



# **Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement**

(European Guide to Good Practice in  
Knowledge Management)

CEN/ISSS Knowledge Management Workshop

Brüssel, Frühjahr 2004



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>3</b>
<b>Einführung in den Leitfaden</b>	<b>6</b>
<b>Vorwort</b>	<b>8</b>
<b>1 Wissensmanagement Grundkonzept: Eine europäische Perspektive</b>	<b>10</b>
1.1 Einleitung: Das Grundkonzept – was ist es, wozu dient es und wie ist es zu verwenden?	10
1.2 Wertschöpfende Geschäftsprozesse	12
1.3 Wissenskernaktivitäten	13
1.4 Befähiger für WM	15
1.4.1 Persönliche Wissensfähigkeiten	16
1.4.2 Organisationale Wissensfähigkeiten	18
1.5 WM-Implementierung und Change Management	20
1.6 Fallstudien	21
1.7 Fazit	21
<b>2 Unternehmenskultur und Wissensmanagement</b>	<b>22</b>
2.1 Einleitung	22
2.2 Der Zusammenhang zwischen Wissen und Kultur	22
2.2.1 Barrieren des WM	22
2.2.2 Traditionelle vs. wissensorientierte Organisationen	23
2.3 Eine Beschreibung von Kultur	24
2.3.1 Der Effekt von mehreren Kulturschichten auf den Einzelnen	24
2.3.2 Unterschiedliche Wirkung kultureller Schichten	25
2.4 Personen, Gruppen und Organisationen	26
2.4.1 Personen	26
2.4.2 Gruppen und Gemeinschaften (Communities)	27
2.4.3 Die Organisation als Ganzes	30
2.4.4 Formelle und informelle Organisationsstrukturen	31
2.5 Vertrauen und Motivation	32
2.5.1 Werte, Überzeugungen und Vertrauen	32
2.5.2 Führung	34
2.5.3 Glaubwürdigkeit	35
2.5.4 Motivation	35
2.6 Kompetenz, Lernen und Reflexion	37
2.6.1 Lernen durch Aktion / Lernen durch Erfahrung („learning by doing“)	37
2.6.2 Teilen und erzeugen	38
2.6.3 Die Lernende Organisation	38
2.7 Instrumente des Beziehungsmanagements zur Steuerung der Wissensprozesse	40
2.7.1 Aufbau einer Community	40
2.7.2 Beobachtung und Befragung	42
2.7.3 Coaching und Mentoring	43
2.7.4 Erzähltechniken	44
2.7.5 Konversation und Dialog	47
2.7.6 Technologie als Befähiger	49
2.8 Veränderungen managen	49

2.9	Beispiel eines Ethikcodes zur Unterstützung von WM	51
2.10	Fazit	52
<b>3</b>	<b>Wissensmanagement-Einführung in KMUs</b>	<b>56</b>
3.1	Einleitung	56
3.2	Projektmanagement-Schema für die WM-Einführung in kleinen und mittelständischen Unternehmen	56
3.3	Phase A: Initiieren eines WM-Projekts	58
3.3.1	Einleitung	58
3.3.2	Prozesse, Werkzeuge und Methoden	59
3.3.3	Erstellen eines WM-Projekts und Aufstellung des WM-Projektteams	63
3.3.4	Meilensteine	63
3.4	Phase B: Analyse	64
3.4.1	Einleitung	64
3.4.2	Prozesse, Werkzeuge und Methoden	65
3.4.3	Meilensteine	69
3.5	Phase C: Entwicklung	69
3.5.1	Einleitung	69
3.5.2	Prozesse, Werkzeuge und Methoden	70
3.5.3	Meilensteine	74
3.6	Phase D: Implementierung	75
3.6.1	Einleitung	75
3.6.2	Prozesse, Werkzeuge und Methoden	75
3.6.3	Meilensteine	81
3.7	Phase E: Evaluierung/Nachhaltigkeit	82
3.7.1	Einleitung	82
3.7.2	Prozesse, Werkzeuge und Methoden	83
3.7.3	Meilensteine	83
<b>4</b>	<b>Fallstudien zum Wissensmanagement in europäischen Unternehmen</b>	<b>84</b>
4.1	Einleitung	84
4.2	Kurzfassungen der Fallstudien	84
4.3	Ausführliche Beschreibung der Fallstudien	89
4.3.1	Fallstudie 1	89
4.3.2	Fallstudie 2	95
4.3.3	Fallstudie 3	99
4.3.4	Fallstudie 4	101
4.3.5	Fallstudie 5	106
4.3.6	Fallstudie 6	108
4.3.7	Fallstudie 7	112
4.3.8	Fallstudie 8	116
<b>5</b>	<b>Messverfahren im WM</b>	<b>118</b>
5.1	Warum soll Wissen und WM gemessen werden?	118
5.2	Was kann gemessen werden: WM-Resultate und WM-Aktivitäten	118
5.3	Wie kann WM gemessen werden? – Strategie und Taktik	121
5.3.1	Allgemeiner Überblick	123
5.3.2	Messergebnisse: Direkte Messung	128
5.3.3	Messen von Aktivitäten: Indirekte Messverfahren	129
5.4	Beispiele typischer Messgrößen und Leistungsindikatoren (= „Key Performance Indicators“ – KPI)	130
5.5	Beispiel eines Diagnose-Werkzeugs: „Knowledge Quick Scan“	131

