

Benedikt Lutz (Hrsg.)

Wissen nimmt Gestalt an

Beiträge zu den
Kremser Wissensmanagement-Tagen 2013



Edition Donau-Universität Krems

Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement

Benedikt Lutz (Hrsg.)

Wissen nimmt Gestalt an

Beiträge zu den
Kremser Wissensmanagement-Tagen 2013

Edition Donau-Universität Krems, 2014

Herausgeber: Edition Donau-Universität Krems

Donau-Universität Krems, 2014

Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30

A-3500 Krems

www.donau-uni.ac.at

ISBN: 978-3-902505-55-2

Umschlaggestaltung: Florian Halm

Die Inhalte sind lizenziert unter einer Creative Commons-Lizenz:

Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0 Österreich

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/at/>

Mit freundlicher Unterstützung von:



Inhaltsverzeichnis

<i>Benedikt Lutz:</i>	
Vorwort des Herausgebers	3
<i>Oliver Lehnert:</i>	
Vorwort des Mitveranstalters	11
<i>Martin J. Eppler, Sebastian Kernbach:</i>	
Welche Gestalt für Wissen?	13
<i>Daniel Fallmann:</i>	
Information ist (Daten-)Gold für jedes Unternehmen	27
<i>Thomas Greiner:</i>	
Einführung einer Wissensmanagementplattform	33
<i>Ulf Hausmann, Tabea Scheel:</i>	
Wissensbarrieren mindern	41
<i>Mike Heining, Simone Fankhauser, Robert Breyner:</i>	
Strukturierter Wissenstransfer beim Erwerb von externem Know-how	55
<i>Gerald Hofer, Carsten Tesch:</i>	
Kultursprache Storytelling in Change-Prozessen	67
<i>Benedikt Lutz:</i>	
Sprechen Sie Globalesisch?	75
<i>Lisa Mandl:</i>	
Wissensmanagement im Finanzressort	85
<i>Manuel Nagl:</i>	
Die Macht der Geschichten	97
<i>Kristina Pelikan:</i>	
Verständlichkeit von Wissenskommunikation im interkulturellen Kontext ...	107
<i>Sebastian Peneder:</i>	
Projektorientiertes Wissensmanagement 2.0	117
<i>Elisabeth Petrats:</i>	
PM2gether – Wissensmanagement im Rahmen des Projektmanagements bei A1	129

<i>Werner Schachner, Alexander Stumpfegger:</i>	
Wissensbereitstellung aus großen Datenmengen	139
<i>Harald Schenda:</i>	
Wie können Firmen die Schreibkompetenz ihrer Techniker verbessern?	147
<i>Markus Schichtel:</i>	
Ein neues innovatives Konzept zur Gestaltung von Vorlesungsskripten als PowerPoint-Folien	155
<i>Christiana Scholz:</i>	
Betriebliche Kompetenzentwicklung	165
<i>Christian Taudt:</i>	
Wissenstransfer bei Verrentung von Mitarbeitern sicherstellen.....	173
<i>Elke Theobald, Anja Späte:</i>	
Marketing Intelligence – Wissensmanagement im Marketing	185
<i>Stefan Vogel:</i>	
Mini-Bildschirm versus Verständlichkeit	195
<i>Michael Zeiller, Bettina Schauer, Doris Riedl:</i>	
Wikis im unternehmensinternen Wissensmanagement.....	203
<i>Lukas Zenk, Michael Smuc, Florian Windhager:</i>	
Beyond the Name Tag	215
Über die Autoren	227

Vorwort des Herausgebers

Ende April 2013 fanden an der Donau-Universität Krems zum zweiten Mal die Wissensmanagement-Tage statt, eine Konferenz für Angewandtes Wissensmanagement, die wir in Kooperation mit Oliver Lehnert, dem Herausgeber des Magazins *wissensmanagement* veranstalten. Sie ist die österreichische Schwesterveranstaltung der bereits traditionsreichen Stuttgarter Wissensmanagement-Tage auf universitärem Boden. Die zweite Tagung mit mehr als 150 Teilnehmern war wieder ein voller Erfolg und wir sind derzeit schon intensiv mit der Planung für 2014 beschäftigt.

Die Konferenz 2013 stand unter dem Leitthema *Wissen nimmt Gestalt an*. Dieses Thema und die Konferenz generell waren offenbar so attraktiv, dass wir ein neues Format für Kurz-Präsentationen im Rahmen eines World Cafés einführen, um viele gute Einreichungen nicht ablehnen zu müssen. Dieses Format für offenen inhaltlichen und sozialen Austausch kam gut an, und wir möchten es in den nächsten Konferenzen weiterentwickeln. Insgesamt hatten wir diesmal über 40 Beiträge in Form von Vorträgen, Workshops und Kurzpräsentationen. Im hier vorliegenden Sammelband finden Sie 21 Artikel der Vortragenden – herzlichen Dank allen Autorinnen und Autoren, die diesem Aufruf gefolgt sind und eine überarbeitete schriftliche Fassung ihres Beitrags geliefert haben!

Eine derartige Kooperation zwischen Theorie und Praxis, zwischen angewandter Forschung, Consulting und konkreten Bedürfnissen und Erfahrungen von Unternehmen ist eine herausfordernde Aufgabe, doch sie ist für alle Seiten bereichernd. Gerade im Wissensmanagement ist die differenzierte Reflexion über das eigene Tun die Voraussetzung dafür, nachhaltige Verbesserungen im komplexen Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technik umzusetzen. In der wissenschaftstheoretischen Diskussion spricht man in diesem Zusammenhang von *Transdisziplinarität*: Für die Lösung komplexer Probleme ist nicht nur die *interdisziplinäre* Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen wichtig (im Wissensmanagement etwa Betriebswirtschaft, Informatik und weitere sozialwissenschaftliche Disziplinen). Zusätzlich geht es auch um die Berücksichtigung *berufspraktischer Perspektiven* und die *Einbeziehung der Betroffenen selbst*. Eine besondere Rolle dabei spielt die *verständliche Wissenskommunikation* zwischen allen Beteiligten. Dies betrifft

gerade auch den Austausch zwischen den Experten unterschiedlicher Disziplinen und Berufspraktikern auf derartigen Konferenzen.

Die gelingende Wissenskommunikation auf Konferenzen ist ein wichtiges Anliegen von Teilnehmern und Veranstaltern, ist sie doch die wesentliche Motivation zur Teilnahme. Sie wird üblicherweise durch geeignete Rahmenbedingungen für die inhaltlich orientierten Beiträge unterstützt, wie etwa Diskussionsmöglichkeiten, ausreichend Pausen zur Vernetzung der Teilnehmer untereinander und – Krems liegt in der Wachau, der bekanntesten Weingegend Österreichs – in unserem Fall natürlich auch einen Heurigenbesuch.

Diesmal gingen wir die Sache noch ein bisschen systematischer an: In einem Forschungsprojekt an unserem Department werden die Rahmenbedingungen für Wissenskommunikation auf Konferenzen untersucht, und so lag es nahe, *Objekte* und *Subjekte* der Forschung miteinander zu verschränken. Wir unterstützten die Vernetzung der Teilnehmer untereinander durch ein Netzwerk-Tool auf einer Videowall, und erhoben gleichzeitig auch die tatsächlichen Bedürfnisse, Reaktionen und das Feedback der Teilnehmer (siehe dazu der Beitrag von Zenk et al. in diesem Band). Diese Initiative möchten wir in der Konferenz 2014 weiterentwickeln.

Transdisziplinarität und die Offenheit im Dialog zwischen akademischer Forschung, angewandten Perspektiven und beruflicher Praxis ist auch das Credo der Donau-Universität Krems, die sich ja seit ihrer Gründung im Jahre 1994 als Universität für Weiterbildung mit zahlreichen Universitätslehrgängen auf die berufsbegleitende Weiterqualifizierung konzentriert. Die Studierenden sind durchschnittlich 40 Jahre alt, kommen aus der Praxis und suchen theoretisch fundierte Angebote, deren Inhalte sie im eigenen Arbeitsumfeld in der betrieblichen Praxis umsetzen können. Dies ist für Vortragende herausfordernd, doch – wenn man sich der Forderung nach theoretisch fundierter Praxisrelevanz ernsthaft stellt – auch persönlich bereichernd und lohnend.

An der Donau-Universität Krems besteht der Universitätslehrgang Wissensmanagement schon seit über 10 Jahren und er war namensgebend für unser Department für *Wissens- und Kommunikationsmanagement*. In diesem Department bieten wir rund ein Dutzend Masterstudiengänge an, die mit der Professionalisierung von Berufsprofilen in der Wissensgesellschaft zu tun haben, vom Projekt- und Qualitätsmanagement bis hin zum Innovations- und Change Management und einem MBA-Programm für Integrierte Managementsysteme. Die Studiengänge sind durchgängig modularisiert und bieten viele Wahlmöglichkeiten, was gerade ein Wissensmanagement-Studium besonders reizvoll macht (z.B. durch Fachvertiefungen im Change- oder Innovationsmanagement).

In unserem Department bieten wir seit kurzem auch das Studium „*Information Design*“ an, in dem die Visualisierung von Informationen im Zentrum des Interesses steht. So lag es nahe, bei der diesjährigen Konferenz einen Schwerpunkt auf die *Gestalt-Aspekte im Wissensmanagement* zu legen. Es ist offensichtlich, dass Visualisierungen in öffentlicher und beruflicher Kommunikation einen immer wichtigeren Platz einnehmen. Man denke etwa an die Entwicklung der Bildanteile bei Zeitungen in den letzten zwei Jahrzehnten, an die Verwendung von PowerPoint-Folien (die kaum mehr ohne visuelle Elemente auskommen), an Infographiken im Fernsehen oder an verdichtete Auswertungen aus Business Intelligence-Tools. Das Leitthema „*Wissen nimmt Gestalt an*“ ist aber durchaus auch metaphorisch zu verstehen im Sinne von Gestaltung der Rahmenbedingungen für gelingende Wissenskommunikation, etwa umgesetzt im Konzept der *enabling spaces* (Räume für die Entfaltung von Wissen).

Martin Eppler von der Universität St. Gallen ist ein Vortragender der ersten Stunde in unserem Studiengang Wissensmanagement. Epplers Schwerpunkt in Forschung, Lehre und Beratung ist die verständliche Wissenskommunikation durch klare Sprache und Visualisierungen. Dies ist ein zentraler Aspekt im Wissensmanagement, weil es hier um die Übergänge zwischen explizitem und implizitem Wissen geht (wenn man etwa an das Konzept der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi denkt): Externalisieren (formulieren, schreiben, visualisieren), Kombination (verdichten, reorganisieren und kombinieren von Daten), Internalisieren (verstehen und einordnen in das eigene Vorwissen) und Sozialisation (Erfahrungen sammeln durch implizite Wissenskommunikation). Eppler bot in seinem Keynote-Vortrag „*Wissen nimmt Gestalt an: Zur Theorie und Praxis der Wissensvisualisierung*“ einen Überblick über den Nutzen und die gegenwärtigen Formen der Visualisierung von Wissen, und zeigte auch mit vielen Beispielen auf, in welche Richtung sich dieses Feld in Zukunft weiterentwickeln kann. Für weiterführende Informationen sei auf die Website [knowledge-communication.org](http://www.knowledge-communication.org) verwiesen, wo auch viele anschauliche Beispiele zur Wissensvisualisierung zu finden sind.¹

In seinem schriftlichen Beitrag *Welche Gestalt für Wissen?* widmet sich Eppler (gemeinsam mit Sebastian Kernbach) einer spezifischen Problematik, die uns alle betrifft, sei es als Autoren oder Zuhörer: Wie wirken eigentlich Folienpräsentationen, welchen Einfluss hat die Wahl des Werkzeugs (etwa PowerPoint im Vergleich zu interaktiven Visualisierungen am Flipchart) auf die Gespräche und Sitzungen, in denen wir Wissen teilen und entwickeln? 10 Jahre nach dem

¹ Siehe <http://www.knowledge-communication.org/gallery.html> [2014-01-17]

berühmten Artikel von Edward Tufte „*PowerPoint is Evil*“² fassen die Autoren die Diskussion zusammen und vergleichen die Wirkung von Folienpräsentationen mit der von Skizzen als unterschiedliche „Gefäße“ für Wissen in Organisationen. Insbesondere setzen sie sich mit den überwiegend als negativ für die Wissenskommunikation einzuschätzenden Phänomenen des *Sequencing*, *Bulleting*, *Dominating* und *Over-Aestheticizing* auseinander, die Folienpräsentationen von Skizzen unterscheiden. Ein differenzierter und reflektierter Umgang mit unterschiedlichen Tools und deren Einsatzmöglichkeiten zum Erreichen spezifischer Kommunikationsziele ist das Gebot der Stunde, und nicht das ritualisierte Starten des Beamers zur nächsten Folienpräsentation.

Nun zur Übersicht der Artikel der weiteren Autorinnen und Autoren (in alphabetischer Reihenfolge nach dem Namen der Erstautoren):

Daniel Fallmann von der Mindbreeze GmbH beschäftigt sich in seinem Artikel *Information ist (Daten-)Gold für jedes Unternehmen* mit der Thematik intelligenter Suche mittels semantischer Technologien im Zeitalter von Big Data. Dabei geht es immer mehr um die Berücksichtigung des impliziten Kontexts im Business-Umfeld, etwa bei der Kundenbetreuung durch die Anreicherung klassischer CRM-Lösungen mit Informationen aus sozialen Netzwerken.

Thomas Greiner von der ASFINAG Baumanagement GmbH stellt in seinem Beitrag die Einführung einer Österreich-weiten Wissensmanagement-Plattform für die ASFINAG vor. Er beschreibt dabei den Prozess der Entwicklung und Einführung, von der Problemerkennungsphase über das Erarbeiten konkreter Lösungen, der Definition von Rollen und Prozessverantwortungen bis hin zur tatsächlichen Einführung. Als wichtigster Erfolgsfaktor zeigte sich eine partizipative Vorgehensweise mit früher und ständiger Involvierung der Mitarbeiter; dem gegenüber traten technische Aspekte deutlich in den Hintergrund.

Ulf Hausmann und *Tabea Scheel* beschäftigen sich in ihrem Beitrag mit der Verringerung von Wissensbarrieren aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie. Hintergrund ihrer Arbeit ist eine große empirische Studie in Steuerberatungskanzleien. Als wichtige Faktoren für die Überwindung von Barrieren im Rahmen des *High Performance Work System* (HPWS) identifizieren sie die Qualität der Führungskräftekommunikation, die „*Psychologischen Verträge*“ und das Leitbild. Besonders das Konzept der Psychologischen Verträge ist für die Diskussion unternehmenskultureller systemischer Aspekte im Wissensmanagement bereichernd: Psychologische Verträge sind wahrgenommene, gegenseitige Versprechen und Verpflichtungen zwischen MitarbeiterInnen und deren Organisation. Ihre Erfüllung wird z.B. als wichtige Voraussetzung für Engagement und die Bereitschaft zum Wissensaustausch gesehen.

² Siehe <http://www.wired.com/wired/archive/11.09/ppt2.html> [2014-01-17]

Mike Heininger, Simone Fankhauser und Robert Breyner beschreiben einen *Expert Debriefing-Prozess* der besonderen Art anhand eines konkreten Anwendungsfalls in der RHI AG (einem internationalen Feuerfestkonzern). Es ging um den inhaltlichen Transfer eines „Lebenswerks“ (mehrere Patentportfolios) eines firmenexternen Experten auf ein Team von mehreren internen Mitarbeitern. Dabei werden die einzelnen Phasen des Prozesses detailliert und gut nachvollziehbar beschrieben. Im Kern des Transfer-Prozesses steht eine Schnellvariante des Story Telling – die Methode Story Telling One Day.

Um Story Telling geht es auch im Beitrag von *Gerald Hofer und Carsten Tesch*. Story Telling wird von den Autoren als „Kultursprache“ beschrieben, die in einem komplexen Change-Prozess der DB Systel GmbH (der ICT-Tochter der Deutschen Bahn) ein hohes diagnostisches und erkenntnistiftendes Potenzial entfalten konnte. Der Umgang mit systemischen Prinzipien, das Konzept der indirekten Steuerung und die zahlreichen überzeugenden Beispiele (z.B. die Karriere von *Gummibärchen*) machen diesen Beitrag lesenswert.

Benedikt Lutz beschäftigt sich in seinem Beitrag *Sprechen Sie Globalesisch?* mit verständlicher Wissenskommunikation auf Englisch als *Lingua Franca* in der globalisierten Gesellschaft. Globale Kommunikation findet heute immer mehr auf Englisch statt, und das auch bei relativ geringer Sprachkompetenz der Kommunikationspartner. Englische „*native speakers*“ werden eine Minderheit und – so der vordergründig überraschende Befund – stören häufig sogar das Gelingen der Kommunikation. Der Beitrag beschreibt eine Reihe von Forschungsergebnissen und bietet auch praktische Handlungsempfehlungen.

Lisa Mandl beschreibt in ihrem Beitrag die Einführung von Wissensmanagement im österreichischen Finanzministerium und bietet dabei zusätzlich einen detaillierten Einblick in die Anwendung ausgewählter Instrumente wie Wissens-Benchmarking, Wissensnetzwerke, Wissensmentoring und Lernwochen im Finanzministerium – anderen großen Behörden und non-Profit-Organisationen durchaus zur Nachahmung empfohlen.

Manuel Nagl von der Donau-Universität Krems – er ist Kommunikations- und Neurowissenschaftler – schreibt über die *Macht der Geschichten* und bietet dabei hilfreiche Einsichten aus der Kognitionspsychologie und Gehirnforschung über die Wirkungsweise von Narrationen. Dieser Beitrag macht plausibel, dass und warum Story Telling wirkt.

Kristina Pelikan koordiniert in einem internationalen Forschungsprojekt das Wissensmanagement und die Projektkommunikation. In ihrem Beitrag analysiert sie die Verständlichkeit von Wissenskommunikation im interkulturellen Kontext, zeigt auf, dass *English as a Lingua Franca* allein kein Garant für Verständlichkeit ist, und schlägt eine Reihe von praktikablen Maßnahmen vor, um

verständliche Wissenskommunikation im internationalen Kontext sicherzustellen.

Sebastian Peneder (Kapsch BusinessCom AG) beschäftigt sich in seinem Artikel mit *Lessons Learned*, einem Dauerbrenner des Wissensmanagements. Er zeigt auf, dass gerade in projektorientierten Unternehmen im Umfeld moderner Web 2.0-Technologien ein prozessorientiertes Herangehen an *Lessons Learned* sinnvoll ist.

Auch *Elisabeth Petracs*, eine Absolventin unseres Studiengangs Wissensmanagement, ist in einem projektorientierten Unternehmen im EDV-Umfeld tätig (bei A1 Telekom Austria) und beschreibt in ihrem Artikel anhand von konkreten Beispielen und einem Projektportal die wichtige Rolle des Wissensmanagements im Rahmen des (Multi-)Projektmanagements.

Werner Schachner bietet Unterstützung bei der Suche nach der „*Nadel im Heuhaufen*“, indem er ein Prozessmodell zur Entwicklung wirkungsvoller Such- und Analyselösungen vorstellt, die typischerweise auf semantischen Technologien beruhen. Mit dieser wichtigen Thematik setzen sich immer mehr Unternehmen im Umfeld von *Competitive Intelligence*, *Market Intelligence* und *Big Data* auseinander.

Harald Schenda, Absolvent unseres Studiengangs Technische Kommunikation, diskutiert ein häufig vernachlässigtes Thema im Umfeld verständlicher Wissenskommunikation: *Wie können Firmen die Schreibkompetenz ihrer Techniker verbessern?* Er argumentiert dabei plausibel, dass die mangelnde Qualität Technischer Kommunikation nicht nur an den individuellen Fähigkeiten der Technischen Redakteure festzumachen ist, sondern auch ganz stark durch situative und systematische Faktoren beeinflusst wird.

Markus Schichtel beschäftigt sich ebenfalls mit Wissenskommunikation, und zwar am Beispiel eines innovativen Konzepts zur Gestaltung von PowerPoint-Folien. Auf Basis der *Cognitive Theory of Multimedia Learning* optimierte er Vorlesungsskripten, die in zwei unterschiedlichen Versionen einerseits den Vortrag bestmöglich unterstützen und andererseits auch zum Selbststudium geeignet sind. Ein derartiges Vorgehen ist zwar aufwändig bei der Ersterstellung der Folien, scheint aber pädagogisch sehr wirkungsvoll zu sein.

Christiana Scholz argumentiert in ihrem Beitrag zu betrieblicher Kompetenzentwicklung, dass die arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung eine Verschmelzung von Lern- und Tätigkeitsfeldern verlangt. Informelle Lernprozesse werden immer wichtiger, und viele Methoden aus dem Wissensmanagement werden dadurch zum Standardrepertoire im Rahmen der Personalentwicklung.

Christian Taudt von der Continental AG beschreibt in seinem Artikel einen idealtypischen, sehr detaillierten *Leaving Experts-Prozess*, der bei der Pensionie-

rung (Verrentung) von Mitarbeitern zum Einsatz kommen kann. Weiters stellt Taudt den Nutzen, die nötigen Rahmenbedingungen und die kritischen Erfolgsfaktoren beim Einsatz eines solchen Prozesses dar.

Elke Theobald und *Anja Späte* vom Steinbeis-Transferzentrum für Unternehmensentwicklung zeigen in ihrem Beitrag, dass Wissensmanagement im Marketing eine wichtige Rolle spielt (Schlagwort *Marketing Intelligence*). Sie stellen eine umfangreiche qualitative Studie vor, in der erhoben wurde, wie die tägliche Arbeit bei der Markt- und Wettbewerbsanalyse aussieht, welches Wissen gesammelt wird, welche Analysen durchgeführt werden und für welche Marketingbereiche das Wissen im Unternehmen eingesetzt wird.

Stefan Vogel resümiert die Diskussion im Rahmen des World Café zum Thema „Mini-Bildschirm vs. Verständlichkeit“. Technische Redakteure sind heute immer mehr gefordert, für mobile Geräte (insbesondere Smartphones) nützliche Kommunikationsangebote zu gestalten. Dafür gibt es aber noch wenige bewährte Lösungen. In der Diskussion zeigte sich, dass Disziplinen wie Information Design und Usability Engineering nützliche Beiträge zu diesem Themenkreis liefern können.

Michael Zeiller, *Bettina Schauer* und *Doris Riedl* von der Fachhochschule Burgenland fassen in ihrem Beitrag eine Cross-Case-Analyse von acht Fallstudien zum Einsatz von Wikis im unternehmensinternen Wissensaustausch zusammen. Als besonders wichtig für den Erfolg zeigten sich die Vorbildfunktion des Managements und klare Ziele. Ein „sanfter Druck“ auf die Mitarbeiter seitens des Managements kann bei der Einführung von Wikis durchaus nützlich sein.

Lukas Zenk, *Michael Smuc* und *Florian Windhager* von der Donau-Universität Krems beschreiben unter dem Schlagwort „connecting people and knowledge at conferences“ den Forschungshintergrund im Projekt *ENA* (Event Network Advancement), die Wichtigkeit von *enabling spaces* (Räume für die Entfaltung von Wissen) sowie die praktische Umsetzung solcher Konzepte in Konferenzen am Beispiel des Software-Tools, das bei den Wissensmanagement-Tagen zum Einsatz kam.

Allen Autorinnen und Autoren nochmals herzlichen Dank für ihr Engagement und ihre Beiträge! Besten Dank auch für Ihre Bereitschaft, dass dieses Buch mit einer Creative Commons-Lizenz frei im Internet verfügbar sein kann (und zwar unter den folgenden Bedingungen: *Namensnennung des Autors verpflichtend – keine kommerzielle Nutzung erlaubt – keine Bearbeitung und Veränderung des Werks erlaubt*). Details finden Sie im Internet unter <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/at/>.

Vielen Dank auch an unseren Kooperationspartner Oliver Lehnert, an Wolfgang Scharf und die Sponsoren für die gute Zusammenarbeit sowie an Gabriele Vollmar für die Moderation der Tagung.

Abschließend möchte ich mich besonders bedanken beim Organisationsteam der Donau-Universität Krems unter der Leitung von Christine Perkonigg. Folgende wissenschaftliche MitarbeiterInnen und Organisationsassistentinnen halfen mit, die Tagung zu einem Erfolg werden zu lassen: Judith Bauer, Florian Halm, Christa Haselbacher, Hubert Kirchberger, Cornelia Koppensteiner, Michaela Kreissl, Magdalena Moser, Manuel Nagl, Andrea Schütz, Michael Smuc, Manuela Wieländer und Lukas Zenk. Cornelia Koppensteiner besorgte wie im letzten Jahr das Zusammenführen der Artikel im Sammelband und das Einarbeiten von Änderungen.

Benedikt Lutz

Krems, im Februar 2013

Vorwort des Mitveranstalters

„*Wissen nimmt Gestalt an*“, so lautete das Leitthema der 2. Kremser Wissensmanagement-Tage im Frühjahr 2013. Dieses Motto traf offensichtlich den Nerv der Wissensmanagement-Community. Denn gerade die unscharfe Gestalt von Wissen und die Heterogenität des Wissensmanagements machen die Disziplin so vielschichtig und facettenreich. Andererseits macht die Komplexität das Thema auch schwer greifbar. Genau hier setzt die Konferenz an: Zahlreiche Vorträge und Präsentationen aus den unterschiedlichsten Bereichen des Wissensmanagements machten die Veranstaltung zu einem abwechslungsreichen Event. Wie abwechslungsreich das Thema sein kann, sah man unter anderem an dem erstmals initiierten World Café. Hier entfachten die verschiedenen Kurz-Präsentationen angeregte Klein-Gruppendiskussionen und führten so Wissenskommunikation und -entwicklung beispielhaft vor. Und wenn man genau hinsah, konnte man förmlich beobachten, wie aus dem abstrakten World Café konkrete Wissensinseln entstanden, die anschließend von allen Seiten betrachtet auf einen – nicht immer – gemeinsamen Nenner gebracht wurden. Hier hat Wissen tatsächlich Gestalt angenommen.

Doch nicht nur in einzelnen Themen kann man die oft schwer greifbare Gestalt des Wissens(managements) erkennen. Sie formt sich unter anderem zwei Mal im Jahr – bei den Stuttgarter Wissensmanagement-Tagen im Herbst und den Kremser Wissensmanagement-Tagen im Frühjahr. Gerade letztere geben mit ihrem universitären Hintergrund dem Faktor Wissen eine besondere Komponente. Denn Universitäten sind die Orte, an denen Wissen gelebt wird. Durch Forschergeist entstehen hier neue Theorien und innovative Konzepte. Kombiniert mit dem beruflichen Wissen der an der Donau-Uni jobbegleitend lernenden Akademiker und Führungskräfte entsteht ein spannendes Wechselspiel zwischen Lehre und Praxis, das sich auch in der Konferenz wiederfindet.

Demzufolge diskutierten Vertreter aus Lehre und Praxis bei der Podiumsdiskussion auch die Frage: Wie viel Theorie braucht Wissensmanagement? Und auch ansonsten stimmte die Mischung zwischen den „beiden Welten“. Während Prof. Dr. Martin Eppler von der Universität St. Gallen in seiner Key-Note der Frage nachging, welchen Beitrag die Visualisierung zur Lösung von Wissensmanagement-Problemen leisten kann, stellte DI (FH) Thomas Greiner die real existierende Wissensplattform der ASFINAG AG vor. Auf der einen Seite diskutierten Prof. Dr. Markus Peschl von der Universität Wien und Thomas

Fundneider von theLivingCore.com die Zusammenhänge von Wissen und Innovation im Raum. Auf der anderen Seite erläuterte Christian Taudt den Leaving-Expert-Prozess bei der Continental AG. Damit blieb nur noch die Frage, ob die Wiener Polizei auch eine Wissensorganisation darstellt? Eine Diskussion, an der sich Theoretiker und Praktiker gleichsam beteiligen dürfen ...

Wissen nahm also auch in sofern Gestalt an, als dass akademisches Wissen und praktische Umsetzung im Unternehmensalltag eine gemeinsame Sprache erhielten und sich hervorragend ergänzten. Doch die Gestalt wäre lückenhaft und die Konferenz in Krems nicht realisierbar ohne die Aussteller und Sponsoren. Sie stellten auf der begleitenden Fachmesse die technische Basis für erfolgreiches Wissensmanagement in Theorie und Praxis vor. Im Gepäck hatten sie unter anderem Lösungen für effizienteres Geschäftsprozessmanagement, Enterprise Search, Visualisierung, Kollaboration, Enterprise 2.0, Competitive Intelligence, technische Dokumentation und SharePoint®. Unser besonderer Dank gilt daher den beteiligten Unternehmen CID, interface, industrie consulting, Mindbreeze, Mindjet, m2n, RWS Group, Management Monitor, BIConcepts und Queiser Druck.

Und damit möchte ich mich an dieser Stelle noch einmal bei unserem Partner – der Donau-Universität Krems – für die gute Zusammenarbeit bedanken, insbesondere bei Christine Perkonigg und Benedikt Lutz, sowie dem gesamten Organisationsteam. Ich freue mich schon auf die 3. Wissensmanagement-Tage Krems, die am 27. und 28. Mai 2014 stattfinden.

Oliver Lehnert

Augsburg, im Februar 2014

Welche Gestalt für Wissen?

Ein Vergleich von Folienpräsentationen und Skizzen als unterschiedliche Gefäße für Wissen in Organisationen

Martin J. Eppler, Sebastian Kernbach

Universität St. Gallen

Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement

martin.eppler@unisg.ch, sebastian.kernbach@unisg.ch

1. Einführung

In Gesprächen und Sitzungen nimmt Wissen (im Sinne von Erkenntnissen, Erfahrungen oder Einsichten) häufig in Form von Folienpräsentationen oder Skizzen auf dem Flipchart Gestalt an. Es wird geschätzt, dass täglich mehr als 30 Millionen Folien produziert werden. Doch was hat es mit diesen Darstellungsformen auf sich, die täglich in Organisationen eingesetzt werden? Welchen Einfluss hat die Wahl des Werkzeugs auf die Gespräche und Sitzungen, in denen wir Wissen teilen und entwickeln? In wie weit wirken sich Folienpräsentationen und Skizzen auf die Darstellung der Inhalte und die Art der Interaktion aus? Diese Fragen wollen wir in diesem Kapitel beantworten und so besser verstehen, wie Wissen durch PowerPoint und Handskizzen (Sketching) Gestalt annimmt und welchen Einfluss dies auf unsere Gespräche und Sitzungen hat.

PowerPoint ist im Unternehmensalltag innerhalb der letzten 15 Jahre zu dem Standardwerkzeug zur Darstellung von Informationen, Analysen, Plänen und Erkenntnissen in Organisationen geworden. Hunderte von Arbeitsstunden werden täglich darauf verwendet, Folien zu erstellen und zu präsentieren. Der Einsatz von Folienpräsentationen ist häufig automatisiert und gehört wie das Licht im Meetingraum zu einer Sitzung einfach dazu und der Einfluss der Darstellungsform auf das Treffen wird dabei in der Praxis selten hinterfragt. Handskizzen werden im Verhältnis zu Folienpräsentationen weitaus weniger häufig eingesetzt, trotz der bekannten Vorteile dieser natürlichen Darstellungsform. Auch hier erfolgt die Verwendung oder eben die Nicht-Verwendung in der Praxis ohne vorherige Beurteilung der Möglichkeiten und Beschränkun-

gen dieser Darstellungsform. Daher soll dieser Artikel einen genaueren Blick auf die Verwendung dieser beiden Darstellungsformen werfen.

Im Folgenden möchten wir exemplarisch aufzeigen, welche Einschränkungen durch den Einsatz von Folienpräsentationen entstehen und welche negativen Effekte diese Einschränkungen haben. Anschließend werden anhand von Beispielen die Eigenschaften und Vorteile von Handskizzen aufgeführt. Eine Gegenüberstellung von PowerPoint und Sketching wird uns helfen, die Einschränkungen und Konsequenzen dieser beiden Darstellungsformen besser zu verstehen, um zukünftig einen bewussteren Einsatz zu ermöglichen. Abschließend leistet dieser Beitrag einen Ausblick auf mögliche Alternativen zu PowerPoint und zeigt interessante Bereiche und offene Fragestellungen für zukünftige Forschung auf.

2. Folienpräsentationen

In diesem ersten Teil behandeln wir die Entstehung und die Debatte rund um PowerPoint, mit der deutlich wird, dass PowerPoint sowohl einen Einfluss auf die Darstellung der Inhalte hat als auch auf die Form der Interaktion zwischen den Präsentierenden und ihrem Publikum.

2.1. Die PowerPoint Debatte

Um den Einsatz von Folienpräsentationen und deren Effekte besser zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf die Entstehung der PowerPoint-Software und die Entwicklung der PowerPoint-Debatte im populären und wissenschaftlichen Diskurs in den vergangenen 15 Jahren.

PowerPoint wurde im Jahre 1977 lanciert, zu einem Zeitpunkt als Projektor-Folien die wichtigste Darstellungsform waren, um Präsentationen visuell zu unterstützen. Diese Folien wurden von Designern erstellt, da es einige technische Kenntnisse voraussetzte. PowerPoint wurde ursprünglich entwickelt, um Grafiker und Designer über die ungefähren Vorstellungen des Präsentators zu informieren. Allerdings ersetzte PowerPoint im Laufe der Zeit und insbesondere mit der Erschwinglichkeit und Verbreitung von Computern und Projektoren die teuren Projektor-Folien. Zudem konnten die PowerPoint-Folien nun direkt von den Präsentatoren gestaltet und eingesetzt werden, so dass die Unterstützung durch Designer nicht mehr notwendig war. Auf diese Art und Weise betrat die PowerPoint-Folie sowohl Geschäftssitzungen als auch Klassenzimmer.

Der Einzug von PowerPoint in Schulen, Unternehmen und öffentliche Verwaltungen war ein rasanter Prozess. Besonders in den ersten Jahren wurde

PowerPoint als Darstellungsform für jegliche Art von Inhalten gelobt und häufig im Vergleich zur Wandtafel und Projektor-Folien positiver bewertet. Allerdings gab dieser Prozess auch Anlass zu Kritik an PowerPoint als Technologie, die in viele Lebenssituationen Einzug erhalten hatte. Es wurde argumentiert, dass die Menschen PowerPoint nicht blind akzeptieren sollten, sondern sich bewusst machen sollten, welchen Einfluss PowerPoint auf die Darstellung des Inhalts und die Interaktion zwischen Präsentator und Publikum hatte.

Seit 1998 ist die Kritik an PowerPoint immer lauter geworden. Zwischen 1998 und 2002 veröffentlichten verschiedene Autoren (Searls 1998, Parker 2001, Brown 2002) auf Basis ihrer persönlichen und der Erfahrung anderer Texte ihre Kritik an PowerPoint. Der Kern dieser Kritik war, dass PowerPoint automatisch autoritär ist und durch Aussagen wie „it exists for the speaker, not the audience“ sollte deutlich gemacht werden, dass der Präsentator durch den Einsatz von PowerPoint dem Publikum *seine Sichtweise aufzwingt*. Diese Einseitigkeit der Kommunikation macht Ian Parker deutlich, in dem er schreibt „we present to each other, instead of discussing“ und macht damit auf die passive Rolle des Publikums aufmerksam. Zusätzlich merken die Autoren an, dass sowohl Präsentator als auch Publikum davon nichts mitbekommen. Neben der hier beschriebenen fehlenden Interaktion durch den autoritären Stil von PowerPoint schauen Shaw et al. (1998) in Ihrem Harvard Business Review Artikel auf die Art und Weise, wie Inhalte durch die bekannten Spiegelstriche („bullet point lists“) in PowerPoint dargestellt werden. Sie stellen fest, dass die Darstellung von strategischen Inhalten für Storytelling durch Spiegelstriche ungeeignet sind, da Spiegelstriche nur Sequenz, Priorität oder Zugehörigkeit in einem Set darstellen können und nur eine dieser Möglichkeiten zur gleichen Zeit. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Inhalte dargestellt durch Spiegelstriche eine „illusion of clarity“ geben, und dadurch nicht geeignet sind, echtes Engagement zu erreichen. Sie zeigen damit auf, dass PowerPoint in der Darstellung der Inhalte limitiert ist und dadurch eine Interaktion im Sinne von Engagement nicht ermöglicht.

Während die Autoren dieser ersten Phase ihre Argumente auf ihre persönlichen Erfahrungen und ohne wissenschaftliche Grundlage begründen und trotzdem ein beachtliches Publikum erreichen, erhält ein Autor im darauffolgenden Jahr 2003 einen gewaltigen Schub an Aufmerksamkeit durch seinen systematischeren Ansatz in seinem selbstveröffentlichten Essay *The Cognitive Style of PowerPoint* und der angepassten Version dieses Essays, der im *WIRED Magazin* im gleichen Jahr erschien. Edward Tufte untersuchte systematisch fünf PowerPoint Fallbeispiele, Tausende von PowerPoint Folien und machte einen Vergleich mit anderen Darstellungsformen. Er argumentierte, dass der Absturz der Columbia Raumfähre und der Tod von sieben Menschen zum Teil darauf zurückzuführen ist, dass zwar die relevanten Informationen

vorhanden gewesen waren, jedoch PowerPoint durch seine eingebaute „under-complexity“ der Inhalte verhinderte, dass diese Information erfolgreich kommuniziert wurde. Er attestiert PowerPoint einen eigenen kognitiven Stil, der sich durch die Organisation des Inhalts und die Interaktion zwischen Präsentator und Publikum äußert. Damit wiederholt Tufte frühere Erkenntnisse, aber seine Analyse geht einen Schritt weiter: Er argumentiert, dass der Inhalt durch PowerPoint unterbrochen, beherrscht und abgedroschen wird und kommt zu dem Schluss, dass das Format in der Darstellung wichtiger ist als der Inhalt. Auch wenn Tuftes Argumente auf einer differenzierten Analyse beruhen, so entspricht sein Ansatz nicht wissenschaftlichen Kriterien. Trotzdem erfuhr Tuftes Arbeit ein sehr großes Maß an Aufmerksamkeit und seine Argumente hallten in den darauffolgenden beiden Jahren oftmals wider.

Nach 2006 wurde es in der populären Presse ruhiger um PowerPoint. Gleichzeitig begann der wissenschaftliche Diskurs dominanter zu werden. PowerPoint wurde nun als soziales Phänomen mit Hilfe von ethnografischen Methoden in Organisationen (Yates and Orlikowski 2007, Kaplan 2011) und durch Befragungen (Hill et al. 2012) untersucht. Im Vordergrund dieser Untersuchungen lag vor allem die Erklärung der Effekte von PowerPoint.

Aus der hier beschriebenen Debatte wird deutlich, dass PowerPoint vor allem für zwei Punkte kritisiert wird: (1) dass es die Darstellung der Inhalte beschränkt und, (2) dass es durch seinen autoritären Stil die Kommunikation einseitig macht. Diese Kritikpunkte werden im nächsten Kapitel anhand von jeweils zwei Beispielen näher erläutert.

2.2. Der Einfluss von Folienpräsentationen auf die Darstellung von Inhalten und auf die Form der Interaktion

In ihrer Untersuchung der einschränkenden Qualitäten von PowerPoint und deren negativen Effekte fanden Kernbach und Bresciani (2013) solche Einschränkungen, die sich auf die Darstellung des Inhalts beziehen und solche, die sich auf die Kommunikation zwischen Präsentator und Publikum beziehen. Anhand von jeweils zwei Beispielen sollen diese Einschränkungen deutlich gemacht werden.

Die Darstellung des Inhalts wird durch die Einschränkungen *Sequencing* und *Bulleting* deutlich. Mit *Sequencing* ist gemeint, dass dadurch, dass nur wenig Inhalt auf jeder Folie gezeigt werden kann, viele Folien erzeugt werden müssen. Dies führt dazu, dass es eine lange Sequenz von Folien gibt. Dadurch ist es schwierig, den Kontext der dargestellten Inhalte zu verstehen (weil man ja immer nur eine Folie zur gleichen Zeit sieht) und Beziehungen zwischen den Inhalten der einzelnen Folien zu beurteilen. Zudem ist der Präsentator auf die Reihenfolge der Folien festgelegt und kann während der Präsentation nur sehr

umständlich die Reihenfolge anpassen. Dies führt dazu, dass die Flexibilität auf die Interessen des Publikums einzugehen, verringert ist. Weiter kann durch den Stop-und-Go-Rhythmus des Folienwechsels die Dynamik und der Schwung des Präsentators gestört werden; es entsteht die Tendenz, Fragen an das Ende der Präsentation zu legen. Das entzerrt oder verunmöglicht ad-hoc Gespräche und führt eher zu Missverständnissen. Es reduziert auch die Möglichkeit, neue Ideen zu entwickeln. Mit *Bulleting* sind die Listen mit Spiegelstrichen gemeint, die allgegenwärtig zum Standard der PowerPoint-Folien gehören und häufig eingesetzt werden. Diese Form der Darstellung ermöglicht nur Inhalte in Form einer Sequenz, einer Priorität oder einer Zugehörigkeit zu einer Gruppe und nur eine dieser drei Möglichkeiten zur gleichen Zeit. Andere kritische Beziehungen zwischen Inhalten sind nicht möglich. Spiegelstrichlisten kreieren eine *Illusion von Klarheit*. Zudem ermöglichen sie keinen Blick auf das Gesamtbild bzw. auf Wechselwirkungen zwischen Komponenten. Zusätzlich verhindern sie das Denken in aufeinander übergreifende Inhalte oder Inhalte, die nicht in der Liste enthalten sind. Spiegelstrichlisten unterstellen eine unbestrittene Autorität und verringern den Bedarf, Behauptungen detailliert zu argumentieren bzw. zu entwickeln. Das scheint uns vor allem im Hinblick auf die Teilung von Wissen (das als wahrer, *gerechtfertigter* Glaube verstanden werden kann) äußerst problematisch.

Neben diesen beiden Einschränkungen in der Darstellung des Inhalts wird im Folgenden die Kommunikation zwischen Präsentator und Publikum und deren Einschränkung durch *Dominating* und *Over-Aestheticizing* deutlich. Mit *Dominating* ist gemeint, dass PowerPoint einen aufdringlichen Stil hat, mit dem es sich dem Publikum aufzwingt, was dazu führt, dass eine dominante oder autoritäre Beziehung zwischen dem Präsentator und dem Publikum entsteht. Diese Autorität erzeugt einen vorher festgelegten Monolog, der eine Distanz zwischen Präsentator und Publikum erzeugt, welche die Verbindung reduziert und das Publikum passiv werden lässt. Das macht einen offenen Austausch zwischen Präsentator und Publikum schwierig, führt zu einem Mangel an Gruppen-Kreativität und verhindert generell eine aktive Diskussion. Mit *Over-Aestheticizing* ist gemeint, dass bei der Gestaltung der Inhalte ein hoher Wert auf ein ästhetisches Design gelegt wird. Dies führt in der Interaktion zwischen Präsentator und Publikum dazu, dass das schöne Design vom Inhalt ablenkt und visuelle Effekte anstatt gute Argumente überzeugen. Das Publikum wird dadurch nicht ermutigt, einen eigenen Beitrag zu leisten oder Kritik zu formulieren, weil der Inhalt bereits als perfekt oder endgültig dargestellt wird.

Anhand dieser vier Beispiele möchten wir illustrieren, dass der unbewusste Einsatz von ‚klassischen‘ Folienpräsentationen Einschränkungen nicht nur für die Darstellung von Wissen bringen kann, sondern auch für die Kommunikation zwischen Präsentator und Publikum restriktiv wirkt. Im nächsten Kapitel

werden deshalb Skizzen als komplementäre Darstellungsform von Wissen in Organisationen vorgestellt und im Anschluss werden diese beiden Formen, Folienpräsentationen und Skizzen, miteinander verglichen.

3. Skizzen

In diesem Beitrag definieren wir eine Skizze als eine von Hand gezeichnete, einfache Zeichnung auf einem Flipchart oder einem Blatt Papier. Alternativ kann diese Zeichnung auch mit Hilfe eines digitalen Stiftes auf einem Tablet (z.B. iPad) oder auf einem elektronischen, interaktivem Whiteboard entstehen. Im Folgenden werden die Herkunft von Skizzen beschrieben sowie die Vorteile für die Wissensteilung und -entwicklung anhand von Beispielen aufgezeigt.

3.1. Skizzen als Denkwerkzeug

Skizzen oder Skizzieren kann als Werkzeug des Denkens betrachtet werden, das es dem Verstand ermöglicht, Dinge, die sich „im Wandel“ (in flux) befinden, zu erfassen und iterativ weiterzuentwickeln (Buxton 2007).

Dieses Werkzeug des Denkens wurde von den großen Geistern unserer Zeit genutzt und verhalf ihnen bei der Ermittlung und Übermittlung von Wissensdurchbrüchen: Leonardo da Vinci, zum Beispiel, war ein begeisterter Zeichner. In seinem Tagebuch notierte er, dass er in Skizzen oft Dinge entdeckte, von denen er gar nicht wusste, dass er sie wusste. Er entdeckte darin neu entstehende Muster, die ihn zu neuen Erkenntnissen führten. Charles Darwin verwendete konzeptionelle Skizzen, um seine Evolutionstheorie zu entwickeln (wie beschrieben in seinen Skizzenbüchern und Tagebüchern). Ebenso machte es Sigmund Freud, der sich auf seine Skizzen verließ, um seine Theorien der Psychoanalyse und Psychopathologie weiterzuentwickeln. Eine weitere Koryphäe, die Skizzen nutzte, um Gedanken zu veranschaulichen und weiterzuentwickeln und sein implizites Wissen an die Oberfläche zu bringen, war Ludwig Wittgenstein.

Selbst der Wissensmanagement-Guru Michael Polanyi erwähnt Skizzen für den Umgang mit seinem eigenen Wissen als eine Möglichkeit, implizites Wissen explizit zu machen – quasi durch einen visuellen Dialog mit sich selber.

In der Literatur beschäftigen sich vor allem die Bereiche Design, Informatik und Psychologie mit Skizzen und Skizzieren. Im Folgenden wird anhand eines Beispiels der Vorteil von Skizzen aufgezeigt.

3.2. Vorteile und Beispiel einer Skizze

Die folgende Abbildung zeigt ein einfaches Beispiel für den Einsatz von Skizzen. Abbildung 1 zeigt eine abgeschlossene Analyse, die während einer Besprechung durch ein Management-Team hinsichtlich der Dienstleistungsqualität durchgeführt wurde. Beginnend mit der Spitze des Eisbergs machte das Team das implizite Wissen der Teilnehmer über das Problem durch Fragen nach dem ‚Warum?‘ sichtbar und skizzierte die Antworten auf diese Frage auf der Darstellung der Eisbergmetapher.

Das Ziel des Skizzierens ist in diesem Zusammenhang, dass der Wissensaustausch zwischen den Teilnehmern der Besprechung optimiert wird. Die Herausforderung vieler Teams ist es, wie man eine Umgebung schafft, die es ermöglicht, Probleme zu klären, verstecktes Wissen an die Oberfläche zu bringen, Diskussionen zu unterstützen oder Wissen in überzeugender Weise zu kommunizieren.

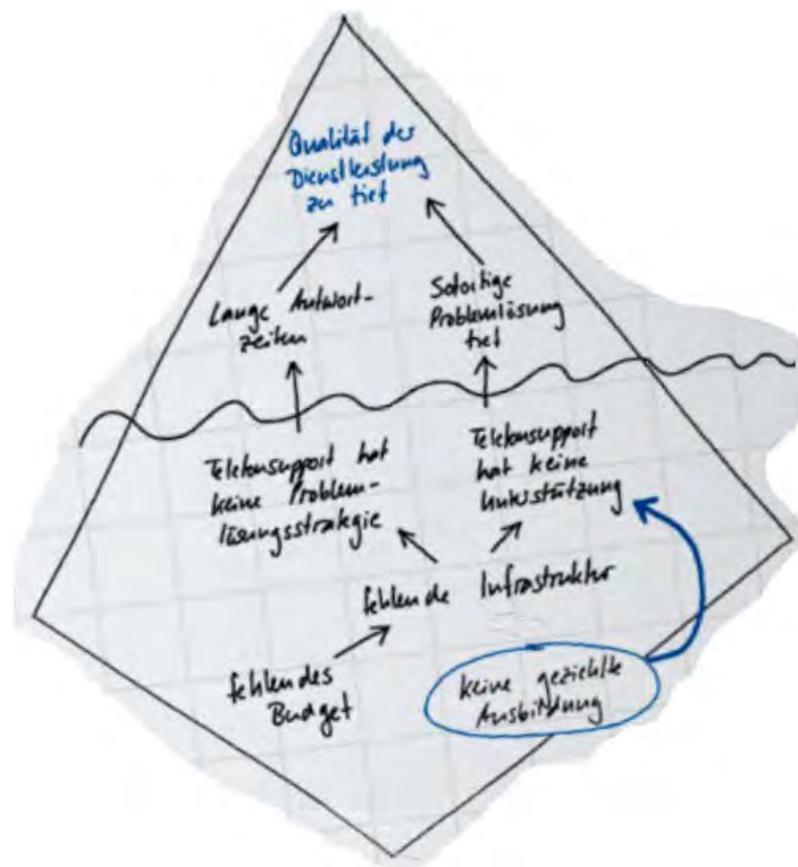


Abbildung 1 : Analyse basierend auf einer Ursache-Wirkung-Eisbergmetapher
(Quelle: Eppler/Pfister 2012)

Der Prozess der Erstellung der Skizze in Abbildung 1 erfolgt dabei in kollaborativer Weise: Anstelle einer Projektion von Folien an die Wand, wird die Skizze gemeinsam im Team entwickelt. Der Projektleiter benutzt dazu zum Beispiel ein Flipchart, um die Eisbergmetapher aufzuzeichnen und hält den Stift in der Hand, um die Aussagen der Teilnehmer auf dem Flipchart festzuhalten. Das Bild des Eisbergs ist aufgrund seiner klaren Eigenschaften eine starke und bekannte Metapher. Nur die Spitze des Eisbergs ragt aus dem Wasser, der größere Teile bleibt unter der Wasseroberfläche verborgen. Nur die Effekte eines Problems zu sehen, nicht aber deren Ursachen, kommt diesem Bild sehr nah. Nachdem der Projektleiter den Eisberg gezeichnet hat, das Problem in einem Wort oder einem kurzen Satz an die Spitze des Eisbergs über der Wasseroberfläche geschrieben hat, sind nun die Teilnehmer aufgefordert, sich an der Skizze zu beteiligen. Sie identifizieren die Ursachen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und benutzen Pfeile um diese miteinander zu verbinden. Diese Art der Besprechung, in der die Teilnehmer vor dem Flipchart stehen, involviert und mobilisiert alle, ihr Wissen mit den anderen im Team zu teilen. Skizzen zu benutzen erlaubt mehr Kreativität. Es lädt dazu ein, über den Tellerrand hinauszuschauen und motiviert alle Teilnehmer sich an der Diskussion zu beteiligen. Das führt dazu, dass die Teilnehmer überzeugter von dem Ergebnis sind und sich besser mit der finalen Entscheidung identifizieren können, weil das Ergebnis in einer kollaborativen und angenehmen Weise entwickelt wurde.

Abbildung 1 zeigt eine typische Skizze für Wissensaustausch in dem Sinne, dass die visuelle Metapher des Eisbergs ermöglicht von der konkreten Situation zu abstrahieren und zu generalisieren. Das Skizzieren während der Besprechung – ohne die Unterstützung von Technologie – signalisiert zugleich, dass es sich hierbei um ‚work in progress‘ handelt, was die Teilnehmer dazu einlädt, sich an der Diskussion zu beteiligen und das Bild zu modifizieren oder zu erweitern. Wenn während des Sprechens skizziert wird, dann sagt das viel über den Prozess und die Geschwindigkeit der Diskussion aus, und zwar insofern als dass man mit der Übersicht, der sog. Vogelperspektive, startet und bei Bedarf auf Details eingeht. Es kann dabei nicht schneller diskutiert werden als der Projektleiter oder Moderator skizzieren kann. In diesem Sinne ist es förderlich für den Wissensaustausch, weil es im Gegensatz zu Folienpräsentationen das gemeinsame Denken und Debattieren fördert. Jeder bekommt durch die „Zeichnungspausen“ (im Idealfall) die Gelegenheit, seine Perspektive einzubringen.

4. Folienpräsentation und Skizzen im Vergleich

Nachdem Folienpräsentation und Skizzen vorgestellt wurden, erfolgt in diesem Kapitel ein Vergleich dieser beiden Darstellungsformen von Wissen in Organisationen. Dieser Vergleich wird anhand der beiden Dimensionen durchgeführt, die bereits im Zusammenhang mit Folienpräsentation besprochen wurden. Zum einen ging es dabei um die *Darstellung der Inhalte* und zum anderen um die Art der *Interaktion*. Diese beiden Aspekte sollen unseren Vergleich strukturieren.

4.1. Die Darstellung der Inhalte

In Folienpräsentationen ist die Darstellung der Inhalte dadurch limitiert, dass immer nur eine Folie zu sehen ist, während die Inhalte der anderen Folien nicht sichtbar sind und somit in Vergessenheit geraten oder in Erinnerung behalten werden müssen. Bei diesem Effekt spricht man von *Sequencing*, da der Inhalt auf eine Sequenz von Folien aufgeteilt wird.

Bei Skizzen werden in der Regel sowohl die große Übersicht als auch Details gezeigt. Dass man dadurch alles im Blick hat, führt dazu, dass das Kurzzeitgedächtnis der Teilnehmer entlastet wird und dies die Informationsverarbeitung und die Kommunikation erleichtert.

Bei der Darstellung der Inhalte sorgt das *Bulleting* in Folienpräsentationen dafür, dass Beziehungen zwischen den Elementen wenig zugänglich sind, das Gesamtbild fehlt und so keine klaren Erkenntnisse gewonnen werden können. Die Folienform birgt das Risiko, das Publikum mental zu blockieren.

Skizzen helfen dabei Gedanken zu organisieren und ermöglichen es, durch den Wechsel von Perspektiven mentale Blockaden zu überwinden. Sie unterstützen die Klärung von bestehenden Ideen und die Entwicklung von neuen Ideen.

4.2. Die Art der Interaktion

Folienpräsentationen suggerieren eine dominierende oder autoritäre Form (*Dominating*) vom Präsentator ausgehend, so dass das Publikum eine sehr passive Rolle in der Kommunikation einnimmt und somit eigentlich nicht von einer wirklichen Interaktion geredet werden kann. Dadurch kommen kein Austausch und keine engagierte Diskussion zustande.

Skizzen suggerieren durch ihre unfertige Form, dass sie ‚work in progress‘ sind und laden daher das Publikum dazu ein sich an der Diskussion zu beteiligen. Eine Skizze etabliert einen gemeinsamen Fokus und fördert dadurch eine effiziente und angenehme Zusammenarbeit. Zusätzlich führt die Verwendung

von Skizzen dazu, dass die Teilnehmer besser zuhören und sich mehr engagieren, in dem sie z.B. auf den Ideen anderer Teilnehmer aufbauen. Skizzen sind also nicht autoritär, sondern ermöglichen eine Kollaboration auf gleicher Ebene.

Folienpräsentation wirken durch ihre elektronische und ‚polierte‘ Form überästhetisiert (*Over-Aestheticizing*), was dazu führt, dass die Inhalte als fertig wahrgenommen werden und nicht unbedingt zu einem Dialog über die dargestellten Inhalte einladen.

Skizzen erlauben es, sowohl präzise als auch unpräzise Inhalte auszudrücken und dabei das Wichtige und Relevante zu extrahieren. Skizzen signalisieren dadurch, dass sie noch nicht fix fertig sind und laden zu Modifizierungen ein. Dadurch entsteht eine freie und entspannte Form des Austausches und der Interaktion.

5. Fazit und Ausblick

In diesem Beitrag haben wir Folienpräsentationen und Skizzen als Darstellungsformen für Wissen in Organisationen vorgestellt und anhand der Darstellung der Inhalte und der Form der Interaktion zwischen Präsentator und Publikum verglichen.

Dieser Vergleich hat gezeigt, dass Folienpräsentationen durch die Darstellung der Inhalte und den autoritären Stil für eine lebendige Diskussion zwischen Besprechungsteilnehmern, in denen Wissen ausgetauscht und erweitert werden soll, nicht uneingeschränkt zu empfehlen sind. Deshalb empfehlen wir den vermehrten Einsatz von Skizzen, da sie durch ihre unfertige und dadurch einladende Weise den Wissensaustausch fördern und einen lebendigen, engagierten und expansiven Dialog unterstützen.

Natürlich kommt es dabei auch auf die Verwendungsweise von Folienpräsentationen und Skizzen an. Nichtsdestotrotz „verführt“ einen ein Werkzeug zu einer gewissen Handhabung, Dramaturgie und zu bestimmten Interaktionsmustern. Mit diesem Beitrag wollen wir auf diese subtilen Prozesse bei der Formwahl für Wissen aufmerksam machen.

Neben den hier behandelten beiden Werkzeugen, Folienpräsentation und Skizzen, lohnt es sich in Zukunft sicherlich auch, auf weitere Werkzeuge für die Wissensteilung zu achten, wie etwa *Prezi*, *Second Life* oder *let's focus*. Zukünftige Forschung könnte den Einsatz dieser und anderer Werkzeuge genauer in Hinblick auf deren Vor- und Nachteile untersuchen und miteinander vergleichen, um Forschern als auch Praktikern eine noch bessere bzw. noch bewusstere Wahl der Wissensformen zu ermöglichen. Denn: Je mehr Gestaltungsmöglichkeiten uns für den Ausdruck unseres Wissen zur Verfügung ste-

hen, desto eher sind wir in der Lage, dieses adäquat miteinander zu teilen und weiterzuentwickeln. In Anlehnung an Ashbys berühmtes Diktum könnte man resümieren, dass wir nur mit einer größeren Vielfalt an Wissensformen eine größere Vielfalt an Problemen lösen können. Denken wir also in Zukunft bei Wissensteilung in Sitzungen auch jenseits der Folie und der Skizze, um Wissen Gestalt zu geben.

Literatur

Adams, C. (2006): PowerPoint, Habits of Mind, and Classroom Culture. *Journal of Curriculum Studies*, 28 (4), 389-411.

Black, A. (1990): "Visible planning on paper and on screen: the impact of working medium on decision-making by novice graphic designers", *Behaviour and Information Technology*, Vol. 9, pp. 283-96.

Bly, R. W. (2001): The case against PowerPoint. *Successful meetings*, 50, 51-52.

Bresciani, S./Blackwell, A./Eppler, M. (2008): A Collaborative Dimensions Framework: Understanding the Mediating Role of Conceptual Visualizations in Collaborative Knowledge Work. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*.

Brown, D. (2002): Understanding PowerPoint: Special Deliverables #5. url: <http://www.boxesandarrows.com/understanding-powerpoint-special-deliverable-5>.

Buxton, B. (2007): *Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco, CA.

Eppler, M./Pfister, R. (2012): *Sketching at Work*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Fish, J./Scrivener, S. (1990): "Amplifying the mind's eye: sketching and visual cognition", *Leonardo*, Vol. 23 No. 1, pp. 117-26.

Gabriel, Y. (2008): Against the Tyranny of Power-Point: Technology-in-use and Technology Abuse. *Organization Studies*, 29 (2), 55-76.

Gates, P. (2002). Where's the Power? What's the Point? *Across the Board*, May/June, 45-47.

Heiser, J./Tversky, B./Silverman, M. (2004): "Sketches for and from collaboration", available at: <http://psychology.stanford.edu/bt/gesture/papers/vr04.pdf> (accessed 21 March 2011).

Hill, A./Arford, T./Lubitow, A./Smollin, L. (2012): „I'm ambivalent about it": The Dilemmas of PowerPoint. *Teaching Sociology*, 40 (3), 242-256.

- Kaplan, S. (2011): *Strategy and PowerPoint: An Inquiry into the Epistemic Culture and Machinery of Strategy Making*. *Organization Science*, 22 (2), 320-346.
- Kernbach S./Bresciani, S. (2013): 10 Years after Tufte's "Cognitive Style of PowerPoint": Synthesizing its Constraining Qualities. *IEEE Proceedings of the 16th International Conference Information Visualization IV13*, 15-18 July 2013, London.
- Knoblauch, H. (2008): *The Performance of Knowledge: Pointing and Knowledge in Powerpoint Presentations*. *Cultural Sociology*, 2 (1), 75-97.
- Maryam, T./William, B./Ronald, B./Abigail, S. (2006): "User sketches: a quick, inexpensive, and effective way to elicit more reflective user feedback", *Proceedings of the 4th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Changing Roles*, Oslo, Norway, 2006, ACM New York, NY, pp. 105-14.
- Mayer, C. (2007): *Hieroglyphen der Psyche: Mit Patientenskizzen zum Kern der Psychodynamik*, Schattauer, Berlin.
- Parker, I. (2001): *Absolute PowerPoint: Can a Software Package Edit Out Thoughts?* *The New Yorker*, 76-87.
- Pfister, R.A./Eppler, M.J. (2012): *The Benefits of Sketching for Knowledge Management*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 (2).
- Schütze, M./Sachse, P./Römer, A. (2003): "Support value of sketching in the design process", *Research in Engineering Design-Theory Applications and Concurrent Engineering*, Vol. 14 No. 2, pp. 89-97.
- Searls, D. (1998): *It's the Story Stupid – Don't Let Presentation Software Keep You From Getting Your Message Across*. url: <http://www.searls.com/present.html>.
- Shaw, G./Brown, R./Bromiley, P. (1998): *Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning*. *Harvard Business Review*, 76, 41-50.
- Tufte, E. (2003a): *PowerPoint is Evil: Power Corrupts. PowerPoint Corrupts Absolutely*. *Wired Magazine*, September.
- Tufte, E. (2003b): *The Cognitive Style of PowerPoint*, Cheshire: Graphics Press.
- Tufte, E. (2006): *The Cognitive Style of PowerPoint: Pitching Out Corrupts Within* (2nd ed.). Cheshire: Graphics Press.
- Turkle, S. (2004): *The fellowship of the microchip: Global technologies as evocative objects*. In Suarez-Orozco, M.M. (Ed.) & Qin-Hilliard, B.D. (Ed.). *Globalization Culture and Education in the new millenium*, 97-113. Berkeley: University of California Press.

Tversky, B./Suwa, M. (2009): "Thinking with sketches", in Markman, A.B. and Wood, K.L. (Eds), *Tools for Innovation: The Science Behind the Practical Methods that Drive Innovation*, Oxford University Press, Oxford, pp. 75-85.

Yates, J./Orlikowski, W. (2007): *The PowerPoint Presentation and Its Corollaries: How Genres Shape Communicative Action in Organizations*. In *The Cultural Turn: Communicative Practices in Workplaces and the Professions*, M. Zachry and C. Thralls (eds.). Amityville, NY: Baywood Publishing.

Information ist (Daten-)Gold für jedes Unternehmen

Daniel Fallmann

Mindbreeze GmbH

daniel.fallmann@mindbreeze.com

1. Unbegrenztes Datenwachstum

Auf rund 40 Zettabyte soll das digitale Universum lt. IDC-Studie (IDC) bis zum Jahr 2020 anwachsen und auch in Unternehmen wächst die Datenmenge unaufhörlich. Betrachtet man dieses Volumen und die aktuellen Trends hin zu einer immer flexibleren Zusammenarbeit in agilen Projektteams, so erkennt man die riesigen Mengen an unstrukturierten und strukturierten Informationen, die abgelegt werden. Im Schnitt gut 80% der Daten von und für Unternehmen sind unstrukturierte Informationen in File-Systemen, Collaboration-Tools, Wikis, Blogs oder in der Cloud. Diese müssen genutzt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Damit stehen Unternehmen vor der Herausforderung das vorhandene Datenmaterial effizient zu analysieren und zu nutzen, um sich ihren Wettbewerbsvorteil zu sichern und/oder auszubauen. Deshalb braucht es Lösungen, die über eine herkömmliche Suche hinausgehen und Daten nicht nur finden, sondern auch analysieren, mittels semantischen Methoden Content-Zusammenhänge verstehen und diese ansprechend aufbereiten. Weg von statischen Abfragemodellen gegen Datenbankeinträge hin zu dynamischen Abfragen, die auf Semantik basieren.

2. Information im richtigen Kontext

Die Aufgabe von Suchwerkzeugen ist schon lange nicht mehr das „einfache“ Anzeigen von Informationen, die lediglich den Suchbegriff enthalten. Das rasche Auffinden von relevanten Fakten für den jeweiligen Anwender bietet den

wirklichen Mehrwert. Das ist zugleich auch eine der größten Herausforderungen, will man die Aufgabe hochprofessionell umsetzen und perfektionieren.

Ein einfaches Beispiel zeigt warum: Nehmen wir an, ein Anwender sucht ein Mikrofon und im Zuge der Recherche erweitert er seine Suche auf Funkadapter für Mikrofone. Eine typische Suchsequenz eines Anwenders könnte also sein.

