergibt sich dabei als Resultat aus Mitarbeitern (**P**eople) und **I**nformation, die durch **T**echnologie (symbolisiert durch das Pluszeichen) verbunden werden. Potenziert wird diese Formel durch das Teilen von Wissen (**S**haring) (Probst et al., 1999, Seite 245).

Ein Autor, der Wissen ebenfalls mit einer Formel zu definieren versuchte, ist Mathieu Weggemann. Seine Formel lautet:  $W=I*EFE$ . Wissen als Produkt von **I**nformation, **E**rfahrung, **F**ertigkeit und **E**instellung (Weggeman, 1999, Seite 39).

Ein Projekt von „Brot für Alle“, welches in der Fastenagenda 2002 vorgestellt wurde, verlangt, dass Wissen zum Allgemeingut gemacht wird. In Bangladesch arbeitet die Gemeinschafts- und Entwicklungsbibliothek an einem Netzwerk,



welches über das ganze Land verteilt ist und zum Ziel hat Wissen - auch hier handelt es sich meiner Meinung nach (gemäss Definition Willke, 2001) um Informationen - einem weiten, aber armen Publikum zugänglich zu machen.

Für mich hat Wissen in diesem Zusammenhang folgende Merkmale: eine Struktur der Informationen ist vorhanden, diese sind in einem Kontext verankert und hängen von diesem ab. Das Verhalten, die Erfahrung, Fertigkeit und Einstellung der Informationsträger steuern die Verteilung und den Nutzen des Wissens für ein Unternehmen.

### **1.2.2. Gibt es Wissensmanagement?**

Prof. Fredmund Malik schrieb im „manager-magazin.de“ einen Artikel unter der Überschrift „Wissensmanagement - auch dieser Kaiser ist nackt“. Kurz zusammengefasst sagt er darin, dass der Begriff „Wissensmanagement“ ohne jede Aussagekraft ist (Malik, 2001). Wenn wir andere Autoren konsultieren, klingt es auch anders.

Als Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer „intelligenten“ Organisation kann Wissensmanagement (WM) bezeichnet werden. Das WM sollte dabei als interner Geschäftsprozess organisiert sein, der auf alle andern Prozesse, und damit Dienstleistungen und Produkte, wirkt (Willke, 2001).

Für Gilbert Probst ist Wissen die einzige Ressource, welche sich mit Benutzen vermehren lässt, dadurch muss diese Ressource auch „betreut“ werden. Dies kann auf vielen Ebenen geschehen und operativ oder strategische Seiten haben (Probst et al., 1999).

Ist eine Existenz des WM dadurch nachgewiesen, dass das Wort in aller Munde, bzw. in aller Schreibe ist? Viele fragen sich wie weit dies eine Modeerscheinung ist, oder ob wirklich etwas dahinter steckt. Wir alle haben sicher schon die eine oder andere Management-Mode erlebt. Warum sollten wir dieser mehr Beachtung schenken? Peter Schütt sieht uns in einem weltweiten Umbruch, der uns von den taylorischen Rationalisierungsmethoden wegbringt, da die Denkprozesse der Wissensarbeiter nie mit analytischen Beobachtungen rationalisiert werden können. Um in diesem Umbruch überleben zu können, braucht es das WM, um die Produktivität in der Zukunft zu steigern (Schütt, 2000)

Um die Schäden, die durch vergangene „Reengineering-“, oder tayloristischen „Restrukturierungs-“, Prozesse verursacht wurden, korrigieren zu können, brauchen wir das Wissensmanagement. Dieses WM soll einen Rahmen schaffen, wo die nötige Vernetzung wieder aufgebaut wird, die mit dem Verschwinden des Mittelmanagements gekappt wurde. Auch will es ein nochmaliges Vermindern des Organisationsgedächtnisses verhindern (Bukowitz/Williams, 2002).

Für Prof. Dr. Klaus North von der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. gehört das Wissensmanagement in eine noch fehlende vierte organisatorische Di-

mension: die Wissensorganisation. Dies als Ergänzung zur hierarchischen/funktionalen Organisation (1. Dimension), der Prozessorganisation (2. Dimension) und der Projektorganisation (3. Dimension). Da diese drei Dimensionen schlecht gerüstet seien für den Umgang mit Wissen und dessen langfristiger, vernetzter und systematischer Nutzung für die ganze Organisation, braucht es diese vierte Dimension. (North, 2002, Internet)

Für mich ist nicht nur klar, dass Wissen und Management zusammenpassen, sondern auch, dass es Wissensmanagement gibt, dass es dies schon immer gegeben hat - manchmal eher auf Zufall aufbauend - und immer bewusster geben wird.

### **1.2.3. Mensch und Technik im Wissensmanagement**

Wenn wir uns ein wenig mit der Geschichte der Menschheit befassen, stellen wir fest, Wissen wird vermittelt, seit es Menschen gibt. Zu wissen, welche Beeren geniessbar sind, und welche Beeren nicht, hatte einen erheblichen Einfluss auf die Lebenserwartung eines Menschen. Lange Zeit geschah diese Vermittlung sehr gesamtgesellschaftlich. Als Beispiel kann Leonardo da Vinci angesehen werden. Er hatte sowohl ein hervorragendes „kulturelles“ wie „technisches“ Wissen. Mit der Technik des Buchdrucks wurde erstmals die Weitergabe von Wissen personenunabhängig. Das Computerzeitalter verstärkte den Einfluss der Technik nochmals.

Denken wir an den ausgeträumten Traum der Künstlichen Intelligenz. Schade, dass die Erfahrungen dieses Scheiterns nicht für die Umsetzung des Wissensmanagements genutzt wurden. Durch Festhalten, welche Ideen, in welchem Zusammenhang, warum nicht so funktionierten wie von den Initianten vorgestellt, und was bei einem nächsten Versuch anders angegangen werden sollte, hätten die Forscher ja bereits bewusstes Wissensmanagement betrieben.

Was heute vielfach als Wissensmanagement angeboten wird, sind reine technische Datenverwaltungssysteme. In vielen Unternehmen wurde festgestellt, dass diese nicht benutzt werden. Wenn man genau hinsieht, stellt man fest, dass die entsprechende Kultur dazu fehlt. Sprich: die Menschen wurden bei den ganzen Systemen vergessen (Sturz, 2001).

Wir lernen bereits in der Schule, dass Wissen Macht ist, dies wird bei der Berufslehre oder dem Studium noch verstärkt. Meine Existenz hängt ab von meinem Wissen. Meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt hängen von meinen Schul-, Studium- und Lehrabschlüssen ab. Mit diesem Werdegang ist es logisch, dass zuerst die bei den Menschen vorhandene existenzielle Angst vor Machtverlust alle Versuche zur Einführung von Wissensmanagement zum Scheitern verurteilt. Dies kann umgangen werden, wenn mit einer Kultur des Lernens aus Erfahrung und Irrtum(Fehler), des Vertrauens und der Offenheit gearbeitet wird (Hübner, 2002). Anders gesagt: wenn eine soziale Organisation davon ausgeht, dass ihre

Mitglieder selbständige, verantwortungsvoll handelnde Subjekte sind, bestehen Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung.

Peter M. Senge wurde in einem Interview im Sommer 1995 die folgende Frage gestellt: „*Was würden wir sehen, wenn wir eine lernende Organisation betreten?*“ (Senge, 1990, Seite 502). In seiner Antwort erwähnte er unter anderem, dass den Menschen wirklich wichtig sein muss, was sie tun. Ohne diese Grundvoraussetzung des Lernens wird kaum jemand ernsthaft motiviert sein, sich in einen schwierigen Lernprozess einzugeben.“ (Senge, 1990) Ich kann bestätigen, dass die meisten Lernprozesse schwierig sind. Da die beim Wissensmanagement beteiligten Menschen Lernprozesse durchlaufen müssen, um die Technik erfolgreich einsetzen zu können, braucht es die entsprechende Kultur, welche die Mitarbeiter motiviert, sich auf schwierige Lernprozesse einzulassen. Leider ist mit der meist vorherrschenden Kultur das Fördern vieler Lernhemmnisse institutionalisiert. Dazu gehören unter anderem, dass ich meine Funktion mit meiner Identität verwechsle, dass immer jemand anders Schuld hat, und dass ich mit aggressivem Verhalten frühzeitig angreife (ich weiss zwar nicht genau was, aber ich tue etwas!). Die Organisationen lernen trotz dieser Lernhemmnisse. Wenn aber diese Hemmnisse erkannt werden und ein Kulturwandel initiiert wird, kann die Organisation um ein vielfaches schneller lernen und damit bei den wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen vorne dabei sein. (Senge, 1990)

Die ganze Informationstechnologie hat auch Gutes. Ohne diese Techniken geht vieles nicht. Sie darf aber nicht im Vordergrund sein, sondern soll im Hintergrund helfen, den motivierten und engagierten Menschen eine gute Arbeit zu ermöglichen. Wenn das Zusammenspiel klappt, ist ein erfolgreiches WM möglich.

#### **1.2.4. Was ich unter Wissensmanagement verstehe.**

Unter Wissensmanagement verstehe ich nicht nur die Verwaltung oder Betreuung von Daten und Informationen alleine. Nach meiner Ansicht geht es im Wissensmanagement darum, die nötigen Voraussetzungen - Vorbereitung und Verbindung von Menschen und Technik - zu schaffen, dass alle Fähigkeiten, Erfahrungen, Daten und Informationen - kurz das Wissen - aller Elemente des sozialen Systems „Organisation“ für den Organisationszweck nutzbar gemacht werden können. Dies mag es als Zufallsprodukt immer schon gegeben haben. Mit dem Wissensmanagement jedoch soll dies dauerhaft und bewusst eingesetzt werden. Dadurch wird das Wissensmanagement zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Nebenbei ist dann der Kaiser „Wissensmanagement“ auch nicht mehr nackt.

## 1.3. Theoretische Grundlagen

### 1.3.1. Systemischer Ansatz

Damit wir grundsätzlich mit Erfolgchancen rechnen können, müssen die verschiedensten Elemente eines Systems im Zusammenhang gesehen werden. Diese Elemente sind die gesellschaftlichen, organisationalen, technologischen und individuellen Faktoren. Unter diesen Voraussetzungen können wir von einem systemischen Ansatz ausgehen (Willke, 2001). Die Grundthese von Systemmodellen ist, dass sich komplexe Probleme nur lösen lassen, wenn man seine Aufmerksamkeit auf alle Elemente richtet, nicht nur auf einzelne, z.B. die Technik. Das hier zugrunde liegende Systemmodell ist dasjenige von „Sozialen Systemen“ als Systeme handelnder Personen. Die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden erklärt „systemisch“ in zwei Sätzen: „*Alles ist vernetzt. Alles ist erfunden*“ (WSFB-Newsletter März 2002 ). Ich persönlich möchte den zweiten Satz anders formulieren: „*Alles ist konstruiert*“. Dies in dem Sinne, dass Menschen aufgrund ihrer individuellen Bilder und Werte eine Situation wahrnehmen und aus dieser konstruierten individuellen Wirklichkeit ihr Handeln begründen.

