

Wissensmanagement erfolgreich einführen

Dr. Angelika Mittelman¹, Dr. Irene Häntsche²

Zusammenfassung

Wissensmanagement erfolgreich in einem Unternehmen einzuführen scheint nach wie vor eine hohe, von wenigen beherrschte, Kunst zu sein. Die vorgestellte Managementmethode zielt darauf ab hier Abhilfe zu schaffen. Ihre Strategieorientierung gepaart mit konkreten Handlungsanweisungen und geplanten Zwischenstopps zur Orientierung im unwegsamen Gelände eines Wissensmanagement-Einführungsprozesses machen sie zu einem probaten Mittel für Manager, die ihr Unternehmen erfolgreich in die Wissensgesellschaft führen möchten. Sie hat ihre Wirksamkeit in der Praxis bereits mehrfach erfolgreich bewiesen.

Wozu Wissensmanagement?

Entscheidungsträger kommen ins Nachdenken, wenn wieder einmal ein Mitarbeiter an ihre Tür klopft und berichtet, dass der Kollege bzw. die Kollegin bei der Konkurrenzfirma X durch den Einsatz von Wissensmanagement eine deutliche Ergebnisverbesserung erzielen konnte, die sich auch als nachhaltig erwiesen hat. Es ist die Rede von Mitarbeitern in der Forschung, die die Suchzeiten für benötigte Dokument deutlich reduzieren konnten, weil sie sich ihre Forschungs(zwischen)ergebnisse in ihrer Community gegenseitig zur Verfügung stellen. Implizites Wissen aus größeren Projekten wird mit Hilfe der Methode „Story Telling“ explizit gemacht, dadurch Zeit und Geld in ähnlich gelagerten Folgeprojekten eingespart. Geschäftsprozesse werden einheitlich beschrieben, mit den qualitätsrelevanten Dokumenten verknüpft im Intranet veröffentlicht, wodurch sich neue Mitarbeiter schneller und besser einarbeiten können. Fach- und Führungswechsel werden durch erfahrene Personalentwickler begleitet, damit durch das Ausscheiden von Mitarbeitern möglichst wenig erfolgsrelevantes Wissen verloren geht.

Der so Angesprochene stellt dann oft fest: „Das klingt doch nach Informationsmanagement!“ oder „Das sind ja Personalentwicklungsaktivitäten!“ oder „Sollte das nicht ein gutes Qualitätsmanagementsystem leisten?“ oder „Was hat das Ganze überhaupt mit Wissensmanagement zu tun?“

¹ Diplomstudium der Informatik; Doktorat im Bereich Organisationales Lernen im Software Engineering an der Universität Linz; Mitarbeiterin der voestalpine Stahl GmbH seit 1982 in unterschiedlichen Funktionen, derzeit in der Organisationsentwicklung, Leitung diverser Projekte u. a. des Projekts „Wissensmanagement“ in der voestalpine Stahl GmbH; 1994 bis 2000 Mitglied des ipo-Kompetenzzentrum „Wissens- & Prozeßmanagement“ (CC WPM), zuerst Leiterin der CC WPM-Arbeitsgruppe „Organisationales Lernen“, danach der CC WPM-Arbeitsgruppe "Knowledge Management"; Mitglied der PWM-Wissensrunde „KM-Promotoren“ seit 2004.

² Studium der Wirtschaftsinformatik; Doktorat im Bereich Informationsmanagement an der Universität Linz; Leiterin des ipo-Kompetenzzentrum „Managementunterstützungssysteme“ (CC MUS) und stv. Leiterin des ipo-Kompetenzzentrum „Wissens- und Prozeßmanagement“ (CC WPM); als selbständige Beraterin externe Begleiterin des Projektes „Wissensmanagement“ bei der voestalpine Stahl GmbH; dzt. Projektmanagerin am „Learning Center“ der Universität St. Gallen.

Diese Reaktion ist ganz natürlich und führt automatisch zur Kernfrage, wenn man sich ernsthaft mit Wissensmanagement im betrieblichen Umfeld beschäftigen möchte, weil man sich einen Wettbewerbsvorteil davon verspricht: „*Was ist überhaupt Wissensmanagement und was bedeutet es in meinem Unternehmen und seinem spezifischen Umfeld?*“

Mittlerweile findet man eine Unmenge von „fertigen“ Antworten in unzähligen Veröffentlichungen. Bei näherem Hinsehen wird man entdecken, dass die beschriebenen Lösungen zwar interessant sind, aber doch nicht ganz passend für das eigene Umfeld erscheinen. An Gemeinsamem in allen beschriebenen Anwendungsfällen wird man bei genauerem Hinterfragen entdecken, dass ein professionell aufgezoogenes Wissensmanagement das Handeln jeden Mitarbeiters und ihr Miteinander-Arbeiten nachhaltig verändert und zwar anders als Informations-, Qualitäts- und Personalmanagement.

Mitabeiter in diesen Organisationen sind sich ihres Wissens und ihrer Kompetenzen bewusst und entwickeln sie auch zielgerichtet weiter. Sie lassen andere an ihrem Wissen teilhaben, indem sie vor allem über die Hintergründe reden. Sie scheuen sich nicht Fragen zu stellen, wenn sie etwas nicht wissen, oder gemachte positive wie negative Erfahrungen als Chance für das eigene Lernen zu nutzen. Sehr viele Mitarbeiter versuchen ihnen wichtig erscheinende Erkenntnisse beim täglichen Handeln zu beschreiben in dem vollen Bewusstsein, dass es unmöglich ist alles zu dokumentieren. Daher wird dem gezielten Miteinanderreden (physisch wie virtuell) ein hoher Stellenwert eingeräumt. Bei all diesen Aktivitäten werden sie von Informations-, Qualitäts- und Personalmanagement in geeigneter Form unterstützt. Eine solche durchgängige Einstellung im Unternehmen führt schlussendlich dazu, dass erfolgsrelevantes Wissen (über Kunden, Märkte, interne Prozesse, Schlüsselpersonen, etc.) in hohem Maße durchgängig verfügbar ist und ständig überarbeitet und erneuert wird. Dies führt schlussendlich zu nachhaltiger Ergebnisverbesserung im Unternehmen.

Ein verantwortungsbewusster Entscheidungsträger, der zu der beschriebenen Erkenntnis gekommen ist, wird sich nun fragen, wie er sein Unternehmen in diese Richtung entwickeln kann. Die nachfolgend beschriebene Roadmap kann ihm den Weg weisen. Es bleibt ihm aber nicht erspart den Weg auch zu gehen.

