

# Wissensmanagement im Projektgeschäft

Dr. Marlis Brunk, Heiko Armin Schneider

T-Nova Deutsche Telekom Berkom Innovationsgesellschaft mbH  
10589 Berlin  
Goslarer Ufer 35  
[marlis.brunk@telekom.de](mailto:marlis.brunk@telekom.de)  
[heiko-armin.schneider@telekom.de](mailto:heiko-armin.schneider@telekom.de)

## **Abstract.**

Der vorgestellte Erfahrungsbericht beruht auf einem Pilotprojekt zur Integration von Wissensmanagement in bestehende Geschäftsprozesse. Im Zuge dieses Projektes erfolgte die Analyse eines kritischen Kernprozesses und dessen Erweiterung um wissensmanagementorientierte Prozessglieder sowie die Entwicklung eines Prototypen für den Aufbau eines unternehmensweiten "Organisationsgedächtnisses". Die Erkenntnisse und Erfahrungen aus diesem Projekt fließen in Form von "Ansätzen/Vorschlägen" in ein Vorgehensmodell für die Einführung von Wissensmanagement für die Deutsche Telekom AG, welches durch die Autoren derzeit fortgeschrieben wird.

## **1. Einleitung**

Berkom ist das anwendungsorientierte Entwicklungszentrum innerhalb der T-Nova Deutsche Telekom Innovationsgesellschaft mbH. T-Nova ist eine Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG und im Gesamtkonzern für die Entwicklung von Innovationen der Telematik zuständig. Berkom hat Ihren Sitz in Berlin und beschäftigt dort ca. 400 Mitarbeiter, die sich u. a. mit den Bereichen Sprachsysteme, Computertelefonie, Infrastrukturdienste sowie Managementkomponenten und Agententechnologie beschäftigen.

Ausgangspunkt für das Wissensmanagementprojekt bei Berkom war die Erkenntnis, dass das im Unternehmen vorhandene Know-how nur unzureichend oder gar nicht gepflegt wird und damit in den entscheidenden Leistungsprozessen nicht in optimaler Weise nutzbar/wieder verwendbar ist. Dies zeigte sich insbesondere beim Aufsetzen neuer Projekte. Es war nicht immer erkennbar, ob laufende oder abgeschlossene Projekte im gleichen Themenfeld existierten und welches Know-how im eigenen Haus verfügbar ist. In 1998 führte dies zu konkreten Maßnahmen: Konsolidierung und Konsistenzsicherung. Dadurch bot sich die Chance ohne einen Business Case, dessen Nachvollziehbarkeit gerade im Wissensmanagement auf Grund fehlender Kennziffern ohnehin schwierig ist, ein internes Pilotprojekt zu Wissensmanagement aufzusetzen.

Im folgenden Kapitel werden Ziele und Umfeld des Pilotprojektes kurz ausgeführt. Im Anschluss (Kapitel 3) stellen wir kurz dar, auf welcher Arbeitsdefinition und auf welchen grundlegenden Modellen unsere Arbeit aufsetzt. Die Ergebnisse des

Pilotprojektes sind in den beiden darauf folgenden Kapiteln (4 und 5) dargestellt: Zunächst werden die Ergebnisse der Prozessanalyse und –erweiterung exemplarisch dargestellt. Daran anschließend wird das Pilotsystem für das Themenfeld IP in Kapitel 5 erläutert.

Kapitel 6 stellt dar, welche Projektstruktur sich für die Einführung von Wissensmanagement als pragmatisch erwiesen hat. Darüber hinaus wird auf die notwendige Verzahnung von Wissensmanagement und Qualitätsmanagement eingegangen.

Exemplarisch sind noch offene Fragen zu Wissensmanagementprozessen und –organisation ausgeführt.

Abschließend finden sich einige allgemeine Erfahrungen insbesondere im Hinblick auf die Unternehmenskultur und daraus resultierende Widerstände bzw. Hindernisse.

## **2. Beschreibung des Wissensmanagementprojektes**

Erste Vorbereitungen für das Projekt wurden 1998 begonnen, die eigentliche Durchführung lag in 1999 und 2000. Die Ziele des Projektes waren

- Analyse eines kritischen Leistungsprozesses,
- Pilotierung Wissensmanagement im Themenfeld IP,
- Realisierung eines prototypischen IT-Tools für das Themenfeld IP,
- Erarbeitung eines Vorgehensmodells für die Einführung von Wissensmanagement in Entwicklungsbereichen [4].

Auf Grund der begrenzten Ressourcen wurden damals ausgeschlossen:

- Analyse weiterer wissensintensiver Prozesse,
- Maßnahmen im Personalwesen, wie Motivations- und Anreizsysteme,
- Maßnahmen zum Kulturwandel im Unternehmen,
- Flankierende Maßnahmen für den Regelbetrieb des Pilotsystems (Betriebsvereinbarung, Betriebskonzept etc.).

Dies bedeutet nicht, dass wir diese Punkte nicht im Blick gehabt hätten; es sollte lediglich das Aufgabenfeld des Kernteams bei Berkom eingegrenzt werden.

Das Projekt stand im folgenden Kontext:

- Seitens Berkom waren der Führungskreis, die Geschäftsführung, teilweise das Qualitätsmanagement und die Mitarbeiter des Themenfeldes IP integriert. Hier bildete sich das Kernteam für den WM-Piloten.
- Zur Konzernmutter Telekom bestanden Beziehungen zur Arbeitsgruppe Knowledge Management, zum Bereich Technik Dienste IIM, der unter anderem für die Informationsstrategie verantwortlich zeichnet, sowie zu den Geschäftsfeldern, welche sich mit dieser Thematik auseinandersetzen.
- Extern entschied sich die Telekom zu einer Mitarbeit im Competence Center Business Knowledge Management des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen. Für die Telekom wurden zwei Mitglieder des Kernteams bei Berkom entsandt.

### **3. Grundlagen Wissensmanagement**

#### **3.1 Arbeitsdefinition Wissensmanagement**

In der Literatur existieren diverse Definitionen zu Wissensmanagement. Für die praktische Arbeit im Unternehmen sind diese meist nicht hinreichend, da sie den wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen zu wenig berücksichtigen. Seitens des Kernteams Wissensmanagement T-Nova Berkom wurde deshalb nachfolgende Arbeitsdefinition fixiert:

Wissensmanagement ist die Gesamtheit aller Strategien und Maßnahmen zur Schaffung einer "intelligenten" bzw. "wissensbasierten" Unternehmung. Konkret geht es darum, durch die intensive und zielgerichtete Nutzung aller im Unternehmen vorhandenen Ressourcen solche Produkte und Dienstleistungen anzubieten, welche qualitativ hochwertig, von Kunden benötigt, in der geforderten Lieferfrist herstellbar und den Wettbewerbern überlegen, zumindest aber ebenbürtig sind. Durch Nutzung von Wissensmanagement soll ein höherer Mehrwert erreicht werden, der um mindestens 10% über dem Stand ohne systematisches Wissensmanagement liegt.

