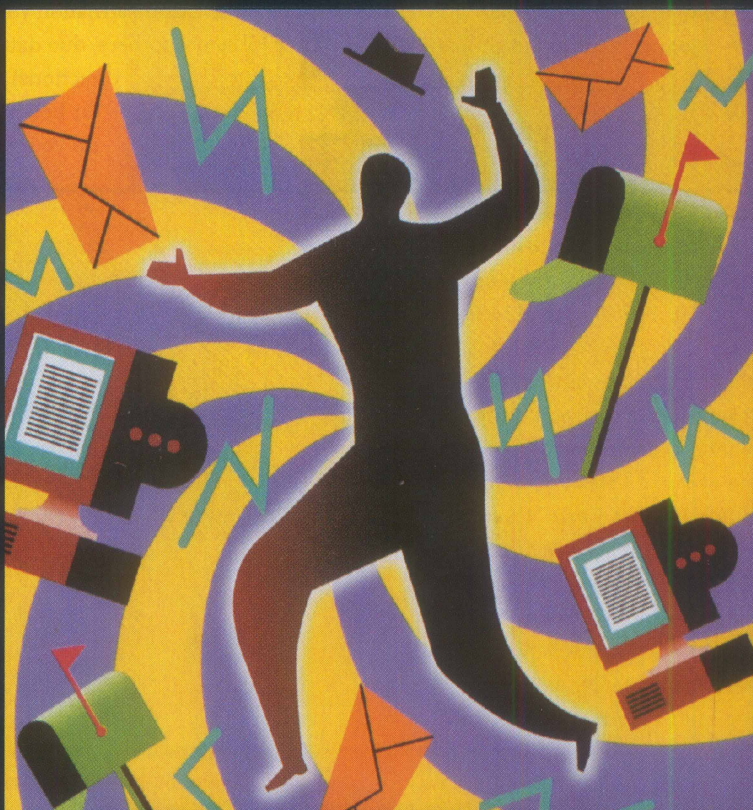


Was Wissen Sie schon?

Was machen Sie,
wenn Sie alles Wissen
und keiner es weiß

von Markus Krauter und Ingrid Kreitmeier



Die Anzahl von Unternehmen, die unternehmensweite Informationssysteme, Intranets oder Knowledge-Management-Systeme einführen, nimmt weiterhin stark zu. Wie nie zuvor sind damit auch die Mitarbeiter gefordert, diese Systeme für Mailing, Informationsbeschaffung und Dokumentation zu nutzen und als Arbeitsinstrument in ihre operativen Tätigkeiten zu integrieren. Genau hier liegt aber einer der erfolgskritischen Faktoren: Eine Akzeptanz im Sinne einer intensiven Nutzung erfolgt dauerhaft nur dann, wenn diese neuen Instrumente aus der Sicht der Anwender erkennbaren Nutzen generieren und wenn sie vertrauenswürdig sind. Letztendlich sind es damit die Mitarbeiter, die über den Erfolg eines unternehmensweit eingeführten Informationssystems entscheiden.

Im Rahmen des Qualifikationsmanagements werden die individuellen Skillprofile der Mitarbeiter erfaßt. Die Skillprofile stehen anonymisiert in einem Rechenpool zur Verfügung, um unternehmensweit die geeigneten Mitarbeiter für das Staffing von Projekten oder für Know-how-Transfer zu finden. Darüber hinaus können anhand dieser Daten Basisinformationen über die existenten Qualifikationen (Welche Kenntnisse und welches Wissen sind im Unternehmen vorhanden?) gewonnen werden.

Entwicklung des Skills

Aufbauend auf den Basisinformationen aus dem Qualifikationsmanagement unterstützen Skill Management Systeme darüber hinaus mit unterschiedlichen Instrumenten die Qualifikationsentwicklung auf individueller und strategischer Ebene. Ziel dabei ist, die im Unternehmen vorhandenen Skills entsprechend dem Portfolio des Unternehmens und entsprechend den Anforderungen des Marktes zu entwickeln.

Wie alle Knowledge Management Systeme lebt auch ein SMS von der Bereitschaft zur Informationsbereitstellung durch die Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese reagieren jedoch auf die Vorstellung, ihr Wissen und ihre Erfahrungen quasi „öffentlich“ preisgeben zu müssen, sehr unterschiedlich. Je nach Branche, Situation und Kultur im Unternehmen kann daher die Einführung von SMS eher auf Skepsis als auf eine positive Erwartungshaltung treffen.

