

# **Wissensmanagement als Frage der Kultur – über ein Instrument zur Etablierung von Sharing Cultures**

Udo Bergmann, Markus Bick, Thomas Hanke

Der sorgfältige Umgang mit dem vorhandenen Wissen einer Organisation und die konsequente Schöpfung neuen Wissens sind Schlüsselfaktoren für deren erfolgreiche Weiterentwicklung. Insbesondere im Bereich der Dienstleistungen wird Wissen in einem sich schnell verändernden, oft internationalen Gefüge aus Kunden und Wettbewerbern zunehmend überlebenswichtig. Daher haben viele Unternehmen in den letzten Jahren zum Teil erheblich in Wissensmanagement investiert. Vielfach waren diese Investitionen stark geleitet durch neue Möglichkeiten und Trends im Bereich der Informationstechnologie (IT) [Adel<sup>+</sup>02]. Doch Wissensmanagement ist eine Herausforderung, die man nicht durch die 'einfache' Einführung von IT-System meistern kann. Diesen Schluss haben viele Unternehmen ziehen müssen, als sie feststellten, dass die eingeführten IT-Systeme zum Wissensmanagement nur selten einen Nutzen abwarfen und in vielen Fällen noch nicht einmal von den Mitarbeitern genutzt wurden [Adel<sup>+</sup>02; Bick<sup>+</sup>03a]. Es begann eine umfassende Suche nach Ursachen und nach den 'Barrieren' des Wissensmanagements. Dabei kristallisierte sich die Erkenntnis heraus, dass ganzheitliche Ansätze benötigt werden, die die Organisation und die Kommunikation und Kultur innerhalb einer Organisation zentral berücksichtigen [Albr93; Bull<sup>+</sup>98]. Eine solche kulturorientierte Herangehensweise, die explizit eine ganzheitliche Betrachtung anstrebt und sich an den Barrieren des Wissensmanagements orientiert, ist der ESCiO-Ansatz<sup>1</sup> zum Wissensmanagement, welcher in diesem Artikel vorgestellt werden soll.

## **Innovation, Wissen, Kultur**

Innovationsstärke ist heutzutage weniger ein Alleinstellungsmerkmal als vielmehr ein Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Dabei müssen die Unternehmen, insbesondere Unternehmen der Dienstleistungsbranche, nicht nur Ihre Produkte, ihre Vertriebswege und ihre Produktionsweise durch ständige Innovationen optimieren, sondern auch beständig ein Auge auf ihre eigene Struktur, die Gesamtheit ihrer Prozesse haben. Um die Innovationsfähigkeit gewährleisten zu können, ist in allen genannten Bereichen ein hohes Maß an Wissen erforderlich: Wissen über die eigenen Produkte, Wissen über den Markt und die Konkurrenz, Wissen über die Kunden, über bewährte und neue Vertriebswege, Wissen über Chancen und Probleme in der Produktion und Wissen über die betriebsinternen Prozesse, deren Schwachstellen und deren Vorzüge. Innovation und Wissen hängen eng zusammen, denn nur wer das Wissen über den aktuellen Status Quo auf der einen Seite und das Potential von Veränderungen auf der an-

<sup>1</sup>

Das Projekt ESCiO (Einführung von Sharing Cultures in Organisationen) im Fachgebiet Wirtschaftsinformatik der Produktionsunternehmen an der Universität Duisburg-Essen (Campus Essen) ist ein Förderprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF): Wissensintensive Dienstleistungen, Förderkennzeichen 01HW0167. Weitere Informationen unter <http://www.escio.uni-essen.de>.

deren Seite hat, kann gezielt und erfolgreich Innovationen herbeiführen. Doch ist Innovation nicht nur auf ein hohes Maß an Wissen angewiesen, sie schafft auch ständig neues Wissen, das in der Organisation geteilt und verteilt werden muss, das memoriert und angewendet werden muss und das schließlich auch hinterfragt und weiterentwickelt werden muss. Grundlegend dafür ist eine offene und intensive Kommunikation, die einen effizienten Transfer lernintensiver Prozesse und damit auch die Innovationsgeschwindigkeit des Unternehmens steigert [Walz<sup>+</sup>95]. All diese Prozesse erfordern ein ganzheitliches Wissensmanagement.