#### **3.2 Modell für Wissensmanagement**

Es gibt einige Standardwerke zu den Grundlagen von Wissensmanagement. Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen geht bereits auf Michael Polany (Personal Knowledge 1958) zurück. In [2] wird die Transformation zwischen diesen beiden Wissensarten beschrieben. Zusätzlich werden die Wissensarten individuelles und organisatorisches Wissen betrachtet. Diese Elemente bilden die theoretischen Grundlagen für Wissensmanagement und lernende Organisationen.

Wird in die bekannte Transformation zwischen implizitem und explizitem Wissen um die Dimension der Wissensebenen - vom individuellen über mehrere Ebenen des organisatorischen Wissens - ergänzt, so erhält man folgende Darstellung:

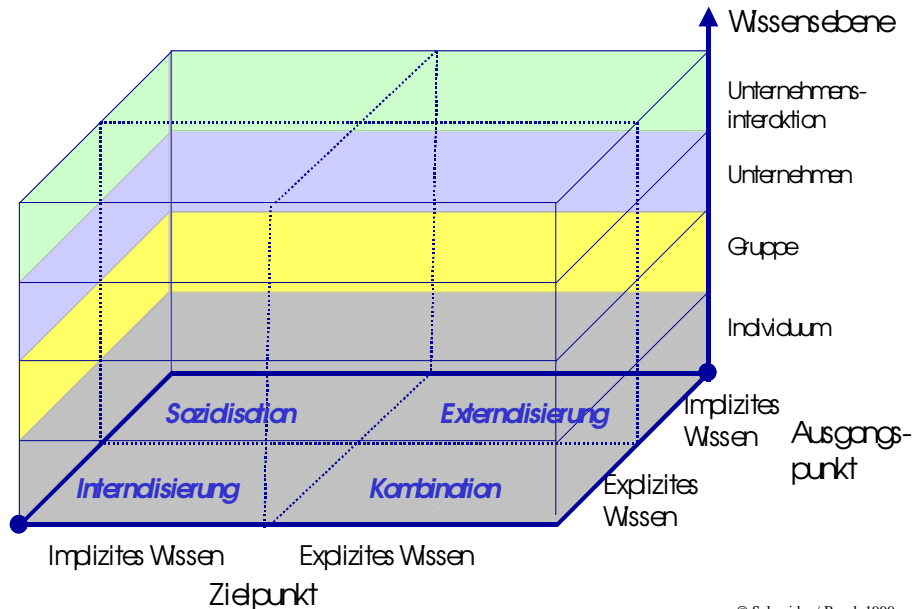


Fig. 1. Wissenstransformation unter Berücksichtigung der Wissenssebenen

***Wissensmanagement ist nur dann in einem Unternehmen wirklich vollständig umgesetzt, wenn alle Bereiche der Wissenstransformation auf und zwischen allen Wissenssebenen berücksichtigt werden.***

Viele der heutigen Ansätze betonen den Bereich Externalisierung. Dazu zählt die Dokumentation impliziten Wissens und dessen Bereitstellung über gruppen- bzw. firmenweite Netze. Hinzu kommt in der Regel ein Expertenverzeichnis, das über recherchierbare Mitarbeiterprofile zur Verfügung gestellt wird. Dies ist ein notwendiger Schritt, aber nicht hinreichend, um den Wissenstransfer im Unternehmen in dem Maß in Gang zu setzen, wie es für heutige Unternehmen erforderlich ist.

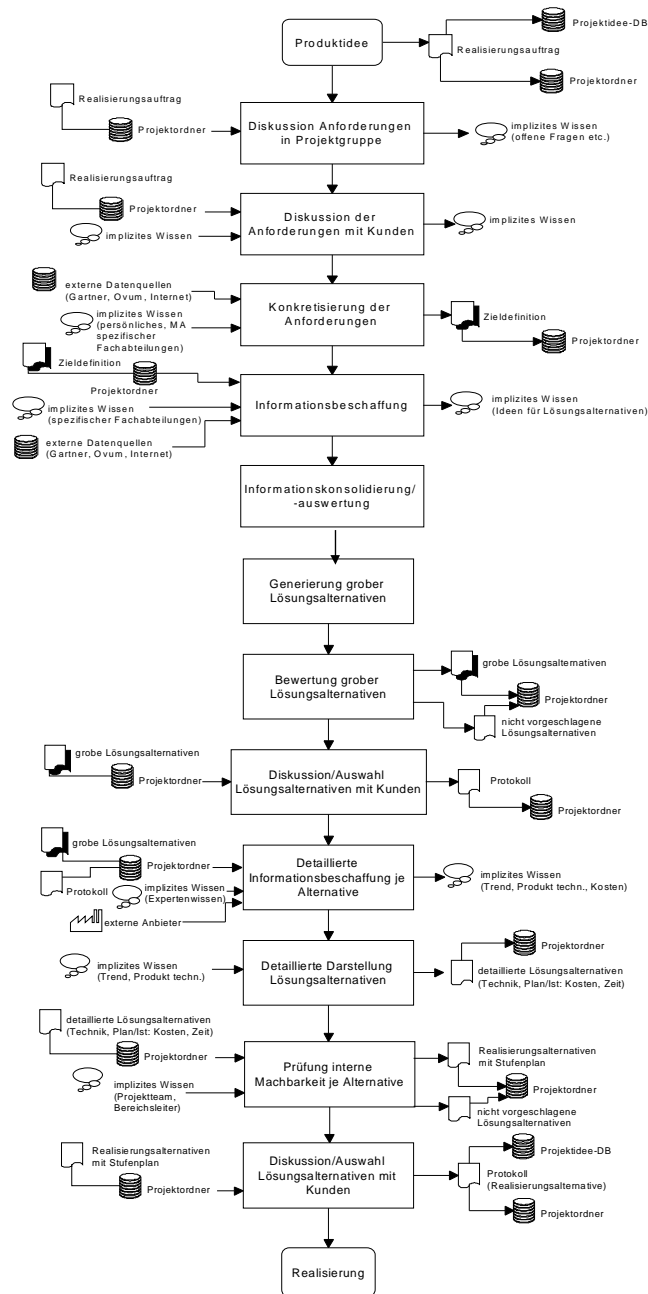
Als Grundlage für die Betrachtung der notwendigen Wissensmanagementprozesse eignet sich das Modell von Probst, Raub, Romhardt [3]. Darauf wird in Kapitel 7 Bezug genommen.

