

OPEN JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Wissensmanagement in Theorie und Praxis
Die Empfehlungen unserer Leser

17.10.2011 – Ausgabe: IV/2011
Erste Auflage
Published by Community of Knowledge



Inhalt

Vorwort	5
Von Steffen Doberstein	
Wie ermittelt man den Erfolg von Wissensmanagement? – Eine ungelöste Frage	7
Von Ulrich Schmidt, Anne-Christine Birkle, Maximilian Schmitt	
Maßnahmenmanagement anhand eines Lebenszyklusmodells	10
Von Ulrich Schmidt, Anne-Christine Birkle, Maximilian Schmitt	
Erfassung und Umsetzung der Wirkung von Wissensmanagement-Maßnahmen	13
Von Ulrich Schmidt, Anne-Christine Birkle, Maximilian Schmitt	
Zukunftsfähig dank Wissensmanagement	16
Von Rainer Weichbrodt	
Potenziale von Prototypen im Wissensmanagement von Entwicklungsprozessen.....	21
Von Holger Rhinow, Tilmann Lindberg, Eva Köppen, Prof. Dr. Christoph Meinel	
Die Qual der Wiki-Wahl	27
Von Daphne Gross, Ingo Frost	
Nichtwissen als möglicher Erfolgsfaktor in Organisationen.....	38
Von Ljuba Natsikos, Bernard Richter	
Impressum.....	44

Dieses Journal ist lizenziert unter der Creative Commons Version 3.0 Attribution-ShareAlike. Details der Lizenzierung sind einzusehen unter

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>



Das Open Journal of Knowledge Management ist eine Publikation der Community of Knowledge. Die Community of Knowledge ist eine unabhängige Internetplattform mit dem Ziel der Bündelung und Präsentation von praxisorientiertem und qualifiziertem Wissen zum Thema Knowledge Management. Das Journal zeichnet herausragende Einreichungen bei der Community of Knowledge aus.

Das Journal wird als Open Access unter <http://www.community-of-knowledge.de> veröffentlicht.

Vorwort

Von Steffen Doberstein

Vor Ihnen liegt unser zweites Open Journal of Knowledge Management der Community of Knowledge in diesem Jahr. Werden in dem jeweils ersten Open Journal of Knowledge Management des Jahres ausschließlich in einem Call for Papers eingereichte Beiträge publiziert, so handelt es sich bei dem zweiten um ein Review. In dem vorliegenden Journal finden Sie daher besonders erfolgreiche Beiträge der letzten 12 Monate, eine Art "Best of" der Community of Knowledge. Maßstab ist das Nutzerverhalten, also hauptsächlich die Seitenaufrufe, ergänzend die Verweildauer und Absprungrate. Nicht berücksichtigt werden Beiträge, die schon in einem vorherigen Journal erschienen sind.

Mit den Beiträgen von Ulrich Schmidt, Maximilian Schmitt, Anne-Christine Birkle von EnBW veröffentlichen wir erstmals eine spezielle Beitragsform. Es handelt sich um eine Art "Live-Berichterstattung". Die Autoren, die schon in ihrer personellen Zusammensetzung Praxis und Theorie ideal miteinander verbinden, nähern sich dem schwierigen und für das Wissensmanagement gleichzeitig existenziell wichtigen Thema "Nutzen- bzw. Erfolgsmessung von Wissensmanagement-Maßnahmen". In einer fortlaufenden Reihe wird über die Entwicklung des Themas berichtet. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass sich Annahmen und Hypothesen vom Anfang des Projekts im Laufe der Zeit ändern. Wir erleben hier ein spannendes Stück Forschungsarbeit, bei dem wir dabei sein können. In diesem Journal sind die ersten drei Beiträge enthalten. Weitere werden folgen, wie viel ist bisher nicht absehbar. Schauen Sie auf unserer Seite regelmäßig vorbei!

Während sich die Nutzenmessung von Wissensmanagement-Maßnahmen bei der EnBW noch in der Entwicklung befindet, kann die Brühne-Gruppe von einer erfolgreichen Einführung von Wissensmanagement berichten. Im Beitrag "Zukunftsfähig dank Wissensmanagement" wird die Ausgangslage beschrieben: "Von den damals 177 Mitarbeitern arbeiteten 20 im Deponiebetrieb, dem einzigen Geschäftsfeld mit positivem Ertrag. Die restlichen 157 Mitarbeiter waren im Zentralbereich oder in defizitären Geschäftsbereichen tätig." Es war abzusehen, dass der Deponiebetrieb allein keine Zukunft hat, doch noch konnte man das Problem ohne kritische Zeitnot angehen (Ein Problem angehen, bevor es brennt – das kann man wohl nicht genug hervorheben!). Die beschriebene Ausgangslage wurde trotz anfänglicher Widerstände der mittleren Führungsebene genutzt, um auch ein ganzheitliches Wissensmanagement einzuführen. Die im Beitrag genannten Erfolge können sich sehen lassen. Aber ich möchte nicht zu viel verraten, lesen Sie am besten selbst.

Es ist immer wieder erstaunlich, wo überall Wissen transportiert wird, ohne dass wir es merken. Der Beitrag "Potenziale von Prototypen im Wissensmanagement von Entwicklungsprozessen" hat mir solch ein Aha-Erlebnis beschert. Mit Hilfe von Prototypen können in der Produktentwicklung Vorstellungen der Entwickler sichtbar gemacht werden und die Erwartungen der Kunden, aber auch Dritter, überprüft werden. Hier wird nach Darstellung von Prof. Dr. Christoph Meinel, Holger Rhinow, Tilmann Lindberg und Eva Köppen implizites Wissen externalisiert. Ein wichtiger Gesichtspunkt von Prototypen, der meines Wissens so bisher noch nicht untersucht wurde.

Daphne Gross und Ingo Frost greifen in ihrem Beitrag "Die Qual der Wiki-Wahl" auf ein praktisches Problem zurück: "Welches Wiki soll ich in meinem Unternehmen einsetzen?". Aus der Vielzahl an Angeboten auf dem Markt wurden anhand von für Organisationen notwendigen Voraussetzungen sieben Wikisoftware heraus gefiltert, die den Mindestanforderungen genügen. Diese wurden in einem zweiten Schritt auf Kriterien wie Benutzerfreundlichkeit, Recherchemöglichkeiten und die Strukturierung des Wissens hin untersucht. Dieser Beitrag ist übrigens auf der Community of Knowledge unter dem Titel "Spoilt for Choice – Wiki Software for Knowledge Management in Organisations" auch in Englisch verfügbar.

Wissen, Wissen, Wissen - Darum geht es in den typischen Wissensmanagementbeiträgen. Doch die Kehrseite der Medaille – das Nichtwissen, wird selten gesondert betrachtet. Ljuba Natsikos, Bernard Richter tun genau das in ihrem Beitrag "Nichtwissen als möglicher Erfolgsfaktor in Organisationen". Wie der Titel schon andeutet, möchten sie den Begriff Nichtwissen aus der Schmutzdecke des Wissensmanagements

holen, wonach Nichtwissen per se negativ für ein Unternehmen ist. Alles hat zwei Seiten - eine positive und eine negative. Dass das auch auf Nichtwissen zutrifft, zeigen Frau Natsikos und Herr Richter in ihrem Beitrag auf.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und eine Menge Aha-Erlebnisse! Schauen Sie bei uns regelmäßig vorbei, um immer aktuell über die Trends im Wissensmanagement informiert zu sein! Sie können uns auch über unseren Blog, Facebook und Twitter folgen.

Herzlichst

Ihr Steffen Doberstein
Redaktionsleitung Community of Knowledge

Wie ermittelt man den Erfolg von Wissensmanagement? – Eine ungelöste Frage

Darstellung des Nutzens von Wissensmanagement-Maßnahmen (Teil 1)

Von Ulrich Schmidt, Anne-Christine Birkle, Maximilian Schmitt

Abstract

Spätestens seit dem Platzen der Dotcom-Blase wird von den betrieblichen Entscheidern verlangt, dass Wissensmanagement-Maßnahmen ihren Nutzen nachweisen. Das Problem: Der Aufwand ist sehr leicht zu ermitteln, der Nutzen hingegen in vielen Fällen nur sehr vage zu beschreiben. Und selbst wenn positive Effekte zu verzeichnen waren, kann deren Ursprung nur in wenigen Fällen zweifelsfrei allein auf Wissensmanagement-Aktivitäten zurückgeführt werden. Entsprechend selten werden Wissensmanagement-Aktivitäten umgesetzt. Die Autoren stellen in einer mehrteiligen Beitragsreihe ein Konzept zum Maßnahmenmanagement vor, mit dem der Nutzen von Wissensmanagement-Maßnahmen aufgezeigt werden kann. Entwickelt wurde das Konzept im Bereich Wissensmanagement der EnBW Energie Baden-Württemberg AG und kommt seit dem Jahr 2011 im Konzern zur Anwendung.

Einleitung - Hintergrund

Der Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird bereits seit den Sechzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts thematisiert. Eine immer breitere Beachtung im politischen und gesellschaftlichen Diskurs findet er seit den späten Achtzigerjahren. Begriffe wie z. B. lebenslanges oder organisationales Lernen, Wissensarbeit und Humankapital machen in zunehmenden Maße die Runde. Diese Entwicklungen werden Anfang der 1990er-Jahre auch im wissenschaftlichen Kontext aufgegriffen. In der Wissenschaft etabliert sich eine neue Disziplin - "Wissensmanagement"; ihre Wurzeln liegen insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre, der Kommunikations- und Informationswissenschaft, der Sozialwissenschaft und Pädagogik, der Informatik sowie Wirtschaftsinformatik. Auch die Wirtschaft greift das Thema in dieser Dekade an vielen Stellen bereitwillig auf und bringt die entwickelten Wissensmanagement-Konzepte und Methoden mit dem Ziel zur Anwendung, betriebsnotwendiges Wissen effektiver und effizienter zu bewirtschaften.

Das Platzen der Dotcom-Blase im Jahr 2000 löste dann die erste Krise im betrieblichen Wissensmanagement aus. Gehörte es bis dahin häufig zum guten Ton, Wissensmanagement zu betreiben, wurde aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation der Firmen die Wirkung und damit der Nutzen von Wissensmanagement-Aktivitäten zu Recht kritisch hinterfragt. Im Rahmen einer Aufwand/Nutzen-Bewertung war dabei der Aufwand sehr leicht zu ermitteln, der Nutzen hingegen in vielen Fällen nur sehr vage zu beschreiben. Und selbst wenn positive Effekte zu verzeichnen waren, konnte deren Ursprung nur in wenigen Fällen zweifelsfrei allein auf Wissensmanagement-Aktivitäten zurückgeführt werden. Konsequenz der fehlenden Darstellbarkeit des Nutzens war, dass Wissensmanagement-Aktivitäten und die damit verbundenen Ressourcen eingestellt oder zumindest heruntergefahren wurden. Zwar hatte die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise für das betriebliche Wissensmanagement weniger dramatische Folgen als die geplatze Dotcom-Blase, jedoch konnte sich ein explizites Wissensmanagement - aufgrund der fehlenden Nutzen-Transparenz – bis heute in den meisten Unternehmen nicht etablieren. Dass Wissensmanagement für eine erfolgreiche Unternehmensführung von großer Bedeutung ist, findet noch keine breite Anerkennung. Kernproblem bleibt der Umstand, dass der Nutzen von vielen Wissensmanagement-Aktivitäten schwer darstellbar ist und damit die Rechtfertigung der Existenz von Wissensmanagement gegenüber der Unternehmensleitung schwerfällt.

Maßnahmen im Wissensmanagement-Kontext

Im Rahmen einer Beitragsreihe wird in dieser und in den folgenden Ausgaben des GfWM-Newsletters ein Konzept zum Maßnahmenmanagement vorgestellt, mit dem der Nutzen von Wissensmanagement-Maßnahmen aufgezeigt werden kann. Entwickelt wurde das Konzept im Bereich Wissensmanagement der EnBW Energie Baden-Württemberg AG und kommt seit dem Jahr 2011 im Konzern zur Anwendung. Seinen

Ursprung hat das Konzept in den Wissensbilanzierungsaktivitäten des EnBW-Konzerns. Seit 2005 werden in regelmäßigen Abständen in den Kernkonzerngesellschaften der EnBW Wissensbilanzen nach dem Ansatz „Wissensbilanz - Made in Germany“ erstellt. Die letzten Jahre haben bewiesen, dass damit sehr wertvolle Erkenntnisse zutage gefördert und teils verborgene Zusammenhänge aufgezeigt werden können. Zentrales Ergebnis der Wissensbilanz ist die Identifizierung von Handlungsfeldern im intellektuellen Kapital in jeder einzelnen Konzerngesellschaft. Mit Hilfe von entsprechenden Maßnahmen sollen diese anschließend verbessert werden. Hierbei kommen zahlreiche Methoden und Instrumente aus dem Kontext des Wissensmanagements zum Einsatz. Nach zwei Jahren wird schließlich wieder eine Wissensbilanz erstellt. Aufgrund der Entwicklung der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals – abgebildet in Zeitreihen – können dann Rückschlüsse auf die Wirksamkeit der Maßnahmen gezogen werden, die zwei Jahre zuvor eingeleitet wurden. Allerdings lassen sich nur bei einem Teil der Fälle klare Ursache-Wirkungsbeziehungen nachweisen.

Das leitet direkt über zu den in den letzten Jahren gesammelten Erfahrungen. Diese haben gezeigt, dass noch nicht in allen Gesellschaften in gleicher Konsequenz Maßnahmen definiert und umgesetzt werden. Die Potenziale, die in den Ergebnissen der Wissensbilanzen stecken, werden also noch nicht zur Gänze ausgeschöpft. Darüber hinaus gibt es nicht durchgängig eine langfristige, systematische Nachverfolgung der Umsetzung und tatsächlichen Wirksamkeit der Maßnahmen, was sich in einer eingeschränkten Auskunftsfähigkeit zum aktuellen Status aller Maßnahmen niederschlägt. Mit der Einführung eines Maßnahmenmanagements soll dies in Zukunft ermöglicht werden. Es muss insbesondere

- die Definition von nutzenstiftenden Maßnahmen unterstützen.
- die Umsetzung der Maßnahmen nachverfolgen.
- die Wirksamkeit der Maßnahmen aufzeigen und darstellen helfen.
- praxistauglich und dabei einfach und möglichst unaufwändig in der Umsetzung sein.
- eine Standardisierung ermöglichen, um für ein Reporting sowohl eine große Zahl von Maßnahmen als auch äußerst unterschiedliche Maßnahmen bündeln zu können.

Will man den Nutzen von Maßnahmen im Wissensmanagement-Kontext darstellen, so stellen sich zwei grundlegende Fragen. Was versteht man unter einer Maßnahme? Was gehört zum Wissensmanagement und was nicht?

Der Begriff Maßnahme wird, in Anlehnung an DIN EN ISO 14971, konkret definiert und zwar als eine „zielgerichtete Tätigkeit mit dem Zweck, zuvor identifizierte Risiken zu beherrschen, um diese zu vermeiden bzw. zu reduzieren“. Ferner zeichnet sich eine Maßnahme vor allem aus durch

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

Eine verbindliche und allgemein anerkannte Abgrenzung des Begriffs Wissensmanagement zu anderen Disziplinen wie beispielsweise Organisationsentwicklung, Informationsmanagement, Kommunikation, Personalentwicklung oder Kompetenzmanagement gibt es bisher nicht (Anhaltspunkte hierfür liefern z. B. die Wissenslandkarte der GfWM, die "Positionierung von Wissensmanagement" nach aht'intermediation¹ oder die "Wissensmanagement-Prozess-Systematik" des BITKOM). Als hilfreich und sinnvoll in Verbindung mit einem Maßnahmenmanagement hat sich die Typisierung von Maßnahmen erwiesen. Auf der Grundlage von über 250 Maßnahmen, welche in den letzten Jahren aus Wissensbilanzen im EnBW-Konzern abgeleitet wurden, konnte eine solche Typisierung von Maßnahmen abgeleitet werden. Hierbei wurden diese, entsprechend ihrem Charakter, einem bestimmten Cluster zugeordnet. Es haben sich die folgenden fünf Cluster herauskristallisiert:

- Personal und Struktur,
- Ablauf und Vorgehen (Prozesse),
- Lernen und Austausch,

¹ <http://www.aht.ch/>

- Führung und Kultur,
- Infrastruktur und dokumentiertes Wissen (Inventar).

Darstellung des Erfolgs auf der Basis einzelner Maßnahmen

Da sich der Begriff *Wissensmanagement* nicht eindeutig abgrenzen lässt, ist es nur folgerichtig, dass der Erfolg von Wissensmanagement im Ganzen schwer ermittelt werden kann. Auf der Ebene einzelner Maßnahmen sieht es hingegen anders aus, hier ist in der Regel eine Ermittlung des Erfolgs durchaus möglich. Fasst man den Status der einzelnen Maßnahmen systematisch zusammen, ergibt sich dann ein sehr umfassendes Bild, das man auch als Erfolgsbilanz des operativen Wissensmanagements bezeichnen könnte. In dieser Erkenntnis liegt der Schlüssel zur Beantwortung der Frage nach dem Erfolg von Wissensmanagement.

Über die Autoren

Ulrich Schmidt arbeitet als Senior Manager Wissensmanagement bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG in Karlsruhe. Davor war er in verschiedenen Wissensmanagement-Rollen bei der UWH Science Brokers GmbH, 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. Seit Herbst 2000 ist er Mitglied in der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM), von Mai 2004 bis Oktober 2010 Präsident der GfWM, seit Dezember 2010 Vorsitzender des Beirats der GfWM.

Anne-Christine 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 im Controlling der EnBW Operations GmbH in Karlsruhe. Im Rahmen seines dualen Studiums der BWL - Industrial Management bei der EnBW erarbeitete er im Bereich Organisations- und Wissensmanagement seine Abschlussarbeit. Hierbei wurden wesentliche Elemente des Maßnahmenmanagements für die Energie Baden-Württemberg AG entwickelt.