<b>6</b>	<b>Glossar zum Wissensmanagement</b>	<b>135</b>
6.1	Übersicht der verwendeten Begriffe	135
6.2	Begriffsdefinitionen	136
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>151</b>
<b>8</b>	<b>Weitere Literaturempfehlungen</b>	<b>154</b>
<b>9</b>	<b>Mitwirkende am EU WM-Leitfaden</b>	<b>158</b>
<b>10</b>	<b>Index</b>	<b>161</b>

# Einführung in den Leitfaden

Dieser Europäische Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (WM) wurde im Rahmen eines CEN Workshop Agreement erstellt und im Oktober 2003 in der englischen Originalfassung veröffentlicht.

## Zweck des Leitfadens

Der Leitfaden hat zum Ziel:

- (a) europäischen Lesern eine praxisnahe Einführung in die vorherrschenden WM Denkmodelle zu liefern;
- (b) einige der neu entstehenden WM Denkansätze aufzuzeigen;
- (c) interessierte Leser anzuregen, sich am öffentlichen Diskurs zum Thema WM zu beteiligen, ermöglicht durch das WM Portal der Europäischen Kommission  
<http://www.knowledgeboard.com/>

Die Autoren liefern daher:

- (a) eine Diskussionsgrundlage als Starthilfe für Leser, die die Einführung von WM planen;
- (b) eine Synthese von bewährten WM Methoden aus ganz Europa – aus dem privaten und dem öffentlichen Sektor als auch aus dem Wissenschaftsbetrieb;
- (c) Reflexionen über eigene WM Erfahrungen;
- (d) Hinweise auf einige der neueren Denkansätze in diesem sich so rapide verändernden Feld.

## Kurzübersicht

Dieser Leitfaden besteht aus fünf Teilen (Kapiteln), wovon jeder Teil separat gelesen werden kann. Allerdings würden wir den Lesern sehr empfehlen, diese fünf Teile als integrierte Bestandteile eines Praxishandbuches zu betrachten. Als geeignete Reihenfolge für die Lektüre würde sich anbieten:

- 1. WM Grundkonzept**, gibt einen allgemeinen Rahmen für Wissensmanagement vor, sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene;
- 2. Unternehmenskultur und WM**, erläutert dem Leser, welche kulturellen Voraussetzungen bei der Einführung von WM geschaffen werden müssen;
- 3. WM Einführung in KMUs**, stellt eine Projektmanagementmethodik bereit, um kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) und anderen Organisationen bei der Einführung von WM zu helfen;
- 4. WM Fallstudien**, gibt einen Einblick in die praktische Umsetzung von Wissensmanagement anhand von acht Fallbeispielen aus europäischen Unternehmen;
- 5. WM Messverfahren**, hilft bei der Beurteilung der Fortschritte im WM;
- 6. WM Glossar**, fasst jene WM-Schlüsselbegriffe und -konzepte zusammen, die der Leser bei der Lektüre dieses Handbuches vorfinden wird und kann begleitend als Referenz genutzt werden.

