

Michael Niehaus: Fallstricke der Praxis Wissensmanagement zwischen Anspruch und Wirklichkeit

*"It is our strong conviction that knowledge cannot be managed, only enabled."
(Krogh / Ichijo / Nonaka 2000, vii)*

1. Einleitung
2. Case Studies / Erfolgsgeschichten
 - 2.1 Quellen
 - 2.2 Branchen / Unternehmenstypen
 - 2.3 Bezug der Autoren zum Projekt
 - 2.4 Eingesetzte Tools und Instrumente des Wissensmanagement
 - 2.5 Aussagekraft der Fallstudien
3. Fallstricke der Praxis
 - 3.1 Unklare Erwartungen an das Wissensmanagement
 - 3.2 Integration von Wissensmanagement in Wertschöpfungsprozesse / Verankerung von Wissensmanagement im Betriebsalltag
 - 3.3 Anreizsysteme
 - 3.4 Communities of Practice
 - 3.5 Knowledge Center / Chief Knowledge Officer
 - 3.6 Qualifizierung
 - 3.7 Informationstechnologie
4. Fazit

1. Einleitung

Wissensmanagement ist seit Jahren in aller Munde, doch was Wissensmanagement eigentlich genau ist bzw. sein soll, bleibt relativ unklar. Zum einen gibt es für den Begriff „Wissensmanagement“ selbst keine einheitliche Definition¹, zum anderen herrscht trotz der mittlerweile unzähligen Befragungen und durchgeführten Fallstudien Unklarheit über die alltägliche Wissensmanagementpraxis in den Unternehmen.

Ein wesentliches Ziel des Projektes „Einführung von Wissensmanagementsystemen in Wirtschaft und Wissenschaft“ im Auftrag des Ministeriums für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein Westfalen war es daher, einen empirischen Zugang zum Forschungsgegenstand Wissensmanagement zu gewinnen.

Was ist das, das von Softwareherstellern und Unternehmensberatern vollmundig als „Wissensmanagement“ verkauft, das in der Wissenschaft in unzähligen Diplom- und Pro-

¹ Hilse (2000, 66f.) gibt eine Übersicht über die gebräuchlichen Definitionen von „Wissensmanagement“ und bezeichnet Wissensmanagement dabei als den „unerledigten Begriff“. Soukup (2001, 179f.) analysiert den „problematischen Begriff Wissen“ aus systemischer Sicht. Schick (2002) zeigt das zumeist unzulängliche Verständnis der Begriffe „Wissen“ und „Management“ in einer Vielzahl von Definitionsversuchen auf und kritisiert vor allem das gängige Verständnis von Wissen als bloße Ressource.

motionsarbeiten unter den unterschiedlichsten Fragestellungen diskutiert und das in 96 % aller Unternehmen (Bullinger 1998) für wichtig bis sehr wichtig gehalten wird?

Um sich dem Forschungsgegenstand zu nähern, wurde ein doppelter Feldzugang gewählt: In einer Sekundäranalyse wurden veröffentlichte Case Studies recherchiert und auf Strukturmerkmale hin analysiert.

Wesentlich aufschlussreicher waren eine Vielzahl von Experteninterviews, die mit Wissenschaftlern, Beratern und Softwareherstellern, die über umfangreiche Projekterfahrungen bei der Einführung von Wissensmanagement verfügen, und Mitarbeitern von Knowledge Centern in Unternehmen geführt wurden.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass sich zwischen den in der Theorie entworfenen normativen Anforderungen, was Wissensmanagement sein soll sowie den veröffentlichten Fallstudien auf der einen Seite und unseren Interviews und Expertengesprächen auf der anderen Seite erhebliche Unterschiede in der Sicht auf den Forschungsgegenstand Wissensmanagement auftaten. Mit anderen Worten: Anspruch und Wirklichkeit des Wissensmanagement klaffen in der Praxis auseinander.

Diese Diskrepanzen werden im Folgenden an den konkreten Problemen in der Praxis erläutert. Die einzelnen „Fallstricke“ bei der Umsetzung von Wissensmanagementprojekten werden in Themenkomplexe zusammengefasst und die Erfahrungen der interviewten Experten und Multiplikatoren thesenartig vorgestellt.

2. Case Studies / Erfolgsgeschichten

In einer Sekundäranalyse wurden ca. 90 publizierte Fallstudien zur Einführung von Wissensmanagement in Wirtschaftsunternehmen und Forschungseinrichtungen untersucht.²

Zentrale Strukturmerkmale sind dabei
die Quelle bzw. Art der Publikation
Branchen / Unternehmenstypen
der Bezug der Autoren zum beschriebenen Wissensmanagementprojekt
die eingesetzte Tools und Instrumente des Wissensmanagement.