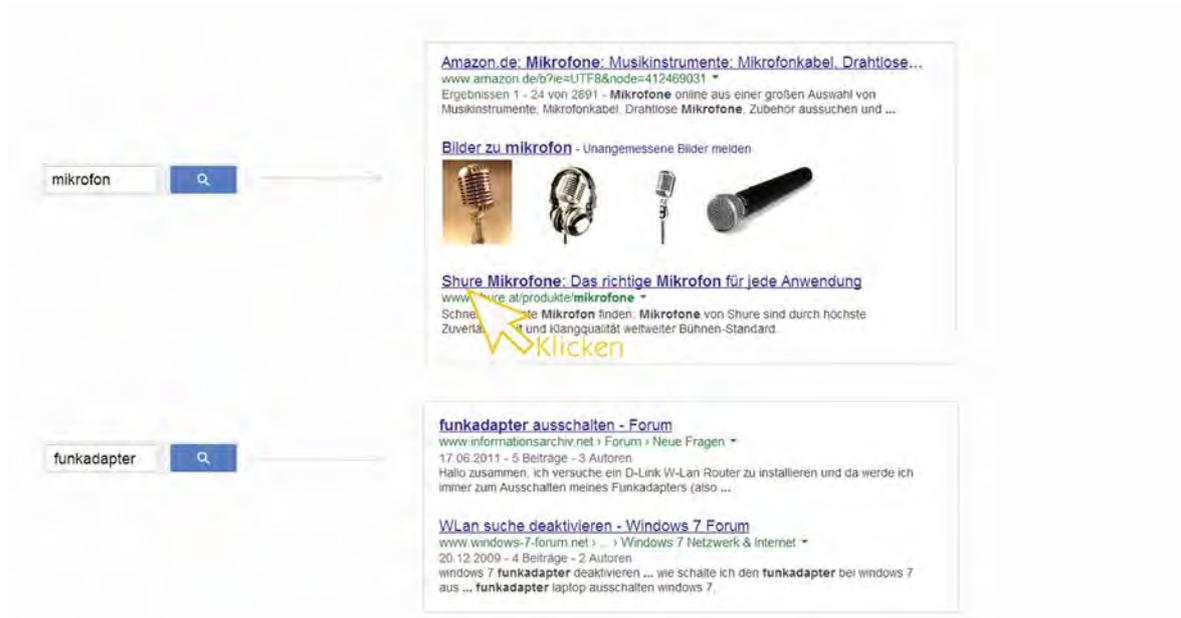


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Mikrofon und Funkadapter wird nicht erkannt

Obwohl die Suche nach „Funkadapter“ unmittelbar auf die Suche nach „Mikrofon“ folgt, erkennen viele Suchmaschinen oft keinen Zusammenhang. Im Fachgeschäft wäre die Situation einfach, da der Verkäufer sofort den Zusammenhang zwischen dem Interesse an Mikrofonen und Funkadapter hergestellt hätte. Diesen Kontext zu erkennen und zu berücksichtigen ist wichtig.

Intelligente Suchmaschinen lösen diese Herausforderung durch „Kontextualisierung“. Gemäß Wikipedia ist *Kontextualisierung* „die interaktive Konstitution des relevanten Kontextes innerhalb eines Kommunikations- und Interpretationsprozesses“. Eine „Kommunikation“ bzw. ein „Dialog“ findet auch zwischen Anwendern und Suchmaschinen statt. Genau diese „Dialogfähigkeit“ ist eine Stärke von intelligenten Suchmaschinen und steht erst am Anfang ihrer Möglichkeiten.

Ein Dialog lebt von Vielfalt. Intelligente Suchmaschinen nützen heute bereits Kontextinformationen, um ein möglichst genaues Bild zu bekommen, wonach der Anwender gerade sucht. Informationen über den „Kontext“ eines Anwenders, wie beispielsweise seine Umgebung, können genutzt werden, um das Verhalten von Suchmaschinen dynamisch darauf anzupassen.

Dabei unterscheidet man zwischen implizitem Kontext und explizitem Kontext. Mit *implizitem Kontext* sind Informationen gemeint, die sich aus dem Benutzerverhalten ableiten lassen. Dazu gehören beispielsweise typische Social Media Aktivitäten, Alter, Lokation, vorrangig ausgeführte Tätigkeiten oder das Such- und Klickverhalten. Diese Information über die Interaktion des Anwenders wird bereits vor der Suche erfasst und dann im Rahmen der Suche angewandt.

Dazu im Gegensatz steht der *explizite Kontext*. Dieser wird direkt durch Eingabe von Kontextinformationen durch den wissenden Anwender geschaffen. Durch weitere Kriterien unterstützt man den Suchvorgang, um möglichst akkurate Ergebnisse zu erhalten. Darunter sind beispielsweise eingegebene Suchabfragen im Unternehmenssystem zu verstehen, ausgewählte Sortierungskriterien oder Filterkriterien. Die aktuelle Nutzung von Kontextinformationen steht erst am Anfang dessen, was zukünftig möglich sein wird, um Anwender gezielt und hochprofessionell mit den richtigen Informationen zur richtigen Zeit zu versorgen.

Die Grenzen zwischen On- und Offline verschwimmen immer mehr. Die Verknüpfung der beiden Welten findet bereits in vielen Bereichen statt. So wäre man vor einiger Zeit noch bestaunt worden, hätte man versucht, mittels Twitter Feed, Facebook Post oder QR-Code Informationen oder Produktproben zu erhalten. Heute sind dies gängige Praktiken, um dem Kunden den bestmöglichen Service zu bieten und so an das Unternehmen zu binden. Kellogg's eröffnete beispielsweise in London einen Tweet Shop, um ein neues Produkt zu promoten. Um eine kostenlose Probe des Produkts zu erhalten, mussten die Besucher einen Tweet mit dem Hashtag #tweetshop absenden und im Shop warten, bis dieser auf dem Display erschien, danach erhielten sie die Gratisprobe. Kellogg's akzeptierte nur „Social Currency“, also „soziale Währung“ als Zahlungsmittel und das Marketing-Experiment wurde ein voller Erfolg. Es bleibt auf jeden Fall spannend, wie und ob sich „Social Currency“ durchsetzen wird.

3. Das Businessumfeld

Im Businessumfeld verhält es sich sehr ähnlich. Es gilt die Mitarbeiter mit den bestmöglichen Informationen zu „versorgen“, damit diese ihre Aufgaben zügig, hochqualitativ und mit Freude umsetzen können. Das ist die Grundvoraussetzung, damit Unternehmen und Mitarbeiter im harten Markt und internationalen Wettkampf erfolgreich bestehen können.

Neben den klassischen Informationen aus dem CRM-System ist es wichtig, den Kunden positiv zu überraschen und bestmöglichen Service zu bieten. Beispielsweise können aktuelle Themen, mit denen sich ein Kunde beschäftigt und die durch das eigene Produkt drastisch erleichtert werden können, ein guter Aufhänger für ein erstes Gespräch sein. Solche Informationen finden sich normalerweise nicht im internen CRM, aber oft auf Business-Portalen wie XING, LinkedIn, Twitter oder auf Unternehmensseiten des Kunden.

Ermöglicht Kontextualisierung eine bessere Kundenbetreuung? Was ist darunter im Businessumfeld zu verstehen und wie könnte die Umsetzung in der Praxis aussehen?

3.1. Kontextualisierung im Unternehmensumfeld

Jeden Tag passieren unvorhersehbare Ereignisse. Beispielsweise verlässt ein langjähriger Kundenbetreuer überraschend das Unternehmen. Für den Nachfolger gilt es nun schnell, eine gute Beziehung zu den Kunden aufzubauen und deren Vertrauen zu gewinnen. Vor dem Kundentermin möchte sich der neue Betreuer ein möglichst genaues Bild von seinem Gegenüber machen. Der Zugriff auf die Unternehmensdaten erfolgt über Tablet. Hier sucht er zunächst nach aktuellen Aufträgen, Verträgen, Beschwerden, Korrespondenz und Produktwünschen. Die Ergebnisse werden aus den Unternehmensdatenquellen (Netzlaufwerk, DMS, Mailsystem, CRM, ERP, usw.) konsolidiert und angezeigt, die Zugriffsrechte werden dabei von der Suchlösung geprüft. Notizen des Geschäftsführers zu dem Kunden sind für den Betreuer nicht sichtbar, da er dafür keine Rechte besitzt. Der Kundenbetreuer erhält ein sachliches Bild des Unternehmens und dessen Aktivitäten. Doch wer ist die Person, die im Meeting gegenüber sitzt? Der soziale, persönliche Blick wurde bis dato wenig berücksichtigt. Diese sachliche Sicht wird nun mit implizitem Kontext verknüpft, indem die Suche auf das Web sowie Social Media Kanäle ausgeweitet wird.

Hier steht der Mensch im Vordergrund. Alle öffentlichen Informationen wie Xing-Einträge, Tweets oder Blogbeiträge werden analysiert und ergänzen das Suchergebnis. Der Kundenbetreuer sieht, dass sein Kontakt sehr technikaffin ist und in diversen Foren und Communities mitdiskutiert bzw. moderiert. Damit erkennt der Kundenbetreuer, neben seinen aktuellen Geschäftsinteressen auch, mit welchem Fokus ein Gespräch stattfinden sollte. Dieses Gesamtbild bekommt man natürlich nur, wenn der Kunde öffentliche Diskussionen zu gewissen Themen im Web führt und diese Daten wissentlich öffentlich gemacht wurden. Suchlösungen wie jene von Mindbreeze achten dabei strikt auf die entsprechenden Rechte.

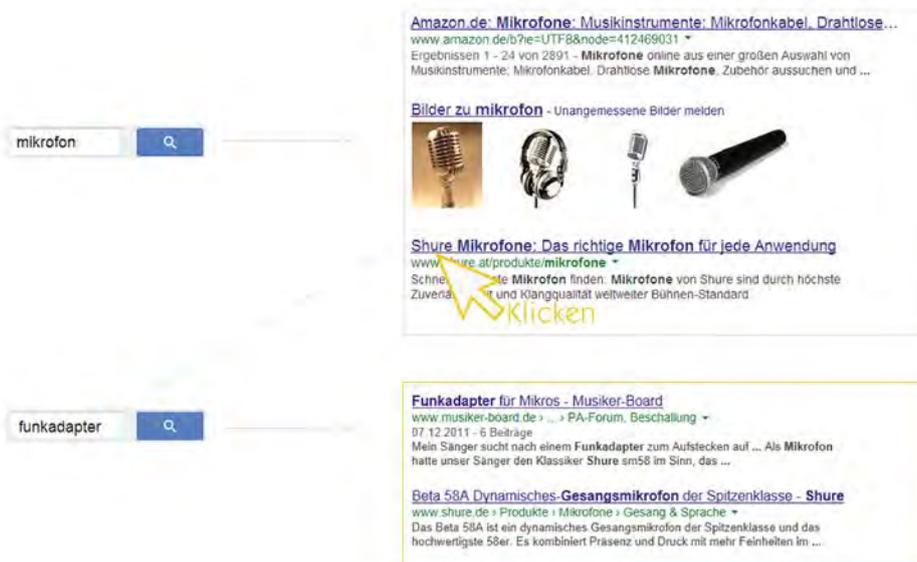


Abbildung 2: Suchmaschine erkennt den Zusammenhang zwischen Mikrofon und Funkadapter

4. Fazit

Wie die gegenwärtigen Entwicklungen zeigen, sind Suchlösungen, die einfach eine Trefferliste liefern, heute nicht mehr zeitgemäß. Die sinnvolle Kombination der vorhandenen Informationen aus internen und externen Datenquellen, angereichert mit Informationen aus sozialen Netzwerken, wird in Zukunft noch stärker beeinflussen, ob Unternehmen sich von ihren Mitbewerbern abheben können. Dabei ist von höchster Bedeutung, dass alle Rechte stets gewahrt bleiben. Dennoch müssen Mitarbeiter genau jene Informationen einfach

und effizient abrufen können, die sie für ihre tägliche Arbeit benötigen – unabhängig ob im Kundenservice, in der Personalabteilung, im Vertrieb oder in der Entwicklung.

Einführung einer Wissensmanagementplattform

Thomas Greiner

ASFINAG Baumanagement GmbH

thomas.greiner@asfinag.at

1. Ausgangslage und Zielsetzung

1.1. Ausgangslage

Innerhalb der ASFINAG wurde der Bedarf für eine Informations- und Wissensplattform als Unterstützung für die Projektabwicklung festgestellt und wie folgt definiert:

„Das fehlende Wissensmanagement ist durch die Gestaltung von geeigneten Prozessen sowie einer zentralen Systemlösung mit intuitiver Benutzeroberfläche und Suchfunktionen abzudecken“.

Im folgenden wird die Umsetzung der Lösung und Ausrollung der Prozesse zur Informationsgewinnung beschrieben. Wesentlich ist hier, dass seitens aller Mitarbeiter wichtige Informationen und Wissen aktiv bereitgestellt werden und so der Wissenstransfer innerhalb der ASFINAG österreichweit aktiv gefördert werden kann.

1.2. Zielsetzung

Informationen sind die wesentliche Voraussetzung für Entscheidungen und zweckgerichtetes Handeln. Laut einer Umfrage eines Wirtschaftsjournals, verbringen amerikanische Manager im Durchschnitt 25% ihrer Arbeitszeit oder 60 Arbeitstage pro Jahr mit der Suche nach Informationen. Es lohnt sich also, das „Informationssystem“ eines Unternehmens zu verbessern (Lehner 2009: 6).

Hinzu kommt, dass laut Zucker/Schmitz (1994: 65) *Schätzungen zufolge trotz der gesteigerten Bedeutung von Wissen nur etwa 30% des real vorhandenen Wissens einer Organisation wirklich genutzt werden.*

Gerade bei der Abwicklung von großen Bauvorhaben, wie es bei der ASFINAG üblich ist, ist die Bereitstellung von Wissen sowie das Schaffen einer Kultur, aktiv mit Wissen umzugehen und es im Projektgeschäft zu verwenden, notwendig. Die Kunst, eine Wissensmanagementplattform aufzubauen liegt aber nicht in der technischen Umsetzung, sondern vielmehr im Aufsetzen der Prozesse und Begleitmaßnahmen.

Wir definierten daher die folgenden Schritte:

- Problemerkennungsphase (Herangehensweise, Bewusstseinsbildung, Erarbeiten von Lösungen)
- Einführungsphase (Definition der Abläufe, Organisation der Rollen und Prozesse)
- Einführung der Plattform (Kommunikation und Ausrollung)
- Erfahrungen/Erkenntnisse (Nachbesserungen)

Ziel muss es sein das implizite Wissen, das nur durch Erfahrung gelernt und indirekt durch Metaphern und Analogien mitgeteilt wird in explizites Wissen, welches beispielsweise in Handbüchern und Verfahren enthalten ist, umzuwandeln (Nonaka/Takeuchi 1995: 5).

2. Umsetzungsschritte

2.1. Problemerkennungsphase

In einem Abteilungsworkshop wurden die Mitarbeiter mit konkreten Aufgaben befasst. In Gruppenarbeiten wurde ausgearbeitet, wie die Situation im Arbeitsumfeld verbessert werden kann. Die Mitarbeiter signalisierten als Ergebnis den Bedarf, Informationen und Wissen zentral zu bündeln bzw. bereit zu stellen. Die Aufgabenstellungen sind im Fragenkatalog in der Abbildung 1 dargestellt.

1.Schritt: Bewusstmachen der Situation

Abteilungsworkshop mit konkreten Aufgaben!

Methode

- Gruppenarbeit für 4-5 Personen in 3 Gruppen
- Ergebnispräsentation auf Flipchart durch einen Gruppenvertreter
- Dauer der Gruppenarbeit 75 Minuten

Ich definiere die optimale Arbeitsmittellandschaft für meine Arbeit (Projektentwicklung, Sekretariat) unter Berücksichtigung der bestehenden Systeme - BMS, Outlook, Excel (z.B.: Projektdatenblatt), SAP, Auftragsverwaltung, Online Vergabepattform, Arbeitspunktendatenbank, Microsoft Project, EKP, File Server, etc.

Wenn ich mir etwas wünschen könnte, dann

ERGEBNIS: DIE MITARBEITER SIGNALISIEREN DEN BEDARF 11
21.03.2013

Abbildung 1: Bewusstmachen der Situation
(Quelle: List 2010)

In der ersten Phase dieser Herangehensweise war von einer Wissensmanagementplattform noch keine Rede. Wichtig ist hier den Bedarf aufzuzeigen und eine Bewusstseinsbildung für die derzeitige Situation zu schaffen.

In einem zweiten Schritt ging es um die Erarbeitung von Lösungen, welche ebenfalls in Gruppenarbeiten durchgeführt worden ist. Darin erarbeiteten die Mitarbeiter Definitionen, insbesondere welche Inhalte abgedeckt werden sollten und welches Wissen im Unternehmen fehlt, um die Arbeit „richtig“ machen zu können. Die Aufgabenstellungen dieses 2. Schrittes sind im Fragenkatalog in der Abbildung 2 beschrieben.

2.Schritt: Erarbeiten von Lösungen

Abteilungsworkshop mit konkreten Aufgaben!

Methode

- Gruppenarbeit für 4-5 Personen in 3 Gruppen
- Ergebnispräsentation auf Flipchart durch einen Gruppenvertreter
- Dauer der Gruppenarbeit 75 Minuten

Welche Inhalte hätte ich gerne abgedeckt (Überschriften: Technologie, aktuelle Anweisungen, BMG Infos, etc.)?
 Welches Wissen fehlt uns inhaltlich um unsere Arbeit „richtig“ machen zu können?
 Vorschlag zu Abläufen und Prozessen zur Wissensaufbereitungen (EM Fachbereiche als Wissenslieferanten)?

ERGEBNIS: DIE MITARBEITER DEFINIEREN FUNKTIONEN UND INHALTE

12
21.03.2010

Abbildung 2: Erarbeiten von Lösungen
 (Quelle: List 2010)

Auf Grundlage dieser Arbeiten sowie deren Ergebnisse ging es über zur Einführungsphase.

2.2. Einführungsphase

In der Einführungsphase wurde die Definition der Abläufe abgestimmt, auf die Struktur innerhalb des Unternehmens ausgerichtet und in einer Matrixform festgelegt (siehe Abbildung 3). Wesentlich hierbei ist, dass jeder beim Wissensmanagement „mit dabei ist“ und insbesondere der Leiter der Abteilung (AL) die Wissenskultur aktiv unterstützt. Die Organisation der Rollen und Prozesse baut auf der Problemerkennungsphase auf und besteht aus Mitarbeitern, welche die eigentliche Wissensaufbereitung sicherstellen und den Redakteuren (RD), welche dieses generierte Wissen plausibilisieren und auf Richtigkeit und Aktualität überprüfen. Jeder Redakteur ist auch ein Autor. Der „Kümmerer“ bei diesem Prozess ist der Wissensmanager (WM), er monitort die Prozesse und greift steuernd in das Wissensmanagementsystem ein.

Das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Wissensmanagements als auch die Abläufe und Rollen wurden festgelegt - doch all dies nützt nur bedingt, wenn der Anreiz und die Motivation fehlen.

Für die Mitarbeiter die bereit sind, sowohl ihr eigenes Wissen an andere weiterzugeben als auch auf das Wissen anderer zurückzugreifen und diese anzuwenden, gilt es Anreize zu schaffen. Dies kann erreicht werden, indem solche Mitarbeiter möglichst für alle sichtbar belohnt werden. Gleichzeitig sollen Ver-

haltensweisen, die auf der Einstellung „Wissen ist Macht“ basieren, mit Hilfe negativer Anreize sanktioniert werden (Kilian/Krismer 2006: 35).

Rollenverteilung und Prozessverantwortung

	Artikel Verfassen	Artikel freigeben	TOP Story der Woche	Vergabe Emnikus *	Monitoring Anzahl/ Umfang/ Aktualität	Erstellung Richtlinien Wissens- aufbereitung	Schaffung einer EMpedia- Kultur
TE	x						
PL	x						
RD	x	x	x				
GL	x		x				x
WM	x	x	x	x	x	x	x
AL	x			x			x

* Pro veröffentlichtem Artikel wird eine „EM- Münze“ vergeben. Unter den 5 Personen, welche die meisten Artikel im Portal eingebracht haben wird im Rahmen des EM Tages der EMNIKUS verliehen.

TE...Techniker
PL...Projektleiter
GL...Gruppenleiter
RD...Redakteur
WM...Wissensmanager
AL...Abteilungsleiter

Abbildung 3: Rollenverteilung und Prozessverantwortung
(Quelle: Greiner 2010)

Voraussetzung hierfür ist die Messbarmachung der Beiträge aller Mitarbeiter sowie eine klare Definition von Abläufen und Zuständigkeiten. Abbildung 3 zeigt die festgelegten Rollen und Prozessverantwortungen.

Mit dem Wissen, dass nicht jeder Mitarbeiter auf die gleichen Anreize anspricht wurden zwei Anreizsysteme eingeführt. Zum einen wurde ein Prämien-system zur Erreichung von Wissenszielen in den Zielerreichungsverträgen berücksichtigt, zum anderen eine Auszeichnung im Rahmen eines Abteilungstreffens. Dieses findet mit allen Mitarbeitern, welche mit dem Wissensmanagementsystem arbeiten, gemeinsam mit dem Wissensmanager und dem Leiter der Abteilung statt.

Die Kombination von monetären und nicht monetären Anreizsystemen soll so die Motivation von möglichst vielen Mitarbeitern sicherstellen.

2.3. Einführung der Plattform

Die Kommunikation und Ausrollung der Plattform ist jene Phase, in der das System „zu leben beginnt“ und alle Betroffenen damit direkt konfrontiert werden. Abbildung 4 zeigt die Plattform mit ihren Strukturen. Klare und transparente Informationen an alle stellen sicher, dass jeder die gleiche Information hat und niemand einen Vor- oder Nachteil hat, bei diesem neuen System mitzuagieren und mitzuwirken. Da die Prozesse und Regeln im Vorfeld kommun-

ziert wurden, konnten sich viele Benutzer gleich von Beginn an gut orientieren.

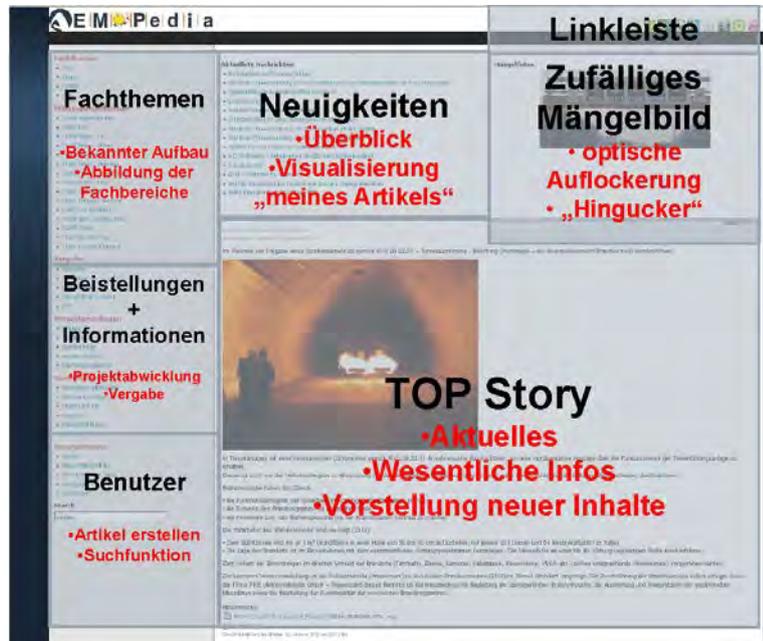


Abbildung 4: Aufbau und Struktur der Plattform
(Quelle: Greiner 2010)

2.4. Erfahrungen/Erkenntnisse

Dieser Schritt dient dazu, durch aktives Einholen Nachbesserungen an den Prozessen, den Funktionen und der Plattform selbst vorzunehmen.

In den ersten Wochen der aktiven Ausrollung der Plattform, wurden hierzu eigene „Wissensmanagement-Sprechstunden“ eingeführt. Diese festgesetzten Zeitfenster dienten dazu, Fragen, Anregungen und Hilfestellungen zu geben. Besuchen konnte man diese Sprechstunden persönlich, per Videotelefonie oder auch per Telefon. Die Sprechstunde diente auch als Maßstab, die Akzeptanz der Wissensmanagementplattform zu messen, sowie Problemfelder frühzeitig zu detektieren.

3. Resümee

Wissensmanagement ist ein breites Schlagwort. Ein Begriff den jeder versteht, aber die wenigsten auch im Sinne des "Wissens-Management" umsetzen können. Technologische Entwicklungen sind eine große Unterstützung für das Wissensmanagement, aber können immer nur ein Werkzeug sein. Die dahinterliegenden Prozesse und Kulturen kann keine Technologie ersetzen, diese

sind den Anforderungen entsprechend abzuleiten und einzuführen. Es ist der Mensch, der das Wissen einbringt. Dafür gibt es wenige bekannte und bewährte Methoden. Im Gegensatz zum Management, hier gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten und Systemen. Managen kann man vieles. Wissen so bereitzustellen, damit andere einen Nutzen haben, ist bei weitem schwieriger. Die Herausforderungen liegen im „Wollen und Tun“, Wissen preiszugeben und eine Kultur zu schaffen, in der Wissensmanagement zum Alltag gehört. Der Aufbau der beschriebenen Wissensmanagementplattform ist hier ein wesentlicher Beitrag.

Wesentlich ist bei einer Wissensmanagementplattform, dass sich einer darum kümmern muss - der Wissensmanager. Der Erfolg hängt von „weichen Faktoren“ ab und erst angewandtes Wissen bringt Mehrwert im Unternehmen.

Literatur

Lehner, F. (2009): Wissensmanagement, 3. Auflage

Zucker, B./Schmitz, Ch. (1994): Bedeutung des Wissens

Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): Die Organisation des Wissens

Kilian, D./Krismer, R./Loreck, S./Sagmeister, A. (2006): Wissensmanagement, Werkzeuge für Praktiker

Greiner, T. (2010): Definition der Prozesse ASFINAG BMG (internes Arbeitspapier)

List, R. (2010): Fragenkatalog Workshop ASFINAG BMG (internes Arbeitspapier)

Wissensbarrieren mindern

Führungskräftekommunikation, Psychologische Verträge und Leitbild

Ulf Hausmann, Ulf Hausmann CONSULTING

uh@ulfhausmann.de

Tabea Scheel

Arbeits- und Organisationspsychologin, Universität Wien

1 Einleitung

Heutzutage wollen Unternehmen immer effektiver mit der Ressource Wissen umgehen, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu halten. Es sind häufig „nur“ kleine Stolpersteine, die uns hindern Informationen effektiv zu nutzen und Wissenspotentiale effektiv auszuschöpfen. Diese sog. Wissensbarrieren sind vermeidbare Fehler im Umgang mit Informationen im Arbeitsalltag. Wir beschreiben in unserem Beitrag, wie Führungskräfte im Rahmen des „High Performance Work Systems“ (HPWS) Einflussgrößen auf Wissensbarrieren nutzen können, um innerhalb ihrer Arbeitsgruppe bzw. ihrer Organisation Wissenskultur, -prozesse und ein Umfeld für die Individuen zu schaffen, die den hohen Anforderungen wissensintensiver Arbeit gerecht werden. In der neueren Personalmanagementforschung hat sich das HPWS als Modell für leistungsorientierte Personalführung in wissensintensiven Organisationen etabliert. Hintergrund unseres Beitrages ist zudem eine empirische Studie mit 570 Mitarbeiter(inne)n von Steuerberatungskanzleien. Hier wurden Zusammenhänge niedrig ausgeprägter Wissensbarrieren mit der vom Personal wahrgenommenen Qualität der Führungskommunikation, dem Status ihrer Psychologischen Verträge in der Arbeitsbeziehung, sowie dem Leitbild als Verständnis über Strategie und Ziele der Organisation sowie die Identifikation damit, gefunden. Führungskräftekommunikationsqualität, Psychologische Verträge und Leitbild sind daher effektive Ansatzpunkte für Personalmaßnahmen, um Wissensbarrieren in Unternehmen entgegen zu wirken. Im Folgenden wird erst ein kurzer Überblick über Wissensbarrieren und Ressourcen gegeben (ausführlich siehe Hausmann und Scholl 2013). Danach werden Maßnahmen des Personalmanagements zur Vermeidung von Wissensbarrieren vorgestellt.

2 Wissensbarrieren und Ressourcen

Man spricht von Wissensbarrieren, wenn eine Kleinigkeit missverstanden wird, eine Detailinformation nicht rechtzeitig ankommt, Misstrauen oder ein lernfeindliches Umfeld bestehen oder klare Ziele fehlen. Dies sind alltägliche Vorkommnisse im normalen Arbeitsleben. Doch was beeinflusst diese Wissensbarrieren, und was kann man in Unternehmen und Organisationen gezielt zu ihrer Vermeidung oder Verminderung tun?

2.1 Studie: Ressourcen gegen Wissensbarrieren

Wissensbarrieren - auch Informationspathologien genannt - sind vermeidbare Fehler und Unzulänglichkeiten im Umgang mit Wissen und Informationen im Arbeitsalltag (Scholl 2004; Hopf 2009). Eine Wissensbarriere liegt vor, wenn relevante Informationen nicht produziert, nicht beschafft, nicht gespeichert, nicht (korrekt) übermittelt oder nicht (korrekt) verarbeitet werden, obwohl dies eigentlich möglich wäre. In einer empirischen Untersuchung von Hausmann und Scholl (2013) wurden Wissensbarrieren auf den drei Ebenen Probleme in der Wissenskultur, individuelle Defizite bei der Wissensverarbeitung und organisationale Defizite erhoben - siehe Tabelle 1.

Probleme der Wissenskultur	Individuelle Defizite bei der Wissensverarbeitung	Organisationale Defizite
Befangenheit	Mangelhafte Darstellungen	Kommunikationsmängel
Wissensmanagementdefizite	Misverständnisse	Mangelhafte Übergabeprozesse
Mangelnde Offenheit	Betriebsblindheit	Informationsverlust
Unzureichende Lernkultur		Speicherungsprobleme
Misstrauen		

Tabelle 1: Einteilung von Wissensbarrieren
(Quelle: Hausmann und Scholl 2013)

Im Wechselspiel zwischen individuellem und kollektivem Wissen entstehen die meisten Wissensbarrieren; ihre Vermeidung bringt beispielsweise höheren Erfolg in Innovationsprojekten, wie Scholl (2004) in der Untersuchung von 42 Innovationsfällen zeigte. In wissensintensiven Unternehmen steht Wissen im Kern des Leistungsprozesses. Es ist Input und Ergebnis der Wertschöpfung zugleich, und für seine Verarbeitung sind die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen entscheidend: welche formellen (Schul- und Hochschul-)Ausbildungen sie haben, und welche kontinuierlichen Weiterbildungen und praktischen Erfahrungen durch „training on the job“. In allen wissensintensiven Berufen – und das sind heute immer mehr – steigt die Komplexität und das De-

tailwissen jeder/s einzelnen Mitarbeiterin/s; in gleichem Maße nimmt der (unterstellte) Wissensvorsprung von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeiter(inne)n ab (Scholl et al. 2013). Hausmann und Scholl (2013) ermittelten vier Ressourcen gegen Wissensbarrieren: Das Unternehmensleitbild, Innovationsverpflichtungen und Erfüllung des Psychologischen Vertrags und die Qualität der Kommunikation der Führungskräfte.

2.2 Führungskräftekommunikationsqualität

Im effektiven Umgang mit Wissen und Informationen ist die Kommunikation zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter(inne)n zentral. Wie zweckdienlich diese Interaktion aus Sicht der Mitarbeiter/innen wahrgenommen und als wie effektiv sie von diesen erlebt wird, wurde mittels einer Skala von acht Fragen erfasst – wie beispielsweise („Mein/e Vorgesetzte/r...“) „gibt mir genaue Rückmeldungen zu meiner Arbeit“, „formuliert schwierige Sachverhalte verständlich“, „informiert mich bei wichtigen Sachen ausführlich“, „gibt mir klare und verständliche Anweisungen“ und „lässt Mitarbeiter/innen ausreden“ (Mohr & Wolfram 2008). Hohe Führungskräftekommunikationsqualität zeichnet sich demnach durch klare Anweisungen und Informationen, Rückmeldungen zu Arbeitsergebnissen und ein generell "offenes Ohr für Mitarbeiter/innen" aus. Mit der Minderung welcher Wissensbarrieren Führungskräftekommunikationsqualität zusammen hängt, zeigt Tabelle 2.

Probleme der Wissenskultur	Individuelle Defizite bei der Wissensverarbeitung	Organisationale Defizite
<i>Führungskräftekommunikationsqualität:</i>		
Befangenheit Wissensmanagementdefizite Unzureichende Lernkultur	Betriebsblindheit	Kommunikationsmängel Mangelhafte Übergabeprozesse
<i>Psychologischer Vertrag - Verpflichtung zu Innovation:</i>		
Wissensmanagementdefizite Mangelnde Offenheit		Speicherungsprobleme
<i>Erfüllung des Psychologischen Vertrages:</i>		
Befangenheit Misstrauen	Betriebsblindheit	
<i>Leitbild:</i>		
Wissensmanagementdefizite	Missverständnisse	Mangelhafte Übergabeprozesse Informationsverlust

Tabelle 2: Zusammenhang einzelner Wissensbarrieren und Ressourcen.
(Quelle: In Anlehnung an Hausmann und Scholl 2013)

2.3 Der Psychologische Vertrag zwischen Unternehmen und Beschäftigten

Psychologische Verträge sind wahrgenommene, gegenseitige Versprechen und Verpflichtungen zwischen Mitarbeiter(inne)n und deren Organisationen (Schalk et al. 2010: 90). Sie sind wichtig für die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, für die Motivation von Mitarbeiter(inne)n, ihre Leistungsfähigkeit und um ihre Loyalität sowie Verbundenheit mit der Organisation und deren Zielen zu erreichen. Beschäftigte erwidern die Art, wie sie behandelt werden, auf Basis ihrer Bewertung des Status des Psychologischen Vertrages. Die wahrgenommenen eigenen Beiträge (Ausbildung, Erfahrung, Zeit, Aufmerksamkeit, Fähigkeiten und Engagement) werden den wahrgenommenen Beiträgen der Organisation (Status, Anerkennung, Aufstiegsmöglichkeiten, Bezahlung und Zusatzleistungen, unterstützendes Klima) gegenübergestellt. Wird Ungleichheit im Beziehungsaustausch wahrgenommen, wird versucht wieder Ausgleich herzustellen. Erfüllte Psychologische Verträge werden als Voraussetzung beispielsweise für den Wissensaustausch innerhalb von Organisationen gesehen (z. B. Hislop 2003) oder die Bereitschaft von Mitarbeiter(inne)n angesehen, das Unternehmen mit einzigartigen Ideen und kreativen Vorschlägen zu unterstützen (Ramamoorthy et al. 2005) (Selbstverpflichtung der Mitarbeiter/innen zu Innovation). Tabelle 2 zeigt diejenigen Wissensbarrieren, die durch Psychologische Verträge – Erfüllung sowie Selbstverpflichtung der Mitarbeiter/innen zu Innovation – verringert werden.

2.4 Leitbild

Ein funktionierendes – also vor allem mit Kopf und Herz gelebtes – Leitbild umfasst das Verständnis und die Identifikation der Belegschaft mit den Zielen, Strategien und Werten einer Organisation. Wo selbständiges Arbeiten, wenig Standardlösungen, Entscheidungen vor Ort – beispielsweise bei Kund(inn)en oder in Projektteams – notwendig sind, hilft ein Leitbild Wege zu finden. Ein klares Verständnis darüber, wie das Unternehmen in Zukunft aussehen soll und welche Werte täglich ohne Wenn und Aber gelebt werden, ist die Orientierungshilfe, die Mitarbeiter/innen bei eigenen kurzfristigen Entscheidungen ohne gegebene Standardprozeduren unterstützt. Ein Leitbild gibt somit nicht nur die Richtung vor, sondern legt über die Ziele auch Leistungserwartungen für aktuelle Aufgaben nahe und ermöglicht das Priorisieren der aktuell anfallenden Arbeit (Hausmann und Scholl 2013). In Tabelle 2 finden sich die einzelnen Wissensbarrieren, die durch das Leitbild abgebaut werden können.

Fazit: Als Ausdruck der Arbeitsbeziehung haben Psychologische Verträge naturgemäß mehr Auswirkungen im Bereich (der Probleme) der Wissenskultur, v.a. Misstrauen und Befangenheit sind typisch bei nicht erfüllten Psychologi-

schen Verträgen. Während die individuellen Defizite bei der Wissensverarbeitung, d.h. Missverständnisse und Betriebsblindheit, mit allen drei Ressourcen zusammenhängen, sind organisationale Defizite besonders vom Leitbild und der Kommunikation der Führungskräfte beeinflusst. Interessanterweise hängen Defizite im Wissensmanagement (Bereich Wissenskultur) von allen drei Ressourcen ab – denn hier geht es um Fragen wie „Mein Chef geht beim Wissensmanagement mit gutem Beispiel voran und lebt es uns vor“, „Bei uns wird man dafür belohnt, sich in Sachen Wissensmanagement zu engagieren“ und "Mir ist klar, wie unsere Wissensmanagementziele an die Unternehmensziele gekoppelt sind" (Hausmann und Scholl 2013).

3 High Performance Work System

Das HPWS hat sich aus der empirischen Personalforschung der 90er Jahre entwickelt. Mit ihm wird insbesondere in wissensintensiven Arbeitsumfeldern leistungsorientierte Personalpolitik auf ihre Erfolgswirkung hin untersucht. Es geht von der Annahme aus, dass Personalmanagement insbesondere Beiträge zum ökonomischen Unternehmenserfolg leistet, wenn besonders leistungsbe-reite und -fähige Mitarbeiter/innen rekrutiert werden und Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die die Belegschaft zu Leistung befähigen und motivieren. Elemente des HPWS werden als zentral für intrinsische bzw. extrinsische Motivation eingeteilt (Tabelle 3). Maßnahmen, die allein auf extrinsische Motivation abzielen, zeigen meist keine belegbaren Zusammenhänge mit dem Unternehmenserfolg (vgl. z.B. Gmürr et al. 2010). Die vier intrinsisch motivierenden Elemente des HPWS sind deshalb folgend der Rahmen, praktische Maßnahmen zur Verbesserung von Führungskräftekommunikationsqualität, Leitbild und Psychologischen Verträgen einzuordnen.

HPWS-Elemente, welche die intrinsische Motivation stärken	HPWS-Elemente, die extrinsische Motivation stärken
<ul style="list-style-type: none"> • Optimaler Fit von Person und Position durch hohen Rekrutierungsaufwand • Integration durch Einführungsprogramme • Wertschätzung, Feedback, Information, Partizipation • Entwicklungsmöglichkeiten durch eine Förderung des Wissensaustausches/Weiterbildungsangebote 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufstiegsmöglichkeiten sind abhängig von wirtschaftlichen Erfolgsbeiträgen • Verhaltenssteuerung durch leistungsabhängige Vergütung

Tabelle 3: Das Konstrukt des HPWS
(Quelle: Gmürr et al. 2010)

3.1 Optimaler Fit von Person und Position durch hohen Rekrutierungsaufwand

Die Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen auf die Anforderungen einerseits und die „Benefits“ aus ihrer Arbeitsbeziehung andererseits (Psychologische Verträge) entstehen bereits vor der Aufnahme des Arbeitsverhältnisses, und werden vor allem in der ersten Phase stark geprägt. Das Leitbild kann auch die Attraktivität des Unternehmens für potentielle Bewerber/innen bestimmen und wird im Bewerbungsverfahren transportiert. Die Qualität der Führungskräftekommunikation wird v.a. im Bewerbungsgespräch zum Tragen kommen.

Die Grundlage dafür, dass neueingestellte Mitarbeiter/innen zum Unternehmen passen, wird auch schon mit der Personalsuche gelegt; denn schon die Methoden, wie neues Personal gesucht wird, sind eine erste Vorauswahl:

- Wird für Stellenbesetzung sowohl intern als auch extern gesucht?
- Werden schon bei der Personalsuche Kontakte und Netzwerke der Mitarbeiter/innen genutzt?
- Wird auf unpersönliches Personalmarketing (Anzeigen, online) gesetzt?
- Werden verstärkt persönliche Wege der Personalsuche (z.B. Netzwerke des Unternehmens, Kontakte zu) genutzt?
- Werden Headhunter eingesetzt?

Je mehr über persönliche und vor allem Netzwerke der vorhandenen Mitarbeiter/innen gegangen wird, um so eher passen die neuen Mitarbeiter/innen in das Teamgefüge (Behrends/Wilkens 2005). Die Suche nach neuen Mitarbeiter/innen außerhalb vorhandener Netzwerke birgt den Vorteil, Personen mit anderen Hintergründen, Erfahrungen und Sichtweisen in das Team zu holen, was bereichernd und ein probates Mittel gegen Betriebsblindheit sein kann.

Aufwand lohnt sich auch bei der Beurteilung des neuen Personals, mehrere Gespräche oder andere Auswahlverfahren wie Arbeitsproben geben die Möglichkeit, potenzielle neue Mitarbeiter/innen nach verschiedenen, vorher gut bedachten Kriterien zu beurteilen und eine Entscheidung zu treffen.

Genauso wichtig wie positive Kriterien sind auch Kriterien von „no go´s“ – mit welchen Personen wollen wir nicht in unserem Team arbeiten. Es ist zwar selten, aber dann besonders wichtig, wenn sich ein neuer Mitarbeiter/in in der Probephase als nicht zum Team und den Werten (Leitbild) des Unternehmens passend erweist, sich wieder zu trennen. Darüber muss vor dem Einstellungsprozess Klarheit herrschen, denn sonst ist eine Entscheidung, sich von Mitarbeiter(inne)n zu trennen, die man gerade mühsam geworben hat, schwer umzusetzen. Häufig ist hier die Meinung auf Ebene der Mitarbeiter/innen wichti-

ger als die der Vorgesetzten – denn sie müssen ja täglich mit der/m neuen Kollegen/in effektiv arbeiten können.

3.2 Unterstützung der Integration durch Einführungsprogramme

Damit Mitarbeiter/innen besser und aus Eigeninitiative heraus mit Informationen und Wissen umgehen, müssen sie mehr einbezogen werden und mehr Verantwortung bekommen (Scholl et al. 2013). Das HPWS zielt genau darauf ab, und nach der wichtigen Phase der Auswahl schließt sich die Einarbeitungsphase an. Neue Mitarbeiter/innen lernen hier ihre neue Arbeitsumgebung kennen, wie die neuen Kollegen/-innen und Vorgesetzte „ticken“, was im Unternehmen bzw. der Arbeitsgruppe üblich ist, was erwartet wird und was man erwarten kann. Führungskräfte stehen hier im besonderen Augenmerk - sie sind besonders wichtig für die Orientierung und Eingliederung. „Keine zweite Chance für den ersten Eindruck“ – dieser Leitsatz gilt hier besonders, und in dieser Phase sind die oben vorgestellten Ressourcen gegen Wissensbarrieren – Leitbild, Führungskräftekommunikation und Psychologische Verträge – relevant. Werden diese berücksichtigt, liegt hier die Chance, gute Grundlagen für effektives Arbeiten in einem anspruchsvollen und wissensintensiven Arbeitsumfeld zu legen.

In der Praxis wird die Bedeutung der Einarbeitungsphase gerade in kleineren Unternehmen unterschätzt – hier fehlt es häufig an handfesten, einfachen und übersichtlichen Informationen, die üblicherweise in ein gut gepflegtes Mitarbeiterhandbuch gehören: Regelungen zu Arbeits- und Urlaubszeit, Fortbildungsmöglichkeiten, regelmäßige Team- und Mitarbeiterbesprechungen etc.

Optimal sind – mehr oder weniger standardisierte – Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter/innen. Diese beinhalten neben nötigen Informationen zum Arbeitsumfeld auch regelmäßige Gespräche mit Vorgesetzten und im Team. Das gibt den nötigen Raum für Fragen und Feedback, denn vielfach haben neue Mitarbeiter/innen Fragen, auf die die „alten Hasen“ nicht kommen würden, weil „es doch eh klar ist!“ wie es hier läuft. Je dichter die Kommunikation in der ersten Phase ist, um so schneller kann sich ein/e neue/r Mitarbeiter/in in ein neues Arbeitsumfeld einfinden, auch wenn es komplex ist. Bewährt haben sich deshalb „Patensysteme“. Ein Pate oder eine Patin sind „tägliche/r Begleiter/in“ für die ersten Wochen oder Monate, der oder die für alle Fragen über und rund um die Arbeit des/der neuen Kollegen/in zur Verfügung steht.

Neben schnellerem Einfinden in das neue Arbeitsumfeld, besserem Umgang mit dem Wissen im Unternehmen und flüssigerem Übergang zur Routine, bewirkt ein gutes Einführungsprogramm eine höhere Wertschätzung und Motiva-

tion für neue Mitarbeiter/innen, gibt ihnen die Möglichkeit schneller effektiv zu arbeiten und sie können sich besser orientieren. Die Führungskommunikation lässt Vertrauen entstehen und bildet eine wichtige Grundlage für zukünftiges Zusammenarbeiten und damit für die Wissenskultur. Innerhalb der Psychologischen Verträge bilden sich realistische Wahrnehmungen, die sich daher leichter erfüllen, so sinkt mittelbar auch die Kündigungsrate.

Elemente eines guten Einführungsprogrammes:

- funktionierendes und eingerichtetes Arbeitsequipment am 1. Tag (Telefon, Computer, Email, Visitenkarte, Schlüssel, ...)
- Mitarbeiterhandbuch (Arbeitszeitregelung, Verwaltungsfragen, Who is who Team, Organigramm, Vision/Werte/Leitbilder, Ziele, interne Kommunikation ...)
- persönliches Willkommen im Team
- Pate für die ersten Wochen/Monate
- regelmäßige Feedbackgespräche mit Vorgesetzten

3.3 Wertschätzung durch Feedback, Information und Partizipation

Erst im Arbeitsalltag zeigt sich, wie das im Mitarbeiterhandbuch aufgeschriebene Leitbild gelebt wird. Wie Vorgesetzte in jedem persönlichen Gespräch, in Teamsitzungen, bei der Delegation von Aufgaben und im Feedback an ihr Team Bezug auf Werte und langfristige Entwicklungen im Unternehmen nehmen, bestimmt darüber, wie sich Mitarbeiter/innen wertgeschätzt fühlen und mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren – mehr als alle QM-Systeme, Tools und Checklisten das könnten. Wegen der Bedeutsamkeit ihrer persönlichen Kommunikation sollten Führungskräfte ihre Kommunikations- und Führungskompetenz kritisch reflektieren und regelmäßig entwickeln, z. B. in Trainings, Workshops und Coachings. Umfragen bescheinigen hier deutschen Führungskräften meist schlechte Zeugnisse (z.B. FAZ 2012). Über Mitarbeiterfeedbacks können sie sich regelmäßig vom Team einschätzen lassen, um so besser an blinden Flecken arbeiten zu können. Zudem gilt: Nur wenn die notwendigen Informationen vorhanden sind, können sie Verantwortung übernehmen und effektiv arbeiten. In für ihre Arbeit relevanten Teilbereichen haben Mitarbeiter/innen meist mehr Detailwissen als ihre Vorgesetzten. Auch aus Gründen der Motivation und Identifizierung mit internen Kommunikationsmaßnahmen sollten Mitarbeiter/innen bei der Erarbeitung und bei der Umsetzung beteiligt sein, Mitspracherecht haben, Ideen einbringen und maßgeblich selbst mit umsetzen. Das Ergebnis eines solchen Entwicklungsprozesses

können folgende drei Methoden sein, die sich in großen und kleinen Teams bewährt haben (vgl. Lami 2006):

Interner Newsletter/Intranet/Wandzeitung:

- sollte regelmäßig erscheinen
- ein/e Mitarbeiter/in (ggf. rotierend) ist für die Erstellung verantwortlich
- Inhalte in gleich bleibender Struktur, ggf. in verschiedenen Medien

Regeln für Teamsitzungen:

Persönliche Besprechungen sind das wichtigste Informationsmittel. Um effektiv Informationen und Wissen zu übermitteln, muss hier eine Gratwanderung von zu viel und zu lange und zu wenig und zu kurz getroffen werden. Wichtig ist es, eine Besprechungskultur mit Regeln zu etablieren, die alle Beteiligten die Zeit produktiv nutzen lässt, wie beispielsweise folgende:

Besprechungen...

- beginnen pünktlich, zu spät kommen wird nicht akzeptiert,
- werden professionell mit einer Tagesordnung vorbereitet,
- werden angemessen protokolliert und nachbereitet.

Raum für informelle Kommunikation:

Die Bedeutung informeller Kommunikation ist kaum zu überschätzen. Neben dem effektiven Informationsaustausch auf dem Flur, an der Kaffeemaschine oder an eigens dafür bereit gestellten Stehtischen ist das persönliche Gespräch mit einem/er Kollegen/in manchmal nicht nur für schnelle Informationen, sondern auch für die Motivation wichtig. Das zeigen Studien eines amerikanischen Beratungsunternehmens, das Kommunikationsstrukturen mittels Aufzeichnung von Kommunikationswegen, -haltung und Stimmung von Mitarbeiter/innen erfasst. So wurden bspw. Teammitglieder identifiziert, die durch ihre Gespräche mit Kolleg(inn)en deren Motivation und Arbeitsleistung steigern (Kucklick 2013). Für Gelegenheiten zu solch informeller Kommunikation muss Raum geschaffen werden, dann lassen sich Wissensbarrieren deutlich vermindern.

Mitarbeitersitzungen mal anders:

Gerade wenn Teams wachsen stellt sich die Frage, wie oft man alle zusammenholt und persönlich in der großen Runde informiert. Droht die Gefahr, dass durch Rückfragen die Zeit ausufert, können Führungskräfte auch zu einfachen Informationsrunden zusammenrufen, in denen sie lediglich von sich aus informieren, Rückfragen dann aber persönlich, einzeln oder per Email er-

folgen sollten. Das hält die Besprechungszeit kurz, ist dennoch persönlicher als eine Rundmail. In kleineren Teams haben sich als straffe Form für Sitzungen solche im „Redaktionskonferenzstil“ als vorteilhaft erwiesen: Straff moderiert, Platz für Brainstorming und Ideen, klare und schnelle Aufgabenverteilung, kein Raum für lange Ausführungen, sofortige Visualisierung am Flipchart. Wenn Vorgesetzte dies ernst nehmen, werden diese gemeinsamen Sitzungen effektiv zur Senkung von Wissensbarrieren beitragen – nicht zuletzt, weil sich eine gemeinsame Wissenskultur nur gemeinsam entwickeln kann.

3.4 Entwicklungsmöglichkeiten durch eine Förderung des Wissensaustausches sowie Weiterbildungsangebote

Häufig wird betont, wie stark Unternehmen gerade von hoch qualifizierten Mitarbeiter(inne)n abhängig sind. Es gibt sehr gute Mechanismen, diese Mitarbeiter/innen zu binden und so als Wissensressource zu erhalten (vgl. Mintzberg 1983, 195-205):

- gute Karriereaussichten
- attraktive Arbeitsstrukturen, in denen normative Strukturen (geprägt von Leitbildern) bürokratische Strukturen überwiegen
- Ressourcen und Unterstützungsabteilungen
- Möglichkeit, von Kolleg(inne)n zu lernen, intensiver Austausch
- durch die Organisationsstruktur immanenter Wissenstransfer
- Bedürfnis an der Orientierung an gleichgesinnten Kollegen/-innen

Je höher qualifiziert Mitarbeiter/innen sind, um so höher ist das Bedürfnis nach konsequenter Weiterentwicklung von Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Durch herausfordernde, anspruchsvolle und interessante Arbeit, Fort- und Weiterbildungsprogramme und durch den Austausch mit Kolleg(inne)n kann das im Unternehmen gewährleistet werden. Mit dieser Entwicklung sind Karrierechancen verbunden – etwa durch klassische Formen wie Aufgabenerweiterungen (Job Enlargement), Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation), Arbeitsanreicherung (verschiedenartige Aufgaben; Job Enrichment). Sind diese Arbeitsgestaltungselemente gut in die Organisationstruktur und -kultur eingebunden, erhalten Mitarbeiter/innen dadurch auch mehr Eigenverantwortung und Kompetenzen, und können Informationen und Wissen eigenverantwortlich und schneller produzieren, übermitteln und anwenden (vgl. Scholl et al. 2013). Auch die Möglichkeiten zu gegenseitiger Vertretung im Urlaubs- und Krankheitsfall werden dadurch erleichtert.

Für die Verminderung von Wissensbarrieren ist dabei ein unternehmenskultureller Aspekt besonders bedeutsam: Vertrauen ist eine entscheidende Grundlage für die Bereitschaft von Mitarbeiter(inne)n, innerhalb der Organisation offen mit Wissen umzugehen. Intakte Psychologische Verträge (Flood et al. 2001) sind dafür ebenso Voraussetzung, wie die positive Erfahrung und das Erleben von Mitarbeiter/innen, dass Wissen und Erfahrungen ohne Egoismen im Unternehmen ausgetauscht werden (Robertson und O'Malley Hammersley 2000). Das wiederum steigert die eigene Bereitschaft und Motivation, sich am internen Wissensaustausch und der Wissensentwicklung zu beteiligen; wenn das Gegenteil der Fall ist, sind entsprechende Wissensbarrieren stärker ausgeprägt und bremsen Innovationsfähigkeit und den Informationsfluss aus.

Während Qualität der Führungskräftekommunikation und Leitbild hier nur mittelbar wirken, sind Psychologische Verträge für Arbeitsgestaltung und Weiterbildung zentral. Die eigenen Verpflichtungen zu innovativen Beiträgen können sich erhöhen durch entsprechende Arbeitsgestaltung, und Weiterbildung wird häufig als Verpflichtung der Organisation wahrgenommen. Die Folge können beidseitig als erfüllt wahrgenommene Psychologische Verträge sein – wovon wieder die Wissenskultur im Unternehmen profitiert.

4 Fazit

Wenn Wissen für die Leistungsfähigkeit der Organisation wichtiger wird, müssen die Träger des Wissens in den Fokus der Führungsbemühungen des Unternehmens rücken. Aus gesammelten Informationen entsteht nicht automatisch Wissen: Wissen lässt sich nicht kommandieren (Scholl et. al. 2013). Wissensbarrieren sind eine Gefahr für den Unternehmenserfolg – die drei vorgestellten Ressourcen sind kostengünstige und dabei sehr effiziente Mittel, die Wissensaustausch und -kultur (Leitbild) fördern, zudem Fluktuation senken und Commitment der Mitarbeiter/innen stärken (Psychologische Verträge; Zhao et al. 2007).

Partizipieren Mitarbeiter/innen an der Verbesserung in den Wissensprozessen, wirkt das zugleich motivierend und steigert auch deren Engagement in der Umsetzung. Die auf die intrinsische Motivation fokussierenden Elemente des HPWS liefern für ein leistungsorientiertes Personalmanagement einen praktikablen Rahmen – und somit auch die Grundlage für die kontinuierliche Arbeit an der Verminderung von Wissensbarrieren.

Literatur

Behrends, T./Wilkins, U. (2005): Recruitment Policies of Professional Service Organizations - Implications from the Psychological Contract of Knowledge Workers. Präsentiert auf der Jahrestagung der European Group for Organization Studies (EGOS), unveröffentlichtes Arbeitspapier, Berlin.

FAZ.net (2012): Führungskräfte: „In Deutschland führen die Falschen“. In: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/haben-wir-die-richtigen-chefs/fuehrungskraefte-in-deutschland-fuehren-die-falschen-11991331.html> (12.12.2012)

Flood, P. C. et al. (2001): Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. In: *International Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1152–1165.

Gmür, M. et al. (2009): Leistungsorientiertes Personalmanagement in Wirtschaftskanzleien. In: *Die Unternehmung*, 63 (4): 395-421.

Hausmann, U./Scholl, W. (2013): Vom Umgang mit der Ressource Wissen – Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit am Beispiel von Steuerberatkanzleien. In Scholl, W. et al. (Hrsg.) *Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hislop, D. (2003): Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. In: *Employee Relations*, 25(2): 182 – 202.

Hopf, S. (2009): Entwicklung eines Fragebogens zur Messung von Wissensbarrieren. Dissertation an der Humboldt Universität zu Berlin, Lehrstuhl für Sozial- und Organisationspsychologie.

Kucklick C. (2013): Big Data: Der vermessene Mensch. In: *GEO* 8/2013: 80-98.

Lami, S. (2006): Verbesserung der internen Kommunikation - Effektive Maßnahmen und Praxistipps. In: *Kanzleiführung Professionell* 2006(9).

Mintzberg, H. (1983): *Structure in fives: Designing effective Organizations*. Upper Saddle River N.J.: Prentice Hall.

Mohr, G./Wolfram, H.-J. (2008): Leadership and effectiveness in the context of gender: The role of leaders' verbal behaviour. In: *British Journal of Management* 19: 4-16.

Ramamoorthy, N. et al. (2005): Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. In: *Creativity and Innovation Management*, 14(2): 142-150.

Robertson, S./O`Malley Hammersley, G. (2000): Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. In: Journal of European Industrial Training, 24(2-4): 241-253.

Schalk, R. et al. (2010): The psychological contracts of temporary and permanent workers. In Guest, D. et al. (Hrsg.): 89-120.

Scholl, W. (2004): Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird (Unter Mitarbeit von Lutz Hoffmann und Hans-Christof Gierschner). Göttingen: Hogrefe.

Scholl et al. (2013): Wissensgewinnung durch Führung - die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für Mitarbeiter (Empowerment). In: Grote, S. (Hrsg.): 391-413.

Zhao, H. et al. (2007): The Impact of Psychological Contract Breach on Workrelated outcomes: A meta-analysis. In: Personnel Psychology, 60: 647-680.

Strukturierter Wissenstransfer beim Erwerb von externem Know-how Work-Life Achievements Debriefing in 30 Tagen

Mike Heining, Simone Fankhauser, Robert Breyner

wissen.io, RHI AG

mh@wissen.io, sf@wissen.io, robert.breyner@gmail.com

1. Anwendungsfall

Der nachfolgende Artikel beschäftigt sich mit einem Anwendungsfall zum strukturierten Wissenstransfer im Rahmen des Erwerbs von externem Know-how in der Form von mehreren Patentportfolios am Beispiel der RHI AG.

Ziel war es – neben dokumentiertem Wissen und Wissensobjekten – das implizite Erfahrungswissen aus 15 Jahren Forschungsarbeit zu transferieren. Im zeitlichen Rahmen von 30 Arbeitstagen sollte ein "One-To-Many" Transfer von einem externen Experten auf ein Team von mehreren RHI-Mitarbeitern erfolgen.

Der externe Experte übertrug dabei sein Lebenswerk: Nicht die Resultate lediglich eines einzelnen Projektes, sondern eine Vielzahl an unterschiedlichen – positiven wie negativen – Forschungsergebnissen aus mehreren Technologiebereichen galt es seinerseits an RHI-Mitarbeiter zu transferieren. Unterdessen sollte beim Auftraggeber RHI nicht zuletzt ein umfassendes Verständnis für die vom Experten gewählten Forschungswege samt entsprechender Hintergrundinformationen entstehen.

Der Wissenstransferprozess wurde Ende 2011 erarbeitet und ab Frühjahr 2012 über 15 Monate hinweg umgesetzt.

2. Wissenstransfer

2.1. Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi

Die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1995) basiert auf der Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen. Es geht dabei um die "Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen" und der ontologischen Ebene der Wissensentwicklung (Mittelman 2001).

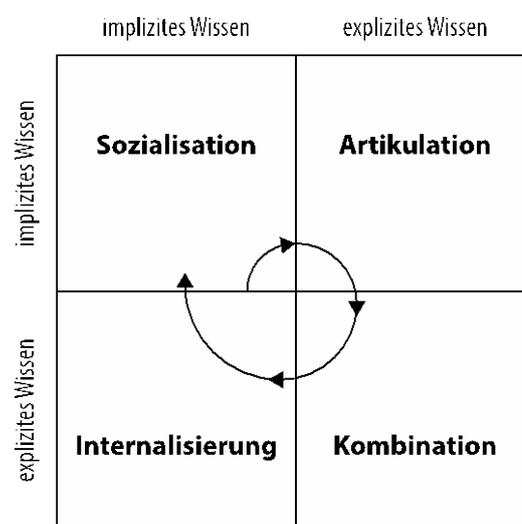


Abbildung 1: Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi

Grob gesagt wird implizites Wissen durch Sozialisierung weitergegeben. Dieses kann durch Artikulation expliziert werden und durch Kombination erweitert werden. Im letzten Schritt der Internalisierung wird Wissen im neuen Wissensträger wieder implizit.

Der hier vorgestellte Wissenstransfer behandelt die Quadranten Artikulation und Kombination. Für eine Sozialisierung müsste der externe Experte aktiv bei RHI involviert werden und eine regelmäßige Zusammenarbeit stattfinden. Die Internalisierung findet nach dem Transfer im Alltag statt.

2.2. Rahmenbedingungen

Wissenstransfer ist ein Prozess, der zwischen Wissensträgern und -gebieten sowie Kompetenzen stattfindet. Um einen Verlust des Wissens beim Abgang eines Wissensträgers zu vermeiden, muss das Wissen dokumentiert werden. Ein Wissenstransfer gilt dann als erfolgreich, wenn diese Dokumentation er-

folgt ist und das Wissen beim neuen Wissensträger effektiv genutzt werden kann.

Optimale Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer-Prozess (vgl. auch Wissensmanagement Forum 2007) sind gegeben wenn:

- ein Prozessverantwortlicher definiert wurde,
- die Rahmenbedingungen festhalten wurden (Budget, Zeitressourcen, örtliche Ressourcen, externe Begleitung etc.),
- Absorptionsvermögen beim Wissensempfänger aufgebaut wurde,
- die weitere Nutzung und Verankerung des zu transferierenden Wissens sichergestellt wird,
- eine klare Bedarfsäußerung des Sponsors vorhanden ist und Ziele festgelegt wurden,
- die MitarbeiterInnen den nötigen Freiraum haben (Incentivierung) und
- alle relevanten Stakeholder einbezogen wurden.

Als wichtig wird angesehen, dass in einem Briefing für involvierte MitarbeiterInnen definiert wird, welche Vertraulichkeit eingehalten werden muss: Einerseits muss im internen Projektteam über die Vereinbarung eines Geheimhaltungsvertrages mit externen Partnern entschieden werden, andererseits sollen jedoch auch Regeln beschlossen werden, um den MitarbeiterInnen im Rahmen des Wissenstransfers Handlungssicherheit zu gewähren.

3. Konzept

Für die ideale Umsetzung des Konzeptes ist es wichtig, vorab alle involvierten Personen über den anstehenden Prozess und seinen Ablauf zu informieren. Regeln müssen kommuniziert werden, die Rahmenbedingungen abgesteckt werden. Die Phasen 0 (Kick-off) bis 2 (Story Telling) sollen beispielsweise in einem störungsfreien Raum möglichst außerhalb der Firmenräumlichkeiten abgehalten werden. Bei Projektmeetings müssen alle Beteiligten persönlich vor Ort sein (es gibt keine Stellvertretung). Wer nicht kommt, profitiert einerseits selbst nicht vom Wissenstransfer und könnte den Erfolg des Prozesses auch anderer TeilnehmerInnen negativ beeinflussen, da sämtliche TeilnehmerInnen über einen unterschiedlichen beruflichen, aber auch Bildungshintergrund verfügen. Für die Firma bedeutet dies, dass die TeilnehmerInnen für diese Zeit vom beruflichen Alltag befreit sein müssen. Die Arbeit in Kleingruppen soll ebenfalls störungsfrei ablaufen. D.h. es kann zwar in der Firma gearbeitet werden, jedoch müssen die TeilnehmerInnen wiederum von der alltäglichen Arbeit befreit sein.

Für die Moderation, sowohl der Projektzusammenkünfte im großen Rahmen, als auch der Wissensmeetings in Kleingruppen soll ein/e ModeratorIn bestimmt werden, der/die nicht aus dem betreffenden Wissensgebiet kommt, da hier einerseits eine Objektivität gegeben ist, andererseits der/die ModeratorIn sich auf seine Moderationstätigkeit konzentrieren kann. Eventuell gibt es hier erfahrene Personen in der Kommunikations-, Personal- oder Strategieabteilung oder es werden Externe hinzugezogen.

Zu den Rahmenbedingungen, die abgeklärt und kommuniziert werden sollen, gehören auch Bekleidungs Vorschriften ("Business Casual"), oder Vertraulichkeitsabkommen etwa über den Zugang zur Dokumentation des Transfers (selbst nach Prozessabschluss).

Der geplante Prozess, der RHI zum Transfer von Patentwissen vorgeschlagen wurde, durchläuft grundsätzlich sechs Phasen:

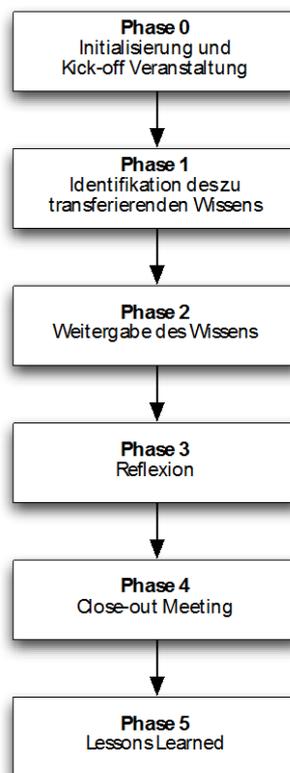


Abbildung 2: Phasen des Prozesses

4. Prozess

4.1. Phase 0 – Initialisierung und Kick-off Veranstaltung

Während der Initialisierungsphase sollte ein Überblick über die Situation und die Rahmenbedingungen gegeben werden. Die Betroffenen sollten auf den Wissenstransfer und die Methode vorbereitet werden. Durch den Moderator wird dann der Fokus des Transferprozesses sowie die weiteren Schritte geplant und kommuniziert. Kommuniziert wird dabei auch der Zeitraster, in dem der Prozess abläuft.

4.2. Phase 1 – Identifikation des zu transferierenden Wissens

A) Monetäre Bewertung

Zunächst sollten die Patente intern monetär bewertet werden. Empfohlen wurde hier das Verfahren zur Patentbewertung nach ÖNORM A 6801.

B) Priorisierung des zu transferierenden Wissens mit dem PriorityGrid

Gemeint ist hier die Priorisierung des Wissens durch Überlagerung der Interessen zwischen dem Wissensträger und den EmpfängerInnen im PriorityGrid (Fankhauser/Heininger 2011). Die einzelnen Patentportfolios werden in Teiltechnologien und -gebiete unterteilt. Diese Einteilung soll gemeinsam mit dem Experten (z.B. während des Kick-off's) erarbeitet werden.

1. Rating durch die WissensempfängerInnen

Beteiligte MitarbeiterInnen erhalten Informationen über die Patentfamilien (Abstracts) und tragen ihr Interesse an den Themengebieten in einem Raster ein (Rating 1-4, wobei 4 die Bewertung mit höchster Priorität darstellt). Um eine ausgewogene Bewertung zu erhalten, können Regeln für die Punktevergabe definiert werden (z.B. maximal zweimal die Bewertung 4).