Gesteuerte Einführung erwünscht

Aus dem oben Gesagten wird deutlich, dass die Einführung von Wissensmanagement eine komplexe Angelegenheit ist und ein möglichst reibungsloses Zusammenspiel von Informations-, Qualitäts- und Personalmanagement erfordert. Dies kann durch den Einsatz einer geeigneten Vorgehensweise unterstützt werden. Geeignet bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Vorgehensmodell „so wenig Struktur wie möglich, aber soviel wie nötig“ liefert. Die K2BE^{®3}-Roadmap hat mittlerweile beim Einsatz in größeren und kleineren Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen bewiesen, dass sie dieser Forderung mehr als gerecht wird (siehe dazu Mittelmann 2000, Mittelmann/Häntschel 2002).

Die K2BE[®]-Roadmap ist ein Referenzmodell für die Einführung von Wissensmanagement mit dem Ziel die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch die Steigerung seiner Innovationsfähigkeit und Flexibilität nachhaltig zu stärken. Sie ist Branchen-unabhängig einsetzbar. Basis ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die Menschen, die Aufgaben und die Technik gleichermaßen berücksichtigt.

Der K2BE[®]-Roadmap liegen folgende Prinzipien zu Grunde, die als Schlüsselerfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagement anzusehen sind (vgl. dazu auch „Die zehn Erfolgsprinzipien für Wissensmanagement“ in Katz/Koller 2006):

- **Strategieorientierung:** *Die Einführung muss mit den Unternehmenszielen und Wettbewerbsstrategien abgestimmt sein. Nur dann führt Wissensmanagement zu nachhaltigem Unternehmenserfolg.*
- **Strategiegeleitete Einführung:** *Die Einführung von Wissensmanagement muss strategisch geplant werden. Auf Basis des strategischen Planes kann dann die Umsetzung in (Teil-)Projekten erfolgen.*

³ K2BE ist eine registrierte Wortmarke von Irene Häntschel, Angelika Mittelmann, Wolfgang Erhart, Thomas Hahn und Stefan Wienerroither, den Entwicklern der K2BE[®]-Roadmap

- **Verbindung von ingenieurwissenschaftlichen und systemischen Wissensmanagement-Ansatz:** *Bei der Einführung ist so wenig Struktur wie möglich, aber so viel Struktur wie nötig vorzugeben.*
- **Verquickung von Informations- und Lernprozessen:** *Wissensmanagement ist mehr und anders als Informationsmanagement und Organisationales Lernen.*
- **Gestaltungselemente eines ganzheitlichen Wissensmanagement:** *Struktur (insbes. die IT-Infrastruktur, die Organisation des Wissensmanagement und die Integration von Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse) und Kultur (insbes. Verhalten und Werte/Normen).*
- **Verantwortung der Führungsebene:** *Die Einführung von Wissensmanagement löst geplante Veränderungen im Unternehmen aus. Die Führungsebene muss die Verantwortung sowohl für die Strategieentwicklung als auch für die Strategieumsetzung übernehmen.*
- **Partizipation und Reflexion:** *Die Einführung von Wissensmanagement braucht eine breite Beteiligung der Mitarbeiter. Der Einführungsprozess muss so gestaltet sein, dass Partizipation und auch Reflexion möglich sind.*

Die K2BE[®]-Roadmap

Die K2BE[®]-Roadmap wurde entwickelt, um den Einführungsprozess von Wissensmanagement im Unternehmen besser beherrschen zu können. Sie gibt dem Einführungsprozess „... so viel Struktur wie nötig und so wenig Struktur wie möglich“. Durch die Einteilung in Phasen und den sog. Point of Clearances zwischen den Phasen wird sichergestellt, dass Abweichungen im Einführungsprozess rasch erkannt werden und rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden können. Durch die Anwendung der K2BE[®]-Roadmap wird eine Verbindung von „Wissen als Prozess“ und „Wissen als Bestand“ im Unternehmen geschaffen. Diese Verbindung ermöglicht es, die Wissensprozesse und den Wissensmanagementprozess langfristig und unternehmensweit zu planen, zu gestalten, zu überwachen und zu steuern.

Die K2BE[®]-Roadmap ist ein Hilfsmittel, um die komplexe Aufgabenstellung für die Einführung von Wissensmanagement zu strukturieren. Gleichzeitig berücksichtigt sie soziale und organisatorische Einflussfaktoren, damit die gewünschten Ergebnisse erreicht werden können. Die Struktur der K2BE[®]-Roadmap reflektiert folgende Fragestellungen:

- Was soll mit der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen erreicht werden?
- Wie erkennen die Manager den Nutzen von Wissensmanagement für das Unternehmen?
- Wie ist die Ausgangssituation für die Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen?
- Wie erkennen die Entscheidungsträger die Notwendigkeit einer strategischen Gesamtplanung von Wissensmanagement?
- Wie übernehmen die Mitglieder der Führungsebene die Verantwortung für die Planung und Einführung von Wissensmanagement?
- Wie wird die Idee des Einzelnen (einer kleinen Gruppe) zur „Vision“ des Unternehmens?
- Wie kann die Komplexität bei der Einführung von Wissensmanagement reduziert werden?
- Wie können die Synergiepotenziale sinnvoll genutzt werden?
- Wie kann Investitionssicherheit gewährleistet werden?

Die K2BE[®]-Roadmap ist in fünf Phasen unterteilt (vgl. Abbildung 1). Die erste Phase *Check-In* wird nur einmal durchlaufen und dient der **Bewusstseinsbildung**, wenn ein Unternehmen beginnt sich mit Wissensmanagement aktiv auseinander zu setzen. In dieser Phase erfolgt – ausgehend von wahrgenommenen Defiziten und der Idee, dieses Problem mit Wissensmanagement lösen zu können – Bewusstseinsbildung bei den Entscheidungsträgern. Die weiteren Phasen werden zyklisch durchlaufen, wobei der Reifegrad des Wissensmanagementprozesses und damit seine Integration in alle Geschäftsprozesse steigt.