Kommentarfunktion unter

<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wie-ermittelt-man-den-erfolg-von-wissensmanagement-eine-ungeloeste-frage/>

Maßnahmenmanagement anhand eines Lebenszyklusmodells

Darstellung des Nutzens von Wissensmanagement-Maßnahmen (Teil 2)

Von Ulrich Schmidt, Anne-Christine Birkle, Maximilian Schmitt

Abstract

Wie im ersten Teil dieser Beitragsreihe dargestellt, ist es in der betrieblichen Praxis von großer Bedeutung den Nutzen von Wissensmanagement aufzuzeigen. Als erfolgversprechende Herangehensweise hat sich hierbei die Betrachtung einzelner Maßnahmen des Wissensmanagements herausgestellt. Dieser Erkenntnis folgend wurde bei EnBW ein Ansatz entwickelt, der sich auf die Darstellung des Nutzens von Wissensmanagement-Maßnahmen fokussiert. Dem Ansatz liegt die Überlegung zugrunde, dass sich der Nutzen einer Maßnahme insbesondere über deren Wirkung und ihre Wirkungsdauer beschreiben lässt. Aus diesem Grund wurde ein Modell entwickelt, das es ermöglicht Maßnahmen im Zeitverlauf zu begleiten, dabei die Wirkung zu dokumentieren und somit den Erfolg einer Maßnahme zu beurteilen.

Maßnahmenmanagement entlang eines Maßnahmen-Lebenszyklus

Die Betrachtung von Maßnahmen mit Hilfe eines Lebenszyklus-Modells wird dem Umstand gerecht, dass diese in der Regel längerfristig und nachhaltig ausgerichtet sind. Darüber hinaus lässt sich mit seiner Hilfe das zentrale Erfolgskriterium einer Maßnahme, ihre Wirkung über die Zeit, explizit darstellen. Für den hier beschriebenen Ansatz wurde eine Unterteilung in vier Phasen gewählt, die aus der Konzeptionsphase, Einführungsphase, Betriebsphase sowie Nachbereitungsphase besteht (siehe Abbildung 1) und somit alle wesentlichen „Lebensabschnitte“ einer Maßnahme abbildet.

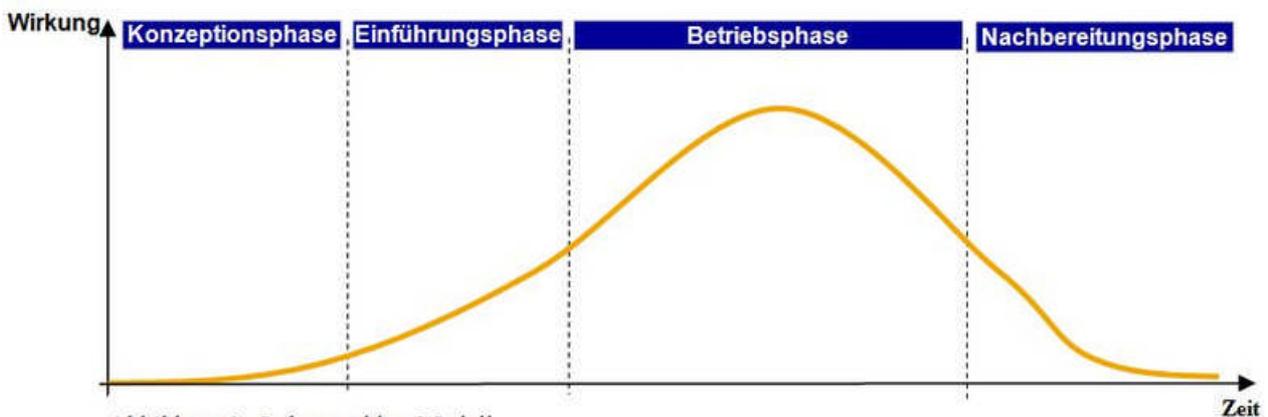


Abbildung 1 - Lebenszyklus-Modell

In der Konzeptionsphase 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, die vorhandenen Ressourcen, die Umsetzungsgeschwindigkeit und Ausprägungen der Wirksamkeit priorisiert. Hierbei fließen – im Sinne des Best Practice Transfers – Erfahrungen mit ähnlichen Problemstellungen in die Entwicklung neuer Lösungsansätze mit ein. 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 Wirkungen auftreten.

Die *Einführungsphase* 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 wie auch die Unterstützung durch das Management tragen wesentlich zu einer erfolgreichen Einführung der Maßnahme bei.

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

Die *Betriebsphase* beginnt, wenn die Maßnahme in den „Regelbetrieb“ übergegangen ist. In dieser Phase gehört es zu den Aufgaben des Maßnahmenverantwortlichen über den Erfolg der Maßnahme zu berichten. Dies 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.

Die *Nachbereitungsphase* beginnt mit dem Einstellen der Maßnahme. Zu den primären Aufgabe des Maßnahmenverantwortlichen gehört dann die abschließende Dokumentation des Maßnahmenverlaufs über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Die hiermit einhergehende Bewertung der Maßnahme hinsichtlich ihrer Wirkung und des mit ihr verbundenen Aufwands dient dem Best 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. Andernfalls 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 der Maßnahme als abgeschlossen. Die Wirkung nimmt in dieser Phase üblicherweise signifikant ab. Eine längerfristige „Nachwirkung“ ist denkbar, wenn z. B. durch die Maßnahme bestimmte Verhaltensmuster von der Belegschaft dauerhaft angenommen wurden.

Maßnahmencontrolling als zentrales Element des Maßnahmenmanagements

Zum Maßnahmenmanagement gehört es auch die tatsächlich erbrachte Wirkung einer Maßnahme und ihren Verlauf systematisch nachzuverfolgen und bei unerwünschten Abweichungen ggf. zu intervenieren. Mit anderen Worten, ein regelmäßiges Maßnahmencontrolling ist erforderlich. Zu seinen wesentlichen Funktionen zählen:

- Informationsfunktion
- Kontrollfunktion
- Steuerungsfunktion

Die *Informationsfunktion* gewährleistet, dass Informationen, welche im Zusammenhang mit der Maßnahme stehen, systematisch erfasst werden. Ad-hoc Berichte können so schnell erstellt, Doppelarbeit vermieden und ein Best Practice Transfer realisiert 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.

In der Praxis bedeutet dies für den Maßnahmenverantwortlichen in der Einführungs- und Betriebsphase auch das Maßnahmencontrolling zu übernehmen. Er hat die Aufgabe, wenn ...

- ... der Entwicklungsverlauf der Maßnahme nicht wie gewünscht verläuft, diese zu modifizieren.
- ... die Maßnahme sich (sowohl konzeptionell wie auch hinsichtlich der Aufwand-Nutzen-Relation) nicht mit Aussicht auf Erfolg einführen bzw. weiter betreiben lässt, diese einzustellen.
- ... die Maßnahme bereits über längere Zeit hinweg wirkt, zu hinterfragen, ob das ursprünglich identifizierte Handlungsfeld unter jetzigen Rahmenbedingungen weiterhin als kritisch und relevant eingestuft werden kann. Sollte dies nicht der Fall sein, ist sie ebenfalls einzustellen.

Über die Autoren

Ulrich Schmidt arbeitet als Senior Manager Wissensmanagement bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG in Karlsruhe. Davor war er in verschiedenen Wissensmanagement-Rollen bei der UWH Science Brokers GmbH, 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. Seit Herbst 2000 ist er Mitglied in der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM), von Mai 2004 bis Oktober 2010 Präsident der GfWM, seit Dezember 2010 Vorsitzender des Beirats der GfWM.

Anne-Christine 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 im Controlling der EnBW Operations GmbH in Karlsruhe. Im Rahmen seines dualen Studiums der BWL - Industrial Management bei der EnBW erarbeitete er im Bereich Organisations- und Wissensmanagement seine Abschlussarbeit. Hierbei wurden wesentliche Elemente des Maßnahmenmanagements für die Energie Baden-Württemberg AG entwickelt.

Kommentarfunktion unter

<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/massnahmenmanagement-anhand-eines-lebenszyklusmodells/>

Erfassung und Umsetzung der Wirkung von Wissensmanagement-Maßnahmen

Darstellung des Nutzens von Wissensmanagement-Maßnahmen (Teil 3)

Von Ulrich Schmidt, Anne-Christine Birkle, Maximilian Schmitt

Abstract

Im zweiten Teil der Beitragsserie wurde ein Maßnahmen-Lebenszyklus vorgestellt, welcher es ermöglicht den Verlauf von Maßnahmen und deren Wirkung über die Zeit phasenweise zu dokumentieren und anschaulich darzustellen. Für ein Maßnahmencontrolling reicht eine nachvollziehbar gestaltete Dokumentation alleine aber nicht aus. Vielmehr muss ein Weg gefunden werden die Entwicklung einer Maßnahme mit quantifizierbaren Werten zu plausibilisieren. Dies ist die zentrale Voraussetzung um einen Controllingprozess aufzubauen, der im Zuge eines wiederkehrenden Zyklus von Ausführung, Überprüfung und Anpassung einer Maßnahme und damit deren Steuerung erlaubt.

Umsetzung versus Wirkung

In der Praxis hat sich gezeigt, dass für ein aussagekräftiges Controlling und damit für eine aussagekräftige Erfolgsmessung eine klare Unterscheidung zwischen Umsetzung und Wirkung notwendig ist. Ein unmittelbarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Umsetzung und Wirkung kann nicht immer zweifelsfrei dargestellt werden. Wurde eine Maßnahme nach genauer Analyse und unter Einbeziehung aller relevanten Einflussgrößen definiert, so liegt es zwar nahe, dass eine Verbesserung des Ausgangszustandes in Verbindung mit der Umsetzung der Maßnahme entsteht, dies aber nicht zwingend der Fall sein muss. Trotz konsequenter Umsetzung kann eine Maßnahme keine Wirkung zeigen, da entweder ihre positiven Effekte durch äußere Einflüsse aufgehoben werden oder die Maßnahme trotz gewissenhafter Vorbereitung ungeeignet ist, die gewünschte positive Wirkung zu erzielen. Aber auch umgekehrte Szenarien sind denkbar. So kann sich eine Wirkung ergeben, die nur teilweise oder gar nicht auf die Umsetzung der Maßnahme zurückzuführen ist. In solchen Fällen sind es vor allem die äußeren Einflüsse, welche die Wirkung positiv beeinflussen. Die Umsetzung einer Maßnahme ist also eine notwendige Voraussetzung, um überhaupt ihre Wirkung feststellen zu können, aber nicht zwangsläufig eine hinreichende Erklärung für eine positive Wirkung. Um die Wirkung einer Maßnahme nachhaltig zu bewerten, ist daher eine Unterscheidung zwischen Umsetzung und Wirkung erforderlich, da im Verlauf des Maßnahmen-Controllings regelmäßig die Frage zu beantworten ist, ob durch das Betreiben der Maßnahme oder durch externe Effekte die gewünschte Wirkung erreicht wird.

Schwellenwerte – Erfolg messbar machen

Um den Erfolg einer Maßnahme belegen zu können, müssen demzufolge sowohl für die Umsetzung als auch für die Wirkung Messkriterien definiert werden, die den Erfolgsnachweis erbringen sollen. Im Rahmen des hier vorgestellten Konzepts zum Controlling von Wissensmanagement-Maßnahmen geschieht dies anhand von Schwellenwerten. Ein Schwellenwert bezeichnet dabei allgemein einen Grenzwert. Oberhalb beziehungsweise unterhalb – je nach Definition – eines solchen Wertes befindet sich ein definierter Bereich. Abbildung 1 veranschaulicht die Funktionsweise. Die gepunktete Linie beschreibt einen beispielhaften Funktionsverlauf. Dabei erreicht die Funktion am X-Achsenabschnitt ‚m‘ den unteren Schwellenwert und bleibt oberhalb dessen, bis sie am X-Achsenabschnitt ‚n‘ wieder unter den Schwellenwert fällt. Zwischen ‚m‘ und ‚n‘, also im schraffierten Bereich, befinden sich die Messwerte somit in dem definierten Bereich.

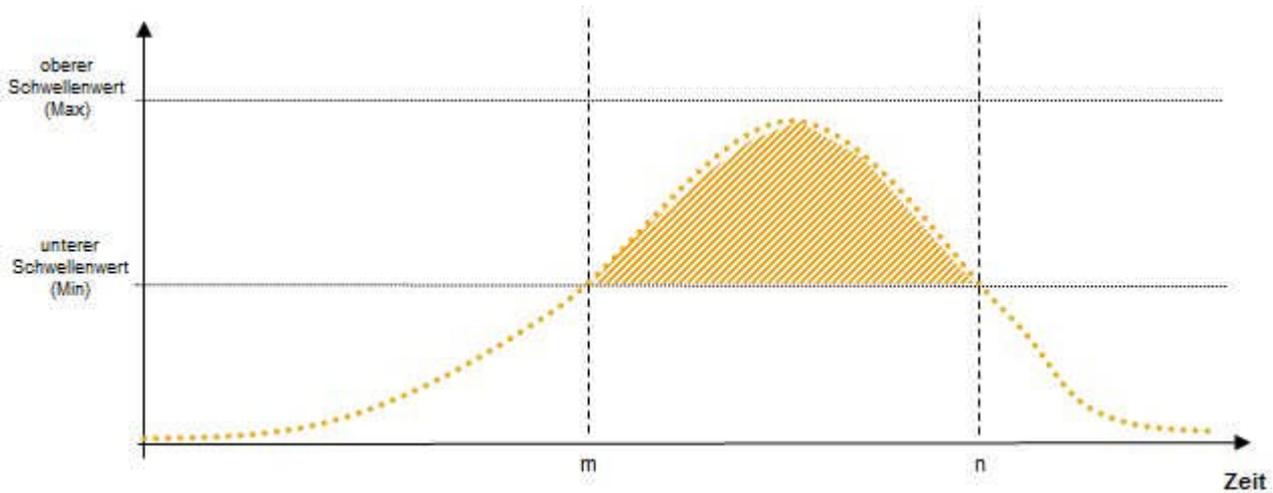


Abbildung 1: Schwellenwerte

Für die praktische Anwendung bedeutet dies, dass sowohl für die Umsetzung als auch für die Wirkung mindestens eine oder mehrere Messgrößen und die jeweils dazugehörigen unteren Schwellenwerte definiert werden müssen. Bei der Umsetzung ist es in vielen Fällen zudem sinnvoll einen oberen Schwellenwert festzulegen, da mit der Umsetzung immer auch ein Aufwand verbunden ist. Dem Nutzen steht also immer ein Aufwand gegenüber, der durch die Ausübung bzw. Durchführung der Maßnahme entsteht. Mit der Definition eines oberen Umsetzungsschwellenwertes kann somit sichergestellt werden, dass das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen in einem ökonomisch sinnvollen Verhältnis bleibt.

Auch bei der Wirkung kann es notwendig sein einen oberen Schwellenwert zu definieren. Dieser trägt dem Umstand Rechnung, dass es wortwörtlich „zu viel des Guten“ geben kann. Ist dies der Fall, besteht die Gefahr, dass die Wirkung kippt. Die Festlegung dieses oberen Wirkungsschwellenwertes gestaltet sich jedoch weit schwieriger als bei der Umsetzung, da für seine Ermittlung praktische Erfahrungen vorliegen müssen. Hierfür ist eine gewisse Umsetzungsdauer erforderlich. Dies hat zur Konsequenz, dass sich der obere Wirkungsschwellenwert im Gegensatz zum oberen Umsetzungsschwellenwert nicht direkt bei der Maßnahmendefinition festlegen lässt.

Wirkungsphase – Ermittlung der Wirkung über die Zeit

Bei der Wirkungsphase handelt es sich um den Zeitraum, in welchem der untere Schwellenwert jener Messgrößen, welche die Wirkung beschreiben, überschritten wird. Abbildung 2 veranschaulicht das Prinzip: Mittels der vertikalen grünen Balken werden die Messwerte über der Zeit dargestellt. Überschreiten diese den unteren Wirkungsschwellenwert, so befindet sich die Maßnahme in der Wirkungsphase. Eine Wirkung kann nicht nur innerhalb der Betriebsphase erzielt werden, vielmehr kann sie bereits in der Einführungsphase beginnen und noch bis in die Nachbereitungsphase hineinreichen. Während der Maßnahmenumsetzung kann es vorkommen, dass der untere Schwellenwert nicht erreicht wird, die Maßnahme also nicht die gewünschte Wirkung zeigt. In diesem Fall sind die Ursachen hierfür zu identifizieren, um durch eine entsprechende Modifikation der Maßnahme, diese wieder auf ein Niveau oberhalb des Wirkungsschwellenwertes zu bringen. Die nachfolgenden Messungen geben darüber Aufschluss, ob die Veränderung an der Maßnahme erfolgreich war. Die Wirkungsphase einer Maßnahme – also die Gesamtlänge ihrer Wirkung – ergibt sich dementsprechend aus der Summe aller Wirkungsphasen.

