

# Das Entscheidende ist die Ansprache der Menschen im Unternehmen

Unternehmensweites Marketing für Knowledge - Management Systeme: Konzepte, Strategien, Erfahrungen

Markus Krauter und Ingrid Kreitmeier, Leinfelden Echterdingen

<b>1</b>	<b>Motivation .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Die Projektdurchführung .....</b>	<b>3</b>
2.1	Partizipation ermöglichen.....	3
2.2	Nutzenpotentiale und Befürchtungen analysieren.....	3
2.3	Informations- und Kommunikationsstrategie entwickeln .....	4
2.4	Maßnahmenableiten .....	5
2.5	Projekt durchführen.....	7
2.6	Den Erfolg messen!.....	8
<b>3</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>9</b>

# 1 Motivation

Im Umbruch zur Informationsgesellschaft bewerten insbesondere die Unternehmen, die in rasch wandelnden Marktsegmenten agieren, das Wissen der Mitarbeiter als eine ihrer wertvollsten Ressourcen. Aus diesem Grund erfährt gegenwärtig die Einführung von Knowledge - Management Systemen (KMS) hohe Beachtung.

Eine besondere Ausprägung von KMS sind Skill Management Systeme (SMS). SMS zeichnen sich dadurch aus, dass der Zugang zum vorhandenen Wissen im Unternehmen über den Skill des Mitarbeiters erfolgt. Zum Skill eines Mitarbeiters gehören in einer ganzheitlichen Betrachtungsweise seine fachlichen Kenntnisse, seine Fähigkeiten sowie sein Erfahrungswissen. Der Aufbau von Skill Management-Systemen weist in der Regel zwei Komponenten auf-

- Das Qualifikationsmanagement
- Die Qualifikationsentwicklung

Im Rahmen des Qualifikationsmanagements stellt sich die Anforderung, bei Bedarf einen gesuchten Skill rasch und unkompliziert auffinden zu können. Beispielhafte Fragestellungen sind z.B. "Verfügen wir über Mitarbeiter mit Erfahrungen bei der Einführung unternehmensweiter Informationssysteme? Bei welchen Projekten waren diese beteiligt?" Nach der Recherche wird in der Konzeption der meisten Systeme mit dem unmittelbaren Vorgesetzten (- die Mitarbeiter sind im unternehmensweiten Recherchepool anonymisiert -) Kontakt aufgenommen werden, um die entsprechenden Mitarbeiter entweder zu einem kurzzeitigen Know-how-Transfer hinzuziehen zu können oder für einen längerfristigen Projekteinsatz zu allokatieren.

Die Qualifikationsentwicklung setzt auf der Erfassung (und Pflege) der mitarbeiterbezogenen Skills auf und hat das Ziel, die im Unternehmen vorhandenen Skills entsprechend dem Portfolio des Unternehmens und den Anforderungen des Marktes zielgerichtet zu entwickeln. Hierfür sind in Skill Management Systemen eine strategische sowie eine individuelle Qualifikationsentwicklung integriert. Aufbauend auf den Skilldaten des einzelnen Mitarbeiters lassen sich somit individuelle Entwicklungspfade aufbauen und die Durchführung der Weiterbildung eines Mitarbeiters operativ über das System abwickeln. Die individuelle Weiterentwicklung ist eingebettet in einen unternehmensweiten Zielbildungs- und Controllingprozess, so dass das Unternehmen in die Lage versetzt wird, eine konsequente Know-how-Entwicklung durchzuführen.

Die Frage nach der Notwendigkeit für den Einsatz eines SMS ist auf der Ebene des gesamten Unternehmens wenig kontrovers. Gerade für dezentral organisierte und große Unternehmen bildet SMS das Instrument, mit dem sich Wettbewerbsvorteile durch schnelle Reaktionsfähigkeit auf Kundenanfragen und durch die Zusammenstellung von Spezialistenteams sowie ein gezielter, auf die raschen Änderungen am Marktes reagierender Know-how-Zuwachs realisieren lassen. Dagegen reagieren Mitarbeiter sowie Führungskräfte auf die Vorstellung, ihr Wissen und ihre Erfahrungen quasi "öffentlich" preisgeben zu müssen, sehr unterschiedlich. Je nach Branche, Situation und Kultur im Unternehmen stößt die Einführung von SMS eher auf Skepsis als auf eine positive Erwartungshaltung.