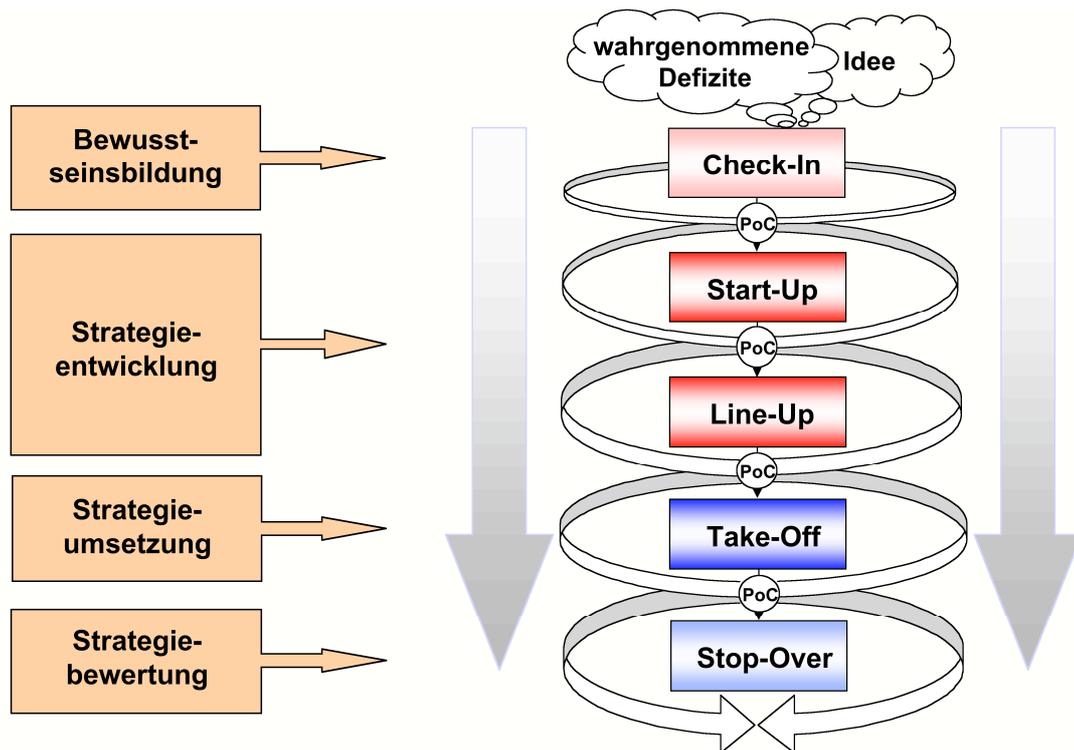


Abbildung 1: Phasen der K2BE®-Roadmap

Die Phasen *Start-Up* und *Line-Up* dienen der **Strategieentwicklung**. Hier erfolgt die unternehmensweite und langfristige Gesamtplanung für die Einführung von Wissensmanagement. Das Gesamtkonzept bestimmt Fokus und zeitliche Abfolge der Einführung. Widersprüche werden aufgedeckt und aufgelöst. Das Gesamtkonzept wird abhängig von den vorhandenen Ressourcen und der Risikobereitschaft des Unternehmens, in Teilschritte untergliedert. Die Phase *Take-Off* ist der **Strategieumsetzung** gewidmet, in der durch parallel ablaufende Projekte die schrittweise Einführung erfolgt. Die fünfte Phase *Stop-Over* dient schwerpunktmäßig der **Strategiebewertung**. Hier erfolgt die Konsolidierung und Bewertung der bisherigen Wissensmanagement-Aktivitäten. Damit wird die Voraussetzung für den nächsten Zyklus (Strategieentwicklung in *Start-Up*) geschaffen.

Die Phasen stellen eine logische, aber nicht unbedingt zeitliche Abfolge dar. Eine Phase darf nicht als eine lineare Abfolge von einzelnen Aufgaben betrachtet werden, die scharf voneinander abgegrenzt sind und aus denen es kein Zurück gibt. Die Aufgaben überlappen sich und sind untereinander vernetzt. Aus diesem Grund lassen sich allgemeingültige und praktisch anwendbare Aussagen nur hinsichtlich einer groben Struktur und eines grundsätzlichen Ablaufs machen. Die Feinstruktur der einzelnen Aufgaben wird in der Projektplanung festgelegt. Das Ergebnis der Projektplanung, die situative Konkretisierung der Roadmap, hängt vom unternehmensspezifischen Kontext ab, in dem die Einführung von Wissensmanagement geplant und umgesetzt wird. Wenn auch jedes Unternehmen einzigartig ist, kann jede Organisation die Einführung nach dem Muster der K2BE®-Roadmap bearbeiten.

Die Namen der fünf Phasen wurden aus der Begriffswelt der Luftfahrt übernommen. Dort beschreiben diese Arbeitsschritte die Vorbereitung des Flugs, das Anlassen der Triebwerke, das Rollen des Flugzeugs auf die Startbahn, das Abheben des Flugzeugs und das Zwischenlanden (bevor erneut die Triebwerke angelassen werden für den Weiterflug). Sinngemäß reflektieren diese Aufgaben auch jene der Einführung von Wissensmanagement. Jede Phase ist durch einen „Point of Clearance“ (PoC) von der nachfolgenden Phase getrennt (vgl. Abbildung 1). Der Begriff „Clearance“ hat in der Berufswelt der Fluglotsen und Piloten eine besondere Bedeutung. Die Flugsicherungsstelle, als die zentrale Steuerungsstelle, erteilt den Piloten Freigaben für bestimmte Flugphasen. Die wohl bekannteste Freigabe „Cleared for take off“, signalisiert dem Piloten, dass die Startbahn freigegeben ist und das Flugzeug nun abheben darf.

In den fünf Phasen werden grob skizziert folgende Aktivitäten durchgeführt:

Check-In *Einführungsprozesses initialisieren; Sponsoren sensibilisieren; für einen ganzheitlichen Systemansatz und eine Top-Down-Strategie werben; Lobby aufbauen*

Start-Up	<i>Wissensmanagement-Ziele entwickeln und abstimmen; Ist-Zustand erheben; Handlungsbedarf ermitteln</i>
Line-Up	<i>Teilziele ableiten; Projekte planen und priorisieren; Wissensmanagement-Projektportfolio erstellen</i>
Take-Off	<i>Einzelne Projekte auf Basis ausgewählter Vorgehensmodelle umsetzen</i>
Stop-Over	<i>Ergebnisse der einzelnen Projekte zusammenführen und konsolidieren; bisherige Aktivitäten und Gesamtergebnis beurteilen; laufend Planung an die veränderten strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen anpassen</i>

An jedem „Point of Clearance“ der K2BE[®]-Roadmap ist eine explizite Beurteilung des bisherigen Projektverlaufes und der Projektergebnisse vorgesehen. Es erfolgt eine Präsentation der Ergebnisse, anhand derer von den Entscheidungsträgern über den weiteren Verlauf der Wissensmanagement-Aktivitäten (Fortführung, Änderung oder Ende) entschieden wird.

