

Wissensmanagement umsetzen: drei Instrumente in der Praxis

Wissensgemeinschaften, Wissensmanagementsysteme auf IT-Basis und Lessons Learned

VON GILBERT J. B. PROBST*,
CHRISTIAN WIEDEMANN** UND HEIDI ARMBRUSTER***

Der Beitrag beschreibt und analysiert drei zentrale Instrumente des Wissensmanagements: Wissensgemeinschaften, auf IT basierendes Wissensmanagementsystem und Lessons Learned. Die Instrumente werden beschrieben, die Wirkung auf die unternehmerische Wissensbasis aufgezeigt und jeweils in einem konkreten praktischen Beispiel illustriert.

Richteten sich noch bis vor kurzem unternehmerische Bewirtschaftungsaktivitäten hauptsächlich auf den produktiven Einsatz der klassischen Faktoren Arbeit und Kapital, so dominieren im quartären Wirtschaftssektor der Wissensgesellschaft die Ressourcen Information und Wissen. In vielen Unternehmen wird zwar Wissen als wichtigste Ressource erkannt, allerdings fehlen oft Methoden, wie Unternehmen diesen neuen Herausforderungen entgegentreten können, d. h., wie die organisationale Wissensbasis im Unternehmen konkret gestaltet werden kann. In diesem Zusammenhang werden Instrumente diskutiert, die Wissen in einer Organisation steuern können und damit gezielte Eingriffe in die organisationale Wissensbasis ermöglichen.

Exemplarisch werden im Folgenden drei Instrumente des Wissensmanagements diskutiert: Wissensgemeinschaften, Wissensmanagementsystem auf IT-Basis und Lessons Learned.

Entwicklung der Disziplin «Wissensmanagement»

Das Feld des Wissensmanagements ist in der Forschung wie auch der Praxis durch eine starke Heterogenität gekennzeichnet. Es existieren zahlreiche Modelle, Konzepte und Instrumente, die sich alle mit der bewussten Steuerung

und Lenkung der Ressource Wissen in einer Organisation beschäftigen.

Versucht man aber dennoch eine gewisse Systematisierung des breiten Feldes, so kann man grob zwischen einer theoretischen und einer eher praxisorientierten Diskussion unterscheiden. Einen wichtigen Beitrag in der theoretischen Diskussion haben beispielsweise Nonaka/Takeuchi (1995) geleistet, die konstatieren, dass in einer Organisation sowohl explizites oder sichtbares und gut beschreibbares Wissen existiert als auch implizites, eher verborgenes Wissen. Wissensmanagement bezieht sich in ihren Augen vornehmlich auf das Sichtbarmachen dieser impliziten Wissensbestände. Zwar ist die Erkenntnis von implizitem und explizitem Wissen enorm wichtig, um unterschiedliche Facetten eines organisationalen Wissensmanagements zu erkennen, allerdings bieten die Autoren wenig Ansatzpunkte, um dieses implizite und explizite Wissen zu managen.

Im Gegensatz dazu werden in den praxisorientierten Ansätzen daher konkret Gestaltungsmassnahmen diskutiert, um die Ressource Wissen besser zu steuern. Probst/Raub/Romhardt (1999) haben in Zusammenarbeit mit Unternehmen so genannte Bausteine des Wissensmanagements (vgl. Abbildung 1) identifiziert und zu diesen Instrumente zur Intervention in die organisationale Wissensbasis vorgeschlagen. Regelmässige Meetings, Kommunikationsforen oder Trainings sind Instrumente, die in anderen

* GILBERT J. B. PROBST, *Prof. Dr., Organisation und Management, HEC, Universität Genf und Gründer des Forums für Wissensmanagement.*

