

## **Zielfindung, Machbarkeit und Ergebnisbewertung für KM-Strategien.**

Schwierigkeiten und Barrieren in Organisationen erkennen und  
erfolgreich bewältigen.

### **Udo Ramin (Dipl.-Ing.)**

Fraunhofer Institut Fabribetrieb und –automatisierung

Hauptabteilung Informationslogistik

Listemannstr. 10

39104 Magdeburg

<http://www.ifl.iff.fhg.de>

[ramin@iff.fhg.de](mailto:ramin@iff.fhg.de)

### **Thomas Kolschmann (Dr.-Ing.)**

IKM e.V.

Institut für Knowledge Management e.V.

Business Innovation Center

Lessingstr. 4

08058 Zwickau

<http://www.ikm-ev.de>

[info@ikm-ev.de](mailto:info@ikm-ev.de)

## **Zielfindung, Machbarkeit und Ergebnisbewertung für KM-Strategien.**

Schwierigkeiten und Barrieren in Organisationen erkennen und erfolgreich bewältigen.

*KM-Systeme unterscheiden sich aufgrund ihrer Technologien und auch ihrer Entstehung. Für Entscheider fällt die Auswahl trotzdem leichter, wenn statt Technologien frühzeitig die Anforderungen und Ziele der jeweiligen Organisation genauer einbezogen werden. Mit den richtigen Methoden werden so Schwachstellen aufgedeckt, die aus dem Ziel Wissensmanagement etwas anderes werden lassen. Auf jeden Fall bringt die stufenweise Einführung Ergebnisse, schont das Budget und erleichtert die Auswahl des richtigen KM-Systems.*

### **1 Immer die Anwender gewinnen**

Eine IT-Projektleiterin eines namhaften Software-Anbieters machte in der Diskussion zu Problemen der Einführung und Nutzung von Wissensmanagementsystemen folgende Aussage:

*„Das größte Problem [... der Wissensmanagement-Anwendungen ...] ist immer noch die fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter und der Führungskräfte.“*

Abgesehen von der Tatsache, dass dieses Problem bei den meisten Software- und Multimediaanwendungen zu finden ist und von vielen Beteiligten solcher Projekte fast umgehend behagt wird, führt diese Aussage in eine Sackgasse.

Man kann per Vertrag oder Managementanweisung die Anwendung in Unternehmen durchsetzen. Doch gleichzeitig mit der für den Benutzer wenig Freude bringenden Anwendung scheitern solche Anweisungen spätestens beim ersten Ernstfall. Denn die fehlende Akzeptanz verdeckt die Ursache und verweist nur auf das Symptom der Verweigerung.

Jetzt besteht noch die Möglichkeit zur Ursachenforschung. Diese erhöht jedoch das Budget meist erheblich und kann insgesamt zur Einstellung von Projekten führen. Beides ist für alle Beteiligten nur selten die ideale Lösung.

Viel eher lassen sich die Erfolgchancen für Projekte bereits in der Zielfindung durch klare, meßbare Ziele und strikter Anwenderorientierung erheblich erhöhen.<sup>1</sup> Dabei setzt der Anwender die härtesten Fakten: Er möchte statt monatelanger Einführungsphasen oder Warten auf nutzenswerte Inhalte frühzeitig Ergebnisse und einen deutlichen Nutzen, die seine Arbeit unterstützen oder verbessern.

Das erste Kriterium für ein (Wissensmanagement) Projekt sollte also immer lauten: **Wie und wodurch kann ich den Anwender für meine Lösung gewinnen?**

Entsprechend kann ein methodisch grundlegender Zusammenhang zwischen Zielfindung, Machbarkeit und Ergebnisbewertung konstruiert sowie in einer allgemeinen Vorgehensweise umgesetzt werden.

## **2 Die kundenorientierte Wissensmanagementstrategie**

Zur Entwicklung von kunden-, d.h. anwenderorientierten Wissensmanagementsystemen eignet sich zuerst die Abgrenzung zwischen IT-/IuK-Projekten und den Projektschritten für das Wissensmanagement.

Die typischen Wissensmanagementprojekte haben einen ähnlichen Verlauf wie normale IT-Projekte. Sachbezogen existieren nur die diskriminanten Merkmale der Informationsbeschaffung im Informationsmanagement sowie die Generierung von Wissen im Wissensmanagement.

Meist werden für diese Projektarten folgende Schritte benannt:

1. Verantwortlichkeiten und Befugnisse sowie Administration und Budget für das Projekt festlegen
2. Ziele und Randbedingungen für das Projekt definieren
3. Detailspezifikationen sowie Pflichten- und Lastenhefte schreiben (Benchmarks finden und verwenden)
4. Anbieter für Dienstleistungen oder Produkte finden und auswählen (evtl. Teststellung als Entscheidungsgrundlage)
5. Anwendung entwickeln oder integrieren

---

<sup>1</sup> Rüdiger Spies: Können CRM-Projekte erfolgreich sein?  
[http://www.computerwoche.de/rubrik\\_neu/drucken.cfm?id=0&subpageid=719](http://www.computerwoche.de/rubrik_neu/drucken.cfm?id=0&subpageid=719).  
September 2001.