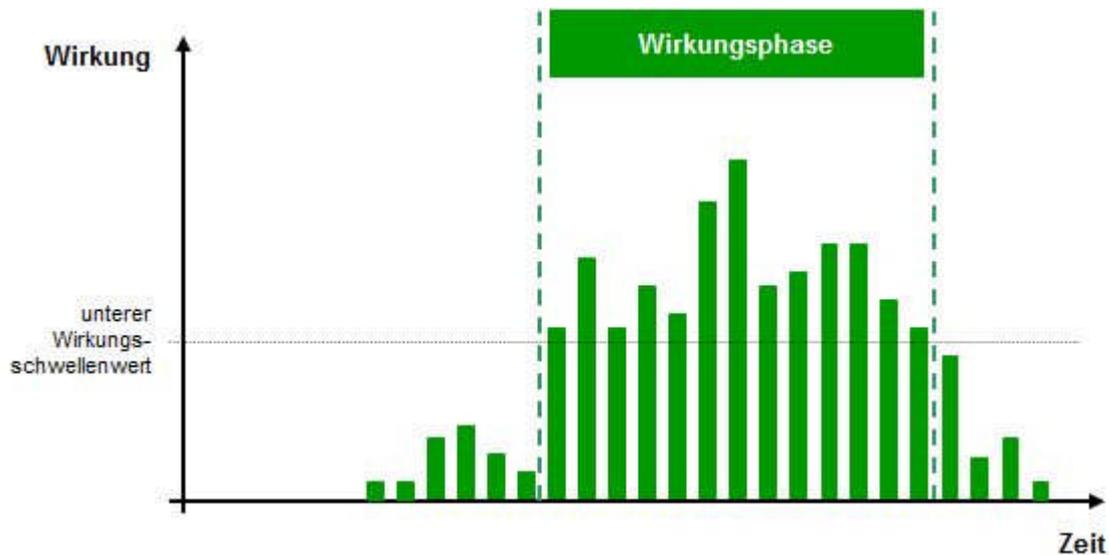


Abbildung 2: Wirkungsphase

Die Beitragsserie der Autoren über ein Konzept zum Maßnahmenmanagement, mit dem der Nutzen von Wissensmanagement-Maßnahmen aufgezeigt werden soll, wird online auf der Community of Knowledge fortgesetzt. Im nächsten Beitrag dieser Reihe erhalten Sie u. a. nähere Informationen darüber wie in der Praxis sinnvolle Maßnahmen definiert, sowie die dazugehörigen Messgrößen und Schwellenwerte festgelegt werden und sich auf dieser Basis ein Controlling-Zyklus etablieren lässt.

Über die Autoren

Ulrich Schmidt arbeitet als Senior Manager Wissensmanagement bei der EnBW Energie Baden-Württemberg AG in Karlsruhe. Davor war er in verschiedenen Wissensmanagement-Rollen bei der UWH Science Brokers GmbH, 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. Seit Herbst 2000 ist er Mitglied in der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM), von Mai 2004 bis Oktober 2010 Präsident der GfWM, seit Dezember 2010 Vorsitzender des Beirats der GfWM.

Anne-Christine 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 im Controlling der EnBW Operations GmbH in Karlsruhe. Im Rahmen seines dualen Studiums der BWL - Industrial Management bei der EnBW erarbeitete er im Bereich Organisations- und Wissensmanagement seine Abschlussarbeit. Hierbei wurden wesentliche Elemente des Maßnahmenmanagements für die Energie Baden-Württemberg AG entwickelt.

Kommentarfunktion unter

<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/erfassung-der-umsetzung-und-wirkung-von-wissensmanagement-massnahmen/>

Zukunftsfähig dank Wissensmanagement

Von Rainer Weichbrodt

Abstract

Die Entwicklung des intellektuellen Kapitals ist auch für den Mittelstand eine unentbehrliche Zielsetzung geworden. Der Nutzen ist aber nur schwer ermittelbar und tritt oft mit zeitlicher Verzögerung auf. Die H. Brühne Baustoff und Transport GmbH & Co. KG in Dortmund, 1899 gegründet und in der dritten Generation in Familienbesitz, begann sehr früh mit einem Lern- und Wissensmanagement. Heute kann das mittelständische Unternehmen über nachweisbare Erfolge berichten. Ein konsequentes, ganzheitliches Lern- und Wissensmanagement sollte helfen, die Veränderungsprozesse zu bewältigen und die Innovationskraft zu bewahren. Mit der Wissensmanagement-Offensive konnte die Effizienz der Prozess-, Projekt- und Lernarbeit erheblich gesteigert werden und der Umsatz je Mitarbeiter hat sich seither verdoppelt.

Es gab viel zu tun ...

Die Wurzeln unseres Wissensmanagement- Ansatzes liegen im Jahre 1990. Damals fragten wir uns, wie wir unseren Unternehmenserfolg nachhaltig sichern können. Das daraufhin verabschiedete Konzept Brühne 2000 beinhaltet die Verbesserung so genannter Soft Skills, wie z.B.:

- Kommunikationsfähigkeit
- Lernkompetenz
- Vertrauensbildung
- Prozessorientiertheit
- Informationsoptimierung
- Mitarbeiterorientierung
- Führungseffizienz
- Strategieorientierung
- Qualitäts- und Kundenorientierung

Neben anderen Geschäftsfeldern betreibt die Brühne-Unternehmensgruppe eine Deponie, die zum damaligen Zeitpunkt sehr hohe Erträge einbrachte. Ein Preisverfall, die zunehmende Recyclingquote und die Erkenntnis der Endlichkeit des Deponievolumens waren Ansporn genug, um umfangreiche Veränderungsprozesse einzuleiten. Damit hatten wir in einer wirtschaftlich günstigen Lage aufgrund dieser Prognose eine Cashflow-Lücke vorhergesagt und unsere Führungskräfte in die Pflicht genommen, bezogen auf die oben genannten Soft Skills Verbesserungen zu bewirken. Soweit zur Theorie.

Was wir erlebten, hat uns überrascht. Zum Thema Soft Skills einige Aussagen von unseren damaligen Führungskräften:

- „Wir sollen das Wir-Gefühl verbessern? Da machen wir nicht mit!“
- „Wenn wir gewusst hätten, dass Sie ein Controlling einrichten, wären wir nicht zu Ihnen gewechselt.“
- „Der Außendienstmitarbeiter braucht keine Umsatzliste, der soll seine Arbeit machen.“
- „Wir haben keine Zeit für Strategiefragen, wir müssen uns um das operative Geschäft kümmern.“
- „Das operative Geschäft ist zwar defizitär, aber das müssen Sie strategisch sehen.“

Wenn sich die Erfolgskultur über die fixierten Soft Skills definieren sollte, mussten wir eine Misserfolgskultur haben. Aber die Erträge waren doch zufriedenstellend, oder? Nein, das konnten sie nicht sein. Von den

damals 177 Mitarbeitern arbeiteten 20 im Deponiebetrieb, dem einzigen Geschäftsfeld mit positivem Ertrag. Die restlichen 157 Mitarbeiter waren im Zentralbereich oder in defizitären Geschäftsbereichen tätig. Zur Steuerung ermittelten wir die Zielgröße: das um den Deponieertrag reduzierte Geschäftsergebnis. Dieses lag deutlich im Minus-Bereich. Es gab also viel zu tun und wir packten es an.

Veränderungsprozesse erfordern ein Umdenken

Sie sind sicher neugierig, wie wir unsere Führungskräfte zum Umdenken gebracht haben. Nun, einige haben gelernt, andere nicht. Die oben zitierten Mitarbeiter sind letztendlich alle nicht mehr im Unternehmen – und das ist gut so. Ich sage das heute mit aller Deutlichkeit, weil wir lange gezögert haben und glaubten, dass rigide Personalentscheidungen den Weg zu einer Vertrauenskultur verbauen könnten oder intellektuelles Kapital verloren ginge. Das Gegenteil war der Fall.

Die Unternehmenskultur wird geprägt durch das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter. Strebt man eine bestimmte Kultur an, ist durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, dass auch danach gehandelt wird. Und wenn alle Unterstützungen nicht helfen, muss man sich früh von Mitarbeitern und Führungskräften trennen. Nach einer Konsolidierungsphase bis 1995, in der wir die Mitarbeiterzahl auf 77 reduzierten, begann eine Phase der Marktdurchdringung, die bis heute andauert. Außerdem gehörten dazu u.a.:

- Erneuerung der Informations- und Kommunikationstechnologie
- Einführung von diversen Management- Systemen (ISO, EFQM u.a.)
- Einführung der Balanced Scorecard
- ein Rating-orientiertes Reporting
- konsequentes Wissensmanagement

Die Mitarbeiter und Führungskräfte gestalteten die Kommunikationsprozesse in einer flachen Hierarchie. Interdisziplinäre Teams arbeiteten standortübergreifend in Projekten, aber auch immer mehr im Tagesgeschäft kooperativ zusammen. Gleichzeitig konnte der Marktanteil deutlich gesteigert und der Ertrag je Mitarbeiter gegenüber 1990 verdreifacht werden.

Damit entstand ein weiteres Problem: Die in Prozesszeit, Projektzeit und Lernzeit aufgeteilte Arbeit von Führungskräften und Mitarbeitern wuchs überproportional. Das Ganze drohte in ein „Nicht schon wieder ein Meeting“-Denken zu enden. Um Burn-out-Effekten und Produktivitätsverlusten vorzubeugen, suchten wir nach Möglichkeiten, die Effizienz von Prozessen, Projekten und Lernen zu erhöhen. Die Alternativen, Veränderungsprojekte zu stoppen oder Personalkapazitäten zu erhöhen, hatten wir zunächst zurückgestellt. Wir sahen zu viele Chancen in diesen Veränderungsprozessen, scheuten aber eine Erhöhung der Kosten. Könnte Wissensmanagement unsere Innovationskraft erhalten helfen?

Ganzheitliches Wissensmanagement mit Erfolgskontrolle

Wir haben im Rahmen der Umsetzung des Konzepts Brühne 2000 sicher schon Elemente des Wissensmanagements realisiert. Den Begriff verwendeten wir aber erst ab dem Jahre 2000. Es folgte eine intensive Lernzeit zu den Themen Denken, Lernen und Wissen. Uns war klar, dass es nicht allein eine Frage der Informationstechnologie sein konnte. Vielmehr standen der Mensch und die Organisation im Vordergrund. Außerdem ging es eigentlich nicht um das Wissen an sich, sondern um wissensorientiertes Tun und wissensorientierte Unternehmensführung. Es kristallisierten sich die drei Schwerpunkte Mensch – Organisation – Technik heraus, zu denen wir jeweils einen Schlüsselbegriff formulierten: Lernziele (Skills), Zusammenarbeit (Community) und Vernetzung (Internet).

Perspektive	Schlüsselbegriff	Bedeutung	Beispiele
Mensch	Lernziele	Skills der Zukunft	Systemisches Denken Kreativitätsmethoden Gestaltungskompetenz Medienkompetenz
Organisation	Community	wissensorientierte	Kompetenznetzwerke

		Formen der Zusammenarbeit	
Technik	Internet	technische Vernetzung	Internet-Communities Groupware/Internet

Die Perspektiven eines ganzheitlichen Wissensmanagements und ihre Umsetzung

Neben internen Schulungen zu den in den Lernzielen definierten Skills wurde eine neue Software eingeführt. Unser damaliges Intranet war mehr ein Informationspool [1] und hatte kaum Groupware-Funktionen. So entschieden wir uns für eine Wissens-Community [2], eine Art virtueller Fan-Club des Unternehmens, in dem die Mitarbeiter sich standort- und themenübergreifend gestalterisch einbringen. Die Wahl fiel im Jahre 2001 auf PHP-Nuke, ein kostenloses Content-Management-System auf Basis der Internet-Technologie.

Innerhalb von zwei Wochen standen sämtliche Dokumente des alten Intranets über die Community zur Verfügung. Darüber hinaus sind weitere Wissensressourcen wie Enzyklopädien, Bücherecke, News, Web-Links, Downloads, Mediathek und viele weitere vorhanden. Als Kommunikationsressourcen stehen z.B. Webmail, Private Messages, Chaträume und Foren zur Verfügung. Über Bewertungsmechanismen wie Umfragen, Kommentare und Punktevergabe für die Inhalte haben wir ein gutes Feedback. Über eingebauten Web-Analysen wissen wir, wer sich in welcher Intensität aktiv oder passiv beteiligt. Zunächst konnten wir die Community ohne zusätzlichen Personalaufwand weiterentwickeln. Für den Content sorgten die Mitarbeiter von ihrem Arbeitsplatz aus. Sie mussten nur lernen, wie sie ihre Arbeitsergebnisse veröffentlichen. Aufgrund der gewählten Open-Source-Lösung konnten wir das Community-Tool auf unsere Bedürfnisse weiterentwickeln. In einem Reklamationsmodul werden nun Reklamationen in der Community unmittelbar erfasst. Die Beteiligten erhalten in Echtzeit die Information per Private Message. Über Ampelfunktionen wird über den Stand der Reklamationsbearbeitung informiert. Wichtig ist der Lernprozess, der in Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen mündet, die wiederum in das Modul Maßnahmen-Controlling einfließen.

Erfolg kann sich sehen lassen

Wie ist der Stand unseres Wissensmanagements heute? Mit der Community haben wir das Werteverhalten zum Thema Wissen und Lernen deutlich gesteigert. Und indem die Diskussionen weitgehend auf die virtuelle Plattform verlagert sind, konnte die Anzahl der Meetings wie auch der dafür anfallende Zeitaufwand gesenkt werden, ohne auf wichtige Projekte zu verzichten.

Das Thema Wissen und Lernen hat einen deutlichen Bezug zur Arbeit erhalten und ist für die Mitarbeiter greifbar geworden. Sie wissen heute, dass Lernen im Unternehmen stattfindet und wie es stattfindet. Sie haben die ursprüngliche Assoziation „Lernen gleich Schulbank“ aufgegeben, auch wenn externe Schulungen natürlich nach wie vor durchgeführt werden. Alle Mitarbeiter haben uneingeschränkten Zugang zu allen Daten, auch zu den Kontenständen der Firma, zur Gewinn und Verlustrechnung oder zur Lost-Order-Quote des Außendienstmitarbeiters. Einzige verborgene Informationen sind Gehälter und Preise. Das zum Thema Vertrauen und Transparenz.

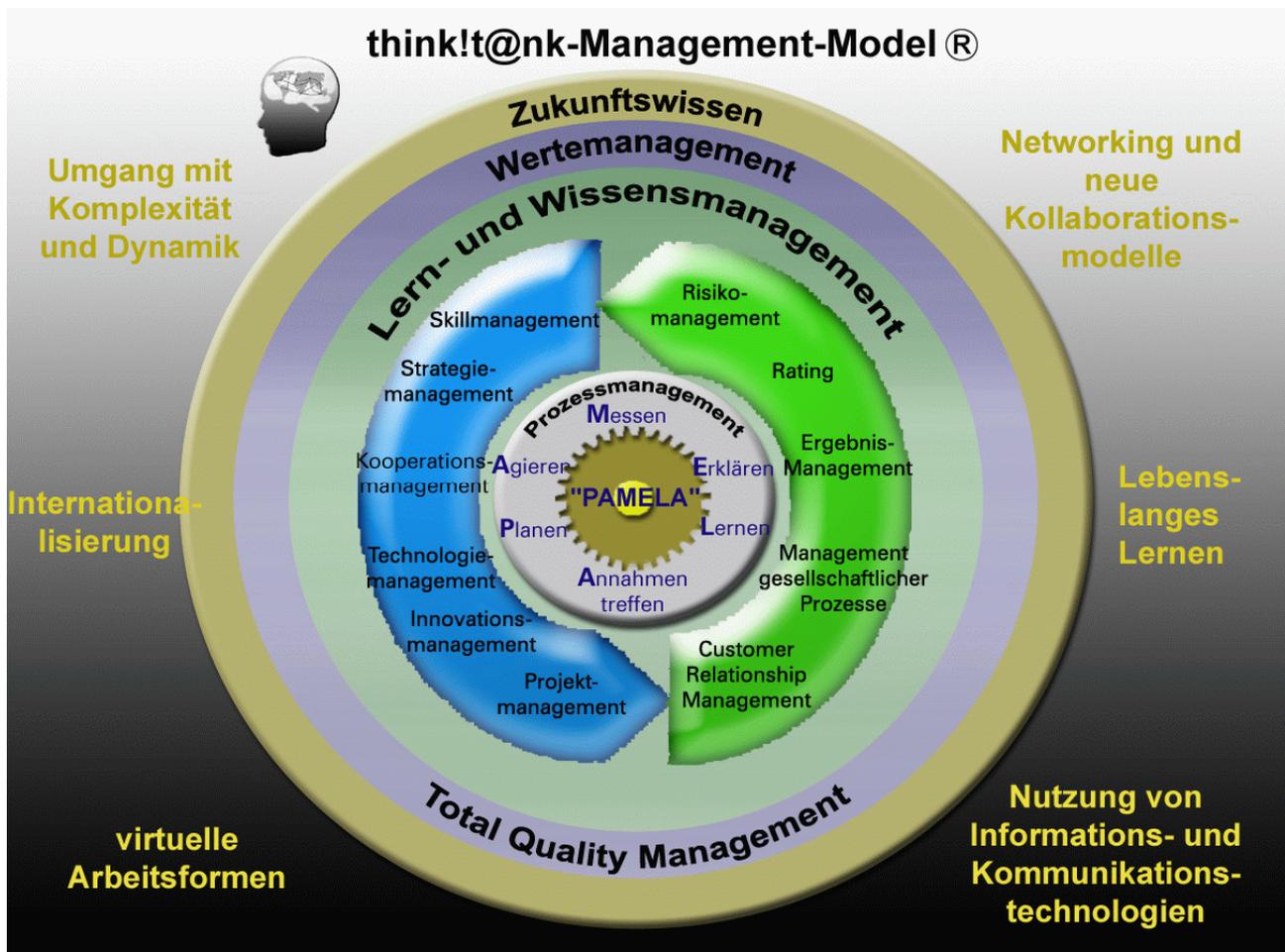
Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Gesamtunternehmen Brühne, heute 87 Beschäftigte an 5 Standorten, hat sich deutlich verbessert. Die heutige Unternehmenskultur ist innovativ, leistungsorientiert und stellt dennoch den Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Eines wird dabei deutlich: Kopfarbeit schlägt Muskelkraft. Nachdem der eigene Fuhrpark outgesourct wurde, entwickelt Brühne heute Lösungen im Bereich E-Logistik und Telematik.

Und die Hard-Facts? Das korrigierte Geschäftsergebnis 2003 liegt um mehrere Millionen Euro über dem im Jahr 1990. Der Umsatz je Mitarbeiter hat sich verdoppelt. Das Verhältnis Bankschulden zu Umsatzerlösen verbesserte sich um den Faktor 40, was uns insbesondere im Rahmen des Bankenratings zugute kam. Der Jahresüberschuss je Mitarbeiter hat sich seit 1990 versechsfacht. Gleichzeitig hat sich das intellektuelle Kapital und damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erhöht.

