

Ina Finke

Kurz gefasst:

Motivation dank Kommunikation

- Die Gestaltung der internen Kommunikation bei der Einführung von Wissensmanagement ist ein zentraler Stellhebel für die Motivation.
- Der Kommunikationsassistent des Fraunhofer IPK unterstützt den erfolgreichen Einsatz von Information und Kommunikation im Einführungsprozess.
- Der Befähigung der Führungskräfte während der Einführung von Wissensmanagement kommt eine besondere Bedeutung zu.



Foto: Ablestock

Viele Wissensmanagement-Projekte scheitern daran, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter Wissensmanagement als Zusatzaufwand wahrnimmt und es dadurch offen ablehnt oder ignoriert. Einen zentralen Ansatzpunkt für die Verbesserung der Akzeptanz von Wissensmanagement bietet die interne Kommunikation. Der vom Fraunhofer IPK entwickelte Kommunikationsassistent unterstützt Führungskräfte und Projektleiter bei dieser Aufgabe. Er bietet in den einzelnen Einführungsphasen praktische Hilfsmittel und unterstützt die Mitarbeiter so bei der Planung und Durchführung von Wissensmanagement-Projekten.

Wissensmanagement – immer noch eine Herausforderung?

Vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben die Bemühungen, Wissensmanagement einzuführen und voranzutreiben, in den vergangenen Jahren zugenommen. [1] Studien der KPMG belegen, dass mehr als die Hälfte der deutschen KMU Wissensmanagement betreiben oder zumindest dessen Einführung planen. Die vorrangigen Ziele bestehen in der Verbesserung der Produktqualität, der Intensivierung von Kundenbeziehungen oder dem gezielten Ausbau von Wissen als Reaktion auf die zunehmende Globalisierung der Märkte. [2]

Trotz der breiten Unterstützung und zielgerichteter Initiativen stehen viele kleine und mittlere Unternehmen dem Thema Wissensmanagement jedoch immer noch kritisch gegenüber: Zu groß erscheint ihnen die Herausforderung, mit knappen Ressourcen neben dem Tagesgeschäft Wissensmanagement in die laufenden Geschäftsprozesse einzuführen. Die mangelnde strategische Perspektive der Führungskräfte, vage Vorstellungen von Wissensmanagement sowie Existenzängste der Belegschaft wirken der reibungslosen und erfolgreichen Platzierung von Wissensmanagement-Lösungen und -Werkzeugen in kleinen und mittleren Unternehmen oftmals entgegen. [3]

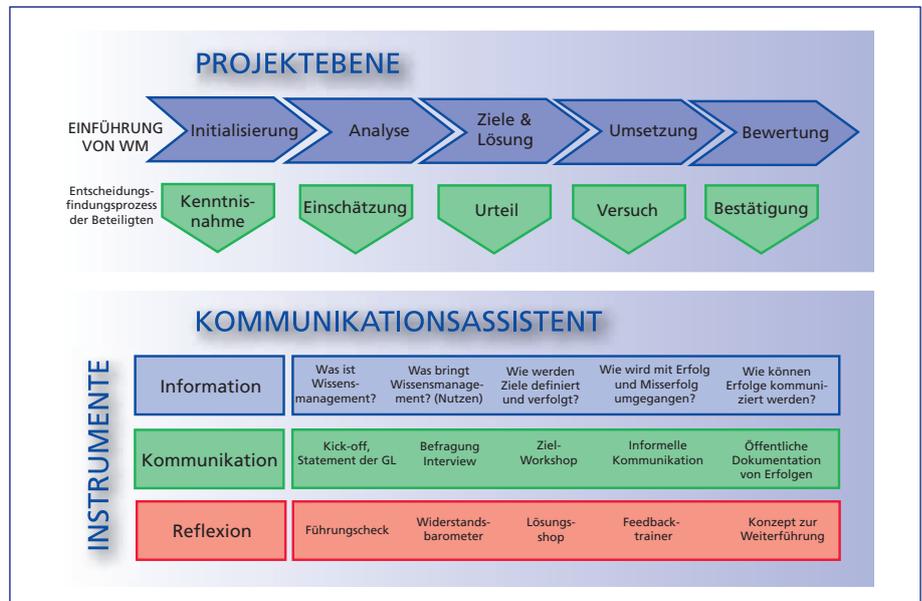
Die langjährige Erfahrung der Mitarbeiter des Fraunhofer IPK bei der Einführung von Wissensmanagement zeigt, dass die Unternehmen zu wenig und zu inkonsistent über Ziele, Vorgehen und Ergebnisse ihrer Wissensmanagement-Vorhaben berichten. Der Zusammenhang mit den eigenen Aufgaben und dem persönlichen Nutzen wird für die Mitarbeiter so häufig nicht deutlich. Sie nehmen es vielmehr als Zusatzaufgabe wahr und räumen dem Wissensmanagement neben dem Tagesgeschäft eine zu geringe Priorität ein. Diese Probleme lassen sich zu einem Großteil auf ein Kommunikationsdefizit zurückführen. [4] Führungskräfte und Mitarbeiter stehen vor der Herausforderung, Wissensmanagement mit konkreten Inhalten und entsprechendem Nutzen zu verbinden – und diesen auch nachvollziehbar zu kommunizieren.