** CHRISTIAN WIEDEMANN, *lic. oec. HSG, Managing Director, geneva knowledge group, Genf.*

*** HEIDI ARMBRUSTER, *Dipl. Verw. Wiss., Leiterin Forum für Wissensmanagement, HEC, Universität Genf.*

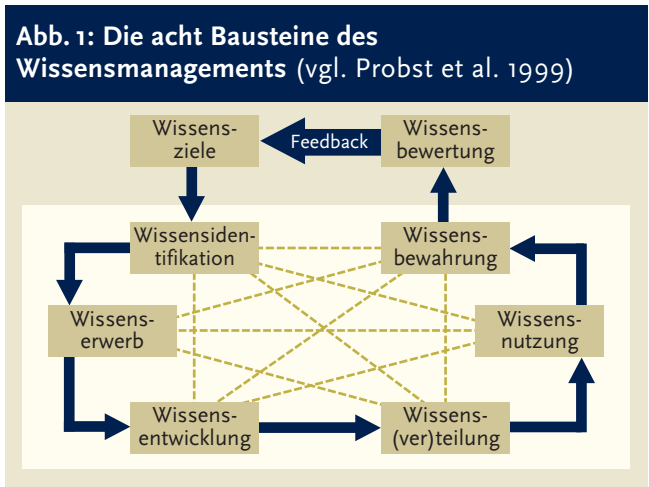
Kontexten der Managementforschung wie bspw. im Human Resource Management oder in der Debatte um Organisationales Lernen (vgl. Probst/Büchel, 1998) bereits diskutiert worden sind. In diesem Zusammenhang wird klar, dass Instrumente des Wissensmanagements in ihrer generischen Form nicht existieren. Sie sind vielmehr ein Konglomerat aus unterschiedlichen bereits existierenden Managementinstrumenten. Neu ist allerdings, dass jedes Instrument so ausgerichtet wird, dass es spezifische Wissensaspekte in einer Organisation aufgreift.

Folgende drei prominente und in der Praxis bewährte Instrumente – die gleichzeitig auch (Forschungs-)Trends repräsentieren – sollen beschrieben und dahingehend analysiert werden, welchen Beitrag sie zu einem organisationalen Wissensmanagement leisten können: Wissensgemeinschaften, Wissensmanagementsystem auf IT-Basis und Lessons Learned.

Wissensgemeinschaften

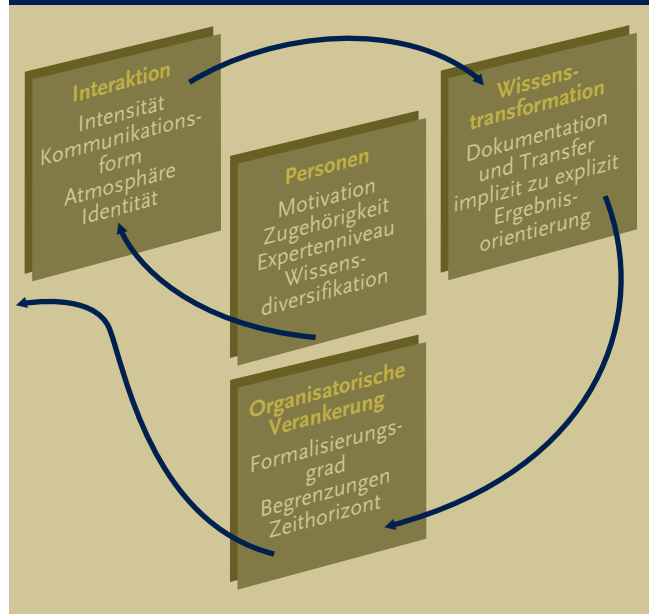
Wissensgemeinschaften sind über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen. Die Teilnahme ist freiwillig und persönlich. Die Wissensgemeinschaften sind dabei um die strategisch relevanten Wissensfelder der Unterneh-

mung gruppiert. In der Theorie ist dieses Konzept unter dem Begriff «Communities of Practice» bekannt (vgl. Wenger, 1998). Nach Etienne Wenger lässt sich eine «Community of Practice» wie folgt beschreiben: «A Community of Practice defines itself along three dimensions: its joint enterprise as understood and continually renegotiated by its members, the relationships of mutual engagement that bind members together into a social entity, the shared repertoire of communal resources (routines, sensibilities, artefacts, vocabulary, styles, etc.) that members have developed over time.» (vgl. Wenger, 1998) Im Zusammenhang mit Wissensgemeinschaften können aus einer Gestal-