#### 4. Analyse und Erweiterung eines kritischen Geschäftsprozesses

Entsprechend dem Unternehmensziel von T-Nova Berkom besteht das Hauptaufgabenfeld darin, für die Deutsche Telekom AG innovative Softwarelösungen für die Bereiche Sprache, Computertelefonie, Infrastrukturdienste, Managementkomponenten, Agenten und E-Business etc. zu konzeptionieren und zu entwickeln. Diese Aufgabe verteilt sich am Standort Berlin auf ca. 400 Mitarbeiter, wobei innerhalb eines Jahres 350 Projekte verschiedenster Größenordnung durchgeführt

werden. Bis 1998 wurde über die Querschnittsabteilung Auftragsmanagement lediglich eine zentrale Speicherung der Projekte im kaufmännischen Sinne geführt. Eine Erfahrungs- und Ergebnisdatenbank zu den laufenden und durchgeführten Projekten, auf welche alle Projektleiter und –mitarbeiter Zugriff haben, war nicht vorhanden. Informationen zu verfolgten Wegen, eingesetzten Technologien, Fehlern, Erfolgen, wiederverwendbaren Bausteinen, Tools etc. waren nur innerhalb individueller informeller Netzwerke zu erhalten. Ein Organisationsgedächtnis bezogen auf den Kernprozess war damit nur rudimentär vorhanden. Es fehlte die Organisation der Informationsflüsse aus dem Geschäftsprozess in das Organisationsgedächtnis und umgekehrt aus dem Organisationsgedächtnis in den Geschäftsprozess.

Dies veranschaulicht der bis dahin gelebte Ist-Prozess “Informationsmanagement für die Entwicklung innovativer Softwarelösungen”. Neben dem Prozess werden auch die unterstützenden bzw. betroffenen Datenquellen dargestellt.



**Fig. 2.** Istprozess "Informationsmanagement für die Entwicklung innovativer Softwarelösungen"

Der gelebte Ist-Prozess spiegelte ein gewachsenes Erfahrungswissen wider. Aus diesem Grunde verfolgten wir den Ansatz, die vorhandenen Prozesse anzupassen und zu erweitern. Dazu wurde ein interdisziplinäres Projektteam gebildet, welches die grundlegenden Voraussetzungen für die Gestaltung eines wissensorientierten Prozesses legen und diesen dann im Geschäftsprozess verankern sollte.

Der bestehende Prozess wurde in Teilprozesse zerlegt, In- und Outputs verzeichnet, Schnittstellen und Dopplungen analysiert und bereinigt. Dann wurde der bestehende Prozess neu "gezeichnet" und um die prozessübergreifenden Komponenten Lessons Learned und Risikomanagement erweitert, die bis dato nicht systematisch eingebunden waren.

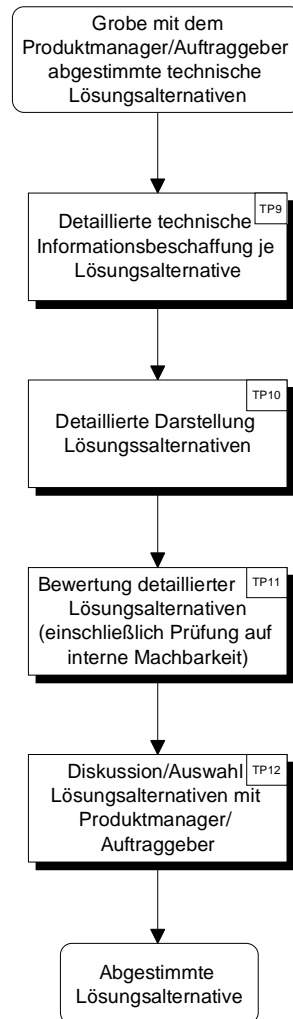
Der o.g. Prozess gliedert sich nunmehr in drei Phasen:

Phase 1: Konkretisierung der Anforderungen

Phase 2: Grobe Lösungsalternativen

Phase 3: Detaillierte Lösungsalternativen

Jede Phase gliedert sich in weitere Teilprozesse, die bis zu einzelnen Aktivitäten detailliert dargestellt sind. Zur Veranschaulichung dient hier Phase 3.



**Fig. 3.** Phase 3 - Detaillierte Lösungsalternativen

Die weitere Unterteilung in Teilprozesse ist im folgenden exemplarisch dargestellt.



Phase 3/TP0 - Detaillierte technische Informationsbeschaffung je Lösungsalternative

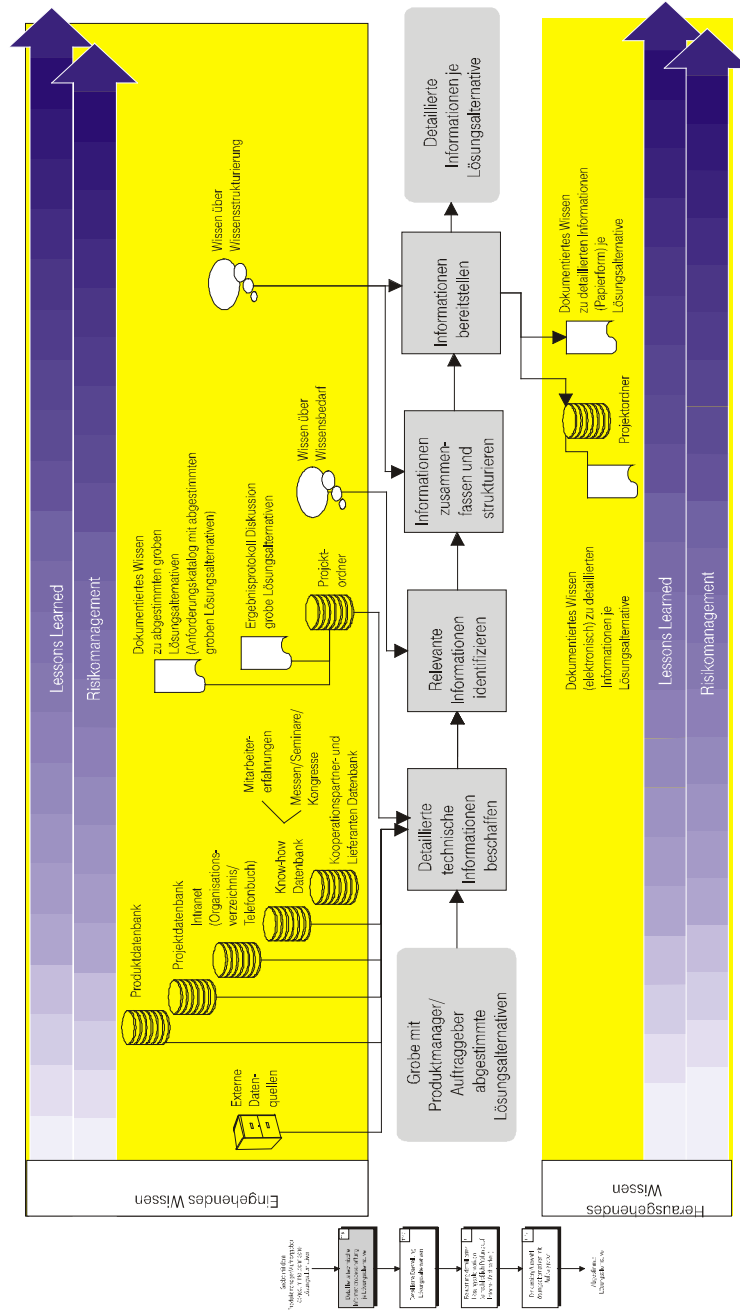


Fig. 4. Teilprozess -Detaillierte technische Informationsbeschaffung je Lösungsalternative

