„Ein gutes Diagramm sollte mindestens drei oder vier Dimensionen übersichtlich vermitteln können …“

Prof. Dr. Rolf Hichert im Interview über die Hauptschwächen von Unternehmenspräsentationen - S. 26

Das Ziel: ein möglichst umfassendes Bild der Bedeutung von Wissen in unserer Gesellschaft zu zeichnen.

„Wissen. Gewissen. Nichtwissen.“ Die 8. Bayreuther Dialoge an der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Philosophie - Seite 37

gfwm THEMEN

Ausgabe 1 / Dezember 2011

eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

Inhalt

Editorial 2

Grußwort des GfWM-Vorstands 3

Systematischer Wissenstransfer
– eine betriebliche Notwendigkeit 4

Wissensmanagement 2.1:
Nutzung und Anreize von Wissensplattformen 10

Wie bringt man mehr Licht ins Dunkel? –
Ein Konzept für die systematische Begleitung und
Bemessung von Wissensmanagement-Maßnahmen 16

Interview mit Prof. Dr. Rolf Hichert
„Nicht selten geht es darum, etwas zu verschleiern …“ 26

Positionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement
e.V. Wissensmanagement und Enterprise 2.0 30

Wissen wie – Die 8. Bayreuther Dialoge 37

Impressum 41

Editorial

Herzlich willkommen bei „GfWM THEMEN“,

vor uns liegt ein interessantes Projekt, das wir für Sie und mit Ihnen gestalten wollen. GfWM THEMEN ist eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., die beginnend mit dieser Ausgabe im Dezember 2011 dreimal jährlich (April, August und Dezember) vom Redaktionsteam des GfWM-newsletters veröffentlicht wird.

Mit Blick auf den Bereich Wissensmanagement veröffentlicht GfWM THEMEN fachliche Artikel, hochwertige Praxisbeiträge, fundierte Aussagen, Erfahrungen und Meinungen von Experten und Praktikern. GfWM THEMEN stellt die ganzheitliche Sicht auf den Bereich Wissensmanagement mit den Dimensionen Mensch, Organisation und Infrastruktur in den Vordergrund.

Wir wollen eine seriöse und hochwertige fachliche Publikation herausgeben, die den inhaltlichen, fachlichen Austausch zwischen der GfWM, ihren Teilnehmern und der Öffentlichkeit anregt und unterstützt und Perspektiven aufzeigt.

Die Leser, die wir erreichen wollen, sind Teilnehmer aus Wissenschaft und Praxis, Berufstätige aller Branchen, in denen der Umgang mit Information und Wissen eine Rolle spielt sowie alle interessierten Leser.

Was verbinden wir mit dem Begriff „Thema“?

Zunächst einmal Aktivitäten: ein „Thema“ wird erarbeitet, ausgewählt und entwickelt; es wird aufgegriffen, diskutiert, vertreten oder auch verworfen. Schon nach kurzem Zuhören in Gesprächen tauchen sinnverwandte Inhalte auf: mit „Thema“ ist z.B. eine Frage oder eine Aufgabenstellung gemeint; der Begriff steht für Inhalte und Gedanken, für den Gegenstand einer Auseinandersetzung, auch für Gesprächsstoff oder für ein zu lösendes Problem.

Weitere interessante Bedeutungen sind mit dem Begriff „Thema“ verknüpft: in einer Gruppe kann ein „Thema“ deren gedanklichen Mittelpunkt und gemeinsamen Fokus benennen. In der Literatur ist das „Thema“ der Gegenstand oder Grundgedanke zum Beispiel einer schriftlichen Arbeit oder eines literarischen Werkes. Und nicht zuletzt in

der Musik stellt das „Thema“ den Hauptteil dar, dessen Ideen oder Harmoniefolgen in Improvisationen oder weiteren Teilen ausgearbeitet, paraphrasiert oder imitiert werden kann. – Der griechische Ursprung des Wortes θέμα (théma) führt schliesslich zu den Bedeutungen „Behauptung, Ausspruch“. – Mit dem Begriff „Thema“ verbinden sich Merkmale, die Arbeit und Anspruch nicht nur der Redaktion, sondern der Gesellschaft für Wissensmanagement reflektieren.

Es freut uns uns, dass wir Ihnen mit der vorliegenden, ersten Ausgabe der GfWM THEMEN sechs hochinteressante Beiträge vorstellen können, die über Erfahrungen, Meinungen und Ergebnisse der Autoren rund um das Thema Wissensmanagement berichten.

An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön an die Autoren dieser Ausgabe: Sie haben das Redaktionsteam konstruktiv und vertrauensvoll durch Ihre Arbeit unterstützt. Großer Dank auch an den Vorstand der GfWM, der das Redaktionsteam während der Entwicklungs- und Umsetzungsphase beraten und unterstützt hat und jederzeit bereit war, neue Ideen und Anregungen auch aus dem Umfeld offen zu diskutieren und abzuwägen.

Wir wünschen Ihnen allen eine interessante Lektüre und freuen uns auf Ihre Rückmeldungen.

Für das Redaktionsteam
Stefan Zillich

Grußwort des GfWM-Vorstands

Liebe Leser,
liebe Freunde des Wissensmanagements und der GfWM,

wir freuen uns und sind stolz darauf, dass Sie hier die erste Ausgabe der GfWM THEMEN, der Fachpublikation der GfWM, in Händen halten. Wie Sie sicherlich wissen, versteht es die GfWM als ihre Mission den professionellen Umgang mit der Ressource Wissen zu fördern sowie die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Sicht auf das Thema Wissensmanagement, mit den Dimensionen Mensch, Organisation und Infrastruktur, herauszustellen. Dazu gehört auch, die Bedeutung von Wissen nicht nur für den Erfolg von Organisationen, sondern auch für unsere Volkswirtschaft und letztlich Gesellschaft zu betonen.

Wir sind überzeugt, dass die GfWM THEMEN in der Verfolgung dieser Mission mit interessanten und innovativen Fachbeiträgen einen wichtigen Beitrag leisten wird.

An dieser Stelle geht unser herzlicher Dank an unser Redaktionsteam, Stefan Zillich und Lothar Jurk, für ihr Engagement für dieses Projekt.

Nun wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre.

Der Vorstand

Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit

von Dr. Angelika Mittelmann,
voestalpine Stahl GmbH

Herr W. klagt seiner Kollegin beim Mittagstisch, dass die Planungsarbeiten für sein neues Projekt an einem Punkt angelangt sind, wo er nicht mehr weiterkommt. Frau K., eine erfahrene Projektleiterin, hört aufmerksam zu und stellt einige Zusatzfragen, um sich einen Überblick über seinen derzeitigen Stand zu verschaffen. Dann schlägt sie ihm eine Vorgangsweise vor, die sie bereits in ihren eigenen Projekten mehrfach erfolgreich angewendet hat. Außerdem bietet sie Herrn W. an, dass sie ihm eine Spreadsheet-Vorlage schickt, in der diese Vorgehensweise gebrauchsfertig formalisiert ist. Er nimmt das Angebot dankend an. Sie beenden ihre Mahlzeit und gehen ihrer Wege.

Als Herr W. nach seiner Nachmittagsbesprechung in sein Büro kommt, findet er in seinem E-Mail-Eingangsordner das versprochene Spreadsheet von Frau K.. Er erinnert sich an das Gespräch beim Mittagessen und erledigt nun seine Planungen rasch und sicher.

Solche oder ähnliche Situationen spielen sich zu tausenden tagtäglich in Unternehmen ab. Es handelt sich dabei um einen spontanen, also nicht geplanten Wissenstransfer. Er findet unbewusst überall dort statt, wo Menschen miteinander kooperieren. Der zufällige Charakter dieses Prozessablaufs bedingt, dass nicht sichergestellt werden kann, dass und welches Wissen übertragen wird. Diese Situation ist für Unternehmen untragbar, die Wettbewerbsvorteile aus der gesteuerten Bewirtschaftung der Ressource Wissen ziehen wollen. Es stellt sich daher die Frage, wie dieser Prozess systematischer implementiert werden kann und was es dabei alles zu beachten gilt, ohne allerdings den spontanen Wissenstransfer zu behindern.

Frau K. in der obigen Szene ist sich nicht bewusst, dass sie wichtiges Erfahrungswissen besitzt, das sie sogar bereits für eine mögliche Wiederverwendung in ihrem Spreadsheet „verpackt“ hat. Damit dieses Wissen für die Organisation nicht verloren geht, müsste sie die Beschreibung ihrer Vorgehensweise samt Spreadsheet an einem Ort ablegen, wo es möglichst viele Personen, die es benötigen, finden können. Außerdem könnte sie bei einem Erfahrungsaustauschtreffen von Projektleitern darüber berichten.

Beide beschriebenen Varianten können Elemente eines systematischen Wissenstransfers sein. Um diesen spontanen Wissenstransfer mit einer systematischen Variante zu ergänzen, ist es notwendig den gesamten Prozess mit seinen Rahmenbedingungen und Erfordernissen gut zu verstehen. Im Folgenden wird der Wissenstransferprozess

beschrieben mit dem Ziel praktische Hinweise für seine Implementierung in Organisationen zu geben.

Der systematische Wissenstransferprozess

Beim bewussten, systematischen Wissenstransfer (siehe Abbildung 1) lassen sich idealtypisch die nachfolgend beschriebenen Teilschritte unterscheiden. Die Schrittfolge ist nicht sequentiell zu verstehen, sondern verläuft zyklisch, d.h. die Ergebnisse von Schritt 6 fließen nach dem erstmaligen Durchlauf wieder in Schritt 1 ein. Die Schritte 1 bis 6 werden meist jährlich einmal durchlaufen, um rechtzeitig Änderungen in der Organisation und in dessen Umfeld in den organisationalen Wissenstransferprozess einbeziehen zu können. Die Schritte 3 bis 5 (Wissensaufbereitung, -kommunikation bis -anwendung) können beliebig oft zyklisch wiederholt werden. Sie stellen eine organisationale Lernschleife dar, die hin und wieder durch den Schritt 6 (Prozessreflexion) ergänzt wird, um den Lernprozess an sich zu verbessern.

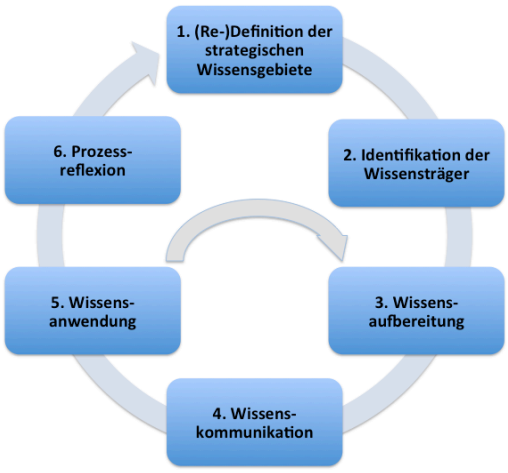

Abbildung 1: Prozessschritte des systematischen Wissenstransfers

1. (Re-)Definition der strategischen Wissensgebiete:

Das Top-Management definiert ausgehend von der Unternehmensstrategie die strategischen Wissensgebiete. Bei weiteren Durchläufen des Prozesszyklus werden sie bei Bedarf redefiniert. Zur besseren Illustration werden sie in einem Portfolio (siehe Abbildung 2 nach Hofer-Alfeis 2008, S. 47) dargestellt. Es ist darauf zu achten, dass die Organisation dabei ganzheitlich betrachtet wird. Ein Produktionsunternehmen wäre z. B. schlecht beraten, nur die produktionsnahen Wissensgebiete in sein Portfolio aufzunehmen. Ein erfolgreich tätiges Unternehmen benötigt in der gesamten Prozesskette Wissensträger, die ihren Geschäftsprozess im Detail verstehen und ihr Wissen konsequent an andere, weniger erfahrene Mitarbeiter weitergeben. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Organisation durchgängig wissensbasiert und effizient arbeitet.

Da bei größeren Unternehmen jede Organisationseinheit ihre spezifische Aufgabe hat, verfeinert jede Führungskraft dieses Portfolio für ihre eigene Organisationseinheit. Wenn eine Organisationseinheit die Expertise für bestimmte Wissensgebiete hat, können diese weiter in das rechte obere Viertel rücken als im unternehmensweiten Portfolio.

In der Abbildung 2 sieht man beispielhaft die Verteilung von fünf strategischen, hier nicht näher benannten Wissensgebieten im unternehmensweiten Portfolio. Die Wissensgebiete 1 und 2 im rechten oberen Viertel haben sowohl derzeit als auch zukünftig hohe strategische Bedeutung für das betreffende Unternehmen und werden daher sehr sorgfältig gepflegt. Die strategische Bedeutung des Wissensgebiets 3 im linken oberen Viertel wird in Zukunft zunehmen, daher steht es unter besonderer Beobachtung. Die Wissensgebiete 4 und insbesondere 5 in den unteren beiden Feldern sind von mittlerer derzeitiger und zukünftiger Bedeutung, sie werden daher standardmäßig behandelt.

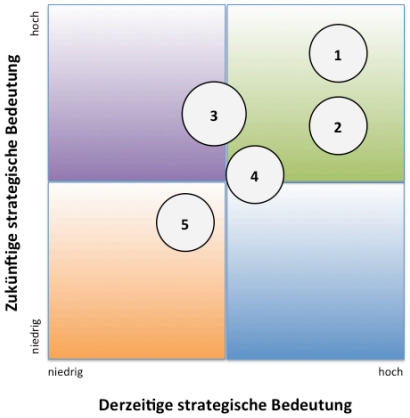

Abbildung 2: Portfolio strategischer Wissensgebiete

Im Unternehmen von Frau K. wird „Projektmanagement“ (Wissensgebiet 1 in Abbildung 2) als ein Wissensgebiet mit derzeitiger und zukünftiger hoher strategischer Bedeutung definiert.

2. Identifikation der Wissensträger:

Auch bei diesem Schritt spielt das Management eine wichtige Rolle. Die Führungskräfte sind gefordert die Wissensträger je strategischem Wissensgebiet zu identifizieren. Meist wissen sie sehr genau, welche Mitarbeiter hier in Frage kommen. Unterstützend können sie sich fragen oder ihre Mitarbeiter interviewen (lassen), wer in der Organisationseinheit häufig zu dem betreffenden Wissensgebiet kontaktiert wird, um zu „guten“ Antworten zu kommen.

Frau K. wird von ihrer Führungskraft als Wissensträgerin für das Wissensgebiet „Projektmanagement" identifiziert.

3. Wissensaufbereitung:

In diesem Schritt geht es darum, das Wissen des strategischen Wissensgebiets in verdaubare Happen und in möglichst verständlicher Form aufzubereiten. Verdaubar bedeutet, dass das Wissen in kleine Einheiten zerlegt wird, von denen jedes ein in sich geschlossenes Ganzes bildet. Die Verständlichkeit wird unterstützt durch die Verwendung passender Medien. Das zugehörige Erfahrungswissen wird durch geeignete Methoden (siehe z. B. Narrativer Wissenstransfer – S. 84, Manöverkritiksitzung – S. 68, Lessons Learned Prozess – S. 74: alle in Mittelmann 2011) gehoben und in Form von Erfahrungsgeschichten, Empfehlungen, Vorlagen oder Checklisten den Wissenseinheiten hinzugefügt.

Frau K. orientiert sich bei der Zerlegung „ihres" Wissensgebiets an den Phasen des Projektmanagements und ergänzt ihr umfangreiches Erfahrungswissen in Form von Erfahrungsgeschichten und Vorlagen. Sie arbeitet an der Aufbereitung gemeinsam mit drei weiteren Wissensträgern für Projektmanagement. Weiterbildungsexperten unterstützen die Gruppe der Wissensträger bei der Aufbereitung der Wissenseinheiten.

4. Wissenskommunikation:

Die erstellten Wissenseinheiten werden nach einer letzten Qualitätskontrolle durch die Wissensträger im Intranet des Unternehmens veröffentlicht. Sie können entweder über Eingabe des betreffenden Wissensgebiets oder dem zugehörigen Geschäftsprozess gefunden werden.

Außerdem identifizieren die Führungskräfte in enger Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement die passenden Empfänger (= Wissensnehmer) für die erstellten Wissenseinheiten. Diese Gruppe umfasst jene Personen, deren Kompetenzen in dem Wissensgebiet ausgebaut werden sollen, damit sie ihre Aufgaben noch besser bewältigen oder neue Aufgaben übernehmen können.

Die Wissensträger geben ihr Wissen dieser Personengruppe auch in mündlicher Form z. B. in Wissensmeetings (siehe Mittelmann 2011, S. 104) oder Lerntagen (siehe Mittelmann 2011, S. 112) weiter. Durch die Kombination von schriftlicher und mündlicher Kommunikation wird ein möglichst optimaler Transfer erreicht.

Frau K. erklärt Herrn W. ihre Vorgehensweise anhand einiger Beispiele (mündliche Kommunikation) und stellt ihm danach die Spreadsheet-Vorlage (schriftliche Kommunikation) zur Verfügung.

5. Wissensanwendung:

Wichtig in diesem Schritt ist, dass die Wissensnehmer das kommunizierte Wissen auch tatsächlich im Arbeitsalltag immer wieder anwenden, um Sicherheit zu gewinnen und eigene Erfahrungen zu machen. Dies wird leichter erreicht, wenn die Wissensnehmer nicht allein gelassen werden, sondern bei den Wissensträgern im Bedarfsfall nachfragen können. Bei komplexen Wissensgebieten kann es auch sinnvoll sein, dass die Wissensträger als Mentoren fungieren und die Wissensnehmer über einen etwas längeren Zeitraum bei ihrem Lernprozess begleiten (siehe Mentoring in Mittelmann 2011, S. 45).

Frau K. stellt sich Herrn W. und zwei weiteren Projektmanagement-Neulingen als Mentorin zur Verfügung. Sie trifft sich mit ihnen in regelmäßigen Abständen und geht deren Fragen durch. Sie verweist auch immer wieder auf Details in den bereitgestellten Wissenseinheiten.

6. Prozessreflexion:

Das Top-Management reflektiert in ihren Strategiegesprächen, ob die strategischen Wissensgebiete nach wie vor passend sind oder ob aufgrund geänderter Umweltbedingungen (siehe Abbildung 3) neue Wissensgebiete hinzugefügt oder bestehende entfernt werden müssen. Die Führungskräfte betrachten kritisch die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter insbesondere in den strategischen Wissensgebieten, um den Erfolg des systematischen Wissenstransfers einzuschätzen und gegebenenfalls steuernd einzugreifen. Zumindest einmal jährlich überprüfen die Wissensträger, ob die veröffentlichten Wissenseinheiten noch aktuell sind. Sie initiieren Änderungen, wenn es wichtige neue Erkenntnisse in dem Wissensgebiet gibt.

Die Geschäftsführung im Unternehmen von Frau K. kommt in ihrem jährlichen Strategiegespräch zur Erkenntnis, dass das Wissensgebiet Projektmanagement nach wie vor dieselbe strategische Position im Portfolio hat wie im abgelaufenen Jahr. Die Führungskräfte schätzen – auf Basis der Ergebnisse aus den Mitarbeitergesprächen – die Kompetenzentwicklung aller Mitarbeiter im Wissensgebiet Projektmanagement ein. Da die Entwicklung wie geplant erfolgt ist, besteht kein unmittelbarer Handlungsbedarf in diesem Wissensgebiet. Frau K. überprüft gemeinsam im Team der Projektmanagement-Wissensträger, ob die bereitgestellten Wissenseinheiten nach wie vor aktuell sind. Sie diskutieren ihre gewonnenen Erkenntnisse im abgelaufenen Jahr und die Rückmeldungen der Benutzer zu den Wissenseinheiten. Danach entscheiden sie, welche Inhalte geändert oder angepasst und welche neuen hinzugefügt werden sollen.

Der Prozessablauf ist idealtypisch dargestellt und muss bei der Implementierung an die Gegebenheiten in der jeweiligen Organisation angepasst werden.

Kritische Erfolgsfaktoren und Hinweise für eine erfolgreiche Implementierung

Ein Unternehmen kann als ein Mensch-Aufgabe-Technik-System aufgefasst werden, dessen Basis seine Unternehmenskultur ist (siehe Abbildung 3). Das Gesamtsystem wird von seinen Umwelten beeinflusst, die es ausbalancieren muss, um im Gleichgewicht und damit überlebensfähig zu bleiben. Die Implementierung eines neuen Prozesses erfordert es, dass alle Systemelemente in ausgewogener Weise berücksichtigt werden. Die nachfolgend beschriebenen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind diesen Systemelementen zugeordnet.

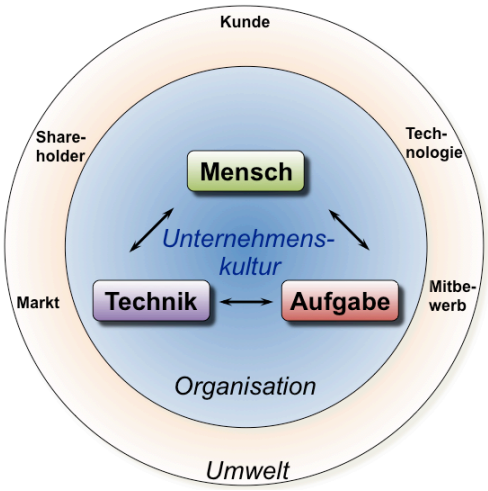

Abbildung 3: Unternehmen als Mensch-Aufgabe-Technik-System

Unternehmenskultur

Eine wesentliche Voraussetzung für die Implementierung ist, dass die Ressource Wissen für das Unternehmen einen Wert darstellt, also im Wertesystem der Organisation ihren festen Platz hat. Wissen ist bekanntermaßen immer an die Person, den Wissensträger gebunden. In der Unternehmenskultur muss daher auch verankert sein, dass das Wissen unabhängig von der Stellung der Person in der Organisation gleich wertgeschätzt wird. Es darf keinen Unterschied machen, ob der Wissensträger ein Mitarbeiter an der Basis oder der Geschäftsführer ist.