2.1 Quellen

Die untersuchten Artikel wurden hauptsächlich
in Fachzeitschriften der Betriebswirtschaft und angewandten Informatik
in Onlineforen zum Thema Wissens- und Dokumentenmanagement
in Sammelbänden zum Wissensmanagement mit Praxisbeispielen
publiziert.

Dabei gibt es bei den untersuchten Veröffentlichungen kaum Case Studies, die dem entsprechen, was man eine sozialwissenschaftliche Fallstudie nennen könnte. Ausnahmen sind hierbei die Beiträge in wissenschaftlichen Sammelbänden sowie Diplom- und Promotionsarbeiten, die in den untersuchten Unternehmen entstanden sind.

² Die vollständige Liste der Fallstudien befindet sich unter www.sfs-dortmund.de/docs/fallstudien.pdf

2.2 Branchen / Unternehmenstypen

Ein Viertel der Unternehmen, über deren Wissensmanagementprojekt berichtet wird, ist dem Bereich Beratungsdienstleistungen (Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Finanzberatung, Unternehmensberatung) zuzuordnen. Bei einem weiteren Viertel handelt es sich um High-Tech-Unternehmen der Telekommunikations-, Computer- und Softwarebranche. Ein Achtel der Fallstudien betrifft Technologieunternehmen in der Automobil und Luft- und Raumfahrtindustrie.

Bei den beschriebenen Wissensmanagementprojekten in Großunternehmen geht es selten um den ganzen Konzern, sondern meistens um einzelne Abteilungen, meistens die Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder die interne Beratungsabteilung. Somit sind vollmundige Aussagen wie „Siemens betreibt Wissensmanagement“ mit Vorsicht zu genießen.

2.3 Autoren

Die Autoren der Fallbeispiele sind fast immer aufs engste in das beschriebene Projekt involviert:

- als Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens
- als externe Berater
- als Softwarehersteller, dessen Produkte (erfolgreich) eingesetzt werden.

Bei den untersuchten Veröffentlichungen gibt es kaum unabhängige Beobachter, es fehlt der notwendige Anstand und die Neutralität gegenüber dem Projekt. So entsteht der Eindruck, dass die Case Studies als Referenzen der Berater und Softwarehersteller dienen und die jeweiligen besprochenen Unternehmen sich durch die Publikation einen Imagegewinn versprechen.

2.4 Eingesetzte Tools und Instrumente des Wissensmanagement

Im Zentrum der meisten Fallstudien zur Einführung von Wissensmanagement steht eine IT-Lösung. Die wesentlichen Features des Produktes werden kurz und allgemein verständlich erläutert und oftmals mit Schematazeichnungen der Softwarearchitektur sowie Screenshots ergänzt. Die spezifischen Probleme und technischen Herausforderungen des Projektes werden angesprochen, können aber immer zur Zufriedenheit der jeweiligen Unternehmen gelöst werden.

Die Prozesse in den Bereichen Organisationsentwicklung (OE), Personalentwicklung (PE), Mitarbeiterbeteiligung, Unternehmenskultur etc. werden zwar immer mit angesprochen und für den Projekterfolg als notwendig charakterisiert, doch es bleibt nebulös, was genau in den Unternehmen passiert.

Bei der Qualifizierung der Mitarbeiter steht die klassische EDV-Schulung mit der Bedienung der neuen Software im Mittelpunkt. In einigen Beispielen werden auch Workshops zur Sensibilisierung für das Thema Wissensmanagement aufgeführt, was jedoch genau dort gemacht wurde, bleibt offen.

Neben diesem eindeutigen Fokus auf EDV-Technik ist es weiter bemerkenswert, dass Tools zur Wissenssicherung dominieren. Es geht den meisten Unternehmen darum, explizites Wissen in Form von Dokumenten und Datenbanken zu archivieren. Dabei werden wichtige Komponenten des Wissenskreislaufs von Probst / Raub / Romhardt (1997) vernachlässigt, wie z.B. Fragen der Wissensgenerierung und Wissensentwicklung. Meistens

fehlt in den untersuchten Beispielen die Definition der Wissensziele sowie die Wissensbewertung durch das Management als notwendige Rückkopplung des Wissenskreislaufs.