Peter M. Senge nennt das Systemdenken „die fünfte Disziplin“ (Senge, 1990). Er erklärt dem Leser, dass die Schönheit eines Menschen oder einer Blume oder eines Gedichts damit zusammen hängt, dass diese ein harmonisches Ganzes bildet. Mit dem Systemdenken schaffen wir die Voraussetzungen, um mit *dynamisch komplexen* Situationen umzugehen. *Dynamische Komplexität* zeichnet sich dadurch aus, dass Ursache und Wirkung subtil, und langfristige Folgen nicht offensichtlich sind. Die *Detailkomplexität* dagegen hat eine Vielzahl von veränderlichen Größen. Diese werden meistens ausgiebig beachtet und führen gerne dazu, dass vor lauter Bäumen der Wald nicht mehr erkannt wird. Wichtig in diesem Systemdenken ist auch der Feedbackprozess. Dies nicht im Sinne von Lob oder Kritik, sondern als Grundsatz, wonach jeder Einfluss sowohl Ursache als auch Wirkung ist. Die systemische Denkweise hilft, unsere Aufmerksamkeit von passiven Punkten - die fest drücken, aber geringe Hebelwirkung haben - auf aktive Zentren zu leiten, mit grosser Hebelwirkung (Senge, 1990).

### 1.3.2. Elemente des Wissensmanagements

Es folgt zuerst eine Übersicht der Kernprozesse des Wissensmanagements. Anschliessend gehe ich auf einige Methoden und Werkzeug im Wissensmanagement ein. Auf die meisten computergestützten Werkzeuge wie Messagingsysteme, Konferenzsysteme, „Schwarze Bretter“, Terminplanungssysteme, gemeinsame Datenlaufwerke, Data Warehouse, Inter- und Intranet gehe ich nicht speziell ein, da diese allgemein bekannt sind, und auch weit herum im mehr oder weniger effizienten Einsatz stehen. Ich möchte mehr auf Elemente eingehen, die noch weniger bekannt sind.

### 1.3.2.1. Kernprozesse

Probst hat die Kernprozesse des Wissensmanagement definiert. In enger Verbindung sind dies Wissensidentifikation (was ist für uns „Wissen“), Wissensbewahrung (wie wollen wir „Wissen“ lagern), Wissensnutzung (was machen wir mit „Wissen“), Wissens(ver-)teilung (wie und wo streuen wir unser „Wissen“), Wissensentwicklung (wie erarbeiten wir unser „Wissen“ und wie entwickeln wir es weiter) und Wissenserwerb (kaufen wir uns „Wissen“ ein). Änderungen in einem dieser Prozesse wird Auswirkungen auf die andern Prozesse haben(Probst et al., 1999). Er ergänzt diese Kernprozesse mit zwei weiteren Bausteinen, den Wissenszielen und einer Wissensbewertung. Somit besteht für Probst das Wissensmanagement aus acht Bausteinen. Diese Bausteine umreißen in etwa die möglichen Handlungsspielräume für die Wissensmanager. Er sieht dafür verschiedene Instrumente vor.

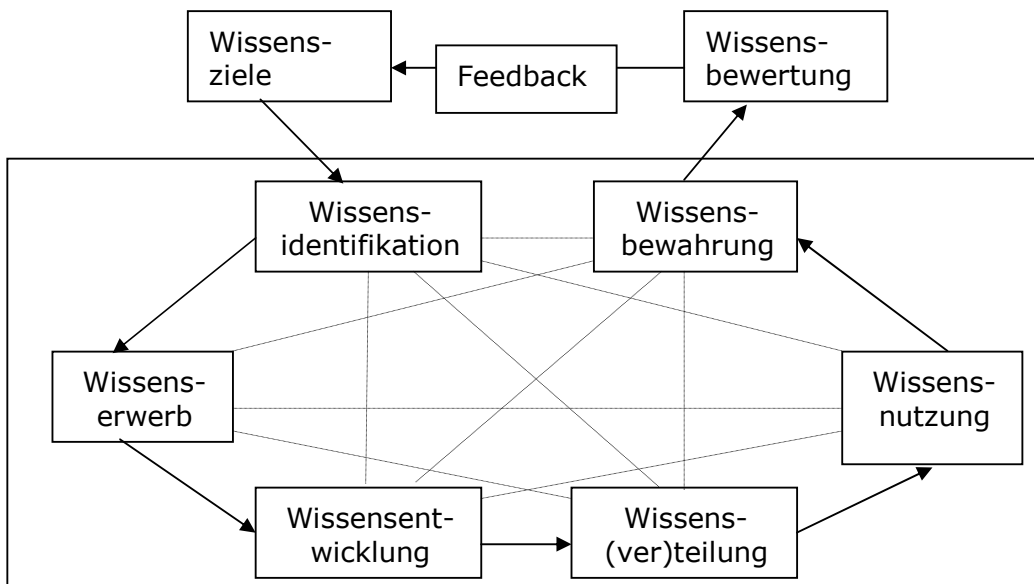


Abb. 4, Kernprozesse des Wissensmanagements (Probst et al., 1999, Seite 58)

Mir fällt bei all diesem auf, dass für eine Einführung des Wissensmanagements eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit und der Fehlertoleranz nötig ist. Wenn diese Kultur von der obersten Führungsetage vorgelebt wird, steigen die Chancen, dass auch in der „Produktion“ die Bereitschaft zur Umsetzung steigt. Denn wenn die „Produktion“ als Lernplatz benutzt werden soll, die das organisationale

Wissen des Unternehmens steigert, muss das gemeinsame Eigentum am erarbeiteten Wissen, die Gleichbehandlung aller Beteiligten ungeachtet der Hierarchie, die Risikobehagung und Offenheit (Probst et al., 1999) eine Selbstverständlichkeit sein, die von allen im Unternehmen gelebt wird. Wenn dies so ist, ist echte Innovation möglich.

### 1.3.2.2. Instrumente des Wissensmanagements

Zu den Instrumenten für eine Dokumentation von Wissen, die weniger bekannt sein dürften, gehört der **MikroArt**, ein Instrument das von Helmut Willke entwickelt wurde (Willke, 2001). Im Anhang dieser Diplomarbeit habe ich ein Beispiel wie ich es versuchsweise anwende mit Fragen zu den fünf Punkten angefügt. Es geht dabei darum, dass nicht nur Daten und Informationen weitergegeben werden, sondern echtes Wissen. Wie will MikroArt dies erreichen? In der Abbildung 5 sehen wir dessen Hauptelemente.

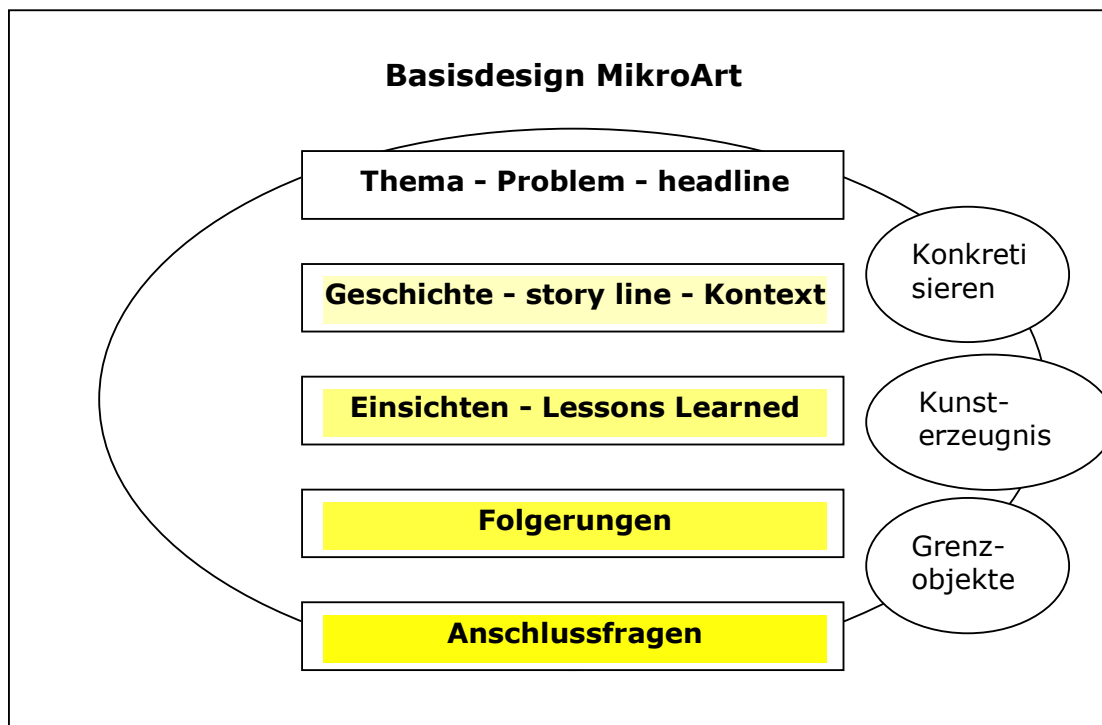


Abb. 5, Hauptelemente des MikroArt, (Willke, 2001, Seite 113)

Dadurch, dass zu einem Thema in einer bestimmte Form Daten und Informationen in einen Kontext eingebunden, individuelle Lernerfahrungen, Erkenntnisse, Ideen und Reflexionen sowie offene Fragen festgehalten werden, erreichen wir eine Externalisierung von implizitem Wissen und können es damit in das organisationale Wissen überführen. Zu den Merkmalen dieser Form gehören, dass der Autor eine Lernerfahrung aufzeigt, das heisst Wissen generiert. Er muss sich selber so klar darüber sein, dass er dieses Wissen schriftlich festhalten kann. Auch muss es so formuliert sein, dass andere seine Geschichte verstehen können. Im weiteren muss der Artikel veröffentlicht werden, damit er von anderen Personen im gleichen System genutzt werden kann. Der Artikel untersteht damit auch einer dauernden Überarbeitung und wird nicht alleine stehen. Gleichzeitig steigt er über alle Stufen des Geschäftsprozesses „Wissensmanagement“ wie in Willke beschreibt. (Willke, 2001, Seite 89). Die von Probst auch erwähnte „Lessons learned“ (Probst et al., 1999) gefällt mir eingebunden im MikroArt viel besser. Nach meinem Verständnis ist z.B. ein entwickeltes Konzept als „lessons learned“ alleine wiederum nur Information. Zum Wissen wird es erst mit dem mitgelieferten Kontext.