Unser ganzheitlicher Wissensmanagement-Ansatz hat nun auch bei dem Wettbewerb „Wissensmanager des Jahres 2003“ überzeugen können. Die Commerzbank, die Zeitschrift Impulse und die Financial Times Deutschland verliehen der Brühne-Gruppe diesen Preis für ihr Konzept einer ganzheitlichen und wissensorientierten Unternehmensführung in der Kategorie der Unternehmen bis 250 Mitarbeiter. Mit dem

Spin-Off think!t@nk Gesellschaft für Zukunftsgestaltung mbH bieten wir dieses Know-how nun auch anderen Unternehmen an.

Die verschiedenen Ansätze sind heute in einem eigenen Managementansatz, dem think!t@nk-Management-Modell [3] zusammengefasst. In der Entwicklung ist eine Umsetzung des Modells in ein Expertensystem mit Namen PAMELA, das innerhalb der Community dem Management zur Verfügung stehen wird. PAMELA steht dabei für: Planen, Agieren, Messen, Erklären, Lernen, Annahmen treffen.



Das think!t@nk-Management-Modell

Ausblick

„Wir sind sehr weit, wir stehen am Anfang“ oder „Panta rhei – alles fließt“, wie es der Philosoph Heraklit formulierte. Das antworte ich gerne, wenn wir gefragt werden, wie weit wir seien. Wir sind 1990 von Punkt A gestartet und im Jahre 2000 bei Punkt B gelandet. Es ist uns eine deutliche Verbesserung gelungen. Allerdings müssen wir bis 2010 bei Punkt C landen, wieder ein weiter und schwerer Weg. Die Globalisierung wird multikulturelle Fähigkeiten und internationale Projekte nötig machen. Der Dienstleistungsanteil wird noch weiter zu steigern sein. Wissensmanagement muss sich beweisen in der Entwicklung neuer Produkte und intelligenter Dienstleistungen – für unsere Führungskräfte erneut eine riesige Herausforderung.

An der Bewältigung dieser Aufgabe werden wir sehen, wie hoch unser intellektuelles Kapital heute wirklich war. Oder frei nach Seneca: „Von der Zukunft hängt es ab, wie effektiv wir in der Gegenwart gewirkt haben“.

Literatur

[1] Weichbrodt, Rainer: Das Wissensportal – Einstieg ins Wissensmanagement bei KMU. In: wissensmanagement 5/2001.

[2] Weichbrodt, Rainer: Wissensmanagement im Mittelstand – Erfahrungen mit einer Community-Lösung. In: Wissensmanagement im Ingenieursalltag. VDI-Berichte Nr. 1732/2002.

[3] Weichbrodt, Rainer: Das think!t@nk-Management-Modell. In: Tagungsband zu Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2004.

Über den Autor

Nach einem Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Informatik arbeitete Rainer Weichbrodt zunächst als Berater und später als Controller in der Industrie. Danach war er viele Jahre als Manager in der Rohstoff- und Umweltwirtschaft in diversen Unternehmen in der Geschäftsführung tätig. In dieser Zeit entwickelte er Konzepte und Software im Bereich Wissensmanagement. Dazu gründete er im Jahre 2000 das Unternehmen think!tank. Mit der Auszeichnung zum Wissensmanager des Jahres 2003 durch die Financial Times Deutschland, der Zeitschrift Impulse und der Commerzbank begann eine erfolgreich Phase der Umsetzung, in der zahlreiche weitere Innovationspreise folgten. Weitere Expertisen liegen in den Bereichen Managementsysteme und EFQM und Personal- und Organisationsentwicklung im Kontext der Lernenden Organisation. Heutiger Schwerpunkt ist die Entwicklung und Nutzung von wertschöpfenden Innovationspotenzialen u.a. durch die Nutzung der Wissensbilanzierung und Technologiemanagement.

Kommentarfunktion unter

<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/zukunftsfahig-dank-wissensmanagement/>

Potenziale von Prototypen im Wissensmanagement von Entwicklungsprozessen

Von Holger Rhinow, Tilmann Lindberg, Eva Köppen, Prof. Dr. Christoph Meinel

Abstract

Die Forschung zum Prototyping in Design-geleiteten Entwicklungsprozessen hat bereits eine Vielfalt an Vorteilen und Herausforderungen thematisiert. Fragestellungen, die für das Wissensmanagement relevant sind, werden jedoch bislang kaum bearbeitet. In diesem Artikel möchten wir zeigen, dass gerade im teaminternen Wissensabgleich wie auch im Wissenstransfer Design-Prototypen große Potenziale entfalten, sofern sie in strukturierte Beobachtungsprozesse und Dialoge eingebettet werden.

Einleitung

Moderne Innovationsstrategien orientieren sich zunehmend an Erkenntnissen und Methoden aus dem Design (Boland, 2004; Martin, 2009). Design-geleitete Ansätze zeichnen sich aus durch ein Repertoire unterschiedlicher Kreativtechniken, ein nutzerzentriertes Vorgehen, oftmals multidisziplinäre Teamarbeit, iterative Prozessschritte sowie die Erarbeitung von Lösungen anhand von so genannten Design-Prototypen. Design-Prototypen grenzen sich von funktionalen Prototypen insofern ab, als dass sie eine Idee oder ein Erlebnis greifbar machen, ohne dass darin zwangsläufig die technische Umsetzung inbegriffen ist. Die Design-Teams können bereits in einem frühen Stadium Design-Prototypen entwerfen und technische Fragestellungen größtenteils ausblenden. Forschungsergebnisse zeigen, dass die Nutzung von Design-Prototypen einen starken Einfluss auf die Qualität und den Erfolg des Entwicklungsprozesses ausübt (Schrage, 1996).

Organisationen und Mitarbeiter erarbeiten verschiedene Formen von Prototypen und setzen sie an unterschiedlichen Stellen im Designprozess ein, beispielsweise um eine zuvor erstellte komplexe Spezifikation zu erfüllen. Auch wenn die Praktiken des Prototypings in unterschiedlichen Firmenkulturen verschieden ausgeprägt sind und sich nicht verallgemeinern lassen, sind zwei generelle Anwendungsbereiche zu unterscheiden: Innovative Unternehmen tendieren eher dazu, Prototyp-getriebene Spezifikationen abzuleiten, während konservativere Unternehmen zunächst Spezifikationen entwickeln und daraus Prototypen ableiten (Schrage, 1996). Der Unterschied ist fundamental: Im ersten Fall dient der Prototyp dazu, eine Entwicklung explorativ voranzutreiben, im Sinne eines Design-geleiteten Vorgehens. Im zweiten Fall werden möglichst früh Anforderungen fixiert und systematisch mit dem Prototypen abgearbeitet. Unsere Annahme ist, dass der erste Ansatz, also das Prototyp-getriebene, explorative Vorgehen, den Wissenstransfer im Entwicklungsteam und darüber hinaus, an den Schnittstellen zu anderen Bezugsgruppen, erleichtert.

In diesem Prototyp-getriebenen Ansatz sind Design-Prototypen Wissensträger, die im Produktentwicklungsprozess vielfältige und wichtige Funktionen erfüllen können, sofern sie durch den gesamten Entwicklungsprozess genutzt werden. Ihr Zweck erschöpft sich nicht nur allein darin, die Zwischenstadien der Entwicklung zu einem fertigen Produkt zu repräsentieren, vielmehr ermöglichen sie Reflexionsmomente innerhalb des Entwicklungsprozesses, die sowohl einen teaminternen Wissensabgleich als auch einen abteilungs- bzw. organisationsübergreifenden Wissenstransfer unterstützen. Prototypen repräsentieren dabei unterschiedliche Kategorien des Wissens in der Produktentwicklung. Sie können Auskunft geben über Funktionsweisen, ästhetische Aspekte, Bedienbarkeit usw. (Houde & Hill, 1997). Sie helfen dabei, Designkonzepte zu spezifizieren und sie zur besseren Identifikation des eigentlichen Designproblems in Frage zu stellen (Lim et al., 2008). Prototypen nehmen somit unterschiedlichste Funktionen in der Steuerung von Wissensflüssen in Produktentwicklungsprozessen ein.

Prototypen: Drei Anwendungsbereiche

Trotz ihrer potentiell relevanten und fruchtbaren Rolle sind Prototypen im Wissensmanagement von Produktentwicklungsprozessen noch wenig bearbeitet worden. Eine zentrale Einsicht aus Sicht des Wissensmanagements ist, dass Prototypen selten explizit Wissen darstellen, sondern es eher implizit

verkörpern. Das Wissen, das hinter einem technischen Modell, einer simulierten Interaktion oder einem so genannten Look-and-Feel-Objekt steht, ist für den uninformatierten Betrachter selten unmittelbar nachvollziehbar und eindeutig (Houde & Hill, 1997). Prototypen bieten ihren Betrachtern Interpretations- und Reflexionsspielräume, die eine kontrollierte Weitergabe von Wissen, wie zum Beispiel bei Dokumentationen, verhindern. Was Prototypen auf den ersten Blick für das Wissensmanagement wenig nutzbar erscheinen lässt, ist auf den zweiten Blick ein Faszinosum, das viele Chancen bietet: Der implizite Charakter von Prototypen bietet eine unmittelbare Erfahrbarkeit und Interpretationsmöglichkeit, die bei klassischen Dokumentationen nur mit viel Übersetzungs- und Erklärungsaufwand möglich ist. Wissen, das bei Dokumentationen bereits gefiltert und analytisch zergliedert worden ist, findet sich bei Prototypen in unverteilter Form vor und ist für Beobachter unmittelbarer, aber eben auch impliziter erkennbar. Die daraus ermöglichten Formen der Wissenskommunikation bieten Chancen sowohl für die Steuerung der Wissensprozesse im Produktentwicklungsprozess als auch für die Kommunikation des späteren Produktkonzeptes zu Dritten innerhalb und außerhalb der Organisation. Dies stellen wir in den folgenden Abschnitten dar.

Grundannahme unserer Argumentation ist, dass Prototypen Kommunikationsagenten sind, die Kommunikation zwischen Subjekten in direkter und indirekter Form ermöglichen. Darauf aufbauend unterscheiden wir drei Anwendungsbereiche von Design-Prototypen für das Wissensmanagement von Produktentwicklungsprozessen:

1. Der Prototyp als Agent zum Abgleich von Wissen innerhalb des Design-Teams (Beobachtung erster Ordnung)
2. Der Prototyp als Agent zum Abgleich von Wissen gegenüber Nutzergruppen (Beobachtung zweiter Ordnung)
3. Der Prototyp als Agent zum Transfer von Wissen gegenüber Dritten (Beobachtung dritter Ordnung)

Im Folgenden werden wir diese drei Bereiche genauer beschreiben.

1) Der Prototyp als Agent zum Abgleich von Wissen innerhalb des Design-Teams (Beobachtung erster Ordnung)

Zunächst bestehen unterschiedliche abstrakte Ideen und Vorstellungen innerhalb des Design-Teams darüber, wie mögliche Produkte, Services und Lösungen aussehen könnten. Iterative Prototyping-Sequenzen innerhalb des Designprozesses unterstützen das Design-Team dabei, ihre Ideen greifbar und möglichst konkret darzustellen. Der Design-Prototyp ist ein vorläufiges Ergebnis eines gegenseitigen Wissensabgleichs. Das Team bringt verschiedene Ideen ein und trifft eine Auswahl, die sich durch Gestaltung eines Prototyps für alle Teilnehmer konkretisiert. Oftmals wird erst mit Fertigstellung des ersten Prototyps für alle erkennbar, inwiefern tatsächlich Einigkeit über die vereinbarte Idee innerhalb des Teams besteht, bzw. inwiefern mehr oder weniger unterschiedliche implizite Designvorstellungen vorliegen. An dieser Stelle ist der Prototyp im Sinne von Schön ein Reflexionsmoment für seine Gestalter, also ein Agent, der zurückkommuniziert (Schön, 1983). Oftmals entzündet sich unmittelbar nach der Gestaltung des Prototyps eine notwendige Diskussion darüber, ob individuelle Erwartungen möglicherweise enttäuscht oder bestätigt wurden und ob Missverständnisse bezüglich der abstrakten Design-Vision bestehen. Der Prototyp provoziert diejenigen, die sich mit ihren Ideen nicht wieder finden, ihr Wissen und ihre Erwartungen offen zu legen.

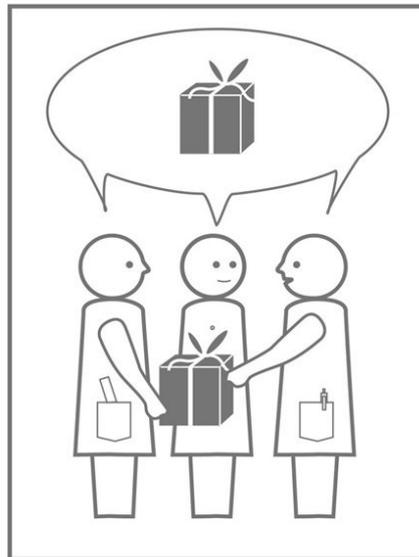


Abb.1: Der Prototyp als Reflexionsmoment innerhalb des Design-Teams

Konkret gesagt: Es ist bequem und möglich, sich auf eine gemeinsame Idee zu einigen, in dem man sie in einem möglichst abstrakten Umfeld belässt. Sobald jedoch ein manifester Prototyp entsteht, konfrontiert sich das Team gegenseitig mit möglicherweise divergierenden Erwartungen und Spielräumen. Fällt meine Interpretation der Idee nicht mehr in diesen Spielraum, wird es mir nun deutlich vor Augen geführt und ich muss mich entweder in der Diskussion für meine Interpretation und meine Erwartung einsetzen oder lasse mich von einer anderen Erwartung überzeugen. Oder ich erfahre, dass die unterschiedlichen Erwartungen im Team sich nicht vereinbaren lassen. Auch dies wäre eine mögliche Erkenntnis, die ich aus der Beobachtung des Prototyps ziehen kann. Auch nonverbale Abstimmungen können die Folge sein, in dem der Prototyp einvernehmlich weiterentwickelt wird, ohne dass dafür stets Begründungen geliefert werden.

2) Der Prototyp als Agent zum Abgleich von Wissen gegenüber Nutzergruppen (Beobachtung zweiter Ordnung)

Die Beobachtung zweiter Ordnung ist dem internen Wissensabgleich nachgestellt. Geht man davon aus, dass sich das Team auf eine vorläufige Interpretation der Idee in Form eines Prototyps einigen konnte, kann es nun zu einer Beobachtung der Nutzer kommen, bzw. von Klienten, Kunden oder anderen Ratsuchenden, die im Fokus der Arbeit des Design-Teams stehen (Rambow & Bromme, 2000). Dazu wird der Prototyp überreicht und zur Interpretation freigegeben. Die Nutzer beobachten und interpretieren den Prototypen, in dem sie beispielsweise damit interagieren oder für sie offene Fragen aufwerfen.



Abb. 2: Der Prototyp wird Nutzergruppen vorgestellt um deren Reaktionen zu beobachten

Aus diesen Interpretationen kann das Design-Team Rückschlüsse daraus ziehen, welche Design-Vision der Prototyp gegenüber den Nutzern letztendlich entfaltet, und wie diese von der ursprünglichen Vision der Designer differiert. Ebenso ist es denkbar, dass das Feedback der Nutzer dem Team Aufschluss darüber liefert, inwiefern ihre Design-Vision möglicherweise fehlgeleitet ist und überarbeitet werden muss. Die

Kommunikation mit externen Nutzern über Prototypen kann unterschiedliche Ziele haben. So kann es sinnvoll sein, bereits sehr unvollständige Prototypen einem Feedback auszusetzen, um die generelle Akzeptanz zur Funktion und Idee zu erfahren.

Weiterentwickelte Prototypen können den Kunden und Nutzern vorgestellt werden, um zu erfahren, ob diese die Bedienbarkeit, die Ästhetik oder bereits konkrete Funktionalitäten verstehen und annehmen. Die aus diesem Feedback-Prozess gewonnenen Einsichten müssen vom Design-Team auf sinnvolle Weise erfasst und innerhalb des Teams kommuniziert werden, damit sich daraus entsprechende Handlungsempfehlungen ableiten lassen mit denen der Prototyp weiter entwickelt wird.



Abb. 3: Rückschlüsse aus der Nutzerbeobachtung werden am Prototyp reflektiert

3) Der Prototyp als Agent zum Transfer von Wissen gegenüber Dritten

Die spätere Übersetzung der Design-Prototypen in fertige Produkte und Services ist in hohem Maße von Stakeholdern abhängig, die nicht an der Entwicklung der Ideen beteiligt waren (etwa Vorgesetzte, Marketingfachleute, nachgelagerte Entwickler etc.). Hier braucht es einen strukturierten Transfer des relevanten impliziten Wissens von Seiten des Design-Teams. Die Gefahr besteht, dass unterschiedliche Interpretationen, sofern sie nicht thematisiert werden, dazu führen, dass durchdachte Ideen abgelehnt werden, weil das Management oder die Entwicklung nicht erkennt, welche Ideen und Erwartungen damit verknüpft sind: „Good ideas may be rejected by ill-informed executives based on what is perceived as inadequate execution of the prototype.“ (Schrage, 2006, S.7). Die Thematisierung des relevanten impliziten Wissens kann durch den finalen Design-Prototypen unterstützt werden, sofern er die relevanten Entscheidungen aus dem Designprozess thematisiert, also möglichst vollständig abbildet. Der finale Design-Prototyp muss daher nicht allein als reine Form überzeugen, sondern insbesondere die im Designprozess erarbeiteten Begründungsketten, die zu bestimmten Entscheidungen geführt haben, offen legen.