2.5 Aussagekraft der Fallstudien

Vor dem Hintergrund der selbst geführten Interviews erscheinen die untersuchten Case Studies als „Erfolgsgeschichten“ der beteiligten Personen bzw. Unternehmen. Wissensmanagement wird dabei – vereinfacht gesprochen - als reines Informations- bzw. Dokumentenmanagement verstanden, zu dessen Umsetzung nur ein neues IT-System installiert werden muss. Jedoch werden die Probleme der sozialen Prozesse des Changemanagements und der Unternehmenskulturveränderung nicht ausreichend thematisiert. Des Weiteren ließ sich keine Publikation über ein gescheitertes Projekt finden, was aus Sicht des Fehlerlernens für alle Beteiligten am Wissensmanagement-Diskurs von großem Interesse wäre. Dementsprechend ist die Aussagekraft der Fallstudien bezüglich der Realität in der alltäglichen Unternehmenspraxis als gering einzuschätzen.

In Bezug auf den Einführungsstand von Wissensmanagement in der Wissenschaft ließen sich nur wenige Fallstudien finden. Bei diesen Berichten standen Fragen der „Digital Library“ im Mittelpunkt sowie die Versorgung mit Fachinformationen. Es fanden sich keine konkreten Überlegungen zum Wissensmanagement im Forschungsprojektmanagement, der Organisation und der Steuerung von Fakultäten oder Forschungseinrichtungen. Bezüglich der Übertragbarkeit von in der Wirtschaft gemachten Erfahrungen auf die Wissenschaft lässt sich aufgrund der Fallstudienauswertung keine Aussage machen.

3. Fallstricke der Praxis

3.1 Unklare Erwartungen an das Wissensmanagement

Ein wesentliches Problem bei der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen ist der Begriff des Knowledge Management selbst und die unklaren Erwartungen an ein betriebliches Wissensmanagement. Oftmals ist es den an der Einführung von Wissensmanagement Beteiligten, d.h. den Verantwortlichen des Unternehmens, den Softwareherstellern sowie weiteren externen Beratern nicht klar, was Wissensmanagement für das jeweilige Unternehmen heißen soll. Es geht dabei nicht um eine akademische Begriffsdiskussion, sondern es fehlt in der Praxis häufig eine klare Vorstellung davon, was das Ziel des Projektes ist, was mit Wissensmanagement für das Unternehmen konkret erreicht werden soll und was die eingesetzten Instrumente und Tools leisten können und sollen. Dies führt in der Praxis dazu, dass Wissensmanagementprojekte nur eine Weiterführung bereits bekannter IT-Projekte in den Bereichen Dokumentenmanagement (DMS), Groupware oder Workflow sind und zentrale Fragen der Unternehmenskultur und eines Changemanagements außen vorbleiben.

Problematisch sind diese unklaren Erwartungen auch auf der Arbeiterebene: Was bedeutet Wissensmanagement für den einzelnen Mitarbeiter? Ist es nur eine neue Software, in die er sich einarbeiten muss oder bedeutet die Einführung von Wissensmanagement einen neuen Umgang mit Informationen und Wissen, an das neue Anforderungsprofile gestellt werden?

Bei diesen unkonkreten Zielvorgaben für ein Wissensmanagementprojekt ist die Sorge der Mitarbeiter verständlich, sodass ihr Wissen „abgeschöpft“ in Datenbanken gespei-

chert wird, und sie dann entlassen werden, dass Wissensmanagement die „Enteignung von Experten“ (Rosenstiehl 2001) bedeutet. Diese Befürchtungen und Verunsicherungen durch mangelnde Zielvorgaben der Geschäftsführung, was mit Wissensmanagement für das jeweilige Unternehmen erreichen soll, blockiert die die Einführung wesentlich.

3.2 Integration von Wissensmanagement in Wertschöpfungsprozesse / Verankerung von Wissensmanagement im Betriebsalltag

Vom seinem Selbstverständnis her ist Wissensmanagement integraler Bestandteil der alltäglichen Geschäftsprozesse, d.h. wenn Wissensmanagement ernst gemeint ist, läuft nichts ohne den bewussten und planmäßigen Umgang mit Wissen und Informationen.³ In der betrieblichen Wirklichkeit stellt man aber schnell fest, dass das Wissensmanagementsystem umgangen werden kann: Die Unternehmensprozesse laufen auch ohne Wissensmanagement.

Beispiele dafür sind

- die Schaffung eigener (privater) Datenbestände, die nicht über das zentrale Wissensmanagementsystem verfügbar sind
- die fehlende inhaltliche Erschließung von Dokumenten, sodass sie von anderen Mitarbeitern kaum genutzt werden können
- fehlende Debriefings am Ende eines Projektes, obwohl dies ein fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie zur Sicherung des gemeinsamen Wissens und der im Projekt gemachten Erfahrungen ist.