2. Rating durch den Experten

Der Experte erhält Informationen über die Tätigkeitsbereiche der beteiligten MitarbeiterInnen und gibt ebenfalls ein Rating 1-4 ab.

Diese Raster werden anschließend überlagert, um eine Priorisierung des zu transferierenden Wissens sowie der Wissenstransfermeetings selbst zu erhalten.

Zusätzlich kann ein dritter Raster mit den Ergebnissen der ÖNORM-Patentbewertung überlagert werden.

Das Ergebnis dieser Priorisierung der Teiltechnologien und -gebiete ergibt die Jobmap bzw. Kontinente der Wissenslandkarte. Dies dient dazu, einen systematischen und vollständigen Überblick über das gesamte in Bezug auf die Portfolios relevante Wissen herzustellen. Die Jobmap sieht aus wie eine Mindmap, jedoch wird eine Grundstruktur vorgegeben.

Diese Jobmap entspricht der Agenda der Wissensmeetings und muss von dem/der AuftraggeberIn auf Vollständigkeit überprüft und abgenommen werden. Sie wird schlussendlich gemeinsam mit dem Transferplan verpflichtend verabschiedet. Im Transferplan ist abgebildet, an welchen Terminen welche Themen behandelt werden und wer an den Terminen teilnimmt – an wen also welches Wissen transferiert wird. Bestimmte Wissensthemen sind eventuell für unterschiedliche Zielgruppen interessant. Durch eine akribische Planung werden etwa allfällige Flugkosten gespart und es wird sichergestellt, dass Mitarbeiter nur von ihrer regulären Arbeit abgezogen werden, wenn für sie durch die Wissensweitergabe Mehrwert entsteht.

4.3. Phase 2 – Weitergabe des Wissens

Der Wissenstransfer soll in zwei Durchgängen stattfinden. Zunächst soll der Experte Geschichten zu Tief- und Höhepunkten aus seiner Erfahrung mit den Technologien erzählen. Die WissensempfängerInnen lauschen und legen im Hintergrund die Situation auf die Organisation um, so dass eventuelle Kompetenzlücken herausgearbeitet werden können (bzw. gleichzeitig "falsche" Lücken ausgeräumt werden), die während der Wissensmeetings erarbeitet werden könnten. Das Vermitteln der Erfahrungen lindert gleichzeitig die Gefahr, dass der Experte später bei den Wissensmeetings vom Thema abschweift. Besondere Erfahrungen kann und soll er also bereits vorher mitteilen. Die Wissenstransfermeetings stellen den zweiten Teil des eigentlichen Transfers dar. Hierbei wird in Kleingruppen sehr spezifisch auf die verschiedenen Bedürfnisse hingearbeitet.

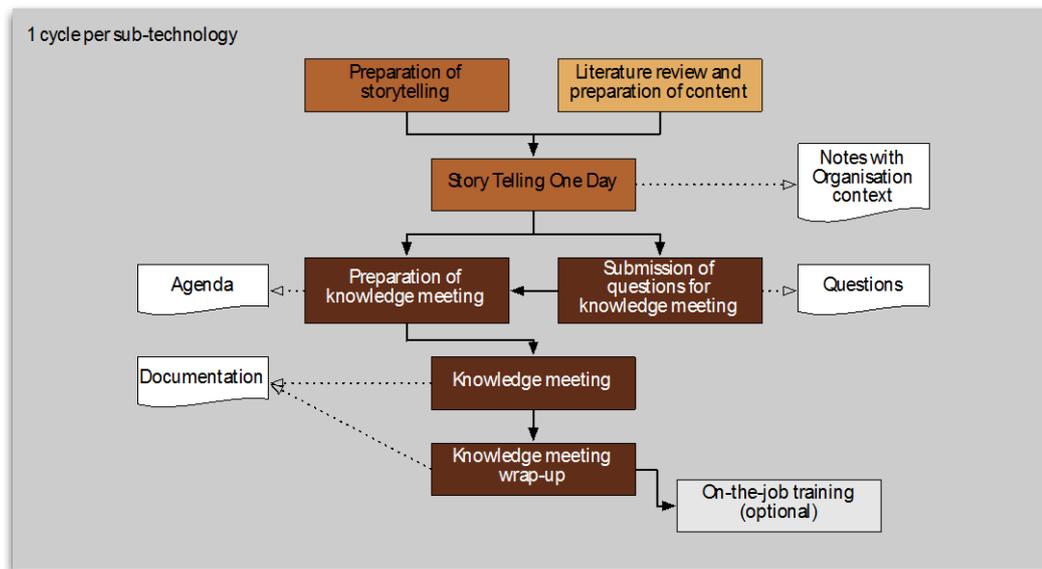


Abbildung 3: Ablauf Phase 2

Schritt 1: Story Telling One Day

Narrativer Wissenstransfer benötigt Zeit. Es müssen Interviews vorbereitet, durchgeführt, transkribiert werden - die Ergebnisse zu einer Story zusammengefasst werden. Aus diesem Grund empfehlen wir die abgekürzte Variante Story Telling One Day (Mittelmann/Schatzl 2006 und Mittelmann 2011).

Sofern noch keine konkreten Erfolgsfaktoren formuliert wurden, werden diese vom Experten im Vorhinein erarbeitet. Der Experte zeichnet Zeitachsen über den Verlauf der Entstehung und des Einsatzes der Technologien mit allen Höhen und Tiefen, wie er sie subjektiv erlebt hat. Zu ausgewählten Tiefpunkten sowie zu Höhepunkten der Linien wird jeweils eine Geschichte erarbeitet. Die Inhalte sollen Gründe für die positive bzw. negative Entwicklung aufzeigen. Die Darstellungsform bleibt frei wählbar. Die Geschichte soll in unserem Fall noch vor dem Kick-off erarbeitet werden.

Während er erzählt, evaluieren die WissensempfängerInnen die Umsetzbarkeit positiver Beispiele in ihrem Umfeld bzw. Unterschiede zum Umfeld in ihrer Organisation. Dies dient dem rechtzeitigen Aufzeigen von Kompetenzlücken und der Einschätzung von Umsetzungswahrscheinlichkeiten. Gemeinsam werden im Plenum die festgestellten Kompetenzlücken und Umsetzungswahrscheinlichkeiten präsentiert und diskutiert. In der Diskussion sollte sich schließlich herausstellen, wo tatsächlich offene Punkte vorhanden sind. Diese sollten dann in die Wissensmeetings übernommen werden oder – falls die Lücke nicht in den Wissensmeetings behoben werden kann – als „To Do“ in die Dokumentation aufgenommen werden.

Die Dokumentation findet während der gesamten Veranstaltung einerseits durch Videoaufzeichnung, andererseits durch ein Team des Wissensmanagers statt.

Schritt 2: Wissensmeeting

Ein Wissensmeeting (della Schiava/Rees 1999) ist eine Form einer moderierten Q&A Session, die den Wissenstransferprozess begünstigt. Es expliziert Wissen und macht es damit transferierbar.

Ein/e ModeratorIn erhält vor dem Meeting einen vorläufigen Fragenkatalog, der auch dem Experten zur Verfügung gestellt werden kann. Seine/Ihre Aufgabe ist u.a. die Überleitung zu den Themengebieten und die Einhaltung der Diskussionsregeln. Das Meeting folgt einer Checkliste oder einem Moderationsleitfaden.

Die Aufgabe der Dokumentation wird von einem/r WissensreporterIn übernommen. Wenn möglich sollte das Meeting per Video aufgezeichnet werden. Das Protokoll wird live mitgeschrieben und schon während des Meetings mit einem Beamer allen zugänglich gemacht. Damit kann die Qualität der Dokumentation sichergestellt werden.

Entsprechend den Vertraulichkeitsvereinbarungen wird das Video des Meetings unter Verschluss genommen und/oder nach einer festgelegten Zeitspanne vernichtet.

Gibt es Aktivitäten, die nicht in den Transfermeetings erledigt werden sollen oder können, jedoch trotzdem von Bedeutung sind, sollen diese von dem/der ProtokollantIn in eine Aufgabenliste zur weiteren Verfolgung aufgenommen werden.

4.4. Phase 3 – Reflexion

Die Reflexion erfolgt in Kleingruppengesprächen. Gemeinsam wird evaluiert, ob die vereinbarte Jobmap ausreichend abgearbeitet werden konnte. Ist etwas offen geblieben oder unvollständig bearbeitet worden, soll geklärt werden, wie die Lücke weiterhin gefüllt werden könnte. Im Mittelpunkt der Gespräche stehen also die Fragen:

- Ist die Lücke erfolgskritisch und muss hier fehlendes Wissen tatsächlich dringend nachgeholt werden (oder gibt es hier andere Prioritäten)?
- Gibt es interne Möglichkeiten, sich das noch fehlende Wissen anzueignen?
- Gibt es Förderungsmaßnahmen bzw. Schulungen, die besucht werden könnten/sollten?
- Wird der Experte zum Schließen der Lücke benötigt?

Die Reflexionsgespräche sind auch dazu zu nutzen, die Dokumentation des Transfers auf Vollständigkeit zu überprüfen. Es muss weiters geklärt werden, wie und für wen die Dokumentation aufbewahrt wird und welche Kontakte weiterhin von Bedeutung sein werden.

4.5. Phase 4 – Close-out Meeting

Da der Wissenstransfer gerade auch im Hinblick auf die Umsetzungsphase ein längerer Prozess ist, wird eine "Lessons Learned" Veranstaltung erst zu einem späteren Zeitpunkt veranstaltet.

Das Close-out Meeting soll aber den Teil, bei dem externe SpezialistInnen involviert sind, abschließen. Es wird der Experte offiziell verabschiedet und die weitergehende Vorgangsweise kommuniziert:

- Wo wird die Dokumentation gespeichert? Für wen ist sie zugänglich?
- An wen wende ich mich, wenn ich noch weiterführende Fördermaßnahmen (Schulungen, eine weitere Session mit einem/r internen/externen ExpertIn, technologische Ausstattung etc.) benötige?
- Wer sind wichtige interne AnsprechpartnerInnen (die ich vielleicht noch nicht kenne)?
- An wen wende ich mich, wenn ich mit dem Ergebnis der Transfersessions bzw. der Umsetzung dieser nicht zufrieden war?

Weiterhin soll über eine Lessons Learned Session informiert werden. D.h., es soll den WissensempfängerInnen die Möglichkeit geboten werden, den Erfolg und Misserfolg des Transfers aufzuarbeiten. Kristallisieren sich hier Unzulänglichkeiten der angewandten Methode heraus, sollte umgehend entsprechend reagiert werden und Versäumtes nachgeholt werden.

4.6. Phase 5 – Lessons Learned

Etwa ein halbes Jahr nach dem Close-out Meeting sollen positive und negative Erfahrungen aus einerseits dem Wissenstransferprozess in den Gruppen, andererseits aus der Umsetzungsphase aufbereitet und identifiziert werden. Es muss überprüft werden, ob und wo es deutliche (positive und negative) Abweichungen zwischen geplantem bzw. erwartetem und tatsächlichem Vorgehen gab. Erhoben werden kann dies beispielsweise durch kurze Interviews oder ein knappes Story Telling, wobei man sich stets an einen Leitfaden halten sollte:

- Wie war die Gesamtsituation der beschriebenen Erfahrung (haben äußere Einflüsse eine Rolle gespielt)?

- Was würde man gleich oder anders machen? Was würde man vermeiden?
- Was würde man eventuell noch in Betracht ziehen, das nicht im Transferprozess berücksichtigt wurde?

Die Ergebnisse werden mit Prozessen und Praktiken im Unternehmen in Beziehung gesetzt und eventuell ergibt sich eine neue oder verbesserte Art und Weise, den Prozess zu handhaben. Evtl. können aber auch Sofortmaßnahmen eingesetzt werden, die ein Problem auf der Stelle lösen.

Ergebnisse gesetzter Maßnahmen werden später auf ihre Wirksamkeit überprüft. Ergeben sich positive Auswirkungen, werden diese in die Organisation bzw. die Prozessbeschreibung integriert, so dass die Veränderung beim nächsten Mal berücksichtigt wird. Evtl. werden sämtliche TeilnehmerInnen des Wissenstransfers über Informationskampagnen oder Trainings über den geänderten Prozess informiert.

5. Modifikationen

Ein Wissenstransferprozess ist stets als agiler Prozess zu verstehen, der je nach Erkenntnissen, die sich während des laufenden Prozesses ergeben, allenfalls modifiziert werden kann respektive muss.

Im Fall der RHI AG hatte sich im Zuge der Priorisierung der Wissensthemen, also der Teiltechnologien, die im zu transferierenden Forschungsergebnis eine Rolle spielten, herausgestellt, dass die Themen nicht sinnvoll trennbar sind. Vielmehr bauten die in der Forschung eingesetzten Technologien aufeinander auf. Und so auch das Verständnis dafür. Aus diesem Grund hatte man beschlossen, in einer bestimmten Reihenfolge sämtliche Themen im Story Telling über mehrere Tage geblockt für alle involvierten RHI Mitarbeiterinnen abzuwickeln. Da sämtliche internationalen Wissensempfänger der RHI AG an den Story Telling Terminen teilnahmen, hatte man sich dazu entschlossen, einen Workshop anzuhängen, in dem der Fragenkatalog an den externen Experten gemeinsam erarbeitet wurde.

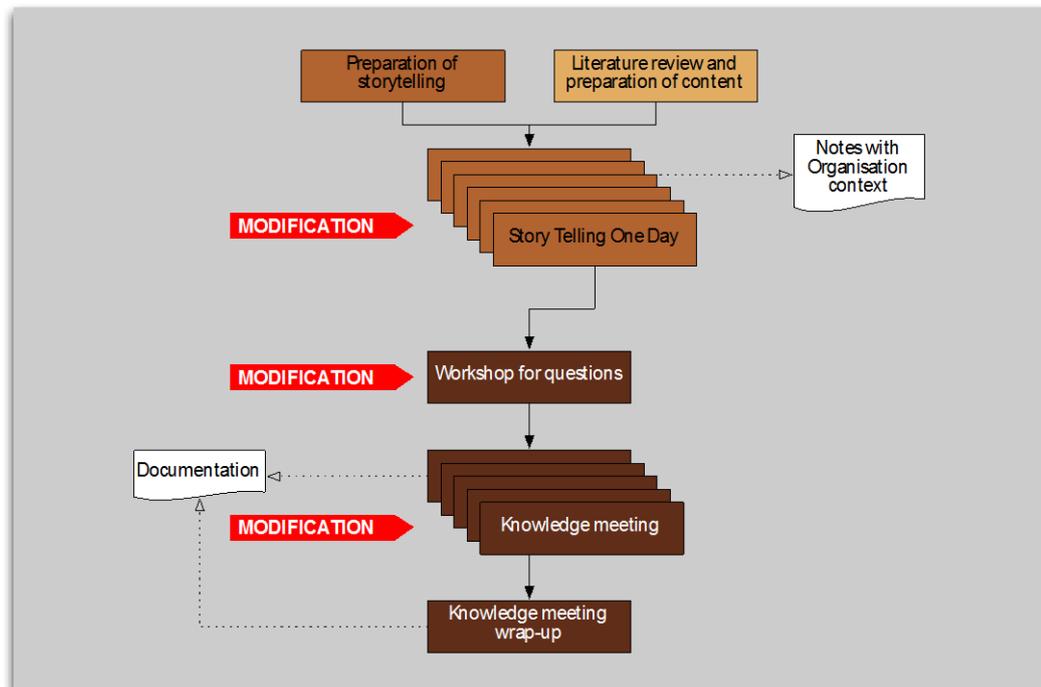


Abbildung 4: Ablauf Phase 2 nach der Anpassung

Durch die Teilnahme aller RHI-Wissensempfänger an allen Transferterminen wurden sämtliche Knowledge meetings – wie eben auch die Story Telling Termine – geblockt nacheinander abgewickelt.

Die Modifikationen im vorgeschlagenen Wissenstransferprozess wurden durch das Ergebnis des PriorityGrid notwendig, aus dem hervorging, dass die Wissensthemen nicht sinnvoll voneinander getrennt werden konnten und sämtliche involvierten Personen am gesamten Prozess teilnehmen sollten. Der Wissenstransfer war nicht nur ein Erfolg für die RHI AG, sondern auch für den externen Experten: Die RHI AG hatte nun nicht nur Patente gekauft, sondern zusätzlich eine ungemeine Vielfalt an für die Zukunft nützlichem Erfahrungswissen erworben. Den Patentportfolios wurde also ein bemerkenswerter Mehrwert beigesteuert, der nun unternehmensintern wertschöpfend genutzt werden kann. Der Experte fühlte sich im gesamten Prozessverlauf als solcher enorm wertgeschätzt und will sich nun weiterhin als großer Wissensträger engagieren.

Literatur

della Schiava, M./Rees, W. H. (1999): Was Wissensmanagement bringt: S. 140-142. Wien, Hamburg: Signum

Fankhauser, S./Heiningner, M. (2011): Konzept für den Wissenstransfer von Patentportfolios: S. 8-9. Internes Projektkonzept. Wien

Mittelmann, A./Schatzl, G. (2006): Durch Story Telling implizites Projektwissen (er)heben und weitergeben. In: Pircher, R. (Hrsg.): Wissen wirkt: Die praktische Umsetzung von Wissensmanagement in kleinen, mittleren und großen Organisationen aus Österreich, Deutschland, Schweiz: S. 104-112. Krems: Donau-Universität Krems

Mittelmann, A. (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand

Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press

Wissensmanagement Forum (2007): Das Praxishandbuch Wissensmanagement: Integratives Wissensmanagement. Graz: Verlag d. Technischen Universität Graz

Kultursprache Storytelling in Change-Prozessen

Gerald Hofer, Carsten Tesch

DB System GmbH

Info@Tesch-Texter.de

Abstract

Die Kultur im Unternehmen steuern, die Organisationstheorie ist pessimistisch. Wie kann das gehen, wenn Kultur doch das informelle, selbstorganisierte, parallele Geschehen in der Firma ist. „Hinter“ oder „unter“ der formalen Organisation. Wenn Kultur gerade das Wissen ist, was nirgendwo geschrieben steht aber allen geläufig ist? Storytelling bringt dieses informelle Wissen in die Kommunikation des Unternehmens, bietet die Chance, Unternehmenskultur zu beobachten. Unsere These ist: Storytelling, systemisch inspiriert, liefert überhaupt erst eine Sprache, die es möglich macht, sich über diese Kultur zu verständigen. Wäre damit überhaupt eine Voraussetzung, sie zu beeinflussen. Systemisches Storytelling wäre eine Sprache für das System Kultur, das Medium über Kultur zu kommunizieren, wäre die „Kultur-Sprache“ im Unternehmen.

1. In der Praxis der Veränderung

Zwei Unternehmensbereiche der DB System (IT-Dienstleister der Deutschen Bahn) „fusionieren“. Über 800 Mitarbeiter sind betroffen. Ziel der neuen Struktur sind, kurz gesagt, kürzere Dienstwege, flexiblere Prozesse, eine lebendige Servicementalität, insbesondere ein verbessertes Wissensmanagement zwischen den Bereichen. Offiziell liegt die Verbindung auf der Hand, wird sie breit unterstützt. Inoffiziell, auf der Kulturebene aber pflegen beide Bereiche ihre Vorbehalte. Die einen meinen, es mit einer sicherheitsversessenen Beamtenmentalität zu tun zu haben, die anderen kritisieren das mangelnde Standing ihrer Kollegen im Kontakt mit den Kunden.

Im Changeprozess gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen, die Kommunikation und die Grenzen zwischen beiden Unternehmensbereichen flüssiger zu ma-

chen. Es gibt ein kleines Veränderungsteam mit internen Coaches und einer Wissensmanagerin, neue Meeting-Formate, vermehrt interne Kommunikation. Viel ist von einer neuen, gemeinsamen Kultur die Rede. Dieser Kultur-Diskurs hat jedoch die Schwäche, so sehen es Führungskräfte und Changemanager, dass er merkwürdig abstrakt und lebensfern bleibt. Immer wenn vom Sinn hinter den kreativen Projekten und Maßnahmen die Rede ist, hat sich so ein Ton von Sonntagsreden eingeschlichen. In dieser Situation wird ein Storytelling-Projekt aufgesetzt. Eben mit dem Ziel, die Kultur unter der Oberfläche in den Blick zu bekommen.

2. Storytelling konkret

Ein Journalist darf sich frei im Unternehmen bewegen. Er beobachtet die Mitarbeiter bei der Arbeit. Bittet sie zu erklären, was sie tun. Er nimmt an Meetings und Veranstaltungen teil. Ist in heiklen Störungssituationen dabei. Seine Fragen richten sich vor allem auf Beziehungen, Abläufe, Gepflogenheiten und Rituale, typische Redensarten, Erinnerungen, Anekdoten, Reaktionen von Kunden. Die Bereichsleitung hat die Recherche angekündigt und begründet. Die Kollegen sind ausdrücklich angehalten, sich „wie immer“ zu bewegen und kein Blatt vor den Mund zu nehmen. Diese Variante des Storytellings arbeitet ergebnisoffen und zufällig. Selten anonym. Es gibt keine Botschaften, die vorher ausgemacht und dann nach-recherchiert werden. Der Reporter unterschreibt Vertraulichkeitserklärungen, nimmt aber ansonsten als Journalist seine Pressefreiheit mit in die Organisation. Im Anschluss an die Recherche entstehen Reportagen, Portraits, Interviews. Die Texte werden vom Autor in Mitarbeiterveranstaltungen in einer Lesung mit projizierten Reportage-Fotos präsentiert. Wie gesagt, ohne, dass die Texte durch das Management zensiert worden wären.

Nach der Lesereise mit insgesamt sechs Stationen an verschiedenen Standorten haben etwa 700 von 800 Kollegen die Stories gehört. Die Resonanz ist groß. Unübersehbar ist es gelungen, Aufmerksamkeit zu lenken, Diskussionen anzustoßen, hat die Chimäre Kultur im Kontext der Organisation Realität gewonnen. Es gibt aber auch Stimmen, die fragen, ob die Arbeitszeit nicht zu kostbar sei, um sich „Geschichten“ anzuhören. Geschäftsbereichsleiter und Veränderungsmanager sind sich jedoch einig, bei diesem einen Event dürfe es nicht bleiben. Es soll ein Anschlussformat geben. 20 Mitarbeiter kommen für mehrere Workshops zusammen. Wie können Motive der Stories im Sinne des Veränderungsprozesses im Alltag weiterwirken? Es entsteht der Plan, das Storytelling künftig selbst zu übernehmen. Sie erfinden dabei das „Storyprotokolling“. Darin wird statt der Ergebnisse und Termine eines Meetings dessen Geschichte protokolliert. Argumente, Beobachtungen, verworfene Ideen, die

Chemie des Treffens. Bald darauf erscheinen Storyprotokolle im Intranet. Mitarbeiter beginnen tatsächlich Geschichten zu schreiben. Bis dahin, dass sich heute niemand mehr wundert, wenn der Geschäftsbereichsleiter vor einem Termin fragt, wer das Storytelling für die Runde übernimmt.

3. Gummibärchen

Das erste Ergebnis war jedoch eine Kultur-Kampagne, von Mitarbeitern selbst erfunden und umgesetzt. „Die inoffizielle Währung hier, das sind Gummibärchen. So läuft das hier, alles über Gummibärchen“. Das Bild von den Gummibärchen war im Gespräch mit zwei Servicemanagern aufgetaucht in deren Büro bei der DB Systel. Es ging darum, ihren Platz zwischen den Stühlen zu beschreiben, wie die beiden es sahen: hier der Kunde, der Druck macht, der Priorität will für sein Thema, dort die Kollegen, die auch noch andere Baustellen haben. Stressmomente, in denen die offiziellen Dienstwege viel zu lang sind, in denen es keine Führungskraft gibt, die den beiden den Rücken frei halten könnte, keine Instanz, die von den operativen Kollegen verlangen könnte, für dieses Thema alles stehen und liegen zu lassen. Was die beiden in solchen Augenblicken rettet, erzählten sie, sind ihre Beziehungen, dass sie sich auskennen im Unternehmen, die richtigen Leute kennen, wissen wer was weiß, parallel zum formalen Prozess einen persönlichen in Gang setzen können, über die Grenzen des eigenen Geschäftsbereichs hinweg. Und zu diesen Beziehungen gehöre eben auch das Dankeschön. Eine Form, Wertschätzung zu kommunizieren, Verbindlichkeit, Vertraulichkeit, dass man sich einander verpflichtet fühlt. Ein Code, der viele Worte überflüssig macht, den alle Beteiligten verstehen. In diesem Fall „die inoffizielle Währung Gummibärchen“.

4. Die Karriere der Gummibärchen

Ein halbes Jahr später gibt es die Süßigkeit tatsächlich auf der Symbolebene. Auf Plakaten, in einem Animationsfilm, auf Visitenkarten. Eine Gruppe von Mitarbeitern, die so genannte Veränderungscommunity, hat damit eine Kampagne gestartet zur Kultur im Unternehmen. Die Gummibärchen waren im Storytelling-Projekt aufgefallen. Darüber waren sie als Geschichte in die Kommunikation gekommen. „Ja, so läuft das hier!“ Und plötzlich hatte das banale Gummibärchen für heikle Kultur Aspekte gestanden. Für Selbstverantwortung, Kooperation, Wertschätzung, Kundenorientierung.

Heute sind die beiden Geschäftsbereiche tatsächlich in einer neuen Struktur aufgegangen. Und, ein kleiner Nebeneffekt in diesem umfassenden „Change“, es ist geläufig geworden, Kultur über Stories zur Sprache zu bringen. In Geschichten, die jetzt von Mitarbeitern selbst geschrieben werden.

5. Eisberg-Probleme

Das sind die typischen Eisberg-Probleme. Sich ein Unternehmen geteilt vorzustellen, ist heute weit verbreitet. Oben die formale Seite, die Schau-Seite, die vergleichsweise kleine Spitze des Eisbergs und unterhalb der Wasserlinie „die Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter, die alltäglich genutzten Abkürzungen und die informellen Praktiken“ (Kühl 2012). Die Metapher suggeriert, dass dort die eigentlichen Prozesse und Beziehungen verborgen sind. Das, was wirklich läuft aber für Beobachter schwer zu beobachten sei, weil es eben unter Wasser passiert. Damit scheint auch klar, dass dort mit Schwierigkeiten zu rechnen ist. Wenn man da steuernd eingreifen will. Wenn man in diesen dunklen Tiefen Wissen managen möchte. Wenn man vorhat, die Kultur zu verändern. Denn, das ist eine einflussreiche Variante Unternehmenskultur zu definieren, Kultur ist, was im Unterschied zur Oberfläche, zum Offiziellen, unterhalb passiert, inoffiziell unter der Wasserlinie (oder auch unter der Gürtellinie). Damit scheint auch erklärt, warum Change-Prozesse so oft irgendwo im Dickicht der Beziehungen steckenbleiben. Warum so viele Charts mit so vielen guten Worten von Werten und Wandel so offensichtlich wenig bewirken. Warum letztlich oft nur Zahlen übrig bleiben von Mitarbeiterbefragungen, die Kulturveränderungen messen sollen. Zahlen, die je nach Temperament für Tatsachen gehalten werden oder für Wirklichkeitsfiktionen. Und die akademische Organisationstheorie lächelt nachsichtig, seit Jahrzehnten inzwischen seien diese Mühen doch entlarvt als Illusionen von Steuerung und Führung (stellvertretend H. Willke). Und wenn man sich den Eisberg anschaut, kann es eigentlich gar nicht anders sein, wie will man verändern, was man kaum sieht – unter der Wasserlinie?

6. Schwierigkeiten auf der formalen Seite

Allerdings hat die Metapher eine Schwäche, die unserer Ansicht nach den ganzen Eisberg aus dem Gleichgewicht bringt. Schlicht gefragt: Wieso soll denn die Kultur eigentlich so schwer zu beobachten sein? Jeder mit Organisationserfahrung weiß, es ist doch nicht so, dass wir nichts mitkriegen im Alltag der Organisation von den Anderen, was sie sagen oder tun. Und wir wissen, dass die anderen uns selber sehen, wie wir Dinge machen und was wir unsererseits sagen. Das lässt sich doch durchaus beobachten und wird doch auch ständig beobachtet. Das Problem scheint eher, dass sich dieses verworrene Eigenleben der Kultur so schlecht besprechen lässt. Obwohl, innerhalb der Kultur wird durchaus über Kultur geredet. Ständig. In den sprichwörtlichen Kaffeeküchen, auf den Fluren, in den Büros, in den Glaskästen der Raucher, auf langen Dienstreisen wird permanent Kultur besprochen. Ob bewusst oder

unbewusst, ob das K-Wort fällt oder nicht. Unternehmenskultur ist Kommunikation. Tatsächliche Schwierigkeiten beginnen offensichtlich auf der formalen Seite des Unternehmens. Wird Kultur in der offiziellen Kommunikation thematisiert, beginnen die Handstände. Transponiert in die Sprache der Leitbilder und Werte, der Missionsstatements und Schlüsselthemen haucht die Kultur ihr widersprüchliches Leben aus und wird PR. Dort wird sie abstrakt und ideologisch. Wird Kultur beschworen, wird sie gepredigt. Und entsprechend skeptisch und reserviert ist die Rezeption unter der Oberfläche der Schauseite im Bergwerk der Kultur. Naheliegender Gedanke, dass sich über Kultur in den Formaten der formalen Organisation nur schwer kommunizieren lässt.

7. Kultur als System

Systemtheoretisch inspiriert, liegt es nahe, sich das formale Unternehmen und die Unternehmenskultur als jeweils geschlossene, nur lose gekoppelte Systembildungen vorzustellen. Aus dieser Perspektive würde die Kultur als System weder in die formale Welt der Strukturen und Strategien, der klar geregelten Prozesse und Verfahren gehören noch in die Sphäre der Mitarbeiter des Unternehmens. Für die Kultur wären das formale Unternehmen und Mitarbeiter Umwelt. Die Kultur würde sich also mit Eigenlogik entwickeln in loser Kopplung an diese beiden Systemumwelten. Mal ganz abgesehen von den Umwelten der Organisation insgesamt, also abgesehen von Medien, Recht, Religion, Finanzsystem usw.

So gesehen, haben also weder der Vorstand noch der Arbeitnehmer direkt Zugriff auf die Kultur. Obwohl sich diese Kultur zwischen ihnen beiden realisiert, hat sie eigene Regeln und Routinen, Muster und Traditionen. Sie ist in jedem Moment Kommunikation, die nicht einfach vom Willen der Beteiligten abhängt sondern selbst sehr stark regelt und limitiert, was zwischen den beiden möglich ist. Beide Seiten wissen, was sich gehört. Sie haben ein Set von sprachlichen Möglichkeiten, ein Set von Möglichkeiten des Verhaltens, ein Set von Interpretationen, was sich in dieser Konstellation sinnvoll sagen lässt. Aber auch was man auf beiden Seiten angemessen empfinden oder ignorieren kann. Dieses Wissen ist Kultur. Dieses Wissen steht wie gesagt in keinem Handbuch. Dennoch regelt es praktisch, wer dazu gehört und wer „nicht zu uns passt“ (Simon 2007). Dieses Wissen ist im System Kultur gespeichert. Aber es ist unmöglich nachts in die Firma einzusteigen und die Kultur zu klauen.

Der alltagspraktisch so schwierig zu verstehende Gedanke ist, dass sie alle, Mitarbeiter wie Führungskräfte als Akteure an dieser Kommunikation beteiligt sind, dass diese Kommunikation ohne sie überhaupt nicht stattfinden kann,

dass diese Kommunikation aber für niemand von ihnen komplett zu übersehen oder zu steuern ist.

Die Kultur hat ihre eigene Systemlogik und ihre eigene Sprache. Die können wir als Mitglieder der Organisation sprechen aber wir beherrschen diese Sprache nicht. Keiner der Beteiligten hat da einen direkten Zugriff. Obwohl doch Entscheider ständig Entscheidungen treffen. Natürlich ist die oben beschriebene Fusion ein gravierender Eingriff. Aber niemand hat es in der Hand vorzuschreiben, wie die Kultur auf diese Entscheidungen reagiert. Wie sie auf der Ebene der Kultur verarbeitet und interpretiert werden. Es bleibt nur, diese Kultur, die Kommunikation zu beobachten und in der jeweils eigenen Welt Schlüsse daraus zu ziehen. „Dann könnte sich erweisen, dass die Kunst der Steuerung nicht darin besteht, in fremde Welt zu intervenieren, sondern darin, die Beobachtung fremder Welten zum Anlass zu nehmen, in die eigene Welt zu intervenieren...“ (Wilke 2005).

8. Storytelling systemisch

So gesehen, beobachtet Storytelling diese fremde Kultur-Welt im Unternehmen. Verfremdet Storytelling mit journalistischen, narrativen Mitteln das Alltägliche zum Besonderen. Steuert kollektive Aufmerksamkeit. Wir blicken gemeinsam auf dieses Eisberg-Geschehen. Es wird Stoff für Diskussionen, für Reflektion, wiederum Gegenstand von Kommunikation. Kann „Anlass“ sein für Mitarbeiter und Management, eben „in die eigene Welt zu intervenieren“.

Storytelling systemisch verstanden, wäre also eine Metakommunikation, darüber, wie das System Unternehmenskultur kommuniziert. Das Kultursystem wird für sich selbst zugänglich und beobachtbar. Mit dem Ziel Veränderung zu unterstützen. Das „Mögliche-im-Notwendigen“ sichtbar zu machen (Baecker 1999). Kontingenz einzuspeisen in die Kommunikation im Kontrast zu den Sprachspielen von Notwendigkeit und strikter Rationalität, die Organisationen ansonsten dominieren (müssen). Wenn jedoch Entscheiden und Organisieren Ungewissheit absorbieren, Kontingenz also entschieden vernichten. Wenn Kultur ihrerseits mit Urteilen, Deutungen, Regeln, Routinen ständig Kontingenz invisibilisiert, dann braucht Veränderung den Gegen-Impuls. Die Inspiration, sich Alternativen, sich Möglichkeiten vorstellen zu können. Also den legendären Möglichkeitssinn zu entwickeln. Schließlich sind Unternehmen heute mehr denn je darauf angewiesen, Kontingenzen intern sehen zu können, weil sie die beschleunigten Veränderungen ihrer Umwelten immer kurzfristiger adaptieren müssen. Systemisches Storytelling ist also eine Methode, diesen Möglichkeits-sinn im Unternehmen zu stärken. Einfach steuern lässt sich dieses System auch damit nicht. Aber es lässt sich wahrscheinlich in seiner Selbststeuerung beeinflussen, indem man Storytelling als *Kultursprache* nutzt. Damit „das Kul-

turthema das Notwendige in den Bereich des so und anders Möglichen“ verschiebt (Baecker ebenda).

Literatur

Baecker, D. (1999): Organisation als System. Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag

Kühl, S. (2012): Die Metapher vom Eisberg. In Organisationsentwicklung 1/2012

Simon, F (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag

Willke, H. (2005): Symbolische Systeme. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft

Sprechen Sie Globalesisch?

Verständliche Wissenskommunikation auf Englisch als *Lingua Franca*

Benedikt Lutz

Donau-Universität Krems

benedikt.lutz@donau-uni.ac.at

1. ELF – das Esperanto der vernetzten Wirtschaft

David Graddol, ein englischer Linguist, hat für das British Council zwei große Studien über die Verwendung und die Zukunft der englischen Sprache im internationalen Kontext durchgeführt (Graddol 1997, 2006). Zentrales Ergebnis: Aufgrund der weltweiten ökonomischen und demographischen Veränderungen steigt die Anzahl der Sprecher des Englischen in den letzten Jahren viel stärker an als noch vor 30 Jahren. Ein wichtiger Treiber dieser Veränderungen sind die aufstrebenden asiatischen Länder, insbesondere China. Im Jahre 2001 wurde in China der Englischunterricht ab der 3. Schulstufe verpflichtend eingeführt, die Anzahl der Englisch-Sprecher allein in China steigt derzeit jährlich um mehr als 20 Millionen (Graddol 2006: 95). Solche Entwicklungen haben zur Folge, dass die *native speakers* des Englischen verglichen mit der Anzahl der mehr oder weniger kompetenten Sprecher eines *Global English* heute bereits eine Minderheit darstellen. Ein großer Teil der internationalen englischsprachigen Kommunikation findet ohne *native speakers* statt. Gemessen an den Anforderungen globaler Kommunikation geraten die Muttersprachler – trotz oder gerade wegen des Triumphs des Englischen als globale Sprache – immer mehr ins Hintertreffen. Gefragt ist globale Kommunikationsfähigkeit und nicht muttersprachliche Kompetenz. Graddol (2006: 115) fasst dies plakativ zusammen: „*Native speakers may in future be seen as part of the problem rather than the solution*“.

Auf diesem Hintergrund hat sich in den letzten 10 Jahren eine breitgefächerte Diskussion zum Thema *English as a Lingua Franca* (ELF) entwickelt, also der Verwendung des Englischen als Kommunikationsmedium für Sprecher unterschiedlicher Muttersprachen (vergleichbar dem Lateinischen von der Antike bis in die frühe Neuzeit – daher der Ausdruck *lingua franca*).

Empirische Daten aus Forschungsprojekten zeigen, dass für die Verständigung in ELF viele Eigenschaften des Englischen, auf die im Schulunterricht großer Wert gelegt wird, von relativ geringer Bedeutung sind (siehe Seidlhofer 2004: 217ff. mit den hier gebrachten Beispielen, Seidlhofer 2011). Dies betrifft z.B. auf der phonetisch/phonologischen Ebene das (stimmhafte und stimmlose) *th*, auf der lexikogrammatischen Ebene klassische „Fehler“ wie den Entfall des 3. Person Singular *-s* bei Verben, die Vertauschung der Relativpronomina *who* und *which* und die Verwendung von bestimmten und unbestimmten Artikeln. In vielen Fällen werden in ELF sprachliche Strategien zur Verdeutlichung angewandt, die in der englischen Standardsprache nicht korrekt sind: Beispiele dafür sind etwa die Verwendung redundanter Präpositionen (*we have to study about...*), die Ersetzung von Infinitivkonstruktionen durch *that-clauses* (*I want that...*), oder besondere Explizitheit (*black color* statt nur *black*). Plakativ gesprochen könnte man angesichts solcher Befunde meinen: Wenn die Befähigung zu internationaler Verständigung und nicht nur korrektes Englisch ein zentrales Ziel des Fremdsprachenunterrichts sein sollte, dann hat man uns in der Schule zum Großteil mit den falschen Dingen gequält.

ELF-Sprecher haben besondere Probleme beim Verstehen von idiomatischen Wendungen und Metaphern (wie *this drink is on the house* oder *can we give you a hand*). Oft liegen Verständigungsprobleme auch am zu kleinen Wortschatz der Gesprächspartner und – bei gesprochener Sprache – am zu schnellen und undeutlichen Sprechen der Muttersprachler. Muttersprachler können sich schlecht auf diese Probleme der ELF-Sprecher einstellen. Für ELF-Sprecher mit deutscher Muttersprache stellt z.B. das Verstehen des britischen oder indischen Akzents eine besondere Hürde dar.

Insgesamt ist aber zu beobachten, dass trotz all dieser Schwierigkeiten im beruflichen Kontext auch mit sehr geringer Sprachkompetenz erfolgreiche Kommunikation möglich ist (man spricht in diesem Zusammenhang von BELF – Business English as a Lingua Franca, für einen Überblick siehe Ehrenreich 2010). Der Turmbau zu Babel ist abgesagt, und konstruierte Welthilfssprachen wie Esperanto oder das für Technische Kommunikation entwickelte und sehr stark normierte Simplified Technical English (ASD-STE100) haben im beruflichen Alltag kaum eine Bedeutung. Stattdessen setzt sich eine nicht-normierte Variante des Englischen durch, für die als oberstes Prinzip die gemeinsame Verständigung und Problemlösung gilt. Der soziale Aspekt der Kommunikation ist dabei besonders wichtig, und alle Kommunikationsmodi (Sprache, Bild, Mimik, Gestik,...) werden als Ressource verwendet (man denke an eigene Erfahrungen im Urlaub in einem fremden Land). Fehler aus Sicht der Standardsprache werden toleriert oder setzen sich sogar wegen besserer Verständlichkeit durch. Einige Konsequenzen daraus sollen nun im zweiten Teil dieses Artikels dargelegt werden.

2. Thesen und Strategien zum Umgang mit ELF

Die Basis für die folgenden Ausführungen stellen zum einen Publikationen aus Forschungsprojekten zur internationalen BELF-Kommunikation dar (z.B. Ehrenpreis 2010 für multinationale in Deutschland ansässige Konzerne und Kankaanranta/Planken 2010 für niederländische und finnische Firmen). Zum anderen beziehe ich mich auch auf eigene Erfahrungen in einem Software-Entwicklungsbereich von Siemens, in dem ich einige Jahre lang für die internationale Koordination der fachlichen Aus- und Weiterbildung zuständig war (Lutz 2009).

2.1. Muttersprachler stören

Wenn es sich um Sachthemen des jeweiligen (technischen) Fachgebiets handelt, dann ist eine erfolgreiche Verständigung zwischen ELF-Sprechern auch bei sehr geringer Sprachkompetenz möglich. Dies betrifft die alltägliche lösungsorientierte Zusammenarbeit in Projekten in schriftlicher und mündlicher Form, aber auch spezifische Settings wie z.B. Lehr-/Lernsituationen. Ein zentrales Erfolgskriterium für die Verständigung ist dabei ein gemeinsames Grundverständnis der fachlichen Zusammenhänge, das Beherrschen der Fachterminologie, sowie die Kenntnis der vorhandenen Dokumentation und der Arbeitsprozesse. Motto: *Wenn Techniker mit Technikern ergebnisorientiert zusammenarbeiten, dann finden sie auch eine Lösung, egal wie gut sie Englisch beherrschen.*

Wenn es stärker um Argumentation geht, um das Aushandeln von Kompromissen oder die Durchsetzung eigener Interessen, dann spielt der Faktor Macht eine größere Rolle, und höhere Sprachkompetenz bringt einen Machtgewinn mit sich. Dies ist in Lehr-Lern-Situationen z.B. bei Gruppenarbeiten und deren Ergebnispräsentation zu beobachten, in Arbeitskontexten etwa bei der Rechtfertigung von Terminverzügen oder Vertragsverhandlungen. Motto: *Sprache ist Macht, und bessere Sprachbeherrschung vergrößert deine Macht.*

In beiden Fällen aber wird die Kommunikation zwischen ELF-Sprechern erschwert, wenn Muttersprachler beteiligt sind, wobei das den Muttersprachlern häufig nicht bewusst wird. Bei der sachorientierten Lösungsdiskussion bringen die Muttersprachler unnötige sprachliche Komplexität in den Kommunikationsprozess ein, und dadurch treten mehr Missverständnisse auf bzw. es werden mehr Klärungsdialoge nötig als zwischen ELF-Sprechern. Bei argumentativen Diskursen wird das Verhalten von Muttersprachlern häufig als unfair empfunden, wenn sie ihre kommunikative Macht gegenüber den sprachlich schwächeren ELF-Sprechern ausspielen und dadurch Sachargumente an Be-

deutung verlieren, was dann insgesamt die Kommunikation emotional belastet.

Muttersprachler stören auch in der Unternehmenskommunikation, wie ich bei Siemens mehrfach erlebte: In dem genannten Software-Entwicklungsbereich war – wie offiziell in der ganzen Firma – Englisch die Corporate Language. Das bedeutete, dass Rundschreiben, Newsletter im Intranet und die unternehmensinterne Selbstdarstellung der Abteilungen primär auf Englisch publiziert wurden. Häufig wurden diese Texte von Personen mit deutscher Muttersprache und entsprechenden sprachlichen Eigenheiten verfasst („Siemens-Englisch“), was für unsere Kollegen in Südosteuropa und China völlig unproblematisch war. Beim Kontakt mit Briten jedoch wurden von unseren Partnern regelmäßig sprachliche Schwächen bemängelt.

2.2. Wenn falsche Freunde zu guten Freunden werden...

In der Linguistik spricht man von sogenannten „falschen Freunden“ (engl. *false friends*), wenn ein gleichlautendes oder gleich geschriebenes Wort in einer anderen Sprache etwas anderes bedeutet. Das kann natürlich zu Verwechslungen und Missverständnissen führen (engl. „become“ heißt nicht „bekommen“, engl. „brave“ heißt nicht „brav“). Eine bestimmte Art von falschen Freunden scheint sich aber in ELF-Kommunikation sogar wider besseres Wissen durchzusetzen, wenn es sich um unmissverständliche und funktional passende Wörter handelt.

Ein Beispiel: Die Verwendung des Wortes *protocol* statt des korrekten *meeting minutes* war in der internationalen Zusammenarbeit des genannten Siemens-Entwicklungsbereichs weit verbreitet, und den wenigsten Mitarbeitern fiel dies als Fehler auf. Kein Wunder: In allen betroffenen Sprachen der KollegInnen (deutsch, tschechisch, slowakisch, kroatisch, rumänisch, ungarisch) gibt es ein ähnlich lautendes Wort in der Bedeutung „Protokoll“. Warum soll man da das merkwürdige Wort *minutes* verwenden, das für einen nicht-Muttersprachler nicht *motiviert* ist (warum im Plural zu verwenden und in keinem erkennbaren Zusammenhang mit der Zeiteinheit Minute?). Ähnliches passierte mit den Ausdrücken *beamer* und *handy*. Erst der engere Kontakt mit chinesischen Kollegen ließ diesen „habsburgischen Sprachbund“ aus Österreichern und Ostmitteleuropäern platzen, denn die Chinesen hatten beim Verstehen nicht diese gemeinsamen Assoziationsräume.

Viele falsche Freunde bleiben allerdings gefährliche Quellen für Missverständnisse, man denke nur an das englische „must not“, das allzu oft mit „muss nicht“ (statt „darf nicht“) übersetzt wird. Was im Englischen als Verpflichtung, etwas nicht zu tun, gemeint ist, wird im Deutschen als Abschwächung der Verpflichtung verstanden. Die sprachlichen Mittel der Negation allein sind für

eine solche Differenzierung zu wenig transparent für eine unmittelbare Aussagekraft, diese Unterscheidung muss man einfach lernen.

2.3. Kommunikation in ELF kann man lernen

Für viele Lehrer ist es wohl ein Alptraum, im Unterricht vom Ideal der muttersprachlichen Sprachkompetenz Abschied zu nehmen, und stattdessen die robuste Kommunikationsfähigkeit als wesentliches Unterrichtsziel anzustreben. Das bedeutet – neben dem selbstverständlichen Erwerb der Grundkompetenzen – einen Schwenk bei vielen „höheren“ Unterrichtszielen, z.B. den bewussten Verzicht auf Perfektion in der Idiomatik und das Beherrschen der literarischen Sprache. Stattdessen sollten Faktoren wie die folgenden besonders berücksichtigt werden:

- Das Üben der bewussten Anpassung auf gemeinsame sprachliche und fachliche Ressourcen mit neuen Kommunikationspartnern. Damit haben Muttersprachler, die keine Fremdsprache gelernt haben, besondere Probleme. Beim Lernen einer Fremdsprache durchlebt man diesen Prozess (als schwächerer Part) ja meist recht schmerzlich im Umgang mit kompetenteren Sprechern.
- Das Einüben von interaktiv-pragmatischen Reparaturmechanismen in der Kommunikation, um partielles Verstehen oder Nichtverstehen zu signalisieren (Reformulierungen, Feedback geben, Wiederholungen, bewusstes Nachfragen,...). Dadurch kann eine verbesserte Verständigung erzielt werden, ohne den Kommunikationsprozess emotional zu belasten.
- Sämtliche Aspekte der interkulturellen Kommunikation, insbesondere im Zusammenhang mit Missverständnissen und Emotionen.

2.4. Fachsprachenkompetenz – eine wichtige Basis

ELF allein genügt nicht in der beruflichen Kommunikation, zusätzlich stellt im *Business*-Kontext die fachsprachliche Kompetenz eine große Ressource dar (daher der Ausdruck *BELF*). Wir alle wurden durch unsere Ausbildung und berufliche Praxis in bestimmte Denkweisen und Fachsprachen „hineinsozialisiert“, und das geschieht auf der ganzen Welt in relativ ähnlicher Weise. Am deutlichsten wird dies in der Terminologie sichtbar, wenn man etwa an Mediziner, Naturwissenschaftler und Betriebswirte denkt. Diese Angleichung in der Terminologie ist in manchen Disziplinen schon lange der Fall (z.B. in der Medizin), in anderen Fächern (wie z.B. der Betriebswirtschaft) ein relativ neues Phänomen.

Fachleute einer bestimmten Domäne „ticken“ in Denkweise und Fachsprache auf der ganzen Welt erstaunlich ähnlich, und diese Ressourcen kann man bei

BELF-Kommunikation gezielt nützen. Wichtig dabei ist bei internationaler Zusammenarbeit das Explizit-Machen und Vereinheitlichen dieser Ressourcen, etwa in Form eines Glossars mit Begriffsdefinitionen für zentrale Konzepte und Aufgabengebiete, auf das sich internationale Projektteams einigen. Man muss hier das Rad nicht immer neu erfinden, oft kann man auch auf internationale Standards und Normen zurückgreifen (man denke etwa an Notationen wie UML oder Standards im Projektmanagement von Institutionen wie PMI oder IPMA).

2.5. Visuelle Kommunikation ist nützlich

Zusätzlich zu sprachlichen Aspekten ist in bestimmten Zusammenhängen visuelle Kommunikation ein sehr nützliches Instrument für erleichterte internationale Verständigung. Ein Bild sagt nicht immer mehr als 1000 Worte (vor allem wenn es um komplexe Argumentationszusammenhänge geht), doch wo Visualisierungen im muttersprachlichen Umfeld gut funktionieren, sind sie meist auch in der ELF-Kommunikation angebracht. Man denke etwa an Leitsysteme in Flughäfen oder U-Bahnen, an Icons oder an Infographiken, die auch im Bereich der Technischen Kommunikation immer wichtiger werden. Im Detail gilt es allerdings auch das Funktionieren von Visualisierungen abzutesten (so sind z.B. Verkehrszeichen im interkulturellen Kontext nicht immer klar verständlich, siehe Siebenhandl et al. 2011).

Die Disziplin des *Information Design* (Jacobson 2000) beschäftigt sich intensiv mit solchen Fragestellungen, und sie wird im internationalen Kontext immer wichtiger, gerade wegen ihres Anspruchs auf Allgemeinverständlichkeit in einer globalisierten Welt, die sich – unter Berücksichtigung interkultureller Unterschiede – auf die kognitiven Ressourcen der Kommunikationspartner konzentriert.

2.6. Internes Training – ein guter „Trockenkurs“

In diesem Abschnitt möchte ich ein konkretes Beispiel aus meiner persönlichen Berufspraxis bringen. Ich war einige Jahre lang für die interne Ausbildung eines Software-Unternehmens im internationalen Umfeld tätig und hatte viel mit internationalen Schulungen in Österreich, Ostmitteleuropa und China zu tun (für Details siehe Lutz 2007).

Zentrale Themen waren die Basisschulungen zu Projektmanagement und Software Engineering (Qualitätsmanagement, Test, Requirements Engineering,...) mit dem Ziel, die globale Zusammenarbeit bei international verteilter Software-Entwicklung zu unterstützen. Neben den fachlichen Aspekten (Methodik-Themen sind in der universitären Informatik-Ausbildung meist schwach

vertreten) ging es dabei auch ganz wesentlich darum, die Kursteilnehmer mit den firmenspezifischen Prozessen, den Dokumentationsanforderungen und der dabei verwendeten Fachsprache vertraut zu machen.

Zu Beginn war es die Hauptaufgabe, die angebotenen Kurse zu internationalisieren, d.h. einheitlich auf englische Kursunterlagen umzustellen. Zusätzlich wurden in den internationalen Standorten schrittweise immer mehr lokale Trainer eingesetzt, die diese Kurse neben ihrer Haupttätigkeit (z.B. als Projektmanager oder Qualitätsmanager) abhielten. Die Sprache der Kursabhaltung war Englisch (mit internationalen Trainern bzw. bei gemischten Gruppen mit unterschiedlichen Muttersprachen) oder die jeweilige Landessprache (Slowakisch, Tschechisch, Ungarisch, Rumänisch, Kroatisch, Chinesisch), manchmal auch gemischt (sachorientierte Fachinformation auf Englisch mit den englischen Foliensätzen, Gruppenarbeiten, Diskussionen und soft skills-Themen in der Muttersprache).

Neben den oben dargestellten Themen, die ich alle aus eigener Praxis bestätigen kann (Sprache und Macht, Techniker raufen sich zusammen, Muttersprachler stören, false friends and true friends), möchte ich auf drei Aspekte besonders hinweisen:

- *Sowohl für Trainer als auch für Kursteilnehmer sind interne Trainings ein wichtiger ELF-„Trockenkurs“:* In der geschützten Atmosphäre des Trainings ist es auch für Teilnehmer mit geringen Englisch-Kompetenzen gut möglich, ihre Sprachkompetenz weiter zu entwickeln und zu stabilisieren, ohne dass dies explizit Thema des Kurses wäre. Dies betrifft besonders die verwendete Fachsprache und praktische kommunikative Fähigkeiten. Meiner Einschätzung nach sind solche Erfahrungen für die Entwicklung der sprachlichen Skills im Projektalltag wichtiger als von fachfremden Pädagogen abgehaltene Englisch-Kurse für Fortgeschrittene. Auch die Rolle als Trainer bietet eine gute Möglichkeit, Routine und Selbstvertrauen beim fremdsprachigen Präsentieren zu gewinnen und auf diese Weise die eigenen Consulting-Skills auf Englisch zu verbessern (z.B. für Kundenprojekte).
- *Die Firmenkultur als hidden agenda:* Neben den fachlichen Aspekten ist die Vermittlung der Firmenkultur in solchen Kursen ein zentrales Thema. Hier geht es um die Bedeutung von Schlüsselbegriffen im *Corporate Word-ing* und um die (implizite) Vermittlung eines Verständnisses darüber, wie die Zusammenarbeit in der Praxis funktioniert (Umgangsformen, informelle Kommunikation, Pünktlichkeit, Reaktionszeiten, Zuverlässigkeit,...). All diese Themen sind extrem wichtig für gelingende Zusammenarbeit und manifestieren sich auch sprachlich.
- *In Kursen auf ELF braucht es viel geschriebenen Text:* In Ratgebern zur Präsentationstechnik wird häufig empfohlen, auf (PowerPoint-)Folien rela-

tiv wenig Text zu verwenden, und für eine lebendige Präsentation den Text auf den Folien lediglich als Ausgangspunkt für weiterführende mündlich präsentierte Inhalte zu verwenden. In einem BELF-Setting ist meiner Erfahrung nach der Lernerfolg deutlich höher, wenn auf den Folien relativ viel Text verwendet wird und wenn man bei der mündlichen Präsentation das lexikalische Material der Folien zum Großteil wieder aufnimmt. Diese Präsentation auf mehreren Kanälen scheint ähnlich wirkungsvoll zu sein wie bei fremdsprachigen Filmen, wenn Untertitel in der Sprache des Films eingeblendet werden (englische Filme mit englischen Untertiteln versteht man auch mit geringer Sprachkompetenz ganz gut, oft besser als mit deutschen Untertiteln).

2.7. Einheitliche Dokumentationsschemata

Die Wiedererkennbarkeit von Strukturen und Inhalten ist eine wichtige Basis für gelingende Kommunikation, da beim Anknüpfen an Bekanntes der Verstehensprozess leichter von statten geht. Daher sind auch bei internationaler Zusammenarbeit einheitliche Schemata für die Dokumentation besonders empfehlenswert. Dies kann z.B. durch detailliert ausgearbeitete Templates für unterschiedliche Dokumententypen erfolgen (bei Software etwa Projektplan, Pflichtenheft, Detailspezifikation, Testplan, Abnahmeprotokoll, etc.). Jedes dieser Dokumente sollte eine klar definierte Struktur mit fix vorgegebenen Überschriften für Kapitel und Teilkapitel haben. Dies soll sicherstellen, dass alle relevanten Themen behandelt werden; zudem wird dadurch auch die Vereinheitlichung der Dokumentation über Projektgrenzen hinweg vorangetrieben.

Meist genügt allerdings die Vorgabe von Kapitelüberschriften nicht, um die Darstellung der jeweils relevanten Inhalte und eine inhaltliche Vereinheitlichung über Projektgrenzen sicherzustellen. Überschriften alleine sind zu wenig *sprechend*, um unterschiedliche Autoren zuverlässig auf die richtige Bahn zu leiten, damit die nötigen Inhalte in nötiger Tiefe dargestellt werden. Die Gefahr des *freien Assoziierens* der Autoren zu den Überschriften ist zu groß. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich eine weitere Detaillierung der Templates durch Kommentartexte je Teilkapitel (was ist da eigentlich gemeint, was sollten Sie da reinschreiben, in welchem Detaillierungsgrad,...), ggf. unterstützt durch Beispieltexte.

Die Verwendung von Beispieltexten in Dokumententemplates ist allerdings auch wieder zwiespältig, da zum einen Beispiele durch ihre starke Suggestivität in die Irre führen können (man orientiert sich zu stark an diesem Beispiel und denkt nicht an andere Möglichkeiten), zum anderen die Autoren u.U. aus Bequemlichkeit den ursprünglichen Text stehen lassen, da er ohnehin *fast*

passt. Deshalb sollte man sich bei der Verwendung von Beispielen genau überlegen, ob sie wirklich gut passen.

Ein wichtiges Erfolgskriterium bei der Verwendung von Kommentaren und Beispieltexten ist jedenfalls die Usability des Templates: Die vorgegebenen Kommentartexte müssen leicht erkennbar und leicht entfernbar sein (z.B. farbiger Kursivdruck als Druckformat, das man ausblenden oder löschen kann). Hier sollte man unbedingt Usability Tests mit den zukünftigen Anwendern machen, um die Gebrauchstauglichkeit sicherzustellen.

3. Resümee

Zusammenfassend nennen Kankaanranta und Planken (2010: 396) in ihrer empirischen Untersuchung zu BELF drei wesentliche Komponenten erfolgreicher Kommunikation aus Sicht der Kommunikationspartner: „[...]*getting the facts right, making the discourse clear, and ,making the recipient feel good*“.

- *Getting the facts right*: Hier geht es darum, auf der Sachebene die wichtigen Inhalte anzusprechen und sie dem Kommunikationspartner korrekt zu vermitteln.
- *Making the discourse clear*: Hier geht es um die Absicherung, dass man verstanden wurde; dies bedeutet auch das Weglassen aller unnötigen Inhalte.
- *Making the recipient feel good*: Hier geht es um die Steuerung der Beziehungsebene; die Kommunikation soll möglichst ungehindert fließen.

Wenn diese Aussagen auch in erster Linie für die mündliche Kommunikation gemacht wurden, so treffen sie – mutatis mutandis – auch für schriftliche Dokumentation und Kommunikation zu. Diese Ziele gilt es bei BELF-Kommunikation immer im Auge zu behalten; die oben genannten Methoden und Beispiele sind meiner Erfahrung nach bei der Umsetzung in die konkrete Unternehmenspraxis hilfreich.

Literatur

AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (2013): ASD-STE Version 6. Download unter <http://www.asd-ste100.org/> [19.9.2013].

Ehrenreich, S. (2010): Lingua Franca Englishes in internationalen Unternehmen: Stand der Forschung und Zwischenbilanz eines Forschungsprojekts. In: AAA – Arbeiten aus Anglistik und Amerikanistik 35/1: 7-42.

Graddol, D. (1997): *The Future of English? A guide to forecasting the popularity of the English language in the 21st century*. British Council. <http://www.britishcouncil.org/learning-elt-future.pdf> [19.9.2013].

Graddol, D. (2006): *English Next. Why global English may mean the end of 'English as a Foreign Language'*. British Council. <http://www.britishcouncil.org/learning-research-english-next.pdf> [19.9.2013].

Jacobson, R. (ed. 2000): *Information Design*. Cambridge, MA.: MIT Press.

Kankaanranta, A./Planken, B. (2010): BELF competence as business knowledge of internationally operating business professionals. In: *Journal of Business Communication* 47/4: 380-407.

Lutz, B. (2007): *Training for Global Software Development in an International "Learning Network"*. In: *Proceedings of the Second IEEE International Conference on Global Software Engineering*: 140-147.

Lutz, B. (2009): *Linguistic Challenges in Global Software Development: Lessons Learned in an International SW Development Division*. In: *Proceedings of the Fourth IEEE International Conference on Global Software Engineering*: 249-253.

Siebenhandl, K./Smuc, M./Windhager, F. (2011): *A Message for You. Evaluation of Messages for Variable Message Signs to Enhance Comprehensibility*. In: Bekiaris, E. et al. (eds): *Infrastructure and Safety in a Collaborative World*. Berlin: Springer.

Seidlhofer, B. (2004): *Research perspectives on teaching English as a lingua franca*. In: *Annual Review of Applied Linguistics* 24: 209-239.

Seidlhofer, B. (2011): *Understanding English as a Lingua Franca*. Oxford: Oxford University Press.

Wissensmanagement im Finanzressort

Lisa Mandl

Bundesministerium für Finanzen – Österreich

Abt. I/6 - Personalentwicklung

lisa.mandl@bmf.gv.at

1. Einleitung

Im Bundesministerium für Finanzen ist Wissen die zentrale Ressource und ein entscheidender Produktionsfaktor. Als solcher ist dieser allerdings schwer zu generieren und zu messen; auch kann Wissen nicht einfach (digital) abgelegt werden. Eine große Herausforderung stellt weiters die Tatsache dar, dass Wissen nicht einfach „erzeugt“ oder geteilt werden kann, sondern dazu die Kooperation und Freiwilligkeit der „Wissensarbeiter/innen“ vonnöten ist und vorab eine Kultur der Wissensteilung geschaffen werden muss. Kennzeichen dieser Kultur sind u.a., dass Wissen als Wert geschätzt und nicht als Machtfaktor betrachtet wird, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sich für Wissensmanagement verantwortlich sehen und somit zur Zielerreichung der gesamten Organisation beitragen. Dafür ist es notwendig, in der Organisation optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, um allen Aspekten von der Wissensgenerierung und dem -transfer, über den Wissensaustausch und die -bewahrung gerecht zu werden.

2. Grundlagen, Rahmenbedingungen

2.1. Das Bundesministerium für Finanzen

Das Bundesministerium für Finanzen, als moderner, effizienter und serviceorientierter Dienstleister, gliedert sich in die Zentralleitung – bestehend aus sechs Sektionen – und einen nachgeordneten Bereich, der – unterteilt in fünf Regionen – über 40 Finanzämter, neun Zollämter und mehrere bundesweite

Organisationseinheiten (z.B. Großbetriebsprüfung, Steuerfahndung, Bundesfinanzakademie) verfügt, und rund 11.000 Mitarbeiter/innen zählt.¹

Vier der sechs Sektionen der Zentralleitung arbeiten in engem Kontakt mit den Finanz- und Zollämtern; deren Aufgabenbereiche finden sich nachstehend exemplarisch aufgelistet:

- Sektion I – Präsidialsektion (Personalpolitik, -administration und -entwicklung inkl. Bildungsarbeit, Beschaffung, Controlling und Agenden des Bundeshaushaltsgesetzes)
- Sektion IV – Zölle und internationale sowie organisatorische Steuerangelegenheiten (Management und Organisation der Dienststellen, Betrugsbekämpfung, Zollpolitik und Zollrecht)
- Sektion V – IT (Verfahrensorganisation der IT-Anwendungen, Angelegenheiten der Informationssicherheit)
- Sektion VI – Steuerpolitik und materielles Steuerrecht (Erarbeitung von Detailkonzepten für Gesetzesvorhaben, Analyse der Maßnahmen im Hinblick auf budgetäre und ökonomische Auswirkungen, Setzen von legislativen Maßnahmen)

In den Regionen übernimmt jeweils eine Steuer- und Zollkoordination die Funktion einer „Drehscheibe“ zwischen der Zentralleitung und den Dienststellen (d.h. den Finanz-, Zollämtern) in finanziellen, personellen und fachspezifischen Fragestellungen.

2.2. Struktur und Ziele des Projekts Wissensmanagement

Als Folge der Reform der Steuer- und Zollverwaltung 2004 und der demografischen Entwicklung im Ressort (hohes Durchschnittsalter der Mitarbeiter/innen, hoher Anteil an Personen, die älter als 55 Jahre sind) hat das Thema Wissenstransfer an Bedeutung gewonnen. Im Zusammenhang damit wurde das Projekt Wissensmanagement ins Leben gerufen.

¹ Die Ausführungen des gesamten Beitrags beziehen sich auf: Wissenswert – Wissensbericht der Steuer- und Zollverwaltung. Bundesministerium für Finanzen, Abteilung V/7 (Hrsg.) (2011) – unveröffentlicht.

Details und umfassendere Informationen sind der Homepage des Bundesministeriums für Finanzen zu entnehmen (siehe folgende Internet-Adresse: <https://www.bmf.gv.at/ministerium/aufgaben-organisation/aufgabenorganisation.html>).

Projektstruktur

Die Projektleitung wurde von je einer Vertreterin der Sektion I und IV wahrgenommen, die Projektmitarbeiter/innen (in Summe rund zehn Personen) kamen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten; zu nennen wären hier der bundesweite Fachbereich (der Sektion IV unterstellt) und die Amtsfachbereiche (jeweils angesiedelt in den Finanz- und Zollämtern vorort). Die Mitarbeiter/innen dieser zwei Bereiche haben als Kernaufgabe die Unterstützung aller Mitarbeiter/innen der Steuer- und Zollverwaltung in allen Fachfragen.

Das Projekt an sich erstreckte sich über fünf Jahre und wurde im Anschluss daran durch eine Community of Practice zum Thema Wissensmanagement abgelöst.

Ablauf

Das Projekt Wissensmanagement startete mit einer Analyse der Ist-Situation, um zu eruieren, welche Wissensinstrumente in der Steuer- und Zollverwaltung bereits im Einsatz sind. Zu diesem Zweck befragten die Projektmitglieder rund 700 Mitarbeiter/innen und Führungskräfte mittels (Telefon-)Interviews bzw. im Zuge diverser Meetings und Qualifizierungsmaßnahmen. Das Ergebnis war sehr positiv betreffend die Anzahl der im Einsatz befindlichen Instrumente, andererseits zeigten sich große Unterschiede in der Anwendung und im Einsatz der diversen Instrumente in den einzelnen Ämtern.