Phase 3/TP10 - Detaillierte Darstellung der Lösungsalternativen

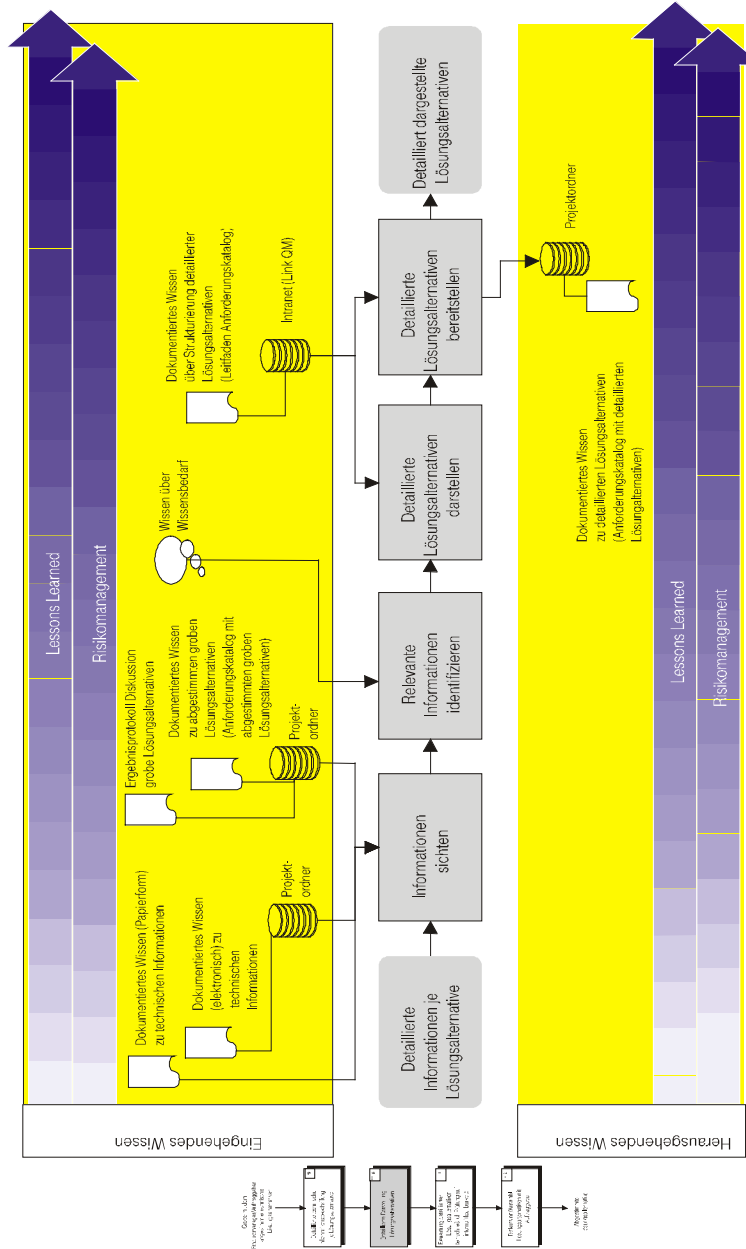


Fig. 5. Teilprozess - Detaillierte Darstellung der Lösungsalternativen

Phase 3/TP11 - Bewertung detaillierter Lösungsalternativen

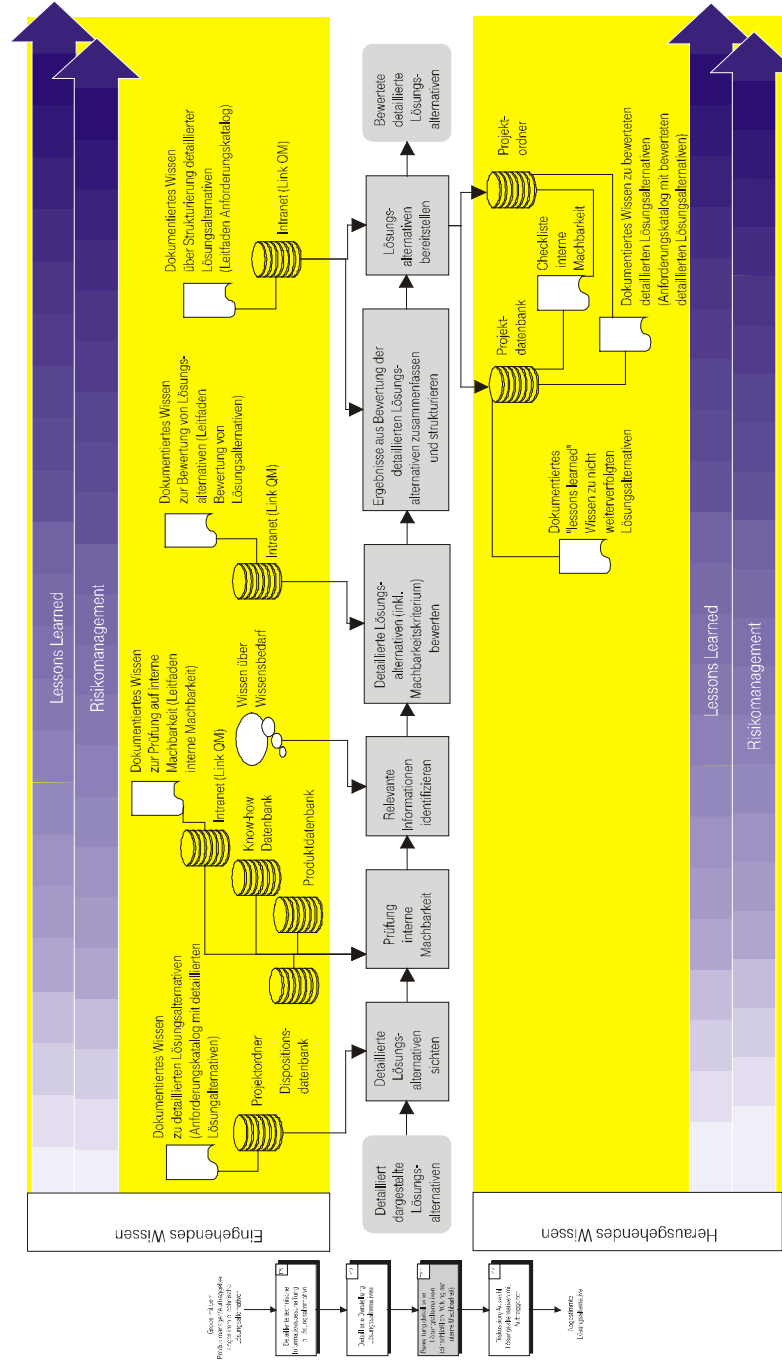


Fig. 6. Teilprozess -Bewertung detaillierter Lösungsalternativen

Phase 3/TP12 - Diskussion/Auswahl detaillierten Lösungsalternative mit Produktmanager/Auftraggeber

