

Barrieren beim Aufbau von Wissensdatenbanken

Prof. Dr. Georg Disterer

Fachbereich Wirtschaft, Fachhochschule Hannover
Ricklinger Stadtweg 120, 30459 Hannover
georg.disterer@wirt.fh-hannover.de

Wissensmanagement ist eine der Teildisziplinen der Wirtschaftsinformatik, die derzeit große Aufmerksamkeit in Theorie und Praxis bekommen. Dabei sind durchaus auch Eigenschaften einer Modewelle zu beobachten [vgl. Ru98, HR98, MF96, Wh99, FP98], Nonaka und Krogh sprechen gar von einer "Wissenshysterie" [NK99]. Allgemein wird erwartet, dass das Arbeitsgebiet Wissensmanagement die Phase der großen Popularität übersteht und dann von langfristig hoher Bedeutung für Unternehmen sein wird [vgl. HR98, Ru98, Za98, Wh99]. Vielen Fragestellungen und Lösungsansätzen ist gemeinsam, dass vorhandenes Wissen in einem Unternehmen besser identifiziert, aufgebaut, gesammelt, ausgewertet, verteilt und genutzt wird [vgl. NK00]. Oft steht der Aufbau von Wissensdatenbanken im Vordergrund, wobei der Inhalt der Datenbanken höchst unterschiedlich sein kann, z.B. Ablaufbeschreibungen und Arbeitsanweisungen, Testberichte, Mitarbeiterprofile, Expertenbeschreibungen, Musterverträge, Checklisten, Best-Cases, Lessons-Learned. Derartige Wissensdatenbanken unterstützen den Austausch von Wissen zwischen Mitarbeitern, Wissen wird wieder- und weiterverwendet.

Allerdings sind die Erfahrungen aus Initiativen des Wissensmanagements und insbesondere mit Wissensdatenbanken nicht einhellig positiv, in vielen Fällen wird von Enttäuschungen berichtet [vgl. Sc98, MF96, MD99, PR97]. Die Gründe dafür sind vielfältig, ein wesentlicher Erklärungsansatz basiert auf individuellen und sozialen Barrieren, die dem Aufbau von Wissensdatenbanken entgegen stehen. Insgesamt werden heute Probleme beim Wissensaustausch eher durch Ansätze erklärt, die auf soziologische und kulturelle Hindernisse hinweisen, als durch Ansätze, die technische Hindernisse bei Einführung und Nutzung betonen [vgl. Ru98, Wh99, Re97, Za98, Ho00].

Auf Basis einer Literaturanalyse sowie von Projekten zum Aufbau von Wissensdatenbanken werden die wesentlichen Barrieren systematisiert und beschrieben.

1 Individuelle Barrieren

Machtverlust: Nach dem tradierten Begriffsverständnis in Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik dient Wissen [zurückgehend auf Wittmann, Wi59] vor allem der Handlungs- bzw. Entscheidungsvorbereitung [vgl. HR98, ML95, Eu98, Bo97]. Wissen bietet die Möglichkeit der Handlung und Entscheidung, wer für eine Handlung oder Entscheidung notwendiges Wissen nicht besitzt, ist dieser Möglichkeiten beraubt. Hierauf zielt das Wort von Francis Bacon: "Wissen ist Macht". In Unternehmen kann z.B. Wissen über Kunden, Wettbewerber, Lieferanten, Herstellungsprozesse, technische Zusammenhänge Handlungen und Entscheidungen ermöglichen.