Ziele

Basierend auf den Analyseergebnissen wurden die Ziele des Projekts präzisiert:

- Identifikation und Analyse der in der Steuer- und Zollverwaltung verwendeten Wissensmanagementinstrumente
- Erstellung eines Katalogs dieser Wissensmanagementinstrumente
- Priorisierung der Wissensmanagementinstrumente nach ihrer Anwendbarkeit im Finanzressort und Erarbeitung von Umsetzungskonzepten unter Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung der Steuer- und Zollverwaltung
- Kommunikation und Marketing der erarbeiteten Instrumente und des Umsetzungskonzeptes (inkl. der Vermittlung von Nutzen und Vorteilen des Wissensmanagements: Einzelne Instrumente der Wissensorganisation sind für sich allein nicht in der Lage, komplexe Problemlagen des Wissens von und in Organisationen umfassend zu bewältigen. Ein bestmögliches Ergebnis wird durch eine Mischung bzw. ein Zusammenspiel aus Instrumenten sichergestellt)

- Erhebung des Wissensbedarfes in der Steuer- und Zollverwaltung

Abgesehen davon gab es eine Reihe weiterer Ansprüche an das Projekt: So sollten zukünftig Parallelarbeiten, Doppelgleisigkeiten und Wissensinseln verhindert und Good Practices im Umgang mit Wissen entdeckt werden.

3. Ausgewählte Wissensinstrumente der Steuer- und Zollverwaltung

Im Bereich der Steuer- und Zollverwaltung finden zahlreiche Instrumente des Wissensmanagements Anwendung. Um den Rahmen dieser Ausführungen nicht zu sprengen, werden in der Folge nur einige wenige ausgewählte näher beschrieben. Auf die Beschreibung von Instrumenten, die in der Qualifizierung des Finanzressorts laufend Einsatz finden (z.B. Lehrgänge, Seminare, Workshops, Coaching, kollegiale Beratung, Vorträge, e-learning-Programme, Großgruppenveranstaltungen wie Open-Space oder World-Cafe), wird verzichtet.

3.1. Wissens-Benchmarking

Benchmarkings haben in der Steuer- und Zollverwaltung Österreichs eine lange Tradition. So wird dieses Instrument regelmäßig im Rahmen der Zielvereinbarungen und der Messung der Zielerreichung eingesetzt, um z.B. Vergleiche zwischen Organisationseinheiten zu ermöglichen oder Best-Practice-Beispiele zu eruieren. Das Projekt Wissensmanagement benutzt Benchmarkings um einheitliche Standards für den großen Bereich des Umgangs mit Wissen (reichend von der Wissensbedarfserhebung bis zum Wissenstransfer) zu identifizieren, Good-Practice-Beispiele zu finden und diese in der Folge allen Ämtern zur Verfügung zu stellen.

Das Wissens-Benchmarking fand zwischen 2008 und 2010 in allen Finanz- und Zollämtern statt. Es wurde jeweils im ersten Halbjahr durchgeführt und die gesammelten Daten während der Sommermonate ausgewertet. Die Präsentation der Ergebnisse fand im Herbst im Rahmen eines eintägigen Workshops statt, wobei jedes Amt neben der eigenen Auswertung zu Vergleichszwecken die Durchschnittswerte aller anderen gebenchmarkten Einheiten erhielt.

Die nachstehende Vorgangsweise ermöglichte unmittelbare Rückmeldungen zur Situation und zum Prozess „Wissensmanagement im Amt“. Die Ziele des Benchmarkings waren:

- Wissensleistungen und Wissensarbeit der Ämter sichtbar machen und vergleichen (insbesondere hinsichtlich der Rahmenbedingungen wie z.B. Mitarbeiter/innen, Standorte, Ergebnisse)

- Aufzeigen, wie und durch wen Wissensarbeit im Sinne von Wissensbedarfserhebung und Wissenstransfer in den Ämtern gemacht wird, und wo dies besonders gut funktioniert („Good-Practice-Beispiele“)
- Herausfinden, welche Wissensinstrumente mit welchem Erfolg eingesetzt werden, um daraus Schlussfolgerungen und Empfehlungen für andere Ämter herauszuarbeiten, um Doppelgleisigkeiten und Mehrarbeit zu vermeiden
- Bewusstsein schaffen für zukünftige Herausforderungen und deren Auswirkungen auf Wissensmanagement i.w.S. (Mobilität, Rolle des Amtsfachbereiches, Auswirkungen der demografischen Entwicklung etc.)

Das Benchmarkingverfahren umfasste mehrere Stufen quantitativer als auch qualitativer Methoden:

Am Beginn stand ein Gespräch mit dem Vorstand/der Vorständin und dem Fachvorstand/der Fachvorständin. In diesem wurde hinsichtlich des gesamten Prozesses informiert. Im Anschluss an dieses Gespräch wurde ein Statistikbogen an das Amt übermittelt. Dieser enthielt u.a. Fragen zu: Anzahl der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte, Anzahl der durchschnittlichen Weiterbildungsstunden je Kopf, Anzahl der Trainer/innen bzw. Referent/inn/en je Team, Anzahl der durchgeführten Inhouse-Trainings, Dauer dieser Trainings, Anzahl der absolvierten Lerntage, der Wissensmentorings etc.

Gleichzeitig wurde um die Nominierung von Personen für die weiteren Schritte des Benchmarkings ersucht; je Amt waren dies ca. zehn Prozent der Mitarbeiter/innen (möglichst unterschiedlich nach Geschlecht, Alter, Ausbildung, Aufgabenbereich), darüber hinaus 30 Prozent der Führungskräfte sowie der gesamte Amtsfachbereich. All diese Personen – inklusive Vorstand/Vorständin und Fachvorstand/Fachvorständin – erhielten ca. vier bis sechs Wochen vor dem eigentlichen Benchmarking per Mail einen Fragebogen, den sie ausgefüllt an das Benchmarkingteam rückübermittelten. Ziel des Fragebogens war es zu erheben, inwieweit die Mitarbeiter/innen Wissensinstrumente (wie z.B. Newsletter, Lerntage, Wissensmentoring, Wissensnetzwerke etc.) kannten, diese bereits angewendet hatten und ob sie diese weiterempfehlen würden.

Der Personenkreis der Fragebogenempfänger/innen wurde abschließend in einem dritten Schritt durch das Benchmarkingteam interviewt. Die Einzelinterviews dauerten zwischen 20 und 45 Minuten und folgten einem strukturierten Fragebogen, wobei sich die Fragen überwiegend mit den Methoden der Wissensbedarfserhebung, der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers in den Ämtern auseinandersetzten.

Am Ende des Prozesses stand wiederum ein Gespräch mit dem Vorstand/der Vorständin und dem Fachvorstand/der Fachvorständin, in dem diese eine erste überblicksmäßige Rückmeldung vom Benchmarkingteam erhielten. Im Rahmen des Abschlussworkshops im Herbst bekamen die Ämter die Möglichkeit, die Gesamtergebnisse zu interpretieren und Empfehlungen für die weitere Vorgangsweise im Bereich Wissensmanagement im eigenen Amt zu erarbeiten.

Im Rahmen von regionalen Wissensmanagement-Tagen erfolgte am Ende des dreijährigen Benchmarkingprozesses die Präsentation der bundesweiten Good-Practice-Beispiele. In diesem Zusammenhang zeigte sich als Besonderheit des Benchmarkings, dass die Ergebnisse nicht nur zu ämter-spezifischen Maßnahmen führten, sondern dass diese von allen Ämtern herangezogen werden konnten. Gleichzeitig führte der dreijährige Prozess auch dazu, dass der Grundstein für die Entwicklung von Kennzahlen für Wissensleistungen in den Ämtern geschaffen wurde – eine Basis, die 2011 im Wissensbericht der Steuer- und Zollverwaltung ihren Niederschlag fand.

3.2. Wissenswert – Wissensbericht der Steuer- und Zollverwaltung

Der Wissensbericht, ein Dokument, das im Intranet allen Ressortmitarbeiter/innen zur Verfügung gestellt wurde, ermöglicht einen Überblick über eine Reihe von Wissensinstrumenten, die in der Steuer- und Zollverwaltung im Einsatz sind. Neben Elementen des Humankapitals (wie Lernplattform, Wissensmanagement-Tagen, Wissensnetzwerken, Jobrotation) wurden auch Good-Practice-Beispiele aus den Bereichen Beziehungskapital (z.B. Kund/innen-Aktivitäten) und Strukturkapital (z.B. Wissens-Benchmarking, Newsletter, Audits) näher ausgeführt. Neben der Beschreibung des jeweiligen Instruments kamen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen in Form von Testimonials und Erfahrungsberichten zu Wort.

Ziel des Wissensberichts war es, einerseits die Wissensleistung der Steuer- und Zollverwaltung in all ihrer Vielfalt sichtbar zu machen, und andererseits dadurch möglichst viele Organisationseinheiten zur Nachahmung anzuregen.

3.3. Wissensnetzwerke (WIN)

Wissensnetzwerke wurden in der Steuer- und Zollverwaltung in jeder Region und zu unterschiedlichen Themen eingerichtet. Zur Zeit existieren aufgrund des großen Erfolges WINs zu mehr als zehn Bereichen, wobei bei allen der Praxisbezug im Vordergrund steht. Mitarbeiter/innen aus spezifischen Themenbereichen der Ämter einer Region treffen sich regelmäßig, um Fragen aus

dem Arbeitsalltag zu diskutieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Ziel der WINs ist es, die Kooperations- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter/innen zu fördern, indem ämterübergreifende Ergebnisse erarbeitet (im Sinne von Wissensgenerierung) und Good-Practice-Anwendungen ausgetauscht (im Sinne von Wissenstransfer) werden.

Die Treffen der jeweiligen regionalen, themenbezogenen WINs erfolgen halbjährlich, wobei neben den Mitarbeiter/innen aus den Ämtern auch Vertreter/innen der bundesweiten Fachbereiche als Expert/inn/en teilnehmen. Sie sind als Leiter/innen der WINs auch verantwortlich dafür, dass im Vorfeld der Veranstaltung Fragen gesammelt und im Nachspann die Ergebnisse in einem Protokoll zeitnah zusammengefasst werden. Die Protokolle sind im Intranet für alle Mitarbeiter/innen des Finanzressorts nachzulesen.

3.4. Wissensmanagement-Tage

Dieser Begriff hat sich in der Steuer- und Zollverwaltung im Rahmen des Projekts Wissensmanagement etabliert: Dieser steht für eine bestimmte Form der Zusammenarbeit von Fachvorständinnen und Fachvorständen einer Region bzw. für die Zusammenarbeit der Führungskräfte eines Amtes mit dem Amtsfachbereich. Der Wissensmanagement-Tag (WM-Tag) war ein Instrument der ersten Stunde und sollte v.a. dazu dienen, sich mit dem Thema Wissen in all seinen Facetten intensiver auseinander zu setzen. Hinsichtlich der WM-Tage wurden zwei Arten unterschieden, wobei die Zielsetzungen in der Regel durch die Beteiligten selber präzisiert wurden.

Wissensmanagement-Tage in der Region

Die ersten regionalen WM-Tage wurden seitens des Projektteams organisiert, begleitet und durchgeführt. Sie standen im Zeichen der Bewusstseinsbildung und hatten zum Ziel, bei allen Teilnehmer/innen ein gleiches Verständnis in Bezug auf ein umfassendes Wissensmanagement zu erzeugen. Um dies zu erreichen, wechselten sich Theorieinputs mit Gruppenarbeiten und Informationsvermittlung mit der Möglichkeit des gegenseitigen Erfahrungsaustausches ab. Weiters stellten die Mitglieder der Projektgruppe die Projektergebnisse (u.a. diverse Instrumente des Wissensmanagements wie Lerntage, Wissensmentoring) und die weiteren geplanten Schritte (z.B. die Durchführung des Wissens-Benchmarkings) vor. Am Ende des WM-Tages stand der Auftrag an alle Fachvorständinnen und Fachvorstände, in ihren Ämtern einmal jährlich einen WM-Tag zu organisieren. Für die Durchführung des ersten WM-Tages im Amt erhielten die Fachvorständinnen und -vorstände ein Musterdesign und begleitende Unterlagen.

Im Rahmen des zweiten regionalen WM-Tages präsentierten die Projektleiterinnen die Ergebnisse aus drei Jahren Wissens-Benchmarking und setzten sich intensiv mit dem Thema „Wie lernen Menschen unterschiedlicher Altersstufen?“ auseinander. Die Wichtigkeit dieses Themas ergab sich insofern, als das Finanzressort eine Lehrlingsoffensive startete und gleichzeitig Mitarbeiter/innen von der Post, der A1-Telekom und vom Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport übernahm – somit war sowohl das Lernen von Jugendlichen als auch jenes von Menschen im Alter 40+ Thema.

Wissensmanagement-Tage im Amt

WM-Tage im Amt sollten von den Fachvorständ/inn/en mit den Mitarbeiter/innen aus dem Amtsfachbereich organisiert werden. In der Regel war das Ziel, dass diese gemeinsam mit den Führungskräften der Ämter Wege und Mittel finden, wie möglichst rasch und effizient Wissen generiert, transferiert und verteilt werden kann. Dazu wurden im Rahmen der WM-Tage z.B. die amtsinternen Vorgangsweisen zu Wissensmanagement reflektiert, Verbesserungspotenziale im Bereich der Qualifizierung identifiziert und in den Ämtern diverse Maßnahmen umgesetzt wie z.B. die Erstellung von Unterlagen. Ziel war jeweils, Methoden zu finden, Mitarbeiter/innen dabei zu unterstützen, ihre Leistungen für Bürger/innen und Unternehmen optimal erbringen zu können.

Die WM-Tage im Amt werden jährlich durchgeführt, haben individuell auf die Bedürfnisse der Ämter zugeschnittene Inhalte und richten sich in den letzten Jahren nicht mehr nur an die Führungskräfte sondern vermehrt an spezifische Mitarbeiter/innen-Gruppen (z.B. Expert/innen aus verschiedenen Themenbereichen). Die WM-Tage wurden durch die Projektgruppe evaluiert und fanden sehr positive Beurteilung.

3.5. Wissensmentoring

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter/innen des Bundesministeriums für Finanzen beträgt knapp 47 Jahre; gleichzeitig sind mehr als 15 Prozent der Belegschaft älter als 55 Jahre. Dementsprechend werden in den nächsten Jahren zahlreiche Personen in Pension gehen und es wird von großer Bedeutung sein, deren Wissen in der Organisation zu erhalten. Es ist somit erforderlich mittel- bis längerfristig vor auszuplanen, in welcher Form und an wen deren Wissen übergehen soll. Um den Transfer des Wissens im Bereich der Steuer- und Zollverwaltung möglichst standardisiert und effizient zu gestalten, wurde das Instrument Wissensmentoring entwickelt.

Mentoring leitet sich aus der griechischen Mythologie ab: Odysseus bat seinen Freund Mentor, während der Zeit seiner Abwesenheit von Ithaka, seinem Sohn Telemach als Berater zur Seite zu stehen. In diesem Zusammenhang

beschreibt der Begriff „Mentor“ eine allgemein geschätzte Person, die andere verantwortungsbewusst in ihrer Entwicklung unterstützt – aus einer Rolle des Entwicklers, Beraters und Unterstützers heraus.

In diesem Sinne hat Wissensmentoring im Finanzressort zum Ziel, das Spezialwissen einer Mentorin oder eines Mentors an einen oder mehrere Mentees weiterzugeben; des Weiteren wird empfohlen, die Mentees in bestehende (Wissens-) Netzwerke einzuführen. Es gibt zwei Formen des Wissensmentoring:

- Individuelles Mentoring: eine exklusive one-to-one-Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee
- Team-Mentoring: Betreuung einer Gruppe von Mentees durch einen Mentor oder eine Mentorin

Zur Unterstützung der Führungskräfte wurde eine Checkliste entwickelt, in der nachstehende Prozessschritte empfohlen sind:

Am Beginn jedes Mentoringprozesses steht die Analyse der Personalsituation der jeweiligen Organisationseinheit, um festzustellen, ob es Wissensträger/innen gibt, mit deren kurz- bis mittelfristigem Weggang Spezialwissen verloren ginge. Im nächsten Schritt ist es erforderlich, diese Personen anzusprechen, ob sie bereit wären, ihr Wissen weiterzugeben und wenn ja, ob es von Seiten der Betroffenen bereits Ideen gibt, in welcher Form diese Wissensweitergabe möglichst effizient erfolgen könnte. Varianten wären hierbei Inhouse-Trainings, Checklisten erstellen, Unterlagen und Formulare zusammenstellen oder eben auch durch Wissensmentoring. In Abhängigkeit von der Art und Quantität der Wissensinhalte sollten von den Führungskräften (allfällig gemeinsam mit den Mentor/innen) Mentees ausgewählt werden, die sich bereit erklären, über einen längeren Zeitraum hinweg dieses Spezialwissen zu übernehmen. Da Wissensmentoring mit zeitlichem Zusatzaufwand und qualitativer Mehrarbeit der Mentor/inn/en und Mentees verbunden ist, bringt es zweifelsohne Belastungen für eine Organisationseinheit und für die betroffenen Mitarbeiter/innen mit sich. Nichts zu tun bedeutet nach dem Ausscheiden der Wissensträger/innen allerdings einen ungleich höheren Aufwand. Gleichzeitig wiesen Führungskräfte, die aktiv Wissensmentoring in ihren Organisationseinheiten durchführten, darauf hin, dass sich diese Investitionen langfristig rechnen. Sie betonten aber auch, dass eine Grundvoraussetzung die Freiwilligkeit aller Beteiligten sei.

3.6. Lernwochen, Lerntage

Bei diesem Instrument handelt es sich um Qualifizierungsmaßnahmen, im Rahmen derer Mitarbeiter/innen einer Organisationseinheit in eine andere

Einheit derselben oder auch einer anderen Dienststelle wechseln, um z.B. die Inhalte und Arbeitsweisen der anderen Organisationseinheit besser kennen zu lernen oder um jene Themen heraus zu finden, die für beide Einheiten wichtig sind und inwiefern Optimierungen in der Zusammenarbeit notwendig wären. Darüber hinaus sollte der Wechsel in eine andere Organisationseinheit zum gegenseitigen Verständnis beitragen und allfällige Synergien identifizieren. Da das Finanzressort die Mobilität seiner Mitarbeiter/innen erhöhen möchte, können Lerntage auch dazu dienen, einen potenziellen zukünftigen Aufgabenbereich kennen zu lernen.

Damit der Ablauf standardisiert und die Organisation der Lernwochen/Lerntage vereinfacht wird, wurden den Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Unterlagen im Intranet zur Verfügung gestellt. Konkret starten Führungskräfte die Vorarbeiten mit der Auswahl potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten, für die Lerntage/Lernwochen von Nutzen sein könnten. Zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in wird vereinbart, mit welchen Fragestellungen und in welcher Dauer (Tage, Wochen) die Absolvierung erfolgt. In einem nächsten Schritt werden alle betroffenen Organisationseinheiten informiert, die Lerntage/Lernwochen durchgeführt und am Ende durch ein Abschlussgespräch zwischen der/dem Mitarbeiter/in und den beiden Führungskräften evaluiert. Hier wird auch entschieden, ob und für wen die Ergebnisse noch von Interesse sein könnten.

4. Schlussbemerkung

Motivierte, leistungsbereite und -fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über umfassendes Wissen in all ihren Aufgabengebieten verfügen, sind die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Steuer- und Zollverwaltung. Zu ihrer Unterstützung wurden diverse Instrumente des Wissensmanagements² entwickelt, standardisiert und umgesetzt, wobei die Erfahrung gezeigt hat, dass die Führungskräfte hierbei die zentrale Rolle spielen.

Wichtig ist es auch, dass das Thema Wissensmanagement laufend intensiv betreut wird. Zu diesem Zweck wurde eine Community of Practice (CoP) eingerichtet, deren Leitung von jenen Personen übernommen wurde, die das Projekt Wissensmanagement betreuten. Aufgabe dieser CoP ist es, die Wissensinstrumente weiter zu entwickeln, Schwerpunkte in der „Wissensarbeit“ i.w.S. zu setzen, den Führungskräften in allen Fragen des Wissensmanagements Un-

² Die hier ausgeführten Instrumente stellen nur eine Auswahl all jener dar, die im Finanzressort im Einsatz sind.

terstützung zu geben und allfällig Kooperationen mit andern Wissensorganisationen zu fördern.

Literatur

Wissenswert – Wissensbericht der Steuer- und Zollverwaltung: Druckerei des Bundesministeriums für Finanzen, Wien. Abteilung V/7 (Hrsg.) (2011) – unveröffentlicht

Die Macht der Geschichten

Einblicke aus der Psychologie und der Gehirnforschung

Manuel Nagl

Donau-Universität Krems

manuel.nagl@donau-uni.ac.at

„Plötzlich tauchte er im verräucherten, von Öllampen beleuchteten Raum auf. Er riss die Tür auf und einen Augenblick hob sich seine Silhouette in der Dunkelheit vor dem Eingang ab. (...) Vor allem diese verstörte Miene, dieser verkniffene, von Trunkenheit getrübe Blick voller Bosheit. Regungslos blieb er an der Tür stehen, als zögere er, dann stieß er Schimpfworte, Drohungen aus, ballte die Fäuste. Es wurde still im Raum.“

(Auszug aus: *Ein Ort fernab der Welt*, J.M.G. Le Clezio)

1. Hintergrund

Implizites Wissen gilt sowohl in der Theorie als auch in der Praxis des Wissensmanagements als Schlüsselressource. Es umfasst nicht nur das Erfahrungs- bzw. Handlungswissen von Mitarbeitern, sondern spiegelt auch die in einem Unternehmen gelebten Werte wider. Aus gutem Grunde also streben Unternehmen danach, dieses Wissen zu identifizieren und für alle zur Verfügung zu stellen.

So sehr auch Einigkeit über die Wichtigkeit impliziten Wissens besteht, so scheiden sich die Geister darüber, wie dieses am effizientesten erhoben und weitergegeben werden kann. Die Tendenz impliziten Wissens, sich im Unbewussten einzunisten und dadurch nur schwer dem rationalen Geist und damit der Explikation zugänglich zu sein, stellt hohe Ansprüche an die jeweilige Erhebungsmethode.

Als eine der vielversprechendsten Methoden der Erfassung und Vermittlung impliziten Wissens hat sich das sog. *Storytelling* herausgestellt. Da die strukturellen Merkmale von Geschichten und Erzählungen am ehesten dem nahkommen, wie der Mensch die Wirklichkeit wahrnimmt und erlebt, steckt in ihnen großes Potential, auch das sich der expliziten Erinnerung oftmals entziehende Erfahrungs- und Handlungswissen direkt oder zumindest indirekt ab-

zubilden. Das kommt sowohl dem Erzähler zu Gute, der seine Erfahrungen in einen strukturierten, sinnstiftenden Rahmen einfassen kann, als auch dem Zuhörer, der dadurch hautnah miterleben kann, wie sich die Erfahrungen des Erzählers dynamisch entwickelt haben.

In der Wissenschaft der Geschichten und Erzählungen, die im Fachdiskurs auch als *Narrationen* bezeichnet werden, geht man sogar davon aus, dass diese nicht nur eine bestimmte Form der Kommunikation oder der Gestaltung eines Medienprodukts repräsentieren, sondern der eigentliche, primäre Modus des menschlichen Denkens sind (Bruner, 1986).

Aber was meinen die Forscher eigentlich damit, wenn sie sagen, dass wir in Narrationen denken? Was unterscheidet diese Art des Denkens von den anderen? Was passiert überhaupt in unserem Kopf, wenn wir mit Geschichten konfrontiert werden? Werden Geschichten anders verarbeitet als andere Formen der Kommunikation? Liefert die Gehirnforschung eindeutige Beweise für die Macht von Erzählungen?

Dieser Artikel begibt sich auf den folgenden Seiten auf die Suche nach möglichen Antworten und den wissenschaftlichen Grundlagen der Macht von Geschichten. Damit soll das Verständnis um die Wirkweisen von Geschichten erhöht werden und möglichen Entscheidungsträgern ein auf einer sicheren Datengrundlage stehendes Argumentarium an die Hand gegeben werden, das ihnen zur Rechtfertigung des Einsatzes von Storytelling in ihrer jeweiligen Organisation dienen kann.

2. Wir denken in Geschichten

2.1. Die Warum-Frage oder: „Humans just wanna make sense“

Wir alle mögen Geschichten, egal ob wir einen spannenden Roman lesen, einen mitreißenden Film im Kino sehen oder einfach nur, wenn wir einem Freund/einer Freundin beim leidenschaftlichen Erzählen einer selbst erlebten Geschichte zuhören. Welche andere Form der Kommunikation bietet eine solche Reichhaltigkeit an detaillierten, lebensnahen Beschreibungen, greifbaren und zugleich bewegenden Metaphern oder aber an emotional angereicherten, zutiefst berührenden Szenen menschlicher Interaktion. Aber woran liegt es eigentlich, dass wir uns magisch von erzählten Ereignissen und Situationen des menschlichen Lebens angezogen fühlen? Die Antwort ist ganz einfach: Weil wir so verdrahtet sind. Narrationen sind ein zentraler Verarbeitungsmodus unseres Gehirns.

Nicht erst seit der Entdeckung der Höhlenmalereien von Lascaux wissen Forscher rund um den Globus, dass das Erzählen von Geschichten etwas Universelles ist, das alle Kulturen vereint, ob nun gegenwärtig oder vergangen. Bereits die alten Jäger- und Sammlerkulturen der Steinzeit und später die Hochkulturen der klassischen Antike bedienten sich dieser Form der Kommunikation. Storytelling ist tief verwurzelt in unserer Geschichte.

Ob wir es nun wollen oder nicht – wir denken den ganzen Tag über, bewusst oder unbewusst, in Narrationen. Egal ob wir dabei an die letzte hitzige Diskussion mit einem Arbeitskollegen, die morgigen Feierabendpläne oder das letzte Arbeitsmeeting denken. Unser Leben bzw. so wie wir es erinnern ist nichts anderes als eine Ansammlung von Kurzgeschichten, die in ihrer Gesamtheit unsere Lebensgeschichte ergeben, also alles das was wir jemals erfahren und erlebt haben.

Was Narrationen daher von anderen Textarten oder Kommunikationsformen unterscheidet, ist nicht nur in welcher spezifischen Art und Weise sie auf den Leser bzw. Zuhörer wirken (dazu kommen wir später), sondern ebenso wie sie strukturell aufgebaut sind. Geht man nach Price (1973), so verfügen Narrationen notwendigerweise über 5 Grundelemente, die allen Geschichten gemein sind: eine anfängliche Zustandsbeschreibung, zeitliche Zusammenhänge, kausale Zusammenhänge, aktive Ereignisse sowie einen Endzustand.

Dabei harmonieren Geschichten besonders gut mit einer der grundlegendsten menschlichen Eigenschaften, nämlich der Tendenz unentwegt nach dem „Warum“ zu fragen. Es sind demnach weniger die Wann, Wer oder Wo-Fragen, die uns in unserem Innersten antreiben und nach deren Klärung wir streben, sondern die gute, alte Frage nach dem Warum. Und darauf versuchen uns Erzählungen eine Antwort zu geben, zugegebenermaßen nicht immer erfolgreich, aber stets darum bemüht.

Bricht man Narrationen auf das wesentlichste strukturelle Grundmerkmal herunter, so sind sie nichts anderes als eine Aneinanderkettung von kausalen Zusammenhängen. Wir erfahren nämlich, warum die handelnden Personen so und nicht anders gehandelt haben, was sie zu ebendiesen Handlungen bewegt hat und was sie tun, wenn sie damit zu scheitern drohen. Geschichten geben uns Antworten auf die Grundmotive unseres und des Handelns anderer und versorgen uns damit mit Sinnzusammenhängen, nach denen wir vielleicht schon immer (vergebens) gesucht haben. Und genau dieses Offenbaren von tiefergelegten Sinnzusammenhängen macht Geschichten für den Menschen so attraktiv.

2.2. Narratives Mindset = Soziales Mindset?

Wie tief diese soziale Dimension der Bedeutungszuweisung menschlichen Handelns in unserem Gehirn verankert ist, konnten bereits Heider und Simmel (1944) in einer heute als Klassiker der psychologischen Grundlagenforschung geltenden Studie zeigen. Dabei mussten die Versuchsteilnehmer zwei animierten Dreiecken dabei zusehen, wie sie sich bewegten und wurden gebeten zu beschreiben, was sie sahen. Zur völligen Überraschung der Versuchsleiter beschrieben die Versuchsteilnehmer die Szene so, als wenn es sich bei den Dreiecken um Lebewesen mit Absichten und Zielen handeln würde. Demnach bewegten sich die Dreiecke nicht nur nach einem bestimmten Muster, sondern verfolgte das eine Dreieck das andere oder sperrte das eine Dreieck das andere ein. Sogar Gemütszustände wurden den Dreiecken als Ursache ihrer Handlung zugeschrieben.

Unzählige weitere Studien, die danach durchgeführt wurden, konnten allesamt die menschliche Tendenz bestätigen, Erlebnisse und Beobachtungen zu „narrativieren“, d.h. ihnen Motive zu unterstellen bzw. sie in Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu stellen. Aber was ist der eigentliche, soziale Nutzen dieser „Narrativierung“?

Heute geht man davon aus, dass das Erzählen von Geschichten bereits bei unseren Vorfahren die Funktion hatte, soziale Beziehungen bzw. soziale Stellungen auszuhandeln und dadurch der jeweiligen Gemeinschaft Stabilität zu geben. Damit eine Gemeinschaft funktioniert, muss man seine eigene Rolle sowie die der anderen kennen, muss verstehen wie sich die anderen Gruppenmitglieder fühlen und welche Ziele sie verfolgen. Und wie kann man derart komplexe soziale Informationen besser vermitteln, austauschen und verarbeiten als über das Erzählen und Verstehen von Geschichten? Studien konnten sogar nachweisen, dass der Großteil der Informationen, die wir untereinander austauschen, aus sozialen Themen besteht – umgangssprachlich würde man lapidar sagen: aus Klatsch und Tratsch (siehe z.B. Dunbar, 2004).

2.3. Die Strukturierung unseres Wahrnehmungsflusses

Stellen Sie sich vor, sie gehen mit einem Arbeitskollegen Mittag essen. Wenn Sie dieses Erlebnis etwas detaillierter nacherzählen müssten, dann würden Sie es vermutlich in unterschiedliche Sequenzen bzw. Episoden einteilen. Diese Einteilung könnte, u.a., nach räumlichen („Nachdem ich mir die Jacke angezogen habe, bin ich aus meinem Büro gegangen. Ich habe mich dann mit meinem Kollegen draußen am Gang getroffen und wir sind gemeinsam mit dem Lift in die Lobby gefahren, beim Haupttor rausgegangen, und über die Straße zum gegenüberliegenden Italiener.“) oder auch nach inhaltlichen As-

pekten erfolgen („Während wir mit dem Lift in die Lobby gefahren sind, haben wir kurz über das Wetter geredet. Draußen auf der Straße habe ich meinen Arbeitskollegen gefragt, in welches Restaurant er gerne gehen möchte. Nachdem wir ein paar Alternativen durchgegangen sind, haben wir uns dann letztendlich für den Italiener gegenüber entschieden.“).

Solche Beschreibungen von Ereignissen sind ganz typisch für die Art, wie wir Menschen Erlebtes nacherzählen. Die Unterteilung in einzelne, zusammenhängende Episoden ermöglicht es uns Komplexität zu reduzieren, indem wir den dynamischen Strom der Wahrnehmung in für uns sinnvolle Pakete mit klar abgegrenztem Anfang und Ende zusammenfassen.

Die sog. *Event Segmentation Theory* (siehe z.B. Kurby & Sacks, 2008) geht sogar davon aus, dass unsere Tendenz zur Segmentierung von Ereignissen einen wichtigen Mechanismus darstellt, Erlebtes als Erinnerung abzuspeichern. Durch die Einteilung des Wahrnehmungsstromes in einzelne Episoden bzw. Untereinheiten können Informationen leichter und nachhaltiger im Langzeitgedächtnis abgelegt werden.

Eine äußerst aufschlussreiche Studie von Radvansky u.a. (2011) konnte z.B. herausfinden, dass Probanden, die sich während des Aufenthaltes in einem bestimmten Raum Gegenstände merken mussten, diese, nachdem sie aufgefordert wurden in einen anderen Raum zu gehen, schneller vergessen haben, als jene Probanden, die im selben Raum bleiben durften. Es wird vermutet, dass der Grund für die verminderte Gedächtnisleistung darin liegt, dass durch den örtlichen Wechsel das gerade aktuelle Vorstellungsbild der Situation von einem noch aktuelleren Vorstellungsbild der neuen Situation abgelöst wurde oder anders gesagt: Sobald sich die Probanden in einer neuen Situation befanden, löste sich deren Gehirn von den dadurch veralteten Informationen aus dem Kurzzeitgedächtnis, um seine gesamte Aufmerksamkeit der mit dem räumlichen Wechsel neu hergestellten Situation widmen zu können. Da der sprichwörtliche Gang durch die Tür einen Vergessensprozess einleitete, gaben die Studienautoren diesem Phänomen auch den sehr treffenden Namen „*Doorway Effekt*“.

3. Wie wirken Geschichten?

Aus der Narrationsforschung wissen wir, dass Geschichten, mehr als andere Formen der Kommunikation, in der Lage sind, die Vorstellungswelt beim Rezipienten anzuregen, ihn zu emotionalisieren oder seine Identifikation mit den Inhalten der Geschichte zu erhöhen. Außerdem können Narrationen besser und länger erinnert werden und eine persuasive Kraft entwickeln, die andere

Text- und Kommunikationsformen förmlich in den Schatten stellt (siehe z.B. Graesser u.a., 1980; Negrete & Lartigue, 2010 oder Green & Brock, 2000).

Aber was passiert eigentlich während des Lesens oder Hörens von Geschichten in unserem Gehirn? Was ist das Geheimnis der enormen Macht von Geschichten, die eine solche Sogwirkung entfalten können, der wir uns nur schwer entziehen können.

3.1. Die Anatomie der narrativen Vorstellungswelt

Wir haben vorhin gehört, dass Narrationen einen zentralen Verarbeitungsmodus unseres Gehirns darstellen, was sich u.a. darin äußert, dass wir stets nach dem Warum und demnach nach Motiven menschlichen Handelns fragen. Weiters neigen wir dazu den kontinuierlichen Strom unserer Wahrnehmung in in sich geschlossene und dadurch bedeutungsvolle Einzelepisoden zu unterteilen.

Wenn wir Geschichten hören, sehen oder erzählt bekommen, fragen wir uns sofort, warum die handelnden Personen so und nicht anders gehandelt haben oder warum und wie es überhaupt zu dieser Situation kommen konnte. Wir versuchen permanent kausale Zusammenhänge herzustellen. Dabei muss unser Gehirn unaufhörlich die eingehenden Informationen verarbeiten bzw. einordnen und mit bestehendem Vorwissen und Vorerfahrungen abgleichen. All diese Prozesse resultieren im sog. *Situationsmodell* (siehe z.B. van Dijk & Kintsch, 1983).

Das Situationsmodell ist im Grunde genommen der wissenschaftliche Fachbegriff für die jeweilige narrative Vorstellungswelt, die der Rezipient während einer Geschichte aufbaut. Es beinhaltet nicht nur ein mentales Bild vom Setting bzw. den Objekten oder auch den Zielen, Emotionen und Handlungen der in der Geschichte vorkommenden Personen, sondern auch das Vorwissen bzw. die Vorerfahrungen, die der Rezipient dazu nützt, die narrativen Informationen besser verarbeiten zu können.

Sobald sich allerdings etwas an einem oder mehreren narrativen Parametern ändert, z.B. es wird ein neuer Schauplatz eingeführt oder es kommt zu einem Zeitsprung, muss unser Gehirn das Situationsmodell an die neuen Informationen anpassen, d.h. aktualisieren. Dieser Aktualisierungsprozess kann für unser Gehirn sehr energieraubend sein, speziell dann, wenn sich narrative Parameter permanent und unerwartet signifikant verändern. Das kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass die Geschichte als unlogisch bzw. nicht in sich schlüssig empfunden wird und in der Folge ihre Wirkung nicht voll entfalten kann.

Die flüssige Konstruktion von Situationsmodellen ist daher eine wichtige Voraussetzung, damit das Gefühl des In-eine-Geschichte-versunken-Seins entstehen kann (man spricht hier von der sog. narrativen *Transportation* bzw. *Immersion*, siehe z.B. Busselle & Bilanzic, 2008). Und dazu ist u.a. eine klare, logische und nicht übertrieben angewandte Segmentierung von Ereignissen notwendig.

3.2. Narratives Erleben als Sinneserfahrung – „Is it the real deal?“

Das intensive Erleben einer Geschichte, das Mitfühlen mit glücklichen oder leidenden Charakteren, das Vergessen von Raum und Zeit und das völlige Versinken in die narrative Vorstellungswelt sind alles Zustände, die man beim Lesen einer Bedienungsanleitung oder beim Hören einer PowerPoint-Präsentation des aktuellen Quartalsbilanz-Berichtes nicht oder nur eingeschränkt empfindet.

Egal ob es sich um eine spannende Geschichte oder eine nüchterne Bedienungsanleitung handelt – um die jeweiligen Inhalte zu verarbeiten, bedient sich unser Gehirn u.a. bestimmter Zentren, die für die Sprachverarbeitung verantwortlich sind. Bei Geschichten ist das aber erst der Anfang. Oder salopp ausgedrückt: Ein Gehirn, das unter dem Einfluss von Geschichten steht, ist ein aktiveres Gehirn als ein Gehirn, das unter dem Einfluss von Bedienungsanleitungen steht. Und deshalb fühlen sich Geschichten auch so „echt“ an.

Was die Forschung, nicht zuletzt unter Zuhilfenahme aktueller Technologien aus den Neurowissenschaften eindrucksvoll zeigen konnte, ist, dass Geschichten, die in der Regel eine hohe Dichte an lebensnahen Beschreibungen und fantasieanregenden Metaphern besitzen, in der Lage sind, unsere Sinne direkt anzusprechen. So konnte z.B. nachgewiesen werden, dass Begriffe wie „Zimt“ oder „Jasmin“ nicht nur die Sprachzentren aktivieren, sondern auch solche Regionen, die für das Verarbeiten von Gerüchen zuständig sind (Gonzales u.a., 2006). Eine andere Studie konnte zeigen, dass bei der Verarbeitung von Metaphern, wie z.B. „Die Sängerin hat eine Stimme aus Samt“ im Vergleich zur entsprechenden neutralen Version („Die Sängerin hat eine angenehme Stimme“) ebenfalls zusätzliche, sensorische Regionen im Gehirn aktiviert werden (in dem Fall ein Bereich, der für die Verarbeitung von taktilen Informationen verantwortlich ist, Lacey u.a., 2012).

Weitere Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Sätze, die Aktivitätsverben beinhalten (z.B. „Alexander schießt einen Ball ins Tor“ oder „Michaela lacht mit ihm um die Wette“) diejenigen Regionen in unserem Gehirn ansprechen, die wir normalerweise nur dann benötigen, wenn wir tatsächlich auch die jeweilige Handlung ausführen (siehe z.B. Foroni & Sermin, 2009; Boulou-

ger u.a., 2006). Diese Spiegelung der narrativen Welt im Gehirn geht sogar soweit, dass die Erlebnisse eines narrativen Charakters beim Rezipienten ein Gehirnmuster erzeugen, das demjenigen gleicht, das normalerweise sonst nur dann zu beobachten ist, wenn diese Erlebnisse selbst erlebt werden (siehe z.B. Speer u.a., 2009). Wenn z.B. die Person im Roman einen Schwarm von Störchen dabei beobachtet, wie er in den Sonnenuntergang fliegt, zeichnet sich im Gehirn des Romanlesers das selbe Aktivierungsmuster ab, wie wenn er die Störche selbst beobachten würde. Oder nehmen wir an, die Person im Roman verfolgt ein bestimmtes Ziel. Das Aktivierungsmuster im Gehirn des Romanlesers würde kaum von dem zu unterscheiden sein, das auftreten würde, wenn er selbst gerade dieses Ziel verfolgen würde. Das Gehirn des Romanlesers versucht sozusagen, die Absichten des Romancharakters dadurch zu verstehen, in dem es sie selbst simuliert. Warum Umwege in Kauf nehmen, wenn es auch direkt geht?

Aber was bringt dem Gehirn dieses ganze mentale Probehandeln? Was hat es davon, dass es versucht sich in den Romanhelden hineinzusetzen und seine Absichten und Ziele zu verstehen? Forscher gehen davon aus, dass wir dadurch soziale Fähigkeiten in Form von Trockenübungen trainieren können, um besser für die Realität des zwischenmenschlichen Umgangs gewappnet zu sein. Diesen Ansatz untermauern Studien, die bei Kindern einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit des Lesens von Romanen und der Fähigkeit sich in andere Menschen hineinversetzen zu können, herausfanden (Mar, 2011). Obwohl man vorsichtig sein muss in einen Zusammenhang eine bestimmte Ursache-Wirkungs-Richtung hineinzuzinterpretieren, so scheint dieses Ergebnis zumindest nahezu legen, dass uns mentales Probehandeln in fiktionalen Welten dabei hilft, die Komplexitäten unseres sozialen Lebens besser zu verstehen. Ob sich Romane als Empathietraining eignen, muss allerdings erst noch genauer erforscht werden.

4. Fazit

Zusammengenommen ergeben all die in diesem Artikel erwähnten Studien (und diese stellen nur einen kleinen Ausschnitt dar) ein klares Bild. Geschichten sind ein wichtiger, wenn nicht sogar existentieller Bestandteil unseres Lebens und rechtfertigen diesen Status auch mit der Wirkungskraft die sie auf uns entfalten. Die Gehirnforschung wie auch die Narrationspsychologie liefern einen immer tieferen Einblick in die von Geschichten ausgehende (Sog-)Kraft und zeigen eindrucksvoll, dass wir beim Wahrnehmen von Geschichten keine passiven Konsumenten, sondern aktive Produzenten unserer dabei erlebten Wirklichkeit sind. In Geschichten, so scheint es, verschwimmen die Grenzen

zwischen der fiktionalen Welt und dem tatsächlichen Erleben im „real life“ – mehr als wir vielleicht jemals erahnt hätten.

Literatur

- Bruner, J. (1986): *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press.
- Boulenger, V./Roy, A.C./Paulignan, Y./Deprez, V./Jeannerod, M./Nazir, T.A. (2006): Cross-talk between language processes and overt motor behavior in the first 200 msec of processing. *J Cogn Neurosci.*, 18 (10): 1607-15.
- Busselle, R./Bilandzic, H. (2008): Fictionality and perceived realism in experiencing stories: A model of narrative comprehension and engagement. *Communication Theory*, 18: 255-280.
- Dunbar, R. I. M. (2004): Gossip in evolutionary perspective. *Review of General Psychology*, 8 (2): 100-110.
- Feroni, F./Semin, G.R. (2009): Language that puts you in touch with your bodily feelings: the multimodal responsiveness of affective expressions. *Psychol Sci.*, 20 (8): 974-80.
- González, J./Barros-Loscertales, A./Pulvermüller, F./Meseguer, V./Sanjuán, A./Belloch, V./Avila, C. (2006): Reading cinnamon activates olfactory brain regions. *Neuroimage*, 32 (2): 906-12.
- Graesser, A. C./Hauft-Smith, K./Cohen, A. D./Pyles, L. D. (1980): Advanced Outlines, Familiarity, and Text Genre on Retention of Prose. *The Journal of Experimental Education*, 48(4): 281-290.
- Green, M. C./Brock, T. C. (2000): The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5): 701-721.
- Heider, F./Simmel, M. (1944): An experimental study in apparent behavior. *The American Journal of Psychology*, 57 (2): 243-259.
- Kurby, C.A./Zacks, J.M. (2008): Segmentation in the perception and memory of events. *Trends Cogn Sci.*, 12 (2): 72-79.
- Lacey, S./Stilla, R./Sathian, K. (2012): Metaphorically feeling: comprehending textural metaphors activates somatosensory cortex. *Brain Lang*, 120 (3): 416-21.
- Mar, R.A. (2011): The neural bases of social cognition and story comprehension. *Annu Rev Psychol.*, 62: 103-34.

Negrete, A./Lartigue, C. (2010): The science of telling stories: Evaluating science communication via narratives (RIRC method). *Journal of Media and Communication Studies* 2(4): 98-110.

Price, G. (1973): *A grammar of stories*. The Hague: Mouton.

Radvansky, G.A./Krawietz, S.A./Tamplin, A.K. (2011): Walking through doorways causes forgetting: Further explorations, *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 64 (8): 1632-1645.

Speer, N.K./Reynolds, J.R./Swallow, K.M./Zacks, J.M. (2009): Reading stories activates neural representations of visual and motor experiences. *Psychol Sci.*, 20 (8): 989-99.

Van Dijk, T./Kintsch, W. (1983): *Strategies of discourse comprehension*. New York: Academic Press.

Verständlichkeit von Wissenskommunikation im interkulturellen Kontext

Projektkommunikation zwischen Bundibugyo, Mumbai und Basel

Kristina Pelikan

Schweizerisches Tropen- und Public Health Institut, Basel

kristina.pelikan@unibas.ch

1. Kommunizierbares Wissen

„Wissen ist seinem Wesen nach kommunizierbares Wissen. Aufgabe des Wissenstransfers ist es, die beste(n) Kommunikationsform(en) und damit auch die medienspezifisch beste Darstellung zu ermitteln“ (Antos 2001). Wissenstransfer soll hier als kommunikative Handlung verstanden werden, als Wissenskommunikation, die Eppler/Reinhardt wie folgt definieren: *„Unter Wissenskommunikation verstehen wir die (meist) absichtsvolle, interaktive Konstruktion und Vermittlung von Erkenntnis und Fertigkeit auf der verbalen und nonverbalen Ebene“* (Eppler/Reinhardt 2004: 2). Beim Kontakt mit Arbeitskollegen findet automatisch Wissenskommunikation statt, unabhängig davon, ob über eine aktuelle Publikation oder Privates kommuniziert wird. Jedoch ist nur ein gelungener Wissenstransfer auch ein guter Wissenstransfer (Roelcke 2005: 41), was die Frage nach der Definition eines gelungenen Wissenstransfers aufwirft. Auf die schriftliche Kommunikation bezogen, auf deren Untersuchung sich der vorliegende Artikel beschränken wird, ist ein gelungener Wissenstransfer dann gewährleistet, wenn *„die Komplexität des Textes hinsichtlich seines Aufwands und seines Ergebnisses möglichst genau der Kapazität seines Produzenten oder seines Rezipienten hinsichtlich seines Vermögens und seiner Bereitschaft entspricht“* (Roelcke 2005: 45). Für einen gelungenen Wissenstransfer durch Wissenskommunikation sind auf die Bedürfnisse der

Produzenten und Rezipienten abgestimmte Texte unumgänglich, nur so kann Verständlichkeit gewährleistet werden.

Nach dem Hamburger Modell von Langer et al., das hauptsächlich auf formalstilistische Textmerkmale ausgerichtet ist, basiert Verständlichkeit auf den Merkmalen Einfachheit, Gliederung, Prägnanz und Anregung (Göpferich 2001: 117). Göpferich kritisiert dies und ergänzt in ihrem Karlsruher Modell *„die Qualität eines Textes – und damit auch seine Verständlichkeit als ein Qualitätsfaktor – kann nicht unabhängig von seiner kommunikativen Funktion bestimmt werden“* (Göpferich 2001: 212). Verständlichkeit basiert jedoch nicht nur auf Textmerkmalen und der kommunikativen Funktion eines Textes – sie steht auch in direkter Relation zum Wissen des Rezipienten (sprachliches Wissen und Allgemeinwissen). Effiziente Wissenskommunikation ist eine für alle Rezipienten verständliche und ihre Funktion erfüllende Kommunikation – wie ist dies im interkulturellen Kontext des folgend beschriebenen Projektes zu erreichen? Wie lässt sich Wissenskommunikation in einem internationalen Setting untersuchen und optimieren? Neben Antworten auf diese Fragen gibt dieser Artikel auch einen Einblick in die aktuelle Forschung hierzu.

2. Das AMASA Projekt

„Accessing Medicines in Africa and South Asia“ (AMASA) ist ein von der Universität Edinburgh geleitetes Forschungsprojekt. Für die Dauer von 3,5 Jahren erforschen Teams aus acht verschiedenen Partnerinstituten in Uganda, Südafrika, Indien, Belgien, Großbritannien und der Schweiz gemeinsam den Zugang zu verschiedenen Medikamenten in den Bereichen HIV/AIDS, Malaria, Tuberkulose, Fortpflanzungsmedizin, psychische Krankheiten, Diabetes und Schmerztherapie in Afrika und Indien. Hierfür beschäftigt sich die Forschung dieses Projektes mit dem Zusammenspiel von Medikamenten und deren Herstellung, der Gesundheitsinfrastruktur sowie dem Einfluss von Geldgebern auf den Zugang zu diesen Medikamenten.

Für die interne und externe Kommunikation ist die Arbeitsgruppe Wissensmanagement zuständig, der je ein bis zwei Mitglieder je Partnerinstitut angehören. Die externe Projektkommunikation dient der Präsentation der Projektpartner sowie deren Forschungsergebnisse: Vorstellung des Projektes auf der Projektwebseite, Vorträge auf internationalen Konferenzen, Publikationen sowie eigene Veranstaltungen in den Partnerländern (auf verschiedenen Platt-

formen wie z.B. Twitter und E-Drug kommuniziert). Die interne Projektkommunikation besteht aus verschiedenen Komponenten: Ein Dokumentenmanagement System (DMS Alfresco, OpenSource), das „zur strukturierten Erzeugung, Ablage, Verwaltung und Wiederverwendung von Daten“ (Bodendorf 2005: 108) und durch das integrierte Wiki, Newsboard, Kalender und Diskussionsforum auch als projektinterne Kollaborationsplattform genutzt wird. Weitere Komponenten sind der interne Newsletter, E-Mails (trotz bewusster und signifikanter Reduzierung) und regelmäßige Besprechungen per Skype – je nach Bedarf und verfügbarer Bandbreite durch Video und/oder Screensharing ergänzt. Telefonate werden fast ausschließlich durch Gespräche oder schriftliche Chats per Skype ersetzt. Zusätzlich zur webbasierten Kommunikation finden jährliche Workshops zur Zusammenarbeit im persönlichen Austausch statt. Ergänzt werden diese Workshops durch mehrstündige Videokonferenzen, unterbrochen durch gemeinsame Kaffeepausen – der soziale Austausch soll die Zusammenarbeit fördern (Damian 2008). Sowohl an den Workshops als auch an den Videokonferenzen nehmen jedoch nur wenige Mitglieder der einzelnen Projektteams teil, dies sind stets Projektmitglieder mit höherem Ausbildungsgrad (Professoren, Postdocs, Senior Researchers), wodurch sich einige Projektmitglieder während der gesamten Projektlaufzeit nie persönlich kennenlernen (Wissenschaftliche Mitarbeiter, Doktoranden etc.) – dies betrifft auch die Arbeitsgruppe Wissensmanagement.

3. ELF – Garant für Verständlichkeit?

AMASA wird von Großbritannien aus geleitet und Englisch gilt als „*the sole global scientific language*“ (Ammon 2008: 1) – die Frage nach einer gemeinsamen Projektsprache stellt sich also für die Projektleitung dieses Projektes nicht, es wird von Englisch als Lingua Franca (ELF) ausgegangen, doch: Ist ELF wirklich ein Garant für Verständlichkeit? Das folgende Beispiel zeigt einen Auszug aus einer von einer deutschen Linguistin geschriebenen E-Mail aus dem AMASA Projekt:

*I was looking at the new folder structure and I have a few questions concerning the **activity monitoring**:*

*→ What's about the **oxytocin instrument**? I didn't find the finalized **instruments** for all partner sites (NAME and NAME are missing).*

*Alfresco is back to work, the problem was based on the **inproxy server** of the NAME network. I hope this won't appear in future again – cross your fingers!*

Hier werden Fachtermini aus diversen Fachsprachen (z.B. *activity monitoring* aus dem Projektmanagement oder *inproxy server* aus der Informationstechnologie) sowie auch projektspezifische Termini (*oxytocin instrument* gehört zu einer speziellen Forschungsmethode) verwendet, der auf dem Ausbildungshintergrund basierende Fachwortschatz wird also erweitert. Dies setzt beim Adressaten neben ELF auch Kenntnisse verschiedener Fachsprachen voraus. Diese E-Mail verursacht jedoch keine Verständnisschwierigkeiten beim Adressaten, im Gegensatz zum folgenden Beispiel:

„We definitely need to crack on!“ – „She needs crack?“

„*To crack on*“ bedeutet *Weitermachen* in britischer Umgangssprache – der aus den USA stammende Adressat kennt diesen Ausdruck nicht. Seine Verständnisschwierigkeiten überspielend, fragt er „*she needs crack*“ und bittet somit indirekt um eine Erklärung. Auf ähnlich humorvolle Weise weist ein Projektmitglied aus Uganda einen Kollegen aus Kapstadt auf dessen missverständliche Wortwahl hin:

“In Uganda, we don't take drugs. We use medicines!”

Die Bezeichnung „*drugs*“ für Medikamente sorgt bei einem Vortrag für Verwirrung. Bei der Kommunikation mit ELF kann es jedoch nicht nur bezüglich der Lexik zu Verständnisschwierigkeiten kommen, auch unter syntaktischen Aspekten ist ELF keine homogene Sprache. Dies zeigt der Satzbau des indischen Englisch im Vergleich zu dem des britischen Englisch (Crystal 1995: 360):

Indian English	British English
They're late always.	They are always late.
My all friends are waiting.	All my friends are waiting.
A: You didn't come on the bus? B: Yes, I didn't.	A: You didn't come by bus? B: No, I didn't.

Südafrika und besonders Kapstadt ist für seine vielen verschiedenen Dialekte des Englischen bekannt (Meierkord 2012: 106), die selbst den Südafrikanern untereinander Verständlichkeitsschwierigkeiten bereiten. Als Beispiel nennt Meierkord das Wort *goose* (Meierkord 2012: 122), dessen Doppelvokal u.a. als /ʌ/, /ɑ:/, /æ/ oder [u:] ausgesprochen wird.

Die Kommunikation bei AMASA ist durch verschiedene nationale Kulturen geprägt, deren variierende Kommunikationsregeln, kulturbedingt unterschiedliche Formulierungen oder Sprachschwierigkeiten zu Kommunikationsschwierigkeiten führen. „*Cultures do not talk to each other; individuals do. In that sense, all communication is personal communication and not intercultural communication*“ (Scollon/Wong Scollon 1996: 125). Einzelpersonen kommunizieren, nicht Kulturen – die Projektmitglieder schreiben und sprechen ihren eigenen Idiolekt, der nicht nur durch ihre nationalen Kulturen, sondern auch durch ihre Muttersprache (u.a. Lusoga, Deutsch, Kinywarwanda, Marathi oder Runyakitara), den fachlichen Ausbildungshintergrund (u.a. Medizin, Anthropologie, Jura, Politikwissenschaft oder Soziologie) sowie verschiedene psychologische, soziale und semiotische Faktoren beeinflusst wird. All diese Faktoren ergeben eine sehr heterogene Projektsprache mit ELF - eingebettet in einen interkulturellen Kontext und die Besonderheiten webbasierter Kommunikation.

Bei der internen Projektkommunikation des AMASA Projektes ist Englisch als Lingua Franca kein Garant für Verständlichkeit. Verständnisschwierigkeiten, beispielsweise durch unterschiedliche Fachsprachen, projektspezifischen Fachwortschatz, Umgangssprache, kulturbedingte Syntax und Phonologie bedingt, können durch das Verwenden von ELF nicht behoben werden.

4. Zur Verständlichkeitsforschung

Wie bereits erwähnt, wird effizienter Wissenstransfer hier als das Ergebnis optimaler und somit verständlicher (Projekt-)Kommunikation gesehen – wie ist dieses Ziel zu erreichen? Antos/Knapp definieren die Angewandte Linguistik als „*linguistics for problem-solving*“ (Antos/Knapp 2008: xiii) – wie lassen sich mit Methoden der Angewandten Linguistik Verständnisschwierigkeiten identifizieren und anschließend beheben? Verständlichkeit sollte stets im kommunikativen Kontext untersucht werden, somit empfiehlt sich eine zielgruppenorientierte Untersuchung mit Adressaten der zu untersuchenden Kommunikation, anstatt einer reinen Textanalyse.

Bei AMASA wird eine empirische Untersuchung zur Identifikation von Verständnisschwierigkeiten durchgeführt – als Korpus dienen E-Mails der polylogischen Kommunikation durch die Mailingliste ‚amasa-all‘, der alle Mitglieder des Projektes angehören. Die zu untersuchenden E-Mails beinhalten die zu vermittelnde Information jeweils in ihrem Textfeld, nicht in hinzugefügten Anhängen oder Weblinks. Die Verfasser dieser E-Mails sind sowohl englische Muttersprachler als auch Nicht-Muttersprachler, die kein Rechtschreibkorrekturprogramm verwenden. Bei dieser rein qualitativen Untersuchung werden die Faktoren Leserlichkeit (typographische Ebene – wird die E-Mail in gut leserlicher Schrift dargestellt), Lesbarkeit (sprachlich-stilistische Ebene - treten sprachliche Probleme bei Nicht-Muttersprachlern auf), Verständlichkeit (inhaltlich-kognitive Ebene – ist der Inhalt der E-Mail verständlich) und Brauchbarkeit (psychomotorische Ebene – ist die Inhalt relevant für die Arbeit am Projekt) berücksichtigt. Die Probanden sind Muttersprachler und Nicht-Muttersprachler unterschiedlicher akademischer Ausbildungsgrade. Nach der Methode des Reverbalsierens (Göpferich 2006) beurteilen die Probanden durch Kommentieren mit lautem Denken und Reverbalsieren anhand spezifischer Fragestellungen die Verständlichkeit der Texte. Durch Aufnehmen und anschließendes Transkribieren des lauten Denkens kombiniert mit dem Reverbalsieren per Keytracking (Aufzeichnen aller Eingaben per Tastatur, jedes Drücken einer Taste wird protokolliert) kann genau festgestellt werden, wann beispielsweise das Verständnis stockt oder längere Lesezeiten auftreten. Zu Beginn wurden die Probanden gebeten, die E-Mails zu priorisieren und die Reihenfolge der Bearbeitung zu begründen.

Durch die gewählte Methode ist eine genauere Analyse der Verständlichkeitschwierigkeiten möglich, als nur durch einfaches Lesen der Texte gefolgt von Befragungen der Probanden.

5. Einblick in die Ergebnisse

Alle Teilnehmer dieser Untersuchung geben an, E-Mails ungelesen zu löschen. Wird eine E-Mail vom Adressaten ungelesen gelöscht oder erst nach langer Zeit gelesen, findet die gewünschte Wissenskommunikation nicht statt. Wie lassen sich E-Mails gestalten, um durch entsprechende Priorisierung effiziente Kommunikation zu ermöglichen? Die Priorisierung der E-Mails basiert bei den meisten Probanden auf der Thematik, vor Arbeitsaufwand und den in der E-

Mail/Betreffzeile genannten Fristen (lediglich Europäer berücksichtigen die Fristen). War die Kernaussage der E-Mail nicht gut verständlich, genügt auch ein „ASAP“ (as soon as possible) oder „Urgent“ in der Betreffzeile nicht für eine zeitnahe Bearbeitung dieser E-Mail. Durch mangelnde Verständlichkeit, bedingt durch mangelnde Struktur und nicht bekannte Fachtermini, wird die E-Mail mit der höchsten Dringlichkeit weder von allen Probanden zuerst gelesen, noch beantwortet. Dies verdeutlicht die Relevanz von verständlicher Wissenskommunikation – auch per E-Mail.

Als Gründe für Verständnisschwierigkeiten werden bei dieser Untersuchung unklare Formulierungen, mangelnde Strukturierung der E-Mails (Kernaussage schwer erkennbar), sowie unbekannte Terminologie (projektspezifische Termini erhöhen die Verständlichkeit) und Abkürzungen genannt. Nur ein Proband kommentiert die (bewusst fehlerhafte) Orthografie, die Zeichensetzung wurde nicht kommentiert. Hierbei gab es keine kulturellen Unterschiede, Probanden aller Partnerinstitute präferieren strukturierte E-Mails gegenüber Fließtext und haben Verständnisschwierigkeiten aufgrund unklarer Formulierungen etc. Die meisten Verständnisschwierigkeiten treten jedoch bei E-Mails von englischen Muttersprachlern auf, beispielsweise durch Varietäten wie britische Umgangssprache.

Diese Untersuchung wurde auch anhand von Artikeln des projektinternen Wikis durchgeführt, mit ähnlichen Ergebnissen: Orthografie und Zeichensetzung wurden auch hier vernachlässigt, verständliche Formulierungen und Terminologie sowie gute Strukturierung der Texte bevorzugt.

6. Maßnahmen für verständliche Wissenskommunikation

Am AMASA Projekt werden folgende Maßnahmen zur Verbesserung der Wissenskommunikation angewandt, die auch auf die internationale Kommunikation in einem ähnlichen Setting übertragbar sind:

1. Templates/Guidelines:

Bei AMASA werden sowohl Guidelines für interne E-Mails, als auch verschiedene Templates (für Sitzungsprotokolle, Präsentationen, Poster, etc.) erstellt.

2. Textstruktur:

Mit Textstruktur ist hier die Gliederung und Darstellung des Textes gemeint. Sind beispielsweise Absätze eingefügt, einzelne Zeilen oder Wörter fettgedruckt hervorgehoben oder handelt es sich um einen Fließtext? Die Relevanz der Textstruktur zeigt sich auch bei unterschiedlichen Kommunikationsgeräten, besonders in Afrika und Indien ist die Kommunikation per Handy sehr beliebt, so gibt es in Indien 65 mal so viele Internetnutzer per Handy, als durch feste Internetverbindungen (Shuter 2012: 2010). Die Texte müssen also auch auf einem kleinen Display gut zu lesen sein, was bei der Kommunikation per E-Mail zu berücksichtigen ist.

3. Terminologie:

Bei AMASA wurde nicht bewusst eine projektspezifische Terminologie eingeführt, es hat sich jedoch während der Projektlaufzeit ein spezifischer Fachwortschatz entwickelt, der zur Verständlichkeit beiträgt. Fachtermini verschiedener Fachsprachen werden im projektinternen Wiki erklärt, um Verständnisschwierigkeiten durch unbekannte Termini zu minimieren.

4. Interkulturelle Kompetenz:

Bei AMASA werden weder Schulungen zu interkultureller Kommunikation noch zu Wissensmanagement durchgeführt, im Nachhinein jedoch von den Projektmitgliedern für Folgeprojekte gewünscht.

5. Kommunikationsstrategie:

Die Qualität eines Wissenstransfers lässt sich nur auf der Grundlage von Zielbestimmungen festlegen (Ballod 2007: 218), die Kommunikationsziele müssen also zu Beginn festgelegt und anschließend von allen Kommunikationspartnern eingehalten werden. Hierzu zählt auch die gezielte Auswahl der Kommunikationsmedien für die jeweilige Intention, diese sind im speziell für dieses Projekt entwickelten Kommunikationskonzept festgelegt.

Englisch als Lingua Franca ist kein Garant für Verständlichkeit in der interkulturellen Kommunikation, es bedarf also weiterer Maßnahmen für verständliche Wissenskommunikation. Die genannten Maßnahmen aus der internen Projektkommunikation von AMASA sollen hier als Vorschläge dienen – sowohl für Forschungsprojekte, als auch für die interne Kommunikation in anderen heterogen zusammengesetzten Kollaborationen. Durch in spezifische Templates eingefügte, gut strukturierte und eindeutig formulierte Texte, die einer dem Kommunikationsmedium entsprechenden Intention folgen und in diesem ty-

pographisch gut dargestellt werden, lässt sich die Kommunikation in verschiedenen Bereichen effizienter gestalten.

Literatur

Ammon, U. (2006): Language Conflicts in the European Union. *International Journal of Applied Linguistics* 16 (S.319–338).

Antos, G. (2001): Transferwissenschaften
<http://www.transferwissenschaften.de/> (zuletzt angesehen am 10. September 2001).

Antos, G./Knapp, K. (2008): *Handbook of Communication Competence*, Handbooks of Applied Linguistics, 1. Berlin, New York: Walter de Gruyter

Ballod, M. (2007): *Informationsökonomie – Informationsdidaktik. Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung*. Bielefeld: Bertelsmann.

Bodendorf, F. (2005): *Daten- und Wissensmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Crystal, D. (1995): *Cambridge Encyclopedia of the English Language*. Cambridge University Press.

Damian, D. (2008): *Grenzenlose Kommunikation: Wie das Potential zur Zusammenarbeit in globalen Teams freigesetzt werden kann*. Siemens IT Solutions and Services.

Göpferich, S. (2001): Von Hamburg nach Karlsruhe. Ein kommunikationsorientierter Bezugsrahmen zur Bewertung der Verständlichkeit von Texten. In: *Fachsprache/International Journal of LSP*, 23.3/4 (S.117-138).

Göpferich, S. (2006): How Successful is the Mediation of Specialized Knowledge? The Use of Thinking-aloud Protocols and Log Files of Reverbalization Process as a Method in Comprehensibility Research. In: *Hermes, Journal of Language and Communication Studies* 37. Aarhus: Department of Business Communication at Aarhus University (S.67-90).

Meierkord, C. (2012): *Interactions across Englishes. Linguistic Choices in Local and International Contact Situations*. Cambridge: University Press.

Reinhardt, R./Eppler, M. (Hrsg. 2004): *Wissenskommunikation in Organisationen. Methoden – Instrumente – Theorien*. Heidelberg: Springer.