Eine Entwicklung der Unternehmenskultur in die oben beschriebene Richtung kann nur vom Top-Management initiiert werden und muss im Führungssystem der Organisation ihren Niederschlag finden. Am besten gelingt dies, wenn diese Aspekte in der Führungskräfteentwicklung des Unternehmens Eingang finden. Das ist ein langwieriger, aber ein nachhaltiger Weg mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit.

Mensch

Bei Mitarbeitern aller Hierarchieebenen muss als wichtigste Voraussetzung die Kompetenz „Wissensorientierung“ konsequent weiterentwickelt werden. Dies beginnt beim Sich-Bewusstwerden des eigenen Wissens und setzt sich fort in der Verstärkung wissensorientierter Fähigkeiten bis hin zu aktivem wissensorientierten Verhalten (siehe Lembke 2007). In Abbildung 4 ist beispielhaft eine dreistufige Beschreibung der Kompetenz „Wissensorientierung“ dargestellt.

Wissensorientierung		
Neuling	**Könner**	**Experte**
sich seines eigenen Wissens bewusst sein und in Form einer Wissenslandkarte visualisieren können	Zusammenhänge grafisch übersichtlich aufbereiten können	komplexe Sachverhalte kurz und prägnant auf den Punkt bringen können
aktiv nach Hilfe fragen, wenn man sie benötigt	explizieren können von implizitem Wissen, was bedeutet sein Erfahrungswissen anderen verständlich erklären zu können	sich immer wieder nach Verbesserungsmöglichkeiten beim nächsten Mal fragen, diese dokumentieren und strukturiert ablegen
aktiv zuhören können, d.h. sich bei seinem Gesprächspartner durch Nachfragen zu vergewissern, ob man alles richtig verstanden hat	Gelerntes (zB aus Projekten) routinemäßig sichern und gezielt an andere weitergeben	als Mentor für weniger erfahrene Personen fungieren

Abbildung 4: Beispiel einer dreistufigen Beschreibung der Kompetenz „Wissensorientierung“

Im jährlichen wissensorientierten Mitarbeitergespräch (siehe Mittelmann 2011, S. 62) überprüfen Mitarbeiter und Führungskraft u.a. gemeinsam, wie weit die Entwicklung der Kompetenz „Wissensorientierung“ gediehen ist. Bei Bedarf vereinbaren sie Maßnahmen zur Weiterentwicklung dieser Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Aufgabe

Hier geht es – neben der Prozessbeschreibung und -implementierung – vor allem um die Definition, Einführung und Erweiterung der Rollen, die für den systematischen Wissenstransfer erforderlich sind. In der Abbildung 5 sind die wichtigsten Rollen im Wissenstransferprozess in Form von orangen Ovalen dargestellt.

Die Rollen *Topmanager*, *Manager* und *Personalmanager* werden um die Aufgaben erweitert, die speziell der Wissenstransferprozess erfordert. Der *Topmanager* definiert in Zusammenarbeit mit den Managern die strategischen Wissensgebiete. Die Manager identifizieren gemeinsam mit dem Personalmanager die Wissensträger je strategischem Wissensgebiet.

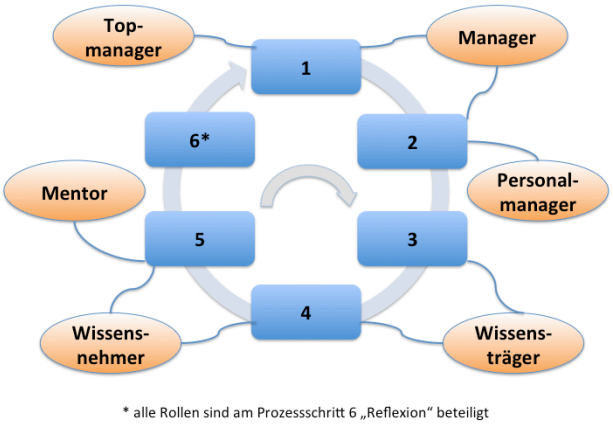

Abbildung 5: Rollen im Wissenstransferprozess

Wissensträger, *Wissensnehmer* und *Mentor* sind neue Rollen, die es in der Organisation wahrscheinlich noch nicht gibt. Die wichtigste Aufgabe des *Wissensträgers* ist, das erfolgskritische Wissen und die Erfahrungen seines Wissensgebiets zu sammeln, aufzubereiten und zu verbreiten. Er entscheidet, welches Wissen gespeichert wird und er hat die Pflicht, es aktuell zu halten. Der Wissensnehmer hat zur Aufgabe das bereitgestellte Wissen aufzunehmen, anzuwenden und in seinen Erfahrungshintergrund zu integrieren. Er ist verpflichtet, bei Unsicherheiten solange nachzufragen, bis er die Inhalte verstanden hat und richtig anwenden kann. Sollte er bei der Anwendung zu neuen Erkenntnissen kommen, ist er aufgefordert diese zu kommunizieren. Der Mentor ist ein Wissensträger, der die Wissensnehmer bei der Anwendung des Wissens solange unterstützt, bis diese eine ausreichende Sicherheit erlangt haben.

Technik

Ohne entsprechende Technikunterstützung kann der systematische Wissenstransferprozess nicht erfolgreich implementiert werden. Das beginnt bei einer übersichtlichen Visualisierung der strategischen Wissensgebiete im Intranet mit einer gut nachvollziehbaren Struktur für die Ablage der Wissenseinheiten. Die potenziellen Benutzer müssen die benötigten Wissenseinheiten leicht finden können, entweder über das Wissensgebiet oder den zugehörigen Geschäftsprozess. Bei größeren Unternehmen erleichtert die Bereitstellung von Kollaborationswerkzeugen die Zusammenarbeit in und zwischen den Wissensträgerteams und ermöglicht die direkte Kommunikation zwischen Wissensträger und -nehmer. Je nach Technik-Affinität der Organisationsmitglieder können Werkzeuge zum Einsatz, die ein kooperatives Erzeugen von Wissenseinheiten ermöglichen. Z. B. könnten in einem unternehmensweiten Wiki alle wichtigen Fachbegriffe und Zusammenhänge der strategischen Wissensgebiete durch die Mitarbeit aller Wissensträger gesammelt und beschrieben werden.

Implementierungshinweise

Die Implementierung des systematischen Wissenstransferprozesses bedeutet für die meisten Unternehmen, größere Veränderungen in der Organisation vorzunehmen. Damit es zu keiner Überforderung der Organisationsmitglieder kommt, ist es sinnvoll diese Veränderungen stufenweise anzugehen.

In der ersten Phase kann mit den Prozessschritten 4 und 5 (Wissenskommunikation und -anwendung, siehe Abbildung 1) begonnen werden. Es bietet sich an, diese beiden Prozessschritte im Rahmen von Stellenwechseln zu üben. Als Methode kann dazu Expert Debriefing (Seren/Dückert 2006) oder eine Variante wie Wissensstafette oder TransferWerk (Kurzbeschreibung für alle in Mittelmann 2011: S. 95, S. 99, S. 103) zum Einsatz kommen. Das Grundprinzip dieser Methoden ist, dass der Stelleninhaber als Wissensträger sein Wissen seinem Nachfolger als Wissensnehmer in moderierten Übergabegesprächen und gemeinsamen Aktivitäten näher bringt. Dies bereitet die neuen Rollen Wissensträger und Wissensnehmer in der Organisation vor und hebt das Bewusstsein für die Bedeutung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter.

In der nächsten Phase wird die organisationale Lernschleife um den Prozessschritt 3 ergänzt und damit vervollständigt. In der Organisation werden schrittweise immer mehr Wissenseinheiten erzeugt, regelmäßig kommuniziert und angewendet. Nach einer angemessen langen Zeitdauer (mindestens ein Jahr) wird der Prozessschritt 6 (Prozessreflexion) zum ersten Mal ausgeführt. Dies ergibt eine erste Revision der erzeugten Wissenseinheiten und des Lernprozesses.

In der letzten Phase wird die Systematisierung des Wissenstransferprozesses vollendet, in dem die strategischen Wissensgebiete samt ihren Wissensträgern definiert und einer beständigen Steuerung unterworfen werden. Meist geht diese Phase Hand in Hand mit der Etablierung eines unternehmensweiten Kompetenzmanagements.

Fazit

Spontaner Wissenstransfer ist in vielen Unternehmen gelebte Praxis. In nur wenigen ist sich das Management bewusst, dass die Organisation erst durch die Einführung des systematischen, gesteuerten Wissenstransfers in allen Geschäftsprozessen wissensbasiert und effizient arbeiten kann. Kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung sind eine wissensfreundliche Unternehmenskultur, eine gut entwickelte Wissensorientierung bei der Mehrheit der Mitarbeiter, das Vorhandensein spezifischer Rollenbilder wie Wissensträger, Wissensnehmer und Mentor sowie eine adäquate Technikunterstützung.

Da durch die Einführung des systematischen Wissenstransfers mit größeren Veränderungen in der Organisation zu rechnen ist, sollte genügend Zeit eingeplant werden. Eine stufenweise Einführung ist einer Implementierung des Prozesses als Ganzes vorzuziehen.

Ein Unternehmen, das den systematischen Wissenstransfer erfolgreich implementiert hat, ist der Vision einer lernenden Organisation ein deutliches Stück näher gekommen. Es hat damit seine Überlebensfähigkeit nachhaltig gestärkt, was den Aufwand für die Implementierung langfristig rechtfertigt. ■

Referenzen

Hofer-Alfeis, Josef (2008): KM solutions for the Leaving Expert issue. Journal of Knowledge Management, Vol. 12 No. 4 2008, S. 44-54.

Lembke, Gerald (2007): Persönliches Wissensmanagement. Perspektive blau, Jänner 2007, http://www.perspektive-blau.de/artikel/0701a/0701a.pdf, Abruf: 30.10.2011.

Mittelmann, Angelika (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand, ISBN 978-3-8423-7087-6.

Seren, Paul; Dückert, Simon (2006): Die Methode Expert Debriefing. http://www.cogneon.de/Download/COGNEON-Paper_-_Schaeffler-_Lernende-Organisation_-_Knowtech-2006.pdf, Abruf: 30.10.2011.

Terhoeven, Grit (2007): „Transferwerk" strukturierter Wissenstransfer. http://www.exabis.com/cm362/fileadmin/wage/pdf/_Praesentation_Terhoeven.pdf, Abruf: 30.10.2011.

Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelmann: Studium der Informatik, Doktorat der technischen Wissenschaften, Mitarbeiterin der voestalpine seit 1982 in unterschiedlichen Funktionen (Systemprogrammierung, Strategische Informationssystemplanung, Softwareentwicklungsprojekte), seit 1998 in der Organisationsentwicklung (u.a. Projektleitung „Wissensmanagement", aktuell Begleitung von Wissenstransfer- und Change Prozessen), Lehrbeauftragte (nebenberuflich) an einigen Fachhochschulen mit Schwerpunkt Wissensmanagement; zahlreiche Publikationen.

Wissensmanagement 2.1: Nutzung und Anreize von Wissensplattformen

von Christian Kollmeier
und Bernard Richter

Wissensarbeit nimmt in vielerlei Hinsicht eine immer bedeutsamere Rolle im Unternehmensalltag ein. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung Wissen, welches Ihren Mitarbeitern aus Kundenkontakten, Weiterbildungen, Fachliteratur oder anderen Quellen zufließt, für sich zu konservieren und es somit dauerhaft nutzbar zu machen. Die größte Herausforderung ist hierbei die direkte Koppelung von Wissen an einen spezifischen Mitarbeiter. Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen, steht auch sein Wissen nicht mehr zur Verfügung. Umso wichtiger ist es, möglichst viel Wissen so zu bewahren und bereitzustellen, dass es unabhängig von Mitarbeiter, Zeit und Ort abrufbar ist. Wissensplattformen wie etwa ein Wiki sind hierbei sicherlich geeignete Möglichkeiten dies zu schaffen. In vielen Unternehmen finden sie deshalb bereits schon Verwendung. (1)

Der folgende Artikel beschäftigt sich mit den Beziehungen der in den Wissensspeicherungsprozess unter Verwendung eines Wikis involvierten Personen. Im Besonderen wird auf die Rolle des Wissensgeber, des Wissensnehmers und auf die Rahmenbedingungen des Unternehmens eingegangen. Welchen Herausforderungen sieht sich jemand gegenüber der sein Wissen teilt? Auf welche Weise und durch wen wird später auf das Wissen wieder zugegriffen? Und, wie kann ein Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, um eine Wissensweitergabe und Wissensnutzung einzuführen und zu unterstützen? Auf diese Fragen soll im Folgenden unter Zuhilfenahme verschiedener theoretischer Ansätze und einer Befragung in einem hessischen IT-Unternehmen eingegangen werden.

Das Unternehmenswiki

Ein Wiki ist eine einfach zu bedienende Seitensammlung im Internet, die nicht nur das passive Konsumieren von Inhalten erlaubt, sondern auch das eigenständige Einstellen und Editieren von Artikeln direkt im Browser ermöglicht. Es bedarf keinerlei Kenntnis von Programmiersprachen oder HTML, um Artikel gut strukturiert und optisch ansprechend darstellen zu können. Durch entsprechende Zeichenbefehle für Gliederungen und Erweiterungen erlaubt das Wiki eine deutlich intuitivere Benutzung. (2) und (3) Dadurch ist das Wiki in vielen Bereichen im Unternehmen einsetzbar, sei es zur Kommunikation, Koordination, Dokumentation, als Lernplattform oder globalen Wissensspeicher. (4)

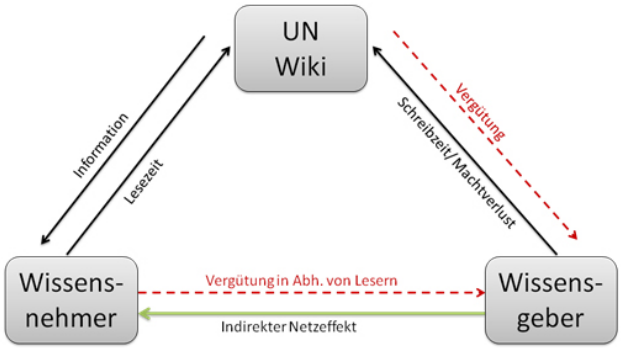

Abbildung 1 – Wiki im Kontext zweiseitiger Märkte (8)

Auf den ersten Blick kann man annehmen, dass sich der „Markt“ rund um ein solches Unternehmenswiki nach der Theorie der zweiseitigen Märkte (5) verhält. Zwei unterschiedliche Benutzergruppen treffen auf einer Plattform zusammen, je mehr von der einen Gruppe beitreten, desto attraktiver wird es für die jeweils andere Gruppe. Allerdings handelt es sich vielmehr um ein klassisches Lock-in Problem eines öffentlichen Gutes (6), soll heißen der Nutzen des Wissensspeichers steigt mit seinem Umfang. Die Abbildung 1 zeigt dennoch wie die Parteien „Unternehmen (Wiki)“, „Wissensgeber“ und „Wissensnehmer“ in Beziehung zueinander stehen und veranschaulicht so die Systematik und Problematik des Wiki-Marktes. Der Wissensnehmer opfert Lesezeit und erhält dafür Informationen aus dem Wiki, das durch das Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Die Informationen stammen von Wissensgebern, die wiederum Zeit für das Recherchieren und Schreiben investieren und zudem sogenanntes Herrschaftswissen abgeben. Es gilt also herauszufinden welche Faktoren einen Einfluss auf die Nutzung des Wikis und die Bereitstellung von Wissen haben, um eine entsprechende „Vergütung“ für den Wissensgeber zu finden, möglicherweise sowohl monetär als auch nicht-monetär bzw. reputationsbasiert. Diese Frage ist entscheidend, da ein Wiki ausschließlich von Inhalten lebt, die von möglichst vielen Mitarbeitern erarbeitet werden sollten. Andernfalls droht einem solchen Wissensmanagementtool das frühzeitige Scheitern. (7)

Barrieren bei der Wissensweitergabe

Um sich den Herausforderungen der Wiki-Nutzung zu nähern, sollte man sich zunächst klar machen, was den Mitarbeiter von einer Wissensweitergabe abhalten könnte. Die Abbildung 2 zeigt, dass es zwei verschiedene Hauptursachen für Barrieren im Wissensmanagement gibt.

Das Unternehmen hat hierbei einen maßgeblichen Einfluss und Wirkung auf die Wissensgabe insofern dass es dafür sorgen muss eine auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur bereitzustellen. Die Unternehmenskultur ist ein gemeinsamer Wert, der das Handeln und Verhalten der Mitarbeiter in Unternehmen beeinflusst. Auch Wissensgeber und Wissensnehmer sind durch das Vertrauensumfeld und die Interaktionskultur in ihrem Handeln beeinflusst. Der Wissensgeber muss dem Unternehmen dahingehend vertrauen, dass er selbst auch einen Mehrwert von seiner Wissensabgabe an die Gemeinschaft hat. Der Wissensnehmer vertraut dem Wissensgeber, dass die Informationen, die er erhält, auch fundiert und richtig sind, da sich sonst der Lernaufwand nicht lohnen würde. Ein ähnliches Vertrauen muss das Unternehmen selbst auch aufbringen und/oder erfasste Beiträge aufwändig kontrollieren lassen. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche langfristige Wissensweitergabe ist eine Unternehmenskultur des Vertrauens. (9)

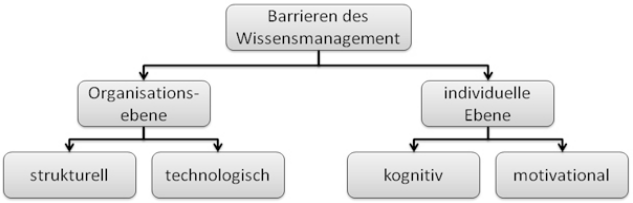

Abbildung 2 - Übersicht über Barrieren im Wissensmanagement (9)

Weiterhin ist der strukturelle Aufbau eines Unternehmens hinsichtlich Hierarchie und Verantwortlichkeiten wichtig. Eine Spezialisierung von Mitarbeitern und die entsprechende organisationale Aufteilung des Unternehmens führen dazu, dass Wissen in den einzelnen Subsystemen unterschiedlich behandelt wird und sogenannte Wissensinseln entstehen. Dieses Abteilungsdenken kann sogar soweit führen, dass andere Abteilungen als Konkurrenz angesehen werden. Wissen wird unter einem anderen Blickwinkel als Politikum aufgenommen, so dass es schwierig werden kann, verschiedene Themen einheitlich zu betrachten. (9)

Umso schwieriger wird es für Mitarbeiter, die Probleme haben, ihr Wissen ausreichend vermitteln zu können. Das hat zum einen mit unzureichenden kognitiven Fähigkeiten zu tun, aber auch mit einem Mangel an Ausbildung von Seiten des Unternehmens. Einerseits kann es daran liegen, dass die Wissensträger ihr Wissen nicht angemessen teilen können. Andere Störungen zwischen Sender und Empfänger gibt es, wenn man zum Beispiel nicht dieselbe Sprache spricht oder der Sender etwas anderes ausdrücken möchte als der Empfänger aufnimmt, was sich gerade durch ein Abteilungsdenken aufbaut. (9) Außerdem kann es sein, dass der Sender nicht genau weiß, welche Informationen für den Empfänger von Bedeutung sind. (7)

Ein anderer Aspekt neben dem „Nichtkönnen“ ist das „Nichtwollen“. Hier spielt die Zeit eine wichtige Rolle. Lässt die eigentliche Kernaufgabe kaum freie Zeit übrig, ist man selten gewillt, noch zusätzliche Arbeit auf sich zu nehmen und Beiträge zu verfassen bzw. sein Wissen zu teilen. Auch die angesprochene „falsche“ Unternehmenskultur kann zu Frustration führen und eine Koope-

ration erschweren. Vor allem aber fällt unter diese Kategorie die Angst vor dem Verlust des Expertenstatus. (9) Die Informationsweitergabe wird in Unternehmen nicht selten als Führungsinstrument gebraucht. Das eigene Wissen über die Struktur des Unternehmens, die Zuständigkeiten oder Arbeitsabläufe wird nur mit viel Bedacht weitergegeben. Umso mehr Wissen gehortet wird, desto attraktiver und exklusiver ist man selbst. Man macht sich ein Stück weit unverzichtbar für das Unternehmen. Für den Einzelnen kann das von Vorteil sein, für die Organisation als Ganzes ist das aber ein großer Nachteil. (10)

All diese Barrieren machen das Überwinden des Lock-in Problems (oftmals auch Henne-Ei- Problem genannt) zum zentralen Thema. Ist die kritische Masse erreicht und sind die Nutzeneffekte groß genug wird eine Plattform attraktiv für die Mitarbeiter. Im Folgenden sollen kennzeichnende Faktoren für eine gesteigerte Wiki Nutzung isoliert werden.

Was fördert die Nutzung des Wikis?
– Eine Mitarbeiterbefragung

Um zu sehen, welche Faktoren die Wiki-Nutzung positiv beeinflussen, wurde in einem IT-Unternehmen, welches vor kurzer Zeit ein Wiki eingeführt hat, eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Das Unternehmen beschäftigt rund 50 festangestellte Mitarbeiter. Weitere Mitarbeiter arbeiten je nach Projekt freiberuflich für das Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio reicht von IT-Beratungen über Softwareintegration bis hin zur Softwareentwicklung.

Alle festangestellten Mitarbeiter erhielten eine Email mit dem entsprechenden Link zu der Umfrage. Mithilfe des FLEXSurvey, einer Online-Umfrage-Applikation, konnte die Umfrage umgesetzt werden. Die Rücklaufquote lag bei 81,13 Prozent (43 Mitarbeiter). Die Umfrage bestand aus 29 Fragen, die vier unterschiedlichen Kategorien zuzuordnen waren: Umgang mit Wissen im Allgemeinen, Nutzung der Wissensplattform, Mitgestaltung der Wissensplattform und allgemeine Informationen. Bei den meisten Fragen kam eine fünfstufige Likert-Skala als Antwortmöglichkeiten, um die verschiedenen Einstellungen der Mitarbeiter zu ermitteln, zum Einsatz. Die Befragten hatten die Auswahl zwischen: „Trifft nicht“, „Trifft weniger zu“, „Trifft zu“, „Trifft voll zu“ und „Trifft voll und ganz zu“. Ausnahmen gab es bei ja-nein-Fragen, offenen Textfragen und bei den Fragen nach Geschlecht und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit.