Der Leitfaden ist daher für Angestellte, Manager, Direktoren und all jene von Nutzen, die in ein WM Programm (innerhalb oder zwischen europäischen Organisationen) eingebunden sind. Die einzelnen Kapitel kombinieren sowohl theoretische als auch angewandte Forschung und bieten einen Vergleich unterschiedlicher Modelle und Fallstudien.

# Vorwort

## Warum Wissensmanagement?

In ihrem stetigen Bemühen, Geschäftserfolge zu verbessern und die Innovationskraft zu steigern, richtet sich die Aufmerksamkeit von Organisationen in zunehmendem Maße darauf, wie sie ihr Wissen managen.

Die Erfahrung zeigt, dass bei erfolgreichem Einsatz von WM im geschäftlichen Umfeld die Priorität auf weiche Faktoren (individuelle und kulturelle Aspekte, persönliche Motivation, Methoden des Change Management, neue und verbesserte Geschäftsprozesse zur Ermöglichung multidisziplinärer Wissensteilung, Kommunikation und Kollaboration) gelegt und Technologie lediglich als „Enabler“ (Befähiger) gesehen wurde.

Ungeachtet dessen folgen viele Anstrengungen von Organisationen, die sich der Herausforderung des WM stellen, typischerweise dem “Technologie-Push”-Ansatz. Dabei wird das Hauptaugenmerk auf die einzusetzenden IT Tools gelegt, die das Problem der Wissensgenerierung, -teilung und -nutzung lösen helfen sollen.

Ziel dieses Handbuchs ist daher vor allem, jene weichen Bereiche in Bezug auf WM zu ermitteln, die man allgemeingültigen Ansätzen zuordnen kann, - bewährte Praktiken und Standardisierungsinitiativen zu identifizieren und diese in einen breiteren organisationalen Kontext einzubetten und zu beschreiben. Generelle Zielsetzung ist, sinnvolle und brauchbare Anleitungen für Unternehmen, allen voran KMUs (siehe unten) zur Verfügung zu stellen, und zwar im Hinblick darauf, wie sie ihre Organisation kulturell und sozial so ausrichten können, dass sie die Vorteile der Wissensteilung innerhalb und über die organisationalen Grenzen hinweg nutzen können.

Diese Anleitungen nehmen nun Gestalt an in Form des Europäischen Leitfadens zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement. Darin wird beschrieben, wie WM in einer Organisation eingeführt werden kann. Des Weiteren wird auf die Vorteile hingewiesen, welche jene Organisationen erwarten, die diese bewährten Methoden und Praktiken umsetzen.

Durch den weichen, kulturell orientierten Ansatz zielt dieses Handbuch darauf ab, Mehrwert für andere, mehr technologie-orientierte Initiativen, die bereits in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen durchgeführt werden, zu erzielen. Das allgemeine Ergebnis wird ein größerer Komplementärnutzen für europäische Unternehmen – ob groß oder klein – sein.

Die Autoren haben sich zum Ziel gesetzt, bewährte Praktiken zu identifizieren oder selbst zu entwickeln, welche in allen Arten von europäischen Unternehmen angewendet werden können, insbesondere in KMUs. Damit soll sichergestellt werden, dass Organisationen in ihrem Bestreben unterstützt werden, jenes kulturelle, persönliche und ökologische Umfeld zu schaffen, welches notwendig ist, um den vollen Nutzen aus ihrem kollektiven Wissen zu schöpfen und so in der Wissensökonomie zu bestehen.

## Warum Wissensmanagement in KMUs?

Eigentümer und Manager von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) unterscheiden sich dadurch, wie sie Erfolg definieren. Überlebensfähigkeit, Kontinuität, Profit, Kapitalgewinn, Anzahl der Mitarbeiter und Anzahl der Kunden, der Stolz auf ein Produkt, Fähigkeiten und Dienstleistungen, Beschäftigung für Familienmitglieder und ein angenehmes Arbeitsleben sind häufig genannte Kriterien.