Allerdings ist auch der finale Design-Prototyp eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für einen erfolgreichen Wissenstransfer. Vielmehr sollte sich an ihn ein strukturierter Dialog zwischen dem Design-Team und den Stakeholdern anknüpfen. Aus unserer Sicht liefert der finale Design-Prototyp als Manifestation die entscheidende Grundlage für einen solchen Dialog. Der Dialog dient nicht nur dazu, Missverständnisse zu thematisieren, sondern auch die Expertise der Stakeholder zu nutzen, um Feedback zu dem Design-Prototyp einzuholen. Die Rückkopplung mag dazu dienen, den Design-Prototyp nun im Hinblick auf seine technische Machbarkeit oder auch seine Wirtschaftlichkeit zu thematisieren und sich nicht allein auf die Nutzerperspektive zu beschränken. Hier findet der Übergang von einem Designprozess zum eigentlichen Entwicklungsprozess statt, die beide als Teil eines Innovationsprozesses zu verstehen sind. Der Design-Prototyp ist ein nützliches Tool, um relevantes implizites Wissen an dieser wichtigen Schnittstelle zu thematisieren.

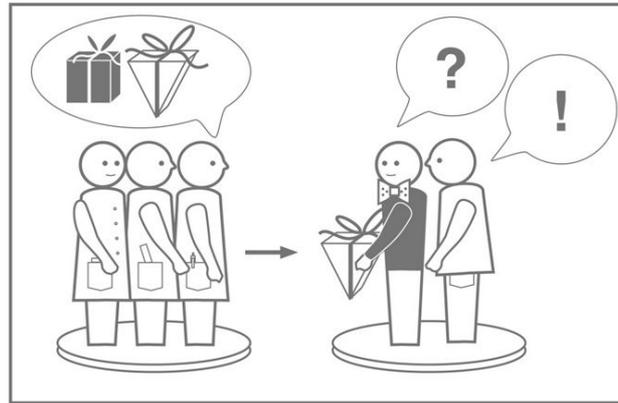


Abb. 4: Die Wissensübergabe aus dem Designprozess erfolgt auf Basis des Prototypen und der Erläuterung seiner Entwicklungsstufen

Fazit und Ausblick

Die frühe Gestaltung von Design-Prototypen in Innovationsprozessen unterstützt teaminterne, wie auch abteilungs- und organisationsübergreifende Wissensmanagementprozesse. Der Prototyp kann den Wissensabgleich zwischen Team-Mitgliedern in einer frühen Design-Phase befördern, er kann zudem einen Wissensabgleich mit den Nutzergruppen einleiten sowie einen Wissenstransfer zu Stakeholdern im weiteren Entwicklungsprozess ermöglichen. Dieses zeigen auch unsere Beobachtungen und erste Befragungen mit Experten. In allen drei Anwendungsbereichen ist der Design-Prototyp allerdings nicht selbsterklärend, sondern auf die Einbettung in einen strukturierten Dialog angewiesen. Prototypen erleichtern insbesondere die Kommunikation und Thematisierung impliziten Wissens, welches bei klassischen Kommunikationsmedien im Wissensmanagement inhärent ausgelassen wird. Dies macht sie zu interessanten, allerdings auch herausfordernden Instrumenten für das Wissensmanagement. Ihre Verwendung bedarf einer genaueren Erforschung.

Literatur

Boland, Richard (2004): Managing as Designing, Stanford: Stanford Press.

Houde, Stephanie & Hill, Charles (1997): What do Prototypes Prototype?, in: Handbook of Human-Computer Interaction, M. Helander, T. Landauer, and P. Prabhu (eds.), Amsterdam: Elsevier Science.

Lim et al., (2008): The anatomy of prototypes: Prototypes as filters, prototypes as manifestations of design ideas. ACM Trans. Comput.-Hum. Interact., Vol. 15, No. 2., pp. 1-27

Martin, Roger (2009): The Design of Business, Boston: Harvard Business Press.

Rambow, Riklef & Bromme, Rainer (2000): Was Schöns Reflective Practitioner durch die Kommunikation mit Laien lernen könnte, in: H.G. Neuweg (Hrsg.), Wissen-Können-Reflexion. Ausgewählte Verhältnisbestimmungen, Innsbruck: Studienverlag.

Schön, Donald (1983): The Reflective Practitioner, London: Ashgate.

Schrage, Michael (2006): Cultures of Prototyping, Online-Version (<http://hci.stanford.edu/publications/bds/10-Schrage.pdf>, zuletzt aufgerufen am 21.9.2011).

Anmerkung zu den Illustrationen

Die Illustrationen in diesem Text sind von Birgit Jobst, Industriedesignerin und Stipendiatin am Hasso-Plattner Institut in Potsdam, gestaltet worden.

Über die Autoren

Holger Rhinow ist Researcher am Stanford Design Thinking Research Programme am HPI. Sein Forschungsinteresse gilt der Frage, wie es gelingt, Design als organisationale Fähigkeit im

Innovationsprozess des Unternehmens zu verankern, um auf diese Weise produktive Unruhe und Erneuerungspotenziale zu erzeugen.

Seit dem Herbst 2008 forscht Tilmann Lindberg am Hasso-Plattner-Institut an der Frage, wie sich Design Thinking in Organisationen verankern lässt. Er unterrichtet zudem am Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen der Universität Potsdam und schreibt zurzeit an seiner Dissertation zum Thema „Design Thinking in der Produktentwicklung“.

Eva Köppen ist Researcher am Stanford Design Thinking Research Programme in Potsdam. Sie untersucht Empathie als einen der Erfolgsfaktoren innerhalb des Design Thinking Prozesses und arbeitet an Organisationsstrukturen, die collaborative Kreativität unterstützen. In ihrer Doktorarbeit untersucht sie die Voraussetzungen in der heutigen Arbeitswelt im Hinblick auf empathische Arbeit.

Christoph Meinel (Univ.-Prof., Dr. rer. nat, 1954) ist Geschäftsführer, wissenschaftlicher Leiter und Direktor des Hasso-Plattner-Instituts für Softwaresystemtechnik GmbH (HPI). Das HPI ist ein An-Institut der Universität Potsdam.

Christoph Meinel ist ordentlicher Professor (C4) für Informatik am HPI und an der Universität Potsdam, er hat den Lehrstuhl für Internet-Technologien und –Systeme inne. Seine besonderen Forschungsinteressen liegen im Bereich Internet- und Informationssicherheit und Web 3.0: Semantic, Social, Service Web, sowie auf dem Gebiet des Designs innovativer Internetanwendungen, vor allem in den Bereichen e-Learning und Telemedizin.

Kommentarfunktion unter

<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/potenziale-von-prototypen-im-wissensmanagement-von-entwicklungsprozessen/>

Die Qual der Wiki-Wahl

Von Daphne Gross, Ingo Frost

Abstract

Im Artikel werden auf Basis von aufgestellten Grundanforderungen gängige Wiki-Lösungen vorgestellt, die für den Einsatz in Unternehmen oder anderen Organisationen geeignet sind. Anhand bestimmter Features werden sie verglichen und bewertet, inwieweit sie für die Anwendung im Bereich Wissensmanagement geeignet sind. Die Wikis werden in Bezug auf Benutzerfreundlichkeit, Recherche, Strukturierung und Validierung von Wissen verglichen.

1. Einleitung

Die Online-Enzyklopädie Wikipedia hat einen großen Erfolg erreicht, vor allem weil sie es ermöglicht hat, eigene Beiträge einfach zu erstellen und andere Artikel zu kommentieren bzw. direkt zu überarbeiten. Das alles basiert auf dem Prinzip, dass alle Benutzer Inhalte erstellen und verändern können. Die heutige Bedeutung und Größe der Wikipedia ist der beste Beweis für das Potenzial für Wikis.

Das Wiki-Konzept kann bei sorgsamer Einführung auch im Unternehmenskontext verwendet werden. Zur Verfügung stehen zahlreiche Werkzeuge. Das Wiki-Konzept lässt sich aber nicht eins zu eins in eine Organisation übertragen. Die Rahmenbedingungen müssen an die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens (wie bspw. Unternehmenskultur, Organisationsstruktur), angepasst werden. Dazu steht keine allgemeine Lösung zur Verfügung und es muss je nach Anwendungsfall entschieden werden.

In diesem Artikel werden im ersten Schritt Wikis ausgewählt, die für den Einsatz in Organisationen geeignet sind (Kapitel 2) und dann vorgestellt (Kapitel 3). Im zweiten Schritt werden die ausgewählten Wikis dahingehend analysiert, wie sie den Anforderungen von Wissensmanagement in Organisationen gewachsen sind (Kapitel 4), und schließlich ein Fazit gezogen (Kapitel 5).

2. Auswahl von Wikis für Organisationen

Wikis unterstützen zahlreiche Wissensmanagement-Facetten und eine aktive Kommunikation zwischen den Mitarbeitern. Der Einsatz einer Wiki-Software hilft bei der Analyse, der Strukturierung, der Erweiterung und dem Transfer von Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen und Netzwerken innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus unterstützen Wikis auch den Prozess informellen Lernens. Wissensweitergabe und Wissensaneignung erfolgen im Arbeitsalltag.

In der Regel will ein Unternehmen die Beiträge im Wiki hinsichtlich des Urhebers – also des Wissensträgers – kenntlich machen. Auch Rollen und Rechte sollen individuell zu handhaben sein, um z.B. sensibles Kundenwissen zu schützen. Diese Eigenschaften sind jedoch nicht gerade charakteristisch für die traditionellen Wiki-Prinzipien, nach denen jeder Anwender sogar anonym alle Inhalte beliebig bearbeiten kann.

Ein gewinnbringender Einsatz einer Wiki-Software muss jedoch nicht auf spezielle Organisationsformen und Anwendungsfälle beschränkt bleiben. Der Einsatz ist vor allem in Organisationen sinnvoll, die eine wissensintensive Arbeit ausführen und bei denen die Mehrzahl der Mitarbeiter über einen Zugang zu einem Rechner verfügen. Die Unternehmensgröße spielt dabei keine Rolle: Wikis können sowohl in einer kleinen Forschungsabteilung, zur Unterstützung der Teamarbeit als auch abteilungsübergreifend zur Dokumentation einzelner Projekte eingesetzt werden. Der aktive Einsatz von Wikis funktioniert tendenziell besser bei flachen Hierarchien und in einer möglichst offenen Unternehmenskultur.²

Für den Einsatz im Unternehmen stehen viele Wiki-Tools zur Verfügung. Mit Hilfe des Vergleichsportals WikiMatrix lassen sich die Eigenschaften von fast allen Wiki-Softwarelösungen vergleichen. Die vorhandenen Lösungen reichen von einfachen Produkten, die sich auf wichtigste Features konzentrieren, bis

² F. Miller, T. Pfeiffer *Wie man ein Wiki zum Leben erweckt*, Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte, Heft 1/2009.

a. Development Status Mature	+	+	+	+	+	+	+	+
b. Commercial Support	+	+	+/-	+	+	+	+	+
c. Page permissions	+	+	+	+	+	+	+	+
d. Access Control Lists	+	+	+	+	-	+	+	+
e. Plugins	+	+	+	+	+	+	+	+
f. LDAP	+	+	+	+	Plugin	+	+	+
g. Active Directory	+	+	+	+	Plugin	+	+	+
h. WYSIWYG-Editor	+	Plugin	+	Plugin	Plugin	Optional	+	+
i. Page Templates	+	+	+	+	+	+	+	+

Wikis für Organisationen - Wikis & Kriterien

In Beobachtung sind weiterhin die Wiki-Systeme XWiki, SMWplus, ScrewTurn, MindTouch und JSPWiki, die sich teilweise sehr schnell entwickeln.

Die Anforderungen, die an ein Firmenwiki gestellt werden, sind sehr eng mit den individuellen Bedürfnissen jeder Organisation verbunden. Sie sind also vielseitig und individuell. Man kann nicht allgemein sagen welches Wiki am besten geeignet ist. Mit welchem Wiki in der Praxis gearbeitet werden soll, hängt sehr stark mit den gewünschten Funktionalitäten zusammen. Die Entscheidung sollte nach der Berücksichtigung der spezifischen Erwartungen jeder Organisation getroffen werden.

3. Vorstellung ausgewählter Wikis

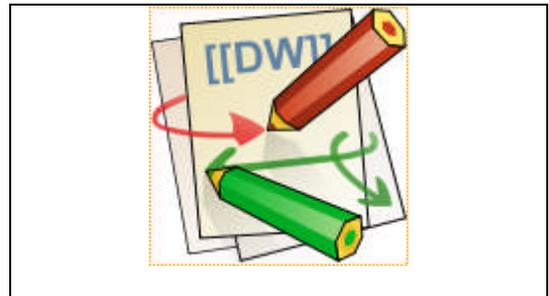
In diesem Kapitel werden die für den Organisationseinsatz ausgewählten Wikis vorgestellt.

Confluence ist sicherlich das populärste kommerzielle Firmenwiki am Markt. Es konzentriert sich nicht nur auf die Kernfunktionen, sondern bietet viele weitere Funktionalitäten, die im Unternehmenskontext wichtig sind. Zu den größten Stärken zählt unter anderem der WYSIWYG-Editor (Rich Text-Editor), dessen Funktionalitäten Microsoft Word sehr ähnlich sind. Ein weiteres wichtiges Argument für die Wahl von Confluence ist, dass es sehr weit verbreitet ist und bereits in vielen Unternehmen eingesetzt wird. Confluence bietet eine ausgezeichnete Benutzerfreundlichkeit und ermöglicht ein schnelles Anlegen von Inhalten. Es unterstützt auch die hierarchische Ordnung und Strukturierung von Seiten mit Hilfe von Bereichen, Unterbereichen, Stichworten und Verlinkungen. Eine ausgereifte Suchmaschine, die das Durchsuchen aller Inhalte (auch Anhängen) ermöglicht, ist Bestandteil der Software. Ein großer Vorteil besteht darin, dass Confluence eine Integration mit SharePoint und die Bearbeitung von Inhalten direkt in Microsoft Office ermöglicht. Der Office-Connector unterstützt den Import von Office-Dokumenten direkt in Confluence. Die Rechteverwaltung kann auch sehr detailliert erfolgen. Darüber hinaus verfügt Confluence über ein leistungsfähiges Workflow-Plugin, das Freigabe und Veröffentlichung von Inhalten unterstützt. Dies ist ein wichtiger Punkt bei der Qualitätssicherung von Inhalten. Confluence bietet auch die Verwaltungsmöglichkeit der Anhänge. Es unterstützt eine Versionierung der Anhänge. Im Gegensatz zu anderen in diesem Artikel analysierten Wikis verursacht Confluence Lizenzkosten (vgl. Wikis, die Open Source und somit unter der General Public License GPL stehen). Confluence wird von mehr als 8100 Anwendern in 94 Länder genutzt.³

 Confluence	
Webseite	www.atlassian.com/software/confluence
aktuelle Version	3.5 (16.03.2011)
Lizenz	proprietär

³ <http://www.atlassian.com/software/confluence/customers.jsp> gefunden am 02. 09. 2010.

DokuWiki konzentriert sich auf die Kernfunktionen eines Wikis und ist deshalb sehr einfach zu bedienen. Es verfügt über eine einfache Syntax und einen WYSIWYG-Editor als Plugin. DokuWiki benötigt keine Datenbank, da die Daten im Dateisystem gespeichert werden. Es können gängige Datenbanken angeschlossen werden. Wegen der niedrigen serverseitigen Systemanforderungen eignet es sich für kleine bis mittelgroße Wikis. Die Zielgruppe von DokuWiki sind vor allem Arbeitsgruppen, Entwicklerteams und kleine Firmen. Es ist insbesondere für die Entwicklung von Dokumentationen konzipiert. Eine Stärke von DokuWiki ist sein ausgereiftes Rechtevergabesystem. Die Zugangsverwaltung ermöglicht für das gesamte Wiki, einzelne Bereiche und Seiten, sowie für Benutzergruppen und Einzelnutzer Zugriffsrechte zu definieren.



Webseite	www.dokuwiki.org
aktuelle Version	2011-05-25 "Rincewind"
Lizenz	GPL 2

Drupal ist ein freies Content-Management-System, dessen Applikationsplattform Drupal Wiki speziell für den Einsatz in Unternehmen entwickelt wurde. Für die Speicherung von Inhalten benötigt es eine Datenbank. **Drupal Wiki** unterstützt einfaches Erstellen von Inhalten. Viele gute Diskussionsmöglichkeiten, wie Blogs, Foren und Diskussionssseiten sind integriert. Es bietet auch die Möglichkeit die Inhalte zu systematisieren, indem sie bestimmten Kategorien und Tags zugeordnet werden. Drupal Wiki verfügt über ein ausgereiftes Rechtemanagementsystem. Die Suchfunktionalität ist ausgebaut und ermöglicht auch das Durchsuchen von Anhängen. Zu den weiteren Funktionalitäten gehören ein Dokumenten-Managementsystem und die Projekträume. Als Plugin steht ein Workflow-System zur Verfügung, dass die Freigabe von Dokumenten sicherstellt. Drupal Wiki basiert auf einer leistungsfähigen Enterprise 2.0 Architektur und ermöglicht die Integration u.a. mit SAP, Magento oder SharePoint. Die Anzahl von bisherigen Drupal-Installationen beträgt etwa 300 000.⁴ Die Autoren schätzen die Verbreitung von Drupal-Wiki jedoch auf den zweistelligen Bereich.

