

Torsten Mühlhoff

## Ein Konzern will wissen, was er weiß

**ThyssenKrupp, ein Konzern mit über 800 Tochterunternehmen weltweit und einem Produktportfolio von mehreren Tausend verschiedenen Produkten, ist nicht nur eines der zehn größten deutschen Industrieunternehmen, sondern auch eine gigantische Wissenslandschaft. Doch wie kann dieses über die ganze Welt verteilte Wissen nutzbar gemacht werden? Wie finden Informationssuchende und Wissensträger zusammen? Mit der ThyssenKrupp ComWorld steht allen Konzernmitarbeitern eine Community-Plattform zur Verfügung, um ihr Wissen auf einem konzernweiten Wissensmarkt anzubieten.**

Im ThyssenKrupp-Konzern gibt es unzählige Wissensträger: von einzelnen Personen und informellen Communities über Abteilungen bis hin zu ganzen Konzernunternehmen oder Geschäftsbereichen. Alle verfügen über wertvolles Wissen, das – so das Ziel des Konzernprojektes Informations- und Wissensmanagement – wertschöpfend als Produktionsfaktor eingesetzt werden soll. Um dieses Ziel zu erreichen, muss in einem ersten Schritt transparent gemacht werden, wo im Bedarfsfall welches Wissen zu finden ist. Dabei stand von Anfang an das schwer zugängliche implizite Wissen, also das Wissen in den Köpfen, im Vordergrund. Um auch diesen verborgenen Wissensschatz zu heben, wurde im Januar 2004 als Ergebnis einer interdisziplinären Projektarbeit die ThyssenKrupp ComWorld als Informations- und Kommunikationsplattform für den konzernweiten Wissensaustausch gestartet.

### Von Shop-Besitzern, Bürgermeistern und Kanzlern

Das Grundprinzip ist denkbar einfach: Um sein Wissen konzernweit nutzbar zu

machen, gründet ein Wissensträger bzw. eine Wissens-Community in der ThyssenKrupp ComWorld einen so genannten Wissensshop. In diesem Shop gibt es – wie in einem richtigen Laden – Etagen, Räume, Regale und Ordner, in denen das Informationsangebot strukturiert dargeboten werden kann. Die Qualität des Angebotes wird dadurch gewährleistet, dass nur die am Shop aktiv Beteiligten (Shop-Besitzer und Shop-Teilhaber) das Recht haben, dort Informationen einzustellen. Neben dem expliziten Wissen ist auch das implizite Wissen im Wissensshop transparent, da die Wissensträger selbst, der Shop-Besitzer und seine möglichen Teilhaber, direkt kontaktiert werden können.

Die einzelnen Wissensshops sind in Straßen, Vierteln und Städten angesiedelt, die Städte der ThyssenKrupp ComWorld wiederum liegen in Ländern. So ergibt sich eine konzernweite Wissenslandkarte. Diese Navigationsstruktur ist jedoch nicht zwingend nach einheitlichen inhaltlichen Kriterien geordnet – schließlich siedeln sich in einer realen Stadt ja auch nicht alle Bäckereien in derselben Straße, der Bäckerstraße, an. Vielmehr wachsen die Städte und Länder entsprechend den Bedürfnissen der einzelnen Communities. So kann es zwar durchaus thematische Städte und Straßen geben, z.B. zum Thema E-Learning, aber auch Städte und Straßen, die das Angebot eines Konzernunternehmens oder einer geografischen Region, z.B. verschiedene Shops lateinamerikanischer Wissensunternehmer, widerspiegeln.

Denn die ComWorld-Plattform hat nicht nur den Informationssuchenden im Blick, sie will auch den Wissensanbietern eine emotionale Heimat bieten. Daher können sich die Shops in Umgebungen platzieren, in denen die Shop-Besitzer und ihre Teilhaber sich gut aufgehoben

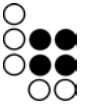
### Kurz gefasst:

- Um den Wissensaustausch zwischen ihren auf Standorte in aller Welt verteilten Mitarbeitern, Konzernunternehmen und Geschäftsbereichen sicherzustellen, hat die ThyssenKrupp AG eine konzernweite Community-Plattform gestartet.
- Über eine an die reale Lebenswelt angelehnte Navigationsstruktur finden in der ThyssenKrupp ComWorld Informationssuchende und Wissensträger auf einem elektronischen Wissensmarkt zusammen.
- Der Erfolg einer solchen Plattform steht oder fällt mit einer breiten Beteiligung. Daher legte man großen Wert auf ein leicht handhabbares System, dessen Nutzen in einem umfassenden Projektmarketing kommuniziert wird.