Der Name MikroArt kommt von Mikroartikel. Artikel weist auf eine Ähnlichkeit zu einem Fachartikel hin. Mikro weist auf eine Verkleinerung hin. Damit will bereits der Name aussagen, dass es nicht darum geht, einen Fachartikel zu schreiben. Es geht vielmehr darum, einen Text zu schreiben, der nur noch die komprimierte Aussage des Geschehens als Kern enthält (Willke, 2001). Dies auf maximal einer Seite zu den Bedingungen, wie wir sie vorher gelesen haben. Mit diesen recherchierten Informationen können wir in einem System eine Basis für einen kollektiven Lernprozess bilden. Dazu gehört auch, dass der Autor und die Leser eine gemeinsame Sprache sprechen, einen gemeinsamen Kontext haben. Dadurch kann beim Redigieren des MikroArt wie beim Lesen davon ausgegangen werden, dass einige Dinge als allen bekannt vorausgesetzt werden können. (Willke, 2001)

Helmut Willke schreibt: *Die Hauptaufgabe und Hauptschwierigkeit besteht darin, sich in irgendeiner Form der Routinisierung dazu zu zwingen, nach einer Lernerfahrung den Kern dieser Expertise schriftlich festzuhalten.* (Willke, 2001, Seite 109). Daraus schliesse ich, dass es für eine erfolgreiche Umsetzung entscheidend ist, wie der kollektive Lernprozess in Gang gesetzt wird, und vor allem wie er begleitet wird. Ohne modernes, erwachsenengerechtes Lernverständnis wird da nicht viel gehen. Damit allen guten Ausreden zum Trotz, hauptsächlich im Kern auf mangelnder Zeit begründet, ein Erfolg gelingt, hilft es, wenn die Personen merken, dass sie vom Austausch profitieren. Dies nicht nur als „Profiteure“ von der Expertise anderer, sondern vor allem als Autoren von „gewichtigen“ Beiträgen zur Bildung des organisationalen Wissens. Wie eine Routine für dieses oder andere Instrumente in Gang gesetzt werden kann, werde ich im nächsten Kapitel beschreiben. An meinem Arbeitsplatz habe ich begonnen, für meine Trainings bei Kunden dieses Instrument zu benutzen. Die Kollegen hatten Gelegenheit einige praktische Beispiele zu lesen. Der Sinn wird von allen anerkannt. Die einhellige Aussage war auch, dass das nochmals mehr Zeit für den administrativen Auf-

wand bedeute, und uns damit von der Hauptaufgabe - Vorbereiten und Halten von Kursen - ablenke. Ich bin überzeugt, dass mit der Zeit der Profit von den gesammelten MikroArt's den Aufwand bei weitem übersteigt.

Ein weiterer Aspekt, den es zu beachten gilt, ist, dass durch das Sammeln der verschiedenen Fälle die Möglichkeit besteht, die Expertise von vielen Mitarbeitern zu dokumentieren. Mit dem Zurverfügungstellen dieses Wissens an alle Mitarbeiter erreichen wir eine Intensivierung der Ausbildung, die auch mit modernen Modellen - vielfach auf elektronischer Basis - nicht erreicht werden kann. Diese Modelle haben einen grossen Nachteil. Sie liefern dem lernwilligen Individuum fertiges Lehrmaterial, wie es ein Buch oder ein Lehrmeister sind. Der Nutzen für die Ausbildung generell ist diesen Mitteln nicht abzusprechen.

Die Konstellation, in der MikroArt als Instrument eingesetzt werden sollte, ist die eines Wissens und Nichtwissen. Sie kommt zum Tragen, wenn die beteiligten Wissensarbeiter bereits über Wissen verfügen und im Alltag Sachen lernen, die andern Wissensarbeitern im gleichen System von Nutzen sein können (Willke, 2001). In einem kleinen Team wird so etwas mit grosser Wahrscheinlichkeit - zumindest informell - sehr gut laufen. Die Herausforderung liegt hier in der Grösse. Dort den gemeinsamen Erfahrungshintergrund zu finden, wird ein mühsamer Prozess sein. In grossen Gruppen ist es schwieriger, die kommenden Probleme vorauszusehen, das heisst zu wissen, was wir lernen sollten. Was dort bekannt sein wird, ist nur noch, dass auch morgen ein neues Problem kommt, für das es eine neue Lösung zu finden gilt (Willke, 2001).

Ein weiteres Werkzeug ist die „**Lerngeschichte**“ (**Learning histories**) wie es von George Roth entwickelt wurde (Willke, 2001). Da es im wesentlichen dem MikroArt ähnelt, gehe ich nicht näher darauf ein.

Die von vielen Autoren erwähnten **Wissenskarten** erscheinen mir als eher statisches, bzw. lineares/mechanistisches Aufzeigen von dem, was ein Unternehmen weiss, wo das Wissen zu finden ist, was noch zu lernen ist, was gelernt wurde und wie die Geschäftsprozesse und Wissensträger miteinander verzahnt sind (Nohr, 2000). Als wichtige Punkte müssen beachtet werden: Wissenskarten....

- ...können interne Machtverhältnisse nach unten verschieben

- ...dürfen nicht statisch sein

- ...dürfen die Privatsphäre nicht verletzen

- ...sind niemals fertig

- ...sind bei Arbeitsplatzabbau nicht realistisch

- ...benötigen ein gemeinsames Vokabular

- ...setzen voraus, dass im gesamten Unternehmen der Ressource „Wissen“ ein hoher Wert gegeben wird (Probst et al., 1999).



Die Nachteile beim Erstellen dieser Wissenskarten - wie Zeitaufwand, falsche Interpretationen durch Leser, Transparenz des Unternehmens auch für Konkurrenz/Kopf„geld“jäger - müssen bei jeder Organisation, die damit arbeiten will, gesehen werden. Zu wissen, was die Organisation weiss, wo was zu finden ist, wer die Wissensträger sind, was noch zu lernen ist und was gelernt wurde, ist ganz sicher auch vorteilhaft (Nohr, 2000).

Ein weiteres Instrument im Dienste des Wissensmanagements können auch **„gelbe Seiten“** sein. Etwas banaler ausgedrückt: Mitarbeiterprofile. Das Individuum als kleinstes Element in der Organisation kann mit diesem Instrument umfassend erfasst werden. Was als Inhalt alles benötigt wird, Standort, beruflicher Hintergrund, spezielle Aktivitätsfelder, Ausbildung (Probst et al., 1999) kann dem Zweck der Organisation entsprechend definiert werden. Danach gilt es durch das Beachten verschiedener Aspekte Voraussetzungen zu schaffen, damit die Teilnehmer der Organisation in Eigenverantwortung diese Daten erfassen. Diese Aspekte sind Unternehmenskultur, Aufwand für Mitarbeiter (sei es bei der Erfassung, sei es nachher als möglicherweise „gefragter“ Experte), Vertrauen in die Technik und den Gebrauch, Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeiter, Ausbildung und Motivation der Mitarbeiter (Probst et al., 1999). Welche Werte in einem Unternehmen gelebt werden, kann für eine erfolgreiche Einführung dieses Instrumentes ausschlaggebend sein. Wenn dank Lohnanreizsystemen hoher Konkurrenzdruck besteht innerhalb einer Organisation, oder das Topmanagement nicht mitmacht, wird sich kaum ein allgemeines Beitragen zum Gelingen ergeben. Dadurch, dass die Mitarbeiter selber die Daten erfassen, ergeben sich keine Probleme im Datenschutzbereich. Auch wird es einfacher für den Mitarbeiter einzusteigen, da er selber Meister „seiner“ Daten bleibt. Wenn die Vorteile für alle Mitarbeiter sichtbar sind, kann dieser Methode Erfolg beschieden sein. Monetäre und nicht-monetäre Anreize wie von Probst (Probst et al., 1999) empfohlen, ziehe ich in starke Zweifel. Ich gehe davon aus, dass Menschen etwas leisten wollen. Diese Motivation wird kaum durch monetäre Anreize geschaffen, sondern durch Übergabe von Verantwortung, Raum für eigene Ideen und Vertrauen.

Ein in meinen Augen erfolgversprechendes Element können die Wissensgemeinschaften oder auf Neudeutsch **„Communities of Practice“** (CoP) sein. Ulrich H. Schneider bezeichnet diese Gemeinschaften als Keimzellen von Wissensökosystemen (Schneider, 2/1999). Er vergleicht diese CoP's mit den Zünften, die ebenfalls praxisorientiertes Wissen professionell weitergaben. Die Zünfte hüteten mit den einzelnen Meistern jedoch eifersüchtig das Wissen, das für sie Macht bedeutete. Die Neuerungen mussten damals von den Gesellen auf Wanderschaft im informellen Austausch erforscht werden. Diese informellen Kollegennetzwerke kommen den CoP's näher als den Zünften. Zum Wachsen benötigen diese Gemeinschaften eine offene Unternehmenskultur, welche die Vertrauensgrundlagen für diese sich selbst organisierenden und steuernden Netzwerke anbietet (Schneider, 2/1999). Ganz ohne formelle Mitsteuerung wird es kaum gehen. Eine Organisation wird sich keine Zellen erlauben können, die eine Eigendynamik entwickeln, die nicht dem Systemzweck dienen. Dass das Erhalten von

zweckdienlichen informellen Gefässen eine Gratwanderung ist, muss allen Beteiligten bewusst sein. Dabei helfen sicher hohe Selbst- und Sozialkompetenzen. Das Mitglied, welches in der CoP begangene Fehler zur Schuldzuweisung benutzt, wird schnell zum Untergang einer solchen Gemeinschaft beitragen. Dass eine Erfahrungsaustausch-Gruppe eine echte CoP wird, braucht den regelmässigen physischen Kontakt ebenso wie formellen Wissensaustausch über moderne elektronische Kommunikationsmittel und vor allem handlungskompetente Menschen. Wobei ich selber erlebt habe, wie trotz aller erdenklicher Unterstützung durch die Organisation das ganze ein reines Abrechnungstreffen wurde ohne jeden Wissenszuwachs.

