

### Vom Herrschaftswissen zum Wissenstransfer: ein Erfahrungsbericht

Schulte, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schulte, J. (2001). Vom Herrschaftswissen zum Wissenstransfer: ein Erfahrungsbericht. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 24(4), 389-396. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-40998>

#### Nutzungsbedingungen:

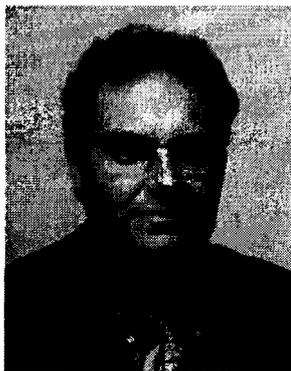
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



## Vom Herrschaftswissen zum Wissenstranfer - Ein Erfahrungsbericht

*Jürgen Schulte*

Über Wissensmanagement wird in letzter Zeit viel geschrieben und diskutiert. Dabei finden sich überwiegend Betrachtungen, die sich grob in zwei Gruppen teilen lassen. Zum einen wird der theoretische Hintergrund ausgearbeitet. Hierunter fallen Definitionen zum Begriff Wissen, Begründungen für den Bedarf von Wissensmanagement, abstrakte Beschreibungen der Prozesse von Wissensgenerierung und -verteilung oder Verhaltens- und Motivationstheorien zur Nutzung und Weitergabe von Wissen. Die andere Gruppe der Ausarbeitungen beschäftigt sich mit der konkreten Darstellung von technisch gestützten Wissensmanagementsystemen: von der Skizzierung der EDV-Lösung bis zum Einführungsprojekt. Dabei liegt der Fokus überwiegend auf den IT-Systemlösungen.

Der folgende Artikel beschreibt ein Projekt, das zwischen beiden Polen liegt. Durchgeführt wurde das Projekt in einem weltweit tätigen Bankkonzern mit über 10000 Mitarbeitern an elf inländischen und über 40 ausländischen Standorten. Nach einer Neuorganisation, die global operierende Geschäftsbereiche zum Ergebnis hatte, entstand ein zunehmendes Problem in der Verteilung von Informationen und Wissen. Bis zu dieser Umorganisation galt der Spruch „*All business are local*“. Somit konnten Informationen und Wissen, vor allem in den kleineren Betriebsstellen, über traditionelle Strukturen (Meetings, informelle Treffen, persönliche Zusammenarbeit, etc) getauscht werden. Durch die nunmehr weltweite Struktur mussten neue Kommunikationsmittel gefunden werden. Neben die räumliche Distanz traten weitere Faktoren: Die Größe des Unternehmens machte einen direkten, persönlichen Austausch bereits beim Auffinden des richtigen Gesprächspartners sehr schwierig. Zudem sorgte die Tätigkeit des Unternehmens in allen Zeitzonen der Erde dafür, dass sich die Mitarbeiter nie gleichzeitig an ihren Arbeitsplätzen befanden.

Es wurde daher beschlossen, eine Kommunikationsinfrastruktur aufzubauen, die eine räumlich und zeitlich unabhängige Kommunikation ermöglicht – ein *Corporate Network*. Ein alleiniger Aufbau einer technischen Plattform wurde jedoch als nicht ausreichend angesehen. Parallel sollte auch das Kommunikations- und Informationsverhalten der Mitarbeiter – und vor allem der Führungskräfte – verändert werden.

Das Projektteam begann zunächst mit einer Analyse der Kommunikationsstruktur im Unternehmen. Dabei zeigte sich, dass die Informationsweitergabe als ein wesentliches Führungsinstrument genutzt wurde. Wissen über Strukturen, Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe war ebenfalls Herrschaftswissen und überwiegend auf Führungskräfte beschränkt. Beides hatte eine Ursache in den bisherigen Möglichkeiten. Da Informationen über Meetings weitergegeben wurden und sich die Zusammensetzung an der Hierarchie orientierte, „floss“ die Information praktisch die Pyramide herunter – mit entsprechenden Verlusten an Inhalten und Zeit. Vorhandenes Wissen, das unternehmensweit zur Verfügung stand, war in Handbüchern dokumentiert. Bedingt durch Druck- und Verteilkosten, die für eine regelmäßige Aktualisierung unerlässlich waren, wurden die Auflagen bzw. Verteiler möglichst klein gehalten. Im Regelfall war auch hier wieder die Führungskraft im Verteiler. Wollte ein Sachbearbeiter nun Informationen über Verfahren oder Zuständigkeiten erhalten, musste er seine Führungskräfte bitten, entsprechend nachzuschlagen. Selbstverständlich bekamen die Leiter durch die Austausch- und Ergänzungslieferung für die Handbücher jede Veränderung mitgeteilt. Somit bestand auch hinsichtlich der Aktualität ein Wissensvorsprung zum Mitarbeiter.

