



sung für ein solches Vorhaben kann der Aufbau eines Wikis oder Glossars sein, in dem die Mitarbeiter den Gebrauch der jeweiligen Gepflogenheiten auflisten und erklären. Der Vorteil derartiger Online-Lexika besteht darin, dass die Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern bei Bedarf auch schnell geändert werden können. Gerade für neue Mitarbeiter ist ein solches Werkzeug von elementarer Bedeutung: Sie können sich fehlende Informationen selbst einholen und sich so schneller einarbeiten.

Der Umgang mit dem System stellt dabei eine besondere Herausforderung dar. Vor allem jüngeren Mitarbeitern fällt der Einstieg wesentlich leichter als älteren. Der Grund liegt auf der Hand: Den Jüngeren sind moderne Web-2.0-Anwendungen, bei denen der Nutzer Inhalte quantitativ und qualitativ selbst erstellen, bearbeiten und verteilen kann, schon aus ihrem privaten Umfeld geläufig. Sie kennen die Vorteile und wissen sie zu schätzen. Ältere Kollegen müssen hingegen schrittweise an diese Form des „Mitmach-Webs“ herangeführt werden. In vielen Fällen lassen sie sich aber bereitwillig von den Jüngeren „anstecken“ und folgen der Gruppendynamik. Empfehlenswert ist es daher, die Möglichkeiten und Ergebnisse eines Wissenspools transparent zu machen und jedem seine individuelle Zeit und Einarbeitungsmethode zu geben, um sich mit der Lösung vertraut zu machen.

Wissensmanagement lebt von der Akzeptanz durch die Mitarbeiter. Bei international aufgestellten Unternehmen prallen jedoch unterschiedliche Kulturen aufeinander – was ein Hemmschuh sein kann. Wichtig ist daher, die Balance zwischen Wissen und Sprache zu finden, persönliche Kontakte zu nutzen und Web-2.0-Anwendungen zu etablieren. Mit der Integration in das Intranet schöpfen Firmen das Systempotenzial optimal aus.

In international agierenden Unternehmen ist die Regelung, in welcher Sprache sich die Mitarbeiter verständigen, eine grundlegende Herausforderung für den Aufbau eines zentralen Systems, um Wissen zu dokumentieren und zu verbreiten. Sicherlich könnten es sich die Verantwortlichen leicht machen und eine bestimmte Sprache einfach festlegen, nach dem Motto: „Wir sind international, bei uns spricht man Englisch.“ Es gibt auch durchaus Unternehmen, die nach diesem Prinzip vorgehen. Doch, das zeigt die Erfahrung, sind sie damit schlecht beraten – wie ein Beispiel aus der Automotive-Branche belegt: Hier stießen die amerikanischen Projektmanager sehr bald auf heftigen Widerstand seitens der deutschen Mitarbeiter, die sich nicht etwa aus Lokalpatriotismus darüber beschwerten, von nun an alle relevanten Informationen auf Englisch lesen zu müssen. Sie befürchteten schlichtweg, dass ihre Sprachkenntnisse nicht ausreichen würden, um wichtige Nachrichten oder Mitteilungen verste-

hen beziehungsweise darauf reagieren zu können.

Die Kunst bei der Einführung eines Wissensmanagement-Systems bei international agierenden Unternehmen besteht folglich auch darin, die richtige Balance zwischen lokaler und globaler Sprache zu finden. Dazu muss die Projektleitung entscheiden, welche Informationen oder Themen nur von nationalem Interesse sind und welche international. Dann lässt sich eine Sprachentscheidung sehr gut herbeiführen. Bei zwei- und dreisprachigen Ländern, wie in Belgien oder der Schweiz, empfiehlt es sich, das System mehrsprachig zu pflegen. Die Übersetzung übernehmen erfahrungsgemäß jene Mitarbeiter, die mit beiden Sprachen aufgewachsen sind. Die goldene Regel lautet daher, nicht die Interessen und Bedürfnisse der Standorte in den jeweiligen Ländern zu ignorieren, sondern sie frühzeitig einzubinden.