6. Tests der Anwendung planen und durchführen sowie Verbesserungen vornehmen
7. Rollout, Helpdesk und Schulungen planen und durchführen
8. Betrieb der Anwendung absichern und Verbesserungen vorbereiten

Spezifisch für kommunikationsintensive Anwendungen wie beim Wissensmanagement bestehen in erweiterten Aufgabenstellungen, die folgende Punkte umfassen:

1. Definition der Wissensmanagement-Aspekte und –Inhalte (einschließlich Budgetplanung für einzukaufende Inhalte)
  - Ermittlung des Wissensbedarfes (aktuelle und neue Kennzahlen) sowie Identifikation von Wissensträgern und Ermittlung des Entstehungsortes von Wissen im Kontext mit dem Aufgabenumfeld
  - Art der Basisinformationen (Strukturierte Informationen, Prozesse und Ergebnisse ODER unstrukturierte Informationen, zu findende Prozesse und meist unklare Ergebnisse) und Integration in Geschäftsprozesse
  - Gegebenenfalls Einsatz eines Knowledgeworkers als Analyst für die Wissensmanagementfunktionen
2. Klärung der Auslegung des Wissensmanagementsystems (Mögliche Varianten sind:
  - Expertensystem / Expertendatenbank / Profiling
  - Content Management Systeme für Intra- und Extranet
  - Community-System (Foren, Boards, Chat und Videoconferencing)
  - Messenger und Peer-to-Peer-Systeme
  - Workgroup
  - Retrieve-Classify-Systeme (mit Expertenprofilen)
  - Portale/spezifische Wissenportale (abgestimmt auf die Nutzerbedürfnisse)
  - Dokumentenmanagement und Workflowmanagement<sup>2</sup> mit integrierter Knowledge-Komponente (Prozesse und Knowledge bilden eine Einheit)
  - Wissensorientiertes Prozessmanagement<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Dokumentenmanagement und Workflowsysteme bieten theoretisch nur Unterstützungsfunktion für das darauf aufsetzende Wissensmanagement. In der Praxis kann diese Funktion zu einer wichtigen Basisfunktion aufgebaut werden.

3. Spezifikation der Content-Produktion (Richtlinien, Formate, Plattformen und Regeln) sowie Integration bestehender Inhalte
4. Moderation der geplanten Prozesse
5. Organisation von vertrauensbildenden und unterstützenden Maßnahmen mit Direktkontakt der Teilnehmer (u.a. Supervision, Coaching, Brainstorming, Konferenzen) als Grundlage für die Herausbildung wissensmanagementfördernder Unternehmenskultur
6. Community- und Netzwerkeffekte organisieren (Wissen vermehren und / oder vermarkten)

Diese sechs Wissensmanagement-Punkte und die damit verbundenen Aufwände entstehen aufgrund der intensiv zu entwickelnden Kommunikationsaspekte von Wissensmanagementanwendungen und -technologien. Sie entscheiden für den Erfolg eines Projektes und können ebenso das Budget erheblich belasten.

Deren Bedeutung lässt sich im folgenden kurz anhand einfacher Leitgedanken erläutern.

## **2.1 Klare Ziele schaffen und überschaubare Schritte planen**

Die Ziele für das künftige Wissensmanagement eines Unternehmens bringen erste Probleme in der Definition und der anschließenden Umsetzung mit sich. Während die inhaltlichen Aspekte relativ schnell für ein Unternehmen geklärt werden können, führen die folgenden Überlegungen zur Beeinflussung von Geschäftsprozessen und brauchen zur erfolgreichen Umsetzung Entscheidungs- und Budgetunterstützung durch das Management.

Neben der Klärung der Ziele und der Auslegung des Wissensmanagement entstehen für das Management neue und teilweise zeitintensive Verantwortlichkeiten, die bereits im Vorfeld bedacht und eingeplant werden müssen. Auch hier gilt, wie bei den zukünftigen Anwendern, schrittweise im Sinne einer Ressourcenverschiebung vorzugehen.

---

<sup>3</sup> Fraunhofer Institut Arbeitswissenschaft und Organisation und Computerwoche: Hans Jörg Bullinger (Hrsg.) Studie knowledge meets Process - Wissen und Prozesse managen im Intranet; Fraunhofer IRB Verlag Nobelstraße 12, Stuttgart 2001

## Klassifikation Wissensmanagement-Systeme nach Zielen

Zielstellung	Beschreibung
Identifikation	Bestandsaufnahme und Strukturieren <b>Methode:</b> Fragebogen, Materialsammlung, Interview <b>Ergebnis:</b> Gelbe Seiten, Nachschlagewerke, Datenbanken
Unterstützung	Datenbanken und Wissenssammlungen zu häufig auftretenden Fragestellungen <b>Methode:</b> Einkaufen oder Erstellen von Datenbanken aus bestehenden Informationsmengen <b>Ergebnis:</b> Datenbank, Expertensysteme >> Call Center, Helpdesk etc.
Analyse	Vorhandene Informationssammlungen strukturieren und auf Zusammenhänge (Muster, Ähnlichkeiten, Verknüpfungen und Regeln) untersuchen, dabei Dopplungen ausschließen und Logikfehler beheben <b>Methode:</b> Diverse, Data Mining, Textanalyse, Expertenteams, Profiling u.a. <b>Ergebnis:</b> Diverse Optimierte Systeme, Kennzahlen, Neues Wissen
Automatisierung	Such- und Erstellungsprozesse soweit strukturieren, dass automatische Folgeaktionen möglich sind <b>Methode:</b> Diverse Programmiertechniken und Neuronale Netze <b>Ergebnis:</b> Prozessrationalisierung, Assistenten und Agentensysteme
Generierende Systeme	Neue (Geschäfts-) Prozesse von Beginn an mit Informationen und Wissen unterstützen. <b>Methode:</b> Diverse <b>Ergebnis:</b> Systeme zur Management- und Organisationsunterstützung

Die Auseinandersetzung mit Wissensmanagement sollte frühzeitig für managementbezogene Aufgaben Nutzen aufzeigen und ermöglichen. Es gilt hier die Aussage: Wissen ist der Rohstoff für Unternehmensentscheidungen.