Die Umfrage zeigte, dass 29 der 43 Befragten das Wiki kaum oder gar nicht besuchen. Damit gehen nur etwa ein Drittel der Mitarbeiter regelmäßig auf die Seiten des Wikis. Auch die Tatsache, dass weniger als die Hälfte der Mitarbeiter Beiträge verfasst haben, zeigt die Skepsis gegenüber diesem Tool. Nur 17 von 42 Mitarbeitern gaben an, dass sie bereits als Redakteur und somit auch in der Regel als Wissensgeber im Wiki tätig waren.

Eine deutliche Mehrheit der Mitarbeiter zeigt allerdings die Bereitschaft Wissen zu teilen, um den Unternehmenserfolg sicher zu stellen. Neben dem „Wollen“ scheint auch das kognitive „Können“ vorhanden zu sein, da es lediglich zwei Befragten, also unter 5 Prozent, schwer fällt, ihr Wissen zu teilen (siehe Abbildung 3).

Um die Gründe für mögliche anfänglichen Schwierigkeiten ermitteln zu können, gilt im Folgenden zu klären, welche Faktoren jemanden beeinflussen, in ein Wiki zu schreiben beziehungsweise es regelmäßig zu besuchen. Dafür werden die Eigenschaften eines typischen Wissensgebers und eines typischen Wissensnehmers herausgestellt.

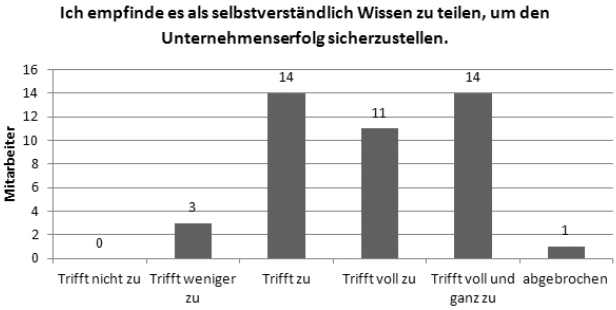

Abbildung 3 - Wissenteilen für den Unternehmenserfolg (Umfrage).

Der typische Wissensgeber

Zunächst soll ein erstes Bild vom typischen Wissensgeber herausgearbeitet werden. Dazu werden die durchschnittlichen Antworten der Wissensgeber mit den Mitarbeitern verglichen, die noch keinen Beitrag veröffentlicht haben.

Wie Abbildung 4 zeigt, steht der Wissensgeber den abgefragten Lernquellen positiver gegenüber als die Mitarbeiter-Gruppe, die noch keinen Beitrag verfasst hat. Die Differenz ist bei Quellen wie Fachliteratur und Fachmesse am größten. An dritter Stelle folgt das Internet, das zudem im Schnitt als wichtigste Lernquelle angegeben wurde. Daraus kann man schließen, dass gerade Mitarbeiter, die an fachspezifischen Themen interessiert sind und zudem eine gewisse Affinität gegenüber dem Internet haben, tendenziell eher bereit sind, Beiträge zu verfassen. Sie verfügen dementsprechend auch über fachliche Kenntnisse, die für das Kerngeschäft des Unternehmens relevant sind und haben wenige Berührungsängste mit dem internetbasierten Medium Wiki.

Der durchschnittliche Wissensgeber sieht es nicht nur als Pflicht an, in seinem Fachgebiet auf dem aktuellen Stand zu sein, sondern versucht auch selbständig dieses Wissen zu erweitern. Das

hat er der Vergleichsgruppe voraus. Noch größer ist die Differenz bei der Frage, ob sie interne Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen. Außerdem sehen Wissensgeber das Wiki als Verbesserung des Wissensmanagements an, was laut Wilkesmann und Rascher (7) ein entscheidender Faktor sei, warum man dieses Medium nutzt.

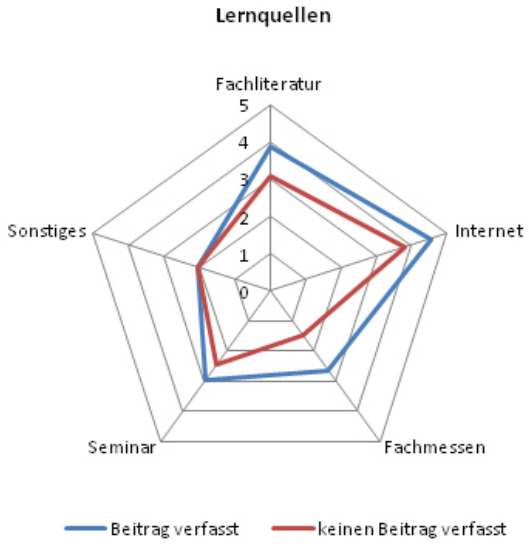

Abbildung 4 - Die Lernquellen eines Wissensgebers im Vergleich (Umfrage).

Der typische Wissensnehmer

Um typische Eigenschaften eines regelmäßigen Wiki-Besuchers zu ermitteln, wurden die Befragten erneut in zwei Gruppen unterteilt. Die Gruppe „regelmäßige Besuche“ setzt sich aus denjenigen zusammen, die bei der Frage, ob sie regelmäßig das Wiki frequentieren, mindestens „Trifft zu“ geantwortet haben. In der Gruppe „kaum Besuche“ sind entsprechend die, die „Trifft nicht zu“ beziehungsweise „Trifft weniger zu“ angekreuzt haben.

Der typische Wiki-Besucher zeigt ähnliche Eigenschaften wie der Wissensgeber im vorherigen Abschnitt auf. Zwar gibt es nur wenige Unterschiede bei der Wahl der Lernquellen, aber es sind auch hier diejenigen, die sich selbständig um Weiterbildung bemühen und dabei auch die unternehmensinternen Möglichkeiten frequentieren. Der Unterschied zum „Nicht-Nutzer“ ist bei der Frage nach der Meinung über das Wiki am größten. Der regelmäßige Besucher scheint vom Erfolg des Wikis überzeugt zu sein. Er antwortet im Schnitt mit 3,85 (4=Trifft voll zu), dass er im Wiki eine Verbesserung für das Wissensmanagement sieht. Der „Nicht-Nutzer“ hingegen antwortet mit 2,55 im Schnitt und liegt damit zwischen „Trifft weniger zu“ und „Trifft zu“ (Abbildung 5). Auch hier wird abermals der Lock-In Effekt deutlich, da solche die mit der Nutzung digitaler Arbeitsumgebungen vertraut sind auch einen höheren Nutzen erkennen.

Die Daten auf dem Prüfstand

Um die ersten Ergebnisse auf signifikante Unterschiede zu prüfen, wurden ordinale logistische Regressionen durchgeführt. Es sollte ermittelt werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit die beiden abhängigen Variablen „Ich lese regelmäßig im Wiki“ und „Ich habe schon einen Beitrag für das Wiki verfasst“ beeinflusst werden, wenn sich die verschiedenen Bedingungen ändern.

Es stellte sich heraus, dass viele der oben genannten Eindrücke einen signifikanten Einfluss darstellen. So werden die regelmäßigen Wiki-Besuche positiv von Lernquellen wie dem Internet (Schätzer = 0,92) oder Sonstigem (Schätzer = 0,45) beeinflusst, das heißt bei einem 100-prozentigen Anstieg in der Kategorie „Lernquelle: Internet“ steigt die Bereitschaft öfter im Wiki zu lesen um 92 Prozent, also auch um 45 Prozent bei „Lernquelle: Sonstiges“, worunter oft das Gespräch mit Kollegen genannt wurde. Mitarbeiter, die es als selbstverständlich erachten, Wissen zu teilen, sind auch typische Wiki-Besucher (Schätzer = 0,87).

Die beiden größten Einflussfaktoren sind „Ich erweitere selbständig mein Wissen“ (Schätzer = 1,27) und „Ich verspreche mir dadurch eine Verbesserung für das Wissensmanagement“ (Schätzer = 1,32). Das zeigt, dass Mitarbeiter, die das Wiki akzeptieren und die Vorteile schätzen, es auch entsprechend häufiger nutzen. Das Wiki würde auch signifikant häufiger genutzt werden, wenn mehr Beiträge vorhanden wären (Schätzer = 0,91).

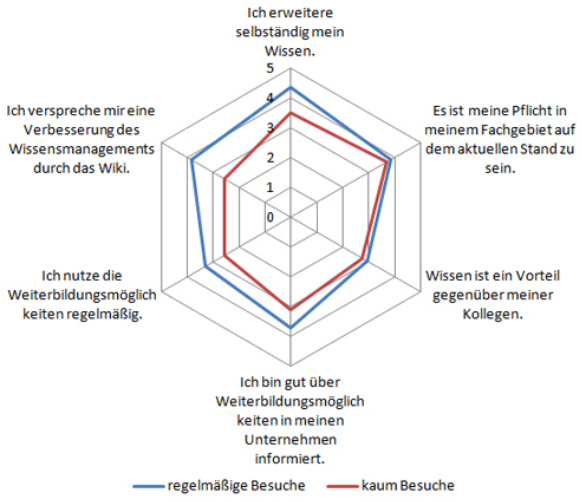

Abbildung 5 - Der Wiki-Besucher und die Einstellung zu Wissen (Umfrage).

Was die Motivation, mehr Beiträge zu verfassen, positiv beeinflusst, zeigen ebenfalls die Schätzer einer Regression. So sind typische Wissensgeber oder Beitragsverfasser jene Mitarbeiter, die als Lernquelle „Fachmessen oder Kongresse“ (Schätzer = 1,01) angegeben haben. Sie erweitern meist selbständig ihr Wissen (Schätzer = 1,53) und nutzen dazu auch interne Weiterbildungsmöglichkeiten (Schätzer = 1,46). Auch hier hat eine positive Einstellung zu dem Wiki („Ich verspreche mir dadurch eine Verbesserung des Wissensmanagements“) einen positiven Einfluss (Schätzer = 0,91). Mitarbeiter, die am Unternehmenserfolg interessiert sind und es als selbstverständlich erachten, Wissen dafür zu teilen, sind entsprechend eher bereit, Beiträge zu verfassen (Schätzer = 0,88). Als letzte signifikante Größe auf die Bereitschaft Beiträge zu verfassen ist die Lesehäufigkeit zu nennen. Mitarbeiter, die regelmäßig im Wiki lesen, zählen sich auch eher zu den Wissensgebern (Schätzer = 0,73).

Fazit

Es wurde aufgezeigt, dass Wissensplattformen eine zentrale Rolle als Wissensspeicher für kommende Mitarbeiter-Generationen spielen. Sowohl Wissensgeber als auch Wissensnehmer sehen sich dabei allerdings mit Barrieren bei der Wissensweitergabe konfrontiert. Vor allem in Unternehmenskulturen, die von Neid oder Angst geprägt sind, gibt es selten Mitarbeiter, die bereit sind, ihr Wissen zu teilen. Dies kann mitunter daran liegen, dass Wissen ein Machtmittel für sie darstellt, mit dem sie sich im Arbeitsalltag von Kollegen absetzen können. Ebenso ist der strukturelle Aufbau eines Unternehmens in diesem Zusammenhang zu beachten, da eine Wissensweitergabe bereits über Abteilungen hinweg ein schwieriges Unterfangen darstellen kann.

Es gilt zunächst von Seiten der Unternehmensführung diese grundsätzlichen Barrieren zu überwinden, um im nächsten Schritt die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber der Wissensplattform zu stärken. Wie die Umfrageergebnisse zeigten, kann eine positive sich verstärkende Spirale entstehen. Wenn Mitarbeiter positive Erfahrungen im Wiki sammeln, erhöhen sie ihre Bereitschaft, selbst Beiträge zu verfassen. Mehr Beiträge ziehen wiederum mehr Besucher in das Wiki. Wissensnehmer können also selbst zu Wissensgeber werden, wenn sie die Vorzüge eines Wikis erkannt haben.

Der typische Wissensgeber ist an fachspezifischen Themen interessiert und nutzt als Lernquelle in der Regel das Internet. Es scheint eine Selbstselektion derer stattzufinden, die eine hohe Affinität zum digitalen Arbeiten besitzen und eine hohe Aktivität an den Tag legen, sei es durch den Besuch von Fachmessen oder der Verwendung von Fachliteratur. Mitarbeiter, die generell eine niedrigere Aktivität sowohl im digitalen Arbeiten als auch in der generellen Wissensarbeit aufweisen, werden von der Rolle als Wissensgeber abgeschreckt.

Der typische Wissensnehmer ist von dem Erfolg einer Wissensplattform überzeugt. Soll heißen, dass Mitarbeiter, welche sich einmal mit der Plattform auseinandergesetzt haben, deren Nutzen auch erkennen. Wissensnehmer sind typischerweise auch diejenigen, die selbständig ihr Wissen erweitern, sowohl digital als auch non-digital. Eine häufigere Nutzung des Unternehmenswikis unter diesen Personen findet statt, wenn mehr Beiträge vorhanden sind und der Nutzen des Wissensspeichers klar erkennbar ist. Hier lässt sich als Ansatzpunkt für die Unternehmensführung festhalten, dass der Nutzen klar beworben und die allgemeine Lernaffinität im Unternehmen gesteigert werden muss.

Um dies von Beginn an zu erreichen ist eine erfolgreiche Einführung der Wissensplattform notwendig. Durch Einführungskurse können anfängliche Berührungsängste mit dem neuen Medium gemildert werden. Außerdem muss den Mitarbeitern ein unkomplizierter und offener Zugang zu dem Wissensportal ermöglicht werden. Im Folgenden sind dann Schulungen ein probates Mittel. Gerade journalistische Fortbildungen fördern Bestrebungen, Artikel angemessen zu verfassen. Aber auch andere fachspezifische Kongresse oder Messebesuche garantieren, dass Mitarbeiter sich neues Wissen aneignen, das sie dann wieder in das Unternehmen bringen können. Eine Wissensplattform darf also auch nach einer erfolgreichen Einführung nicht sich selbst überlassen werden, damit sie nicht als "Datenfriedhof" endet. (7) Vielmehr muss sie von Seiten der Unternehmensführung wie auch von den Wissensnehmern und Wissensgebern gepflegt und genutzt werden. Sie muss von Beginn an in der Unternehmenskultur verankert werden. ■

Literatur

(1) Minssen und Riese (2007) – „Damit das Wissen nicht in Rente geht“ - RUBIN, das Wissenschaftsmagazin der Ruhr-Universität Bochum, S. 14 – 19

(2) Richter und Koch (2007) – „Social Software – Status quo und Zukunft“ - Technischer Bericht Nr. 2007-01, Fakultät für Informatik, Universität der Bundeswehr München, S. 19-20

(3) Gross und Frost (2011) – „Die Qual der Wiki Wahl“ - Open Journal of Knowledge Management - Ausgabe IV/2011, S. 27-38

(4) Wittchow (2010) – „Personalmarketing 2.0 – Möglichkeiten und Grenzen des Web 2.0 Einsatzes im Personalmarketing“ - GRIN Verlag GmbH, S. 28

(5) Rochet und Tirole (2004) – “Two Sided Markets: An Overview”, mimeo, IDEI University of Toulouse

(6) Zerdick, Picot und Schrape (2001) – „Die Internet-Ökonomie”, Springer Verlag, S. 162

(7) Wilkesmann und Rascher (2002) – „Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Möglichkeiten und Grenzen von elektronischen Datenbanken“ - In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 71. Jg. (Heft 6), S. 342 – 351

(8) Dewenter (2006) – „Das Konzept der zweiseitigen Märkte am Beispiel von Zeitungsmonopolen“ - Diskussionspapier Nr. 53, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, S. 3

(9) Braun und Czech (2008) – „Motivation und Anreize in informellen Lernprozessen beim Thema Wissensmanagement“, Hochschule Pforzheim,
S. 28-37

(10) Schulte (2001) – „Vom Herrschaftswissen zum Wissenstransfer“ - In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (sub), (Heft 4), S. 389 – 396

Christian Kollmeier studierte Wirtschaftswissenschaften an der Goethe-Universität Frankfurt am Main mit dem Schwerpunkt „Management“. Er schloss das Studium 2011 mit dem Abschlussgrad „Bachelor of Science“ ab, um einen Master-Studiengang in Wirtschaftsinformatik zu beginnen.

Bernard Richter beendete sein Studium der Betriebswirtschaftlehre 2009 an der Goethe-Universität Frankfurt mit dem Abschluss des Diplom Kaufmannes. Seine Schwerpunkte waren dabei "Management und angewandte Mikroökonomie" sowie "Arbeits und Organisationspsychologie". Seit November 2009 arbeitet Bernard Richter als wissenschaftlicher Mitarbeiter an dem Lehrstuhl Management und Organisation des Fachbereichswirtschaftswissenschaften der Goethe Universität Frankfurt am Main. Seine Forschungsinteressen umfassen Fragestellungen der experimentellen Ökonomie sowie der psychologischen Auswirkungen von ökonomischem Verhalten.

Link: http://www.mm.uni-frankfurt.de/index.php?id=1439

Wie bringt man mehr Licht ins Dunkel? –

Ein Konzept für die systematische Begleitung und Bemessung von Wissensmanagement-Maßnahmen

von Ulrich Schmidt,
Anne-Christine Birkle,
Alexander Koppe
und Maximilian Schmitt

Wie wirksam sind Wissensmanagement-Maßnahmen? Welchen Nutzen stiften sie in der Organisation? Auf diese Fragen gibt es in der betrieblichen Praxis immer wieder keine befriedigenden Antworten. Ursache hierfür ist einerseits fehlendes Problembewusstsein, da in vielen Fällen nach der Umsetzung einer Maßnahme eine systematische Erfolgskontrolle neben dem Tagesgeschäft untergeht. Andererseits mangelt es an praxistauglichen Hilfsmitteln und Lösungen. An dieser Stelle setzt das Konzept an, das im nachfolgenden Beitrag vorgestellt wird. Es zeigt auf, wie im Rahmen eines Maßnahmenmanagements über den gesamten Lebenszyklus einer Maßnahme hinweg Wissensmanagement betrieben werden kann und wie sich die Auskunftsfähigkeit bezüglich Erfolg, Wirkung und Nutzen von Maßnahmen verbessern lässt.

Vorbemerkung

Beim Lesen des nachfolgenden Beitrags wird Ihnen als treue Leserin bzw. treuer Leser des GfWM-Newsletters sicher einiges bekannt vorkommen, und das ist kein Zufall. In einer bisher dreiteiligen Beitragsreihe haben wir unter dem Titel „Darstellung des Nutzens von Wissensmanagement-Maßnahmen“ das bei EnBW entwickelte Konzept für ein Maßnahmenmanagement im Newsletter vorgestellt (1)(2)(3). Diese Reihe wollten wir eigentlich nahtlos fortsetzen. In der Zwischenzeit haben wir allerdings – aufgrund neuer Erkenntnisse und Erfahrungen sowie inspiriert durch Anregungen und Feedback, das wir in den letzten Monaten erhalten haben – einige bereits publizierte Elemente unseres Konzepts überarbeitet und verändert. Eine Fortsetzung der Beitragsreihe in der ursprünglich geplanten Form schien uns aus diesen Gründen wenig sinnvoll, würden wir Ihnen doch dann die aktuellsten Ergebnisse unserer Arbeit entweder vorenthalten oder müssten, auf Kosten der Stringenz, die Reihe unterbrechen, um Sie mit einem Nachtrag auf den neuesten Stand zu bringen. Wir haben uns deshalb dazu entschlossen, einen neuen Beitrag auszuarbeiten, der sich auch einer etwas geänderten Argumentationslinie bedient. Diese Entscheidung ist uns deshalb leicht gefallen, da wir Ihnen somit in der ersten Ausgabe von GfWM THEMEN nicht einfach nur eine simple Fortsetzung anbieten können, sondern einen Fachartikel, der alle bisher gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen enthält und diese ohne Brüche in einen Gesamtkontext stellt.

Als Leserin bzw. Leser der bisherigen Beiträge sind Sie also quasi „live“ bei der Weiterentwicklung unseres Konzepts dabei. Kritische Zeitgenossen merken jetzt vermutlich an, ob es nicht einfach besser gewesen wäre, mit der Publikation zu warten, bis sich das Konzept längere Zeit in der Praxis bewährt und dann einen hohen Reifegrad erreicht hat. In einer Zeit, in der beispielsweise in der Softwareentwicklung das „Permanent Beta“-Prinzip immer weitere Verbreitung findet, scheint uns diese Vorgehensweise allerdings nicht mehr angemessen. Dritte bereits in einem frühen Entwicklungsstadium um Feedback zu bitten, mit ihnen über unsere Ideen zu diskutieren und die sich hieraus ergebenden, neuen Erkenntnisse umgehend in das Konzept einfließen zu lassen, verstehen wir als gelebtes Wissensmanagement, bedienen wir uns doch damit nicht nur unserer eigenen, sondern auch der Intelligenz und Kreativität unserer Sparringspartner. Als Gegenleistung stellen wir den jeweils neuesten Stand unserer Arbeit regelmäßig in Bei- und Vorträgen sehr gerne öffentlich zur Verfügung.

Ihr Ulrich Schmidt

Wie bringt man mehr Licht ins Dunkel?

Ein Konzept für die systematische Begleitung und Bemessung von Wissensmanagement-Maßnahmen

Ist es wirklich sinnvoll und notwendig, sich ausführlicher mit Maßnahmenmanagement zu beschäftigen? Und wenn ja, welche Relevanz hat das Thema speziell in Verbindung mit Wissensmanagement?