Weitere Elemente können diverse „**Wissensmarktplätze**“ sein. Ein ganz wichtiger ist bestimmt die Cafeteria. Wie weit dort expliziertes Wissen für das Unternehmen gesammelt werden kann, ist jedoch sehr schwer herauszufinden. Aufmerksame Mitarbeiter können dafür sorgen, dass vom Austausch um den Kaffee oder Tee das Wichtigste in die Arbeit einfließt. Damit dies möglich wird, ist wiederum eine Kultur nötig, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter fordert und fördert.

Ob diese Instrumente erfolgreich eingeführt werden können, hängt davon ab, wie im System die Unterschiede von Daten, Informationen, Wissen und Expertise geklärt werden können. Entscheidend wird sowieso nicht das Instrument sein, sondern die Fähigkeit des Systems, die Verschränkung vom Lehren und Lernen zu verinnerlichen (Willke, 2001). Wenn Lernfähigkeit und Innovationskompetenz nicht mehr private Tugenden der Mitarbeiter sind, sondern die wichtigen Merkmale des Systems, dann sind wir auf gutem Wege.

### **1.3.3. Umsetzung von Wissensmanagement**

Kann mit den erwähnten Elementen das Wissen nun gemanagt werden? So einfach geht die Umsetzung nicht. Damit es mehr wird als all die vergangenen Management-Moden, die früher oder später sang- und klanglos begraben werden, braucht es viel Arbeit und Wille von allen. Das verantwortliche Projektteam muss mit guten Fragen herausfinden, zu welchem Zweck die Organisation Wissensmanagement einführen will. Ich bin überzeugt, dass in vielen Branchen das Wissen um die Kundenwünsche, um die gesetzlichen Anforderungen, um die Entwicklungen in andern Abteilungen und andere strategisch wichtige Punkte laufend wichtiger wird und schlussendlich über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden wird. Die Produktionsfaktoren Kapital und Zeit werden an Wichtigkeit einbüßen. Wie muss nun aber vorgegangen werden, damit das Wissensmanagement erfolgreich als Prozess eingeführt werden kann?

Huber schreibt in der Einleitung des Papiers „Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagement“: „*Es geht um Menschen*“ (Huber, Januar 2000). Er erklärt weiter, dass das Wissensmanagement viel mehr mit weichen Faktoren zu tun hat als mit Technik. Es liegt kaum jemals an zu wenig Informationen oder

Daten. Auch ist das Wissen meistens vorhanden. Es fehlt jedoch am Einbinden von Informationen in den entsprechenden Kontext und am Teilen vom Wissen (Huber, Januar 2000). Nur schon der Entschluss des Managements wird von der Belegschaft als Störung des Status Quo empfunden und führt in eine Chaosphase. In der Integrationsphase wird aus dem ungeordneten Knäuel langsam wieder ein geordnetes Bild, das in einen neuen Status Quo führt (und alle freuen sich auf das nächste neue Element!). Diese Entwicklung von Gruppen oder Unternehmen wie sie Virginia Satir beschreibt (Huber, Januar 2000) ist mir aus eigener Erfahrung bestens bekannt. Mit dem Wissen um diese Entwicklungsphasen ist es einleuchtend, dass bereits ganz am Anfang die kommenden Nutzer einbezogen werden müssen, damit die Chance besteht, überhaupt auf Akzeptanz zu stossen. Die besten technischen Lösungen werden nutzlos sein, wenn sie niemand füttert. Siemens Nixdorf startete ihre Wissensinitiative mit einem Plakat, das vernetzte Köpfe zeigte. Gedacht als Bild für eine kraftvolle gemeinsame Intelligenz, wurde dies jedoch von Mitarbeitern eher als „Melkmaschine“ empfunden (Schneider, 1/2001). Der Faktor Furcht, Unsicherheit und Zweifel, der die erwähnte Chaos-Phase kennzeichnet, ist vielfach der Grund für das Scheitern. Dies gilt selbstverständlich nicht nur für „Wissensprojekte“. Schneider zitiert in seinem Bericht Hermann Simon: *„Machen Sie sich(...) nicht zu viele Sorgen über das Schlagwort Wissensmanagement. Fördern Sie stattdessen eine offene Unternehmenskultur. Sorgen Sie für intensive Kommunikation in vertikaler und horizontaler Richtung. Und machen Sie nicht diejenigen nieder, die auch negatives Wissen offen thematisieren und ansprechen.“* (Schneider, 1/2001). Ich sehe in diesem Zusammenhang zusätzlich die Notwendigkeit von klaren Vereinbarungen, die den Mitarbeitern die Sanktionen aufzeigen, wenn sie ihre Lernunfähigkeit beweisen wollen. Mit einer solchen Vereinbarung kann das Unternehmen signalisieren: Wir legen Wert auf eine Kultur des Teilens. Damit wird sie „einforderbar“, für das Unternehmen wie für den Mitarbeiter (Schneider, 1/2001). Diese Vereinbarung darf jedoch auf keinen Fall auf einer einseitigen Machtdemonstration beruhen. Sonst stösst das Ganze auf Widerstand.

Wenn bis jetzt eine Kultur des „jeder für sich“ herrschte, dann ist der Bildungsbedarf dort zuerst anzusiedeln. Herrschte jedoch bereits eine Kultur „zusammen sind wir erfolgreich“, kann die Bildung im detaillierten Umgang mit den gewählten Lösungen angesiedelt werden.

Wie wir gelesen haben, sind je nach Ausgangslage die Schwerpunkte anders zu setzen. Wo die Bildung einsetzen muss, wird klar vom Standort des Unternehmens bestimmt. Wie der Mensch lernt ist eher bekannt, als wie eine Organisation lernt, sofern dies überhaupt anerkannt wird. Mit Fragen können wir definieren was, wie, wozu und mit welcher Qualität gelernt werden soll (Willke, 2001). Peter Senge beschreibt in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“ vier Kerndisziplinen einer lernenden Organisation: Personal Mastery, Mentale Modelle, die gemeinsame Vision und das Teamlernen. Dazu kommt die übergreifende fünfte Disziplin: das systemische Denken (Senge, 1990). Wenn ich dank meiner personalen Kompetenz (Personal Mastery) Lernen als lebenslange Aufgabe begreife, und mir be-

wusst bin, dass meine Mentalen Modelle eine minimale Übereinstimmung mit den geistigen Landkarten meiner Teammitglieder bedürfen um ein gemeinsames - oder organisationales - Lernen zu ermöglichen, bin ich schon weit. Damit die geistigen Landkarten sich einander annähern können, sind nach Senge die Disziplinen „Gemeinsame Vision“ und „Teamlernen“ erforderlich (Willke, 2001). Ich muss hier anfügen, dass die gemeinsame Vision natürlich nicht von oben herab bestimmt werden darf, da sonst jegliches persönliche Engagement verhindert wird. Zum Teamlernen fehlen mir bis jetzt wirklich gelungene Beispiele. Ich habe erst sehr selten erlebt, dass mit echtem Dialog miteinander, statt mit Diskussionen gegeneinander, gelernt wurde. Am ehesten kann dies in einem Projekt, hinter dem alle Beteiligten stehen, erlebt werden. (Willke, 2001).

Das Thema Lernen ist in vielen Unternehmen präsent, jedoch selten formell anerkannt (Bukowitz/Williams, 2002). Den Lernprozess - als Mittel um Wettbewerbsvorteile zu schaffen - formell anzuerkennen ist eine Herausforderung für viele Organisationen. Das Schaffen eines „gemeinsamen Wertehintergrund“ wo Erfolge und Niederlagen gleichwertig angenommen werden um daraus zu lernen, gehört nicht zu den üblichen Tätigkeiten einer Organisation. In jedem Unternehmen wird gelernt, dies jedoch selten absichtlich, und es wird zuwenig genutzt. In vielen Betrieben heisst handeln Aktionen machen. Dass Lernen auch handeln sein kann, wird vielfach missachtet, da es unsichtbar bleibt und daher als Nichtstun missverstanden wird (Bukowitz/Williams, 2002). Wenn die betroffenen Leute den Brand erst als gelöscht betrachten, wenn sie darüber nachgedacht haben, wieso dieser überhaupt entstanden ist, dann ist dies ein Zeichen, dass diese Organisation das „sich Zeit nehmen um nachzudenken“ fördert. Dies zu fördern, heisst die Lernfähigkeit zu fördern.

Dass Arbeit Spass macht, oder krank, ist eine vielfach gehörte Redewendung. Aus eigener Erfahrung kann ich sie bestätigen. Wenn ich Freude an der Arbeit habe, weil ich Zeit habe etwas zu machen, darüber nachzudenken und Fehler, Misserfolge und Missverständnisse benutzen kann, um etwas zu lernen, fühle ich mich wohl. Wie Bukowitz schreibt: *„Ein Umfeld, in dem man nicht versucht, jemandem die Schuld zuzuschieben, und in dem Fehler ehrlich gemeldet werden, ist die beste Methode, um die mögliche Gefahr eines zukünftigen völligen Systemzusammenbruchs zu bannen.“* (Bukowitz/Williams, 2002, Seite 185). Wenn wir dann die Fehler noch umtaufen in Lernchancen, dann scheint es nochmals einfacher.

Gelernt wird immer. Gewisse Lernhemmnisse schränken jedoch das Lernen immer wieder ein (Senge, 1990). Vielfach verwechselt der Einzelne seine Stellung mit seiner Identität. Dies kann zu folgenden Bemerkungen führen „ich bin gemacht für die Buchhaltung, ich kann gar nicht ins Marketing“. Dies ist auch ein Zeichen von nicht vorhandenem systemischen Denken. Da sind wir schon beim nächsten Hemmnis, „etwas anderes ist schuld“. Wenn wir die Wirkung unserer eigenen Handlung nicht mehr wahrnehmen, sobald sie ausserhalb unseres „Tellers“ stattfindet, dann ist es verständlich, dass wir die Schuld jemandem aus die-

ser Aussenwelt zuschieben. Ein weiteres Lernhemmnis ist sicher, dass wir darauf trainiert sind, das Geschehen als Ereigniskette zu sehen (Senge, 1990). Dass alles immer Ursache und Wirkung sein kann, auch wenn teilweise viel Zeit verstreicht, bis etwas Wirkung zeigt, ist vielen unbekannt. Da spielt halt die Evolution auch noch mit. In der Steinzeit verlangte der Bär direkt vor dem Jäger eine ganz klare schnelle Entscheidung. Hier war nur eine kurze Zeitspanne zwischen dem Handeln und den Folgen. Sofern der Jäger das Treffen überlebte, hatte er die Chance, daraus etwas zu lernen. Heute sind für viele Handlungen die Wirkungen erst mit starker Verzögerung feststellbar. Da die Menschheit heute noch sehr viel von der Jäger- und Sammlerkultur mit sich führt, hat sie vielfach Mühe, Ereignisse als Wirkung von „alten“ Ursachen anzuerkennen.