Information, Kommunikation, Reflexion

Der Zusammenhang zwischen der internen Unternehmenskommunikation und erfolgreichen Veränderungsprozessen ist in der Management-Literatur [5-7] bereits thematisiert. Durch die Gestaltung der internen Kommunikation werden die Mitarbeiter durch den Veränderungsprozess begleitet und geführt. Erfolgreiche Kommunikation im Sinne der Verständigung stärkt das Gefühl der Zusammengehörigkeit und die Folgebereitschaft (Commitment) der Mitarbeiter. [8] Gestaltet werden müssen dazu der Inhaltsaspekt durch nutzenrelevante Informationen einerseits und der Beziehungsaspekt durch Selbstreflexion sowie Feedback andererseits.

Psychologisch gesehen läuft parallel zum Einführungs- und Veränderungsprozess ein integrierter Entscheidungsprozess für die Beteiligten ab: Die Entscheidung für oder gegen die neue Initiative. Diesen Entscheidungsprozess gilt es positiv zu beeinflussen. Der Entscheidungsfindungsprozess gliedert sich in folgende Phasen, die die Unternehmen kommunikativ unterstützen müssen [9]:

- **Kenntnisnahme:** Die Kenntnisnahme des Wissensmanagement-Vorhabens legt den Grundstein für die Mobilisierung der Beteiligten. Diese nehmen



Der Kommunikationsassistent unterstützt die Einführung von Wissensmanagement in allen Projektphasen

die Aktivitäten wahr, ohne ihnen zunächst eine Bedeutung zuzumessen.

- **Einschätzung:** Sobald die Mitarbeiter erkennen, dass das Thema ihren Arbeitsalltag beeinflussen wird, beginnt die Einschätzung, welche Auswirkungen dies für sie hat.
- **Urteil:** Im Anschluss erfolgt die Bewertung der neuen Situation. Je mehr Unterstützung die Mitarbeiter in dieser Phase erhalten, desto wahrscheinlicher fällt ihr Urteil zu Gunsten des Vorhabens aus.
- **Versuch und Bestätigung:** Sofern die Mitarbeiter die Veränderung positiv beurteilen, werden sie einen ersten Versuch machen und die Veränderung schließlich übernehmen.

Es zeigt sich, dass Unternehmen durch die Kommunikation gezielt Einfluss auf die verschiedenen Phasen dieses Entscheidungsprozesses nehmen können, um die Mitarbeiter in Richtung einer tatsächlichen Verhaltensänderung zu lenken. Dementsprechend müssen sie die Kommunikationsinstrumente nach ihrer unterstützenden Wirkung auswählen und einsetzen.

Der Kommunikationsassistent unterstützt die Einführung

Im Rahmen des durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

geförderten Projektes „Prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement für kleine und mittlere Unternehmen“ (ProWis) wurde der Kommunikationsassistent entwickelt. Ziel der Entwicklung war es, den selbstständig agierenden Projektleitern einen Baukasten zur Verfügung zu stellen, der verschiedene Methoden und Hilfsmittel bereit hält, um die Motivation für das einzuführende Wissensmanagement dauerhaft zu stärken. Hierzu gehören sowohl Instrumente zur Sensibilisierung und Aufklärung (Reflexion) als auch Methoden zur Mobilisierung und Überzeugung (Information und Kommunikation). Die verschiedenen Instrumente sind den Phasen des Einführungsprozesses zugeordnet. So ist gewährleistet, dass an den richtigen Stellen die richtigen Inhalte und Instrumente eingesetzt werden.