Roelcke, T. (2005): Ist ein gelungener Wissenstransfer ein guter Wissenstransfer? Effektivität und Effizienz als Maßstab der Transferqualität. In: *Trans-*

ferqualität, Transferwissenschaften 4. Frankfurt am Main, Berlin [u.a.]: Peter Lang (S.41-53).

Shuter, R. (2012): When Indian women text message: culture, identity and emerging interpersonal norms of new media. In: New Media and Intercultural Communication. Identity, Community and Politics. New York: Peter Lang.

Scollon, R./Wong Scollon, S. (2001): Intercultural Communication. London: Blackwell.

Einzelne Beispiele in diesem Artikel stammen aus dem AMASA Projekt (EUFP7 – HEALTH 2009-242262) und ich danke der Projektleitung - Prof. Dr. A. Pollock und Prof. Dr. R. Jeffery - für die Genehmigung, dieses Material zu verwenden.

Projektorientiertes Wissensmanagement 2.0

Die prozessorientierte Betrachtung der Lessons Learned bei projektorientierten Unternehmen

Sebastian Peneder

Kapsch BusinessCom AG, Wien
Projektmanagement Office

sebastian.peneder@kapsch.net

1. Einleitung

Der Trend zum steigenden Vernetzungsgrad der Wirtschaft mit einer verstärkten Kollaboration verschiedenster Akteure verändert auch die Anforderungen an Wissensmanagement-Tools. Diese entwickeln sich immer stärker zu Kollaborationsplattformen für die Koordination der Kommunikation und Information von Mitarbeitern, Kunden und Partnern, die an verschiedenen Standorten an gemeinsamen Projekten arbeiten. Unabhängig von Ort und Zeit soll jederzeit, 24/7, ein Zugriff auf das Wissensmanagement-System erfolgen können. Der Einsatz von 2.0-Technologien führt zu einer Art kollaborativem Wissensmanagement, das in weiterer Folge auch Virtual Teamwork, die virtuelle Zusammenarbeit, ermöglicht. Wissensmanagement 2.0 ist somit eine Anforderung der ‚New World of Work‘.

Das Sammeln der Lessons Learned ist unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße eine wichtige Wissensmanagement-Methodik. In diesem Beitrag wird eine prozessorientierte Betrachtungsweise der Lessons Learned-Gewinnung bei projektorientierten Unternehmen zur Optimierung des Wissensmanagements 2.0 behandelt. Dabei erfolgt eine Konzentration auf die Kodifizierungsstrategie. Ziel ist, die Entwicklung von kritischem Projektwissen sowie den Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern mithilfe eines Enterprise 2.0-Systems zu fördern. Lessons Learned werden hierbei zentral gespeichert, verwaltet, aufbereitet und dezentral verteilt, ergänzt, erweitert, bewertet und genutzt. Neben der technischen Fokussierung erfolgt auch eine humanorientierte Betrachtungsweise, da die aktive Bereitschaft und Teilnahme der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte eine Grundvoraussetzung für die Schaffung eines ganzheitlichen Wissensmanagements darstellen.

2. Virtuelle Zusammenarbeit in der New World of Work

In den letzten Jahrzehnten haben sich österreichische Unternehmen von traditionellen Hierarchien, zunehmend flacher werdend, über Matrixorganisationen hin zu echten Netzwerkorganisationen entwickelt, in denen projektorientiert zusammengearbeitet wird. Aus Mitarbeiter-Sicht ist die Frage nach der Identifikation mit dem Unternehmen nicht mehr so zielstrebig zu beantworten. Das Management eines Unternehmens muss sich in Zukunft fragen, was überhaupt ein Mitarbeiter ist. Denn immer öfter werden Mitarbeiter zu Personen, die ein Unternehmen im Rahmen einer konkreten Aufgabe, vielleicht nur innerhalb eines Projektes oder kurzfristig vertreten. In der neuen Welt des Arbeitens wird bereits von einem „Freelancer Planet“ gesprochen (Bartz 2010: 7f.).

Seitdem die Generation Y verstärkt auf den Arbeitsmarkt drängt, sind Veränderungen im Nutzungsverhalten der Kommunikationsart innerhalb von Unternehmen zu erkennen. Die Generation Y, auch Digital Natives, NetGeneration oder Millenium-Generation genannt, umfasst alle Menschen, die nach 1981 geboren sind. Sie werden durch Eigenschaften wie einer hohen technischen Affinität, der Leistungs- und globalen Teamorientierung oder der Flexibilität charakterisiert. Diese Generation kennt keine Welt ohne Computer, Handys und Videospiele und ist, was Informationstechnologien betrifft, allen früheren Generationen meilenweit voraus (Barth/Lambsdorff 2012; Klaffke/Parment 2011: 5). Eine weitere wichtige Entwicklung ist das mobile Arbeiten.

„By 2015, the world's mobile worker population will reach 1.3 billion, representing 37.2% of the total workforce.“ (IDC 2012)

Gemäß der Studie von IDC (International Data Corporation) werden bis zum Jahr 2015 rund 37 Prozent der weltweiten Arbeitsbevölkerung sogenannte ‚Mobile Arbeiter‘ sein, d.h. Arbeiter die auch unterwegs oder von Zuhause aus ihre geschäftlichen Tätigkeiten verrichten.

Die beschriebenen Entwicklungen führen zu drei Konsequenzen für die virtuelle Zusammenarbeit. Diese werden im Folgenden näher behandelt:

1. Konzentration auf eine in sich gut zusammenarbeitende Systemlandschaft als Framework für die virtuelle Zusammenarbeit

Aufgrund der steigenden Mobilität der Mitarbeiter bedarf es einer klaren Koordination, einer klaren Kommunikation sowie einer klaren Konzentration der Information.

Die virtuelle Zusammenarbeit und das Projektmanagement 2.0 sollen über eine zentrale Systemlandschaft erfolgen, die jegliche Kommunikation speichert

und ein modernes Wissensmanagement 2.0 (bzw. *people-centric knowledge management*) ermöglicht (Lytras, Damiani, Pablos 2009: 25). Auf diese Weise kann unabhängig von Ort und Zeit auf das gesamte Wissen sowie auf die Lessons Learned diverser Projekte zugegriffen werden. Darüber hinaus soll diese Systemlandschaft die Weiterbearbeitung, Verteilung, Archivierung, Pflege und die Nutzung von Wissen ermöglichen und die Rechteverwaltung regeln können.

2. Informationsmanagement – ein kritischer Erfolgsfaktor

Die Zunahme von Medien sowie der Kommunikationstechnologien und die damit verbundene Informationsmenge haben zu einem Informationsüberschuss (information overload) geführt, da der überwiegende Teil der angebotenen Informationen von den Empfängern nicht erwünscht bzw. nicht nachgefragt wird (O'Guinn/Allen/Semenik 2009: 167f.).

Folgende Bereiche verzeichnen ein exponentielles Wachstum:

- Menge (Volume) der verfügbaren Informationen
- Vielfalt (Variety) der Methoden zur Informationsbeschaffung
- Geschwindigkeit (Velocity) der Informationsbeschaffung
- Richtigkeit (Veracity) der Information – wer bewertet die erhaltene Information? Wer hinterfragt diese Information?

Die Steuerung der Menge, Vielfalt, Geschwindigkeit und Richtigkeit der Informationen ist zukünftig ein kritischer Erfolgsfaktor (Preston 2011: 4).

3. Die virtuelle Welt braucht virtuelle Führungskräfte

Fest steht, dass der Anteil virtueller Teams immer weiter zunimmt. Deshalb kommt der Betrachtung des Einflusses von Virtualität auf die Teamleistung große Bedeutung zu. Derzeit zeigen die meisten Studien, dass sich Prozessverluste ergeben, wenn virtuelle Teams mit „Face-to-Face“-Teams verglichen werden. Bspw. ist die Kommunikation bei hoher Virtualität schlechter und es entstehen mehr Konflikte im Team. Die Teamergebnisse sind davon letztlich aber nicht betroffen, denn die Qualität und Produktivität der Teamergebnisse sind bei virtuellen Teams tendenziell höher (Biemann/Weckmüller 2012: 48).

Daher benötigt eine virtuelle Führungskraft vor allem drei wichtige Fähigkeiten:

1. *Social Communication*: Die virtuelle Führungskraft soll in der Lage sein den Kommunikations- und Informationsfluss klar, konzentriert und über verschiedene Medien hinweg einzusetzen. Der Autor spricht hier von einem Kommunikationstalent.

2. *Networking*: Dies ist die Fähigkeit Beziehungen auch über Entfernungen hinweg positiv zu gestalten. Wie kann eine Führungskraft einen Mitarbeiter führen, der sich nicht ständig im Büro befindet? Wie können Projekte virtuell abgewickelt werden, deren Teilnehmer international verstreut sind?
3. *Organization*: Die virtuelle Führungskraft soll in der Lage sein, hochkomplexe Projekte gezielt zu steuern. Projektmanagement-Know-How und Know-How in den Bereichen Collaboration Systems, Information Systems und Cloud-Lösungen sind daher gefragt.

3. Die Entwicklung zum projektorientierten Wissensmanagement 2.0

Aufgrund der Komplexität des Themas von Wissensmanagement empfiehlt sich eine schrittweise Einführung. Das Sammeln von Lessons Learned spielt laut Meinung des Autors unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße eine wichtige Rolle. Daher wird im Folgenden die prozessorientierte Lessons Learned-Gewinnung zur Optimierung des Wissensmanagements 2.0 behandelt.

3.1. Die Rolle des Wissensmanagers in projektorientierten Unternehmen

In der Regel ist der Projektmanager die Kommunikationsschnittstelle zwischen Lieferanten, Partner, Kunden, Auftraggeber, Projektteam und weiteren Stakeholdern. Er stimmt die Kommunikation innerhalb und außerhalb des Projektes auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen ab. Eine Präsentation, die für den Lenkungsausschuss verwendet wird, muss nicht unbedingt passend für das Projektteam sein. Je nach Zielgruppe müssen die wichtigen Merkmale eines Projektes dargestellt werden, während einige Projektinformationen nicht relevant sind. Denn schließlich ist die Zeit und Geduld der Audienz beschränkt (Noé 2009: 185ff). Wird ein Projekt abgeschlossen, so ist der Projektmanager auch für die ordnungsgemäße Durchführung der Projektabschlussphase verantwortlich. Im Rahmen eines Projektabschlussberichtes wird das Projekt gesamtheitlich in Hinblick auf die Abweichungen zum ursprünglichen Projektauftrag sowie den besonderen Herausforderungen dargestellt. Die Projektabschlussphase hat für die projektorientierte Organisation große Bedeutung, da die gemachten Erfahrungen in zukünftigen Projekten eingesetzt werden können (Ebel 2011: 265f.).

Projektorientierte Organisationen haben sehr häufig das Problem, dass diese nicht über Projektgrenzen hinweg lernen und die gesammelten Erfahrungen auch anderen Mitarbeitern zur Verfügung stellen. Die Wissensinfrastruktur dient somit nicht als ‚Project Knowledge Memory‘. Schließlich können Erfahrungen der Projektorganisation auch für die Linienorganisation nützlich sein. Werden neue Erkenntnisse, die in Projekten gewonnen werden, berücksichtigt, so dienen diese als Grundlage für die (Weiter-) Entwicklung von Projektmanagement-Standards innerhalb der Organisation. Entsprechend der Literatur bietet sich die Einführung der Rolle des ‚Projekt-Wissensmanagers‘ bzw. ‚Wissensmanagers‘ an. Innerhalb der Projektorganisation empfiehlt sich eine Positionierung dieser Rolle in einer zentralen Stelle, z.B. im Bereich des Project Management Office (PMO). Die Verantwortung des Wissensmanagers liegt u.a. in der Sammlung, Aufbereitung und Verteilung der Lessons Learned (Dückert 2008: 19ff.).

3.2. Lessons Learned Erfassung

Lessons Learned sind ein Wissensmanagementinstrument, das die Entwicklung von kritischem Projektwissen bei den Projektmitarbeitern sowie den Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern fördert. Die Hauptziele der Lessons Learned sind die Vorbeugung von Misserfolgen und die Vermeidung der Wiederholung von Fehlern. Die systematische Dokumentation und Aufbereitung dieses Wissens ist somit ein Mittel, um aus vorangegangenen Erfahrungen zu lernen. Die Erfahrungen und Erkenntnisse einzelner Projektmitglieder werden bspw. im Rahmen eines Lessons Learned-Workshops erfasst. Laut Meinung des Autors empfiehlt es sich, dass diese Lessons Learned-Workshops ein fester (verbindlicher) Bestandteil des Projektabschlusses sind (Lehner 2012: 195).

Nachfolgend befindet sich ein Beispiel für Fragestellungen im Zuge eines Lessons Learned-Workshops. Anzumerken ist, dass auch Einzelinterviews durchgeführt werden können, wenn das Projektteam Schwierigkeiten mit einer offenen Kommunikations- und Feedbackkultur hat.

- Was ist gut gelaufen?
- Wo sind Optimierungspotentiale?
- Was hat jeder Einzelne für sich aus dem Projekt gelernt?
- Welche Ergebnisse sind für die Linienorganisation wichtig?
- Was soll in Zukunft anders gemacht werden?
- Was soll in Zukunft beibehalten werden?

3.3. Ziele der Lessons Learned

Lessons Learned müssen zum einen faktisch und technisch korrekt sein und zum anderen eine Relevanz für Folgeprojekte haben. Damit die Projekterfahrungen sinnvoll dokumentiert werden können, muss im Vorfeld eine einheitliche Struktur zur Dokumentation der Projekterfahrungen geschaffen werden. Die Bereitschaft aller Beteiligten, Fehler zuzugeben und zu kommunizieren bedingt ein Mindestmaß an Fehlerkultur. Durch die Nutzung der Lessons Learned und der damit einhergehenden ständigen Optimierung der Projektabläufe soll letztendlich die Projektumsetzung schneller und effektiver werden (Wastian/Braumandl/von Rosenstiel 2012: 92ff).

Lessons Learned dienen somit hauptsächlich der Nutzung von Wissen und helfen Mehrarbeit und die Einarbeitungszeiten neuer Mitarbeiter zu reduzieren. Sie tragen auch zur Identifikation und Bewahrung von Wissen bei. Diese explizit erfassten Lessons Learned bleiben auch bestehen, wenn Mitarbeiter, die dieses Wissen erworben haben, das Unternehmen verlassen. Werden die gemachten Projekterfahrungen als Grundlage für die Entwicklung neuer Lösungsansätze verwendet, so unterstützen sie auch die Schaffung neuen Wissens. Die Entwicklung zu einer fehlertoleranten Kultur in der Organisation könnte ein möglicher Nebeneffekt sein (Herzog 2009: 577 und Reinmann-Rothmeier/Mandl/Erlach/Neubauer 2001: 115f.).

Weitere Ziele von Lessons Learned sind (Pavlik 2011):

- Sicherung des während der Projektarbeit erworbenen Wissens (z.B. im Hinblick auf Prozesse und Abläufe oder auf die gemachten fachlichen und persönlichen Erfahrungen)
- Sichtbarmachen (Schaffung von explizitem Wissen) für andere, die nicht im Projekt beteiligt waren
- Schaffung neuer Erkenntnisse für die Linienorganisation
- Berücksichtigung neuer Erkenntnisse als Grundlage für die (Weiter-) Entwicklung von Projektmanagement-Standards in Unternehmen
- Sichtbarmachen des Verbesserungspotentials

3.4. Ursachen des Scheiterns der Erfahrungsweitergabe

Die Erfassung der gemachten positiven und negativen Erfahrungen werden oft als zusätzlicher Kosten- und Zeitaufwand eines Projektes gesehen. Diese Sichtweise ist dann richtig, wenn die Lessons Learned in einem Dokument erfasst und dieses irgendwo am Laufwerk unauffindbar gespeichert wird. Die Folge dieses Vorgehens ist ein Dateifriedhof, der zwar täglich gesichert wird, aber niemand weiß mehr, dass die Informationen existieren. Somit können sie

auch nicht gefunden und genutzt werden. Ziel soll es jedoch sein, die erworbenen Erfahrungen und Erkenntnisse systematisch zu sammeln, zu verdichten, zu dokumentieren und Mitarbeitern bei ähnlich gelagerten Herausforderungen zugänglich zu machen.

Weiters ist zum einen die Bereitschaft der Mitarbeiter, den Aufwand für die Erfassung der Erfahrungen auf sich zu nehmen, zum anderen das Management, das die Weitergabe des Wissens unterstützt sowie den Mitarbeitern die erforderliche Zeit zugesteht, für die Lessons Learned-Gewinnung notwendig. Darüber hinaus wird eine Fehlertoleranz benötigt, d.h. die Mitarbeiter sollen Fehler dokumentieren dürfen, ohne mit negativen Sanktionen rechnen zu müssen. Die Bereitschaft Lessons Learned zu erfassen, bedeutet jedoch nicht, dass dieses Wissen im Unternehmen genutzt wird. Daher ist auch eine Bereitschaft der Mitarbeiter notwendig, das Wissen anderer zu nutzen (Lehner 2012: 195).

Oft gibt es bei Organisationen keine firmeninterne Verpflichtung ‚Wissen‘ in Form von Lessons Learned weiterzugeben. Es fehlt eine ‚Knowledge Sharing Guideline‘, die auch die Wichtigkeit der Lessons Learned beschreibt. Außerdem sprechen Menschen lieber über Erfolge als Misserfolge und nennen Fehler in der Projektabwicklung sowie negative Erfahrungen nicht. Eine weitere Ursache für das Scheitern der Erfahrungsweitergabe ist, dass nach erfolgreichem Projektabschluss häufig die Projektbeteiligten sehr froh sind, dass es vorbei ist – speziell bei extrem mühsamen und konfliktbehafteten Projekten. Daher ist es verständlich, dass die Motivation alles nochmals ‚durchzukauen‘ äußerst gering ist (Pavlik 2011). Wiki-Systeme beugen dem Verlust bereits erfasster Lessons Learned vor und ermöglichen eine zentrale Verwaltung der Wissensinhalte sowie eine dezentrale redaktionelle Bearbeitung dieser. Der Benutzer steigt über einen Webbrowser in das Wiki-System ein und kann mittels Volltextsuche und über das Navigieren im Menü relativ rasch die gesuchten Inhalte finden. Die Einarbeitungszeit in derartigen Systemen ist relativ kurz. Die Bedienung ist unkompliziert (Orth 2009: 75f.).

Laut der Erfahrung des Autors empfehlen sich drei Maßnahmen, die dazu beitragen, dass die gewonnenen Informationen und Erfahrungen aus früheren Projekten zukünftig von den Mitarbeitern genutzt und *nicht* zu verborgenen Schätzen in Dateifriedhöfen werden (Pavlik 2011):

1. Die Schaffung einer Wissenskultur, die es in Unternehmen zulässt offen über Fehler und Probleme zu reden.
2. Die Dokumentation der Lessons Learned ist bei der Abwicklung von Projekten ein fester Bestandteil der Projektabschlussphase. Lessons Learned Workshops sind daher verbindlich durchzuführen.

3. Es gibt eine verantwortliche Person bzw. Abteilung bei projektorientierten Unternehmen (zum Beispiel das Projektmanagement-Office), die das Know-How sammelt, dokumentiert, strukturiert und optimiert. Dadurch können die gewonnenen Erkenntnisse für zukünftige Projekte genutzt werden.

3.5. Die prozessorientierte Betrachtung der Lessons Learned in einem 2.0-System

Wie bereits erwähnt, sollen Lessons Learned erfasst, dokumentiert, gesammelt, strukturiert aufbereitet und stets optimiert werden. Im Zuge dieses Kapitels wird behandelt, wie die Lessons Learned von Projekten für die Wissensverteilung erfasst und mittels 2.0-Technologien innerhalb der Organisation verteilt werden können. Die Strukturierung und Speicherung von Lessons Learned lediglich mit dem Projektnamen, wie ‚Lessons Learned beim Wikieinführungsprojekt‘ oder ‚Lessons Learned beim Kundenprojekt A‘, würden dazu führen, dass innerhalb kürzester Zeit niemand mehr weiß, welche Lessons Learned in den einzelnen Artikeln enthalten sind. Daher empfiehlt sich eine prozessorientierte Betrachtungsweise der Lessons Learned-Gewinnung. In diesem Falle werden die Lessons Learned von Projekten in die einzelnen Prozessschritte eines Projektes nach Themen und Kategorien eingeteilt (am besten mit einem Wiki oder einer anderen 2.0-Technologie). Dabei empfiehlt sich die Strukturierung der Lessons Learned-Artikel nach folgenden Projektprozessschritten, die natürlich von Unternehmen zu Unternehmen angepasst werden müssen:

- Projektstart
- Projektplanung
- Projektumsetzung
- Projektcontrolling
- Projektabschluss
- Alle Lessons Learned Artikel anzeigen (Liste)

Gleichzeitig soll das 2.0-System für die zentrale Speicherung und dezentrale Nutzung der Lessons Learned eine Suche nach den einzelnen Artikeln und eine Art Ranking, sprich ein Bewertungssystem bspw. mittels Smiley-Skala, ermöglichen.

Jeder Projektmanager und alle Projektbeteiligten sollen eine Zugriffsberechtigung auf das zentrale Wissensmanagement-Framework erhalten, damit diese Lessons Learned Artikel verfassen können. Wurde ein Artikel von einem Projektteammitglied verfasst und im System abgespeichert, so erhält der Ver-

verantwortliche für das Wissensmanagement eine Mitteilung, dass ein neuer Lessons Learned Artikel verfasst worden ist. Diesen Artikel gilt es nun qualitativ entsprechend den internen Vorgaben zu überprüfen, in den Projektprozess einzuordnen und freizuschalten, damit alle Personen, die eine Zugriffsberechtigung auf die Lessons Learned-Sammlung haben, den neuen Lessons Learned-Beitrag lesen können.

Wird bspw. ein neues Projekt begonnen, so kann sich ein Projektmanager dank der strukturierten Lessons Learned Sammlung mittels 2.0-Technologie jederzeit und an jedem Ort über bereits vorhandene Erfahrungen informieren, diese bei Bedarf ergänzen oder ändern und für seine Projekte nutzen. Darüber hinaus dient diese Lessons Learned Sammlung als Unterstützung neuer auszubildender Projektmanager und fungiert als ein großer Erfahrungsschatz für die gesamte Linien- und Projektorganisation. Weiters empfiehlt sich die Einführung eines Projektstartgesprächs vor dem eigentlichen Kick-Off eines Projektes. Hierbei bekommt der Projektmanager vom PMO im Rahmen eines ‚4-Augen-Gesprächs‘ wichtige Hinweise zu bereits vorhandenen Erfahrungen ähnlicher Projekte. Dieses Gespräch untermauert nochmals die Wichtigkeit der Nutzung bereits erfasster und strukturiert gesammelter Lessons Learned.

4. Fazit

Bei der prozessorientierten Betrachtungsweise der Lessons Learned-Gewinnung werden die einzelnen erfassten Lessons Learned-Beiträge in den Projektprozess eingeordnet. Die einzelnen Schritte des Projektprozesses können von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Damit die gewonnenen Informationen und Erfahrungen aus früheren Projekten von den Mitarbeitern genutzt werden, sind laut Meinung des Autors vor allem drei Maßnahmen notwendig, nämlich die Schaffung einer Wissenskultur, die Durchführung eines Lessons Learned Workshops bzw. Interviews inklusive Nachbereitung und eine verantwortliche Person oder Abteilung im Unternehmen, die das gewonnene Know-How sammelt, dokumentiert, strukturiert, optimiert und derart verteilt, dass das gewonnene Wissen auch besser für zukünftige Projekte genutzt wird.

Das Thema Wissensmanagement bedarf jedoch eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Ständige Promotion ist erforderlich, damit das Wissensmanagementsystem nachhaltig genutzt wird. Customizing und die Überzeugungsarbeit sind die „Zeitfresser“ bei der Einführung von Wissensmanagement.

Literatur

Barth, L./Lambsdorff, M. (2012): Talent Management. Werben um die Generation Y. Wie Unternehmen eine attraktive, aber anspruchsvolle neue Generation von Potenzialträgern begeistern und binden können. In: <http://www.egonzehnder.com/de/focus/topics/article/id/71500042> (3. April 2013).

Bartz, M. (2010): Whitepaper. Das neue Arbeiten. In: http://www.microsoft.at/admp/E261DA47-7D81-4F10-BF86-861621A9B2EE/Whitepaper_das_neue_Arbeiten.pdf (3. April 2013).

Biemann, T./Weckmüller, H. (2012): Wie man erfolgreiche Teams zusammensetzt. In: *Personalquarterly*, 64. Jg., Nr. 3, S. 46-49.

Dückert, S. (2008): GfWM Wissensmanagement-Modell Version 1.0. In: <http://www.slideshare.net/simon.dueckert/gfwmwissensmanagementmodell-version-10-knowtechpresentation-presentation?type=powerpoint> (6. April 2013).

Ebel, N. (2011): PRINCE2:2009™ – für Projektmanagement mit Methode. Grundlagenwissen und Zertifizierungsvorbereitung für die PRINCE:2009-Foundation-Prüfung. München: Addison-Wesley Verlag.

Klaffke, M. (Hrsg. 2011): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien GmbH.

Klaffke, M./Parment, A. (2011): Charakteristika von Millennials, Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Klaffke, M. (Hrsg.): S. 3-22.

Herzog, F. (2009): E-Business. In: Tiemeyer, E. (Hrsg.): S. 576-627.

IDC (2011): Worldwide Mobile Worker Population 2011-2015 Forecast. <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=232073> (3. April 2013).

Johnson Controls (2010): Generation Y and the Workplace. Annual Report 2010. In: http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_innovation/oxygenz/Oxygenz_Report_-_2010.pdf (3. April 2013).

Lehner, F. (2012): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München: Carl Hanser Verlag.

Lytras, M./Damiani, E./Pablos, P. (2009): Web 2.0. The Business Model. New York: Springer Science+Business Media.

Mertins, K./Seidel, H. (Hrsg. 2009): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele. Berlin: Springer-Verlag.

Nóe, M. (2009): Der effektive Projektmanager. Die persönliche Komponente im Projektmanagement. Erlangen: Publicis Publishing.

Orth, R. (2009): Wissensmanagement mit Wiki-Systemen. In: Mertins, K., Seidel, H. (Hrsg.): S. 75-82.

O'Guinn, T./Allen, C./Semenik, R. (2009): Advertising & Integrated Brand Promotion. Ohio: South-Western Cengage Learning.

Pavlik, F. (2011): Lessons Learned - Wissen nachhaltig nutzen. In: <http://www.domendos.com/fachlektuere/fachartikel/artikel/lessons-learned> (19. März 2013).

Preston, C. (2011): Effektiv virtuell führen. Vier Strategien für die effektive Kommunikation mit Mitarbeitern an verteilten Standorten. In: http://www.citrixonline.de/pdf_col/whitepaper/005DE_WP_Effektiv-virtuell-fuehren.pdf (6. April 2013).

Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H./Erlach, C./Neubauer, A. (2001): Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim: Beltz Verlag.

Tiemeyer, E. (Hrsg. 2009): Handbuch IT-Management. Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis. 3. Auflage. München: Carl Hanser Verlag.

Trauner, B./Gerhards, S. (2010): Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis. 4. Auflage. München: Carl Hanser Verlag.

Wastian, M./Braumandl, I./von Rosenstiel, L. (2012): Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. 2. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

PM2gether – Wissensmanagement im Rahmen des Projektmanagements bei A1

Elisabeth Petrats

A1 Telekom Austria AG

Corporate Process & Project Management

elisabeth.petrats@a1telekom.at

Abstract

Die Entwicklung von Organisationen ist oft von Projektarbeit geprägt. Besonders projektorientierte Unternehmen leisten einen Großteil ihrer Arbeitszeit im Kontext von Projekten. Auch bei A1 besteht das Tagesgeschäft von rund 1000 Mitarbeitern aus Projektarbeit. Grund genug dafür, das Wissen, welches im Rahmen von Projekten entsteht, als intellektuelles Kapital im Unternehmen zu erkennen und zu nutzen.

Auch wenn Wissen oft an einzelne Personen gebunden ist, gibt es Mittel und Wege, dieses Wissen zu ernten und einen Austausch stattfinden zu lassen. Im Rahmen ihrer Masterthese hat sich die Autorin mit dieser Thematik eingehend auseinander gesetzt und geklärt, in welchen Projektphasen Wissen eine besondere Rolle spielt, welche Methoden sich dafür eignen, Wissen in, aus und zwischen Projekten auszutauschen, welche Anreize und Barrieren zu berücksichtigen sind und welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen die Organisation schaffen muss.

Seit der Erstellung der Masterthese wurden bereits einige konkrete Maßnahmen umgesetzt, und wie es A1 dabei ergeht, wird im folgenden näher erläutert.

1. Warum braucht A1 Wissensmanagement in Projekten?

Erkennen von gleichen und ähnlichen Themen

Eine intern durchgeführte Analyse hat ergeben, dass es aufgrund der Vielzahl von Projekten häufig dazu kommt, dass gleiche Themen in unterschiedlichen Projekten behandelt werden. Eine Information und Übersicht darüber würde bewirken, dass sich Projektleiter untereinander austauschen können, wenn sie an gleichen oder ähnlichen Themen arbeiten.

Vermeidung von Doppelgleisigkeiten

Ebenso wurde erkannt, dass aufgrund fehlender Transparenz in der Projektabgrenzung es dazu kommt, dass Arbeitspakete in unterschiedlichen Projekten doppelt erarbeitet werden. Ein Austausch im Vorfeld des Projektes unter den Projektleitern würde zu einer besseren Abgrenzung führen, was eine klare Effizienzsteigerung bedeuten würde.

Qualitätssteigerung durch gelebte lessons learned

Fehlermachen ist bei A1 erlaubt, aber wenn ein Fehler bereits passiert ist, und man daraus gelernt hat, sollte der selbe Fehler nicht noch einmal passieren. Durch den Austausch von lessons learned könnte hier bereits in der Startphase von Projekten fehlerverbeugend gehandelt werden.

Knowhow-Transfer von Externen ins Unternehmen

Bei A1 kommt es häufig vor, dass Projekte von externen Beratern begleitet werden. Berater bringen meist Methoden-Know-how ins Unternehmen und im Laufe der Projektarbeit entsteht neues Wissen. Leider kommt es vor, dass zum Ende des Projektes die Externen das Feld räumen, hier aber kein strukturierter Wissenstransfer ins Unternehmen durchgeführt wird. Das Unternehmen könnte sich deutlich Kosten sparen, wenn in Folgeprojekten oder Projekten in ähnlichem Umfang interne Ressourcen diese Leistungen erbringen.

Im Rahmen der PM2gether Initiative wurden vor allem Workshops mit den ProjektleiterInnen im Unternehmen durchgeführt, um eine Verbesserung des gelebten PM Prozesses und der angewendeten PM Methoden zu erreichen. Ergebnis aus der Workshopreihe war ein Maßnahmenkatalog, der den Wünschen und Bedürfnissen der ProjektleiterInnen entspricht.

2. Die Projektleiter wünschen sich ...

... Unterstützung im Toolhandling

Dazu wurde eine „Sprechstunde“ eingerichtet. Einmal wöchentlich stehen die Toolexperten Rede und Antwort. Jeder Mitarbeiter, der Fragen hat, kann unangemeldet dazukommen, hier erhalten sie die notwendige Unterstützung. Außerdem wurde das Trainingsangebot zu den Tools verstärkt. Aktuell wird an einem „Train-the-Trainer“ Konzept gearbeitet, damit derartige Trainings auch kostenoptimiert unternehmensintern angeboten werden können.

... bessere Kommunikation über neue Entwicklungen

Dazu wurde ein Intranet Newschannel ins Leben gerufen. Zielgruppenspezifische Inhalte zu zentralen Themen rund um das Thema „Projektmanagement“ werden aufbereitet und über dieses Medium zentral zur Verfügung gestellt.

The screenshot shows the 'Projektmanagement' news channel interface. At the top, there are navigation links: 'News Channels', 'A1 TEAM', 'Newsletter', and 'Pressespiegel'. Below this is a green header with 'Top News' and '2012. Ein Jahr mit vielen Highlights'. The main content area is divided into a search section on the left and a news list on the right. The search section includes a search bar, a 'Suche' button, and filters for 'von' and 'bis' with dropdown menus for 'Monat' and 'Jahr'. The news list on the right is titled 'Projektmanagement' and includes a sub-header: 'Neuigkeiten, Interessantes und Wissenswertes rund um das Thema Projekt- und Portfoliomanagement bei A1.' The list contains four news items, each with a date, a title, a brief description, and a small icon (either a stamp or a newspaper icon). The items are:

- 06.03.2013: 'Wissen was läuft im (Sub) PSC' - Hier gibt's den Überblick zu den Entscheidungen vom Jänner und Februar 2013.
- 17.01.2013: 'Eure Chance zur Weiterbildung - neue Schulungstermine sind online'
- 16.01.2013: 'Wissen was läuft im (Sub)PSC' - Heute gibts die aktuellen Anträge aus den beiden Meetings vom 12.12. und 19.12.2012
- 19.12.2012: 'Kurz vor dem Weltuntergang - brandneue Infos aus dem PMO' - Unser Geschenk für euch zu Weihnachten :-)) - Projektesprechstunde 2013, PSC Musterpräsentationen, Toolkit etc.

Abbildung 1: Projektmanagement Newschannel

... Guidelines, Best Practices, wichtige Links etc.

Ebenfalls über das Medium Intranet werden an einer zentralen Stelle, dem PM Portal, alle notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt. Dort finden sich neben Templates und Leitfäden auch Musterpräsentationen sowie Tipps und Tricks für Projektleiter.

The screenshot shows the Project Management Portal (PM Portal) of A1. At the top, there is a navigation bar with a search function and user profile 'Elisabeth Petrats'. Below the navigation bar, there are several tabs: 'Mein Arbeitsplatz', 'Arbeitsleben', 'Anwendungen', 'Prozesse', 'Formulare', 'Projekte & Programme', 'Essen & Trinken', 'Unterwegs', and 'Fit im Job'. The main content area is titled 'Willkommen auf dem PM Portal von A1!'. It contains a welcome message and information about the project management process at A1, including the DMO (Demandmanagement Office), PMO (Projectmanagement Office), and the TAG PPM Sprechstunde. There are also three featured sections: 'Projektmanager & Techn. Koordinator & Produktmanager', 'Projektauftraggeber & Business Approver', and 'Top Activity Planner'. On the right side, there are sections for 'Frage & Antwort', 'Kalender', and 'PM Links'.

Abbildung 2: Projektmanagement Portal

...eine zentrale Sammelstelle mit Infos zu allen Projekten

„Projekte finden“ ist ebenfalls eine Rubrik im PM Portal. Darin wurde eine Datenbank aufgebaut mit Rahmeninformationen über alle Projekte. Es finden sich laufende genauso wie bereits abgeschlossene Projekte. Einen besonderen Mehrwert bilden die Informationen über die handelnden Personen in den Projekten. Damit wird die Vernetzung vereinfacht, und ein Austausch über gleiche und ähnliche Themen kann niederschwellig stattfinden.

The screenshot shows the 'Projekte finden' (Find Projects) database interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'News', 'Arbeiten' (highlighted), 'Wissen', 'Karriere', 'Benefits', and 'Unternehmen'. Below this is a secondary navigation bar with links for 'Mein Arbeitsplatz', 'Arbeitsleben', 'Anwendungen', 'Prozesse', 'Formulare', 'Projekte & Programme' (highlighted), and 'Essen & Trinken'. A green banner below the navigation bar reads 'Top News' and 'Jede Beschwerde ist eine Chance!'. On the left side, there is a sidebar menu under 'Projekte & Programme' with categories like 'NGN Access', 'NGN Voice', 'Mobile Networks', 'ASAP Programm', 'HR SAP 2012', '@leanNETwork', 'LTE2013', 'CS einfach machen', 'nendo', and 'A1 ImmoVation'. Below this is the 'Projektmanagement' section with roles such as 'Projektmanager & Tech. Koordinator & Produktmanager', 'Projektauftraggeber & Bus. Approver', 'Top Activity Planner', 'Requestor', 'Booking Manager & Line Manager', 'Ansprechpartner', and 'PM'. The main content area is titled 'Projekte finden' and features a search bar with a 'Suchen' button and a 'Fachbereich' dropdown menu. Below the search bar, there is a description of the service: 'Projekte finden ist ein Service vom PMO für unsere Projektleiter. Ziel ist es, im Sinne eines effizienten Umweltmanagements eine solide Wissensbasis aufzubauen. Um alle Details der Projekte einzusehen, einfach auf "zum Projektsteckbrief" klicken. Bei Fragen und Anregungen bitte jederzeit ans PMO Postfach wenden.' At the bottom, there is a list of project entries with links to 'zum Projektsteckbrief': 'e-Rechnung A1 TA interim - (ID: 15488)', 'Virtuelle Entbündelung auf Basis FTTH - (ID: 9496)', 'Roaming Pakete 2013 - (ID: 15137)', and 'SIM Box Detection Network 2.0 Server - (ID: 12592)'. An 'alle öffnen' link is also present.

Abbildung 3: „Projekte finden“ Datenbank

[← Zur Übersicht](#)

One time cleaning - (ID: 9063)

Projektmanager: Stefanie Hofer
Technischer Koordinator: Helga Kopic

Projektauftraggeber: Hans Langenbach
Steering Committee: PSC

Fertigstellung: 28.11.2012
Status: ✓ Abgeschlossen

Kontakt:

Management Summary:

- Phase out von 400 Produkten und Services aus dem A1TA Portfolio (bis YE 2011 250 ganz & 150 point of no return)
- Komplexitätskosten in Technik & CS nachhaltig reduziert
- Kunden der eliminierten Produkte möglichst ohne Revenue-Verlust auf Alternativprodukte migriert

Nutzen:

- Reduktion der Produkttestmatrix --> Verringerung der IT-Testaufwände bei Produktneueinführungen
- Aufwandreduktion im Rahmen der Plattformintegration
- Reduktion der Schulungsaufwände für CS-Agents
- Reduktion der Beauskunftungsaufwände für CS-Agents

Ansprechpartner in der Linie: Stefanie Hofer

Abbildung 4: Projektsteckbrief

3. Wissensmanagement in Projekten bei A1 basiert auf mehreren Säulen

Strukturierte Vernetzung - „Community“

Die Projektcommunity des Unternehmens besteht aus etwa 400 Mitgliedern. Dabei handelt es sich um Personen, die in verschiedenen Rollen in Projekten involviert sind: Projektleiter, Projektauftraggeber, technische Koordinatoren, Mitarbeiter in Projekt-Offices. Eine Veranstaltung findet ca. quartalsmäßig statt und beinhaltet neben aktuellen Informationen rund um das Thema Projektmanagement immer auch einen interaktiven Teil. Dabei steht der Aspekt der Vernetzung im Vordergrund.

Verankerung von WM im PJM Prozess

Der gelebte Projektmanagement Prozess bei A1 beinhaltet neben den klassischen Phasen von Projektstart, Projektarbeit und Projektabschluss auch Meilensteine, die von einer Phase in die nächste Phase überleiten. Der Übergang von einer zur nächsten Phase ist häufig mit Entscheidungen und Präsentationen in einem PM Steering verbunden. In jeder Phase im Prozess sind andere Wissenskategorien von Bedeutung.

Bei A1 versucht man bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt Projektsteckbriefe zu erfassen und entlang der gesamten Projektlaufzeit zu aktualisieren. Inhalt dieser Steckbriefe sind neben einer Management Summary, Projektzielen, Deliverables auch die handelnden Personen in den Projekten. Das ist vor allem für ein effizientes Umweltmanagement relevant. So können Abstimmungen im kurzen Wege erfolgen und damit Doppelgleisigkeiten vermieden werden.

Wissensmanagement im PJM Kontext



Abbildung 5: Wissensmanagement im Projektmanagement Kontext bei A1

Tools als „Enabler“

Neben den Tools, wie zum Beispiel Projektstrukturplan, Umfeldanalyse etc., die das Projektmanagement an sich unterstützen, bedarf es auch eines Tools für das Prozess-Tracking. Darin werden die monatlichen Fortschrittsberichte in Bezug auf scope, timings und financials erstellt und abgespeichert. Da dieses

Tool einer strikten Berechtigungspolicy unterliegt, haben nur jene Personen Zugriff auf die Informationen, die unmittelbar im Projekt involviert sind.

Für alle Mitarbeiter bei A1 steht das Intranet als zentrale Informations-Plattform zur Verfügung. Darin wurde unter der Bezeichnung „Projekte finden“ eine Datenbank etabliert, in die die oben beschriebenen Projektsteckbriefe eingepflegt werden. Darin ist ersichtlich welche Personen sich mit welchen Themen beschäftigen, aber auch welche Projekte aktuell laufen, oder gerade abgeschlossen wurden.

Darüber hinaus wird in einem quartalsmäßig erscheinenden Newschannel-Format, ebenfalls im Intranet der Status über die Entscheidungen aus dem Projektsteering kommuniziert.

Derzeit wird diese Datenbank zentral vom Projektmanagement Office gewartet. Die Informationen dafür sind in den Steering Präsentationen, die dem PMO zentral zur Verfügung gestellt werden, enthalten.

Zusammenarbeit und Vernetzung

Zentrale Drehscheibe für das Wissensmanagement im Projektmanagement Prozess ist das Project Management Office. Von dort aus werden alle Aktivitäten zentral gesteuert. Gemeinsam mit dem virtuellen PMO, also in einer erweiterten Runde von Controlling-Experten, Technik-Experten und Produktmanagement-Experten entstehen die Tools und Templates sowie Best Practice Beispiele als Unterstützung für die Projektleiter im Unternehmen. Hier achtet man darauf, dass aus „einer Hand“ zentral koordiniert und kommuniziert wird.

Projektmanager bei A1 sind dezentral in den Fachbereichen angesiedelt bzw. gibt es seit 2013 auch eine kleine Organisationseinheit mit Fulltime Projektmanagern. Alle zusammen bilden den Projektmanager-Pool. Ziel dieser Vernetzung ist es, die großen Projekte im Unternehmen mit internen Projektmanagement Ressourcen zu besetzen. In der Vergangenheit wurden große Themen häufig von externen Projektmanagern besetzt. Das kostet A1 viel Geld und bei Projektabschluss geht ein Großteil des Wissens durch den Abgang der externen Experten wieder verloren. Wenn große Projekte mit internem PM Knowhow abgewickelt werden können, spart das A1 Geld und für die ProjektleiterInnen des Unternehmens ist es motivierend, wenn sie und ihre Erfahrungen wertgeschätzt werden. Die Nutzung von internen Ressourcen zur Ausbildung neuer Projektleiter führt ebenso zu einer Kostenoptimierung.

Project Excellence Award

Unter dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ hat A1 vor 3 Jahren einen Project Excellence Award ins Leben gerufen. Der Preis wird an die besten Pro-

jekte im Unternehmen vergeben. Dafür wurde ein mehrstufiger Prozess ausgearbeitet.

Eigen-Einreichung durch Projektleiter

Alle Projekte, die im laufenden Jahr abgeschlossen wurden und einen Projektstatus gelb oder grün bei Abschluss erreicht haben, können am Wettbewerb teilnehmen. Die Einreichung der Projekte erfolgt über die zentrale Intranet-Plattform.

Top 3-Ranking durch Führungskräfte

Aus den eingereichten Projekten werden vom Projekt-Steering-Committee, das hauptsächlich aus Linienführungskräften besteht, jene Projekte ausgewählt, die nach Meinung des Managements besonders hervorzuheben sind bzw. mit besonderer Project Excellence durchgeführt wurden.

Bewertung durch externen PM Experten

Alle Projekte, die in die top-3 Wertung gekommen sind, werden dann von einem externen PM-Experten bewertet. In Form eines Interviews wird festgestellt, wie bestimmte PM Methoden ein- und umgesetzt wurden. Daraus entsteht ein Ranking.

Bewertung durch A1 MitarbeiterInnen

Die top3 gerankten Projekte jeder Kategorie werden dann für das Mitarbeiter-Voting freigeschalten. Um die Mitarbeiter zu motivieren für ein bestimmtes Projekt zu voten, haben sich die Projektteams besondere „Wahlzuckerl“ überlegt. Jeder Mitarbeiter bei A1 hat die Möglichkeit über das Intranet je Kategorie seinen Favoriten zu wählen, und seine Stimme dafür abzugeben. Daraus entsteht ebenfalls ein Ranking.

Auswertung

Die Auswertung erfolgt über einen Verteilungsschlüssel, wobei der externe PM-Experte und das Mitarbeitervoting herangezogen werden. Daraus ergibt sich in jeder Kategorie ein Gewinner.

Award Verleihung

In einem feierlichen Rahmen und in Anwesenheit der Vorstände werden die Gewinner bekannt gegeben und die Siegerpreise überreicht. Die Preise sind als Team-Preise konzipiert.

Die folgende Abbildung zeigt Impressionen von der Award-Verleihung sowie das oben beschriebene besondere „Wahlzuckerl“.



Abbildung 6: Project Excellence Award

4. Abschlussbemerkung

Um in der kontinuierlichen Weiterentwicklung Richtung „Center of Excellence“ einen Schritt vorwärts zu kommen, wird sich A1 zukünftig mit folgenden Herausforderungen beschäftigen:

- Evaluierung von Sharepoint 2013 inkl. Social Media Aspekte, um in der Projektarbeit noch effizienter, virtuell und transparent zusammenarbeiten zu können.
- Nutzung von Fähigkeitsprofilen (social profiles), mit dem Ziel, nicht nur die besten, sondern auch die am besten passenden Köpfe in den Projekten zu haben.

Wissensbereitstellung aus großen Datenmengen: „Die Suche nach der Nadel im Heuhaufen“

Werner Schachner, CID GmbH

Alexander Stumpfegger, CID Consulting GmbH

w.schachner@cid-austria.at, a.stumpfegger@cid.de

1. Neue Herausforderungen im Wissensmanagement

Die Herausforderungen im Umgang mit Informationen aus großen Datenmengen, welche über verschiedenste Datenquellen verteilt vorliegen, haben sich im Laufe der Zeit gravierend verändert. Früher lag die zentrale Herausforderung darin, relevante Informationsquellen ausfindig zu machen und in Folge Zugang zu den jeweils handlungs- und entscheidungsrelevanten Informationen zu erhalten. Heute haben Wissensarbeiter in der Regel Zugriff auf Unmengen an Daten. Die zentrale Herausforderung im Umgang mit diesen Daten liegt nun darin, die jeweils handlungs- und entscheidungsrelevanten Informationen aus der Fülle an zugänglichen Daten herauszufiltern, diese bereit zu stellen und schließlich nutzbar zu machen.

1.1. Wissensarbeit wird zum strategischen Asset

Wissensarbeit hat für Unternehmen nachweislich einen hohen strategischen Stellenwert (Stiehler et al. 2013). Wissensarbeit und generell der „richtige“ Umgang mit Wissen werden als zentrale Erfolgsfaktoren von Unternehmen in Industrieländern auch zukünftig noch an Bedeutung gewinnen. Unter anderem sind es folgende Faktoren, die diese Entwicklung begründen:

- Innovationsdruck führt zu verkürzten Produktlebenszyklen und damit einhergehend zu intensiver Innovationstätigkeit.
- Globale Märkte führen zur Notwendigkeit globaler Marktbetrachtung und in Folge zur massiven Ausweitung des Aktionsradius in der Informationssammlung und -verwertung.
- Fluktuation und flexible Beschäftigungsverhältnisse machen ein rasches Einarbeiten in neue Themengebiete zunehmend wichtiger.

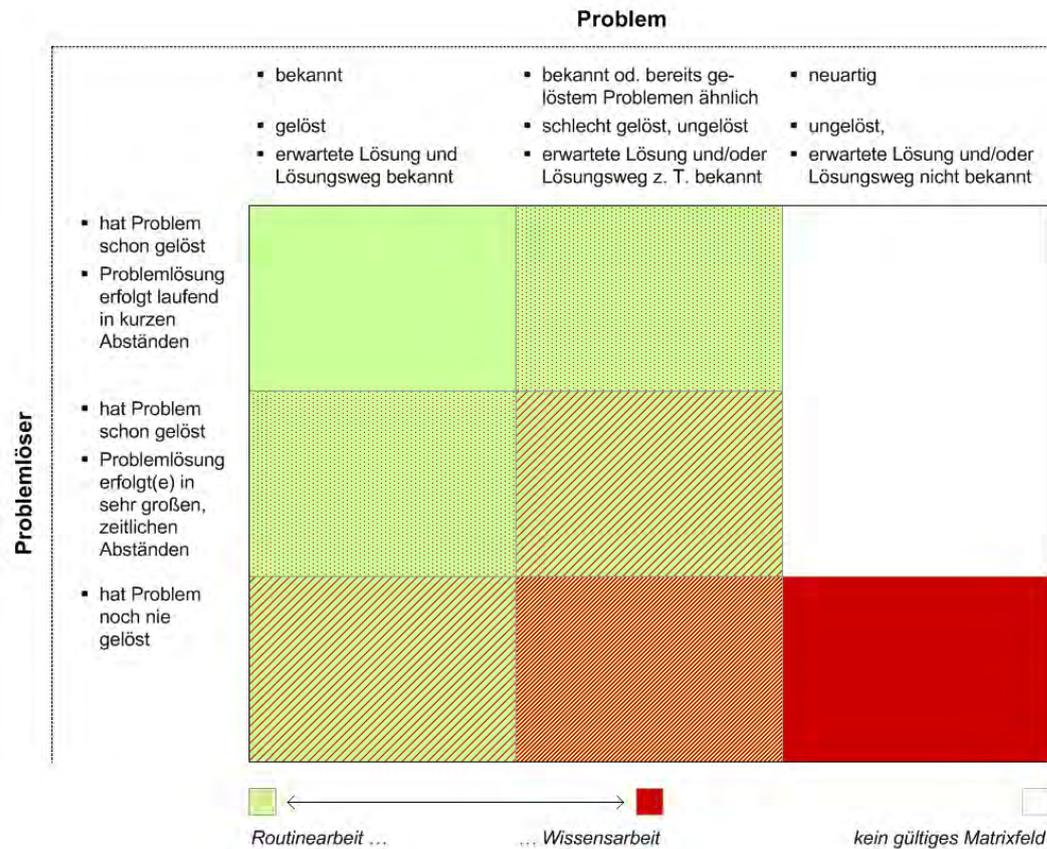


Abbildung 1: Abgrenzung von Wissensarbeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

1.2. Wissensarbeit ist nicht standardisierbar und erfordert hohe Motivation

Für Wissensarbeit lässt sich im Vergleich zur Routinearbeit kein Set an Vorgehens- oder Prozessmodellen definieren, welches jeden einzelnen Arbeitsschritt bereits vorab im Detail klärt. Dies deshalb, da, wie von Davenport festgehalten (Davenport 2005 S. 15ff.), häufig weder Art und Form des Arbeitsergebnisses, noch der zur Erstellung des Ergebnisses führende Weg bekannt sind. Nach Davenport ist es der Wissensarbeiter als Experte selbst, der am besten weiß wie er seine Arbeit effizient und effektiv erledigen kann. Dabei korreliert die Leistungsfähigkeit des Wissensarbeiters stark mit seinem persönlichen Commitment zur Aufgabe. Je mehr sich ein Wissensarbeiter mit seiner Aufgabe identifizieren und durch sie motivieren kann, umso mehr bzw. bessere Leistung ist er im Stande zu erbringen.

Die unüberschaubare Menge an Informationen, die Wissensarbeitern heutzutage in ihrem Aufgabenkontext zur Verfügung steht, führt nicht nur dazu, dass ein bedeutender Teil handlungs- und entscheidungsrelevanter Informationen nicht oder nur sehr schwer berücksichtigt und verwertet werden können. Sie führt darüber hinaus auch zu Überforderung und Demotivation in der Wissensarbeit. Ein Absinken der Leistungsfähigkeit von Wissensarbeitern ist die logische Folge.

1.3. Wissensarbeit fordert intelligente Lösungen

„Die Zeiten, in der es den Menschen möglich ist, sämtliche der im Arbeitskontext vorhandenen und potenziell relevanten Informationen selbst einzusehen und zu interpretieren, sind längst vorüber“ (Schachner 2013: 73).

Die zur Erfüllung gestellter Arbeitsaufgaben nötigen, handlungs- und entscheidungsrelevanten Informationen (welche gemeinsam mit den zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Fertigkeiten das jeweils nötige Wissen repräsentieren) entstammen in der Regel verschiedensten Daten-/Informationsquellen. In den einzelnen Quellen sind häufig enorme Mengen an Daten unterschiedlichster Formate zugänglich. Darüber hinaus unterliegen diese Daten häufig einer hohen Dynamik. Das Einholen nötiger Informationen wird für Wissensarbeiter damit zunehmend zu einer „Suche nach der Nadel im Heuhaufen“.

Als Antwort auf die obig skizzierten Entwicklungen entscheiden sich immer mehr Unternehmen für den Einsatz funktionsreicher und leistungsfähiger Softwarelösungen. Im Kern dieser Lösungen steht jeweils das Thema Suche. Suchlösungen die lediglich Texte identifizieren, in denen bestimmte Schlüsselbegriffe enthalten sind, und die diese Texte in einer Trefferliste reihen, werden den heute in der Wissensarbeit gestellten Herausforderungen nicht mehr zur Gänze gerecht. Der professionell Suchende fordert intelligente Filter- und Sortiermöglichkeiten die es ihm ermöglichen, die von ihm gesuchten Informationen mit nur wenigen Klicks aufzuspüren. Darüber hinaus fordert er verschiedene Varianten einer übersichtlichen und aussagekräftigen Präsentation von Suchergebnissen, um auf einen Blick den Inhalt großer Datenmengen erkennen zu können, ohne jedoch einzelne Dateien des Suchergebnisses öffnen und einsehen zu müssen. Schließlich fordert der professionell Suchende Möglichkeiten, um ausgewählte Suchabfragen abspeichern zu können und in Folge mit diesen Suchabfragen automatisiert und in Echtzeit die Veränderungen/Entwicklungen in ausgewählten Datenquellen mitverfolgen zu können.

Diese „neuen“ Anforderungen seitens der Wissensarbeit führen dazu, dass sich professionelle Suchlösungen mehr und mehr in Richtung integrierter Such- und Analyselösungen entwickeln. Semantik und Textanalyse bilden dabei die Basis für das Funktionieren dieser Lösungen.

1.4. Produktivitätssteigerung mittels intelligenter Informationsbereitstellung

Bis dato war es auch in Verbindung mit Wissensarbeit üblich, ausgehend von konkreten Fragestellungen handlungs- und entscheidungsrelevante Informationen zu sammeln, diese zu analysieren und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse entsprechende Handlungen und Entscheidungen abzuleiten. Neue Aufgaben führten und führen zu neuen Fragestellungen, was wiederum das Sammeln und Analysieren neuer/anderer Informationen erfordert. Ein großer Teil der Arbeitszeit fließt damit in die Suche nach relevanten Informationen (siehe Abbildung 2).

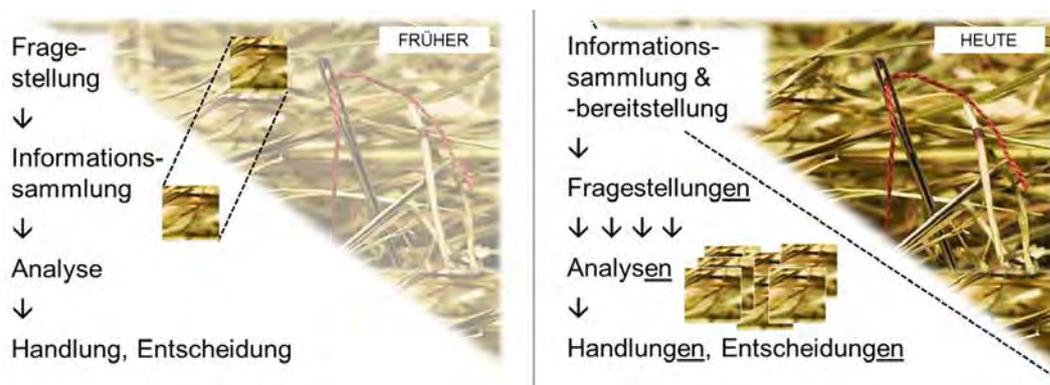


Abbildung 2: Zeitliche Entwicklung in der Informationssammlung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Neue Such- und Analyzelösungen erlauben es, Daten in beinahe beliebiger Menge zu sammeln und jederzeit verwertbar zu halten. Damit wird es möglich, über die Zeit hinweg (schon vorab) sämtliche Daten aus den relevanten Informationsquellen vollständig zu sammeln und danach je nach Fragestellung jederzeit auf beliebige Datenschnittmengen zu fokussieren. Prof. Mayer-Schönberger formulierte im Kontext von Big Data hierzu den bildlichen Vergleich mit der neuen Lichtfeldkamera von Lytro: „Erst fotografieren, später fokussieren“ (Mayer-Schönberger 2013).

Neue Such- und Analyzelösungen bieten Wissensarbeitern darüber hinaus die Möglichkeit, sich zu relevanten Begriffen/Themen/Konzepten neue Inhalte aus den Informationsquellen automatisiert bereitstellen zu lassen.

Bei entsprechender Nutzung neuer, semantischer Such- und Analyzelösungen in der Wissensarbeit lassen sich folgende Vorteile erzielen:

- Reduktion manueller Such- und Analysezeiten (Suche nach Dokumenten, Informationen, Experten und Analyse von Daten/Informationen),
- Steigerung der Qualität von Suchen und Suchergebnissen (Geschwindigkeit, Relevanz, Vollständigkeit, Aktualität),
- Umverteilung von Suchzeit in Richtung produktiver Wissensarbeit,
- Informationsvorsprung im Wettbewerb

Diese erzielbaren Vorteile werden zusätzlich ergänzt um eine höhere Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Wissensarbeiter, welche auf durch professionelle Arbeitshilfsmittel hervorgerufener Motivation basiert (vgl. dazu Pkt. 1.1).

2. Vorgehen zur Entwicklung wirkungsvoller Such- & Analyzelösungen

Neue Such- und Analyzelösungen können nur dann ihr volles Nutzenpotenzial entfalten, wenn sie speziell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt werden. Häufig wird der Fehler begangen, erst nach Einführung neuer Lösungen zu überlegen, wie diese genutzt werden und welche Vorteile sich daraus ergeben könnten. Ohne vorab konkrete Anwendungssituationen und Use-Cases zu definieren gelingt es in den seltensten Fällen, konkretes Nutzenpotenzial zu erkennen und dieses auch nachweislich zu belegen.

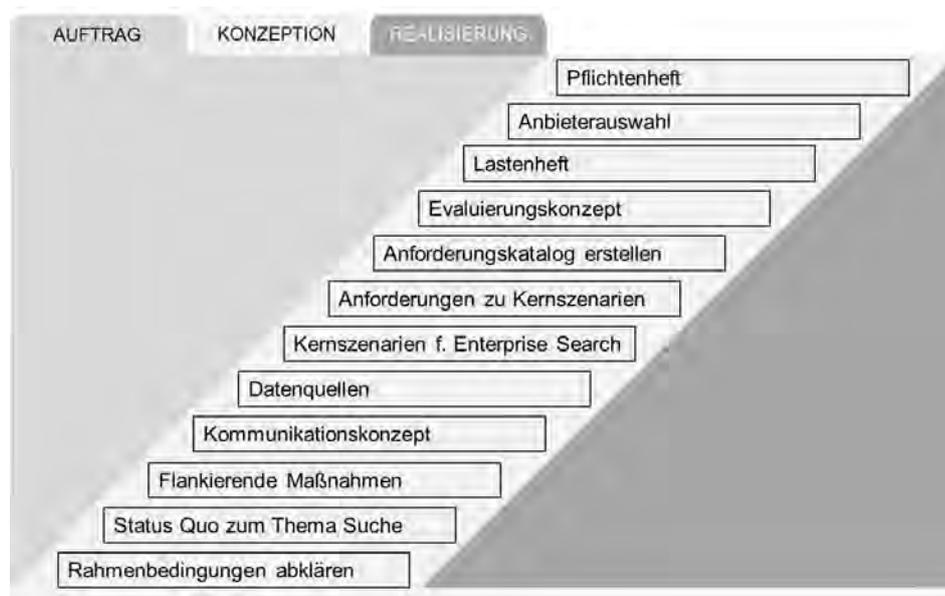


Abbildung 3: Schritte zur Konzeption einer Such- & Analyzelösung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Für eine ziel- und nutzenorientierte Entwicklung einer wirkungsvollen Such- und Analyselösung lässt sich folgendes Vorgehen empfehlen:

Schritt 1: Ausgehend von einem konkreten, internen „Auftrag“ zur Entwicklung und Implementierung einer Such- und Analyselösung gilt es im ersten Schritt die für die Entwicklung gültigen Rahmenbedingungen auszuloten. Hierbei sind zeitliche Aspekte, budgetäre Aspekte und technische Aspekte abzuklären sowie die Anforderungen aus Compliesicht und aus Sicht des Datenschutzes zu berücksichtigen.

Schritt 2: Die Erhebung des internen Status Quo zur Thematik „Suche“ ist notwendig, um die Anschlussfähigkeit der neu entstehenden Lösung sicher zu stellen und die Mitarbeiter/Wissensarbeiter dort abholen zu können, wo sie sich mit ihrer derzeitigen Arbeitsweise aktuell befinden.

Schritte 3 und 4: Bereits in frühen Phasen der Entwicklung sind die nötigen flankierenden Maßnahmen festzulegen. Mithilfe dieser Maßnahmen wird die entsprechende Information von und Kommunikation mit allen Beteiligten und Betroffenen sichergestellt und in Folge die nötige Akzeptanz und das nötige Engagement auf Seiten der Mitarbeiter erzielt. In den meisten Fällen empfiehlt es sich, ein umfassendes Kommunikationskonzept für den gesamten Prozess der Entwicklung und Einführung einer neuen Such- und Analyselösung zu erstellen.

Schritt 5: Im nächsten Schritt werden die jeweils relevanten Datenquellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens definiert. Pro Datenquelle gilt es schließlich den Datenumfang, die Datenformate sowie die in den Daten verwendeten Sprachen festzuhalten.

Schritt 6: Von zentraler Bedeutung ist die Entwicklung konkreter Use-Cases/Kernszenarien für den geplanten Einsatz der neuen Lösung. Dabei werden die künftigen Einsatzbereiche der Lösung, die zu unterstützenden Prozesse & Rollen samt dahinterliegender Prozessschritte und Tasks sowie die einzelnen Suchszenarien im Use-Case definiert.

Im Wesentlichen lassen sich folgende typische Suchszenarien voneinander unterscheiden:

- Einfache Suche, Ad-hoc-Suche
- Explorative Suche
- Suche nach Ähnlichkeiten
- Suche nach Auffälligkeiten
- Laufende Beobachtung/laufendes Monitoring von Datenquellen

Zu den einzelnen Suchszenarien werden jeweils die dahinterliegenden zentralen Fragestellungen samt den zur Beantwortung dieser Fragen jeweils nötigen Informationen erörtert.

Anmerkung: In einzelnen Fällen ist es empfehlenswert, Schritt 5 vor Schritt 6 abzuarbeiten.

Schritt 7: Aus den einzelnen Use-Cases werden schließlich die konkreten Anforderungen an den Einsatz der neuen Lösung abgeleitet (Zugriffsvoraussetzungen, Suchanforderungen, Anforderungen an die Ergebnisdarstellung sowie Anforderungen die sich aus der geplanten/geforderten Ergebnisverwertung ableiten lassen).

Schritt 8: Auf Basis der Zusammenführung aller Anforderungen aus allen Use-Cases erfolgt die Definition eines Anforderungskataloges an die neue Lösung. Hierbei werden funktionale Anforderungen, nicht-funktionale Anforderungen sowie Anforderungen an die Usability der Lösung formuliert. Wesentlich in diesem Schritt ist es, die Komplexität der Anforderungen so niedrig wie möglich zu halten und keine Anforderungen in den Katalog aufzunehmen, die nicht von den Kernszenarien gefordert werden.

Schritt 9: Um den Prozess der Umsetzung und Implementierung der neuen Lösung managen und steuern zu können, ist es notwendig, vorab ein klares Evaluierungskonzept zu erarbeiten. Einerseits gilt es zu klären, woran gemessen wird, ob der Prozess der Entwicklung und Einführung nach Plan läuft. Andererseits ist festzulegen, woran künftig bewertet wird, inwieweit die Lösung die geforderten Funktionalitäten erfüllt. Und schließlich gilt es vorab zu definieren, wie gemessen wird, ob der Einsatz der Lösung auch die in den Arbeits- und Geschäftsprozessen erwartete Wirkung hervorruft.

Schritt 10 bis 12: Die Ausformulierung eines Lastenhefts (welches meist die Basis zur Ausschreibung der Lösungsrealisierung an Anbieterunternehmen darstellt), die Anbieterauswahl und schließlich die Erstellung eines Pflichtenhefts (als verbindliche Grundlage der softwaretechnischen Lösungsrealisierung) komplettieren den Prozess der Konzeption neuer Such- und Analyselösungen.

3. Ausblick

Um die enorme Menge an für Wissensarbeiter zugänglichen, großteils unstrukturierten Daten aus unterschiedlichsten Quellen entsprechend verarbeiten und verwerten zu können, werden Unternehmen in Zukunft immer häufiger semantische Such- und Analyselösungen zum Einsatz bringen. Die Möglichkeiten des Einsatzes derartiger Lösungen im Unternehmenskontext sind beinahe unbegrenzt: Marktbeobachtung, Wettbewerbsbeobachtung, Kunden-

beobachtung, Trendanalysen, Patentrecherchen, Service-Ticketanalysen oder Semantic Enterprise Search stellen nur einen kleinen Teil der möglichen Anwendungsgebiete dar.

Die Initiative zur Entwicklung und Einführung semantischer Such- und Analyselösungen wird in Zukunft von immer mehr Unternehmensbereichen getrieben. Insbesondere Bereiche wie F&E, Innovationsmanagement, Wissensmanagement, Marktforschung, Marketing, Vertrieb, Unternehmenskommunikation, Qualitätsmanagement, Service oder auch Strategie werden „Auftraggeber“ zur Entwicklung semantischer Such- und Analyselösungen sein.

