Mitarbeiterportale als Wissensmanagement-Systeme: Katalysatoren und Einführungsstrategien

Timo Paschke, B.Sc.

MenschUndSoa@3DTechnik.com

Abstract: Mitarbeiterportale (MiPos) sollen helfen die Zusammenarbeit von Mitarbeitern zu fördern, den Informationsaustausch zu vereinfachen und das im gesamten Unternehmen vorhandene Wissen abteilungsübergreifend zur Verfügung zu stellen.
Somit können Mitarbeiterportale als Wissensmanagementsystem (WMS) verstanden werden. Ein solches WMS bietet technisch das Potential um das mitarbeitergebundene Wissen über Prozesse, Methoden und Fakten (z.B. projektrelevante Informationen) an einer zentralen Stelle so zur Verfügung zu stellen, dass sich jeder Mitarbeiter an der Vermehrung und ggf. der Korrektur des unternehmerischen Wissens beteiligen kann.
Damit erfüllen Mitarbeiterportale einen wichtigen Punkt: Betroffene werden zu Beteiligten gemacht. Dennoch kämpfen MiPos mit denselben Akzeptanzproblemen wie normale WMS:

Diese Wissensmanagementsysteme sind zwar schnell eingerichtet, verlieren aber schnell an Aufmerksamkeit und werden nicht mehr gepflegt. So werden Projekte und Prozesse nur halbherzig oder gar nicht dokumentiert und es mangelt an einer geeigneten Struktur zur optimalen Repräsentation des Wissens. Weiterhin fürchten Mitarbeiter durch die Abgabe ihres spezifischen Wissens ersetzbar zu werden und scheuen sich daher davor, wirklich relevante Informationen zu veröffentlichen.

Damit MiPos den erhofften Benefit einbringen, müssen bei der Integration viele Rahmenregeln/Randbedingungen eingehalten werden: Im Rahmen eines Change-Managements müssen Mitarbeiter über die angestrebten Ziele individuell informiert, Ängste vor dem Unbekannten genommen und Änderungen schrittweise vorgenommen werden.
Einen nicht zu unterschätzenden Faktor stellt auch die Umgebung des Systems - die Unternehmenskultur - dar. Nur wenn diese veränderungsfreundlich ist und das System als akzeptiertes Element in die vom Mitarbeiter als „normale“ oder „gegebene“ Menge von bekannten Arbeitsmethoden aufgenommen wird, nur dann kann eine Änderung des Arbeitsverhaltens oder der Arbeitseinstellung eine Chance auf Erfolg haben.

1 Einleitung

Mitarbeiterportale sollen den Mitarbeitern eines Unternehmens eine Plattform bieten, auf welcher ein Informationsaustausch statt finden kann. Entscheidend ist hierbei, dass der Mitarbeiter nicht bloß Konsument von Informationen ist, sondern sich auch in der Rolle als Autor wieder findet. Somit können MiPos als eine Form von WMS verstanden werden.

Wissensmanagementsysteme basieren auf der Idee, dass jeder Mitarbeiter bereitwillig große Teile seines Wissens für andere zur Verfügung stellt und auch selber aus dem

erschienen im Tagungsband der INFORMATIK 2011
Lecture Notes in Informatics, Band P192
ISBN 978-3-88579-286-4
weitere Artikel online:
http://informatik2011.de/519.html

Wissen der anderen schöpfen kann. Weiterhin stellt das Faktum der verfassenden Tätigkeit eine besondere Stellung dar. Es ist nicht so, dass in Form von Interviews oder durch Einsatz von firmenfremden Spezialisten das Wissen („Know How") gewonnen wird – der Mitarbeiter selbst entscheidet, welche Informationen er in welcher Repräsentation für „die Öffentlichkeit" zur Verfügung stellt.

Im allgemeinen Internet funktioniert dieses Prinzip sehr gut - auf globalen Wissensdatenbanken wie z. B. Wikipedia fürchtet niemand durch die Abgabe seines Wissens seinen Job zu verlieren, weil er ersetzbar geworden ist. Weiterhin wird dort niemand gezwungen, einen Beitrag zu leisten; die Autoren bringen also allesamt eine intrinsische Motivation zum Verfassen und Korrigieren von Beiträgen mit. Und nicht zuletzt ist es eben die große Masse an Menschen selbst, die dafür sorgt, dass Fehler jeder Art schnell gefunden werden und für die Beteiligten eine Art „Publikum" darstellt, vor welchem man sich profilieren kann.

Wie aber können die durch den Einsatz von Web 2.0 zu Ruhm gelangten Erfolgskonzepte aus dem Internet in die Welt von Unternehmen übertragen werden? In eben diesen Unternehmen herrscht eine ganz andere Kultur, fern von der Anonymität und dem „Spaßfaktor". Hier ist die Freiheit der Wahl der Plattform, der Häufigkeit der Beiträge und vor allem die der Themenwahl nicht mehr gegeben.

Damit dennoch das Unternehmen zu einer Situation gelangt, in welcher ein Wissensmanagementsystem in Form eines MiPos von den Mitarbeitern akzeptiert und „mit Leben gefüllt" wird, muss Einführung, die abteilungsübergreifende Integration sowie die Pflege dieses Systems mit großer Sorgfalt geschehen.
In dieser Arbeit wird beleuchtet, wie durch den Einsatz von Change-Management die Mitarbeiter auf Veränderungen im Arbeitsablauf vorbereitet werden und das neue Mitarbeiterportal als ein Ergebnis des eigenen Mitwirkens betrachten. Zum Schluss erfolgt ein Vergleich der vorgestellten Methoden mit Erfahrungen aus der Praxis.

2 Grundlagen

2.1 Wissen

Da es viele Definitionen von Wissen gibt wird es für den Kontext dieser Arbeit eingegrenzt. Das „Wissen" bezeichnet hierbei im Folgenden die

> „Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen [verwenden]. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen." [PRR99, S. 46]

Auch wenn Wissen sich auf Daten und Fakten stützt, so geht es immer mit unterschiedlichen Graden der Gewissheit einher. Weiterhin ist es in den meisten Fällen an Personen gebunden und durch deren Betrachtungsstandpunkt geprägt.