Auf der Projektebene findet sich das Einführungsverfahren. Die Einführung beginnt hier mit den ersten Gesprächen in der Initialisierungsphase und endet mit einer Auswertung der Maßnahmenumsetzung (Bewertung). Parallel dazu verläuft der psychologische Entscheidungsfindungsprozess der Beteiligten. Diesen müssen die Unternehmen so steuern, dass die Mitarbeiter dem Wissensmanagement-Projekt schließlich positiv gegenüberstehen. Der Kommunikationsassistent bietet dazu folgende Instrumente an:

- Checklisten und Informationsmaterial (Inhalte) auf der Informationsebene: Um den Inhaltsaspekt der Kommunikation zu fördern, stehen Checklisten und Informationsmaterial für Wissensmanagement zur Verfügung. In Form von Präsentationen und anschaulichen Informationsmaterialien finden sich beispielsweise zielgruppenspezifische Nutzenargumentationen für Wissensmanagement, Praxisbeispiele für Einladungsmails oder Poster sowie verschiedene Leitfäden zur Zieldefinition und Erfolgskommunikation.
- Kommunikationsinstrumente auf der Kommunikations- und Partizipations-ebene: Die Kommunikationsinstrumente gewährleisten die systematische Partizipation der Mitarbeiter bei der Einführung und dienen damit der konkreten Beziehungsgestaltung. Die Instrumente sind den Phasen des Einführungsprozesses zugeordnet und hinsichtlich ihrer Anwendung, der Zielgruppe und des spezifischen Nutzens dargestellt. Pragmatische Beschreibungen der einzelnen Instrumente ermöglichen es dem Projektleiter, jegliche kommunikative Intervention vorausschauend zu planen.
- Diagnose- und Reflexionsinstrumente für die Führungskräfte und Projektleitung auf der Ebene der Reflexion: Der Führungsscheck dient in erster Linie der Selbstreflexion der Führungskraft. Er fördert das Bewusstsein über die eigene Rolle und deren Einfluss auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern. Der Check beinhaltet die Kategorien: Visionen aufzeigen, Vorbild sein, Gruppenziele fördern, hohe Leistungen erwarten, individuell unterstützen, geistig anregen und bedingt belohnen. Anhand dieser Dimensionen kann die Führungskraft nachvollziehen, wie wissensförderlich ihr Kommunikationsstil ausgeprägt ist. [10] Als Pendant dazu liefert das Widerstandsbarometer Informationen über Bedenken und Widerstände der Mitarbeiter im Projektverlauf. Ein kurzer Fragebogen identifiziert die Hauptbarrieren; ein ausführlicher Katalog von Handlungsempfehlungen beschreibt analog dazu Möglichkeiten der Kommunikationsgestaltung (Kommunikationstipps), mit denen die Führungskräfte den identifizierten Widerstand abwenden können.

Barriere: Keine Zeit und Ressourcen für Wissensmanagement

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ist besonders die Bereitstellung von Ressourcen, ob Zeit, Geld oder Mitarbeiter kritisch. Sind Zeit und Mitarbeiter knapp, gilt es genau hinzuschauen: Gibt es eine reale Überlastung der Mitarbeiter oder wird das Argument der Zeitknappheit aus anderen Gründen nur vorgeschoben. Das müssen Sie beurteilen, bevor Sie sich für eine Handlungsstrategie entscheiden. Zu Widerstand kann es kommen, wenn erstens die hohe Priorität, die Bedeutung und der Nutzen von Wissensmanagement nicht klar kommuniziert sind. Zweitens wenn keine Rahmenbedingungen, in denen zusätzlicher Aufwand geleistet werden kann, bereitgestellt werden (z.B. in Form von Projektgruppen). Ansatzpunkt: Eine spürbare Steuerung und Kontrolle gekoppelt mit sichtbaren Erfolgserlebnissen stellt hier den richtigen Ansatzpunkt dar.