Die zunehmende Verbreitung neuer Disziplinen wie „Competitive Intelligence“ oder „Market Intelligence“ sowie die breite Behandlung neuer Phänomene wie jenes von „Big Data“ werden die Verbreitung und nutzenstiftende Anwendung von semantischen Such- und Analyselösungen weiter vorantreiben.

Literatur

Davenport, T. (2005): Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers. Harvard Business School Press.

Schachner, W. (2013): Intelligente Suche als Schlüsselement im Wissensmanagement. In: DOK.magazin 2.2013, Marketing Projekt 2000 GmbH.

Mayer-Schönberger, V.(2013): Big Data – Die Revolution die unser Leben verändern wird. Vortrag und Buchpräsentation in Graz (31.10.2013.).

Stiehler, A. / Schabel, F. / Möckel, K. (2013): Studie „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“. Download: <http://www.wissensarbeiterstudie.de>.

Wie können Firmen die Schreibkompetenz ihrer Techniker verbessern?

Harald Schenda

EDAG, Fulda

harald.schenda@edag.de

1. Einleitung

Schreiben im beruflichen Umfeld unterliegt, neben den handwerklichen Aspekten, sozialen und psychologischen Einflüssen. Machen wir ein Gedankenexperiment: Stellen wir uns die handwerklichen Fähigkeiten des Autors – die sich in der Qualität seiner Texte manifestieren – im beruflichen Umfeld als dispositionelle Faktoren vor, seine verschiedenen Aufgaben, die er zugewiesen bekommt, als situative Faktoren und das eigentliche Arbeitsumfeld, in dem er arbeitet, als das System, in dem alle Handlungen ablaufen. Wir können drei Aspekte unterscheiden: dispositionelle, situative und systematische.

Das zugrunde liegende Modell stammt aus der Sozialpsychologie (Zimbardo 2008). Es handelt sich um eine weltweit beachtete Studie, das Stanford Prison Experiment. Aus dieser Studie ist ausschließlich das Modell entliehen, nicht das Thema. Es geht nicht um die Transformation von guten Menschen zu bösen.

Als ich mir anfangs den Redaktionsalltag eines schreibenden Technikers in dieser Art vorstellte, war ich überrascht, dass ich mir plötzlich alltägliche Phänomene in der Redaktion besser erklären konnte. Unsere Erklärungsmodelle im Berufsalltag rund um Themen des technischen Schreibens basieren oft nur aus dispositionellen Aspekten, also den Fähigkeiten des Autors. Ich stelle mir die dispositionellen Aspekte, die konkrete Aufgabe und das Arbeitsumfeld als unterschiedliche Sphären vor. Zu diesen Sphären kommen die Interaktionen mit anderen Beteiligten am Redaktionsprozess. Die Beteiligten am Redaktionsprozess erscheinen in der Auftragserteilung, der Recherche, im Rahmen von arbeitsteiligen Erstellungsprozessen mit Einzeltätigkeiten wie Illustration oder Korrekturlesen (Schubert 2007: 341).

Wie wir sehen, muss es sich bei der Produktion von Dokumenten in einem technischen Umfeld um einen komplexen Vorgang handeln. Erstaunlich, dass sich die Manipulation dieser Vorgänge in der beruflichen Praxis fast ausschließlich auf die Fähigkeiten des Redakteurs reduziert. Seminare zur Weiterbildung von schreibenden Technikern setzen ausschließlich bei der Schreibkompetenz der Autoren an. Mir ist kein wissenschaftlich flankiertes Seminar aus dem fachlichen Umfeld der Technischen Redaktion bekannt, welches sich systematisch der Optimierung der interpersonellen Interaktionen im Rahmen der redaktionellen Arbeit widmet. Womit ich nicht ausgeschlossen haben möchte, dass es solche Seminare nicht tatsächlich gibt, ich will nur darstellen, dass hauptsächlich die Schreibkompetenz im Fokus von Optimierungsmaßnahmen steht.

Natürlich finden wir in der Fachkommunikation Modelle, in denen mehr Komplexität abgebildet wird, wie in dem allseits bekannten Modell von Göpferich, dem Karlsruher Verständlichkeitskonzept (Göpferich 2002: 154-155). Das Modell von Göpferich ist evaluativ ausgerichtet und zielt auf die Bewertung von Texten hinsichtlich ihrer Verständlichkeit. In dem Modell fließen Merkmale des Auftraggebers (Sender) durch den Vorgang der Textproduktion zum Rezipienten (Empfänger). Allerdings handelt es sich um ein wissenschaftliches Modell aus dem konkrete Handlungen, beispielsweise im Sinne eines optimierenden Eingriffs in den Redaktionsprozess nicht ohne weiteres abzuleiten sind.

Überraschend war auch, dass zum sozialpsychologischen Rahmen, in dem Schreibprozesse stattfinden, nur wenig deutschsprachige, empirische Forschung zu finden ist. Die existierenden Studien kommen überwiegend aus dem US-amerikanischen Raum und fokussieren auf die interpersonellen Interaktionen ohne Einbeziehung der Textproduktion. Die Ebene konkreter Handlungsempfehlungen für Formulierungs- und Überarbeitungsverfahren wird nicht erreicht (Jakobs 2005: 14).

2. Die Schreibkompetenz von Technikern

Der Behauptung: „Die Schreibkompetenz von Technikern ist berüchtigt“, möchte im ersten Augenblick wohl kaum jemand widersprechen. Im Internet verbreiten sich sprachliche Ausrutscher dank Facebook und Co. wie Lauffeuer. Die Internetausgabe der Bildzeitung bringt dazu regelmäßig Features. Manchmal reicht es sogar zu Taschenbüchern wie „Auspack und freu“ (Eichborn 2010), in denen misslungene Texte aus Betriebsanleitungen und Gebrauchsanweisungen naturbelassen für große Freude beim Leser sorgen. Der Star ist der Text, die Architekten sind schreibende Techniker und Übersetzer, eine weitere Berufsgruppe, die gerne für unfreiwillige Komik sorgt.

Doch auch ohne spektakuläre Missgeschicke herrscht in der Technischen Redaktion oft eine Spannung zwischen Redakteuren, Lektoren und Lesern. Leser befinden technische Texte oft als schlecht verständlich. Hierzu gibt es sehr viel empirische Forschung. Man benötigt nicht viel Psychologiekennntnis um die Folgen zu prognostizieren. Kritik am eigenen Werk führt nicht selten zu Kränkung und Autoren verteidigen sich daher oft durch Gegenangriff.

Eine beliebte Strategie ist, dem Kritiker die Kompetenz zur Beurteilung von technischen Texten abzusprechen. Bei der Attributierung wird oft eine funktionale Logik verwendet: „Wer meinen Text nicht versteht, versteht nichts von der Sache. Wer nichts von der Sache versteht, ist nicht meine Zielgruppe“ (Jakobs 2006: 318ff). Dominantes Motiv in dieser Argumentation ist Selbstbehauptung; eine Auseinandersetzung mit dem Objekt der Kritik findet nicht statt, stattdessen gleitet die Replik ins Persönliche.

Oft auch werden dem Kritiker neben fehlender Beurteilungskompetenz für Texte zusätzlich Mängel im Technikverständnis vorgeworfen. Dies ist ein alltäglicher Vorwurf, den Absolventen von Studiengängen der Technischen Kommunikation oft von schreibenden Technikern zu hören bekommen. Auch hier scheint die Absicht klar die Ablenkung von dem Objekt (dem Text) zu sein und dazu ist ein persönlicher Angriff geeignet.

Ich habe derartige Diskussionen mittlerweile viele Male im Beruf führen oder miterleben müssen; zu einer gemeinsamen Beschäftigung mit dem Text ist es nach Austausch von Unfreundlichkeiten und Vorbehalten nur selten gekommen.

Wir sehen also, dass Kritik – und sei sie auch berechtigt und gut vorgetragen – die Adressaten oft nicht erreicht. Wir sehen aber auch, dass die Abwehrstrategien menschlich verständlich sind. Wer hört schon gerne, dass er schlechte Arbeit macht? Verbessern kann sich allerdings nur jemand, der auch einen Bedarf dazu an sich feststellt und sich gleichzeitig wertgeschätzt weiß. Ein Dilemma.

Wie kommen Techniker zum Schreiben und ihrem Schreibstil? Ist wirklich ihre Bildungsbiografie schuld? Pädagogen wissen zu berichten, dass sich schon in der Schule die Kinder in mathematisch/naturwissenschaftlich und sprachlich/musisch scheiden. Dazu kommt, dass Techniker – nennen wir mal eine unter den Technikern prominent vertretene Berufsgruppe beim Namen, die Ingenieure – nicht viel Übung im Schreiben haben.

Die einzigen nennenswerten schriftlichen Werke, die sie abliefern, sind ihre Arbeiten im Studium, also Hausarbeiten, Projektarbeiten, Bachelor- und Masterthesis. Natürlich gibt es auch unter Technikern hochtalentierete Schreiber. Allerdings müssen auch diese Talente ihre Kompetenzen schrittweise entwickeln und dazu muss man viel schreiben.

Ich halte schon einige Zeit hausintern Seminare für unsere Studenten in den dualen Studienfächern ab. Dazu gibt es von den Fachhochschulen kleine Regelwerke, wie diese Arbeiten abzufassen sind. Diese lesen sich meist wie ein bunt zusammengewürfeltes „Best of“ aus älterer Lesbarkeitsforschung – das Forschungsprogramm ist seit Ende der 80er Jahre abgeschlossen – (aber deswegen nicht komplett falsch) neuerer Verständlichkeitsforschung, plus etwas Psycholinguistik und eine Prise Manfred Spitzer als Vertreter der frischesten Forschungsrichtung, den Neurowissenschaften. Und ja, manchmal wirkt das Ergebnis etwas willkürlich. Ein kleiner Auszug:

- Auf jeder Seite soll durchschnittlich ein Bild zu sehen sein
- und nach fünf Sätzen ein Absatz.
- Bitte keine Aufzählungen mit Bullets,
- sondern alles schön ordentlich im Satz aufgereiht.
- Bitte keine Internetquellen angeben.
- Als Schrift für die auszudruckende Kladde Arial verwenden.

Die Integration von Illustrationen im Text ist kein Selbstzweck, sondern hängt entscheidend vom Kontext ab. Ich habe Zweifel, ob eine starre Regel, dass standardmäßig ein Bild pro Seite anzuordnen ist, automatisch einer guten Verständlichkeit einen Dienst erweist.

Dann die Schrift: Eigentlich wurde Arial für den Bildschirm entwickelt und ist eine serifenlose Schrift. Serifenschriften dagegen helfen dem Leser in der Zeile zu bleiben. Besonders bei längeren Texten mit vielen Zeichen pro Zeile ist das hilfreich.

Auch der Rest wirkt beliebig oder sogar den Empfehlungen der Textverständlichkeitsforschung konträr, wie das Verbot von Aufzählungen mit Bullets. Und es mutet auch seltsam an, wenn im Jahre des Herrn 2013 in solchen Regelwerken steht: „Bitte keine Internetquellen angeben“.

Den Rest besorgen oft Professoren und Betreuer von Abschlussarbeiten. Mit Kommentaren wie „zu unwissenschaftlicher Sprachstil“, „zu feuilletonistisch“ und „zu umgangssprachlich“ wird den Studenten ein Korsett angelegt. Dieses Korsett macht die Träger zu Verfassern schlechter Texte. Spitz formuliert: Wenn wir Universitäten dem Gemeinwesen zurechnen, dann muss von „wir“ gesprochen werden, die aus Studenten schlechte Autoren machen. Ihnen das später vorzuwerfen ist unredlich.

3. Was tun?

Wir haben weiter oben schon gelesen, dass Schreiben eine handwerkliche Fertigkeit ist, die über Jahre erworben wird. Der Prosa-Schreibnachwuchs stellt erfolgreichen Krimiautoren wie dem Luft- und Raumfahrttechniker Andreas Eschbach immer wieder die gleichen Fragen: Wie schreibt man ein Buch? (Komischerweise bekommen Technikautoren kaum Fragen dieser Art gestellt).

Die Antwort: schreiben! Autoren schütteln angesichts solcher Fragen gerne den Kopf und fragen: Wie kommt jemand, der nicht schreibt, überhaupt auf die Idee ein Buch schreiben zu wollen? Motive sind in diesen Fällen wohl weniger das Interesse am Schreiben, als vielmehr Interesse an Ruhm.

Was wir wissen, ist, dass wir mit regelmäßiger Übung auch Fertigkeiten erwerben können, für die wir eigentlich wenig Talent mitbringen. Jeder, der gegen seinen Willen ein Instrument lernen musste, weiß, was gemeint ist. Aus der neurowissenschaftlichen Forschung wissen wir, dass Lernen ein biologischer Prozess ist, bei dem in unserem Gehirn neue Netzwerke aufgebaut werden und bestehende Netzwerke neu verschaltet werden. Auch Schreiben kann trainiert werden. Auch hier ist Wiederholung wichtig. Doch wie überhaupt anfangen?

Wir haben gelesen, die Gräben zwischen Technischen Redakteuren und Lesern sind tief, die Situation in den Redaktionen ist verfahren und aufgrund sozialer und psychologischer Einflüsse nur schlecht manipulierbar. Es bleiben die Technischen Redakteure selbst, die wir beeinflussen können. Um sie besser zu machen, darf man ihnen nicht ihre Berufsehre wegnehmen. Wir sollten bei unserer Kritik an Technischen Redakteuren sachlich sein, um im ersten Schritt der Kommunikation nicht den Eindruck einer destruktiven Handlung, einer sogenannten Defektion zu vermitteln. Wir sollten mit einer Analyse von typischen Dokumenten in einer Redaktion beginnen, um Schwachstellen zu finden.

Eine Dokumentenanalyse muss von geübten externen Fachleuten durchgeführt werden, auch aus Gründen der Versachlichung. Viele Dokumentationsdienstleister bieten diese Leistung an, manchmal unter der Bedingung eines anschließenden Verkaufsgesprächs auch kostenlos. Die Ergebnisse sollten den Redakteuren möglichst in einem persönlichen Gespräch erläutert werden und nicht in der Gruppe. Dieses Gespräch kann als persönliches Coaching etikettiert werden und erhält so eher den Charakter einer Zuwendung, als eines Tribunals.

4. Versuch eines Fazits

Diesem Artikel liegen nicht zu allen Behauptungen empirische Daten vor. Vieles wird durch die berufspraktischen Studien der RWTH Aachen gestützt. Außer eigenen Beobachtungen liegt diesem Artikel keine eigene wissenschaftliche Forschung zugrunde. Zwar arbeite in an einer Dissertation, die jedoch ein Thema der Fachsprachenforschung aufgreift.

Für ernsthafte wissenschaftliche Schlussfolgerungen war meine Recherche viel zu flach und hätte erheblich aufwändiger und sorgfältiger sein müssen. Zum Thema interpersonelle Interaktionen im Redaktionsumfeld gibt es einige US-amerikanische Studien (Übersicht bei Jakobs 2005), zum Thema Schreibkompetenz im beruflichen Umfeld viele Studien aus dem deutschsprachigen Raum.

Meine Hypothese ist, dass misslungene soziale Interaktionen im beruflichen Umfeld häufige Gründe sind, dass wir das was wir darüber wissen wie gute Texte produziert werden, unserem Kommunikationspartner nicht vermitteln können. Eine weitere Hypothese ist, dass die sozialen und psychologischen Faktoren beim Transfer zum Techniker wichtige aber in der Praxis vernachlässigte Variablen für die Weiterentwicklung von Schreibkompetenzen sind.

Aus der Situation in den Redaktionen schließe ich, dass in der Praxis keine Konzepte bekannt sind, die es erlauben, die Optimierung von Schreibkompetenz bei Technikern, unter Einbeziehungen von dispositionellen, situativen und systematischen Aspekten wissenschaftlich flankiert zu steuern. Man sollte annehmen, dass solche Konzepte an allen Hochschulen und Universitäten, die Fachleute für Technische Kommunikation ausbilden, fest im Stoffplan verankert wären – wenn es sie gäbe. Ich habe den Eindruck, dass hinsichtlich der Forschung für dieses Phänomen ein deskriptives und präskriptives Defizit besteht.

Ein letzter Blick auf die Praxis. Nehmen wir an, in einer Firma tritt Optimierungspotential bezüglich der Schreibkompetenz von Technikern auf. Dieser Bedarf kann schlagartig durch Produkttests von unabhängigen Instituten entstehen. In Deutschland führt die Stiftung Warentest solche unabhängigen Produktprüfungen durch. Dabei werden mitgelieferte Dokumente nach einem detaillierten Programm geprüft. Werden bei einem solchen Test Texte schlecht beurteilt, sollten Firmen diese Ratschläge befolgen:

- Kommen Sie nicht auf die Idee, die Redaktion mit Vertrauen auf Selbstheilungskräfte durch die Zufuhr von Frischblut (ausgebildete Redakteure) „aufzuschlauen“. Das wird nur funktionieren, wenn die Chemie zwischen Seniorität und frischen Kräften auf Anhieb hervorragend ist. Sollte das nicht der Fall sein, haben Sie in der Firma größere Probleme als schlechte Texte.

- Achten Sie auf einen rationalen und unabhängigen Analyseprozess für die Dokumente. Diese Analysen müssen Ausgangspunkt für alle weiteren Maßnahmen sein.
- Schalten Sie für Analysen und erforderliche Trainings unabhängige Dienstleister ein, die über psychologisch geschulte Trainer verfügen.
- Buchen Sie für Ihre Techniker Seminare, die hinsichtlich der Didaktik auf neuem Stand sind. Gute Schreibseminare haben Merkmale wie: gehirngerechte Gestaltung, hoher Anteil an Übungen, kleine Gruppen, eine wertschätzende und kollegiale Atmosphäre, Einzelarbeiten im Wechsel mit Gruppenarbeiten, extra angefertigtes Skript, etc.

Wir haben gesehen, dass um die Schreibkompetenz von Technikern zu verbessern, mehr in Betracht gezogen werden muss, als ausschließlich dispositionelle Faktoren, festgemacht an Aspekten des Texts. Eva-Maria Jakobs merkt zum Stand der Textlinguistik an (Jakobs 2011: 80):

„Betrachtet man die klassische deutsche Textlinguistik, so fällt eine starke Reduktion auf den Text als Produkt auf. Insgesamt zeigt sich ein Konservatismus, der dem Fach selbst im Wege steht und nicht allein mit innerdisziplinären Entwicklungslinien begründbar ist. Der Text wird primär als Artefakt gesehen; er ist Gegenstand von Forschungsinteressen wie Klassifikation oder Beschreibung ausgesuchter Muster und Mittel der Textgestaltung.“

Auf die Sphäre der eigenen Fähigkeiten folgen mindestens noch zwei weitere Sphären, die Situation und das System in das alle Interaktionen eingebettet sind und das durch seine Beschaffenheit bestimmte Verhaltensmuster determiniert.

Sollte es exakt zu dieser wissenschaftlichen Fragestellung schon eine Studie für das Umfeld der Technischen Redaktion geben, habe ich sie bisher nicht gefunden, was mir als mein eigenes Versäumnis in der Recherche anzurechnen wäre. Sicher ausgehen können wir davon, dass es zu den heterogenen, deskriptiven Studien zum Thema keine präskriptiven Umsetzungen mit Handlungsempfehlungen für den Redaktionsalltag gibt. Bis dahin können wir die dispositionellen Faktoren der Schreibkompetenz von Technikern beeinflussen und das sollten wir in einer Weise machen, die den nötigen Transfervorgang nicht in einer Serie von Defektionen stecken bleiben lässt.

Literatur

Göpferich, S. (2002): Textproduktion im Zeitalter der Globalisierung. Entwicklung einer Didaktik des Wissenstransfers. Tübingen: Stauffenburg.

Jakobs, E. M. (2011): Dynamische Textwelten. Forschungsfelder angewandter Textwissenschaft. In: Bonner, W./Reuter, E. (Hrg.): Umbrüche in der Germanistik. Ausgewählte Beiträge der finnischen Germanistentagung 2009. Frankfurt/Main u.a.: Lang, 77-94.

Jakobs, E. M. (2006): Texte im Berufsalltag. Schreiben, um verstanden zu werden? In: Blühdorn, H./Breindl, E./Waßner, U. H. (Hrsg.): Text – Verstehen. Grammatik und darüber hinaus (Jahrbuch des Instituts für deutsche Sprache 2005). Berlin/New York: de Gruyter: 315-331.

Jakobs, E. M. (2005): Writing at Work. In: Jakobs, E. M./Lehnen, K./Schindler, K. (Hrsg.): Schreiben am Arbeitsplatz. Frankfurt am Main: Verlag für Sozialwissenschaften, 13-40.

Schubert, K. (2007): Wissen, Sprache, Medium, Arbeit. Ein integratives Modell der ein- und mehrsprachigen Fachkommunikation. Tübingen: Narr.

Zimbardo, P. (2008): The Lucifer Effect – Understanding How Good People Turn To Evil. Deutsche Ausgabe: Der Luzifer-Effekt. Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen. Heidelberg: Springer.

Ein neues innovatives Konzept zur Gestaltung von Vorlesungsskripten als PowerPoint-Folien

Markus Schichtel

Hochschule Darmstadt, FB Informatik

markus.schichtel@h-da.de

1. Einleitung und Motivation

PowerPoint-Präsentationen als Mittel zum Transport von Informationen bzw. Wissen stehen sehr oft vor dem Dilemma, zwei diametral zueinander liegende Anforderungen gleichzeitig erfüllen zu müssen. Einerseits soll ein Foliensatz den gesprochenen Vortrag rein visuell unterstützen, damit der Vortragende die volle Aufmerksamkeit des Publikums genießt. Denn meistens führt (zu viel) Text auf den Folien nur dazu, dass die Zuhörer sofort zu lesen beginnen und somit nicht mehr wirklich zuhören. Andererseits soll der Foliensatz aber auch als textueller Träger von Informationen/Wissen dienen, um diejenigen, die nicht im Vortrag anwesend waren, ebenfalls in die Kommunikation einzubinden.

Wer kennt ihn nicht, diesen Satz „... schick mir mal den Foliensatz“, mit dem die Erwartung verbunden ist, nach dem „Durchklicken“ der Folien alles Wissenswerte aus dem Vortrag zu kennen.

Einen Klassiker dieses Problems stellen Entscheidungsvorlagen für das Management dar, die eine Empfehlung „auf den Punkt“ bringen sollen. Dabei soll der Vortragende einerseits durch einprägsame Bilder ohne viel Text beim Transport der Empfehlung unterstützt werden, andererseits die Entscheidungsvorlage in den Umlauf gegeben werden können, damit verhinderte Entscheider im Vorfeld die Empfehlung kommentieren bzw. später die Ableitung der Empfehlung noch einmal nachvollziehen können. Für diese Zwecke sind aber Texte im Foliensatz erforderlich, die im Vortrag nur ablenkend wirken, weil man reflexhaft die Folien liest, statt dem Vortragenden wirklich seine volle Aufmerksamkeit zu schenken.

Auch in der universitären Lehre steht der Dozent bei der Konzeption zeitgemäßer Vorlesungsunterlagen vor dem gleichen Dilemma. Die Studenten haben

heute die Erwartungshaltung, dass die Vorlesung interessant und einprägsam, im Idealfall multimedial, gestaltet wird, gleichzeitig aber ein Skript ausgegeben wird, weil sie nicht immer zur Vorlesung kommen können oder wollen. Der Dozent wiederum hat ein Interesse daran, dass die Studenten in seine Vorlesung kommen und seinen Ausführungen ihre volle Aufmerksamkeit schenken. Somit muss ein PowerPoint-Foliensatz so gestaltet sein, dass der Vorlesungsstoff optimal präsentiert wird (viel visuell, ein Minimum an Text), aber auch „im Nachgang“ in Form eines klassischen Skripts (viel Text, eher weniger visuell) verfügbar ist, damit die Studenten den Stoff selbst erarbeiten, wiederholen oder sich anhand des Skripts auf die Prüfung vorbereiten können. Es sei an der Stelle auch erwähnt, dass ein textuelles Skript noch immer die beste Kommunikationsgrundlage zwischen Dozent und Studenten darstellt, welche Stoffinhalte „prüfungsrelevant“ sind.

2. Theoretische Grundlagen

Das neue, innovative Konzept für die Gestaltung von Vorlesungsunterlagen im PowerPoint-Format leitet sich aus den in „*Nine ways to reduce cognitive load in multimedia learning*“ (Mayer/Moreno 2003: 43-52) vorgestellten Prinzipien, der „*Cognitive Theory of multimedia learning (CTML)*“ (Mayer 2005: 31-48) und den Thesen in „*Cognitive Load Theory (CLT) and the role of learner experience*“ (Artino 2008: 425-439) ab.

Mayer und Moreno gehen davon aus, dass ein tiefgreifendes Verständnis des Lernstoffes (*Meaningful learning*) nur dann erreicht werden kann, wenn der Lernende eine substantielle kognitive Denkleistung erbringen kann, andererseits dieser Anforderung aber entgegensteht, dass jeder Lernende dafür nur eine individuell begrenzte Kapazität besitzt: „*Meaningful learning requires that the learner engage in substantial cognitive processing during learning, but the learner`s capacity for cognitive processing is severely limited*“ (Mayer/Moreno 2003: 43). Die CLT postuliert ferner, dass das Lernziel eines tiefgreifenden Verständnisses des Lernstoffes nur dann erreicht werden kann, wenn die kognitive Belastung (*cognitive load*) durch die Darbietung des Lernstoffes (ergo Skript, aber auch Vortragsstil des Dozenten) die Fähigkeit/Kapazität zur kognitiven Verarbeitung (*cognitive processing capacity*) nicht übersteigt. In Kürze gilt also folgende notwendige Bedingung für den Lernerfolg:

$$\text{cognitive load} < \text{cognitive processing capacity}$$

In einer Vorlesungssituation hat der Dozent aber keinen Einfluss auf die kognitiven Verarbeitungskapazitäten der Studierenden, welche als individuell verschieden und gegeben hingenommen werden müssen. Der Dozent kann aber die kognitive Belastung für die Studierenden durch die Gestaltung des Vorle-

sungsskripts bzw. seinen Vortragsstil minimieren, damit die erwünschten Lernziele von allen Studierenden erreicht werden.

Die konkrete Ausgestaltung des Vorlesungsskripts zur Minimierung der kognitiven Belastung orientiert sich an folgenden Annahmen, welche durch die CTML (Mayer 2005: 34) getroffen werden:

- Dual channel assumption: Das menschliche Gehirn besitzt zwei voneinander unabhängig arbeitende Kanäle zur kognitiven Verarbeitung von bildlichen und textuellen Informationen.
- Limited capacity assumption: Jeder dieser Kanäle weist eine Begrenzung in der Menge an Informationen auf, die pro Zeiteinheit verarbeitet werden können.
- Active processing assumption: Für ein tiefgreifendes Verständnis der dargebotenen Informationen laufen kognitive Prozesse ab, insbesondere das Herstellen von Verknüpfungen zwischen den bildlichen und textuellen Informationen, welche in einer multimedialen Präsentation enthalten sind.

Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, wie sich die Gestaltung des Vorlesungsskripts aus den Annahmen der CTML ableitet. Das Augenmerk liegt hierbei besonders auf der Reduzierung der kognitiven Belastung nach Mayer/Moreno (2003)

3. Gestaltungsprinzipien des Vorlesungsskripts

Das Skript trägt zunächst der *Dual channel assumption* Rechnung, in dem es den Stoff grundsätzlich auf jeder Folie durch eine Graphik und eine Leiste mit Textkästen vermittelt (vgl. Abb.1).

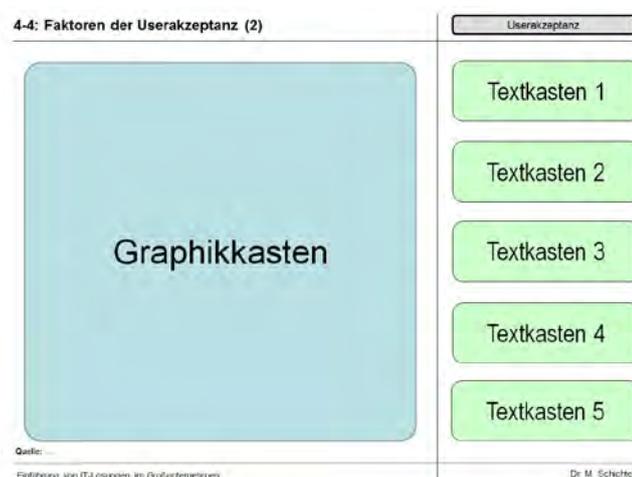


Abbildung 1: Grundsätzliches Layout des Skripts

Der *Cognitive Load* wird nun dadurch minimiert, dass das Skript in zwei Varianten angeboten wird (vgl. Abb. 2 und 3). In der Vorlesung wird nur der Graphikkasten gezeigt, damit die Studierenden nicht durch die Textkästen abgelenkt werden und dadurch nicht mehr den Ausführungen des Dozenten folgen. Auf diese Weise wird der *cognitive overload* vom Typ1 vermieden (Mayer/Moreno 2003: 46, Tabelle 3), weil der so genannte *split attention effect* zwischen der Graphik und den Textkästen nicht mehr auftreten kann. Diese Variante bietet zusätzlich den Vorteil, dass die Studierenden kontextbezogen auf der richtigen Folie ggf. handschriftliche Anmerkungen zum Stoff ergänzen können. Auf diese Weise werden zusätzliche Informationen, welche der Dozent in der Vorlesung über das Skript hinaus vermittelt, in den richtigen Zusammenhang gestellt.

Zum Selbststudium wird das Skript zusätzlich vorab mit den Textkästen zur Verfügung gestellt, so dass sich die Studierenden optimal auf die Vorlesung vorbereiten können.

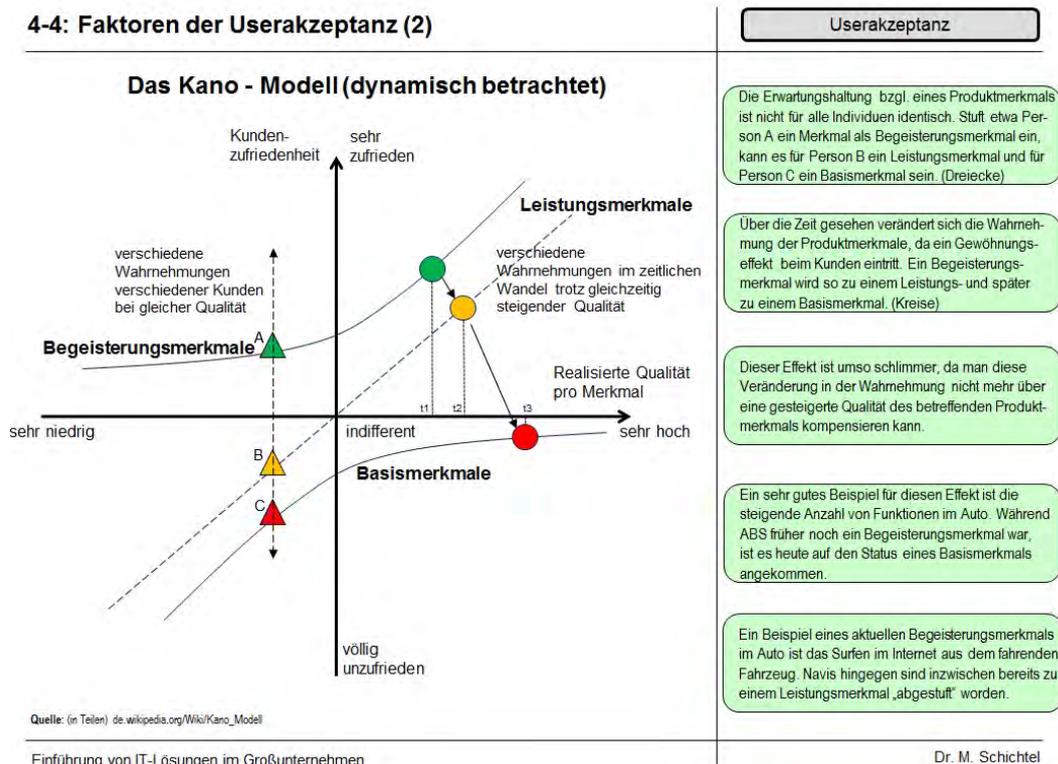
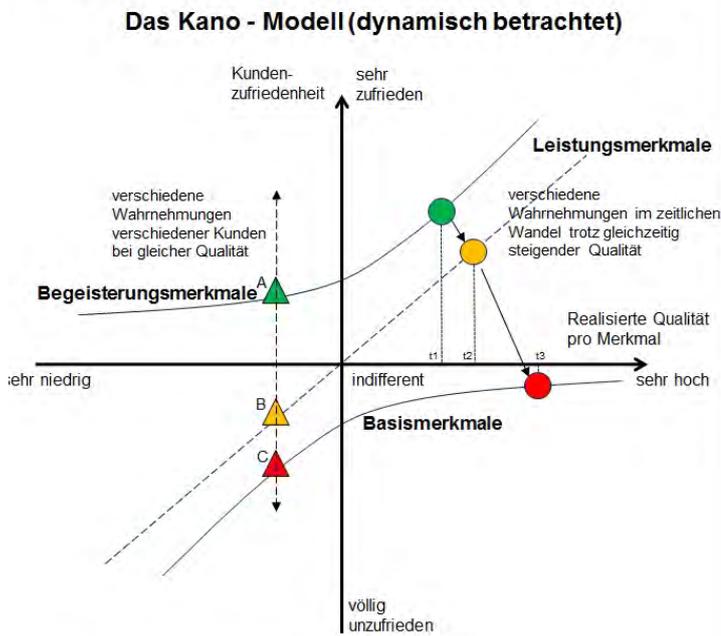


Abbildung 2: Zwei Varianten des Skripts – Variante A

4-4: Faktoren der Userakzeptanz (2)

Userakzeptanz



Quelle: (in Teilen) de.wikipedia.org/wiki/Kano_Modell

Einführung von IT-Lösungen im Großunternehmen

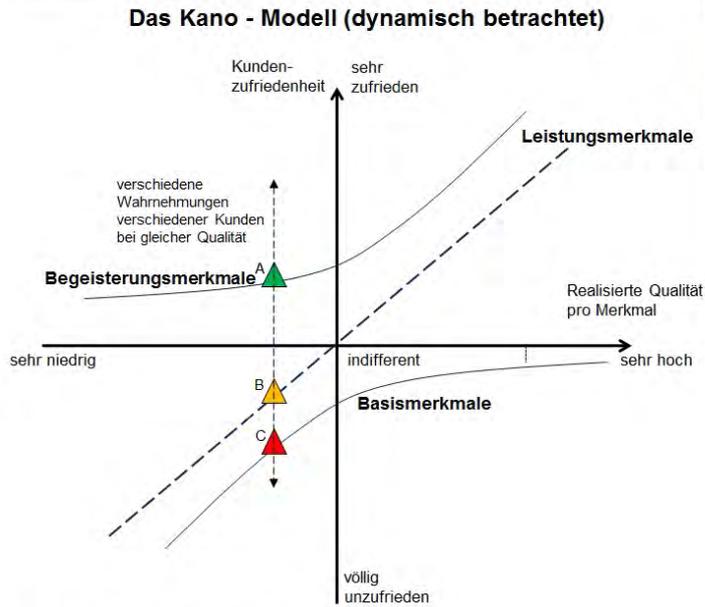
Dr. M. Schichtel

Abbildung 3: Zwei Varianten des Skripts – Variante B

Darüber hinaus wird der Lerninhalt Stück für Stück durch eine Animation vermittelt, welche sich schrittweise, Graphikteile im Gleichschritt mit den korrespondierenden Textkästen, per Mausklick aufbaut (vgl. Abb. 4 und 5).

4-4: Faktoren der Userakzeptanz (2)

Userakzeptanz



Die Erwartungshaltung bzgl. eines Produktmerkmals ist nicht für alle Individuen identisch. Stuft etwa Person A ein Merkmal als Begeisterungsmerkmal ein, kann es für Person B ein Leistungsmerkmal und für Person C ein Basismerkmal sein. (Dreiecke)

Quelle: (in Teilen) de.wikipedia.org/Wiki/Kano_Modell

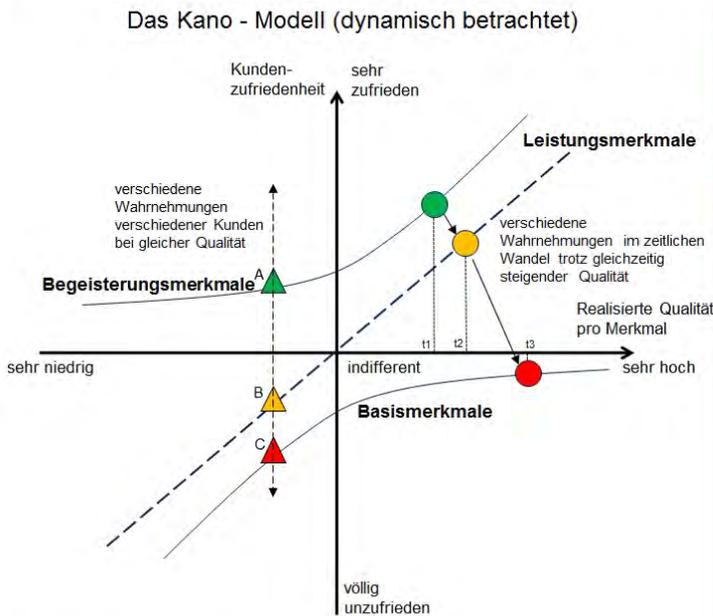
Einführung von IT-Lösungen im Großunternehmen

Dr. M. Schichtel

Abbildung 4: Zwei Schritte im Aufbau einer animierten Folie – Schritt 1

4-4: Faktoren der Userakzeptanz (2)

Userakzeptanz



Die Erwartungshaltung bzgl. eines Produktmerkmals ist nicht für alle Individuen identisch. Stuft etwa Person A ein Merkmal als Begeisterungsmerkmal ein, kann es für Person B ein Leistungsmerkmal und für Person C ein Basismerkmal sein. (Dreiecke)

Über die Zeit gesehen verändert sich die Wahrnehmung der Produktmerkmale, da ein Gewöhnungseffekt beim Kunden eintritt. Ein Begeisterungsmerkmal wird so zu einem Leistungs- und später zu einem Basismerkmal. (Kreise)

Quelle: (in Teilen) de.wikipedia.org/Wiki/Kano_Modell

Einführung von IT-Lösungen im Großunternehmen

Dr. M. Schichtel

Abbildung 5: Zwei Schritte im Aufbau einer animierten Folie – Schritt 2

Somit kann der Studierende gemäß seinem individuellen Lerntempo den Lernstoff einer Folie verarbeiten, ohne dass der *cognitive load* seine individuelle *cognitive processing capacity* übersteigt und somit der *limited capacity assumption* Rechnung getragen wird. Die Animation reduziert also den *cognitive overload* vom Typ2 (Mayer/Moreno 2003: 46, Tabelle 3).

Ferner laufen gemäß der *active processing assumption* beim Selbststudium des Skripts in optimaler Weise die kognitiven Prozesse zur Verknüpfung bildlicher und textueller Informationen ab, was zu einem tiefgreifenden Verständnis des Lerninhalts führt.

Animierte Folien werden vom Autor auch in der Vorlesung eingesetzt. Während sich die Animation einer Folie schrittweise entwickelt, werden die Erläuterungen zum Lernstoff narrativ und simultan gegeben. Damit wird der *cognitive overload* vom Typ5 reduziert (Mayer/Moreno 2003: 46, Tabelle 3).

Das Skript bzw. die Vorlesung ist insgesamt betrachtet ebenfalls im Sinne der Berücksichtigung einer begrenzten Aufnahmefähigkeit im Selbststudium in vierstufiger Weise (Lektion-Baustein-Folie-Textkasten) in Informationseinheiten unterteilt, die sich an der „Formel“ $5 \times 5 \times 5 \times 5$ orientiert. Als weitere Verfeinerung sollte man pro Textkasten nicht mehr als fünf Sätze formulieren. Diese Formel ist aber nicht als „in Stein gemeißelt“, sondern nur als Orientierungshilfe zu verstehen. So kann es selbstverständlich sinnvoll sein, etwa die Anzahl der Textkästen (etwa 3 statt 5) am Lerninhalt pro Folie auszurichten (vgl. Abb.6).

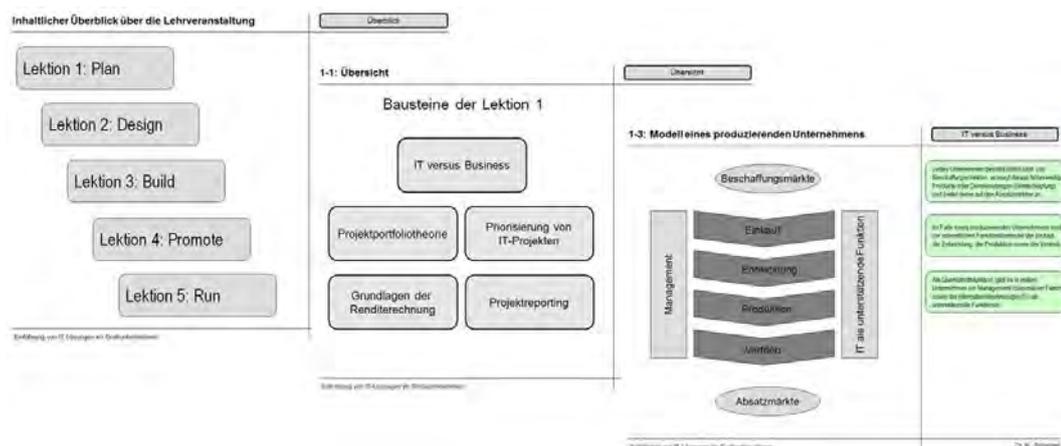


Abbildung 6: Formel $5 \times 5 \times 5 \times 5$ zur Aufteilung in Informationseinheiten

Die Aufteilung in sinnvolle Informationseinheiten wird auch dadurch unterstützt, dass die Studierenden niemals das gesamte Vorlesungsskript auf einmal, sondern immer nur eine Lektion vorab über einen E-Mail-Verteiler erhalten.

4. Erste Praxiserfahrungen und Ausblick

Die beschriebenen Konzepte zur Gestaltung eines Vorlesungsskriptes hat der Autor für seine Lehrveranstaltung „Einführung von IT-Lösungen in Großunternehmen“ umgesetzt. Diese Lehrveranstaltung wurde inzwischen fünfmal an der Hochschule Darmstadt für Studierende im Master-Studiengang „(Wirtschafts)informatik“ in seminaristischer Lehrform gehalten. Damit wurden bisher ca. 100 Studierende erreicht.

Es hat sich gezeigt, dass die Studierenden das Skript sehr gut annehmen. Sie schätzen die Möglichkeit zum Selbststudium im eigenen Lerntempo und die Möglichkeit, im richtigen Kontext auf der jeweiligen Folie eigene Notizen zu machen, sowohl zu Hause als auch während der Vorlesung. Sie kommen meist gut vorbereitet mit dem ausgedruckten Skript in die Vorlesung, was daran zu erkennen ist, dass viele Studierende bereits handschriftliche Anmerkungen im Skript hinzugefügt haben.

In einer Vorlesung müssen sich Dozenten in jüngerer Zeit zunehmend der Herausforderung stellen, dass die Studierenden ihre Aufmerksamkeit oft den mitgebrachten und vor sich aufgeklappten Notebooks zuwenden, anstatt der Vorlesung zu folgen. Diesem Effekt konnte zumeist erfolgreich entgegengewirkt werden, weil den Folien in der Vorlesung die Textkästen fehlen (vgl. Abb. 3). Damit konnte der Autor am ehesten die volle Aufmerksamkeit der Studenten gewinnen und gegen die aufgeklappten Notebooks bestehen. Die größte Aufmerksamkeit erhielt der Autor jedoch regelmäßig beim Erzählen von passenden Anekdoten aus der beruflichen Praxis, so dass sich die Inhalte des Lernstoffes sehr gut zusammen mit den Anekdoten bei den Studierenden einprägen.

In vielen Großunternehmen werden heute Präsenzs Schulungen und so genannte „Webbased Trainings“ für die Mitarbeiter angeboten. Die größte Herausforderung besteht auch hier darin, neues Wissen effizient zu vermitteln, ohne dass die Aufnahmefähigkeit des einzelnen Mitarbeiters durch eine zu hohe kognitive Last des Schulungsmaterials überschritten wird. Zudem muss Wissen situativ im Kontext der alltäglichen Aufgaben bedarfsgerecht angeboten werden.

Wissen und Informationen effizient und nachhaltig zu vermitteln wird ebenfalls immer wichtiger in Zusammenhang mit der Durchführung von Projekten, zumal die Arbeitswelt immer stärker projektorientiert gestaltet wird. Vielerorts ist bereits erkannt worden, dass Projektmanagementoffices einen entscheidenden Beitrag für eine effiziente Aufbereitung und Verteilung von Wissen und Informationen im Projekt leisten können (Fachgruppe PMO der GPM 2010).

Aus diesen Gründen eignen sich die hier vorgestellten Konzepte auch im Unternehmensumfeld für den Umgang mit der wertvollen Ressource Wissen. Besonders die Einteilung in kleine „Informationshäppchen“ und die Möglichkeit zur Wissensaufnahme im individuellen Lerntempo ist in diesem Zusammenhang von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Literatur

Mayer, R.E./Moreno R. (2003): Nine Ways to Reduce Cognitive Load in Multimedia Learning. In: Educational Psychologist, 38(1): 43-52

Mayer, R. E. (2005): Cognitive Theory of Multimedia Learning. In: The Cambridge Handbook of Multimedia Learning (Hrsg. R.E. Mayer): Chapter 3: 31-48, Cambridge University Press, N.Y.

Artino, A.R. Jr. (2008): Cognitive load theory and the role of learner experience: An abbreviated review for educational practitioners. In: AACE Journal, 16(4): 425-439

Fachgruppe Projektmanagementoffices, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (2010): Nachbericht zur Veranstaltung der GPM Fachgruppe Project Management Offices am 17. September 2010 „Projektwissen nutzbar machen“ http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/Fachgruppen/Nachbericht_Projektwissen_nutzbar_machen.pdf

Betriebliche Kompetenzentwicklung

Innovative Personalentwicklung paart Lern- mit Tätigkeitsfeldern

Christiana Scholz

Blended Solutions

scholz@blended-solutions.at

Eine neue Dimension von Personalentwicklung fokussiert den Menschen als Individuum und zielt auf arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung ab. Dies gelingt durch Verschmelzung von Lern- und Tätigkeitsfeld, dem intendierten Einsatz informeller Lernprozesse und neuer Medien. Demnach ist als Zukunftsvision von einer ubiquitären, kompetenzorientierten Personalentwicklung die Rede, die Organisationen in ihrer Entwicklung zur Lernenden Organisation unterstützt. Grundlegend dafür sind allerdings eine entsprechende strategische Ausrichtung und Unternehmenskultur.

1. Die Bedeutung von Kompetenzen im betrieblichen Umfeld

Die enorm raschen Entwicklungen am Markt, die daraus resultierenden veränderten Organisationsumwelten (vgl. Warnecke 2005: 202) sowie die hohen Wettbewerbsanforderungen zwingen Unternehmen zu permanenten Anpassungs-, Innovations- und Lernleistungen (vgl. Dybowski-Johannson 1996: 216). Außerdem erfordern die steigenden Informationsmengen, die immer größer werdende Bedeutung des Internets und die zusätzlich immer kürzer werdende Halbwertszeit des Wissens permanentes, lebenslanges Lernen der erwerbstätigen Menschen und ein effektives Wissensmanagement (vgl. Pabel 2005: 13-16).

Offensichtlich genügt es heutzutage nicht mehr, dass die Belegschaft innovativer und konkurrenzfähiger Organisationen eine Vielzahl an Qualifikationen erwirbt, sondern im Vordergrund steht die Befähigung, hinsichtlich neuer Herausforderungen adäquat und professionell zu agieren bzw. zu reagieren (vgl. Bauer et al. 2007: 138).

Die Steigerung der Selbstorganisationsdisposition der Belegschaftsmitglieder in Hinblick auf die Lösung unübersichtlicher Problemstellungen aus der Praxis gewinnt somit enorm an Bedeutung (vgl. Erpenbeck/Heyse 2007: 17-32) und macht eine Institutionalisierung betrieblicher Kompetenzentwicklung unerlässlich.

Das sogenannte „Kompetenzlernen“ führt Lern- und Arbeitsprozesse zusammen, wodurch die Lernenden die für die Entwicklung von Kompetenzen erforderlichen Herausforderungen überwinden müssen. Diese Art des Lernens unterscheidet sich wesentlich von Lernprozessen zur Aneignung von Qualifikationen (vgl. Kuhlmann/Sauter 2008: 123). Jenewein (vgl. 2011: 93) sieht in informellen Lernprozessen, mit Unterstützung von Web2.0-Anwendungen eine gute Möglichkeit diesen Herausforderungen gerecht zu werden.

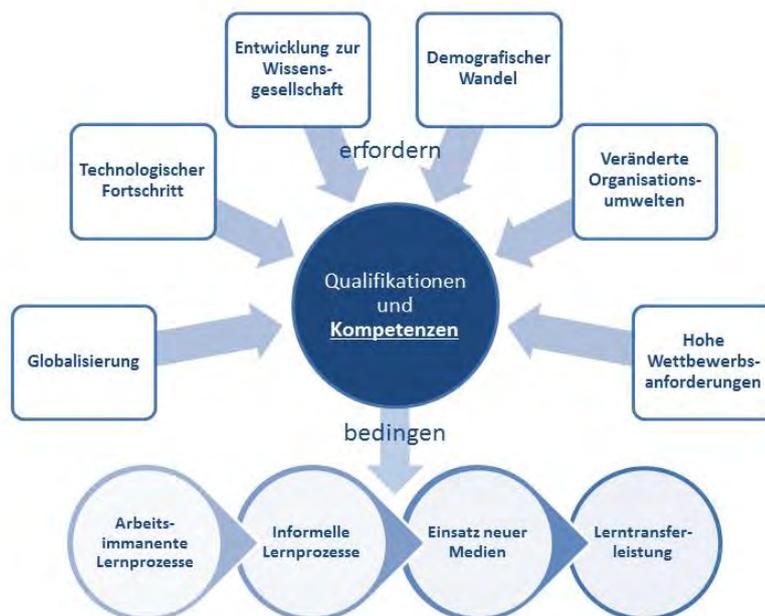


Abbildung 1: Bedeutung von Kompetenzen im betrieblichen Umfeld
(Quelle: vgl. Jäckel et al. 2006: 7-13; Warnecke 2005: 202; Dybowski-Johannson 1996: 216; Bauer et al. 2007: 18, 129; Lehner 2008: 2; Jenewein 2011: 93)

2. Großes Umdenken in der Personal- und Organisationsentwicklung

Im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung ist in Hinblick auf das nunmehr notwendige lebenslange Lernen ein Umdenken im großen Stil erforderlich (vgl. Dybowski-Johannson 1996: 224). Um dieses zu manifestieren, ist es unabdingbar sich einerseits von den klassischen Personalentwicklungsmaßnahmen, wie Seminare, Trainings etc., zu distanzieren und andererseits arbeitsimmanente Lernformen zu institutionalisieren (vgl. Bauer et al. 2007: 129), aber auch die entsprechenden Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Ressourcen dafür zu schaffen bzw. zur Verfügung zu stellen (vgl. Jäckel et al. 2006: 12f.).

Wissensmanagement und informelle Lernprozesse gewinnen im Rahmen der betrieblichen Praxis immer mehr an Bedeutung (vgl. Jäckel et al. 2006: 7f.). Ist von Wissensmanagement die Rede, werden gleichzeitig die Themen Lernen und Zukunft behandelt (vgl. Pabel 2005: 13). „Das so genannte Wissensmanagement hat sich als Kompetenzmanagement geoutet und wird als solches heute in vielen Anwendungen praktiziert“ (Sauter 2012).

3. Betriebliche Kompetenzentwicklung in der Praxis

Praktiker stellen nun berechtigter Weise die Frage, wie Unternehmen die notwendige Kompetenzentwicklung forcieren können und welche Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen zu schaffen sind, damit der gewünschte Lerntransfer gelingt.

Da über die synergetische Wirkung zwischen betrieblicher Kompetenzentwicklung und informeller Lernprozesse durch den Einsatz webbasierter Wissensmanagement-Tools in arbeitsimmanenten Lernprozessen, mit dem Ziel der betrieblichen Kompetenzentwicklung derzeit weder dokumentierte Praxiserfahrungen existieren, noch entsprechende Ergebnisse in der aktuell verfügbaren Literatur vorliegen, wurden ausgewählte Fachleute dazu befragt, um erste Ansätze und Aspekte für einen möglichst effektiven Praxiseinsatz zu finden. Die Expertise der ausgewählten Spezialistinnen und Spezialisten reicht von Wissensmanagement über Personalentwicklung hin zu neuen Medien in namhaften Unternehmen wie zum Beispiel: Hewlett-Packard, Konica Minolta Business Solutions Austria GmbH, Frequentis AG und Rotes Kreuz (vgl. Scholz 2012: 46-70).

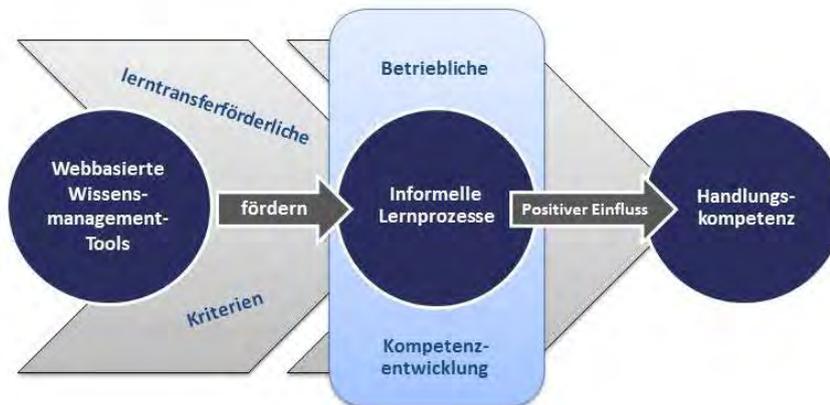


Abbildung 2: Betriebliche Kompetenzentwicklung in der Praxis
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Befragungsergebnisse bestätigen, dass webbasierte Wissensmanagement-Tools informelle Lernprozesse fördern und diese wiederum einen positiven Einfluss auf den Aufbau von Handlungskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Allerdings bedarf es dafür an bestimmten lerntransferförderlichen Kriterien (vgl. Scholz 2012: 71-103). Auf die Rolle von webbasierten Wissensmanagement-Tools als „Enabler“ für informelle Lernprozesse und die erforderlichen lerntransferförderlichen Kriterien wird in den folgenden beiden Unterkapiteln näher eingegangen.

4. Webbasierte Wissensmanagement-Tools als „Enabler“ für informelle Lernprozesse

Durch den aktiven Einsatz webbasierter Wissensmanagement-Tools können informelle Lernprozesse angeregt und betriebliche Kompetenzentwicklung ermöglicht werden. Dies wird durch die diversen Funktionen webbasierter Wissensmanagement-Tools zur Kollaboration, Kommunikation (vgl. Erpenbeck/Sauter 2007: 139-242), Interaktion (vgl. Tillmann 2008: 96; Schäffer-Külz 2010: 92) und Reflexion (vgl. Erpenbeck/Sauter 2007: 133f.) realisierbar.

Aus der Vielzahl an im Internet zur Verfügung stehenden Anwendungen werden die webbasierten Wissensmanagement-Tools *Blog/Weblog*, *Tagging/Social Bookmarking* und *Wikis* für betriebliche Kompetenzentwicklung durch informelle Lernprozesse als förderlich erachtet (vgl. Levy 2009: 124f.; Erpenbeck/Sauter 2007: 242–261). Durch deren Einsatz im täglichen Arbeitsprozess kann Kompetenzlernen an Hand realer Herausforderungen und Entschei-

derungssituationen in der Praxis gelingen. Die selbstverantwortliche Arbeitsgestaltung seitens der Belegschaftsmitglieder trägt zu einer, nach individuellen Bedürfnissen ausgerichteten, Bildung von Lernprozessen bei (vgl. Bauer et al. 2007: 71ff.). Selbstgesteuertes Lernen kann durch die Berücksichtigung der persönlichen Voraussetzungen der Lernenden, in der Ausgestaltung der Lernumgebung und Lernsituationen individuell unterstützt werden (vgl. Deitering 1995: 25).

5. Lerntransferförderliche Kriterien

Die Unternehmenskultur und der Führungsstil sind die wesentlichen, den Lerntransfer beeinflussenden, Rahmenbedingungen. Die strategische Ausrichtung ist demgegenüber als Voraussetzung und Grundlage gezielter lerntransferförderlicher Maßnahmen mit dem Ziel betrieblicher Kompetenzentwicklung durch informelle Lernprozesse und den Einsatz webbasierter Wissensmanagement-Tools zu sehen. Diese gliedern sich in Maßnahmen in Bezug auf Organisation, Lernumgebung und IT-Infrastruktur sowie Entwicklung und Planung, Implementierung und Nutzen der eingesetzten webbasierten Wissensmanagement-Tools. Das Organisationsmitglied nimmt dabei eine davon losgelöste individuelle Rolle ein (siehe Abbildung 3).

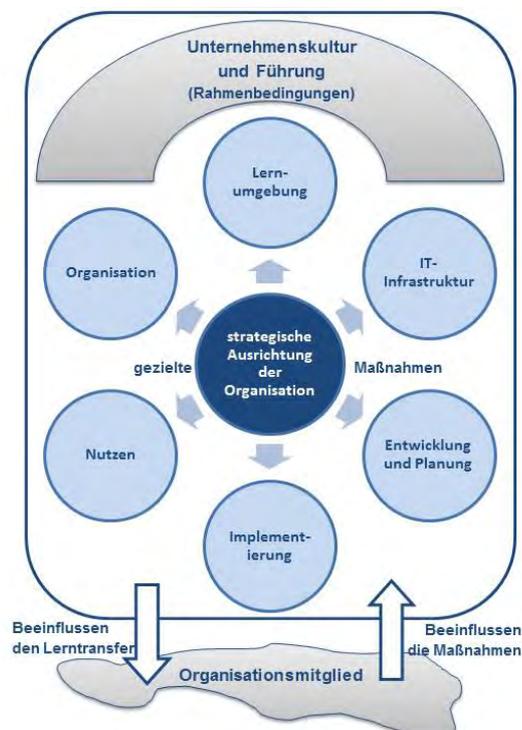


Abbildung 3: Lerntransferförderliche Kriterien
(Quelle: eigene Darstellung)

Besonders zu betonen ist, dass alle von einer Organisation gesetzten Maßnahmen individuell auf die Belegschaftsmitglieder und gleichzeitig auf die spezifischen Ziele und Anforderungen seitens der Organisation auszurichten sind. Da infolgedessen kein allgemein gültiger detaillierter Kriterienkatalog von gezielten Maßnahmen erstellt werden kann, wird bewusst davon Abstand genommen.

6. Ausblick und Entwicklung

Die klassische Personalentwicklung befindet sich am Beginn einer Evolution, im Zuge derer das Lern- und Tätigkeitsfeld untrennbar miteinander verschmilzt und durch neue Technologien Unterstützung findet. Betriebliche Kompetenzentwicklung wird die klassische Personalentwicklung zukünftig trotzdem nicht ablösen. Vielmehr liegt die Vermutung nahe, dass eine neue Dimension von Personalentwicklung im Kommen ist, welche auf Kompetenzentwicklung ausgerichtet ist, sich informeller Lernprozesse bedient und das Potential von webbasierten Wissensmanagement-Tools ausschöpft. Als Zukunftsvision kann demnach von einer ubiquitären, kompetenzorientierten Personalentwicklung ausgegangen werden, die Organisationen in ihrer Entwicklung zur „Lernenden Organisation“ unterstützt. Daneben rückt der Mensch als Individuum mit seiner einzigartigen Handlungskompetenz, hinsichtlich aller gesetzten Entwicklungsmaßnahmen, immer mehr in den Fokus.

7. Empfehlungen für Organisationen

Es ist anzunehmen, dass die Ausrichtung der Personalentwicklung vieler Unternehmen noch keiner Kompetenzorientierung unterliegt und ein ubiquitärer Einsatz noch nicht ins Auge gefasst wird. Obendrein wird hinsichtlich Personalentwicklungsmaßnahmen vermutlich auch nicht versucht, die individuellen Bedürfnisse und Bedarfe der Belegschaft, mit denen der Organisation selbst in Einklang zu bringen. Webbasierte Wissensmanagement-Tools kommen eventuell noch kaum zum Einsatz. Betreffend all dieser, überaus empfehlenswerten Kriterien ist ein Umdenken auf strategischer Ebene und eine Einbindung in die Unternehmensstrategie zwingend erforderlich. Darüber hinaus ist jeder Schritt in Richtung „Lernende Organisation“ im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation zuzulassen und zu fördern.

Literatur

- Bauer, H. G./Brater, M./Büchele, U./Dahlem, H./Maurus, A./Munz, C. (2004): Lernen im Arbeitsalltag. Wie sich informelle Lernprozesse organisieren lassen. Bielefeld
- Deitering, F. (1995): Selbstgesteuertes Lernen. Göttingen
- Dybowski-Johannson, G. (1996): Methoden lebendigen Lernens in der betrieblichen Weiterbildung. In: Arnold, R. (1996): Lebendiges Lernen. Hohengehren, S. 216 – 228
- Erpenbeck, J./Heyse, V. (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. 2. Aufl. Münster
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (2007): Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0. Köln
- Jäckel, L./Kerlen, C./Pfeiffer, I./Wessels, J. (2006): Lernformen für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen. Berlin
- Jenewein, T. (2011): Die Integration von Social Media in formelles und informelles Lernen. In: Jenewein, T./Troost, A. (2011): Personalentwicklung 2.0. 1. Aufl. Köln, S. 93 - 107
- Kuhlmann, A./Sauter, W. (2008): Innovative Lernsysteme. Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Social Software. Berlin
- Lehner, F. (2008): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 2. Aufl. München
- Levy, M. (2009): WEB 2.0 implications on knowledge management. In: Journal of Knowledge Management. VOL. 13, NO. 1 2009, S. 120 - 134
- Pabel, F. (2005): Lebendiges Wissensmanagement – Vernetztes Denken in einer sich ändernden Geschäftswelt. In: Ernst, S. A./Warwas, J./Kirsch-Auwärter, E. (2005): Wissenstransform. Wissensmanagement in gleichstellungsorientierten Netzwerken. Münster, S. 13 - 16
- Sauter, W. (2012): Kompetenzentwicklung im Netz – geht das? [online]. <http://blendedsolutions.wordpress.com/2012/04/02/kompetenzentwicklung-im-netz-geht-das/> [17.07.2012]
- Schäffer-Külz, U. (2010): IT-Unterstützung der Personalentwicklung. In: Bröckermann, R. (Hg.) (2010): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3. Aufl. Stuttgart, S. 283 – 302
- Scholz, Ch. (2012): Betriebliche Kompetenzentwicklung durch informelle Lernprozesse am Beispiel ausgewählter webbasierter Wissensmanagement-

Tools. Master Thesis im Rahmen des Masterlehrgangs Personalentwicklung und Kompetenzentwicklung mit Neuen Medien. Department für Interaktive Medien und Bildungstechnologien, Donau- Universität Krems

Tillmann, A. (2008): Identitätsspielraum Internet. Lernprozesse und Selbstbildungspraktiken von Mädchen und jungen Frauen in der virtuellen Welt. Weinheim

Warnecke, Ch. (2005): Transfersicherung und Bildungscontrolling in ganzheitlichen Blended-Learning-Prozessen. In: Ehlers, U./Schenkel, P. (Hg.) (2005): Bildungscontrolling im E-Learning. Erfolgreiche Strategien und Erfahrungen jenseits des ROI. Berlin, S. 201 – 214

Wissenstransfer bei Verrentung von Mitarbeitern sicherstellen

Christian Taudt

Continental AG, Regensburg

c-taudt@t-online.de

Abstract

Der demografische Wandel ist in aller Munde. Viele Erfahrungsträger werden in den nächsten Jahren in Rente gehen. Bisherige Konzepte zur Wissenssicherung von Erfahrungsträgern greifen oft zu kurz, da Erfahrung und Kompetenzen nicht in Datenbanken transferierbar sind. Damit mehr zurückbleibt als ein leerer Stuhl, bietet sich die Durchführung eines Leaving-Expert-Prozesses an. Im Nachfolgenden wird ein Leaving-Expert-Prozess vorgestellt, mit dem nicht nur der Wissenstransfer und Kompetenzaufbau optimiert, sondern auch Zusatznutzen für die Unternehmen generiert werden können.

1. Einführung

Ein Blick auf die bundesdeutsche Alterspyramide lässt erkennen, welche Brisanz im demografischen Wandel liegt (Statistisches Bundesamt 2009). Viele der erfahrenen und leistungstragenden Mitarbeiter/innen werden in den nächsten Jahren in Rente gehen.

Auf die Unternehmen kommen mehrere Herausforderungen zu. Zum einen wird es zunehmend schwierig, die Lücken mit geeigneten Nachwuchskräften aufzufüllen. Zum anderen müssen sie sich auf eine zunehmend ältere Belegschaft und deren spezifische Bedürfnisse einstellen. Beide Problemfelder sind mittlerweile ins Bewusstsein vieler Personalabteilungen gerückt (Morschhäuser 2006).

Zur Gestaltung der Wissensübergabe vom abgehenden Mitarbeiter (im Folgenden auch als „Leaving-Expert“ bezeichnet) zum Nachfolger gibt es verschiedene Lösungsansätze. Jedoch sind solche, oft auch als „Expert-Debriefing“ bezeichneten Konzepte, bisher meist „pragmatisch“ entstanden.

