

## **Einführung von Wissensmanagementsystemen in Wirtschaft und Wissenschaft – eine aktuelle Bestandsaufnahme**

### **1 Zum Text**

Der folgende Text ist im Rahmen einer Explorationsstudie *Einführung von Wissensmanagementsystemen in Wirtschaft und Wissenschaft*, die im Auftrag des Ministeriums für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes NRW durchgeführt wurde, entstanden. Er basiert auf empirische Erhebungen und Auswertung aktueller Studien, Internetrecherchen, Besuch von Fachmessen sowie vor allem auf acht qualitative Interviews mit ExpertInnen, die zur Implementierung von Wissensmanagement in Unternehmen, Beratungsagenturen und Verbänden gearbeitet haben und noch arbeiten. Hinzu kam die intensiven Auswertungsdiskussionen der interdisziplinär zusammengesetzten sfs-Projektgruppe sowie die öffentliche Präsentation und Diskussion im Rahmen eines Workshops ([www.sfs-dortmund.de](http://www.sfs-dortmund.de)). Der Zeitraum der Erhebung und Auswertung erstreckt sich vom Herbst 2002 bis Frühjahr 2003. Die Untersuchung hatte u. a. zum Ziel, die Brauchbarkeit von Wissensmanagementsystemen der Wirtschaft für wissenschaftliche Forschungseinrichtungen, wie die Sozialforschungsstelle, zu untersuchen.<sup>1</sup>

Der Text gibt nach Ansicht der Projektgruppe relativ gut den gegenwärtigen sehr widersprüchlichen Stand des deutschen Diskurses um Wissensmanagement wider, ohne weitergehende wissenschaftliche Bearbeitung. Seine Heterogenität rührt von einer sehr unterschiedlichen Durchdringung des Gegenstands durch die Akteure in Wissenschaft und Praxis wie auch der noch in vielerlei Hinsicht Unabgeschlossenheit des Prozesses, der sich real abspielt, her. Der thesenartige Text versucht nicht, diese Widersprüchlichkeit der Realität zu glätten oder gar analytisch aufzuheben. Vielmehr sehen die Autoren dies als eine angemessene Situationsbeschreibung und gerade hierin die Chance, eine notwendig gesteigerte Reflexivität zu erreichen, die für die weitergehende Debatte in Wissenschaft wie auch Praxis dringend erforderlich scheint.

### **2 Der Gegenstand**

Die öffentliche Debatte um das „Wissensmanagement“ (WM) bezeichnet eine relativ neue gesellschaftliche Diskursformation, die sich in sehr unterschiedlichen Wissenschafts- und Erfahrungshorizonten bewegt (Forschung, Beratung, Entwicklung, Programmierung, Rationalisierung, Leitung, Dienstleistung, Wirtschaft, Politik), sich aus den verschiedensten Erkenntnisquellen speist und auch von sehr unterschiedlichen Interessen und Perspektiven geprägt ist, ohne dies in der übergreifenden gemeinsamen Diskussion jeweils deutlich zu machen. Eine Hintergrundfolie ist zumeist die zunehmend politisch geführte Debatte um die Herausbildung einer sogenannten Wissensgesellschaft und dem lebenslangen Lernen (einschließlich der darauf bezogenen öffentlichen Förderprogramme) bezogen auf die Veränderungen in einer globalisierten Wirtschaft.

Es gibt in der umfangreichen Management-Literatur unterschiedliche Versuche, pragmatische Vorgehensweisen und „exakte“ Modelle um zu einer Definitionen von Wissen als „handlungsleitende Ressource“ zu gelangen. In der Praxis der von uns befragten Akteure dagegen werden jedoch *keine* eigenen Definitionsversuche von WM unternommen (nur „Mühlstein“, höchstens das Verständnis banalisiert („nichts Neues“), als modisches Label gedeutet („buzzword“) oder auch spekulativ aufgeladen („Phantom“, „Trojanisches Pferd“). Pragmatischer sind Verständnisse von WM als neue Perspektive auf vorhandene Prozesse („Zukunftsaufgabe“), als Sensibilisierungsstrategie für Veränderungen oder als das Zusammenführen oder Systematisieren von bisher getrennten Handlungsbereichen („Informationsmanagement plus Organisationsentwicklung“) in Unternehmen.

