

Die Gefahr kognitiver Dissonanzen bei der Einführung von Wissensmanagement-Lösungen

Rainer Elmer,

avanturo GmbH, Köln

Abstract: Kognitive Dissonanzen sind eine der Barrieren für eine erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement-Lösungen. Diese führen zu einer suboptimalen Zufriedenheit mit der Lösung und beeinflussen somit die Identifikation mit den Zielen des Wissensmanagements im Unternehmen negativ. Anhand eines Fallbeispiels der Fa. avanturo wird dies beschrieben und mögliche Gegenmaßnahmen aufgezeigt.

1 avanturo – Das Unternehmen

avanturo ist ein JointVenture der ERGO Versicherungsgruppe (ERGO) und der Deutschen Telekom (DTAG). Sie konzipiert, entwickelt und betreibt ein Internetportal für Versicherungen und individuelle Vorsorge. Das Unternehmen mit Sitz in Köln wurde im Oktober 2000 gegründet und beschäftigt ca. 40 Mitarbeiter. Im Rahmen des Internetportals werden u.a. innovative Ansätze der friktionsfreien Einbindung stationärer Vertriebseinheiten von Versicherungsunternehmen und Finanzdienstleistern in das E-Business generiert und im Marktumfeld erprobt. Dazu gehört z.B. die Bedarfswerkung und Analyse von individuellen Versicherungsportfolios für Kunden sowie die Bereitstellung eines Gutschein basierten Services zur Wiederbeschaffung von Gütern nach einem Versicherungsschaden.



1.1 Organisatorisches Umfeld

Die maßgeblichen organisatorischen Faktoren sind:

- Flache Hierarchie
- Vertrauensarbeitszeit
- Projekt- und Prozessorientierte Aufbauorganisation (Matrixorganisation)

1.2 Personelles Umfeld

Kennzeichnend war der Personalaufbau durch das schnelle Personalwachstum: 8 MA im April 2001; 38 MA im November 2001. Strukturell ist der Anteil der Hochschulabsol-

venten überdurchschnittlich ebenso wie die Berufserfahrung der Mitarbeiter in einem solch jungen Unternehmen der E-Business-Branche. Einige Mitarbeiter kommen aus Konzerngesellschaften, andere aus kleinen Startups. Der Anteil männlicher Mitarbeiter ist deutlich höher als der der weiblichen. Der Altersdurchschnitt liegt ca. bei 33 Jahren.

2 Kognitive Dissonanzen in Unternehmen

2.1 Begriffsbestimmung: Kognitive Dissonanz

Unter Kognitiver Dissonanz versteht man das Nicht-stimmig-sein von Weltbild, Selbstbild, Wahrnehmung und Handlung. Dadurch ergibt sich ein psychischer Spannungszustand, der häufig als unangenehm empfunden wird. Auswege können sein: Das Weltbild der Realität anzupassen, aber auch z. B. die Realität dem Weltbild, die Handlungen dem Selbstbild etc. Die meisten Menschen haben ein (zu?) positives Selbstbild. Ihre Handlungen richten sie so ein, dass sie dadurch ihr Selbstbild rechtfertigen können. Umgangssprachlich könnte man kognitive Dissonanz auch als die „Diskrepanz zwischen wissen und wahrhaben wollen“ bezeichnen.

2.2 Kognitive Dissonanzen im Unternehmen

Da kognitive Dissonanzen von der persönlichen Disposition abhängen, lassen sich keine allgemeingültigen Regeln des Auftretens definieren. Allerdings gibt es Anfangsbedingungen, unter denen das Auftreten von kognitiver Dissonanz sehr wahrscheinlich ist:

- Dissonanz nach Entscheidungen
- Erzwungene Einwilligung
- Selektive Auswahl von Informationen
- Einstellungsänderung und soziale Unterstützung

Bereits anhand dieser Liste lassen sich einige Beispiele einer Manifestierung kognitiver Dissonanzen in Unternehmen ableiten:

Beispiel 1: Vorstandsentscheidungen:

Viele Mitarbeiter fühlen sich nach Vorstandsentscheidungen oft in der Situation wieder, dass sie meinen zu wissen, dass die Entscheidung nicht richtig ist, sie sich aber in Ihren Handlungen danach richten müssen.

Beispiel 2: Wettbewerber – Feindbilder:

Die Presseverteiler in Unternehmen verbreiten häufig gefilterte Informationen, die Kritik am eigenen Unternehmen unterdrücken und negative Nachrichten über Wettbewerber gerne platzieren. Da die Mitarbeiter aber auch andere Informationsquellen ohne diese Filter nutzen, entsteht dadurch ein unausgeglichenes Weltbild, was wiederum kognitive Dissonanzen hervorrufen kann.

2.3 Der Einfluss kognitiver Dissonanzen auf die Zufriedenheit bei der Einführung von Software-Lösungen in Unternehmen

Die Kundenzufriedenheit ist das Resultat eines komplexen psychischen Vergleichsprozesses, bei dem der Kunde seine wahrgenommenen Erfahrungen nach dem Gebrauch eines Produktes oder einer Dienstleistung mit seinen Wünschen, Erwartungen,

eines Produktes oder einer Dienstleistung mit seinen Wünschen, Erwartungen, persönlichen Normen oder einem anderen Standard vor der Nutzung vergleicht. Dies gilt auch bei Mitarbeitern, wenn man diese als Kunden interner Softwarelösungen ansieht.