Mitarbeiter eines Unternehmens, die Wissen in Wissensdatenbanken einstellen, ermöglichen damit Kollegen den Zugriff darauf und dessen Verwendung. Damit geben diese

Mitarbeiter die Exklusivität ihrer Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten auf. Auf der Exklusivität oder Seltenheit kann innerhalb des Unternehmens eine gewisse Wertschätzung und Anerkennung als "Experte" beruhen, zudem kann eine höhere Sicherheit des Arbeitsplatzes angenommen werden. Dies führt eher dazu, dass Wissen wie ein Schatz gehortet wird, anstatt es mit Kollegen zu teilen [vgl. Re97, DL98]. Insbesondere wenn Mitarbeiter in Konkurrenz um Aufstiegsmöglichkeiten stehen, werden sie Vorteile durch exklusive Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten nicht gern durch Einstellung des Wissens in Datenbanken preisgeben.

Bloßstellung: Wenn Mitarbeiter Wissen in eine Datenbank einstellen und damit veröffentlichen und zur Diskussion stellen, dann ist damit der Anspruch verbunden, dass das Wissen nicht trivial ist, sondern gewissen Wert und Seltenheit besitzt. Wenn Kollegen Wert und Seltenheit nicht so einschätzen, könnten sie ihre Geringschätzung auf die Person des Mitarbeiters übertragen. Und allzu häufig sind Kollegen versucht, eilfertig vermeintlich (!) notwendige Korrekturen oder Ergänzungen anzumahnen, um ihre eigene Expertise zu dokumentieren [vgl. Kr98].

Unsicherheit: Weniger erfahrene Mitarbeiter empfinden häufig Unsicherheit, ob ihr Wissen für Kollegen von Wert ist. Ihnen fällt schwer einzuschätzen, ob Wissen zu allgemein und wohlbekannt ist, oder ob es sehr spezifisch für die spezielle Situation - und damit kaum übertragbar - ist. Die Einschätzung ist nicht trivial und erzeugt Unsicherheit.

Motivationsmangel: Wissen in eine Wissensdatenbank einzustellen bedeutet Mehrarbeit für die Zeit der Dokumentation und Beschreibung des Wissens. Die Nutzung von Wissensdatenbanken beruht u.a. auf dem Prinzip, dass Mitarbeiter einerseits Mühe aufwenden und Wissen einstellen, um dieses anderen bereit zu stellen, andererseits davon profitieren, wenn sie selbst auf die Wissensdatenbank zugreifen. Wer diesem Prinzip des gegenseitigen Gebens und Nehmens ("give and take") nicht vertraut oder das Funktionieren noch nicht erfahren hat, dem fehlt ggf. ein Anreiz, die Mehrarbeit auf sich zu nehmen [vgl. NK00]. Das Nutzenversprechen einer Wissensdatenbank ist vielen Mitarbeitern zu vage, als das sie die Mehrarbeit bereitwillig investieren. Daher ist es notwendig, dass Mitarbeiter nicht nur den individuellen Nutzen im Blick haben, sondern ein gewisses Maß an Einsatzwillen und Engagement für die Gemeinschaft der Kollegen aufbringen [vgl. QA96, KM01], damit Wissensaustausch funktioniert. Theoretisch und abstrakt wird dies jedem Mitarbeiter einsichtig sein, die Umsetzung im Alltag zeigt jedoch häufig, dass Motivation und Einsatzwille dann letztlich doch nicht ausreichen.

2 Soziale Barrieren

Sprachmangel: In manchen Unternehmen fehlt es an einer von allen verstandenen und akzeptierten Sprache, um persönliches Wissen und individuelle Erfahrungen auszudrücken und zu transportieren [vgl. Kr98]. Eine gemeinsame Sprache ist auch notwendig, um z.B. mit gemeinsam verstandenen Metaphern und Analogien implizites Wissen auszudrücken und auszutauschen [vgl. NC98, Sn99, Za98, No94].