Bei Skill Management Systemen stellt sich daher die Frage nach einer sorgfältig gestalteten Einführung des Systems in besonders brisanter Weise. Das System lebt von der Bereitschaft zur Informationsbereitstellung. Mitarbeiter und Führungskräfte sind aufgefordert, aktiv Informationen über sich selbst respektive über den eigenen Verantwortungsbereich in das System einzustellen.

## **2 Die Projektdurchführung**

### **2.1 Partizipation ermöglichen**

Die differenzierte Betrachtung nach Beteiligengruppen bildet den zentralen Ansatz für das Marketingkonzept. Zunächst gilt es jedoch, einige Grundlagen zu schaffen:

Da wir hier den Fokus auf das unternehmensinterne Marketing für die Einführung eines Informationssystems legen, gehen wir davon aus, dass die entsprechenden Voraussetzungen für das Projekt ("Einführung von SMS") mit klarer Zieldefinition, Projektplan, Ressourcen etc. geschaffen wurden.

Das Marketing für das unternehmensinterne Informationssystem sollte wiederum als eigenes Teilprojekt betrachtet werden, für das ein Projektteam definiert wird, das mit einem klaren Auftrag und den notwendigen Ressourcen ausgestattet ist. Besondere Beachtung sollte die Zusammenstellung dieses Projektteams erfahren.

Wesentlich ist dabei, dass dieses in die Lage versetzt wird, alle von der Einführung betroffenen Gruppen im Unternehmen (Mitarbeiter, Betriebsrat, Führungskräfte, Management, Personalbereiche) zu reflektieren. Um dies zu erreichen, gilt es, Vertreter aller Gruppen am Marketingkonzept zu beteiligen. Dies muss nicht durch eine permanente Projektmitarbeit erfolgen. Bewährt hat sich vielmehr eine Organisation als Kernteam, das sich ein beratendes und beschließendes Gremium - das sog. Skillboard - schafft. Hier werden die Vertreter aller betroffenen Gruppen zur Diskussion spezifischer Fragestellungen zusammengerufen. Das Skillboard wird (regelmäßig) über den Projektstand und die Zwischenergebnisse informiert und ist für inhaltliche Fragestellungen beschlussfähig.

Durch dieses partizipative Element werden von Beginn an alle Beteiligten in die Verantwortung genommen. Sie sind für die Gestaltung und damit letztendlich für den Erfolg mitverantwortlich. Das Kernteam selbst zeichnet in erster Linie für die Durchführung der Einzelaufgaben verantwortlich und nimmt eine Rolle als Moderator ein.

### **2.2 Nutzenpotentiale und Befürchtungen analysieren**

Ausgangspunkt für die Arbeit des Marketing-Teams (Kernteam nüt SU1board) ist eine detaillierte Analyse aller an der Einführung Beteiligten. Wesentlich ist es, im ersten Schritt alle Beteiligengruppen zusammenzustellen und in einem zweiten Schritt für jede Gruppe die möglichen Problemfelder (Befürchtungen) und Nutzenpotentiale zu erarbeiten. Gegebenenfalls zeigt sich, dass es sinnvoll ist, eine bislang als homogen betrachtete Gruppe aufgrund ihrer unterschiedlichen Motivationen oder Befürchtungen in unterschiedliche Gruppen zu teilen. Ergänzend empfiehlt es sich, über die Fragestellung hinauszublicken und aktuelle Ereignisse und Einflussfaktoren, die von Bedeutung für das Projekt sein könnten, mit in diese Analyse aufzunehmen.