Doch was genau versteht man unter Wissensmanagement? Wissensmanagement ist nicht, wie der Name nahe legt und wie vielfach fälschlicher Weise angenommen wird, das Management von Wissen. Als ein kontextbezogener Umgang mit Informationen, der Menschen in ihrem Handeln leitet, ist Wissen ein Gut, das man erwerben und teilen kann, aber nicht 'managen'. Managen lassen sich lediglich die kommunikativen Vorgänge des Schaffens von Wissen, dessen Erwerb, dessen Teilung und Verteilung [Adel<sup>+</sup>02]. In diesem Sinne ist Wissensmanagement zu verstehen als eine Tätigkeit, die Strukturen und Prozesse so verändert, dass das Wissen in der Organisation ideal verteilt ist. Der Umgang mit Wissen ist ein kommunikativer Prozess und Wissensmanagement steuert eine Vielzahl von solchen komplexen kommunikativen Prozessen.

Die Voraussetzung dafür, das Fundament des Wissensmanagements könnte man sagen, ist eine geeignete Unternehmenskultur. Doch der Weg von einer Misstrauenskultur zu einer kooperativen Vertrauenskultur ist weit [Reiss<sup>+</sup>94]. Da Wissensmanagement im Wesentlichen auf Kommunikation beruht, muss eine reibungslose Kommunikation in all den Prozessen gewährleistet sein, die mit Wissensarbeit verbunden sind. Doch wie kann solch eine reibungslose Kommunikation erreicht werden? Die grundlegende Basis hierfür ist es, sicherzustellen, dass jeweils alle Kommunikationspartner 'an einem Strang' ziehen. Es muss klar sein, worauf die Kommunikation hinauslaufen soll, in welchem Kontext sie angesiedelt ist, unter welchen Voraussetzungen sie geschieht und welche Folgen sie nach sich zieht. Dies ist nur möglich vor dem Hintergrund einer gemeinsam geteilten Erfahrungswelt [Prob<sup>+</sup>98]. Dieser kollektive Bezugsrahmen ist gewissermaßen die Menge der geteilten Erfahrungen aller Beteiligten in einer Organisation und konkretisiert sich beispielsweise in der Art des Umgangs miteinander, den übergeordneten Zielen, die man im betrieblichen Alltag verfolgt, einem geteilten Vorrat an Selbstverständlichkeiten und Erwartungen. All dies sind Facetten der Unternehmenskultur, die damit zur Grundlage des Wissensmanagements wird. Am besten lässt sich die Unternehmenskultur als ein System von gemeinsam geteilten Werten und Normen fassen. Sie betrifft sämtliche Ebenen des Handelns in einem Unternehmen. Sowohl auf der Ebene der Vision und Strategie, als auch bei der Gestaltung der Kernprozesse spielen die Werte und Normen eine wichtige Rolle. Doch vor allem in kommunikativen und kreativen Arbeitsschritten, die formal nur schwer geregelt werden können, sind die Werte und Normen der Mitarbeiter eine wesentliche Steuerungsgröße.

## **ESCiO Zielsetzung**

Die Zielsetzung des ESCiO-Projekts setzt auf diesen Erkenntnissen über Innovation, Wissen und Kultur auf. Kurz formuliert ist es das Ziel des Projekts, in einer Organisation – als (Wissens-)Gemeinschaft – über technische wie soziale Infrastrukturen kommunikative Prozesse in

Gang zu setzen, um Wissen zu vernetzen und nachhaltig die Schaffung eines kollektiven Wissensnetzwerks und einer (Organisations-)Kultur des Wissenteilens zu etablieren [Adel<sup>+</sup>02; Bick<sup>+</sup>03b].

Die Abkürzung 'ESCiO' steht dabei für 'Einführung von Sharing Cultures in Organisationen'. Unter einer Kultur des Wissensteilens (einer 'Sharing Culture') wird dabei eine Unternehmenskultur verstanden, in der die Normen und Werte der Organisation einen (für die jeweilige Organisation) idealen Umgang mit Wissen erlauben. Verfolgt wird also ein Ansatz der Kulturveränderung um ein erfolgreiches Wissensmanagement zu etablieren. Hierzu sind zwei Aspekte zu berücksichtigen: Zum einen erfordert eine Sharing Culture Normen, die eine sinnvolle Wissenskommunikation gewährleisten. Als Teil dieser Normen können Werkzeuge und Prozesse der Wissensarbeit angesehen werden. Das ESCiO-Tool dient als ein Bestandteil des Projekts dazu, diese Werkzeuge und deren Einführung transparent zu machen und zu unterstützen. Ein anderer Aspekt der Sharing Culture sind die geteilten Werte der Mitarbeiter. Diese werden insbesondere durch die ESCiO-Analysemethodik berücksichtigt, die zusätzlich aber auch die kulturellen Normen in Form von Kommunikationsprozessen und der Organisationsstruktur abdeckt.