Einführung von Skill Management Systemen als Marketingprojekt

Unabhängig von der Klärung mitbestimmungsrechtlicher Fragestellungen, die in die Konzeption des Systems einfließen, stellt daher der Aufbau einer positiven Erwartungshaltung und die Bereitschaft zur Nutzung einen der zentralen Erfolgsfaktoren dar. Dies kann mit Hilfe einer sorgfältig gestalteten Einführungsstrategie erreicht werden. Bewährt hat es sich, im Rahmen des Gesamtprojektes ein dediziertes Projekt „Marketing“ anzusetzen, ausgestattet mit einem klaren Auftrag und den notwendigen Ressourcen.

Beteiligtengruppe: Mitarbeiter			
Zeitpunkt (grob)	Instrument/Medium	Ausprägung	Inhalte
Mitarbeiter	„gläserner Mitarbeiter“	Darstellung aktuell passiver Kenntnisse/Fähigkeiten Aktive Qualifikationsentwicklung durch die Vorgesetzten	Generell hohe Akzeptanz gegenüber Neuerungen Positive Ergebnisse bei der Einführung der internen Weiterbildungsoffensive
Ab der „offiziellen“ Bekanntgabe des Projektstartes	Intranet (Seite einrichten)	Informationsteil FAQ (Antworten auf die am häufigsten gestellten Fragen) Diskussionsforum Glossar („SMS von A bis Z“, „Alles über SMS“ oder ähnl.)	Ziele Nutzenpotentiale Termine Ansprechpartner Projektstatus Zugriff auf alle bislang verteilten Informationen
	Mitarbeiterbrief	„Offizielle“ Information durch Geschäftsführung	Ziele, Nutzendarstellung, Terminplanung
	BR-Versammlungen Mitarbeiterversammlungen	Vorträge Möglichkeit zur Diskussion	Detaillierte Informationen (Zugriffsrechte, Informationsflüsse, ...)
	Informationsbroschüre		Ziele Termine Ansprechpartner
Während der Projektdurchführung:			

In allen Stufen des Projektes werden die Ziele nicht aus den Augen verloren

Grundprinzip Partizipation

Über dieses Projekt- oder besser Kernteam hinaus, ist die Beteiligung aller von der Einführung betroffenen Gruppen (Mitarbeiter, Betriebsrat, Führungskräfte, Management, Personalbereiche) einer der grundlegenden Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Einführung von SMS. Die Vertreter der genannten Gruppen flankieren als Skillboard die eigentliche Arbeit des Kernteams. Aufgaben des Skillboards sind die Diskussion, Lösungsfindung und Beschlußfassung der inhaltlichen Fragestellungen.

Das Skillboard nimmt also nicht an der operativen Projektarbeit teil, es wird vielmehr vom Kernteam den Aufgabenstellungen der jeweiligen Projektphase entsprechend einberufen und (regelmäßig) über Projektstand und Zwischenergebnisse informiert.

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. Aus der Erfahrung mehrerer Projekte heraus hat es sich

bewährt, externe Berater für die Rolle des Moderators - insbesondere bei konträr diskutierten Themen - und als Vermittler für „best practices“ hinzuzuziehen. (Eine sinnvolle Konstellation zeigt die Abbildung 1)

Ausgangspunkt: Analyse der Nutzergruppen

Die differenzierte Betrachtung nach Nutzergruppen bildet den zentralen Ansatz für das Marketingkonzept. Ausgangspunkt ist eine detaillierte Analyse aller an der Einführung Beteiligten. Dabei werden im ersten Schritt alle Nutzergruppen zusammengestellt und im zweiten Schritt die für jede Gruppe zu erwartende Nutzenpotentiale durch die Einführung eines SMS sowie mögliche Befürchtungen erarbeitet.