fühlen. Der Begriff Heimat mag in diesem Kontext zunächst befremdlich erscheinen. Letztendlich soll über diese Mechanismen der virtuelle Raum der ComWorld zu einem gemeinsamen Wissensraum werden. Denn im selben Maße, in dem Wissensaustausch nicht in einer echten Face-to-face-Kommunikation stattfindet, Anonymität und Selbstbezüglichkeit also zunehmen, nimmt der Anreiz, das eigene Wissen zur Verfügung zu stellen und zu teilen, ab.

So hat der Japaner Ikujiro Nonaka, einer der Pioniere des Wissensmanagements, in seinem 1998 vorgestellten Konzept „Ba“ [1] den Ort des Wissens als einen „gemeinsamen Raum für aufkommende Beziehungen“ bezeichnet. Noch deutlicher stellt vielleicht Dave Snowden diesen Bezug her: Er hat sein Modell Cynefin (sprich: kan-ev-in) genannt, ein walisisches Wort, für das es keine wirkliche Übersetzung gibt. Als Substantiv bedeutet es so etwas wie „Wohnstätte“ oder „Heimat“, als Adjektiv „vertraut“ oder „bekannt sein mit etwas“ [2]. Wohlfühlen, Stabilität und Vertrauen sind demzufolge die Voraussetzung für die (altruistisch motivierte) Bereitschaft, Wissen zu teilen.

Dass bei aller Freiheit das Ganze noch handhabbar und intuitiv erfassbar



bleibt, dafür sorgen auf Ebene der Städte die Bürgermeister und auf Ebene der Länder die Kanzler. Sie entscheiden, welche Shops sich wo platzieren und wie Straßen und Viertel bzw. Städte sinnvoll angelegt werden. Die jeweiligen Länder- und Städteseiten geben Auskunft darüber, welchen Zweck das Land bzw. die Stadt verfolgt oder auch warum es in ihr bestimmte Viertel und Straßen gibt.

### Gefunden! Dank der Gelben Seiten

Wie kann sich nun ein Informationssuchender in der ThyssenKrupp ComWorld zurechtfinden? Wie findet man eine Bäckerei, wenn es in der Stadt keine Bäckerstraße gibt? Man schaut einfach ins Branchenbuch! Die Gelben Seiten von ComWorld basieren auf einem so genannten thematischen Netz. Dieses Wissensnetz spiegelt die für den Konzern geschäftsrelevanten Themenfelder wider. Es bildet die verbindende semantische Basis aller Informationsobjekte der ComWorld, also z.B. für Dokumente, Personen oder Frage-und-Antwort-Paare, wobei als zentrale Informationsobjekte die einzelnen Wissensshops fungieren. Jedes dieser Elemente bettet sich ein in das konzernspezifische Themennetz.

Geknüpft wird das Netz von Redakteuren, die ausgehend von den Angeboten der Shops die Themenknoten und deren mögliche Verbindungen untereinander definieren. Die Redakteure beschreiben also das Shop-Angebot im Themennetz, sie sind verantwortlich für dessen Qualität und Aktualität. Das Themennetz wird strukturiert – und damit administrierbar gemacht – durch zwei mögliche Relationen:

- „ist Teil von“ als hierarchische Beziehung mit den beiden obersten Themenknoten „innerbetriebliche Themen“ (z.B. Controlling, Technik, IT, Vorschlagswesen, Betriebsrat) und „außerbetriebliche Themen“ (z.B. Regionen, Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft) sowie
- „hat Querbezug zu“ in den Abstufungen „schwach“, „mittel“ und „stark“

Die einzelnen Informationsobjekte der ThyssenKrupp ComWorld können dabei

mit den jeweiligen Organisationseinheiten verknüpft sein, für die sie relevant sind und in deren Kontext sie daher angesiedelt sind, z.B. auf Gesamtkonzernebene, in einer bestimmten Business Unit oder einem der Konzernunternehmen. Dies geschieht über eine Einbettung des konzernweiten Informationssystems ThyssenKrupp Base [3], so dass die Organisationseinheiten selbst Teil des Themennetzes sind. Somit entsteht ein gleichsam dreidimensionales Abbild der Wissenslandschaft von ThyssenKrupp.