Kaum reflektiert wird die überkommene Bedeutung von Wissen als wahre Erkenntnis und von Management als Entscheider in kapitalistischen Unternehmen. Mit dem (systemtheoretisch reduzierten) Verständnis von Wissen als Ressource und Management als Handling bleibt der ökonomische Hintergrund (Nutzen, Funktionieren) latent vorhanden, jedoch verschwindet weitgehend die bildungs- und gesellschaftspolitische Dimension.

<sup>1</sup> Die Sozialforschungsstelle erprobt derzeit in mehreren Projekten unterschiedliche Formen von Wissenschaft – Praxis - Netzwerken. Sie entwickelt ein entsprechendes Beratungsangebot zur Verbesserung der Wissenskooperation für Wirtschaftsunternehmen und des Knowledge-Management für Forschungsinstitute.

WM-Projekte entpuppen sich bei genauem Hinsehen nicht selten als klassische DV-Projekte mit Rationalisierungshintergrund. Entsprechend kritisch ist die Sichtweise Betroffener. Hoffnung gesetzt wird von vielen an der Diskussion Beteiligten auf eine zweite Generation von „Wissensmanagementsystemen“, die sich eher als eine Arbeit an sozialen Strukturen versteht. Besonders unklar ist das Verständnis von WM für Klein- und Mittelbetriebe.

### 3 Einführungsgründe für Wissensmanagement (WM)

Es wurden in den Erhebungen folgende Gründe für die Einführung von WM genannt:

- Auf „nichtstationären Arbeitsplätzen“ von Mitarbeitern (z.B. Beratern) besteht das Problem, dass „kein regelmäßiger Austausch“ (horizontal) möglich ist. Die Möglichkeiten des WM „auf zentrale Informationspools zuzugreifen und Erfahrungen mit den Kollegen auszutauschen, bietet hier einen Lösungsansatz.
- In Unternehmen mit einer hohen Fluktuation findet ein starker Abfluss von Wissen statt, dem durch eine (partielle) Erfassung und Überführung dieses Wissens in eine Datenbank entgegengewirkt werden kann.
- Eine „extreme“ Kundenorientierung, die häufig mit einer Marktpräsenz auf „hohen“ Spezialgebieten verbunden ist, kann Anlass für die Einführung eines Wissensmanagementsystems sein, das verbesserte Voraussetzungen für Bewältigung dieser Marktstrategie schafft.
- Eine „doppelte Datenhaltung“ oder eine „unstrukturierte Datenflut“ zwingt zur Strukturierung des Wissens, die durch ein Wissensmanagementsystem unterstützt werden kann.
- Das Vorhandensein eines Intranets wird als Herausforderung gesehen, WM einzuführen.
- Die Wissenserfordernisse bei der Überbrückung von Länder- und Branchengrenzen führen zur Einführung von Netzwerken auf der Grundlage eines Wissensmanagementsystems.

Es treffen aber zumeist mehrere dieser Gründe bei der Einführung von WM zu. Eine wesentliche Funktion dieser Kombination von Einführungsgründen ist die Integration interner und externer Wissensquellen.

Anreize zur Einführung eines Wissensma-

agementsystems bieten zudem folgende „Benefits“: Unternehmen bekommen durch die Auseinandersetzung mit Wissensmanagement die Möglichkeit, die Bekanntheit ihrer Marken zu steigern, ihre Produktqualität und Vertriebseffizienz zu erhöhen und die Transparenz über das verfügbare Wissen zu verbessern.

Soweit Wissensmanagement in Großunternehmen eingeführt wird, wird es als strategisches Thema behandelt. Gegenüber Initiativen von unten, die zur Einführung von Wissensmanagement führen, besteht dagegen Skepsis.