Methodisch eignet es sich, einen Workshop anzusetzen, so dass eine intensive Erarbeitung unter Einsatz von Brainstorming und Metaplantechniken möglich ist. Empfehlenswert ist es auch, externe Berater hinzuzuziehen, die auf "blinde Flecken" hinweisen, und aus ihrem Erfahrungswissen heraus auf weitere Nutzenpotentiale oder Befürchtungen hinweisen können.

Darüber hinaus übernehmen diese zusammen mit dem internen Projektleiter die Moderation. Ein Beispiel für eine Beteiligtenanalyse zeigt die folgende (auf wenige Punkte reduzierte) Tabelle:

<b>Beteiligte</b>	<b>Befürchtungen</b>	<b>Möglicher Nutzen</b>	<b>Anmerkungen</b>
<b>Mitarbeiter</b>	„gläserner Mitarbeiter“	Darstellung aktuell passiver Kenntnisse/Fähigkeiten Aktive Qualifikationsentwicklung durch die Vorgesetzten	Generell hohe Akzeptanz gegenüber Neuerungen Positive Ergebnisse bei der Einführung der internen Schulungsoffensive
<b>Betriebsrat</b>	Entlassungen aufgrund mangelnder Qualifikationen	Transparenz der Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter	Betriebsratswahlen stehen an!
<b>Mittleres Management /Führungskräfte</b>	Verlust von Mitarbeitern Angst vor zuviel Kontrolle „Steht der Aufwand zur Pflege des System im angemessenen Verhältnis zum Nutzen?“	Vermeidung kostspieligen Know-how-Aufbaus durch Möglichkeit zum Know-how-Transfer aus anderen Abteilungen Schnellere Klärung von ad-hoc-Anfragen (durch Möglichkeit zum Hinzuziehen von Experten aus anderen Abteilungen)	Turbulenzen durch Ankündigung zur Reduzierung der mittleren Führungsebenen
<b>Unternehmensleitung</b>	Kosten	Schnellere Reaktionsfähigkeit => Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit Transparenz Bildungsbudget Strategisches Instrument	"Steht der administrative Aufwand für das Unternehmen im angemessenen Verhältnis zum Nutzen?"
<b>Human Resources Management (Personalabteilungen)</b>	Projekterfolg	Gezielte Qualifikationsentwicklung (Instrument zur Steuerung und zum Controlling der Aus- und Weiterbildung) Kostentransparenz Instrument zur Durchführung der operativen Personalarbeit	Orientierung hin zu moderner, dienstleistungsorientierter Personalarbeit

### 2.3 Informations- und Kommunikationsstrategie entwickeln

Nach der Erarbeitung dieser Grundlagen ist das Projektteam in der Lage, eine differenzierte Informations- und Kommunikationsstrategie (1&K-Strategie) zu entwickeln, die auf die Erwartungshaltungen der Betroffenen zugeschnitten ist.

Zentral sind hier die Fragen:

- Zu welchem Zeitpunkt werden die Betroffenen über Ziele, Inhalte und Vorgehen bei der Einführung informiert?

- Zu welchem Zeitpunkt ist eine aktive Beteiligung der Betroffenen notwendig?
- Mit welchen Argumenten schaffen wir eine positive Erwartungshaltung im Hinblick auf die angestrebte Zielerreichung?
- Über welche Medien können die unterschiedlichen Betroffenengruppen erreicht werden?