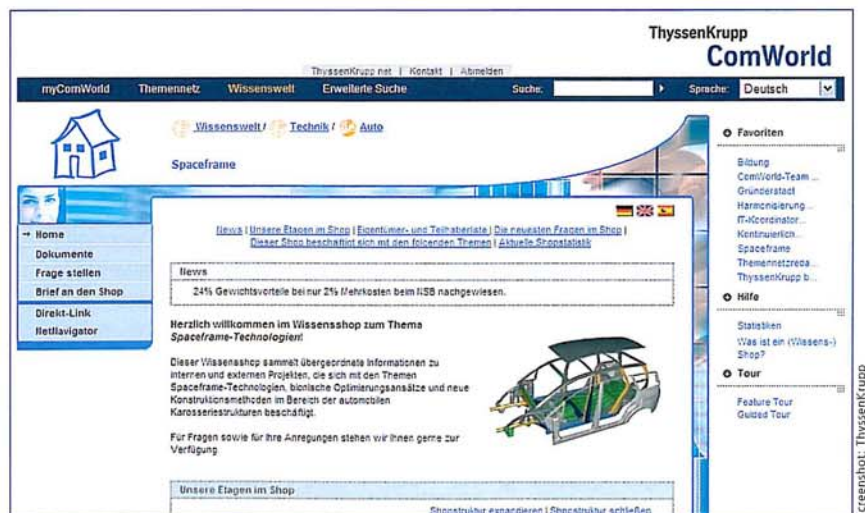
Das Themennetz steht in den sechs Konzernsprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch und Portugiesisch zur Verfügung. Damit wird für alle Mitarbeiter weltweit das komplette Wissensangebot transparent und zugänglich. Selbst wenn der einzelne Wissensshop sein Angebot gegebenenfalls nur in der Landessprache seiner Teilhaber vorhält, so erhält der Informationssuchende zumindest die Information, dass das von ihm nachgefragte Wissen auf dem konzernweiten Wissensmarkt verfügbar ist. Es bleibt ihm also in jedem Fall die Chance, Kontakt zu den Shop-Betreibern aufzunehmen oder die dort angebotenen Dokumente gegebenenfalls übersetzen zu lassen.

Die logische Trennung von Wissenswelt, in der sich die einzelnen Shops in Straßen, Vierteln, Städten und Ländern ansiedeln, und der Suche im Themen-

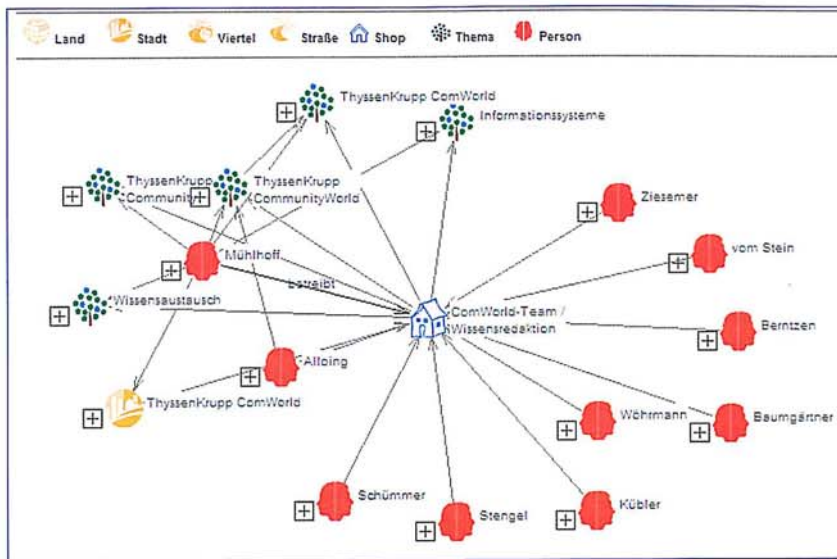
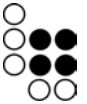
netz erlaubt es, den beiden Nutzergruppen – nämlich den Wissensanbietern und Wissensnachfragern – gerecht zu werden: Der Nachfrager wird mittels der als Themennetz gestalteten Gelben Seiten immer zum passenden Informationsangebot geführt, und zwar unabhängig davon, wo sich dieses in der Wissenswelt platziert. Der Anbieter kann die für ihn und sein Angebot passende Heimat finden und sich dort auch langfristig einrichten. Auch wenn sich das Thema des Shops einmal ändern oder erweitern sollte, muss deshalb nicht gleich der ganze Shop umziehen und umbenannt werden. Die thematische Verschiebung wird vielmehr über das Themennetz abgebildet. So finden der Anbieter und seine Stammkunden den Shop weiterhin an der gewohnten Stelle, neue Nachfrager werden in jedem Fall über das Themennetz hingeführt.

