

International Learning Technology Center
*Eine Einrichtung der Industrie- und Handelskammer
für München und Oberbayern*



Der Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen



Ein Leitfaden

Der Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen - Ein Leitfaden

Einführung	4
Was ist Wissen? - Daten, Informationen, Wissen	5
Was ist Wissensmanagement?	6
Prozesse & Bausteine zum erfolgreichen Wissensmanagement.....	7
<i>Wissen erkennen – Wissen aufdecken</i>	7
<i>Wissen erwerben</i>	8
<i>Wissen speichern</i>	8
<i>Wissen (ver)teilen</i>	9
<i>Wissen nutzen</i>	9
<i>Wissen bewerten</i>	10
Planung eines Wissensmanagementprojekts: erste Schritte.....	11
<i>Auswahl eines Pilotbereichs</i>	11
<i>Analyse der Geschäftsanforderungen und Wissen</i>	11
<i>Zielsetzung</i>	11
<i>Wissensmanagement-Strategie</i>	11
<i>Wissensmanagement-Methoden</i>	11
<i>Entwicklung von Anreizsysteme</i>	12
<i>Kulturelle Veränderungsprozesse.....</i>	12
Werkzeuge und Instrumente des Wissensmanagement.....	13
<i>Individuelle und intellektuelle Wissensmanagement-Tools.....</i>	13
Balanced Scorecard	13
Benchmarking, Konkurrenzanalyse, Kundenanalyse	14
Gelbe Seiten – Yellow Pages	14
Individuelles Kompetenz-Portfolio	15
Kreativitätstechniken	16
Mind-Mapping.....	16
Wissenslandkarte/Experten-Netzwerk.....	17
<i>Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen.....</i>	18
Erwerb von Wissensprodukten.....	18
Info-Center, informelle Treffpunkte.....	18
Job-Enlargement	19
Job-Enrichment	20
Jobrotation.....	21
Learning Community	21
Lessons Learned	22
Mentorensysteme	23
Open Space Technology.....	23

Push-Pull-Prinzip	24
Space-Management	25
Technische Wissensmanagement-Tools	25
Dokumentenmanagementsysteme	25
Expertensystem	26
Microsoft-Outlook und Lotus Notes	27
NetMeeting	27
Telekonferenz	28
WebLectern	29
Die Rolle der Technik beim Wissensmanagement	30
Die Rolle des Wissensmanagers im Unternehmen.....	30
Motivation und Anreizsysteme	32
Mit Wissensmanagement zur lernenden Organisation	34
Wissensmanagement und Unternehmenskultur.....	34
Barrieren und kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen	35
<i>Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen</i>	35
<i>Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen</i>	36
Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen.....	37
Wissensmanagement in der betrieblichen Praxis: Erfahrungsberichte.....	39
Erfahrungsbericht 1: MAFO Systemtechnik GmbH & Co.....	40
<i>Unternehmensprofil</i>	40
<i>Rahmenbedingungen und Anforderungen</i>	40
<i>Wissensmanagement-Strategie.....</i>	40
<i>Projektverlauf und Ergebnisse</i>	41
Erfahrungsbericht 2: KGM Geräte- & Maschinenbau GmbH	42
<i>Unternehmensprofil</i>	42
<i>Rahmenbedingungen und Anforderungen</i>	42
<i>Wissensmanagement-Strategie.....</i>	42
<i>Projektverlauf und Ergebnisse</i>	43
Erfahrungsbericht 3: Maurer & Söhne GmbH & Co. KG.....	44
<i>Unternehmensprofil</i>	44
<i>Rahmenbedingungen und Anforderungen</i>	44
<i>Wissensmanagement-Strategie.....</i>	44
<i>Projektverlauf und Ergebnisse</i>	45
<i>Ausblick</i>	45
Quellenverzeichnis.....	46
Stichwortverzeichnis.....	47

Einführung

Wissen beansprucht einen immer zentraler werdenden Stellenwert in unserer Gesellschaft. In der Wirtschaft ist Wissen zu einem ernst zu nehmenden Wettbewerbsfaktor geworden und auch im Privaten beeinflusst das Wissen jedes Einzelnen immer mehr die gesellschaftliche und berufliche Position. Im Zuge dieser Entwicklungen rückt die Frage nach dem Management dieses „Wissenskaptals“ in den Mittelpunkt unternehmensstrategischer Überlegungen.

Sowohl Großunternehmen als auch kleine und mittelständische Unternehmen beschäftigen sich mehr und mehr mit dem Management von Wissen. Viel wird über Wissen und Wissensmanagement geschrieben und diskutiert. Vielleicht haben auch Sie sich bereits mit der Frage beschäftigt, wie Wissensmanagement erfolgreich in Ihrem Unternehmen eingeführt werden kann. Der vorliegende Leitfaden will hierbei Anregungen geben, wie Wissensmanagement im Unternehmen effizient eingesetzt werden kann.

Neben allgemeinen Überlegungen zu den Stichworten *Information*, *Wissen* und *Wissensmanagement* kann die Rolle von Wissensmanagement im Unternehmen unter ganz unterschiedlichen Gesichtspunkten betrachtet werden. Es werden Wissensmanagement-Bausteine und Wissensprozesse vorgestellt mit deren Hilfe Sie Ihre unternehmensinterne Wissensbasis gezielt beleuchten, analysieren und weiterentwickeln können. Aber auch die Art und Weise, wie man ein Wissensmanagement-Projekt plant wird in einem eigenen Kapitel geschildert. Eine Übersicht über individuelle, organisatorische und technische Wissensmanagement-Werkzeuge soll Sie bei der Planung unterstützen.

Eine gründliche Planung und die Auswahl geeigneter Werkzeuge bilden die Grundlage erfolgreicher Wissensmanagement-Projekte, doch darüber hinaus sind auch andere Faktoren wie die Rolle des Wissensmanagers, die Motivation der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung. Diesen Themen sind daher ebenfalls eigene Kapitel gewidmet. Zusammenfassend wird gegen Ende des Leitfadens nochmals auf mögliche Barrieren und kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen eingegangen.

Den Schlusspunkt bildet die Frage, ob Wissensmanagement nur was für große Unternehmen ist und wie auch kleine und mittlere Unternehmen davon profitieren können. Erfahrungsberichte aus der betrieblichen Praxis mittelständischer Unternehmen runden den Leitfaden ab und geben Anregungen für mögliche erste Schritte.

Was ist Wissen? - Daten, Informationen, Wissen

Ohne eine konkrete Vorstellung von Wissen kann kein Wissensmanagement-Vorhaben glücken und gestartet werden. Deshalb sollen an dieser Stelle ein paar Überlegungen zu Daten, Informationen und Wissen angestellt werden. Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen die Fragen, was Wissen ist und wie es sich von Informationen unterscheidet. Generell wird in der Alltagssprache selten zwischen Informationen und Wissen unterschieden. Im Rahmen von Wissensmanagement ist dies jedoch zentral; wie sollte sonst zwischen Informations- und Wissensmanagement unterschieden werden können?

Am Anfang der Kette stehen Daten, die aus einer Folge von sinnvoll kombinierten Zeichen bestehen und an sich noch keine Bedeutung bzw. Verwendungshinweis besitzen. Daten werden zu Informationen, wenn sie in einen Problemzusammenhang gestellt und für die Erreichung von Zielen eingesetzt werden. Diese Informationen bilden wiederum die Grundlage, um Wissen zu generieren. In einem Prozess wählt der Mitarbeiter Informationen aus, die er vor seinem persönlichen Hintergrund bewertet, verbindet und transformiert, um sein Ziel zu erreichen. Wissen entsteht also dann, wenn Menschen ganz bewusst Informationen durch Vergleichen, Bewerten, Verknüpfen bzw. durch den Austausch mit anderen Bedeutungen zuweisen. Im Gegensatz zur Information ist Wissen an seinen Träger gebunden. Insgesamt betrachtet, bezeichnet Wissen ein Netz aus Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die jemand zum Lösen einer Aufgabe bzw. eines Problems benutzt.

Neben dem individuellen Wissensbegriff gibt es auch den Begriff des „organisationalen Wissens“; denn auch Unternehmen und Organisationen verfügen über Wissen. Wissensträger sind hierbei die Mitarbeiter, die mit ihren Erfahrungen auftretende Probleme erkennen und Lösungen entwickeln. Das Unternehmenswissen ist dabei mehr als die Summe des Einzelwissen: Indem die Mitarbeiter ihr Wissen zusammenbringen und vernetzen, kann völlig neues Wissen entstehen. Diesen Umstand kann das Unternehmen als Wettbewerbsvorteil nutzen und ausbauen. Organisationales Wissen manifestiert sich in Regeln, Normen, Strukturen oder Technologien eines Unternehmens. Man spricht daher auch vom kollektiven Wissen oder von der Wissensbasis einer Organisation.

Darüber hinaus wird zwischen *explizitem* und *implizitem* Wissen unterschieden. Explizites Wissen zeichnet sich dadurch aus, dass es vom Wissensträger gekoppelt, in Worten gefasst und so anderen übermittelt werden kann. Dagegen ist implizites Wissen nur schwer zu erfassen, da es nicht direkt artikulierbar und in hohem Maße von persönlichen Erfahrungen geprägt ist.

Für Unternehmen ist gerade das implizite Wissen von besonderer Bedeutung, aber zugleich auch eine besondere Herausforderung; denn ein Großteil des Unternehmenswissen ist nicht transparent und damit auch nicht leicht zu erfassen und zu nutzen. Die vielzitierte Aussage „Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es weiß!“, bringt dies auf den Nenner. Implizites Wissen im Unternehmen sichtbar zu machen, ist eine zentrale Aufgabe von Wissensmanagement, um einem mangelnden Wissensaustausch und Defizite in der Wissensverteilung vorzubeugen.

In der heutigen schnelllebigen Zeit ist Wissen zu einem Faktor geworden, der Wettbewerbsvorteile bringt. Daher muss diese Ressource geschützt, gepflegt und geteilt werden. Früher war es Unternehmen noch möglich, von dem Wissen einer handvoll Experten zu leben, die Schlüsselpositionen im Unternehmen besetzen. Heutzutage bieten die meisten Unternehmen weit mehr Wissen als Service für Ihre Kunden an und schaffen so Wettbewerb. Daher müssen Wissen, Ideen, Fähigkeiten und Gedanken der einzelnen Mitarbeiter in das Wissen des gesamten Unternehmens integriert und gebündelt werden, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Die Beschäftigung mit Wissensmanagement bietet dafür eine solide Grundlage.

Was ist Wissensmanagement?

Wissen bringt Wettbewerbsvorteile und sichert die Existenz von Unternehmen. Die Beschäftigung mit der Ressource Wissen sollte daher für jedes Unternehmen zur Pflicht werden. Dabei stehen eine Reihe von Fragen auf dem Prüfstand: Welches Wissen braucht ein Unternehmen, um künftig wettbewerbsfähig zu sein? Wie kann der Wert von Wissen im Unternehmen bewahrt werden? Welches Wissen muss neu beschafft werden und von welchem Wissen muss man sich trennen, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Als strategisches Führungskonzept beschäftigt sich Wissensmanagement mit dem sinnvollen Umgang mit der Ressource Wissen und ihr zielgerichteter Einsatz im Unternehmen und entwickelt Strategien, wie Wissen zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gefördert und eingesetzt werden kann. Es gilt die Wissensbasis (bestehend aus dem individuellen Wissen der Mitarbeiter und dem kollektiven Wissen des Unternehmens) transparent zu machen, aktiv und systematisch zu entwickeln und für die Erreichung von Firmenzielen strategisch einzusetzen. Dann ist Wissensmanagement kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um Unternehmensziele schnell und effektiv zu erreichen.

Wissensmanagement-Ziele können sehr unterschiedlich sein; sie beziehen sich jedoch stets direkt oder indirekt auf die übergeordneten Unternehmensziele. Häufig genannte Wissensmanagement-Ziele sind zum einen die Steigerung der Leistung und Wettbewerbsfähigkeit sowie das Behaupten von Marktpositionen eines Unternehmens. Zum anderen sollen durch Wissensmanagement vorhandene Ressourcen besser genutzt und erfolgskritisches Wissen sichergestellt werden. Auch die Steigerung von Produktqualität, Innovationsfähigkeit und Kundennähe sind erklärte Wissensmanagement-Ziele. Schließlich möchte Wissensmanagement auch auf die Entwicklung des Unternehmens hin zu einer lernenden und wissensbasierten Organisation gezielt vorantreiben.

Das Wissensmanagement und seine Strategien setzen auf drei Ebenen auf: die beteiligten Menschen, die Organisation und die technologische Infrastruktur.

Mensch:

Auf dieser Ebene geht es um die Mitarbeiter des Unternehmens, deren Kompetenzen, Erfahrungen und Wissensbestände sowie deren Ausbildung und Lernfähigkeit.

Organisation:

In der Organisationsebene fokussiert Wissensmanagement die Schaffung, Nutzung und Entwicklung des kollektiven Wissens sowie einer lernfreudigen Unternehmenskultur.

Technologische Infrastruktur:

Auf technologischer Ebene geht es vor allem darum, ob und wie effektiv das Unternehmen vorhandene Kommunikations- und Informationsstrukturen nutzt und Arbeitsprozesse dadurch sinnvoll unterstützt werden können.

Mensch, Organisation und Technik bilden die Standbeine von Wissensmanagement. Um Wissensmanagement-Ziele zu erreichen darf keine der drei Ebenen vernachlässigt werden. Wissensmanagement-Projekte, die sich allein mit der technologischen Infrastruktur beschäftigen, bleiben daher zwangsläufig reines Daten- und Informationsmanagement. Nur wenn alle drei Ebenen berücksichtigt werden, kann Wissensmanagement seinen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten.