Kulturelle Unterschiede überwinden, Akzeptanz schaffen

Die Praxis zeigt auch, dass die kulturellen Unterschiede zwischen Europäern, Nordamerikanern und Asiaten bei der Wissensarbeit weniger ins Gewicht fallen, wenn das Unternehmen eine gemeinsame, organisationsweite Kommunikationskultur definiert, die unabhängig von den jeweiligen Ländern über eine eigene Bedeutung und eigene Akronyme verfügt. Die technische Lö-

Fachwissen und Soft Facts verknüpfen

Die entscheidende Frage bei der Dokumentation von Wissen ist, ob eine klassische Wissensmanagement-Lösung das Akzeptanzproblem überhaupt lösen kann. Zahlreiche Unternehmen haben zwar ihr hartes Wissen, wie Konstruktionspläne, Stücklisten oder Kundendaten, in Dokumenten gespeichert. Sie wissen auch, wo sich die entsprechenden Dateien befinden – schon allein aus Gründen der Revisionsicherheit. Ohne ein intelligentes Wissensmanagement-System wird die Recherche auf der Metaebene – auf der zusätzliche individuelle Merkmale, wie Schlagwörter,

Sprache, Projektreferenzen, Gültigkeitszeiträume, Abteilungen, Verfasser oder Änderungsdatum, vermerkt sind – jedoch zur sprichwörtlichen Suche nach der Nadel im Heuhaufen.

Ein System, das Teil der Intranets ist, hat hier wesentlich bessere Chancen, eine breite Nutzerakzeptanz zu erreichen. Es vereint die harte Wissenswelt der Dokumente mit der weichen Wissenswelt des Intranets und bricht die Silobarrieren auf. Mitarbeiterprofile und soziale Kontakte werden mit den Fakten verknüpft. Dank einer solchen Integration schaffen die Unternehmen eine Grundlage, um Wissen auffindbar zu machen. Die Vergabe von Schlagwörtern und Metadaten durch den Verfasser schafft weitere Strukturen. Das Wachstum des Systems verselbstständigt sich. Die Anwendung lebt, weil die Verfasser der einzelnen Beiträge mehr sind als nur bloße Namen – im Gegenteil: Sie stellen sich mit ihrem Bild vor, geben ihre Fähigkeiten und Arbeitsgebiete an und sind via E-Mail, Instant Messaging etc. direkt erreichbar. An dieser Stelle ist die Wissensarbeit nicht mehr abstrakt, sondern wird persönlich.

Wissenspflege: Anarchie oder Diktatur?

Sicherlich stellt sich an diesem Punkt die Frage: Wer soll diese Wissensgrundlage pflegen? Anarchie führt bekanntlich zu Chaos und Fehlern. Und sie verbietet sich schon allein aus Compliance-Gründen. Allerdings bremsst eine zu starre Reglementierung wiederum die Dynamik des Systems, denn dieses lebt vor allem von seiner Schnelligkeit. Wenn alle Veröffentlichungen zunächst genau geprüft werden müssen, dauert es meist viel zu lange, bis der Beitrag letztendlich online ist. Die einzelnen Abteilungen müssen daher festlegen, wer welches Wissen frei publizieren darf und welche Inhalte eine Autorität freigeben muss.

Bei der Auswahl der Autoren und Autoritäten sind weiche Faktoren ausschlaggebend. In der Regel können Mitarbeiter nur schwer dazu gezwungen werden, ein System zu „füttern“. Die Arbeitsanweisung „du musst“ funk-

tioniert in der Praxis nicht. Die so genannten Power-User, die sich am besten für eine solche Rolle eignen, sind technik-affin und haben von sich aus ein Interesse, Beiträge zu schreiben. Solche Multiplikatoren können die Verantwortlichen recht einfach identifizieren, wenn sie die Fachanwender frühzeitig in das Projekt einbinden. Diese Vorgehensweise ist noch aus einem ganz anderen Grund Erfolg entscheidend: Die Power-User sind es nämlich, die auch Konfliktpotenzial bei falschen oder unsinnigen Beiträgen reduzieren. Wie das Beispiel der Internet-Enzyklopädie „Wikipedia“ zeigt, wirken hier Selbstreinigungskräfte, die Fehlinformationen verhindern.