### 2.2 Auslegung für den zukünftigen Anwender anpassen

Per Definition sollte Wissensmanagement mit Sammeln, Aufbereiten und Strukturieren (Wissenstransfer) sowie dem Suchen nach Inhalten und Ideen im Vergleich zu bestehenden Wissen (Wissensgenerierung) verbunden sein.

Doch genauso, wie jeder Mensch seine eigene Form der Wissensgenerierung besitzt und Wissen im Gegensatz zu Informationen aktiv erworben werden muss, existieren eine Vielzahl strategischer und technologischer Vorgehensweisen zum Wissensmanagement. Die Vielzahl der Anbieter im Bereich der Wissensmanagement-Systeme resultiert also nicht nur aus der Trendwirkung des Themas Wissensmanagement.

Das Problem, den richtigen Anbieter oder die richtige Technologie zu finden, läßt sich deshalb nur mit einer klaren Orientierung auf die zukünftigen Anwenderlösen. Dabei sind deren aktuelles Vorgehen und Erfahrungen aufzugreifen und nach Verbesserungen bzw. Anwenderbenefit zu suchen.

Es lohnt sich in diesem Zusammenhang dann noch, Teststellungen einzukaufen. Gerade budgetintensive Projekte brauchen die Kompatibilität der Hersteller mit den unternehmensspezifischen Vorstellungen.

### **2.3 Langfristigkeit bedenken**

Das Todesurteil für manches Wissensmanagementsystem sind neben der fehlenden Akzeptanz der Mitarbeiter die fehlenden Inhalte.

Diese Hürde sollte deshalb unbedingt bedacht und mit folgenden möglichen Aktionen bewältigt werden:

1. Bestehende Inhalte frühzeitig (auf besserem Niveau) integrieren
2. Produktion der Inhalte professionell unterstützen (Autorenrichtlinien und / oder Redaktion einsetzen)
3. Strukturen den jeweiligen Bedarfen anpassen (Spezifische Angebote machen, Dienstleistungen und Mehrwerte aufbauen, Nutzung analysieren, evtl. Erweiterungen oder Varianten der Präsentation integrieren, Foren und Befragungen nutzen u.v.a.)
4. Inhalte einkaufen und/oder tauschen (Content Brokerage, Partnering etc.)
5. Content auf Sinnhaftigkeit, Redundanzen und mögliche Verknüpfungen regelmäßig prüfen
6. Zugriff auf Inhalte testen, verbessern, den aktuellen Bedürfnissen anpassen und schulen
7. Unternehmenswissen muss intelligent recherchierbar sein!

Dabei ist zu beachten, dass sich die Aktualität des Wissens ständig ändert. Es ist stets dafür Sorge zu tragen, dass das bereitgestellte Wissen aktuell und weitestgehend ohne Duplikate verfügbar ist. Demgegenüber steht die Entscheidung nach der Aufbewahrung "alten Wissens" im Sinne der Gesamtheit des Wissens einer Organisation.

Wissensmanagement ist ein Prozess und sollte deshalb auch als solcher, gerade im Bereich der Inhalte, verstanden und organisiert werden.

### **2.4 Für Kommunikation sorgen**

Kommunikation kommt vor Wissen! Moderatoren sorgen für Kommunikation. Sie unterbreiten Angebote für mehr Aufmerksamkeit, übersetzen fachspezifische Inhalte für die Allgemeinheit, stehen bei Fragen unterstützend zur Seite und reduzieren insbesondere die Informationsüberflutung.

Diese Funktion ist besonders bei Portalen wichtig, die über eine Vielzahl an Inhalten verfügen. Hier übernehmen die Moderatoren die wichtige Funktion der zielgruppenorientierten Darstellung und Verteilung von Inhalten.

Wissensmanagement ist von Vertrauen und Gegenseitigkeit abhängig. Denn Wissen vermehrt sich, wenn man es teilt. In Unternehmen stellt sich neben der Vertrauensfrage, die direkt von der Unternehmenskultur abhängig ist, meist noch die Zeit- und die Kompetenzfrage des einzelnen Mitarbeiters.

Moderatoren spielen in diesem Fall die Rolle von Coaches. Sie müssen Mitarbeiter an die Veröffentlichung ihres Wissens heranführen, ihnen bei der Präsentation oder Vermittlung von Kontakten behilflich sein und das Prinzip der Gegenseitigkeit absichern können.

## **2.5 Den Offline-Bereich als Motor, als Ausgleich und zur Qualitätssicherung nutzen**

Während sich die vorhergehenden Punkte mit der elektronischen und digitalen Unterstützung des Wissensmanagements beschäftigen, darf der direkte Kontakt zwischen den Beteiligten keinesfalls vergessen werden.

Der direkte Kontakt zwischen den Beteiligten ist wichtig als vertrauensbildende Maßnahme. Gleichzeitig werden mit einer bestimmten Ergebnisorientierung in diesen Veranstaltungen, Stärken und Schwächen des geschaffenen Wissensmanagement aufgezeigt und können in Form von generierten Wissen weitergegeben werden.

Auf dem Weg zur "lernenden Organisation" (vgl. Lembke<sup>4</sup>) sind solche organisatorischen Massnahmen zur Förderung des Gedankenaustausches und manchmal auch Anreizsysteme für das Wissensmanagement notwendig.

Dazu existieren eine Reihe an Möglichkeiten zur Inszenierung. Für Unternehmen und Unternehmensnetzwerke kann in diesem Bereich die wirtschaftliche (im Sinne eines ROI) und die effektivitätssteigernde Grundlage für das Wissensmanagement geschaffen werden. Zur typischsten Variante eines Meetings gesellen sich entsprechend Brainstormings zur Verbesserung, Supervisionen zum Erfahrungsaustausch, Konferenzen zur Attraktivitätssteigerung u.v.a. mehr.