tungsperspektive grundsätzlich vier Dimensionen unterschieden werden (vgl. Abbildung 2): (1) Die einzelnen Personen bzw. die Mitglieder einer Wissensgemeinschaft, (2) die Art bzw. Form der Interaktion dieser Personen, (3) die dadurch resultierende Wissenstransformation sowie (4) die organisatorische Verankerung der Wissensgemeinschaft in der Gesamtorganisation. Verschiedene dieser Dimensionen lassen sich mittels direktem Eingriff steuern (z. B. Bestimmen der gewünschten Wissensdiversität, Definition der Zugehörigkeitskriterien) andere hingegen nur durch das Schaffen geeigneter Kontextbedingungen (z. B. Motivation der Mitglieder der Wissensgemeinschaft). Die Gestaltungsdimension «Personen» setzt sich vornehmlich mit Fragen der Motivation der einzelnen Mitglieder zur Mitarbeit in Wissensgemeinschaften, der Regelung der Zugehörigkeit sowie der Lenkung des angestrebten Experten-niveaus und der gewünschten Wissensdiversität auseinander. Die Gestaltungsdimension «Interaktion» befasst sich mit der Intensität (z. B. Häufigkeit und Dauer der Treffen, Art der Treffen), der Wahl der Kommunikationsform (persönliche Kontakte vs. Nutzung der elektronischen Medien) sowie mit dem Schaffen einer geeigneten, d. h. durch Vertrauen und Offenheit gekennzeichneten Atmosphäre. Im Rahmen der Wissenstransformation geht es darum, dass auf den Ebenen des impliziten und expliziten Wissens von den einzelnen Mitgliedern eingebrachte sowie neue entwickelte Wissen der Wissensgemeinschaft anderen in der Organisation zugänglich zu machen. Die impliziten Wissensbestandteile der Wissensgemeinschaft sind für die restlichen Organisationsmitglieder nur sehr schwer zugänglich bzw. bleiben ihnen oft vollständig verborgen. Die Wissenstransformation hat deshalb hauptsächlich zur Aufgabe, die relevanten Teile des impliziten Wissens der Wissensgemeinschaft zu visualisieren und zu dokumentieren, um es dadurch der Gesamtorganisation zugänglich zu machen. In diesem Zusammenhang gilt es des Weiteren, die Dimension der «organisatorischen Verankerung» der Wissensgemeinschaft zu betrachten. Hierbei sind vor allem der Formalisierungsgrad der Wissensgemeinschaft und die Be- oder Abgrenzung der Wissensgemeinschaft (geografische Verteilung der Mitglieder, Überschreiten von Geschäfts-bereichen bzw. von Organisationsgrenzen allgemein, Abgrenzung der Wissensgemeinschaften gegeneinander) von Bedeutung. Schliesslich muss sichergestellt sein, dass Wissensgemeinschaften keine übermässige Eigendynamik entwickeln und losgelöst von der Gesamtorganisation einen Selbstzweck verfolgen. Wissensgemeinschaften sind aus