### 4 „Wissensmanagement“ als Veränderung der Unternehmenskultur

Zunehmend wird in der gegenwärtigen Debatte jedoch klarer gesehen, dass die mit der Einführung eines Wissensmanagementsystems verbundenen kulturellen Veränderungen („Wissensmanagement bedeutet Kulturveränderung“) groß und ein langfristiger Prozess sind. Bei diesem Prozess geht es insbesondere um die Steuerung von sozialen Strukturen. Dabei zeichnet sich ein Handlungsmodell ab, das auf der Wissenshergabe im Rahmen eines WIN-WIN-Austausches beruht. Dieser Austausch ist stärker durch informelle und nicht auf den unmittelbaren ökonomischen Vorteil zielende Aspekte bestimmt. Die partizipative Entwicklung von Regeln für einen solchen Wissensaustausch würde zu einer wichtigen Kulturaufgabe in den Unternehmen.

Im Verhältnis von WM und Kultur steht also die Veränderungsdimension im Vordergrund. Dieser Aspekt drückt sich aus in der Einschätzung, dass WM einen tiefen Einschnitt in die Entwicklung einer Organisation bedeutet. Diese Entwicklung tangiert sowohl die Grundwerte als auch den Alltagsbereich, wo Wissen als Wert geschätzt wird.

Allerdings wird nach wie vor bei der Veränderung der betrieblichen Gegebenheiten im Zuge der Einführung von WM der Informationstechnik gegenüber der Unternehmenskultur eine Vorreiterrolle eingeräumt. Aufgrund der Langfristigkeit von kulturellen Veränderungen wird Wissensmanagement in der Regel zunächst auf der Basis der bestehenden Unternehmenskultur eingeführt. Erst im Zuge des Veränderungsprozesses, den diese primär technische Innovation auslöst, findet dann auch deren Wandel statt.

Ein wichtiger Faktor bei der Einführung eines funktionsfähigen Wissensmanagementsystems ist die Prozessintegration. D.h. WM wird nicht als etwas zusätzliches, „aufgesetztes“ - sondern als Integration in den Arbeits- bzw. Herstellungsprozess (ähnlich dem TQM-Konzept) aufgefasst. Dementsprechend ist Wissensmanagementsysteme „dein Job und nichts zusätzliches“.

In Kleinunternehmen stellt sich die Frage des WM anders dar. Sie sind häufig „hochinnovativ“ und entwickeln mit einfachen Mitteln eigene spezifische Lösungen. Diese können jedoch kaum als das Resultat gezielter Organisationsentwicklungsprozesse angesehen werden, da in den meisten kleinen Unternehmen hierfür keine Ressourcen zur Verfügung stehen.

## **5 „Gute Informationen“ sind kein Zufallsprodukt - Hindernisse im Wissensmanagement**

Schnelle Erfolge („Quick wins“) zu erzielen und Success-stories oder „Gute Infos“ ins Netz einzuspeisen, wird aufgrund bisheriger Erfahrungen als wichtig erachtet, um ein frühes Scheitern zu vermeiden. Zum Erfolg von WM trägt eine Kultur des Fehlerlernens ebenso bei wie eine Arbeitsgestaltung, die Raum für den Erwerb von relevantem Erfahrungswissen bietet und Anreize setzt dieses Wissen zu verbalisieren und zu kommunizieren. Ein/e „Kümmerer/in“ im Unternehmen fungiert als Ansprechpartner/in für die WM-Nutzer und ein Organisator baut ein Intranet auf, das neben einem Skillset auch eine „Premium-Datenbank“ enthält. Diese Datenbank zeigt die „Juwelen“ des Wissens bzw. enthält relevante wichtige Informationen, die frei zugänglich sind. Neue MitarbeiterInnen suchen gerne und viel in diesen Datenbanken. Hier kann das Selbstmarketing online als Nutzen für den Einzelnen zum Anreiz werden.