Diese Konzepte sind meist darauf fokussiert, den Wissensverlust durch Explizierung nur zu minimieren. Eine erweiterte Sichtweise ergibt sich, wenn man einen Leaving-Expert-Prozess konzipiert, der nicht nur Wissensverlust minimieren kann, sondern bewusst Zusatznutzen für die Organisation schaffen soll. Um beides zu erreichen, sind folgende Fragen zu betrachten:

- Wie kann das zu transferierende Wissen systematisch erfasst/eruiert werden?
- Wie sind Wissenstransfer und Lernprozesse bei den Nachfolger/innen effizient zu gestalten? Wie können Kompetenzaufbau und Erfahrungslernen optimiert werden?
- Welche Faktoren beeinflussen die Motivation der Beteiligten? Wissenstransfer ist vor allem ein sozialer Prozess. – Welche Gestaltungsmöglichkeiten für einen erfolgreichen Wissenstransfer ergeben sich aus dieser Sichtweise?
- Wie kann das Team der Kolleg/innen auf die Veränderungen vorbereitet werden, die mit dem Weggang eines Erfahrungsträgers verbunden sind? Wie kann dieser Schritt mittels Teamentwicklungsmaßnahmen begleitet werden und der Teamleistung förderlich sein?
- Wie können die einzelnen Schritte zu einem Gesamtprozess strukturiert werden?

2. Zielsetzung

Um die Schwachstellen bisheriger Konzepte zu eliminieren wurde ein „normativer“ Leaving-Expert-Prozess entwickelt. Die Entwicklung dieses Prozesses basiert auf sozialwissenschaftlichen Modellen und Analysen sowie auf der langjährigen Praxiserfahrung des Autors. Zielsetzungen des Prozesses sind:

- Der Wissenstransfer soll möglichst effektiv gestaltet werden. Hierzu sind zum einen Wissen und Erfahrungen optimal zu eruieren. Zum anderen ist der Lernprozess und Kompetenzaufbau der Nachfolger zu optimieren.
- Wissenstransfer ist vor allem als sozialer Prozess zu verstehen und entsprechend zu gestalten.
- Der Weggang eines wichtigen Mitarbeiters stellt eine Veränderung für die Organisation dar. Das Team ist daher in den Prozess konstruktiv einzubinden.

Die Grundstruktur des Prozesses wird im Nachfolgenden kurz dargestellt. Daran anschließend werden ausgewählte wichtige Elemente erläutert.

3. Die fünf Phasen des Leaving-Expert-Prozesses

Der normative Leaving-Expert-Prozess ist in fünf Phasen und darin enthaltene zehn Module strukturiert (siehe Abbildung 1).

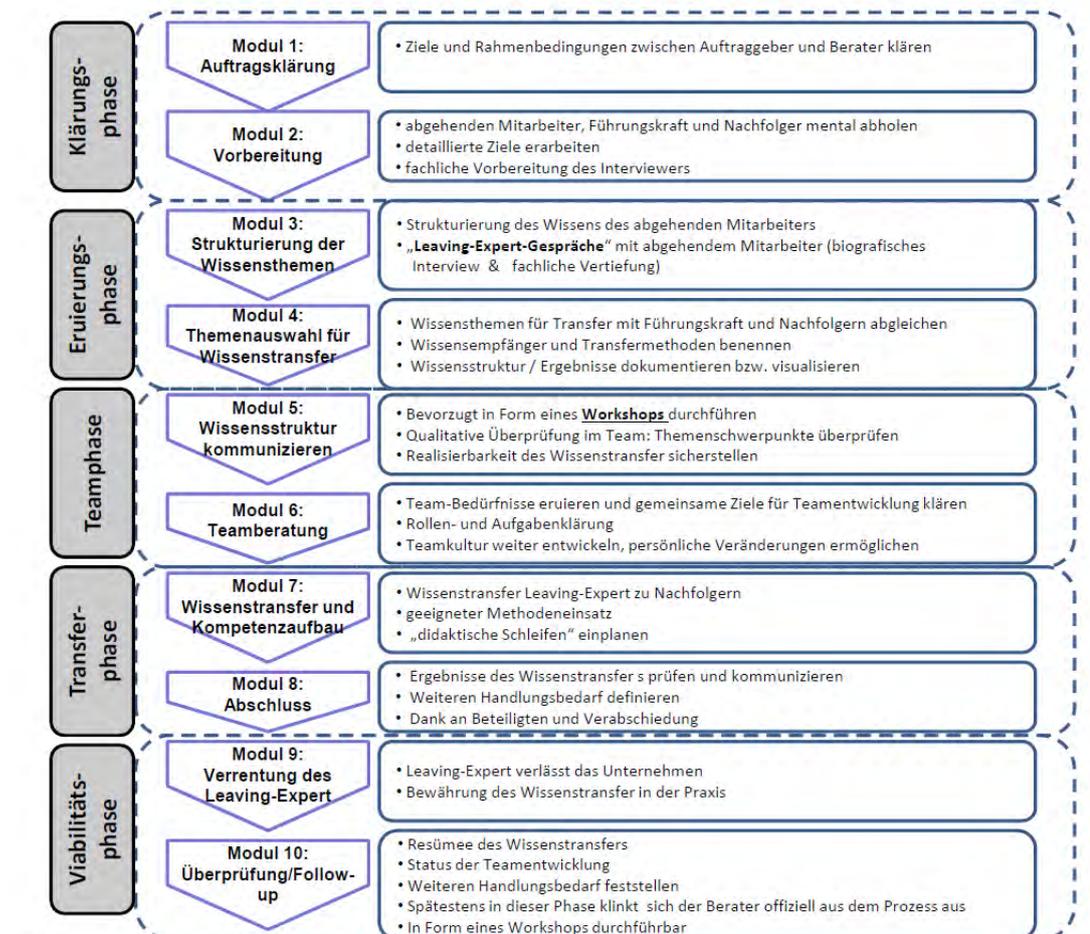


Abbildung 1: Strukturiertes Vorgehen beim Wissenstransfer: Phasen und Module des Leaving-Expert-Prozesses (Quelle: Taudt 2013: 76)

3.1. Klärungsphase

Die Erwartungen der Auftraggeber (Führungskraft, Personalabteilung) sind mit dem Prozessberater abzugleichen und als gemeinsames Ziel zu formulieren. Neben der eigentlichen Zielsetzung sind auch die organisatorischen Rahmenbedingungen, Zeitrahmen, Budget, die Beteiligten und deren Kommunikation untereinander zu klären. Verantwortlich für die Klärung ist die Führungskraft des abgehenden Mitarbeiters. Weitere Beteiligte sind Prozessberater und Personalabteilung. Auch abgehender Mitarbeiter und Nachfolger können eingebunden werden.

3.2. Eruierungsphase

In dieser Phase werden die Wissensstruktur des Leaving-Expert eruiert, die Relevanz der verschiedenen Wissensgebiete geklärt und die für den Transfer notwendigen Themen ausgewählt. Hierzu führen Prozessberater und abgehender Mitarbeiter Gespräche, bei denen das relevante Wissen entsprechend strukturiert erfasst und fachlich vertieft wird. Mindmaps bieten sich z.B. zur übersichtlichen Visualisierung an.

Das Ergebnis hängt maßgeblich von einer explorationsfördernden methodischen Gestaltung der Gespräche ab. Der berufliche Werdegang oder die Betrachtung bestimmter Wissensgebiete dienen dabei als Zugang. Eine Strukturierung nach Fach- und Prozesswissen, Informationszugänge und Beziehungen sowie Kompetenzen ist dabei hilfreich.

Die durch den Leaving-Expert vorgenommene Auswahl der priorisierten Themen wird mit der Führungskraft und den Nachfolgern abgeglichen, um deren Relevanzen und Bedürfnisse ebenfalls zu berücksichtigen.

Zur Vorbereitung des Wissenstransfers werden die Kernfragen des Wissenstransfers *„Welches Wissen? Wem? Wie transferieren? Wann?“* in einem *Transferplan* oder *Wissensstrukturplan* zusammengefasst.

Wichtig ist, dass vor diesen fachlichen Gesprächen eine vertrauensbildende Kontaktaufnahme stattfindet. Regeln für die nachfolgenden Gespräche (z.B. Vertraulichkeit) und vor allem latente Bedürfnisse und Bedenken sind anzusprechen. Sensibilität des Prozessberaters ist insbesondere gefragt, wenn die berufliche Biografie des Mitarbeiters betrachtet wird.

3.3. Teamphase

Bei der Eruierung des vorhandenen Wissens und auch beim nachgelagerten Wissenstransfer liegt der methodische Fokus bei Gesprächen mit nur wenigen Teilnehmern. Die Einbindung der betroffenen Kollegen in den Prozess soll zum einen Transparenz über die bisherigen Ergebnisse geben und die Klärung von Fragen ermöglichen. Zum anderen ist das Team auf „die Zeit danach“ vorzubereiten. Betrachtet werden können z.B. Rollen- und Aufgabenverteilung, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse.

Zur Gestaltung der Teamphase und Einbindung der Betroffenen bietet sich ein entsprechend ausgerichtetes Workshop an. Die verschiedenen Ziele dieser Phase können in einen solchen Workshop ideal integriert werden (siehe Abbildung 2).

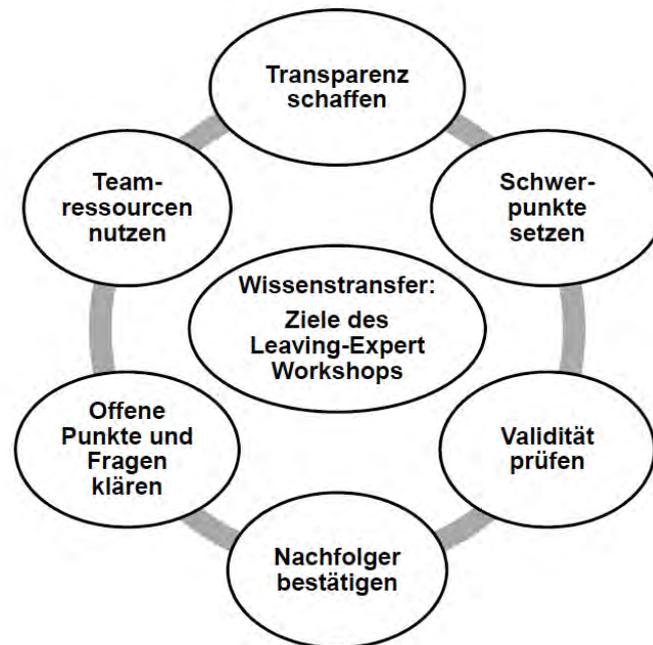


Abbildung 2: Der Leaving-Expert-Workshop unterstützt den Wissenstransfer bezüglich mehrerer Zielrichtungen (Quelle: Taudt 2013: 141)

Ob im Rahmen der Übergabe eine leistungsfördernde Teamentwicklung initiiert werden kann und es im Team zu einem Kompetenzzuwachs kommt, kann durch den Leaving-Expert-Workshop wesentlich mit beeinflusst werden. Daher ist dieser Workshop auch dramaturgischer Höhepunkt des gesamten Prozesses. In einem solchen Workshop kann Raum gegeben werden für wichtige symbolische Handlungen: Wertschätzung der beruflichen Leistung, Unterstreichen des Teamgedankens, formale Übergabe an die Nachfolger.

3.4. Transferphase

Nachdem das relevante Wissen festgelegt wurde, wird in der Transferphase der Wissenstransfer und Kompetenzaufbau durchgeführt. Es gibt eine Vielzahl bewährter Methoden, um Wissen zu transferieren. Die für die jeweilige Wissensform und Situation passenden Transfermethoden sind aus diesen Möglichkeiten auszuwählen.

Um die Effizienz des Kompetenzaufbaus zu unterstützen, kann bei Bedarf eine didaktische Unterstützung gegeben werden. Viele Fachexperten tun sich schwer, wenn es darum geht, ihr Wissen zu beschreiben. Dies kann ein geübter Prozessberater z.B. durch professionelles Reflektieren fördern.

3.5. Viabilitätsphase

In der Viabilitätsphase hat der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und „das Ganze“ muss sich jetzt in der Praxis bewähren. Mögliche Qualitätsmängel des Wissenstransfers werden erkennbar. In diesem Fall kann dann nach einer gewissen Zeit weiterer Handlungsbedarf, z.B. in einem Follow-up-Workshop im Team besprochen werden.

4. Wichtige Elemente des Wissenstransfers

Die Auswahl der situativ passenden Transfermethode, die didaktische Unterstützung des Leaving-Experts und die Bedeutung der bewussten Reflexion wurden im Vorhergehenden bereits als wichtige Elemente angesprochen. Diese Aspekte werden nachfolgend weiter vertieft.

4.1. Die Auswahl geeigneter Transfermethoden

Es existiert eine Vielzahl bewährter Methoden, um Wissen zu transferieren. Diese reichen von selbstgesteuertem Lernen mittels Literatur, über rezeptive Unterrichtsformen bis zu Lerngruppen oder „Cognitive-Apprenticeship“ bzw. „Meister-Lehrling-Beziehungen“.

Um die situativ passende Methode auswählen zu können, sind folgende Fragestellungen relevant:

- Wie viele Wissensempfänger werden benannt? Die Führungskraft muss entscheiden, ob er/sie das Wissen auf einen oder mehrere Nachfolger/innen verteilt sehen möchte.
- Soll implizites oder explizites Wissen vermittelt werden? Stehen Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen im Vordergrund oder Fach- und Prozesswissen?
- Ist eine hohe didaktische Kompetenz erforderlich und vorhanden? Dies ist z.B. notwendig, wenn Wissensgeber und -empfänger auf stark unterschiedlichen Kompetenzstufen stehen.

Nach Beantwortung dieser drei Fragen kann aus der in Abbildung 3 dargestellten Übersicht die entsprechende Transfermethode gefunden werden.

Bezeichnung der Transfermethode	Anzahl der Wissensempfänger		Art des Wissens		Didaktische Ausprägung	
	Einer	Mehrere	Implizit	Explizit	Hoch	Gering
Einzeltraining	●		●		●	
Gruppentraining		●	●		●	
Theoretischer Einzelunterricht	●			●	●	
Gruppenunterricht		●		●	●	
Übergabegespräch	●			●		●
Fachvortrag		●		●		●
Kollegiale Zusammenarbeit	●		●			●
Kollegiale Teamarbeit		●	●			●
Meister-Lehrling-Beziehung	●	●	●		●	
Lerngruppen		●	●	●	●	
Community of Practice		●	●	●		●
Workshop		●		●		●

Abbildung 3: Überblick und Taxonomie wesentlicher Wissens-Transfermethoden (Quelle: Taudt 2013: 101)

4.2. Didaktische Unterstützung

Der abgehende Mitarbeiter muss über die Kompetenz verfügen, sein Wissen weitergeben zu können. Ist dies nicht in ausreichendem Maß vorhanden, so kann entweder seine/ihre didaktische Kompetenz gefördert werden, oder die Übergabe wird z.B. durch den Prozessberater begleitet.

Zum Aufbau von didaktischer Kompetenz bietet sich z.B. die Teilnahme des abgehenden Mitarbeiters an einer Train-the-Trainer-Schulung an. Somit kann er/sie anschließend deutlich effizienter eigene Schulungen und Trainings durchführen.

Auch die Wissensweitergabe in persönlichen Beziehungen, sogenannte Meister-Lehrlings-Beziehungen oder Mentoring, können durch didaktische Unterstützung optimiert werden. Die Benennung von *Lernzielen* und *Lernformaten* sowie der bewusste Einsatz von Reflexionskompetenz sind konkrete Beispiele einer solchen Unterstützung.

4.3. Bedeutung von Reflexion

Reflexion ist aus mehreren Gründen relevant für den Wissenstransfer. Bewusste Reflexion hilft, implizites Wissen an die Oberfläche zu bringen. Beispielsweise kann der Prozessberater durch gezieltes Hinterfragen von konkreten Fallbeispielen narrative Passagen fördern. Latentes Erfahrungswissen wird hiermit bewusst gemacht (Fischer 2007; Neuweg 2004; Schultz-Wild/Böhle 2006).

Zum anderen kann Erfahrung gezielt nach mehreren Aspekten analysiert werden (siehe Abbildung 4). Hierdurch kann nicht nur implizites Wissen besser verbalisiert werden, sondern auch Erfahrungs- und Kompetenzaufbau werden wesentlich beschleunigt (Schultz-Wild/Böhle 2006).

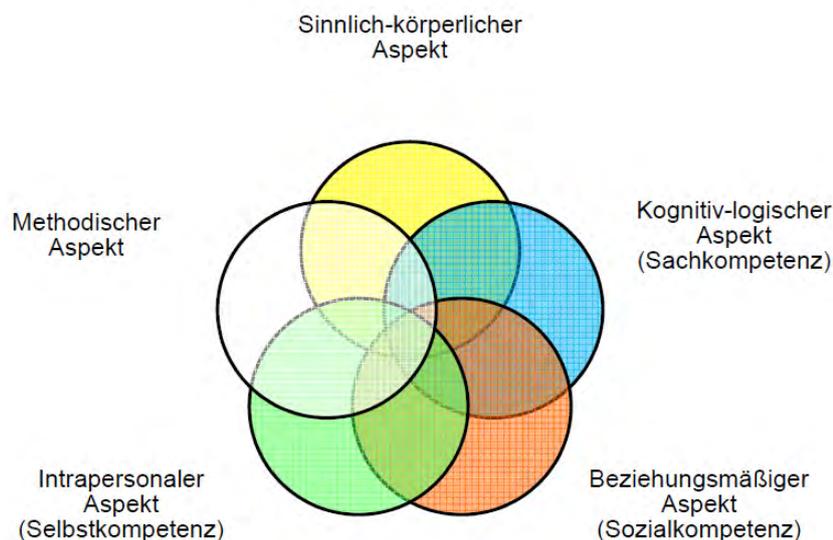


Abbildung 4: Wie kann man Erfahrung bewusst reflektieren? - Die fünf Sichtweisen der bewussten Reflexion (Quelle: Taudt 2013: 100; angelehnt an Schulz-Wild/Böhle 2006)

Fischer (2007) und Neuweg (2004) zeigen auf, dass Erfahrungslernen als zirkulärer Prozess zu betrachten ist (siehe Abbildung 5). Erfahrungslernen kann insbesondere durch bewusste Reflexion aktiv forciert werden.

Der Prozessberater sollte daher ausgeprägte Reflexionskompetenz mitbringen und diese auch bei den Beteiligten gezielt fördern.

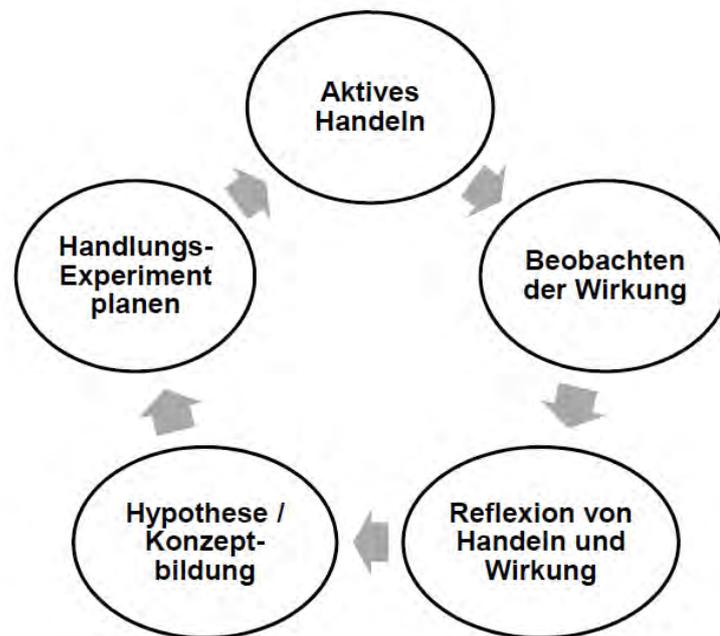


Abbildung 5: Erfahrungslernen ist ein zirkulärer Prozess – und kann gezielt durch bewusste Reflexion gefördert werden (Quelle: Taudt 2013: 27; angelehnt an Fischer 2007)

5. Wissenstransfer im organisatorischen Kontext

Welche Voraussetzungen sind für einen effizienten Leaving-Expert-Prozess notwendig? Neben den Faktoren, die direkt und offensichtlich den Wissenstransfer beeinflussen, sind auch die flankierenden Maßnahmen im Unternehmen zu betrachten.

5.1. Förderliche Rahmenbedingungen

Der Übergabeprozess ist im Kontext der gesamten Organisation zu sehen. Eine Verankerung dieses Prozesses z.B. durch die Personalabteilung ist für eine systematische Anwendung notwendig. Der Übergabeprozess sollte zudem mit anderen demografie-relevanten Handlungsfeldern (z.B. Gesundheit, Weiterbildung, Personalpolitik) abgestimmt werden.

Desweiteren hat die Unternehmenskultur einen wichtigen Einfluss auf das Ergebnis des Wissenstransfers. Unsensible Führung, vertrauens- und kooperationsstörende Strukturen – all dies kann den Wissenstransfer nicht nur erschweren, sondern sogar unmöglich machen.

5.2. Vielfältiger Nutzen

Der oben beschriebene Leaving-Expert-Prozess bringt gegenüber einem nur auf Explizieren des Wissens ausgerichteten Expert-Debriefing weiteren Nutzen:

- Der Umgang mit Wissen wird den Mitarbeitern bewusster. Wissen wird systematisch erfasst und verteilt.
- Routinen und Schnittstellen werden bewusster wahrgenommen. Schwachstellen werden erkannt und Abläufe optimiert.
- Die Unternehmenskultur wird positiv beeinflusst. Die Entwicklung von Dialogfähigkeit und wertschätzendem Umgang können durch den Workshop in der Teamphase gefördert werden.
- Didaktische Fähigkeiten werden aufgebaut und ermöglichen einen schnelleren Erfahrungsaufbau.

5.3. Erfolgsfaktoren

Um eine erfolgreiche Wissens- und Erfahrungsübergabe durchzuführen, sind mehrere Faktoren relevant. Zum einen sind ein *systematisches Vorgehen* sowie die Anwendung geeigneter Methoden anzuraten, z.B. Visualisierungen, spezifische Gesprächsformen, professionelle Reflexion.

Zum anderen bedeutet Wissenstransfer und Kompetenzaufbau vor allem einen Lernprozess bei dem/der Nachfolger/in. Dieser kann durch *didaktische Begleitung* wesentlich unterstützt werden.

Die Übergabe und der Aufbau von Wissen und Erfahrung bei den Nachfolgern brauchen *Zeit*. Je nach Komplexität und Situation werden zwischen 3 und 12 Monate notwendig sein.

Die *Einbindung des Teams* und weiterer Betroffener in Form eines Workshops ist zwar nicht zwingend notwendig, kann jedoch die Effizienz der Übergabe steigern und weiteren Zusatznutzen generieren.

Wissenstransfer ist vor allem als sozialer Prozess zu sehen. Schlüsselfaktor für den Erfolg ist letztendlich die *Wertschätzung* und das Interesse *an der Person*. Hier ist sowohl die Führungskraft in der Verantwortung, aber auch die überlagerte Unternehmenskultur spielt eine Rolle.

5.4. Transfer in die organisatorische Praxis

Ein generelles Rezept zur Einführung in die Praxis kann nicht gegeben werden. Empfehlenswert ist jedoch eine vorgelagerte *Ist-Analyse*, z.B. bezüglich

Altersstruktur, strategisch relevantem Wissen, nutzbaren Prozessen und Tools, Rahmenbedingungen. Die darauf aufbauende *Planung der Umsetzung* beinhaltet z.B. Ressourcen, interne/externe Prozessberater, Pilotprojekt, Projektteam, Sponsor.

6. Fazit

Bisherige Konzepte zur Wissenssicherung bei Verrentung werden den Erwartungen oft nicht gerecht. Der vorgestellte Leaving-Expert-Prozess ist als ideale Leitlinie zu sehen, um den Wissenstransfer effektiver zu gestalten. Hierbei steht nicht nur Faktenwissen, sondern auch der rasche Aufbau von Erfahrung und Kompetenzen bei den Nachfolgern im Fokus. Auch ist berücksichtigt, dass Wissenstransfer ein sozialer Prozess ist und dass die Verrentung eines Erfahrungsträgers für die gesamte Organisation eine Veränderung darstellt.

Um den Prozess möglichst professionell durchzuführen, ist die Einbindung eines/r internen oder externen Prozessberaters/in anzuraten. Neben dem methodischen Know-how und ausgeprägten sozialen Kompetenzen benötigt der/die Berater/in inhaltliches Fachwissen – um „die Sprache des Leaving-Experts“ zu verstehen und fachlich orientierte Gespräche erfolgreich führen zu können.

Bei Anwendung dieses Prozesses kann nicht nur der Wissenstransfer effizient gestaltet werden. Weiterer Zusatznutzen wird möglich: bewussterer Umgang mit Wissen, Optimierung von Prozessen und Routinen, positive Impulse auf die Unternehmenskultur und ein systematischer Kompetenzaufbau.

Literatur

Fischer, P. (2007): Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource. Wiesbaden.

Morschhäuser, M. (2006): Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die zukünftige Altersstruktur. Berlin.

Neuweg, G. (2004): Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. 3. Aufl. Münster.

Schultz-Wild, L./Böhle, F. (2006): Mit Verstand und allen Sinnen. Arbeiten im turbulenten Umfeld. Was erfolgreiche Profis „anders“ machen. Bielefeld.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2009): 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. [<https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>, abgerufen am 06.03.2013].

Taudt, Ch. (2013): Wissenstransfer bei Verrentung von Mitarbeitern sicherstellen. Konzept eines Leaving-Expert-Prozesses. Berlin. ISBN 978-3-8325-3370-0.

Marketing Intelligence

Wissensmanagement im Marketing

Elke Theobald, Anja Späte

Steinbeis-Transferzentrum für Unternehmensentwicklung

an der Hochschule Pforzheim

elke.theobald@hs-pforzheim.de

spaete@szue.de

1. Marketing Intelligence

Unternehmen, die auf internationalen Märkten agieren oder auf unterschiedlichen strategischen Geschäftsfeldern tätig sind, haben einen gesteigerten Bedarf an Wissen, um ihre Marketingaktivitäten strategisch planen zu können und sie operativ umzusetzen. Das Wissen um die Märkte, die Kundenbedürfnisse und die Aktivitäten der Wettbewerber ist eine wichtige Grundvoraussetzung für das strategische Marketing und die effiziente und effektive Ressourcenallokation. Dieses Wissen und die daraus resultierende Marketing Intelligence ist inzwischen für viele Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor und kompetitiver Wettbewerbsvorteil. Marketing Intelligence als Teildisziplin der Business Intelligence sammelt und analysiert das Wissen über die Erkenntnisobjekte des Marketing wie Kunden, Märkte, Wettbewerber und Umfeldbedingungen. Zur Optimierung der Prozesse des Marketing Intelligence können spezifische Marketing Intelligence Lösungen eingesetzt werden.

Der Beitrag befasst sich mit der Organisation des Wissensaufbaus in den Marketingabteilungen und zeigt anhand einer Studie, wie Marketing Intelligence mithilfe von Software organisiert wird und wo die Einsatzschwerpunkte entsprechender Lösungen in den Unternehmen liegen.

2. Ausgangssituation in den Unternehmen

In einer qualitativen Studie mit 53 Unternehmen wurde erhoben, wie die tägliche Arbeit bei der Markt- und Wettbewerbsanalyse aussieht, welches Wissen

gesammelt wird, welche Analysen durchgeführt werden und für welche Marketingbereiche das Wissen im Unternehmen eingesetzt wird.

Die Ausgangssituation vor der Einführung einer softwarebasierten Marketing Intelligence Lösung war in den Unternehmen zu zwei Dritteln geprägt von der Datensammlung in Tabellenkalkulationsprogrammen und der Auswertung in Präsentationsprogrammen oder in Dokumenten der Textverarbeitung. Diese Situation empfanden die untersuchten Unternehmen als unbefriedigend, da bestimmte Analysen wie z.B. die Auswertungen von mehrjährigen Entwicklungen in Zeitreihen oder Vergleiche von Märkten und Kennzahlen nicht oder nur mit hohem manuellen Aufwand möglich waren; das Wissen stand zudem nicht unternehmensweit zur Verfügung. Damit waren Ad-hoc-Anfragen schwierig oder kaum zu befriedigen und das im Unternehmen befindliche Wissen konnte durch die Wissensinseln nicht optimal genutzt werden. Die Quellenablage erfolgte zu gleichen Teilen grob strukturiert oder vollkommen unstrukturiert, häufig in Form von Einzeldokumenten auf Fileservern. Schwierigkeiten für das Wiederfinden von Daten und Quellen ergaben sich vor allen Dingen bei der lokalen Ablage bei internationalen Unternehmen. Dies erschwerte den Zugriff für alle relevanten Nutzergruppen und dadurch das Wissensmanagement mit allen Konsequenzen. Aufgrund dieses unbefriedigenden Zustands wurde nach einer integrierenden Wissensmanagementlösung gesucht, die in einem strukturierten System entsprechende Analysen unternehmensweit ermöglicht, gleichzeitig aber auch die Flexibilität bietet, die ursprünglichen Dokumente (Quellen wie z.B. Geschäftsberichte der Wettbewerber oder Marktzahlen) in einem zentralen Archiv für alle relevanten Einheiten zugänglich zu machen.

An diesem Punkt setzen unternehmensweite Marketing Intelligence Lösungen an: Sie lösen Wissensinseln auf, strukturieren das Wissen, erlauben die dynamische Analyse, und verbessern die Prozesseffizienz bei der Datensammlung, der Informationsspeicherung und dem Informationszugriff in wesentlichem Maße (vgl. Abb. 1).



Abbildung 1: Funktionsweise einer Marketing Intelligence Lösung

3. Marketing Intelligence Systeme in der Praxis: Märkte, Wettbewerber und Produkte

Zunächst wurde in der Befragung untersucht, welche Wissensobjekte im Fokus der softwaregestützten Markt- und Wettbewerbsanalyse in der Praxis stehen. Dabei zeigte sich deutlich, dass ein Nutzungsschwerpunkt der Marketing Intelligence in fast allen befragten Unternehmen der Vergleich von Produkten, Dienstleistungen, Marken und Services ist. Dabei zählt in der Umsetzung Klasse statt Masse: Es werden eher wenige strategische Produkte beobachtet und verglichen. Nur selten wird das gesamte Sortiment des Wettbewerbs betrachtet und analysiert. Insbesondere die Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Produkte und der Wettbewerbsprodukte spielt eine große Rolle mit dem Ziel, dem Vertrieb systematisch Argumentationshilfen zu geben und die strategische Entwicklung der eigenen Produkte zu unterstützen. Wichtig in der Nutzungspraxis sind Auswahlsysteme, um Wettbewerbsprodukte nach bestimmten Aspekten selektieren und vergleichen zu können.

Bei den Wissensobjekten Märkte und Wettbewerber stellt sich die quantitative Betrachtung anders dar: Hier ist es für die Unternehmen wichtig, einen breiten Überblick über das Marktgeschehen zu haben. Bei der Mehrzahl der Befragten werden die Profile von mehr als 50 Märkten und mehr als 50 Wettbewerbern gepflegt und analysiert. Sehr häufig werden die Informationen für jeden Wettbewerber differenziert nach Ländermärkten und zusätzlich nach strategischen Geschäftsfeldern erfasst. Die Archivierung der Wettbewerbskampagnen und die Betrachtung der Vertriebskanäle spielen dabei bislang eine untergeordnete Rolle, sind jedoch ein wachsender Trend und werden von etlichen Unternehmen als wünschenswerte Information eingeschätzt. Bei den eingesetzten Analysemethoden werden auf Marktebene vor allen Dingen die quantitativen Marktentwicklungen, die Marktpotentiale und die Marktattraktivität betrachtet. Auf qualitativer Ebene werden die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Märkte, politische und ökonomische Umfeldfaktoren, vor- oder nachgelagerte Märkte sowie Substitute beobachtet. Die wichtigsten Informationen werden von Marktexperten in einer SWOT-Analyse verdichtet und der Marketingstrategie zur Verfügung gestellt. Die Analysen werden im überwiegenden Teil der Anwendungsfälle mit dem Ziel durchgeführt, die Marketingplanung für kommende Geschäftsjahre zu systematisieren und eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Ressourcenallokation zu besitzen.

Bei der Wettbewerbsanalyse, die meist die strategischen Wettbewerber auf den wichtigsten Märkten umfasst, dominieren Wettbewerbsvergleiche. Neben den Stammdaten der Wettbewerber erfolgt häufig das Monitoring der neuesten Nachrichten/Meldungen und die Beobachtung der Wettbewerber-Website, teilweise zusätzlich angereichert durch die Informationen von Pressebeobach-

tungsdiensten. Vor der Einführung einer Marketing Intelligence Lösung wird die Beobachtung eher manuell und in größeren Zeitabständen durchgeführt. Durch Software-Tools und das automatische Monitoren der Wettbewerberwebsite können diese Prozesse nach Einschätzung der Unternehmen wesentlich effizienter gestaltet werden. Neben diesen Wettbewerbsinformationen spielt es für fast alle befragten Unternehmen eine große Rolle, welche unterschiedlichen Geschäftsfelder die Wettbewerber besitzen und wie sich diese weltweit entwickeln. Auch der Überblick über die weltweit vorhandenen Produktionsstätten ist für viele Unternehmen wichtig, um die Intensität der Marktbearbeitung abzuschätzen. Bei den weltweiten Wettbewerberaktivitäten werden auf quantitativer Ebene vor allen Dingen Umsatz- und Absatzdaten verglichen, die Anzahl der Mitarbeiter in den einzelnen Ländern und bei einem Teil der Unternehmen auch die Methoden der Marktbearbeitung, wie z.B. Aufbau und Stärke des Vertriebs, vorhandene Serviceeinheiten und -angebote, Marketingkampagnen und auch die Preispolitik. So entstehen ganzheitliche Profile für jeden Wettbewerber, bei denen die erfassten Kennzahlen dynamisch und in Zeitreihen verglichen werden können.

Da gerade die wettbewerbsbezogenen Informationen nicht bei jedem Wettbewerber öffentlich zugänglich sind, wird sehr häufig der eigene Vertrieb oder das Produktmanagement befragt, um die Einschätzungen der eigenen Experten zu erfassen. Teilweise werden auch Untersuchungen bei den eigenen Kunden durchgeführt. Durch den Einsatz einer Marketing Intelligence Lösung kann die Befragung der Vertriebsmitarbeiter über einen standardisierten Fragebogen unterstützt werden. Die Ergebnisse der Experteneinschätzung können als Basis für eine intensive interne Diskussion über die wahrscheinlich korrekten Werte dienen. Somit unterstützt die Marketing Intelligence Lösung nicht nur das Sammeln der Informationen, sondern wird als kollaboratives Tool auch zur gemeinschaftlichen Entscheidungsfindung eingesetzt.

Auf qualitativer Ebene werden in einer Expertendiskussion die Stärken und Schwächen der Wettbewerber analysiert und in den Profilen der Marketing Intelligence Lösung gespeichert. Weitergehende Analysen wie z.B. Portfolioanalysen, Reaktionspotentiale der Wettbewerber oder Positionierungsanalysen können auf Basis der vorhandenen Daten in der Marketing Intelligence Lösung hinterlegt werden.

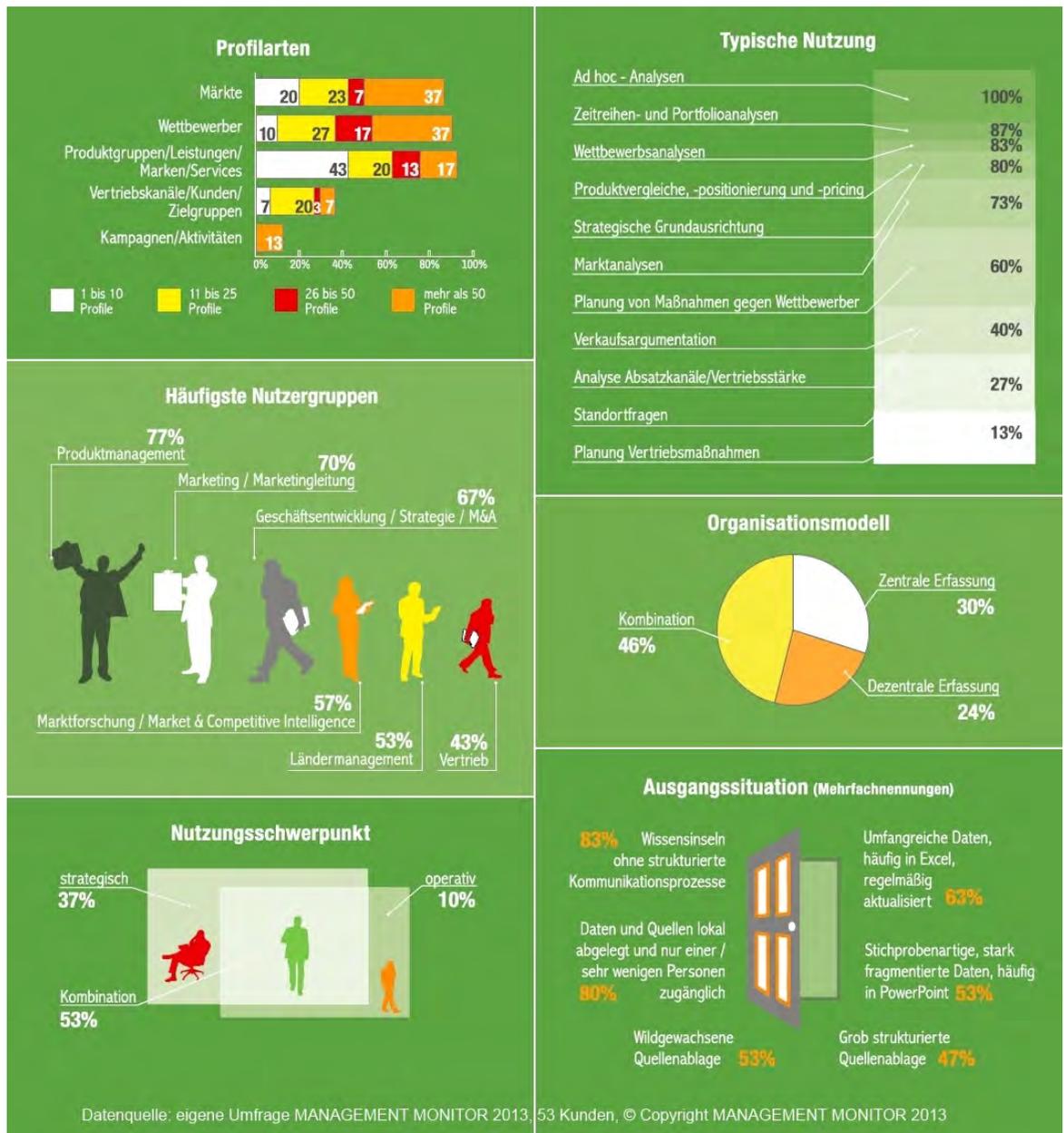


Abbildung 2: Studienergebnisse zu Marketing Intelligence Lösungen

4. Marketing Intelligence Systeme in der Praxis: Integration in die Organisation

Eine Marketing Intelligence Lösung wird von vielen Abteilungen und Funktionen in einem Unternehmen eingesetzt, befüllt und für Analysen verwendet. Abbildung 2 zeigt die Unternehmenseinheiten, die typischerweise mit einer Marketing Intelligence Lösung arbeiten. Sehr häufig sind fast alle marktnahen Einheiten involviert, die durch ihre tägliche Arbeit sehr viel Wissen über Märk-

te, Kunden und Wettbewerber besitzen: Vertrieb, Channelmanagement, Länderverantwortliche und Produktmanagement. Der Vertrieb weiß durch Kundengespräche sehr viel über die Wettbewerber und kann aufgrund seiner Expertise die Märkte sehr gut einschätzen. Das Channelmanagement kennt sehr gut die Handelskanäle und hat dadurch eine sehr gute Kenntnis der Nachfrageentwicklung. Das Produktmanagement beobachtet sehr genau die Entwicklung der Wettbewerbsprodukte und kann aufgrund dieser Expertise sehr gut Produktvergleiche durchführen und die Weiterentwicklung der Produkte einschätzen. Der Country Manager kennt seinen spezifischen nationalen Markt mit allen wichtigen Umfeldfaktoren und die auf diesem Markt agierenden Wettbewerber. Diese vier Funktionsbereiche sind typischerweise Wissenslieferanten und Wissensnutzer einer Marketing Intelligence Lösung. Natürlich können auch weitere Funktionseinheiten wie z.B. der Kundenservice oder die Kommunikationsabteilung Input liefern oder Systemnutzer sein. Neben diesen Funktionen existieren in vielen Unternehmen Marktforschungsabteilungen (auch Business Analysis, Market Research, Marketing Intelligence Abteilung genannt), die auf Nachfrage die Kollegen im Marketing mit Informationen und Analysen beliefern. Diese Abteilung ist dafür prädestiniert, System- und Prozessowner einer Marketing Intelligence Lösung zu sein. Diese zentrale Einheit sichert die Validität der Informationen, da sie den Überblick über alle im System befindlichen Informationen hat und auf Konsistenz achtet. Ihre Aufgabe ist es auch, die Strukturierung des Wissens zu konzipieren, damit das Wissen optimal für die gewünschten Outputs vorliegt. Sehr häufig ist auch die Geschäftsleitung oder der CMO in die Marketing Intelligence Lösung involviert, da die Wissensdatenbank ein wesentliches Werkzeug darstellt, um Transparenz in die Marketingplanung und standardisierte Prozesse in die Entwicklung der Marketingstrategie zu bringen. Neben der Nutzung der Lösung durch die Geschäftsleitung in operativen und strategischen Prozessen ist bei der Einführung einer Marketing Intelligence Lösung die Einbindung des CEO als Treiber und Unterstützer der Systemeinführung von Vorteil.

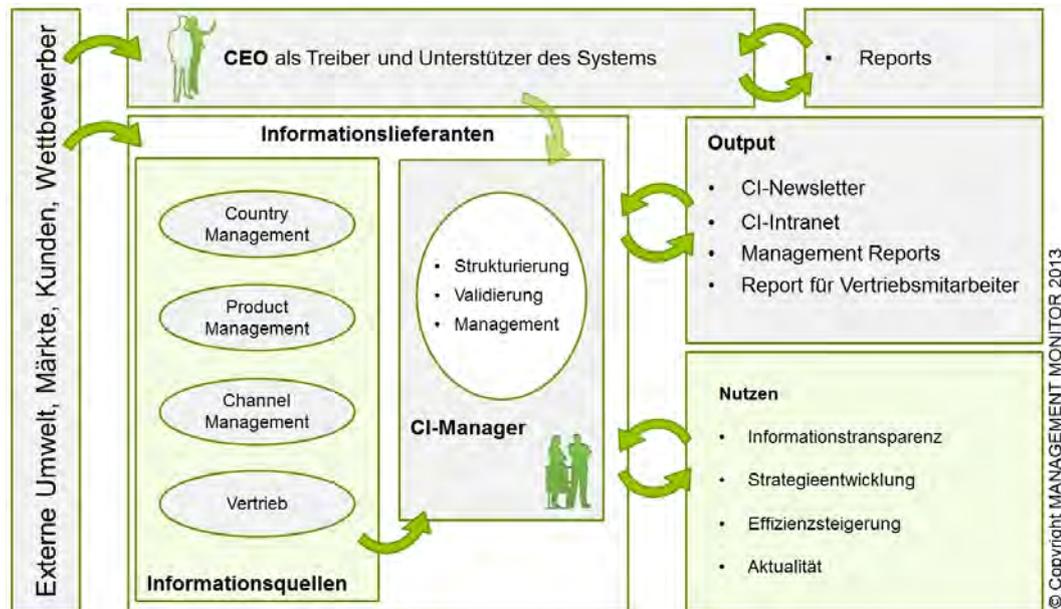


Abbildung 3: Typischer Ablauf der Wissensorganisation für Marketing Intelligence Systeme

Durch die Befragung sollte ein Überblick geschaffen werden, wie die Unternehmen bei der organisatorischen Einbindung der Markt- und Wettbewerbsanalyse im Unternehmen vorgehen und wie die prozessuale Integration der Marketing Intelligence Lösung stattfindet. Grundsätzlich können 2 Varianten der organisatorischen Einbettung festgehalten werden. Sie erfolgt in den zwei extremen Ausprägungen entweder „zentral“ oder „dezentral“. Bei der zentralen Variante pflegt eine zentral verantwortliche Abteilung wie z.B. die Marketing Intelligence Abteilung die Daten, die sie entweder selbst recherchiert oder von Vertriebskollegen, den Ländermanagern oder dem Produktmanagement erhält. Bei der dezentralen Organisation erfolgt die Marktbeobachtung und Datenpflege durch die Bereiche im Unternehmen, die auch unmittelbaren Marktkontakt haben, also z.B. die Vertriebsmitarbeiter, die in den Märkten agieren und über Expertenwissen verfügen. Bei den meisten Befragten überwiegt allerdings ein Kombinationsmodell der zentralen und der dezentralen Erfassung: Die dezentralen Experten können ihre Fundstücke direkt in die Wissensdatenbank speichern, sie können aber auch die zentrale Einheit dafür einsetzen. Wichtig für jede Form der organisatorischen Einbindung ist jedoch für die Gesamtorganisation des Wissensaufbaus, dass die Geschäftsleitung oder eine Person der oberen Leitungsebene als Machtpromotor den Prozess des Wissensaufbaus unterstützt. Nur so können Widerstände überwunden und Zielvereinbarungen mit allen relevanten Positionen im Unternehmen getroffen werden. Abbildung 3 zeigt ein Modell, wie die organisatorische Integration der Marketing Intelligence im Unternehmen aussehen kann.

Dabei sichert der Marketing Intelligence Manager die Struktur des Systems und der Informationen, die Validität und Aktualität der Daten und überwacht oder generiert den Output aus dem Wissensarchiv. Die zuliefernden internen Einheiten sind gleichzeitig Nutzer des Systems und haben somit eine intrinsische Motivation, beim Aufbau der Wissensdatenbank mitzuwirken.

Die häufigste Nutzergruppe der Marketing Intelligence Lösung in den befragten Unternehmen ist das Produktmanagement, dicht gefolgt von der Marketingabteilung/der Marketingleitung und dem strategischen Marketing. Beim strategischen Marketing erfolgt die Nutzung häufig mit dem Fokus Business Development und Strategieentwicklung.

5. Marketing Intelligence Systeme in der Praxis: Einsatzbereiche in der Marketingarbeit

Betrachtet man in Abbildung 2 die Verwendung der Wissensdatenbank nach ihrem Einsatzzweck, so überwiegt die strategische Nutzung deutlich die operative, wobei die Übergänge fließend sind. Typische Nutzungsszenarien der befragten Anwender sind Ad-hoc-Analysen im Datenbestand, die z.B. durch Anfragen der Geschäftsleitung stimuliert oder zur Vorbereitung von Sitzungen durchgeführt werden. Durch den Einsatz einer Marketing Intelligence Lösung werden kurzfristige Analysen optimal unterstützt und in vielen Unternehmen überhaupt erst ermöglicht.

In der Nutzungshäufigkeit folgen Zeitreihenanalysen, um die Entwicklungen auf einzelnen Märkten, in einzelnen strategischen Geschäftseinheiten oder bei einzelnen Wettbewerbern zu verfolgen. Es folgen Portfolioanalysen zur strategischen Einschätzung und Weiterentwicklung des eigenen Angebots, aber auch zur Einschätzung der Wettbewerbsposition und Wettbewerbsstrategie. Ein weiterer Hauptnutzen ist der Produktvergleich mit Fragestellungen zur Produktpositionierung, der Produktweiterentwicklung und zum Produktpricing. Die produktorientierten Analysen werden sehr häufig mit einer starken Vertriebsorientierung betrachtet mit der zentralen Fragestellung, welche Argumentationslinien unmittelbar beim Verkaufsgespräch hilfreich sind. In diesem Bereich kann der Vertrieb über die Wettbewerbsdatenbank eine starke Unterstützung erfahren und im Gegenzug zur Dateneingabe stimuliert werden. Neben diesen operativen Fragen ist ein weiterer Fokus der Datenbanknutzung die strategische Markt- und Wettbewerbsanalyse. Dabei werden Profile der Wettbewerber mit strategischen Einschätzungen der Reaktionsmöglichkeiten verglichen mit dem Ziel, die eigene Marketingplanung abzusichern. Für einen Teil der befragten Unternehmen werden auf Basis dieser Erkenntnisse Gegenmaßnahmen für einzelne Wettbewerber entwickelt.

Die Märkte werden bezüglich Wachstumspotentialen, Risiken und Marktattraktivität betrachtet und verglichen – diese Analysen bilden die Grundlage für die weltweite Marketingplanung. Gerade bei der Marktbetrachtung spielen Zeitreihen eine große Rolle, aber auch die Analyse der relevanten Umfeldfaktoren wie z.B. technologische Standards auf den Märkten, Änderungen in nachgelagerten Endkundenmärkten, politische, soziale, technologische und ökonomische Entwicklungen.

Wie diese Studie zeigt, sind Anwendungsbereiche und Optimierungspotentiale von Marketing Intelligence Lösungen in fast allen betrachteten Unternehmen in den marketing- und vertriebsnahen Abteilungen und Funktionen von großer Bedeutung. Dabei spielt die dort geschaffene unternehmensweite Wissensbasis sowohl bei der Entwicklung der Marketing- und Vertriebsstrategie als auch bei Fragen des operativen Tagesgeschäfts eine große Rolle. Die Nutzer entsprechender Systeme sind häufig auch die Datenlieferanten, die den Aufbau einer zentralen Wissensplattform zur Optimierung der eigenen Arbeitsprozesse sehr schätzen.

Mini-Bildschirm versus Verständlichkeit

Aus der Praxis der technischen Redaktion

Stefan Vogel

Wittenstein AG

D-97999 Igersheim

stefan.vogel@wittenstein.de

1. Motivation und Aufgabe

Wie kommt die technische Redaktion eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens zu dem Thema „Mini-Bildschirm versus Verständlichkeit“? Es waren drei Dinge, die den Anstoß dazu gaben:

- Die Einführung der neuen Norm zur Erstellung von Anleitungen DIN EN 82079-1: 2013
- Der andauernde Kostendruck bei der Erstellung von Printdokumenten
- Die Diskussion um „Industrie 4.0“ und das „Internet der Dinge“

1.1. Eine neue Norm wirft neue Fragen auf

Lange mussten die technischen Redakteure darauf warten: Nach beinahe 12 Jahren löst die DIN EN 82079-1:2013 ihre Vorgängerin, die DIN EN 62079, ab. Sie soll für die nächsten Jahre die Grundlage für das Erstellen von Gebrauchsanleitungen sein. Erwähnt seien hier insbesondere folgende Abschnitte:

4.7.3 „Kommunikationsmittel und Medien“,

4.7.6 „Elektronische Hilfesysteme“ und

6.7 „Anwendung elektronischer Medien“.

Doch für die Erstellung von mobiler Dokumentation bleiben die Aussagen eher allgemein. Vielleicht wäre hier ein weiterer Teil der Norm hilfreich, welcher genau dieses Thema vertieft.

1.2. Eine Korrelation zwischen Papierpreis und Informationsqualität?

Eine solche Wechselbeziehung kann und darf es nach den Prinzipien von Gesetz und Moral nicht geben. In letzter Konsequenz hieße dies schließlich die Produktsicherheit dem Profit unterzuordnen.

Trotzdem ist es natürlich ein heiß diskutiertes Thema in Unternehmen und Fachverbänden: „Welchen Umfang müssen (teure) Printdokumente haben, um die Sicherheit des Nutzers zu gewährleisten“ und „Welche Informationen darf ich auf rein elektronischem Wege (kostengünstiger) anbieten?“

Hier hat der technische Redakteur zukünftig die Pflicht qualitativ hochwertige und verständliche Dokumentation für die elektronischen Medien zu erstellen. Denn die Grundfrage lautet nach wie vor: „Wie erreiche ich meine Zielgruppe?“

1.3. Das „Internet der Dinge“ und die Schnittstelle zum Menschen

„Die dritte industrielle Revolution, die durch neue Materialien, Robotereinsatz und zentrale Steuerungssysteme geprägt war, wird in der nächsten Dekade mit dem Internet der Dinge auf der Basis Cyber-Physischer Systeme abgelöst“ (Kagermann/Lukas/Wahlster 2011).

Je mehr automatisiert und „maschinell entschieden“ wird, umso wichtiger wird die Schnittstelle zum Menschen, damit dieser zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen erhält.

1.4. Sind die bewährten Methoden noch zeitgerecht?

Bereits im vergangenen Jahr betreute die technische Redaktion der Wittenstein AG eine Bachelorarbeit mit dem Titel *„Analyse und Bewertung von Neuen Medien im Bezug auf die Anwendbarkeit für die Produkte der Technischen Redaktion“* (Lanig 2012). Die darin enthaltene Nutzwertanalyse ergab unter anderem die Empfehlung, sich auf mobile Endgeräte zu konzentrieren.

Doch wie erstellt man verständliche Anleitungen auf multimedialen Ausgabe-geräten? Die bisherigen Methoden der technischen Redaktion umfassten:

- Das Hamburger Verständlichkeitskonzept nach Langer/Schulz von Thun/Tausch (2011)
- Information Mapping ®
- Funktionsdesign ®

Auch wenn die grundlegenden Ansätze medienunabhängig sind, so beziehen sich die Empfehlungen aller drei Methoden hauptsächlich auf die Textgestaltung.

1.5. Aufgabe

Im Bereich der Technik ist es ein üblicher Ansatz zur Problemlösung, zunächst nach Analogien, Regeln und Grundlagen zu suchen, und anschließend deren Anwendbarkeit zu prüfen. Den technischen Berufen wird dann auch gern nachgesagt: *„Was dem Pfarrer sein Weihwasser, ist dem Ingenieur seine Checkliste“* (Quelle unbekannt).

Es darf aber darauf hingewiesen werden, dass dieses Vorgehen schnell zu praktikablen Lösungen führt.

Folglich lag es nahe, auch für die Verständlichkeit in der mobile Dokumentation nach neuen oder erweiterten Regeln zu suchen.

Hierzu boten sich die Wissensmanagement-Tage in Stuttgart und Krems in hervorragender Weise an.

2. Ziel

Der Besuch der Wissensmanagement-Tage sollte insbesondere folgenden Zielen dienen:

- Informationen sammeln,
- Ideen entwickeln,
- Kontakte knüpfen und
- zukünftige Entwicklungen erkennen.

3. Durchführung

3.1. Der erste Ansatz

Die ursprüngliche Planung sah vor, mit einem Vortrag aus der Praxis anzutreten. In der anschließenden Diskussion/Fragerunde sollten Informationen und Ideen ausgetauscht werden.

3.2. Ein anderes Format: World Cafe

Aufgrund der zahlreichen Vortragseinreichungen entschieden sich die Organisatoren der Wissensmanagement-Tage in Krems zum Einsatz eines neuen Formats, dem World Cafe.

In zwei Runden à 20 Minuten sollten sich Gäste an verschiedenen „Thementischen“ informieren und einbringen können.

Die Entscheidung, sich auf das neue Format einzulassen fiel nicht leicht, hat sich aber gelohnt.

„Das World Cafe eignet sich vor allem für die Vernetzung von Wissen und für die Kreation neuer Ideen. Es schafft hohe innere Beteiligung bei den Teilnehmern“ (Seliger 2011: 110).

Diese Aussage konnte durch die Erfahrungen auf den Kremser Wissensmanagement-Tagen voll bestätigt werden.



Abbildung 1: World Cafe: Eine neue Erfahrung
(Quelle: Schneider 2013, www.die-schneider.at)

4. Ergebnis

Schon das Zwischenergebnis nach der ersten Runde konnte sich sehen lassen. Das ehemals leere Plakat trägt bereits viele Notizzettel mit den unterschiedlichsten Anmerkungen.



Abbildung 2: Das Zwischenergebnis nach der ersten Runde
(Quelle: Schneider 2013, www.die-schneider.at)

Das Endergebnis nach der zweiten Runde zeigte eine große Menge von unterschiedlichsten Notizen. Das darunterliegende Plakat ist nahezu verdeckt.

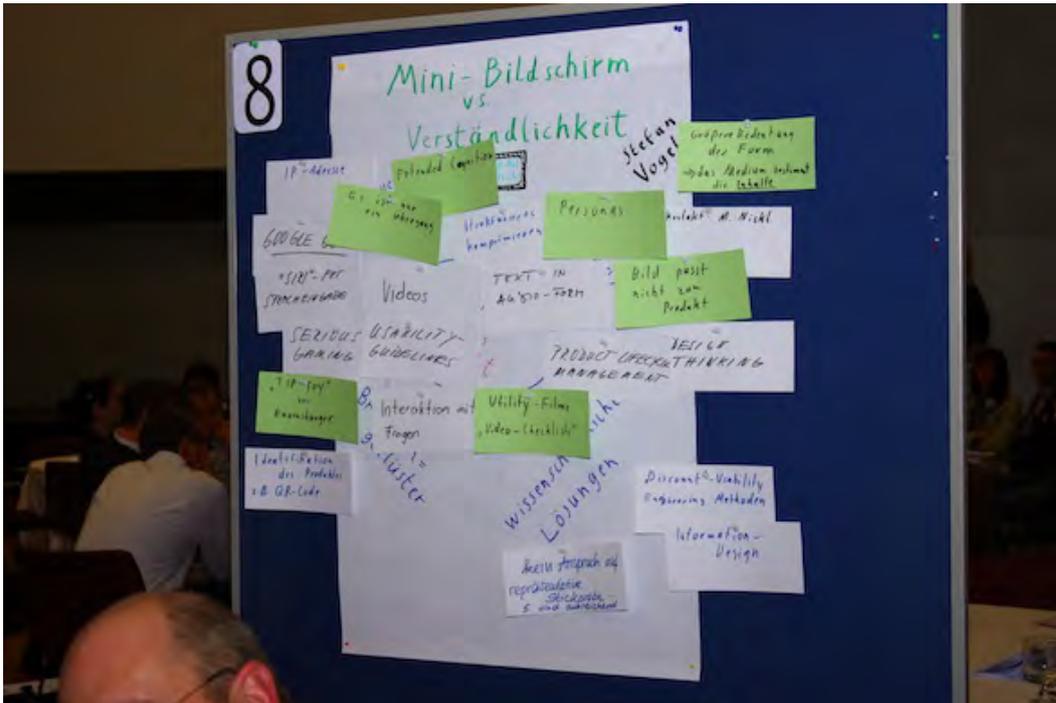


Abbildung 3: Das Endergebnis nach der zweiten Runde
(Quelle: Schneider 2013, www.die-schneider.at)

Der spätere Versuch einer (subjektiven) Zusammenfassung ergab folgende Themenfelder:

- Neue Eingabe- und Ausgabekanäle
- Usability: Ideen und Werkzeuge
- Medien-Design
- Kontakte/Experten

5. Interpretation

Was kann man aus dem Ergebnis schließen?

Die technischen und innovativen Möglichkeiten der neuen Medien sind noch lang nicht ausgeschöpft. Das beweist die Vielzahl von Ideen die hierzu in nur 40 Minuten generiert wurden.

Der pragmatische Ansatz für die technische Dokumentation auf mobilen Endgeräten scheinen Usability-Tests zu sein. So muss sich der technische Redakteur wohl auf ein begrenztes „Trial and Error“-Szenario einlassen.

Die „Weltformel“ für Verständlichkeit scheint noch nicht gefunden zu sein. Umso interessanter scheinen die Ansätze, die an verschiedenen Universitäten verfolgt werden. „Informationsdesign“, „Mensch-Computer-Interaktion“ oder „Medienpsychologie“ dürften die tägliche Praxis in Zukunft noch viel stärker beeinflussen.

Daher wird es für die Wirtschaft von hoher Bedeutung sein, Verbindung zu den richtigen Personen und Institutionen zu halten. Insbesondere die technischen Redakteure sollten folglich Kontakte zu Fachverbänden, Normungsgremien und Universitäten pflegen, um das Thema der mobilen Dokumentation weiter zu verfolgen.

Danksagung

Mein Dank geht an alle Gäste am Thementisch „Mini-Bildschirm vs. Verständlichkeit“. Ihre Aufgeschlossenheit und Mitwirkung machten das World Cafe für mich zu einer sehr anregenden und wertvollen Erfahrung. Ich hoffe Sie haben die Veranstaltung genauso genossen wie ich.

Ganz besonders möchte ich auch den Organisatoren der 2. Kremser Wissensmanagement-Tage danken, die uns Teilnehmern eine so angenehme und beflügelnde Gelegenheit zum Fachsimpeln und Networking boten.

Literatur

Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg. 2013): DIN EN 82079-1. Berlin: Beuth.

Kagermann, H./Lukas, W.-D./Wahlster, W. (2011): Industrie 4.0 : Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution. In: <http://www.ingenieur.de/Themen/Produktion/Industrie-40-Mit-Internet-Dinge-Weg-4-industriellen-Revolution> (24.09.2013)

Langer, I./Schulz von Thun, F./Tausch, R. (2011): Sich verständlich ausdrücken. München: Reinhardt.

Lanig, J. (2012): Analyse und Bewertung von Neuen Medien in Bezug auf die Anwendbarkeit für die Produkte der Technischen Redaktion. Mosbach

Seliger, R. (2011): Einführung in Großgruppen-Methoden. Heidelberg: Carl Auer.

Wikis im unternehmensinternen Wissensmanagement

Michael Zeiller, Bettina Schauer, Doris Riedl

Fachhochschule Burgenland, Department Informationstechnologie und Informationsmanagement; Campus 1, 7000 Eisenstadt

{michael.zeiller|bettina.schauer|doris.riedl}@fh-burgenland.at

Abstract

Mittels Cross-Case Analyse von acht Fallstudien zum Einsatz von Wikis im unternehmensinternen Wissensaustausch wird untersucht, welche Maßnahmen eingesetzt werden, um die aus Literatur und Praxis bekannten Förderfaktoren umzusetzen. Als Ergebnis zeigt sich, dass eine Vorbildfunktion des Managements und klare Ziele den Erfolg wesentlich beeinflussen. Den größten Nutzen ziehen MitarbeiterInnen aus der verbesserten Transparenz, der Durchsuchbarkeit der Wissensbasis, der Dokumentation und dem Austausch von Wissen.

1. Einleitung

Die Nutzung von Social Software in Unternehmen ist durch geringe Kosten, hohe Verfügbarkeit, einfache Implementierung und Wartung, aber in der Regel auch durch hohe Akzeptanz unter den MitarbeiterInnen gekennzeichnet. Entsprechend häufig kommt Social Software in der unternehmensinternen Kommunikation und zur Unterstützung des Wissensflusses zum Einsatz.

Insbesondere Wikis sind ein beliebtes und häufig genutztes Instrument des Wissensmanagements. Aber was macht ihren Einsatz erfolgreich? Welche Erfolgsfaktoren, aber auch Barrieren sind für den erfolgreichen Einsatz in einem Unternehmen verantwortlich? In diesem Beitrag werden daher hemmende und fördernde Faktoren für die Nutzung von Wikis für den unternehmensinternen Wissensfluss untersucht. Im Vordergrund stehen die Analyse der Einführung und Nutzung von Wikis sowie Motivationsfaktoren für NutzerInnen. Mit einer Cross-Case Analyse von acht Fallstudien wird untersucht, welche in der Praxis eingesetzten Maßnahmen die aus Studien bekannten, fördernden Faktoren für den Wissensfluss tatsächlich unterstützen. Als fördernde Fakto-

ren werden beispielsweise die Kommunikation von Zielen, eine Unternehmenskultur der Transparenz, Einführung auf Initiative der MitarbeiterInnen, technische Rahmenbedingungen und Nutzenfaktoren für die MitarbeiterInnen genannt.

2. Social Software und Enterprise 2.0

Ab dem Jahr 2002 und besonders ab 2005 werden die Begriffe Social Software und Social Media intensiv im Zusammenhang mit dem Web 2.0 genutzt, um die massiven Veränderungen, die das World Wide Web geprägt haben, aufzuzeigen. Den meisten Erklärungsversuchen ist gemeinsam, dass Social Software die Kommunikation, die soziale Interaktion und die Zusammenarbeit zwischen Menschen unterstützt und anregt und auf diese Weise Mehrwert in einem Netzwerk von Menschen erzeugt. Social Software kann auf mehrere Arten charakterisiert werden: durch Aufzählung der verfügbaren Anwendungen (wie Weblog, Wiki, Social Networking, Podcasts), durch Beschreibung der Eigenschaften oder durch die Festlegung von Kategorien zur Klassifikation.

Der Einsatz von Social Software im Unternehmenskontext wird unter dem Begriff Enterprise 2.0 subsumiert. McAfee (2006) definierte den von ihm geprägten Begriff Enterprise 2.0 als *„the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers“*. Zur Beschreibung der Charakteristik von Enterprise 2.0 verwendete McAfee das Akronym SLATES, das die sechs Kernelemente von Enterprise 2.0 Technologien aufzeigt: Search – Links – Authoring – Tags – Extensions – Signals.

3. Fallstudienforschung

3.1. Fallstudien

Yin (2009: 18) definiert eine Fallstudie als *„an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“*. Dabei unterscheidet er zwischen drei Grundtypen von Fallstudien: erforschend, beschreibend und erklärend. Jeder dieser Typen kann als Einzelfallstudie oder Mehrfachfallstudie vorliegen. In diesem Beitrag werden beschreibende Einzelfallstudien einer vergleichenden Analyse unterzogen.

3.2. Fallstudienforschung zu Enterprise 2.0

Fallstudien zur Nutzung von Social Software in Unternehmen finden sich u.a. bei Back, Gronau & Tochtermann (2012), Koch und Richter (2009) oder in Fallstudiennetzwerken wie e20cases.org (o.D.). Die Anwendung von Social Software für Aufgaben des Wissensmanagements wurde bereits von zahlreichen AutorInnen untersucht. Dabei kommt die Fallstudienforschung häufig zum Einsatz. Stocker und Tochtermann (2010, 2011) untersuchten die Nutzung von Enterprise Wikis sowie den Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs mit einem Forschungsdesign basierend auf Mehrfachfallstudien. Die vergleichende Analyse von Fallstudien wird auch von Richter und Stocker (2011) bei ihrer Studie zu den Einführungsstrategien von Social Software genutzt. Der Einsatz von Social Software für E-Collaboration und Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen wird von Zeiller & Schauer (2011) und Fruhmann & Zeiller (2012) untersucht.