Bei der Umsetzung von Wissensmanagement-Projekten ist neben der Bildung und den Lernhemmnissen auch die Unternehmenskultur wichtig. Prof. Bullinger *„...Darüber hinaus sind die Randbedingungen zu schaffen, die die Mitarbeiter im Unternehmen dazu veranlassen, ihr Wissen zu teilen. (...) Nur wenn Mitarbeiter Vertrauen in ihr Unternehmen haben, sind sie bereit, ihr Wissen weiterzugeben.“* (Huber, Januar 2000, Seite 10). Wenn ein Unternehmen den Erfolgsfaktor „Wissensmanagement“ in die Unternehmensstrategie einbezieht, und damit das Topmanagement den Stellenwert von Wissen als Ressource bewusst kommuniziert und selber auch lebt, ist eine weitere Stufe zum Erfolg erklommen. Wie Jörg Trojan und Uwe Döring-Katerkamp in einer Studie herausfanden, ist die geringe Anerkennung für Wissensmanagement bei den Mitarbeitern auf drei Faktoren zurückzuführen (Trojan, 2002):

Erstens: Die Mitarbeiter sind schlecht für den Nutzen von Wissensmanagement sensibilisiert.

Zweitens: Wissen als Produktionsmittel hat bisher nicht den Stellenwert und damit die Ernsthaftigkeit anderer Produktionsmittel erhalten.

Drittens: Den Tätigkeiten im Rahmen von Wissensmanagement wird bewusst oder unbewusst ein Sonderstatus verliehen.

Wir sehen uns hier wieder mit der Situation konfrontiert, dass in diesen Unternehmen wahrscheinlich die Situation „jeder für sich in seinem Garten“ herrscht. Da gilt es zuerst die Kultur des Vertrauens aufzubauen, die bei den Mitarbeitern eine Sensibilisierung für den Nutzen des WM zulässt. In einer Kultur des Vertrauens und gegenseitigen Respekts kann dann auch die Frage auftauchen: „Wie können wir Wissen als (eine) Ressource einsetzen, um unsere gegebenen Aufgaben besser zu lösen?“ (Trojan, 2000). Mit dem dritten Punkt, dem Sonderstatus, sind wir beim für mich leidigen Thema Anreize. Ich schicke voraus, dass ich der Ansicht bin, die Arbeit soll Spass machen, und nicht der Bonus, den es dafür gibt. Es ist in meinen Augen nicht zweckdienlich, das Mitmachen der Mitarbeiter über Anreize zu entfachen. Das Interesse der Mitarbeiter gilt dem Anreiz, und nicht der Sache, in diesem Falle dem Wissensmanagement. Ich komme zurück auf etwas, das ich weiter oben bereits erwähnte, klares Commitment des Unterneh-

mens, welches für alle „einforderbar“ ist. Erst wenn Tätigkeiten rund um das WM als völlig normal anerkannt werden, können diese von den Beteiligten als normaler Bestandteil ihrer Arbeit anerkannt werden (Trojan, 2000).

In eine für Wissensmanagement erfolgsversprechende Kultur gehört auch das Fördern von Freiheit, im Sinne von Kreativität. Wenn sich die Angehörigen einer Organisation, nicht nur frei fühlen, sondern auch frei sind, sich einmal ausserhalb des gegebenen Rahmes zu bewegen - oder anders gesagt Regeln zu brechen - können diese beginnen, mit Ideen zu „spielen“. Dies führt ganz klar zu einem verwirrenden Unternehmensleben (Bukowitz/Williams, 2002). Nur in dieser Verwirrung entstehen Ideen, viele schlechte, einige mittelmässige und wenige gute. Wie gesagt entstehen diese Ideen nur in diesem Umfeld, auch die Nutzenschaffenden. Die Herausforderungen für die Unternehmen liegen hier im Raum und Zeit lassen für „Spiele“, sowie im Schätzen der Beiträge von allen Leuten der Organisation (Bukowitz/Williams, 2002). Was es braucht, vor allem kritische Voten von Untergebenen zu akzeptieren, haben wahrscheinlich schon alle selber erfahren, als Untergebene oder als Vorgesetzte. Von fehlender Loyalität bis Subversion ist alles zu hören. Die Frage: wie bringe ich die Leute dazu, einen Beitrag zum Austausch zu leisten? muss sich bei der Umsetzung jeder Betroffene immer wieder fragen. Wie gesagt, dies ist nicht einfach. Das häufige Scheitern von Veränderungsprojekten, seien es Restrukturierungen, Fusionen oder Einführen von Wissensmanagement sind der Beweis dafür.

Was ist noch wichtig für eine erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement? Die Informationstechnologie gehört sicher zu einem entscheidenden Faktor. Da ich nicht auf alle Möglichkeiten eingehen will, erwähne ich, was mir persönlich im Umgang damit wichtig ist. Die erste Frage, die in diesem Zusammenhang gestellt werden sollte, ist wiederum: welchen Zweck muss die Technik erfüllen? Es gibt Software-Lösungen für:

- das Strukturieren von Ideen
- die Kommunikation in Teams
- Dokumentenverwaltungssysteme
- Portale - seien es einfache Intra- oder Internetportale oder neuerdings Enterprise Information Portal (EIP) (Zeithammer, 2002).

Dieser Faktor darf jedoch erst detailliert angegangen werden, wenn die Strategie des Unternehmens bestimmt ist. Dabei sind die herrschende Unternehmenskultur und das Lernverständnis im Unternehmen ausschlaggebende Faktoren. Erst anschliessend kommen die gewählten Technologien zum Tragen.

### 1.3.4. Funktionen und Berufsbilder im Wissensmanagement

Hat die ganze Diskussion um das Wissensmanagement neue Funktionen und Berufsbilder hervorgebracht? Viel ist die Rede vom Wissensarbeiter in der Wissensgesellschaft als Weiterentwicklung des Industriearbeiters in der Industriegesellschaft (Willke, 2001). Diese Bezeichnung zeigt vor allem auf, dass wir uns in einem Umbruch befinden. Viele Erwerbstätige bemerken, dass sich ihre Arbeit gewandelt hat. Wenn ich als Bankangestellter vor 20 Jahren noch wöchentlich im Tresor von Hand physische Zinsscheine von Obligationen abschneiden musste, damit unseren Kunden die Zinsen gutgeschrieben wurden, wurde dies in den letzten Jahren praktisch vollständig von der Informatik übernommen, und die Coupons nur noch virtuell abgetrennt. Ich musste jedoch für die Tätigkeit „wissen“, was in den Computern geschieht. So hängt in der Erwerbstätigkeit immer mehr von meinem Wissen und Können ab, ohne dass sich meine Funktion wirklich geändert hat. Sicher verändert sich laufend das Berufsbild.

Was eher als „neue“ Funktion bezeichnet werden kann, ist der Wissensmanager. Peter Schütt zählt auf inhaltlicher Ebene folgende Anforderungen auf:

- Beratung
- Vorausdenken
- Kommunikation

Der Leiter des IT (Informationstechnologie)-Bereichs kümmert sich um die IT-Landschaft, der Wissensmanager dagegen um die Strategie, den Aufbau und die Umsetzung des Wissensmanagement und die Inhalte (Schütt, 2000). Er kann auch zum „Wissenshändler“ (Knowledge Broker) werden, das heisst die Person, die Wissen von einer Abteilung zur andern trägt.

Probst teilt den Wissensmanager auf in „Chief Knowledge Officer“, Kompetenzfeldverantwortlicher, Brückenbauer und Transparenzschaffer (Probst et al., 1999). Dies mit dem Hintergrund des eher mechanistischen Kernprozess „Wissensmanagement“. Für mich widerspricht eine solche Aufteilung der Unternehmenskultur von Vertrauen und Freiheit, wie wir weiter oben gesehen haben. Da wird dem Wissensmanagement ein Sonderstatus gegeben, welcher der erfolgreichen Umsetzung in meinen Augen entgegenwirkt. Der Wissensmanager, der dafür sorgt, dass die Strategie des Unternehmens so unterstützt wird, dass die Erstellung, die Verteilung sowie die Nutzung von Wissen für alle Beteiligten ganz alltäglich in ihre Arbeit einfließt, der erfüllt eine sinnvolle Funktion.

Eine Funktion, die mir sehr sympathisch ist, ist der Lernberater im Unternehmen ([www.people-value.de/tool6a.htm](http://www.people-value.de/tool6a.htm), 24.1.2002). Das Schaffen einer solchen Stelle in der Organisation erscheint mir besonders sinnvoll. Sich um die Lernerfahrungen der Mitarbeiter kümmern, diese auswerten und der Firma so zur Verfügung stellen, dass damit die Betriebsblindheit etwas gemildert werden kann, müsste von allen Geschäftsleitungen sowieso gepflegt werden.

Interessant ist auch das Kursangebot. Die Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, bietet einen Kurs an „Wissensmanagement - Neue Chancen für das HRM“. Das Zentrum für Prozessgestaltung Aarau, an der Fachhochschule Aargau bieten einen Nachdiplomkurs „Knowledge-Worker“ an. Eine schier unübersehbare Menge an Seminaren und Konferenzen zu diesem Thema kann besucht werden.



## 1.4. Erfahrungsberichte

In der Literatur, in Fachzeitschriften und im Internet können jede Menge Erfahrungsberichte geholt werden. Viele dieser Berichte zeigen auf wie eine Organisation das Sammeln von Daten und Informationen organisiert hat. Dies ist für viele Unternehmen bereichsweise gemacht worden. Es gibt wenige Beispiele von Projekten, die organisationsweit durchgespielt wurden. Einige Beispiele wie der „Skandia Navigator“ werden in mehreren Publikationen beschrieben (Bukowitz/Williams, 2002, Probst et al., 1999, Schütt, 2000). In einem Interview antwortete Henrik Danckwardt, Senior Vice President von Skandia, auf eine der ersten Fragen *„Wie lernen die Mitarbeiter und Manager von Skandia, ihr Wissen zu teilen? Der erste Schritt war, das Teilen von Wissen als einen der wesentlichen Werte unseres Unternehmens zu definieren und zu propagieren. Dazu gehört auch z.B., diejenigen Vorgesetzten zu ermutigen, die sich für die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter engagieren. Die Unternehmenskultur von Skandia baut auf das individuelle Engagement jedes Mitarbeiters, seine Bereitschaft, Neues zu lernen und Verantwortung für die eigenen persönlichen Ziele zu tragen. Wir erwarten, dass alle unsere Mitarbeiter sich dabei zugleich der Gesamtorganisation verbunden fühlen.“* ([www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/10.1101/interview\\_danckwardt.shtml](http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/10.1101/interview_danckwardt.shtml)). Während bei Bukowitz/Williams, 2002, in diesem Beispiel die Betonung auf den Faktor Mensch gelegt wird, hebt Probst et al., 1999, und Schütt, 2000, die Schwierigkeiten hervor, Modelle auf andere Organisationen zu übertragen bzw. den Nachweis erfolgreicher Übertragungen zu erbringen. Erfahrungen von Klein- und mittleren Betrieben (KMU) finden sich auch. Bei einer Umsetzung können diese Beispiele immer herangezogen werden. Ein ähnlicher „Fall“ wird sicher aufzuspüren sein.