2.2 Wissensmanagement

Wissensmanagement ist die methodische Einflussnahme auf die Wissensbasis eines Unternehmens. Unter der Wissensbasis werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die diese Organisation bzw. Person zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben zur Verfügung hat oder haben sollte. Wissensmanagement

> „basiert darauf, erfolgsrelevantes Wissen zu identifizieren, zu erzeugen bzw. zu entwickeln, in Verhalten umzusetzen, wobei dieses Wissen der Organisation durch geeignetee Diffusions- und Integrations- bzw. Modifikationsprozesse verfügbar und somit nutzbar gemacht wird, woraus sich schließlich die intendierten Verhaltensalternativen des gesamten Unternehmens am Markt und die entsprechenden Wettbewerbsvorteile ergeben.“ [PR97, S. 146]

2.3 Wissensmanagementsystem

Der Prozess der Wissensgewinnung besteht aus einer Spirale, welche fortwährend das implizite Wissen zu explizitem Wissen transformiert[1]. Es ist gut wenn sich der Mitarbeiter seines speziellen Wissens gewahr ist, doch dieser Zustand genügt noch nicht, um das Wissen auch zielbringend zur Verfügung zu stellen.

Es ist davon auszugehen, dass zu Beginn eines Projektes bereits viele Wissensobjekte bestehen. Der Aufwand, dieses Wissen in eine neue Form zu bringen (verbunden mit den damit einher gehenden Tätigkeiten wie einer „Neukodifizierung des gesammelten Wissens“) ist aus technischer, zeitlicher und finanzieller Hinsicht nicht rentabel, so dass nur durch die Strukturierung des Wissens der Zugriff auf die Wissensbestände verbessert werden kann. (vgl. [TRB99, S. 2])

Es ist nun die Aufgabe eines Wissensmanagementsystems (WMS), Funktionen zur Verfügung zu stellen, mit welchen Mitarbeiter in der Lage sind, ihr Wissen in einer ihnen vertrauten Form abzulegen und dieses, auch ohne den genauen Ort oder die Struktur zu kennen, auch wieder zu finden.

3 Einführung von Mitarbeiterportalen mittels Change-Management

Die Einführung eines Mitarbeiterportals in einen als beständig wahr genommenen Arbeitskontext wird häufig als unangenehm wahr genommen, weil die Einführung eine Veränderung darstellt, deren Notwendigkeit und Nutzen nicht ohne weiteres ersichtlich sind.
Dabei finden Veränderungen immer statt und sind der Normalzustand. Die als *stabil* empfundenen Zustände sind meist nur diejenigen, deren Veränderung nicht wahr genommen

[1] Ausführliche Informationen zur Wissensspirale und den optimalen Bedingungen zur Entwicklung derselben gemäß Nonaka und Takeuchi können der Quelle [GM07] entnommen werden.

ISBN 978-3-88579-286-4

werden können. Veränderungen entstehen immer dann, wenn *Kräfte oder Energiefelder* wirken. Verändert sich nichts, so bedeutet dies nur, dass die zugehörigen Kräfte sich gegenseitig aufheben – dieser Zustand ist jedoch nicht von langer Dauer. Veränderungen (wie z. B. ein neuer Bestandteil eines Geschäftsprozesses) sind immer an **Emotionen** gekoppelt. Oft sind Emotionen auch die Ursachen für eine Veränderung – genau so können Emotionen aber auch ein Hemmnis für Veränderungen darstellen. (vgl. [DL02, S. 68f])

> „Solange nicht klar gemacht wird und deshalb auch nicht klar sein kann, was das Ganze eigentlich soll, wer Nutznießer der Veränderung ist, welcher Sinn und welche Attraktivität sich daraus für den Einzelnen ergeben kann, solange sind Angst und Abwehr die ganz natürliche Reaktion. Widerstand gegen die geplante Veränderung entwickelt sich als natürlicher Mechanismus zum Schutz des bedrohten Sinnzusammenhangs.“ [DL02, S. 82]

Wenn bei der Einführung von MiPos die Vermittlung der Notwendigkeit und der Nutzen unbeleuchtet bleibt, so hat dies vor allem Widerstand zur Folge. Daher sollten MiPos (als spezielle Form WMS) immer durch einen Change Management-Prozess begleitet werden.

3.1 Umgang mit Veränderungen

Eine Veränderung ist kein Ereignis sondern ein Prozess. Dessen Geschwindigkeit wird durch drei Faktoren beeinflusst: den Change-Agenten, die Kultur und den Menschen[2].

Change-Agent Derjenige, der die Änderung durchführt, muss hervorragend kommunizieren können, seinen Kollegen Respekt entgegen bringen und gut mit anderen zusammen arbeiten können. Nur so wird eine solide Basis zur Verbreitung von Ideen geschaffen.
Für eine erfolgreiche Vermittlung besonders wichtig ist der Glaube an die Innovation, der Drang, diese in das Unternehmen einzuführen und das Wissen, wie man es macht. (vgl. [MR09, S. 6])
Ein Change-Agent, der *nur seinen Job* macht und ohne Enthusiasmus ans Werk geht, läuft Gefahr, die Innovation einzuführen ohne den Marketing-Aspekt zu berücksichtigen. Ist der Change-Agent von außen eingekauft worden, kann es dazu kommen, dass er von den Mitarbeitern nicht ernst genommen wird, da er im Falle eines Misserfolgs *einfach wieder verschwindet*. (vgl. [MR09, S. 24])

Kultur Die Unternehmenskultur ist entscheidend für die Einfachheit der Einführung von Änderungen. Positiv wirkt hierbei die Förderung von neuen Ideen, ausreichend viel Zeit seitens der Mitarbeiter um neue Dinge zu lernen und auszuprobieren, Akzeptanz und Unterstützung für Vorhaben, deren Nutzen sich erst nach längerer Zeit offenbart, Akzeptanz längerer Lernkurven und die Tatsache, dass gemachte Fehler nicht im „Todesurteil“

[2] Umfassende Information zum Umgang mit Veränderungen und der Einführung von Innovationen können dem Buch „*Fearless Change*“ von M. Manns und L. Rising entnommen werden. Siehe Quelle [MR09].

