

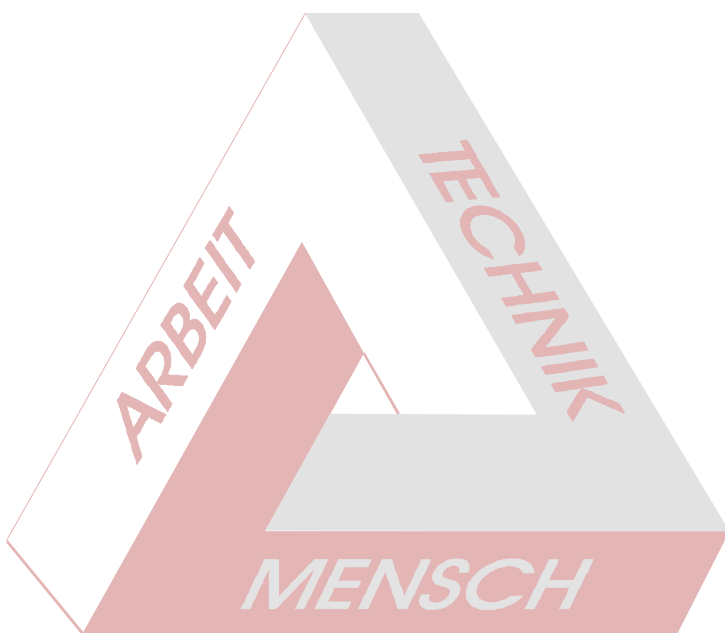
HARBURGER BEITRÄGE

ISSN 0944-565X
Nr. 24, Juni 2001

Christoph Clases, Karin S. Moser & Theo Wehner:

**Definitions- und Re-Definitionsprozesse im
Wissensmanagement.**

**Eine Falldarstellung zur Sensibilisierung und
Initiierung**



zur Psychologie und Soziologie der Arbeit

Harburger Beiträge zur
Psychologie und Soziologie der Arbeit



Herausgeber:
Christel Kumbruck & Michael Dick

Redaktion:
Technische Universität Hamburg-Harburg
Arbeitswissenschaft 1-08/1
Schwarzenbergstr. 95
D-21071 Hamburg

Tel.: 040 / 42878 – 3447
Fax: 040 / 42878 – 2081
e-mail: prauss@tu-harburg.de
Internet: www.tu-harburg.de/aw1

© bei den Autoren
ISSN 0944-565X

Definitions- und Re-Definitionsprozesse im Wissensmanagement. Eine Falldarstellung zur Sensibilisierung und Initiierung

Christoph Clases, Karin S. Moser & Theo Wehner

Harburger Beiträge zur Soziologie und Psychologie der Arbeit Nr. 24, 2001

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Wissensmanagement als Analyse und Gestaltung wissensorientierter Kooperation	4
1.2	Zur Methodik der Falldarstellung.....	6
2	Ausgangslage des Projekts	7
2.1	Die Ausgangslage auf der Seite der Forschungsgruppe	7
2.2	Die Ausgangslage im Unternehmen.....	7
3	Wissensmanagement bei Forsek: Anknüpfungspunkte und die ersten Schritte	8
3.1	Der erste Zugang zum Thema Wissensmanagement bei Forsek.....	9
3.2	Die firmeninterne Vorstudie IOS und das erweiterte, betriebliche Vorverständnis von Wissensmanagement.....	10
3.3	Forcierung des Themas durch Intervention seitens der Forschungsgruppe.....	12
4	Weiterführende Sensibilisierung für Wissensmanagement: Die Arbeit im Kernteam	13
4.1	Institutionalisierung des Themas durch Initiierung des Kernteams.....	13
4.2	Sensibilisierung der Kernteam-Mitglieder	14
4.3	Wissensmanagement als Integrationsthema: Entscheidung für einen Vorgehensplan zum Wissensmanagement im Kernteam	16
4.4	Die Formulierung einer übergeordneten Vision: Wissensmanagement als Kooperationsfaktor.....	16
4.5	Kommunikation des Themas innerhalb des Unternehmens.....	16
4.6	Teambildung für die Teilprojekte	18
4.7	Koordination von Wissensmanagement mit weiteren Restrukturierungsprozessen.....	18
5	Initiierung von Wissensmanagement: Vorgehensplan und erste Ergebnisse aus den drei Teilprojekten	19
5.1	Monitoring des Status-Quo von Wissensmanagement bei Forsek (Teilprojekt 1).....	20
5.2	Exemplarische Projektabwicklung in F&E-Projekten bei Forsek (Teilprojekt 2).....	22
5.3	Von der Entwicklung eines Anforderungsprofils für eine Projektdatenbank zur Gestaltung einer wissensorientierten Projektplattform (Teilprojekt 3).....	23
6	Bilanzierung des Initiierungsprozesses bei Forsek und ‚lessons learned‘	25

6.1	Mehrfache Re-Definition von Wissensmanagement bei Forsek	26
6.2	Breite Abstützung aller Entscheide und Massnahmen zu Wissenmanagement im Betrieb über die Institutionalisierung eines Kernteams.....	26
6.3	Strategische Verankerung des Themas Wissensmanagement im Betrieb und Konzern über das Steering Committee	27
6.4	Begleitende externe Unterstützung in allen Phasen der Initiierung von Wissensmanagement.....	27
6.5	Der lange Atem jenseits von „Quick Wins“: Zur längerfristigen Auslegung einer Wissensmanagement-Perspektive.....	28
7	Was ist typisch für Wissensmanagement am dargestellten Fall Forsek?	28
8	Literatur	29

Zusammenfassung

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement im Kontext einer vornehmlich betriebswissenschaftlich geführten Diskussion kann als ein bisher vor allem auf konzeptueller Ebene geführter Diskurs eingeschätzt werden. Es fehlen demgegenüber weitgehend systematisch reflektierte betriebliche Erfahrungen zum Thema. Anhand einer Falldarstellung zur Initiierung von Wissensmanagement in einem mit Forschungs- und Entwicklungsprojekten befassten mittelständischen Unternehmen in der Schweiz wird das Thema Wissensmanagement aus arbeitspsychologischer Perspektive als Problematik der Analyse und Gestaltung wissensorientierter Kooperation reformuliert. Die Falldarstellung veranschaulicht Fallstricke und Meilensteine auf dem Weg zu einer konkreten Initiierung von Wissensmanagement. Dabei wird ein Schwergewicht auf Prozesse der betrieblichen Re-Definition des zunächst einmal abstrakten Themas Wissensmanagement gelegt. Der methodischen Unterstützung von Sensibilisierungsprozessen für das Thema Wissen kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. Es werden Wege aufgezeigt, Prozesse der Explikation unterschiedlicher Akteursperspektiven wissenschaftlich zu reflektieren und zugleich – im Sinne einer dialog- und interventionsorientierten Forschungsstrategie – praktisch zu unterstützen. An einem konkreten Fall werden so Möglichkeiten wie Grenzen einer Verschränkung individueller und kollektiver Re-Definitionsprozesse dargestellt. Innerbetriebliche, wie forschungsbezogene Faktoren, die zu einer erfolgreichen Initiierung des Projekts geführt haben, werden anhand konkreter Ereignisse und Akteurskonstellationen dargestellt und abschliessend auf einer Metaebene diskutiert.

1 Einleitung

Den vornehmlich konzeptuell geführten Diskussionen zum Thema Wissensmanagement in den 90er Jahren (Nonaka & Takeuchi 1995; Probst, Raub, Romhardt 1997; Davenport & Prusak 1998; Willke 1998; Tuomi 1999; Mandl & Reinmann-Rothmeier 2000) stehen auf der Seite der betrieblichen Lebenswelt nur wenige systematisch reflektierte Erfahrungen, gar gesicherte Erkenntnisse gegenüber. Die Bedeutung des Themas wird auf strategischer Ebene gesehen, aber seine praktische Aneignung und operative Umsetzung steckt vielerorts noch in den Kinderschuhen (Ackermann et al. 2000). Damit kommt dem Übergang von einer Phase der Wahrnehmung der Relevanz des Themas auf strategischer Ebene zur Phase seiner tatsächlichen betrieblichen Initiierung bzw. Umsetzung eine entscheidende Bedeutung zu.

In der vorliegenden Falldarstellung der Forschungs Kooperation mit der Firma Forsek¹ stand für uns die Frage im Vordergrund, welche *spezifischen Problemstellungen und praktischen Schwierigkeiten* sich bei der *Initiierung des Themas Wissensmanagement* zeigen würden. Am Beispiel der Darstellung dieses konkreten Falles wird ersichtlich, dass der angesprochene Phasenübergang – von der Wahrnehmung der konzeptuell-strategischen Bedeutung des Themas zu seiner praktischen Initiierung – nicht nur einige Zeit braucht, sondern sich zudem durch verschiedene „Knackpunkte“ kennzeichnen lässt, die wir aufzeigen wollen. Die im Zeitraum von Oktober 1997 bis Oktober 2000 vom Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich initiierten Aktivitäten zum Thema Wissensmanagement standen dabei unter einem klaren thematischen Fokus: Es ging um die Frage der praktischen Hinführung zum Thema Wissensmanagement und damit um soziale Prozesse der *Sensibilisierung für und Initiierung von Wissensmanagement im betrieblichen Kontext*.

1.1 Wissensmanagement als Analyse und Gestaltung wissensorientierter Kooperation ²

Wir betrachten Wissensmanagement als ein *Anschluss- und Integrationsthema* und darüber hinaus als ein *Theorie-Praxis-Thema von gesellschaftlicher Tragweite*. Unternehmensübergreifende Befragungen (Ackermann et al. 2000) unterstützen zudem unsere These, dass es *für Wissensmanagement-Projekte keine Stunde Null* gibt. Dies bedeutet, dass wir davon ausgehen, dass in Betrieben, Organisationen und

¹ Die Forschungs Kooperation mit der Firma Forsek ist im Rahmen eines von der Kommission für Technologie und Innovation geförderten Forschungskonsortiums (KTI-Nr. 4258.1) zustande gekommen. Firmenname wie auch die Namen der involvierten Personen wurden für diese Falldarstellung durch fiktive Namen ersetzt.

² Wir beziehen uns in diesem Kapitel auf den von uns erstellten State of the Art zum Thema Wissensmanagement (Wehner, Clases & Manser 1999), in dem von uns die verschiedenen disziplinären Zugänge dargestellt und bewertet wurden. Für weitere theoretische Auseinandersetzungen mit Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Sicht, möchten wir an dieser Stelle auf weiterführende Literatur verweisen: Schneider 1996; Schreyögg 2001; Wehner & Dick 2001.

Institutionen letztlich immer schon Wissensmanagement betrieben worden ist. Stellt man das Wissen der Mitarbeitenden in den Fokus einer Managementstrategie, so meint dies sicherlich zunächst einmal, die bereits etablierten Formen des betrieblichen Umgangs mit Wissen, auf den Ebenen von Mensch, Technik und Organisation (Strohm & Ulich 1997) zu überdenken. In den Betriebswissenschaften liegt der Forschungsakzent dabei deutlich auf dem *Management* von Wissen. Die Arbeits- und Organisationspsychologie stellt sich demgegenüber die Frage, welche Aspekte von *Arbeitsprozessen* sinnvollerweise zum Gegenstand eines Managements gemacht werden können, welches auf das *Wissen* der Mitarbeitenden zielt.

Wir begreifen Wissen als an Personen und Kontexte (situative Geschehnisse, Episoden, emotionale Bewertungen etc.) gebunden. Wissen lässt sich nicht als „reines Substrat“ abbilden oder speichern. Es ist jedoch nicht nur kognitiv repräsentiert, sondern konstituiert sich immer auch unter Bezug auf die im Arbeitsprozess verwendeten Werkzeuge und Technologien sowie etablierte Formen sozialer Beziehungen (betriebliche Arbeitsteilung, lokale Regeln und Rituale, etc.). Die Frage nach einer möglichst eindeutigen raum-zeitlichen Lokalisierung von Wissen greift unseres Erachtens zu kurz, da betriebliches Wissen immer auch *verteiltes* Wissen ist und ständigen Transformationsprozessen unterliegt (Wehner, Clases & Manser 1999, S. 4). Aus einer dezidiert arbeitspsychologischen Position heraus ist Wissensmanagement von uns als *Analyse und Gestaltung wissensorientierter Kooperationen* reformuliert worden.