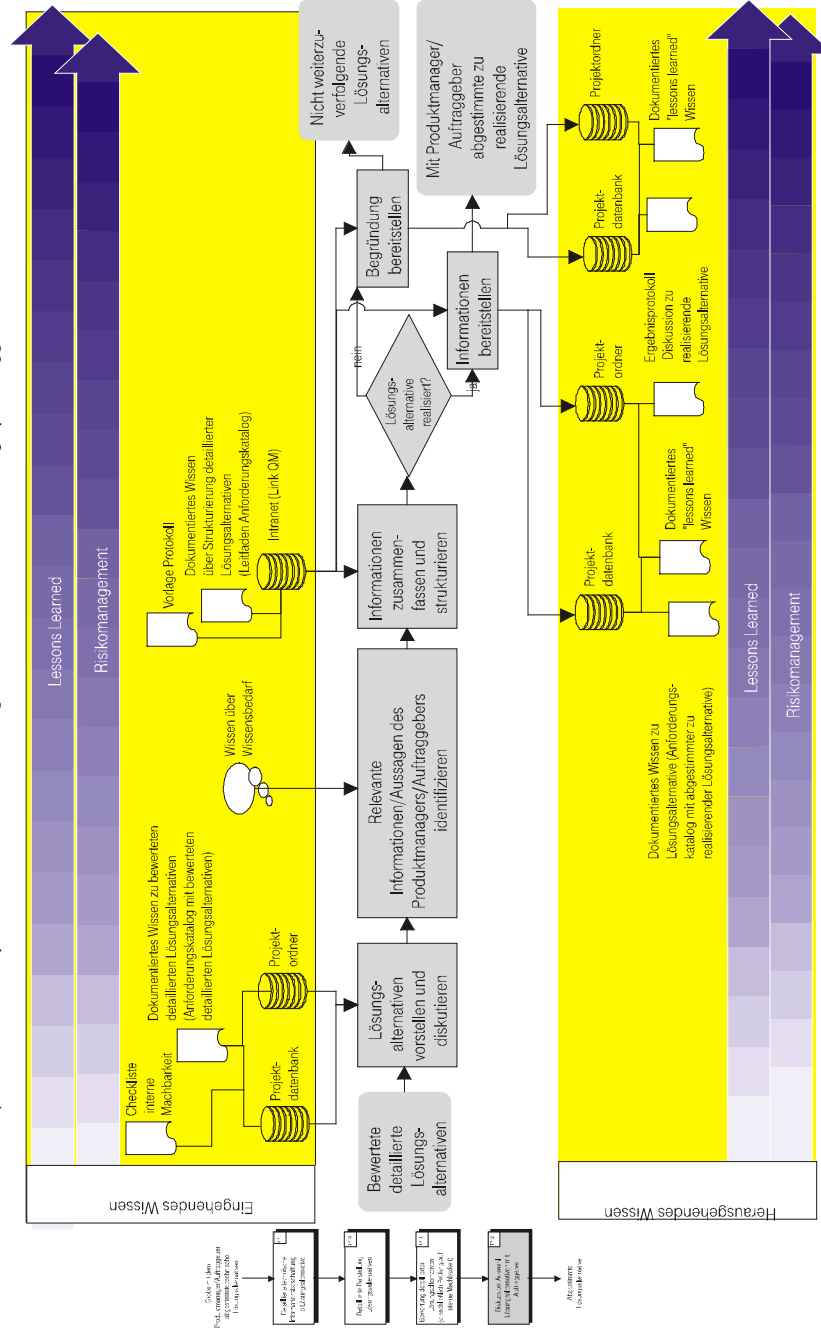


Fig. 7. Teilprozess - Diskussion/Auswahl detaillierter Lösungsalternativen mit Produktmanager

Eine Erkenntnis aus der Neugestaltung dieses Prozesses, die sich im Laufe der Arbeit am Pilotsystem für das Themenfeld IP gefestigt hat, war die Notwendigkeit, Qualitätsmanagement und Wissensmanagement eng zu verzahnen. Eine Ausführung dazu erfolgt unter Kap. 6.2.

## **5. Pilotsystem für das Themenfeld IP**

Das Pilotsystem für das Themenfeld IP hatte die Zielstellung, aus dem vorhandenen Material heraus einen ersten Ansatz für ein Organisationsgedächtnis zu schaffen. Anders ausgedrückt, sollte die "Schrackware" verfügbar gemacht werden, die in diesem Fall aus digital verfügbarem Material bestand, das auf diversen Rechnern in verschiedenen organisierten Verzeichnissen gespeichert war.

Dies bedeutet einen bottom-up Ansatz, der aus den Phasen

1. Materialsammlung,
2. Klassifikation des Materials,
3. Ableitung des Datenmodells,
4. Systemanpassung (Datenbanken und Nutzeroberfläche),
5. Übernahme der Daten und
6. Bereitstellung Pilotsystem