Webseite	http://drupal-wiki.com/de
aktuelle Version	2.9 (22.03.2011)
Lizenz	proprietär

MediaWiki wurde für die Anforderungen der Online-Enzyklopädie Wikipedia entwickelt⁵ und ist die populärste Wiki-Software. Das bekannteste OpenSource-Wiki wird ständig weiterentwickelt. Die Stärke von MediaWiki ist der hohe Bekanntheitsgrad, der mit hoher Akzeptanz bei den Nutzern verbunden ist. MediaWiki konzentriert sich auf hohe Benutzerfreundlichkeit und lesbares Design. Charakteristisch für MediaWiki sind Diskussionsseiten, die jedem Artikel beigefügt sind, und eigene Benutzerseiten für alle angemeldeten Benutzer. MediaWiki bietet auch eine gute Funktionalität für Schlagworte (Tagging). Als Plugin wurde auch ein WYSIWYG-Editor angeboten, der sich zurzeit in der Betaphase befindet und nicht besonders einfach zu bedienen ist. MediaWiki wurde für offene Internet Wikis entwickelt. Daraus ergeben sich einige Nachteile im Unternehmenseinsatz: Die vorhandene Rollenverwaltung ist daher sehr rudimentär und beschränkt sich auf drei Gruppen von Usern (Anonyme, Angemeldete Benutzer und Administratoren). Die Seiten können nur selektiv für die Bearbeitung gesperrt werden. Der Ausbau vom Rollenverwaltungssystem und Zugriffsbeschränkungen ist nur durch Erweiterungen möglich. Ein wesentlicher Nachteil ist auch der Mangel an Access Control Lists, was nicht den Sicherheitsanforderungen entspricht.

Webseite	www.mediawiki.org
aktuelle Version	1.17.0 (22. 06. 2011)
Lizenz	GPL v2+

⁴ <http://drupal-wiki.com/de/business-ready> gefunden am 08. 08. 2011

⁵ <http://en.wikipedia.org/wiki/MediaWiki> gefunden am 5.12.2010

TikiWiki CMS Groupware - TikiWiki ist ein leistungsfähiges Open Source Content Management System, in dem ein Wiki mit vielen weiteren Funktionalitäten, wie Blog und Workflowmanagement enthalten ist. Das Wiki unterstützt eine detaillierte Zugriffsbeschränkung sowie eine Rollenverwaltung. Dem Wiki wird wegen der vielen Funktionen Unübersichtlichkeit vorgeworfen.⁶

	
Webseite	http://info.tikiwiki.org/
aktuelle Version	7.0 (09.06.2011)
Lizenz	GPL

TWiki wurde als Kollaborationsplattform konzipiert und ist für strukturiertes Ablegen von Informationen geeignet. TWiki wurde hauptsächlich in Perl entwickelt. Für die Speicherung von Inhalten benötigt TWiki keine Datenbank. Alle Inhalte werden direkt in Dateien gespeichert, was jedoch auch zu Sicherheitsproblemen führen kann. Es wird vor allem in Intranets von mittleren und großen Unternehmen genutzt. TWiki bietet eine einfache Benutzerrechteverwaltung, die auch eine simple Einbindung von externen Usern gestattet, und ermöglicht die Versionierung von abgelegten Inhalten. Die Inhalte werden in Webs, Topics und Anhängen systematisiert. Ein Web ist dabei eine Themengruppe, die beliebig viele Topics beinhalten kann. Topics können dabei

	
Webseite	http://www.twiki.org/
aktuelle Version	5.0.1 (10.10.2010)
Lizenz	GPL

strukturiert unter- oder übergeordnet werden. Ein Topic besteht aus dem Text, Revisionsdaten, Metadaten (wie bspw. Autor, letzte Änderung) und eventuellen Anhängen. Grafiken, Bilder und Tabellen können auch in den Text eingefügt werden. TWiki verfügt über eine bekannte Marke und wurde bereits von vielen Unternehmen eingesetzt. Nach der Teilung der Community und der Entstehung von Foswiki ist die TWiki-Community kleiner und weniger aktiv geworden. Die Weiterentwicklung erfolgt deshalb auch eingeschränkt.⁷ Ein WYSIWYG-Editor und ein Rechte- und Rollenmanagementsystem sind standardmäßig installiert. Eine Besonderheit von TWiki: Es können Variablen und Formulare über die Wiki Syntax verarbeitet werden.

Foswiki ist aus der Abspaltung der TWiki-Community entstanden und eine Weiterentwicklung der TWiki-Plattform. Eine große Stärke von Foswiki und TWiki ist die einfache Programmierung von Anwendungen mithilfe von Metadaten. Zahlreiche Plugins ermöglichen die Funktionalitäten von Foswiki zu erweitern. Foswiki verfügt über ähnliche Funktionalitäten wie TWiki.

	
Webseite	http://foswiki.org/
aktuelle Version	1.1.3 (17.04.2011)
Lizenz	GPL

⁶ http://de.wikibooks.org/wiki/Wikis_in_Organisationen:_Software gefunden am 5.12.2010

⁷ <http://drupal-wiki.com/de/business-ready> gefunden am 02. 09. 2010

Microsoft SharePoint 2010 ist genaugenommen kein eigenständiges Wiki, sondern eine Enterprise Collaboration Plattform mit der Möglichkeit, darin Wikis einzurichten.⁸ Dadurch ist es nicht ratsam nur aufgrund der Wiki-Funktionalität SharePoint einzurichten. In einer SharePoint-Umgebung lassen sich sowohl Wikis für einzelne Teams, als auch für das gesamte Unternehmen einrichten. Das Rechtesystem lässt sich sehr differenziert konfigurieren.⁹ So ist es möglich einzelnen Benutzern, aber auch ganzen Benutzergruppen Befugnisse zu erteilen. Eine Beschränkung für einzelne Seiten innerhalb eines Wikis ist ebenso möglich. Neben der Bewertung einzelner Wikiseiten ist auch eine Verschlagwortung (Tagging) über die gesamte SharePoint-Umgebung hinaus möglich. Letztlich ist ein Wiki in SharePoint nichts anderes als eine Website mit Bibliotheken, vorgefertigten Berechtigungen und vereinfachtem Verknüpfen von Webseiten innerhalb einer Bibliothek.

	
Webseite	http://sharepoint.microsoft.com
aktuelle Version	14.0 (05.07.2011)
Lizenz	proprietär

4. Wikis und Wissensmanagement: Kriterien und Analyse

In diesem Kapitel werden die vorgestellten Wikis genauer hinsichtlich ihrer Wissensmanagementunterstützung analysiert. Dazu werden vier verschiedene Bereiche betrachtet:

- Wissensmanagement für alle – Benutzerfreundlichkeit
- Strukturierte Wissensbasis
- Einfacher Zugang zum Wissen - Recherchemöglichkeiten
- Qualitätssicherung / Beurteilungsmöglichkeit für Beiträge

Je Bereich werden Kriterien vorgestellt und die ausgewählten Wikis gegen diese Kriterien geprüft. Teilweise werden bereits genannte Kriterien aus den Grundanforderungen aufgegriffen, da diese qualitativ unterschiedlich in den einzelnen Systemen ausgeprägt sind. Dazu wird je Wiki und Feature eine Bewertung zwischen 🍷 (sehr gut), 🍷 (gut) und 🍷 (schwach) verwendet oder Angaben über das Vorhandensein (✅ verfügbar, ❌ nicht verfügbar, ⚙ optional/ Plugin) gemacht.

4.1. Wissensmanagement für alle - Benutzerfreundlichkeit

Die hier zusammengefassten Kriterien umfassen das Erstellen von Inhalten, die Kommentar- und Diskussionsfunktionen, sowie die Export- und Importfunktionen in andere Dokumentformate.

Einfaches Erstellen von Inhalten – Alle analysierten Wikis verfügen über vergleichbare Funktionalitäten, die die Benutzerfreundlichkeit gewährleisten. Features, wie WYSIWYG-Editor (mindestens als Plugin) und Möglichkeiten zum Einbinden oder Anhängen von verschiedenen Dateien gehören mittlerweile zum Standard von Firmenwikis. Über besondere Usability verfügt Confluence. Es ermöglicht das Bearbeiten von Wikis direkt in Microsoft Office. Es bietet darüber hinaus auch die Möglichkeit zum Einbinden von Dateien per Drag & Drop.

Kommentare und Diskussion – Wikis bieten in diesem Bereich verschiedene Lösungen, von blogartigen Kommentaren, über Blogs und Foren, bis zu Diskussionsseiten. Einfache aber ausgereifte Kommentarfunktionen bieten Confluence, Drupal Wiki und TikiWiki. Hingegen bieten DokuWiki und Foswiki das Kommentar-Feature nur als Plugin. Für MediaWiki sind Diskussionsseiten zu jedem Artikel charakteristisch.

Export- und Importfunktion – Der PDF-Export wird von allen Wikis mindestens in Form eines Plugins angeboten. Die besten Import- und Exportfunktionalitäten bietet durch den Office-Connector Confluence. Drupal unterstützt Office-Import nur optional.

⁸ <http://it-republik.de/dotnet/artikel/SharePoint-2010---Nicht-wie-sondern-wann!-3081.html> gefunden am 3.8.2011

⁹ <http://technet.microsoft.com/de-de/library/cc721640.aspx> gefunden am 3.8.2011

Wenn einer Organisation insbesondere daran gelegen ist, möglichst viele seiner Mitarbeiter zügig als

Wissensmanagement für alle - Benutzerfreundlichkeit								
	Confluence	DokuWiki	DrupalWiki	Media Wiki	TikiWiki	TWiki	Foswiki	SharePoint 2010
Einfaches Erstellen von Inhalten:								
· WYSIWYG-Editor				 in Betaphase				
· Anhängen/Dateien einbinden	 Drag and Drop							
Kommentare und Diskussion:								
Kommentare	 blogartig		 Diskussionsseite	 Diskussionsseite	 blogartig	 blogartig		 „Pinnwand“-Funktion
· Blog								
· Forum								
Export- und Import-Funktion								

Anwender für das neue Wiki zu gewinnen, eignen sich Confluence und Drupal-Wiki als benutzerfreundliche und community-orientierte Plattformen. DokuWiki macht es den Anwendern nicht immer leicht, das System zu verstehen und auch TWiki und Foswiki kommen erst dann richtig zum Einsatz, wenn der User sich eingearbeitet hat.

4.2. Strukturierte Wissensbasis

Ein gängiges Vorurteil bezogen auf Wikis besteht darin, dass dort alle Inhalte durcheinander angelegt werden. An dieser Stelle fassen wir Funktionen zusammen, die eine strukturierte Ablage unterstützen und somit auch den späteren Zugriff vereinfachen.

Anlegen von Wiki-Bereichen – Wiki-Bereiche können praktisch in jedem Wiki angelegt werden. Es ist nur die Frage, wie aufwendig es ist. Das Anlegen von Bereichen entspricht einer Einordnung in verschiedene „Räume“, die i.d.R. wiederum durch Seiten oder tiefere Gliederungsebenen unterteilt werden können. Wiki-Bereiche werden gut von Confluence unterstützt. Aber auch in MediaWiki ist dies ebenfalls möglich, wobei es keine native Funktionalität ist und mehr administrativen Aufwand kostet.

Rechtevergabesystem – Fast alle analysierte Wikis (außer MediaWiki) ermöglichen Rechte für einzelne Gruppen und Benutzer sehr detailliert festzulegen. MediaWiki verfügt über keine Access Control List und beschränkt die Rechtevergabe auf drei Gruppen von Usern (Anonyme, Angemeldete Benutzer und Administratoren).

Klassifikation – Kategorisierung ist eine Stärke von MediaWiki, es bietet mehr Freiheit bei der Zuordnung von Kategorien als z.B. Confluence. Confluence unterstützt nur Tags, keine festgelegten Kategorien.

Verlinkung – Jedes Wiki bietet die Möglichkeit, die Inhalte miteinander zu verlinken. Unterschiede liegen im Aufwand, die Links einzubinden. Einige Wikis (wie Confluence, Drupal, MediaWiki) bieten ein ausgereiftes Verlinkungssystem, das automatisches Verlinken und die automatische Aktualisierung von Verweisen, bei der Umbenennung oder Verschiebung von Inhalten unterstützt.

Strukturierte Wissensbasis								
	Confluence	DokuWiki	Drupal Wiki	Media Wiki	TikiWiki	TWiki	Foswiki	SharePoint 2010
Anlegen von Wiki-Bereichen	 Spaces	 Namens-	 Projekt-		 Bereiche	 Webs	 Webs	 Sites

		räume	räume					
Rechtevergabe und Benutzerverwaltung								
Klassifikation								
Verlinkung								

In Organisationen ist Strukturierung fast immer ein Thema, denn Mitarbeiter verlassen die Abteilung, Aufgaben werden ausgelagert oder lange Produktlebenszyklen erfordern, altes Wissen zu reanimieren. Deswegen soll ein wissensmanagementgerechtes Wiki seine Inhalte mit einer Systematik versehen können. Hier schneiden fast alle unsere Wissensmanagement-Wikis sehr gut ab. Insbesondere Drupal Wiki ist gut darauf vorbereitet; wahrscheinlich nicht zuletzt, da es aus der Familie der Content-Management-Systeme heraus entwickelt wurde. Doch auch hier gilt wieder, dass die Anforderungen entscheidend für die Wahl sind.

4.3. Einfacher Zugang zum Wissen - Recherchemöglichkeiten

Neben dem Zugriff auf Inhalte mittels eben vorgestellten Klassifikationen werden an dieser Stelle die Suchfunktionalität und die Benachrichtigungsfunktionalität untersucht. Somit werden Push- und Pullmechanismen berücksichtigt.

Suchfunktionalität – Alle analysierten Wikis bieten eine Volltextsuche; nicht alle aber durchsuchen auch die Anhänge. Die Suche innerhalb von angehängten Dateien ermöglicht Confluence, DrupalWiki, Foswiki, TikiWiki und TWiki. Confluence zeigt immer eine Liste der Suchergebnisse an, während MediaWikis Standardsuche direkt auf den entsprechenden Artikel weiterleitet.

Ständiger Zugang – Hier wird der Zugriff über Internet und Handy analysiert.

Emailbenachrichtigung und RSS-Feeds ermöglichen die Überwachung von Veränderungen in wichtigen Inhalten.

Einfacher Zugang zum Wissen								
	Confluence	DokuWiki	Drupal Wiki	Media Wiki	TikiWiki	TWiki	Foswiki	SharePoint 2010
Suchfunktionalität	 Treffervorschläge Inhalt von Anhängen	 Nur Anhängenamen	 Inhalt von Anhängen	 Keywords	 Inhalt von Anhängen	 Inhalt von Anhängen	 Inhalt von Anhängen	 Abhängig von der Sharepoint-Suche
Ständiger Zugang								
Internetzugang								
Zugriff über Handy								
Seitenbewachung								
Emailbenachrichtigung								
RSS-Abbonement								

Suche ist Standard in unseren Wissensmanagement-Wikis. Es entscheiden die Feinheiten. Trotz eines wachsenden Smartphone-Marktes sind die meisten Wikis noch nicht dafür ausgelegt, auch unterwegs abrufbar zu sein. In einer mobilen Organisation könnte dies jedoch durchaus eine wichtige Anforderung sein. TikiWiki führt hier die Liste an.

4.4. Qualitätssicherung

Für viele Wissensmanagementanwendungen stellt sich die Frage der Qualität der abgelegten Inhalte: Wer hat sie erstellt? Sind die Autoren Experten? Wurden die Inhalte durch andere ergänzt? Fand eine Qualitätssicherung z.B. durch ein Expertenreview statt? Für all diese Fragen stehen in Wikis verschiedene Funktionen bereit.

Statistik – Alle Wikis zeigen die letzten inhaltlichen Veränderungen an. Für die Beurteilung von Inhalten stehen zusätzlich Informationen über die Anzahl von Zugriffen pro Seite und die Aktivität der Nutzer bereit.

Informationen über Autoren ermöglichen die Identifikation, wer hinter bestimmten Inhalten steht: z.B. die Abteilung, die Erfahrungen und Projekte, in denen die Autorin oder der Autor tätig ist.

Workflow – Wikis, die für den Einsatz in Unternehmen ausgerichtet sind, bieten mittlerweile Workflow-Unterstützung an. Die Dokumente können dann einem Workflow zugeordnet werden, so dass vor der Freigabe eines Dokuments ein Review stattfinden muss. TWiki und Foswiki bieten ein einfacheres Workflow-System. Eine mächtige Lösung bietet dazu vor allem Confluence und Drupal. In MediaWiki kann der Workflow nur indirekt durch die Community bestimmt werden.

Qualitätsvalidierung / Beurteilungsmöglichkeit von Beiträgen								
	Confluence	DokuWiki	Drupal Wiki	Media Wiki	TikiWiki	TWiki	Foswiki	SharePoint 2010
Statistik								
Informationen über Autoren								 Mysites-Bereiche
Workflow (Abbildung von Arbeitsabläufen)		 indirekt		 indirekt				

Da im Unternehmenskontext in der Regel keine 10.000 User die Inhalte gemeinsam validieren, ist das Sicherstellen der Qualität besonders entscheidend bei der Wahl der Plattform. Leider scheint die Statistik noch ein allgemeiner Schwachpunkt bei Wikis zu sein. Da Wissensmanagement häufig einem Rechtfertigungsdruck ausgesetzt ist, ist es umso wichtiger, Erfolge auch sichtbar darstellen zu können.

5. Fazit

Wikipedia lässt sich nicht beliebig in eine Organisation kopieren. Das *Internet* und seine User unterliegen anderen Rahmenbedingungen als das *Intranet* und seine Anwender. Deswegen ist die Einführung eines Wikis keine selbstverständliche Erfolgsstory, sondern bedarf der genauen Analyse der Anforderungen und Auswahl der Software. Sobald das Wiki nicht nur als Spielwiese für Hobbyblogger gedacht ist, sondern aktiv zum Wissensmanagement beitragen soll, muss eine Organisation auf folgendes achten: Das Wiki ist eine anerkannte und bekannte Lösung, verfügt über ein ausreichendes Sicherheitskonzept, Flexibilität und Anpassbarkeit sind sichergestellt, die benötigten Schnittstellen sind vorhanden und in seiner Usability kommt es dem Profil der Anwender entgegen. Sind diese Grundbedürfnisse erfüllt, hat sich die Zahl der Wiki-Systeme schon einmal erheblich reduziert. Bei den Kriterien Wissensmanagement für alle / Benutzerfreundlichkeit, Strukturierte Wissensbasis, Einfacher Zugang zum Wissen / Recherchemöglichkeiten und Qualitätssicherung / Beurteilungsmöglichkeit für Beiträge können die individuellen Anforderungen sehr variieren. Für einen Konzern, dessen Mitarbeiter keine technischen Grundkenntnisse mitbringen, wird die Benutzerfreundlichkeit ganz besonders wichtig sein. Eine kleine Agentur mit großem Web 2.0 Know-How wird mehr Wert auf die Erweiterbarkeit und zusätzlichen Plugins legen.