## ESCiO-Tool

Aus den bisherigen Ausführungen ist bereits deutlich geworden, dass es sich beim ESCiO-Tool nicht um ein IT-Tool zum Wissensmanagement handelt, wie man sie normalerweise vorfindet. Es geht weder darum Informationen ('Wissen') abzulegen um diese zu archivieren oder durchsuchbar zu machen. Auch geht es nicht darum einzelne wissensintensive Kommunikationsprozesse zu unterstützen. Das ESCiO-Tool (Abbildung 1) ist vielmehr ein Instrument, um die Einführung von Wissensmanagement in einer Organisation zu planen und zu unterstützen und im Weiteren den sinnvollen Gebrauch der unzähligen, verschiedenartigen Wissensmanagement-Instrumente, mit denen die Normen einer Sharing Culture gelebt werden, zu koordinieren [Bick04].

Ausgehend von den Gestaltungsdimensionen eines ganzheitlichen Wissensmanagements – Mensch, Organisation, Technik – ist im ESCiO-Tool die Gesamtheit aller Wissensmanagement-Instrumente, sowohl der Informations- und Kommunikations-Technologie (*Tool-Box*) als auch der Personal- und Organisationsentwicklung (*PE/OE-Box*), abgebildet. Zudem ist ein Bereich von Fallbeispielen (*Case-Box*) zum Thema Wissensmanagement verankert, wobei die Fallbeispiele inhaltlich mit den Instrumenten verknüpft sind. Somit können, aus den Fallbeispielen heraus, erwähnte Instrumente mit den anderen Bereichen verknüpft, und dort – bei Bedarf – weiter vertieft werden. Dementsprechend hilft das ESCiO-Tool drei zentralen Fragen innerhalb von Wissensmanagement-Einführungsprojekten zu beantworten:

- Was ist Wissensmanagement? (Wissensmanagement-Manager)
- Wie soll das Wissensmanagement-Projekt gestaltet werden? (Projekt-Manager)
- Wie lässt sich Wissensmanagement etablieren? (Kommunikations-Manager)

Der *Wissensmanagement-Manager* bietet die Möglichkeit das komplexe Themenfeld Wissensmanagement eigenständig zu erarbeiten. Innerhalb des *Projekt-Managers* können Konzepte für ein organisationsindividuelles Wissensmanagement erarbeitet werden. Mit Hilfe des

*Kommunikations-Managers* sollen alle Beteiligten laufend über wichtigen Projekt-Ereignisse unterrichten werden, dabei wird gleichzeitig ein Feedback ermöglicht.