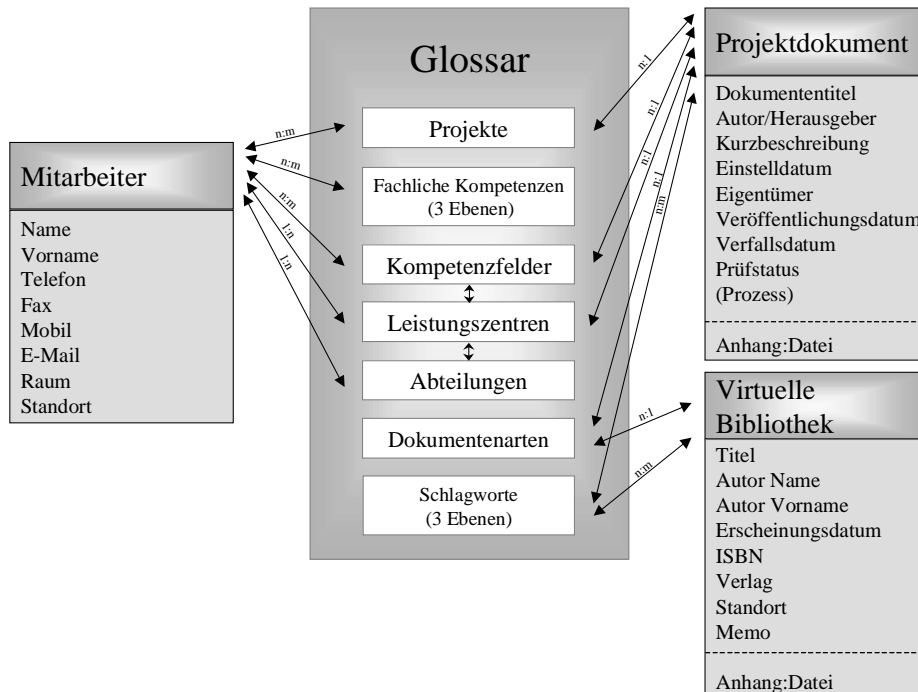
besteht.

Dieser Ansatz ist in gewissem Sinne konträr zu dem Ansatz über die Geschäftsprozesse. Während aus den Geschäftsprozessen der Wissensfluss und die Inhalte abgeleitet wurden, wurde hier bewußt Wert darauf gelegt, "aus dem Leben zu greifen" und die tatsächlich vorhandenen Inhalte eines Themenfeldes zu organisieren.

Die Auswahl des Softwaretools verzögerte sich, da wir nicht einfach ein verfügbares Tool kaufen, sondern über eine langfristige Partnerschaft zu einem geeigneten Toolanbieter individuelle Anpassungsentwicklungen sicherstellen wollten. Aus dieser Situation heraus entschloß sich das Kernteam zu einer Kooperation mit der TU Berlin für die Implementierung des ersten Pilotsystems. Zum Einsatz kam das System "Knowledge Café" Release März 2000. Das System basiert auf Lotus Notes, wobei der Nutzer zwischen Weboberfläche und NotesClient wählen kann.

Um die erste Phase der Materialsammlung so einfach wie möglich zu gestalten wurde auf einen im Unternehmen bereits verfügbaren Web-Dokumentenserver zurückgegriffen. Damit war die Hemmschwelle auf technischer Seite im wesentlichen genommen. Die deutliche Unterstützung des Leiters des Themenfeldes erwies sich für die grundsätzliche Motivation als sehr hilfreich, da teilweise erhebliche Bedenken gegen eine nicht mehr kontrollierbare Veröffentlichung bzw. Weiterverwendung von Arbeitsergebnissen bestanden.

Eine erste Durchsicht des Materials zeigte eine große Typenvielfalt an bereits explizit gemachten Wissen. Dieses wurde klassifiziert und daraus ein Datenmodell für den Prototypen abgeleitet.



**Fig. 8.** Datenmodell für das Pilotsystem

Wie nicht anders erwartet, zeigte sich bereits bei der Modellierung, dass die Klassifikation des Materials und insbesondere die Vorgabe der Klassifikationsmerkmale, wie beispielsweise die zugelassenen Stichworte einen erheblichen inhaltlichen Aufwand bedeuten. Exemplarisch sei hier die Erfassungsmaske für Projektdokumente dargestellt (s. Fig. 9. Screenshot der Erfassungsmaske für Dokumente).

Das Pilotsystem bildet derzeit die Basis für eine vergleichende Toolevaluation. Auf Basis dieser Ergebnisse wird das weitere Vorgehen abgestimmt bzw. ein Systemwechsel vollzogen.

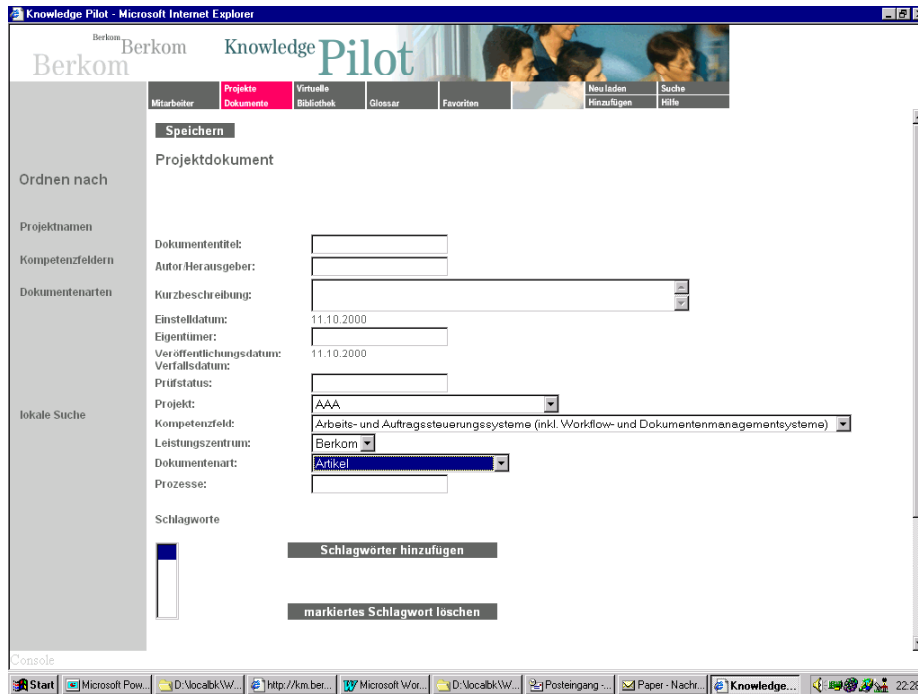


Fig. 10. Screenshot der Erfassungsmaske für Dokumente

## 6. Projektübergreifende Ergebnisse

Basierend auf den Erfahrungen aus den Pilotprojekten und grundlegenden Arbeiten an einem Vorgehensmodell [4] zur Einführung von Wissensmanagement resultiert eine erste Methodik für die Durchführung von Wissensmanagementprojekten. Ausgewählte Punkte werden hier im folgenden dargestellt. Es bleiben noch eine Reihe von Anforderungen offen, für die bislang auch in der Literatur zu Wissensmanagement noch keine hinreichenden Vorschläge zu finden sind.

Hier wird die Projektstruktur dargestellt, wie sie sich für die Einführung von Wissensmanagement als pragmatisch erwiesen hat. Ferner gehen wir auf die Verzahnung von Wissensmanagement und Qualitätsmanagement ein.