ISBN 978-3-88579-286-4

resultieren. (vgl. [MR09, S. 7])
Meistens gibt es jedoch nicht genug Zeit, um etwas Neues zu Lernen, da bei jeder Lerninitiative Zeit benötigt wird für Planung, Zusammenarbeit, Training und Reflektion. Weiterhin treten Veränderungsprozesse um so langsamer ein, je konservativer eine Kultur ist.
Unveränderliche und veränderliche Einflussfaktoren der Unternehmenskultur können der Abbildung 1 auf der nächsten Seite und der Abbildung 2 auf Seite 7 entnommen werden.

Der Change-Agent muss die *unveränderlichen* Faktoren als Rahmenbedingung akzeptieren während die *veränderlichen* als Neuerungsparameter nutzen kann. Dabei sollte er sich an den folgenden Schlüsselfaktoren orientieren:

- Belohnung/Schaffung von kreativer Unruhe
- Erzeugung/Einfordern von Konfliktfähigkeit
- Vermittlung von Sinn und Zusammengehörigkeitsgefühl
- Pflegen von intensiver Kommunikation

Generell gibt es zur Schaffung eines veränderungsfreundlichen Unternehmens fünf Schlüsselfaktoren, die der Tabelle 1 entnommen werden können.

Faktor	**Beschreibung**
Kreative Unruhe	Veränderungen bringen nicht nur Unruhe mit sich – sie *erfordern* sie auch, damit Veränderungen zum Alltag gehören und so schneller Akzeptanz finden. Unterstützt wird eine kreative Unruhe wie z. B. Pioniergeist und Experimentierfreudigkeit durch konsequente Belohnung von neuen Ideen, Mobilität und Umstellungsbereitschaft.
Konfliktfähigkeit	Wenn es ein Unternehmen schafft, Konflikten nicht nur auszuweichen, sondern ihnen geordnet zu begegnen und diese auszutragen, so trägt dies deutlich zur Minderung von durch Änderungen hervor gegangenen Spannungsfeldern bei.
Zusammengehörigkeitsgefühl	Wenn an Stelle von vielen Einzelkämpfern ein gemeinsames Schaffen und Denken an der Tagesordnung ist, so hilft die gegenseitige Unterstützung bei der Bewältigung von Änderungsängsten.
Sinnvermittlung	Je klarer jedem Mitarbeiter ist, wie wichtig seine Arbeit ist, desto eher ist er bereit, sich für das Unternehmen zu engagieren und zusätzliche Belastungen in Kauf zu nehmen.
Kommunikation	Mit Hilfe von Informationsveranstaltungen und Arbeitstagungen muss die gesamte Kommunikation gefördert werden. Wenn häufiger miteinander geredet wird, anstatt *Papier zu produzieren*, können schnell viele Missverständnisse und daraus resultierende Blockaden unterbunden werden.

Tabelle 1: Positive Schlüsselfaktoren für Veränderungsfreundlichkeit. Quelle: vgl. [DL02, S. 60]

ISBN 978-3-88579-286-4

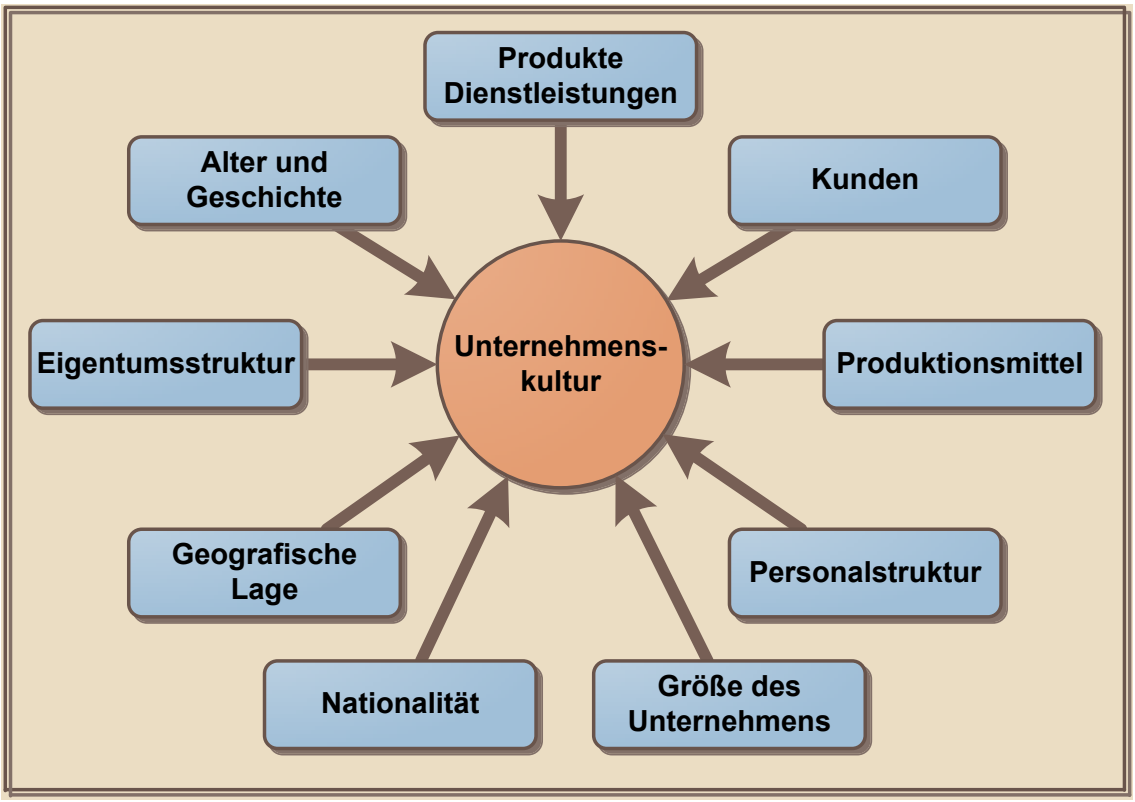

Abbildung 1: Unveränderliche fundamentale Faktoren der Unternehmenskultur. Quelle: vgl. [DL02, S. 454]

erschienen im Tagungsband der INFORMATIK 2011
Lecture Notes in Informatics, Band P192
ISBN 978-3-88579-286-4
weitere Artikel online:
http://informatik2011.de/519.html