Wissen wird immer dann eine signifikante Rolle spielen, wenn Veränderung, Innovation und Wachstum in einem wettbewerbsintensiven und komplexen Umfeld erreicht werden sollen. Einige Ansätze der als erfolgreich identifizierten WM-Initiativen waren:

- Steigerung der Anpassungsfähigkeit an das Geschäftsumfeld, innerhalb dessen Sie tätig sind
- Die Betreuung einer speziellen Kundengruppe (Wir können viel von führenden Kunden lernen und von Unternehmen, die erfolgreiche Innovationen vorweisen können)
- Besetzung einer kleinen Nische, die von anderen nicht streitig gemacht werden kann
- Nutzen ziehen aus lokalen Monopolstellungen
- Auf Trägheit/ Informationsmangel bezüglich der Kundenbasis reagieren
- Schaffung einer stabilen Technologie-Infrastruktur über eine lange Zeitperiode
- Maximierung der Profitabilität von Aktivitäten
- Fähiges Management in Kombination mit gut eingespielten Entwicklungsprozessen
- Loyale und fähige Belegschaft
- Eingehen auf Kundenbedürfnisse und -wünsche

Es liegt auf der Hand, dass verstreute Wissensbestände und Wissensflüsse in größeren Organisationen Probleme schaffen. Jedoch stellt sich die Frage, warum WM-Initiativen gerade für KMUs so wichtig sind. Folgende Gründe sind anzuführen:

- Wissen in KMUs ist häufig implizit/informell/nicht dokumentiert
- Know-how wird in KMUs häufig in seinem Wert unterschätzt
- Es mag in KMUs schwierig sein, den Know-how Mangel offen anzusprechen
- Kurzfristige Ansätze zur Überbrückung von Wissenslücken reichen oft aus, um eine langfristige Veränderung unnötig erscheinen zu lassen
- Know-how in einem KMU kann leicht verloren gehen oder wird zersplittert sobald der Eigentümer das Geschäft verkauft oder in Pension geht

Die Autoren:

Neill Allan (UK), Peter Heisig (DE), Paul Iske (NL), Dominic Kelleher (BE), Mounib Mekhilef (FR), Regina Oertel (GE), Annie Joan Olesen (DK), Manon Van Leeuwen (ES)

# 1 Wissensmanagement Grundkonzept: Eine europäische Perspektive

## 1.1 Einleitung: Das Grundkonzept – was ist es, wozu dient es und wie ist es zu verwenden?

Dieses Europäische WM-Grundkonzept<sup>1</sup> [KM Framework] wurde entwickelt, um ein gemeinsames Europäisches Verständnis für WM zu fördern, den Wert des entstehenden WM-Ansatzes aufzuzeigen und Organisationen im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung zu unterstützen. Das Grundkonzept basiert auf empirischer Forschung und praktischer Erfahrung in diesem Bereich aus ganz Europa und dem Rest der Welt. Das Grundkonzept adressiert die relevantesten Elemente eines WM-Ansatzes und hat zum Ziel, Inspirationsquelle und Referenzpunkt für alle Arten von Organisationen zu sein, die ihre Leistung durch einen besseren Umgang mit Wissen steigern möchten. Das Grundkonzept soll als Startpunkt betrachtet werden, um einen organisationsspezifischen Leitfaden zu entwickeln, der am besten den Bedürfnissen einer bestimmten Organisation entspricht.

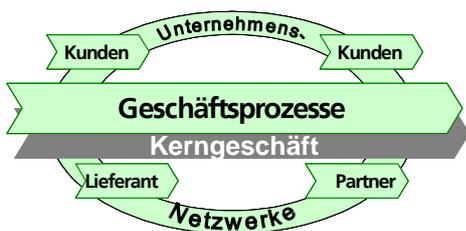
Um die Kernwissensprozesse zu beschreiben, beginnen wir mit einer Arbeitsdefinition der Begriffe “Wissen” und “Wissensmanagement” (siehe Kapitel 6: WM-Glossar).

“**Wissen** ist die Kombination von Daten und Information, unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrung, mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung. Wissen kann explizit und/oder implizit, persönlich und/oder kollektiv sein.<sup>2</sup>”

“**Wissensmanagement** ist das Management der Aktivitäten und Prozesse, welche die Wirksamkeit von Wissen steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Nutzung und Erzeugung von individuellen und kollektiven Wissensressourcen stärken.