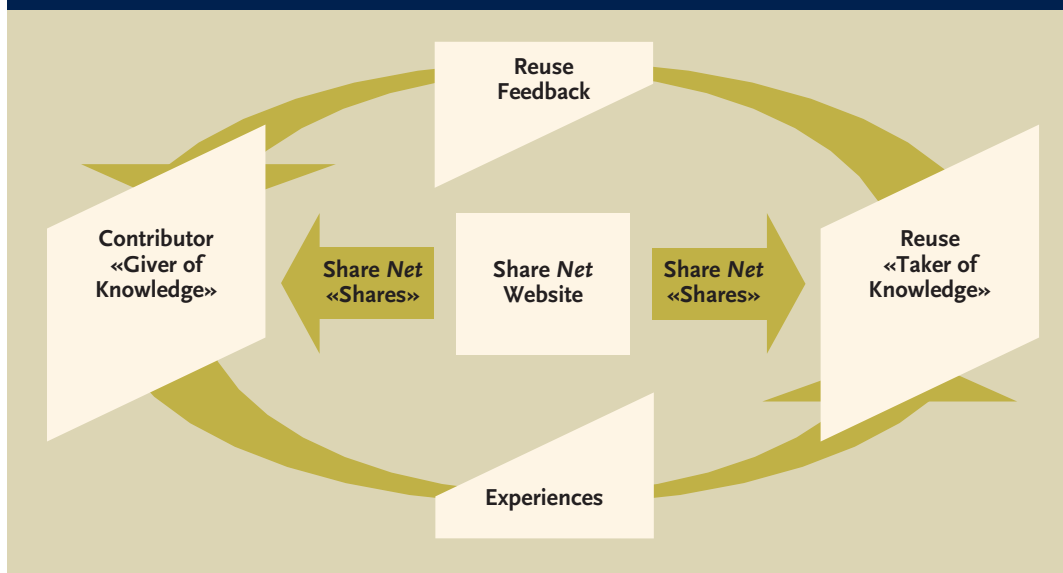
Abb. 2: Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften



unternehmerischer Sicht nur dann legitimiert, falls das in der Wissensgemeinschaft aufgebaute und geteilte Wissen eine strategisch bedeutende Funktion im Rahmen der unternehmensweiten Wertschöpfung erfüllen kann.

Der Automobilhersteller Chrysler (und heute Daimler-Chrysler) setzt bereits seit 1992 die Idee von Wissensgemeinschaften bzw. Communities of Practice in so genannten Tech-Clubs um. Diese Tech-Clubs – ursprünglich informale Gruppen – sind rund um Disziplinen wie Elektronik, Chassis oder Innenausstattung formiert. Tech-Clubs übernehmen die Verantwortung für die Weiterentwicklung von relevantem Wissen, Innovation sowie für die Entwicklung von neuen Fähigkeiten. Das primäre Ziel der Tech-Clubs ist es, unabhängig von einem spezifischen Fahrzeugtyp Wissen zu den definierten, für die Entwicklung und Produktion von allen für Fahrzeuge relevanten Wissensgebieten bzw. Disziplinen aufzubauen und konzernweit zur Verfügung zu stellen. Tech-Clubs haben die Grundlage und den Erfolg durch die so genannten «Engineering Books of Knowledge» geschaffen, und so wesentlich zur Verkürzung der Entwicklungszeiten und zur Senkung der Entwicklungskosten beigetragen. Die Tech-Clubs haben sich durch verschiedene Phasen hindurch entwickelt: In den ersten Jahren trafen sich Supervisoren, um Probleme bezüglich bestimmter Teile, Lieferanten oder neuer Technologien zu besprechen. In einer zweiten Phase suchten sie die Lernprozesse weiterzutragen, indem alle Ingenieure eines be-

Abb. 3: Das ICN ShareNET, Reward-System (vgl. Davenport/Probst 2000: 37)



stimmten Bereichs eingeladen wurden, dazu Vertreter des Einkaufs, der wissenschaftlichen Labors usw. In einer späteren Phase übernahmen die Tech-Clubs mehr Verantwortung und überprüften Pläne für Produkte und Prozesse und hielten wesentliches Wissen auf einer Lotus-Notes-Datenbank fest.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass das Instrument Wissensgemeinschaften zu allen acht Wissensmanagementbausteinen bzw. Prozessen des Wissensmanagements einen signifikanten Beitrag leistet.