## **2.6 Wissen teilen und vermehren**

Bei allen Betrachtungen zum Wissensmanagement sollten niemals das vorhandene Budget und auch die Nutzensaspekte aus den Augen verloren werden. Während

---

<sup>4</sup> Grald Lembke; Die Lernende Organisation als Grundlage einer entwicklungs-fähigen Unternehmung; Wiesbaden 2001



mit der technologischen Auslegung und der Reduktion von Aufgaben nur die Kosten gesenkt werden können, sollte das Wissensmanagement zum Produktionsfaktor werden.

Tatsächlich erreichen Wissensmanagementsysteme das Niveau eines richtigen und dann auch noch wichtigen Produktionsfaktors erst nach einem längeren Zeitraum. So wie es gelingt das Wissensmanagement in den Köpfen aller Mitarbeiter des Unternehmens umzusetzen, so schnell entwickelt sich das KM im Unternehmen selbst.

Das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter ist dort nicht nur fest verankert, sondern nur mit dem richtig entwickelten Kontext transferierbar. Entsprechend verfügen viele Unternehmen nur über Teilaspekte des Wissensmanagement, die – objektiv betrachtet<sup>5</sup> – nur für einen entsprechenden Katalysatoreffekt sorgen.

Das Transferieren des Wissens und gerade das Entstehen von neuen Wissen erhält in Communities die wichtigsten Anstöße. Diese Formen des mehr oder weniger moderierten Netzwerkes birgt wahrscheinlich die größten Potenziale für das Wissensmanagement. Zumal diese Netzwerke über Unternehmensgrenzen hinausgehen und somit für ein erhebliches Mehr an Content und Chancen bieten können.

Entsprechend führt die Suche nach Methoden und Formen zum Teilen und Vermehren von Wissen zum eigentlichen Entwicklungsfaktor für das Wissensmanagement.<sup>6</sup>

### **3 Die ZME-Strategie für erfolgreiches Wissensmanagement**

Die Betrachtung von Wissensmanagementsystemen führt auch zum Vergleich mit anderen, ebenfalls mehr oder weniger auf IT-Systemen beruhenden Management- und Unternehmensstrategien (wie beispielsweise Balanced Scorecards, Benchmarking, Sales Force Automation, Call Center, Data Mining, CRM u.a.).

Bei allen Systemen fällt auf, dass Ziele so genau wie möglich formuliert werden müssen. Denn die Praxis zeigt als Problemstellung, dass

- qualitative, also die nicht direkt meßbaren Faktoren, wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit überwiegen,

---

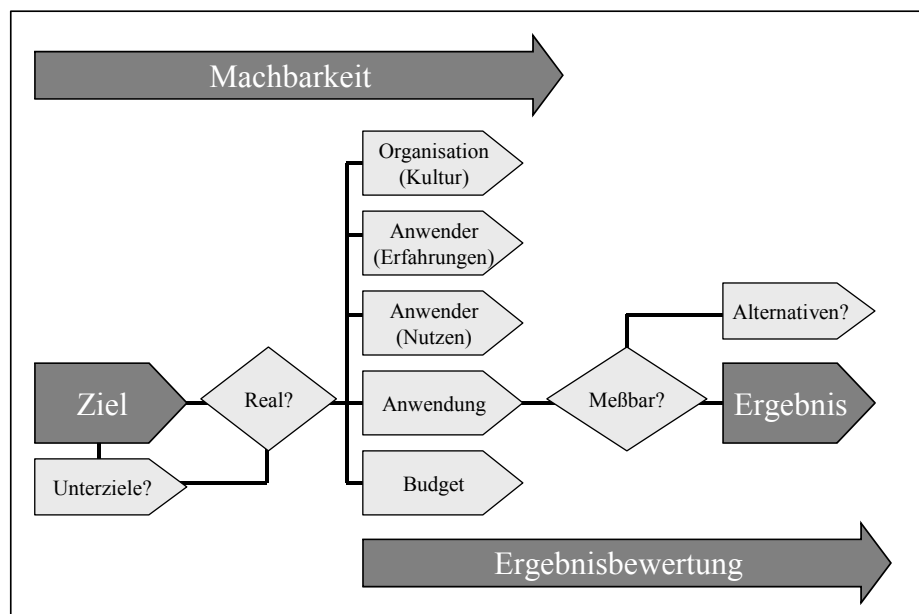
<sup>5</sup> Die These lautet: „Wissen kann nur teilweise gespeichert werden.“

<sup>6</sup> Hans-Gerd Schaal: Vom Intranet zur Knowledge-Community. Technische Evolution des Wissensmanagements. In: ExperPraxis 2001/2002. S. 26-28.

- erhebliche Aufwendungen zur Aufbereitung von Daten und das anschließende Informationsmanagement anfallen sowie stetige Analysen und Systemanpassungen notwendig sind,
- Anwender einen schnellstmöglichen Zugriff auf Informationen erwarten,
- vom Management wichtige Entscheidungen erwartet werden,
- zumeist Anwenderschulungen und Helpdesksysteme für den Betrieb wichtig sind, und
- Ergebnisse meist sehr verschieden interpretiert werden können.

Tatsächlich scheitern Projekte nicht an den fehlenden Zielen, sondern an zu ungenau oder zu groß definierten Zielen bzw. an der fehlenden Meßbarkeit der Ergebnisse.