Das WM-Grundkonzept erachtet drei Ebenen als ausschlaggebend für WM:

- (a) Das **Kerngeschäft** sollte im Zentrum jeder WM-Initiative stehen und repräsentiert die Wertschöpfungsprozesse einer Organisation. Üblicherweise beinhalten diese Strategieentwicklung, Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation und Entwicklung, Herstellung und Bereitstellung der Dienstleistung, Verkauf und Kundendienst. Diese Prozesse verkörpern den organisationalen Kontext, in dem kritisches Wissen, so wie z.B. Wissen über Produkte/Dienstleistungen, Kunden und Technologie, entsteht und angewendet wird. Darüber hinaus laufen diese Prozesse in zunehmendem Maße organisationsübergreifend ab, da Organisationen mehr und

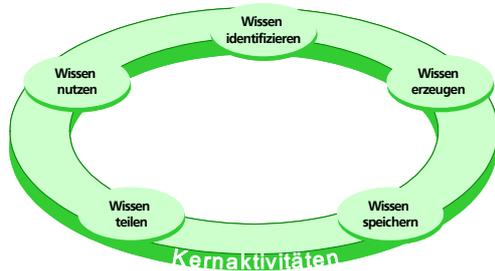


<sup>1</sup> Definition Grundkonzept: “Das WM Grundkonzept setzt die verschiedenen Komponenten (Prozesse, Aktivitäten, Befähiger) des Wissensmanagement in Bezug. Es liefert eine schematische Darstellung davon, wie diese verschiedenen Aspekte voneinander abhängen und hilft bei der Positionierung von WM-Projekten / Aktivitäten”

<sup>2</sup> Im weiteren Sinn kann Wissen auch als „Information, Erfahrung, Fähigkeiten und Einstellung“ [“Information, Experience, Skills and Attitude” (IESA)] bezeichnet werden.

mehr in geschäftlichen Netzwerken mit Lieferanten, Partnern und Kunden kooperieren.

- (b) Fünf **Wissenskernaktivitäten**, die von europäischen Unternehmen am häufigsten genannt wurden, konnten herausgearbeitet werden: Identifizieren, Erzeugen, Speichern, Teilen und Nutzen. Sie verkörpern die zweite Ebene des WM-Grundkonzeptes und stellen einen integrierten Prozess dar. Diese Aktivitäten werden üblicherweise im Zuge der Unterstützung der Geschäftsprozesse im weiteren Sinne ausgeführt. Ihre Integration und Leistungsfähigkeit innerhalb einer Organisation müssen durch geeignete WM-Methoden und Werkzeuge unterstützt werden.



- (c) Die **Befähiger** verkörpern die dritte Ebene und umfassen zwei Hauptkategorien, nämlich die persönlichen und die organisationalen Wissensfähigkeiten, die sich gegenseitig ergänzen. Diese Wissensfähigkeiten sollten als die Befähiger für die oben beschriebenen Wissensaktivitäten gesehen werden.



Persönliche Wissensfähigkeiten beinhaltet Fähigkeiten wie z.B. Ambition, Fachkenntnisse, Verhalten, Erfahrung, Werkzeuge und Zeitmanagement, die auf persönlicher und Gruppenebene entwickelt werden müssen, um Verbesserungen im Umgang mit Wissen erzielen zu können.

Organisationale Wissensfähigkeiten umfassen Fähigkeiten, die Führungskräfte entwickeln müssen, um den effektiven Umgang mit Wissen innerhalb der Wertschöpfungsprozesse zu ermöglichen. Das betrifft sowohl die internen Stakeholder (wie Führungskräfte und Mitarbeiter) als auch die externen Stakeholder (wie Kunden und Lieferanten). Dieses Wissen beinhaltet Mission, Vision und Strategie, die Prozessabläufe und organisatorischen Strukturen, Messverfahren, Verständnis der Unternehmenskultur, Einsatz von Technologie und Infrastruktur, so wie die Entwicklung des kollektiv verfügbaren Wissens einer Organisation – d.h. deren so genannten intellektuellen Vermögenswerte.