Als Grund für dieses Verhalten wird immer wieder der wirtschaftliche Druck genannt. Im Alltag sei einfach keine Zeit für so etwas, so ein oft gehörtes Argument. Auch wenn die Geschäftsführung das Wissensmanagementprojekt will, hat es in der Praxis nicht die notwendige Priorität.

Die „Vorgaben von oben“, und das Argument, dass in der Praxis keine Zeit dafür eingeplant sei, machen deutlich, dass Wissensmanagement in den meisten Fällen nicht Teil der Wertschöpfungsprozesse und in die Alltagsabläufe integriert ist, sondern nur auf die bestehenden Prozesse aufgesetzt wurde. Damit erscheint Wissensmanagement als Zusatzaufgabe, die sowohl von den Mitarbeitern als auch Führungskräften allzu leicht umgangen werden kann.

3.3 Anreizsysteme

Das Thema „Anreizsysteme“ als Instrument zur Förderung des Wissensmanagements wird in der Unternehmenspraxis mit großem Interesse behandelt. Aus der Erfahrung heraus, dass Wissensmanagement kein Selbstläufer ist und der Aufbau und Pflege einer „kritischen Masse“, die notwendig ist, damit die Nutzung des „Wissenspool“ selbst Anreiz genug ist, mit großen innerorganisatorischen Probleme verbunden ist, versucht man in vielen Unternehmen die Angestellten durch Anreizsysteme zur Mitarbeit zu motivieren.

Bisher lässt sich kein dominierender Ansatz erkennen: Zum einen gibt es gute Gründe, bewusst auf den Einsatz von Anreizsystemen zu verzichten, zum anderen arbeiten Unter-

³ Einen Überblick zur Geschäftsprozessintegration bieten die entsprechenden Beiträge der Sektion „Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement“ auf der 1. Konferenz zum professionellen Wissensmanagement, Baden-Baden 2001, veröffentlicht in Schnurr (2001).

nehmen, die Anreizsysteme zur Förderung des Wissensmanagements einsetzen, mit unterschiedlichen Modellen.

Gegen den Einsatz von Anreizsystemen spricht für einige Unternehmen, dass Knowledge sharing eine selbstverständliche Tätigkeit ist, die nicht noch extra belohnt werden muss
es (bisher) keine eindeutigen Kriterien gibt, die eine gerechte Zusatzgratifikation einzelner Mitarbeiter ermöglicht.

Bei der Verwendung von Anreizsystem lässt sich beobachten, dass einige Unternehmen Anreizsysteme für die Beteiligung am Wissensmanagement einfach nur auf die bisherige Organisationsstruktur und bestehende Arbeitsverträge aufsetzen, während andere Unternehmen Wissensmanagement als Change-Prozess begreifen und beispielsweise in Arbeitsverträge und Zielvereinbarung integrieren.

Zur Messung des Beitrags des Mitarbeiters zum Wissensmanagement dienen vor allem technische Auswertung über die Wissensmanagementsoftware sowie die Bewertungen von Beiträgen durch Kollegen und Vorgesetzte. Gerade diese öffentliche, zum Teil nicht anonymisierte Bewertung ist im Hinblick auf das Arbeitsklima nicht unproblematisch.

3.4 Communities of Practice

Die Communities of Practice (CoP) sind eines der wenigen Instrumente des Wissensmanagement, die über den Bereich der Wissenssicherung hinausgehen. Ziel der Praxisgemeinschaften sind der Wissensaustausch und damit verbunden auch die Generierung neuen Wissens.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die CoP am erfolgreichsten ist, wenn sie aus der Initiative einzelner Mitarbeiter heraus entsteht („informelle Arbeitsgruppe“), und im Laufe der Zeit zu einem offiziellen Arbeitskreis wird, der auf Anordnung der Vorgesetzten tagt und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet wird.

Obwohl der Austausch innerhalb einer CoP meist virtuell über Onlinemedien stattfindet, dürfen die notwendigen Zeitressourcen nicht unterschätzt werden. Personen, die als „Kümmerer“ die lose Gruppe zusammenhalten, investieren viel Zeit und Engagement. Problematisch ist es im Unternehmensalltag, die jeweiligen Vorgesetzten vom konkreten Nutzen der Community zu überzeugen, um so die notwendigen Zeitressourcen zur Verfügung zu haben.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor zur Initiierung und Verstetigung von Communities of practice sind vertrauensbildende Maßnahmen, wie z.B. regelmäßige Face to Face Treffen. Ein erfolgreiches Beispiel ist der konzernübergreifende „Industrie-Arbeitskreis Wissensmanagement in der Praxis“ (<http://www.wimip.de>), der eine gewisse Vertrauensbasis dadurch herstellt, dass externe Berater und Softwarehersteller von den Onlinediskussionen ausgeschlossen sind und dadurch, dass sich die Mitglieder der CoP regelmäßig auch persönlich zum Informationsaustausch treffen.