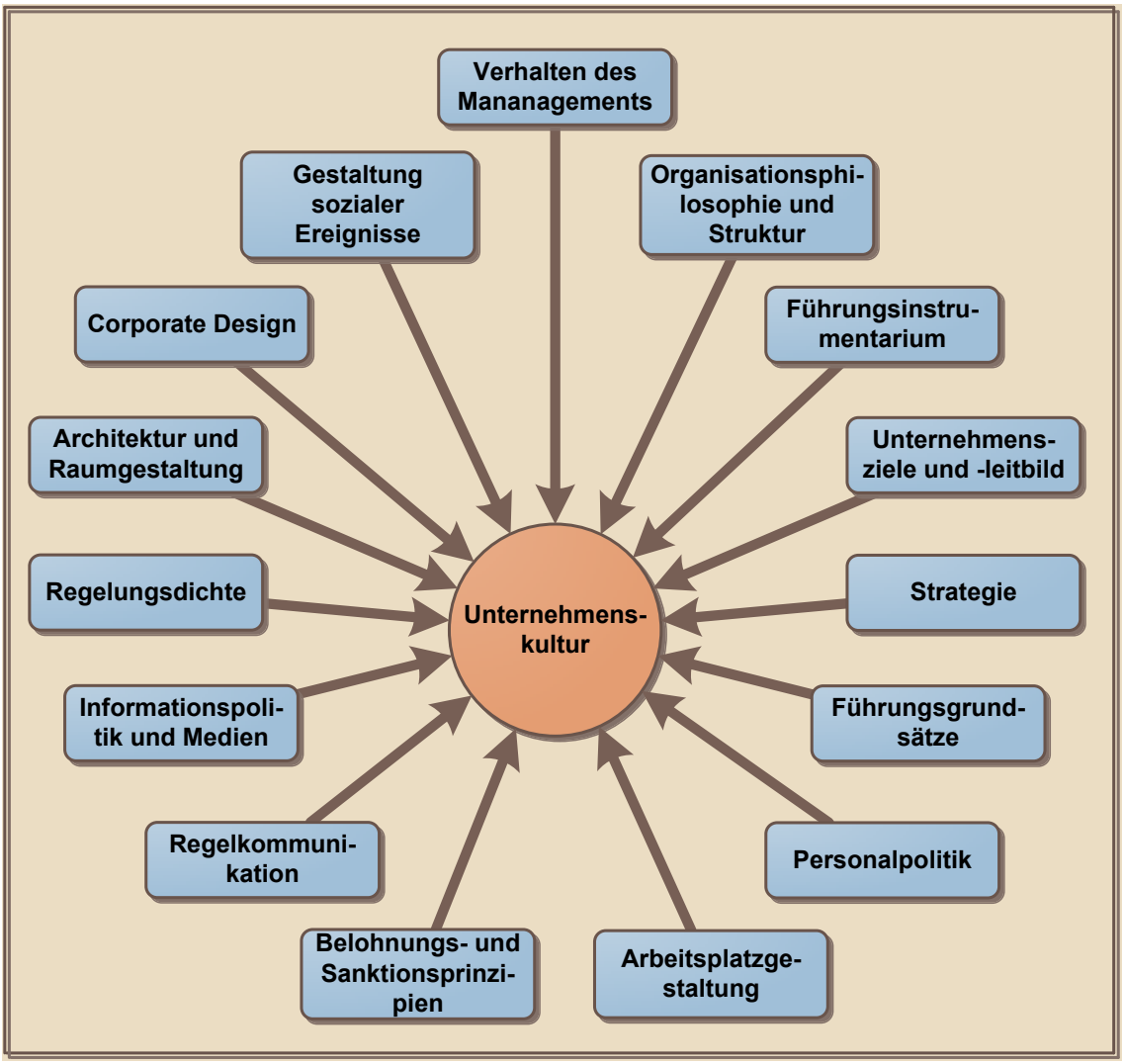

Abbildung 2: Veränderliche unternehmensspezifische Faktoren der Unternehmenskultur. Quelle: vgl. [DL02, S. 456]

ISBN 978-3-88579-286-4

Menschen Oft wird bei der anfallenden organisatorischen Arbeit aus den Augen verloren, dass man nicht eine Sache, sondern eine Gruppe von Menschen beeinflussen will. Wenn man eine Sache beeinflusst, beeinflusst man auch die Menschen, die dieser Sache zugehörig sind.

> „Je einschneidender und radikaler sich die Veränderungen auf Arbeits- und Lebensumstände auszuwirken droht, als desto brutaler wird der Eingriff erlebt. In einem Kaltstart werden Menschen mit Dingen konfrontiert, deren Sinn sie nicht einsehen. Man ist zufrieden mit der bestehenden Situation oder hat sich zumindest mit ihr arrangiert. Man sieht keinen Anlass und noch viel weniger eine echte Chance, dass Bestehende zu verändern.“ [DL02, S. 82]

All die Mitarbeiter, die keine Gelegenheit hatten, am Entstehungsprozess mitzuwirken, werden die Unterstützung verweigern oder sich gar gegen die Innovation zur Wehr setzen. Deshalb sollte man auch dann um Hilfe/Meinungen bitten, wenn (scheinbar) keine mehr benötigt wird. (vgl. [MR09, S. 32])

Um den Menschen also nicht völlig unvorbereitet vor vollendete Tatsachen zu stellen, muss die Änderung inkrementell eingeführt werden. Dabei eignen sich bestimmte Mitarbeiter besser zur Einführung von Innovationen als andere, da der Mensch die meisten Entscheidungen nicht rational sondern emotional fällt und jeder auf Veränderungen anders reagiert.

Man muss die verschiedenen Menschentypen (er-)kennen und die Strategie an den persönlichen Stil der Zielperson anpassen. Nach E. M. Rogers gibt es in Bezug auf das Verhalten bei Innovationen fünf verschiedene Profile, die der Tabelle 4.1 auf Seite 12 entnommen werden können. (vgl. [MR09, S. 8f])

3.2 Ziele von Change-Management

Change-Management ist ein grundsätzlich integrierter Bestandteil des Projektmanagements. Es ist jedoch nicht mit dem Änderungsmanagement[3] zu verwechseln.