Prozesse & Bausteine zum erfolgreichen Wissensmanagement

Wissensmanagement ist ein ganzheitlicher Prozess, der aus mehreren Teilschritten besteht, die alle Aspekte der organisationalen Wissensbasis eines Unternehmens beleuchten und behandeln. Dabei geht es darum, Wissensquellen im Unternehmen zu orten, Wissensdefizite aufzudecken, Wissen zu speichern und zu nutzen sowie die unternehmensinternen Wissensprozesse zu steuern und zu evaluieren.

Die vorgestellten Schritte des Wissensmanagement stellen allein die Ressource Wissen in den Mittelpunkt und umfassen lediglich Aktivitäten, die unmittelbar wissensbezogen sind. Daher können sie ohne großen Aufwand in bestehende Projekte und Managementmaßnahmen integriert werden, auch wenn diese auf andere Managementkonzepte und Interventionsansätzen beruhen.

Wissen erkennen – Wissen aufdecken

In einem ersten Schritt gilt es Wissen und Wissensquellen im Unternehmen aufzudecken. Zentrale Fragen sind in dieser Phase des Wissensmanagements: „Welches Wissen gibt es im Unternehmen?“ und „Wer verfügt über dieses Wissen?“. Vielen Unternehmen fällt es schwer, den Überblick über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten zu behalten. Die mangelnde Transparenz des Wissensumfeldes stellt ein massives Problem für Unternehmen dar, weil das Auffinden von Informationen viel Zeit kostet, Doppelarbeiten geleistet werden und es aufgrund mangelnder Informationen zu Fehlentscheidungen kommen kann. Hier schaffen Wissensmanagement-Maßnahmen, wie *Wissenslandkarten* oder *Gelbe Seiten*, ein hinreichendes Maß an interner und externer Transparenz und können den einzelnen Mitarbeiter bei seinen Suchaktivitäten unterstützen.

Wissen erwerben

Bei diesem Schritt stehen die Fragen im Vordergrund, wie benötigtes Wissen im Unternehmen entstehen und wie externes Wissen ins Unternehmen integriert werden kann. Der Erwerb von Wissen für das Unternehmen hat zum Ziel, neue Fähigkeiten, neue Produkte, bessere Ideen und leistungsfähigere Prozesse zu entwickeln. Auf Grundlage des ersten Schrittes wird ein Profil des aktuellen und des künftig erforderlichen Wissens erstellt. Die Analyse der beiden Wissensprofile zeigt dann auf, wo Wissen mit gezielten Maßnahmen aufgebaut werden muss.

Ein weiteres Hauptziel dieser Phase der Wissensbeschaffung ist das schnelle und unkomplizierte Identifizieren von Wissensträgern. In diesem Zusammenhang kann zwischen internen (Mitarbeiter, Expertenteams, Dokumente) und externen (Berater, Lieferanten, Kunden, Projektberichte, Dokumentationen) Wissensquellen unterschieden werden. Unternehmen importieren einen erheblichen Teil ihres Wissensbedarfs aus externen Quellen und kaufen sich damit Know-how ein, das sie aus eigener Kraft nicht entwickeln könnten. Bei der systematischen Umsetzung von Wissensmanagement müssen deshalb auch diese Möglichkeiten zur Erschließung externer Wissensquellen berücksichtigt werden. Nicht zuletzt zeigt dieser Wissensmanagement-Baustein auf, wo Wissens- und Lernbarrieren den Prozess der Wissensgenerierung erschweren oder sogar verhindern. Eine gut geplante betriebliche Weiterbildung, Lernzentren, Teams und heterogene Lerngruppen, Best Practice, Benchmarking oder der Erwerb von Wissensprodukten sind nur einige Maßnahmen, um Wissen für das Unternehmen zu erwerben und aufzubauen.

Wissen speichern

Die Bewahrung von Wissen im Unternehmen ist ebenso wichtig wie der Erwerb von Wissen; denn erworbenes Wissen und Kompetenzen stehen nicht automatisch für die Zukunft bereit. Ein Unternehmen kann auf ganz unterschiedliche Weise Wissen verlieren: durch ausscheidende Mitarbeiter, häufige Neubesetzung von Stellen im Unternehmen, durch mangelhaften Erfahrungsaustausch über Funktionsgrenzen hinweg oder mangelnde Dokumentation von Projektergebnissen. Als Hauptaufgabe dieser Phase des Wissensmanagement leitet sich daher ab, das Wissen so zu bewahren, dass es schnell und überschneidungsfrei verfügbar ist und geeignete Wissensspeicher aufzubauen, die ein Vergessen im Unternehmen verhindern.

Hierbei bieten die modernen Computertechnologien wie Datenbanken, Daten-Warenhäuser und Archivierungssysteme, als elektronisches Gedächtnis viele Möglichkeiten Wissen zu speichern. Auch beim Speichern von Wissen müssen Mensch und Technik gleichermaßen beachtet werden. Das organisationale Wissen muss so aufbereitet und -bewahrt werden,

- dass keine Überschneidungen und Doppelung auftreten, die den Nutzer verwirren.
- dass langes, ineffizientes Suchen nach Informationen vermieden wird und Wissen somit leicht auffindbar ist.
- dass alle Mitarbeiter auf das Wissen zugreifen können.

Insgesamt betrachtet beruht der Prozess der Wissensbewahrung auf der effizienten Nutzung verschiedenster Speichermedien für Wissen und sollte im Rahmen von Wissensmanagement ganz bewusst gestaltet werden.

Wissen (ver)teilen

Die (Ver)teilung von Wissen und Erfahrung innerhalb des Unternehmens ist zwingende Voraussetzung für die effiziente Nutzung von Wissen. Bei diesem zentralen Baustein des Wissensmanagement steht die Frage im Mittelpunkt, wie Wissen so verteilt werden kann, dass es in der richtigen Menge in der richtigen Zeit am richtigen Ort bereitsteht. Ziel dieses Schrittes ist also das Wissen im Unternehmen schnell, aktuell und korrekt zu übermitteln.

Dabei ist zu beachten, dass nicht alles von allen im Unternehmen gewusst werden muss. Die Verteilungsstrategien sind davon abhängig, ob das Wissen aktiv verteilt wird und der Mitarbeiter die aufbereiteten Informationen automatisch auf den Tisch bekommt (*push*) oder ob der Mitarbeiter das Wissen, das er für seine Arbeit benötigt, selbständig anfordern und abholen muss (*pull*); d.h. das Wissen ist bereits fallspezifisch auf Abruf verfügbar. Wie Erfahrungen zeigen, erzielt eine Kombination aus Bereitstellen und Abrufen die besten Ergebnisse.

Mögliche Maßnahmen, um die Wissens(ver)teilung im Unternehmen zu steuern, sind neben den technologiebasierten Werkzeugen, wie z.B. Intranet, Groupware oder Videokonferenzen auch Wissensmärkte, Expertenrunden, Mentorenprogramme oder Job-Rotation. Gerade bei diesem Wissensmanagement-Baustein ist mit Barrieren zu rechnen; denn fehlt die Bereitschaft der Beteiligten, ihr Wissen mit anderen zu teilen und herrscht eine Unternehmenskultur, die den Austausch von Wissen verhindert, dann ist dieser Schritt zum Scheitern verurteilt. In den folgenden Kapiteln dieses Leitfadens wird jedoch nochmals gesondert auf diese Problemstellungen eingegangen.

Wissen nutzen

Bei diesem Schritt geht es darum, Wert und Nutzen aus dem organisationalen Wissen zu ziehen; denn in den vorangegangenen Wissensmanagement-Bausteinen wurde die Ressource Wissen lediglich generiert, gespeichert und verteilt. Nun geht es darum, dieses Wissen bei Entscheidungen gezielt anzuwenden, Probleme zu lösen und in Handlungen umzusetzen. Eine erfolgreiche Wissensnutzung ist sozusagen der Sinn und Zweck aller Wissensmanagement-Vorhaben. Dennoch überprüfen nur wenige Unternehmen die Umsetzung von Wissen in konkreten Aufgaben- und Problemlösungen. Ähnlich wie bei der Wissens(ver)teilung ist auch bei der Wissensnutzung mit Schwierigkeiten und Barrieren zu rechnen. Zeitknappheit, fehlende Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme oder ungeeignete IT-Strukturen können die Nutzung der organisationalen Wissensbasis massiv behindern und Wissensmanagement im Unternehmen beeinträchtigen.

Derartige Wissensbarrieren seitens der Mitarbeiter oder der Organisation müssen zügig abgebaut werden, denn nur angewandtes Wissen bringt die gewünschten Markterfolge. Die Gewährung von zeitlichen Freiräumen und Anreizsystemen sind Möglichkeiten, die Wissensnutzung bei den Beteiligten zu fördern. Im folgenden soll in einem eigenen Kapitel speziell auf mögliche Anreizsysteme nochmals eingegangen werden.

Wissen bewerten

In einem letzten Schritt muss schließlich bewertet und geprüft werden, ob und bis zu welchem Grad die Wissensmanagementziele erreicht wurden. Doch wie lassen sich Wissen und Lernerfolge messen? Ganz allgemein betrachtet, bezeichnet der Wert von Wissen jenen zusätzlichen Wert, den das Unternehmen durch Wissen und nur durch dieses erhält. Auf eine kurze Formel gebracht heißt das: „Je größer der Nutzen aus Wissen, desto größer sein Wert“ (vgl. Dieter Herbst, 2000).

Generell kann Wissen nur im Ganzen danach bewertet werden, wie teuer sein Entstehen war oder wie teuer der Aufbau gleichen Wissens sein würde. Einmal kann der Wissenswert in der Summe aller Investitionen ausgedrückt werden, die für den Wissensaufbau notwendig waren, wie z.B. die Kosten für Forschung, Entwicklung, Speicherung oder Transfer. Ein großer Nachteil dieses Verfahrens liegt darin, dass rein quantitative Zahlen in die Bewertung einfließen. Kulturelle und organisatorische Komponenten bleiben ausgespart und auch Prognosen für zukünftige Entwicklungen sind nicht möglich.

Eine zweites mögliches Verfahren ist die Feststellung des Wiederbeschaffungswertes, d.h. jene Kosten zu berechnen, die notwendig werden, um identisches Wissen für das Unternehmen neu zu entwickeln. Aber auch hier werden lediglich quantitative Zahlen erhoben. Nicht zuletzt kann auch der Marktwert eines Unternehmens zur Wertbestimmung der organisationalen Wissensbasis herangezogen werden. Hierbei bestimmt man, welcher Verkaufspreis ein Unternehmen aus Ergebnis von Angebot und Nachfrage auf dem Markt erzielen würde. Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass sich auch nicht zahlenmäßig erfassbare Größen wie Image oder Unternehmenskultur im Marktwert niederschlagen.

Ohne den Baustein „Wissensbewertung“ kann die Effizienz von Wissensmanagement nicht beurteilt werden. Dieser Schritt gibt letztendlich Aufschluss darüber, ob Wissensziele angemessen formuliert und Wissensmanagement-Maßnahmen erfolgreich durchgeführt wurden.

Planung eines Wissensmanagementprojekts: erste Schritte

Die vorgestellten Bausteine des Wissensmanagement liefern zunächst eine Reihe von Anregungen und Analysemöglichkeiten mit denen das Unternehmen eigene Verhaltensweisen im Umgang mit Wissen beurteilt und erste Bestandsaufnahmen vorgenommen werden können. Wie sehen nun erste mögliche Schritte für die konkrete Umsetzung von Wissensmanagement aus?

Auswahl eines Pilotbereichs

- Hier gilt es, sich zu überlegen, welcher Unternehmensbereich sich besonders gut für ein Wissensmanagementprojekt eignet.
- Es empfiehlt sich für erste Initiativen stets einen begrenzten und überschaubaren Bereich auszuwählen.

Analyse der Geschäftsanforderungen und Wissen

- Für den ausgewählten Unternehmensbereich sollten zunächst alle Geschäftsanforderungen genau analysiert und beschrieben werden.
- Danach kann festgestellt werden, inwieweit Wissen und besonders welche Wissensbereiche hierbei eine zentrale Rollen spielen.
- In diesem Schritt muss analysiert werden, welches Wissen im ausgewählten Bereich erfolgskritisch ist.

Zielsetzung

- Nach dieser gründlichen Analyse der Wissensbereiche stellt sich die Frage, wie man mit dem relevanten Wissen besser umgeht als es bisher der Fall ist.
- Anschließend werden daraus erste Ziele für das Wissensmanagementprojekt abgeleitet.

Wissensmanagement-Strategie

- Nachdem der Pilotbereich und die einzelnen Ziele festgelegt wurden, müssen Strategien entwickelt werden, die das weitere Vorgehen, die Verantwortlichkeiten sowie den zeitlichen Rahmen vorgeben.

Wissensmanagement-Methoden

- Ist eine Wissensmanagement-Strategie festgelegt, müssen als nächstes die Methoden und Instrumente ausgewählt werden, die zur Umsetzung der Wissensmanagement-Strategie dienen können.

- Bei der Auswahl der Methoden und Instrumente empfiehlt es sich, bereits bestehende Maßnahmen zu berücksichtigen und daran anzuknüpfen (z.B. an bestehende Kommunikationssysteme).
- Eine Übersicht über ganz verschiedene Methoden und Instrumente des Wissensmanagement finden sie im folgenden Kapitel.