### Wissensmanagement ist bereits in der Planung ein Prozess!



So reicht es meist nicht, beispielsweise allein das Steigern der Kundenzufriedenheit als Wissensmanagement-Ziel anzugeben. Vielmehr müssen alle mit Kundenkontakten zusammenhängenden Tätigkeiten und deren Leistungsfähigkeit gemessen werden. Zur Messung bzw. Bewertung sind Kriterien geeignete Werkzeuge. Die Kriterien sollten selbst einer ständigen Überprüfung

unterliegen und sind in Zusammenarbeit mit den direkt betroffenen Mitarbeitern und dem Management auszuarbeiten.

Auch darf nicht vergessen werden, dass Wissensmanagement auf mehreren Ebenen, u.a.

1. Philosophie (Unternehmen, Ziele)
2. Medien
3. Kommunikation
4. Soziologie
5. Betriebs- und Volkswirtschaft
6. Technologie

verläuft und damit eine scheinbar unlösbare Komplexität für den Entwurf und die anschließende Bewertung der Kriterien aufwirft.

*In der Praxis zeigt sich dieser Umstand in der Tatsache, „dass erst die Kombination von Web-Technologien, Geschäftsprozessen und Wissensmanagement der Schlüssel zu dauerhaften Erfolgen im E-Business ist. ... Schon der Bau einer Webseite ... setzt systematische Wissensbündelung voraus. ... oft werden hier nun die Folgen eines bisher eher lästigen Umgangs mit der Ressource Wissen offenbar, wenn Aufträge, Kundenwünsche und Anwendungsberatung nicht mit der nötigen Schnelligkeit und Kompetenz abgewickelt werden können.“<sup>7</sup>*

Für das Wissensmanagement bedeutet das, bereits in der Projektplanung Ziele ergebnisorientiert zu formulieren und gleichzeitig die Machbarkeit, d.h. die praktische Relevanz zu prüfen.

Die Zusammenarbeit zwischen den Autoren dieses Beitrages und deren Erfahrungen führten so zu einer Strategieformel, die als ZME-Strategie<sup>8</sup> für Zielfindung, Machbarkeit und Ergebnisorientierung hier vorgestellt und anhand von Fallbeispielen diskutiert werden soll.

### **3.1 Zielfindung setzt auf Ergebnisse**

Bei Projekten bedeutet Zielfindung fast immer, etwas Vorhandenes auf ein verbessertes oder gefordertes Niveau zu bringen. Selbst Neues muss dem

---

<sup>7</sup> Knowledge Management in der chemischen Industrie: Erfahrungsberichte und State of the Art. 4. Frankfurter Praxis-Workshop E-Business. 2001.

<sup>8</sup> ZME: Zielfindung, Machbarkeit und Ergebnisorientierung. Arbeitspapier, Juni 2001 (Autoren: Ramin, U.; Kolschmann, T.; Eigl, S.; Bernhard, H.).

Vergleich zum Alten bestehen, um erstens überhaupt verstanden und dann auch noch bewertet werden zu können.

Zielfindung sollte für die jeweilige Zielgruppe der Entscheider, Mitstreiter und Betroffenen neben den Kriterien der Vergleichbarkeit zu Vorhandenem ebenso auf

1. Verständnis und Detaillierung (Was ist das? Was bringt das? Wo liegt das Risiko?),
2. Kommunikationsreichweite (Wie weit lassen sich die Ideen kommunizieren, ohne das der Kern der Idee verloren geht oder verfälscht wird? Motto: Gute Ideen setzen sich durch.)
3. Anforderungen und Nutzen (Wann wird das Ziel erreicht? Welche Unterziele sind gesetzt? Welche Ergebnisse sind wann zu erwarten? Welche Leistungen werden erwartet? Wie und wann sollen die Leistungen erreicht werden?)
4. Entscheidungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen (Wer trägt wie die Verantwortung? Wo liegen abhängige und wo unabhängige Einflussgrößen? Welche Konsequenzen sind bei größeren Entscheidungsgruppen zu erwarten?)

Entsprechend einfach lassen sich bereits mit den Zielen die Kriterien für Projekte im Vorfeld bestimmen und erstmals bewerten.

Zur exakten Generierung von Zielen sowie die anschließende Konkretisierung und Bewertung existieren eine Vielzahl an Regeln, Methoden und praktische Hinweise, die im Rahmen von Workshops und Seminaren angewendet werden. Diese sollen hier auch nicht im weiteren erörtert werden.

Wichtiger erscheint das Handhaben der Erreichbarkeit von Zielen. Neben der Grundregel, frühest möglich Ergebnisse – u.a. durch Setzen von Meilensteinen – zu präsentieren, besteht für Wissensmanagement im kommunikativen und organisationalen Bereich eine eher geringe Vorhersagewahrscheinlichkeit für Auswirkungen und Barrieren dieser Ergebnisse.

Das bedeutet, frühzeitig Alternativen zur Projektfortführung bereit zu halten und ebenso Strategiewechsel vornehmen zu können. Beides ist jedoch nur im Sinne von quantitativ kleinen Änderungen möglich, um die Kommunikationswirkung des Projektes aufrecht halten zu können. Zusätzlich vermeiden die geplanten Alternativen Sackgasseneffekte.

Der Prozess der Zielfindung besteht somit aus wissensstrukturierenden und – generierenden Komponenten und versucht frühzeit Interaktions- und Kommunikationseffekte einzubeziehen.