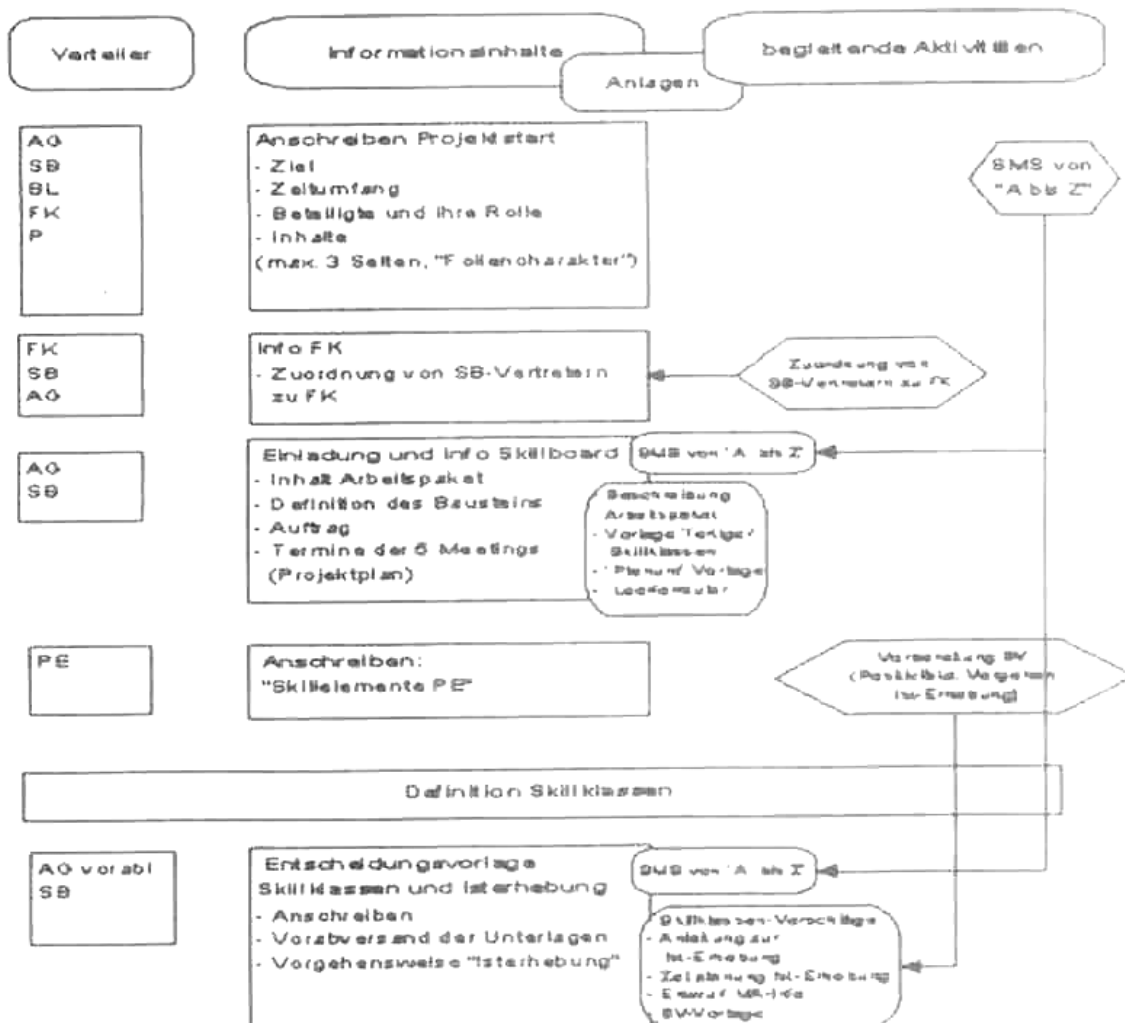
Die Tabelle auf der nächsten Seite zeigt ausschnittweise, eine solche Informations- und Kommunikationsstrategie, die von einem Projektteam erarbeitet und folgendermaßen visualisiert wurde

Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die 1&K-Strategie auf den Projektverlauf abgestimmt ist. Ziel ist es, dass das Marketingteam den Projektfortschritt sowie Zwischenergebnisse zum Anlass nimmt, für das Thema eine positive (durchaus auch kritische) Öffentlichkeit zu schaffen. Entsprechend der Gruppenzugehörigkeit sind hier Medium und Stil der Kommunikation sowie die zu vermittelnden Inhalte zu wählen.

## 2.4 Maßnahmenableiten

Der Überblick auf Seite 71 zeigt stichpunktartig für die Gruppe der Mitarbeiter einen Maßnahmenkatalog auf, der unmittelbar aus der 1&K-Strategie abgeleitet wurde. Betrachtet werden hier die Phasen vor, während und nach der Einführung des Informationssystems. Der Katalog zeigt Medium, Ausprägung und Inhalte der einzelnen Maßnahmen auf.