3.5 Knowledge Center / Chief Knowledge Officer

Das Einrichten eines so genannten „Knowledge Centers“ (oder „Knowledge Office“), verbunden mit der neuen Funktion eines „Chief Knowledge Officers“ (CKO) wird gerade in der Anfangsphase eines Wissensmanagementprojektes als wichtig erachtet. Dazu werden neue Funktionen und Rollen, meistens in einer Stabsabteilung, geschaffen.

Das große Problem der Mitarbeiter des Knowledge Centers in der Unternehmenspraxis ist ihre Weisungsbefugnis. Wie oben bereits erwähnt, laufen die Prozesse oftmals unabhängig vom Wissensmanagementsystem. Welche Möglichkeiten hat ein CKO, wenn Mitarbeiter und Vorgesetzte nicht den Vereinbarungen zum Wissensmanagement nachkommen, inwieweit kann er Fehlverhalten bezüglich des Wissensmanagement sanktionieren? Zentrale Probleme in der Praxis sind dabei die Rollendefinition und der entsprechende Rückhalt in der Geschäftsführung. Den Befragten CKO erschien daher gerade die Vorbildfunktion der Geschäftsführung bezüglich des Wissensmanagement immens wichtig.

Besonders deutlich werden diese Probleme des Knowledge Centers bei dezentralen Netzwerkunternehmen, bei denen einzelne Abteilungen als unabhängige Profit Center in Konkurrenz zueinander stehen. In einer Unternehmensstruktur, in der nur minimale Ressourcen für abteilungsübergreifende Aktivitäten zur Verfügung stehen, ist es für den Chief Knowledge Officer schwierig, das nötige Engagement für Wissensmanagement einzufordern.

Ein weiteres Problem sind die beschränkten Ressourcen, über die das Knowledge Office verfügt. Für eine redaktionelle Aufbereitung der „Wissensbausteine“ so wie für eine Qualitätskontrolle der Beiträge der Mitarbeiter fehlen oftmals Zeit und Mittel.

Wichtige Aufgaben sehen die Knowledge Officer in der

- zentralen Strukturierung von Informationen innerhalb des IT-Systems
- inhaltlichen Erschließung von Dokumenten
- Schaffung gemeinsamer virtueller Arbeitsräume
- Moderation von Debriefings und der Erfassung von Best Practice Beispielen
- Beratung einzelner Teams und Abteilungen
- Schulung der Mitarbeiter:
 - Klassische EDV-Schulungen
 - Vermittlung von Arbeitstechniken zum effektiven Umgangs mit Information
 - allgemeine Sensibilisierung für Fragestellungen des Wissensmanagement
- Innerbetrieblichen Vermarktung des Wissensmanagementprojekts.

In der Praxis erweist es sich als Schwierigkeit, dass das Knowledge Office in den seltensten Fällen aus den Bereichen Information und Dokumentation hervorgeht. Bei der Einführung von Wissensmanagement wird oftmals übersehen, dass die entsprechenden Kompetenzen bereits im Hause vorhanden sind und zwar in der Informationsvermittlungsstelle, der Bibliothek oder dem Archiv. So kommen viele Mitarbeiter des Knowledge Centers aus der EDV- oder der Personalabteilung und sind von ihrer eigenen Ausbildung her nur unzureichend auf die Erschließung, Strukturierung und Vermittlung von Informationen vorbereitet.

3.6 Qualifizierung

Bei der Einführung von Wissensmanagement wird der Qualifizierung der Mitarbeiter durchgehend ein hoher Stellenwert beigemessen. In der Praxis zeigt sich jedoch schnell,

dass diese Qualifizierungen meist nur aus EDV-Schulungen bestehen in denen die Mitarbeiter in ein neues Softwaresystem eingeführt werden.

Einige Unternehmen beginnen die Einführung von Wissensmanagement auch mit Seminaren zur Sensibilisierung für den systematischen und bewussten Umgang mit der Ressource „Wissen“. Doch für die Mitarbeiter bleibt dabei unklar, was das für ihren Alltag bedeutet, wie sie Wissensmanagement in ihren spezifischen Aufgaben umzusetzen haben.