### 3.2 Machbarkeit: Komplexe Probleme einfach handhaben

In der Praxis zeigen sich eine Vielzahl an Faktoren, die im Falle einer frühzeitigen Erkennung und Bewertung den Verlauf eines Projektes erheblich beeinflussen. Solche Faktoren sind u.a.:

1. Infrastruktur (Netzwerke, Soft- und Hardware,) >> **kann Projekte verteuern.**
2. Kenntnisstand der Mitarbeiter >> **ist ständig zu verbessern.**
3. Inhalte (Möglichkeit der IT-technischen Umsetzung komplexer Beziehungen sowie Integration unstrukturierter Sachverhalte) >> **können das Projektrisiko langfristig erhöhen.**
4. Technologie (Programmierung und Darstellung von Ergebnissen sowie Variantenvielfalt) >> **kann in eine Sackgasse führen.**
5. Zeit und Prozesse (Testen, Rollout, Schulung und kontinuierliche Verbesserung) >> **lassen Anwendungen alt aussehen.**
6. Budget (monetäre und aktivitätenbezogene Aufwände) >> **kann Projekte beenden.**

Projekte mit Wissensmanagement-Bestandteilen bergen zudem noch wichtige individuelle und meist subjektive Effekte:

1. Wahrnehmung (visuelle, auditive und Mischtypen beim Wahrnehmen und Lernen sowie objektive Begrenzungen von Monitoren u.a.) >> **fordert mehr Varianten oder grenzt Teile der Zielgruppe von vornherein aus.**
2. Wissen (Erfahren, Strukturieren und Lernen sowie verschiedene Kontexteffekte) >> **ist eigentlich IT-technisch nicht abbildbar. >> daher die starke Betonung der organisatorischen Komponente im Wissensmanagement**
3. Wissen (Festigung der Stellung, Produzieren und Teilen des Wissen) >> **wird zum vierten Produktionsfaktor.**

Die klare Definition der Prozesse im Unternehmen mit ihren Freiräumen für individuelle Tätigkeiten bildet die Grundlage für eine sichere Bewertung der Machbarkeit. In die Prozessdefinition und dessen Darstellung fließen die Geschäftsobjekte, handelnden Personen in ihren Rollen, benötigte und erzeugte Informationen und Dokumente ein. Diese Beschreibung ist im Unternehmen beispielweise günstig über Intranet zu kommunizieren und ständig zu bewerten.

Sinnvoll ist also eine methodische Vorgehensweise, die zum einen dieses Problem frühzeitig erkennt und Alternativen ermöglicht sowie zum anderen diese Entscheidungen mit hoher Sicherheit unterstützt.

Das Prüfen der Machbarkeit von Zielen ist somit grundsätzlich ein sich wiederholender Regelkreis zur Bewertung und zur Planung der Umsetzung von Zielen.

### **3.3 Ergebnisbewertung: Dem Wissensmanagement den letzten Schliff geben**

Die Basis für das Ziel, frühzeitig Ergebnisse jedem Beteiligten liefern zu können, liegt in der Planungsphase und auch im laufenden Prozess des gewollten Wissensmanagement-System.

Das liegt an den Operationalisierungsmöglichkeiten der bekanntermaßen meist nur qualitativ erfassbaren Kriterien. Vielfach versprechen absolute Zahlen zur Nutzung und Vorgangsbearbeitung in Wissensmanagementsystemen für die erfolgreiche Einführung. Hier können jedoch leicht Nebeneffekte auftreten, die eine Investition der Lächerlichkeit preisgeben können.

Typische Beispiele<sup>9</sup> sind manche Expertendatenbanken, Expertensysteme oder Wissenslandkarten, die bei genauer Betrachtung und Nutzungsanalyse genauso gut mit der wesentlich kostengünstigeren Anwendung des „Gelbe-Seiten-Prinzip“ als einfach realisierte Datenbankanwendung im Intra- und Extranet zu einem Bruchteil der Kosten installiert werden hätte können.

Die tatsächliche Ursache dieser objektiven Bewertung liegt in der Vielschichtigkeit des Gesamtthemas. Es gibt in der Praxis immer Handlungsalternativen und diese können sich über bestimmte Zeiträume und Einflüsse ändern. Zusätzlich existieren meist Diskrepanzen des Anwenderwissens, der individuellen Handhabung von technologischen Systemen und auch wichtige Effekte aus der zwischen Anwender und Anwendung zu erwartenden Lernerfahrungen.

Für das künftige Wissensmanagementsystem müssen diese Ergebnisse bereits im Vorfeld strukturiert und ebenso mit zukünftigen Anwendern auf inhaltliche Plausibilität geprüft werden. Während die wichtigsten Einflussgrößen aus Sicht des Management vorgegeben, typische Fakten teilweise bereits technologiebezogen erfaßt und dann in ihrer Gesamtheit operationalisiert werden sollten, können die Anwender die besten Kennzahlen zur Ergebnisbewertung vorgeben und mit dem Füllen von Daten umsetzen. Diese Arbeitsweise ist ein wichtiger Aspekt zur Senkung von Erhebungskosten und gleichzeitig die Möglichkeit zur ersten Interpretation.

Letztendlich bleiben damit nur noch Analysestrategien und –zeiträume offen, die auf jeden Fall stichprobenbasiert erhoben und in den Gesamtentwicklungsprozess

---

<sup>9</sup> Zufällig gewähltes Beispiel zur Verdeutlichung des folgend dargestellten Zusammenhangs.

– also die Projektplanung im Rahmen der ZME-Strategie sowie des Prozesses der Entwicklung des Wissensmanagement – einbezogen werden.

### **3.4 Das Erfolgsgeheimnis lautet: Stufenkonzepte für Ergebnisse und Langfristigkeit für Strategien**

Die Gesamtdarstellung der im Vorfeld geschilderten Voraussetzungen und Überlegungen ist von einer gewissen Komplexität gekennzeichnet. Gerade diese Komplexität trägt zum Scheitern und damit zur fehlenden Akzeptanz bei allen kommunikationsrelevanten Managementmethoden bei. Dem kann nur mit überschaubaren Schritten bezogen auf Ziele und Auslegung beigegeben werden. Diese Erfahrung wird durch die sinkenden Budgets im Bereich der Informationstechnologien sogar noch objektiv unterstützt.