Change-Management unterstützt dabei, eine Einstellungs- und Verhaltensänderung herbei zu führen, mit dem Ziel, dass die Menschen sich dem Fremd- und Andersartigem möglichst ohne Misstrauen und Zurückhaltung nähern. Dem natürlichen Bestreben des Menschen, seine bekannte Kultur zu verteidigen, wird durch vorsichtige aber bestimmte Methoden entgegen gewirkt. (vgl. [DL02, S. 29])

Mit verschiedenen Kommunikationswerkzeugen und -methodiken wird der Entstehung von Gerüchten, Vorurteilen und Missverständnissen entgegen gewirkt, so dass jederzeit für jede Ebene im Unternehmen transparent und verständlich ist, welche Schritte und die damit einher gehenden Veränderungen bevor stehen.

Für Change-Management gilt in Bezug auf Wissensmanagement-Systeme dass die Ziele und Maßnahmen an den Projektzielen ausgerichtet sind und das Schaffen einer gemeinsamen Wissensbasis als Teil der Unternehmensstrategie angesehen wird. Insgesamt sollen

[3] Disziplin zur Verwaltung und Organisation von Anforderungsänderungen.

ISBN 978-3-88579-286-4

Unsicherheiten, Ängste und Widerstände abgebaut und die Bereitwilligung zum Wissensaustausch sowie die Befähigung zur strukturierten Ablage von Informationen gestärkt werden.

Change-Management und Kommunikation haben dabei vier maßgebliche Erfolgsfaktoren im Blick, die der Tabelle 2 entnommen werden können.

Faktor	**Beschreibung**
Klare Zieldefinition	Die Absicht hinsichtlich der neuen Dokumentatsionsstandards und des Wissenssystems im Allgemeinen müssen sinnhaftig verstanden werden. Eine technisch gelungene Systemintegration alleine reicht nicht aus.
Transparente Kommunikation	Nach der Identifizierung der Stakeholder können Storylines individuell vermittelt werden. Ebenso muss eine rollenbezogene Kommunikation erfolgen.
Management Commitment	Wichtige Schlüsselpersonen und Führungskräfte müssen mobilisiert werden, damit sichtbar Verantwortung und Ownership übernommen wird. Zusätzlich müssen Mitarbeiter mit Sonderrollen (z.B. Angehörige eines QM-Teams) angehalten werden, als Vorbildcharakter zu fungieren.
Mitarbeiterbefähigung	Die Mitarbeiter müssen über die bevorstehenden Veränderungen systematisch aufgeklärt werden. Dazu müssen auch die internen Weiterbildungsprogramme an das Mitarbeiterportal angepasst werden.

Tabelle 2: Erfolgsfaktoren für Change-Management. Quelle: vgl. [Har09]

3.3 Werkzeuge des Change-Managements

Eine transparente Kommunikation bedingt auch Konsistenz und Plausibilität sowie Glaubwürdigkeit. Um wirksam Veränderungen zu kommunizieren und Verständnis für die Notwendigkeit aufzubauen, gibt es viele Werkzeuge. Bei der Wahl des richtigen Werkzeugs spielen Vorlieben, Unternehmenskultur, Anzahl der Betroffenen, vorhandene Werkzeugerfahrung, vorhandene Tools und auch die verfügbaren Ressourcen eine wichtige Rolle. (vgl. [Har09])
Eine Übersicht der wichtigsten Werkzeuge kann der Abbildung 3 auf der nächsten Seite entnommen werden. Details zu den Werkzeugen können u. a. der Quelle [Har09] entnommen werden.