„Vor dem Hintergrund der gemeinsamen Bewältigung von Aufgaben und der kooperativen Erstellung von Produkten treten gerade die Anteile von Arbeit in den Vordergrund, in denen sich der Austausch von prozessbezogenen Erfahrungen vollzieht. (...) Wissensorientiert zu kooperieren bedeutet – arbeitspsychologisch betrachtet – eine Metaperspektive auf Prozesse der individuellen Aneignung von und der kollektiven Verfügbarkeit über Wissensressourcen einzunehmen. Wissensmanagement diskutiert eine alte *Figur-Grund-Beziehung* menschlichen Handelns neu: die Beziehung zwischen Wissen und Handeln in Alltag, Schule und Beruf. Als *Figur* arbeitspsychologischer Interventions- und Gestaltungsansätze galt das Handeln vor dem *Grund* inner- oder ausserbetrieblich erworbener Qualifikationen. Diese Relation kehrt sich um, indem heute davon ausgegangen werden muss, dass im Handeln nicht nur eigene oder fremde Informationen verarbeitet werden, sondern im Handeln grundsätzlich auch neues Wissen entsteht. Dieses Wissen nicht nur zur Reproduktion der Aufgaben, sondern auch zur Innovation des organisationalen Geschehens zu nutzen, ist zentrales Anliegen von Wissensmanagementprojekten. Damit wird erfahrungs- und prozessbezogenes Wissen – integrale oftmals unhinterfragter *Grund* wertschöpfender Arbeitstätigkeit – zur, in all seiner Komplexität und Problematik neu wertzuschätzenden *Figur*.“ (Wehner & Clases 2000).

Die Anschlussfähigkeit dieser Position muss sich praktisch erweisen, da Wissensmanagement von uns als eine transdisziplinäre Herausforderung für betriebswirtschaftliche, informatische wie sozialwissenschaftliche Kompetenzen gesehen wird (Moser, Clases & Wehner 2000).

Begreift man Wissensmanagement in dieser Form als eine Herausforderung für das Überdenken der etablierten Formen wissensorientierter Zusammenarbeit, so gilt es

im betrieblichen Kontext Praktiken zu thematisieren, in denen Wissen gemeinsam hervorgebracht, verdichtet und kommuniziert wird (Moser 2001b). Es gilt somit, sich jenen Prozessen bewusst zuzuwenden, welche im betrieblichen Alltag als stillschweigend („tacit“) vorausgesetztes Moment fungieren (Polanyi 1967; Neuweg 1999; Moser 2001a). Der Begriff der Zusammenarbeit³ ist für uns zentral, verweist er doch auf ein „Zwischen“: auf Austauschprozesse *zwischen* Menschen, *zwischen* Organisationseinheiten und *zwischen* Organisationen.

Eine Spezifik von Wissensmanagement resultiert aus unserer Sicht vor allem daraus, dass es *zunächst nicht* um eine direkte Effektivierungsstrategie entlang der Wertschöpfungskette oder die Optimierung der erstellten Produkte oder Dienstleistungen selbst geht. Im Vordergrund stehen zunächst einmal jene Prozesse, welche die Bewahrung wie auch den Wandel von Arbeitsweisen überhaupt erst ermöglicht: die wissensorientierte Zusammenarbeit.

In unserer Falldarstellung wurde in diesem Sinne die aktuelle Praxis der wissensorientierten Zusammenarbeit innerhalb und zwischen verschiedenen Forschungs- und Entwicklungsprojekten der Firma Forsek analysiert und zum Ausgangspunkt gestaltungsorientierter Interventionen gemacht.

1.2 Zur Methodik der Falldarstellung

Die vertiefte Darstellung des Projektverlaufs unserer Forschungsaktivitäten zur Sensibilisierung und Initiierung von Wissensmanagement in der Firma Forsek soll dem Leser die Möglichkeit geben, die von uns im Rahmen der Projektgeschichte hervorgehobenen Ereignisse nachzuvollziehen. Die Falldarstellung ist nicht im Sinne eines „Rezeptbuchs“ zur Implementierung von Wissensmanagement zu lesen. Für ein erfolgreiches Wissensmanagements ist es unseres Erachtens erforderlich, das anhand dieses konkreten Falls erarbeitete Wissen über den Prozess der Sensibilisierung und Initiierung von Wissensmanagement im Kontext der eigenen betrieblichen Erfahrung zu re-situieren (Eraut 2000), d.h. die Anwendbarkeit von Wissen über Wissensmanagement auf die eigene Praxis zu prüfen. Hierfür bedarf es einer vertieften Darstellung der konkreten Rahmenbedingungen und Wendepunkte eines Wissensmanagementprojekts. Die Stärke von Falldarstellungen besteht darin, *begründete Akzentsetzungen* vorzunehmen und die *praktische Relevanz der Ergebnisse* sichtbar zu machen. Die Hervorhebungen der beschriebenen Ereignisse im Fall Forsek stützen sich auf eine im Kreis der Forschungsgruppe konsensualisierte Verdichtung des Prozesses. Ein Anspruch auf Repräsentativität wird mit dem Mittel der Falldarstellung nicht erhoben, hingegen erhebt die Falldarstellung einen Anspruch auf Relevanz und ökologische Validität⁴.

³ Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Kooperationsbegriff verweisen wir auf das von uns erarbeitete arbeitspsychologische Kooperationsmodell (Wehner, Clases, Endres & Raeithel 1998; Wehner, Clases & Bachmann 2000).

⁴ Die Aspekte der Relevanz und ökologischen Validität stellen wichtige Qualitätskriterien qualitativer Sozialforschung dar. Während sich die Relevanz der Falldarstellung von der systematischen Verdichtung

Die konkrete Darstellung von Wissensmanagement bei Forsek zeigt beispielhaft die zunächst individuellen und im weiteren Prozess der Implementierung zunehmend breiter abgestützten Anstrengungen auf, Wissensmanagement im betrieblichen Kontext zu re-definieren und letztlich zu einer praktischen Umsetzung zu gelangen.

2 Ausgangslage des Projekts

2.1 Die Ausgangslage auf der Seite der Forschungsgruppe

An dem Forschungsprojekt „wms2000 - Wissen + Management + Systeme“ waren neben der Forschungsgruppe vom Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich (IFAP) auch das Zentrum für Prozessgestaltung der FH Aargau (ZPA) sowie das Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen (ITEM) im Konsortium vertreten. Das Konsortium hatte es sich zum Ziel gesetzt, in verschiedenen schweizerischen KMUs (Klein- und mittelständischen Unternehmen) Wissensmanagementprojekte zu initiieren und einen Austausch von Erfahrungen zwischen diesen Projekten herzustellen (Abbildung 1).

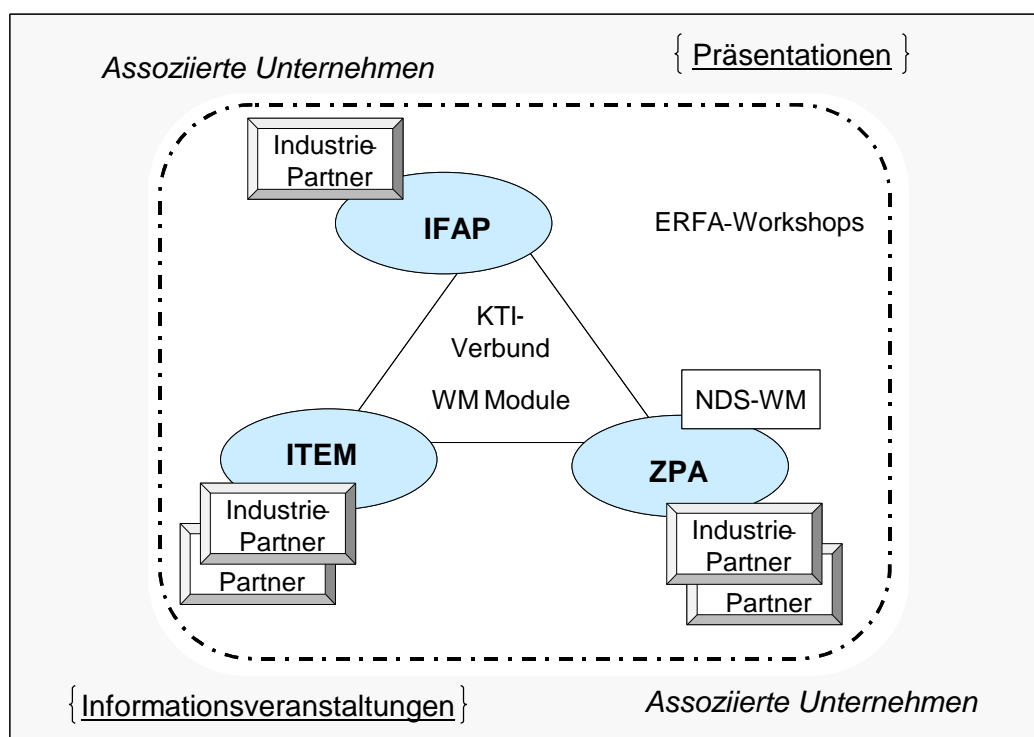


Abb. 1: Gesamtstruktur des von der KTI geförderten Forschungsprojekts

Es wurden hierfür Workshops durchgeführt, um den erreichten Projektstand in den verschiedenen beteiligten Firmen sowie Meilensteine und Hindernisse zu kommunizieren. Die Zusammensetzung des Forschungskonsortiums eröffnete die Möglichkeit zum transdisziplinären Austausch auf wissenschaftlicher Ebene und

der zentralen Ereignisse ableitet, wird unter ökologischer Validität die Nähe der Falldarstellung zur Lebenswelt der Akteure verstanden, die möglichst unverändert in die Analyse einbezogen wird.

ein System von „Firmenpatenschaften“ stellte sicher, dass den beteiligten Unternehmen feste Ansprechpartner innerhalb des Konsortiums zur Verfügung standen. Die konzeptuelle Integration des Nachdiplomstudiengangs (NDS) „Wissens- und Know-How-Management“ am ZPA erlaubte eine weiterführende Diffusion der im Konsortium erarbeiteten Konzepte sowie im Gegenzug die Reflexion und Integration weiterer Erfahrungen mit betrieblichen Wissensmanagementprojekten.

2.2 Die Ausgangslage im Unternehmen

Die Firma *Forsek* kann mit etwas mehr als 200 Beschäftigten als ein mittelständisches Unternehmen betrachtet werden. Allerdings ist das Unternehmen *Teil eines international agierenden Hochtechnologiekonzerns*, der - bei einem Jahresumsatz von mehreren Milliarden Schweizer Franken - mehrere Tausend Mitarbeiter beschäftigt und sich zur Zeit der Untersuchung in einem deutlichen Restrukturierungsprozess befand. Die Kernkompetenzen der Firma *Forsek* beruhen vor allem auf dem technisch-wissenschaftlichen Know-How der Mitarbeitenden. Realisiert werden Forschungs- und Entwicklungsprojekte (F&E-Projekte) sowie Dienstleistungsprojekte (DL-Projekte) für ein heterogenes Spektrum von Auftraggebern mit sehr unterschiedlichen technischen Problemstellungen. Die formal in fünf Abteilungen organisierte Projektarbeit bei *Forsek* zeichnet sich durch eine *starke funktionale Differenzierung* aus.

Die strategische Ausrichtung von *Forsek* war stark auf die Bedürfnisse der verschiedenen *konzerninternen Kunden* ausgerichtet. Längerfristige, mit Konzernmitteln unterstützte F&E-Projekte stellten einen wesentlichen Anteil am Auftragsvolumen dar. Daher stellte auch das jeweilige Marktumfeld der konzerninternen Kunden ein bedeutsames Kriterium für *Forsek* selbst dar.

3 Wissensmanagement bei Forsek: Anknüpfungspunkte und die ersten Schritte

Im Verlauf der Falldarstellung wird deutlich werden, dass das Thema Wissensmanagement bis zu seiner institutionellen Verankerung verschiedene Formen der Re-Definition erfahren hat, wobei sich der Fokus jeweils verschob. Mit dem Prozess der *Re-Definition* von Arbeitsaufgaben oder -aufträgen wird in der Arbeitspsychologie der Umstand beschrieben, dass jede Übernahme von Aufträgen eine individuelle oder gruppenbezogene Interpretation – und darüber vermittelte Re-Definition – der Inhalte dieses Arbeitsauftrags erfordert. Die Re-Definition bezieht sich sowohl auf die im Auftrag enthaltenen bzw. abzuleitenden Anforderungen als auch auf die subjektive Bewertung der wahrgenommenen Anforderungen im Kontext lokaler Ansprüche, Bedürfnisse oder Wertvorstellungen (Hacker 1998, S. 51). Die *Arbeit an genau dieser Re-Definition des Themas – d.h. die Konkretisierung und*

Bewertung der Anforderungen anhand lokaler Gegebenheiten und Erfordernisse – hat den Kern der Sensibilisierung und Initiierung von Wissensmanagement bei Forsek ausgemacht.