Aber nicht nur beim Informationsfluss zu den Mitarbeitern wurden Defizite festgestellt. So fand eine Weitergabe von Informationen und Wissen von Mitarbeitern an andere nur im direkten, persönlichen Umfeld statt. Der Grund lag auf der Hand. Es fehlten einerseits Kommunikationsmöglichkeiten, andererseits galt: Wer Wissen horstet und entsprechend gefragt werden muss, ist mehr wert als der Kollege ohne individuelles, exklusives Wissen. Intuitiv hatten alle Mitglieder der Organisation die Wichtigkeit von Wissen für sich erkannt. Für die Organisation war dieses „individualisierte Wissen“ allerdings eher von Nachteil, da es nicht immer zur richtigen Zeit am richtigen Ort bei den Personen verfügbar war, die es nutzbringend einsetzen konnten.

Nur noch in Einzelfällen, aber immerhin noch vorhanden, fand die Mitarbeiterführung über die Kontrolle des Informationsaustausches statt. So wurde in einer Niederlassung alle ein- und ausgehende Post an externe Stellen, aber auch Post innerhalb des Konzerns, über den Schreibtisch des Niederlassungsleiters geleitet. Bereits hier verursachte die Einführung eines eMail-Systems massive Schwierigkeiten, da die eMails direkt vom Bearbeiter an den Empfänger gingen und somit die Führungskraft ihr Verhalten zur Informationsgewinnung und Mitarbeiterführung ändern musste.

Nach dieser Analyse formulierte das Projektteam die Ziele und stimmte diese mit dem Vorstand ab. Für den deutschen Raum wurde das Ziel mit „Informationen geben, nehmen, teilen“ beschrieben, für den englischen Raum hieß das Motto „Don't hesitate, communicate“. In einer nächsten Projektphase analysierte das Team die technischen Optionen, die sich durch den Aufbau des Netzwerkes boten. Es wurde nach Möglichkeiten

gesucht, die alte Top-down-Information zu einer Informationsverteilung an alle umzugestalten. Für Gruppen, die bereits informell zusammenarbeiteten, stellten Kommunikationsplattformen Arbeitserleichterungen dar. Optionen der Informationsverteilung „jeder an jeden“ sowie Möglichkeiten der temporären Zusammenarbeit sollten erstellt werden. Gleichzeitig zeigte sich, dass Anwendungen geschaffen werden mussten, die „marketingmäßig“ für die neuen Kommunikationsformen und ihre Nutzung werben und die Akzeptanz fördern würden. Als technische Plattformen standen ein browsergestütztes Intranet und eine Lotus-Notes-Infrastruktur zur Verfügung.

Diese Arbeiten führte ein interdisziplinär zusammengesetztes Projektteam aus unterschiedlichen Fachabteilungen mit Unterstützung eines externen Consultants durch. Zur Validierung der Überlegungen und Ausarbeitungen wurden die Ergebnisse in Workshops mit unterschiedlichen Gruppen (Führungskräfte, Mitarbeiter ausgewählter Bereiche) rückgekoppelt. Die Realisierung verschiedener Pilotanwendungen fand in neu gebildeten Teilprojektteams statt. Aus der Vielzahl der Anwendungen, die inzwischen realisiert wurden, habe ich im Folgenden einige der ersten Pilotnutzungen herausgegriffen und kurz skizziert.

## **1 Ein weltweites elektronisches Handbuchsystem als Basis für den Wissenstransfer**

Als erstes Pilotprojekt wurde ein weltweites Handbuchsystem unter Lotus Notes entwickelt. Während früher Handbücher nur beschränkten Kreisen zur Verfügung standen, sind sie heute für alle Mitarbeiter einsehbar. In der Datenbank ist außerdem ein Workflow zur Erstellung, Freigabe und Archivierung der Inhalte integriert. Hierdurch wurde sichergestellt, dass den Mitarbeitern geprüfte, zuverlässige Informationen zur Verfügung stehen. Zusätzlich wurden Kommentar, Anmerkungen und Änderungsvorschlagsoptionen in das System integriert. Durch diesen Feed-back-Kanal können nun auch Berechtigungen oder Änderungen direkt von dem Nutzer vor Ort an die Verantwortlichen geleitet werden. Aus einem Top-down-Medium wurde ein Instrument für Wissenstransfer.