Abb. 1.1: Wissensmanagement-Grundkonzept

### Wie kann dieses europäische WM-Grundkonzept in der Praxis angewendet werden?

Wir empfehlen den an WM interessierten Organisationen und deren WM-Projektleiter und WM-Projektteams, das Grundkonzept als Basis für die Eingangsdiskussionen bezüglich WM zu verwenden. Das Grundkonzept hat seinen Zweck erfüllt, wenn es die Organisation dabei unterstützt, ein gemeinsames Verständnis von WM zu erlangen, ihre Aktivitäten abzustimmen und zu fokussieren, die Relevanz bestimmter WM-Aspekte für diese Organisation zu identifizieren, ein Verständnis für die richtige Kombination dieser Aspekte herbeizuführen und zu klären, welche Prozesse in Angriff genommen werden sollten und wie WM sowohl auf persönlicher als auch organisationaler Ebene entwickelt werden kann.

Die Schaffung einer gemeinsamen Verständnisgrundlage im WM-Projektteam und im Managementteam ist einer der ersten Schritte im Veränderungsmanagementprozess, den eine Organisation üblicherweise auf dem Weg zu einer mehr „wissensbasierten Organisation“ bewältigen muss. Das Grundkonzept dient als Checkliste, um einerseits nichts zu übersehen, und andererseits hilft es, die Komplexität durch Eliminieren weniger relevanter Aspekte zu minimieren.

Falls es in Ihren Firmendiskussionen zur Verfeinerung des vorliegenden oder zur Ausarbeitung eines in Ihren Augen besseren Grundkonzepts kommt, so geben Sie uns bitte bescheid, da wir sehr am Feedback der Leser interessiert sind.

## 1.2 Wertschöpfende Geschäftsprozesse

Das primäre Ziel jeder Organisation ist die Lieferung von Produkten und/oder Dienstleistungen an seine Kunden, oder, im Falle von Behörden, an die Bürger. Um diese Aufgabe zu erfüllen, nutzen die Führungskräfte und Mitarbeiter bereits ihr persönliches Know-how, das Wissen der Organisation, das Wissen der Lieferanten, Partner und Kunden in Interaktionsprozessen der täglichen Zusammenarbeit.

Wissen zu nutzen ist daher nichts Neues an sich. Eine WM-Initiative sollte einfach auf bestehenden Aktivitäten aufbauen, diese verbessern und zum Ziel haben, allen Beteiligten bewusster zu machen, welche Bedeutung Wissen in diesen Prozessen hat.

Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, produziert und an Kunden geliefert. Dieser Prozess ist der Wertschöpfungsprozess der Organisation. Natürlich gibt es zusätzlich zu diesen Primärprozessen noch andere Aktivitäten, z.B. in Zusammenhang mit der Entwicklung und Implementierung einer Strategie, die finanziellen und administrativen Prozesse, Personalmanagementprozesse etc.. Diese Prozesse verkörpern den organisationalen Kontext, in dem Wissen angewendet wird, wie z.B. Innovation und Produktentwicklung in einem Automobilzulieferbetrieb, Dienstleistung in einer Bank oder Kundensupport in einer Softwarefirma. Diesen spezifischen Wertschöpfungsprozessen entsprechend sind unterschiedliche WM-Lösungsansätze notwendig. Mitarbeiter verwenden unterschiedliche Methoden und Werkzeuge, um ihre Aufgaben zu lösen. WM-Methoden können nicht nur angewendet werden, um die Verbesserung der Kernprozesse zu unterstützen, sondern sie können auch in den Supportprozessen Verwendung finden: „Kompetenzmanagement“ ist so ein Beispiel aus dem Personalbereich; der Aufbau einer „Best Practice Datenbank“ zur Erfassung und zum Austausch von bewährten Methoden quer durch die ganze Organisation ist ein anderes Beispiel aus dem Bereich der kontinuierlichen Verbesserung; Methoden für das Management des intellektuellen Kapitals (z.B. Patente, Copyrights) ist ein weiteres Beispiel aus dem Bereich des Management der finanziellen und nicht-finanziellen Vermögenswerte.

Außerdem sind solche Prozesse nicht notwendigerweise auf organisationsinterne Bereiche beschränkt. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU's) bauen in zunehmendem Maße Netzwerke auf, um ihre Produkte zu liefern, ihre Ressourcen zu teilen und um voneinander zu lernen. Es werden Langzeitpartnerschaften aufgebaut, um gemeinsam neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die ein Unternehmen alleine nicht zu entwickeln im Stande wäre. Daher müssen Partner und Lieferanten ebenso wie die Kunden in die WM-Initiativen einer Organisation miteinbezogen werden.