3.1 Der erste Zugang zum Thema Wissensmanagement bei Forsek

Der Erstkontakt zwischen dem Forschungskonsortium und Forsek kam im Rahmen einer Veranstaltungsreihe zustande, die der Vorbereitung des späteren Forschungsprojektes diente. Mit diesem Ereignis begann auch die Initiierung von Wissensmanagement bei Forsek. Durch die positive Reaktion eines Firmenverteters von Forsek – den wir im weiteren Herrn Balcher nennen – kam ein Vorvertrag mit dem Konsortium zustande. Herr Balcher war zu diesem Zeitpunkt Gruppenleiter bei Forsek. Damit wurde die *Initiative auf Unternehmensseite nicht auf Geschäftsleitungsebene, sondern von einem Vertreter des mittleren Managements ergriffen*. Auf diese Initiative hin kam es zu einer *ersten Setzung, was Wissensmanagement bei Forsek bedeuten sollte*: Im Rahmen verschiedener F&E-Projekte wurde von Herrn Balcher die Bedeutung des Themas Wissensmanagement gesehen. Es wurde festgelegt, eines dieser F&E-Projekte als Ansatzpunkt für die Initiierung von Wissensmanagement bei Forsek zu sehen: Wissensmanagement bei Forsek wurde somit zunächst als *Unterstützung zur Bewältigung der Arbeit in einem konkreten F&E-Projekt* definiert. Damit wurde das Thema zunächst nicht als unternehmensweites, sondern als lokales, projektspezifisches Thema definiert.

Kurz nach Zustandekommen des mit Forsek abgeschlossenen Vorvertrags zur Forschungsk Kooperation wurde das vom Konsortium beantragte Forschungsvorhaben vom Drittmittelgeber zurückgewiesen und an Stelle dessen eine Machbarkeitsstudie zum Thema „State of the Art – Wissensmanagement“ (Wehner, Clases & Manser 1999) in Auftrag gegeben. Eine erneute Eingabe des Projektes konnte nach Abschluss dieser Machbarkeitsstudie im Herbst des folgenden Jahres vorgenommen werden. Aufgrund erneuter Verzögerungen im Projektbewilligungsprozess wurde das Forschungsprojekt schliesslich erst im Sommer 1999 offiziell freigegeben.

Anlässlich der Präsentation der Ergebnisse der Machbarkeitsstudie kam es zum ersten Treffen zwischen der Firma Forsek und dem Forschungsteam des Instituts für Arbeitspsychologie. Bis zur letztendlichen Projektfreigabe im Sommer 1999 wurde der Kontakt aufrecht erhalten, um eine Beteiligung am Forschungsprojekt nicht zu gefährden und zudem den weiteren Verlauf durch eine punktuelle Beteiligung an innerbetrieblichen Veranstaltungen begleiten zu können. So wurde zum Beispiel im August 1998 bei Forsek ein Workshop durchgeführt, in dem ein firmeninternes Projekt diskutiert wurde, in dem unter der Themenstellung „extraqualifikatorische Kompetenzen“ Interviews mit Mitarbeitern geführt worden waren. *Kompetenzmanagement* stellte somit für Forsek einen zweiten möglichen Ansatzpunkt des Themas Wissensmanagement dar. Im Laufe des Jahres 1998 wurde für die Forschungsgruppe dann deutlich, dass innerhalb der Firma weitere Ansatzpunkte vorhanden waren, z.B. ein mit externer, betriebswissenschaftlicher Beglei-

tung realisiertes Projekt zum Thema Wissenstransfer im Innovationsmanagement. Die verschiedenen Projekte wurden jeweils mit dem Thema Wissensmanagement assoziiert, aber *weder systematisch zusammengeführt noch in ihrer wechselseitigen Bezogenheit oder Abgrenzung diskutiert.*

3.2 Die firmeninterne Vorstudie I S und das erweiterte betriebliche Vorverständnis von Wissensmanagement

Um die Aktivitäten zum Thema Wissensmanagement zu koordinieren, wurde bereits im Januar 1999 seitens der Forschungsgruppe der Vorschlag zur Bildung eines „Kernteams Wissensmanagement“ eingebracht. Dieser Vorschlag wurde zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht umgesetzt, sodass die explizite Bearbeitung des Themas für uns vom Engagement der Person von Herrn Balcher abhängig blieb. In dieser Konstellation konnte noch keine konkretisierte Vision davon ausgearbeitet werden, was Wissensmanagement für Forsek auf Gesamtbetriebsebene bedeuten könnte, da hierzu noch keine breite Diskussion erfolgt war. Während die Projektbewilligung von Seiten der KTI immer noch ausstand, ergriff Herr Balcher eine weiterführende firmeninterne Initiative. Er führte eine aus Konzernmitteln geförderte Vorstudie mit dem Titel IOS zum Thema Wissensmanagement durch. Formuliertes Ziel war es, die Literatur zum Thema Wissensmanagement zu sichten sowie den innerbetrieblichen Bedarf an der Bearbeitung des Themas festzustellen. Die Forschungsgruppe wurde in Anlage und Durchführung dieses Vorprojekts nicht einbezogen.

Dieser Umstand wurde von der Forschungsgruppe dahingehend interpretiert, dass die innerbetrieblich finanzierte Studie IOS für Herrn Balcher nicht nur eine geeignete Plattform darstellte, um die betriebliche Verankerung zum Thema Wissensmanagement voranzutreiben, sondern er damit zugleich auch eine individuelle Positionierung im Betrieb verband. Während es einerseits eine notwendige Voraussetzung für Wissensmanagement ist, dass einzelne Personen im Betrieb die Initiative ergreifen, sich mit dem Thema identifizieren und somit als wichtige Sachpromotoren fungieren, ist andererseits eine längerfristige Konzentration aller Aktivitäten auf nur eine Person eine ungünstige Voraussetzung für die längerfristige und nachhaltige Implementation von Wissensmanagement. Die von Herrn Balcher initiierte Vorstudie war für die Forschungsgruppe deshalb ein wichtiges Signal, den bis dahin immer noch auf Herrn Balcher konzentrierten Forschungszugang zu Forsek möglichst bald zu erweitern und damit auch das Thema Wissensmanagement breiter abzustützen. Herr Balcher fragte das Forschungsteam zum Abschluss der Vorstudie IOS im Sommer 1999 wieder um Unterstützung an, als es um die Gestaltung eines Workshops mit dem Titel „Wissensmanagement bei Forsek“ ging.

Im Rahmen dieses Workshops im Juni 1999 wurden Problem- und Schwachstellen, Veränderungsbedarf und mögliche Ansatzpunkte zum Thema diskutiert. Er kommunizierte hier seine konzeptionellen Vorstellungen zum Thema Wissens-

management. In Abbildung 2 ist die von ihm vertretene Vorstellung eines pyramidalen Aufbaus von Wissensmanagement dargestellt. Die technische Ebene stellte für Herrn Balcher „nur die Spitze des Eisbergs“ dar. Gerade für die normativ-strategische Ebene waren seines Erachtens sozialwissenschaftliche Kompetenzen gefragt. Entsprechend wurde auch die Kooperation mit einem arbeitspsychologischen Institut als komplementäre Ergänzung der eigenen Kompetenzen gesehen.

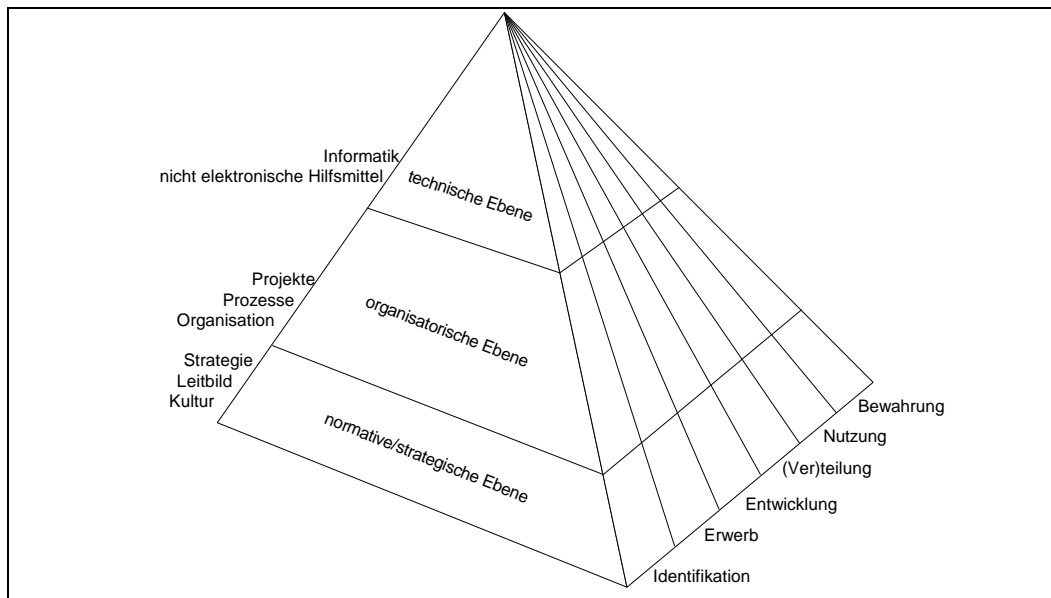


Abb. 2: Sichtweise auf Wissensmanagement von betrieblichem Ansprechpartner

Im Rahmen des Workshops trug die Forschungsgruppe eine eigene Position zum Thema Wissensmanagement in Form von fünf Thesen (Kasten 1) vor, um Anknüpfungspunkte wie auch Differenzen zu der betrieblichen Wahrnehmung des Themas sichtbar zu machen. Der Input der Forschungsgruppe wie auch die grundsätzliche betriebliche Sichtweise ermöglichten es, die Perspektive auf Wissensmanagement von Beginn an zu öffnen, sodass z.B. keine rein technikzentrierte Sicht dominierte. Der Workshop bot insgesamt die erste Möglichkeit, Sichtweisen verschiedenster Firmenvertreter auf Wissensmanagement einzufangen.

- (1) Wissensmanagement kennt keine Stunde Null
- (2) Wissensmanagement ist ein Integrationsthema unter einer neuen Perspektive: Wissen
- (3) Wissensmanagement setzt die Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen voraus
- (4) Implizites und explizites Wissen sind notwendiger Bestandteil jeglichen Handelns
- (5) Wissensmanagement muss soziale, organisationale und technologische Aspekte berücksichtigen und aufeinander abstimmen

Kasten 1: Fünf Thesen zum Thema Wissensmanagement

In diesem gemeinsam mit Herrn Balcher moderierten Workshop zur Sensibilisierung für die betriebliche Relevanz und Brisanz des Themas wurden drei Fragestellungen (s. Kasten 2) zunächst individuell bearbeitet, dann mit Hilfe der Metaplantchnik dokumentiert und schliesslich gemeinsam diskutiert sowie priorisiert.

- (1) In welchen Organisationsbereichen, Prozessen oder Systemen gibt es bereits Ansatzpunkte für Wissensmanagement?
- (2) Wo liegt Ihrer Meinung nach Wissen brach?
- (3) Welches Problem könnten Sie überhaupt erst/ einfacher/ besser/ schneller lösen, wenn Sie geeigneten Zugriff auf das benötigte Wissen hätten und geben Sie dazu eine Lösungsidee an.

Kasten 2: Orientierungsleitende Fragen im Workshop zur Sensibilisierung

Die Workshop-Ergebnisse sind in den Vorgehensplan eingeflossen, der ab Ende 1999 die Grobstruktur des Wissenmanagement-Projekts darstellte (vgl. Kap. 5). Im Rahmen des Workshops wurde zum ersten Mal der Bedarf formuliert, dass Wissensmanagement auf breiterer Ebene als zunächst geplant angegangen werden müsste. Aus der Vielfalt einzelner Themenstellungen, die angesichts der durchgeführten Situationsanalyse ermittelt werden konnten, wurden im Workshop folgende Problembereiche priorisiert:

- (1) Wissen über Markt und Kundenbeziehungen
- (2) Wissen über internes Know-How
- (3) Wissen über den Umgang mit neuen Projektideen und Innovationen

Mit dem Workshop war die unternehmensinterne Vorstudie IOS abgeschlossen; die Ergebnisse wurden der Geschäftsleitung präsentiert. Diese übertrug die Definition der nächsten Schritte wieder an Herrn Balcher. Ein Kernteam, über das weitere Akteure in institutionalisierter Form hätten in den Prozess einbezogen werden können, wurde immer noch nicht gebildet.

3.3 Forcierung des Themas durch Intervention seitens der Forschungsgruppe

Sollte den Ergebnissen der Vorstudie IOS – vor allem denen des Workshops – Rechnung getragen werden, so war klar, dass die Begrenzung von Wissensmanagement auf die Unterstützung eines konkreten F&E-Projektes einer deutlichen Revision bedurfte. In Meetings zwischen Vertretern des Instituts für Arbeitspsychologie und Herrn Balcher wurde diese Frage erörtert und verschiedene Szenarien entworfen, wobei vor allem die abteilungs- und gruppenübergreifende Zusammenarbeit in Hinblick auf den Wissensaustausch betrachtet wurde. Es wurde auch als weiterführende Zielperspektive diskutiert, erarbeitete Produkte zum Thema Wissensmanagement auf Konzernebene anzubieten. Hierfür sollten jedoch

zunächst einmal firmeninterne Erfahrungen mit Wissensmanagement im Sinne einer Selbstanwendung des Themas gemacht werden.