In der Einführungsphase wurde das Projekt, und vor allem der Ansatz, die Information allen Mitarbeitern zugänglich zu machen, von Personen bekämpft, die bisher im Verteiler der Handbücher waren. Obwohl sie verschiedene Gründe benannten, warum eine breite Öffnung nicht sinnvoll sei, konnte als Hauptgrund vermutet werden, dass sie den Verlust ihrer Exklusivität befürchteten.

Nach einer Laufzeit von zwei Jahren hat sich das Konzept erfolgreich bestätigt. Zum einen sind über 80 Handbücher auf das Medium migriert worden (nahezu alle Handbücher), zum anderen hat die Nutzung der Handbücher und die inhaltliche Qualität deutlich zugenommen. Alle von den Gegnern genannten Befürchtungen sind nicht eingetreten.

Weder hat es eine unbefugte Weitergabe vertraulicher Informationen aus den Handbüchern an Dritte gegeben, noch verbringen die Mitarbeiter Arbeitszeit mit überflüssigem Lesen von Handbüchern. Vielmehr nutzen die Mitarbeiter die Handbücher

verantwortungsbewusst. Ein Problem stellt sich jedoch inzwischen im Erfolg der Handbücher. Die Informationsmenge ist so groß geworden, dass eine gewisse Unübersichtlichkeit, eine Informationsflut entstand. In einer Release-2-Version bietet die Software nun eine Gruppierung der Handbücher, Nachweise von Veränderungen in den Handbüchern sowie erweiterte Such- und Glossarfunktionen.

## 2 Jeder bestand auf seiner Logik

Ein anderes Teilprojekt beschäftigte sich mit der Konzeption von Workgroup-Anwendungen. Ziel war es, eine dynamische Arbeitsumgebung zur Verfügung zu stellen, in der Teams von verschiedenen Standorten für gemeinsame Kunden optimale Finanzierungsmodelle erarbeiten könnten. Gleichzeitig sollte die Anwendung die Archivierung der Fälle, von der Angebotsausarbeitung bis zum Vertragsabschluss, übernehmen. Neben einem technisch anspruchsvollen Konzept aus verteilten Datenbanken an verschiedenen Standorten, entsprechenden Zugriffsrechten, Optionen des Laptopeinsatzes und der Archivierungsfunktion lagen die Probleme hier in der Strukturierung der Datenbanken. Bisher hatten drei verschiedene Bereiche an drei Standorten über Papieraustausch zusammengearbeitet. Jeder hatte sowohl für die Dokumente als auch in seinem PC-Netz eine eigene Ablagestruktur mit individuellen Berechtigungen. Zur Realisierung des technischen Konzeptes war es zwingend notwendig, dass sich alle Beteiligten auf eine logische Ablagestruktur und gleiche Zugriffsberechtigungen einigten. Auch hier zeigte sich, wie schwer es allen Beteiligten fiel, von bisher Bewährtem Abschied zu nehmen, vor allem, da in den Bereichen unterschiedliche Kulturen hinsichtlich des Umgangs und der Weitergabe von Informationen bestanden. Während in einem Bereich alle Mitarbeiter vollständige Schreib- und Leserechte auf alle Dokumente hatten, war in einem anderen Bereich eine Beschränkung auf das Nötigste die Arbeitsgrundlage. Beide Seiten fanden den jeweils anderen Arbeitsstil unakzeptabel. So fürchtete der Bereich mit den umfassenden Rechten für alle, dass eine Begrenzung der Zugriffsmöglichkeiten eine Behinderung im Arbeitsfluss, Einbußen der Flexibilität sowie einen erhöhten Administrationsaufwand mit sich bringen würde. Die Befürworter der Beschränkung hatten Bedenken, dass durch großzügige Rechte sich die Fehler, z.B. durch Überschreiben von Dokumenten anderer, fehlerhaftes Speichern in fremden Verzeichnissen und Ähnliches häufen würden. Nur durch langwierige Projektsitzungen und Einflussnahme der nächsthöheren Führungskraft konnte eine Einigung auf das offenste Zugriffskonzept realisiert werden.