Die Problematik des „Lagerns“ von Wissen finde ich gut aufgezeigt mit dem Fall Mondlandung der NASA. Vor über 30 Jahren flog die NASA mit Menschen auf den Mond. In einem Lagerhaus in Texas werden die Datenbänder und Dokumente dazu aufbewahrt. Heute ist die NASA gemäss eigener Einschätzung (Schneider, 1/2001) nicht in der Lage, diese Pionierleistung zu wiederholen. Nicht wegen fehlender Finanzen, sondern wegen fehlendem Kontextwissen bei den heutigen Mitarbeitern. Dies zeigt auf, dass Informationen erst im Zusammenhang mit einer Situation zu Wissen werden und entsprechend Wert erhalten.

## 1.5. Einführung von Wissensmanagement in der Praxis

Für diesen Teil ziehe ich mein aktuelles Arbeitsfeld heran. Wie weit eine Umsetzung realisiert werden kann und soll, bleibt offen. Dies aus zwei Gründen: erstens will sich das Unternehmen zur Zeit in einem sehr bewegten und schwierigen Umfeld behaupten, und zweitens besteht kein offizieller Auftrag.

Wie kann ich nun in meinem aktuellen Arbeitsumfeld ein formelles Wissensmanagement einführen? Wie erwähnt, geht es hier um das Schaffen der nötigen Voraussetzungen, damit alle Fähigkeiten, Erfahrungen, Daten und Informationen - kurz das Wissen - aller Elemente des sozialen Systems „SIS SegaInterSettle AG: Division Marketing“ (SIS-Marketing) für den Systemzweck der SIS nutzbar werden. In einem ersten Teil werde ich auf die einzelnen Teile des Einführungsprozesses eingehen. In einem weiteren Teil werde ich ein Umsetzungskonzept erarbeiten.

### 1.5.1. Einführung als Prozess

Der Einführungsprozess (Huber, Januar 2000) kann wie in der folgenden Abbildung gezeigt dargestellt werden:

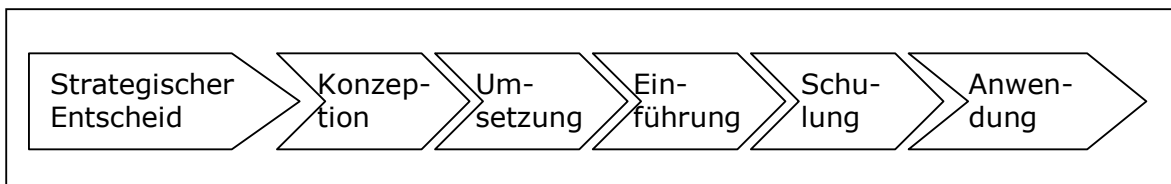


Abb. 6, Einführungsprozess (Huber, Januar 2000, Seite 5)

#### 1.5.1.1. Strategischer Entscheid

Die in meinen Augen ausschlaggebenden Fragen für eine strategische Entscheidung, die sich die Entscheidungsträger stellen sollten, lauten:

- Wie hilft das formelle Wissensmanagement der Organisation wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben? Bzw. wie gingen wir bis heute mit Wissen um?
  - In welcher Form existiert heute das Wissen bei uns?
  - Haben wir ein informelles Wissensmanagement? Bzw. wie geben wir heute Wissen weiter?

- Ist bei uns Wissen Macht, Last oder eine Ressource, mit der es zu arbeiten gilt?
- Wo gewinnen wir heute Informationen über erfolgsversprechende Innovationen?
  - Wie können wir unsere Innovationskapazität steigern?
- Ist in unserer Organisation Lernen aus Erfahrung und Fehlern gefragt und formell anerkannt?
  - Wenn nicht, sind wir bereit, dies zu ändern?
  - Sind uns unsere Lernhemmnisse bewusst?
  - Sind wir bereit, unsere „blinden Flecken“ zu suchen?
  - Wie gehen wir mit Nichtwissen und Nichtwissenden um?
- Leben wir eine Kultur „jeder für sich“ oder „zusammen sind wir erfolgreich“?
  - Wie durchlässig sind die Grenzen zwischen den Abteilungen und Bereichen?
  - Herrscht bei uns Vertrauen oder Kontrolle?
- Haben wir eine gemeinsame Sprache?
- Wer hat welche Interessen am WM? Und welche Interessen stimmen überein, bzw. nicht überein?
- Sind wir risikofähig?
  - Was passiert, wenn die Einführung von WM nicht gelingt?
  - Wie leben wir mit Unsicherheit?
  - Was wäre das Schlimmste, das passieren könnte?
  - Was darf nicht passieren?
  - Was passiert, wenn nichts passiert?

Es muss in den behandelnden Gremien jeweils vor Beginn jeglicher Diskussion definiert werden, was unter den Begriffen zu verstehen ist. Wenn wir die Frage nach der gemeinsamen Sprache mit nein beantworten, dann muss vorgängig jeglicher Aktionen die gemeinsame Sprache gefunden werden, idealerweise im Konsens (alle Beteiligten stehen ganz dahinter) und nicht nur als Kompromiss (es hat für alle Beteiligten etwas drin).

Nachdem diese Fragen durch die für die Strategie zuständigen Stellen beantwortet worden sind, und der Entscheid für das Wissensmanagement gefallen ist, kann mit der Konzeption begonnen werden.

### **1.5.1.2. Konzeption**

Wie im Kapitel 1.3.3. erwähnt, müssen bereits hier alle Betroffenen mit einbezogen werden, damit die Chaosphase möglichst kurz gehalten werden kann. Ganz ohne diese Phase wird es in keinem Falle gehen. Mit andere Worten, sobald der strategische Entscheid gefallen ist, müssen parallel zum Erschaffen des Konzeptes die Mitarbeiter einbezogen werden. Huber umschreibt dies wie folgt: *„Gefordert wird daher, aus der strategischen Entscheidung heraus, Wissensmanagement in der Unternehmung anwenden zu wollen, dass parallel Grundlagen für den Umgang mit Wissensmanagement bei den Mitarbeitern geschaffen werden. Diese erlauben es ihnen idealerweise, ohne Zwang, d.h. in einem innovativen Klima mit wachsendem Vergnügen das gleiche Rad nicht zweimal erfinden zu müssen, sondern ein weiteres, neues Rad dem Portfolio des Unternehmens hinzuzufügen.“* (Huber, Januar 2000, Seite 10).

Wenn ich den Entscheid, das WM jetzt in meinem Arbeitsumfeld Marketing einzuführen, als gegeben annehme, wie sähe die Konzeption aus? Nach der Bildung des Projektteams, wo alle Stufen und Abteilungen der Division vertreten sein sollten, kann dieses Team daran gehen, das Umsetzungskonzept zu erarbeiten. Parallel dazu ist der Sensibilisierungsprozess bei den betroffenen Mitarbeitern zu initiieren. Um bereits hier auf eine Unternehmenskultur „Zusammen sind wir erfolgreich“ hinzuarbeiten, können in Workshops die gleichen Fragen bearbeitet werden, welche die Entscheidungsträger für den Grundsatzentscheid bearbeiten. Die Workshops finden am besten mit Teilnehmern aus verschiedenen Bereichen und Gruppen statt. In der Zielsetzung dazu ist auch klar hervorzuheben, dass der Entscheid gefallen ist. Die Resultate der Workshops können mit den Resultaten aus dem strategischen Entscheid verglichen werden. Damit werden Erkenntnisse für die weitere Umsetzung gewonnen. Diese Erkenntnisse müssen laufend allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Damit gehen wir auch einige Schritte in Richtung Vertrauenserhalt oder -aufbau. Dass dabei an der gemeinsamen Sprache gearbeitet wird, ist ein weiterer wichtiger Punkt.

### **1.5.1.3. Umsetzung**

Mit dem Umsetzungskonzept und den ersten Erkenntnissen aus den Mitarbeiter-Workshops wird an die Umsetzung gegangen. In unserem Arbeitsfeld, das die enge Kundenbetreuung umfasst, werden wir eher mit Schwergewicht „Personifizierung“ arbeiten als mit „Kodifizierung“. Wenn das erworbene Wissen mit der erwerbenden Person verbunden bleibt, reden wir von „Personifizierungsstrategie“. Wenn das Wissen dagegen in Formen gebracht wird - eben vercodet - , damit es für andere Mitarbeiter dank leichtem Zugang einfach abgerufen werden kann, sprechen wir von Kodifizierungsstrategie (Huber, Januar 2000). Ich sehe

eher die Personifizierung, weil in unserem Umfeld jeder Kunde in einer „Spezial“-Situation ist. Das macht eine Kodifizierung nur wenig effizient. Trotzdem werde ich zuerst auf die Instrumente zur Kodifizierung eingehen.

Vor allem mit dem Instrument **MikroArt**, (siehe Anhang) das wir im Kapitel 1.3.2 kennen lernten, kann der allgemeine Teil der Kundenbetreuung kodifiziert werden. Der Vorteil, welchen ich im MikroArt sehe ist vor allem der, dass durch den darin enthaltenen Kontext die Erfahrungen nicht zu reinen Informationen verkommen, sondern im Sinne der Abbildung 1 Wissen bleiben. Mit dem Bündeln der MikroArt in einem „Fall-Buch“ entsteht so eine Bibliothek, die vor jedem Projekt oder Auftrag konsultiert werden kann. Mit den **Wissenskarten** können für die Kundenbetreuer Bilder entstehen, die ihnen das Beschaffen von Experten-Wissen zu den Kundenanfragen stark erleichtern. Das heisst, dass die Wissenskarten über das gesamte Unternehmen SIS erstellt sein müssen. Ich sehe auch für die **Gelben Seiten** eine gute Nutzungsmöglichkeit. Damit können die Mitarbeiter ihre Ressourcen bekannt machen, bzw. die Mitarbeiter können sich über die Ressourcen der Kollegen informieren.