Dass viele Projekte offensichtlich in der Praxis scheitern, ist auf sehr unterschiedliche Ursachen zurückzuführen. So überwiegt beim einen das Konkurrenzdenken, beim anderen die Furcht, das Wissen als „Alleinstellungsmerkmal“ zu verlieren (v.a. Berater), oder generell die Bereitschaft, Wissen weiterzugeben oder sogar preiszugeben. Andere führen die Angst, den Job zu verlieren, oder das Alter (als zentralen Faktor für die Blockade) an. Sicher: Niemand wird sein Wissen zu 100% in ein System einstellen – aber

fehlende „quick wins“ sind ebenso hinderliche Faktoren wie das nicht Erreichen einer „kritischen Masse“ von interessanten Informationen, das notwendig ist, damit sich ein kontinuierlicher Wissensaustausch entwickeln kann. Als größtes Defizit wird die Kompetenz der Mitarbeiter („Kulturkompetenz“ das Wissen zu dokumentieren und organisieren) aufgeführt - der „Faktor Mensch“ wird damit zu wenig berücksichtigt.

Obwohl jeder Bereich unterschiedlichen Bedarf an Informationen hat, ist das Design der Software in einigen Firmen viel zu umständlich, benutzerunfreundlich („zu viele Klicks bei der Navigation“) oder der Zeitbedarf ist sehr hoch (vice versa: die Antwortgeschwindigkeit ist zu gering). Die technische Dominanz, die sich in einer Vielzahl von Unterportalen äußern kann - wie das extreme Gegenteil, eine völlig unstrukturierte Datenflut - zu einem Datenfriedhof führen. Wenig überraschend ist, dass viele Diskussionsforen nicht „funktionieren“. Keine eindeutige Unternehmenspolitik zum „eArchiv“ ist ebenso kontraproduktiv wie „temporäre/zeitweilige Abstürze“ in der Prozesssteuerung der Soft- (oder Hard-) ware.

Ein großes Problem ist die fehlende Rückkopplung von Projektergebnisse und die Fluktuation der MitarbeiterInnen. Das Debriefing bei abgeschlossenen Projekten wird nur unzureichend durchgeführt. Auch die lessons learned scheitern häufig an Zeitknappheit im Alltag.

WM-Software löst keine Kommunikationsprobleme – weder dort, wo traditionelle zentralistische Unternehmensstrukturen vorherrschen, noch dort, wo Teamarbeit unterentwickelt ist. Wo das Unternehmen sogar als große Behörde gesehen wird, monieren die Anwender ein System, das protegiert wird von Leuten, die nie damit arbeiten.

Ein Zielkonflikt ist in großen Unternehmen die Balance zwischen globalen Standards und dem Wunsch nach „extremer Freiheit“, diese Standards auf lokaler Ebene selbst zu gestalten.

## **6 Bausteine eines Wissensmanagementsystems**

Im Kontext von WM werden sehr unterschiedliche Tools und Instrumente genannt. Sie reichen von IT-Lösungen, Darstellungs- sowie Analyse- und Steuerungsinstrumenten bis hin zu bereits bekannten OE-Instrumenten. Diese Instrumente bilden Bausteine eines Wissensmanagementsystems

tems, die im Idealfall einen intelligenten Verbund bilden und einen Mehrwert für die Unternehmen hervorbringen.

Der Darstellungstool „Wissenslandkarte“ und das Analyse- und Steuerungssystem „Balanced Score Card“ (BSC) gelten als Elemente eines Wissensmanagement-Bausteins, bei dem Fragen der Wissensgewinnung und -verteilung im Zentrum stehen. Die BSC bleibt bislang ein Versuchswerkzeug, um einen Prozess zum Wissensmanagement zu begleiten. Viele Unternehmen bevorzugen aber eine pragmatische Herangehensweise bei der Entwicklung des Wissensmanagements.

Die teilweise aus der Organisationsentwicklung bekannten Instrumente *community of practice*, *jour fix*, informelle „Zirkel“ und „storytelling“ firmieren zunehmend unter dem Label Wissensmanagement. Wieweit sie eine wichtige Funktion innerhalb des Wissensmanagements einnehmen, ist noch offen. *Community of practice* beispielsweise dauerhaft stabil zu etablieren, bleibt ein ständiges Bemühen von Organisationen.