Je nach Aufbau- und Ablauforganisation sind für die jeweiligen Ausführungen Zustimmungen hierarchisch übergeordneter Entscheidungsträger erforderlich. Solche Zustimmungen sind aber nur bzw. erst dann zu erwarten, wenn die Entscheidungsträger genügend Vertrauen in den Erfolg des folgenden Arbeitsschrittes haben. Im Zuge der Realisierung eines Handlungsmodells kommt es für weitere Schritte neben der „technischen Reife“ der Ergebnisse (Produkt- und Prozessqualität) entscheidend auf den Reifegrad der Akzeptanz der Entscheidungsträger an. Da es sich hier um einen Reifegrad handelt, der primär vom Vertrauen und der Akzeptanz gegenüber vorgeschlagenen Maßnahmen abhängt, wird in diesem Zusammenhang auch von „sozialer Reife“ oder „sozialem Reifegrad“ gesprochen. Ein kontinuierlicher und erfolgreicher Verlauf ist für die Einführung von Wissensmanagement nur dann zu erwarten, wenn an der Weiterentwicklung des „technischen und organisatorischen“ wie auch des „sozialen Reifegrades“ mit der gleichen Sorgfalt und Intensität gearbeitet wird. Bei zu geringem „sozialem Reifegrad“ ist mit erheblichem Widerstand und Ablehnung gegenüber der Umsetzung struktureller Veränderungen zu rechnen.

Point of Clearance - PoC

Am PoC erfolgt das Einholen der Zustimmung der Sponsoren für die nächsten Arbeitsschritte. D.h. bevor weitere sachlich gerechtfertigte, für die Fortführung erforderliche, Schritte getätigt werden können, bedarf es der formellen Zustimmung der Entscheidungsträger. Die Entscheidungsträger selbst benötigen klar definierte Handlungspläne von den mit der Realisierung beauftragten Personen, um über deren Anliegen entscheiden zu können.

Der Nutzen eines PoC für die Entscheidungsträger besteht darin, dass mit dem Aufzeigen der Aufgaben der einzelnen Phasen offensichtlich wird, welche Tragweite die jeweiligen Entscheidungen haben. Dies ermöglicht den Entscheidungsträgern ein besseres Situationsbewusstsein darüber aufzubauen und aufrechtzuerhalten, in welcher Phase sich der Einführungsprozess gerade befindet.

Der Nutzen der „Clearance“ für die mit der Durchführung der Problemlösung beauftragten Personen liegt darin, dass für die operativen Tätigkeiten ihrer Aufgaben stets ein ausreichendes Ausmaß an Akzeptanz bei den Entscheidungsträgern sichergestellt ist. Damit kann vermieden werden, dass Projekte zu einem Zeitpunkt eingestellt werden, an dem bereits viel Energie und Ressourcen verbraucht wurden, weil die Akzeptanz der Entscheidungsträger fehlt und mangelndes Problem- und Zielbewusstsein bei den Entscheidungsträgern gegeben ist.

Der jeweilige PoC zwischen den einzelnen Phasen der K2BE[®]-Roadmap soll den für die Durchführung der Problemlösung Verantwortlichen anzeigen, zu welchem Zeitpunkt welche Zustimmung für das weitere Vorgehen einzuholen ist. Der PoC ist also Ausdruck für das Erreichen eines bestimmten „sozialen Reifegrades“, der für einen erfolgversprechenden Fortgang bei der Einführung von Wissensmanagement notwendig ist.

Check-In

Der Zweck von Check-In ist die Initialisierung des Einführungsprozesses. Probleme und wahrgenommene Defizite bei der Nutzung, Verteilung oder Generierung des Unternehmenswissens geben den Anstoß. Dieser kann von verschiedenen Seiten erfolgen. Es kann beispielsweise ein Mitglied des Top-Management auf das Thema aufmerksam geworden sein und deshalb die Aktivitäten auslösen. Eine andere Möglichkeit ist, dass

sich ein Mitarbeiter ohne konkreten „Auftrag“ mit dem Thema auseinandersetzt und eine Lobby dafür im Unternehmen findet.

Es stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Was ist Wissen, Wissensprozesse und der Wissensmanagementprozess?
- Was sind die Defizite?
- Was sind die Chancen und Potentiale für das Unternehmen?
- Was sind die Risiken, Barrieren und Erfolgsfaktoren?
- Wie kann Wissensmanagement im Unternehmen eingeführt werden?
- Sind die Defizite den Entscheidungsträgern bewusst? Wem sind die Defizite bewusst? Wie können die Entscheidungsträger von der Notwendigkeit von Wissensmanagement überzeugt werden?

Der Phase Check-In kommt eine ganz besondere strategische Bedeutung zu, weil bereits in dieser frühen Phase des Einführungsprozesses das Potential von Wissensmanagement erkannt werden muss. In Check-In muss die Kommunikation mit den Entscheidungsträgern erfolgen, damit eine Lobby für die Einführung von Wissensmanagement aufgebaut werden kann und die nötige Unterstützung durch das Top-Management gesichert ist. Wissensmanagement muss als Managementansatz anerkannt werden. Die individuellen Interessen und Ziele werden in Check-In zu einem gemeinsamen, organisationalen Problem- und Lösungsbewusstsein aggregiert.