Entwicklung von Anreizsysteme

- Nachdem eine Methoden-Auswahl getroffen wurde, kann damit begonnen werden, diese in die Praxis umzusetzen. Dabei sollte man sich auch Gedanken machen, ob und inwieweit diese Maßnahmen mit bestimmten Anreizen für die Beteiligten begleitet sein sollten.
- An dieser Stelle sollten erste Überlegungen zur systematischen Entwicklung eines geeigneten Anreizsystems gemacht werden.
- Auf die Wichtigkeit und die Gestaltung von Anreizen wird in einem späteren Kapitel des Leitfadens nochmals genauer eingegangen.

Kulturelle Veränderungsprozesse

- Auch wenn man sein Wissensmanagement-Projekt in einem überschaubaren Bereich beginnt, sollte man sich Gedanken darüber machen, ob und inwieweit das Projekt kulturelle Veränderungen innerhalb der Organisation bewirkt bzw. bewirken muss.
- Ebenso wie bei den Anreizen müssen auch hier erste Überlegungen zum Anstoß von Veränderungsprozessen der Unternehmenskultur angestellt werden.
- Über die Rolle der Unternehmenskultur beim Wissensmanagement wird in nachfolgenden Kapiteln noch mehrmals die Rede sein.

Werkzeuge und Instrumente des Wissensmanagement

Es gibt zahlreiche Wissensmanagement-Methoden und -Instrumente. Welche Strategie die richtige ist, hängt davon ab, welche Wissensmanagement-Ziele (Wissen erwerben, verteilen, etc.) verfolgt werden und auf welcher Ebene (Mensch, Organisation oder Technik) die Maßnahmen greifen sollen. Im folgenden werden eine Reihe von Wissensmanagement-Maßnahmen und -Instrumente stichpunktartig vorgestellt. Dabei wird angegeben, für welchen Wissensmanagement-Baustein diese Methoden geeignet sind und auf welcher Ebene diese ansetzen.

Die hier vorgestellten Wissensmanagement-Tools sind in drei Gruppen unterteilt: individuelle und intellektuelle Strategien, organisatorische Maßnahmen und technische Instrumente.

Individuelle und intellektuelle Wissensmanagement-Tools

Individuelle und intellektuelle Tools umfassen Wissen, Konzepte (bestimmte Vorstellungen und Modelle zu verschiedenen Wissensbereichen) und individuelle Strategien, die der Einzelne *im Kopf* hat und somit ohne technische oder organisationale Aktionen für sich und seine Arbeit nutzen kann. Intellektuelle Tools sind also alle Verhaltensweisen, Gedanken und Wissensselemente, die den Umgang mit Wissen unterstützen.

Balanced Scorecard

- **Kurzbeschreibung:**

Balanced Scorecard heißt übersetzt „ausgewogene Faktorenbündelung“; dabei werden materielle und immaterielle Größen festgelegt und analysiert. Sie soll allen Beteiligten mit Hilfe dieser Kennzahlen konkret vermitteln, wie die Unternehmensziele mit der Mission und der Vision des Unternehmens zusammenhängen und wie sie praktisch umzusetzen sind. Die *Balanced Scorecard* ist in diesem Sinne ein Management-System zur strategischen Führung eines Unternehmens mit Kennzahlen.

- **Nutzen/Zielsetzung:**

Die *Balanced Scorecard* ist ein Unternehmenssteuerungs- und -führungskonzept. Sie beinhaltet eine Methode zur Erarbeitung und unternehmensweiten Kommunikation von Vision, Mission und daraus abgeleiteten Strategien des Unternehmens.

- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**

Die *Balanced Scorecard* erfordert eine gute Methodenkenntnis sowie das Wissen um die Vision und Mission des Unternehmens und die dazugehörigen Kennzahlen. Zudem müssen die Kennzahlen in kommunikativer Zusammenarbeit aller Beteiligten so dargestellt werden, dass sie allen Mitarbeitern verständlich sind.

- **Grenzen der Methode:**
Die Balanced Scorecard ist kein fertiges System, sondern ein ständiger Kommunikationsprozess, welcher Strategien und Ziele formulieren und in konkrete Aktionen umsetzen möchte.
- **Wissensbausteine:**
Wissen erkennen, Wissen speichern, Wissen bewerten.

Benchmarking, Konkurrenzanalyse, Kundenanalyse

- **Kurzbeschreibung:**
Benchmarking ist ein Prozess des Vergleichens und Messens von Produkten, Dienstleistungen und Strukturen, um von Unternehmen zu lernen, die Spitzenleistungen bei bestimmten betrieblichen Prozessen erbringen bzw. erbracht haben. Dieser Prozess kann jedoch auch unternehmensintern durchgeführt werden.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Ziel des Unternehmens ist dabei, sich ein Bild über die eigene Leistungsfähigkeit zu machen, durch einen systematischen Vergleich eigener Fähigkeiten und Leistungsdaten mit der Konkurrenz.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Grundvoraussetzung ist neben einer sicheren Kenntnis der Methode, das Wissen um seine eigenen Leistungen und den Leistungsdaten der Konkurrenz.
- **Grenzen der Methode:**
Die „Best-Practice“-Modelle der Konkurrenz-Firmen lassen sich nicht immer eins zu eins auf das eigene Unternehmen übertragen; denn was in dem einen Fall zum Erfolg führte, kann in einem anderen Fall Probleme mit sich bringen.
- **Wissensbausteine:**
Wissen (ver)teilen, Wissen erwerben, Wissen bewerten.

Gelbe Seiten – Yellow Pages

- **Kurzbeschreibung:**
Eine effektive Methode zur Identifikation von unternehmensweiten Experten und Wissensträgern ist die Erstellung von Expertenhandbüchern oder Personalhandbüchern, die sogenannten *Gelben Seiten* bzw. *Yellow Pages*. Darin werden die wichtigsten Daten zu den Mitarbeitern gesammelt: Name, Position, Bereich, Abteilung, Telefonnummer, email-Adresse, Arbeitsgebiete, Projekterfahrungen, Spezialgebiete, besonderes Know-how und besondere Fähigkeiten, die der Mitarbeiter gern beruflich einbringen möchte und die dem Unternehmen nutzen könnten.

- **Nutzen/Zielsetzung:**

Die Gelben Seiten helfen, Wissensquellen innerhalb einer Organisation ausfindig zu machen und zu identifizieren. Ziel der Gelben Seiten ist es, vorhandenes Wissen im Unternehmen sichtbar zu machen und auch aufzudecken, welche Wissenslücken es im Unternehmen gibt.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**

Die Methode an sich ist sehr einfach. Allerdings muss bei den Beteiligten die Bereitschaft bestehen, ihr Wissen im Unternehmen zu teilen. Eine offene Unternehmenskultur ist dafür die beste Voraussetzung. Auch muss den Mitarbeitern Zeit und Raum gegeben werden, ihre Profile für die Gelben Seiten zu entwickeln und diese regelmäßig zu pflegen.
- **Grenzen der Methode:**

Eine Schwierigkeit besteht oft in einer umfassenden und doch knappen Beschreibung der Wissensstände durch die Mitarbeiter selbst. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter laufend motiviert werden, ihre Einträge zu pflegen und zu aktualisieren. Aber auch datenschutzrechtliche Aspekte müssen berücksichtigt werden.
- **Wissensbausteine:**

Wissen (ver)teilen, Wissen erkennen, Wissen speichern.

Individuelles Kompetenz-Portfolio

- **Kurzbeschreibung:**

Das *individuelle Kompetenz-Portfolio* ist eine Matrix, in der eigene Kenntnisse und Fähigkeiten eingetragen werden können. Dadurch werden eigene Wissensstände und Kompetenzen erkannt und Wissenslücken identifiziert.
- **Nutzen/Zielsetzung:**

Durch das Festhalten von lang- und kurzfristigen, firmenspezifischen und firmenunabhängigen Kompetenzen einer Person, können diese Fähigkeiten gezielt weiterentwickelt bzw. Defizite ausgeglichen werden.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**

Bei dieser Technik gibt es außer Papier, Bleistift und Zeit keine speziellen Voraussetzungen.
- **Grenzen der Methode:**

Durch die Einteilung in lediglich vier Dimensionen kann komplexes und vernetztes Wissen nur mangelhaft dargestellt werden.
- **Wissensbausteine:**

Wissen erwerben.

Kreativitätstechniken

- **Kurzbeschreibung:**
Unter dem Begriff *Kreativitätstechniken* werden alle Techniken zusammengefasst, die helfen können, alltägliche Probleme kreativ zu lösen. Sie dienen dazu, zu einer vorher definierten Problemstellung möglichst viele unterschiedliche Ideen zu sammeln. Die Techniken können sowohl einzeln als auch im Team angewendet werden. Beispiele: Brainstorming, Ideenbäume, Weg-Ziel-Analysen.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Mit ihrer Hilfe kann die eigene Problemlösungsfähigkeit sowie ein kreativer Umgang mit Wissen und Informationen gefördert werden.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Für die Nutzung dieser Techniken sind keine besonderen Voraussetzungen erforderlich. Allerdings kann durch Aufgeschlossenheit und durch die Bereitschaft der Mitarbeiter, die Kreativitätstechniken zu nutzen, deren Erfolg gesteigert werden.
- **Grenzen der Methode:**
Da die Anwendung der Kreativitätstechniken relativ einfach ist, werden sie gerade deshalb von vielen nicht ernst genommen oder überhaupt erst angewendet. Die Techniken tragen dazu bei, Ideen zu entwickeln, jedoch nicht Lösungen zu finden.
- **Wissensbausteine:**
Wissen erwerben.

Mind-Mapping

- **Kurzbeschreibung:**
Mind-Mapping ist eine Visualisierungs- und Kreativitätstechnik. Dabei wird der Denkprozess durch eine grafische Visualisierung der Gedanken angeregt und unterstützt.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Die Mind-Mapping-Methode trägt dazu bei, das Gedächtnis zu schärfen, sich einen Überblick zu verschaffen und verborgene Ideen ans Licht zu fördern.

Mit dieser Technik können Lösungen schneller entwickelt und das themenzentrierte Arbeiten erleichtert werden. Durch den bildhaften Aufbau wird die kreative Entfaltung des einzelnen gefördert.

- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Es ist nicht schwer, diese Methode zu erlernen. Sie erfordert lediglich etwas Übung und die Offenheit, Neues auszuprobieren. Die Software „Mind Manager“ der Firma Mindjet GmbH bringt die ursprüngliche Papier- & Bleistift-Methode auf den PC.
- **Grenzen der Methode:**
Gerade weil die Anwendung der Methode sehr einfach ist, wird sie von vielen oft nicht ernst genommen oder überhaupt erst angewendet. Die Technik trägt dazu bei, Ideen zu entwickeln und zu strukturieren, jedoch nicht Lösungen zu finden.
- **Wissensbausteine:**
Wissen erwerben.

Wissenslandkarte/Experten-Netzwerk

- **Kurzbeschreibung:**
Anhand einer *Wissenslandkarte* werden oft genutzte Wissensbereiche, die jeweiligen Wissensträger und Experten sowie die Verbindungen zwischen diesen visualisiert und übersichtlich angeordnet. Die Methode kann sehr einfach mit Papier und Bleistift sowohl für jeden einzelnen also auch für eine ganze Organisation angewendet werden.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Das Experten-Netzwerk unterstützt den einzelnen bei der Suche nach dem richtigen Ansprechpartner. Da man sich bereits im Vorfeld damit beschäftigt hat, welche Informationen relevant sind und wie diese eingeholt werden können, erspart das Netzwerk viel Zeit bei der Suche nach Ansprechpartnern.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Bei dieser Technik gibt es außer Papier, Bleistift und Zeit keine speziellen Voraussetzungen.
- **Grenzen der Methode:**
Das Sammeln und Auflisten von Wissensträgern ist lediglich ein erster Schritt, um ein funktionierendes Netzwerk aufzubauen. Zudem muss das Experten-Netzwerk ständig gepflegt und auf dem neuesten Stand gehalten werden.
- **Wissensbausteine:**
Wissen erkennen, Wissen (ver)teilen, Wissen speichern.

Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen

Unter Gestaltungsmaßnahmen werden alle unterstützenden, nicht-technischen Wissensmanagement-Maßnahmen zusammengefasst, die über den einzelnen Mitarbeiter hinausgehen und der Förderung von Gruppen bzw. der Gestaltung von Strukturen und Prozessen in der Organisation dienen. Diese Aktionen werden von mehreren Personen bzw. der gesamten Organisation getragen. Meist steht hinter den Gestaltungsmaßnahmen der Gedanke, dass sie Lern- und Arbeitsumgebungen positiv gestalten und einen aktiven Wissensaustausch fördern.

Erwerb von Wissensprodukten

- **Kurzbeschreibung:**
Kennt ein Unternehmen seine Wissensdefizite oder möchte bewusst neues Wissen generieren, kann ein erster Schritt sein, Wissen in Form von Wissensprodukten einzukaufen. In diesem Fall ist das Wissen auf Medien gespeichert, wie z.B. Büchern, Zeitschriften, CD-ROMs, das Internet oder Patente. Dieses neue Wissen kann dann den Mitarbeitern in Bibliotheken, Studierräumen oder am Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Durch den Einkauf von Wissensprodukten sollen Wissensdefizite im Unternehmen ausgeglichen und die vorhandenen Wissensstände auf dem neuesten Stand gehalten werden.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Neben einer klaren Vorstellung, welche Wissensbereiche generiert werden sollen, muss gewährleistet sein, dass alle Mitarbeiter auf die Wissensprodukte zugreifen können. Zudem sollte bei den Mitarbeitern die Bereitschaft vorhanden sein, sich neues Wissen anzueignen. Es muss jedoch eine nutzenorientierte Selektion der Informationen stattfinden, um eine Informationsüberflutung der Mitarbeiter zu vermeiden.
- **Grenzen der Methode:**
Allein der Einkauf von Wissensprodukten garantiert noch nicht, dass diese sinnvoll genutzt werden und neues Wissen bei den Mitarbeitern generiert wird.
- **Wissensbausteine:**
Wissen erwerben.

