

# Neue Rollen bei der Einführung von Wissensmanagement

von Dr. Angelika Mittelmann

Hat sich die Geschäftsführung eines Unternehmens einmal zur Einführung von Wissensmanagement entschlossen, ist die nächste Frage sofort, wie der Einführungsprozess erfolgreich gestaltet werden kann. Die voestalpine Stahl GmbH hat für diese Fragestellung eine Antwort im gefunden, das den Einführungsprozess gesamthaft beschreibt und methodisch begleitet. Nachfolgend wird die Methodik kurz umrissen.

## Die K2BE<sup>®</sup>-Roadmap

Die K2BE<sup>®</sup>-Roadmap gibt dem Einführungsprozess so viel Struktur wie nötig und so wenig Struktur wie möglich. Folgende Prinzipien liegen ihr zu Grunde:

- **Strategieorientierung:** Die Wissensmanagement-Einführung muss mit den Unternehmenszielen und Wettbewerbsstrategien abgestimmt sein. Nur dann führt Wissensmanagement zu Business Excellence.
- **Strategiegeleitete Einführung:** Die Einführung von Wissensmanagement muss strategisch geplant werden. Auf Basis des strategischen Planes kann dann die Umsetzung in (Teil-)projekten erfolgen.
- **Verquickung von Informations- und Lernprozessen:** Wissensmanagement ist mehr und anders als Informationsmanagement und Organisationales Lernen.
- **Gestaltungselemente eines ganzheitlichen Wissensmanagement:** Struktur (insbesondere die IT-Infrastruktur, die Organisation des Wissensmanagement und die Integration von Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse) und Kultur (insbesondere Verhalten und Werte/Normen)

sowie Führungsstile und Anreizsysteme.

- **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 Reflexion möglich ist.

Die K2BE<sup>®</sup>-Roadmap umfasst vier grundlegende Abschnitte und fünf Phasen.

Der erste Abschnitt beinhaltet die **Phase Check-In**. Ausgehend von wahrgenommenen Defiziten und der Idee, dieses Problem mit Wissensmanagement lösen zu können, erfolgt in dieser Phase die Bewusstseinsbildung bei den Entscheidungsträgern.

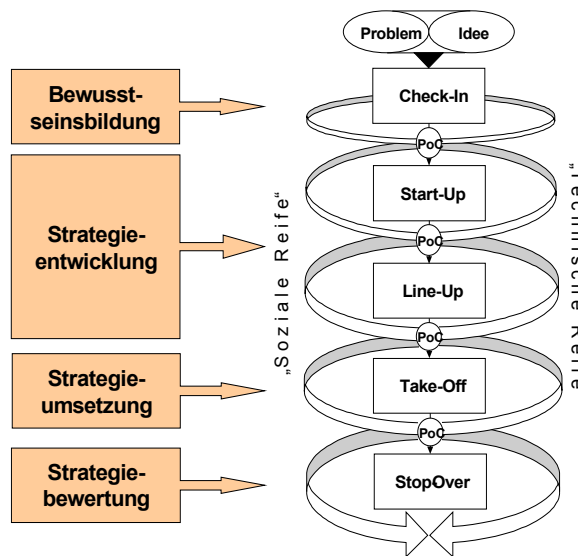


Abbildung 1: Abschnitte und Phasen der K2BE<sup>®</sup>-Roadmap

Der zweite Abschnitt – die Strategieentwicklung – beinhaltet die **Phasen Start-Up und Line-Up**. Hier erfolgt die unternehmensweite und langfristige Gesamtplanung für die Einführung von Wissensmanagement. Das Gesamtkonzept bestimmt Fokus und zeitliche Abfolge der Einführung. Dabei wird versucht, Widersprüche aufzudecken und aufzulösen. Das Gesamtkonzept wird abhängig von

den vorhandenen Ressourcen und der Risikobereitschaft des Unternehmens in Teilschritte untergliedert.

Der dritte Abschnitt (Strategieumsetzung) umfasst die **Phase Take-Off**, in der durch parallel ablaufende Projekte die schrittweise Einführung erfolgt.