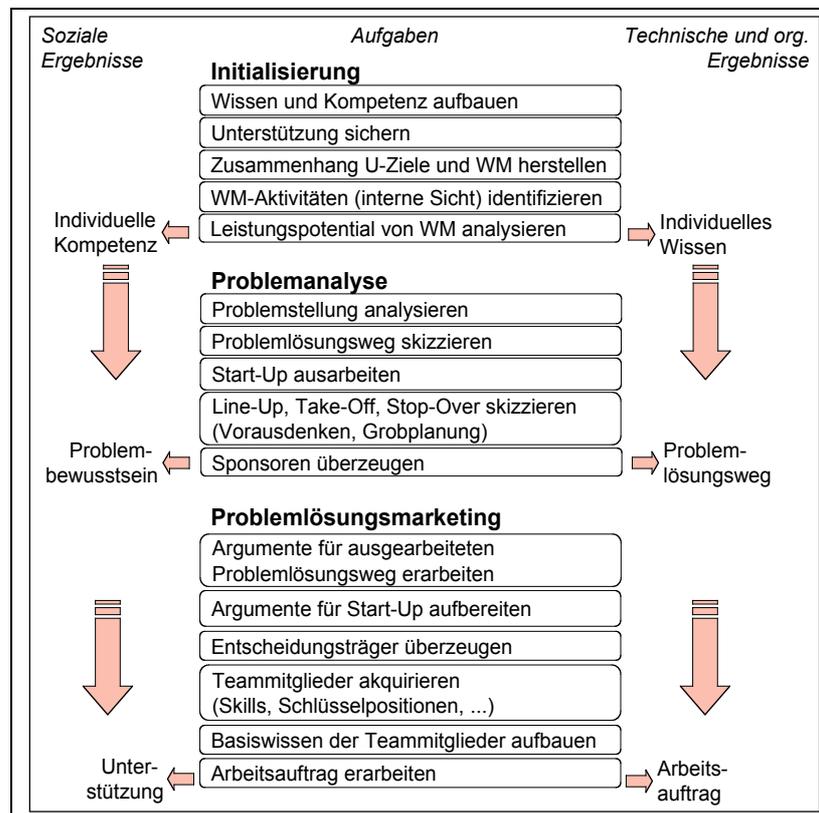


Abbildung 2: Aufgaben und Ergebnisse der Phase Check-In

Initialisierung

Zweck der Initialisierung ist, dass sich die mit der Einführung von Wissensmanagement Beauftragten Wissen und Kompetenz für die Beseitigung der wahrgenommenen Defizite aneignen und eine Lagebeurteilung im Sinne einer Grobsituationsanalyse durchführen. Die beauftragten Personen machen sich mit der Aufgabenstellung und der Ausgangssituation vertraut. Ergebnis dieser Aufgabe ist individuelles Wissen über Wissensmanagement, über die Unternehmenssituation im Allgemeinen und über die aktuelle Wissens-

managementsituation im Unternehmen. Weiters besitzen die beauftragten Personen nun die individuelle Kompetenz, die anstehenden Aufgaben abschätzen und bearbeiten zu können. „Individuelles Wissen und individuelle Kompetenz“ bedeuten, dass dieses Wissen bzw. diese Kompetenz vorerst auf die beauftragten Personen im Unternehmen beschränkt ist.

Problemanalyse

Zweck dieser Aufgabe ist es, die Problemstellung möglichst genau zu beschreiben und den Problemlösungsweg auszuarbeiten. Die Problembeschreibung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Sponsoren bzw. Auftraggebern. Anschließend wird ein Vorschlag zur Gestaltung des Problemlösungsweges und die nötigen Maßnahmen zur Umsetzung ausgearbeitet. Ergebnisse dieses Aufgabenblockes sind einerseits Problembewusstsein beim Beauftragten und andererseits der skizzierte Problemlösungsweg selbst.

Problemlösungsmarketing

Zweck dieser Aufgabe ist die Kommunikation zwischen den Sponsoren bzw. Auftraggebern, den Entscheidungsträgern und dem mit der Einführung von Wissensmanagement Beauftragten. Besonders wichtig ist es, dass die Beteiligten ihre individuellen Vorstellungen über den Problemlösungsweg diskutieren und zu einem gemeinsamen Problembewusstsein finden. Dadurch wird deren Unterstützung gesichert. Weiters werden im Verlauf dieser Aufgabe Teammitglieder akquiriert und deren Basiswissen über Wissensmanagement aufgebaut. Mit Abschluss dieser Aufgabe ist die Unterstützung durch die Sponsoren und Entscheidungsträger gesichert und der Arbeitsauftrag klar formuliert.

Check-In - Point of Clearance

Am PoC der Phase Check-In erfolgt die Vorstellung der *K2BE[®]-Roadmap* als Referenzmodell für den gewählten Problemlösungsweg und die Abnahme des Arbeitsauftrages für Start-Up zur Fortführung des Einführungsprozesses. Durch die explizite Zustimmung der Entscheidungsträger zum Arbeitsauftrag ist deren Unterstützung sichergestellt.

Erfolgt an dieser Stelle die Freigabe der Phase Start-Up, liegen folgende Ergebnisse vor:

- Die Entscheidungsträger übernehmen die Verantwortung für die Einführung von Wissensmanagement und unterstützen die Veränderungsprozesse im Unternehmen.
- Bei Entscheidungsträgern, Sponsoren und Teammitgliedern besteht ein gemeinsames Problem- und Problemlösungsbewusstsein.
- Der Arbeitsauftrag für die Durchführung einer langfristigen und unternehmensweiten Planung in Start-Up wurde erteilt.

Start-Up

Der Zweck von *Start-Up* ist festzustellen, was mit der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen erreicht werden soll bzw. kann. Es erfolgt die Entwicklung einer unternehmensweiten und langfristigen Strategie für die Einführung von Wissensmanagement unter der Berücksichtigung von organisatorischen, technologischen und personellen Einflussfaktoren. Start-Up ist die erste Phase, die der Strategieentwicklung (vgl. Abbildung 1) dient.

Die Entscheidungsträger sind bei der Strategieentwicklung aktiv in den Arbeitsprozess integriert und werden sich über die anstehenden Veränderungen im Unternehmen bewusst. Dies führt zu einer realistischen Einschätzung der Ziele und einer gemeinsamen Erwartungshaltung. Es stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- *Was soll mit Wissensmanagement im Unternehmen erreicht werden? Was sind die Ziele der Einführung?*
- *Was ist die Ausgangslage für die Einführung von Wissensmanagement?*
- *Wie unterscheidet sich der durch die Ziele formulierte Soll-Zustand vom Ist-Zustand?*

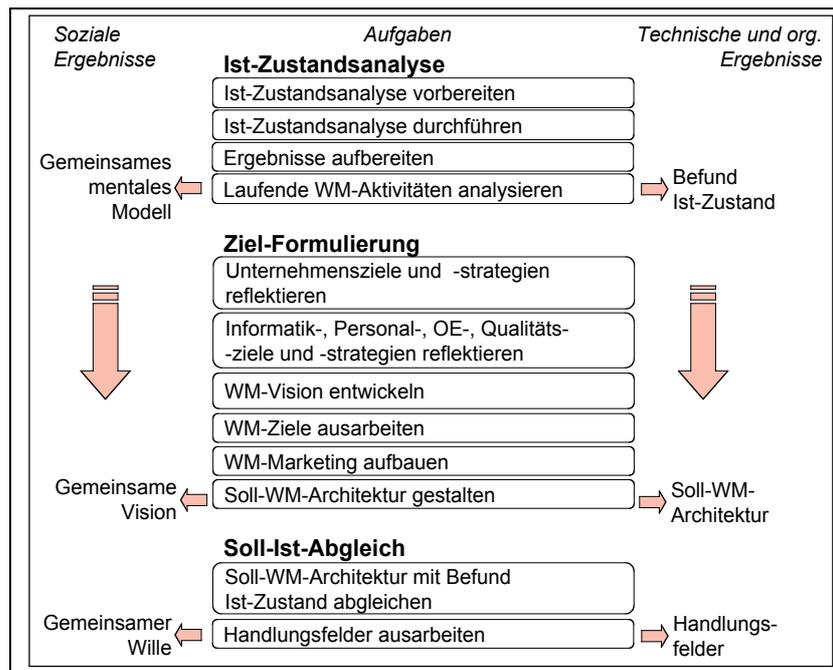


Abbildung 3: Aufgaben und Ergebnisse der Phase Start-Up

Ist-Zustandsanalyse

Zweck der Ist-Zustandsanalyse ist die Ausprägungen der Gestaltungselemente des Wissensmanagements im Unternehmen zu erfassen, zu bewerten und in einem Befund zu dokumentieren. Die Gestaltungselemente sind Werte, Normen und Verhalten, Führungssysteme und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, Wissensmanagement-Organisation, Prozess-Organisation sowie die IT-Infrastruktur.