Wissensmanagementsystem auf IT-Basis

Das Instrument «Wissensmanagementsystem auf IT-Basis» umfasst mehrere einzelne, in der Praxis verbreitet eingesetzte IT-Anwendungen. Die unter dem Begriff «Sharing Platform» bekannte, im Zusammenhang mit dem oben erläuterten Instrument «Wissensgemeinschaften» oft eingesetzte Anwendung bildet dabei meist das Herzstück des Wissensmanagementsystems. Die Hauptfunktionalität dieser «Sharing Platform» besteht darin, den Benutzern eine Möglichkeit des virtuellen Erfahrungsaustausches über geografische und funktionale Grenzen hinweg zu bieten. Unabhängig von Ort und Zeit sollen Diskussionen geführt, Lessons Learned und Best Practices aufbewahrt sowie verteilt, Experten oder erfahrene Teams gesucht und Problemlösungen gemeinsam entwickelt werden können. Schliesslich dienen diese Anwendungen auch dazu, aktuelle, die Unternehmung und ihr Umfeld betreffende Neuigkeiten

multimedial aufbereitet im Cyberspace den Benutzern zuzusenden. Jeder Wissensarbeiter erhält dabei nur diejenigen Informationen, welche entsprechend seinem Interessens- bzw. Wissensprofil gefiltert für ihn von Relevanz sind, um damit den oft beklagten «Information Overload» präventiv zu verhindern.

Ein weiteres Beispiel einer auf IT basierenden Anwendung sind «Yellow Pages». Sie dienen, ähnlich wie die Gelben Seiten des Telefonbuches, als unternehmensinternes elektronisches Verzeichnis zum Auffinden der in der Unternehmung arbeitenden Experten und unterstützen so den Prozess der Wissensidentifikation. In den «Yellow Pages» können die Wissensarbeiter auf freiwilliger Basis Auskunft über ihre Aus- und Weiterbildungsaktivitäten sowie spezifischen Projekterfahrungen geben. Mittels intelligenter Suchmöglichkeiten können andere Wissensarbeiter bei Bedarf den zu einer Problemlösung benötigten Experten identifizieren und mit ihm in Kontakt treten. «Yellow Pages» stellen zudem eine Hilfe bei der Zusammenstellung von Teams dar und begünstigen somit zudem den Prozess der Wissens(ver)teilung.

Im Zusammenhang mit informationstechnologischen Instrumenten gilt es, die wiederkehrende Problematik der fehlenden Akzeptanz der zur Verfügung gestellten Anwendungen bei den Benutzern näher zu analysieren. Eine wichtige Ursache in Bezug auf diese mangelnde Nutzung liegt darin, dass die in solche Systeme gesetzten hohen Erwartungen hinsichtlich ihrer Unterstützung der Prozesse des Wissensmanagements nicht erfüllt werden können. Ein

Wissensmanagementsystem auf IT-Basis ist in erster Linie ein Informationssystem. Es erlaubt, Informationen effektiv und effizient zu bewirtschaften, und kann bestenfalls das Management von explizitem Wissen unterstützen. Der implizite, zentrale Teil der organisationalen Wissensbasis wird dabei jedoch ausgeklammert. Die Untersuchungen von McDermott (1999: 105) unterstreichen des Weiteren die Tatsache, dass Wissen erst an der Schnittstelle zum Menschen entsteht:

Erst die Interpretation durch den Menschen, die Umsetzung in Handlungen oder die anwendungsorientierte Wahrnehmung macht aus Informationen Wissen. Somit bleiben Wissensmanagementsysteme auf IT-Basis reine Informationssysteme, falls sie in ihrer Konzeption nicht um weitere Bestandteile ergänzt werden. Erst so genannte hybride Systeme, welche die Informationstechnologie mit weiteren organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen verbinden oder um entsprechende Anreizmechanismen ergänzen, vermögen zu einem vollwertigen Wissensmanagementsystem avancieren. Nachdem in den letzten Jahren viele Unternehmen schmerzlich konstatieren mussten, dass die eindimensional vollzogene IT-Systemimplementierung kein lebendiges Wissensmanagement herbeiführen kann, zeichnet sich ein Trend in Richtung ganzheitlicher, die menschliche Komponente berücksichtigender Systeme ab.