Auch hier zeigt die Erfahrung inzwischen, dass die Befürchtungen der Gruppe, die Probleme mit einer weitgehenden Transparenz und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter hatten, nicht eingetreten sind. Vielmehr ist das System akzeptiert, arbeitet ohne Probleme und wird zur Zeit erweitert.

### **3 Wenn das Unternehmen wüsste, was der Einzelne weiß - ein Corporate Directory**

Ein weiteres Defizit, das bei der Analyse aufgedeckt wurde, bestand in der Unkenntnis über andere Mitarbeiter im Hause. Nur in alten, schlecht gepflegten Dateien und Papierbüchern waren Telefonverzeichnisse für bestimmte Unternehmensteile vorhanden. Ein „Gesamttelefonbuch“ existierte nicht. Darüber hinaus bestand der Wunsch, fachlich zuständige Mitarbeiter auch ohne Kenntnis der Person auffinden zu können – „Wissen darüber, wer was weiß und wie er zu erreichen ist“. Obwohl sich dieser Sachverhalt trivial anhört, war die Konzeption einer Lösung schwierig. Das Erstellen eines weltweiten Directories, in dem alle Mitarbeiter und Telefondaten abrufbar sind, ist schon eine systemtechnische Herausforderung und stellt hinsichtlich Pflege und Aktualisierung Probleme dar. Welcher Mitarbeiter an welchen Themen arbeitet oder wofür er zuständig ist, kann nicht von zentralen Stellen beantwortet werden. Außerdem wäre eine zentrale Pflege viel zu aufwändig und langsam. Daher wurde eine Lösung konzipiert, die einerseits „Stammdaten“ (Name, Telefonnummer, Büroadresse) automatisch über Systeme aktualisiert, andererseits aber dem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, individuelle ergänzende Daten und Angaben über seine Tätigkeit einzustellen (Zuständigkeiten, Arbeitsschwerpunkte, Handynummer etc.). Eine zusätzliche Zuordnung aller Mitarbeiter innerhalb der Organisation und entsprechende Auskunft- und Suchoptionen runden das System ab.

Die Telefonauskunftfunktionen des Systems haben sich seit der Einführung bewährt. Da es eines der vollständigsten und übersichtlichsten Gesamtverzeichnisse der Mitarbeiter ist und zudem die Zuordnung nach Organisationseinheiten mitführt, ist sogar über eine Nutzung des Systems zur Steuerung anderer Anwendungen nachgedacht worden. Der vom Mitarbeiter zu pflegende Teil ist aber bis heute nicht akzeptiert worden und entsprechend wenig genutzt. Ursachen hierfür liegen in drei Komponenten. Zum einen hatte der Personalrat beim Start des Systems der „Selbstpflegefunktion“ durch die Mitarbeiter nicht zugestimmt. Daher konnte das System nur mit dem Telefonauskunftteil starten. Die Mitarbeiter haben also zunächst nur einen Teil kennen gelernt. Als der Zusatz freigegeben wurde, konnte hierfür keine ausreichende Aufmerksamkeit mehr erzielt werden, da sich die Oberfläche nicht veränderte und somit die Änderung nicht bemerkbar wurde. Zudem waren die individuell zu pflegenden Angaben auch immer mit einem Negativaspekt verknüpft, da der Personalrat dazu Bedenken geäußert hatte. Erschwerend kam hinzu, dass die Bedienung dieser Funktionen für ungeübte Nutzer zu kompliziert war. Außerdem hatten einzelne Bereiche gleichzeitig begonnen, bereichsinterne Telefonverzeichnisse mit Hilfe der Browsertechnologie aufzubauen und den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Obwohl diese Systeme keine unternehmensweiten Daten beinhalten, erfreuen sie sich großer Beliebtheit, da die Oberfläche der des Internets angepasst, optisch ansprechender gestaltet ist und diese Verzeichnisse Hintergrundinformationen zu Tätigkeitsfeldern enthalten.

## 4 Begleitende Maßnahmen zur Einführung - oder: Akzeptanz ist alles

Wie schon in der Beschreibung der einzelnen Pilotanwendungen deutlich wurde, ist die Akzeptanz der Anwendungen durch den Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der erfolgreichen Einführung. Ohne eine positive Annahme der Anwendungen durch den Mitarbeiter entstehen bestenfalls „Auskunftssysteme“; die gewünschte aktive Nutzung bzw. Bereitstellung von Informationen durch die Mitarbeiter unterbleibt.