Hausmessen, Roadshows und Cafés lassen sich eher in der Kategorie von organisationsinternen Tools für die Erhöhung der Akzeptanz von Wissensmanagement einordnen. Diese einföhrungsbegleitenden Maßnahmen, bilden aber selbst nicht ein Element eines Bausteins Wissensmanagement.

Als wesentliche Bausteine im Wissensmanagement sind IT-Lösungen zu sehen. Auffällig ist, dass kaum Softwareprodukte genannt werden. Metainformationen, Meta- und erweiterte Kundendatenbanken, Workflowprozesse und Organisationsstrukturen abgebildet auf Internetplattformen stellen die gewählten Lösungen zum Wissensmanagement dar. Eine einheitliche Taxonomie für die Datenbankinhalte, Prozess- und Organisationsbeschreibungen kommt hier eine große Bedeutung zu. Auf dem Weg zum Wissensmanagement tragen die IT-Lösungen im erhebliche Maße zum Erfolg bei; jedoch können diese Tools die Generierung und -verteilung von Wissen nur unterstützen. Der Einsatz von OE-, Steuerungs- und Analyseinstrumenten ist ebenfalls eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung eines Wissensmanagements in einer Organisation.

## 7 „Kritische Masse“ und Anreizsysteme

Aus der Erfahrung heraus, dass WM kein Selbstläufer ist und der Aufbau und Pflege einer „kritischen Masse“, die notwendig ist, damit die Nutzung des „Wissenspool“ selbst Anreiz genug ist, mit großen innerorganisatorischen Probleme verbunden ist, versucht man in vielen Unternehmen die Mitarbeiter durch Anreizsysteme zur Mitarbeit am WM zu motivieren.

Bisher lässt sich kein dominierender Ansatz erkennen: Zum einen gibt es gute Gründe bewusst auf den Einsatz von Anreizsystemen zu verzichten, zum anderen arbeiten Unternehmen, die Anreizsysteme zur Förderung des WM einsetzen, mit unterschiedlichen Modellen.

Gegen den Einsatz von Anreizsystemen spricht für einige Unternehmen, dass

- knowledge-sharing eine selbstverständliche Tätigkeit ist, die nicht noch extra belohnt werden muss;
- es keine eindeutigen Kriterien gibt, die eine gerechte Zusatzgratifikation einzelner Mitarbeiter ermöglicht.

Bei der Verwendung von Anreizsystemen lässt sich beobachten, dass einige Unternehmen die Anreizsysteme auf die bisherige Organisationsstruktur und bestehende Arbeitsverträge einfach nur aufsetzen, während andere Unternehmen WM als *change-process* begreifen und Wissensmanagement in Arbeitsverträge und Zielvereinbarung integriert wird.

Im Zentrum der Entwicklung von Anreizsystemen liegt die intrinsische Motivation, wobei die Höhe des Einkommens für die extrinsische Motivation eine starke Rolle spielt.

Zur „Messung“ des Beitrag des Mitarbeiter zum WM dienen vor allem technische Auswertung über die Wissensmanagement-Software sowie Punktesysteme (Bewertungen durch Kollegen).

Gerade am Beginn eines WM-Projektes ist zum Erreichen einer „kritischen Massen“, die ein Wissensmanagementsystem lebensfähig macht, eine besondere Förderung des Systems notwendig.

Dabei hat sich bisher gezeigt, dass Anordnungen der Vorgesetzten, jeder Mitarbeiter habe bestimmte Inhalte zu erstellen, scheitern. Erfolgsversprechender ist der Support der Mitarbeiter/Abteilungen durch ein Redaktionsteam.

## 8 Organisatorische Ausdifferenzierung

Die Einführung von WM bedarf eines internen Dienstleistungssystems für den Support von Wissensmanagementsystemen.