### Das beste Anreizsystem: Überzeugen

Von Beginn an beschäftigte die Frage der Motivation die Projektgruppe: Wie können die Wissensträger erfolgreich und nachhaltig dazu motiviert werden, die Möglichkeiten der ThyssenKrupp ComWorld zu nutzen und ihr wertvolles Wissen dort anzubieten? Zentrale Aufgabe der Plattform sollte es sein, einen Zustand zu ermöglichen, in dem sich für den Wissensanbieter die Wei-



Treffpunkt Wissensshop: Die ThyssenKrupp ComWorld bringt Informationssuchende und Wissensträger zusammen.



Kollegen, die sich als Projekt-Owner verstehen, sind dann nicht nur wertvolle Mitdenker, sondern auch Mitstreiter, die das Projekt und die dahinterstehende Idee weitertragen in ihre jeweiligen Umgebungen.

Die Vermittlung konstruktiver Kritik und Anregungen bedarf einer offenen und intensiven Kommunikation. Im ComWorld-Projekt bei ThyssenKrupp hat sich die Arbeitsgruppe nicht nur regelmäßig getroffen, sondern schon sehr früh die Möglichkeiten der entstehenden Plattform selbst zum Austausch genutzt. Dabei wurden die Möglichkeiten zur Kommunikation und damit zu einer kreativ-konstruktiven Mitwirkung auch Nicht-Mitgliedern der Arbeitsgruppe eröffnet.

Die Gelben Seiten der ThyssenKrupp ComWorld sind in Form eines thematischen Wissensnetzes realisiert, das intuitiv zu den gesuchten Informationen führt.

tergabe seines Wissens lohnt und für den Wissensnachfrager die Suche. Idealerweise sollte ein Gleichgewicht herrschen zwischen Geben und Nehmen.

Nach Thomas Davenport und Lawrence Prusak [4] sind auf einem Wissensmarkt drei implizite Entlohnungsformen denkbar: Gegenleistung, Profilierung und Wertschätzung. Die für ein Unternehmen erstrebenswerteste ist dabei der am Gemeinwohl ausgerichtete Altruismus: Der Wissensanbieter bringt durch sein bereitgestelltes Wissen andere Organisationsmitglieder und dadurch letztlich die Gesamtorganisation voran – das ist sein Lohn.

Wie kann diese altruistische Grundhaltung, die für jedes Wissensmanagement-Projekt erfolgsentscheidend ist, gefördert werden? Nachhaltig ist dies sicherlich nicht mittels noch so ausgefeilter Anreizsysteme möglich, sondern nur, wenn auf Dauer der Nutzen des Systems den Aufwand seiner Nutzung wahrnehmbar übersteigt. Bei einem Projekt wie der ThyssenKrupp ComWorld, aber auch genereller im Wissensmanagement, entsteht im besten Falle eine positive Eigendynamik: Je mehr aktive Nutzer das System hat und damit ein immer breiteres Wissensangebot, desto größer ist auch der Nutzen für den Einzelnen, seinen Bereich, sein Unternehmen und letztlich den Gesamtkonzern.

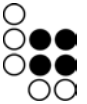
Nutzen ist jedoch ein relativer Begriff, der sich in einem derart diversifizierten Konzern wie der ThyssenKrupp AG nicht am grünen Tisch definieren lässt. Die verschiedenen Arbeitsgruppen der Wissensmanagement-Initiative waren daher von Anfang an besetzt mit Vertretern der Zentralbereiche (Informationsmanagement, Führungskräfte, Personal und Sozialpolitik, Controlling, Auslandsorganisationen, Technik sowie Corporate Communications), der Segmente und des Konzernbetriebsrates. Der regelmäßige und durchaus kritische Austausch in diesen Gremien hat mit dazu beigetragen, dass das konzernweite Wissensmanagement und dessen Teilprojekt ComWorld nicht irgendwann zum intellektuell akademischen Selbstzweck verkommen sind, sondern in ihren Lösungsansätzen fest verankert blieben im Unternehmens- und Arbeitsalltag der Menschen bei ThyssenKrupp.