Diese phasenorientierte Betrachtung ist nicht nur aufgrund der unterschiedlichen Informationsbedarfe von zentraler Bedeutung. Sie ermöglicht auch eine sinnvolle Oberleitung der durch Projektcharakter geprägten Einführungsphase hin zu einem Informationssystem, das in die Anwendungslandschaft des Unternehmens integriert ist.



Bewährt für diesen Übergang hat sich einerseits die Übergabe der inhaltlichen Fragestellungen an einen fachlich Verantwortlichen (Referent, Systemkoordinator), der die Anwender (fachlich) betreut (oder deren Betreuung organisiert) und Impulse für die Weiterentwicklung gibt. Analog dazu sollte auch nach der Einführungsphase eine Übergabe der anwendungs- und systemtechnischen Fragestellungen vom Projektteam an eine spezifische Funktion im Unternehmen stattfinden, die für Wartung, Betrieb, technische Hotline und Weiterentwicklung der Anwendung zuständig ist.

<b>Beteiligtengruppe: Mitarbeiter</b>			
<b>Zeitpunkt (grob)</b>	<b>Instrument/Medium</b>	<b>Ausprägung</b>	<b>Inhalte</b>
<b>Vom Zeitpunkt der „offiziellen“ Bekanntgabe des Projektstartes</b>	Intranet (Seite einrichten)	Informationsteil FAQ (Antworten auf die am häufigsten gestellten Fragen) Diskussionsforum Glossar („SMS von A bis Z“)	Ziele Nutzenpotentiale Termine Ansprechpartner Projektstatus Zugriff auf alle bislang verteilten Informationen
<b>Vor der Einführung</b>			
	Mitarbeiterbrief	„Offizielle“ Information durch Geschäftsführung	Ziele, Nutzendarstellung, Terminplanung
	BR-Versammlungen Mitarbeiterversammlungen Informationsbroschüre	Vorträge Möglichkeit zur Diskussion	Detaillierte Informationen (Zugriffsrechte, Informationsflüsse, ...) Ziele Termine Ansprechpartner
<b>Während der Projektdurchführung:</b>			
<b>Konzeptionelle Erarbeitung</b>	Partizipation	Teilnahme im Projektteam	
<b>Entwicklung der Anwendung</b>	Partizipation	Teilnahme bei Anwendertests (Prototyp, Pilot)	
	Mitarbeiterzeitungen (hausinterne Kommunikationsmedien)	Interviews, Erfahrungsberichte von Mitarbeitern im Projektteam	
<b>Unternehmensweiter Rollout</b>	Mitarbeiterinformation durch Geschäftsführung	Persönlich an Mitarbeiter adressiert	Ziele, Erwartungen Vorgehen
	Mitarbeiterinformation durch Projektteam	Persönlich an Mitarbeiter adressiert	Termine für Installation und Schulungen Ansprechpartner Handbücher / Schnellinfo
	Einführungsveranstaltungen	Unter Beteiligung von Management (Auftraggeber) und Superuser (die am Projekt beteiligten Mitarbeiter)	Vermittlung von Zielsetzung Einbettung in Prozesse Beantwortung inhaltlicher Fragen

<b>Optimierung und Erweiterungen</b>	Schulungen	Durchführung durch Trainer und Superuser (die am Projekt beteiligten Mitarbeiter)	Schulungsunterlagen (Benutzerhandbuch) Weitere Materialien (Prozessdarstellung, Organisationsrichtlinien, etc.)
	Einführungsbetreuung	Fachlich durch Superuser und Fachabteilung Technisch durch Hotline	Individuell zugeschnitten
	Etablierung eines (fachlich zuständigen) Systemkoordinators als direkter Ansprechpartner für inhaltliche Fragestellungen, Erweiterungswünsche, Optimierungsvorschläge	Erreichbar über Mail, Telefon, Diskussionsforum	Regelmäßige Informationen (per Mail und auf den Intranet-Seiten) über das SM
	Etablierung einer technischen Hotline	Telefonische bzw. systemgestützte Betreuung der Mitarbeiter Veranstaltungen durch Trainer und/oder Superuser	Hotline - DB FAQ
	Etablierung von Einführungs- und Schulungsprogrammen für neue Mitarbeiter		

