



1 © M.Gove – Fotolia

## CHANGE MANAGEMENT ZUR EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT

**Fraunhofer-Institut für  
Produktionsanlagen und  
Konstruktionstechnik IPK**

### **Bereich Unternehmensmanagement**

Prof. Dr.-Ing. Holger Kohl  
Pascalstraße 8-9  
10587 Berlin

### **Ansprechpartner**

Dr.-Ing. Ronald Orth  
Tel. +49 30 3 90 06 - 171  
Fax +49 30 3 93 25 03  
ronald.orth@ipk.fraunhofer.de

[www.wissensmanagement.fraunhofer.de](http://www.wissensmanagement.fraunhofer.de)

### **Ausgangslage**

»Stell Dir vor, wir haben jetzt Wissensmanagement – nur keiner macht mit!«  
So könnte die Erfahrung vieler Wissensmanagement-Akteure der letzten Jahre zusammengefasst werden. Wurde beispielsweise mit der Implementierung eines neuen IT-Systems begonnen, haben viele gut gemeinte Initiativen in der Vergangenheit vor allem unter der mangelnden Bereitschaft zur Nutzung dieser Systeme gelitten. Außerdem mussten viele Unternehmen feststellen, dass nicht jede Art von Wissen einfach in technischen Systemen abzulegen und für andere wertschöpfend nutzbar zu machen ist. Besonders das Erfahrungswissen von Experten ist nur schwer bis gar nicht schriftlich bzw. standardisiert erfassbar.  
Die Frage nach der Motivation zur Wissens- teilung und einer organisationspezifischen Wissenskultur gewinnt an dieser Stelle an Relevanz.

### **Ziel**

Das Competence Center Wissensmanagement (CCWM) am Fraunhofer IPK hat einen proaktiven Change Management-Ansatz entwickelt, welcher die nachhaltige Motivation von Mitarbeitern zur erfolgreichen Umsetzung von Wissensmanagement-Maßnahmen aktiviert. Auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, die entsprechenden Systeme zu nutzen und zu pflegen, wächst.  
Der Change Management-Ansatz orientiert sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und ihrem täglichen Arbeitskontext. So können Anfangsbarrieren überwunden und eine nachhaltige Verhaltensänderung im Sinne der strategischen Wissensmanagement-Ziele erreicht werden.  
Es ist wichtig, die Mitarbeiter weitestgehend in den Prozess zu integrieren, so dass sie aktiv Veränderungen mitgestalten können. Dadurch wird eine erfolgreiche Implementierung von WM-Maßnahmen gesichert sowie die Grundlage für einen Wissenstransfer und Akzeptanz geschaffen.

# CHANGE

1

## Vorgehen

Als Modul in laufende Wissensmanagement-Projekte oder in die Methode des Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (GPO-WM®) integriert, beginnt das proaktive Change Management schon vor der Einführung von anderen WM-Maßnahmen. Eine fundierte Analyse der organisationalen Rahmenbedingungen (Kultur, Aufgabenstruktur, Tools) und den hierin liegenden Barrieren und Treibern des Wandels bildet die Basis für alle unternehmensspezifischen Veränderungsmaßnahmen.

Als konzeptioneller Ausgangspunkt bei der Definition von konkreten Kommunikations-, Partizipations- und Qualifikationsmaßnahmen dienen die vier Motivationsfaktoren »Kennen, Können, Sollen und Wollen«. In den zugehörigen Interventionsfeldern »Motivation, Organisation, Qualifikation und Kommunikation« wird der organisationale Wandel vorbereitet und von einem Projektteam aus internen und externen »change agents« initialisiert und begleitet.

Maßnahmen zur gezielten Überwindung der erhobenen Barrieren reichen

- von Informationsmaterial, Events und internen Marketingkampagnen,
- über die Förderung des Dialogs mit künftigen Nutzern,
- zur Beteiligung und Qualifizierung der betroffenen Zielgruppen,
- bis hin zur Anpassung von bestehenden Prozessabläufen und Führungssystemen.

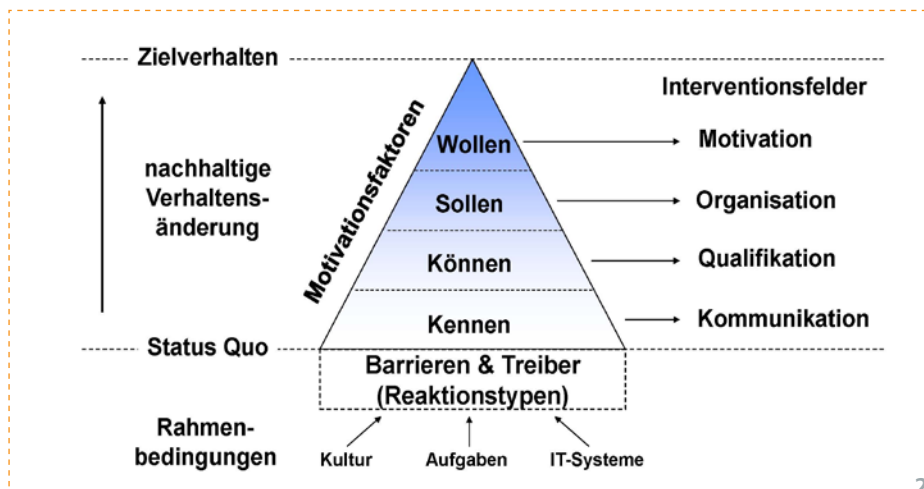
Erfolgskritisch ist dabei das optimale Zusammenspiel dieser Maßnahmen auf den Ebenen Mensch, Prozess und IT. Erst interagierende Maßnahmenbündel schaffen auch einen nachhaltigen Erfolg. Unter dem Schlagwort »Normalisierung von Wissensmanagement« ist vor allem die Integration der Wissensmanagement-Aktivitäten in das Tagesgeschäft und die Verknüpfung mit operativen und strategischen Unternehmenszielen zu verstehen. Im Mittelpunkt steht dabei immer der persönliche, aufgabenbezogene Nutzen für jeden Mitarbeiter.

## Ergebnisse und Nutzen

Die systematische Erstellung eines unternehmensspezifischen Change Management-Konzepts und die professionelle Umsetzung von zeitlich, methodisch und inhaltlich abgestimmten Interventionsmaßnahmen ermöglichen

- eine positive Einstellung zur Umsetzung und Nutzung von Wissensmanagement,
- die Beteiligung aller Betroffenen und Verantwortlichen an der Ausgestaltung der WM-Aktivitäten,
- die aufgabenorientierte Befähigung der verschiedenen Zielgruppen und Nutzer,
- die nachhaltige Verhaltensänderung in der Belegschaft und
- die Entwicklung einer Kultur der Wissensteilung auf dem Weg zur lernenden Organisation.

Für die gezielte Entwicklung und Schaffung idealer Voraussetzungen zum Einsatz von Wissensmanagement hat das CCWM einen WM-Kommunikationsplan sowie eine Motivationsbox für Führungskräfte entwickelt. Der Einsatz dieser Steuerungsinstrumente gewährleistet die Verbesserung und Weiterentwicklung von Wissensmanagement in einer Organisation unter Beachtung häufig auftretender Barrieren und bewirkt eine Durchdringung und Bewusstseinsbildung für Wissensmanagement auf allen organisationalen Ebenen.



1 © MASP – Fotolia

2 Interventionsmodell für zielgerichtete Veränderungen © Fraunhofer IPK