Konfliktscheu: Wissensaustausch kann in vielen Situationen neue, innovative oder zu

mindest "andere" Ideen zu Tage fördern. Wenn Unternehmen durch die führenden Mitarbeiter eher konservative Grundhaltungen pflegen, wird freier und ungehinderter Wissensaustausch eher dieser Kultur entgegen laufen. Wenn Unternehmen Wandel und Risiken scheuen, werden neue Ideen, herausfordernde Ansätze und abweichende Erfahrungen eher unterdrückt. Ebenso wird Wissen, das durch die Unternehmenskultur nicht legitimiert ist oder der Kultur zuwider läuft, zurückgehalten. Für Wissensaustausch ist eine offene, ehrliche, konstruktive und kritische Gesprächskultur notwendig, damit unterschiedliche Perspektiven und Ansätze ungehindert ausgedrückt werden können [vgl. FP98].

Hierarchie und Bürokratie: Streng hierarchische Unternehmensformen behindern Kommunikation und Wissensaustausch über die Grenzen von Unternehmensbereichen (Abteilungen, Divisionen, Funktionen) hinaus. Bürokratische Regelwerke und Formalia verhindern den Austausch von Wissen und Erfahrungen, dazu gehören z.B. Vorschriften, wer Wissenswertes in einem Unternehmen auf welchem Weg verbreiten darf.

Divergente Zielsysteme: Große Abweichungen und Gegensätze zwischen den Grundsätzen und Zielen eines Unternehmens (incl. Vision, Mission, Werte etc.) und den individuellen Zielen der Mitarbeiter können dazu führen, dass Mitarbeiter individuelles Wissen, persönliche Erfahrungen und Einschätzungen nicht offen legen. So ist z.B. in Vertriebsbereichen häufig zu beobachten, dass aus Unternehmenssicht eine systematische Sammlung und Auswertung des Wissens der Vertreter angestrebt wird, die Vertreter jedoch ihr Wissen horten, um für das Unternehmen wertvoll und unersetzlich zu erscheinen. Oder es besteht die Gefahr, dass individuelle Erfahrungen und Einschätzungen im Konflikt mit den Perspektiven des Unternehmens und den unternehmerischen Grundsätzen und Zielen stehen [vgl. Kr98].

3 Empirische Befunde

Vorliegende empirische Befunde [etwa AP96, Ru98, He99, BW98, KP00, Dy00] belegen, dass individuelle und soziale Barrieren kritisch für den Erfolg Wissensmanagementprojekten sind, wenn auch die Studien nicht sehr differenzierte Ergebnisse ausweisen.

4 Mögliche Gegenmaßnahmen

Eine Systematik oder Methode zum Abbau individueller und sozialer Barrieren existiert nicht, hingegen ist ein Kanon von - recht heterogenen - Einzelmaßnahmen bekannt, der etwa vertrauensbildende Maßnahmen, Ansätze der Unternehmensführung, Anreiz- und Belohnungssysteme, Maßnahmen der Organisation und der Arbeitsplatzgestaltung umfasst. Für vielversprechend werden „Communities of Practice“ gehalten [vgl. WS00].

5 Zusammenfassung

Wissenssammlungen sind auf den Einsatz von Informationstechnik angewiesen, der Erfolg wird jedoch wesentlich durch soziologische und kulturelle Aspekte bestimmt.

Daher sind diese Aspekte hier systematisiert und diskutiert, um den Blick für interdisziplinäre Arbeit in Wissensmanagementprojekten zu öffnen.