3.3. Untersuchungsdesign

In einer vergleichenden Cross-Case Analyse werden bereits publizierte Fallstudien fallvergleichend analysiert (Eisenhardt 1989: 545). Damit in dieser Sekundäranalyse, die auf heterogenen Fallstudien beruht, eine Vergleichbarkeit der Fallstudien gewährleistet werden kann, werden einheitliche Bewertungskriterien angewendet. Aus dem State-of-the-Art zu hemmenden und fördernden Faktoren in der Wiki-Nutzung wird ein Auswertungsraster mit überprüfbareren Bewertungskriterien in fünf Bewertungskategorien entwickelt (vgl. Kap. 4; Macheiner 2012: 22). Vor der fallvergleichenden Analyse wird eine Within-Case Analyse durchgeführt, sodass jede Fallstudie zunächst einzeln eingehend betrachtet wird (Eisenhardt 1989: 540).

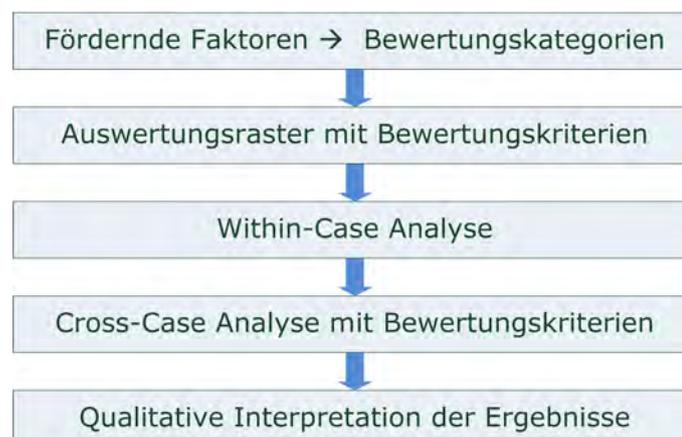


Abbildung 1: Untersuchungsablauf

3.4. Fallstudien zu Wikis im Wissensmanagement

In der vergleichenden Fallstudienanalyse werden acht Fallstudien untersucht (Macheiner 2012: 35ff). Gemeinsames Ziel war in allen Fällen die Schaffung einer einheitlichen organisatorischen Wissensbasis.

Unternehmen	MitarbeiterInnen	Softwareprodukt	Einführung
SFS Services AG	80	MediaWiki	2008
IHK Darmstadt	rund 100	MediaWiki	2009
DWH	ca. 150-200	MediaWiki	2006
PSI AG	1.000	MediaWiki	2006
Alpha	rund 19.000	MediaWiki	2007
Beta	200	MediaWiki	2007
Gamma	250	Perspective	2006
Eta	750	JSP-Wiki	2007

Tabelle 1: Untersuchte Fallstudien (Macheiner 2012: 35)

Die SFS Services AG nutzt ein Wiki, um die Organisation und Kommunikation von Wissen zu optimieren. In der Industrie- und Handelskammer (IHK) Darmstadt wurde eine verbindliche Dokumentationsplattform für das gesamte Wissen erstellt. Die Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH führte ein Wiki ein, mit dessen Hilfe die MitarbeiterInnen ihre Erfahrungen untereinander austauschen und dokumentieren können. In der PSI AG wurde ein unternehmensweites Wiki für alle MitarbeiterInnen bereitgestellt. Im Unternehmen Alpha wurde ein unternehmensweiter Wissensmarkt geschaffen, welcher allen MitarbeiterInnen erlaubte, ihr Wissen einfach zu dokumentieren sowie zu verbreiten. Bei Beta wurde mit dem Wiki eine elektronische Wissensbasis zu Tool- und Methodensupport erstellt, um den Wissensaustausch zu fördern. Das Ziel bei Gamma bestand darin, das im Unternehmen vorliegende Wissen zu dokumentieren und effektiv zur Verfügung zu stellen. Bei Eta wurde mit dem Wiki eine Wissensbasis als Nachschlagewerk für dauerhaftes Wissen geschaffen.

4. Cross-Case Analyse

Im Zentrum dieses Beitrags steht die Analyse von hemmenden und fördernden Faktoren für die Nutzung von Wikis für den unternehmensinternen Wissensfluss. Dabei wird unter Wissensfluss der Transfer, der Austausch, die Diffusion und die Kommunikation von Wissen verstanden (Macheiner 2012: 12).

Die Bewertungskriterien werden in fünf Bewertungskategorien zusammengefasst: Gemeinsame Ziele und Visionen, Unternehmenskultur, Einführung des Wikis, technische Bedingungen, Nutzeneffekte für MitarbeiterInnen.

4.1 Gemeinsame Ziele und Visionen

In der ersten Bewertungskategorie wurde untersucht, ob Vorbereitungsmaßnahmen getätigt und Ziele kommuniziert wurden (Macheiner 2012: 38ff):

- K 1-1: Gab es eine einführende Erklärung der Ziele und Erwartungen?
- K 1-2: War das Schaffen einer gemeinsamen Wissensbasis ein Ziel?
- K 1-3: Existiert eine Wiki-Policy für die MitarbeiterInnen?

Unternehmen	K 1-1 Erklärung	K 1-2 Wissensbasis	K 1-3 Wiki-Policy
SFS Services AG	●	○	●
IHK Darmstadt	○	●	●
DWH	●	-	-
PSI AG	◐	●	●
Alpha	●	○	●
Beta	●	●	◐
Gamma	○	●	-
Eta	●	●	●

Tabelle 2: Bewertungskriterien zu Zielen und Visionen

Legende: ● ganz erfüllt; ◐ teilweise erfüllt; ○ nicht erfüllt; - keine Angabe

Die Mehrheit der Unternehmen hat Aktivitäten zur Einführung wie Informationsveranstaltungen, Wiki-Flyer, Jours-Fixes und Artikel im Intranet gesetzt. Die Informationsveranstaltungen reichten von halb- oder ganztägigen MitarbeiterInnenveranstaltungen bis zu persönlichen Vorstellungen durch die ProjektmanagerInnen in den Abteilungen. Zwei Fallstudien zeigen aber, dass keine oder nur kurze Vorstellungen jedenfalls nicht ausreichend sind.

Fünf der untersuchten Unternehmen haben das Schaffen einer gemeinsamen Wissensbasis als explizites Ziel formuliert. Unternehmen Alpha wollte hingegen einen Wissensmarkt schaffen. In fünf Unternehmen wurde eine Wiki-Policy mit Grundregeln für die Wiki-Nutzung, z.B. in Form von Handbüchern bzw. Guidelines oder einer Wikiquette (Netiquette für Wikis), geschaffen.

4.2 Unternehmenskultur

Um den Umgang mit dem Wiki im Unternehmen zu erheben, wurden folgende Bewertungskriterien analysiert (Macheiner 2012: 41ff):

- K 2-1: Geht das Management mit gutem Beispiel voran?
- K 2-2: Wird ein bestimmtes Zeitbudget für die Beteiligung eingeräumt?

- K 2-3: Ist die Mitarbeit durch Freiwilligkeit bestimmt?
- K 2-4: Wurden die MitarbeiterInnen in die Strukturierung einbezogen?
- K 2-5: Haben alle Wiki-NutzerInnen Lese- und Schreibrechte?
- K 2-6: Ist die Wiki-Nutzung mit Anreizsystemen verbunden?

In vier der acht Unternehmen beteiligt sich das Management aktiv und trägt durch diese Vorbildfunktion und das persönliche Engagement zum Erfolg des Wikis bei. Nur in einer Fallstudie konnte ein explizites Zeitbudget für die Beteiligung am Wiki nachgewiesen werden. Die anderen Fallstudien schließen dieses aus bzw. machen keine Angaben, sodass die Vermutung nahe liegt, dass die Gewährung von Zeitbudgets nicht thematisiert wird.

Unternehmen	K 2-1 Vorbild	K 2-2 Zeit- budget	K 2-3 Freiwill- igkeit	K 2-4 Einbe- ziehung	K 2-5 Berech- tigung	K 2-6 Anreiz- systeme
SFS Services AG	-	○	●	○	◐	●
IHK Darmstadt	●	●	○	○	●	●
DWH	●	-	●	◐	●	-
PSI AG	-	-	●	●	●	○
Alpha	-	-	●	○	●	●
Beta	●	-	●	●	●	-
Gamma	●	○	○	◐	◐	-
Eta	-	-	○	○	●	○

Tabelle 3: Bewertungskriterien zur Unternehmenskultur

In fünf der acht Unternehmen erfolgt die Mitarbeit im Wiki auf freiwilliger Basis. Aktiver Wissensaustausch ist gewünscht, wird aber nicht vorgeschrieben, sodass das Ausmaß der aktiven Beteiligung sich nach dem persönlichen Interesse und dem persönlichen Nutzen richtet. In drei Unternehmen greift die Unternehmensführung aber auf Zielvereinbarungen mit den MitarbeiterInnen zurück, um die Aktivität im Wiki zu steuern. Obwohl diese Form der Kontrolle dem Erfolgsfaktor Freiwilligkeit widerspricht, zeigen diese drei Fallstudien aber einen fördernden Effekt des sanften Drucks von den Vorgesetzten.

In vier Unternehmen wurde vorab eine Inhaltsstruktur für das Wiki durch ein Projektteam – ohne Einbeziehung der MitarbeiterInnen – entwickelt, wodurch in zwei Fällen bald eine Restrukturierung notwendig wurde. In zwei Unternehmen wurden MitarbeiterInnen in diesen Strukturierungsprozess involviert, aber die resultierenden Strukturen waren zu komplex. Nur zwei Unternehmen vertrauten im Strukturierungsprozess auf die Selbstorganisation. Strukturen wurden durch die NutzerInnen im Kontext der Problemstellung entwickelt.

Im Großteil der Unternehmen haben alle MitarbeiterInnen die Berechtigung, lesend und schreibend auf das Wiki zuzugreifen. Allerdings sind in zwei Unternehmen keine anonymisierten Änderungen zugelassen. Nur drei der acht Unternehmen fördern die aktive Mitarbeit durch Anreizsysteme wie die Auszeichnung von AutorInnen (Erhöhung der Reputation) oder saisonale Inhalte.

4.3 Einführung des Wikis

Besondere Bedeutung wird in der Literatur darauf gelegt, wie ein Wiki im Unternehmen eingeführt wird und welche begleitenden Maßnahmen gesetzt werden. Daher wurden folgende Kriterien analysiert (Macheiner 2012: 46ff):

- K 3-1: Wurde das Wiki Top-down oder Bottom-up eingeführt?
- K 3-2: Gibt es begleitende Maßnahmen für die Akzeptanz, Nutzung und Qualitätssicherung des Wikis?

Unternehmen	K 3-1 Einführung	K 3-2 Begleitende Maßnahmen				
		Projektteam	Promotoren	Rollen	Vorstruktur	Schulung
SFS Services AG	↑	●	●	●	●	●
IHK Darmstadt	↓	●	●	●	●	●
DWH	↓	●	●	●	●	●
PSI AG	-	-	●	●	●	●
Alpha	↑	●	●	●	●	●
Beta	↓	-	-	●	●	●
Gamma	↓	●	-	●	●	●
Eta	↓	●	●	-	●	●

Tabelle 4: Bewertungskriterien zur Einführung und begleitenden Maßnahmen

Legende: ↓ Top-down, ↑ Bottom-up

In fünf Unternehmen wurde das Unternehmens-Wiki vom Management initiiert. Nur in zwei Unternehmen ging die Initiative von den MitarbeiterInnen, in den konkreten Fällen von gemischten Projektgruppen, aus.

Um die Akzeptanz und die Nutzungsfrequenz zu heben, wurden verschiedene begleitende Maßnahmen gesetzt. Dazu zählen u.a. in sechs Unternehmen Projektteams, deren Mitglieder auch das Wiki pflegen. Promotoren und Early Adopters finden sich ebenso in sechs Unternehmen. MitarbeiterInnen mit besonderen Rollen, wie AnsprechpartnerInnen oder inhaltlich Verantwortliche, gibt es in fast allen Unternehmen. Jedes Unternehmen startete mit einem vorstrukturierten, mit ersten Inhalten ausgestatteten Wiki und informierte die MitarbeiterInnen in Veranstaltungen und Schulungen über die Wiki-Initiative.

4.4 Technische Bedingungen

Die vierte Kategorie fasste zwei Kriterien zusammen (Macheiner 2012: 49ff):

- K 4-1: Ist das Wiki einfach zu bedienen (Benutzerfreundlichkeit)?
- K 4-2: Wurde das Wiki um weitere technische Funktionen erweitert?

Unternehmen	K 4-1 Bedienbarkeit	K 4-2 Erweiterung
SFS Services AG	●	●
IHK Darmstadt	●	●
DWH	-	○
PSI AG	●	◐
Alpha	●	●
Beta	●	-
Gamma	◐	○
Eta	○	-

Tabelle 5: Bewertungskriterien zu technischen Bedingungen

Vier Unternehmen erweiterten den Funktionsumfang, z.B. durch einen verbesserten Editor, eine Suchfunktion, einen PDF-Generator, eine Tag-Cloud.

4.5 Nutzeneffekte für MitarbeiterInnen

Zur Erhebung des geschaffenen Mehrwerts und der Nutzeneffekte für die MitarbeiterInnen wurden folgende Kriterien analysiert (Macheiner 2012: 51ff):

- K 5-1: Wurde das Wiki von den NutzerInnen von Anfang an akzeptiert?
- K 5-2: Ist die Mitarbeit mit Mehraufwand/Zusatzbelastung verbunden?
- K 5-3: Welcher positive Nutzen ging für die MitarbeiterInnen einher?

Unternehmen	K 5-1 Akzeptanz	K 5-2 Mehraufwand
SFS Services AG	◐	-
IHK Darmstadt	◐	○
DWH	◐	-
PSI AG	◐	-
Alpha	●	◐
Beta	◐	●
Gamma	◐	◐
Eta	◐	-

Tabelle 6: Bewertungskriterien zu Akzeptanz und Mehraufwand

In sieben Unternehmen war die Akzeptanz des Wikis anfangs nur bedingt gegeben. MitarbeiterInnen aus technischen Abteilungen haben das Wiki schnell angenommen, während das Personal aus anderen Fachbereichen der neuen Lösung Widerstand entgegenbrachte. Diese MitarbeiterInnen mussten zum aktiven Wissensaustausch motiviert werden. Erst das Erleben des Nutzens und der Vorteile des Wikis führte zu einer steigenden Nutzerakzeptanz. Trotzdem war in allen Fallstudien festzustellen, dass die Mehrheit der MitarbeiterInnen passive Wiki-NutzerInnen sind. Eine Ursache dafür könnte der Mehraufwand sein, der für die MitarbeiterInnen durch das Erstellen von Beiträgen im Wiki verbunden ist, wie das in drei Fallstudien explizit thematisiert wurde. Nur in einem Fall wird die aktive Mitarbeit im Wiki nicht als Mehraufwand empfunden, da hier explizite Zeitbudgets vorgesehen sind (vgl. Kap. 4.2).

Zur Analyse der positiven Nutzeneffekte (K 5-3) wurden folgende Nutzenfaktoren untersucht: Zugang zu vorher nicht zentralem Wissen [N1], Durchsuchbarkeit der Wissensbasis [N2], Transparenz über Wissen [N3], Wissensdokumentation [N4], Wissensaustausch [N5], Wissen gemeinschaftlich erstellen [N6], Verbesserung von gemeinsamen Lernprozessen [N7], Verringerter Einarbeitungsaufwand für neue MitarbeiterInnen [N8], Erhöhung der eigenen Reputation [N9], Erleichterung der täglichen Arbeit [N10].

Unternehmen	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10
SFS Services AG	●	●	●	●	●	●	-	-	-	-
IHK Darmstadt	-	●	-	●	●	-	●	●	-	●
DWH	●	-	-	●	●	-	●	-	-	-
PSI AG	-	●	-	-	●	●	-	-	-	-
Alpha	●	-	●	-	●	-	-	-	●	-
Beta	●	●	●	●	●	-	-	-	-	●
Gamma	●	●	●	-	●	-	●	-	-	-
Eta	●	●	●	-	-	-	-	●	-	-

Tabelle 7: Bewertungskriterien zu den Nutzenfaktoren

Der Nutzen auf Ebene der Gruppen bzw. des Unternehmens wird stärker empfunden, als auf der individuellen Ebene. Entsprechend sind die meisten Nennungen bei den Wissensmanagement-Funktionen von Wikis N1 bis N5 zu finden. Die weiteren Nutzenfaktoren, die in der Fachliteratur häufig genannt werden, treffen in den Fallstudien kaum zu. Nutzen aus der gemeinschaftlichen Erstellung von Wissen oder der Verbesserung von Lernprozessen können nur zwei bzw. drei Unternehmen ziehen. Nutzeneffekte auf individueller Ebene – wie durch Erleichterung der täglichen Arbeit, verringertem Einarbeitungsaufwand oder Erhöhung der Reputation – werden selten genannt.

5 Fazit

In sechs der acht untersuchten Fälle trugen eine einführende Erklärung der Ziele und das Vorhandensein einer Wiki-Policy wesentlich zum Erfolg des Wikis bei. Ein Zeitbudget für die Beiträge im Wiki wurde nur von einem Unternehmen berücksichtigt. Das Wiki-Prinzip Freiwilligkeit wurde von drei Unternehmen nicht erfüllt. Dennoch stellte sich heraus, dass ein sanfter Druck seitens des Managements durchaus zum langfristigen Erfolg beiträgt. Inhaltliche und strukturelle Qualitätsmaßnahmen durch Administratoren waren in allen Fallstudien unumgänglich. Anders als in der Literatur, die als Erfolgsfaktor oft die Initiative der MitarbeiterInnen bei der Einführung nennt, erfolgte in fünf Fällen die Einführung Top-down durch das Management. Begleitmaßnahmen waren Einführungsveranstaltungen, eine Vorstrukturierung des Wikis sowie AnsprechpartnerInnen bei Problemen. Als Nutzen des Wikis wurden hauptsächlich Transparenz, Durchsuchbarkeit, Dokumentation und Austausch von Wissen über das Wiki genannt. Geringerer Einarbeitungsaufwand und Erleichterung der täglichen Arbeit waren nur in zwei Fällen relevante Nutzenfaktoren.

Die in der Literatur und in Studien genannten Erfolgsfaktoren können also größtenteils, aber nicht gänzlich auf die untersuchten Fälle übertragen werden. Trotz der geforderten Emergenz und Selbstorganisation leisten Commitment und Vorgaben des Managements einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg.

Danksagung

Besonderer Dank gilt Bettina Macheiner, die wesentliche Teile dieser Studie in ihrer Masterarbeit an der Fachhochschule Burgenland durchgeführt hat.

Literatur

Back, A./Gronau, N./Tochtermann, K. (2012): Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. München: Oldenbourg.

Eisenhardt, K. (1989): Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14 (4): 532-550.

e20cases (o.D.): Enterprise 2.0 Fallstudien – Aus Erfahrung lernen. <http://www.e20cases.org/> (31.10.2013).

Fruhmann, S./Zeiller, M. (2012): Enterprise 2.0 Adoption in SMEs – Application Areas, Motivation, Success Factors, and Barriers. In: *Proceedings KMIS 2012 – International Conference on Knowledge Management and Information Sharing* (Barcelona, 4.-7.10.2012).

Koch, M./Richter, A. (2009): Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. München: Oldenbourg.

Macheiner, B. (2012): Wissensmanagement mit Wikis – Eine Cross-Case-Analyse. Masterarbeit, Fachhochschule Burgenland.

McAfee, A. (2006): Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management Review 47 (3).

Richter, A./Stocker, A. (2011): Exploration & Promotion: Einführungsstrategien von Corporate Social Software. In: Tagungsband 10. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik WI 2011 (Zürich, 16.-18.2.2011): 1114-1123.

Stocker, A./Tochtermann, K. (2010): Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs. Wiesbaden: Gabler.

Stocker, A./Tochtermann, K. (2011): Enterprise Wikis – Types of Use, Benefits and Obstacles: A Multiple-Case Study. In: Fred, A./Dietz, J./Liu, K./Filipe, J. (Hrsg. 2011): Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management. Berlin Heidelberg: Springer: 297-309.

Yin, R. (2009): Case Study research: Design and Methods. Beverly Hills, CA: Sage Publishing (4th ed).

Zeiller, M./Schauer, B. (2011): Adoption, Motivation and Success Factors of Social Media for Team Collaboration in SMEs. In: Proceedings i-KNOW 2011 – 11th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies (Graz, 7.-9.9.2011).

Beyond the Name Tag

Connecting people and knowledge at conferences

Lukas Zenk, Michael Smuc, Florian Windhager

Danube University Krems, Austria

lukas.zenk@donau-uni.ac.at

1. Introduction

1.1. Conference overview

The International Congress and Convention Association (ICCA) estimates that over 20,000 conferences and congresses are held worldwide each year and are attended by around five million people. In 2011 alone, the total costs of such events were estimated to be in excess of 13 billion US dollars. According to the ICCA, the spreading of new knowledge and innovations, particularly in the fields of medicine and technology, is the main reason for the organization of conferences (cf. ICCA 2013).

As knowledge-intensive social events, conferences open up a space in which people and organizations can share and generate knowledge, intensify their existing cooperation activities and establish new contacts. By bringing together people from different organizations and countries, such events serve as catalysts for innovation, which can be created, above all, through the recombination of existing knowledge (Burt 2004).

1.2. Challenges

Although conferences like to (pro-)claim such ambitious goals, and vast sums are invested worldwide in their organization, how much value they actually create and the most effective way to design them generally remain matters for discussion. While the actual proceedings might be well organized, the communicative elements are to a large extent often left to redundancy and change: participants socialize with people they already know or meet in more random social configurations (Ingram & Morris 2007). Aside from these interactions, participants have to rely on their own devices, on introductions by

third parties or on the basal “information technique” of reading name badges to identify potential cooperation partners. Not infrequently, the effort required to initiate such interactions can lead to valuable communication and innovation potential remaining unused (Granovetter 2005).

Conferences last on average only four days, during which time the social interaction between participants is highly concentrated (in contrast to a working day in an organization). Instead of communicating with familiar co-workers in a formalized structure, conference participants are confronted with a market-like situation in which they have to organize their time between presentations and look for potential communication partners. Although making new contacts is a common goal for conference participants, Ingram and Morris (2007) showed that these communications expectations were by no means met, even at dedicated networking events. When left to their own devices, conference participants tend to speak to people they already know or to people who are obviously like themselves (McPherson & Smith-Lovin 2001).

Given the above, the applied research project “Event Network Advancement” (ENA)¹ has set itself the goal of studying the effectiveness of conferences and developing integrative methods and technologies to improve the situation (Zenk, Windhager & Smuc 2013).

2. Enabling Spaces

2.1. The design of spaces

Conferences usually take place at a specific place to which most participants travel for several days. The layout of the venue itself can promote or hinder certain social interactions (Peschl & Fundneider 2012): a traditional conference room setting with theatre-style seating might be good for listening to presentations, but it makes an interactive discussion between participants more difficult.

This simple example alone illustrates how the layout of *physical spaces* can encourage or impede the creation of new knowledge. In their “enabling spaces” approach, Peschl and Fundneider (2013) examine how spaces can facilitate innovation on multiple levels. With focus on the *knowledge space*, they study how individual or collective knowledge is changing and developing through interactions with other participants or knowledge artefacts (e.g. slides, posters, papers, etc.). Hence, the dynamics of this knowledge space

¹<http://www.donau-uni.ac.at/en/ena> (02.12.2013)

(sharing of knowledge and ideas) are strongly dependent on constellations in the *social space*, whose structure is based on social formats (traditional presentations, poster sessions, coffee breaks, etc.) and individual interactions. The options in these spaces are generally also regulated by the conference schedule, which uses time “tracks” to guide participants through the different spaces.

So while a participant is trying to find out who he might want to talk to in the *social space*, the World Café he wanted to attend could be taking place at the same time in another *physical space* while the poster he wanted to hear was being presented in a *knowledge space*. To reduce these often intense cognitive perception, assessment and decision challenges during an event, the ENA project is developing a web-based tool (“Virtual Event Explorer”) to provide personal visualization support to conference participants. The Event Explorer gives them access to information about the schedule and the other participants *prior to the event*, helps them to maintain an overview of what’s going on *during the event* and provides them with online access to documentation and contact details *after the event* (see Figure 1).

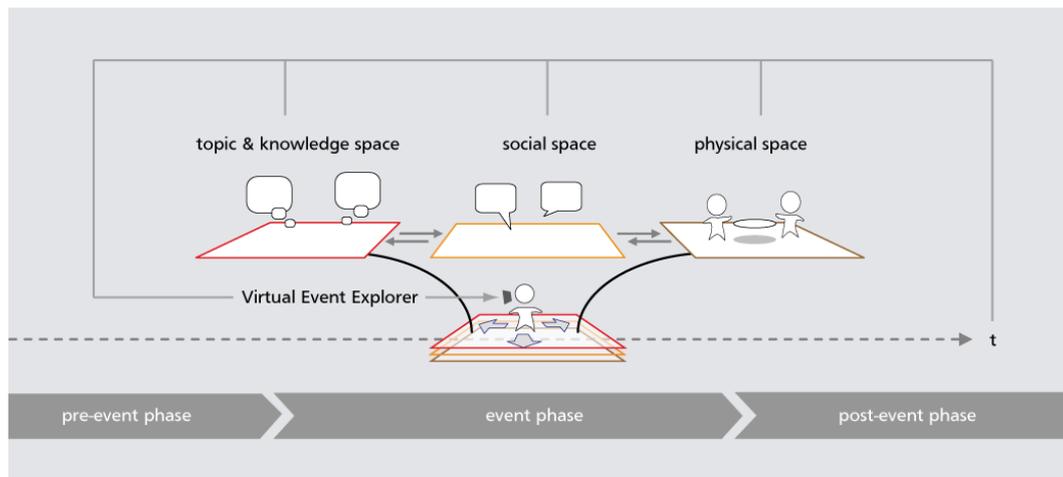


Figure 1: The various spaces and phases at a conference – and their virtual integration using a web-based tool.

2.2. Core conference processes

While the Event Explorer works as an “Enabling Technology” that facilitates navigation through knowledge-intensive spaces – and should thus allow an improved focus on innovative ideas and conversations – the ENA project is also looking at new possibilities for integrated conference design. To optimize the overall design of a conference, one has to define the goals pursued by its organizers and participants. To determine the goals and motives for attending

a conference, the ENA team surveyed participants at a range of different conferences. The data obtained was used to define so-called core processes, which explicate a conference's central functions and which can be enhanced by using different designs for the physical, communication or knowledge spaces. By focussing on specific core processes, the event organizers can be provided with recommendations for the design of the different spaces and social formats that best meet the expectations of the participants.

3. Enabling Technologies

3.1. Multimodal network analysis

The Virtual Event Explorer serves as a participant's personal interface to information on the event. Participants can access this information at any time and can use the tool to visualize the different spaces in line with their own particular interests. In the ENA project, it has been assumed that participants attend conferences because they are interested in particular topics. Information on these topics of interest can be collected prior to the conference and linked to presentations, spaces and other participants by means of multimodal network analysis². In Figure 2, the black circle (A1) represents an actor who participates at a conference and who is interested in three topics (T1, T2, T3). The two other actors (A2, A3) shown are interested in similar topics. The relevant presentations (P1, P3) are being held in a specific room (R1).

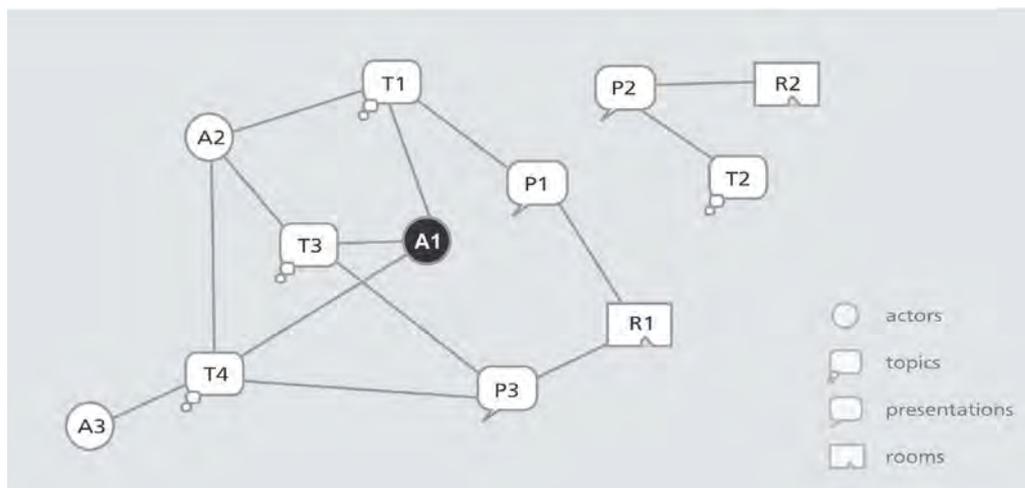


Figure 2: Network of actors (A), presentations (P), rooms (R) and specific topics (T).

² Multimodal networks consist of different types of linked elements.

To simplify these complex links, network analysis methods (cf. Borgatti et al. 2009; Zenk & Behrend 2010) are used to transform individual links into a personalized knowledge map, a network overview, a schedule and a floor plan in the Event Explorer. Specially developed matching algorithms are used to provide a participating actor (A1) with the best recommendations.

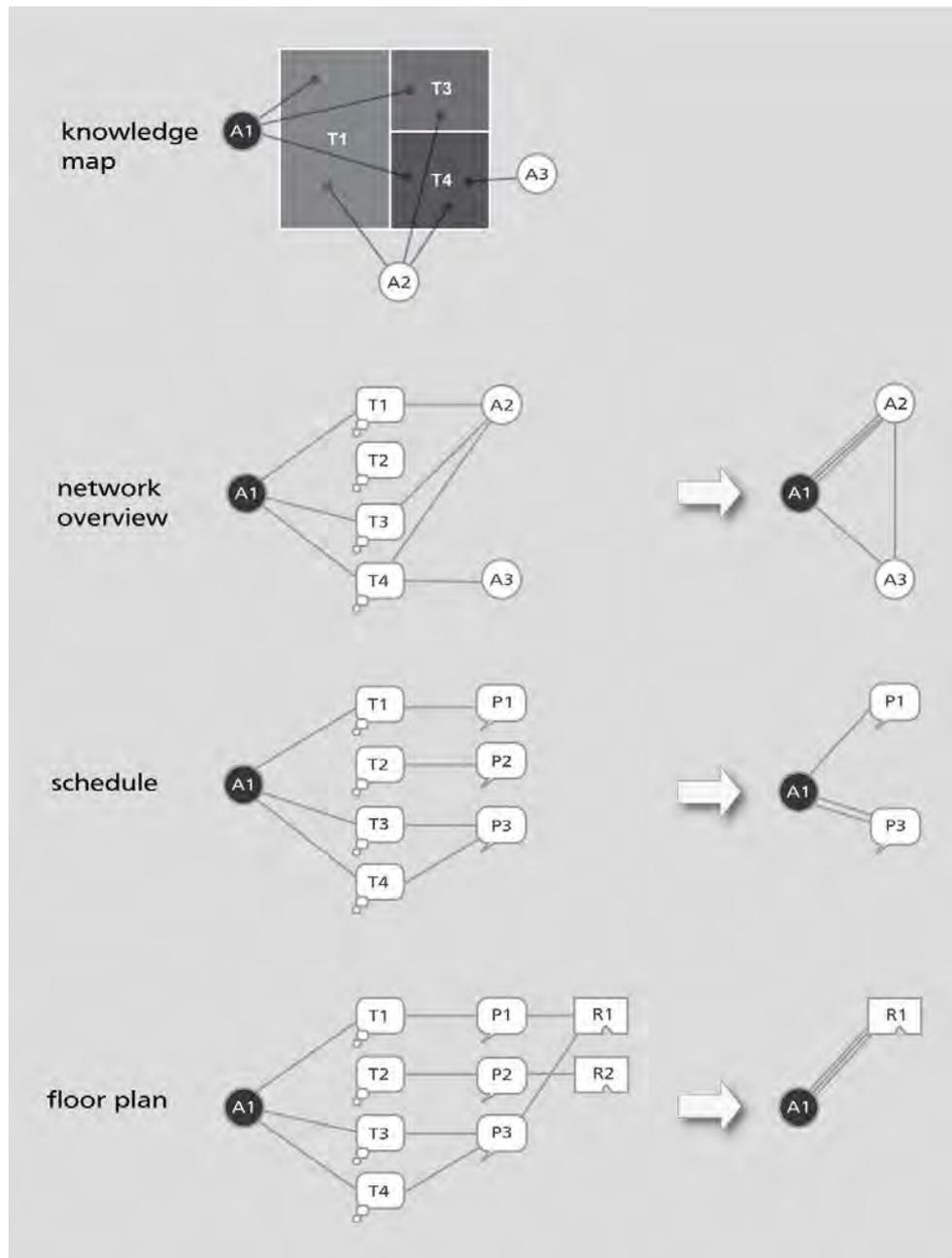


Figure 3: Schematic of the transformation of multimodal networks.

3.2. Interactive visualizations

These analyses formed the basis for the development of four interactive visualizations for the Event Explorer to help participants navigate through the different conference spaces.

In Figure 4, the conference topics are used to illustrate its knowledge space by the means of a so-called treemap. The bigger the box, the greater the number of people who are interested in that topic. Information on the presentations and people linked to a selected topic are shown on the right of the screen.

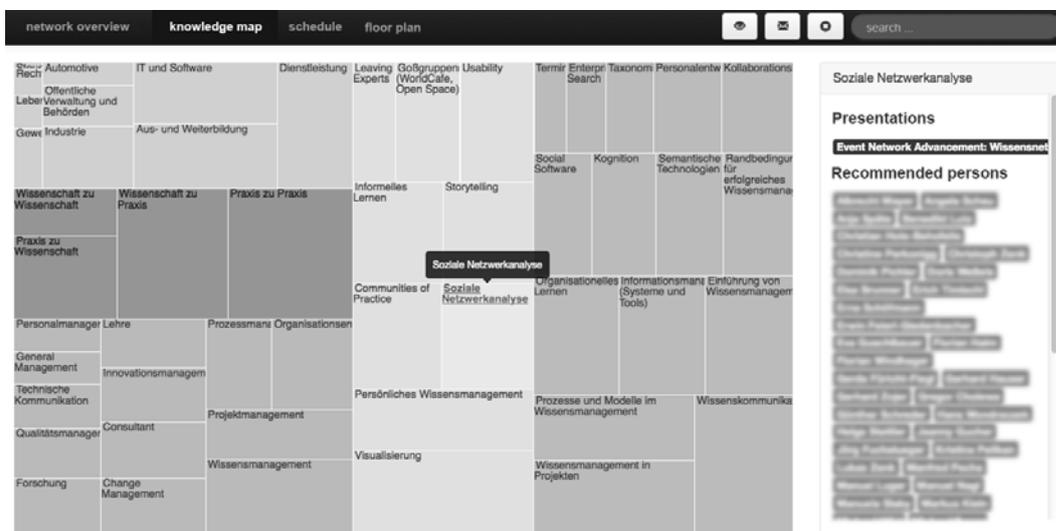


Figure 4: The knowledge map visualizes the topics at a conference on the basis of the information provided by the participants.

Based on the information provided by participants, matching algorithms are used to identify people with similar interests (see Figure 5). In this way, participants not only receive a list of recommended persons with similar interests, they are also provided with a topographic overview of the social network which shows their own position. Recommended persons and the list of interests are shown on the right of the screen.

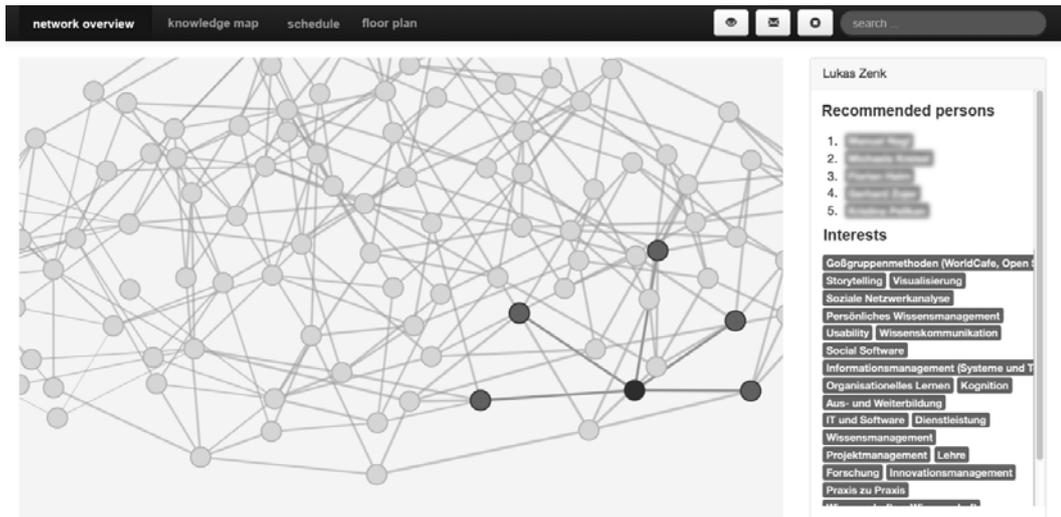


Figure 5: The network overview shows participants (circles) and links people with similar interests.

Since most conferences include presentations, these are also annotated with their corresponding topics (see Figure 6) and participants receive recommendations not only on people to talk to, but also on which presentations match their interests. Assigning colors to presentations (the darker the shade, the better the match), the tool allows participants to process a complex schedule of presentations at once glance. Additional information can also be displayed on each presentation as required (on the right of the screen).

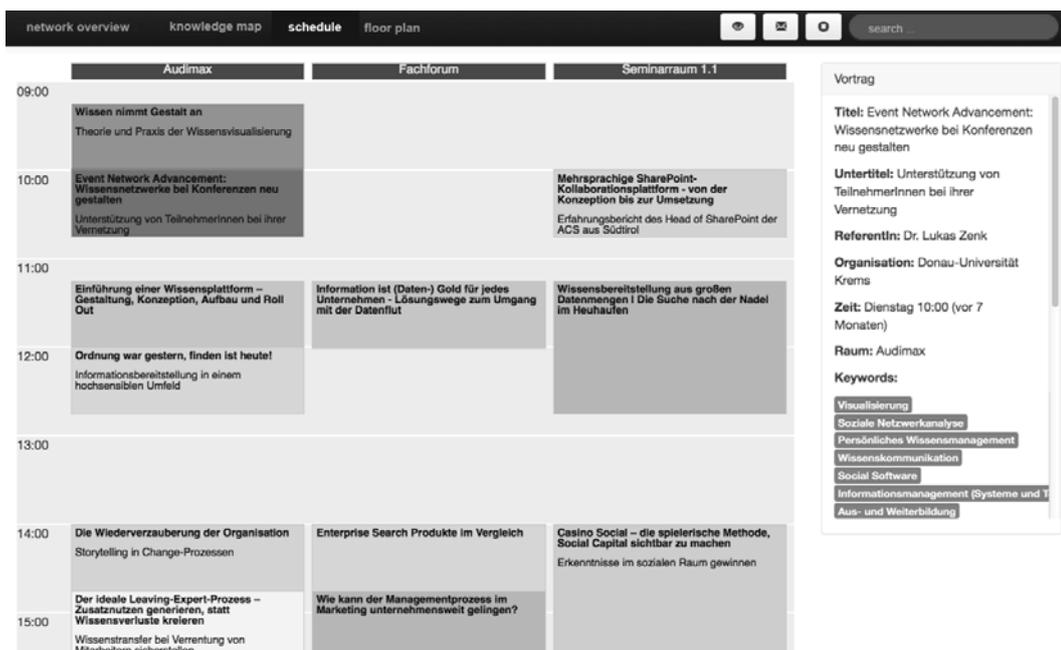


Figure 6: Specific presentations are recommended to participants based on their interests and are shown in the schedule using color shading.

At larger conferences, presentations are often held concurrently in different rooms. Presentations address particular topics, and these can be linked with the interests of the participants. Corresponding colors can be used on the floor plan to show each participant the location of those presentations that are most likely to be of interest to them at a particular time.



Figure 7: Colors are used on the schedule to show a participant the locations of the most interesting presentations at a particular time.

Through its interactive visualizations, the Event Explorer provides participants with personalized recommendations that allow them to maintain an overview of what's going on in knowledge-intensive conference spaces and thus also to concentrate better on new thoughts, conversations and ideas. An integrated messaging system provides them with a further virtual communication option.

4. Case Study

To test the proposed concepts, a prototype of the tool was developed and used for the first time in April 2013 at the "Wissensmanagement-Tage"³ ("Knowledge Management Days") at the Danube University Krems in Austria. The almost 200 conference participants indicated the topics that interested them via an online questionnaire (based on a list of topics defined by the organizers). One week before the conference, the participants were given personalized access to the web-based tool to allow them to find out in advance

³ <http://www.wima-krems.at> (22.10.2013)

about the other conference participants as well as the topics, presentations and spaces on offer.

To combine the virtual space with the physical space, participants could access the Event Explorer not only via their own devices (e.g. laptops or tablets) but also via a smartboard that was set up at the conference venue (see Figure 8). A multi-touch function allowed participants to explore the interactive visualizations on site. To ensure the efficient display of personal recommendations, a small RFID tag was attached to each participant's name badge. Participants could then use their badges to log in with one simple movement and display their own recommendations as required.



Figure 8: An interactive smartboard was set up to allow the Event Explorer to also be used during the event in the physical conference space.

To evaluate the first version of the tool, a total of 23 people were surveyed in detail during the conference. The vast majority of the participants were either satisfied or mainly satisfied with the Event Explorer. Based on the verbal feedback received, the participants also felt that the tool has a lot of potential. Half of those surveyed had used the tool prior to the conference. The network overview, knowledge map and schedule were the elements that were used most frequently during the actual conference.

A range of suggestions for improvement were also documented in the course of the evaluation. Frequent wishes included a link to other social networking applications, the use of photos to make people easier to find and a more network-friendly design of the physical space. Further log file analyses indicated that the Event Explorer was also used after the conference to review the conference itself, the programme, the speakers and the visitors.

5. Summary

With the goal of connecting people and creating new knowledge networks, a conference is a typical situation in which people can find it increasingly difficult to filter out the most interesting options from the vast choice that is presented to them. As a result, the inherent potential offered by conferences is not put to best use, and the hopes for innovative cooperation opportunities often remain unrealized.

Against this background, the “Event Network Advancement” research project is studying the spaces at such events and developing new concepts and enabling technologies to improve conference visits. These concepts and technologies allow the visualization of the most interesting aspects of the respective physical, communication and knowledge spaces to enable participants to maximize the potential of their attendance at a conference prior to, during and after the event.

The use and evaluation of the first version of the Event Explorer in a pilot project has confirmed the general need for such technologies and provided numerous suggestions on how to improve and enhance such a tool. By incorporating such “Enabling Technologies” into the integrated designs of “Enabling Event Spaces”, the ENA project is working to develop more innovation-friendly knowledge communication ecosystems in a development that will not only be of direct benefit to conference participants and organizers but will also benefit innovation dynamics on a macroeconomic level in the medium term.

Acknowledgements

The applied research project “Event Network Advancement” (ENA) is being funded by the Austrian Research Promotion Agency (FFG) from 2012 to 2015. The ENA project is a cooperation between the Danube University Krems and the University of Vienna (research partners) and skilled Events and Media GmbH und Innovation Service Network GmbH (corporate partners).

References

- Borgatti, S.P./Mehra, A./Brass, D./Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323 (5916), 892 - 895.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110, 349-399.
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.

ICCA - International Congress and Convention Association. The International Association Meetings Market 2012. Abstract for international associations, press, universities, students and consultants (2012, 2013)

Ingram, P./Morris, M.W. (2007). Do people mix at mixers? Structure, homophily, and the "Life of the Party". *Administrative Science Quarterly*, 52(4), 558-585.

McPherson, J. M./Smith-Lovin, L./Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444.

Peschl, M.F./Fundneider, T. (2012). Spaces enabling game-changing and sustaining innovations: Why space matters for knowledge creation and innovation. *Journal of Organisational Transformation and Social Change (OTSC)*, 9(1), 41-61.

Peschl, M.F./Fundneider, T. (2013, in press). Designing (and) enabling interfaces for collaborative knowledge creation and innovation. From managing to enabling innovation as socio-epistemological technology. *Computers and Human Behavior* 2013.

Zenk, L./Behrend, F. D. (2010). Soziale Netzwerkanalyse in Organisationen. Versteckte Risiken und Potentiale erkennen. In R. Pircher (Ed.), *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen: Konzepte, Methoden und Erfahrungen* (pp. 211-232). Erlangen, Germany: Publicis Corporate Publishing.

Zenk, L./Windhager, F./Smuc, M. (2014). Gut vernetzt bei Veranstaltungen: Technik und Lösungen. In Doris Weßels (Ed.), *Zukunft der Wissens- und Projektarbeit. Neue Organisationsformen in vernetzten Welten* (pp. 195-211). Düsseldorf: Symposium.

Über die Autoren

Robert Breyner

Robert Breyner begann seine Laufbahn in der RHI als Forscher und beschäftigte sich später mit verschiedenen Aspekten des Wissensmanagements. Zwischen 2010 und 2013 war er für die Einführung und Verankerung eines an die Anforderungen des Unternehmens angepassten, globalen Innovationsmanagement-Systems in der RHI zuständig.

Martin J. Eppler

Prof. Dr. Martin J. Eppler ist Ordinarius für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen (HSG) in der Schweiz und geschäftsführender Direktor des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement. In seiner Forschung, Lehre und Beratung beschäftigt er sich mit der Frage, wie Wissen besser kommuniziert und genutzt werden kann und dies vor allem zwischen Managern und Spezialisten (z.B. durch Visualisierung und klare Sprache). Seine weiteren Forschungsfelder sind Strategiekommunikation und Wissensmanagement. Er ist Autor von zwölf Büchern und über 120 wissenschaftlichen Artikeln.

Daniel Fallmann

Dipl.-Ing. Daniel Fallmann (Jahrgang 1982) studierte Informatik an der Johannes Kepler Universität in Linz. Daniel Fallmann ist Gründer und Geschäftsführer von Mindbreeze. Das Unternehmen ist ein führender europäischer Softwareanbieter für Enterprise-Suchlösungen, Big Data und Digital Cognition mit Hauptsitz in Linz/Österreich. Die Produkte analysieren und verknüpfen Daten aus unterschiedlichsten Quellen und erstellen daraus einen Index. Dieser liefert bei Abfragen innerhalb weniger Sekunden eine konsolidierte Sicht auf den Suchbegriff. Als Cloud-Service konzipiert, sind die Produkte in allen Unternehmen ohne IT-Aufwand einsetzbar.

Simone Fankhauser

Simone Fankhauser ist studierte Sinologin sowie Kommunikations- und Wissensmanagerin. Ihre berufliche Karriere begann sie als Radiojournalistin in Taiwan R.O.C. In Österreich war sie u.A. bei Siemens AG Österreich, Energy Sektor, als Communications Managerin für den CEE Cluster zuständig. Als

Mitarbeiterin des Wissensmanagement-Dienstleisters wissen.io begleitete sie Unternehmen aus allen Sparten bei Wissensmanagement- und Changemanagement-Prozessen und Projekten. Seit 2013 ist sie Specialist Public Relations & Communications bei Doka Industrie GmbH.

Thomas Greiner

DI (FH) Thomas Greiner, MSc (Jahrgang 1980) zeichnet als Telematik Koordinator Österreich bei der ASFINAG Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft Baumanagement GmbH verantwortlich und arbeitet im Unternehmen auch als Wissensmanager. Herr Greiner hat die Studien „Elektronik/Wirtschaft“ sowie „Technisches Umweltmanagement“ an der Fachhochschule Technikum Wien absolviert. In der ASFINAG ist er verantwortlich für die Planung, Beschaffung sowie Errichtung der telematischen Infrastruktur am hochrangigen Straßennetz in Österreich. Als zweite Funktion – Wissensmanager – betreut und betreibt er das Wissensmanagement von 50 Mitarbeitern einer Abteilung in der ASFINAG BMG, welche in ganz Österreich verteilt ist.

Ulf Hausmann

Ulf Hausmann ist ausgebildeter Kommunikationstrainer und erforscht Wissensbarrieren und ihre Ursachen in Steuerkanzleien. Er vermittelt seinen Kunden mit Workshops sowie Einzel- und Gruppencoachings Wissen und Methoden, mit denen sie ihre Ziele effektiver erreichen. Weiters unterstützt er Kanzleien mit neuartigen Lösungen für die Wissens- und Innovationsentwicklung. Nach dem Studium des Steuerrechts war er mehr als zehn Jahre im Marketing der ECOVIS AG Steuerberatungsgesellschaft national und international tätig. Ulf Hausmann hat einen MBA im Management von Inhabergeführten Unternehmen. Davon profitieren Kanzleien bei der Strategieentwicklung und -umsetzung, und bei Auswahl und Koordinierung von Marketingdienstleistern.

Mike Heininger

Mike Heininger hat Medieninformatik und Wissensmanagement studiert und ist Gesellschafter der bee network Gruppe, zu der auch wissen.io gehört. wissen.io ist spezialisiert auf die Begleitung in Wissensmanagement- und Changemanagement-Prozessen. Er ist seit über 15 Jahren als Projektmanager für KMUs, Konzerne und die Öffentliche Hand tätig und versteht seine Rolle immer auch als Moderator und Übersetzer zwischen den beteiligten Stakeholdern.

Gerald Hofer

Gerald Hofer ist seit 2005 Geschäftsbereichsleiter bei der DB-Systel GmbH, der IT-Tochter der Deutschen Bahn AG und seit 23 Jahren im IT-Management tätig. Berufliche Stationen waren dabei Offizier im Marineführungsdienst der Bundeswehr, freiberufliche Tätigkeit als Projektleiter für verschiedene Konzerne, Teamleiter beim Aufbau ViagInterkom (heute O2), Vice President bei T-Systems.

Sebastian Kernbach

Sebastian Kernbach studierte Kommunikationswissenschaften an der Universität der italienischen Schweiz und der Copenhagen Business School. Sein Spezialgebiet ist Visualisierung, insbesondere im Kontext von Professional Services Firms. Er war lange in der Kommunikationsabteilung von XEROX tätig, hat über zwei Jahre ein Startup aufgebaut und war zuletzt als Berater und Forscher in der strategischen Markenberatung INTERBRAND tätig. Er ist Doktorand und sowohl am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen als auch als Research Fellow bei INTERBRAND tätig.

Benedikt Lutz

Dr. Benedikt Lutz (Jahrgang 1959) studierte Allgemeine und Angewandte Sprachwissenschaft in Wien. Sein Spezialgebiet ist die Verständlichkeitsforschung, insbesondere im Bereich der Technischen Kommunikation und juristischer Fachtexte. Er war lange in einem Software-Entwicklungsbereich von Siemens tätig (Projektmanagement, Technische Dokumentation, Qualitätsmanagement, SW Engineering, Usability Engineering; zuletzt Leiter der internen Ausbildung) und ist seit drei Jahren auf der Donau-Universität Krems für 4-semestrige Master-Studiengänge im Umfeld Wissensmanagement und Integrierte Management-Systeme zuständig.

Lisa Mandl

Mag. Lisa Mandl ist seit 2003 im Bundesministerium für Finanzen (einer Organisation mit rund 11.000 Mitarbeiter/innen und mehr als 600 Führungskräften) stellvertretende Abteilungsleiterin in der Abteilung Personalentwicklung. Ihr Haupttätigkeitsbereich liegt im strategischen Human Resources Management. Schwerpunkte stellen dabei Management Development im weitesten Sinn, Age Management und Knowledge Management dar. Darüber hinaus besitzen in ihrer täglichen Arbeit die Themen Gender Mainstreaming und Gender Budgeting sowie Didaktik in Theorie und Praxis einen großen Stellenwert. In

all den genannten Bereichen hat Mag. Lisa Mandl Projekte geleitet und teilweise auch deren Umsetzung begleitet.

Manuel Nagl

MMag. Manuel Nagl studierte Neurowissenschaften und Kommunikationsforschung und forschte danach mehrere Jahre an der Universität Wien sowie an der Medizinischen Universität Wien. Aktuell ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter und Vortragender am Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement der Donau-Universität Krems sowie Senior Consultant bei GPM Management Consulting. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Neuroleadership & Neuromanagement, Storytelling, Unternehmenskultur/-entwicklung und Change Management.

Kristina Pelikan

M.A. Kristina Pelikan arbeitet am Schweizerischen Tropen- und Public Health-Institut in Basel und koordiniert bei einem internationalen Forschungsprojekt die Bereiche Wissensmanagement, Projektkommunikation und Dissemination. Sie leitet die dazugehörige Arbeitsgruppe mit Mitgliedern in Europa, Afrika und Indien. Die studierte Linguistin promoviert zu effizientem Wissenstransfer durch Optimierung der Projektkommunikation, mit besonderem Interesse an fachsprachlicher Kommunikation in der internationalen Zusammenarbeit.

Sebastian Peneder

Sebastian Peneder, MA (Jahrgang 1987) absolvierte sein Masterstudium in Wirtschaftsberatung und Unternehmensführung mit ausgezeichnetem Erfolg im Jahre 2011. Derzeit ist er für den Aufbau eines Wissensmanagement-2.0-Systems für den Bereich Projektmanagement innerhalb der Kapsch BusinessCom AG verantwortlich. Im Weiteren beschäftigt er sich mit der Internationalisierung des VMK (Vorgehensmodell Kapsch). Das VMK dient der Kapsch BusinessCom AG als standardisierte Grundlage für das Setup und die Abwicklung ihrer über 3.000 Projekte jährlich.

Elisabeth Petracs

Elisabeth Petracs MSc BA (Jahrgang 1979) studierte Unternehmensführung und E-Business Management an der IMC FH Krems und absolvierte danach den Masterstudiengang Wissensmanagement an der Donau-Universität Krems. Außerdem ist sie zertifizierte Senior Process Managerin (WIFI Wien). Sie ist seit 15 Jahren in der Telekom Branche in den Bereichen Prozess- und

Projektmanagement tätig. Sie beschäftigt sich intensiv mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Projektmanagement-Prozesses und widmete auch ihre Master These diesem Thema.

Doris Riedl

Prof.(FH) Mag. Doris Riedl, Jahrgang 1960, war nach Abschluss des BWL-Studiums an der Wirtschaftsuniversität Wien rund 13 Jahre in der IT-Service-Industrie tätig, bevor sie in die Unternehmensberatung wechselte. Als Mitarbeiterin bei Diebold Managementberatung GmbH und später als selbstständige Beraterin unterstützte sie Unternehmen im Projekt- und Prozessmanagement. Seit 2004 lehrt und forscht sie an der Fachhochschule Burgenland im Department Informationstechnologie und Informationsmanagement. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Projekt- und Geschäftsprozessmanagement in Verbindung mit Wissensmanagement und dem Fokus auf neue Medien.

Werner Schachner

Dr. Werner Schachner studierte Betriebswirtschaft in Linz und in Graz. Er ist seit 2013 Countrymanager Sales für Österreich und Südtirol der CID GmbH sowie seit 2005 Geschäftsführer, Management Consultant und Erfolgsdiagnostiker der SUCCON Schachner & Partner KG. Darüber hinaus ist er Assessor zum österreichischen Staatspreis Unternehmensqualität, Validator für Committed to Excellence, Mitglied im Programmkomitee der KnowTech sowie Vortragender an verschiedenen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen. Die Schwerpunktthemen von Dr. Werner Schachner sind Wissensmanagement, Market-/Competitive Intelligence, ganzheitliche Unternehmensqualität sowie Erfolgsdiagnostik.

Bettina Schauer

Mag. Dr. Bettina Schauer studierte Wirtschaftsinformatik an der Technischen Universität Wien. Ihre Dissertation hat sie in Kooperation mit dem Österreichischen Forschungszentrum Seibersdorf verfasst. Seit 2005 ist sie an der Fachhochschule Burgenland im Department Informationstechnologie und Informationsmanagement in der Forschung und Lehre tätig. Seit 2013 leitet Bettina Schauer die Lehrgänge des Austrian Institute of Management (AIM), einer Tochtergesellschaft der FH Burgenland. Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind eCollaboration, Enterprise 2.0 und Wissensmanagement.

Tabea Scheel

Dr. Tabea Scheel ist Arbeits- und Organisationspsychologin sowie Trainerin. Als PostDoc Stipendiatin der Alexander von Humboldt-Stiftung erforscht sie momentan an der Universität Wien die Auswirkungen der Veränderungen in der Arbeitswelt in Professional Service Firms und führt dazu Studien bei österreichischen und deutschen MitarbeiterInnen in der Steuerberatung durch. Neben Human Resource Management und Psychologischen Verträgen sind ihre Forschungsinteressen die Ressourcen im Umgang mit steigenden Anforderungen, z.B. Humorstile und Leidenschaft für die Arbeit.

Harald Schenda

Harald Schenda, M.Sc. (Jahrgang 1964) studierte Technische Kommunikation an der Donau-Universität Krems. Er beschäftigt sich wissenschaftlich mit der behaltensgerechten Gestaltung von Gebrauchstexten und hat verschiedene Stationen in Industrie und Handel, überwiegend für große international operierende Unternehmen in Marketing, Kommunikation und Vertrieb absolviert. Aktuell leitet er für die EDAG in Fulda den Bereich Informationsdesign, der sich der methodisch gelenkten Gestaltung von Informationsprodukten widmet. Harald Schenda hat einen Lehrauftrag an der Hochschule München für Recht und Normen.

Markus Schichtel

Dr. Markus Schichtel studierte an der TU Darmstadt und der University of California at Riverside Mathematik und Informatik und promovierte 1994 über ein Thema zu den mathematischen Grundlagen von CAD-Systemen. Nach einem PostDoc-Aufenthalt an der Università degli Studi di Milano war er von 1995 bis 1999 CAD-Softwareentwickler bei HP Deutschland und an der internationalen Normung des CAD-Datenaustauschs beteiligt. Seit 1999 war er bei der BMW Group in verschiedenen IT-Projekten bzgl. Produktdatenmodellierung, Digitale Fabrik und Collaboration/Sharepoint tätig. Aktuell beschäftigt er sich bei BMW mit semantischen Suchtechnologien im Umfeld der Fahrzeugabsicherung. Seit 2003 ist er Lehrbeauftragter an der Hochschule Darmstadt.

Christiana Scholz

Christiana Scholz, MA BA (Jahrgang 1972) ist neben ihrer Selbstständigkeit als Beraterin, Trainerin und Coachin mit dem Fokus auf betriebliche Lernprozesse als Lektorin bzw. Tutorin am FH-Campus Wien, an der Donau-Universität Krems sowie am BFI Wien und als Konzeptionspartnerin und Ver-

triebsleiterin Österreich der Blended Solutions GmbH, Berlin tätig. Sie blickt auf rund zehn Jahre Erfahrung im Bereich Personalentwicklung und -management zurück und verfügt über eine Ausbildung zur Trainerin in der Erwachsenenbildung und für eLearning. Aufbauend auf ihr Studium „Personal- und Wissensmanagement“ an der FH Wien absolvierte sie das Masterstudium „Personalmanagement und Kompetenzentwicklung mit Neuen Medien“ an der Donau-Universität Krems mit Auszeichnung.

Michael Smuc

Mag. Michael Smuc studierte Psychologie an der Universität Wien mit Fokussierung auf Methodik, Kognitionswissenschaft und künstlicher Intelligenz. Seit 2007 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Donau-Universität Krems mit den Schwerpunkten Usability, Human Computer Interaction, Participatory Information Design und sozialer Netzwerkanalyse, seit 2012 Forschungs Koordinator im Zentrum KIM.

<http://www.donau-uni.ac.at/michael.smuc>

Anja Späte

Anja Späte, M.Sc. in information systems, ist seit 2004 im Steinbeis-Zentrum von Frau Prof. Dr. Theobald tätig und begleitet als Produkt- und Projektmanagerin MANAGEMENT MONITOR-Projekte mit dem Schwerpunkt Marketing Intelligence / Competitive Intelligence für international tätige Unternehmen.

Alexander Stumpfegger

Alexander Stumpfegger ist Geschäftsführer der CID Consulting GmbH. Er unterstützt Kunden bei der Einführung von Informations- bzw. Wissensmanagementlösungen und bei der Etablierung von Echtzeitwerkzeugen für das Monitoring und die Analyse großer Informationsmengen. Dabei kombiniert er den softwaretechnologischen Hintergrund mit konzeptionellen Herangehensweisen zu effizienter Informationsbeschaffung, Analyse sowie Ergebnisergebnisgewinnung.

Christian Taudt

Christian Taudt ist seit über 20 Jahren in der Entwicklung innerhalb der Automobilindustrie als Führungskraft tätig. Seit ca. 6 Jahren ist er mit den Themen Wissens- und Kompetenzmanagement betraut. Seinen technischen Background (Dipl.-Ing.) hat er vor kurzem um ein berufsbegleitendes sozialwissenschaftliches Studium ergänzt (M.A. Abschluss in 2012). Schwerpunkte seiner beruflichen Tätigkeit sind zur Zeit vor allem Workshopmoderationen für

Projekte, Teamentwicklung und Entwicklungsprozesse, sowie der Kompetenzaufbau von Entwicklungsmitarbeitern. Die Entwicklung eines normativen Leaving-Expert-Prozesses – aufbauend auf sozialwissenschaftlichen Methoden und Modellen und basierend auf langjähriger praktischer Erfahrung – ist Inhalt seiner Master-Thesis.

Carsten Tesch

Carsten Tesch ist Journalist und Experte für Medienarbeit und Organisationsentwicklung in Unternehmen und sozialen Organisationen. Er ist als Coach in PR-Krisen und Konfliktsituationen tätig. Bei mdr Figaro moderiert er Magazin- und Interviewformate des Kultursenders. Er hat lange für verschiedene ARD-Hörfunksender gearbeitet. Von 1998 bis 2000 hatte er die Dozentur für experimentelles Radio an der Bauhaus-Uni Weimar inne. Von 2000 – 2008 war er Partner in einer mittelständischen PR-Agentur.

Elke Theobald

Dr. Elke Theobald hat seit 1998 die Professur für computergestützte Medien an der Hochschule Pforzheim inne. In ihrem Steinbeis-Zentrum entwickelte sie mit dem MANAGEMENT MONITOR eine Marketing Intelligence-Lösung, die auf der CeBIT 2009 als innovativstes Business Intelligence-System ausgezeichnet wurde.

Stefan Vogel

Stefan Vogel, Jahrgang 1965, ist Dipl.-Ing. (FH) Maschinenbau und seit 20 Jahren als Technischer Redakteur in verschiedenen Unternehmen tätig. Er hat Erfahrung in den Branchen Automotive, Flurförderzeuge/Sonderfahrzeuge und industrielle Antriebstechnik.

Er ist aktives Mitglied in der „tekomp“, dem Fachverband der technischen Redakteure und referiert gelegentlich auch beim VDMA über Themen der technischen Dokumentation.

Florian Windhager

Mag. Florian Windhager studierte Philosophie, Psychologie und Soziologie an der Universität Wien. Seit 2007 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Donau-Universität Krems mit Forschungsschwerpunkten in den Bereichen Informationsvisualisierung und dynamischer Netzwerkanalyse.

<http://www.donau-uni.ac.at/florian.windhager>

Michael Zeiller

Prof.(FH) DI Dr. Michael Zeiller studierte Informatik an der Technischen Universität Wien, wo er nach dem Studium als Assistent am Institut für Computergraphik tätig war. Nach einer Forschungstätigkeit am Österreichischen Forschungszentrum Seibersdorf war er Leiter des Arbeitsbereiches Medientechnik bei DMC Design for Media and Communication GesmbH / 01 EDV-Consulting und Development GmbH. Seit 2002 ist er an der Fachhochschule Burgenland im Department Informationstechnologie und Informationsmanagement tätig. Seit 2013 leitet Michael Zeiller den Bachelorstudiengang Information, Medien & Kommunikation. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind eCollaboration, Enterprise 2.0, Wissensmanagement und Content Management.

Lukas Zenk

Dr. Lukas Zenk studierte Wirtschaftsinformatik, Soziologie und Psychologie und promovierte im Bereich der Netzwerkforschung an der Universität Wien. Seit 2004 lehrt er als Universitätslektor an der Technischen Universität Wien und seit 2006 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Donau-Universität Krems. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Sozialen Netzwerkanalyse, des Innovationsmanagements und der Improvisationsforschung.

<http://www.donau-uni.ac.at/lukas.zenk>

Wissen nimmt Gestalt an - so lautete das Motto der Kremser Wissensmanagement-Tage 2013 und auch der Titel des Keynote-Vortrags von Martin Eppler. Im Wissensmanagement werden Gestaltungsaspekte immer wichtiger, wie zum Beispiel die mediale Aufbereitung von Informationen in PowerPoint-Präsentationen, Intranet-Websites oder für Smartphones. Generell geht es dabei um das Schaffen geeigneter Randbedingungen und Räume, um Wissen in Unternehmen wirksam zu machen; in diesem Zusammenhang wird der Begriff der *enabling spaces* immer wichtiger.

Im Zentrum der Konferenz stand angewandtes Wissensmanagement, wobei der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis nicht zu kurz kam. Die verbindende Klammer der Beiträge dieses Bandes ist die Gestaltung gelingender Wissenskommunikation durch geeignete Mittel, wie Story Telling, Debriefing-Prozesse, Communities of Practice, Einführung von Social Software und Projektkommunikation im internationalen und interkulturellen Umfeld.

Die 2. Wissensmanagement-Tage Krems fanden vom 23. bis 24. April 2013 an der Donau-Universität Krems in Kooperation mit dem Magazin wissensmanagement statt.

Donau-Universität Krems
*Department für Wissens- und
Kommunikationsmanagement*

Dr. Karl-Dorrek-Straße 30, 3500 Krems, Österreich

www.donau-uni.ac.at/wuk
wuk@donau-uni.ac.at

ISBN 978-3-902505-55-2