Die Ergebnisse der Studie von Meta-Group (Tenbrieg 2000) zeigen, dass derzeit noch überwiegend die Verantwortung an der Umsetzung von Wissensmanagement an die IT-Abteilungen (62%) in den Unternehmen übertragen werden. Teilweise werden auch stabsstellenähnliche Bereiche wie „center for business knowledge“ (CBK) oder „knowledge management board“ (KM-board) für den Support von Wissensmanagementsystemen geschaffen und neue Aufgabenbereiche wie chief knowledge officer und knowledge officer in einem service center eingerichtet. In diesen Aufgabenbereichen sind Mitarbeiter/innen als Wissensredakteure“, interne Organisationsberater, Kümmerer oder Informationsbroker tätig. Gleichzeitig schulen und unterstützen sie die Mitarbeiter/in. In Absprache mit den anderen Abteilungen schaffen sie einen für die gesamte Organisation gültigen Thesaurus für die Verschlagwortung der Beiträge. Diese Veränderung der Organisationsstruktur sind eher in großen Organisationen zu finden. Für mittlere und insbesondere kleine Unternehmen entfällt dieser Service oft aus Kostengründen.

Eine wichtige Rolle bei der Wahrnehmung dieser erfolgskritischen Aufgaben spielen dezentrale Organisationsstrukturen mit Freiräumen für informelle Kommunikation und eine Partnerkultur, die Konkurrenzen abbaut und die Wissensexternalisierung fördert. Wichtig wird der Einsatz von externen Moderatoren zur „verständlichen Codierung“ der Wissensinhalte angesehen.

## 9 Wissensmanagementsysteme und aktive Beteiligung der Nutzer/-innen

Die Unklarheit über den Gegenstand „Wissensmanagement“, der Verdacht der Rationalisierung und Kontrolle auf der einen, das notwendige aktive Mitmachen, die entsprechende Motivation der Beschäftigten auf der anderen Seite macht bei der Entwicklung wie Einführung eine umfassende Qualifizierung wie aktive Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen so-

wie des unteren Managements erforderlich. Beides ist bei den bisherigen uns bekannten Versuchen nicht oder nur sehr unzureichend der Fall.

Geklärt werden müssen die nötigen Basiskompetenzen und die notwendigen spezifischen Arbeitstechniken. Erforderlich ist nicht eine „Knöpfchenbedienerschulung“, sondern erreicht werden muss ein „Skillset“ für einen systematischen Umgang mit Wissen, die Beherrschung moderner Arbeitstechniken bei einer flexible Grundhaltung. EDV – Qualifizierung bekommt erst vor dem Hintergrund des nötigen Arbeitsprozesswissens ihren Stellenwert und führt hierüber zum Beherrschen der nötigen Rechertechniken, die zu einem aktiven Umgang mit dem Wissenssystem motivieren. Dieses Vorgehen ist geradezu konträr zu den Vorstellungen einer Rationalisierung der betrieblichen Weiterbildung über E-Learning. WM kann nur erfolgreich sein über die aktive Einbeziehung der Beschäftigten bei der Konzeptionierung der Systeme, Festlegung von Lastenheften und der Rahmenbedingungen, über einen mit dem Betriebsrat vereinbarten Rationalisierungsschutz, Festlegung der Qualifizierungsziele, der Arbeitsorganisation, Kooperationsformen, Leistungsstrukturen, Kontrollsysteme.

Dies rückt die Frage der „Betriebsdemokratie“ (nicht nur der „Mikropolitik“) in das Zentrum, deren Antwort die Möglichkeiten eines Wissensmanagementsystems in der Regel sprengt.

## 10 Wissenscontrolling als ungelöstes Problem

Nach Auffassung der meisten Experten gibt es kein geeignetes Controlling für WM-Systeme.

Diese Aussage bezieht sich vor allem auf eine Quantifizierung des Erfolgs von WM-Systeme, da es bekanntlich eine Metrik des Wissens nicht gibt und auch nicht geben kann. Die Evaluation bzw. Messung von IT/Knowledge-Management ist daher nach Auffassung der meisten Experten ebenso unmöglich wie die Abbildung des Nutzens von Knowledge-Management durch die traditionelle Finanzwirtschaft. Allerdings wird diskutiert und in einigen Beispielen auch erprobt, das vor allem als Steuerungsmittel eingesetzte Balanced Score Card (BSC) auch für die Evaluation von WM zu nutzen. Es wird aber bezweifelt, ob neues Wissen über BSC generiert werden kann.