Als grundsätzliches Problem wird die fehlende Kompetenz der Mitarbeiter im Umgang mit Information angesehen. Grundlegende Fähigkeiten in den Bereichen Recherche, Dokumentation, Kommunikation und Präsentation fehlen vielen Mitarbeitern, wobei diese Probleme vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen anzutreffen sind.

3.7 Informationstechnologie

Wissensmanagementprojekte entpuppen sich bei näherem Hinsehen oft als reine IT-Projekte. Dabei werden Softwareprodukte mit Funktionalitäten eingesetzt, die bereits bei Anwendungen im Dokumentenmanagement, bei Groupware- oder Workflow-Tools bekannt sind. Aus Marketinggründen bietet mittlerweile fast jedes Softwareunternehmen Produkte an, die unter dem Label „Wissensmanagement“ verkauft werden.

Von der Definition her ist es vollkommen unklar, was „Wissensmanagement-Software“ ist und was sie leistet. So wird beispielsweise bereits die reine Abbildung der Organisationsstruktur oder persönlicher Projektordner als Wissensmanagement bezeichnet. Ähnlich verhält es sich mit Collaboration Tools, wie etwa Gruppenkalendern oder gemeinsamen Adressdatenbanken.

Das wirklich Neue in der Informationstechnologie ist die Entwicklung internetbasierter Anwendungen, bei denen keine clientseitige Software mehr notwendig ist. So besteht von jedem Ort der Welt über einen einfachen Internetbrowser Zugriff auf den Datenbestand des Unternehmens, der über entsprechende Lese- und Schreibrechte (Personalisierung) unterschiedlichen Nutzergruppen zugänglich gemacht werden kann. Diese jüngsten technischen Entwicklungen sind sicherlich auch einer der wesentlichen Gründe für den Boom des Wissensmanagements in den vergangenen Jahren.

Die Entwicklung internetbasierter Informationssysteme führt zum so genannten „Enterprise Information Portal“ (EIP) oder „Enterprise Knowledge Portal“ (EKP). Hinter dem Portalgedanken steht die Idee einer individuellen „Eingangstür“ zum Unternehmen, sowohl für die eigenen Mitarbeiter, aber auch für Kunden oder Partner des Unternehmens. Das wesentliche Merkmal des Portals ist die Personalisierung auf einzelne Benutzer, verbunden mit einer individuellen Integration unterschiedlicher Daten und Anwendungen in eine einheitliche webbasierte Benutzeroberfläche.

Das folgende Beispiel zeigt das Hyperwave eKnowledge Portal, bei dem auf der linken Seite eine Verzeichnisstruktur zu sehen ist, die individuell auf den Aufgabenbereich des Mitarbeiters angepasst ist. Dazu lassen sich unterschiedliche Anwendungen modulartig in das Portal integrieren um so für jeden Mitarbeiter über *eine* Oberfläche Zugang zu allen jeweils relevanten Anwendungen und Datenbestände zu haben.

Einfügen Grafik Portal

Untertext: Hyperwave eKnowledge Portal

Die Probleme beim Einsatz moderner Informationstechnologien liegen nicht primär in der technischen Verfügbarkeit von Informationen, sondern in der inhaltlichen Erschließung von Dokumenten, die notwendig ist, um ein Wiederfinden (Retrieval) von Informationen zu ermöglichen.

Die in vielen Informationssystemen angebotene Volltextsuche hilft in der Praxis oft nicht weiter, da sie eine zu große Treffermenge liefert. Dieses Phänomen ist jedem bekannt, der im Internet mit einer Suchmaschine recherchiert. Um schnell zu erkennen, ob ein gefundenes Dokument für die jeweilige Fragestellung von Bedeutung ist, wäre es notwendig, den Kontext des Dokumentes mit zu erfassen.

Um diesen Kontext zu sichtbar zu machen, werden jedem Dokument zusätzliche Attribute zugegeben, nach denen man unabhängig vom Volltext des Dokuments suchen kann. Diese Attribute werden nach bestimmten Regeln vergeben. So geschieht die Verschlagwortung von Dokumenten beispielsweise anhand eines Thesaurus, in dem das gesamte Vokabular zur Verschlagwortung von Dokumenten systematisch geordnet ist. Dadurch wird es möglich, das Gesuchte über mehrere Parameter einzugrenzen. So kann jedes Datenobjekt beispielsweise einem Autor, einer Projektnummer, einem Kunden oder einem Themenfeld zugeordnet werden.