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 auch, über die Fragestellung hinauszublicken und aktuelle Ereignisse und Einflußfaktoren, die von Bedeutung für das Projekt sein könnten, mit in die Analyse aufzunehmen. Methodisch eignet es sich, einen Workshop anzusetzen, so



Beteiligte	Befürchtungen	Möglicher Nutzen	Anmerkungen
Mitarbeiter	„gläserner Mitarbeiter“	Darstellung aktuell passiver Kenntnisse/Fähigkeiten Aktive Qualifikationsentwicklung durch die Vorgesetzten	Generell hohe Akzeptanz gegenüber Neuerungen Positive Ergebnisse bei der Einführung der internen Weiterbildungsoffensive
Betriebsrat	Entlassungen aufgrund mangelnder Qualifikationen	Transparenz der Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter	Betriebsratswahlen stehen an!
Mittleres Management/ Führungskräfte	Führungskräfte Verlust von Mitarbeitern Angst vor zuviel Kontrolle „Steht der Aufwand zur Pflege des System im 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
Unternehmensleitung	Kosten	Schnellere Reaktionsfähigkeit => Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit Transparenz (Bildungsbudget, Qualifikationen, ...) Strategisches Instrument	„Steht der administrative Aufwand im Verhältnis zum Nutzen?“
Human Resources Management (Personalabteilungen)	Projekterfolg	Gezielte Qualifikationsentwicklung (Instrument zur Steuerung und zum Controlling der Aus- und Weiterentwicklung) Kostentransparenz Instrument zur Durchführung der operativen Personalarbeit	Orientierung hin zu moderner, dienstleistungsorientierter Personalarbeit

tiert steuern zu können. Mittelfristig lassen sich so auch gesichert Erfahrungswerte über Erfolg und Misserfolg der einzelnen Maßnahmen sammeln.

Kriterien sind beispielweise:

Während der Einführungsphase: Mindestens 80% der Mitarbeiter und Führungskräfte werden bei Informationsveranstaltungen, Einführungen, Schulung erreicht. Die Qualität wird Feedbackbögen gemessen. Nach dem Rollout: Anzahl (und der Pflegezustand) der in das System eingegebenen Mitarbeiterskills, Nutzungsgrad der Recherchefunktionalität. Im laufenden Betrieb: Mitarbeiterbefragungen und Benchmarking mit anderen Unternehmen, um Impulse für Optimierung und Weiterentwicklung zu gewinnen

Fazit

Konsequentes Marketing bildet ein häufig vernachlässigtes, nicht jedoch das einzige Instrument, um Akzeptanz für unternehmensweite Informationssysteme zu erzielen und dauerhaft zu erhalten. Daneben spielen Aspekte wie Management Attention, Fragen der Unternehmenskultur, die strategische Einbindung, die Beachtung mitbestimmungsrechtlicher Fragestellungen, eine professionelle Projektdurchführung und die Gestaltung des Anwendungssystems eine wesentliche Rolle. Unter Einbeziehung einer konsequenten Marketingstrategie ist ein Projektteam jedoch in der Lage, eine positive Erwartungshaltung im Unternehmen auf der Grundlage einer soliden Informationsbasis aufzubauen, so daß sich mittelfristig ein hoher Grad an Akzeptanz erzielen und eine dauerhafte Nutzung des Systems erreichen lassen.

Vorgehensweise:

Teilprojekt: „Marketing“ aufsetzen (Kernteam und Skillboard)
Differenzierte Beteiligtenanalyse: Herausarbeiten der jeweiligen Befürchtungen und Nutzenpotentiale
Informations- und Kommunikationsstrategie erarbeiten
Ableiten von Maßnahmen
Umsetzung und Etablierung von Verantwortlichkeiten für den Übergang in den laufenden Betrieb
Erfolg messen und kommunizieren!

daß eine intensive Erarbeitung unter Einsatz von Brainstorming und Metaplantechniken möglich ist. Ein Beispiel für eine Beteiligtenanalyse zeigt die auf wenige Punkte reduzierte Tabelle 1.

Think big... - die Strategie

Auf dieser Grundlagen ist das Projektteam in der Lage, eine differenzierte Informations- und Kommunikationsstrategie (I&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 Betroffenen-gruppen erreicht werden?

..., start small: Maßnahmen ableiten

Auf dieser Grundlage setzen die konkreten Maßnahmen auf. Die Wahl von Medium, Stil und Inhalte

werden auf die Zielgruppe abgestimmt und in einem Vorgehensplan festgehalten. 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 Kommunikationsplattform (HomePages im Intranet, Informations- und Projektdatenbanken in Groupwareumgebungen), um den erheblichen projektinternen und -externen Informationsbedarf effizient zu bearbeiten.

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 einzelne Maßnahmen erfolgsorien-



Die Autoren sind fachlich (Markus Krauter) und anwendungstechnisch (Ingrid Kreitmeier) beratend bei der Konzeption und Einführung von Skill Management Systemen im Rahmen von Kundenprojekten tätig.