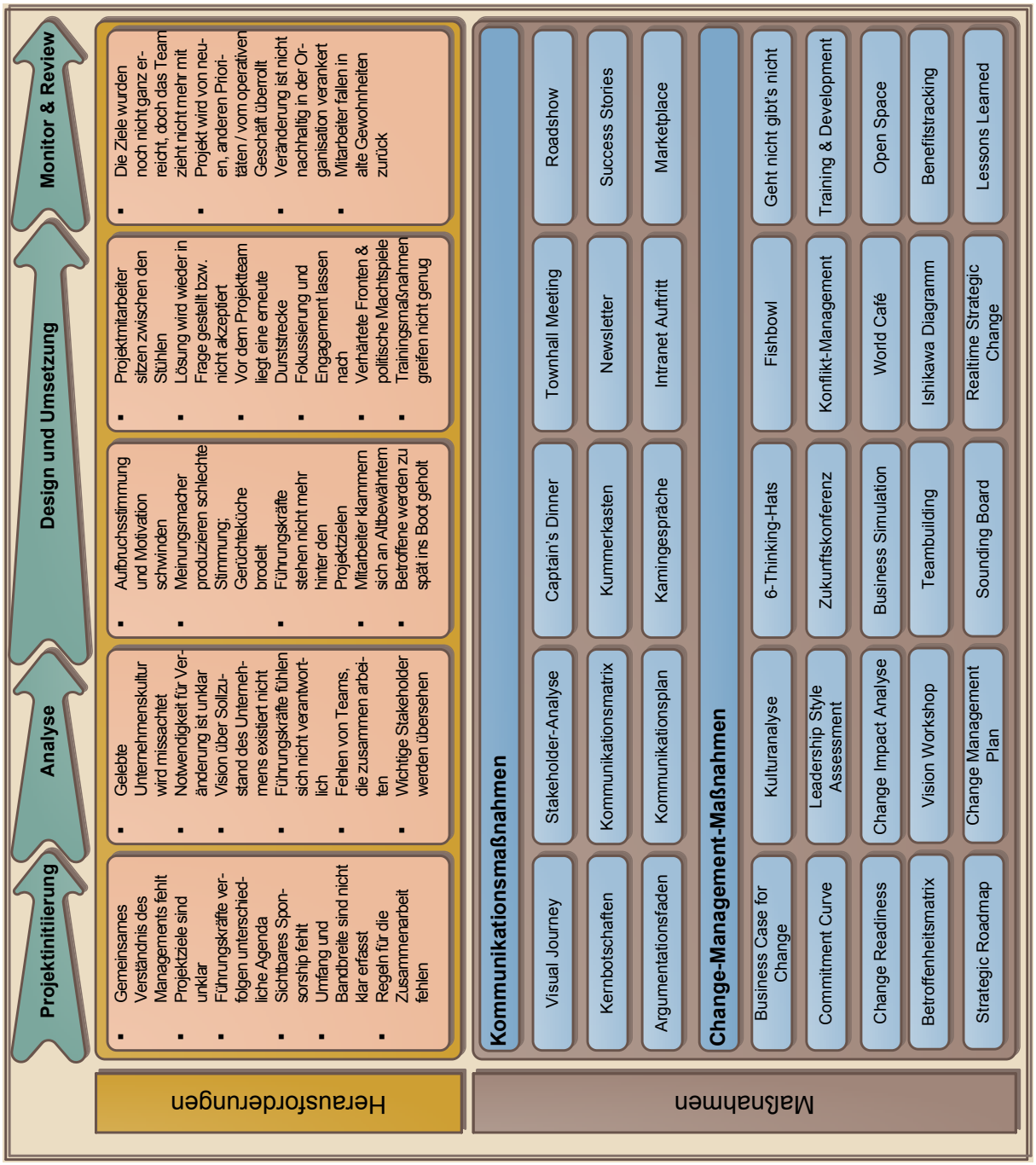

Abbildung 3: Werkzeuge des Change-Managements. Quelle: vgl. [Har09]

erschienen im Tagungsband der INFORMATIK 2011
Lecture Notes in Informatics, Band P192
ISBN 978-3-88579-286-4
weitere Artikel online:
http://informatik2011.de/519.html

4 Umsetzung in der Praxis

4.1 Die Einführung

Wie aber soll nun die Umsetzung in die Praxis erfolgen? Wie kann ein Mitarbeiterportal mit möglichst wenig Reibungen integriert werden?

Da der Erfolg einer Integration nicht primär von der Technik sondern von der aktiven Nutzung durch die Mitarbeiter abhängt, müssen diese hinsichtlich ihrer Innovationsfreudigkeit bewertet werden. Die Tabelle 4.1 auf der nächsten Seite zeigt die typischen Innovationsprofile. Mit einem Blick auf diese Profile sollte nun die Begegnung mit den Mitarbeitern erfolgen, die zu den „Innovators“ gehören. Da diese auch vor anfänglichen Fehlern nicht zurück schrecken und leicht begeisterungsfähig sind wenn es um etwas Neues geht, stellen diese Menschen exzellente Initiatoren dar.
Doch da deren Motivationskurve nach kurzer Zeit wieder absinkt, müssen bald die „Early Adopters“ gewonnen werden - diese können damit „gelockt“ werden, dass die Lösung bereits von einigen Mitarbeitern evaluiert und für gut befunden wurde.
Im selben Stil können auch die „Early Majority“ und die „Late Majority“ überzeugt werden. Nur die „Laggards“ stellen sich für gewöhnlich stur und stellen einen zu großen Widerstand dar, um ihn mit den gegebenen Ressourcen zu überzeugen. Daher sollte bei den Laggards der Fokus auf die wenigen sehr einflussreichen Personen gelegt werden.

Ebenso wichtig wie die schrittweise Einführung ist auch das Sammeln von Feedback. Natürlich wird es viele negative Stimmen geben, aber oft steckt hinter den Bedenken auch ein Kern Wahrheit. Zumindest fühlt sich der Mitarbeiter eher beachtet und ernst genommen, wenn er durch seinen Einsatz und seine gedankliche Mitarbeit den Verlauf des Geschehens bedingt beeinflussen kann. Im optimalen Fall entsteht so eine Situation in welcher sich der Mitarbeiter mit dem System identifiziert und es als Teil seiner Schöpfung betrachtet, diese gegenüber anderen Stimmen „verteidigt“ und mit Pioniergeist die Verwendung voran treibt.

4.2 Erfahrungswerte: Szenarien aus der Praxis

4.2.1 Wissensmanagementsystem ohne ausreichendes Wissensmanagement

Eine kleine Firma möchte das über die Köpfe der Service-Mitarbeiter verteilte Wissen an einer zentralen Stelle sammeln. Das Ziel ist, im Bedarfsfall mitarbeiterunabhängig an die Informationen wie eine Änderungshistorie, Passwörter sowie bekannte Fehlkonfigurationen zu gelangen und so schneller Service-Anfragen von Kunden bearbeiten zu können.
Bislang existierte lediglich ein Issue-Tracking-System, in welchem jeder Service-Auftrag festgehalten wurde. Nachdem das Ziel des Wissensmanagement-Systems grob definiert worden war, wurde ein (dem Unternehmen bislang unbekanntes) kostenloses WMS installiert, die Mitarbeiter erhielten einen Zugang und einer der Geschäftsführer stellte zwei exemplarische Einträge ein.

Profil	Anteil	Beschreibung
Innovators	2,5%	Neue Ideen werden ohne große Überzeugungsarbeit schnell akzeptiert. Sie mögen alles was neu ist - auch wenn es noch nicht ausgereift ist. Andere Mitarbeiter wissen das und schätzen daher deren Urteil nicht. Innovatoren verlieren aber auch schnell wieder die Lust, wenn die Neuerung nicht mehr neu ist.
Early Adopters	13,5%	Nach reiflicher Überlegung übernehmen sie die Lösung, wenn sie überzeugt sind, dass die sich daraus ergebenden strategischen Möglichkeiten einen Durchbruch ermöglichen. Sie werden als Visionäre von den Mitarbeitern akzeptiert und können als Meinungsführer agieren.
Early Majority	33%	Sie übernehmen Innovationen, wenn ihre Vorgesetzten es so machen. Sie wollen sicher sein, dass andere mit der Neuerung erfolgreich waren, bevor sie diese selber übernehmen. Die Neuerung muss inkrementell erfolgen, messbare Erfolge erbringen und berechenbar sein.
Late Majority	33%	Sie begegnen neuen Ideen stets mit Skepsis und Vorsicht und können erst überzeugt werden, wenn die meisten Unsicherheiten beseitigt wurden. Meist müssen sie unter Druck gesetzt werden. Dieser Druck kann in mehreren Formen präsent sein: alle anderen benutzen es, die dringende Empfehlung eines Vorgesetzten oder die Übernahme im restlichen Team - so dass sie es benutzen müssen, um noch effizient zu arbeiten.
Laggards (Zauderer oder Nachzügler)	18%	Sie übernehmen Neuerungen (wenn überhaupt) als letztes. „*Wir haben das schon immer so gemacht.*“ Die Übernahme von Neuerungen kann nur unter enormen Druck gelingen und wenn sie sich absolut sicher sind, dass es frei von jeglichen Risiken ist. Um Ressourcen zu sparen, sollte man Laggards nur dann versuchen zu überzeugen, wenn diese eine einflussreiche Stellung einnehmen.