Damit die jetzt teilweise herrschende Kultur „jeder für sich“ gewandelt werden kann, sehe ich einen grossen Bedarf für **Wissensgemeinschaften** oder „Communities of Practice“ (CoP). Hiermit bewegen wir uns in der Personifizierungsstrategie. In diesen Gemeinschaften wird Wissen im persönlichen Austausch weitergegeben und damit vermehrt. Die Risiken habe ich im Kapitel 1.3.2. angesprochen. Damit ein wirklicher Mehrwert in diesen Gemeinschaften entsteht, muss bei allen Mitarbeitern die Selbst- und Sozialkompetenz soweit vorhanden sein, dass die Dynamik dieser CoP wirklich für den Systemzweck genutzt wird. Die Gefahr, dass die Dynamik für die Eigeninteressen genutzt wird ist nicht zu unterschätzen. Das Ernten des ausgetauschten Wissens auf **Wissensmarktplätzen** wie der Cafeteria oder Firmenanlässen ist bedeutend schwieriger. Bei Mitarbeitern, für die das Wort „Eigenverantwortung“ eine wichtige Bedeutung hat, sind diese Aufgaben wahrscheinlich bereits heute eine Routine. Alle Mitarbeiter so weit bringen, dass das Filtern von relevantem ausgetauschten Wissen zur Erreichung des Systemzwecks hilfreich ist, gehört in den Prozessteil Schulung.

Beim Einsetzen dieser Instrumente sind die Betroffenen die Experten, die ihren Teil zur erfolgreichen Umsetzung beitragen können. Daher sind die Entscheide welche Instrumente wie eingesetzt werden in Abstimmung mit diesen Betroffenen zu fällen.

#### **1.5.1.4. Einführung**

Der Prozessteil der Einführung muss ganz eng mit demjenigen der Schulung verbunden sein. In dieser Phase ist besonders wichtig, dass die Normalität des Zieles verständlich gemacht wird. Die Verteilung und damit einhergehende Vermehrung des Wissens muss als völlig normal angesehen werden. Das heisst auch, dass mit grosser Vorsicht mit Anreizen umgegangen werden muss. Für das Wissensmanagement dürfen in meinen Augen keine besonderen Boni geschaffen

werden, wie ich bereits im Kapitel 1.3.3 erklärt habe. Spätestens zu diesem Zeitpunkt muss für alle Mitarbeiter spürbar sein, dass es erwünscht ist, dass sie sich Zeit und Raum nehmen um ihre Kreativität und ihre Ideen zum Systemzweck einzusetzen. Hier wird sehr schnell wahrnehmbar, ob eine Kultur des Vertrauens und des Lernens aus Fehlern gelebt wird. Spätestens jetzt muss auch geklärt sein, ob und wie spezielle Funktionen für das Wissensmanagement geschaffen werden.

#### **1.5.1.5. Schulung**

„Gelernt wird immer“ habe ich auf Seite 20 geschrieben. Ist es da nötig, spezielle Schulung zu betreiben? In einer ersten Phase wird dies unumgänglich sein. Um den Nutzen von Wissensmanagement allen Beteiligten näher zu bringen, werden spezielle Anlässe nötig sein. Achtung: der Bezug zur täglichen Arbeit der Teilnehmenden darf nie verloren gehen. Diese Anlässe sind wiederum eine Gelegenheit, die gemeinsame Sprache zu kreieren und zu verankern. Ziel dieser Schulung muss es sein, die gewünschte Kultur vorzuleben und bei den kommenden Nutzern des Wissensmanagement, die Freude am Lernen im Alltag mitzugeben.

#### **1.5.1.6. Anwendung**

Wenn Freude am Wissensmanagement in den Vorphasen geweckt und erhalten werden konnte, wird in der täglichen Anwendung wie von selbst eine dauernde Überprüfung stattfinden. Wenn eine formelle Art des Wissensmanagements eingeführt und angewendet wird, ist zu beachten, dass Wissen noch nicht Entscheiden ist. Es ist jedoch die Grundlage für Entscheidungen.

Ein weiterer Punkt, den es zu beachten gilt, ist, dass jedes System, versucht den Status Quo so lange wie möglich zu behalten. Denn Status Quo bedeutet Sicherheit: „Kenne ich“ (Huber, Januar 2000). Alle Veränderungen dagegen bedeuten zuerst eine grössere Unsicherheit, und denen will der Mensch möglichst aus dem Wege gehen oder sich dagegen versichern.

### **1.5.2. Umsetzungskonzept**

Für diesen Teil der Diplomarbeit gehe ich davon aus, dass der strategische Entscheid gefällt wurde, mit der Einführung von Wissensmanagement in der Division „Marketing“ der SIS SegaInterSettle, den erfolgreichen Weiterbestand der SIS Gruppe zu stützen. Indem die Führung des Unternehmens dies offen kommuniziert, ist der erste Schritt in der Umsetzung getan.

Die Division „Marketing“ besteht aus einer Stabsstelle, einer Abteilung mit 2 Bereichen, und drei direkt unterstellten Bereichen. Die Division ist eine von fünf im Unternehmen SIS SegaInterSettle AG, welche wiederum im Konzern SIS Group mit vier weiteren Unternehmen zusammengeschlossen ist. Untereinander gibt es

zur Zeit vor allem mit der SIS Systems (IT und Logistik) eine enge Zusammenarbeit.

Ich gehe nun über in ein mögliches Umsetzungskonzept. Für eine vielschichtige Sache, wie es das Wissensmanagement ist, gehe ich davon aus, dass eine Umsetzung sehr vielschichtig angegangen werden muss.

#### **1.5.2.1. Zweck**

Um den gefällten Entscheid, Wissensmanagement als strategisches Führungsinstrument in der Division Marketing der SIS SegaIntersettle erfolgsversprechend umzusetzen, wird dieses Konzept erstellt. Es dient dazu, den ganzen, umfassenden Veränderungsprozess, der eine Einführung von Wissensmanagement bedeutet, allen Beteiligten offen darzulegen. Diese Offenlegung ist nötig, um alle Betroffenen von Anfang an in die erfolgreiche Umsetzung einzubinden.

#### **1.5.2.2. Ausgangslage**

Bis heute wurde in dieser Organisationseinheit kein formelles Wissensmanagement betrieben. Die Anforderungen der Marktteilnehmer steigen laufend an. Um die vorhandenen Erfahrungen, Fähigkeiten und Informationen zu verteilen und damit zu vermehren, ist ein formelles Betreuen der Ressource Wissen nötig. Dies erlaubt der Firma einen Marktauftritt, der noch näher an den Bedürfnissen der Kunden ist. In den täglichen Abläufen tauchen immer wieder Lücken auf, die einen effizienten Dienst am Kunden stark erschweren. Die Erfahrungen aus Aufschaltungen von neuen Kunden werden z.B. nicht systematisch ausgewertet. Eine solche systematische Auswertung würde erlauben, die gemachten Erfahrungen allen an diesem Prozess Beteiligten zur Verfügung zu stellen.

#### **1.5.2.3. Angestrebte Lage**

Mit einer zugänglichen Übersicht der gemachten Erfahrungen in den verschiedenen Geschäftsprozessen kann allen Mitarbeitern der Division der Weg zum persönlichen Austausch geebnet werden. Dafür ist der „MikroArt“ geeignet, gesammelt in „Fallbüchern“. Mit einer „Wissenskarte“ der ganzen Firma, wo jeder die Experten für alle möglichen Abläufe findet, und den „Gelben Seiten“ wo die Fähigkeiten aller Beteiligten festgehalten sind, führen wir zwei weitere Instrumente ein. Diese sind stark mit der Informationstechnologie verbunden und sollten durch intelligente Suchsysteme für alle Betroffenen einfach zu durchsuchen sein.

Mit einer, soweit wie möglichen, Institutionalisierung von Wissensgemeinschaften stellen wir den Rahmen für den persönlichen Austausch zur Verfügung. Auch aus diesen Formen sollte ein verändertes Handeln der Division resultieren. Die Bearbeitung der Wissensmarktplätze Cafeteria, interne Schulung und Firmenanlässe ist schwieriger. Dies kann jedoch mit der Pflege einer Vertrauenskultur gefördert werden.

#### **1.5.2.4. Projektablauf**

Das Projekt muss auf der Divisionsstufe geführt werden mit Vertretung aller Bereiche. Beteiligung von Unternehmensführung und Konzernführung in der Projektgruppe ist empfehlenswert und hilft bei einer weiteren Verbreitung von Wissensmanagement im Konzern.

Der Zeitplan einer Einführung ist schwierig abzuschätzen, da sehr viel mit „weichen“ Faktoren gearbeitet werden darf. Wie schnell diese für die Einführung bereit sein werden ist offen. Es gilt mit Setzen von Meilensteinen und Transparenz ein Dabeihalten der Betroffenen sicherzustellen. Es handelt sich um ein langfristiges Projekt.

In bereichsübergreifenden Workshops ist mit allen Beteiligten die Einführung von Wissensmanagement zu thematisieren. Dabei müssen die Ängste der Betroffenen aufgenommen werden. Ihre Sicht der Ausgangslage, der angestrebten Lage, der möglichen Wege und Gefahren ist ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung. Mit deren Einbezug, wird die Chaosphase, die nicht zu umgehen ist, für den weiteren Verlauf der Einführung genutzt. In dieser Phase muss der Nutzen, wie er von den Entscheidungsträgern gesehen wird, transparent gemacht werden. Hier gilt es auch die „Normalität“ des Wissensmanagements zu etablieren und aufzuzeigen, dass das Wissen der Mitarbeiter im Arbeitsalltag mindestens so entscheidend für den Geschäftserfolg ist, wie das von uns genutzte EDV-System.

Parallel dazu sind Abklärungen über die technischen Hilfsmittel zur Erstellung und Bearbeitung der WM-Instrumente „Wissenskarten“ und „Gelbe Seiten“ zu machen. Wie das bestehende Intranet mit seiner Fülle von vorhandenen Informationen eingebunden werden kann, ist auch in dieser Phase abzuklären. Dazu ist nötig, dass der Zweck der „Übung“ bekannt ist.