Diese Problematik hatten wir im Projektteam bereits bei Beginn unterstellt und daher ein umfassendes Marketingkonzept ausgearbeitet. Dies reichte von Berichten in der Unternehmenszeitung über DV-Terminals in Eingangsbereichen, auf denen die neuesten Anwendungen gezeigt wurden, Produktbroschüren und Präsentationsvorträgen bis hin zu Streuartikeln (Mousepads, Kugelschreibern).

Neben den beispielhaft dargestellten Pilotanwendungen und den Marketingaktivitäten stellte die Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit den neuen Techniken einen wesentlichen Akzeptanzbaustein dar. Hierzu arbeitete ein weiteres Projektteam ein Trainingskonzept aus. Bestandteil hierin war die Nutzung des neuen Netzes für eLearning-Anwendungen. In einem ersten Ansatz sollten Trainingsbausteine zur Verfügung gestellt werden, mit denen sich die Mitarbeiter in technische Veränderungen, die das Corporate Network mit sich brachte, einarbeiten konnten. Neben der Konzeption und Realisierung kamen hier wieder soziale Faktoren bei der Nutzung ins Spiel. Während in den USA die Nutzung dieses Angebotes keine Schwierigkeit machte, war die Akzeptanz in Deutschland sehr gering. Hintergrund ist eine in den USA weit verbreitete Eigenverantwortung der Mitarbeiter für ihren Wissenserwerb. Dort wird seitens der Unternehmen nur das Weiterbildungsmaterial zur Verfügung gestellt. In welcher Form sich die Mitarbeiter das Wissen aneignen, bleibt ihnen überlassen. Zum Teil sind sogar Tests über das vorhandene bzw. zusätzlich erworbene Wissen Voraussetzung für die Gehaltserhöhung. Ganz anders in Deutschland. Hier herrscht eine Kultur der Präsenzsulung vor, in der dem Mitarbeiter der Wissensstoff vermittelt werden soll. Da diese Seminare teilweise auch *incentive*-Charakter für die Mitarbeiter haben, ist die Motivationslage zum Selbstlernen per e-Learning bei deutschen Mitarbeitern entsprechend gering. Da die kulturellen Unterschiede in der Konzeptionsphase des Projektes bereits von Interviewpartnern angemerkt wurden, hatte das Projektteam darauf geachtet, dass alle Materialien sowohl über das neue DV-Netz als auch als Papierunterlagen für Präsenzsulungen zur Verfügung standen.

## 5 Das Soziale an DV-Einführungen

Die zuvor vorgestellten Pilotprojekte und -anwendungen sind nur ein kleiner Ausschnitt aus einem wesentlich umfangreicheren Projekt zur Einführung eines komplexen Systems in einem weltweiten Unternehmen. Bewusst habe ich aus diesen Projekten Einzelaspekte

herausgegriffen, die zeigen, dass die Einführung von IT-Systemen im Bereich von Wissen immer auch soziale Prozesse tangiert. Sofern nicht nur „eins zu eins“ ein bisheriges Kommunikationsverhalten über ein anderes Medium abgewickelt werden soll, bedeutet dies auch Veränderungen in verschiedenen sozialen Dimensionen. Der Erfolg bei der Einführung von solchen Systemen ist abhängig davon, in welchem Umfang es gelingt, das bisherige (Kommunikations-)Verhalten und zum Teil die Unternehmenskultur zu ändern bzw. zu beeinflussen. Positiv verliefen die skizzierten Beispiele, wenn das System in einem Dialog mit verschiedenen Beteiligten in der Organisation entwickelt und die nötigen Änderungen abschließend durch die Entscheider mitgetragen wurden. Bei der Entwicklung des eLearning-Konzeptes zeigt sich dies deutlich. Ein System wurde zur Verfügung gestellt, ohne begleitende Maßnahmen zur Verhaltensänderung durchzuführen. In der Konsequenz fand die Anwendung in Deutschland keine Akzeptanz, und es mussten Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden.

Das Telefonbuchsystem zeigt beide Aspekte. Hier ist ein System zum Teil auf der Basis der Bedürfnisse der Anwender entstanden und hat entsprechende Akzeptanz gefunden. Durch den Widerstand betrieblicher Gruppen und die Entwicklung von Konkurrenzsystemen ist dieser Erfolg jedoch stark behindert worden.