Durch die Aktivitäten zur Ist-Zustandsanalyse erfolgt Information über Wissensmanagement und Wissensdiffusion auf breiter Basis. Dadurch entwickelt sich ein gemeinsames mentales Modell, das die in Check-In von den Teammitgliedern erarbeitete Definition von Wissen und Wissensmanagement sowie ein gemeinsames Verständnis der laufenden Wissensmanagement-Aktivitäten enthält.

Ziel-Formulierung

Der Zweck dieser Aufgabe ist es, in Abstimmung mit den Unternehmenszielen und -strategien eine Wissensmanagement-Vision zu entwickeln. Die Informatik-, Personal-, Organisationsentwicklungs-, Qualitätsziele und -strategien sowie das Leistungspotential von Wissensmanagement stecken den Rahmen für die Entwicklung ab. Die Ergebnisse dieser Phase sind eine gemeinsame Wissensmanagement-Vision und eine mit allen wesentlichen Teilstrategien abgestimmte Soll-Wissensmanagement-Architektur.

Soll-Ist-Abgleich

Zweck dieser Aufgabe ist es, durch den Abgleich der Soll-Wissensmanagement-Architektur mit dem Befund des Ist-Zustandes die Handlungsfelder für die nachfolgenden Tätigkeiten der Phasen Line-Up und Take-Off festzulegen. Die Handlungsfelder umfassen die Lücken zwischen dem Soll-Zustand (bestimmt durch die Soll-Wissensmanagement-Architektur) und dem Ist-Zustand. Sie werden im Projektauftrag für die Phase Line-Up als gemeinsamer Wille der Entscheidungsträger und der Teammitglieder festgeschrieben und in Form von Handlungsfeldern ausformuliert.

Start-Up - Point of Clearance

Am PoC der Phase Start-Up erfolgt die Zustimmung zu den ausgearbeiteten Handlungsfeldern. Die Abnahme sichert die weitere Unterstützung des Einführungsprozesses durch die Entscheidungsträger.

Erfolgt an dieser Stelle die Freigabe der Phase Line-Up, wurden folgende Ergebnisse erreicht:

- Die Wissensmanagement-Aktivitäten sind langfristig und unternehmensweit geplant. Es liegt ein Gesamtkonzept vor.
- Handlungsfelder, die die Vorgabe für die nachfolgenden Aufgaben bilden, sind festgelegt.
- Es besteht ein gemeinsamer Wille von Entscheidungsträgern und Teammitgliedern über die weitere Vorgehensweise.
- Der Arbeitsauftrag für die Durchführung von Line-Up wurde erteilt.

Line-Up

Der Zweck der Phase *Line-Up* ist es, für die Handlungsfelder Projektideen zu entwickeln, zu bewerten und ein Wissensmanagement-Projektportfolio zu erstellen. Dies erfolgt durch Aufteilung des Gesamtkonzepts in Teilschritte. Line-Up ist die zweite Phase der Strategieentwicklung (vgl. Abbildung 1) und stellt die Verbindung zur Strategieumsetzung her. Spätestens zu Beginn von Line-Up ist die Rolle des Beauftragten auf ein Team auszuweiten.

Line-Up beinhaltet die Bearbeitung folgender Fragen:

- *Welche Maßnahmen sollen gesetzt werden?*
- *Wie und in welcher zeitlichen Abfolge erfolgt die Umsetzung?*
- *Welche Ressourcen sind für die Realisierung notwendig?*
- *Wie können die laufenden Aktivitäten/Projekte integriert werden?*

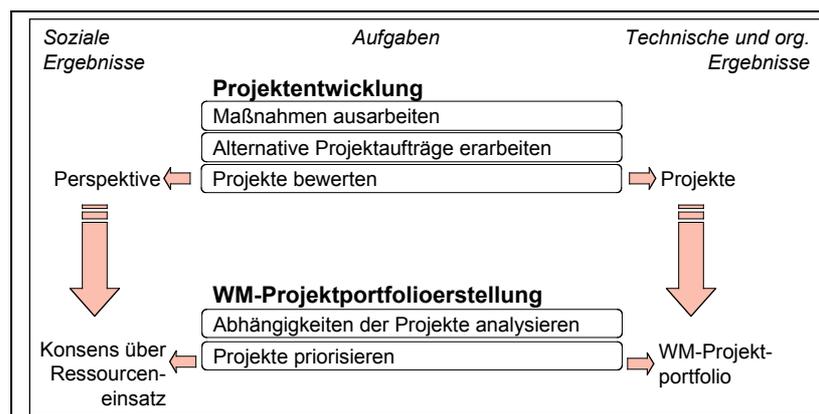


Abbildung 4: Aufgaben und Ergebnisse der Phase Line-Up

Projektentwicklung

Zweck dieser Aufgabe ist es, aus alternativen Projektideen die wirtschaftlichste und wirksamste Umsetzungsart auszuwählen. Ausgehend von den Handlungsfeldern, die als Ergebnis der Phase Start-Up vorliegen, werden Maßnahmen zur Bearbeitung der Handlungsfelder generiert. Organisatorische, finanzielle, personelle und technologische Einflussfaktoren bestimmen die Art und Weise, wie die Maßnahmen in Projekten umgesetzt werden. Für die Bewertung der einzelnen Projekte müssen Schätzungen über Kosten, Zeit und Ressourcen vorgenommen werden, sowie eine Analyse der Machbarkeit, des Risikos und den damit verbundenen Konsequenzen. Kosten-/Nutzenüberlegungen ermöglichen eine transparente und nachvollziehbare Auswahl der Projekte. Machtpolitische Einflussfaktoren werden durch rationale Argumente entschärft. Die Aufteilung des Gesamtkonzeptes in einzelne Projekte führt zu einer Verminderung der Komplexität bzw. des Risikos und ermöglicht eine sukzessive Einführung von Wissensmanagement. Weiters werden im Unternehmen rasch Ergebnisse bei der Umsetzung erzielt. Die daraus gewonnenen Erfahrungen können in den nachfolgenden Projekten berücksichtigt werden.