### 6.1 Projektstruktur für die Einführung von Wissensmanagement

Ausgangspunkt für Wissensmanagementprojekte ist die Erkenntnis, dass das im Unternehmen vorhandene Know-how nur unzureichend oder gar nicht verfügbar gemacht wird und damit in den entscheidenden Leistungsprozessen nicht nutzbar/wiederverwendbar ist. Andererseits stellt die fehlende Motivation, Wissen zu

dokumentieren und Wissen anderer zu nutzen, einen der Hauptgründe für den fehlenden Erfolg von Wissensmanagementprojekten dar.

Dies macht deutlich, dass die Einführung von Wissensmanagement eine besondere Herausforderung darstellt. Einerseits sind entlang der wissensorientierten Prozesse die Wissensbedarfe zu identifizieren und zu organisieren, andererseits hängt der Erfolg auch von einem Kulturwandel im Unternehmen ab. Beiden Bereichen muss durch eine geeignete Projektstruktur Rechnung getragen werden. Eingebettet in einen grundlegenden Projektrahmen finden sich zwei verschiedene Projekttypen:

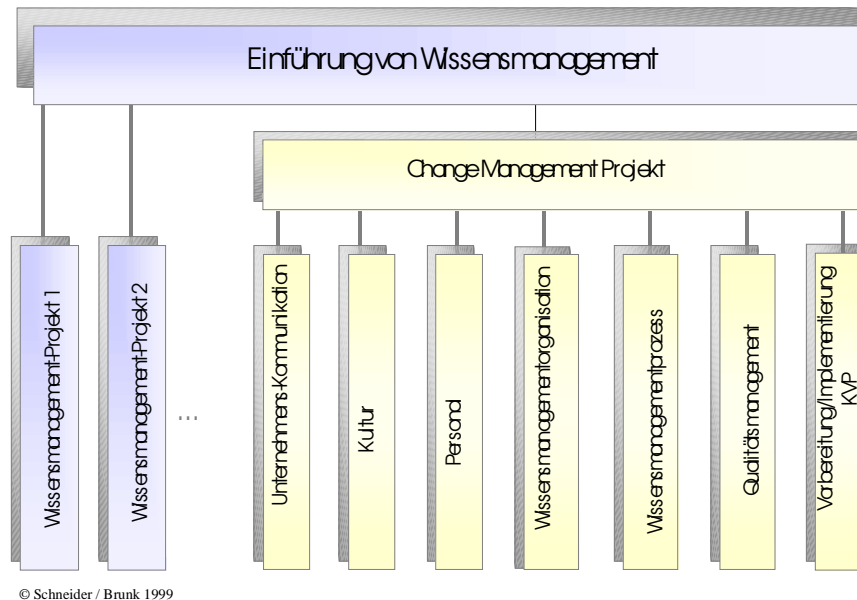
1. Ausgehend von den Zielen, die mit der Einführung von Wissensmanagement verfolgt werden, sind die erfolgskritischen wissensorientierten Prozesse zu identifizieren. Daraus ergeben sich ein oder mehrere Wissensmanagementprojekte, die entlang der Prozesse eine Optimierung insbesondere des Wissensflusses zum Ziel haben.
2. Für die Einführung von Wissensmanagement muss die Führungsebene eines Unternehmens darüber hinaus bereit sein, die Punkte
  - Unternehmenskommunikation,
  - Unternehmenskultur,
  - Personal,
  - Wissensmanagement-Organisation und -Prozesse,
  - Qualitätsmanagement,
  - Kontinuierliche Verbesserung,

parallel dazu anzugehen. Diese Themen werden in einem Change Management Projekt zusammengefasst, das in permanenter Rückkopplung zu den spezifischen Wissensmanagementprojekten steht und die grundsätzlichen Voraussetzungen für den Erfolg einer Wissensmanagementeinführung schafft.

Diese Projektstruktur veranschaulicht die folgende Abbildung "Fig. 11. Projektstruktur für die Einführung von Wissensmanagement".

Nicht alle hier aufgeführten Themen müssen notwendigerweise Gegenstand des Change Management Projektteils sein. Im Rahmen der Projektvorbereitung und des zur Verfügung stehenden Budgets ist hier entsprechend eine Auswahl zu treffen.



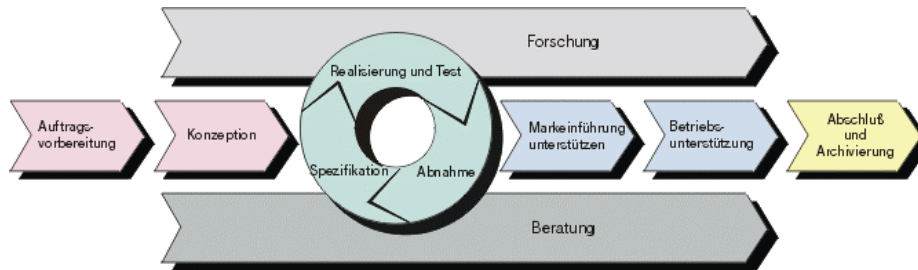


**Fig. 12.** Projektstruktur für die Einführung von Wissensmanagement

## 6.2 Verzahnung von Wissensmanagement und Qualitätsmanagement

Im Kontext des alltäglichen Geschäfts werden bereits die Anforderungen des Qualitätsmanagements als "Overhead" empfunden. Spezifikationen, Dokumentation, Projektprotokolle, Reviews, Projektabschlussberichte etc. sind als wichtig anerkannt, werden aber von technisch orientierten Mitarbeitern als notwendige Pflicht empfunden.

Wissensmanagement lebt aber unter anderem davon, dieses explizite Wissen zu erzeugen und für andere bereitzustellen. Nach unserer Erfahrung ist die Akzeptanz für weitere Dokumentationen / Berichte, die dem Wissensmanagement dienen sollen, sehr gering. Dieses Problem kann unseres Erachtens dadurch gelöst werden, dass Wissensmanagement und Qualitätsmanagement eng miteinander verknüpft werden. Im Kontext des Projektgeschäfts bedeutet dies, den Prozess der Leistungserbringung mit seinen Teilprozessen und Varianten sowie den dort vorgeschriebenen Dokumenten so anzureichern, dass die Wissensmanagementanteile zum integralen Bestandteil des Qualitätsmanagements werden.



**Fig. 13.** Geschäftsprozess Leistungserbringung

Beispiel:

Der Geschäftsprozess der Leistungserbringung beginnt mit dem Teilprozess Auftragsvorbereitung und endet mit dem Teilprozess Abschluss und Archivierung. Im Zuge der Auftragsvorbereitung wird unter anderem ein Angebot erstellt, das wesentliche Angaben zu einem Projekt, wie Kurzbeschreibung, Rahmenbedingungen, Arbeitspakete, Projektorganisation (Kunde, Projektleiter etc.) enthält. Außerdem wird das Projekt im SAP-System angelegt. An dieser Stelle sind alle wichtigen Angaben für ein Projekt vorhanden und abgestimmt. Es liegt nahe, aus diesem Teilprozess heraus, welcher mit der Beauftragung und internen Freigabe des Projektes endet, weitgehend automatisiert die Informationen in das Organisationsgedächtnis zu übernehmen.