Bei der Erstellung von Softwarelösungen können niemals alle Wünsche und Anforderungen aller potenziellen Nutzer berücksichtigt werden. Dadurch ergibt sich automatisch, dass sich bei dem Vergleich mit den eigenen Wünschen und Erwartungen Diskrepanzen ergeben. Dieser Eindruck verstärkt sich noch, wenn bei der Aufnahme der Anforderungen nur wenige Personen beteiligt waren.

Selbst gewählte Alternativen (im Sinne einer Beteiligung am Entscheidungsprozess bei der Einführung einer Lösung) gewinnen automatisch an Attraktivität, während die nicht-gewählten an solcher verlieren. Da aber auch die nicht-gewählten Alternativen positive Eigenschaften besitzen, entsteht nach der Entscheidung kognitive Dissonanz, die wiederum der Mitarbeiter als unangenehm empfindet. Nur durch die weitere Bestätigung der positiven Aspekte der gewählten (Software-)Lösung baut sich diese ab und führt so auch zu einer Zufriedenheit des Mitarbeiters.

3 Die Gefahr kognitiver Dissonanzen bei der Einführung von Wissensmanagement-Lösungen

3.1 Einführung einer Wissensmanagement-Lösung bei avanturo

Wie auch in anderen Unternehmen war der Ausgangspunkt für die Überlegungen der Einführung einer Wissensmanagement-Lösung auf technischer Basis die jederzeitige Verfügbarkeit von Informationen an jedem Ort und die Vermeidung von redundanter Informationsablage. Weitere Zielsetzungen waren:

- Transparentes Informationsretrieval
- Push-
Informationsverteilung
- Kollaboration in Projekten



Letztendlich wurde auf Basis von Livelink (OpenText) eine Intranet-Lösung geschaffen, die sowohl als Information- als auch Dokumentenmanagementplattform genutzt wird. Das Intranet kann sowohl über das interne Netz als auch über das Internet genutzt werden. Weiterhin wird der Dokumentenaustausch mit externen Projektmitarbeitern darüber abgewickelt. Neben der Abbildung der internen Organisationsstruktur sind die Business-Services darin beschrieben sowie der Projektmanagement-Prozess abgebildet. Eine Dateiablage auf dem Filesystem findet nicht mehr statt. Das System wird von allen Mitar-

beitern (ca. 40) sowie von Fall zu Fall von externen Projektmitarbeitern genutzt. Das System ist seit Anfang 2002 aktiv im Einsatz.

3.2 Erkennbare kognitive Dissonanzen bei der Einführung

Fast alle unter 2.2. genannten Katalysatoren für kognitive Dissonanzen konnten während der Einführungsphase beobachtet werden:

- Die Entscheidung für Livelink führte bei Mitarbeitern, die andere Systeme kannten zu impliziten Vergleichen, die an der Richtigkeit der Entscheidung zweifeln ließen.
- Die Vorgabe, ab einem bestimmten Zeitpunkt die Dokumentenverwaltung nur noch mit dem System durchzuführen wurde als erzwungene Einwilligung aufgefasst.
- Einigen Mitarbeitern wurden Informationen aus anderen Unternehmen bekannt, die nicht so positive Erfahrungen mit dem System gemacht hatten – natürlich ohne die konkreten Funktionalitäten und Einsatzgebiete zu kennen.

Insbesondere der zweite Punkt der erzwungenen Einwilligung ist bei Wissensmanagement-Lösungen zu beachten, da die Arbeit mit der Lösung die Transparenz über und das Teilen des eigenen Wissens zur Folge hat. Dazu ist es unabdingbar, dem Mitarbeiter nachvollziehbare Vorteile aufzuzeigen und ihn in den Prozess der Lösungsgenerierung einzubeziehen.

3.3 Durchgeführte Maßnahmen zur Reduzierung der kognitiven Dissonanzen

Alle Mitarbeiter wurden vor Beginn des Projektes aufgerufen Ihre Anforderungen an ein Intranet zu artikulieren. In gemeinsamen Workshops mit den Teamleitern wurde die Primärstruktur erarbeitet. Hier gab es durchaus kontroverse Diskussionen. Da die Produktentscheidung bereits getroffen war, mussten nun zur Vermeidung von Dissonanzen die Möglichkeiten des Systems an den Anforderungen der Mitarbeiter gespiegelt und kommuniziert werden.

Nach Einführung wurden sehr schnell umfangreiche FAQ-Listen erstellt, die die ersten Schritte mit dem System unterstützten. Die Fragen und Anregungen dazu kam aus Reihen der Mitarbeiter. Als besonders positiv zu bewerten ist die Tatsache, dass bei auftretenden Problemen oder z.T. sogar Verweigerungshaltungen aus Reihen der Mitarbeiter selbst entsprechende Hilfestellungen und „Verteidigungen“ des Systems kamen. Dadurch konnte die Wahrnehmung des Einzelnen relativiert und somit individuell aufgebauete Dissonanzen harmonisiert werden.

4 Zusammenfassung

Kognitive Dissonanzen sind eine der Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement-Lösungen. Diese sind durch gezielte Maßnahmen wie frühzeitige Einbeziehung möglichst vieler potenzieller Nutzer und eine ausgewogene und intensive Information über das eingesetzte System minimierbar. Eine völlige Eliminierung ist nicht möglich, da kognitive Dissonanzen von individuellen Dispositionen abhängen, die durch das Unternehmen nicht zu beeinflussen sind.