Wissensmanagement-Projektportfolioerstellung

Das Projektportfolio beinhaltet alle Projekte zur langfristigen und unternehmensweiten Einführung von Wissensmanagement, geordnet nach Abhängigkeiten und Prioritäten. Die vorhandenen Ressourcen, die Relevanz der Zielerreichung und die Risikobereitschaft des Unternehmens führen zur Priorisierung der Projekte. Bei der Priorisierung der Projekte ist zu beachten, dass manche Veränderungen schnell machbar sind, manche aber eine bestimmte Zeit, die von der Sache her nicht beliebig verkürzbar ist, brauchen. Schnell umsetzbare Veränderungen werden aber oft nur im Zusammenspiel mit den langsam greifenden Veränderungen voll wirksam. Beim Entscheidungsprozess können machtpolitische Einflussfaktoren nicht zur Gänze vermieden werden. Die unternehmensweite Abstimmung der Projekte führt jedoch dazu, dass die Entscheidungen den Unternehmenserfolg nicht gefährden.

Line-Up - Point of Clearance

Erfolgt an dieser Stelle die Freigabe der Phase Take-Off, wurden folgende Ergebnisse erreicht:

- Es liegt ein unternehmensweit abgestimmtes Wissensmanagement-Projektportfolio, geordnet nach Abhängigkeiten und Prioritäten, vor.
- Es besteht Konsens über den Ressourceneinsatz.
- Die Projektaufträge für die Umsetzungsprojekte in Take-Off sind erteilt.

Take-Off

In der Phase *Take-Off* werden die Veränderungsmaßnahmen (Umsetzungsprojekte) im Unternehmen umgesetzt. Hier wird wie beim Abheben eines Flugzeuges die meiste „Energie“ (in Form von Ressourcen) benötigt. Je nach Gestaltung des Wissensmanagement-Projektportfolios entsteht eine Menge von Projekten mit unterschiedlichen Projektgegenständen (z.B. Integration von Wissensmanagement-Aufgaben in die Geschäftsprozesse, Wissenskulturprogramm).

Take-Off beinhaltet die Bearbeitung folgender Fragen:

- *Welche Maßnahmen sollen zur Schaffung des organisatorischen Bewusstseins für Wissensmanagement gesetzt werden?*
- *Wie und in welcher zeitlichen Abfolge erfolgt die Abstimmung der Umsetzungsprojekte?*
- *Wie erfolgt die Sicherung der Projektergebnisse?*
- *Wie erfolgt das Marketing für den Gesamtprojektfortschritt?*
- *Wie erfolgt die Implementierung des ganzheitlichen Wissensmanagement-Systems?*

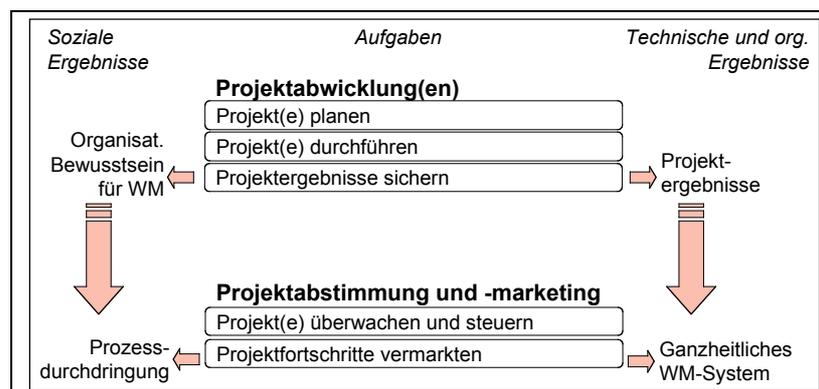


Abbildung 5: Aufgaben und Ergebnisse der Phase Take-Off

Projektabwicklung(en)

Der Zweck dieser Aufgabe ist es, entsprechend den Projektmanagement-Vorgehensweisen des Unternehmens die freigegebenen Projektaufträge abzuwickeln. Üblicherweise umfasst dies die Planung, Abarbeitung der definierten Arbeitspakete sowie die periodische Berichterstattung an die Auftraggeber.

ProjektAbstimmung und -marketing

Zweck dieser Aufgabe ist die kontinuierliche, gegenseitige Abstimmung aller Projekte. Es genügt nicht, jedes Projekt für sich allein zu überwachen. Die gesteckten Ziele in der Soll-Wissensmanagement-Architektur können nur dann erreicht werden, wenn gemachte Erfahrungen und Kurskorrekturen in allen Projekten berücksichtigt werden. Wichtigste Aufgabe der Beauftragten ist in dieser Phase die Steuerung und Abstimmung aller Projekte und Aktivitäten sowie die kontinuierliche Kommunikation der Projektfortschritte an alle Mitarbeiter im Unternehmen, um die organisatorische Bewusstseinsbildung für Wissensmanagement voran zu treiben.

Take-Off - Point of Clearance

Erfolgt an dieser Stelle die Freigabe der Phase Stop-Over, wurden folgende Ergebnisse erreicht:

- Alle Projekte des Wissensmanagement-Projektportfolios sind abgeschlossen und haben ihre Projektziele erreicht.
- Die Projektergebnisse sind von den Projektauftraggebern abgenommen worden.
- Der Wissensmanagement-Prozess ist organisatorisch verankert und die Wissensprozesse sind in den Geschäftsprozessen der Organisation entsprechend der Vision verankert.
- Erste Veränderungen in Richtung eines wissensorientierten Unternehmens sind sichtbar.

Stop-Over

Der Zweck der Phase *Stop-Over* ist es, alle Projekt-Ergebnisse zu sammeln und die Veränderungen gesamtheitlich zu bewerten (neuer Ist-Zustand). Dies erfolgt durch den Einsatz eines geeigneten Bewertungsverfahrens. Es werden Anpassungen an die veränderten Rahmenbedingungen durch Adaptierungen der Vision und der Ziele durchgeführt. Stop-Over ist die einzige Phase der Strategiebewertung (vgl. Abbildung 1) und schafft die Voraussetzungen für den Wieder-Einstieg in Start-Up, um die nächste Stufe im Reifegradmodell zu erreichen.