Die erste Frage kann eindeutig mit einem Ja beantwortet werden. In der betrieblichen Praxis lässt sich feststellen, dass viele Maßnahmen, gleich welcher Art, zu Beginn sehr professionell gemanagt werden, später aber lässt deren systematische Begleitung dann oft zu wünschen übrig. So findet beispielsweise in wenigen Fällen eine Evaluation von Maßnahmen statt. Dies wurde in den letzten Monaten bei zahlreichen Vorträgen und Präsentationen des hier veröffentlichten Konzepts immer wieder aufs Neue bestätigt. Es scheint sich also um ein von Unternehmensgröße und Branche unabhängiges Phänomen zu handeln. Erklären lässt sich das damit, dass im Anfangsstadium einer Maßnahme ausgereifte Projektmanagement-Methoden zur Anwendung kommen, was eine hohe Systematik sicherstellt. Hat die Maßnahme aber ihren Projektcharakter verloren und ist in die Linie übergegangen, verliert man die Maßnahme aus den Augen. Ganz offensichtlich geht man wie selbstverständlich davon aus, dass eine Maßnahme mit ihrer Durchführung automatisch den ursprünglich beabsichtigten Nutzen bewirkt. Diesen Automatismus gibt es aber nicht. Die Konsequenz hieraus ist, dass sich in vielen Fällen wenig bis gar nichts über den Erfolg und tatsächlichen Nutzen von Maßnahmen sagen lässt.

Auch die zweite Frage kann klar bejaht werden. Im Kontext von Wissensmanagement sind es insbesondere zwei Aspekte, die dafür sprechen, sich mit dem Maßnahmenmanagement konkret zu beschäftigen. Zum einen ist der Lernaspekt von Bedeutung. Dabei geht es insbesondere um die Erfassung und Reflexion von Erfahrungen, die in Verbindung mit der Maßnahme gemacht werden. Zumindest im Nachgang sollten gute wie schlechte Erfahrungen, die während der Durchführung der Maßnahme gesammelt wurden, ermittelt und festgehalten werden, um hieraus Lehren für die Zukunft ziehen zu können, sodass später – in vergleichbaren Fällen – eine Maßnahme möglichst noch effektiver ist und effizienter durchgeführt werden kann. Zweiter Gesichtspunkt ist die verbesserte Auskunftsfähigkeit hinsichtlich Erfolg, Wirkung und Nutzen von Wissensmanagement-Maßnahmen, denn ein Kernproblem des Wissensmanagements ist nach wie vor der Umstand, dass sein Beitrag zum Unternehmenserfolg nur schwer darstellbar ist. Damit fällt dann auch die Rechtfertigung der Existenz von Wissensmanagement gegenüber dem Management schwer. Kann der Nutzen jedoch dargestellt werden, wird auch Wissensmanagement konsequenter betrieben. Diesen Zusammenhang untermauert eine jüngst veröffentlichte Studie der TU Chemnitz, die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie erstellt wurde. Dort heißt es: „... je nützlicher die Unternehmen die verschiedenen Wissensmanagementformen bewerten, desto höher ist der Umfang an WM/ICMAktivitäten“ (4). Die Nutzenwahrnehmung hat also demgemäß einen sehr direkten Einfluss auf den Ausbaustand von Wissensmanagement.

Der Nutzen als verbindendes Element zwischen Maßnahmenmanagement und Unternehmenserfolg

Die Relevanz des Maßnahmenmanagements, insbesondere auch im Kontext von Wissensmanagement, ist augenscheinlich. Es soll dabei unterstützen, dass Maßnahmen so entwickelt und durchgeführt werden, dass sie einen möglichst großen Nutzen stiften und dieser nachvollziehbar dargestellt werden kann und damit Antworten liefert auf Fragen wie: Wie identifiziert man besonders nützliche Maßnahmen? Woran ist der Nutzen in der Praxis erkenn- und damit messbar? Wo schlägt er sich in letzter Konsequenz im Unternehmen* nieder? Und was ist eine geeignete Vorgehensweise, um diese Fragen zu beantworten?

Die konkreten Anforderungen an ein Maßnahmenmanagement lassen sich wie folgt zusammenfassen: Es soll ...

> ... die Definition von nutzenstiftenden Maßnahmen unterstützen.
>
> ... die Umsetzung und den Erfolg von Maßnahmen nachverfolgen.
>
> ... dauerhaft und systematisch die Wirksamkeit und den Nutzen von Maßnahmen aufzeigen und darstellen.
>
> ... die Verbindung zwischen Wissensmanagement-Maßnahmen und dem Geschäftserfolg sichtbar machen.

Dabei muss das Konzept für ein Maßnahmenmanagement leicht verständlich und mit geringem Aufwand umsetzbar sein. Darüber hinaus sollte es eine Standardisierung ermöglichen, auf deren Grundlage sowohl eine große Anzahl von Maßnahmen als auch äußerst unterschiedliche Maßnahmen in einem Reporting zusammengefasst und in ihrer Entwicklung erläutert werden können.

---

* Der Begriff „Unternehmen“ steht hier und auch im weiteren Verlauf des Beitrags stellvertretend für alle Arten von Institutionen (kommerzielle, gemeinnützige oder öffentliche).

Was den Zusammenhang zwischen Wissensmanagement-Maßnahmen und dem Erfolg eines Unternehmens betrifft, stellt der Nutzen, den eine Maßnahme zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt, das verbindende Element dar. Es muss der Vorteil, der Ertrag, der sich aus einer Maßnahme ableiten lässt, in eine konkrete Beziehung zum Unternehmenserfolg gesetzt werden. Wovon genau hängt dieser ab? Nimmt man eine übergeordnete Perspektive ein, die das Unternehmen in seinem Gesamtkontext betrachtet, dann ergibt sich schnell eine überschaubare Anzahl von Gesichtspunkten, die im Rahmen einer guten Unternehmensführung berücksichtigt werden müssen, um den Geschäftserfolg und damit die Existenz des Unternehmens langfristig zu sichern. Insbesondere fünf Dimensionen haben sich herauskristallisiert, die hier von Bedeutung sind. Es handelt sich dabei um:

a) Ressourcenoptimierung
Die Ressourcenoptimierung beschreibt die Verbesserung der gegenwärtigen Nutzung von Ressourcen (personelle, materielle und finanzielle Mittel), sodass diese noch effektiver und effizienter zum Einsatz kommen und somit eine Steigerung der Effizienz realisiert wird.

b) Wachstumsförderung
Unter der Wachstumsförderung versteht man die Steigerung bzw. Erweiterung der Geschäftsaktivitäten im Vergleich zu den gegenwärtigen Geschäftsaktivitäten, sodass langfristig die Existenz des Unternehmens gesichert werden kann. Dabei wird bei der Steigerung das Wachstum im Rahmen der vorhandenen, bei der Erweiterung durch neue Geschäftsaktivitäten generiert.

c) Risikoprävention
Die Risikoprävention beschreibt die Gestaltung von Risikostrukturen zur Vermeidung, Verminderung oder Diversifikation von potenziellen Risiken, sodass diese vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern abgewendet werden können. (5)

d) Markenpflege
Bei der Markenpflege handelt es sich um die Weiterentwicklung und den Schutz der Marke, sodass das Unternehmen in seiner Umwelt positiv besetzt bleibt und sich der Markenwert positiv entwickeln kann. „Marke“ ist hierbei als Oberbegriff zu verstehen und beinhaltet unterschiedlichste Arten von Marken wie Unternehmensmarke, Arbeitgebermarke, Produktmarken oder Dienstleistungsmarken.

e) Identifikationsförderung
Hierunter versteht man die Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, sodass diese dauerhaft ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufrechterhalten.

Jede Maßnahme muss in letzter Konsequenz mindestens einer dieser fünf Nutzendimensionen zugeordnet werden können. Die Zielrichtung der Wirkung und der damit verbundene Nutzen sind damit von Anfang an klar umrissen, was sich positiv auf die Effektivität auswirkt. Zudem wird die Aufmerksamkeit der Beteiligten von Anbeginn auch auf den Wertbeitrag, den die Maßnahme zu leisten hat, gelenkt.

Der Maßnahmen-Lebenszyklus als Orientierungsrahmen für das Maßnahmenmanagement

Was ist mit dem Begriff „Maßnahme“ eigentlich konkret gemeint? Er ist von seinem Wesen her sehr generisch und lässt deshalb vieles im Vagen. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter einer Maßnahme „eine Handlung, Regelung oder Ähnliches, die etwas Bestimmtes bewirken soll“ (6) verstanden. Dieses Unspezifische trägt dem Umstand Rechnung, dass sowohl Art als auch Umfang einer Maßnahme in der betrieblichen Praxis äußerst unterschiedlich ausgeprägt sein können. Im Kontext des Maßnahmenmanagements lässt sich eine Maßnahme zumindest durch drei Aspekte näher charakterisieren:

- **Veränderung**: Durch die Einführung einer Maßnahme werden neue Verhaltensweisen, Strukturen oder Abläufe etabliert bzw. signifikante Änderungen im Inventar bewirkt.
- **Nachhaltigkeit**: Sie ist langfristig, u. U. sogar unbefristet angelegt.
- **Individualität**: Sie ist genau auf den jeweiligen Fall zugeschnitten.

Wie die obenstehende Auflistung zeigt, spielt der Faktor Zeit in Verbindung mit Maßnahmen eine maßgebliche Rolle, stellt er doch u. a. ein wesentliches Charakteristikum zur Abgrenzung gegenüber Projekten dar. Es ist deshalb naheliegend, bei der Ausgestaltung des Maßnahmenmanagements diese Größe als Strukturierungshilfe zu verwenden. Die Betrachtung von Maßnahmen mithilfe eines Lebenszyklus-Modells wird dem Umstand gerecht, dass Maßnahmen in der Regel längerfristig und nachhaltig ausgerichtet sind. Ihre Wirkung und ihr Nutzen werden sich nicht unbedingt kurzfristig einstellen. In dem hier beschriebenen Ansatz wurde eine Unterteilung in vier Phasen gewählt: Auf die Konzeptionsphase folgt die Einführungsphase, dann die Betriebsphase und schließlich die Nachbereitungsphase (siehe Abbildung 1). Damit werden alle bedeutenden „Lebensabschnitte“ einer Maßnahme abgebildet. Auf der Grundlage dieses Phasenmodells lassen sich mit der Maßnahme in Verbindung stehende Sachstände bzw. Effekte wie Umsetzung, Wirkung oder Nutzen anschaulich darstellen und dadurch leichter auswerten.

1. Konzeptionsphase

In dieser Phase wird grundsätzlich entschieden, welche Maßnahme in welchem Umfang von wem umgesetzt werden soll. Es hat sich bewährt, in dieser Phase ein Maßnahmenteam einzusetzen. In diesem sollten alle an der Maßnahme Beteiligten und von der Maßnahme Betroffenen, wie z. B. die späteren Anwender, unterstützende Bereiche (z. B. Personalentwicklung, Unternehmenskommunikation oder IT), vertreten sein. Die Einbindung dieses Personenkreises bei der Planung führt dazu, dass einerseits bei der Konzeption alle wesentlichen Gesichtspunkte Berücksichtigung finden und andererseits die mit der Einführung einhergehenden Veränderungen von diesen mitgetragen werden.

Zu Beginn der Konzeptionsphase entwickelt das Maßnahmenteam Ideen für mögliche Lösungsansätze. Diese werden im Hinblick auf den mit der Umsetzung verbundenen Aufwand, den vermutlichen Nutzen, die vorhandenen Ressourcen und die Umsetzungsgeschwindigkeit priorisiert. Hierbei fließen – im Sinne des Best Practice Transfers – Erfahrungen mit ähnlichen Problemstellungen in die Entwicklung neuer Lösungsansätze mit ein. Basis hierfür ist ein Wissensmarktplatz nach dem „Suche-Biete-Prinzip“. Das Auffinden geeigneter Maßnahmen wird über das Angebot von bewährten Methoden, Instrumenten, Vorgehensweisen realisiert, die im Wissensmarktplatz strukturiert abgelegt werden. Die Suche wird mittels Diskussionsforen oder Mailinglisten unterstützt.

Ziel der Konzeptionsphase ist eine konkret ausgearbeitete Maßnahme, die vom Auftraggeber verabschiedet wird. Außerdem wird in dieser Phase ein Maßnahmenverantwortlicher festgelegt, dem die Einführung und Umsetzung der Maßnahme obliegt. Der Austausch mit Betroffenen bei der Maßnahmendefinition sensibilisiert dabei für die Problematik und Kommunikationsbarrieren werden abgebaut.

Mit Blick auf das Lebenszyklus-Modell können daher in dieser frühen Phase bereits erste schwache Veränderungseffekte auftreten.

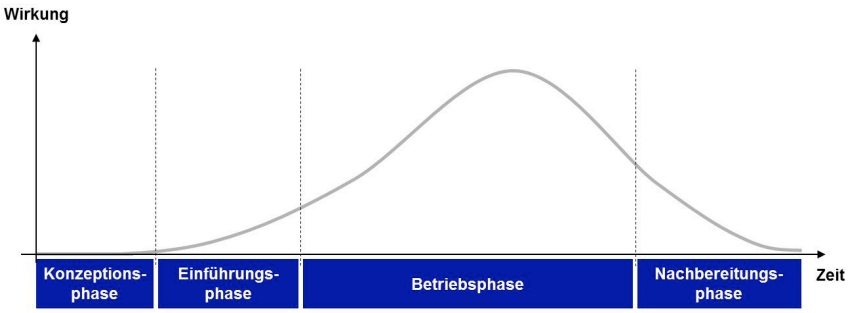

Abbildung 1: Lebenszyklusmodell in einer idealtypischen Darstellung

2. Einführungsphase

Sie beginnt mit der Freigabe der Maßnahme durch den Auftraggeber. Danach erfolgt die Implementierung, um die Maßnahme in der Organisation zu verankern. Je nach Umfang der Maßnahme kommen in dieser Phase wesentliche Elemente einer klassischen Projektdurchführung (wie z. B. nach DIN 69900 – DIN 69901) zur Anwendung. Erfolgskritisch in dieser Phase ist es, die Verbindlichkeit der Maßnahme für die entsprechende Zielgruppe sicherzustellen. Die Vermittlung des Nutzens für die Anwender, die Rolle des Maßnahmenverantwortlichen sowie die Unterstützung durch das Management tragen wesentlich zu einer erfolgreichen Einführung der Maßnahme bei. Sowohl in dieser als auch in der vorangegangenen Phase ist der Einsatz zahlreicher Wissensmanagement-Instrumente und -Methoden möglich und sinnvoll, insbesondere im Hinblick auf die Anwendung von Wissen und die Wissensbewahrung. Wie dies konkret aussehen kann, wird an dieser Stelle nicht weiter vertieft. Bewährte Lösungen hierfür finden sich in der umfangreichen Literatur zum Projektwissensmanagement.

In dieser Phase können bereits deutliche Effekte eintreten, da beispielsweise erste Pilotanwender die Maßnahme testen und in ihrem Umfeld einsetzen.

3. Betriebsphase

Diese Phase beginnt, wenn die Maßnahme in den „Regelbetrieb“ übergegangen ist. Der Maßnahmenverantwortliche setzt hier Controllingaufgaben fort, die er im Verlauf der Einführungsphase sukzessive aufgenommen hat. Vor allem hat er darüber zu wachen, ob die mit der Maßnahme verbundenen Effekte tatsächlich eintreten und muss ggf. intervenieren sowie über den jeweiligen Status berichten. All dies ist Bestandteil des Maßnahmencontrollings. Details hierzu werden im nachfolgenden Kapitel näher erläutert.

Die Berichterstattung sollte in regelmäßigen Abständen gegenüber dem Management geschehen, um wiederkehrend den Nutzen der Maßnahme transparent zu machen und damit ihre Existenz zu legitimieren. Ebenfalls kann bei solchen Terminen zusätzliche Unterstützung für Maßnahmen eingeholt werden, die bisher noch nicht wie gewünscht umgesetzt und praktiziert werden. Sollte eine Modifikation der Maßnahme erforderlich sein, dann ist auch in diesem Fall die Nutzung des Wissensmarktplatzes sinnvoll.

4. Nachbereitungsphase

Sie beginnt mit der Einstellung der Maßnahme. Eine primäre Aufgabe des Maßnahmenverantwortlichen ist die abschließende Dokumentation des Maßnahmenverlaufs über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Die hiermit einhergehende Bewertung der Maßnahme hinsichtlich ihrer Wirkung und ihres Nutzens sowie des mit ihr verbundenen Aufwands wird in sogenannten „Lessons Learned" erfasst und dient dem Good-Practice-Transfer innerhalb des Unternehmens. Dabei ist auch festzuhalten, welche Faktoren sich während der Konzeptions-, Einführungs- und Betriebsphase als erfolgskritisch herausgestellt haben, sodass Dritte, die diese Maßnahme in ähnlicher Form umsetzen möchten, erfahren, worauf besonders zu achten ist und eine Wiederholung von Fehlern vermeiden können. Außerdem ist zu klären, ob Prozesse und Strukturen, welche im Zuge der Maßnahme eingeführt wurden, noch benötigt werden. Anderenfalls sind diese zu eliminieren. Auch sollte in diesem Kontext geprüft werden, inwieweit sich im Verlauf der Betriebsphase ganz bestimmte Verhaltensmuster, Überzeugungen und Meinungen etabliert haben, die nach Einstellung der Maßnahme als störend oder gar kontraproduktiv einzuschätzen sind und deshalb aktiv „verlernt" werden müssen.

Nach Beendigung der Nachbereitung gilt die Maßnahme als abgeschlossen. Üblicherweise nehmen die mit der Maßnahme einhergehenden Effekte in dieser Phase signifikant ab. Eine längerfristige „Nachwirkung" ist denkbar, wenn z. B. durch die Maßnahme bestimmte Verhaltensmuster von der Belegschaft dauerhaft angenommen wurden.

Das Maßnahmencontrolling als ständiger Begleiter während des gesamten Lebenszyklus einer Maßnahme

„Controlling befasst sich mit der Konzeption und dem Betrieb von qualitativen und quantitativen Steuerungsinstrumenten, der Ausrichtung der Steuergrößen auf die strategischen Zielgrößen, mit der Koordination der Informationsflüsse, mit der Moderation der Analyse und Interpretation der Messergebnisse und der Unterstützung der Entscheidungsprozesse des Managements" (7). So wird in Wikipedia die Aufgabenstellung des Controllings – die sich inhaltlich mit „klassischer" Fachliteratur deckt (8)(9) – zusammengefasst. Hieraus lassen sich die wesentlichen Funktionen eines Maßnahmencontrollings ableiten, es sind die Informations-, Kontroll- und Steuerungsfunktion. Die Informationsfunktion gewährleistet, dass Informationen, welche im Zusammenhang mit der Maßnahme stehen, systematisch erfasst werden. Doppelarbeit kann so vermieden und ein Good-Practice-Transfer ermöglicht werden. Zudem soll das Maßnahmencontrolling durch die Kontrollfunktion den Zielerreichungsgrad einer Maßnahme aufzeigen. Hieraus kann sich ein Anpassungsbedarf ergeben. Diesem durch entsprechende Änderungen zu begegnen wird durch die Steuerungsfunktion sichergestellt.

Konzeptionsphase

Das Maßnahmencontrolling muss demgemäß bereits in der Konzeptionsphase der Maßnahme einsetzen. Hier findet die grundsätzliche Entscheidung darüber statt, welche Maßnahme in welchem Umfang von wem umgesetzt werden soll. Zu Beginn der Konzeptionsphase werden vom Maßnahmenteam Ideen für mögliche Lösungsansätze entwickelt. In diesem Zusammenhang wird eine Maßnahmenskizze erstellt, mit deren Hilfe der Ist-Zustand (die genaue Problemstellung), der Soll-Zustand (das Maßnahmenziel sowie die Zielgruppe/Anwendergruppe) und ein Maßnahmenentwurf (eine Kurzbeschreibung der Maßnahme sowie Angaben zu Umsetzung, Aufwand, Wirkungsprognose und Nutzen) abgefragt und festgehalten werden. Dies hat zwei positive Effekte. Zum einen dienen die ausgefüllten Maßnahmenskizzen als Entscheidungsgrundlage bei der Auswahl von alternativen Maßnahmen. Zum anderen führt die Auseinandersetzung mit der Maßnahmenskizze dazu, die Maßnahmenidee systematisch nach relevanten Gesichtspunkten zu hinterfragen. Im äußersten Fall kann dies dazu führen, dass die Idee bereits in diesem Stadium verworfen wird, weil sich z. B. keine plausible Wirkungsprognose formulieren lässt oder das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen in keinem akzeptablen Verhältnis steht. Nach der Entscheidung für eine Maßnahme wird für diese ein auf der Maßnahmenskizze aufbauendes Maßnahmentemplate erstellt. Darin werden Messgrößen und Bewertungskriterien beschrieben, Erhebungsmethoden, Berechnungsvorschriften, Datenquellen, Maßeinheiten sowie Schwellenwerte definiert, die für die spätere Datenerhebung und Auswertung benötigt werden. Dieser ganze Prozess wird begleitet vom Maßnahmenverantwortlichen, der in dieser Phase benannt wird. Ihm obliegt insbesondere auch die Erstellung der Skizzen sowie des Templates.

Einführungs- und Betriebsphase

In diesen beiden Phasen werden die auf die Maßnahme zurückzuführenden Effekte sowie deren Verlauf systematisch nachverfolgt und bei unerwünschten Abweichungen wird ggf. interveniert. Mit anderen Worten, ein regelmäßiges Maßnahmencontrolling wird durchgeführt. Der Controllingprozess besteht dabei aus einem dreigliedrigen Regelkreis mit den Elementen Ausführen, Überprüfen, Anpassen. Während der Ausführung kommt die Maßnahme entsprechend den im Template definierten Vorgaben zur Anwendung. In bestimmten Zeitabständen erfolgt eine Überprüfung. Fördert die Überprüfung einen Veränderungsbe-

darf zutage, dann werden entsprechende Modifikationen an der Maßnahme bzw. am Messverfahren oder der Bewertungslogik vorgenommen. Eine Anpassung ist dann erforderlich, wenn …

> … die Entwicklung der Maßnahme nicht wie gewünscht verläuft. Die Ursache hierfür ist zu untersuchen und die Maßnahme entsprechend den Untersuchungsergebnissen zu modifizieren.
>
> … die Maßnahme sich sowohl konzeptionell als auch hinsichtlich der Aufwand-Nutzen-Relation nicht mit Aussicht auf Erfolg einführen bzw. weiter betreiben lässt. In diesem Fall besteht die Anpassung in der Einstellung der Maßnahme.
>
> … die Maßnahme bereits über längere Zeit hinweg wirkt, sie aber indessen ihre Relevanz oder ihren Sinn verloren hat. In diesem Fall besteht die Anpassung ebenfalls in der Einstellung der Maßnahme.
>
> … die Maßnahme weiterhin relevant und sinnvoll ist, sich aber Rahmenbedingungen bzw. Ansprüche an die Maßnahme verändert haben, sodass bei der Messung und Bewertung eine Nachjustierung z. B. bei Messgrößen oder Schwellenwerten erforderlich ist.