Der Forschungsgruppe gelang es jedoch nicht, eine Institutionalisierung des Themas in Form der Einsetzungen eines Kernteams zu erwirken, um ein Forum für weitere Akteure zur Konkretisierung des Themas bereit zu stellen. Obwohl oder gerade weil das Thema konzernintern als strategisch relevant angesehen wurde, suchte Herr Balcher zusätzliche Unterstützung von aussen in Form einer Begleitforschung. Andererseits entstand auf Seiten der Forschungsgruppe jedoch der Eindruck, dass er das Thema auch nicht zu früh aus der Hand geben wollte. Unsere Bemühungen, das Thema Wissensmanagement in die Organisation zu tragen, mussten die bilaterale Konstellation durchbrechen, um eine angemessene Form der Institutionalisierung zu erreichen. Damit war für uns ein kritischer Wendepunkt im Projekt erreicht.

Die Forschungsgruppe entschloss sich, eine Initiative gegenüber der Geschäftsleitung zu starten, um den eigenen Beitrag zu den bisherigen Wissensmanagementaktivitäten bei Forsek sichtbar zu machen und auf eine klarere und breiter abgestützte Institutionalisierung des Themas hinzuwirken. Diese Intervention führte insofern zu einer Klärung, als sich nun auf Geschäftsleitungsebene die Möglichkeit ergab, die Verankerung des Themas auf Firmen- wie auch auf Konzernebene anzusprechen. Konkrete Resultate dieser Initiative im Herbst 1999 waren zum einen die Initiierung eines Kernteams bei Forsek und zum anderen die organisationale Einbettung dieses Kernteams durch die zusätzliche *Bildung eines Steering-Committees* aus Mitgliedern der Geschäftsleitung sowie Konzernvertretern.

Mit diesem wichtigen Schritt zur konkreten Initiierung des Themas auf organisationaler Ebene wurde sogleich ein weiterer Schritt zur Sensibilisierung für das Thema Wissensmanagement notwendig: Der Grossteil der für das Kernteam angefragten Personen war im bisherigen Prozess nicht einbezogen gewesen. Daher war zu erwarten, dass erneut sehr unterschiedliche Perspektiven aufeinandertreffen würden, die einer Explizierung und eines Austauschs bedurften.

4 Weiterführende Sensibilisierung für Wissensmanagement: Die Arbeit im Kernteam

4.1 Institutionalisierung des Themas durch Initiierung des Kernteams

Die personelle Zusammensetzung des Kernteams wurde im Rahmen des Treffens mit der Geschäftsleitung diskutiert und es wurde Herrn Balcher die Aufgabe übertragen, Kontakt zu verschiedenen, von ihm als geeignet erachteten Mitarbeitenden von Forsek aufzunehmen. Seitens der Forschungsgruppe wurde auf die formalen Anforderungen an die Zusammensetzung des Kernteams hingewiesen. Vorgeschlagen wurde von uns, Vertreter aus allen Abteilungen und über alle Hierarchieebenen hinweg einzuladen sowie auch Vertreter von konzerninternen Kunden

(den sogenannten Produktbereichen) zu integrieren. Das gebildete Kernteam bestand schliesslich neben Herrn Balcher und zwei Vertretern der Forschungsgruppe aus fünf weiteren Mitarbeitenden, welche vier Abteilungen und alle Hierarchieebenen von Forsek repräsentierten. Es gelang jedoch nicht – wie vom Forschungsteam vorgeschlagen – einen konzerninternen Kunden einzubinden. Obwohl dem Thema „Markt- und Kundenbeziehungen“ innerhalb der Vorstudie der höchste Stellenwert zugewiesen worden war und ein externer Akteur die Teamzusammensetzung aus unserer Sicht strukturell bereichert hätte, wurde vom Kernteam die klare Prämisse formuliert, dass zunächst ein innerhalb der Firma funktionierender Wissensmanagementprozess entwickelt werden sollte, bevor firmenexterne Akteure einbezogen werden könnten.

4.2 Sensibilisierung der Kernteam-Mitglieder

Zur Unterstützung der Initiierung des Kernteams wurde von unserer Seite der Vorschlag gemacht, den Prozess der gemeinsamen Ausrichtung auf das Thema Wissensmanagement methodisch zu unterstützen. Hierfür wurden von uns etwa einstündige leitfadenorientierte Interviews mit allen am Kernteam beteiligten Personen geführt (Kasten 3).

- (1) Wenn Sie an den gestrigen Arbeitstag denken, welches Wissen nutzten sie dann, um ihre Tätigkeit ausführen zu können?
- (2) Was würde ihrer Meinung nach anders laufen, wenn es bei Forsek ein Wissensmanagement gäbe?
- (3) Wenn Sie jetzt in diesem Augenblick spontan entscheiden müssten, wo würden Sie mit einem Wissensmanagement-Projekt bei Forsek ansetzen?
- (4) Warum beteiligen Sie sich im Kernteam des Projektes Wissensmanagement?

Kasten 3: Interviewfragen zur Sensibilisierung der Kernteammitglieder

Die Ergebnisse der Interviews wurden *von den Befragten selbst* in verdichteter Form in das Kernteam zurückgemeldet, um das Verständnis des Themas systematisch sichtbar zu machen. Dieses Vorgehen sollte den Teambildungsprozess unterstützen und ein *konkretes Beispiel für praktiziertes Wissensmanagement* – im Sinne einer *Selbstanwendung* und *Sensibilisierung für das Thema* – darstellen. Im Rahmen der Interviews wurden alle Kernteammitglieder gebeten, ihre Einschätzungen in einem Kernsatz zu verdichten. Das methodische Ziel in diesem via Interview und Ergebnissrückmeldung im Kernteam realisierten Sensibilisierungsprozesses bestand darin,

- die Ergebnisse bereits in der Interviewsituation in einem dialogischen Prozess mit unseren betrieblichen Interviewpartnern zu verdichten,
- den Interviewpartnern die Möglichkeit zu geben, diese verdichteten Ergebnisse im nächsten Kernteam-Workshop selbst zu präsentieren,

- sie dort nochmals kommentieren zu lassen, um implizit Vorliegendes nochmals zu explizieren und
- schliesslich einen Raum für in der Zwischenzeit aufgetauchten Korrektur-, Erweiterungs- oder Relativierungsbedarf zu eröffnen.

Nach Zusammentragen der individuellen Einschätzungen wurde anhand der anschliessenden Re-Kommentierung der Ergebnisse im Kernteam deutlich, dass sie von den Kernteammitgliedern so nicht erwartet worden waren (Kasten 4). Es wurde festgestellt, dass der im Workshop vom Sommer für herausragend befundene Aspekt „Markt und Kundenbeziehungen“ innerhalb des Kernteams offensichtlich nur noch von untergeordneter Bedeutung zu sein schien. Diese Inkongruenz der Wahrnehmung wurde damit erklärt, dass die Aspekte „Markt und Kundenbeziehungen“ weiterhin als übergeordnete Zielstellungen gesehen wurden, aber die aufgeführten Verdichtungen konkrete Teilaspekte des Themas beleuchteten.

- (1) Internes Wissensmanagement hat grosses Gewicht und betrifft sowohl die Projekte als auch die Gesamtorganisation.
- (2) Im aktuellen Verständnis von Wissensmanagement der Kernteammitglieder stehen die technischen Aspekte gegenüber den kulturellen im Vordergrund.
- (3) Ein „Wissensmanagement-Tool“ sollte firmenweit einsetzbar und spezifisch anpassbar sein.
- (4) Viele Aussagen drehen sich um konkrete F&E-Projekte.
- (5) Es findet sich wenig zum Thema „Markt“.
- (6) Effizienzsteigerung wird als wichtig erachtet.
- (7) Der informelle Austausch wird als wichtig erachtet.
- (8) Es kann ein enger Zusammenhang mit den Geschäftsprozessen festgestellt werden (Projektbearbeitung, Projektberichte).
- (9) Das Verständnis von Wissensmanagement innerhalb des Kernteams ist nicht sehr unterschiedlich.

Kasten 4: Verdichtungen der Ergebnisse aus den Interviews mit Kernteammitgliedern

Es ist bedeutsam festzuhalten, dass die wechselseitige Wahrnehmung der Interviewaussagen im Kernteam eine Möglichkeit zur *Perspektivenverschränkung* für die einzelnen Kernteammitglieder darstellte. Dies bedeutet, dass Ähnlichkeiten und Unterschiede in der persönlichen Re-Definition des erst einmal eher abstrakten Konzepts Wissensmanagement auf diese Weise expliziert und die Sichtweisen anderer verständlich gemacht werden konnten. Die Entwicklung eines *gemeinsamen Begriffsverständnisses* wurde auf diese Weise unterstützt. Die aufgezeigte Form der Sensibilisierung für das Thema mit Hilfe von Interviews hat sich als ein gutes Mittel erwiesen, den Prozess der Kernteambildung zu unterstützen und zugleich

die Vorstellungen davon zu konkretisieren, was Wissensmanagement für Forsek bedeuten kann.

4.3 Wissensmanagement als Integrationsthema: Entscheidung für einen Vorgehensplan zum Wissensmanagement im Kernteam

Mit der Kernteambildung war es gelungen, eine institutionalisierte Form zur Steuerung und Koordinierung von Wissensmanagement bei Forsek zu finden. Auf Basis der Ergebnisse aus den Kernteaminterviews sowie der Analyse der Vorstudie ist dann von Seiten des Forschungsteams ein Vorgehensplan (vgl. Kap. 5) mit einer Differenzierung in 3 Teilprojekte vorgeschlagen worden.

- Teilprojekt 1: Monitoring des Status quo bezüglich Wissensmanagement
- Teilprojekt 2: Analyse exemplarischer F&E-Projekte
- Teilprojekt 3: Entwicklung einer Projektdatenbank

Mit der Entscheidung für den Vorgehensplan wurden zugleich auch verbindliche Ansprechpartner für die Durchführung der Teilprojekte auf Seiten der begleitenden Forschungsinstitution festgelegt.

4.4 Die Formulierung einer übergeordneten Vision: Wissens management als Kooperationsfaktor

Nach der Entscheidung für die Durchführung aller drei Teilprojekte beschäftigte sich das Kernteam mit der Frage, wie das beschlossene Konzept in die Firma Forsek hinein kommuniziert werden sollte. In diesem Zusammenhang entstand im Kernteam das Bedürfnis, eine übergeordnete Vision für Wissensmanagement bei Forsek zu formulieren, an der sich die Arbeit der Teilprojekte orientieren könnte. Dies führte zu *einer weiteren Re-Definition des Themas*, welche die zuvor erfolgten Definitionen (Wissensmanagement als Unterstützung der Arbeit *innerhalb* von F&E-Projekten, Wissensmanagement als Kompetenzmanagement, Wissensmanagement als Innovationsmanagement) modifizierte und konkretisierte. Im Rahmen der vom Kernteam erarbeiteten und dann mit der Geschäftsleitung abgestimmten Vision wurde Wissensmanagement als ein Mittel zur *Förderung der unternehmensweiten wissensorientierten Zusammenarbeit* bestimmt. Damit war ein erneuter Schritt zur Erarbeitung eines gemeinsamen, übergeordneten Begriffsverständnisses getan und der Weg frei für die Planung weiterer operativer Schritte.