Es stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- *Wo stehen wir?*
- *Was ist passiert?*
- *Was haben wir gelernt?*
- *(Wie) Geht's weiter?*

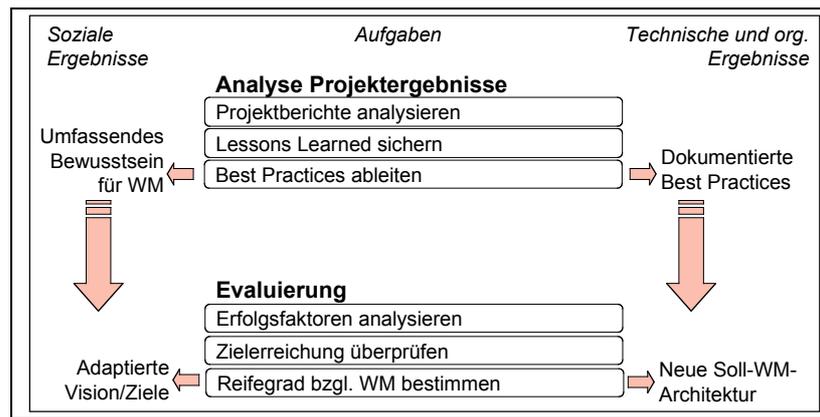


Abbildung 6: Aufgaben und Ergebnisse der Phase Stop-Over

Analyse Projektergebnisse

Der Zweck dieser Aufgabe ist es, die Projektergebnisse einer genauen Analyse zu unterziehen, um die Lessons Learned zu Best Practices im Sinne eines professionellen Wissensmanagements verdichten zu können.

Evaluierung

Der Zweck dieser Aufgabe ist es, die aggregierten Projektergebnisse in Bezug auf den Zielerreichungsgrad zu evaluieren, um die neue Soll-Wissensmanagement-Architektur als Input für die nachfolgende zweite Start-Up-Phase zu erhalten.

Vom Charterflug zum Linienverkehr

Wirklich erfolgreiches Wissensmanagement in einem Unternehmen bedeutet, dass die Wissensmanagement-Aktivitäten nicht als einmaliger bzw. sporadischer Charterflug oder als saisonales Charterflugprogramm betrieben werden, sondern dass der Übergang zum dauerhaften Linienflugverkehr – mit laufend steigenden Passagierzahlen – geschafft wurde. Dies wird dann der Fall sein, wenn – neben all dem bisher Gesagtem – die folgenden Punkte besondere Beachtung erfahren.

Es ist Aufgabe der *strategischen Unternehmensführung*, für „Erfolgspotentiale“ zu sorgen. Das Top-Management eines Flugunternehmens muss beispielsweise das Erfolgspotential neuer Linien erkennen. Für die Einführung von Wissensmanagement heißt es, dass die Unterstützung des Top-Management zu jedem Zeitpunkt gegeben sein muss. Die konsequente Entwicklung des „sozialen Reifegrades“ stellt dies sicher.

Die Schaffung dieser Erfolgspotentiale braucht eine mehr oder weniger lange Zeit, die von der Sache her **nicht beliebig** verkürzt werden kann. Neue Fluglinien müssen zunächst eine Zeit lang betrieben werden, um wirklich von den Passagieren angenommen zu werden. Für die Einführung von Wissensmanagement bedeutet das mit realistischen Erwartungen an das Thema heranzugehen, und vor allem bei Maßnahmen, die eine Verhaltensänderung des Einzelnen verlangen oder die Veränderung der Unternehmenskultur betreffen, diese langen Zeiträume einzuplanen.

Es ist Aufgabe der für den Wissensmanagement-Einführungsprozess Verantwortlichen sicher zu stellen, dass jeder einzelne betroffene Mitarbeiter den Nutzen der gesetzten Maßnahmen für das Unternehmen und für sich selbst erkennt – so wie der Nutzen neuer Fluglinien entsprechend kommuniziert und erkannt werden muss. Für die Einführung von Wissensmanagement heißt das, dass auch Quick-Wins erzielt werden müssen und dass die Mitarbeiter nicht durch zusätzliche Aufgaben belastet werden dürfen.

Trotz aller Sicherheitsvorkehrungen kann die Einführung von Wissensmanagement manchmal auch von schlechtem oder gar stürmischem Wetter begleitet sein: Eine (gesteuerte) Not-Landung ist keine Schande. Sie zeugt vom Verantwortungsbewusstsein der Crew und ist allemal einer Bruch-Landung vorzuziehen!

Zukunftsaussichten

In den letzten fünf Jahren hat sich das Verständnis der Autorinnen, was Wissensmanagement ist oder sein soll, dahin gehend verfestigt, dass sich der „breite“ Ansatz, den wir der K2BE[®]-Roadmap zu Grunde legten, als richtig erweist. Die Performance der Wissensarbeit(er) zu erhöhen wird in den nächsten Jahren die zentrale Management-Aufgabe sein (nach Drucker). Die K2BE[®]-Roadmap kann für sämtliche Interventionen zur Verbesserung der Performance der Wissensarbeit(er) eine wertvolle Orientierung bieten und Hilfestellung geben. Die Autoren arbeiten zur Zeit an einem Referenzmodell für Wissensarbeit als Hilfestellung zur Entwicklung der „Soll-WM-Architektur“ sowie an der Weiterentwicklung der Methoden zur Evaluierung der Performance der Wissensarbeit(er). Die Erfahrungen aus den laufenden Anwendungen in Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen werden sukzessive in die K2BE[®]-Roadmap eingearbeitet. Die K2BE[®]-Roadmap hat aber bereits einen sehr hohen Reifegrad erreicht. So zeigt die Erfahrung, dass nur geringfügige Adaptierungen in der nächsten Zeit zu erwarten sind.

In diesem Sinne: Starten Sie durch in Richtung einer wissensorientierten Unternehmensführung mit Hilfe der K2BE[®]-Roadmap, wenn Sie Ihre Wettbewerbsvorteile konsequent ausbauen wollen.

Referenzen

Katz Chr.; Koller A. (2006): Integrierte Führungssysteme weisen den Weg. In: wissensmanagement 4/06, S. 28 – 30.

Mittlmann A. (2000): Innovations- und Wissensmanagement in der VOEST-ALPINE Stahl Linz GmbH. In: Symposium Proceedings: Erfolgreich in die Wissensgesellschaft, Profactor, Steyr 2000, S. 64-81.

Mittlmann A.; Häntschel, I. (2002): Ready for Take-Off - Wissensmanagement einführen mit der K2BE-Roadmap. In: wissensmanagement online, Ausgabe Juli/August 2002.