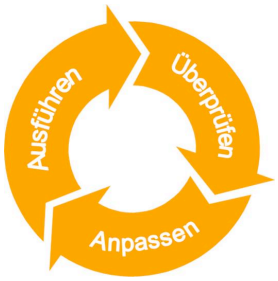

Abbildung 2:
Regelkreis des
Maßnahmencontrollings

Der Maßnahmenverantwortliche hat während der Einführungs- und Betriebsphase die Verantwortung für die regelmäßige Durchführung des Controllings. Die Ergebnisse des Controllings werden von ihm im Datenblatt des Maßnahmentemplates festgehalten. Er ist außerdem für die Ermittlung des Anpassungsbedarfs sowie die Durchführung der Anpassungen zuständig.

Nachbereitungsphase

Nach Einstellung der Maßnahme gehört es noch zu den Aufgaben des Maßnahmenverantwortlichen, eine abschließende Auswertung mit einer Gegenüberstellung des über die gesamte Laufzeit der Maßnahme entstandenen Nutzens und Aufwands anzufertigen und diese dem Management zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus hat der Maßnahmenverantwortliche sicherzustellen, dass der obligatorische Lessons-Learned-Prozess durchgeführt und die hieraus resultierenden Ergebnisse zugänglich gemacht werden. Außerdem hat er zu überprüfen, ob es nach Einstellung der Maßnahme nicht mehr benötigte Prozesse, Strukturen, Inventar usw. gibt, welche dann zu stoppen bzw. zu entfernen wären. Mit der Erfüllung dieser Aufgaben endet seine Verantwortung für die Maßnahme.

Die Ermittlung des Erfolgs, der Wirkung und des Nutzens einer Maßnahme

In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine Veränderung des Ausgangszustandes nicht zwangsläufig seine Ursache in der Umsetzung einer Maßnahme haben muss, es können hierfür auch andere Effekte verantwortlich sein. Zwischen Umsetzung und Wirkung besteht also ein klarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhang. Für ein aussagekräftiges Controlling ist die ausschließliche Betrachtung von Umsetzung und Wirkung deshalb nicht ausreichend. Vielmehr gilt es zu hinterfragen, welche Bedingungen noch erfüllt sein müssen, um von der Umsetzung auf die Wirkung schließen zu können.

Erfolgt die Definition einer Maßnahme (*z. B. ein Sprachkurs*) nach genauer Analyse der Ausgangssituation und unter Einbeziehung der relevanten Einflussgrößen, kann davon ausgegangen werden, dass mit der Umsetzung der Maßnahme auch eine wesentliche Voraussetzung zur Verbesserung des Ausgangszustandes geschaffen wurde, aber auch nicht mehr. So kann es sein, dass die Maßnahme trotz konsequenter Umsetzung keine Wirkung zeigt. Zum einen kann dies daran liegen, dass die positiven Effekte durch äußere Einflüsse aufgehoben werden (*das Unternehmen verlagert z. B. kurzfristig seine Geschäftsaktivitäten in ein anderes Land, in dem die Sprache des Kurses nicht gesprochen wird*), zum anderen aber auch dem Umstand geschuldet sein, dass die Maßnahme – ungeachtet gewissenhafter Vorbereitung – ungeeignet für die Erreichung der beabsichtigten positiven Wirkung ist (*z. B. kann das Format des Sprachkurses ungeeignet sein*). Auch der umgekehrte Fall ist denkbar. Eine Wirkung ist erkennbar, obwohl die Umsetzung bislang nur in geringem Maße oder inkonsequent erfolgt ist. In diesem Fall sind es dann vor allem äußere Einflüsse, die die Wirkung hervorrufen (*der Sprachkurs befindet sich z. B. erst in der Pilotanwendung, aber Lerninhalte werden inzwischen über eine App angeboten; die potenziellen Kursteilnehmer lernen mittels Smartphone*). Aus diesem Grund muss bei der Überprüfung – siehe Regelkreis des Maßnahmencontrollings – immer auch die Frage geklärt werden, ob durch externe Effekte oder durch die Umsetzung der Maßnahme die gewünschte Wirkung erreicht wird.

Die Umsetzung einer Maßnahme ist demnach eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung, um eine Wirkung zu erzielen, vielmehr ist außerdem zu prüfen, ob der mit der Maßnahme verbundene Effekt (im Falle des Sprachkurses, der Lerneffekt) auch tatsächlich eintritt, die Maßnahme also erfolgreich ist. Ist dies der Fall, so ist aus Sicht des Unternehmens bis zu diesem Punkt allerdings noch nichts gewonnen, im Gegenteil, bisher ist nur Aufwand entstanden. Eine erfolgreiche Maßnahme schafft nur die Voraussetzung, um die gewünschte Veränderung (die Mitarbeiter können selbstständig Verhandlungen mit ihren fremdsprachigen Geschäftspartnern führen) zu bewirken. Es ist somit bis hierher ein Verbesserungspotenzial vorhanden, mehr aber nicht. Das ändert sich erst, wenn das durch die Maßnahme geschaffene Potenzial im betrieblichen Alltag abgerufen wird (*die Mitarbeiter wenden ihre Fremdsprachenkenntnisse bei Verhandlungen an*). Ab hier (*mit der Nutzung der erlernten Fremdsprachenkenntnisse*) kann aus Unternehmenssicht von einer Wirkung der Maßnahme gesprochen werden.

Die Wirkung bildet die Grundlage dafür, dass ein Nutzen im Sinne der fünf zu Beginn vorgestellten Nutzendimensionen für das Unternehmen (*z. B. Umsatzwachstum in den Ländern, in denen die gelernte Sprache gesprochen wird*) entstehen kann. Für die Ermittlung des Nutzens einer Maßnahme wird die in der Konzeptionsphase im Maßnahmentemplate definierte Berechnungsformel herangezogen. Hier fließen, je nach Messgröße und der dazugehörigen Berechnungsformel, Ergebnisse aus der Messung von Umsetzung, Erfolg, Nutzung und Wirkung ein.

Bei der praktischen Anwendung hat sich gezeigt, dass es sehr sinnvoll ist, bei Umsetzung, Erfolg und Nutzung untere und in bestimmten Fällen auch obere Umsetzungsschwellenwerte festzulegen. Der untere Schwellenwert lässt sich damit begründen, dass ein bestimmtes Mindestmaß – eben der untere Schwellenwert – erreicht sein muss, bevor man wirklich von einer Umsetzung, einem Erfolg oder einer Nutzung sprechen kann. Die Definition eines oberen Umsetzungsschwellenwertes stellt sicher, dass Aufwand und Nutzen in einem ökonomisch sinnvollen Verhältnis zueinander stehen. Es gibt Fälle, in denen man auch „des Guten zu viel“ tun kann. Man denke in diesem Zusammenhang beispielsweise an die Durchführung von Meetings, die eigentlich sehr sinnvoll sind, aber ab einer bestimmten Häufigkeit die Mitarbeiter von ihrer eigentlichen Arbeit zu sehr abhalten.

1. Überprüfung der Umsetzung

Die Fragestellung lautet: Wurde die Maßnahme in der geplanten Weise konsequent umgesetzt?

Es wird überprüft, wie oft die Maßnahme zur Anwendung kam. Bewegt sich die Häufigkeit über dem unteren Umsetzungsschwellenwert, dann gilt die Maßnahme als umgesetzt, bewegt sie sich darunter, gilt sie als nicht umgesetzt. Liegt sie über dem oberen Schwellenwert, wird die Maßnahme zu intensiv angewendet, das Aufwand-Nutzen-Verhältnis steht dann in keinem sinnvollen Verhältnis mehr. In den letzten beiden Fällen ist es die Aufgabe des Maßnahmenverantwortlichen, zu überprüfen, welche Ursachen hierfür verantwortlich sind. Anschließend muss er entscheiden, durch welche Intervention die Umsetzung auf das gewünschte Maß gebracht werden kann oder ob er die Maßnahme einstellt.

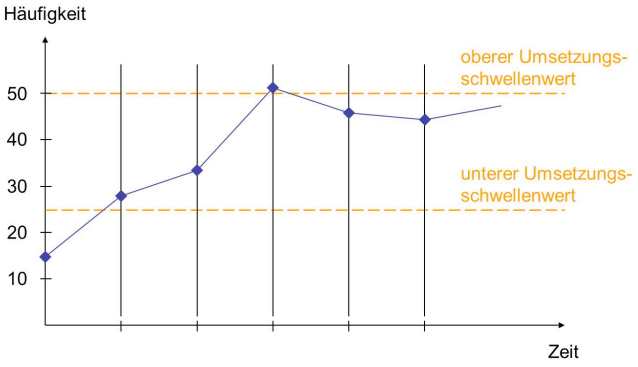

Abbildung 3: Umsetzung im zeitlichen Verlauf (Beispiel)

2. Ermittlung des Erfolgs

Die Fragestellung lautet: In welchem Umfang ist der beabsichtigte Effekt eingetreten?

Es wird ermittelt, wie groß der Erfolg der Maßnahme ist, sprich, in welchem Umfang der mit der Maßnahme einhergehende Effekt und damit das Potenzial der Maßnahme verfügbar ist. Dies wird mittels spezifischer Messgrößen erfasst. Liegt deren Wert über dem unteren Erfolgsschwellenwert, dann ist die Maßnahme erfolgreich. Liegt er darunter oder wird der obere Erfolgsschwellenwert überschritten, ist eine genaue Analyse der Gründe notwendig. Diese nimmt der Maßnahmenverantwortliche vor und hat dann zu entscheiden, durch welche Modifikationen die Maßnahme zum Erfolg geführt werden soll bzw. ob sie einzustellen ist.

Bei der Erfolgsmessung hat sich gezeigt, dass sich der obere Schwellenwert – sofern er notwendig ist – nicht schon während der Konzeptionsphase definieren lässt. Zu diesem Zeitpunkt ist es in der Regel schwer abzuschätzen, wann die Maßnahme ihr Optimum überschreitet und sich möglicherweise negativ auf ihre Nutzendimension auswirkt. Wo diese Schwelle liegt, lässt sich erst im Verlauf der Maßnahmenumsetzung erkennen. Dies im Blick zu haben, gehört ebenfalls zu den Aufgaben des Maßnahmenverantwortlichen.

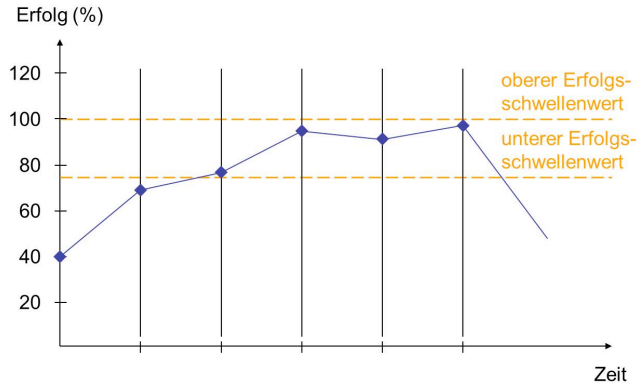

Abbildung 4: Erfolg im zeitlichen Verlauf (Beispiel)

3. Überprüfung der Nutzung

Die Fragestellung lautet: Wie oft wird das aus der Maßnahme resultierende Potenzial genutzt?

Es wird überprüft, wie oft die durch die Maßnahme geschaffenen Potenziale im betrieblichen Alltag genutzt werden. Bewegt sich die Häufigkeit über dem unteren Nutzungsschwellenwert, dann gelten mit der Maßnahme verbundene Potenziale als genutzt, bewegt sie sich darunter, gilt die Nutzung als unzureichend. Liegt sie über dem oberen Schwellenwert, werden die Potenziale zu stark genutzt. Der Maßnahmenverantwortliche hat in den beiden letztgenannten Fällen die Aufgabe, die Ursachen hierfür zu überprüfen und muss dann entscheiden, durch welche Änderung er die Nutzung auf das gewünschte Maß bringen will bzw. ob er die Maßnahme einstellen sollte.

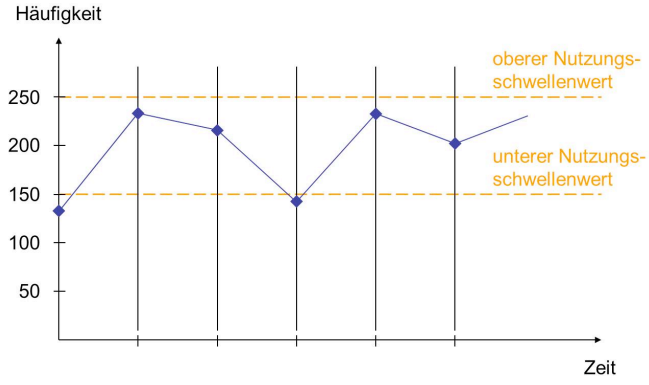

Abbildung 5: Nutzung im zeitlichen Verlauf (Beispiel)

4. Ermittlung der Wirkung

Die Fragestellung lautet: Treten der Erfolg einer Maßnahme und das aus ihr resultierende Potenzial zusammen auf?

Es wird ermittelt, ob innerhalb eines Zeitintervalls sowohl der Erfolg der Maßnahme als auch die Nutzung des aus ihr resultierenden Potenzials auftreten. Ist dieses Kriterium erfüllt, so kann von einer Wirkung der Maßnahme in diesem Zeitraum ausgegangen werden. Durch die Aufsummierung dieser Zeitintervalle lässt sich ferner die Gesamtwirkungsdauer ermitteln. Sowohl der Datenabgleich zur Ermittlung der Wirkung als auch die Berechnung der Wirkungsdauer sind Aufgaben des Maßnahmenverantwortlichen.

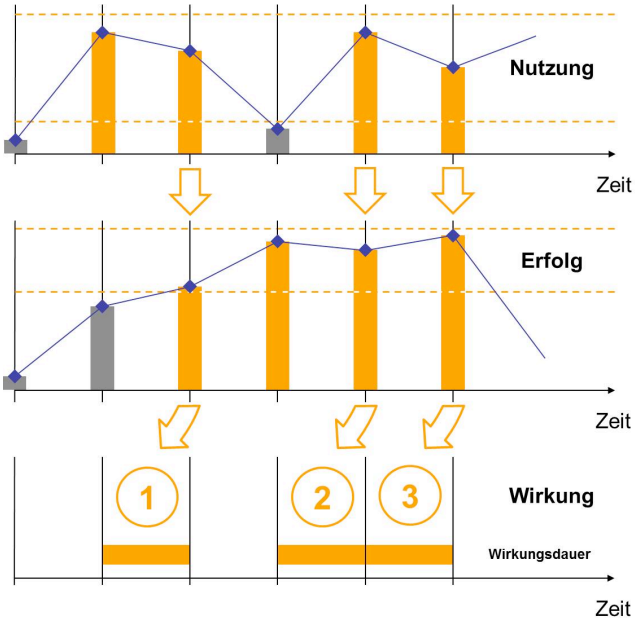

Abbildung 6: Ermittlung der Wirkung im zeitlichen Verlauf (Beispiel)

5. Ermittlung des Nutzens

Die Fragestellung lautet: Wie groß ist der aus der Maßnahme entstandene Nutzen?

Es wird ermittelt, wie groß der auf eine oder mehrere Nutzendimensionen bezogene Nutzen ist, der sich durch das neu geschaffene Potenzial ergeben hat. Der Maßnahmenverantwortliche hat die Aufgabe, diesen auf Basis der im Maßnahmentemplate definierten Berechnungsformeln zu beurteilen. Auf der Grundlage des ermittelten Nutzens hat er zudem eine Aufwands-Nutzen-Abschätzung vorzunehmen. Überschreitet dieses Verhältnis ein bestimmtes Niveau, so muss der Maßnahmenverantwortliche festlegen, mittels welcher Schritte wieder ein akzeptables Maß erreicht oder ob die Maßnahme eingestellt werden soll.

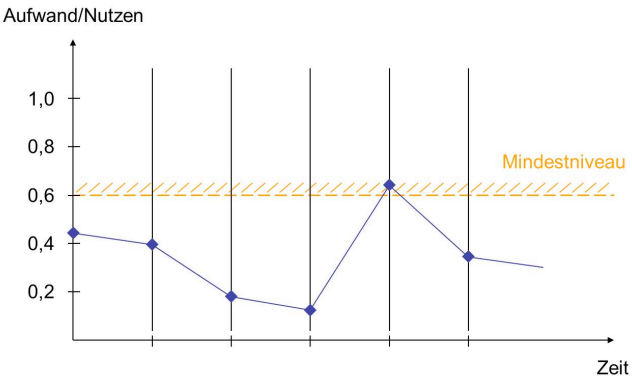

Abbildung 7: Aufwand-Nutzen-Verhältnis im zeitlichen Verlauf (Beispiel)

Fazit

Wie das hier vorgestellte Konzept für ein Maßnahmenmanagement zeigt, ist es möglich, mehr Licht ins Dunkel zu bringen. Durch die konsequente Begleitung einer Maßnahme entlang ihrem kompletten Lebenszyklus – also von der Wiege bis zur Bahre – werden auch die Phasen während der Existenz einer Maßnahme ausgeleuchtet, die bisher allzu oft im Dunklen blieben oder zumindest im Schatten standen. Bleiben wir weiter bei der Lichtmetaphorik, so lässt sich sagen, dass wir sicher noch ein gutes Stück von strahlendem Sonnenschein entfernt sind, aber immerhin besteht jetzt nicht mehr das Risiko, sich in der Dunkelheit den Kopf anzuschlagen und eine blutige Nase zu holen.

Durch die Anwendung des Maßnahmenmanagements wird das organisationale Lernen gefördert, es entsteht mehr Transparenz bezüglich der im Verlauf einer Maßnahme gesammelten Erfahrungen. Das erhöht die Wirtschaftlichkeit, weil Doppelarbeit und zurückliegende Fehler vermieden werden können. Und sie profitiert auch davon, dass Überflüssiges als solches erkannt wird und deshalb eingestellt, abgeschafft, entsorgt etc. werden kann. Außerdem verbessert sich die Auskunftsfähigkeit hinsichtlich Erfolg, Wirkung und Nutzen von Wissensmanagement-Maßnahmen, eine der lange bekannten Achillesfersen des Wissensmanagements.

Die Entwicklung des Maßnahmenmanagement-Konzepts ist allerdings noch nicht abgeschlossen. Wie schon angedeutet, gibt es weiterhin einige Entwicklungsfelder. Die Entwicklung einer Kennzahlenlogik, die Sammlung einfacher und pragmatischer Erhebungsmethoden oder einer Reporting-Architektur seien hier exemplarisch genannt. ■

Quellen

(1) Birkle, Anne-Christine/Schmidt, Ulrich/Schmitt, Maximilian: Wie ermittelt man den Erfolg von Wissensmanagement? – Eine ungelöste Frage, S. 14 - 16, GfWM Newsletter Ausgabe 2 / 2011

(2) Birkle, Anne-Christine/Schmidt, Ulrich/Schmitt, Maximilian: Maßnahmenmanagement anhand eines Lebenszyklus-Modells, S. 11 - 13, GfWM Newsletter Ausgabe 3 / 2011

(3) Birkle, Anne-Christine/Schmidt, Ulrich/Schmitt, Maximilian: Erfassung der Umsetzung und Wirkung von Wissensmanagement-Maßnahmen, S. 9 - 11, GfWM Newsletter Ausgabe 4 / 2011

(4) Pawlowsky, Peter/Gözalan, Aylin/Schmidt, Simone: Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland – Eine repräsentative Unternehmensbefragung zum Status quo, S. 14, 2011

(5) Sauka, Daniel: Implementierung von Risikomanagementsystemen, S. 39 ff, 2007

(6) Duden: Deutsches Universalwörterbuch, S. 995, 1989

(7) http://de.wikipedia.org/wiki/Controlling (05.12.2011, 20:02 Uhr)

(8) Pieper, Rüdiger (Hrsg.): Lexikon Management, S. 68 - 70, 1992

(9) Gabler-Wirtschafts-Lexikon (Taschenbuchkassette), S. 689 - 690, 1992

Ulrich Schmidt arbeitet als Senior Manager Wissensmanagement bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG in Karlsruhe. Davor war er in verschiedenen Wissensmanagement-Rollen u. a. bei der ZF Friedrichshafen AG, der PricewaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH und der IBM Deutschland GmbH tätig. Herr Schmidt studierte an der Fachhochschule Augsburg Maschinenbau und an der Fachhochschule Bochum Wirtschaftsingenieurwesen. Von Mai 2004 bis Oktober 2010 war er Präsident der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM), seit Dezember 2010 ist er Vorsitzender des Beirats der GfWM.

Alexander Koppe arbeitet als Controller bei der EnBW Systeme Infrastruktur Support GmbH in Karlsruhe. Im Rahmen seines Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens an der DHBW Karlsruhe erarbeitete er bei der EnBW AG im Bereich Organisations- und Wissensmanagement seine Abschlussarbeit mit dem Titel „Konzeption für ein Maßnahmencontrolling und darauf aufbauend die Entwicklung einer Messsystematik“. Hierbei wurden wesentliche Elemente des Maßnahmenmanagements für die Energie Baden-Württemberg AG entwickelt.

Anne Birkle arbeitet als Referentin Analyse Klimaschutzprojekte bei der EnBW Kraftwerke AG in Karlsruhe. Im Rahmen ihres dualen Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens bei der EnBW erarbeitete sie im Bereich Organisations- und Wissensmanagement ihre Abschlussarbeit mit dem Titel: Konzeption eines Maßnahmencontrollings im Anschluss an eine Wissensbilanzierung. Hierbei wurden wesentliche Elemente des Maßnahmenmanagements für die Energie Baden-Württemberg AG entwickelt.