4.5 Kommunikation des Themas innerhalb des Unternehmens

Von Beginn an wurden die vom Kernteam erarbeiteten (Teil-) Ergebnisse über verschiedene Medien firmenweit zugänglich gemacht. So verwies ein Hyperlink auf der Portalseite des Intranets auf eine Seite mit Dokumenten, (Protokolle der Kernteamsitzungen, Zusammenstellung von Präsentationen und Berichten, etc.),

die im Rahmen des Projekts entstanden. Neben der Präsenz des Projekts auf dem Intranet nutzte das Kernteam konventionelle Formen der Mitarbeiterinformation wie sie bei Forsek als Regelkommunikation etabliert sind. Auf dem alle zwei Monate stattfindenden Mitarbeiterforum wurde zweimal über den Projektstand informiert. Es stellte sich hier jedoch heraus, dass dieses Forum – aufgrund seines standardisierten, auf Kurzvorträge orientierten Charakters – nicht geeignet war, einen Dialog mit noch nicht beteiligten, aber betroffenen Mitarbeitern von Forsek in Gang zu setzen. Auf schriftlicher Ebene wurde ein Artikel für die vierteljährlich erscheinende internen Mitarbeiterzeitschrift formuliert, in dem über das geplante Vorgehen in den Teilprojekten sowie den angestrebten Zeithorizont informiert wurde. Aber auch diese Ebene der Kommunikation gestattete es uns nicht, einen Einblick in die breitere betriebliche Wahrnehmung und Wirkung der vom Kernteam vertretenen Positionen zu erhalten. Nach Anlauf der Arbeit in den Teilprojekten wurde auch zum ersten Mal auf Gesamtkonzernebene über das Projekt informiert. Erklärtes Teilziel der Etablierung von Wissensmanagement bei Forsek war, das erarbeitete Know-How gegenüber dem Konzern in Form von zusätzlichen Produkten oder Dienstleistungen anbieten zu können. Herr Balcher präsentierte daher den Vorgehensplan beim Treffen der Technischen Leiter der verschiedenen Produktbereiche, um auf die Aktivitäten von Forsek hinzuweisen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass zwar alle bei Forsek zur Verfügung stehenden Kommunikationswege (Email, Intranet, firmeninterne wie -übergreifende Foren, Firmenzeitschrift, etc.) genutzt wurden, um über das Wissensmanagementprojekt zu informieren, gleichzeitig jedoch im Kernteam immer wieder eine Unsicherheit hinsichtlich der tatsächlichen betrieblichen Verankerung artikuliert wurde. Anhand eines von der Forschungsgruppe initiierten und *systematisch dokumentierten Feedbacks* am Ende jeder Kernteamsitzung konnte eine Metaperspektive auf stabile wie sich verändernde Befindlichkeiten und Einschätzung der Kernteamarbeit eingefangen werden.⁵ Der grösste Anteil der „wichtigsten Frage, an der wir als Kernteam stehen“, zeigt ein deutliches Bewusstsein in Bezug auf das noch ungenügend geklärte Verhältnis zwischen Kernteam und Firmenumfeld: „Wie nehmen die Mitarbeiter unser Projekt auf?“, „Werden sich die Mitarbeiter durch die Präsentation angesprochen fühlen?“, „Wie weit müssen weitere Mitarbeiter in Konzeption und Umsetzung involviert werden?“, „Wie schaffen wir den Schritt hinaus ins Gesamtunternehmen?“ sind beispielhafte Fragen, die vom Kernteam wiederholt gestellt wurden. Dieser Bewusstheit steht bisher jedoch noch keine klare Strategie gegenüber, diese Problematik zu klären.

⁵ Am Ende jeder Kernteamsitzung wurde von den Kernteammitgliedern eine kurze Aussage zu folgenden zwei Fragen eingeholt: „Was war für mich in der heutigen Sitzung der wichtigste Punkt?“ – „Was ist für mich im Moment die wichtigste Frage, an der wir als Kernteam stehen?“

4.6 Teambildung für die Teilprojekte

Sensibilisierung und Initiierung von Wissensmanagement bei Forsek sind zum momentanen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen. Wir gehen davon aus, dass immer wieder Phasen entstehen werden, in denen die Frage einer gemeinsamen Re-Definition der Zielstellung von Wissensmanagement bei Forsek erneut relevant wird: so im Kontext der Kernteamarbeit oder bei der Bildung von spezifischen Arbeitsgruppen. Institutionell bedeutsame Schritte lassen sich somit v.a. dadurch kennzeichnen, dass neue Akteure in den Wissensmanagementprozess einbezogen werden müssen.

In den Teilprojekten 1 (Monitoring Wissensmanagement) und 3 (Entwicklung einer Projektdatenbank) ist die Analysephase zunächst einmal abgeschlossen. Hier wurden bereits themenspezifische Arbeitsgruppen gebildet, in denen die Umsetzung der Analyseergebnisse geplant und dem Kernteam zur Entscheidung über das weitere Vorgehen vorgelegt werden.

4.7 Koordination von Wissensmanagement mit weiteren Restrukturierungsprozessen

Ein weiterer Punkt in der Arbeit des Kernteams war die *Koordination von Wissensmanagement mit weiteren Restrukturierungsprozessen* bei Forsek. Zu nennen ist zum einen ein Versuchsprojekt zu einer verstärkten projektorientierten Zusammenarbeit, das mit dem Projekttitel „Forsek-Utopie“ von Herrn Balcher initiiert wurde und bereits innerhalb der eigenen Abteilung getestet wurde. Zum anderen geht es um die Rezertifizierung von Forsek nach ISO 9001. Ein hierfür verantwortlicher Firmenvertreter war Mitglied des Kernteams, sodass die Frage, wie und auf welchen Ebenen Wissensmanagement einbezogen werden muss, direkt diskutiert werden konnte. Aufgrund dieser Restrukturierungsvorhaben kam es zu einer nochmaligen, grundlegenden Diskussion des Verständnisses von Wissensmanagement und der damit verbundenen Vision im Hinblick auf den Gesamtkonzern. Resultat war eine vorläufige formale Positionierung des Kernteams sowie von Wissensmanagement in der Gesamtstruktur des neuen Management-Prozesses, in welchen Wissensmanagementprozesse konsequent integriert werden sollten. Eine enge Koordination und Kooperation der eigenen Arbeit mit der der Arbeitsgruppe zur Definition des neuen Managementprozesses wurde daher im Kernteam beschlossen.

Die Falldarstellung endet hier. Wie angedeutet, betrachten wir den Prozess der Sensibilisierung und Initiierung von Wissensmanagement nicht als abgeschlossen. Die firmenweite Verankerung und Institutionalisierung des Themas konnte zum damaligen Zeitpunkt als gelungen beurteilt werden. Davon zeugen auch die laufenden Arbeiten in den Teilprojekten. Diese werden nun in komprimierter Form skizziert.

5 Initiierung von Wissensmanagement: Vorgehensplan und erste Ergebnisse aus den drei Teilprojekten

Auf Basis der beschriebenen Ausgangslage konnte im letzten Quartal 1999 das Ziel in Angriff genommen werden, welches im Konsortium WMS2000 definiert worden war: Es konnte bei Forsek begleitende Forschung betrieben werden, um einerseits aus wissenschaftlicher Sicht neue Erkenntnisse über Wissensmanagement im betrieblichen Umfeld zu gewinnen, und andererseits in der jeweiligen Firma die Implementierung von Wissensmanagement zu unterstützen und zu ermöglichen.

Die Initiative zur Begleitforschung ging vom Forschungsteam aus und basierte auf den Erkenntnissen aus den bisherigen Workshops sowie den Interviews mit den Kernteammitgliedern und den hieraus resultierenden Verdichtungen. Der dem Kernteam im November 1999 vorgeschlagene Vorgehensplan bestand aus drei Teilprojekten⁶. Diese waren so konzipiert, dass sie sich ergänzten und ein breit abgestütztes Verständnis von Wissensmanagement bei Forsek erlauben sollten.⁷

Der Vorgehensplan (Abb. 3) entstand dabei aus einer Kombination von Forschungsinteressen im Forschungsteam⁸ sowie den Erkenntnissen über die betrieblichen Bedürfnisse. Unterschiedliche Ebenen von Wissensmanagement sollten abgedeckt werden:

- (1) Erstens sollte in einer schriftlichen Befragung aller Mitarbeitenden der aktuelle Stand des Wissensmanagements bei Forsek erfasst werden (Teilprojekt 1). Diese Befragung sollte nicht nur Handlungsgrundlagen für die Umsetzung liefern, sondern die Mitarbeitenden auch gleichzeitig für das Thema sensibilisieren. Zudem wurde geplant, den Fragebogen im Sinne eines Monitoring zur Überprüfung von konkreten Umsetzungsmassnahmen wiederholt einzusetzen (Moser & Heinle 2000b).
- (2) Zweitens sollte vertiefend die Arbeit einzelner F&E-Projektteams untersucht werden, um die Rolle von Erfahrung und implizitem Wissen und insbesondere auch die Schnittstellen zu den Kunden zu erfassen (Teilprojekt 2). Beides liess sich mit einer standardisierten Befragung nicht untersuchen.

⁶ Mit der Entscheidung für den Vorgehensplan wurden zugleich mit Karin S. Moser (TP1 u. 2) sowie Christoph Clases (TP3) die zuständigen Projektleiter auf Seiten der begleitenden Forschungsinstitution festgelegt.

⁷ Dieses methodische Vorgehen wird in den Sozialwissenschaften als Methodentriangulation bezeichnet und ermöglicht es, zu einem vertieften und breiter abgestützten Verständnis des Untersuchungsgegenstandes zu gelangen, weil verschiedene Ebenen von Wissensmanagement untersucht werden können, die sich gegenseitig ergänzen.

⁸ Neben den in diesem Beitrag beschriebenen Prozessen der Initiierung und Sensibilisierung interessierte sich das Forschungsteam vor allem für die Schnittstelle von Informatik-Tools und sozialen Aspekten des Wissensmanagements, für die Rolle von implizitem Wissen bei der Teamarbeit und den Möglichkeiten der Explikation dieses Wissens, sowie für die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen einer erfolgreichen Wissenskooperation auf der Ebene des gesamten Unternehmens.

- (3) Drittens sollte – unter der Zielperspektive Projektdatenbank – die Entwicklung eines Werkzeugs für den Austausch projektbezogener Informationen und die Stiftung wissensorientierter Zusammenarbeit vorangetrieben werden. Entscheidend war hier die Setzung einer technologiezentrierten Strategie zu vermeiden, indem zunächst die aus der Praxis entstehenden Bedürfnisse und Anforderungen an ein solches Werkzeug erhoben wurden. Hierbei wurde auch die Nutzung bestehender Dokumentationssysteme und Austauschforen einer kritischen Analyse unterzogen (Teilprojekt 3).

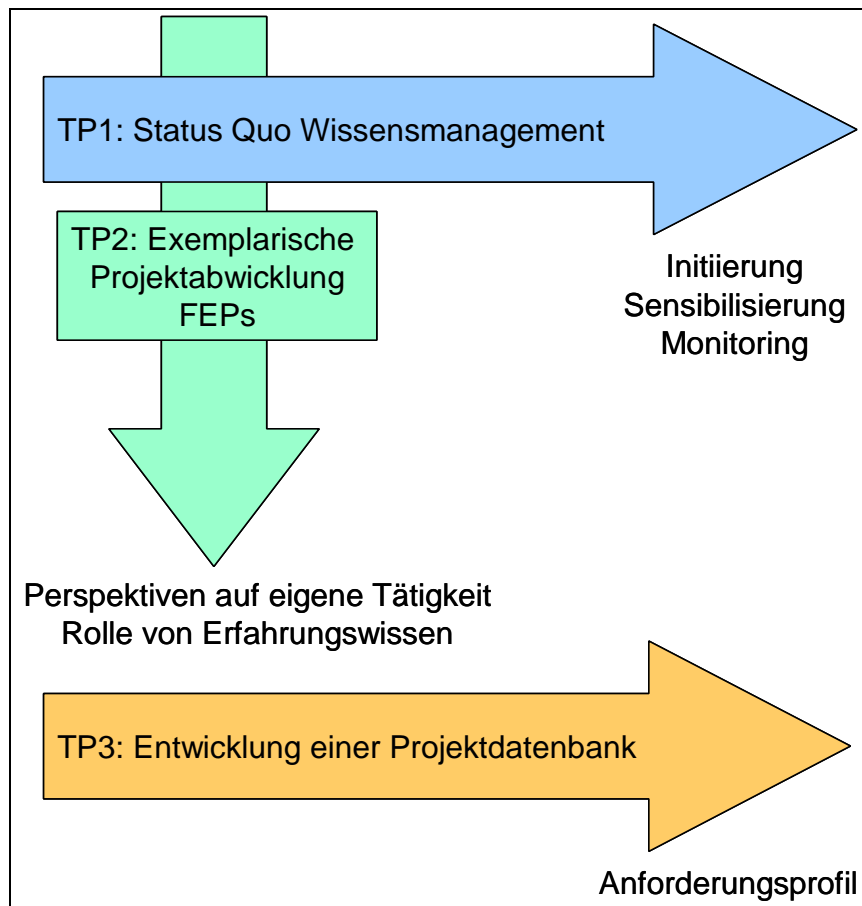


Abb. 3: Vorgehensplan für die Begleitforschung bei Forsek in drei Teilprojekten

Aus der Sicht des Forschungsteams war der Vorgehensplan mit den drei Teilprojekten eine Maximallösung. Es wurde nicht damit gerechnet, dass das Kernteam alle drei Teilprojekte bewilligen würde, da das gesamte Vorhaben zwar wünschenswert, aber sehr umfangreich war.

Die Diskussion des Vorgehensplans im Kernteam zeigte, dass wichtige Aspekte der *Sensibilisierung für Wissensmanagement* in der bisherigen Zusammenarbeit mit Forsek bereits zu diesem Zeitpunkt erreicht waren: Wissensmanagement wurde im Kernteam eindeutig als soziales, und nicht mehr primär als technisches Thema wahrgenommen, und das in einem stärkeren Ausmass als vom Forschungsteam zu diesem Zeitpunkt antizipiert.

Es dürfte wesentlich mit diesem gemeinsam erarbeiteten Verständnis von Wissensmanagement zusammenhängen, dass aufgrund der Diskussion im Kernteam

schließlich die Realisierung aller drei Teilprojekte entschieden wurde. Damit wurde der vom Forschungsteam vorgeschlagene Vorgehensplan unverändert übernommen und beschlossen, alle drei Projekte Anfang 2000 zu starten. Nachfolgend sind die Initiierung der drei Teilprojekte und erste Ergebnisse kurz zusammengefasst.