Im vierten Abschnitt schließlich erfolgt in der **Phase Stop-Over** die Konsolidierung und Bewertung der bisherigen Wissensmanagement-Aktivitäten (Abschnitt Strategiebewertung). Damit wird die Voraussetzung für den nächsten Zyklus (Strategieentwicklung in Start-Up) geschaffen. Die Wissensmanagement-Aktivitäten werden gegebenenfalls fortgesetzt, um den nächsten Reifegrad zu erreichen.

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 usw.). Sinngemäß reflektieren diese Aufgaben auch jene der Einführung von Wissensmanagement.

Jede Phase ist durch einen „**Point of Clearance**“ (PoC) von der nachfolgenden Phase getrennt. Der Begriff „Clearance“ hat in der Berufswelt der Fluglotsen und Piloten eine besondere Funktion. Die Flugsicherungsstelle als die zentrale Steuerungsstelle erteilt den Piloten Freigaben für bestimmte Flugphasen.

Besonderes Augenmerk wird in der **K2BE<sup>®</sup>-Roadmap** auf die Entwicklung der „sozialen“ und „technischen Reife“ gelegt. Ein kontinuierlicher und erfolgreicher Verlauf für die Einführung von Wissensmanagement ist nur dann zu erwarten, wenn an der Weiterentwicklung der „technischen“ wie auch der „sozialen Reife“ mit gleicher Sorgfalt und Intensität gearbeitet wird. Die „technische Reife“ wird bestimmt durch die Qualität der Ergebnisse (Produkte und Prozesse), die Auswahl und Anwendung von Methoden und Werkzeugen zur Umsetzung sowie durch die Nachvollziehbarkeit und Korrektheit der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Die „soziale Reife“ wird bestimmt durch das Vertrauen in die Ver-

änderungen und die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Die „Freigaben“ an den PoC sind Ausdruck für das Erreichen einer bestimmten „sozialen Reife“. Bei zu geringer sozialer und/oder technischer Reife ist mit Widerstand und Ablehnung im Unternehmen zu rechnen.

## Besondere Rollen im Wissensmanagement

Sobald es im Einführungsprozess in der Take-Off-Phase zur Verbreitung spezifischer Wissensmanagement-Methoden und -Werkzeuge gekommen ist, ist es notwendig, die damit verbundenen neuen Rollen zu beschreiben.

Das bringt den Vorteil, dass mögliche Rolleninhaber im Unternehmen leichter gefunden werden können. Die Führungskräfte können den Arbeitsaufwand, der mit einer bestimmten Rolle verknüpft ist, leichter einschätzen und besser planen. Ein Mitarbeiter kann eine oder mehrere Rollen innehaben. Einer Rolle sind mindestens ein oder mehrere Mitarbeiter zugeordnet. In Abbildung 2 ist das Rollenkonzept, das sich aus unserem spezifischen Einführungsprozess ergeben hat, skizziert und die Zusammenhänge zwischen Rollen in Form von gerichteten Pfeilen dargestellt.

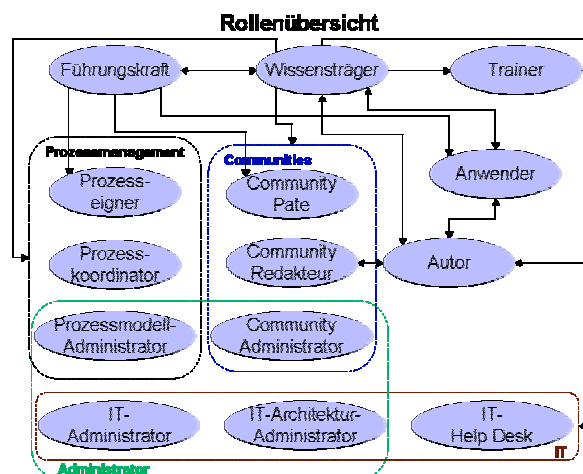


Abbildung 2: Wissensmanagement-Rollen und deren Zusammenhänge

Nachfolgend werden diese Rollen kurz beschrieben, die im Rahmen der Einführung von Wissensmanagement besondere Bedeutung erlangt haben.