Die Methode der vielgepriesenen kleinen Schritte verweist auch auf die Notwendigkeit langfristiger Ziele und Strategien. Im Prozess der mittels der ZME-Strategie vollzogenen Prüfung entstehen in diesen stetigen Abgleichen zahlreiche Innovations- und Wissensentwicklungseffekte. Das gilt jeweils für das Projektteam und die damit verbundenen Entscheider und Anwender. Das wäre die erste erfolgreiche Grundlage für das zu etablierende Wissensmanagementsystem.

In der Praxis lassen sich mit dieser, ergebnisorientierten Methode Projekte beschleunigen. Denn im Sinne des Kommunikationsaspektes von Wissensmanagement werden frühzeitig Kommunikationsangebote gemacht, die dann für den jeweiligen Geschäftsprozess in seiner Relevanz und seinen Alternativen weiter entwickelt werden können.

### **3.5 Die Zukunft beginnt heute**

Aus der Anwendung der ZME-Strategie ergeben sich zwei Prognosen für das Wissensmanagement der Zukunft:

1. Wissensmanagement findet am ehesten im Bereich Support und (E-) Learning statt. Hier werden aus den konkreten Zielen und Aufgaben frühzeitig Kommunikations- und Lerneffekte berücksichtigt. Das bezieht sich sowohl auf den Transfer als auch das aus der Kommunikation heraus entstehende Mehr an Wissen. Die aktuelle Praxis zeigt auch, dass mit der optimalen Verbindung von Inhalten, Webtechnologien, Arbeitsprozessen und darauf aufsetzenden Methoden des Wissensmanagement kostengünstig Ergebnisse geschaffen werden können.
2. Retrieve-Classify-Systeme, also Systeme mit erweiterten Recherche- und Klassifikationstechnologien, stellen den schnellsten Eintritt für Wissensmanagementsysteme dar. Auch wenn sie nur bedingt die

Kerndefinition von Wissensmanagement treffen, ermöglichen sie die nahtlose und bedarfsorientierte Integration in bestehende Prozesse und damit die Aufnahme von bestehenden Informationen zur Umwandlung in Wissen. Durch die Verwendung Neuronaler Netze ist mit diesen Systemen die digitale Abbildung von Wissen teilweise möglich geworden. Das zeigt sich jetzt bereits in einer Vielzahl neuartiger Anwendungen mit erheblichen Mehrwert für die Arbeit Einzelner und auch ganzer Organisationen.

## 4 Wissensmanagement der Zukunft

Einfach, aber wahr ist unsere Erfahrung: Wissensmanagement beginnt in den Köpfen. Es ist damit direkt abhängig vom Management und dem Klima eines Unternehmens. Das Wissensmanagement kann niemals nur als Selbstzweck, sondern nur als Erfüllungsgehilfe für die Bewältigung der unterschiedlichsten Geschäftsprozesse in Unternehmen dienen. Wissensmanagement kann nur funktionieren, wenn es ein entsprechendes Unternehmensklima sowie die dazugehörige Infrastruktur gibt.

Wie gezeigt, unterscheiden sich Projekte im IT-Bereich und im Wissensmanagement bei ihrer Einführung und Nutzung insbesondere dadurch, dass Wissensmanagement-Projekte sofort scheitern, wenn das Verständnis und die Offenheit der Gedanken bei den Mitarbeitern fehlen.

Jedes mittelmäßige IT-Projekt lässt sich dagegen durch ein ausgezeichnetes Organisationsprojekt in Praxi einführen und betreiben. Das Wissensmanagement-Projekt mit den schlechten Zeichen (wie z.B. mieser Unternehmenskultur, Wissen ist Macht, Wissen wird monetär bevorzugt honoriert, keine Kommunikationsmöglichkeiten, etc.) muss aufgrund der Kommunikationsbarrieren einfach scheitern.

Vordergründig bei der Einführung solcher Systeme ist der Faktor Mensch und seine vorhandene Einstellung zu berücksichtigen. Erst danach sind die weiteren Schritte abzuleiten. Die ZME-Strategie berücksichtigt, dass Wissensmanagement in den Köpfen beginnt. Entsprechend werden frühzeitig Promotoren und Inhalte identifiziert und auf Entwicklung und Verbreitungsmechanismen geprüft.

Letztendlich soll noch erwähnt werden, dass Wissensmanagement ein Prozess des Gebens und Nehmens ist. Mit dem reibungslosen Funktionieren des Austausches bekommt das Wissen von Abteilungen, Unternehmen und Unternehmensnetzwerken die notwendige Qualität mit der Chance zur Vermehrung des Wissens.

Dieser Gedanke betrifft auch das vielfach ungelöste Budget-Problem der Erstellung, Überarbeitung und Moderation von Wissen und Wissensaustausch.



Zwei Alternativen sind zu erwarten. Entweder bilden sich Netzwerke zum gezielten Wissensaustausch oder die zunehmende Integration von Beteiligten einer Wertschöpfungskette führt automatisch zur Kopplung des mit den materiellen Transfer verbundenen Wissens.

## 5 Anhang

### 5.1 Kleines Zitat zum Thema

*Wir übten mit aller Macht, aber immer wenn wir begannen, zusammengeschweißt zu werden, wurden wir umorganisiert. Ich habe später gelernt, dass wir oft versuchten, neuen Verhältnissen durch Umorganisationen zu begegnen. Es ist eine phantastische Methode. Sie erzeugt die Illusion des Fortschritts, wobei sie gleichzeitig Verwirrung schafft, die Effektivität vermindert und demoralisierend wirkt.*

Gajus Petronius

Römischer Offizier, Köln ca. 100 n. Chr.