Info-Center, informelle Treffpunkte

- **Kurzbeschreibung:**
Info-Center sind ansprechend gestaltete Treffpunkte zur Erhöhung des informellen Informations- und Erfahrungsaustausches im Unternehmen. Sie laden ein zum Aufenthalt, zur Unterhaltung, zur Information, zur Interaktion und zum direkten oder indirekten Austausch von Wissen.

Innerhalb der Organisation bieten sie Gelegenheit für ein persönliches bzw. unpersönliches Gesprächsforum. Bereits bestehende Kaffeeecken oder Raucherräume eignen sich sehr gut als Info-Center.

- **Nutzen/Zielsetzung:**

Das Info-Center kann als informeller Marktplatz des Wissens bezeichnet werden. Als Treffpunkte dienen sie dazu, den Wissenstransfer zwischen Abteilungen und Hierarchieebenen zu fördern.

- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**

Das Info-Center sollte sich an einer zentralen Stelle befinden, zu der Mitarbeiter Zugang haben und vorbeikommen können. Zudem muss es ansprechend und einladend gestaltet und mit reichlich Sitzgelegenheiten, Kaffeeautomaten aber auch Informationswänden und Informationsmedien ausgestattet sein. Insgesamt sollte im Unternehmen ein offenes Klima herrschen, in dem der informelle Wissensaustausch auf allen Ebenen gefördert wird.

- **Grenzen der Methode:**

Die Organisation kann lediglich den Rahmen schaffen, in dem ein informeller Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern gefördert werden soll. Der Erfolg hängt davon ab, wie die Mitarbeiter diese Gelegenheit annehmen und nutzen. Des Weiteren bleibt die Schwierigkeit, Erfahrungen transparent zu machen und von einer Person auf eine andere zu übertragen.

- **Wissensbausteine:**

Wissen (ver)teilen.

Job-Enlargement

- **Kurzbeschreibung:**

Job-Enlargement bezeichnet eine Aufgabenerweiterung und Aufgabenvergrößerung, d.h. der Arbeitsbereich eines Mitarbeiters wird durch eine größere Vielfalt an Tätigkeiten erweitert.

- **Nutzen/Zielsetzung:**

Im Rahmen eines Training-on-the-Job fördert Job-Enlargement die Entwicklung fachbezogener Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Für den Mitarbeiter hat dies den Vorteil, dass er seine Kompetenzen erweitern kann, was auch seine Motivation ggf. steigert. Für die Organisation ergibt sich der Vorzug, dass Mitarbeiter nicht auf enge Tätigkeitsbereiche eingeschränkt, sondern flexibel einsetzbar sind.

- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**

Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz ist eine Unternehmenskultur und -struktur, die eine Erweiterung der Tätigkeitsspielräume der Mitarbeiter unterstützt.

Die Arbeitsaufgaben, die erweitert werden sollen, dürfen nicht zu komplex sein. Wichtige Voraussetzungen sind zudem die Offenheit und Flexibilität der Mitarbeiter.

- **Grenzen der Methode:**
Eine Ausweitung des Aufgabenbereiches findet lediglich innerhalb des eigenen Tätigkeitsspielraumes statt. Der Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters wird dadurch nicht erweitert.
- **Wissensbausteine:**
Wissen (ver)teilen, Wissen erwerben.

Job-Enrichment

- **Kurzbeschreibung:**
Beim *Job-Enrichment* wird der Arbeitsplatz mit mehr Entscheidungs- und Kontrollbefugnissen für den Mitarbeiter angereichert. Bei dieser Form der Arbeitsplatzgestaltung übernimmt der Mitarbeiter in einem bestimmten Umfang auch die Planung und Kontrolle der Arbeit, wodurch sich der Handlungsspielraum vergrößert.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Mit einer Aufgabenerweiterung vergrößert sich der Entscheidungs- und Handlungsspielraum der Mitarbeiter mit der Folge, dass diese ihre fachübergreifenden Kompetenzen erweitern können. Durch ein mehr an Verantwortung kann die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöht werden.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Flache Hierarchien unterstützen die Einführung von Job-Enrichment. Die Vorgesetzten müssen zudem bereit sein, Planungs- und Kontrollbefugnisse an ihre Mitarbeiter abzugeben. Vom Mitarbeiter verlangt die Methode Flexibilität und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.
- **Grenzen der Methode:**
Die Einführung von Job-Enrichment garantiert nicht per se eine Kompetenzentwicklung der beteiligten Mitarbeiter. Zudem besteht die Gefahr, dass sich der Mitarbeiter durch die Aufgabenerweiterung überfordert fühlt.
- **Wissensbausteine:**
Wissen erwerben, Wissen nutzen.

Jobrotation

- **Kurzbeschreibung:**

Jobrotation ist ein regelmäßiger und systematischer Arbeitsplatzwechsel zwischen verschiedenen Personen. Dieser kann sowohl zwischen unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens, als auch zwischen verschiedenen Unternehmensstandorten stattfinden.

- **Nutzen/Zielsetzung:**

Jobrotation führt zu einer horizontalen Aufgabenerweiterung und gibt dem Mitarbeiter Gelegenheit, neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu entwickeln. Es entsteht zudem die Möglichkeit, dass Mitarbeiter in multinationalen Teams arbeiten und lernen können. Generell betrachtet trägt Jobrotation wesentlich zur Verbesserung der Unternehmenskommunikation bei.

- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**

Jobrotation setzt entsprechende organisationale Strukturen voraus, wie Flexibilität und Arbeitsaufgaben, die einen Wechsel zulassen. Darüber hinaus ist Offenheit, Toleranz und die Bereitschaft zur Flexibilität bei den Mitarbeitern erforderlich.

- **Grenzen der Methode:**

Festgefahrene Strukturen, Regeln und Hierarchien können durch Jobrotation kaum verändert werden. Da durch Jobrotation meist nur der Tätigkeits- nicht aber der Entscheidungsspielraum erweitert wird, werden lediglich fach-spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten weiterentwickelt.

- **Wissensbausteine:**

Wissen (ver)teilen, Wissen erwerben.

Learning Community

- **Kurzbeschreibung:**

Learning Community ist ein Konzept für das Lernen und Arbeiten in einer Gemeinschaft. Im Zentrum steht der persönliche wie auch gemeinsame Lernprozess; deren Mitglieder sollen ihre Erfahrungen, Ressourcen und Wissen untereinander teilen. Individuelle Kreativität, Eigeninitiative, Wissensaustausch, Zusammenarbeit und Gemeinsinn bilden die Säulen einer erfolgreichen Learning Community.

- **Nutzen/Zielsetzung:**

Hauptziel einer Learning Community im Unternehmen ist es, das geteilte Wissen der Gemeinschaft bzw. der Organisation zu vermehren, sich darüber auszutauschen und gleichzeitig auch die individuelle Wissensentwicklung zu fördern.

- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Grundvoraussetzung ist, dass die Strukturen und Rahmenbedingungen der Organisation die Bildung von Interessensgemeinschaften und Learning Communities zulassen und unterstützen. Seitens der Mitarbeiter muss die Bereitschaft und Fähigkeit vorhanden sein, die Unterschiedlichkeit der Mitglieder zu akzeptieren und eigenverantwortlich zusammenzuarbeiten.
- **Grenzen der Methode:**
Der Schwerpunkt einer Learning Community liegt nicht auf der direkten Förderung spezieller Kompetenzen und Prozesse.
- **Wissensbausteine:**
Wissen (ver)teilen, Wissen erwerben.

Lessons Learned

- **Kurzbeschreibung:**
Mit *Lessons Learned* werden vergangene Erfahrungen festgehalten und aufgearbeitet, um Erfolge und Misserfolge bzw. Fehler als eine Lernchance nutzen zu können. Lessons-Learned-Berichte werden in der Regel in Datenbanken gespeichert, damit jeder Mitarbeiter bei Bedarf darauf zugreifen kann.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Mittels Lessons Learned-Berichte werden Fehler dokumentiert und neues Wissen daraus entwickelt; Fehler werden kommuniziert und die Erfahrungen nutzbar gemacht. Durch regelmäßige Lessons Learned kann eine Veränderung bzw. Verbesserung der Fehler- und Lernkultur erreicht werden. In der Folge werden nicht immer die gleichen Fehler wiederholt, sondern man lernt aus seinen eigenen Fehlern und denen der anderen. Erfolgreiche Problemlösungsstrategien können somit mehrmals in verschiedenen Kontexten wiederverwendet werden.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Eine Voraussetzung für Lessons Learned ist eine offene Fehlerkultur innerhalb der Organisation, d.h. Fehler müssen gemacht werden dürfen. Die Mitarbeiter müssen motiviert werden, ihre Fehler zu dokumentieren und ihre Informationen und Erfahrungen für andere zur Verfügung zu stellen.
- **Grenzen der Methode:**
Die Berichte allein können nicht verhindern, dass weiterhin Fehler gemacht werden.
- **Wissensbausteine:**
Wissen (ver)teilen, Wissen erwerben, Wissen nutzen, Wissen speichern, Wissen erkennen.

Mentorensysteme

- **Kurzbeschreibung:**

Mentoring-Ansätze bieten einer Führungskraft die Möglichkeit, individuelle Ziele zu überprüfen und anzupassen. Der Mentor unterstützt seinen Schützling, indem er geeignete Kontakte und Beziehungsnetze zur Verfügung stellt und ihn in die „richtigen Kreise“ einführt. Er wacht über seinen Karrieresprung und hilft bei der Bewertung von Stärken und Schwächen, die der Schützling aus seiner Perspektive nicht wahrnehmen kann.

- **Nutzen/Zielsetzung:**

Durch Mentoring wird versucht, Erfahrungen und nicht dokumentierbares Wissen von einer Person zur anderen weiterzugeben und so nutzbar zu machen. So kann das Wissen in der Organisation gehalten werden, wenn Mitarbeiter beispielsweise in den Ruhestand gehen oder sich vom Unternehmen lösen. Für die unerfahrenen Mitarbeiter birgt Mentoring die Chance, vom Wissen anderer zu profitieren und neues Wissen aufzubauen.

- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**

Auf beiden Seiten muss die Bereitschaft bestehen, sich auf die Mentoring-Beziehung einzulassen. Erfahrene Organisationsmitglieder müssen bereit sein, ihre Erfahrungen, Kenntnisse und ihr Wissen an weniger erfahrene Kollegen weiterzugeben. Andererseits müssen die jüngeren Organisationsmitglieder bereit sein, diese Ratschläge anzunehmen.

- **Grenzen der Methode:**

Trotz eines engen Kontakts der Mentoring-Partner bleibt die Schwierigkeit, Wissen und Erfahrungen transparent zu machen und von einer Person auf eine andere zu übertragen.

- **Wissensbausteine:**

Wissen (ver)teilen, Wissen erwerben.

Open Space Technology

- **Kurzbeschreibung:**

Eine Konferenz-Technik, die Veränderungsprozesse in einer Organisation von innen heraus initiiert.

- **Nutzen/Zielsetzung:**

Bestehende Muster und Verhaltensweisen im Unternehmen sollen aufgebrochen werden, um Ideen und Motivation für Veränderungsprozesse freizusetzen.

- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Diese Technologie ist eher für mittlere bis größere Unternehmen geeignet, da ca. 200 Mitarbeiter an einer Konferenz teilnehmen. Die Mitarbeiter müssen außerdem die Bereitschaft und Kenntnis mitbringen, die Konferenztechnik auch aktiv mitzupraktizieren.
- **Grenzen der Methode:**
Mit der Open Space Technik können keine Probleme direkt gelöst werden. Diese Konferenztechnik ist auch nicht dazu geeignet, den Wissenstransfer und die Wissensnutzung zu unterstützen.
- **Wissensbausteine:**
Wissen (ver)teilen, Wissen erwerben.

Push-Pull-Prinzip

- **Kurzbeschreibung:**
Das *Push-Pull-Prinzip* ist im wesentlichen eine Kombination des Bring-Prinzips mit dem Hol-Prinzip bei der Informationsverteilung. Diese Methode kombiniert bei der Informationsverteilung via Computernetz (meist Intranet) die Bring- und Holschuld der Mitarbeiter in Bezug auf neue Informationen. Zum einen können Intranets so gestaltet werden, dass an die Nutzer bestimmte Dokumente automatisch verschickt werden (Push-Prinzip). Zum anderen liegt es in der Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter, bei Bedarf aktiv Informationen vom System anzufordern (Pull-Prinzip). Während beim Push-Prinzip die Informationen von der Organisation selektiert werden müssen (Bringschuld), trägt beim Pull-Prinzip der einzelne die Verantwortung und muss seine Informationsdefizite selbst erkennen (Holschuld).
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Durch die Kombination von Push und Pull werden jeweils die Vorteile der beiden Prinzipien verstärkt und die Nachteile reduziert. Für den Nutzer kann sowohl eine Überforderung durch Informationsüberflutung als auch eine Unterversorgung mit Informationen vermieden werden.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Das Intranet, über das die Informationen transportiert werden, muss regelmäßig und sorgfältig gepflegt werden. Dazu werden Mitarbeiter mit entsprechenden Fachkenntnissen benötigt. Zudem muss gewährleistet sein, dass alle Mitarbeiter auf das Intranet und die Informationen zugreifen können.
- **Grenzen der Methode:**
Das Push-Pull-Prinzip kann dafür sorgen, dass Mitarbeiter relevante Informationen erhalten. Inwiefern der Mitarbeiter diese Informationen dann auch nutzt, kann jedoch nicht beeinflusst werden.