Der Teilprozess Abschluss und Archivierung enthält als Prozessziel bereits die Know-how Sicherung. Im Projektabschlussbericht sind unter anderem die Kapitel:

6. Ergebnisse
  - 6.1 Soll-Ist Vergleich
7. Projekterfahrungen
  - 7.1 Positive Erfahrungen
  - 7.2 Negative Erfahrungen
  - 7.3 Erfahrungen zum Projektergebnis
  - 7.4 Erfahrungen mit dem Kunden
  - 7.5 Schlussfolgerungen
  - 7.6 Empfehlungen

vorgesehen. Allerdings geht dieser Projektabschlussbericht an den Kunden, so dass eine interne Version von Lessons Learned als Ergänzung notwendig ist. In diesem Kontext ist die Ergänzung des Organisationsgedächtnisses als "Nebenprodukt" einzubinden. Der letzte Abschluss eines Projektes durch das Auftragsmanagement und die Entlastung des Projektleiters darf erst danach erfolgen.

Der wesentliche Effekt an der beschriebenen engen Verzahnung von Qualitätsmanagement und Wissensmanagement ist zu vermeiden, dass die produktive Projektarbeit explizit mit weiterem Overhead für Wissensmanagement belastet wird, der zudem gegebenenfalls als Doppelarbeit empfunden wird. Ein Projektabschlussbericht im Sinne des Qualitätsmanagements und Lessons Learned im Sinne von

Wissensmanagement sind hierfür ein typisches Beispiel. Diese Vorgehensweise setzt allerdings voraus, dass entsprechende Querschnittsprozesse und eine Organisation der Querschnittsaufgaben für Wissensmanagement implementiert sind. Die Anforderungen zu diesem Punkt sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

## **7. Offene Anforderungen an Wissensmanagementprozesse und -organisation**

Aus dem Modell von Probst, Raub und Romhardt [3] lassen sich zwar die Aufgaben, die für das Management von Wissen erforderlich sind, sowie Top-down auch ein Wissensmanagementprozess ableiten, dieser bleibt jedoch noch sehr abstrakt und ohne Bezug zu den im Unternehmen vorhandenen Geschäftsprozessen.

Wir beziehen uns auf das Beispiel im Kapitel 6.2. Hier wird explizit als Ziel formuliert, einen Teil der Wissensmanagementaufgaben in den normalen Prozess der Leistungserbringung einzubetten. Der Soll-Prozess in Kapitel 4 spiegelt diesen Ansatz ebenfalls wider.

Das bedeutet, dass ein Teil der Aufgaben des Wissensmanagements im laufenden Geschäftsprozess abgedeckt wird. Es verbleiben Aufgaben, die als Querschnittsfunktionen mit Hilfe eines Kernprozesses "Wissensmanagement" und einer dazugehörigen Querschnittsorganisation zu implementieren sind. Dies hinreichend zu beschreiben erweist sich als nicht trivial. Dies unterstreicht eine Betrachtung der Lösungen, wie sie in anderen Firmen im Zuge von Wissensmanagementprojekten gefunden wurden:

In den bekannten Beispielen der Unternehmensberatungen (u.a. KPMG, Schitag) handelt es sich in der Regel um Organisationsgedächtnisse, welche ein Experten- und Projektverzeichnis beinhalten und überregional recherchierbar machen. Hier reduziert sich der Prozess auf ein klassisches Informationsmanagement. Auch in anderen praktischen Projekten (vgl. [1]) ist die Frage der Wissensmanagementprozesse und der Wissensmanagementorganisation noch nicht zufriedenstellend gelöst. Die uns bekannten Lösungen orientieren sich am praktisch Möglichen und Durchsetzbaren und differieren sowohl von den sich praktisch einspielenden Prozessen als auch von der Organisation her deutlich.

Offensichtlich ist die Lücke zwischen den in der Theorie aufgesetzten Grundsatzmodellen und den praktischen Erfordernissen noch zu groß. Hier liegt unseres Erachtens noch ein erhebliches Potenzial für die weitere Forschung im Bereich Wissensmanagement.

## **8. Allgemeine Erfahrungen**

An dieser Stelle seien einige Erfahrungen aus dem Pilotprojekt aufgeführt, die aus unserer Sicht auch für andere Unternehmen von Bedeutung sein können.

Wir haben innerhalb des Pilot-Themenfeldes keine grundsätzlichen Schwierigkeiten gehabt, Wissensmanagement grundsätzlich zu argumentieren. Die erheblichen und zum Teil gebliebenen Einwände beziehen sich auf das Außenumfeld:

- Wer verwendet meine Ergebnisse wie weiter?
- Wie kann ich den Zugriff auf meine Arbeitsergebnisse kontrollieren?
- Wie kann ein Mißbrauch ausgeschlossen werden?
- usw.

Dies ist umso ausgeprägter, je mehr ein Thema auch von anderen Unternehmensteilen bearbeitet wird und man sozusagen in Konkurrenz steht.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Unternehmen mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten oder anderweitig initiierten Veränderungen (z.B. Neuorganisation) in großem Umfang sich nicht für die parallele Einführung von Wissensmanagement eignen.

Die Akzeptanz eines bestimmten Tools für Wissensmanagement war in unserem technischen Umfeld über die Praxis erreichbar. Anhand des vorliegenden Systems ließ sich trefflich über notwendige Funktionalitäten und zusätzliche Wünsche der Projektleiter und -mitarbeiter diskutieren. Es bleibt die Frage der Integration mit vorhandenen bzw. sinnvollen Tools wie Dokumentenserver, Intranet, Dokumentenmanagement, Workflowtools und vorhandenen "Altlasten". Dies bleibt auch weiterhin eine entscheidende Herausforderung.

In anderen Firmen wird Wissensmanagement stark am Personalmanagement und der Personalentwicklung aufgehängt. Die Zielsetzung und die daraus resultierenden Projekte und Maßnahmen sind unserer Erfahrung nach völlig andere als die hier dargestellten. Damit soll explizit auf Bandbreite der Projekte und ihrer Inhalte hingewiesen werden, die unter dem Begriff "Wissensmanagement" derzeit in vieler Munde sind.

## Referenzen

1. CC BKM: Competence Center Business Knowledge Management.  
Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen 1999/2000
2. Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens.  
Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York, 1997
3. Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Resource optimal nutzen.  
3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1999
4. Schneider, Heiko Armin; Dr. Brunk, Marlis: Vorgehensmodell KM  
Interner Bericht, 1999
5. Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement.  
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, Stuttgart 1998