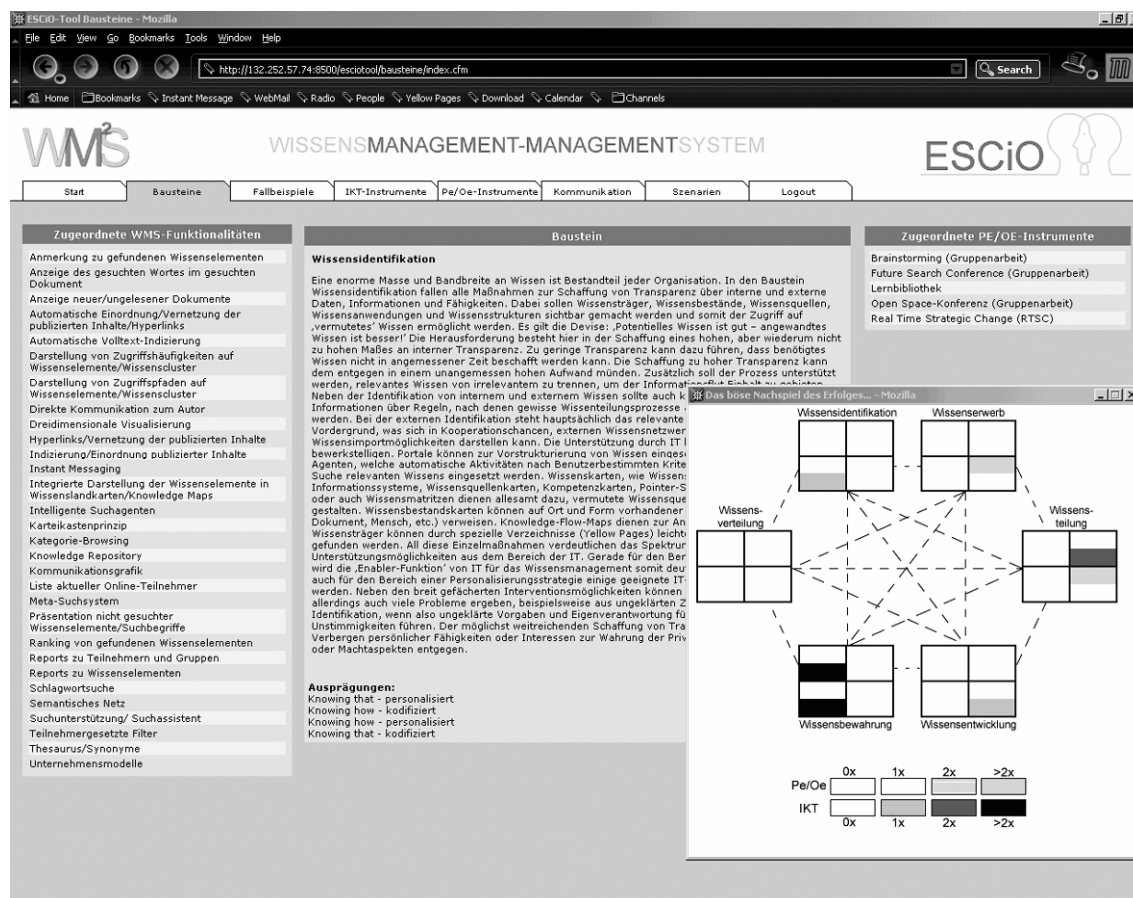


Abbildung 1: ESCiO-Tool

Eine zentrale Rolle spielt dabei, als verbindendes Glied, die *Baustein-Map* (Abbildung 2). Ziel ist es, die Schwerpunkte der Unterstützung einzelner Wissensmanagement-Instrumente anhand einer Grafik darstellen zu können. Das Konzept der Baustein-Map orientiert sich an der leicht überschaubaren Darstellung des gesamten operativen Betätigungsfeldes durch die Abbildung der Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al [Prob<sup>+</sup>99]. Dabei wird das Bausteinmodell um einen Analyserahmen erweitert, der verschiedene Sichtweisen auf *Wissen* möglichst weitgehend mit einbezieht. Eine dem Gedanken des ganzheitlichen Wissensmanagements folgende, sinnvoll erscheinende Klassifikation folgt der Unterscheidung von Wissensmanagement-Ansätzen in *Kodifizierung* und *Personalisierung* (vgl. [Hans<sup>+</sup>99]). Innerhalb der *Personalisierungsstrategie* wird vor allem die Entwicklung von Beziehungssystemen und Kommunikationsstrukturen fokussiert. Die technologische Unterstützung tritt in den Hintergrund, kann aber dennoch eintreten, beispielsweise in Form einer Expertensuchefunktion. Bei der *Kodifizierungsstrategie* hingegen steht der Aufbau und Betrieb technologischer Infrastrukturen im Vordergrund, um auf dokumentiertes Wissen zugreifen zu können. Wissen soll systematisch erfasst und in einem IT-basierten Wissensmanagementsystem abgelegt werden. Die zweite Dimension zielt auf die Art des betrachteten Wissens ab, dabei wird in Anlehnung an

Ryle [Ryle49] zwischen *knowing that* und *knowing how* unterschieden. Der Begriff *knowing that* zielt vor allem auf Faktenwissen ab, drückt also das 'wissen das' aus, wohingegen *knowing how* den höheren Komplexitätsgrad aufweist. Hierbei geht es mehr um prozedurales Wissen, also das 'wissen wie'.