- **Wissensbausteine:**
Wissen (ver)teilen, Wissen nutzen, Wissen speichern.

Space-Management

- **Kurzbeschreibung:**
Unter den Begriff *Space-Management* fallen alle Maßnahmen zur Gestaltung der Anordnung von Arbeitsplätzen und Abteilungen einer Organisation sowie die nutzungsfreundliche Ausgestaltung der einzelnen Arbeitsplätze.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Durch räumliche Nähe von Arbeitskollegen wird der Kommunikations- und Interaktionsprozess erleichtert und die Hemmschwelle eines möglichen Wissensaustauschs verringert.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Ein erfolgreiches Space-Management setzt eine offene Unternehmenskultur sowie eine genaue Analyse der Arbeitsstrukturen und -prozesse voraus.
- **Grenzen der Methode:**
Wie bei vielen Gestaltungsmaßnahmen hängt auch hier der Erfolg davon ab, wie die Mitarbeiter das Angebot für den Wissensaustausch nutzen.
- **Wissensbausteine:**
Wissen (ver)teilen, Wissen erwerben.

Technische Wissensmanagement-Tools

Als Technische Tools werden alle konkret anwendbaren Instrumente und Werkzeuge aus dem informationstechnischen Bereich (Hardwareausstattung und Softwareanwendungen) bezeichnet, die Wissensmanagement unterstützen.

Gerade bei den technischen Wissensmanagement-Tools gibt es eine große Auswahl an ganz unterschiedlichen Software-Lösungen. Es würde an dieser Stelle zu weit führen, diese alle beschreiben zu wollen. Aus diesem Grund sollen hier nur einige wenige, zum Teil jedoch sehr verbreitete technische Tools vorgestellt werden.

Dokumentenmanagementsysteme

- **Kurzbeschreibung:**
Prinzipiell stellt jedes Ablagesystem eines Büros eine Form von *Dokumentenmanagementsystem* dar. Da Dokumente Informations- und Wissensträger sind, unterstützen Dokumentenmanagementsysteme den Wissensmanagementprozess. Zu den zentralen Aufgaben der Systeme zählen Imaging (Abbilden von Dokumenten), Archivierung/Retrieval (Rechercheroutinen) und Data-Mining (Auffinden von Mustern und Dokumenten).

- **Nutzen/Zielsetzung:**
Dokumentenmanagementsysteme dienen der Bewahrung von Wissensdokumenten. Von diesen Systemen erhoffen sich die Unternehmen Kostensenkungen bzw. Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen, weil das Auffinden von relevanter Information erleichtert wird.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Ein gutes Dokumentenmanagementsystem zeichnet sich durch eine geschäftsprozessorientierte Lösung aus.
- **Grenzen der Methode:**
Dokumentenmanagementsysteme müssen ständig gepflegt und aktualisiert werden, um ein schnelles Auffinden der eingestellten Dokumente zu gewährleisten. Schließlich müssen die Entscheider - wie bei allen Software-Lösungen - verschiedene Dokumentenmanagementsysteme ausgiebig testen und dann beurteilen, ob es für den Unternehmensbedarf geeignet ist.
- **Wissensbausteine:**
Wissen speichern, Wissen (ver)teilen.

Expertensystem

- **Kurzbeschreibung:**
Ein *Expertensystem* kann als Algorithmus verstanden werden, der den Problemlösungsprozess eines Experten auf einem bestimmten Gebiet mittels eines Wenn-Dann-Formalismus simuliert. Dazu wird ein verzweigter Entscheidungsbaum entwickelt, der zeigt, welche Schritte oder Entscheidungen zur Lösung eines Problems notwendig sind. Für die Entwicklung dieser Systeme muss Expertenwissen auf eine nachvollziehbare Art und Weise strukturiert und formuliert werden. Ein elektronisches Expertensystem ist so programmiert, dass es in der Lage ist, für bestimmte vorgegebene Probleme geeignete Lösungen zu entwerfen.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Durch die Erstellung eines Expertensystems soll das Expertenwissen einer Person bzw. einer Expertengruppe restrukturiert und expliziert werden. Ziel ist es auch, dieses Expertenwissen für die Mitarbeiter einer Organisation zur Verfügung zu stellen und nutzbar zu machen.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Natürlich müssen zuerst die notwendigen technischen Voraussetzungen gegeben sein, damit Expertensysteme funktionieren können. Außerdem muss dieses Expertenwissen von Spezialisten so programmiert werden, dass es auch für andere nachvollziehbar und verständlich wird. Notwendig für einen erfolgreichen Einsatz eines Expertensystems ist zum einen die Bereitschaft der Experten ihr Wissen zu teilen und zum anderen die Bereitschaft der Mitarbeiter, das Expertensystem zu nutzen.

- **Grenzen der Methode:**
Expertensysteme sind technisch noch nicht ausgereift. Die hohen Erwartungen der Forschung an die künstliche Intelligenz haben sich in diesem Bereich noch nicht erfüllt. Denn es gelingt noch nicht, personengebundene und kontext-spezifische Erfahrungen vollständig zu erfassen und nutzbar zu machen. Eine Grenze stellt auch die Explizierung von Erfahrungs- und Expertenwissen dar.
- **Wissensbausteine:**
Wissen speichern, Wissen (ver)teilen, Wissen erwerben, Wissen nutzen.

Microsoft-Outlook und Lotus Notes

- **Kurzbeschreibung:**
Beide Software-Programme sind Groupware-Lösungen, die auf zwei verschiedene Arten genutzt werden können: Zum einen als PIM (Personal Information Manager) mit Mail-, Adress-, Termin-, Aufgaben- und Journal-funktionen und zum anderen als Client für den Microsoft Exchange- Server bzw. den Domino-Server, die als wichtigste Funktion gemeinsam nutzbare Versionen der verwalteten Daten (z.B. email, Termine, etc.) für alle Benutzer zur Verfügung stellt.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Mit Outlook und Notes können Informationen und Wissensstände schnell innerhalb der Organisation an den einzelnen bzw. im Team weitergegeben werden.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Ein PC, der mit dem entsprechenden Windows-Betriebssystem ausgestattet ist.
- **Grenzen der Methode:**
Für stark strukturierte Daten und wenn die Abfragen schnell erfolgen sollen; dafür eignen sich relationale Datenbanken mit Online-Transaktionen besser.
- **Wissensbausteine:**
Wissen (ver)teilen.

NetMeeting

- **Kurzbeschreibung:**
NetMeeting ist eine Softwarelösung mit deren Hilfe über das Internet auf verschiedene Weise kommuniziert werden kann (per Chat, Sprache, Video).

- **Nutzen/Zielsetzung:**
Mit diesem Programm kann auf einfache und günstige Weise synchron mit anderen Nutzern kommuniziert werden, aber auch der Austausch von Dateien von Rechner zu Rechner ist möglich.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
NetMeeting ist eine Freeware von Microsoft, daher arbeitet es lediglich unter Windows-Oberflächen.
- **Grenzen der Methode:**
Wie auch andere Telekonferenzsysteme braucht NetMeeting eine gewisse Übertragungsbandbreite, daher kann es zu Störungen und Verzögerungen in Ton und Bild kommen. Eine Kommunikation mit Ton ist lediglich zwischen zwei Kommunikationspartnern möglich.
- **Wissensbausteine:**
Wissen (ver)teilen.

Telekonferenz

- **Kurzbeschreibung:**
Telekonferenz-Systeme bieten die Möglichkeit, zeitgleich mit Mitarbeitern an verschiedenen Orten audiovisuell zu kommunizieren.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Telekonferenzen können die Kommunikation und Kooperation zwischen mehreren Standorten und Personen unterstützen und fördern. Sie sind so eine Alternative zu den traditionellen face-to-face-Konferenzen mit dem Vorteil, dass Zeit und Reisekosten gespart werden können.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Technische Voraussetzungen sind: ein leistungsfähiger PC, Internetanschluss (ISDN/DSL), Kamera, Mikrofon und eine Konferenz-Software. Nicht zuletzt sollten alle Teilnehmer mit der Technik vertraut sein und die Bereitschaft besitzen, diese einzusetzen.
- **Grenzen der Methode:**
Die Qualität der Bild- und Tonübertragung ist sehr stark von der Übertragungsgeschwindigkeit im Netz sowie von der verwendeten Telekonferenz-Software abhängig. Eine Telekonferenz ist kein vollkommener Ersatz für face-to-face-Konferenzen, da nonverbale Informationen seitens der Gesprächspartner nur eingeschränkt übertragen werden.
- **Wissensbausteine:**
Wissen (ver)teilen, Wissen erwerben.

WebLectern

- **Kurzbeschreibung:**
Dieses Software-Programm kann relevante Sätze und Stichpunkte aus verschiedenen Dokumenten extrahieren.
- **Nutzen/Zielsetzung:**
Mit diesem Werkzeug können lange Texte und große Dokumente schnell und komfortabel überflogen werden. Damit kann der Nutzer abschätzen, wie relevant das Dokument für seine Fragestellung ist.
- **Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz:**
Das Programm funktioniert auf allen gängigen PCs.
- **Grenzen der Methode:**
Wie bei allen Software-Programmen muss der Nutzer das Tool am Anfang ausgiebig testen und dann beurteilen, ob es für den persönlichen Bedarf geeignet ist.
- **Wissensbausteine:**
Wissen nutzen.

Die Rolle der Technik beim Wissensmanagement

Eine große Versuchung bei der Einführung von Wissensmanagement ist, das Projekt alleine auf die Möglichkeiten der Informationstechnologie zu konzentrieren. Viele Unternehmen beginnen damit, große intranetbasierte Wissensmanagementsysteme aufzubauen, die später jedoch wenig genutzt werden. Statt willkürlich in Informationssysteme zu investieren, sollte der Ausbau einer Infrastruktur zuerst auf die Unternehmensbedürfnisse abgestimmt sein. Die Infrastruktur muss nicht zwingend Informationstechnologien enthalten; auch Papierdokumente, Bibliotheken, Meetings und Zweiergespräche können dazuzählen. Vielmehr kommt es auf einen sinnvollen Methoden-Mix an, der den Wissenstransfer im Unternehmen unterstützt. Dennoch kann man nicht immer auf die modernen Informationstechnologien verzichten. Gerade die EDV-Lösungen besitzen eine Reihe von Vorteilen für das Wissensmanagement, da sie eine schnelle, weitvernetzte Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Abteilungen ermöglichen.

Wissensmanagement ist weit mehr als Daten- und Informationsmanagement. So reicht es nicht, Datenbanken zu entwickeln und dort Informationen zu horten, sondern es muss ein System kreiert werden, das aus vorhandenen Daten Wissen generiert. Echtes Wissensmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass sich unternehmensrelevante Daten und Informationen mit dem Erfahrungsschatz und dem Wissen der Mitarbeiter vermischen.

Um dies gewährleisten zu können, muss das System auf die Wissensmanagementziele und die Zielgruppe abgestimmt werden, d.h. es sollte benutzerfreundlich und pflegeleicht sein. Die Technik muss in der Lage sein, das erfasste Wissen in vorgegebenen Strukturen abzubilden, die das Wissen schnell und einfach wiederfinden lassen.

Beim Wissensmanagementprozess hat die Infrastruktur die Aufgabe, die einzelnen Schritte und Bausteine zu verbinden und zu unterstützen sowie die Wissensinhalte und deren Struktur genau abzubilden. Nicht zuletzt sollte die Infrastruktur nicht nur die Wissensprozesse sondern auch die angestrebte Unternehmenskultur unterstützen.

Die Rolle des Wissensmanagers im Unternehmen

Die Einführung von Wissensmanagement hat Einfluss auf alle Kernbereiche des Unternehmens, wie u.a. die Organisation, die Unternehmenskultur, die Personalentwicklung und den IT-Einsatz. Da solche Veränderungsprozesse nicht ungesteuert ablaufen dürfen, braucht Wissensmanagement auch Wissensmanager.

Der Wissensmanager nimmt damit die Rolle des Prozess-Owneers ein. Seine Aufgabe ist es, die Aufnahme, Weitergabe, Be- und Verarbeitung sowie das gezielte Auffinden von Wissen in der Organisation kontinuierlich zu verbessern. Dabei liegen die Verbesserungspotentiale nicht nur in der IT-Umgebung, sondern vor allem auch in der Personal- und Organisationsentwicklung und natürlich in der Verbesserung der Schnittstelle zwischen Mensch und Technik.

Wissensmanagement geht demzufolge alle Funktionsbereiche und Hierarchieebenen etwas an. So ist eine einseitige Verankerung des Themas im Personal- bzw. Informatikbereich der Organisation auf Dauer das Ende dieses Themas. Um der Interdisziplinarität von Wissensmanagement im Unternehmen gerecht zu werden, müssen neue Managementpositionen geschaffen sowie bestehende Anforderungsprofile und Stellenausschreibungen angepasst werden. Je nach Unternehmensgröße und Stand der Unternehmensentwicklung kann die Kapazitätsanforderung von der Teilauslastung einer Person bis hin zur Verteilung der Aufgaben auf ein Wissensmanagement-Team reichen.