Ein gutes Beispiel für ein erfolgreich eingeführtes Wissensmanagementsystem bietet das in der Siemens AG eingesetzte ICN ShareNET (vgl. Davenport/Probst, 2000). Das ICN ShareNET bietet die Hauptfunktionalitäten eines ausgereiften Wissensmanagementsystems in Kombination mit dem oben erläuterten Instrument der Wissensgemeinschaften. Die dem ICN ShareNET inhärenten Anreiz- und Belohnungsstrukturen gewährleisten eine aktive und qualitativ hochstehende Benutzung des Systems. So erhalten die Benutzer für jeden im System zur Verfügung gestellten Wissensbeitrag so genannte «Shares». Erheblich mehr der genannten «Shares» erhalten die Beitragenden dann, wenn ein anderer Benutzer über eine erfolgreiche Verwendung seiner Erfahrungsberichte bzw. Lessons Learned berichten kann. Somit wird sichergestellt, dass möglichst qualitativ hochstehende Wissensbeiträge Eingang in das System finden. Haben nach einer gewissen Zeit die Anzahl «Shares» auf dem Benutzerkonto ein bestimmtes Niveau erreicht, so werden diese in der Form von Fluggutscheinen oder anderen Gegenwerten ausbezahlt (vgl. Abbildung 3). Zusammenfassend leistet ein Wissensmanagementsystem auf IT-

Abb. 4: Die fünf Phasen des After-Action-Review(ARR)-Prozesses bei Holcim

Basis zu folgenden Wissensmanagementbausteinen einen entscheidenden Beitrag: Wissensidentifikation, Wissens(ver)teilung und Wissensbewahrung.

Lessons Learned oder aus Erfahrung lernen

Zahlreiche Projekte werden abgeschlossen, ohne dass die Projektmitglieder oder darin involvierte Personen den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes abschliessend bewerten. Dadurch geht wertvolles Wissen verloren, welches entscheidend für andere Projekte sein kann. Das Wissensmanagementinstrument «Lessons Learned» evaluiert systematisch den Projektverlauf: Was lief gut? Was lief nicht gut, und warum? Was kann man verbessern? An was soll weiterhin festgehalten werden? Von den Ergebnissen einer Projektevaluation können sowohl die Projektmitglieder profitieren, als auch die übrigen Mitarbeitenden im Unternehmen. Deshalb ist es wichtig, dass die Lessons Learned auch an andere Projektteams weitergegeben werden. Die entscheidende Idee von Lessons Learned ist das Verständnis, dass ein Projekt erst dann abgeschlossen ist, wenn die Projektarbeit bewertet, Erfahrungen systematisch gelernt und geteilt worden sind.

Diese schlichte aber sinnige Volksweisheit «Lerne aus Erfahrungen» oder Neudeutsch «Lessons Learned» hat die Firma «Holcim», Weltmarktführer im Bereich Zementproduktion, unter dem Namen «After Action Review» (AAR) in ihrem Unternehmen eingeführt. Der Evaluationsprozess wird anhand von fünf Phasen und der Anleitung eines Moderators durchgeführt (vgl. Abbildung 4). Phase 1 dient der Beschreibung des folgenden Prozesses und der so genannten AAR-Regeln, die im Wesentlichen darin bestehen, dass eine Projektevaluation nicht in destruktive Schuldzuweisungen münden darf, sondern dass es hier um die konstruktive Beleuchtung des Projektverlaufs geht. In Phase 2 wird mit Hilfe eines Brainstormings gesammelt, wie das Projekt abgelaufen ist. In der nächsten Phase wird dies dann bewertet. Was ist gut gelaufen? Wo hätte es besser laufen können? In Phase 4 wird darüber nachgedacht, warum das Projekt so verlaufen ist, warum sind einzelne Schritte in-

nerhalb des Projekts besser und andere wiederum schlecht abgelaufen. In Phase 5 werden zusammenfassend die Lessons Learned dargestellt: Was haben wir von diesem Projekt gelernt? Was müssen wir in Zukunft beachten. Anhand dieses 5-Phasen-Modells wird ein AAR-Report geschrieben, der an die Projektmitglieder verteilt wird. Der gesamte Evaluationsprozess wird von einem Moderator begleitet.