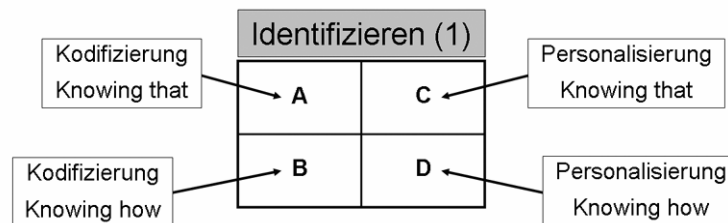


Abbildung 2: Konzept der Baustein-Map

## ESCiO-Analyse

Die Analysemethodik steht im Rahmen eines ganzheitlichen Controllings wissensintensiver Prozesse und Strukturen. Dabei berücksichtigt diese ebenfalls die drei Kernbereiche des Wissensmanagements – Mensch, Organisation und Technik – und unterstützt dadurch das Management in seiner Aufgabe, eine Kultur des Wissenteilens in Organisationen ganzheitlich einzuführen. Entscheidend dafür ist, wissensintensive Prozesse und Strukturen einem ganzheitlichen Controlling zu unterziehen und dadurch Maßnahmen einzuleiten und zu evaluieren. Dadurch können technische wie soziale Infrastrukturen kommunikativer Prozesse entlang der Geschäftsprozesse in Gang gesetzt und nachhaltig etabliert werden.

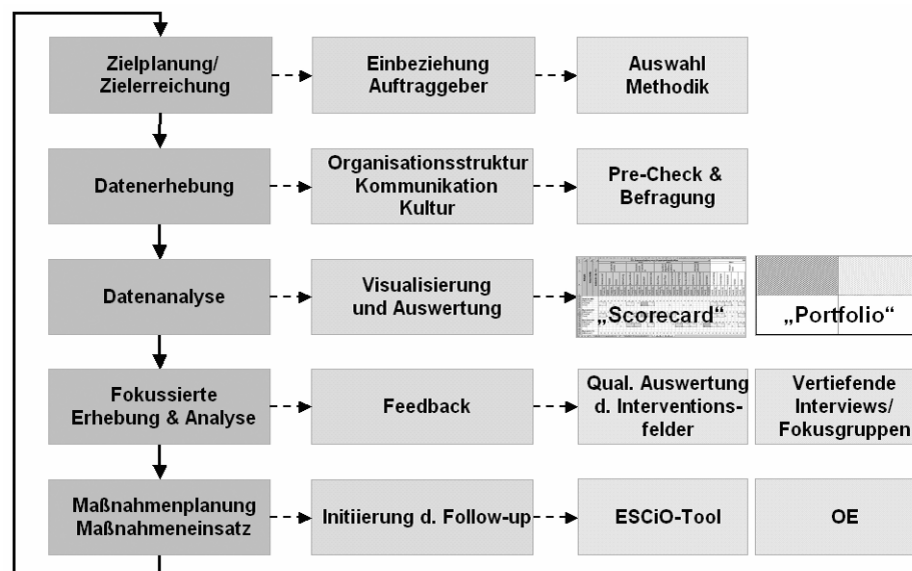


Abbildung 3: Controlling Framework

Grundlegend für das Controlling ist die Ermittlung des Status quo der strukturellen, kommunikativen und kulturellen Rahmenbedingungen der Organisation. Die dafür entwickelte Analy-

semethodik bildet das fehlende 'Puzzlestück' zu einer individuell angepassten Vorgehensweise, man könnte sagen, sie sorgt für den organisationsspezifischen 'Maßanzug' einer Sharing Culture [Hank<sup>+</sup>01; Hank<sup>+</sup>03]. Dies wird gewährleistet durch die Berücksichtigung von drei verschiedenen Untersuchungsbereichen: der *Organisationsstruktur* und *Kommunikationsprozesse* im Sinne gelebter Normen und der *Unternehmenskultur* im Sinne der gelebten Werte.

Die Datenerhebung ist in einen Pre-Check und eine Befragung aufgeteilt, wobei der Anteil der Datenerhebung zwischen den einzelnen Untersuchungsbereichen variiert. Die Methodik ist so angelegt, dass aus den drei Untersuchungsbereichen Organisationsstruktur, Kommunikation und Kultur zunächst allgemeine Merkmale über den Pre-Check abgefragt werden (Analyse von Organigramm, Leitbild u.ä.). Der Schwerpunkt der Analyse liegt auf einer sich daran anschließenden und auf die Organisation angepassten Befragung bestimmter Personengruppen (z.B. nach Status: Top-Management, Führungskräfte, Mitarbeiter) in den einzelnen Bereichen der Organisation (Units: Geschäftsbereiche, Abteilungen usw.).