Nicht zuletzt werden sich auch im Bereich des Wissensmanagements neue Berufsfelder entwickeln und Fuß fassen. Nach Einschätzung von Probst, Raub und Romhardt (1999) können folgende vier Managementrollen in naher Zukunft stark an Bedeutung gewinnen:

Der Chief Knowledge Officer

Seine zentrale Aufgabe ist es, die Gesamtorganisation für die Bedeutung der Ressource Wissen im Unternehmen zu sensibilisieren und zu mobilisieren. Er ist zuständig für die Entwicklung, Gestaltung und Lenkung der organisationalen Wissensbasis und vertritt die Wissensperspektive in der Geschäftsleitung. Zudem trägt er Verantwortung für die Infrastruktur des Wissens im Unternehmen (z.B. die Informationssysteme oder Kompetenzfelder). Mit seiner Arbeit unterstützt er alle Führungskräfte bei der Umsetzung von Wissenszielen und lebt nicht zuletzt die angestrebte Wissenskultur im Unternehmen vor.

Der Kompetenzfeldverantwortliche

Besonders wichtige Wissensbereiche sollten in der Organisationsstruktur verankert und zu sogenannten Kompetenzfeldern zusammengefasst werden. Dabei obliegt es dem Kompetenzfeldverantwortlichen diese Wissensbasen im Unternehmen aufzubauen, zu gestalten und zu betreuen. Seine Aufgabe ist es, die internen Experten eines Kompetenzfeldes zu vernetzen und dieses Expertenwissen zu sammeln und zu sichten. Der Kompetenzfeldverantwortliche kann seine Erfahrungen bei Unternehmensentscheidungen einbringen und ist nicht zuletzt verantwortlich für die Bereitstellung und Pflege der Infrastruktur.

Der Brückenbauer (boundary spanner)

Die Hauptaufgabe des Brückenbauers ist es, ungenutzte Wissensbestände im Unternehmen aufzuspüren, um sie für die Kompetenzfelder nutzbar zu machen. Wichtigstes Ziel ist dabei die unternehmensinternen Kompetenzfelder immer mehr zu vernetzen und ein interfunktionales und interdisziplinäres Beziehungsgeflecht innerhalb der Organisation aufzubauen.

Der Transparenzschaffer

Der interne Transparenzschaffer ist dafür zuständig, die bestehenden organisationalen Wissensbestände transparent zu machen. Bei diesem Prozess muss jedoch der Grad der gewünschten Transparenz unter Berücksichtigung des Datenschutzes und von Geschäftsgeheimnissen mit den Verantwortlichen abgestimmt werden. Darüber hinaus werden die internen Informationssysteme (Intranet, Publikationen etc.) von ihm auf Benutzerfreundlichkeit überprüft und zu einer effizienten elektronischen Wissensbasis ausgebaut. In diesem Zusammenhang kümmert sich der Transparenzschaffer auch um die Standardisierung von Eingabeformaten und Feedbacksystemen.

Motivation und Anreizsysteme

Der Erfolg von Wissensmanagement steht und fällt mit der Bereitschaft der Mitarbeiter ihr Wissen mit anderen zu teilen; denn ohne die Beteiligung von Menschen gibt es kein Wissensmanagement. Aus diesem Grund nehmen Motivation der Mitarbeiter und Anreizgestaltung eine Schlüsselposition für erfolgreiches Wissensmanagement ein. Motivierte Mitarbeiter sind also eine Grundvoraussetzung bei der Realisierung von Wissensmanagement im Unternehmen. So spielen Anreizsysteme seitens der Organisation eine wichtige Rolle zur Motivierung, aber auch zur Förderung der Kreativität und Wettbewerbsfähigkeit.

Motivation entsteht im Zusammenspiel einer motivierten Person mit einer motivierenden Situation. Demnach sind Motive die Beweggründe des Handelns, die im Menschen liegen und für seine Handlungsbereitschaft verantwortlich sind. Infolgedessen sind Anreize Gestaltungselemente zur Aktivierung von Handlungsbereitschaft. Mitarbeiter im Unternehmen können eine Reihe von ganz unterschiedlichen Motiven verfolgen, wie z.B. seine Existenz sichern oder den Wunsch sich weiterzuentwickeln. Von dieser großen Auswahl möglicher Motive läßt sich nur ein Teil durch Anreize beeinflussen und aktivieren. Anreizgestaltung heißt also im Rahmen der Organisation möglichst motivierende Arbeitssituationen zu schaffen.

Dabei müssen sowohl organisationsbezogene Ziele (z.B. Effizienzsteigerung) als auch persönliche Ziele der Mitarbeiter berücksichtigt und in Einklang gebracht werden. Im Allgemeinen wird meist zwischen materiellen (Prämien, Zeit- und Akkordlohn etc.) und immateriellen Anreizen (Anerkennung, offizielle Würdigungen, Ausstattung mit Mitspracherechten etc.) unterschieden.

Wenn es um Wissensmanagement und Motivation geht, muss man sich neben den allgemeinen Überlegungen zur Motivation und Anreizgestaltung auch Gedanken über spezifische Motive und Anreize im Umgang mit Wissen machen; d.h. wie können Mitarbeiter dazu angehalten werden, ihr Wissen preiszugeben, mit anderen zu teilen und nicht zuletzt neues Wissen aufzubauen.

Erster und wichtigster Schritt zur Motivationsförderung ist, das Thema Wissensmanagement im Rahmen von Leitsätzen, Führungszielen und individuellen Zielvereinbarungen festzuschreiben und so offiziell zu einem bedeutsamen Unternehmensziel zu machen. Nur eine solche offizielle Festschreibung schafft die Grundlage, dass die erforderlichen zeitlichen und personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden und Wissensmanagement als geschäftsrelevant und wichtig eingeschätzt wird. Regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche stellen eine gute Möglichkeit dar, Anreize für einen besseren Umgang mit Wissen seitens der Mitarbeiter zu setzen und die Mitarbeiter zu motivieren, die dazu erforderlichen Kompetenzen aufzubauen.

Auch die Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen und Methoden liefert wichtige Anreize zur Repräsentation, Kommunikation, Erwerb und Nutzung von Wissen. Die Gestaltung der hierarchischen Strukturen sowie von Abteilungen und Arbeitsgruppen, die technische Infrastruktur sowie das Vorhandensein von Zeit und anderen Ressourcen können als Anreize zum aktiven Wissensmanagement im Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Diese Bedingungen sollten so gestaltet sein, dass es möglich ist, Wissen auch objektiv transparent zu machen, untereinander auszutauschen und umzusetzen.

Aber auch die geplanten Wissensmanagement-Methoden müssen so gestaltet und implementiert werden, dass sie nicht unnötig schwer zu handhaben oder mit negativen Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Beteiligten versehen sind. Nicht zuletzt muss gewährleistet werden, dass alle am Wissensmanagementprozess beteiligten Personen die Kompetenzen erhalten, die man für die Nutzung der einzelnen Methoden braucht.

Eine weitere wichtige Aufgabe von Anreizsystemen ist es, Motive und Interesse sowie einen besseren Umgang mit Wissen im Unternehmen zu fördern. Der Erfolg eines Wissensmanagement-Vorhabens ist dann gesichert, wenn die Organisationsmitglieder bereit sind, sich am Projekt „Wissensmanagement“ aktiv zu beteiligen und zu bereichern. Dies geschieht nur dann, wenn die Beteiligten einen persönlichen direkten oder indirekten Nutzen von Wissensmanagement erkennen.

In diesem Zusammenhang kommt es darauf an, den Nutzen der verschiedenen Teilbereiche und Maßnahmen von Wissensmanagement für jeden Beteiligten transparent zu machen, erfolgreich zu kommunizieren und letztendlich ein tiefergehendes Interesse am Wissensmanagement zu wecken. Rasche Rückmeldungen über Projekterfolge können dies besonders gut leisten. Bei der Förderung von Motivation und Interesse an Wissensmanagement nimmt auch hier die Unternehmenskultur eine wichtige Position ein.

Wenn die Beteiligten eine Unternehmenskultur erleben, in der Wissen offen ausgetauscht und Innovation und Lernen als Unternehmenswerte geschätzt werden, dann wächst auch die Bereitschaft und Motivation, ihr Wissen und sich selbst beim Wissensmanagement einzubringen (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001).

Mit Wissensmanagement zur lernenden Organisation

In der allgemeinen Diskussion um Wissensmanagement trifft man sehr häufig auf die Aussage „mit Wissensmanagement zur lernenden Organisation“. Die Entwicklung eines Unternehmens hin zu einer „lernenden Organisation“, in der durch ständiges Lernen echte Innovation entsteht, kann als weiteres Ziel von Wissensmanagement betrachtet werden; denn mit konkreten Konzepten und Methoden zur Optimierung von Wissensprozessen kann man dem Ziel „lernende Organisation“ erfolgreich näher kommen.

Die Lernfähigkeit einer Organisation stellt gerade im Hinblick auf die wirtschaftlichen Entwicklungen und den wachsenden Druck am Markt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Je bewusster und besser eine Organisation mit der Ressource Wissen umgehen lernt, umso leichter kann sie auf Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld reagieren und innovative Prozesse anstoßen. Die beiden entscheidenden Grundvoraussetzungen für eine lernende Organisation sind zum einen die Bereitschaft und auch die Fähigkeit, seiner Mitglieder zum ständigen Lernen sowie das Vorhandensein einer Unternehmenskultur, die einen kontinuierlichen Austausch von Wissen und Erfahrungen in die Unternehmensabläufe integriert. Auf dem Weg zu einer lernenden Organisation gilt es, die individuellen und organisationalen Lernpotenziale zu entfalten, um so neues Wissen zu generieren, innerhalb der Organisation auszutauschen und schließlich als Voraussetzungen für Innovationen zu nutzen. Voraussetzung für Innovationen sind allerdings kreative Mitarbeiter, kreativitäts- und kommunikationsfreundliche Rahmenbedingungen sowie eine Wissens- und Lernkultur im Unternehmen, die die Generierung und Nutzung von Wissen systematisch vorantreibt (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001).

Wissensmanagement und Unternehmenskultur

Wie schon vielfach in den vorangegangenen Kapiteln angesprochen, nimmt die Frage nach der Unternehmenskultur im Rahmen von Wissensmanagementüberlegungen eine zentrale Stellung ein; denn wer Wissensmanagement in einer Organisation erfolgreich einführen, die Lern- und Innovationsfähigkeit steigern und die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation forcieren möchte, muss sich auch mit den Unternehmenszielen und der existierenden Unternehmenskultur beschäftigen.

Die Organisationskultur kann als soziales und normatives Bindeglied verstanden werden, das die Organisation und seine Mitglieder zusammenhält. Innerhalb dieser Kultur existieren Denk-, Entscheidungs- und Handlungsmuster, die die Organisation und seine Mitglieder leiten. Ob eine Unternehmenskultur richtig oder falsch ist, kann man nicht absolut bestimmen, es hängt vielmehr davon ab, ob die in der Organisation vorherrschenden Menschenbilder und Ziele zusammenpassen. Damit dies gelingen kann, ist die Einführung und Entwicklung eines unternehmensspezifischen Leitbildes und Visionen, die für alle Organisationsmitglieder nachvollziehbar sind, von zentraler Bedeutung.

Will man Wissensmanagement erfolgreich im Unternehmen verankern, kommt man nicht umhin, Wissen, Lernen und Innovation im Unternehmensleitbild festzuschreiben. Hinzu kommt hier eine Unternehmenskultur, die passend zu diesem Leitbild Wissen und Lernen fördert. Der bewusste und systematische Umgang mit der Ressource Wissen setzt eine Unternehmenskultur voraus, in der das Teilen und Austauschen von Wissen honoriert wird, mehr als das Horten von Wissen. Nicht nur der Wissensaustausch, sondern auch das Lernen muss angeregt werden. Es bedarf daher einer eigenen Lernkultur, in der Wissenserwerb und die Erweiterung von Kompetenzen als eigenverantwortlicher Prozess der Mitarbeiter im Unternehmen verankert und dementsprechend angeregt und gefördert wird. Innerhalb der Organisation sind Wissen und Lernen primäre Werte und Kategorien für den Unternehmenserfolg.

Ein dritter Schwerpunkt innerhalb der Unternehmenskultur bildet der Umgang mit Kommunikation und Kooperationen. Teamarbeit, Informationsweitergabe, Wissensteilung und Erfahrungsaustausch sind die wichtigsten Komponenten einer Kommunikations- und Kooperationskultur im Unternehmen. Eine Kultur, in der offen kommuniziert und über Hierarchien hinweg kooperiert wird und sich soziale Kompetenzen seiner Mitglieder weiterentwickeln können, ist die beste Voraussetzung für ein aktives, erfolgreiches Wissensmanagement.

Barrieren und kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen

Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen

Will man Wissensmanagement im Unternehmen einführen, so macht jeder früher oder später die Erfahrung, dass sich Wissensmanagement nicht von heute auf morgen verwirklichen lässt; denn diese Neuerungen stellen eine Herausforderung an das gewohnte Rollen- und Aufgabenverständnis aller Mitarbeiter und Abteilungen der Organisation dar. Beim professionellen Wissensmanagement gilt es eine Reihe von Fehlern zu vermeiden und Barrieren zu berücksichtigen. Blockaden bei der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen können sowohl seitens der Mitarbeiter und Beteiligten als auch seitens der Organisation selbst und seinen Strukturen auftreten.

Im folgenden sollen einige mögliche Stolperfallen beim Projekt „Wissensmanagement“ aufgelistet werden:

- Ohne volle Unterstützung durch das Top-Management ist jede Wissensmanagement-Maßnahme zum Scheitern verurteilt.
- Es wird im Unternehmen eine wissenshemmende oder sogar wissensfeindliche Führungskultur praktiziert.
- Häufig ist den Beteiligten nicht bewusst, dass es erforderlich ist, sich in ein neues, komplexes Thema einzuarbeiten, das Systeme, Prozesse und die Kultur umfasst.