Maximilian Schmitt arbeitet als Referent für Sonderaufgaben Controlling bei der EnBW Operations GmbH in Karlsruhe. Er studierte Wirtschaft-Industrie/Industrial Management an der DHBW Karlsruhe. Seine Abschlussarbeit mit dem Titel „Weiterentwicklung des Konzeptes zum Maßnahmencontrolling und Durchführung dessen anhand der Maßnahme des Patensystems bei der EnBW AG“ erarbeitete er bei der EnBW AG im Bereich Organisations- und Wissensmanagement. Hierbei wurden wesentliche Elemente des Maßnahmenmanagements für die Energie Baden-Württemberg AG entwickelt.

Interview mit
Prof. Dr. Rolf Hichert

„Nicht selten geht es darum, etwas zu verschleiern …“

Stefan Zillich

Professor Dr. Hichert berät Unternehmen bei der inhaltlichen und visuellen Gestaltung ihrer Präsentationen und Berichte. Im Interview mit Stefan Zillich skizziert er fünf Hauptschwächen, die in Unternehmenspräsentationen oftmals zu entdecken sind. Daraus leitet er Ansätze ab, wie ein gut gemachter Bericht im geschäftlichen Umfeld aussehen soll. Für den Umgang mit sperrigen Präsentationsvorlagen und langatmigen Präsentationsmarathons schlägt Herr Hichert Lösungen vor, mit denen er gute Erfahrungen gemacht hat.

Herr Professor Dr. Hichert, Sie veranstalten Seminare zum Thema Informationsvisualisierung und gehen mit unnachgiebiger Strenge mit den Präsentationen großer Unternehmen ins Gericht. In Ihren Vorträgen und Seminaren weisen Sie Ihre Zuhörer sehr deutlich auf deren Fehler hin und diagnostizieren für deren Unternehmenspräsentationen mitunter Informationsverschleierung und sogar den Tatbestand der Lüge. Dafür ernten Sie von den Betroffenen Beifall und Zustimmung. - Ist das höflicher Applaus oder verstehen die Zuhörer Ihre Ideen und setzen sie um?

Nun, ich sehe ein Schmunzeln in Ihrem Gesicht, wenn sie von Strenge und Gericht sprechen – aber ich muss tatsächlich manchmal etwas übertreiben, um die Zuhörenden aufzurütteln. Aber dahinter steht bei mir immer der Wunsch, nicht nur Schwächen aufzudecken, sondern dadurch beizutragen, dass geeignete Veränderungen stattfinden. Und das gelingt natürlich nicht immer. Aber es gibt schon viele hundert – vor allem große – Unternehmen, die in den letzten Jahren erstaunlich viel bei der Gestaltung ihrer Berichte und Präsentationen in positiver Richtung geändert haben.

In Ihrem Vortrag für den GfWM-Stammtisch in Frankfurt haben Sie auf den Geschäftsbericht der Schweizerischen Post hingewiesen. Dort wurde vor drei oder vier Jahren eine einheitliche Diagrammskala für Wertgrößen mit der Einheit „1 Mrd. Schweizer Franken entsprechen 15 mm Länge“ eingeführt.

Diese und andere Berichtsveränderungen kann man als einen Durchbruch bezeichnen. Und wir hatten bei diesem Anlass von den mehr als 30.000 Mitarbeitenden der Bundesagentur für Arbeit gesprochen, die dort auf Anweisung des Präsidenten Frank Weise in einem einheitlichen Darstellungskonzept für Diagramme, Tabellen usw. geschult wurden und für ihre Berichte auch geeignete Software-Lösungen zur Verfügung gestellt bekommen. Und von dieser Art gibt es inzwischen immer mehr kleine und größere Erfolgsgeschichten. Was mich am meisten freut: Viele Berater und Software-Unternehmen beschäftigen sich mit meinen Gestaltungsvorschlägen und setzen diese erfolgreich bei ihren Kunden um.

Haben Sie denn Gelegenheit, die Lernfortschritte Ihres Publikums zu überprüfen?

Ich hatte in den letzten Jahren mehrere tausend Vertreter von Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen bei internen Seminaren und bei öffentlichen Veranstaltungen, mit denen ich natürlich nur via Newsletter und Website in Kontakt bleiben kann. Aber es gibt mehr als hundert Vertreter von Unternehmen, mit denen ich in intensivem Kontakt stehe: Wir tauschen uns regelmäßig persönlich, mit Videokonferenzen oder E-Mail aus. Die große Herausforderung besteht ja für mich, nicht einzelne Firmenvertreter davon zu überzeugen, dass sie die Gestaltung ihrer Berichte und Präsentationen (noch) besser machen können – sondern dazu beizutragen, dass diese Firmenvertreter daran arbeiten, wichtige Kommunikationsregeln bei ihrem Unternehmen insgesamt oder bei wesentlichen Teilen davon in einheitlicher Form zu ändern.

Sie stellen bei den Unternehmen fast durchgehend fünf Hauptschwächen fest: die Präsentationen und Berichte vermitteln keine Botschaft und sie haben kein einheitliches Notationskonzept; neben dem „Rauschen" durch unnötige Ausschmückungen weisen die Darstellungen eine zu geringe Dichte auf und sie weisen strukturelle Schwächen auf. Wieso machen alle die gleichen Fehler?

Hier sollten wir einerseits die unterschiedlichen Anwendungen wie Geschäftsberichte, Firmenpräsentationen, Statistiken und BI-Lösungen unterscheiden – und andererseits die von Ihnen genannten fünf Schwächen näher betrachten.

Klare Botschaften findet man leider nicht bei allen Berichten und Präsentationen; nicht selten geht es darum, wichtige Dinge zu verschleiern. Nehmen Sie nur die von mir (und vielen Fachkollegen) kritisierte Manipulation von Diagrammaussagen durch falsche Skalierung: Abgeschnittene Achsen und uneinheitliche Skalen sind aber nicht die Ausnahme, man findet dies wohl bei rund der Hälfte aller visuellen Darstellungen im geschäftlichen Umfeld. Ich möchte dabei anführen, dass eine banale Feststellung wie „Unser Projekt hat vier Phasen" mich weniger interessiert als die Empfehlung „Wir sollten Folgendes in Phase 2 tun, um…".

Was die einheitliche Notation betrifft, so besteht in vielen Firmen leider die Vorstellung, dass einheitliche Darstellungen – für Farben, Formen, Schriften usw. - im Sinne eines einheitlichen Corporate Design prinzipiell gut sind.

Wann wäre eine einheitliche Darstellung denn sinnvoll?

Sie ist nur dann sinnvoll ist, wenn damit auch das Gleiche ausgedrückt werden soll. Und wenn nicht das Gleiche gezeigt wird, so sollte es auch nicht gleich aussehen. Das ist für jeden Musiker, Ingenieur und Geographen eine Selbstverständlichkeit – aber Sie finden heute in Geschäftsberichten von börsennotierten Unternehmen Diagramme, die unterschiedlichste Inhalte in völlig gleicher Form darstellen. Dort sind dann die Werte kleiner Geschäftsbereiche größer dargestellt als die von großen Geschäftsbereichen – und mehr Unfug dieser Art.

Welche Rollen spielt das Rauschen durch Ausschmückungen?

Forderung nach Verzicht auf (informationstechnisches) Rauschen ist schnell erklärt: Nur in Kinderbüchern erhalten die einzelnen Noten nette Farben, und es sitzen kleine Vögelchen darauf - kein ernsthafter Musiker würde mit derartigem Material arbeiten. Aber in vielen PowerPoint-Präsentationen verstehen wir heute auch deshalb die Inhalte nicht, weil eine sinnlose Buntheit, Schatten, Rahmen sowie absurde „Cliparts" uns den Zugang verwehren.

Eine weitere Schwäche in den Unternehmensberichten stellen Sie in der fehlenden Informationsdichte fest. Was meinen Sie damit?

Edward Tufte stellte schon vor Jahren die Forderung nach einer höheren Dichte der dargestellten Information auf: Man kann mit Hilfe praktischer Beispiele gut demonstrieren, dass wir einen komplexen Sachverhalt erst dann verstehen können, wenn er auf einer Seite „hoch verdichtet" – und nicht in mehreren Seiten nacheinander – gezeigt wird. Wir schauen uns ja auf Landkarten die Straßen, Städte und Flüsse auch nicht nacheinander an – das gibt es nur bei der Berichterstattung zu Umsatz, Gewinn und Personalstand in vielen PowerPoint-Präsentationen…

Was begeistert Sie an dem US-amerikanischen Informationswissenschaftler und Grafikdesigner Edward Tufte?

Ich habe Edward Tufte vor etwa sieben Jahren im Zusammenhang mit einem seiner Seminare etwas näher kennengelernt – seine Bücher kannte ich bereits vorher. Von ihm habe ich viele Gedanken zu den Themenkomplexen Botschaft, Informationsdichte und Skalierung übernommen. Seine Kritik an der PowerPoint-Kultur ist ja schon fast sprichwörtlich, auch hier teile ich seine Meinung. Den für mich wichtigen Fokus auf geschäftliche Themen hatte ich vermisst – und so ist beispielsweise mein "Notationskonzept" entstanden. Damit versuche ich gemeinsam mit meinen Mitstreitern einen möglichst einheitlichen Visualisierungsstandard zu schaffen.

Und was hat es schließlich mit den strukturellen Schwächen auf sich?

Was die Struktur der gezeigten Inhalte betrifft, so wäre es wünschenswert, wenn die beispielsweise von Barbara Minto ausführ-

lich vorgestellten Forderungen nach gleichen, überschneidungsfreien und erschöpfenden Elementen einer Gliederung konsequent berücksichtigt würden. Die Forderung nach einer überzeugenden Geschichte (Storyline) zur schlüssigen Beweisführung der in einer Präsentation geäußerten Botschaft wird oft genannt – in der Praxis aber selten erfüllt.

Wie Barbara Minto sind auch Sie bei McKinsey gewesen …

Ja, das ist schon über 30 Jahr her – aber diese Zeit hatte mich sehr stark beeinflusst. Ich weiß zu wenig, wie es dort heute aussieht, aber die damals gelehrten Inhalte zu Botschaft und Struktur hatten mich überzeugt.

Ich darf Sie mit folgendem Satz zitieren: "Aus einer Sammlung von luftigen PowerPoint-Bildern wird noch lange kein Bericht." - Meine Frage: Was fehlt also zum guten Bericht im geschäftlichen Umfeld?

Das ist schnell gefordert, aber nicht einfach zu erfüllen: Ich wünsche mir eine übergeordnete Botschaft für die gesamte Präsentation in Form einer mich interessierenden Aussage sowie eine sauber strukturierte Gliederung (Storyline). Wenn erforderlich, können Diagramme, Tabellen und Grafiken dies beweisen oder zumindest plausibel machen. Im Mittelpunkt sollte immer das geschriebene oder gesprochene Wort stehen. Man kann es kaum glauben, wie viele wichtige interne Unternehmensberichte noch nicht einmal eine Zusammenfassung auf der ersten Seite und ein Inhaltsverzeichnis mit Seitenzahlen haben.

Oftmals empfinden Mitarbeiter die Beschäftigung mit den Präsentationsvorlagen ihrer Unternehmen als umständlich und wenig übersichtlich. Was empfehlen Sie in einer solchen Situation?

Leider sind diese Präsentationsvorlagen – in aller Regel ist das PowerPoint – vor allem durch die Vereinheitlichung der "Dekoration" geprägt anstatt durch eine Vereinheitlichung des Inhalts. Die Forderung "Form follows Function" sollten wir aber im übertragenden Sinne auch hier berücksichtigen. Stellen Sie sich einmal vor, die Komponisten hätten sich in Jahrhunderten nicht auf eine einheitliche Notensprache geeinigt, sondern sie wären bedacht gewesen, sich durch einheitliche farbige Rahmen und prominent dargestellte Logos zu unterscheiden.

Was ich also empfehle: Lassen wir diese Vorlagen beiseite und beschäftigen uns vor allem damit, was die Fragen unserer Adressaten sind und wie wir sie beantworten können. Und wenn erforderlich, werden wir auch die dafür geeigneten Darstellungen finden.

In Ihren Vorträgen und auf Ihrer Website stellen Sie Ihren Ansatz einem ganzen Fundus an realen Negativbeispielen gegenüber. Diese Exponate haben Sie eindrucksvoll in einem Schreckenskeller klassifiziert, in dem es vor "Brutalografiken" und Spinnen nur so wimmelt. Selbst Ringe und Kreise sehen wenig vertrauenserweckend aus und auch die angebotenen Kuchen und Spaghettis mag man kaum ansehen. Wie sieht die ideale Grafik aus?

Vorab ein Vorschlag zur begrifflichen Klärung: Ich nenne die visuelle Darstellung von Zahlen „Diagramme“ – wenn es dagegen um andere Inhalte wie Strukturen und Abläufe, bei denen die Zahlen nicht allein im Vordergrund stehen, so nenne ich dies "Grafiken".

Aber sowohl für Diagramme und für Grafiken kann ich die gleiche Antwort auf Ihre Frage geben: Das ideale Diagramm und die ideale Grafik ist die, die dazu beiträgt, die zu vermittelnde Botschaft bestmöglich zu vermitteln. Ich meine, wir sollten nicht fragen: "Ist dies ein gutes Diagramm?", sondern wir sollten fragen: "Ist dieses Diagramm geeignet, meine Botschaft zu vermitteln?". Natürlich gibt es auch per se schlechte Diagramme und Grafiken – die meisten Kuchen, Ringe und Spinnen gehören dazu.

Und nun muss ich ketzerisch anfügen: Nicht immer ist klar, was die gezeigten Diagramme und Grafiken uns sagen wollen. Aber es sollte doch selbstverständlich sein, dass dies uns ihre Autoren sagen. Es ist doch nicht unsere Aufgabe als Berichtsempfänger, dass wir uns überlegen müssen, was die Berichtenden uns sagen wollen: Sie sollen dies bitte in verständlichen Aussagesätzen tun. Und das gilt für Darstellungen in Geschäftsberichten genauso wie für die in Fachartikeln oder betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern.

Welcher Diagrammtyp gefällt Ihnen besonders?

Hier muss ich an das Vorgenannte anschließen: Es ist das Diagramm, das geeignet ist, mir eine für mich interessante Botschaft schnell und unmissverständlich zu vermitteln. Beispielsweise ist hierfür ein zweigeteiltes Kuchendiagramm mit der Aussage „Wir haben 50% Export“ wenig sinnvoll. Dagegen könnte eine Säulendarstellung mit den monatlichen Exportanteilen von den drei wichtigsten Geschäftsbereichen im Mehrjahresvergleich mit sowohl absoluten als auch relativen Zahlen dagegen eine interessante Botschaft vermitteln.

Sie sehen schon: Es geht mir nicht um die Beurteilung einzelner Diagrammtypen. Ich sehe es so, wie es Tufte schon lange fordert: Ein gutes Diagramm sollte mindestens drei oder vier Dimensionen übersichtlich vermitteln können. Und somit wären zwei Säulen, die nur die Ist- und Vorjahreszahlen nebeneinander zeigen, fast eine Beleidigung für die Zuschauenden …

Haben Sie eine Strategie für Zuhörer, wie man langatmige Folienpräsentationen überstehen und das Wichtigste dennoch "mitnehmen" kann?

Wenn ich der Chef oder der wichtigste Adressat bin, würde ich den Vortragenden bitten, zu Beginn den Beamer auszuschalten und mir in zwei oder drei Minuten zusammenzufassen, was er mir in den nächsten halben Stunde vortragen wird. Und dann antwortet der Vortragende hoffentlich nicht mit „Ja, ich möchte Sie über den aktuellen Stand unseres Projektes informieren“ (denn das hatte ich ja gewusst), sondern der Vortragende antwortet hoffentlich – beispielsweise – mit: „Wir werden das Projekt im vorgesehenen Zeitrahmen abschließen können, sofern….“. Und dann würde ich entweder – sofern ich dem Vortragenden glaube und seiner Empfehlung folge – auf seine Präsentation verzichten oder aber seine Beweisführung, nämlich seine Präsentation, einfordern und erst am Schluss entscheiden.

Wenn Sie nun aber nicht der Chef sind und den Verlauf einer langweiligen Präsentation nicht beeinflussen können?

Das ist natürlich schwierig – ich hoffe auf eine gute Diskussion oder auf gute schriftliche Unterlagen. Gehen kann ich ja meistens nicht …

Aus Ihrer Sicht: Was gibt es Neues und Erwähnenswertes aus dem Bereich der Informationsvisualisierung?

Sie sprechen hier die Anwendungen im geschäftlichen Umfeld an? - Es gibt immer mehr Software-Lösungen, die eindrucksvolle Visualisierungen komplexer Tatbestände ermöglichen. Wenngleich auch viele Anbieter von Business-Intelligence-Lösungen sich noch mit Tachos beschäftigen, gibt es bereits erfolgreiche Nischenanbieter, die web-basierte Dashboard-Lösungen mit hoher Informationsdichte und einheitlichem Notationskonzept anbieten.

Eine letzte Frage: Mit Blick auf das Thema Informations- und Wissensmanagement – was hat Sie in letzter Zeit erstaunt?

Leider sehe ich immer noch viel mehr schlechte als gute visuelle Darstellungen, die sich auf betriebswirtschaftliche Inhalte richten. Aber ich sehe auch, wie sich in den letzten Jahren immer mehr Controller, Marktanalysten und Berater intensiv mit der Frage auseinandersetzen, ob es denn nicht neben Ringen und Spinnen auch noch ein paar besser geeignete Formen der Visualisierung geben könnte.

Und ich möchte hier auch ergänzen, dass mich das Interesse Ihrer Gesellschaft für Wissensmanagement nach meinem Vortrag in Frankfurt nicht nur überrascht, sondern auch ganz besonders gefreut hat …

Herr Hichert, vielen Dank das interessante Gespräch. ■

Rolf Hichert hatte nach dem Studium des Maschinenbaus in Stuttgart beim Institut für Produktionstechnik (IPA) der Fraunhofer-Gesellschaft gearbeitet und bei Prof. Warnecke promoviert. Er war Berater bei McKinsey & Co., Inc. in Düsseldorf, danach Professor an der Fachhochschule Konstanz.

Seine nächsten Stationen: Gründer und Leiter des Transferzentrums Technology und Management der Steinbeis-Stiftung Stuttgart, Mitgründer und Geschäftsführer der MIK GmbH in Konstanz, Professor für Controlling an der Fachhochschule Eberswalde, Geschäftsführer der MIS Schweiz AG in Zürich. 2004 hat er HICHERT+PARTNER gegründet, die seit 2007 als Aktiengesellschaft geführt wird.

Web: www.veroeffentlichungen.hichert.com

Positionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

Wissensmanagement und Enterprise 2.0

Autoren des GfWM Fachteam Wissensmanagement:
Axel Dornis, Benedikt Scheerer, David Wagner, Gabriele Vollmar, Martin Kimmich, Peter Gerhard, Simon Dückert

Im Folgenden soll das aktuelle Positionspapier der GfWM zum Thema „Wissensmanagement und Enterprise 2.0“ in Auszügen vorgestellt werden. Die Auszüge fokussieren dabei neben Definition und Thesen auf die Aspekte „organisationaler Paradigmenwechsel“ und „Entwicklung zu einem Enterprise 2.0“. Das Positionspapier in seiner Vollversion geht noch in eigenen Kapiteln auf das Thema „Geschichte und Trends“ ein, es skizziert neben einigen Fallbeispielen aus der Praxis ein mögliches Negativszenario und liefert weitere hilfreiche Grafiken, Literaturverweise und detailliertere Erläuterungen. Wir möchten daher alle Interessierten einladen, das Positionspapier in seiner gesamten Länge zu lesen und zu kommentieren. Auch freuen wir uns über weitere Fallbeispiele.

Der Begriff "Enterprise 2.0" wurde von Andrew McAfee, Wissenschaftler an der MIT Sloan School of Management, geprägt: "Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers" (McAfee, 2006b). Ähnlich ermittelt die Enterprise 2.0 Studie der Europäischen Kommission "The application of Web 2.0 technologies in the enterprise" als die Definition, der die meisten befragten Teilnehmer zustimmen (Osimo et al., 2010).

Obwohl also der Begriff Enterprise 2.0 eigentlich eine neue Form von Unternehmen andeutet, wird er heute in der Regel synonym zu „Web 2.0 im Unternehmen“ verwendet und ist weitestgehend techno-logisch belegt (Web 2.0 Tools, Enterprise 2.0 Werkzeuge, Enterprise 2.0 einführen). Mit dem vorliegenden Positionspapier möchte die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM) den Begriff Enterprise 2.0 ganzheitlicher fassen. Die dargestellte Auffassung von Enterprise 2.0 ist geprägt von der Definition von Wissensmanagement als "gezielter Gestaltung von Rahmenbedingungen und Prozessen in einer Organisation unter besonderer Berücksichtigung des Produktionsfaktors Wissen“ (GfWM et al., 2009).

Die GfWM unterscheidet deswegen zwischen den gedanklichen Ansätzen **„Enterprise 2.0 einzuführen“** und **„Enterprise 2.0 zu sein“** und befürwortet den zweiten Ansatz, da der erste meist nur die Einführung von IT-Systemen zur Folge hat. Im Rahmen des Fachteams der Gesellschaft für Wissensmanagement wurde folgende Enterprise-2.0-Definition erarbeitet:

Ein Enterprise 2.0 ist eine Lernende Organisation, die ihre Ziele durch lernförderliche Handlungsmuster und den Einsatz von sozialen Medien (engl.: social media) erreicht.

Eine Lernende Organisation ist eine Organisation mit der Fähigkeit, Wissen zu entwickeln, zu erwerben und zu (ver-)teilen sowie ihr Verhalten auf Basis neuen Wissens und neuer Einsichten zu verändern.