Was jedoch beide Organisationen mitbringen müssen, damit das Wiki seine Aufgabe im Bereich Wissensmanagement gut erfüllt, ist die aktive und motivierte Teilnahme aller Mitarbeiter. Die Mitarbeiter müssen überzeugt sein, dass das Wiki nicht nur ein weiteres Tool ist, sondern eine Software, die ihre Arbeit deutlich erleichtert, indem es den Zugang zum Unternehmenswissen vereinfacht. Wikis funktionieren erst wenn sie mit Leben gefüllt werden, sonst besteht die Gefahr, dass das dort gesammelte Wissen

unvollständig ist und schnell veraltet. Die Mitarbeiter sollen motiviert werden, ihr Wissen mit den Kollegen auszutauschen und Wertschätzungen entgegen zu bringen. Die Benutzung von Wikis soll als fester Bestandteil der alltäglichen Arbeit in einer Organisation gesehen werden. Darin bestehen auch die Aufgaben, die vor allem bei der Einführung der Wiki-Software berücksichtigt werden sollen.

Am Markt sind viele verschiedene Wikis verfügbar, die für den Wissensmanagement-Einsatz geeignet sind. Die Auswahl ist von den Anforderungen der jeweiligen Organisation abhängig. Das beste Wissensmanagement-Wiki gibt es, es ist nur für jeden ein anderes.

Quellenverzeichnis

Webseiten vorgestellter Wikis für Organisationen

1. <http://www.wikimatrix.org/>
2. <http://www.atlassian.com/software/confluence/>
3. <http://www.dokuwiki.org/dokuwiki>
4. <http://drupal-wiki.com/de/drupal-wiki-enterprise-wiki>
5. <http://foswiki.org/>
6. <http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki>
7. <http://info.tiki.org/tiki-index.php>
8. <http://twiki.org/>
9. <http://sharepoint.microsoft.com/de-de/Seiten/default.aspx>

Literatur

10. J. Moskaliuk Das Wiki Prinzip, in: Moskaliuk, Johannes Konstruktion und Kommunikation von Wissen mit Wikis. Theorie und Praxis. Boizenburg 2008, S. 17-27.
11. MediaWiki & Co – Endbericht Konzeptionierung und prototypische Realisierung eines Wikis als Wissensmanagement-System für ELIXIA Austria GmbH Club Wien, S. Anderlik, P. Kirchmeier, C. Sternbauer.
12. M. Seibert, Firmenwikis: Entscheidungskriterien und wichtige Fragen bei der Evaluation von Wiki-Software, 19. Mai 2010 <http://blog.seibert-media.net/2010/05/19/firmenwikis-entscheidungskriterien-und-wichtige-fragen-bei-der-evaluation-von-wiki-software/>
13. A. Hingst, Wikibility – Faktoren für eine erfolgreiche Einführung von Wikis als Wissensmanagementtool in Unternehmen, Masterarbeit an der Universität Duisburg –Essen, 23. 01. 2009.
14. Frank S. Miller, T. Pfeiffer, Wie man ein Wiki zum Leben erweckt, in: Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte. Heft 1/2009.

Weiteres Material

15. A. Dirsch-Weigand, R. Heigl, Das Wiki als Intranet 2.0.: Erfahrungsbericht der Industrie- und Handelskammer Darmstadt, Dezember 2009.
16. R. Heigl, Die Freiheit zu lernen. SharePoint, Wikis, Knowledge Management. März 2009.
17. Wiki in Unternehmen. Broschüre der Seibert Media GmbH
18. T. Teufer Wissensmanagement und das Wiki-Konzept, Diplomarbeit am Institut für Informationswirtschaft Wirtschaftsuniversität Wien
19. Frost, I. & Rohs M. "Nachhaltigkeit und informelles Lernen in der Online-Enzyklopädie Wikipedia" In: Informelles Lernen und Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, edited by Brodowski, M.; Devers-Kanoglu; Overwien, B.; Rohs, M.; Salinger, S. & Walser M. Barbara Budrich Opladen & Farmington Hills, MI. 2009.
20. M. Seibert Wikipedia in Unternehmen: Ja, aber nicht mit MediaWiki, <http://feedproxy.google.com/~r/seibert-media/Weblog/~3/We6thVGaGmw/>
21. Thomas Joos: Microsoft SharePoint 2010, Addison-Wesley Verlag München, 2011

Über die Autoren

Daphne Gross hat Medien und Kommunikation mit Schwerpunkt Wissensmanagement an der Universität Augsburg studiert. Sie ist Project Engineer Knowledge Management bei der Pumacy Technologies AG und besitzt Projekterfahrung in den Bereichen Betriebliches Wissensmanagement und Formen der Kooperation in Organisationen, Wissenskommunikation, Wissensmanagementportale, Wissenstransfer durch informelle Kommunikation sowie Bewertung von immateriellen Vermögenswerten.

Ingo Frost hat Cognitive Science und Angewandte Systemwissenschaft mit Schwerpunkt Informatik und Soziologie an der Universität Osnabrück sowie an der Neuen Bulgarischen Universität in Sofia studiert. Anfang 2006 hat er mit seiner Arbeit "Zivilgesellschaftliches Engagement in virtuellen Gemeinschaften? Eine systemwissenschaftliche Analyse des deutschsprachigen Wikipedia-Projektes" die erste wissenschaftliche Monographie über Wikipedia vorgelegt. Seit Oktober 2006 arbeitet Ingo Frost als Project Engineer Knowledge Management bei der Pumacy Technologies AG und ist dort aktiv im Bereich Wissensmanagement und Innovationsmanagement.

Kommentarfunktion unter

<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/die-qual-der-wiki-wahl/>

Nichtwissen als möglicher Erfolgsfaktor in Organisationen

Von Ljuba Natsikos, Bernard Richter

Abstract

Der verstärkte Umgang mit Wissen in den Wirtschaftswissenschaften ist in den letzten Jahren in den Fokus der Wissenschaftler geraten. Ausgeblendet wurde dabei größtenteils die Kehrseite von Wissen, die Frage nach dem "Nichtwissen". Das Nichtwissen ist aufgrund der vorherrschenden Auffassung des gesellschaftlichen Bildes mit einer negativen Notation behaftet. Die zunehmende Auseinandersetzung des Nichtwissens in den Geisteswissenschaften bringt die positiven Funktionen zur Geltung. Der vorliegende Artikel zeigt zunächst die erfolgsfördernden Funktionen des Nichtwissens auf und implementiert somit Chancen des Nichtwissens in einem wirtschaftswissenschaftlichen Rahmen. Im Anschluss werden empirische Befunde, resultierend aus einer Befragung, die an der Goethe Universität Frankfurt am Main durchgeführt wurde, präsentiert.

Der verstärkte Umgang mit Wissen in den Wirtschaftswissenschaften ist in den letzten Jahren in den Fokus der Wissenschaftler geraten. Ausgeblendet wurde dabei größtenteils die Kehrseite von Wissen, die Frage nach dem "Nichtwissen". Die zunehmende Auseinandersetzung des Nichtwissens in den Geisteswissenschaften durch unter anderem Popitz (2003) und Wehling (2006) bringt die Relevanz dessen mit seinerseits auch positiven Funktionen zur Geltung. Betrachtet man die organisationale Ebene wird dem Nichtwissen, durch Verminderung von Knowledge Overload, eine handlungsermöglichende Entlastungsfunktion unterstellt. Weiterhin wird die kreativitäts- und risikofördernde Wirkung des Nichtwissens angenommen, die sowohl das Entscheiden, als auch das Handeln auf der organisationalen Ebene unterstützen kann. Das Nichtwissen ist aufgrund der vorherrschenden Auffassung des gesellschaftlichen Bildes mit einer negativen Notation behaftet. Der vorliegende Artikel zeigt zunächst die erfolgsfördernden Funktionen des Nichtwissens auf und implementiert somit Chancen des Nichtwissens in einem wirtschaftswissenschaftlichen Rahmen. Im Anschluss werden empirische Befunde, resultierend aus einer Befragung, die an der Goethe Universität Frankfurt am Main durchgeführt wurde, präsentiert.

Um ein grundlegendes Verständnis der Thematik zu gewährleisten, ist es notwendig, die unterschiedlichen Nichtwissensformen, die auf Grundlage ihrer Bedeutung für ein Unternehmen ausgewählt wurden, aufzuzeigen. Im Bereich der Nichtwissensformen kann eine Strukturierung nach Nichtwissensarten und Nichtwissensebenen erfolgen.

Eine Unterscheidung der Arten des Nichtwissens kann zunächst nach Zeuch fachlich, operativ und strategisch vorgenommen werden. Das fachliche Nichtwissen beschreibt dabei ein Nichtwissen in einem Fachgebiet. Das strategische Nichtwissen ist zukunftsorientiert und bezieht sich auf unternehmerische Entscheidungen, die bspw. unter unbestimmter und ungewisser Entwicklung des Marktes getroffen werden. Das operative Nichtwissen ist das Nichtwissen über Verhaltensweisen und Begebenheiten, die außerhalb des individuellen Beobachtungsrahmens liegen (Zeuch 2007, S. 102-103). Weiterhin kann das Nichtwissen in bewusster oder unbewusster Form vorliegen. Die Intentionalität des Nichtwissens stellt eine weitere Unterscheidungsdimension des Nichtwissens dar. Hierbei wird zwischen dem intendierten Nichtwissen – Nichtwissen-Wollen – und dem nichtintendierten Nichtwissen – Nichtwissen-Können – differenziert (Wehling 2006, S. 127-131). Eine Unterscheidung auf der funktionalen Basis nimmt Schneider vor. Das funktionale Nichtwissen wird in positives Nichtwissen – das Wissen des nicht erforderlichen Wissens – sowie in schützendes Nichtwissen – das ein Individuum vor festen Strukturen bereits bestehenden Wissens schützen soll und somit die Kreativität und die Innovation lähmen kann - unterteilt. Das wesentliche Merkmal des dysfunktionalen Nichtwissens drückt sich in der Einschränkung der Aufgabenerfüllung aufgrund vorhandenen Nichtwissens aus. Das dysfunktionale Nichtwissen kann in inspirierendes, manipulierendes und ignoriertes Nichtwissen segmentiert werden. Das inspirierende Nichtwissen ist dann existent, wenn durch die Beseitigung des Nichtwissens und den daraus resultierenden Lernprozessen eine inspirierende Wirkung entsteht. Manipulierendes Nichtwissen hat die Eigenschaft der Interessensbeeinträchtigung der Nichtwischer durch Dritte, d. h. bestimmten Individuen, bzw. Gruppen wird zwecks Manipulation bewusst Wissen vorenthalten. Das ignorierte Nichtwissen ist das unbewusste Nichtwissen, das durch die Erkennung blinder Flecken beseitigt werden kann oder weiterhin verborgen bleibt (Schneider 2006, S. 99-122).

Die Differenzierung der Nichtwissensebenen erfolgt auf der individuellen, kollektiven und organisationalen Grundlage.

Abbildung 1 stellt die unterschiedlichen Nichtwissensformen im Folgenden dar:

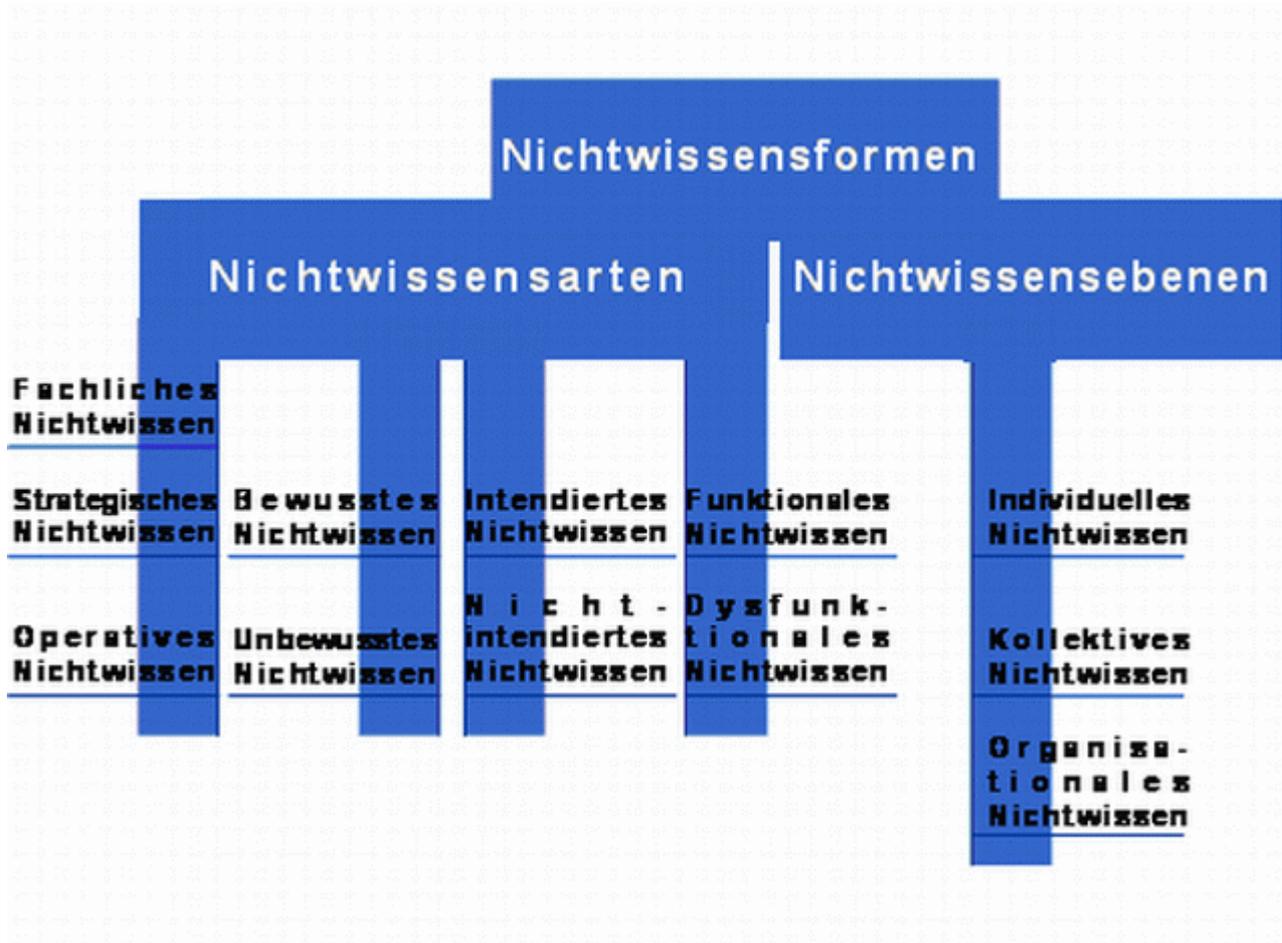


Abbildung 1: Gliederung der Nichtwissensformen (Quelle: eigene Darstellung)

Nichtwissen im Kontext von Knowledge Overload

Die wirtschaftswissenschaftliche Bedeutung des Nichtwissens kann zunächst auf Basis des Knowledge Overloads und der damit verbundenen, negativen Effekte aufgezeigt werden. Relevant sind dabei das intendierte Nichtwissen und das funktionale Nichtwissen – hier insbesondere das positive Nichtwissen. Auf der individuellen Ebene kann Information/Knowledge Overload Orientierungslosigkeit, Stress und Ermüdung hervorrufen und weiterhin das „Information Fatigue Syndrome“ bewirken (Oppenheim 1997, S. 246). Als Resultat der genannten Faktoren kann Information Overload die Performance des Individuums verschlechtern (Tang et al. 2008, S. 1). Die Beeinträchtigung der individuellen Performance kann auf der organisationalen Ebene den Rückgang der Wissensproduktivität und damit die Verschlechterung der Performance des gesamten Unternehmens bewirken (Koski 201, S. 485). Des Weiteren wird als grundlegendes Problem des Information Overloads der unnötige Zeitverbrauch zur Selektion relevanter Informationen herausgestellt (Oppenheim 1997, S. 247).

Die aufgeführten negativen Effekte des Knowledge Overloads erlauben den Rückschluss auf die Notwendigkeit des intendierten und des funktionalen Nichtwissens: Die genannten Nichtwissensformen ermöglichen dem Individuum die Konzentration auf die wichtigen Aspekte in seinem Arbeitsumfeld und schützen vor Orientierungslosigkeit, Stress und Ermüdung, wenn diese Faktoren auf Information und/oder Knowledge Overload zurückgehen. Das intendierte und funktionale Nichtwissen bewirkt somit eine Steigerung der individuellen und organisationalen Performance und muss aus diesem Grunde beim Wissens- und Informationsmanagement berücksichtigt werden.

Nichtwissen im Kontext von Kreativität, Innovation und Risiko

Kreativität, Innovation und Risiko sind Aspekte, die sowohl im Einzelnen als auch im Verbund intendiertes und funktionales – hier insbesondere schützendes – Nichtwissen als Voraussetzung beanspruchen.

Die Technik des bewussten Wissensverzichts kann unter anderem dazu eingesetzt werden, kreative Lösungsansätze zu entwickeln. Nach Bartels kann im Falle eines Problems, zu dem fragwürdiges Wissen existiert und das nicht mit üblichen Routinetechniken behoben werden kann, das fragwürdige Wissen ausgeblendet werden, um der Denkblockade entgegen zu wirken. Schneider geht einen Schritt weiter und stellt die These auf, dass selbst nützlich Wissen ausgeblendet werden kann, um Kreativität „[...] im Dienste der Innovation“ (2006, S. 90) zu fördern. Die Weitergabe von Wissen soll als Chance für Neuerungen angesehen werden und muss dabei nicht vollständig erfolgen. Die bewusste Selektion und Ausblendung im Prozess der Wissensaufnahme kann somit eigenständiges Denken und Handeln ermöglichen und die Vermeidung der „[...] Paralyse durch Analyse [...]“ (Schneider 2006, S. 87) unterstützen.