- Wissensmanagement wird als IT-Aufgabe gesehen und nicht als Führungsprozess, der auch Verhalten, Prozesse und Strukturen im Unternehmen betrifft.
- Das Gestalten von Wissen wird in vielen Unternehmen nicht als bewusster, systematischer und geordneter Prozess betrieben.
- Der Umgang mit Wissen ist nicht bedeutsam für die Karriereentwicklung der Mitarbeiter. Wissensziele werden nicht in den Führungsinstrumenten und Zielvereinbarungen berücksichtigt.
- Die Wissensmanagement-Verantwortlichen betreiben zu wenig Marketing für Ihr Projekt, die Idee, Nutzen und Anwendung von Wissensmanagement.
- Im Unternehmen gibt es keine Transparenz über die Wissensbedürfnisse. Verantwortlichkeiten für das Wissensmanagement sind nicht geregelt; keiner fühlt sich zuständig bzw. mehrere sind gleichzeitig verantwortlich.
- Bürokratische Organisationsstrukturen, eine aufgeblähte Hierarchie, eine hohe Arbeitsteiligkeit und weitgehende Fremdkontrolle hemmen den Austausch von Wissen.
- Die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) reichen nicht aus, um die ehrgeizigen Ziele zu erreichen.
- Kurzfristiges Kostendenken überlagert die anvisierten Einsparungen.
- Fahrlässiger Umgang mit Fragen des Datenschutzes.
- Mitarbeiter werden durch die zusätzliche Belastung unzufrieden.

Von der Überwindung der genannten Stolperfallen hängt der Erfolg aller Wissensmanagement-Projekte ab. Es ist vor allem Aufgabe der Führungskräfte durch ihr Vorbild die Kommunikation und Kooperation über alle Abteilungen und Hierarchieebenen zu fördern und damit eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der aktiv und systematisch mit der Ressource Wissen umgegangen wird.

Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen

Aus den aufgeführten Barrieren lassen sich nun Faktoren ableiten, die kritisch sind für den Erfolg von Wissensmanagement. Das Vorhaben, professionelles Wissensmanagement im Unternehmen zu etablieren, ist dann geglückt, wenn die folgenden Aspekte im Unternehmen verwirklicht sind:

- Unternehmensrelevante Informationen sind bedarfsgerecht aufbereitet und werden systematisch in Wissen transformiert.
- Das organisationale Wissen wird erfolgreich in wertschöpfendes Handeln umgesetzt.
- Alle Wege der Informationsbeschaffung im Unternehmen sind strukturiert.
- Wissen ist dort verfügbar, in der es benötigt wird.
- Es existiert eine Fehlerkultur, wo Fehler als Erfahrungsgewinn gesehen und systematisch dokumentiert und ausgewertet werden.
- Wissen durch Erfahrungen wird systematisch analysiert und weiterentwickelt.

- Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter sind für die Organisation transparent und unter Rücksicht auf datenschutzrechtliche Bestimmungen dokumentiert.
- Für das Teilen von Wissen steht den Mitarbeitern ausreichend Zeit zur Verfügung.
- Einzelne Wissensinseln im Unternehmen werden analysiert, miteinander verknüpft und vernetzt.
- Die Mitarbeiter bringen die Bereitschaft mit, ihr Wissen miteinander zu teilen.
- Strukturen und Prozesse des Unternehmens unterstützen das Gestalten von Wissen und Wissensprozessen.

Natürlich können diese Punkte nicht von einem Tag auf den anderen erfüllt werden. Daher ist es ratsam, zunächst lediglich einen der vorgestellten Punkte für eine Wissensmanagement-Maßnahme herauszugreifen und mit einem kleinen überschaubaren Projekt zu starten; denn liegen erste Erfolge vor, wird der Nutzen von Wissensmanagement für das Unternehmen für alle Beteiligten erst sichtbar und bestehende Blockaden und Hindernisse können dann einfacher überwunden werden.

Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

Wissensmanagement ist keineswegs nur etwas für internationale Konzerne oder Technologieunternehmen. Vor dem Hintergrund globalisierter Märkte und weltweiter digitaler Vernetzung ist Wissen zu einem der wichtigsten Wettbewerbs- und Erfolgsfaktoren geworden. Gerade diese wachsenden Anforderungen stellen für kleine und mittelständische Unternehmen Hindernisse dar. Durch Verbreitung moderner Informationstechnologien haben Wettbewerber aus aller Welt Zugang zu wichtigem Know-How und Entwicklungs- und Wissensvorsprünge beginnen mehr und mehr zu schrumpfen. Gerade mittelständische Unternehmen, die sich meist auf Marktnischen spezialisieren und deren Existenz von deren Wissens- und Kompetenzvorsprung abhängt, benötigen diese Vorsprünge, um sich am Markt behaupten zu können. Demzufolge sollte auch bei Mittelständlern *Wissensmanagement* auf der unternehmenspolitischen Agenda stehen.

In diesem Zusammenhang wenden kleine und mittelständische Betriebe oftmals ein, Wissensmanagement sei nur etwas für große Konzerne und für KMUs viel zu aufwendig und kompliziert und koste den Mitarbeitern zu viel Zeit. Doch gerade im Vergleich zu großen Unternehmen besitzen sie entscheidende Vorteile bei der erfolgreichen Einführung von Wissensmanagement:

- Je größer ein Unternehmen ist, desto unübersichtlicher und unkoordinierter werden Projekte und Aktivitäten innerhalb des Unternehmens und desto größer wird der Aufwand, das Wissen der Mitarbeiter zu bündeln und für alle nutzbar zu machen.
- Hinzu kommt, dass KMUs meist über weniger organisatorische Fesseln und mehr flache Hierarchien verfügen, die den Austausch von Wissen fördern.
- Verglichen mit größeren Unternehmen sind die Kommunikationswege in KMUs relativ kurz, so dass der Austausch von Wissen häufig noch ohne aufwendige technische Hilfsmittel möglich ist.

- Die Tradition der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen gerade in handwerklich orientierten Unternehmen sind gute Voraussetzungen für einen effizienten Umgang mit Wissen.
- Eine nicht zu unterschätzende Rolle kommt der im allgemeinen hohen Kontinuität in den Führungspositionen zu. Die Mitarbeiter können Vertrauen und Loyalität zum Betrieb aufbauen und sich mit den Unternehmenszielen identifizieren. So fällt es umso leichter, Wissensmanagement im Unternehmensleitbild zu verankern und eine Unternehmenskultur aufzubauen, in der aktiver Wissensaustausch stattfindet.

Diesen Vorzügen stehen jedoch auch einige mittelstandsspezifische Schwächen gegenüber:

- In einem Umfeld, in dem sich alle fünf Jahre das vorhandene Wissen verdoppelt, können KMUs mangels fehlender Stabsstellen die zunehmende Komplexität meist nur unzureichend managen.
- Ein entscheidendes Handicap im Wettbewerb, insbesondere mit Kapitalgesellschaften, ist bei Familienunternehmen der Generationswechsel. Hier tritt häufig das Problem des Wissenstransfers vom Senior auf den Junior und umgekehrt auf.

Insgesamt ist Wissensmanagement im Mittelstand keine einfachere Aufgabe als in Großunternehmen. Während in großen Betrieben die Identifikation und das Teilen von Wissen besonders kritisch ist, ist in mittelständischen Unternehmen der Gewinn von neuem Wissen und dessen Bewertung eine strategische Aufgabe. Vergleichsweise einfacher haben es KMUs, wenn es darum geht, das Wissen ihrer Mitarbeiter und Kunden zu identifizieren und zu nutzen.

Als ersten Schritt sollten kleine und mittlere Betriebe die bestehenden Abläufe und Methoden analysieren und nach Ansatzpunkten suchen, wie diese im Rahmen von Wissensmanagement genutzt und ausgebaut werden können; denn manches was in großen Konzernen bzw. in der Literatur das Prädikat „Wissensmanagement“ trägt, findet in mittelständischen Unternehmen meist bereits schon statt, oftmals jedoch unbewusst, ungeplant und unkoordiniert.

Wissensmanagement in KMUs wird dann Erfolg haben, wenn es konsequent und an dem aufgebaut wird, was an „informellem“ Wissensmanagement im Unternehmen bereits existiert. Große und teure Softwarelösungen, die niemand nutzt, können dann von Anfang an eingespart werden.

Wissensmanagement in der betrieblichen Praxis: Erfahrungsberichte

Erfahrungsbericht 1: MAFO Systemtechnik GmbH & Co.

Erfahrungsbericht 2: KGM Geräte- & Maschinenbau GmbH

Erfahrungsbericht 3: Maurer & Söhne GmbH & Co. KG

Erfahrungsbericht 1: MAFO Systemtechnik GmbH & Co.

Unternehmensprofil

Die MAFO Systemtechnik GmbH & Co. wurde 1949 in Teisendorf gegründet und ist in der Maschinen- und Gerätebau-Branche angesiedelt. Ca. 45 Mitarbeiter sind bei MAFO in den Produktbereichen *Glasformen*, *Stanz-Biegewerkzeuge*, *Baugruppenfertigungen* und *Sondermaschinenbau* beschäftigt.

Rahmenbedingungen und Anforderungen

Hohe Ausschussraten und Durchlaufzeiten für Aufträge, Schwierigkeiten bei der Einhaltung von Lieferterminen und ein unbefriedigendes Geschäftsergebnis waren für MAFO Systemtechnik Anlass, Maßnahmen und Lösungen für eine bessere Produktqualität und eine höhere Produktivität zu entwickeln und zu ergreifen. Zu den genannten Problemen kamen Motivationsverluste seitens der Mitarbeiter sowie Schwierigkeiten bei der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen hinzu.

Da das Unternehmen hauptsächlich Einzelteile und Kleinserien fertigt, hat das häufige Rüsten und Einrichten der Produktionsmaschinen großen Einfluss auf die Gesamtschöpfung. Daher bestand in diesem Bereich das größte Optimierungspotenzial. Die Rüstzeiten fielen mitunter bei ähnlichen Aufträgen stark unterschiedlich aus, waren häufig länger kalkuliert und allgemein zu lang.

Wissensmanagement-Strategie

Das zunächst sehr allgemein formulierte Projektziel - die Verbesserung der Produktqualität, die Steigerung der Produktivität und Verringerung des Ausschusses - wurde in mehreren Schritten immer wieder eingegrenzt und auf den Unternehmensbereich *Rüsten* konkretisiert. Mittels eines Projekt-Strukturplans wurde versucht, den Fertigungsschritt *Rüsten* in mehrere Arbeitspakete zu zerlegen; eine Fertigungseinheit bzw. -Maschine wurde als Referenzprozess ausgewählt.

Die Projektgruppe entschloss, zunächst folgende Teilziele in Angriff zu nehmen:

- Neuregelung der Werkzeugbereitstellung.
- Kritische Ablaufanalyse des Fertigungsschritts *Rüsten*.
- Klärung der Verantwortlichkeiten bzw. Zuständigkeiten der Mitarbeiter.
- Motivierung der Mitarbeiter durch mehr Wissen über die Belange des Unternehmens.

Konkret sollte eine Zeitersparnis von 15% im Fertigungsprozess erreicht werden.

Projektverlauf und Ergebnisse

Zunächst wurde eine Projektgruppe mit acht festen Mitgliedern eingerichtet. Bei Bedarf wurden zwei weitere Mitarbeiter aus dem Referenzprozess „Maschinen rüsten“ hinzugezogen.

Danach wurden die weiteren Schritte des Projekts und das weitere Vorgehen festgelegt. Bei diesem Prozess wurde das Team durch einen Moderator im Rahmen eines Coachings unterstützt, das prozessbegleitend eingesetzt wurde.

In weiteren Schritten wurden die bestehenden Abläufe und Strukturen im Bereich des *Rüstens* analysiert. Dabei wurden Methoden der Organisationsdiagnose eingesetzt und die Betroffenen an den Wissensmanagement-Prozessen beteiligt. Das auf die Weise gewonnene Wissen wurde in Form von Arbeitsanweisungen und Stellenbeschreibungen festgeschrieben.

Parallel dazu wurde ein Infoblatt über die Belange und die Situation des Unternehmens erstellt und an die Mitarbeiter verteilt. Mit diesem Mittel sollte die Motivation der Mitarbeiter gestärkt werden.

Quelle:

Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. (VBM) (Hrsg.), *Wissensmanagement für die Praxis*, München: Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. (VBM).

Erfahrungsbericht 2: KGM Geräte- & Maschinenbau GmbH

Unternehmensprofil

Die KGM Geräte- und Maschinenbau GmbH wurde 1982 als Nachfolgeunternehmen der Firmen SEL und Olympia mit Unternehmenssitz in Kaufbeuren gegründet. Mit rund 160 Mitarbeitern ist die KGM GmbH in der Geräte- und Maschinenbau-Branche tätig und produziert hauptsächlich in den Bereichen *Gerätebau, Baugruppen, Blechverarbeitung, Zerspanungstechnik, Vorrichtungsbau, Schnitt- und Stanzwerkzeuge, Sondermaschinenbau, Galvanik* und *Kabelkonfektionierung*.

Rahmenbedingungen und Anforderungen

Die Produkte und Produktionsprozesse des Unternehmens sind durch eine große Vielfalt gekennzeichnet. 4.000 bis 5.000 verschiedene Produkte werden nach Kundenvorgaben gefertigt und verteilen sich auf verschiedene Produktionsbereiche. Die KGM ist ein Dienstleister für andere Unternehmen. Eine zuverlässige und termingerechte Erfüllung von Aufträgen hat daher Priorität.

Vor diesem Hintergrund sind Produktionsausfälle und Terminverzögerungen durch Maschinenstillstände ein ernstes Problem. Umso wichtiger ist es, Produktionseinrichtungen sorgfältig in Stand zu halten und der Wartung einen höheren Stellenwert einzuräumen. Eine mangelnde Pflege der Maschinen führte auch insgesamt zu höheren Kosten für die Instandhaltung.