Literatur

- [AP96] APQC American Productivity & Quality Center: Knowledge Management - Consortium Benchmarking Study Final Report. APQC, Houston, 1996.
- [Bo97] Bode, J.: Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Zfbf 49 (1997) 5, S. 449-468.
- [BW98] Bullinger, H.-J.; Warschat, J.; Prieto, J.; Wörner, K.: Wissensmanagement - Anspruch und Wirklichkeit. In: Information Management & Consulting 13 (1998) 1, S. 7-23.
- [DL98] Davenport, T.H.; Long, D.W.d.; Beers, M.C.: Successful Knowledge Management Projects. In: Sloan Management Review 39 (1998) 4, S. 43-57.
- [Dy00] Dyer, G.: KM Crosses the Chasm. In: Knowledge Management Magazine (2000) 3.
- [Eu98] Eulgem, S.: Die Nutzung des unternehmensinternen Wissens - Ein Beitrag aus Sicht der Wirtschaftsinformatik. Lang, Frankfurt a.M. et al., 1998.
- [FP98] Fahey, L.; Prusak, L.: The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. In: California Management Review 40 (1998) 3, S. 265-276.
- [HR98] Hasenkamp, U.; Rößbach, P.: Wissensmanagement. In: Das Wirtschaftsstudium WISU 27 (1998) 8-9, S. 956-964.
- [He99] Heisig, P.: Wissensmanagement in Deutschland und Europa: Stand und Entwicklungen. In: Proc. Aufbruch ins Wissensmanagement. DGI, Frankfurt, 1999, S. 53-66.
- [Ho00] Holloway, P.: Sharing Knowledge - And Other Unnatural Acts. In: Knowledge Management Magazine (2000) 1.
- [KM01] Kortzfleisch, H. v., Mergel, I., Getting Over "Knowledge is Power", in: Khosrowpour, M. (Hrsg.), Managing IT in a Global Economy, Hershey: Idea, 2001, S. 404-407.
- [KP00] KPMG: KM Research Report 2000. In: KPMG (Hrsg.), London, 2000.
- [Kr98] Krogh, G.v.: Care in Knowledge Creation. In: California Management Review 40 (1998) 3, S. 133-153.
- [MF96] Manville, B.; Foote, N.: Harvest your Workers' Knowledge. In: Datamation (1996) 7.
- [ML95] Maier, R.; Lehner, F.: Daten, Informationen, Wissen. In: Lehner, F.; Hildebrand, K.; Maier, R. (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik. Hanser, München-Wien, 1995, S. 165-272.
- [Mc99] McDermott, R.: Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management. In: California Management Review 41 (1999) 4, S. 103-117.
- [NC96] Nelson, K.M.; Coopridge, J.G.: The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance. In: MIS Quarterly 20 (1996) 4, S. 409-432.
- [NK00] Nissen, M.; Kamel, M.; Sengupta, K.: Integrated Analysis and Design of Knowledge Systems. In: Information Resources Management Journal 13 (2000) 1, S. 24-43.
- [NK99] Nonaka, I.; Krogh, G.v.: Wissens-Hysterie. In: Manager Magazin (1999) 4, S. 164.
- [No94] Nonaka, I.: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science 5 (1994) 2, S. 14-37.
- [PR97] Preissler, H.; Roehl, H.; Seemann, P.: Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements. In: Organisationsentwicklung (1997) 2, S. 4-16.
- [QA96] Quinn, J.B.; Anderson, P.; Finkelstein, S.: Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. In: Harvard Business Review 74 (1996) 2, S. 71-80.
- [Re97] Reimus, B.: Knowledge Sharing Within Management Consulting Firms. 1997. <http://www.kennedyinfo.com/mc/gware.html>; Abruf am 1999-02-09.
- [Ru98] Ruggles, R.: The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. In: California Management Review 40 (1998) 3, S. 80-89.
- [Sc98] Schrage, M.: Why no one wants KM. In: Computerworld, 1998-12-07.
- [Sn99] Snowden, D.: Three Metaphors, two stories and a picture. In: Knowledge Management Review 7 (1999) 2, S. 30-33.
- [WS00] Wenger, E.C.; Snyder, W.M.: Communities of Practice: Warum sie eine wachsende Rolle spielen. In: Harvard Business Manager 22 (2000) 4, S. 55-62.
- [Wh99] Whiting, R.: KM: Myths and Realities. In: Informationweek Online, 1999-11-22.
- [Wi59] Wittmann, W.: Unternehmung und unvollkommene Information. Köln, Opladen, 1959.
- [Za98] Zack, M.H.: Managing Codified Knowledge. 1998, <http://www.cba.neu.edu/~mzack/>; Abruf am 1999-11-01.