In der Kombination der verschiedenen beschriebenen und zusätzlich hinzugekommenen Anwendungen ist aber inzwischen ein Netz von Datenbanken mit Informationen zu verschiedenen Themen gewachsen. Da sich aus den Datenbanken nicht nur Informationen abrufen lassen, sondern auch Rückmeldungen an die Informationsquelle, die gemeinsame Nutzung und Bearbeitung von Wissen und die Qualitätssicherungen der Eingabe neuer Informationen möglich ist, kann das Gesamtsystem inzwischen schon unter dem Aspekt „Wissensmanagement“ gesehen werden.

## 6 Der Erfolg bringt zugleich Probleme

Mit dem Wachstum des Systems und der Nutzung sind die gesetzten Projektziele erreicht worden. Informationen stehen allen zur Verfügung, ein Geben, Nehmen und Teilen hat begonnen. Aber der Erfolg bringt ein neues Problem. Während zu Beginn des Projektes darüber nachgedacht wurde, wie die Informationsweitergabe angereizt werden kann, ist inzwischen eine Informationsflut im Gesamtsystem entstanden, die es nötig macht, über Beschränkungen und Filterung der Informationen nachzudenken.

Ein neues Projekt entwickelt ein individuelles Portal, das jedem Mitarbeiter zielgerichtet für ihn wichtige Informationen zur Verfügung stellen soll. Über Filter wird zunächst nur die aktuelle Information an der Oberfläche dargestellt werden, die für die Tätigkeit des Mitarbeiters notwendig ist. Dies wird möglich, indem Informationen mit Stichworten und Zielgruppen kombiniert gespeichert werden. Bestimmte Stichworte werden mit Organisationseinheiten verknüpft. Durch die Zuordnung von Mitarbeitern zu Organisationseinheiten kann die Information entsprechend adressiert werden, z.B. EDV-News an alle Mitarbeiter, die im Bereich EDV arbeiten.

Zusätzlich erhält jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, individuelle Profile, Themen und Interessengebiete einzustellen, zu denen er beliefert werden möchte. So kann er in Katalogen bestimmte Themen auswählen. Sobald neue Informationen hierzu vorliegen, werden ihm diese vom System zugestellt. Unabhängig hiervon kann der Mitarbeiter aber weiterhin über Recherchefunktionen auf den Gesamtdatenbestand zugreifen. Somit wird eine Vorsortierung für ihn durchgeführt, ohne gleichzeitig zu alten Beschränkungen zurückzukehren. Beim Aufbau der neuen Infrastruktur soll aber die Aktualität der Informationen weiter erhöht und mit dem Internetauftritt des Unternehmens verknüpft werden.

Neben den technischen Problemen, die zum Beispiel in der Zusammenführung der unterschiedlichen Systemwelten (Lotus Notes und Browser-Intranet) bestehen, stellen sich wieder Fragen, die sich aus dem Kommunikationsverhalten und der sozialen Struktur der Organisation ergeben. So müssen wiederum Strukturen im Unternehmen gleichmäßig vorhanden sein, damit automatisierte Systeme entsprechende Sortierungen, wie zuvor beschrieben, vornehmen können.

Sofern Informationen permanent ins System eingestellt werden sollen, müssen die jeweiligen Redaktionsstellen in den verschiedenen Zeitzonen, von Deutschland über USA bis Japan, kontinuierlich dasselbe System aktualisieren. Entsprechende Koordinationen, Verantwortlichkeiten und Kooperationsformen müssen daher entwickelt werden. Aber dies ist die Arbeit des nun laufenden Projektes.

**Jürgen Schulte**  
**Waldthausenstr. 15**  
**45127 Essen**  
**Tel./Fax 0201/237435**  
**eMail schulte-j@t-online.de**

*Jürgen Schulte*, geb. 1962, Dipl.-Soz.wiss./Dipl.-Arb.wiss., Dissertation zur Veränderung von Lebensformen und der Auswirkung auf Personalentwicklungskonzepte in Unternehmen, Tätigkeiten als wiss. Mitarbeiter, als freier Berater und als Senior-Projektmanager in einer Großbank. Seit 2000 Leiter Organisation / Controlling / Personal bei der Wohnungsbauförderungsanstalt NRW. Veröffentlichung zum Thema Wissensmanagement: Greitemeier, Bernd; Schulte, Jürgen: Prozeßorientiertes Wissensmanagement. In: Schwuchow, Karlheinz; Gutmann, Joachim (Hrsg.), 2001: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2000/2001, Neuwied, S. 102-106