Diese Tabelle kann nur als grober Anhaltspunkt für diejenigen Maßnahmen dienen, die im Rahmen einer unternehmensweiten Einführung durch eine dediziert für Marketing verantwortliche Stelle geleistet werden kann. Da der Fokus der hier aufgezeigten Aktivitäten ausschließlich auf die Gruppe der Mitarbeiter gerichtet ist, sind entsprechende Maßnahmenpläne auch für die anderen Beteiligungsgruppen (Management, Auftraggeber, Betriebsrat, ...) zu erarbeiten.

## 2.5 Projekt durchführen

Die Durchführung der einzelnen Maßnahmen selbst (Maßnahmen, Aufwände, Terminierung) leitet sich unmittelbar aus der Informations- und Kommunikationsstrategie ab und erfolgt im Rahmen einer Projektorganisation.

Da gerade die Marketingfunktion vom Austausch mit allen Beteiligten lebt, empfiehlt sich im Sinne eines adäquaten Instrumentariums und einer ressourcenorientierten Projektdurchführung der Aufbau einer projektspezifischen Informations- und Kommunikationsplattformen (Homepages im Intranet, Informations- und Projektdatenbanken in Groupwareumgebungen), um den erheblichen projektinternen und -externen Informationsbedarf effizient bearbeiten zu können.

## **2.6 Den Erfolg messen!**

Marketingmaßnahmen, die auf die Optimierung der Akzeptanz für ein Informationssystem abzielen, gelten wie alle qualitativen Ziele als schwer messbar. Dennoch sollten von Projektbeginn an projektinterne Ziele aufgestellt werden, die mit Benchmarks verknüpft werden, um die einzelnen Maßnahmen erfolgsorientiert steuern zu können. Mittelfristig lassen sich so auch gesichert Erfahrungswerte über Erfolg und Misserfolg der einzelnen Maßnahmen sammeln.

Denkbare Kriterien sind beispielsweise, dass bei Informationsveranstaltungen, Einführungen, Schulung 80% der Mitarbeiter und Führungskräfte erreicht werden sollen (Einführungsphase und Rollout). Über die Qualität dieser Veranstaltungen lassen sich mit Hilfe von Feedbackbögen Einschätzungen erreichen. Nach dem Rollout können die Anzahl (und der Pflegezustand) der in das System eingegebenen Mitarbeiterskills sowie die Nutzung der Recherchefunktionalität Aufschluss über Nutzung und Akzeptanz geben.

Ergänzend lassen sich Mitarbeiterbefragungen und Benchmarking mit anderen Unternehmen einsetzen. Diese Instrumente eignen sich auch dazu, Impulse für die Optimierung und Weiterentwicklung der Systeme aufzunehmen.

### 3 Zusammenfassung und Ausblick

Ein konsequentes Marketing bildet eines der wesentlichen, nicht jedoch das einzige Instrument, um Akzeptanz für unternehmensweite Informationssysteme zu erzielen. Neben dieser sind Aspekte wie Management Attention, Fragen der Unternehmenskultur, die strategische Einbindung, die Beachtung mitbestimmungsrechtlicher Fragestellungen, eine professionelle Projektdurchführung und die Gestaltung des Anwendungssystems selbst von zentraler Bedeutung, um Akzeptanz zu schaffen und zu erhalten (siehe Graphik).

Unter Einbeziehung einer konsequenten Marketingstrategie ist ein Projektteam jedoch in der Lage, eine positive Erwartungshaltung im Unternehmen aufzubauen, so dass sich mittelfristig ein hoher Grad an Akzeptanz erzielen und eine dauerhafte Nutzung des Systems erreichen lassen.