5.1 Monitoring des Status- quo von Wissensmanagement bei Forsek Teilprojekt 1

Im Teilprojekt 1 wurde die Frage nach dem Status Quo von Wissensmanagement auf den zentralen Aspekt der Wissenskooperation hin fokussiert. Während der Begriff Wissensmanagement sehr breit ist und je nach disziplinärer Perspektive auch sehr unterschiedlich verstanden wird, ist der Begriff der Wissenskooperation eindeutiger fassbar und deshalb besser zur Messung von Indikatoren für ein erfolgreiches Wissensmanagement geeignet. Aus psychologischer Sicht ist Wissenskooperation die unerlässliche Grundlage für jegliches Wissensmanagement. Im Teilprojekt 1 wurde Wissenskooperation definiert als die Bereitschaft und das Ausmass, eigenes Wissen in den Arbeitsprozess einzubringen und sich gegenseitig zu unterstützen, auch wenn kein direkter Nutzen ersichtlich ist (Moser & Heinle 2000a). Wir gehen davon aus, dass eine erfolgreiche Wissenskooperation im wesentlichen von drei Faktoren abhängt: 1. müssen die unternehmensbezogenen und organisationalen Voraussetzungen gegeben sein, 2. müssen die personalen Voraussetzungen, Kompetenzen und Ressourcen vorhanden sein und 3. muss im Kollektiv die Überzeugung vorhanden sein, dass man gemeinsam leistungsfähiger ist als alleine und sich deshalb eine Investition in die Zusammenarbeit für alle Beteiligten lohnt. Diese kollektive Überzeugung, die sozusagen das „Schmiermittel“ für jede erfolgreiche wissensorientierte Zusammenarbeit ist, kann nicht einfach gesetzt werden, sondern wird über die ersten beiden Faktoren massgeblich beeinflusst (zu den drei Faktoren vgl. Modell der Wissenskooperation (Moser & Heinle 2000a).

Aufgrund dieser Überlegungen wurde mit Unterstützung des Kernteams ein Fragebogen zu den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einer erfolgreichen wissensorientierten Zusammenarbeit bei Forsek entwickelt (Moser & Heinle 2000b). Der Fragebogen ermöglichte es einerseits, auf der Unternehmensseite die bei Forsek vorhandenen Dokumentationsmöglichkeiten, Austauschforen sowie die verschiedenen internen und externen KooperationspartnerInnen detailliert in Bezug auf die Wissenskooperation zu bewerten. Andererseits wurden zentrale personenbezogene Voraussetzungen wie Motivation, Kompetenz und die sogenannte Selbstwirksamkeitserwartung erfasst⁹. Auf der Seite des Kollektivs wurden ebenfalls eine Reihe von Faktoren wie beispielsweise die kollektive Wirksamkeitserwartung (in Analogie zur individuellen Selbstwirksamkeitserwartung), das

⁹ Mit Selbstwirksamkeitserwartung wird in der Psychologie die individuelle Überzeugung bezeichnet, auch schwierige und neue Situationen aufgrund eigener Kompetenzen erfolgreich meistern zu können.

Ausmass der Autonomie bei der Arbeit und die Zukunftsperspektiven bei Forsek untersucht.

Nach einem Pretest wurden im Juni 2000 alle Mitarbeitenden von Forsek befragt. Die Auswertungen haben ergeben, dass die Voraussetzungen für eine erfolgreiche wissensorientierte Zusammenarbeit bei Forsek insgesamt gut sind, aber derzeit noch nicht von einem realisierten Wissensmanagement gesprochen werden kann (Moser & Heinle, 2000c). Personell gesehen sind bei Forsek die Voraussetzungen da, um erfolgreich zu kooperieren, sowohl was die Motivation als auch das individuelle Know-How betrifft. Auf der Unternehmensseite hat die Untersuchung aber klare Hinweise auf Verbesserungsbedarf ergeben: so z.B. bei der besseren Unterstützung der Wissenskoooperation durch angemessene Verwaltung von Dokumenten (Stichworte: SAP; Ablage und Zugänglichkeit von Innovationsvorschlägen, uam.), ebenso fehlt es an Transparenz bei der Aktivität der vielen Arbeitsgruppen und Ausschüsse, die zu sehr als exklusive Zirkel wahrgenommen werden. Ein wichtiges Stichwort ist weiter eine erhöhte Autonomie bei der gruppen- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, die derzeit u.a. durch das bestehende System der Kostenstellenabrechnung behindert wird.¹⁰ Hier sollte vermehrt projekt- und damit problemorientiert zusammengearbeitet werden können. Nicht überraschend, aber entscheidend ist auch, dass sich die Unsicherheit über die Zukunft des Konzerns negativ auf die Bereitschaft zur Kooperation auswirkt.

Derzeit befasst sich eine Arbeitsgruppe des Kernteams mit verschiedenen konkreten Umsetzungsmassnahmen dieser Resultate. Im Sinne eines Monitoring soll die Befragung nach erfolgten Massnahmen zur Verbesserung der wissensorientierten Zusammenarbeit erneut durchgeführt werden, um Veränderungen feststellen zu können und eine Erfolgskontrolle zu haben. Zudem ist vorgesehen, die Ergebnisse des Monitoring nach Möglichkeit in das neue Management- und Qualitätssystem einzubeziehen, um Kennwerte für die kontinuierliche Beurteilung des Wissensmanagements bei Forsek zu erhalten.

5.2 Exemplarische Projektabwicklung in F&E-Projekten bei Forsek Teilprojekt 2

Für eine vertiefende Analyse der Wissenskoooperation in den für Forsek strategisch wichtigen F&E-Projektteams, die insbesondere auch die Rolle von Erfahrung und unterschiedlichen Perspektiven der Teammitglieder beleuchten sollen, hat das Kernteam drei kritische Phasen der Projektabwicklung ausgewählt: 1. die Phase der Entwicklung einer Projektidee und der Projektinitiierung, 2. die Durchführungsphase nach dem offiziellen Kick-Off, und 3. die Phase des Projektabschlusses. Für jede dieser Phasen wurde ein exemplarisches F&E-Projekt ausgewählt, wobei insbesondere die folgenden Kriterien erfüllt sein sollten: das Projekt sollte möglichst interdisziplinär organisiert sein, d.h. es sollten Teammitglieder verschiedener

¹⁰ s.a. Jarowoy & Dick (2001)

Abteilungen und wenn möglich sogar von Kundenseite im selben Projekt engagiert sein und es sollten wenn möglich auch Teams untersucht werden, bei denen ein personeller Wechsel anstand. Alle diese Aspekte – Interdisziplinarität, Kundenbeteiligung und personelle Wechsel – wurden als besonders kritisch und zentral für ein erfolgreiches Wissensmanagement angesehen und sollten deshalb besonders genau untersucht werden. Vermehrte abteilungs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit sollte zudem zukünftig bei Forsek stärker gefördert werden. Eine Einschränkung auf F&E-Projekte ergab sich aus der strategischen Bedeutung dieser Projekte für Forsek, im Gegensatz zu den sogenannten Dienstleistungsprojekten.

In allen drei ausgewählten F&E-Projekten wurden mit allen Teammitgliedern Interviews geführt, und an den regulären Teamsitzungen beobachtend teilgenommen. Neben Interviews und Sitzungen wurden auch die im Projekt produzierten Dokumente in die Analyse aufgenommen.

Erste Auswertungen haben ergeben, dass Führungspersonen und Mitarbeiter wie auch Kunden und Forsek-Angestellte sich in ihrem Umgang mit Wissen und in der Einschätzung der Teamkooperation teilweise stark unterscheiden. Zentral sind auch die individuellen – und meist impliziten – Perspektiven der Teammitglieder auf die Wissenskoooperation: je nach dem, wie die eigene Aufgabe und Funktion im Projekt aufgefasst wird, unterscheidet sich das Verhalten in Sitzungen und wird anders mit Wissen umgegangen (Moser, Federer & Paolazzi 2001). Es ist geplant, die Rückmeldung der Ergebnisse an die drei untersuchten F&E-Teams gleichzeitig als Weiterbildung zur Verbesserung der Wissenskoooperation in F&E-Teams zu nutzen. Zudem sollen die Ergebnisse nach Möglichkeit in die Projektleiterausbildung bei Forsek einbezogen werden, um auch dort eine spezifische Wissensmanagementperspektive im Projektmanagement zu etablieren.

5.3 Von der Entwicklung eines Anforderungsprofils für eine Projektdatenbank zur Gestaltung einer wissensorientierten Projektplattform Teilprojekt 3

Wissensorientierte Kooperation braucht Medien und Werkzeuge. Im dritten Teilprojekt bestand die formulierte Zielstellung darin, ein *Anforderungsprofil zur Gestaltung einer Projektdatenbank* – als informationstechnische Unterstützung des Wissensmanagementprozesses – zu erarbeiten. Um einen rein auf der Informationsebene verbleibenden Zugang zu vermeiden, galt es – unter dem Fokus wissensorientierter Kooperation – die praxis- und bedürfnisorientierten Anforderungen aus der Perspektive der Mitarbeiter zu ermitteln. Ziel war es, auf diese Weise nicht nur technologische, sondern vor allem auch soziale und organisationale Gestaltungshinweise für die Einbettung eines solchen Werkzeugs hervorbringen. Das gewählte Vorgehen lässt sich anhand einer Heuristik zur Gewinnung eines wissensmanagementspezifischen Anforderungsprofils darstellen (Kasten 5),

die von einem betrieblich legitimierten Kernteam oder einer entsprechenden Arbeitsgruppe verfolgt werden kann.

In leitfadenorientierten Interviews wurden Bedürfnissen und Motive hinsichtlich der projektübergreifenden, wissensorientierten Zusammenarbeit thematisiert sowie bestehende Formen des Austauschs beleuchtet.

Durch eine Anpassung der Repertory-Grid-Technik (Kelly 1986; Scheer & Catina 1993) wurde darüber hinaus eine im Kontext der partizipativen Softwaregestaltung (Schuler & Namioka 1993; Muller & Kuhn 1993) innovative Methodik zum Einsatz gebracht. Subjektiv bedeutsame Anforderungen an ein neues Werkzeug für das Wissensmanagement konnten formuliert werden, indem diese systematisch mit bereits bekannten Medien und Foren des Austauschs projektbezogenen Wissens verglichen wurden (Clases 2001; Clases & Wehner 2001).

- (1) Identifizierung der im untersuchten Betrieb unter der WM-Perspektive relevanten Medien, IT-Tools und Foren (WM als Anschlusssthema).
- (2) Untersuchung der bestehenden Nutzungserfahrungen im Umgang mit diesen Medien: Probleme und Barrieren der Nutzung, Möglichkeiten und Grenzen hinsichtlich WM-spezifischer Fragestellungen, Nutzen aus verschiedenen Akteursperspektiven (leitfadenorientierte Interviews).
- (3) Explizierung der impliziten Anforderungen an ein neues Werkzeug – hier an eine Projektdatenbank – durch systematische Bestimmung von Ähnlichkeiten und Unterschieden zu bereits aus eigener praktischer Erfahrung bekannten Medien und Foren des Austausch projektbezogenen Wissens (Repertory-Grids).
- (4) Aufzeigen von Entwicklungsrichtungen zur veränderten Nutzung bestehender Systeme (Wissensmanagement als Integrationsthema) sowie von Anforderungen an mögliche neue Systeme (Wissensmanagement als Innovationsthema) - Basis sind Ergebnisse der Schritte 1-3.
- (5) Rückvermittlung, Rekommentierung, Bewertung und Priorisierung der Ergebnisse in einem Workshop unter Beteiligung der Interviewpartner, Kernteammitgliedern sowie – zur breiteren Diffusion der gewonnenen Erkenntnisse – weiterer Betroffener.
- (6) Re-Definition der konkreten Zielstellung und Ermittlung einer Entscheidungsgrundlage für die Auswahl konkreter technologischer Umsetzungsoptionen sowie die Schaffung der erforderlichen organisationalen Rahmenbedingungen.
- (7) Betrieblicher Entscheid über erarbeitete Umsetzungsoptionen in technologischer wie organisationaler Hinsicht (Integration von Mensch, Technik und Organisation).

Kasten 5: Heuristik zur Gewinnung eines Anforderungsprofils
für Werkzeuge und Medien im Wissensmanagement

Die Analyse hat gezeigt, dass Forsek auf Firmenebene ein *Orientierungsmittel zur Koordination der wissensorientierten Zusammenarbeit* fehlt, um sich als Mitarbeiter einen Überblick über das in anderen Projekten erarbeitete Wissen zu verschaffen. Ein solches Orientierungsmittel sollte nicht nur projektbezogene Informationen bereitstellen, sondern vor allem den Kreis potenzieller Partner für wissensorientierte Kooperationen erweitern.