Tabelle 3: Innovationsprofile. Quelle: vgl. [MR09, S. 8ff]

ISBN 978-3-88579-286-4

Die anfängliche Euphorie über das neue System sowie die erhofften Verbesserungen verflog bald, als kollektiv festgestellt wurde, dass keine Einträge im System vorgenommen worden sind.
Eine kurze Befragung ergab, dass niemand Zeit hatte, dort begleitend seine Arbeit zu dokumentieren. Auch war unklar, welche Tätigkeiten in welcher Tiefe dokumentiert werden sollten. Der Unmut erreichte seinen Höhepunkt, als die Mitarbeiter den Eindruck gewannen dass jeder der Geschäftsführer für sich genommen eine eigene, teilw. stark abweichende Vorstellung der Wissensakquirierung hat.
Als dann schlichtweg *angeordnet* wurde, alle Konfigurationsänderungen einzutragen und Erfahrungswerte festzuhalten, kamen von vielen Seiten Beschwerden auf, dass das Wissen gar nicht in dem Portal abbildbar sei, dass das Eingeben zu viel Zeit koste und die Idee „nicht praxistauglich“ sei.

Lösungsansatz mit Change-Management Hier fehlte ganz klar die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung des neuen Prozesses sowie grundsätzliche Überlegungen zum Wissensmanagement. Die Mitarbeiter sind diejenigen, welche das Wissen erfassen und auch nutzen sollen. Die Mitarbeiter verfügen aus ihrer täglichen Praxis heraus über genug Erfahrung, um gemeinsam mit dem Management einen Plan für das Wissensmanagement zu erstellen.

Im Rahmen des Change-Managements wurde die Phase der Projektinitiierung komplett übergangen. Es wäre auf der Seite des Managements wichtig gewesen, sich über die Ziele komplett im Klaren zu sein. Die *Kernbotschaften* hätten frühzeitig kommuniziert werden müssen und im Rahmen einer *Strategic Roadmap* hätten Meilensteine definiert werden müssen, wann welche Schritte mit dem neuen WMS gegangen werden sollen.

Durch die frühzeitige konzeptuelle Beteiligung der Mitarbeiter wären diese nicht vor vollendete Tatsachen gestellt worden sondern hätten sich mit dem neuen System (oder zumindest dessen Struktur) identifiziert. So hätte intrinsische Motivation auf der Seite der Mitarbeiter gewonnen werden können. Das System wäre als Bestandteil des Geschäftsprozesses aufgenommen worden.

4.2.2 Wissensmanagement ohne ausreichendes Wissensmanagementsystem

In einem mittelständischen Unternehmen wurde im Rahmen von QM-Sitzungen heraus gefunden, dass jede Abteilung (in einigen Fällen auch jedes Projekt) ein eigenes lokales WMS besitzt. Diese WMS waren nur den Projektangehörigen zugänglich und wurden lokal gewartet.
Es wurde daraufhin beschlossen, dass die vielen verteilten kleinen WMS zu einem großen System zusammen geführt werden sollen und so das vorhandene Wissen unternehmensweit zur Verfügung steht.
Zu diesem Zeitpunkt existierte bereits eine Intranet-Software. Es handelt sich um ein kommerzielles Produkt, welches kostspielig in der Anschaffung war und bislang ausschließlich zur unstrukturierten Ablage von betriebsinternen Formularen genutzt wurde.
Damit den bereits entstandenen Kosten auch ein Wiedernutzungswert gegenüber steht,

wurde kurzerhand beschlossen, die bereits in der Intranet-Software vorhandenen Features zur Wissensablage für das Ziel eines unternehmensweiten Wissensmanagements zu nutzen.

Nachdem über mehrere Medien verkündet wurde, dass das Intranet nun auch als Wissensmanagementsystem dienen soll und die Funktionen auch für die ersten Abteilungen frei geschaltet wurden, stellte sich jedoch heraus, dass die Software unzureichend war.
Das Wissen ließ sich einfach nicht so abbilden, wie es in den bereits genutzten Systemen der Fall war, Dokumente konnten in den Artikeln nicht verknüpft werden und der Editor war als fehleranfällig und unkomfortabel zugleich wahrgenommen worden.
Neben den technischen Schwierigkeiten war jedoch ein Faktor besonders auffällig: es machte niemand mit. Weder das Management noch die Vorgesetzten oder die Mitarbeiter - das System lag brach – die vereinzelten Versuche seitens des QM-Teams die Mitarbeiter zur „begleitenden Dokumentation“ in diesem System zu bewegen scheiterten kläglich.
Da aus Sicht der Mitarbeiter niemand wirklich hinter dem Projekt stand und dessen Nutzung voran trieb, ist nach kurzer Zeit jeder Mitarbeiter wieder in sein bisheriges Arbeitsverhalten zurück gefallen.

Lösungsansatz mit Change-Management Auffällig ist hierbei besonders die Tatsache, dass die Analysephase des Change-Managements komplett übergangen wurde. Ohne eine Analyse warum die Teams sich nicht abstimmen, was sie eigentlich für Daten ablegen, welche Eigenarten der eingesetzten Software besonders wichtig sind und welche Kultur der Wissensablage geschaffen worden ist, wurde blindlings eine Software eingesetzt, die hinsichtlich der Verwendbarkeit als WMS nicht von den Mitarbeitern evaluiert wurde.

Im Change-Management wäre hierbei eine *Kulturanalyse* erfolgt. Die Mitarbeiter nutzen ja bereits diverse Werkzeuge zur Wissenserfassung und haben diesbezüglich auch Eigenheiten und Vorlieben entwickelt. Im Rahmen mehrerer *Vision Workshops* mit den Key-Usern[4] hätte so erarbeitet werden können, welche gemeinsame Arbeitsweise als praktikabel gilt und ob die Intranet-Software den Anforderungen gerecht wird.