Abbildung: GfWM Enterprise 2.0 Definition

Folgende Aussagen verdeutlichen den Inhalt der Definition:

- Enterprise 2.0 ist mehr als der Einsatz von Web 2.0 Technologien in einer Organisation.
- Enterprise 2.0 bedingt Innovationen im Technik-, Sozial- und Management-System der Organisation.
- Enterprise 2.0 zu sein bringt einen Wandel der Organisationskultur, der Werte und des Führungsstils.
- Enterprise 2.0 hat wie das Wissensmanagement die Lernende Organisation als über-geordnetes Ziel.
- Enterprise 2.0 braucht Dialog, Lernen und innovative Arbeitsformen.
- Enterprise 2.0 meint nicht nur Unternehmen, sondern alle Arten von Organisationen.
- Enterprise 2.0 betrifft alle Bereiche der Organisation.
- Enterprise 2.0 lässt die Grenzen der Organisation zu ihrer Umwelt verschwimmen.
- Enterprise 2.0 ist ein Wagnis, aber überlebenswichtig für Organisationen.
- Enterprise 2.0 kann man nicht einführen, sondern nur werden.

Abbildung: Aussagen zur Verdeutlichung der GfWM Enterprise 2.0 Definition

Anwendungsfelder und Nutzen

Instrumente sind nur so gut, wie sie im Einsatz positive Wirkung erzielen können. Das Positionspapier unterscheidet hierbei zwischen den Einsatzfeldern Business to Business (B2B), Business to Employee (B2E), Employee to Employee (E2E) und Business to Customer (B2C). Jedes Einsatzfeld wird anhand eines ausgewählten Fallbeispiels illustriert. Diese sind ausführlich in der Vollversion des Positionspapiers zu finden. An dieser Stelle soll lediglich das Strukturmodell vorgestellt werden:

Externe Kommunikation (EK)		Interne Kommunikation (IK)	
Business to Business (B2B)	**Business to Customer (B2C)**	**Business to Employee (B2E)**	**Employee to Employee (E2E)**
Festo Webcast	Berliner Börse	ABB Blog und Wiki	Festo Wissens-netzerk

Abbildung. Einteilung von Enterprise 2.0 Anwendungsfeldern

Deutlich wird in den im Positionspapier dargestellten Fallbeispielen jeweils, dass sich die Instrumente in Bezug auf deren "Fit" unterscheiden (bezogen auf die geltenden Anforderungen). Deutlich wird auch, dass für den Einsatz der Instrumente eine gewisse Grundeinstellung im Unternehmen erforderlich ist. Es zeigt sich auch, dass der Nutzen individuell verschieden ist. (Eine generelle Übersicht über Nutzenargumente findet sich in der Web 20 Survey von McKinsey (McKinsey, 2009a).

Deutlich wird in den im Positionspapier dargestellten Fallbeispielen jeweils, dass sich die Instrumente in Bezug auf deren "Fit" unterscheiden (bezogen auf die geltenden Anforderungen). Deutlich wird auch, dass für den Einsatz der Instrumente eine gewisse Grundeinstellung im Unternehmen erforderlich ist. Es zeigt sich auch, dass der Nutzen individuell verschieden ist. (Eine generelle Übersicht über Nutzenargumente findet sich in der Web 20 Survey von McKinsey (McKinsey, 2009a).

Organisationskultur, Prinzipien und Werte

Was macht ein Enterprise 2.0 jenseits des Einsatzes von Web 2.0-Technologien aus? Die im Positionspapier vertretene Hypothese lautet: Enterprise 2.0 zeichnen sich durch eine neue Art der Organisationskultur und damit verbunden eine neue Art von Führung aus.

Um die Art der Neuheit von Enterprise 2.0 darzustellen, soll im Folgenden die Entwicklung der letzten ca. 100 Jahre von einem als Enterprise 1.0 definierten tayloristisch ausgerichteten Unternehmen zu einem Enterprise 2.0 skizziert werden. Mit Taylorismus ist dabei nicht das eigentliche von Frederick Winslow Taylor begründete Scientific Management gemeint, als vielmehr seine Interpretation und Umsetzung in einer Mehrzahl der Unternehmen. Dabei sind die in der Grafik aufgeführten Werte entlang der Zeitachse nicht als ein tatsächliches "neues" Auftauchen bzw. echtes Verschwinden dieser Werte zu verstehen, sondern als eine signifikante Veränderung hinsichtlich ihrer Bedeutung für und in Organisationen. So verschwindet beispielsweise der Grundsatz der Messbarkeit nicht aus Organisationen, verliert aber mit dem verstärkten Aufkommen von Wissensarbeit (Abb.) an Bedeutung.

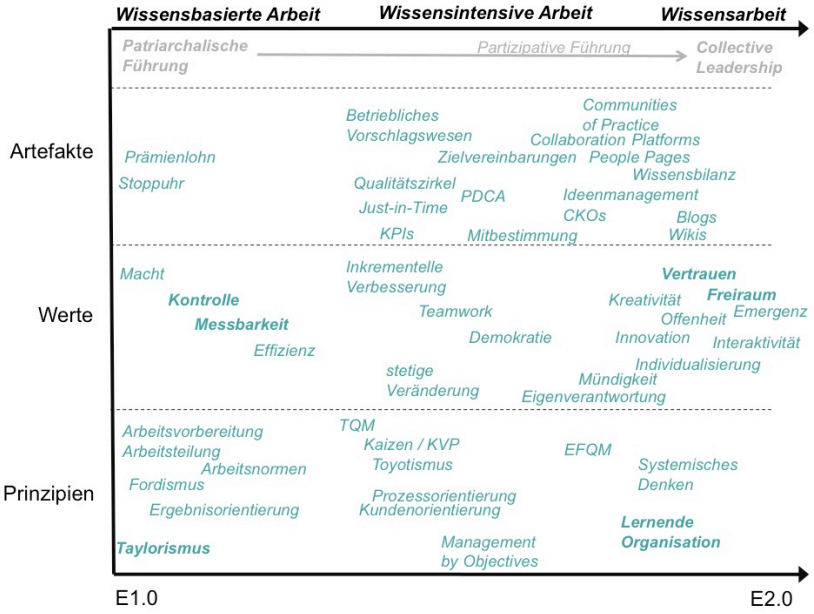

Abbildung: Wissensbasierte Arbeit, wissensintensive Arbeit, Wissensarbeit

Wie oben dargestellt, steht die skizzierte Entwicklung in Zusammenhang mit der Entwicklung von eher wissensbasierter Arbeit zur Wissensarbeit. Die Begriffe "wissensbasierte Arbeit", "wissensintensive Arbeit" und schließlich "Wissensarbeit" ersetzen die häufiger verwendete Dichotomie von Handarbeit versus Kopfarbeit, die unserer Überzeugung nach zu kurz greift, denn selbstverständlich wird auch bei der "Handarbeit" Wissen angewendet und gibt es routinisierte Elemente der so genannten "Kopfarbeit", die keine Wissensarbeit i. e. S. darstellen. Die drei Begriffe werden wie folgt definiert:

— **Wissensbasierte Arbeit**: Tätigkeiten, bei denen Erfahrung und Wissen eine Rolle spielen (letztlich fast alle menschlichen Tätigkeiten)

— **Wissensintensive Arbeit**: Tätigkeiten, die eine umfassende Ausbildung bzw. langjährige Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet voraussetzen

— **Wissensarbeit**: Tätigkeiten, bei denen das einmal erworbene Fachwissen nicht ausreicht, sonder die erfordert, dass "dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, sodass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind." (Vgl. Willke, Helmut 2001).

Diese drei Kategorien sind jedoch nicht trennscharf; vielmehr sind die Übergänge - vor allem zwischen wissensintensiver Arbeit und Wissensarbeit - durchaus fließend. Laut Definition des GfWM D-A-CH Wissensmanagement Glossars sind Wissensarbeiter Personen "...die im Zuge ihrer professionellen Tätigkeit im Wertschöpfungsprozess **hauptsächlich** Wissen entwickeln, anwenden und teilen. Wissensarbeiter sehen sich meist mit kaum oder unklar definierten Aufgabenstellungen, fehlenden Strukturen im Arbeitsprozess und einem nicht klar absehbaren Ergebnis konfrontiert."

Tatsächlich hat in dem Maße, in dem sich in den letzten Jahren der Schwerpunkt der Wertschöpfung von der Produktion von Massengütern auf individualisierte komplexe Dienstleistung verlegt und sich Innovations- und Entwicklungszeiten verkürzt haben, die Bedeutung tatsächlicher Wissensarbeit gegenüber eher wissensbasierter oder -intensiver Arbeit in allen Feldern zugenommen. (Zukunftsinstitut, 2006). Vor diesem Hintergrund ist das Auftauchen des Konzeptes Enterprise 2.0 auch als Antwort auf die damit verbundenen Herausforderungen zu sehen sowie die im Folgenden beschriebenen Charakteristika als Merkmale einer wissensarbeitsförderlichen Umgebung.

Was aber sind nun die neuen Paradigmen von Enterprise 2.0? Der wohl deutlichste Paradigmenwechsel liegt im Verlust von Kontrolle durch den Verlust objektiver Messbarkeit, begründet im Wesen der Wissensarbeit gegenüber der eher wissensbasierten Arbeit (s. o.) und damit einhergehend dem Bedeutungsgewinn von Freiraum und Vertrauen. In diesem Spannungsfeld sind weitere Merkmale einer Enterprise 2.0-Kultur:

— **Polyphonie und bottom-up**: an die Stelle der hierarchischen Zweiteilung zwischen "Arbeiter" (Handarbeiter) und "Manager" (Kopfabeiter) tritt das gemeinsame Tun, das Erschließen der so genannten crowd intelligence, also das Nutzen der kollektiven Intelligenz in der Organisation, und die Wertschätzung der unterschiedlichen einzelnen "Stimmen". Initiativen gehen nicht unbedingt von der Führung aus, sondern von jeder beliebigen Stelle in der Organisation

— **Selbstorganisation und Mündigkeit**: die Organisationsmitglieder fühlen sich in der Folge auch für das "große Ganze" verantwortlich, haben aber gleichzeitig die notwendigen Freiräume sich und ihre Arbeit im Sinne dieses geteilten "großen Ganzen" zu verwirklichen.

— **Vernetzung**: Die Organisationsmitglieder sind nicht (nur) entlang einer klar strukturierten Hierarchie verbunden, son-

dern in ein komplexes Netzwerk, und dies nicht nur innerhalb der Organisation, sondern auch über deren Grenzen hinaus.

— **Irritierbarkeit und Veränderungsbereitschaft**: Die Organisation lässt sich irritieren, d.h. zu Veränderungen anregen (im Gegensatz zur notwendigen Stabilität der Enterprise 1.0-Unternehmung). Dies setzt Offenheit auf alle Ebenen, Individuum, Team, Gesamtorganisation, voraus. Die Grenzen zwischen Innen und Außen der Organisation verschwimmen.

— **Sinn und Spaß**: Arbeit wird als sinnvoll empfunden und macht Spaß (intrinsische Motivation).

In der Einleitung haben wir Enterprise 2.0 mit dem Begriff der Lernenden Organisation in Zusammenhang gebracht. Daher einige kurze Ausführungen zu diesem Begriff: In der Organisationsentwicklung wird damit eine anpassungsfähige, auf innere und äußere Reize reagierende Organisation bezeichnet, der Grad der Lern- und Anpassungsfähigkeit als Organisationsintelligenz. Peter Senge hat 5 Disziplinen definiert, die eine Lernende Organisation ausmachen (Senge, 1990):

1. Personal Mastery - Individuelle Reife
   die persönliche Entwicklung der Organisationsmitglieder steht hier im Mittelpunkt

2. Mental Models - Mentale Modelle
   explizite und implizite Grundannahmen werden sichtbar gemacht und damit zum Gegenstand des Lernens und der Entwicklung

3. Shared Visioning - Gemeinsame Vision
   die Mitglieder der Organisation verstehen und verinnerlichen die gemeinsamen Ziele. Visionen haben oft auch eine starke emotionale Komponente

4. Team Learning - Lernen im Team
   die Mitglieder eines Teams verstehen gemeinsam, wobei das Team hier mehr ist als die Summe seiner Einzelteile

5. Systems Thinking - Denken in Systemen
   die Organisation wird als System in ihren Wirkmechanismen ganzheitlich betrachtet (und nicht als linearer Mechanismus)

Diese 5 Disziplinen einer Lernenden Organisation sowie die oben genannten Paradigmen einer Organisationskultur 2.0 wirken sich unserer Überzeugung nach auch auf das Führungsverständnis in einem Enterprise 2.0 aus:

— **Orientierung durch klare Visionen und Ziele**: Orientierung entsteht nicht mehr durch Vorgaben und Kontrolle, sondern durch gemeinsame Ziele und Visionen. Es ist Aufgabe der Führungskraft diese zu vermitteln.

— **gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Partizipation**: Diese Ziele werden jedoch nicht vorgegeben, sondern bereits gemeinsam erarbeitet. Die Führungskraft ist in diesem Prozess Moderator.

— **Unterstützung neuer Ideen**: Ideen entstehen nicht mehr nur auf der Führungsebene und werden "unten" umgesetzt, sondern entstehen auch bottom-up. Dieser Prozess ist durch angemessene Rahmenbedingungen und ein angemessenes Verhalten (Wertschätzung) zu unterstützen, dazu gehören auch Belohnung von Engagement und Fehlertoleranz.

— **Gestalten von Rahmenbedingungen**: Die Führungskraft verliert ihre Deutungshoheit zugunsten der "crowd intelligence" und wird stattdessen zum aktiven Gestalter von Rahmenbedingungen, die Kreativität, Kommunikation, Selbstbestimmtheit und Lernen auf allen Ebenen ermöglichen.

— **Moderator und Coach**: Dazu gehört es, die verschiedenen Kommunikationsflüsse sinnvoll und ggf. sinnstiftend zu moderieren und Mitarbeiter oder auch Teams in ihrer Entwicklung zu coachen (personal mastery, team learning, vgl. Senge 1990)

Entwicklung zu einem Enterprise 2.0

Enterprise 2.0 kann nicht als Software-Einführung betrachtet werden: Lineare Vorgehensmodelle wie etwa das Wasserfall-Modell von Winston Royce, die bei klassischer Software ihre Berechtigung haben, greifen bei der Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 zu kurz, da es sich eben nicht nur um Software handelt, sondern um eine komplexe Entwicklung. Wechselwirkungen von zugrunde liegenden Prinzipien der einzuführenden sozialen Software (z.B. Selbstorganisation, Vertrauen) und der vorherrschenden Unternehmens- und Führungskultur bleiben in diesen Modellen unberücksichtigt.

Drei Aspekte eines Enterprise 2.0

Die GfWM definiert ein Enterprise 2.0 als eine Lernende Organisation, die ihre Ziele durch neue Handlungsmuster und den Einsatz von sozialen Medien erreicht. Im Kapitel Organisationskultur, Prinzipien und Werte wurde bereits aufgezeigt, dass dies mit einer Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur einhergeht. Es gilt also, drei Aspekte bei der Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 zu berücksichtigen:

Führungs- und Unternehmenskultur

Aufbauend auf dem vorhergegangen Kapitel zur Unternehmenskultur, sind unter anderen folgende Aspekte nötig:

- Orientierung durch klare Vision & Ziele
- Gemeinsame Zielsetzungsprozesse & Partizipation
- Selbstorganisation

Einsatz von sozialen Medien

Damit Mitarbeiter soziale Medien im Unternehmen nutzen, sind nach Ross Dawson (Dawson, 2009) besonders fünf Dinge elementar:

- Befähigung durch Schulung
- Aufzeigen des persönlichen Nutzens
- Kritische Masse erzeugen
- Ängste nehmen
- Nutzung in Arbeitsalltag verankern

Organisationales Lernen

Garvin (Garvin et al., 2008) beschreibt vier Elemente einer unterstützenden Lernumgebung im Unternehmen:

- Sicherheit und Fehlertoleranz
- Unterstützung unterschiedlicher Sichtweisen
- Offenheit für neue Ideen
- Zeit für Reflektion und Austausch

Diese drei Aktionsfelder bei der Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 müssen dabei holistisch und systemisch betrachtet und deren Wechselwirkungen bei dem kontinuierlichen Change Prozess berücksichtigt werden. Werden Mitarbeiter lediglich befähigt, soziale Medien nutzen zu können, wird dies jedoch nicht automatisch organisationales Lernen verbessern. Hierfür müssen zeitgleich Initiativen durchgeführt werden, die eine unterstützende Lernumgebung ermöglichen. Organisationales Lernen kann wiederum nur sein volles Potential ausschöpfen, wenn parallel durch das Management und die Entscheidungsträger eine Evolution der Führungs- und Unternehmenskultur ermöglicht wird. Eine Führungs- und Unternehmenskultur, geprägt von erhöhter Partizipation, Selbstorganisation und Offenheit, wird sich erst dann durchgehend entwickeln können, wenn zum einen eine lernfördernde Umgebung geschaffen wurde, als auch Mitarbeiter zur Nutzung von sozialen Medien befähigt wurden. Wie bereits in vorhergehenden Kapiteln aufgezeigt, beruhen soziale Medien selbst auf Prinzipien der Selbstorganisation, Partizipation und Transparenz. Die Nutzung von solchen sozialen Medien prägt somit an sich die Unternehmenskultur, allerdings ist hier das Management der limitierende Faktor.

Diese drei Aktionsfelder sollten somit nicht sequentiell sondern parallel und integriert angegangen werden. Personen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen sind dabei gefordert um eine nachhaltige Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 zu ermöglichen. Ein dediziertes Projektteam wäre daher wünschenswert, vor dem Hintergrund eines langfristigen Zeithorizonts allerdings nur bedingt praktikabel. Hier liegt daher eine wesentliche Herausforderung, organisatorisch und somit auf operativer Ebene eine solche Entwicklung zu ermöglichen.

Die folgende Abbildung veranschaulicht diese drei Aspekte und deren Beziehung zueinander:

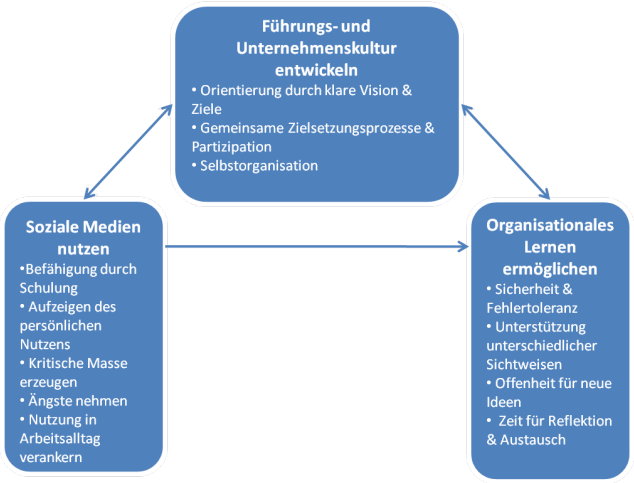

Abbildung: Drei Aspekte eines Enterprise 2.0

Notwendigkeit von Iterationen

Wie bereits erwähnt, kann in Auffassung der GfWM Enterprise 2.0 nicht eingeführt werden, sondern es erfordert eine kontinuierlichen Entwicklung der drei aufgezeigten Dimensionen. Nach Ansicht des GfWM Fachteams, kann hierbei der sogenannte Deming bzw. PDCA-Zyklus (Deming, 1982) als Ansatz genutzt werden, der bereits Anwendung im Projektmanagement sowie im Qualitätsmanagement im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses findet. Er eignet sich besonders, da die Entwicklung zu einem Enterprise 2.0 nicht ausschöpfend von vornherein geplant werden kann, sondern es Iterationen und Lernschleifen (Argyris, Schön, 2002) geben muss, um Fehler und Korrekturmaßnahmen identifizieren zu können Der Zyklus setzt sich aus folgenden vier Elementen zusammen.

P - Plan: In der Planungsphase werden Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung entwickelt.

D - Do: Die geplanten Maßnahmen werden im gesamten Unternehmen umgesetzt.

C - Check: Die Maßnahmen werden hinsichtlich ihrer Zielwirksamkeit kontrolliert und bewertet.

A - Act: Auf Grundlage des Check-Ergebnisses werden eventuelle Korrekturmaßnahmen ein-geleitet.

Durch partizipative Iterationen und der Kommunikation von Erfolgen (Quick Wins), kann sich eine Organisation zu einem Enterprise 2.0 entwickeln. Im Laufe der Iterationen steigt dementsprechend der Reifegrad der Organisation im Sinne eines Enterprise 2.0 (Schönefeld, 2009) kontinuierlich.

Fazit

Aus unserer Sicht ist vor allem für wissensintensive Unternehmungen eine Entwicklung hin zum Enterprise 2.0 unausweichlich, weil Enterprise 2.0 eine Form der Organisiertheit bezeichnet, welche die Realisierung des Ideals einer Lernenden Organisation bestmöglich unterstützt und fördert und damit die Wettbewerbsfähigkeit in einem immer dynamischer werdenden wissensgeprägten Marktumfeld sicherstellt.

Doch nicht nur Arbeit, Organisationen und damit verbunden organisationale Kontexte wie Märkte erleben eine Wissensintensivierung. Auch unsere Gesellschaft entwickelt sich unaufhaltsam von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft. Dabei lassen sich auf gesellschaftlicher Ebene ähnliche Paradigmenwechsel hin zu einer "Gesellschaft 2.0" beobachten wie auf Ebene der Unternehmungen: Dazu gehört das Streben nach mehr Partizipation (Stuttgart 21) und Demokratie (der arabische Frühling) ebenso wie ein erhöhter Grad an eingeforderter Mündigkeit, Eigenverantwortung und Selbstorganisiertheit z. B. im ehrenamtlichen Sektor (wo das Engagement weg von klassischen Vereinsstrukturen verstärkt in temporäre Initiativen geht). Und vieles davon profitiert von Web 2.0-Werkzeugen wie Twitter, Facebook usw., wie unter anderem die Aufstände in den arabischen Ländern gezeigt haben.

So erleben wir nicht nur vergleichbare Entwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen - Individuum, Organisation, Gesellschaft (lokal und global), sondern diese bedingen sich auch gegenseitig: In dem Maße, in dem die Grenzen zwischen Innen und Außen, zwischen der Organisation und ihrer Umwelt verschwimmen und Mitglieder einer Organisation private Erfahrungen und Anspruchshaltungen an z. B. Arbeitswerkzeuge und Führungsstrukturen, in ihre Organisationen tragen, beeinflussen auch dort gemachte Erfahrungen das Leben außerhalb der Organisation (wer als Mitarbeiter in einem multinationalen Konzern beispielsweise partizipative oder kollektive Führungsstrukturen erlebt hat, ist immer weniger bereit, diese in seiner politisch gesellschaftlichen Umwelt zu akzpetieren).