Dieses Verfahren ist kein neuer Gedanke des Wissensmanagements, sondern ein jahrhundertalter Bestandteil der Bibliotheks- und Dokumentationswissenschaften. Die inhaltliche Erschließung von Dokumenten durch eine vom Volltext unabhängige Verschlagwortung ermöglicht die Kontextualisierung von Informationen.

Im unteren Beispiel wird eine unstrukturierte Datenmenge in den Dimensionen „Produkte“, „Source Type“ und „Region“ geordnet, was ein schnelles Retrieval von relevanten Dokumenten sicherstellt. In der Praxis reichen diese drei Dimensionen sicherlich nicht aus. Hier gilt es abzuwägen, wie differenziert die inhaltliche Erschließung sein muss und wie zeit- und damit kostenaufwändig das Einpflegen von Dokumenten in das Wissensmanagementsystem ist.

Einfügen Grafik Wissensraum

Untertext: Kontextualisierung von Dokumenten in einem Wissensraum, Knowledgepark AG

Damit das Wissensmanagementsystem sinnvoll funktioniert, ist es notwendig, eine unternehmensweit einheitlich gemeinsame Sprache und Begrifflichkeit zu entwickeln. Dieser Unternehmensthesaurus ist extrem umfangreich, da er z.B. bei einem Automobilkonzern sowohl die internen Bereiche der Organisation und des Management (Begriffe aus der Betriebswirtschaft) als auch technische Begriffe aus Forschung und Entwicklung sowie der Produktion enthält.

Ein zusätzliches Problem entsteht durch Mehrsprachigkeit sowie die Integration der Begrifflichkeit von neuen Unternehmen (durch Zukäufe bzw. Fusionen) in einen gemeinsamen Konzern. Zusätzlich gilt es ein Kategoriensystem für die Verschlagwortung zu entwickeln, das den Bedürfnissen des Unternehmens angepasst ist. Hierfür gibt es keine Lösungen von der Stange, sondern erfordert viel Entwicklungsaufwand im Unternehmen selbst.

Nicht nur die Entwicklung eines Wissensmanagementsystems ist sehr zeitaufwändig, auch Verschlagworten jedes Dokuments durch die Mitarbeiter ist arbeitsintensiv. Diese Klassifizierung ist notwendig, da das Dokument sonst nicht in das Wissensmanagementsystem aufgenommen werden kann. Gleichzeitig entsteht aber auch eine hohe Hemm-

schwelle, sodass in der Praxis vieles nicht zugänglich gemacht wird, was eigentlich für das Unternehmen von Bedeutung wäre.

Dieser Zeitaufwand für die Erschließung von Dokumenten ist natürlich besonders zu beachten, wenn es am Beginn eines Wissensmanagementprojektes darum geht, die gesamten „Altbestände“ in ein Wissensmanagementsystem zu überführen.

Hier lässt sich ein weiterer Trend in der Informationstechnologie erkennen, nämlich die automatische Klassifizierung. Diese Automatische ersetzt im Idealfall die manuelle Verschlagwortung von Dokumenten sowohl für den Altbestand an Daten als auch für den laufenden Betrieb.

So unterschiedlich die Ansätze der unterschiedlichen Hersteller auch im Einzelnen sein mögen, so ist ihnen im Wesentlichen gemeinsam, dass die Systeme lernfähig sind und mit assoziativen Suchfunktionen arbeiten. Konkret bedeutet dies, dass in einer ersten Lernphase einzelne (idealtypische) Dokumente einer bestimmten Kategorie zugeordnet werden. Nach dieser Lernphase ist die Software selbstständig in der Lage, einzelne Dokumente unterschiedlichen Kategorien zuzuordnen. Durch manuelle Korrekturen während des Betriebs verfeinert das System die Kriterien der Zuordnung und wird mit der Zeit immer präziser und leistungsfähiger.

Einfügen Grafik SER

Untertext: Automatische Klassifizierung von Dokumenten (nach Appelrath / Ritter / Meister (2001))

Die assoziative Suche ermöglicht es, automatisch Verbindungen zwischen einzelnen Begriffen herzustellen, um so einen Kontext sichtbar zu machen. Durchsucht man beispielsweise ein durch die Firma amenotec aufbereitetes Pressearchiv nach dem Begriff „Bush“, erhält man eine „Begriffswolke“, in der korrelierende Begriffe wie „Präsident“, „USA“ oder „Washington“, aber auch „Saddam Hussein“, „Irak“ oder „Golfkrieg“ einen Kontext erkennbar machen.