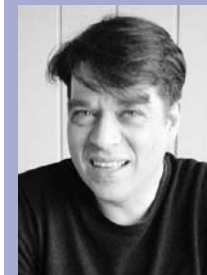
Damit alle am gleichen Strang ziehen, darf die Wissensmanagement-Einführung folglich nicht einseitig aus der Unternehmenszentrale gesteuert werden. Vor allem bei international aufgestellten Organisationen müssen die Verantwortlichen Mitarbeiter der beteiligten Länder involvieren. Nur wenn sie Key-User aus allen Standorten frühzeitig einbinden, lässt sich das Vorhaben zügig ausrollen. Statt im stillen Kämmerlein endlos am perfekten System zu feilen, bedarf es einer raschen Umsetzung. Auch auf die Gefahr hin, dass Nachbesserungen notwendig sind. Denn Optimierungsvorschläge seitens der Anwender gehören zu einem gelebten Wissensmanagement dazu.

Wissensgenerierung fördern

Bei allen Vorteilen, die ein solches System bietet, ist jedoch ein kultureller Gesichtspunkt von immenser Bedeutung: In Nordamerika dominiert die Auffassung, dass Daten und Wissen dem Unternehmen „gehören“. Die Mitarbeiter empfinden es nicht als störend, wenn die Firmenverantwortlichen analysieren, welche Informationen sie aus dem Intranet nutzen und welchen Beitrag sie zum organisierten Wissensmanagement leisten. In Deutschland spielen bei derartigen Auswertungen Privatsphäre und Datenschutz eine weitaus wichtigere Rolle. Zwar veröffentlichen die Mitarbeiter auch hier meistens bereitwillig ihr Insiderwissen und bauen damit unter anderem ihre Reputation aus. Aber eine Analyse, wer

welche Beiträge konsumiert – so zeigt es die Erfahrung in der Umsetzung von Projekten – ist nur selten erwünscht. Dieses Problem lässt sich allerdings über die Anonymisierung der Zugriffe lösen.

Sind die Rahmenbedingungen geschaffen, gilt es, möglichst viele Mitarbeiter für das Wissensmanagement-System zu begeistern. Newsfeeds, die ergänzend zu den unternehmensspezifischen Informationen auch Branchendienste oder das lokale Wetter enthalten, können ein Lockmittel sein, sich mit der neuen Anwendung vertraut zu machen. Bedenken, dass Mitarbeiter zu viel Zeit damit verbringen, unstrukturiert bzw. aus reiner Neugierde in dem vorhandenen Wissensfundus zu stöbern und ihre eigentliche Arbeit infolgedessen liegen bleibt, haben sich in der Praxis nicht bestätigt. Hier liegt das Bestreben nach wie vor darin, die Nutzung zu fördern statt sie zu reglementieren.



Der Autor:

Martin Amm ist Vorstand und einer der Gründer der adenin Technologies AG mit Sitz in Nürnberg. Er war in mehreren internationalen Wissensmanagement-Projekten maßgeblich involviert. Adenin bietet die Standard-Intranet-Portal-Lösung Intelli-Enterprise an, die Mitarbeiter aktiv einbindet und so den Austausch von Wissen fördert, um die Innovationskraft zu erhöhen. Die Software vereint Informationsmanagement, Networking, Collaboration, Prozesse und Knowledge-Management und deckt alle Anforderungen an ein Social-Enterprise-Intranet, wie Wikis, Blogs, Diskussionsforen, Communities, Tagging und Benutzer-Profile, ab.

amm@wissensmanagement.net