### 1.3 Wissenskernaktivitäten

WM-Aktivitäten können aus Sicht unterschiedlichster Disziplinen und Ansätze beschrieben werden. In fast allen Fällen jedoch liegt der Fokus auf den gleichen grundlegenden Wissensaktivitäten (auch „Wissenskreislauf“ genannt). Unterschiede bestehen meist nur in unterschiedlicher Bezeichnung, Anzahl, Priorisierung und Detaillierungsgrad solcher Aktivitäten.

Empirische Forschung, praktische Erfahrung und die Analyse von mehr als 150 WM-Konzepten weltweit deuten darauf hin, dass in den meisten Fällen folgende Bereiche in Angriff genommen werden müssen:

- beschreiben, wie Wissen genutzt wird;
- größere Sensibilität in Bezug auf die notwendigen WM-Aktivitäten schaffen;
- Komplexität reduzieren; und
- eine WM-Lösung entwickeln.

Die fünf Wissenskernaktivitäten sind:

**Identifizierung** von Wissen: Das ist ein entscheidender strategischer Schritt. Menschen und Organisation sind aufgefordert, darüber nachzudenken, was sie erreichen möchten und welches Wissen für die Zielerreichung notwendig ist. Es sollte analysiert werden, welches Wissen bereits zur Verfügung

steht und welches Wissen fehlt (Analyse der so genannten „Wissenslücken“). Diese Analyse bezieht sich auf organisationaler Ebene auf den strategischen Wissensbedarf und auf persönlicher Ebene auf die tägliche Wissens- und Informationsbeschaffung. Die Identifizierung von bestehendem Wissen ist essenziell für den Entscheidungsfindungsprozess. Um die Wiederverwertung von bestehendem Wissen zu fördern, sollte die Identifizierung vor der Erzeugung neuen Wissens stattfinden. Methoden und Werkzeuge zur Unterstützung dieses Schrittes sind z.B. systematische Suchstrategien, Brainstorming, Techniken wie Wissenslandkarten und (Kunden-) Feedback.

**Erzeugung** von (neuem) Wissen: Es gibt viele Wege, neues Wissen zu erzeugen. Auf persönlicher und Team-Ebene ist dies oft ein Ergebnis sozialer Interaktion, z.B. durch Training, „Learning by Doing“, gemeinsame Problemlösung oder Brainstorming. Auf Abteilungs- oder Unternehmensebene zielen Innovationsprozesse typischerweise auf neues Wissen für Produkte und Dienstleistungen ab, während Verbesserungsmaßnahmen auf interne Prozesse und Verfahren gerichtet sind. Wissenserzeugung kann innerhalb der Forschungs- und Entwicklungsaufgaben stattfinden, durch die Einrichtung einer Expertengruppe, wie die so genannten Communities of Practice (CoPs), durch Einstellung von Experten oder durch Akquisition eines anderen Unternehmens. In allen Fällen sind es Menschen, die ihr bestehendes Expertenwissen, in expliziter und impliziter Form, einbringen müssen, damit neues Wissen erzeugt werden kann. Jedoch werden oftmals neue Lösungen und hervorragende Ideen zum Zwecke der Wiederverwertung oder des Lernens nicht festgehalten. Daher ist es entscheidend zu prüfen, wie solches Wissen am besten bewahrt werden kann.