Die Relation von Nichtwissen und Risiko wird in der Literatur häufig um den Aspekt des Entscheidens und/oder Handelns erweitert. So sieht Strulik das Nichtwissen als Voraussetzung für das Eingehen von Risiken und als „[...] die wichtigste Bedingung der Möglichkeit profitablen Entscheidens [...]“ (2004, S. 18). Die unmittelbare Verknüpfung von Nichtwissen und Risiko wird bei Kreibe ersichtlich: Er unterstellt die Notwendigkeit einer Abwägung zwischen Risiken, verursacht durch das Nichtwissen, und den Kosten, die dieses Nichtwissen tragen (Kreibe 2004, S. 204).

Die aufgeführten Ansätze über das Nichtwissen als potenzielle Voraussetzung für Kreativität, Innovation und Risiko erlauben eine Zusammenführung dieser: (1) Nichtwissen kann Innovationen bewirken. Innovationen führen zu Risiken, die jedoch als Chancen fungieren können und Entscheidungen und/oder Handlungen initiieren. (2) Des Weiteren kann aus dem Nichtwissen unmittelbar das Risiko hervorgehen, wobei Risiken, als innovative Risiken, Innovationsprozesse bewirken (Wygoda 2005, S. 158, 160-161), die zu Risiken führen und schließlich Entscheidungen und Handlungen veranlassen.

Um die Zusammenführung zu vervollständigen werden die beschriebenen Zusammenhänge für Fall (1) und Fall (2) in Abbildung 2 illustriert:

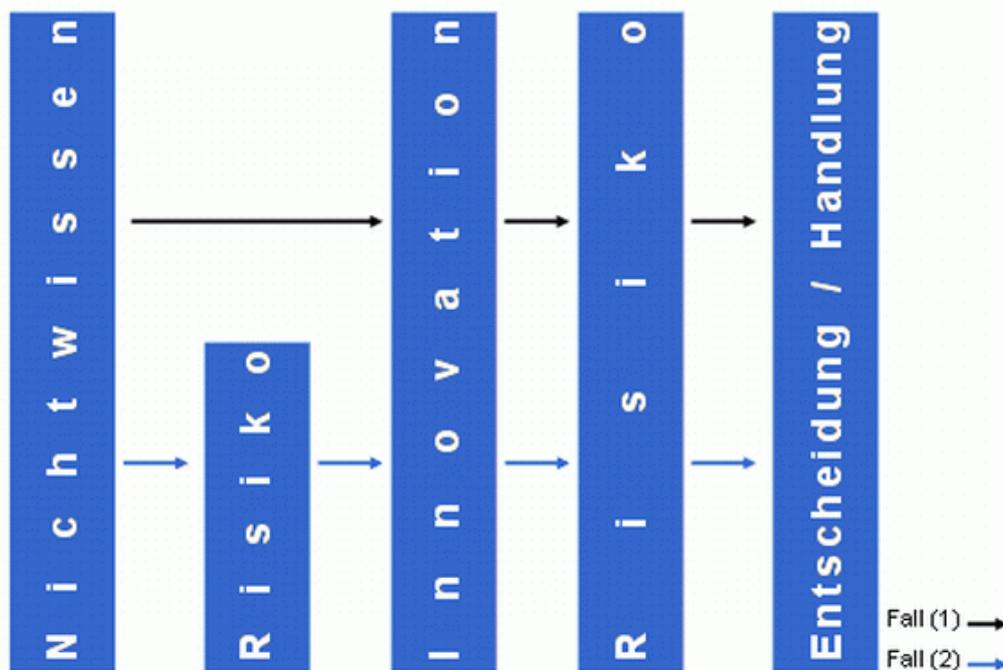


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Nichtwissen, Risiko, Innovation und Entscheidung/Handlung
(Quelle: eigene Darstellung)

Auswirkung des negativ behafteten Begriffs „Nichtwissen“

Bei der Betrachtung des Nichtwissens im organisationalen Kontext wird ein mit einem Tabu belegter Bereich besprochen. Zu erwähnen ist somit nicht nur die positive, sondern auch die negative Wirkung des Nichtwissens, die das Entscheiden und/oder Handeln hemmen kann und zwar im Sinne des dysfunktionalen – insbesondere des inspirierenden – Nichtwissens. Die Ausgangsüberlegung kann vom Individuum zur Organisation, als auch in umgekehrter Reihung, erfolgen.

Die erste Variante, vom Individuum zur Organisation, thematisiert das Nichtwissen als ein vom Individuum selbst auferlegtes Tabu, denn abhängig von der eigenen Gesinnung erzeugt das Nichtwissen Unsicherheit, Angst und Ärger (Zeuch 2007, S. 107). Die genannten Faktoren agieren demotivierend und beeinträchtigen die individuelle Produktivität, indem sie das Entscheiden und/oder Handeln lähmen. Von der individuellen Produktivität können Auswirkungen auf die organisationale Ebene erfolgen, denn eine Beeinträchtigung der individuellen Produktivität kann sich in der Gesamtproduktivität des Unternehmens widerspiegeln und ihren Rückgang bewirken.

Die zweite Variante, bei der die Ausgangsüberlegung von der Organisation zum Individuum erfolgt, reflektiert das Nichtwissen als Legitimationsproblem in der Organisation. Das Nichtwissen wird „[...] doch meist als Kehrseite einer an sich erwünschten Wissensproduktion betrachtet und als (peinliches) Defizit, wenn sich Wirklichkeitseinschätzungen als ungeeignet erweisen und passende Antworten bzw. Lösungen ausbleiben“ (Strulik 2007, S. 119). Diese negative Notation des Begriffs „Nichtwissen“ im Unternehmen und somit in der Unternehmenskultur bewirkt den Eintritt der ersten Variante. Diese erzeugt im Weiteren, geprägt von der Unternehmenskultur und nicht einzig von der eigenen Einstellung, die vorab beschriebene negative Wirkung auf die individuelle und davon abhängig auf die organisationale Produktivität.

Empirische Ergebnisse

Auf Basis einer Befragung wurde die Wahrnehmung der Individuen zu den in der Literatur unterstellten Funktionen des Nichtwissens erfragt. Zur Analyse der durchgeführten Studie konnten die Daten von 151 Personen herangezogen werden. Die Gesamtstichprobe von n=151 setzt sich aus 58 Männern und 93 Frauen zusammen, sodass der Frauenanteil mit 61,59 Prozent überwiegt. Das Durchschnittsalter der Befragten hat einen Wert von 34,99 Jahren. Der jüngste Teilnehmer der Befragung weist das Alter von 20 Jahren und der älteste Teilnehmer das Alter von 65 Jahren auf. Mit 66,89 Prozent dominiert beim Beschäftigungsverhältnis das Merkmal „Angestellte“.

Die Wahrnehmung der Effekte von Knowledge Overload konnten im Zuge der Untersuchung nicht nachgewiesen werden. So trifft bspw. auf 88,44 Prozent der Umfrageteilnehmer die Aussage: „Durch die Menge des neu erlangten Wissens fühle ich mich überfordert“ weniger oder nicht zu. Zudem konnte festgestellt werden, dass die Individuen sogar einen Rückgang der Überforderung, begründet durch den Wissenserwerb im Rahmen der Weiterbildungsmöglichkeiten des Unternehmens, verspüren. Dieses Ergebnis kann in der Subjektivität der eigenen Wahrnehmung – resultierend aus dem Wissensbild, das durch die Wissensgesellschaft geprägt ist – liegen, die dem Wissen größtenteils positive Effekte zuschreibt.

Mit der Theorie kompatible Ergebnisse resultieren im nächsten Schritt der Untersuchung bei der Analyse der Thematik „Kreativität, Innovation und Risiko“. Hier konnte die Funktionalität des Nichtwissens, insbesondere des intendierten und des schützenden Nichtwissens, in Bezug auf die Faktoren „Kreativität“ und „Risiko“ auf empirischer Grundlage bestätigt werden. So gaben 61,80 Prozent der Befragten an, bei Projekten mit bestehendem Nichtwissen, Möglichkeiten zur kreativen Entfaltung zu verspüren. Die entscheidungs- und/oder handlungsermöglichende Funktion des Nichtwissens wurde anhand der kreativen Entfaltung mittels des Nichtwissens in Zusammenhang mit der Einschätzung der individuellen Kreativität festgehalten. Weiterhin wurde die handlungsermöglichende Funktion des Nichtwissens in Beziehung zur Bereitschaft, Arbeitshandlungen unter bestehendem Nichtwissen einzugehen und der Wahrnehmung eigenen Risikogrades empirisch festgestellt. Ebenfalls konnte der positive Einfluss der Einschätzung des individuellen Risikogrades auf die Verwendung des Instrumentes „Nichtwissen“ zur Entwicklung innovativer Lösungsansätze identifiziert werden.

Im letzten Schritt der Untersuchung wurde die mögliche negative Notation des Nichtwissens im organisationalen Kontext beleuchtet. Diese konnte im organisationalen Kontext aufgezeigt werden. Die negative Notation des Nichtwissens kann Unsicherheit und daraus resultierend Hemmungen des

Entscheidens und/oder Handelns hervorrufen, wenn die positiven Einflüsse des Nichtwissens – bspw. mittels der Aspekte „Kreativität“ und „Risiko“ – nicht genutzt werden.

Fazit

Ein strategischer Umgang mit Nichtwissen auf organisationaler Ebene fungiert als zentraler Ansatz, um die erfolgsfördernde Wirkung des Nichtwissens sicher zu stellen. Somit ist eine Implementierung des Nichtwissens in Organisationen unentbehrlich. Es bedarf, der Tendenz im Bereich der Wissensmanagementliteratur folgend (vgl. stellvertretend Roehl 2002), einer Berücksichtigung des Nichtwissens im Wissensmanagement.

Die Vermeidung der negativen Effekte von Knowledge Overload kann anhand des intendierten und des funktionalen Nichtwissens erfolgen. Abstinenz und Filter können als Instrumentarien des bewussten Wissensverzichts agieren und stellen sowohl die Relevanz des Wissens, als auch die des Nichtwissens in den Fokus. Der Einsatz der Instrumentarien kann mittels verschiedener Konzepte sowohl auf der individuellen, als auch auf der organisationalen Ebene erfolgen. Auf der individuellen Ebene können gezielte Schulungen eingesetzt werden, mit dem Zweck, den Organisationsmitgliedern Praktiken zur Unterscheidung und Filterung des notwendigen von unnötigem Wissen und somit des relevanten Nichtwissens zu vermitteln. Auf der organisationalen Ebene kann die Anwendung mit Wissensteilung und Wissensspezialisierung umgesetzt werden. Ein Wissensmanager kann als Vermittler agieren und an die Stelle im Unternehmen verweisen, an der die gefragte Wissensbasis vorhanden ist, um somit eine effiziente Wissensteilung und Wissensspezialisierung zu gewährleisten. Das Individuum ist nicht gezwungen sein Nichtwissen mittels Wissenserwerbes zu eliminieren, sondern erhält über die Vermittlung des Wissensmanagers das für ihn relevante Wissen.

Im Bezug auf die Thematik „Kreativität, Innovation und Risiko“ kann auf der organisationalen Ebene das funktionale Nichtwissen der vollständigen Wissensweitergabe vorgezogen werden, um als Chance für Neuerungen zu agieren. Das kann durch das Unternehmen vorsätzlich im Falle einer Neuanschaffung und/oder eines Positionswechsels initiiert werden. Erfolgt im gegebenen Fall eine unvollständige Wissensweitergabe, wird den Individuen mittels des schützenden Nichtwissens eigenständiges Denken und Handeln ermöglicht. Dieses Konzept kann Innovationen und Prozessverbesserungen bewirken, muss jedoch kontrolliert ablaufen. Die Kontrolle kann der Wissensmanager gewährleisten, in dem er zwischen dem Nutzen, resultierend aus dem Innovationsprozess, und den Kosten, die im Falle einer misslungenen Innovation entstehen können, abwägt.

Das Auftreten des Nichtwissens ist mit einer negativen Assoziation belegt, da es als eine Irregularität, die einen Einhalt im organisationalen Prozess veranlassen kann, aufgefasst wird. Diese Irregularität kann eine paralyisierende Funktion entfalten, die einen Verlust der Dynamik, der Entscheidungs- und/oder Handlungsfähigkeit begründen kann. Ein offener Umgang mit Nichtwissen kann den Faktoren Ungewissheit, Angst und Ärger, die ein Individuum im Falle des Nichtwissens verspüren kann und die sich auf der organisationalen Ebene im Rückgang der Produktivität widerspiegeln, entgegenwirken.

Abschließend gilt festzuhalten, dass das Nichtwissen als Erfolgsfaktor fungieren, unter der Voraussetzung der Thematisierung des Nichtwissens auf der organisationalen Ebene, und die Produktivität eines Individuums steigern kann. Dies kann auf unternehmerischer Ebene zu einer Produktivitätssteigerung führen.

Literaturverzeichnis

KOSKI (2001)

Koski, Jussi T.: Reflections on information glut and other issues in knowledge productivity. In: Futures, Vol. 33, No. 6 (2001), S. 483-495.

KREIBE (2004)

Kreibe, Siegfried: Vom Umgang mit Nichtwissen aus Sicht der industriellen Praxis. In: Bösch, Stefan; Schneider Michael & Lerf, Anton (Hg.) (2004): Handeln trotz Nichtwissen. Vom Umgang mit Chaos und Risiko in Politik Industrie und Wissenschaft. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl., S. 189-205.

OPPENHEIM (1997)

Oppenheim, Charles: Managers' Use and Handling of Information. In: International journal of information management, Vol. 17, No. 4 (1997), S. 239-248.

POPITZ (2003)

Popitz, Heinrich: Über die Präventivwirkung des Nichtwissens. (1968). Berlin: BWV Berliner Wiss.-Verl. (Juristische Zeitgeschichte, 8: Klassische Texte).

ROEHL (2002)

Roehl, Heiko: Organisationen des Wissens. Anleitung zur Gestaltung. Stuttgart: Klett-Cotta.

SCHNEIDER (2006)

Schneider, Ursula (2006): Das Management der Ignoranz. Nichtwissen als Erfolgsfaktor. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

STRULIK (2004)

Strulik, Torsten: Nichtwissen und Vertrauen in der Wissensökonomie. Zugleich: Bielefeld, Univ., Habil.-Schr., 2003. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl.

STRULIK (2007)

Strulik, Torsten: Wie Organisationen Nichtwissen nutzen. In: Zeuch, Andreas (Hg.) (2007): Management von Nichtwissen in Unternehmen. 1. Aufl. Heidelberg: Carl Auer, S. 117-133.

WEHLING (2006)

Wehling, Peter: Im Schatten des Wissens? Perspektiven der Soziologie des Nichtwissens. Zugleich: München, Univ., Habilitationsschrift, 2006. Konstanz: UVK-Verl.-Gesellschaft.

WYGODA (2005)

Wygoda, Stephan: Risiko als Chance. Risikomanagement als Ansatz innovativer Unternehmensentwicklung - eine managementtheoretische Analyse. Zugleich: Bayreuth, Univ., Diss., 2004. Berlin: wvb Wiss. Verl.

ZEUCH (2007)

Zeuch, Andreas: Wie gehen Unternehmen mit Nichtwissen um? In: Zeuch, Andreas (Hg.) (2007): Management von Nichtwissen in Unternehmen. 1. Aufl. Heidelberg: Carl Auer, S. 99-116.

Internetquellen

TANG ET AL. (2008)

Tang, L.C.M.; Zhao, Yuyang; Austin, Simon A.; Darlington, M.J. & Culley, C.J.(2008): Overload of information or lack of high value information: lessons learnt from construction. URL hdl.handle.net/2134/5090 (Abfragedatum 21.06.2010, 17:06 MEZ)

Über die Autoren

Ljuba Natsikos, geb. Klotzung, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Goethe-Universität Frankfurt am Main mit dem Schwerpunkt „Management und angewandte Mikroökonomie“ und dem Wahlfach „Soziologie“. Sie beendete ihr Studium 2010 mit dem Abschluss der Diplom-Kauffrau.

Bernard Richter beendete sein Studium der Betriebswirtschaftslehre 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. Seine Forschungsinteressen umfassen Fragestellungen der experimentellen Ökonomie sowie der psychologischen Auswirkungen von ökonomischem Verhalten.

Kommentarfunktion unter

<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/nichtwissen-als-moeglicher-erfolgsfaktor-in-organisationen/>

Impressum

Herausgeber

Community of Knowledge

E-Mail: info@community-of-knowledge.de

Postanschrift:

Community of Knowledge

c/o Intakt Umweltstiftung

Bartningallee 27

D-10557 Berlin

Redaktion

Steffen Doberstein (Leitung)

Ingo Frost

Daphne Gross

Weitere Mitwirkende

Kathrin Frank

Ludger Wagner

Ani Hayka

Das Open Journal ist unter der **ISSN 2190-829X** veröffentlicht.

Wir freuen uns über Beiträge, Kommentare und Vorschläge an
info@community-of-knowledge.de oder über www.community-of-knowledge.de



Wie
effektiv meistern
Sie Ihr Wissen?

Der KMmaster®

ermöglicht systematisches **Entwickeln, Erfassen, Verteilen, Aufbewahren, Anwenden und Bewerten** von Wissen.

Das Wissensmanagement Ihrer Mitarbeiter wird aktiv gefördert und unterstützt. In **Kollaboration** wird Wissen entwickelt, dokumentiert und effizient in die Unternehmensprozesse integriert.

Sie wollen mehr erfahren? Informieren Sie sich jetzt unter:
www.kmmaster.de

KMMASTER®



WISSENSMANAGEMENT - PLATTFORM
auf Grundlage von Best Practices

KMmaster is a trademark of



PUMACY
TECHNOLOGIES

www.pumacy.de