Das ermittelte Anforderungsprofil gibt wichtige Gestaltungshinweise für die verbesserte *Integration von* wie auch für *Innovationsbedarf gegenüber* Bestehendem. Es besteht einerseits ein Bedarf, die firmenweite Zugänglichkeit bereits existierender und erprobter Dokumentationsformen besser zu koordinieren. Andererseits konnte für den Prozess der Verdichtung des in Projekten erarbeiteten Wissens gezeigt werden, dass es der *Innovation* im Dokumentationsprozess selbst bedarf. So fehlen etwa Formen, die in Projekten gemachten Erfahrungen auf einem Meta-Level (im Sinne von „Good Practice“) zu dokumentieren. Auch werden Projekte nicht systematisch aus unterschiedlichen Perspektiven bewertet. Als eine organisationale Voraussetzung konnte die Anforderung ermittelt werden, neue Räume für den persönlichen Austausch unter Projektleitern – im Sinne eines Peer-2-Peer-Review – zu schaffen, um einerseits neue Möglichkeiten für den persönlichen Erfahrungsaustausch bereitzustellen und andererseits gemeinsame, bewertende Verdichtungen von Projekterfahrungen vornehmen zu können, die Eingang in eine Projektdatenbank finden können.

Im Herbst 2000 wurde ein Vermittlungsworkshop durchgeführt, um die Ergebnisse von Befragten wie von bisher noch nicht Beteiligten rekommentieren und bewerten zu lassen. Hier – wie auch in späteren Diskussionen im Kernteam – hat sich gezeigt, dass der Begriff der „Projektdatenbank“ Konnotationen weckt, die nicht in Einklang mit dem übergeordneten Ziel stehen: der Medienunterstützung wissensorientierter Kooperation. Dieses Teilergebnis kann unseres Erachtens als *Anzeichen einer gewachsenen* Sensibilisierung für das Thema Wissensmanagement interpretiert werden. Auf Basis der Analyse wurde Teilprojekt 3 im Kernteam redefiniert. Auf Vorschlag des Projektteams wurde das Ziel der „Entwicklung einer Projektdatenbank“ durch das der „Gestaltung einer wissensorientierten Projektplattform“ ersetzt. Der weitere Verlauf des Teilprojekts sowie seine Integration in den gesamten Wissensmanagementprozess wird zeigen, inwiefern es gelingt, die mit dieser Metapher verbundenen, impliziten Versprechen einzulösen.

6 Bilanzierung des Initiierungsprozesses bei Forsek und ‚lessons learned‘

Zusammenfassend kann die firmenweite Verankerung und Institutionalisierung des Themas Wissensmanagement bei Forsek als gelungen betrachtet werden. Im Sinne einer vorläufigen Bilanzierung lässt sich sagen, dass für die Initiierung von und Sensibilisierung für Wissensmanagement bei Forsek die folgenden Punkte entscheidend waren.

6.1 Mehrfache Re-Definition von Wissensmanagement bei Forsek

Das Thema Wissensmanagement hat im beschriebenen Zeitraum von rund drei Jahren mehrfache Re-Definitionen auf unterschiedlichen Ebenen durchlaufen. Während es am Anfang vor allem die z.T. unterschiedlichen Auffassungen von Herrn Balcher und des Forschungsteams waren, kamen ab Einsetzung des Kernteams auch die Perspektiven der Kernteammitglieder zum Tragen. Seit die ersten Ergebnisse aus einzelnen Teilprojekten vorliegen, kommen jetzt auf einer weiteren Ebene zudem die Perspektiven der Arbeitsgruppenmitglieder hinzu, die sich mit den Umsetzungen der Projektergebnisse befassen. Insgesamt haben diese Re-Definitionsprozesse zu einer Öffnung des Themas und einer Erweiterung der Perspektiven auf Wissensmanagement geführt. Das jetzt verankerte Verständnis von Wissensmanagement bei Forsek beinhaltet neben der Bedeutung der technologischen Unterstützung als zentrale Punkte die soziale und (mikro)politische Relevanz des Themas Wissensmanagement. Wissensmanagement wird damit als zentrales Integrationsthema für Managementprozesse insgesamt gesehen. Das wiederholte Aufgreifen und Reflektieren verschiedener Anknüpfungspunkte hat nicht nur das Thema geöffnet, sondern vermutlich auch das Vertrauen der beteiligten Akteure in den gewählten Vorgehensplan – als Konkretisierung dessen, was Wissensmanagement für Forsek bedeuten soll – gestärkt. Dies ist unseres Erachtens eine wesentliche Voraussetzung für die jetzt anstehende erfolgreiche Umsetzung von Massnahmen zur Implementierung von Wissensmanagement bei Forsek. Entscheidend für die erfolgreiche Re-Definition waren im Wesentlichen zwei Faktoren: die Abstützung des Themas Wissensmanagement durch ein möglichst repräsentatives Kernteam und die externe Unterstützung durch das Forschungsteam in methodischer wie auch inhaltlicher Hinsicht. Die Konkretisierung des Wissensmanagementverständnisses durch die methodisch geleitete Explizierung von Perspektiven im Kernteam hat nicht nur Ähnlichkeiten und Unterschiede in den individuellen Re-Definitionen des Themas sichtbar gemacht, sondern auf diese Weise auch den schwierigen Prozess einer gemeinsamen Re-Definition des Themas unterstützt.

6.2 Breite Abstützung aller Entscheide und Massnahmen zu Wissensmanagement im Betrieb über die Institutionalisierung eines Kernteams

Für den weiteren Erfolg bei der Implementierung von Wissensmanagement bei Forsek war und ist es auch weiterhin entscheidend, dass das Forschungsteam die Institutionalisierung des Themas über ein Kernteam angeregt und vorangetrieben hat. Zu Beginn des Prozesses wurde Wissensmanagement dank der persönlichen Initiative von Herrn Balcher bei Forsek überhaupt zum Thema. Ein Verbleib in dieser bilateralen Konstellation zwischen Forschungsteam und Herrn Balcher wäre der Verankerung des Themas jedoch nicht förderlich gewesen. Um eine breit abgestützte Akzeptanz bei Forsek zu schaffen, war es notwendig, Wissensmanage-

ment über ein Kernteam zum Thema und Interesse des gesamten Unternehmens zu machen. Wie die Falldarstellung gezeigt hat, ist dieser Prozess nicht reibungslos verlaufen, da Herr Balcher die Fäden nicht allzu früh aus der Hand geben wollte, und auch die Unterstützung durch die Geschäftsleitung über längere Zeit nicht klar war. Es brauchte eine klare Intervention vom Forschungsteam bei der Geschäftsleitung, um die erforderliche offizielle Unterstützung für das Thema Wissensmanagement zu erhalten und die Bildung eines Kernteams zu initiieren.

6.3 Strategische Verankerung des Themas Wissensmanagement im Betrieb und Konzern über das Steering Committee

Die oben beschriebene Intervention des Forschungsteams bei der Geschäftsleitung von Forsek wurde auch dazu benützt, um deutlich zu machen, dass eine strategische Verankerung der Wissensmanagementaktivitäten bei Forsek im Gesamtkonzern von zentraler Bedeutung ist, insbesondere auch um die Koordination von Aktivitäten im Bereich Wissensmanagement in den verschiedenen Teilen des Konzerns zu gewährleisten.

Diese Anregung des Forschungsteams wurde von der Geschäftsleitung aufgenommen und ein Steering Committee gebildet, das die Verbindung zum Konzern sicherstellen soll. Das Steering Committee ist aber auch für die Aktivitäten bei Forsek selbst von Bedeutung, weil es die strategische Position des Themas Wissensmanagement bei Forsek und damit die Relevanz des Themas für die Zukunft des Unternehmens auch auf dieser Ebene unterstreicht.

6.4 Begleitende externe Unterstützung in allen Phasen der Initiierung von Wissensmanagement

Als weiterer Punkt dieser Bilanzierung ist die externe Unterstützung durch das Forschungsteam an verschiedenen ‚Knackpunkten‘ des bisherigen Initiierungsprozesses zu erwähnen. So hätte eine interne Person eine Reihe von Funktionen nicht wahrnehmen können, die für den bisherigen Erfolg und bei der zeitweiligen Stagnation des Prozesses entscheidend waren, wie die Initiierung des Kernteams und des Steering Committees. Ebenso konnte die Durchführung der Kernteaminterviews nur durch externe, ‚neutrale‘ Personen die erzielte objektivierende Wirkung haben und eine fruchtbare Re-Definition von Wissensmanagement unterstützen. Diese Funktion des Forschungsteams war und ist auch bei den kontinuierlichen Kernteamsitzungen immer wieder von Bedeutung, weil Externe Fragen stellen können, die internen Personen nicht möglich sind. Ganz besonders gilt dies natürlich auch für die Begleitforschung in den drei Teilprojekten, die ohne externe Kompetenzen für Forsek nicht durchführbar gewesen wäre.

Auf der anderen Seite ist es aber genauso wichtig, dass das Forschungsteam die Verantwortung für die Umsetzung der Forschungsergebnisse wieder internen Arbeitsgruppen übergibt. Für die Regulation dieser nicht immer einfachen Abstimmung

mungsprozesse zwischen internen und externen Beteiligten hat sich das Kernteam als wichtiges Forum erwiesen. Allerdings ist auch deutlich geworden, dass es schwierig ist, die Einbindung der Kernteamarbeit in die betriebliche Praxis in allen Phasen des Prozesses zu ermöglichen. Die wiederholt zum Ausdruck gebrachte Unsicherheit von Kernteammitgliedern, ob die Einbindung in die betriebliche Praxis gelingen wird, zeugt von einem noch ungenügend gestalteten Austauschprozess zwischen Beteiligten und Betroffenen sowie einer noch besser zu organisierenden Integration der Kernteamarbeit bei Forsek insgesamt.

6.5 Der lange Atem jenseits von Quick Wins : Zur längerfristigen Auslegung einer Wissensmanagement-Perspektive

Der langwierige und mit wiederholten Re-Definitionsprozessen versehene Prozess der Initiierung von Wissensmanagement bei Forsek zeigte, dass die beschrittenen Umwege hilfreiche Suchwege zu einer bedürfnisorientierten und verschiedene Perspektiven berücksichtigenden Vorgehensweise waren. Die am Prozess beteiligten betrieblichen Akteure waren – und dies ist sicher nicht selbstverständlich – bereit, die Komplexität des Themas jenseits von „Quick Wins“ wahrzunehmen und sich auf die daraus resultierenden Konsequenzen einzulassen. Von den ersten, noch sehr „tastenden“ Pilotierungen, über die innerbetriebliche Vorstudie IOS zur Kernteambildung; vom Vorgehensplan über die ausführliche Analyse des bestehenden betrieblichen Umgangs mit Wissen und Informationen zur Bildung von projektspezifischen Arbeitsgruppen zur Umsetzung: all diese Schritte haben ein Vertrauen in die grundsätzliche Ausrichtung des Projekts ermöglicht. Die konsequent an den lokalen Gegebenheiten bei Forsek orientierte Strategie verhinderte bereits früh das Aufsetzen „fertiger Lösungen“. Die verschiedentlich spürbare Skepsis gegenüber zyklisch auftauchenden neuen Trends der Managementlehre konnte und sollte auf diese Weise nicht ausgeräumt, aber doch konstruktiv gewendet werden.

7 Was ist typisch für Wissensmanagement am dargestellten Fall Forsek?

Abschliessend soll noch auf die Frage eingegangen werden, was Wissensmanagement eigentlich von weiteren Managementaufgaben wie z.B. Projektmanagement, Personalentwicklung, etc. unterscheidet. Gibt es Spezifika, die nur und besonders im Falle von Wissensmanagement zu berücksichtigen sind?

Wir haben den Gegenstand von Wissensmanagement eingangs aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht als die Analyse und Gestaltung wissensorientierter Zusammenarbeit bestimmt. Bei Forsek wurde nicht nur die wissensorientierte Zusammenarbeit in und zwischen Forschungs- und Entwicklungsprojekten thematisiert, sondern zugleich auch deutlich, welche Dynamik das Wissensmanagementprojekt selbst erzeugt hat. Die in der Falldarstellung deutlich gewordenen Re-

Definitionsprozesse und das Beschreiten von im weiteren Verlauf nicht weiter verfolgten Suchpfaden verweisen keineswegs auf ein schlechtes Projektmanagement oder gar auf fehlende Kompetenzen einzelner Akteure. Es zeigt sich daran vielmehr, dass uns der Gegenstand Wissensmanagement – die kontextsensitive, dynamisch sich verändernde und auch flüchtige Qualität von Wissen – im Prozess an verschiedenen Orten wieder begegnet.