Und jenseits des Homo Oeconomicus, dort, wo auch in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts Emotionen eine wichtige Rolle spielen, erweckt eine möglichst weitgehende Öffnung eines solchen Projektes letztlich auch ein Gefühl der Ownership bei allen Beteiligten. „Das Projekt“ wird zu „unserem Projekt“ in dem Maße, in dem es sich den Vorstellungen und Anforderungen der Mitarbeiter entsprechend verändert und eine eigeninitiierte Dynamik spürbar wird.

Ganz entscheidend für den bisherigen Erfolg des Projektes war dabei sicher die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates. Ein Projekt, das wie die ThyssenKrupp ComWorld den Menschen, seine Kompetenzen und sein Wissen derart in den Mittelpunkt stellt, betritt unweigerlich sensibles Terrain. Aus diesem Grund war auch der Konzernbetriebsrat von Anfang an mit im Boot. Denn er stellt in jedem Fall ein entscheidendes Gremium im Unternehmen dar, das als starker Multiplikator Veränderungsprojekte wesentlich vorantreiben kann.

Doch bei allen engagierten Mitstreitern: Die ThyssenKrupp ComWorld lebt vom Mitmachen auf breiter Basis. Kritisch ist in dieser Hinsicht die anfängliche Durststrecke einer dünnen Wissenspopulation im System, während der sich der Nutzen für den Anwender noch nicht wahrnehmbar erschließt, und die daher möglichst rasch überwunden werden muss. Klassische Incentives, wie z.B. Prämienmodelle, sind im Kontext eines großen Konzerns mit jeweils selbstständigen Einzelunternehmen nur schwer durchsetzbar. Es heißt also, das Projekt und seine Nutzenpotenziale in einem gezielten Projektmarketing konzernweit bekannt zu machen.

So wird seit Start des Projektes auf Roadshows, in Vorträgen und bei Besuchen in den einzelnen Konzernunternehmen intensive kommunikative Überzeugungsarbeit geleistet, mit dem Ziel,



den Zuhörern eine Vorstellung davon zu vermitteln, was die ComWorld schon bald sein kann, wenn sie sich mit ihrem Wissen einbringen. Flankiert wird dies durch regelmäßige Beiträge in der konzernweiten Mitarbeiterzeitschrift, in denen real existierende Nutzer, Shop-Besitzer, Bürgermeister und Kanzler offen über ihre ganz persönlichen Erfahrungen mit der Plattform berichten. Insgesamt soll diese intensive Kommunikationsarbeit eine Art Pioniergeist erwecken und damit die Bereitschaft, sich während einer gewissen Zeit auch dann zu engagieren, wenn die individuelle Kosten-Nutzen-Rechnung noch nicht vollständig aufgeht.

#### Fazit:

Die Eigenverantwortung jedes Mitarbeiters bei der Informationsbereitstellung und der Mitgestaltung sowie die inhaltliche Integration und die Publikation der Ergebnisse seines Handelns im Unternehmens- bzw. Konzernkontext bilden die Grundlage der ThyssenKrupp Com-

World. Der Mitarbeiter mit seinem Know-how, aber auch mit seinen Informations- und Interaktionsbedürfnissen, steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Der Nutzen einer Teilnahme am unternehmens- bzw. konzernweiten Wissensaustausch muss für jeden Einzelnen, für jedes Unternehmen und für den Gesamtkonzern klar ersichtlich und klar kommuniziert werden. Ein gezieltes Projektmarketing ist in anspruchsvollen Veränderungsprojekten kein vernachlässigbarer Nebenschauplatz. Konkrete Überlegungen dazu müssen schon vor Beginn eines Wissensmanagement-Projektes angestellt werden, damit zum Start des Systems auch die begleitende Kommunikation steht.

#### Literatur:

- [1] Nonaka, I.: The Concept of „Ba“: Building a Foundation for Knowledge Creation. In: California Management Review 3/1998.  
[2] Schütt, P.: Cynefin – ein Sense-Making-Modell für Wissensorganisationen. In: wissensmanagement 3/2004.

[3] Lehnert, O.: Jeder Mitarbeiter wird zum Wissensmanager. In: wissensmanagement 7/2003.

[4] Davenport, T./Prusak, L.: Working knowledge. How organizations manage what they know. Harvard Business School Press 1997.



#### Der Autor:

Torsten Mühlhoff verantwortet als Hauptreferent im Zentralbereich Informationsmanagement der ThyssenKrupp AG die Weiterentwicklung des Themas Wissensmanagement.

muehlhoff@wissensmanagement.net