### 5.2 Ausgewählte Fallbeispiele für die Diskussion

Die gefundene Vorgehensweise soll anhand der folgenden Fallbeispiele mit direkten und teilweisen Bezug zum Wissensmanagement erläutert werden.

#### 5.2.1 Fallbeispiel Qualitätsmanagement

Die Qualitätsmanagement-Abteilung eines Großunternehmens will zur besseren Prüfung und Fehlerbehebung in Softwareprojekten sowie für das anschließende Rollout in Hauptabteilungsmaßstab ein Projektmanagement aufbauen.

Das System soll gleichzeitig mit dem laufenden Wissensmanagement verbunden werden. Außerdem sollen neue Mitarbeitern den Einstieg in die praktische Arbeit erleichtern.

Problematisch sind die geringe Vorhersagbarkeit der Art und Inhalte der durchlaufenden Projekte sowie die hohe Individualität der Prüfungen und das meist individuellere Trouble-Management zur Fehlerbehebung.

Die bisherige Realisierung besteht aus dem Erstellen von Projektplänen und der anschließenden Protokollierung der Arbeitsschritte.

Wesentlich bei der Lösung ist die Orientierung auf die Kundenzufriedenheit und den stabilen Betrieb der Anwendungen. Die in diesen Prozeß involvierten Abteilungen haben jede eine andere Sicht auf den Gesamtprozess und damit auch unterschiedliche Bedürfnisse an die Informationsbereitstellung.

### **5.2.2 Fallbeispiel Customer Relationship Management (CRM)**

Ein bekanntes Unternehmen im Consumer-Bereich will ein CRM-System auf der Basis einer bestehenden dBase-Lösung aufbauen und europaweit anwenden.

Die wesentliche Zielstellungen sind der unproblematische Zugriff verschiedener Abteilungen auf die Grunddaten von Kunden und Kundenverhalten, die Koordination von Kundenaktionen (speziell Call Center via Telefon und E-Mail) sowie die komplette Integration des E-Commerce.

### **5.2.3 Fallbeispiel Forschungsinstitut und Trendforschung**

In einem Forschungsinstitut soll die Trendforschung als neues Geschäftsfeld etabliert werden. Der Trendforschung stehen zwei wichtige Tatsachen entgegen: die hohe Mitarbeiterfluktuation<sup>10</sup> und die Vielzahl unterschiedlichster Projekte mit entsprechend unterschiedlichen Inhalten und Fragestellungen.

Entsprechend ist eine neue Methodik der Wissensakquisition mit einem hohen Automatisierungsgrad und einer geringen Einarbeitungszeit zur Interpretation von Ergebnissen zu entwickeln.

Die Lösung muss unterschiedliche Informationen aus Interviews, Delphi-Studien, Marktforschung, Zeitungen, Zeitschriften, Büchern, Internet, Datenbanken u.v.a. integrieren und analysieren können.

### **5.2.4 Fallbeispiel Dokumentation, Informationsvermittlung und Wissensportal**

Ein Unternehmen aus dem Bereich der Dokumentation und Informationsvermittlung sucht eine Lösung zur Sammlung und Aufbereitung von Nachrichten, wissenschaftlichen Beiträgen und Dokumenten, Forschungsergebnissen sowie Produktdatenblättern, die weltweit in unterschiedlichen Sprachen veröffentlicht werden.

Die Ergebnisse sind eine wichtige Grundlage für ingenieurtechnische Leistungen sowie verschiedene Analyse- und Gutachtertätigkeiten, die momentan in einer europaweit einzigartigen Datenbank verwaltet werden.

Die zu findende Anwendung muss auf jeden Fall die Content-Erstellungskosten um 50 Prozent senken.

---

<sup>10</sup> Mitarbeiter beginnen als Studenten und werden nach erfolgreicher wissenschaftlicher Betätigung von der Industrie übernommen oder gründen ein eigenes Unternehmen.

### 5.2.5 Fallbeispiel Einführung eines einheitlichen Aktenplanes

In Behörden gelten grundsätzlich Aktenpläne mit entsprechenden Aktenplannummern, die zentral vorgegeben und lokal gültig sind.

Diesen Aktenplänen werden vorhandene Unterlagen zugeordnet. Gleiches gilt für die Bearbeitung von Vorgängen. Notwendige Eingangspost ist in einem manuellen Prozess zu sichten, entsprechend Aktenplanverzeichnis einer Aktenplannummer zuzuordnen und an das entsprechende Referat zu weiteren Bearbeitung zuzuleiten. Dieser manuelle Prozess ist inhaltlich exakt aufzunehmen und darzustellen.

In einem weiteren Schritt lässt sich dieser in seiner Gesamtheit beschriebene Prozess mit modereren Methoden der Datenverarbeitung technisch unterstützen. Zur Anwendung kommt ein Workflow-System mit einer Knowledge-Komponente zur inhaltlichen Analyse und Klassifikation von Dokumenten. Das dazu in der Behörde vorhandene Fachwissen fließt in die Lösung ein und wird prozessrelevant eingesetzt.

Ergebnisse:

- Identifikation und Klassifikation eingehender Post
- Weiterleitung der Post in das automatisch ermittelte Referat zur Weiterbearbeitung,
- Zeitgewinn,
- Wissensnutzung,
- teilautomatisierte Prozesse,
- klare Strukturen.

Die Erkennungsrate des Dokumenteninhaltes liegt bei grösser 80%.

Nicht erkannte Dokumente werden einem Dispatcher zur individuellen Entscheidung elektronisch zugestellt..