Wissensmanagement-Strategie

Das übergeordnete Projektziel lautete, eine Wartungsplanung aufzubauen. Durch die Planung von Wartungsarbeiten sollten die Laufzeiten der Maschinen erhöht und die Zeiten eines Produktionsausfalls minimiert werden. Insgesamt wurde eine Senkung der Instandhaltungskosten in einer Größenordnung von 20% angestrebt.

Um dieses Ziel zu erreichen, sollte eine maschinenspezifische Wartungsdatenbank aufgebaut werden. Dort sollte neben den Wartungsplänen alles Wissen abgelegt werden, das mit der Wartung der einzelnen Maschinen in Zusammenhang steht. Alle betroffenen Mitarbeiter sollten auf das für die Wartung nötige Wissen zugreifen und Wartungsarbeiten vornehmen können. Wartung und Wartungsplanung sollten zu einer Teamaufgabe werden.

Mit dem Aufbau der Wartungsplanung waren zwei Wissensmanagement-Herausforderungen verbunden:

- Das bei einzelnen Produktionsmitarbeitern vorhandene Wissen über Ausführung der Instandhaltung sowie über dazu erforderliche Ressourcen sollte gesichert und dokumentiert werden.
- Eine Wartungsdatenbank sollte erstellt werden, die Wartungspläne und das für eine optimale Wartung notwendige Wissen allen Mitarbeitern, die mit der Wartung einer Maschine zu tun haben, leicht zugänglich macht.

Projektverlauf und Ergebnisse

In einem ersten Schritt wurde eine Projektgruppe gebildet und in einer Kick-Off-Sitzung die Aufgabe und der Hintergrund des Wissensmanagementprojekts vorgestellt.

Zunächst wurde ein Projektstrukturplan und ein Zeitplan erstellt und die Meilensteine neu definiert, sodass allen Projektmitgliedern die Vorgehensweise bekannt war. Die Ziele und der Zeitrahmen des Projektes wurden konkretisiert. Für den Aufbau einer Wartungsplanung wurden dann drei Pilotabteilungen ausgewählt: Schleiferei, Stanzerei und Abkanterei, wobei alle Pilotabteilungen durch einen Mitarbeiter im Projektteam vertreten waren.

In mehreren Sitzungen des Projektteams wurden die relevanten Inhalte und die Struktur einer Maschinendatenbank erarbeitet. Ebenso hat man die Vorgehensweise zur Erfassung der entsprechenden Daten festgelegt. Die Daten wurden von den Teammitgliedern aufgenommen und vorläufig dokumentiert. Eine Betriebsmitteldatenbank und eine Ersatzteildatenbank sowie Wartungspläne wurden nach derselben Vorgehensweise erstellt.

In einem letzten Schritt wurden die Wartungspläne und die verschiedenen Datenbanken in einer Access-Datenbank zusammengefasst. Für diese Datenbank hat man einheitliche Oberflächen bzw. Eingabemasken entworfen.

Die positiven Ergebnisse konnten die anfängliche Skepsis, die im Unternehmen hinsichtlich des Projekts bestand, beseitigen. Im Zusammenhang mit der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9002 wurde eine Ausweitung der Datenbank auf das ganze Unternehmen angestrebt.

Quelle:

Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. (VBM) (Hrsg.), *Wissensmanagement für die Praxis*, München: Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. (VBM).

Erfahrungsbericht 3: Maurer & Söhne GmbH & Co. KG

Unternehmensprofil

Die Maurer & Söhne GmbH & Co. KG wurde im Jahr 1876 gegründet und hat ihren Firmensitz in München. Das Unternehmen ist in der Stahl-, Maschinen- und Anlagenbau-Branche tätig. In den Produktbereichen *Amusement Rides*, *Brückenbau*, *Brückenausrüstung*, *Parksysteme*, *Stahlbau* und *Stahlschornsteine* sind weltweit ca. 470 Mitarbeiter beschäftigt.

Rahmenbedingungen und Anforderungen

Aufgrund wachsender Kundenanforderungen im Wartungs- und Gewährleistungsbereich wurde bei Maurer & Söhne das Projekt initiiert, einen After Sales Service einzurichten, der bis zu diesem Zeitpunkt von Technikern aus der Fertigung mit wahrgenommen wurde.

Aus der Perspektive „Wissensmanagement“ ergaben sich daraus folgende Aufgaben:

- Das für den Service benötigte Wissen, das in anderen Abteilungen vorhanden war, musste in den neu geschaffenen Service-Bereich transferiert und dort nutzbar gemacht werden.
- Durch die Trennung von Service einerseits und Konstruktion und Fertigung andererseits mussten Schnittstellen für den zukünftigen Wissensaustausch zwischen den einzelnen Bereichen geschaffen werden, um insbesondere das Servicewissen aktuell zu halten.

Dazu wurde ein Projektteam eingerichtet. Zudem wurde die zentrale Position eines Serviceleiters geschaffen, zu dessen Aufgaben es gehört, den Wissensaustausch zu moderieren und das im Service vorhandene Wissen zu aktualisieren.

Aus zwei Gründen wurde die Neureglung des Service als vordringlich angesehen:

- Neuartige Kundenbedürfnisse: Es bestand eine wachsende Nachfrage der Kunden nach Wartungsleistung und Wartungsverträgen.
- Auf Abruf funktionierender Service: Trat ein Servicefall auf, wurde ein Techniker aus der Fertigung abgestellt und musste Zusatzarbeit leisten. Dieser Zustand führte zur Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern und war auf Dauer untragbar.

Wissensmanagement-Strategie

Das Projektziel lautete, zunächst begrenzt auf einen Produktbereich *Amusement Rides* den Kundenservice neu zu strukturieren. Das Projektteam formulierte detaillierte inhaltliche Teilziele.

Die organisatorische Umsetzung des Projektziels wurde im Projektverlauf sukzessive in Richtung des Aufbaus eines eigenständigen After Sales Service konkretisiert. Quantifizierbares Teilziel bis Projektende war der Abschluss der ersten Wartungsverträge mit den Kunden. Das übergeordnete Ziel unter der Wissensmanagement-Perspektive bestand darin, eine zuverlässige Wissensbasis für den Service zu schaffen und zu diesem Zweck den Wissensaustausch zwischen den verschiedenen Abteilungen (Fertigungsgruppen, Technischen Büros und Service) zu unterstützen.

Projektverlauf und Ergebnisse

Aus Konstruktions-, Vertriebs- und Auftragsabwicklungsleiter sowie Fertigungsmitarbeitern wurde ein Projektteam gebildet, das sogenannte ASSO-Team (After-Sales-Service-Organisation). Zunächst erarbeitete das Team Wissensziele und sorgte für die Bereitstellung von Know-How, das für den After Sales Service.

Im nächsten Schritt wurde mit der Umsetzung der Konzepts begonnen; die Teammitglieder sollten sich langsam im Servicebereich einarbeiten und Verantwortung für ihre Service-Einsätze übernehmen. Zudem wurde ein Serviceleiter mit organisatorischer Selbständigkeit eingestellt, dem die Servicetechniker direkt unterstellt waren.

Als Projektergebnis wurde der After Sales Service von der Geschäftleitung als eigenständiger Bereich unter dem Serviceleiter geführt und mit eigenen finanziellen Mitteln ausgestattet. Des weiteren galt es, den Vertrieb davon zu überzeugen, dass neben dem Verkauf der Anlagen auch Serviceleistung für das Unternehmen lukrativ sind. Aus diesem Grund erhielten die Vertriebsmitarbeiter nun auch für den Abschluss von Wartungsverträgen Provisionen.

Ausblick

In Zukunft soll der Servicebereich als Kernkompetenz im Unternehmen vollständig etabliert werden. Die Service-Abteilung kann sozusagen als *Keimzelle* für das Wissensmanagement im ganzen Unternehmen fungieren, indem die angewandten Methoden - insbesondere die Arbeit in Projektteams - ausgedehnt werden und eine langfristige Veränderung der Unternehmenskultur angestrebt wird.

Quelle:

Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. (VBM) (Hrsg.), *Wissensmanagement für die Praxis*, München: Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. (VBM).

Quellenverzeichnis

- Antoni, C. & Sommerlatte, T. (1999).** *Report Wissensmanagement - Wie deutsche Unternehmen ihr Wissen profitabel machen.* Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Davenport, T. & Probst, G. (2000).** *Knowledge Management Case Book - Best Practices.* Erlangen: Siemens AG.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998).** *Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß - Das Praxisbuch zum Wissensmanagement.* Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation/Deutsche Bank AG (1999).** *Wettbewerbsfaktor Wissen - Leitfaden zum Wissensmanagement.* Frankfurt a.M.: Deutsche Bank AG.
- Haun, M. (2001).** *Handbuch Wissensmanagement - Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele.* Heidelberg: Springer Verlag.
- Herbst, D. (2000).** *Erfolgsfaktor Wissensmanagement.* Düsseldorf: Cornelsen.
- Kmuche, Wolfgang (2000).** *Strategischer Erfolgsfaktor Wissen - Content Management: Der Weg zum erfolgreichen Informationsmanagement.* Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH.
- Mandl, H. & Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.) (2000).** *Wissensmanagement. Informationszuwachs - Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements.* München: Oldenbourg.
- North, K. (1999).** *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen.* Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1999).** *Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.* Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000).** *Individuelles Wissensmanagement - Strategien für den persönlichen Umgang mit Wissen und Information am Arbeitsplatz.* Bern: Huber.
- Sveiby, K. E. (1998).** *Wissenskapital, das unentdeckte Vermögen - Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern.* Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. (VBM) (Hrsg.).** *Wissensmanagement für die Praxis.* München: Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. (VBM).
- Wuppertaler Kreis e. V. (2000).** *Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen - Ein Leitfaden.* Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

Stichwortverzeichnis

A		J	
Anforderungsprofile	31	Job-Enlargement	19
Anreize	32	Job-Enrichment	20
Anreizgestaltung	32	Jobrotation	21
Anreizsysteme	32		
B		K	
Balanced Scorecard	13	kleine und mittlere Unternehmen	
Barrieren	35	(KMU)	37
Benchmarking	14	Know-How	37
Brückenbauer (boundary spanner)	31	Kommunikation	35
		Kompetenzfeldverantwortlicher	31
C		Kompetenz-Portfolio	15
Chief Knowledge Officer	31	Konkurrenzanalyse	14
		Kooperation	35
D		Kostendenken	36
Daten	5	Kreativitätstechniken	16
Daten- und Informationsmanagement	30	Kulturelle Veränderungsprozesse	12
Dokumentenmanagementsysteme	25	Kundenanalyse	14
E		L	
Erfahrungen	36	Learning Community	21
Erfolgsfaktoren	35	Leitsätze	33
Experten-Netzwerk	17	lernende Organisation	33
Expertensystem	26	Lernkultur	34
Explizites Wissen	5	Lernpotentiale	34
		Lessons Learned	22
F		Lotus Notes	27
Fehlerkultur	36		
Fremdkontrolle	36	M	
Führungskultur	35	Marketing	36
Führungsziele	33	Marktnischen	37
Funktionsbereiche	31	materielle Anreize	32
		Mensch	6
G		Menschenbild	34
Gelbe Seiten	14	Mentorensysteme	23
		Methoden-Mix	30
H		Microsoft-Outlook	27
Hierarchieebenen	31	Mind-Mapping	16
		Motivation	32
I		Motive	32
immaterielle Anreize	32		
implizites Wissen	5	N	
Info-Center	18	NetMeeting	27
Information	5		
Informationstechnologie	30	O	
informelle Treffpunkte	18	Open Space Technology	23
Infrastruktur	30	Organisation	7
Innovation	34	Organisationskultur	34
Instrumente	13		
Interdisziplinarität	31		
internen Informationssysteme	32		
IT-Aufgabe	35		

	P			
Prozess.....		7	Wissen aufdecken.....	7
Prozess-Owner.....		30	Wissen bewerten.....	10
pull.....		9	Wissen erkennen.....	7
push.....		9	Wissen erwerben.....	8
Push-Pull-Prinzip.....		24	Wissen nutzen.....	9
			Wissen speichern.....	8
	S		Wissensbarrieren.....	10
Space-Management.....		25	Wissensbedürfnisse.....	36
Speichermedien.....		9	Wissensbeschaffung.....	8
Stellenausschreibungen.....		31	Wissensbewahrung.....	9
			Wissensinseln.....	37
	T		Wissenskultur.....	34
Technik.....		30	Wissenslandkarte.....	17
Technologische Infrastruktur.....		7	Wissensmanagement.....	6
Telekonferenz.....		28	Wissensmanagement-Maßnahmen.....	13
Transparenz.....		7	Wissensmanagement-Methoden.....	13
Transparenzschaffer.....		32	Wissensmanagementprojekt.....	11
			Wissensmanagement-Strategie.....	11
	U		Wissensmanagement-Tools.....	13
Unternehmenskultur.....		34	Wissensmanagement-Ziele.....	6
Unternehmensleitbild.....		34	Wissensmanager.....	30
			Wissensprodukte.....	18
	W		Wissensprofil.....	8
WebLectern.....		29	Wissensquellen.....	7
Werkzeuge.....		13	Wissensspeicher.....	8
Wertbestimmung.....		10	Wissensträger.....	8
Wettbewerb.....		6	Wissensvorsprünge.....	37
Wissen.....		5	Wissenswert.....	10
Wissen (ver)teilen.....		9		
			Y	
			Yellow Pages.....	<i>Siehe "Gelbe Seiten"</i>
			Z	
			Zielvereinbarungen.....	33