Mit der täglichen Praxis wird anschliessend der Umgang mit den Hilfsmitteln gelernt. Hier ist es wichtig, Zeit und Raum für „Spiele“ zu lassen. Bekanntlich lernt der Mensch, ob klein oder gross, am meisten beim Spielen. Es gilt die Mitarbeiter zu einem kritisch-konstruktiven Verhalten zu ermuntern. Dazu gehört für die Vorgesetzten, dass sie auch von den Untergebenen lernen wollen. Der Umgang mit Lernhemmnissen auf allen Stufen ist eine weitere Herausforderung. Die noch zu häufig vorhandenen Einstellungen „Ich weiss, wie es geht“ und „etwas anderes ist schuld“, sind Lernhemmnisse, die nicht einfach anzugehen sind.

Nebenbei ist fortwährend an der Unternehmenskultur zu arbeiten, damit das Vertrauen von allen wirklich gelebt werden kann.

Ob die Funktion eines Wissensmanager/Lernberater separat zu schaffen ist, oder diese Aufgaben in die bestehenden Funktionen „eingebaut“ werden können, wird sich im Laufe des Projektes zeigen.



Die Umsetzung, Einführung und Schulung laufen teilweise parallel und die Anwendung sollte laufend geschehen, immer da wo die Menschen dazu bereit sind. Die Gefahr der Verzettelung kann nicht ausgeschlossen werden.

#### **1.5.2.5. Finanzierung**

An Zeit muss viel investiert werden. Wie hoch die Kosten für Verbesserung von vorhandener Software, bzw. Anschaffung von neuer Software ist, habe ich nicht zum Diplomarbeitsthema gemacht. Dies gehört in eine andere Arbeit.

#### **1.5.2.6. Auswertung**

Mit Messungen der Kundenzufriedenheit, der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Verlauf der Kosten und des Ertrages kann der Erfolg dieser Massnahmen sichtbar gemacht werden. Eine entsprechende Befragung der Kunden und Mitarbeiter vor Start dieses Projektes und einige Zeit nach Einführung zeigt uns den Verlauf auf.

Selbstverständlich wird dieses Projekt laufend mit MikroArt ausgewertet und das Wissensmanagement damit vorgelebt und angewendet. Auch ist das Projektteam für alle Vorbild, was die angestrebte Unternehmenskultur angeht.

## **1.6. Schlussfolgerungen aus gesamter Arbeit**

Ich behaupte, Wissen als solches kann nicht im üblichen Sinne „gemanagt“ werden. Wenn jedoch unter Wissensmanagement die Anerkennung von Wissen als Produktionsmittel und das Schaffen einer Umgebung, die das Gedeihen dieses Produktionsmittels zulässt, verstanden wird, dann stehe ich hinter dem Begriff Wissensmanagement, so wie ich ihn unter Kapitel 1.2.4. definiert habe.

Eine Umsetzung ist mit sehr grossem Aufwand verbunden. Wenn die herrschende Unternehmenskultur nicht bereits ein informelles Wissensmanagement fördert, dann muss an einem Kulturwandel gearbeitet werden, und dies dauert seine Zeit. Sollte das Unternehmen bereits in einer Wandlung stehen, aus welchen Gründen auch immer, ist eine Einführung des Wissensmanagements kaum von Erfolg gekrönt. Die Menschen müssen dann bereits mit zu vielen Unsicherheiten kämpfen. Dadurch sind sie wahrscheinlich nicht mehr fähig, sich auch noch mit einer so fundamentalen Sache wie Kultur, und damit mit Werten und Normen, auseinander zu setzen.

Gelingt jedoch die Einführung, fördert erfolgreiches Wissensmanagement die Innovationskraft des Unternehmens und damit kann es lange an der Spitze seiner Branche bleiben, dies dank Mitarbeitern die mit Freude Wissen teilen und damit vermehren.

## **1.7. Dank**

Ich danke herzlich der Ausbildungsleitung an der SELF, Dr. Roland Lüthi und Madeleine Löbner, und den SELF-Kolleginnen und Kollegen, Claudia, Corinne, Evelyn, Ingrid, Jolanda, Pia, Rita, Werner und Wolfgang für die wirksame Unterstützung bei dieser für mich erstmaligen Arbeit.

An Madeleine, Andreas, Paul, Beat und Urs geht mein Dank für das gewährte „Arbeitsasyl“, das Durchlesen - ach die vielen Kommas - und Kommentieren der Arbeit, die Aufmunterung wenn es mir nicht laufen wollte und noch vielem mehr.

Ein besonderer Dank geht an meine Frau Brigitte und meine drei Töchter Fabrina, Astrid und Delia, die mich in bewundernswerter Art und Weise unterstützten und häufig daran hinderten, Ausflüchte vor dem Arbeiten an diesem Werk zu finden.

## **Anhang**

Konstruiertes Beispiel eines MikroArt

Erklärungen zu den Punkten eines MikroArt





## Literaturverzeichnis

- Bukowitz Wendi R./Williams Ruth L. 2002: Wissensmanagement: Effizientes Knowledge-Management aufbauen und integrieren, München: Financial Times Deutschland.
- Drucker Peter, 1998: Delphi Knowledge Conference, San Diego:
- Fragnière Jean-Pierre, 2000: Wie schreibt man eine Diplomarbeit, Bern: Haupt
- Grudowski Stefan, 1999: Knowledge Management - Know-how der HBI gefragt, HBI aktuell
- Huber Simon, Januar 2000: Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagement: White Paper, Softlab GmbH
- Hübner Thomas, 2002: Das verborgene Know-how der Mitarbeiter als strategische Ressource, Artikel in der NZZ vom 6.3.2002
- Kruse Otto, 2000: Keine Angst vor dem Leeren Blatt: Ohne Schreibblockaden durchs Studium, Frankfurt/New York: Campus concret
- Nonaka I./ Takeuchi H., 1997: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/New York: Campus
- Nonaka Ikujiro, 1994: A dynamic theory of organizational knowledge creation, in Organization Science 5, 1. Feb. 1994, 14-37
- Nohr Holger Prof., 2000: Wissensmanagement, Wie Unternehmen ihre wichtigste Ressource erschliessen und teilen, Stuttgart: BusinessVillage - eBook
- Nohr Holger Prof., 1999: Wissenskarten: Wegweiser durch das Wissen einer Unternehmung, Stuttgart: HBI aktuell 1/99
- North Klaus Prof., 2002: Wissensorganisation - die vierte Dimension, auf: [www.wissensmanagement-gesellschaft.de](http://www.wissensmanagement-gesellschaft.de)
- Platon, 1981: Theätet, Stuttgart: Philipp Reclam jun.
- Polanyi Michael, 1966: The Tacit Dimension
- Probst G./ Raub St./Romhardt K., 1999: Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden: Gabler
- Sebald Dirk, November 99: Manager Seminare, Heft 39
- Senge Peter M., 1990: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart: Klett-Cotta
- Schneider Ulrich H. Dr., 2/1999: Die Handwerker kommen! In: wissensmanagement, Heft 2/1999, Seite 4-7
- Schneider Ulrich H. Dr., 1/2001: Nun schärt mal schön! In: wissensmanagement, Heft 1/2001, Seite 10-12
- Schneider Ulrich H. Dr., 2/2002: Aus Erfahrung wird man klug..., in: wissensmanagement, Heft 2/2002, Seiten 51-53

- Schütt Peter, 2000: Wissensmanagement: Mehrwert durch Wissen; Nutzenpotenziale ermitteln; den Wissenstransfer organisieren, Niedernhausen/Ts: Falken
- Simon Hermann, 11/1999: Wunsch-Wissen. In manager magazin 11/99
- Trojan J., Döring U., 2002: Mehr Ernsthaftigkeit anstatt Sonderstatus, In: wissensmanagement, Heft 1/2001, Seite 48-49
- Steigele Helmut, 2001: Wissensmanagement: Kommunizieren, Trainieren, Motivieren, Netzwoche 44/2001. Dr. Helmut Steigele ist Leiter Business Development bei Unisys (Schweiz) AG in Thalwil und hat einen Gastlehrauftrag an der Fachhochschule Luzern für „E-Business Enabling“
- Sturz Wolfgang Dr., 2001: Der Faktor Mensch: Wissensmanagement im Spannungsfeld zwischen Kultur und Technik, Steinbeis Transferzentrum für Wissensmanagement & Kommunikation [www.steinbeis-wissensmanagement.de](http://www.steinbeis-wissensmanagement.de)
- Vollmar Gabriele, Steinbeis Transferzentrum für Wissensmanagement & Kommunikation [www.steinbeis-wissensmanagement.de](http://www.steinbeis-wissensmanagement.de)
- Weggeman Mathieu, 1999: Wissensmanagement: Der richtige Umgang mit der wichtigsten Unternehmens-Ressource, Bonn: MITP-Verlag
- Willke Helmut, 2001: Systemisches Wissensmanagement: Mit Fallstudien von Carsten Krück, Susanne Mingers, Konstanze Piel, Torsten Strulik und Oliver Vopel, Stuttgart: Lucius & Lucius
- Ziegler Christel, 8/2000, Computerwoche
- Zeithammer Uwe, 2002: Vom Intranet zum Enterprise Information Portal; In: wissensmanagement, messespezial zu Heft 3/2002, Seite 4-5

### **Internetadressen:**

- [www.adakos.de](http://www.adakos.de): KAMATO Wissens-Management
- [www.brint.com/km/](http://www.brint.com/km/): The BizTech Network
- [www.gwdg.de/zww/body.html](http://www.gwdg.de/zww/body.html): Zentrum für Wissensmanagement der Universität Göttingen
- [www.hbi-stuttgart.de/nohr/Km/KmHome.htm](http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/Km/KmHome.htm): Homepage Wissensmanagement der Fachhochschule Stuttgart
- [www.people-value.de](http://www.people-value.de): Online-Portal Wissensmanagement
- [www.steinbeis-wissensmanagement.de](http://www.steinbeis-wissensmanagement.de): Steinbeis Transferzentrum für Wissensmanagement & Kommunikation
- [www.wissensmanagement-gesellschaft.de](http://www.wissensmanagement-gesellschaft.de): Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.
- [www.wissensmanagement.net](http://www.wissensmanagement.net); Internetseite des Magazins „wissensmanagement“, mit online Ausgabe des Magazins



**Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1: Merkmale der Grundbegriffe	Seite 6
Abbildung 2: Modi der Wissensgenerierung in Organisationen	Seite 7
Abbildung 3: Personales und organisationales Wissen	Seite 8
Abbildung 4: Kernprozesse des Wissensmanagements	Seite 13
Abbildung 5: Hauptelemente des MikroArt	Seite 14
Abbildung 6: Einführungsprozess	Seite 26