

Wie ein erfolgreich abgeschlossenes Wissensmanagement - Projekt schließlich doch noch scheitern kann!

Von Heinrich Steinberger

Heinrich Steinberger hat die Entwicklung der Informatik seit der Blütezeit der Lochkarten miterlebt und verschiedene Rollen bekleidet. Stationen waren: Lochkartensortierer, Programmierer, Organisator, Projektleiter, Abteilungsleiter, manchmal sehr nah am Anwender, dann wieder für die Infrastruktur verantwortlich. Und immer bemüht, die Kommunikation zur Umwelt aktiv zu gestalten.

Ausgangssituation:

Ich arbeite mit mehreren 100 Kolleginnen und Kollegen in einem Unternehmen der IT-Branche. Wir haben ein Intranet, freien Zugang zum Internet und ausreichend Platz auf dem Fileserver. Die Ablagesysteme sind offen ausgelegt. Jeder kann Informationen für alle verfügbar anbieten. Ich habe einmal im Verlauf einer Wissensmanagement Diskussion behauptet, jede nicht bewusst geschützte Information auch zu finden. Ich habe aber nicht dazu gesagt, wie lange ich dafür durchschnittlich brauche!

Erhebung:

Anfang 2001 ergab sich im Rahmen der Unterstützung einer Diplomarbeit die Gelegenheit, das Suchverhalten im Unternehmen gewissenhaft zu untersuchen. Eine Umfrage unter 120 Personen im Haus brachte als Ergebnis,

- dass 60% der Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, auf erforderliche elektronische Daten zuzugreifen;
- dass 75% der Mitarbeiter einen bedeutenden Nutzen an einem Wissensmanagementsystem für die tägliche Arbeit haben könnten;

- dass arbeitsrelevante Informationen zu 80% aus dem eigenen Haus kommen, die von einem Wissensmanagementsystem verwaltet werden könnten.

Eine Beobachtung an 12 Personen durch eine Woche hindurch brachte zusätzlich als Ergebnis, dass die Mitarbeiter 21 Minuten pro Tag nach Informationen suchen.

Rol:

Wir ließen uns nun von einigen Lieferanten ihre Lösungen vorstellen. Die Lizenzkosten und vor allem der eigene Aufwand, unsere heterogene Datenlandschaft in ein System zu bringen, beendete rasch diesen Lösungsansatz. Es war kein vernünftiger Return of Invest darstellbar. Eine Produktivitätssteigerung durch schnelleres Finden gesuchter Informationen bzw. Auffinden besserer Informationen ist nicht genau nachweisbar.

Nachdem der Traum von der großen allumfassenden Lösung - Wissen des Unternehmens auf Knopfdruck finden - ausgeträumt war, redimensionierten wir unsere Wünsche.

Realismus:

Wir setzten ein Projekt mit 4 konkreten Zielen auf:

1.) „Schaffung eines Kompetenzzentrums zum Thema Wissensmanagement“

- Wir wollten keine Stabsstelle mit x Mitarbeitern einrichten, sondern „bloß“ das Bewusstsein bei möglichst vielen Mitarbeitern und dem Management schaffen, dass es zu diesem Thema im Haus kompetente Ansprechpersonen gibt.

2.) „Eine Machbarkeitsstudie mit dem Ziel, im Unternehmen nur mehr ein offizielles Glossar zu haben“

- In der Realität hat fast jede Abteilung, jedes Projekt und zumindest jeder Mitarbeiter mit mehr als einem Jahr Firmenzugehörigkeit sein eigenes Glossar.

3.) „Eine Untersuchung, welches Informationsbedürfnis Projektleiter konkret haben und durch welche Maßnahmen ihnen geholfen werden kann“

- Also nicht die „eierlegende Wollmilchsau“, welche alle Informationen auf Knopfdruck bereit hält, sondern finanzierbare Ansätze.

4.) „eine konkrete Software-Lösung“

- Wir nennen es Expertnet. Es sollte eine vollständige Liste mit verfügbarem Expertenwissen und verantwortlichen Personen entstehen. Im Projekt wurde eine Pilotphase mit 130 Themen und 80 Personen geplant.

Projekterfolg:

Nach einer Projektlaufzeit von 8 Monaten lagen die geplanten Ergebnisse punktgenau vor. Die Konzepte beinhalteten Kosten/Nutzen-Analysen, die von allen Fachleuten als umsetzbar angesehen wurden. Zu Informationen des Expertnet erfolgten täglich bis zu 40 Zugriffe. Die Akzeptanz bei einer Anwender-Kontrollgruppe war gegeben. Wir konnten das Projekt als „vorbildlich“ abschließen.

Ernüchterung:

Dann kamen die Rückschläge, die schließlich zu einem Scheitern unserer Bemühungen um das Wissensmanagement führten. Das IT-Budget wurde für 2003 um

einen zweistelligen Prozentsatz gekürzt. Unser direkter Linienverantwortlicher verließ das Unternehmen. Alle weiterführenden Wissensmanagement-Aktivitäten verschwanden unter einem dicken roten Strich!

Lessons learned:

Bei der Beschäftigung mit Wissensmanagement haben wir gelernt, dass man sich am Ende eines Projektes hinsetzen, nachdenken und das Gelernte dokumentieren soll. Wir haben einige Merksätze des Wissensmanagement wenig bzw. nicht mit allen Konsequenzen befolgt:

- *Ausrichtung an den strategischen bzw. operativen Zielen des Unternehmens*
- *Enge Anbindung an lebenswichtige Geschäftsprozesse*
- *Sich mit einem direkten Auftrag der Geschäftsleitung auf den Weg machen*

Aus Fehlern sollte man lernen und Informatiker sind berufsbedingt positiv denkende und optimistische Menschen. Vielleicht ergeben sich im nächsten Jahr neue Ansätze, die Konzepte wieder auszugraben und dort aufzusetzen, wo wir stehen geblieben sind.