Weiterhin fehlte das sichtbare Commitment des Managements sowie die Beauftragung eines *Change Agents* der die Verwendung des Systems bewirbt und das System präsent hält. Durch den Einsatz eines virtuellen *Kummerkastens* oder anderen Feedbacksystemen wären Mankos wie die Dringlichkeit der Verbesserung des Editors sowie die Schwierigkeiten bei der Dokumentverknüpfung ins Auge gefallen. Da es sich bei der Intranet-Software um ein komplexes kostspieliges Webportal handelte, hätte dieses mit Plugins oder durch Eigenentwicklung hinreichend angepasst werden können.

4.3 Mitarbeiterportale zur Unterstützung von Change Management

Eine weitere Möglichkeit Mitarbeiterportale/Wissensmanagementsysteme in ein Unternehmen einzuführen, besteht darin, diese selbst als unterstützende Werkzeuge für das Change Management zu verwenden.

[4] Mitarbeiter, die sich durch besondere Kenntnisse oder Leistungen und unternehmerisches Denken hervor getan haben.

ISBN 978-3-88579-286-4

- Wenn Ankündigungen gemacht werden, dann sollten diese im Portal zu lesen sein. E-Mails sollten trotzdem versandt werden – aber nur, um auf den Inhalt im Portal aufmerksam zu machen.

- Wenn (anonyme) Abstimmungen gebraucht werden, so kann dies auch über das Portal bewerkstelligt werden.

- Wenn Workshop-Ergebnisse erfasst worden sind, so sollten diese anschließend im Portal nachvollzogen werden können. Dabei kann sowohl eine positive als auch eine negative Wahrnehmung des Protokolls eine engere Bindung mit dem Portal bewirken – schließlich verbringt der Mitarbeiter Zeit im Portal und gewöhnt sich an die Handhabung sowie den logischen Aufbau.

- Eine Diskussionsecke (im Stile eines Forums) ist ebenso eine gute Basis um Diskussionen geordnet und für alle nachvollziehbar zu benötigten Änderungen des neuen WMS zu ermöglichen. Dies funktioniert allerdings nur, wenn die Kultur des Unternehmens offen genug ist, dass mit Kritik und abweichenden Meinungen sensibel umgegangen wird.

- Auch ein (anonymer) *Kummerkasten* kann über ein solches Portal realisiert werden. Die Bedenken der Mitarbeiter haben immer auch einen wahren Kern. Ehrliches Feedback ist sehr kostbar und darf nicht missachtet oder ignoriert werden; schließlich kennen die Mitarbeiter die gelebten Prozesse am besten.

5 Fazit

Bei der Einführung eines Wissensmanagementsystems genügt es nicht, ein technisches System zu installieren und eine Struktur vorzugeben. Vielmehr müssen alle betroffenen Mitarbeiter im Rahmen eines Change Managements über die einzelnen Schritte informiert werden und soweit wie möglich in den konzeptionellen Prozess integriert werden.

Befindet sich das System in der Umsetzungsphase so muss beobachtet werden, wie die Mitarbeiter das System aufnehmen, welche Schwierigkeiten sich heraus kristallisieren und wie im Rahmen von Workshops gemeinsam Lösungen geschaffen werden können.

Auch wenn das System in das Unternehmen integriert wurde und die Mitarbeiter ihre Scheu überwunden und das System als natürlichen Bestandteil ihrer täglichen Prozesse akzeptiert haben, so muss ein QM-Team dafür Sorge tragen, dass dieser Zustand auch so beibehalten wird. Sei es durch Vorbildtätigkeiten oder Prämierungen für besonders wertvolle Beiträge: die Maßnahmen müssen – wie der gesamte Integrationsprozess – zur Kultur des Unternehmens passen.

Eine Steigerung der Wahrscheinlichkeit auf Akzeptanz und eine elegante Möglichkeit, wie die Mitarbeiter an das neue Mitarbeiterportal gewöhnt werden können, stellt die Verwendung des Portals selbst als unterstützendes Werkzeug für Change Management dar.

erschienen im Tagungsband der INFORMATIK 2011
Lecture Notes in Informatics, Band P192
ISBN 978-3-88579-286-4
weitere Artikel online:
http://informatik2011.de/519.html

Wenn der Mitarbeiter sich ernst genommen fühlt und sich selbst mit dem System identifizieren kann weil seine Ideen, Kritiken und Konzepte in den Entstehungsprozess eingeflossen sind, dann wird er intrinsisch motiviert sein und seinerseits das System bei Mitarbeitern propagieren.

Literatur

[DL02] Klaus Doppler und Christoph Lauterberg. *Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus Verlag GmbH, 10. Auflage, 2002.

[GM07] Dennis Groh und Simone Maurer. Wissensmanagement - Ansatz nach Nonaka/Takeuchi (Seminararbeit), Johannes Gutenberg-Universitï̈t Mainz; Lehrstuhl fïr Organisation, 10 2007.

[Har09] Natsuko Hara. So unterstï̈tzt Change Management eine wirksame SOA-Implementierung, 6 2009. http://www.cio.de/888797 (Zuletzt besucht am 12.11.2009).

[MR09] Mary Lynn Manns und Linda Rising. *Fearless Change - Patterns For Introducing New Ideas*. Addison-Wesley Professional, 9 2009.

[PR97] Peter Pawlowsky und Rï̈diger Reinhardt. *Wissensmanagement: Ein integrativer Ansatz zur Gestaltung organisationaler Lernprozesse*. 1997. in: Wieselhuber, Norbert: Handbuch lernende Organisation: Unternehmens und Mitarbeiterprotentiale erfolgreich erschlieïen, Wiesbaden, 1997.

[PRR99] Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt. *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage, 1999.

[TRB99] F. Thiesse, P. Raab und V. Bach. Wissensstrukturierung. Diplomarbeit, Universitï̈t St. Gallen – Hochschule fïr Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, 7 1999.

erschienen im Tagungsband der INFORMATIK 2011
Lecture Notes in Informatics, Band P192
ISBN 978-3-88579-286-4
weitere Artikel online:
http://informatik2011.de/519.html