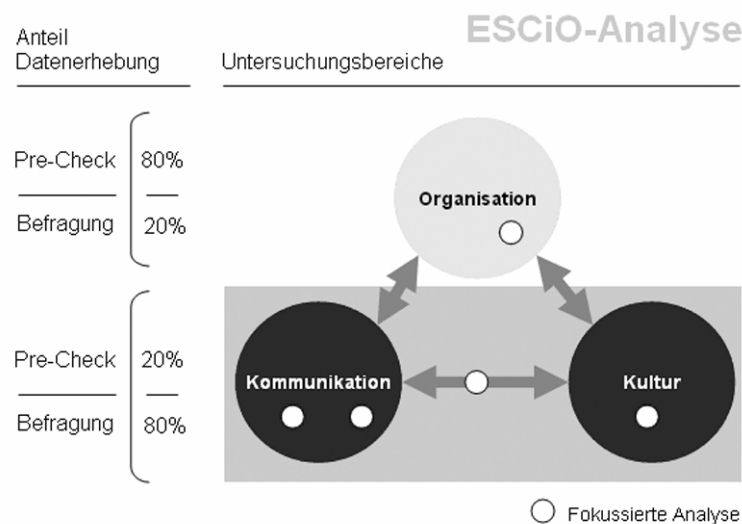


Abbildung 4: Analyse der Organisationsstruktur, Kommunikation und Kultur

In der Analyse können unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden. Für den Bereich des Wissensmanagements stellen wir im vorliegenden Fall die Betrachtung der Kommunikation in den Vordergrund. Unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen mit den beiden anderen Untersuchungsbereichen (strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen) können anhand von Indikatoren Kommunikationswege erhoben und analysiert werden. Die Auswertung der erhobenen Daten zielt darauf ab, den Status quo der kommunikativen und kulturellen Performance zu erfassen, dabei Defizite aufzudecken und in einem nachgelagerten Schritt Verbesserungsmaßnahmen auf die strukturelle Situation und die strategischen Ziele anzupassen. Eine solch umfangreiche Feststellung der Interventionsbedarfe ist grundlegend für ein entsprechendes Maßnahmencontrolling. Aufgrund der vielschichtigen Analyse ist es nicht nur möglich, einzelne Strukturen zu identifizieren, sondern auch darauf aufsetzende Prozesse näher zu beleuchten. Best Practices und Interventionsbedarfe können über ein Portfolio und eine Scorecard dargestellt und über eine fokussierte Analyse in einzelnen 'Brennpunkten' verdichtet werden.

## Praxis & Beratung

Eine Hauptzielsetzung des ESCiO-Projekts ist es, praxisgerechte und verwertbare Forschung zu betreiben. Daher ist das Konzept bereits so ausgelegt, dass die Ergebnisse des Projekts möglichst nahtlos in der Praxis Verwendung finden können. Das ESCiO-Tool stellt mit seinen Modulen eine Plattform dar, mit deren Hilfe in der Praxis Wissensmanagement-Einführungen konzipiert, geplant und in der Projektkommunikation unterstützt werden können. Wissensmanagement-Neulinge können sich mit Hilfe der Case-Box und der Instrumentenbibliotheken eine erste Orientierung verschaffen und die Werkzeuge zum Ausprobieren kombinieren. Die Baustein-Map gibt dann bereits einen ersten Einblick in die Wissensprozesse, die mit Hilfe der gewählten Werkzeuge unterstützt werden.



Abbildung 5: Überblick ESCiO

Für ein zielführendes, strukturiertes Vorgehen ist es jedoch unerlässlich, das ESCiO-Tool zusammen mit der ESCiO-Analyse einzusetzen. Durch die Analyse erhält man einen fundierten Überblick über die Art der Organisation, die bestehenden Kommunikationsprozesse und die für ein Wissensmanagement ausschlaggebenden kulturellen Faktoren. Insbesondere bei größeren Organisationen gibt die fokussierte Analyse wertvolle Hinweise darauf, wo und wie eine Maßnahmenplanung aussehen sollte. Erst dann sollten die bestehenden Werkzeuge für Wissensarbeit im ESCiO-Tool erfasst werden und mit Hilfe eines weiteren Szenarios eine Maßnahmenplanung auf Basis der Analyseergebnisse durchgeführt werden. All dies kann ein Wissensmanagement-Beauftragter in einem Unternehmen selbst durchführen. Da es sich bei dem ESCiO-Tool und vor allem bei der ESCiO-Analyse um hochkomplexe und anwendungsabhängig sehr variable Instrumente handelt, ist es in vielen Fällen angebracht eine zusätzliche Beratung in Anspruch zu nehmen. Ein erfahrener Wissensmanagement-Berater kann helfen, die ESCiO-Analyse auf die Gegebenheiten des Unternehmens anzupassen, die Befragung durchzuführen, die Ergebnisse zu visualisieren und letztlich vor allem die richtigen Schlüsse aus den Ergebnissen zu ziehen.