Vor diesem Hintergrund dieser Erfahrungen wird der Nachweis eines in monetären Werten darstellbaren Return on Investment bei der Erfolgsbeurteilung von WM nicht für möglich gehalten. Zugespielt wurde WM als Infrastrukturleistung bezeichnet, die ähnlich wie der nicht in Frage gestellte Nutzen einer Telefonanlage zu bewerten sei. Hingewiesen wurde aber auch darauf, dass der Verzicht auf Wissensmessung zur „Fehlallokation der Ressourcen“ führt. Einen Lösungsansatz in diese Richtung bietet die der Indikator „Zeitersparnis“ durch WM. Zudem werden Nutzerdaten als quantitative erhebbare Indikatoren für die Bewertung von Datenbanken hinzugezogen. Harte Fakten wie vor allem die Nachfrage und das Alter der Dokumente werden ebenfalls für Bewertungszwecke erhoben.

Qualitative Messungen des Erfolgs von WM werden jedoch in einigen Unternehmen im Rahmen eines Review-Prozesses durchgeführt. Es werden Mitarbeitersurveys zu den Kenntnissen über die Angebote eines WM-Systems und zu Wertschätzungen der eingestellten Beiträge erstellt. Des Weiteren werden Wissensmanagementsysteme auf der Basis von Team- und Onlinebefragungen bewertet. Die Bewertung der Dokumente durch die MitarbeiterInnen wird in einzelnen Organisationen nicht durchgeführt. Ein Problem des qualitativen Controlling besteht in der Fremd- und Selbstzurechnung bei der Bewertung von Beiträgen.

## 11 Wissensmanagement als Markt – ein umkämpftes Terrain von Beratungsunternehmen

Beim Markt für WM lassen sich keine einheitliche Tendenzen erkennen:

Auf der einen Seite boomt der Markt:

- immer mehr Unternehmen interessieren sich als Kunden für WM, zum einen als Lösungsansatz für konkrete Probleme (Leidensdruck), zum anderen weil es gerade „in“ ist, man innovativ sein will oder weil man sich langfristig etwas davon verspricht (strategische Entscheidung);
- es gibt immer neue IT-Tools und Softwarehersteller mit Angeboten im Segment Wissensmanagement;
- neue Beratungsunternehmen und -angebote drängen auf den Markt.

Auf der anderen Seite lässt sich eine Ernüchte-

rung feststellen („Wissensmanagement nach dem Hype“):

- Wissensmanagement-Projekten werden zurückgefahren;
- Einzelne Softwarehersteller und Beratungshäuser ziehen sich aus dem Markt zurück.

Im Einzelnen lassen sich drei Akteure auf dem Markt beobachten:

*1. Beratungsunternehmen:* Die großen internationalen Beratungsunternehmen sind führend beim internen Einsatz von WM - selbst wenn hier Anspruch und Wirklichkeit aufeinanderprallen. Die eigenen WM-Erfahrung sowie die Erfahrungen mit der Umsetzung komplexer IT-Projekte werden zu einem neuen Beratungsangebot (Knowledge-Management-Consulting) zusammengefasst. Da Knowledge-Management-Consulting noch recht jung ist und die Anforderungen absolut kundenspezifisch sind, haben sich keine Branchen-Lösungen entwickelt.

Die WM-Projekte der Berater gliedern sich ganz klassisch in Analysephase, Strategieentwicklung und Umsetzungsphase und umfassen sowohl die Implementierung einer IT-Lösung zur Unterstützung des WM sowie der „weichen Faktoren“ wie Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, change-management, Qualifizierung etc.. Die Laufzeit dieser Projekte geht von einigen Monaten bis zu zwei Jahren.

Die Bedeutung der Berater wird häufig überschätzt: nur ein Drittel der Unternehmen bedient sich externer Berater.