Der **Autor** ist ein Mitarbeiter, der das eigene Wissen oder das Wissen anderer dokumentiert. Er bedient sich dabei aller zur Verfügung stehenden Medien (Text, Bild, Video-/Audio-Sequenzen, etc.), um den Wissensbaustein möglichst verständlich darstellen zu können.

Der **Community Pate** ist eine Führungskraft, die als Auftraggeber zum Einrichten und Betrieb eines Info-Portals für eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitern mit ähnlichen oder gemeinsamen Aufgaben in seinem Verantwortungsbereich fungiert. Der Community Pate sorgt für die Bereitstellung entsprechender Personalressourcen u.a., um den Betrieb der Community zu ermöglichen. Führungskräfte nutzen das Info-Portal zur direkten und aktuellen Kommunikation von News. Die Information erreicht direkt die Mitglieder der Community ohne Streuverluste.

**Community Redakteure** haben die Fachexpertise für die im Info-Portal behandelten Wissensgebiete. Die Online Redaktion erbringt eine gewisse Vorleistung in Bezug auf die Wissensteilung im Unternehmen. Üblicherweise bringen die Redakteure viel mehr Wissen ein als sie durch ihre Redaktionstätigkeit durch die Anwender erhalten. Daher ist es sehr wichtig, dass sie die erforderliche Zeit für diese Tätigkeit von ihren Führungskräften zugestanden bekommen.

Der **Community Administrator** ist (meist) ein Mitarbeiter der IT-Abteilung, der die Community gesamthaft betreut. Er ist ein Wissensträger für alle funktionalen Belange beim Betrieb einer Community.

Der **IT-Architektur-Koordinator** ist ein Mitarbeiter des IT-Bereiches, verantwortlich für die schrittweise Realisierung der Soll-IT-Architektur für Wissensmanagement. Er sorgt dafür, dass alle Anforderungen an die IT-Architektur betriebswirtschaftlich vertretbar erfüllt werden. Dabei achtet er darauf, dass alle beschafften Werkzeuge in die bestehende IT-Infrastruktur integriert werden können.

Der **Prozesskoordinator** kümmert sich prozessübergreifend, dass die Nahtstellen zwischen den Prozessen zusammenpassen. Er sollte einen guten Überblick über mehrere Prozesse haben.

Der **Prozessmodelladministrator** ist ein Wissensträger in allen technischen Belangen des Prozessbeschreibungswerkzeugs. Er sorgt dafür, dass die Prozessmodellierer, Prozesskoordinatoren und Anwender möglichst ungestört das Werkzeug benutzen können.

Der **Prozessmodellierer** verwendet das Werkzeug für die Prozessbeschreibung (Adonis) zur Dokumentation eines Prozesses entsprechend den Angaben des Prozesseigners.

Jedes Organisationsmitglied ist ein **Wissensträger** für seine Aufgabengebiete.

## Ausbildungsprogramm

Abgerundet wird die Einführung neuer Rollen durch das Bereitstellen eines Ausbildungsprogrammes, das die Rolleninhaber auf ihre neuen Aufgaben möglichst gut vorbereitet. In unserem aktuellen Bildungsprogramm werden daher u.a. folgende Wissensmanagement-spezifische Kurse angeboten:

- Wissensmanagement wozu (Grundlagen und persönliches Wissensmanagement)
- Wissensmanagement wozu – für Führungskräfte
- Grundlagen Prozessmanagement
- Basisschulung Prozessmodellierung mit ADONIS®
- ADONIS® Administratorenschulung
- Management von Communities

Darüber hinaus gibt es für jedes neu gegründete Redaktionsteam eine Basisschulung in der Verwendung unseres Community-Werkzeugs.

Erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement erfordert unserer Erfahrung nach neben organisatorischen in besonderem Maße auch die Umsetzung flankierender Personalentwicklungsmaßnahmen.



*Die Autorin Dr. Angelika Mittelmann ist Community Leader Wissensmanagement der voestalpine Stahl GmbH und Beirätin und Vortragende der KM Academy.*