Typische Aussagen und Verhaltensweisen

Aussagen:

- „Dazu habe ich keine Zeit.“
- „Ich habe Wichtigeres zu tun.“

Verhalten:

- Häufige Terminverschiebungen
- Oberflächliche Bearbeitung der internen Projekte
- Keine Nachverfolgung vereinbarter Arbeit

Handlungsempfehlungen

Kommunikationstipps

- An laufende Aktivitäten anknüpfen
- Erfolgsgeschichten kommunizieren
- Schnelle Erfolgserlebnisse
- Informellen Austausch fördern
- Praktische Erfahrungen machen
- Gebrauchsanweisung

Der Kommunikationsassistent: Ausschnitt aus dem Widerstands- barometer

Der Lösungsshop stellt – passend zu den Wissensmanagement-Problemen – eine Sammlung an Wissensmanagement-Lösungen zur Verfügung, aus denen die Führungskraft Ideen für die Umsetzung von Wissensmanagement schöpfen kann. [11] Der Feedbacktrainer erlaubt die selbstständige Reflexion und Übung des eigenen Rückmeldeverhaltens und fördert damit die Qualität der persönlichen Kommunikation, die während der Umsetzungsphase entscheidend für die Aufnahme und Fortführung des neu erlernten Verhaltens der Mitarbeiter ist.

Das Konzept zur Weiterführung in der abschließenden Bewertungsphase hilft

bei der Planung der Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen. Dieser Leitfaden gibt Anregungen, wie die gestarteten Aktivitäten im Wissensmanagement zukünftig auf allen Ebenen (Information, Kommunikation, Reflexion) fortgesetzt werden können.

Wissensmanagement mit Spaß- faktor

Laufende Wissensmanagement-Aktivitäten können wieder an Schwung gewinnen, wenn das Potenzial der internen Kommunikationsgestaltung stärker ausgeschöpft wird. Unternehmen wecken derzeit zu viele Widerstände, vor allem durch mangelhafte interne Kommunikation. Durch die Sensibilisierung und Befähigung können Führungskräfte dieses Defizit beheben – damit Wissens-

management endlich wieder Spaß macht!

Literatur:

[1] Vgl. Initiativen „Wissensmedia“ und „Fit für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie im Rahmen des Aktionsprogramms „Informationsgesellschaft 2006“ unter <http://www.wissensmanagen.net>

[2] KPMG Consulting AG (Hrsg.): Knowledge Management im Kontext von eBusiness - Status Quo und Perspektiven. Berlin: KPMG Consulting AG 2001.

[3] Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): e-f@cts. Informationen zum E-Business – Innovationspolitik, Informationsgesellschaft, Telekommunikation. Vol. 10/2006. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2006.

[4] Finke, I., Will, M.: Mitarbeiterorientierte Einführung von Wissensmanagement. In: Barske, H., Gerybadze, A., Hünninghausen, L., Sommerlatte, T. (Hrsg.): Digitale Fachbibliothek. Innovationsmanagement. Produkte - Prozesse - Dienstleistungen. Düsseldorf: Symposion-Verlag 2005. S. 1-57.

[5] Zowislo, N., Schwab, H.: Interne Kommunikation im Veränderungsprozess - Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einsetzen. Wiesbaden: Gabler Verlag 2003.

[6] Deekeling, E., Barghop, D. (Hrsg.): Kommunikation im Corporate Change - Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. Wiesbaden: Gabler Verlag 2003.

[7] Doppler, K., Lauterburg, Ch.: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main: Campus Verlag 1995.

[8] Dera, S.: Motivation durch Kommunikation - Eine Studie zur Kommunikation in Organisationen und ihrer motivationalen Wirkung. Stuttgart: ibidem-Verlag 2003.

[9] Buchholz, U.: Wie funktioniert Veränderung? Interne Kommunikation als Schlüsselfaktor. In: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Losebl. 2001 ff.), Art.-Nr. 3.19, München: Luchterhand 2006.

[10] Heinitz, K., Rowold, J.: Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 51. Jg., Heft 1, 2007, S.1-15.

[11] siehe ProWis-Shop unter <http://www.prowis.net>



Die Autorin:

Ina Finke studierte Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Trier und an der Humboldt Universität zu Berlin. Seit 2000 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer IPK Berlin tätig und leitet dort seit 2005 das Competence Center Wissensmanagement im Bereich Unternehmensmanagement. Sie forscht zu den Themen Veränderungsmanagement, interne Kommunikation und Motivation im Wissensmanagement.

finke@wissensmanagement.net