*2. Softwaremarkt:* Beim Wissensmanagement-Software gibt es keine eindeutigen Marktführer, wobei in jüngster Zeit zu beobachten ist, dass die Softwareriesen mit eigenen Produkten in den Markt drängen.

Die WM-Softwareunternehmen sind oftmals spin-off's mit direkten Kontakten zur Wissenschaft.

Am Softwaremarkt wird eine Vielzahl von Tools angeboten, die oftmals miteinander kombiniert werden und so eine kundenspezifische Lösung ergeben. Dabei ist die Tendenz erkennbar, dass sich Portallösungen durchsetzen (Integration verschiedener Datenquellen und Anwendungen in eine Oberfläche; Personalisierung).

Die notwendigen Investitionen in Hard- und Software sind derartig hoch, dass sie für kleinere Unternehmen nicht realisierbar sind.

Softwarehersteller und Beratungsunterneh-

men sind durch gegenseitige strategische Allianzen eng miteinander verknüpft.

3. *Angewandte Wissenschaft*: Bei den angewandten Wissenschaften ist eine Marktorientierung verbunden mit einer Professionalisierung zu beobachten. Sie verstehen sich dabei oftmals als unabhängige (IT-) Berater.

## 12 Fazit: Wirtschaft und Wissenschaft in Lern - Netzwerken

Man kann nicht davon ausgehen, dass der Begriff Wissen einheitlich definiert wird. In der Wirtschaft lässt sich zur Zeit keine einheitliche Strategie bei der Einführung von WM beobachten - es überwiegen sehr heterogene und pragmatische Modelle. Derzeit kann die Wissenschaft von der Wirtschaft keine Best Practice, sondern eher lernen, wie man es nicht machen sollte.

Eine Vielzahl von Wissensmanagement -Projekten sind als „Datenfriedhöfe“ gescheitert. Auch bei den Erfolgsgeschichten in den Unternehmensberatungen wird das WM nicht den eigenen Ansprüchen gerecht.

Die zweite Generation von WM-Projekten sieht so in den IT nur noch unterstützende Funktion und setzt den Fokus auf die „weichen Faktoren“. Hier besteht die Gefahr, dass der WM-Diskurs sich in die allgemeine Change Management-Diskussion auflöst. Der innovative Kern im IT- und Internetbereich ginge verloren.

Dagegen kann die Wirtschaft von der Wissenschaft lernen, wie man Wissen (als wissenschaftliche Erkenntnisse) mediengestützt kodifiziert, öffentlich zugänglich macht und in mannigfaltigen Formen austauscht. Die öffentliche Präsentation neuen Wissens ist positiv besetzt und Teil der akademischen Professionalisierung.

Einige vor allem große Unternehmen nutzen eine enge Kooperation zur Wissenschaft, um ihre eigenen Prozesse wissenschaftlich begleiten und evaluieren zu lassen. Eine stärkere wissenschaftliche Durchdringung der Einführung von Wissensmanagementsystemen in der Wirtschaft ist angezeigt.

Eine engere Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Netzwerken könnte einen Teil der derzeitigen Mängel der Wissensmanagementsysteme (Gütekriterien, Kodifizierung) am ehesten lösen helfen Sie müssten von anwendungsnahen Forschungseinrichtungen und wissenschaftsnahen Beratungseinrichtungen gemein-

sam organisiert werden. Die Wissenschaft könnte aus derartigen Erfahrungen viel zur Effektivierung der eigenen Strukturen lernen.

## Literatur

Tenbrieg, Marc S. (2001): Der Markt für Knowledge Management in Deutschland. Ismaning

*Projektgruppe: Wissensmanagement der Sozialforschungsstelle Dortmund*

Olaf Katenkamp  
Ulrich Grüneberg  
Michael Niehaus  
Dr. Gerd Peter  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Evinger Platz 17  
D- 44339 Dortmund

Gerd Röhrh  
adaequat GmbH  
Deutsche Strasse 10  
D- 44339 Dortmund