Einen großen Teil seines Nutzens entfaltet das ESCiO-Konzept allerdings erst später, nämlich nach der ersten Messung und Einführung verschiedener Maßnahmen. Erst in dieser späteren Phase kann durch eine erneute Analyse ermittelt werden, ob und wie die Maßnahmen gewirkt haben. Anhand einer Scorecard oder einer Portfolio-Darstellung kann die Entwicklung wichtiger kultureller Determinanten über einen längeren Zeitraum abgelesen und mit Hilfe des ESCiO-Tools in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Dieser Steuerungskreis aus Messen und Verändern der Maßnahmen macht die ESCiO-Werkzeuge zu langfristigen Begleitern bei der Etablierung und Weiterentwicklung einer 'Sharing Culture'.

## Quellenverzeichnis

- [Adel<sup>+</sup>02]     Adelsberger, H. H.; Bick, M.; Hanke, T.: Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissensteilens in Organisationen. In: Engelen, M.; Homann, J. (Hrsg.) Virtuelle Organisationen und Neue Medien. Joseph Eul: Lohmar, 2002, S. 529–552.
- [Albr93]     Albrecht, F.: Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen: inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen. Peter Lang, Frankfurt 1993.
- [Bick<sup>+</sup>03a]     Bick, M.; Hanke, T.; Adelsberger, H. H.: Prozessorientierte Analyse der Barrieren der Wissens(ver)teilung. Industrie Management 3, 2003: S. 37–40.
- [Bick<sup>+</sup>03b]     Bick, M.; Schubring, O.; Adelsberger H. H.: ESCiO-Tool: Konzept und Werkzeug zur Einführung von Sharing Cultures in Organisationen. In: Luczak, H. (Hrsg.) Kooperation und Arbeit in vernetzten Welten. Ergonomia-Verlag: Stuttgart, 2003, S. 251–255.
- [Bick04]     Bick, M.: Etablierung von Wissensmanagement in Organisationen. In: Chamoini, P.; Deiters, W.; Gronau, N.; et al. (Hrsg.): Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2004, Band 2, Seiten 381-394, Berlin. infix.
- [Bull<sup>+</sup>98]     Bullinger, H.-J.; Wörner, K.; Prieto, J.: Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, H.-D. (Hrsg.) Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen. Springer: Berlin, 1998, S. 21–39.
- [Hank<sup>+</sup>01]     Hanke, T.; Mettler-v.Meibom, B: Durch Kommunikation zur lernenden Organisation. In: Abromeit, Heidrun (Herausgeber): Politik, Medien, Technik. Festschrift für Heribert Schatz, Seiten 458-478. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2001.
- [Hank<sup>+</sup>03]     Hanke, T.; Stallkamp, M.; Adelsberger, H.H.: Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Unterstützung kommunikativer und kooperativer Prozesse und Strukturen in Wissensgemeinschaften. In: Uhr, Wolfgang, Wer-



ner Esswein und Eric Schoop (Herausgeber): Wirtschaftsinformatik 2003, Band 2, Seiten 681-697, Heidelberg, 2003. Physica.

- [Hans<sup>+</sup>99] Hansen, M. T.; Nohria, N.; Tierney, T.: What's Your Strategy for Managing Knowledge? In: Harvard Business Review, Vol. 77, No. 3-4, 1999, S. 106-116.
- [Prob<sup>+</sup>98] Probst, G.; Büchel, B: Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden; 1998
- [Prob<sup>+</sup>99] Probst, G.; Raub, St.; Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1999.
- [Reiss<sup>+</sup>94] Reiss, M.; Zeyer, U.: Transitionsstrategien im Management des Wandels. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/1994, S. 36-44
- [Ryle49] Ryle, G.: The Concept of Mind. London et al., 1949.
- [Walz<sup>+</sup>95] Walz, H.; Bertels, T.: Das intelligente Unternehmen: schneller lernen als der Wettbewerb, Landsberg am Lech, 1995