Die Methode Lessons Learned erfasst systematisch Wissen, welches in Projekten generiert wurde. Gespeichert wird das Wissen mittels eines Lessons-Learned-Berichtes, der im Unternehmen verteilt wird. Dadurch können nicht nur die Projektmitarbeiter unmittelbar profitieren, sondern auch andere Mitarbeiter, die vor ein ähnliches Problem gestellt sind.

Zusammenfassend leisten Lessons Learned zu folgenden Wissensmanagementbausteinen einen entscheidenden Beitrag: Wissensidentifikation, Wissensentwicklung, Wissensverteilung und Wissensbewahrung.

Fazit

Wissen wurde längst als eine der wichtigsten Ressourcen im Unternehmen erkannt. Allerdings fehlen oft konkrete Instrumente, um Wissen optimal zu steuern und zu gestalten. In diesem Artikel werden drei Instrumente des Wissensmanagements vorgestellt und deren Wirkung auf die organisationale Wissensbasis diskutiert: Wissensgemeinschaften, Wissensmanagementsystem auf IT-Basis und Lessons Learned. Die Instrumente werden jeweils mit einem Praxisbeispiel erläutert.

- ▶ Wissensgemeinschaften oder Communities of Practice sind Personengruppen, die sich auf Grund eines gemeinsamen Interesses für ein Thema oder einen Aufgabenbereich formieren. Sie leisten einen entscheidenden Beitrag zur Wissensentwicklung und sind deshalb ein besonders wertvolles Instrument des Wissensmanagements. Als praktisches Beispiel werden die so genannten Tech-Clubs der DaimlerChrysler AG erläutert.

- ▶ Ein auf IT-basierendes Wissensmanagementsystem beinhaltet mehrere in der Praxis weit verbreitete IT-Anwendungen wie beispielsweise «Sharing Platform» oder «Yellow Pages». Gemeinsam ist allen Anwendungen, dass die Möglichkeit eines virtuellen Erfahrungsaustausches über geografische und funktionale Grenzen hinweg besteht. Diese IT-Anwendungen sind meist das Herzstück eines Wissensmanagementsystems in einem Unternehmen und dienen den Prozessen der Wissenidentifikation, -verteilung und -bewahrung. Als Beispiel wird das ICN ShareNET, von der Siemens AG vorgestellt.
- ▶ Lessons Learned ist eine Methode, um das in Projekten generierte Wissen systematisch zu erfassen. Dabei wird der gesamte Projektverlauf evaluiert, um Hinweise darüber zu bekommen, was während des Projekts mehr oder weniger gut verlaufen ist und wo Verbesserungspotenziale bestehen. Dieses durch die Projektevaluation entstandene Wissen kann entscheidend zum Erfolg anderer Projekte beitragen. Lessons Learned unterstützen

die Wissensidentifikation, -entwicklung, -verteilung und -bewahrung. Anhand des After Action Review der Holcim AG wird die Lessons-Learned-Methode illustriert.

Literatur

- Davenport, Thomas H./Probst, Gilbert J. B. (2000):** *Knowledge Management Case Book*, München 2000.
- Probst, Gilbert J. B./Raub, Steffen P./Romhardt, Kai (1999):** *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Wiesbaden et al. 1999.
- Probst, Gilbert J. B./Büchel, Bettina S. T. (1998):** *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*, Wiesbaden 1998.
- McDermott, Richard (1999):** *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*. In *California Management Review*, 41. Jg. 1999, Nr. 4, S. 103–117.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995):** *The Knowledge Creating Company*, New York 1995.
- North, Klaus/Romhardt, Kai/Probst Gilbert J. B. (2000):** *Wissensgemeinschaften: Keimzellen lebendigen Wissensmanagements*. In *io Management*, 69. Jg. 2000, Nr. 7/8, S. 52–63.
- Wenger, Etienne C. (1998):** *Communities of Practice: Learning, meaning, and identity*, Cambridge 1998.