Ein weiterer Trend in der Informationstechnologie ist die Visualisierung, die Schaffung von intuitiven Zugängen, die neben der klassischen textbasierten Suche komplexe Zusammenhänge sichtbar macht und die Navigation erleichtert, indem Relationen und Verknüpfungen von Elementen schnell erkennbar werden.

Das Beispiel zeigt die Navigation innerhalb eines Warenangebots eines Onlineshops. Es ist eine dynamische Anwendung im Webbrowser, die die Beziehungen der einzelnen Produkte in Gruppen und Untergruppen leicht erkennbar werden lässt. Mit diesem „hyperbolic tree“ lassen sich auch Organisationsstrukturen von Unternehmen oder die oben erwähnten „Begriffswolken“ (Kontexte) innerhalb von Textdokumenten sichtbar machen.

Einfügen Grafik shopping:

Untertext „hyperbolic tree“ der Firma inxight,

Betrachtet man die einzelnen IT-Lösungen, die auf dem Softwaremarkt angeboten werden, so ist deutlich zu erkennen, dass es bei der Lösung der oben skizzierten Probleme nicht auf *ein* Produkt *einer* Firma hinausläuft.

Stattdessen wird in der Praxis auf eine Vielzahl von Anwendungen unterschiedlicher Hersteller, wie z.B. Volltextsuche, Klassifizierung, Workflow, Visualisierung oder Dokumentenmanagement gesetzt, die unter einer einheitlichen Benutzeroberfläche in ein Portal integriert werden. Das Ineinandergreifen von automatischer Analyse, Strukturierung, Aufbereitung, Organisation und Navigation erfordert eine aufwändige individuelle Anpassung

und Konfiguration, die nur von wenigen Spezialisten mit hohem Investitionsaufwand geleistet werden kann.

4 Fazit

Sieht man von den so genannten „Erfolgsgeschichten“ ab und versucht sich ein differenziertes Bild zu machen wie Wissensmanagement in Unternehmen praktiziert wird, stellt man fest, dass Anspruch und Wirklichkeit oftmals auseinanderklaffen.

Die thematisierten Fallstricke der Praxis bei der Einführung von Wissensmanagement lassen sich anschaulich mit Kauf eines neuen Autos vergleichen:

Genauso wie man bei einem neuen Auto oft fragt „Wie schnell ist es, wie viel PS hat der Motor?“, so ist der Fokus bei der Einführung von Wissensmanagement allzu sehr auf die eingesetzte Informationstechnologie gerichtet.

Sicherlich sind leistungsfähige IT-Systeme der Motor eines jeden Wissensmanagementprojektes, ohne den kaum eine Einführung erfolgreich sein kann. Aber hier lauert auch die große Gefahr des „PS-Fetischismus“, bei der man sich nur für die Motorleistung interessiert. Doch was wäre ein Auto ohne Getriebe, Türen oder eine Fensterscheibe?

In der Praxis entscheidet die richtige Abstimmung der einzelnen Komponenten darüber, ob ein Auto gut läuft. Dies gilt auch für das Wissensmanagement. Dieses Austarieren des Zusammenspiels der einzelnen Tools und Instrumente mit den jeweiligen individuellen unternehmerischen Bedingungen ist die große Herausforderung für die Unternehmensführung.

Literatur:

Bullinger, Hans-Jörg; Warschat, Joachim; Prieto, Juan; Wörner, Kai (1998): Wissensmanagement – Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. In: Information Management, Heft 1, S. 7-23.

Hilse, Heiko (2000): Kognitive Wende in Management und Beratung. Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Frankfurt am Main.

Krogh, Georg von; Kazuo Ichijo; Ikujiro Nonaka (2000): Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford.

Probst, Gilbert; Raub, Stefan P.; Romhardt, Kai (1997): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden.

Rosenstiel, Lutz von (2001): Wissensmanagement heißt Enteignung der Experten. Interview in der SZ, 21.12.2001.

Schick, Hagen (2002): Theorieprobleme des Wissensmanagement. In: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 3, S. 433-458.

Schnurr, Hans-Peter; Staab, Steffen; Studer, Rudi; Stumme, Gerd; Sure, Yoork (Hrsg.) (2001): Professionelles Wissensmanagement. Erfahrungen und Visionen. Aachen.

Soukup, Christoph (2001): Wissensmanagement. Wissen zwischen Steuerung und Selbstorganisation. Wiesbaden.

Internet:

Appelrath / Ritter / Meister (2001): Moderne Werkzeuge des Wissensmanagements. <http://www.o-s-c.de/deutsch/StandardSystems/OSC-Paper-SERbrainware.pdf> (Stand 10.7.2002)