Auf einer Prozessebene ist die Bedeutung von wiederholten Sensibilisierungsprozessen deutlich geworden. Im Laufe der sukzessiven Integration immer weiterer Akteure in das Wissensmanagementprojekt bedarf es der (wiederholten) Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses dessen, was unter betrieblichem Wissen und unter dem Management eben dieses Wissens verstanden werden soll. Sensibilisierung und Initiierung stellen eng verschränkte Prozessaspekte dar, welche abwechselnd in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit genommen werden sollten. Im Prozess der Initiierung sollen konkrete Analyse- und Veränderungsschritte angestoßen werden, welche Widerstände, Barrieren und Missverständnisse auf Seiten von direkt beteiligten wie mittelbar betroffenen Akteuren erzeugen können. Im begleitenden Prozess der Sensibilisierung werden Projektgeschichte, -stand sowie -perspektiven in einem iterativen Prozess auf einer Meta-Ebene beurteilt und kommuniziert. Über den Weg der Unterstützung individueller Reflexionsprozesse zum Thema sollte der Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses erarbeitet werden. Das gemeinsame Verständnis kann dann wieder ein Vertrauen in die Formulierung der nächsten Projektschritte schaffen.

Einige der von uns im vorigen Kapitel diskutierten „lessons learned“ mögen auch für andere Managementprozesse eine Relevanz besitzen. Wir vermuten jedoch, dass die Konsequenzen ihrer Nichtbeachtung bei einem Wissensmanagementprojekt in besonderem Masse zu Buche schlagen werden. Dies gilt nicht zuletzt, weil uns die Dynamik betrieblichen Wissens auch wieder in Bezug auf das von den beteiligten Akteuren erarbeitete Wissen über Wissensmanagement selbst begegnet: Es verändert sich und diese Veränderungen müssen wahrgenommen werden können. Es bedarf einer Bereitschaft, sich auf einen Suchprozess einzulassen, der auch individuelle Unsicherheiten und Ambivalenzen in bezug auf das Thema sichtbar macht.

8 Literatur

- Ackermann, M., Dimmeler, D., Iten, P., Meister, D., Wehner, T. (2000). Wissensmanagement in der Praxis – Umfrageergebnisse und Trends. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 21.
- Clases, C. (2001). Cooperative model production in systems design to support knowledge management. In H. Oberquelle, R. Oppermann & J. Krause (Hrsg.): Mensch & Computer 2001. Bonn-Bad Honnef, 05.-08. März 2001 (215-224). Stuttgart: Teubner.
- Clases, C. & Wehner, T. (2001, erscheint). Steps across the border - Cooperation, knowledge production and systems design. Computer-Supported Cooperative Work: The Journal of Collaborative Computing. Special Issue on Activity Theory and Design.

- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 113-136.
- Hacker, W. (1998). Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern: Huber.
- Jarowoy, M. & Dick, M. (2001). Wissensmanagement als Integrationsmetapher. Eine Fallstudie zur Situation von Führungskräften und der Haltung zur Ressource Wissen. *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit*, Nr. 23.
- Kelly, G.A. (1986). Die Psychologie der persönlichen Konstrukte. Paderborn: Junfermann.
- Mandl, H. & Reinmann-Rothmeier, G. (2000). Wissensmanagement. Informationszuwachs - Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements München: Oldenbourg.
- Moser, K. S. (2001a). Explikation von implizitem Wissen mittels Metaphernanalyse am Beispiel von Wissensmanagementprojekten. In G. A. Straka & M. Stöckl (Eds.), *Wie kann 'tacit expertise' explizit gemacht werden? Konzepte, Verfahren, empirische Befunde zum Management von Wissen* (Band 7). Bremen: Forschungs- und Praxisberichte Universität Bremen.
- Moser, K. S. (2001b). Mentale Modelle und ihre Bedeutung: kognitionspsychologische Grundlagen des (Miss)Verstehens. In U. Ganz-Blättler & P. Michel (Eds.), *Sinnbildlich schief: Missgriffe bei Symbolgenese und Symbolgebrauch* (Schriften zur Symbolforschung, Band 13). Bern: Peter Lang.
- Moser, K. S., Clases, C. & Wehner, T. (2000). Taking actors' perspectives seriously: whose knowledge and what is managed? Knowledge Management in a Transdisciplinary Perspective. In R. Häberli, R.W. Scholz, A. Bill & M. Welti (Eds.), *Transdisciplinarity: Joint Problem-Solving among Science, Technology and Society*. Vol.I, S. 534-538. Zürich: Haffmans Sachbuch Verlag.
- Moser, K. S., Federer, S. & Paolazzi, L. (2001). Einflussfaktoren für eine erfolgreiche wissensorientierte Zusammenarbeit in F&E-Projektteams bei der Firma Forsek. Ergebnisse der exemplarischen Analyse von drei F&E-Projekten. Universität Zürich: Interner Bericht zuhanden der Firma Forsek.
- Moser, K. S. & Heinle, M. (2000a). *Das Modell der Wissenkooperation* (Internes Arbeitspapier): Universität Zürich und ETH Zürich.
- Moser, K. S. & Heinle, M. (2000b). Fragebogen zu den Rahmenbedingungen und Voraussetzungen einer erfolgreichen wissensorientierten Zusammenarbeit. Universität Zürich und ETH Zürich.
- Moser, K. S. & Heinle, M. (2000c). Rahmenbedingungen und Voraussetzungen einer erfolgreichen wissensorientierten Zusammenarbeit bei Forsek. Ergebnisse der schriftlichen Befragung aller Forsek-Mitarbeitenden. Universität Zürich und ETH Zürich: Interner Bericht zuhanden der Firma Forsek.
- Muller, M. J. & Kuhn, S. (1993). Participatory Design. Special Issue of the Communications of the ACM, 36 (6), 24-28.
- Neuweg, G. H. (1999). Koennerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. Münster: Waxmann.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1967). The tacit dimension. London: Routledge & Kegan Paul.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1997): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Frankfurt/ Wiesbaden: FAZ/Gabler.
- Scheer, J. & Catina, A. (1993). Einführung in die Repertory-Grid-Technik. Grundlagen und Methoden. Band 1. Bern: Huber.
- Schneider, U. (1996). Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurt/M.: FAZ. Verlagsbereich Wirtschaftsbücher.
- Schreyögg, G. (2001). Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Schuler, D. & Namioka, A. (1993). Participatory Design: Principles and practices. N.J.: Lawrence Erlbaum.

- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten: Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Zürich: vdf, Hochschulverlag, ETH Zürich.
- Tuomi, I. (1999). Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations. Helsinki: Metaxis.
- Wehner, T. & Clases, C. (2000). Wissensmanagement. Transdisziplinäres Thema zwischen Wertschöpfung und Wertschätzung. ETH Bulletin (277), 50-54.
- Wehner, T., Clases, C. & Bachmann, R. (2000). Cooperation at work: A process-oriented perspective on joint activity in inter-organizational relations. *Ergonomics*, 43 (7), 983-998.
- Wehner, T., Clases, C. & Manser, T. (1999). State of the Art: Wissens- und Know-How-Management. Einführung in ein transdisziplinäres Thema und Darstellung der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 14.
- Wehner, T., Clases, C., Endres, E. & Raeithel, A. (1998). Zwischenbetriebliche Kooperation. Zusammenarbeit als Ereignis und Prozess. In E. Spiess, Formen der Kooperation (95-124). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Wehner, T. & Dick, M. (2001). Die Umbewertung des Wissens in der betrieblichen Lebenswelt: Positionen der Arbeitspsychologie und betroffener Akteure. In G. Schreyögg (Hrsg.), Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden (S. 89-117). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Willke, H. (1998). Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius.



		<i>Bisher erschienen:</i>
Nr. 01	1993	ornelia Vogel Theo Wehner: Soziotechnische Systemanalysen in der Radiologie. Ermittlung von Gestaltungsanforderungen an einen elektronischen Bildarbeitsplatz.
Nr. 02	1993	Egon Endres Theo Wehner: Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken. Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation.
Nr. 03	1993	Egon Endres Theo Wehner: Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Kooperation zwischen Endherstellern und Lieferanten in der Automobilindustrie.
Nr. 04	1993	Theo Wehner Klaus-Peter Rauch: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – von der Spekulation zur Prozeßevaluation. Teil I: Quantitative Befunde zu Reaktionen und Meinungen.
Nr. 05	1993	Theo Wehner Egon Endres: Über die Analyse unerwarteter Ereignisse und deren Verhältnis zu Kooperationen im Produktionsalltag.
Nr. 06	1994	ans- ürgen Dahmer: Über den verkümmerten Austauschprozeß zwischen Erfahrungs- und Planungswissen in der Industrie.
Nr. 07	1994	Mira hr. Waibel Theo Wehner: Über den Dialog zwischen Wissen und Erfahrung in der betrieblichen Lebenswelt. Teil I: Kognitive Umstrukturierung der planerischen Vorgaben zur Bewältigung des Fertigungsalltags.
Nr. 08	1994	hristoph lases: Kommunikation in computervermittelten Tätigkeitszusammenhängen. Bilanzierung der Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Nutzung und Bewertung elektronischer Postsysteme.
Nr. 09	1995	Anuschka Bahro Klaus-Peter Rauch ans-Ale ander Graf v. Schwerin Theo Wehner: Über den Umbruch betrieblicher Rollen bei der Einführung von Gruppenarbeit. Qualitative Befunde von Meistern und Gruppensprechern.
Nr. 11	1996	Wibke Derboven Michael Dick Mira Waibel Theo Wehner: Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder.
Nr. 12	1996	Manfred Muster: Kooperationen in der Automobilindustrie und regionale Netzwerke aus gewerkschaftlicher Perspektive.
Nr. 13	1996	Michael Dick: Zur Notwendigkeit und Methodologie prozessual verstandener Sozialforschung – am Beispiel der Erforschung zwischenbetrieblicher Kooperation.
Nr. 14	1999	Theo Wehner hristoph lases Tanja Manser: Wissensmanagement: State of the Art, Einführung in ein transdisziplinäres Thema und Darstellung der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Perspektive.
Nr. 15	1999	Lore Schultz-Wild: Gruppenarbeit – Blick zurück nach vorn. Protokoll des Follow-Up Workshops bei Daimler-Benz, Werk Bremen, Februar 1998.
Nr. 16	1999	Michael Dick Steffen ainke: „Das ist doch das Einzige was ich habe an Kapital“. Mitarbeitereinschätzungen über Wissensmanagement.
Nr. 17	1999	Mira Waibel Egon Endres: Kooperatives Wissensmanagement. Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen durch wechselseitige Hospitationen.
Nr. 18	1999	Wibke Derboven Michael Dick Theo Wehner: Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung. Die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementkonzepten.
Sonderband 1	1999	Wolfgang Kersten hristel Kumbruck rsg. : Wissensmarkt Internet – Zwischen betrieblichem Wissensmanagement und virtueller Universität
Nr. 19	2000	Egon Endres Theo Wehner: Gruppenarbeit und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung. Vorarbeiten zu einem arbeitspsychologischen Kooperationsmodell. (Neuaufgabe der Beiträge Nr. 02 und 03)
Nr. 20	2000	Marja Szodruch: Repertory-Grids als Analyse- und Beratungsinstrument: Coaching, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung
Nr. 21	2000	Michael Ackermann Daniel Dimmeler Pascal Iten Daniel Meister Theo Wehner: Wissensmanagement in der Praxis – Umfrageergebnisse und Trends
Nr. 22	2001	Maria arowoy Michael Dick: Wissensmanagement als Integrationsmetapher. Eine Fallstudie zur Situation von Führungskräften und deren Haltung zur Ressource Wissen
Nr. 23	2001	ikolaus ildebrandt Katja Deubel Michael Dick: „Mobilität“ – Ein multidisziplinärer Begriff im Alltagsverständnis
Nr. 24	2001	hristoph lases Karin S. Moser Theo Wehner: Definitions- und Re-Definitionsprozesse im Wissensmanagement. Eine Falldarstellung zur Sensibilisierung und Initiierung
Nr. 25	2001	hristoph lases Tanja Manser Theo Wehner: hyperlearning. Prozessbegleitende Evaluation eines Weiterbildungsangebots für die Schulleitungen der Teilautonomen Volksschulen im Internet (<i>elektronisch</i>)
Nr. 26	2001	Anna Windischer Theo Wehner Wolfgang Weber Tanja Manser Kristina Lauche Sven Grund & hristoph lases: Prozessbegleitender Erwerb meta-reflexiver Fertigkeiten im universitären, ingenieurwissenschaftlichen Projektstudium (<i>elektronisch</i>)
Nr. 27	2001	Katharina Thiele Tanja Manser: Soziotechnische Systemanalyse im Krankenhaus – Eine arbeitspsychologische Fallstudie in der Anästhesiologie
Nr. 28	2001	Anja stendorp arsten stendorp Theo Wehner: Was macht den Erfolg von Freiwilligeninitiativen aus? Teil I: Vier Beschreibungsdimensionen und ein Erfolgsfaktor
		<i>In Vorbereitung:</i>
Sonderband 2	2001	Mira Waibel: <i>Lokales Wissen in der betrieblichen Lebenswelt. Theoretische und empirische Studien zur Wissensentwicklung in Praxisgemeinschaften der industriellen Fertigung.</i>