Vor dem Hintergrund, dass Enterprise 2.0 keine isolierte Entwicklung ist, sondern vielmehr eingebettet in tief greifende und nicht mehr hintergehbare gesellschaftliche Veränderungen, ist eine Absage an Enterprise 2.0, "ohne uns!", auf lange Sicht nicht durchhaltbar. ■

Das vollständige Positionspapier ist zu finden unter: http://www.slideshare.net/gfwm/gfwm-positionspapier-wissensmanagement-und-enterprise-20 und kann dort aktiv kommentiert werden.

Ein Streaming der Vorstellung und Diskussion des Positionspapiers auf dem GfWM Knowledge Camp im September 2011 ist zu finden unter: http://www.ustream.tv/recorded/17324463 .

Literatur und Weblinks

Argyris, C., Schön, D.A. (2002). Die lernende Organisation, 2. Auflage, Klett-Cotta.

Deming, W. E. (1982). Out of the Crisis. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

Ethority (2011): Social Media Prisma. URL http://www.ethority.de/weblog/social-media-prisma, abgerufen am 13.09.2010.

Garvin et al. (2008). Is yours a learning organization? In Harvard Business Review March 2008.

GfWM, PWM, SKMF, AK Wissensbilanz, BITKOM AK KEM, Wissensmanagement Forum (2009):

D-A-CH Wissensmanagement Glossar. URL http://wm-wiki.wikispaces.com/D-A-CH+Wissensmanagement+Glossar, abgerufen am 13.09.2011.

McAfee, A (2006): Enterprise 2.0, version 2.0. URL http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20, abgerufen am 13.09.2011.

McKinsey (2009b): Using technology to improve workforce collaboration. URL http://whatmatters.mckinseydigital.com/internet/using-technology-to-improve-workforce-collaboration, abgerufen am 13.09.2011.

McKinsey (2009a): How companies are benefiting from Web 2.0: McKinsey Global Survey Results. URL http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/BT_Strategy/How_companies_are_benefiting_from_Web_20_McKinsey_Global_Survey_Results_2432, abgerufen am 13.09.2011.

O'Reilly, T. (2005): What Is Web 2.0? URL http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html, abgerufen am 13.09.2011.

Osimo et al (2010): Enterprise 2.0 Study D4 Final Report. URL http://enterprise20eu.files.wordpress.com/2010/12/d4final.pdf, abgerufen am 13.09.2011.

Schönefeld, F.(2009): Praxisleitfaden Enterprise 2.0: Wettbewerbsfähig durch neue Formen der Zusammenarbeit, Kundenbindung und Innovation.

Senge, P. (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.

Willke, Helmut (2001): Systemische Wissensmanagement, S. 4

Zukunftsinstitut (2006): Geiz und andere Nischen. URL http://www.ars-docendi.de/WebCast/CE-Kongress/Huber.pdf, abgerufen am 13.09.2011.

Das **GfWM Fachteam Wissensmanagement** arbeitet – je nach Thema in wechselnder Besetzung – an fachlichen Themen rund um das Wissensmanagement.

Neben dem aktuellen Positionspapier hat das Fachteam in der Vergangenheit bereits unter anderem das GfWM-Wissensmanagement-Modell entwickelt oder am D-A-CH WM-Glossar mitgearbeitet.

Interessierte „Mitdenker“ sind willkommen. Mehr Informationen zur Arbeit des Fachteams unter http://gfwm.de/group/744 oder unter der Rubrik „Wissen“ auf www.gfwm.de

„Alles auf dieser Welt kann man rückgängig machen, nur nicht das Wissen."

Alberto Moravia (1907-1990),
italienischer Schriftsteller

Wissen wie – Die 8. Bayreuther Dialoge

von Anna Luisa Lippold und Moritz Mihm

Wie bringt man Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen für ein Wochenende zusammen und erreicht einen Wissens- und Erfahrungsaustausch? Vor dieser Frage standen die Organisatoren der achten Bayreuther Dialoge. Das Ergebnis war unter anderem das „Forum." eine Veranstaltung, die die Organisatoren speziell für Dialoge entwickelten. Aber auch darüber hinaus sind die Bayreuther Dialoge bemerkenswert: Sie sind das wahrscheinlich deutschlandweit einzige Symposium, das ausschließlich von Studenten im ersten Semester organisiert wird. „Learning by doing" ist die Devise. Thema in diesem Jahr war „Wissen. Gewissen. Nichtwissen." Um ein möglichst umfassendes Bild der Bedeutung von Wissen in unserer Gesellschaft zu zeichnen, wurden Referenten aus allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens eingeladen.

Am letzten Oktoberwochenende 2011 fanden die achten Bayreuther Dialoge statt. – Über 130 Teilnehmer und 30 Referenten waren angereist, um auf dem Symposium das Thema „Wissen. Gewissen. Nichtwissen." zu diskutieren. Am Sonntagmorgen machte unter den Veranstaltern ein Gerücht die Runde. Prof. Dr. Gert G. Wagner, Vorsitzender der Zensus-Komission und Vorstandsvorsitzender des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, war für die Podiumsdiskussion angereist und hatte anscheinend schlecht Laune. „Schmeißt doch mal eine Vase um. Das ist hier alles überorganisiert", soll er geknurrt haben. Wie sehr er damit die Arbeit des Organisationsteams lobte wird ihm wahrscheinlich nicht klar gewesen sein, denn es hatte ein Jahr an Vorbereitung gebraucht, bis das Symposium stattfinden konnte.

Bayreuther Dialoge

Seit 2004 werden die Bayreuther Dialoge einmal im Jahr von Studierenden des Studiengangs Philosophy & Economics organisiert. Für uns, die Organisatoren der achten Bayreuther Dialoge, war es ein Sprung ins kalte Wasser. Ende 2010, im ersten Semester unseres Studiums, hatten wir mit Hilfe des letzten Organisationsteams das Thema bestimmt. Danach lag die Verantwortung für die erfolgreiche Organisation des Symposiums im Oktober 2011 in unseren Händen. Die Herausforderung bestand vor allem in der Teamarbeit – alle hatten dieselben Voraussetzungen und mussten erst lernen wie man in einem 40-köpfigen Organisationsteam miteinander umgeht, in dem es kaum hierarchische Strukturen gibt.

Jeder hat die Möglichkeit sich bei den Bayreuther Dialogen zu engagieren zu engagieren. Egal ob im Inhalt, Marketing, Referentakquise, Sponsoring oder Finanzen: Wer diese Herausforderung annimmt, bekommt die Gelegenheit Erfahrungen zu machen, die man in einem „normalen" Studium niemals machen würde. Am Ende der einjährigen Vorbereitungszeit steht das Symposium, das jedes Jahr am letzten Oktoberwochenende auf dem Campus der Uni Bayreuth stattfindet. Die Organisatoren bekommen für ihre Arbeit keine Anerkennung in Form von Leistungsnachweisen oder Geld. Ihre eigene Motivation ist der einzige Grund für ihr Engagement.

Philosophy & Economics

Alle Organisatoren der Bayreuther Dialoge sind Studenten von Philosophy & Economics. Seit 2000 gibt es den Studiengang an der Universität Bayreuth. Wir Studenten erhalten durch die Ausbildung die Gelegenheit, philosophische Grundsätzlichkeit mit ökonomischem Denken in Verbindung zu bringen. Lösungen für komplexe Entscheidungen zu finden, die nicht nur Zahlen, sondern auch die Menschen berücksichtigen, soll das Ziel der Ausbildung sein. Wir sind davon überzeugt, dass sowohl die Philosophie als auch die Wirtschaft(swisschenschaften) dort, wo sie Antworten auf die Fragen von morgen geben wollen, aufeinander angewiesen sind. Die Bayreuther Dialoge setzen das Jahr für Jahr in die Tat um – sie sind „die Brücke des Studiengangs zur Welt – und wieder zurück", sagt Prof. Dr. Rainer Hegselmann, Initiator des Studiengangs.

Deshalb liegen die Themen der Bayreuther Dialoge traditionsgemäß an der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Philosophie. Das Ziel der Veranstaltung ist aber nicht, das Thema in jedem Detail zu erfassen – Ziel ist es, den Teilnehmern die Möglichkeit zu bieten, ihre individuellen Ideen und Meinungen weiterzuentwickeln.

Das Thema: Was ist Wissen?

Was ist eigentlich Wissen? Uns war nicht klar, wie schwierig es ist diese Frage zu beantworten, als wir uns für das Thema „Wissen.Gewissen.Nichtwissen." entschieden. In einem Interview aus Anlass des Symposiums sagte Gabriele Vollmer – Unternehmensberaterin und Vorsitzende der GfWM: „Diesen Begriff zu definieren ist sehr schwierig. Ich habe mich zu Beginn meiner Beratungstätigkeit noch auf Diskussionen zu dieser Frage eingelassen. Inzwischen habe ich aber festgestellt, dass diese Diskussionen in einem Unternehmenskontext wenig Sinn stiften." Doch gerade wegen des philosophischen Anspruchs des Symposiums war es uns besonders wichtig, den Begriff Wissen wenigstens zu umreißen.

Wir mussten nicht lange suchen, um einen vernünftigen Ansatz zu finden: Niels Gottschalk-Mazouz, Professor für Sozialphilosophie in Bayreuth, hat nicht nur über Wissen und Nichtwissen habilitiert, sondern auch einen interessanten Aufsatz über die Frage „Was ist Wissen" verfasst. Er ist der Meinung, eine wesentliche Eigenschaft des Wortes „Wissen" sei, dass es sich auf mehrere Lebensbereiche erstrecke: Wissenschaft, Gesellschaft und Philosophie. Deswegen sei es nicht sinnvoll „überhaupt mit Definitionen zu beginnen."

Es ging also um die Zusammenführung verschiedener Perspektiven zum Thema – um den intensiven Austausch zwischen Personen, die im Alltag in dieser Konstellation nie zusammenfinden würden. Dafür haben wir einerseits Studierende aus ganz Deutschland andererseits aber auch Wissenschaftler, Politiker, Journalisten, Unternehmer und alle am Thema Interessierten eingeladen. Mit einem breit aufgestellten Rahmenprogramm aus Vorträgen, Workshops, einer Podiumsdiskussion zum Thema Datenschutz, einem gemeinsamen Abendessen und weiteren interaktiven Programmpunkten wurde 2011 die Grundlage für den Dialog geschaffen.

Die Umsetzung: Dialoge und Wissensaustausch

Der Anspruch der Bayreuther Dialoge ist es, echte Gespräche und damit auch einen Ideen- und Wissensaustausch zwischen Teilnehmer und Referenten zu generieren, eben Dialoge anzustoßen. Aber wie erreicht man das am besten?

Workshops – Wissen rezipieren, organisieren und generieren

Das Herz der Bayreuther Dialoge sind die Workshops: Wissen rezipieren, Wissen organisieren, Wissen generieren waren die Titel der drei Workshop-Phasen. In ihnen diskutierten insgesamt 19 Referenten mit den Teilnehmern: Sie waren dazu angehalten, eigene Probleme, Ideen und Projekte vorzustellen und diese mit den Teilnehmern zu diskutieren. Carel Hallf, Vorsitzender der Geschäftsführung der Verlagsgruppe Weltbild zum Beispiel, stellt in der ersten Workshop-Phase nicht nur seinen eigenen Verlag vor, sondern diskutierte mit den Teilnehmern über Perspektiven für die Verlagsbranche und den Buchmarkt in Zeiten der Digitalisierung. Die Leiterin der „Forschungsstelle für Biowaffenkontrolle" am „Zentrum für Naturwissenschaft und Friedensforschung" Dr. Iris Hunger stellte in der zweiten Workshop-Phase die Bedeutung von verantwortungsvollem Umgang mit gefährlichem Wissen in den Vordergrund und der Journalist Jürgen Roth berichtete in der dritten Workshop-Phase über die „Beschaffung von Informationen über organisierte Kriminalität".

Podiumsgespräche – Wissen und Verantwortung

Zum ersten Mal gab es nicht nur die Podiumsdiskussion am Samstagabend, sondern ein zusätzliches Podiumsgespräch: Roland Jahn, neuer Chef der Stasi-Unterlagen-Behörde und DDR-Oppositioneller erzählte über viele Erfahrungen, die klar mach-

ten, wie viel Macht der hat, der das Monopol an Wissen hat: So seien die politischen Gefangenen der Staatssicherheit in der ehemaligen DDR durch Desinformation und Abschottung nach außen systematisch zermürbt worden. Im Gegensatz dazu ist die Aufgabe seiner Behörde aufzuklären und Licht in das Dunkel der Stasi-Geschichte zu bringen.

Das Podiumsgespräch am Samstagabend drehte sich um ein anderes wichtiges Thema, das mit Wissen und Verantwortung zu tun hat: den Datenschutz. Edda Müller, Vorsitzende von Transparency International Deutschland und ehemalige Bundesdatenschutzbeauftragte forderte die Politik dazu auf, das Bundesdatenschutzgesetz zu verschärfen und seine Bürger besser zu schützen. „Ich möchte nicht, das ein Unbekannter mehr über mich weiß, als mein bester Freund", ergänzte der Unternehmer Johannes Jacop, der ebenfalls an der Diskussion teilnahm.

Schwarmintelligenz – Entscheidungen treffen

Der Sonntagvormittag ist schon seit Jahren interaktiven Konzepten vorbehalten. Eine wichtige Entdeckung in Fragen Wissensmanagement ist für viele Unternehmen die Schwarmintelligenz: Dahinter steckt die Idee, dass Gruppen aufgrund ihres kollektiven Wissens im Zweifelsfall bessere Entscheidungen treffen, als einzelne Individuen. Um diese Idee zu verdeutlichen kam am Sonntagmorgen ein Schwarmintelligenzsimulator zum Einsatz: David Rohrmann, Geschäftsführer der „1492.// Deutschland GmbH", und Yannick Sonnenberg erklärten das Prinzip: Gemeinsam sollten alle Teilnehmer erfolgreich ein virtuelles Flugzeug starten, fliegen lassen und wieder landen. Dafür bekam jeder eine Karte mit einer roten und einer grünen Seite, die in die Luft gehalten wurde. Eine Gruppe konnte damit das Höhenruder und eine zweite Gruppe das Seitenruder des Flugzeugs lenken. Zwei Kameras registrierten die Zahl der in die Höhe gehaltenen Karten und ein Computer berechnete daraus die Einstellungen der beiden Ruder. Der Simulator verdeutlichte nicht nur die Wirkung von Schwarmintelligenz – ein einzelner unerfahrener „Pilot" hätte das nicht geschafft – sondern machte allen Teilnehmern auch viel Spaß. Entsprechend gut gelaunt starteten alle Teilnehmer in den nächsten Programmpunkt: Das „Forum.".

„Forum." - Wissensaustausch

Eine der wichtigsten Fragen für uns war, wie wir außerhalb der kleinen Gruppen in den Workshops zusätzlichen Raum für Diskussionen und Wissensaustausch für unsere Teilnehmer schaffen konnten. Das Ergebnis war das „Forum.", das hierzu entwickelt wurde. Auf einer ganzen Etage wurde eine multimediale Ausstellung aufgebaut, die jedoch nicht den klassischen passiven Charakter einer Exposition verschiedener Elemente hatte, sondern vor allem als Anregung für weiterführende Diskussionen dienen sollte. Als Interpretationsfläche wurden sechs verschiedene Räume gestaltet, die Themengebiete rund um das Thema Wissen aufgriffen. In einigen Räumen wurden kurze Filme gezeigt, in anderen Audiomaterial abgespielt, Fotos gezeigt oder einfach nur Fragen gestellt. Die Räume wurden zu verschiedenen Themen gestaltet. In einem fragte ein Philosoph in einem Hörbuch „Was ist Wissen? – Was ist Nichtwissen?" Ein eigener Nachrichtenraum stellte die Beziehung des Wertes von Wissen mit Zeit in Zusammenhang: Ein Team aus 8 Studenten hatte die Nachrichtenlage eines ganz normalen Tages – des 14. Juli 2011 – 24 Stunden lang dokumentiert und grafisch aufbereitet. Die Teilnehmer konnten überprüfen, was sie davon wieder vergessen hatten und was noch immer gültig war. Ein weiterer Raum stellte die kontroverse Frage „Lieber ein unglücklicher Sokrates als ein zufrieden gestelltes Schwein?" Die Teilnehmer konnten sich frei zwischen diesen Räumen bewegen und Denkanstöße für Diskussionen aufgreifen.

Die ganze Veranstaltung wurde auf mehrere Arten dokumentiert: In jedem Raum standen Moderatoren, die Diskussionen verknüpften. Darüber hinaus gab es große weiße Plakate, auf denen alle Gedanken dokumentiert werden konnten. Schließlich wurde extra für die Veranstaltung ein eigener Chat, eine Art verbaler Livestream, eingerichtet, der in jedem Raum von einem Protokollanten betreut wurde: Der Chat wurde mit einem Beamer an die Leinwand geworfen und illustrierte, welche Diskussionen gerade in welchen Räumen geführt wurden. Da die Räume miteinander thematisch verknüpft waren, konnten aus diesem Livestream zusätzliche Denkanstöße gezogen werden, so dass immer wieder Aspekte anderer Diskussionen aufgegriffen und mit in die Gespräche einbezogen werden konnten.

Der Wissensaustausch durch das „Forum." war ein voller Erfolg: Dass Wissensaustausch einen Mehrwert generiert konnten wir schon dadurch beweisen, dass mehrere Referenten und Teilnehmer darum baten, Kopien des Chatprotokolls zu bekommen oder die Plakate mitnehmen zu dürfen.

Der Vorbildpreis – Wissensvermittlung

Wenn man über Wissen in einem gesellschaftlichen Kontext redet, darf man die (Aus-)Bildung und Wissensvermittlung nicht vergessen. Bernhard Bueb - ehemaliger Leiter der Schule Schloss Salem und Buchautor hielt am Samstagvormittag einen Vortrag über die Bedeutung von Bildung für die Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen.

Die Art und Weise wie Wissen vermittelt wird ist entscheidend für die Entwicklung von Menschen: Man muss sie schon als Kinder interessieren und sie begeistern. Das ist gerade bei komplizierten Themen eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Dafür, dass er diese Aufgabe seit über 30 Jahren erfolgreich meistert,

„für die grenzenlose Liberalität des Wissens“, wurde am Sonntagabend der Vorbildpreis der Bayreuther Dialoge an den Vater der Sendung mit der Maus – Armin Maiwald – übergeben.

Für uns, die Organisatoren der Bayreuther Dialoge, war es ein sehr erfolgreiches Jahr. Uns ist bewusst geworden, dass es Wissen gibt, das sich nicht durch Erzählungen oder Berichte weitergeben lässt, sondern das man nur durch eigene Erfahrung gewinnen kann. Vor wenigen Wochen haben sich die neuen Erstsemester zusammengefunden und ihre Arbeit begonnen. Ihre Bayreuther Dialoge, die neunten, werden am 27. Und 28. Oktober 2012 stattfinden. Es wird um das Thema Glück gehen. Wir wünschen ihnen viel Erfolg bei ihrer Arbeit und sind gespannt auf die Bayreuther Dialoge 2012. ■

Anna Luisa Lippold und **Moritz Mihm** studieren Philosophy & Economics im dritten Semester. Beide waren im Organisationsteam der achten Bayreuther Dialoge aktiv. Anna Luisa Lippold war eine von zwei Leiterinnen des Ressorts Marketing und Kundenbetreuung, Moritz Mihm einer von zwei Leitern des Ressorts Inhalt und Konzept.

Impressum

GfWM THEMEN ist eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., die aus dem GfWM-newsletter hervor gegangen ist. Beginnend mit Ausgabe 1 im Dezember 2011 wird GfWM THEMEN dreimal jährlich im April, August und Dezember vom Redaktionsteam des GfWM-newsletters veröffentlicht.

Redaktion und Gestaltung:
Stefan Zillich, Lothar Jurk
Kontakt: E-Mail: newsletter{at}gfwm.de

Die aktuelle und zurückliegende Ausgaben der GfWM THEMEN stehen Ihnen auf der GfWM-Homepage als PDF-Dateien zur Verfügung: http://www.gfwm.de > „Newsletter“

Die nächste Ausgabe von GfWM THEMEN erscheint im April 2012. Redaktionsschluss ist der 01. März 2012.

Herausgeber:
Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Postfach 11 08 44, 60043 Frankfurt am Main. – E-Mail: info{at}gfwm.de, Homepage: http://www.gfwm.de; Registergericht: Amtsgericht Darmstadt Vereinsre-gister, Aktenzeichen 8 VR 2990

Vorstand des Vereins:
Gabriele Vollmar (Präsidentin) – Marc Nitschke (Vize-Präsident) – Dr. Tobias Müller-Prothmann (Vize-Präsident) – Tanja Krins.

Beirat des Vereins:
Simon Dückert – Anja Flicker – Dr. Josef Hofer-Alfeis – Prof. Dr. Franz Lehner – Prof. Dr. Klaus North – Dr. Jochen Robes – Ulrich Schmidt (Vorsitzender) – Hans-Georg Schnauffer

Hinweise:
Beiträge von Gastautoren, die in GfWM THEMEN veröffentlicht werden, stehen allein für die Meinung des Gastautors und repräsentieren nicht die Meinung von Redaktion oder Herausgebern von GfWM THEMEN. Der Gastautor trägt somit alleine die Verantwortung für den Inhalt seines Beitrages.

Die Redaktion behält sich vor, eingesandte Beiträge thematisch-inhaltlich zu prüfen, sowie im Einzelfall in Abstimmung mit den Autoren zu kürzen.

Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links, auf die wir hier hinweisen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Das Zitieren von Inhalten aus GfWM THEMEN ist erlaubt, wenn Sie das Zitat nicht verändern und den Autor sowie die zitierte Ausgabe der GfWM THEMEN deutlich sichtbar als Quelle nennen. Wir bitten um Ihren Hinweis, dass Sie aus GfWM THEMEN zitieren an newsletter{at}gfwm.de .