**Speicherung** von Wissen: Der Aufbau von intellektuellem Kapital findet eingebettet im Kontext einer Organisation statt. Wissen ist meist in den Köpfen der Menschen „gespeichert“ und verbleibt häufig auch dort als so genanntes „implizites Wissen“. Darüber hinaus kann Wissen in Team- oder Organisationsgewohnheiten „gespeichert“ sein, ohne jemals explizit beschrieben worden zu sein (wie uns das z.B. erfolgreiche Sportteams zeigen). So lange diese Menschen oder Teams zur Verfügung stehen, kann man sagen, dass sich ihr Wissen im „Gedächtnis“ der Organisation befindet und für einen wiederholten Einsatz bereit steht. Man kann dieses Wissen auch durch Institutionalisierung als so genanntes Strukturkapital in den Strukturen, Prozessen und der Unternehmenskultur einer Organisation bewahren. Um explizites Wissen abzuspeichern, werden unterstützende Maßnahmen benötigt, wie z.B. die Selektion, Ordnung bzw. Kategorisierung, die Aktualisierung aber auch das Löschen von veralteten Informationen. Die Bewahrung von gespeicherten Wissensbeständen über einen längeren Zeitraum kommt der Anwendung eben dieses Wissens sehr nahe, da Wissen stets an aktuelle Gegebenheiten, veränderte Kontexte und Angelegenheiten angepasst werden muss. Um das Potenzial dieses Wissens nutzen zu können, muss die nächste Aktivität des Wissensprozesses – die Wissensteilung – gewährleistet sein. Zu den technischen Hilfsmitteln für die Wissensbewahrung zählen z.B. Dokumentdatenbanken, Frage- und Antwortsysteme, Systeme zur Lokalisierung von Expertise (z.B. „Yellow Pages“).

**Teilen** von Wissen: Das Ziel dieser Aktivität ist der Transfer von Wissen an den richtigen Ort zur richtigen Zeit mit der richtigen Qualität. In diesem Fall gelangt das Wissen in den richtigen Kontext – und zwar dorthin, wo Wert geschaffen wird. Teilen kann auf vielerlei Art vor sich gehen. Wissen kann Datenbanken hinzugefügt werden oder über Dokumente verteilt werden. Das ist der so genannte Lagerhaltungs-Ansatz („Stock Approach“, oder auch "Wissen als Produkt“-Ansatz genannt). Menschen machen Wissen in einer Weise verfügbar, dass andere Menschen es finden können. Aber häufig kann Wissen am besten von einer Person an eine andere Person durch direkte Interaktion weitergegeben werden, durch Zusammenarbeit, in Workshops, durch Coaching, in einer Lehrling-Meister-Beziehung etc. weitergegeben werden. Diese direkte Weitergabe von Wissen wird als Wissensfluss-Ansatz („Flow-Approach“, auch „Wissen als Prozess“-Ansatz genannt) bezeichnet. Zu den Methoden und Software-Tools, die das Teilen von Wissen unterstützen, zählt man z.B. Intranets/ Portale, Datenbanken, Kollaboration, CoPs (Communities of Practice), Job Rotation, Coaching, Seminare und Trainings. Wenn wir jedoch nicht bereit sind, das Wissen unserer Kollegen, Partner, Lieferanten und Kunden

anzunehmen, können wir das eigentliche Ziel von WM - die sinnvolle Anwendung von Wissen - nicht erreichen.

**Anwenden** von Wissen: *“Wenn wir bloß wüssten, was wir wissen...wir wären drei Mal so profitabel!”* Wissen kann in einer Organisation nur durch seine Anwendung Wert schaffen. Weil viele Wissenspotenziale unausgeschöpft bleiben, soll mit dieser Aktivität sichergestellt werden, dass sich all die Anstrengungen der vorhergehenden Aktivitäten gelohnt haben. Darüber hinaus bestimmt diese Aktivität den eigentlichen Wissensbedarf und sollte immer als Referenzpunkt für das zu erzeugende, zu speichernde und zu teilende Wissen dienen. Bei der Anwendung von Wissen können wir Wissenslücken entdecken und auch neue Erfahrungen machen, die einen Wissenszuwachs für die Organisation bedeuten. Daher sollte hier der Wissensprozess wieder übergehen in die Identifizierung und Erzeugung und damit zu einem integrierten WM-Prozess werden.

Zwei wichtige Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um durch diese Wissenskernaktivitäten Verbesserungen zu erzielen:

- Erstens müssen die Kernaktivitäten auf die Organisationsstrukturen und täglichen Aufgaben ausgerichtet und in diese integriert sein.
- Zweitens müssen die Kernaktivitäten sorgfältig mit den Eigenheiten eines jeden Geschäftsprozesses und der Organisation abgestimmt werden. Eine WM Lösung sollte nicht nur eine oder zwei Aktivitäten isoliert betrachten

## 1.4 Befähiger für WM

Eine der wichtigsten Fragen für Organisationen, die WM implementieren möchten, ist: Was sind die entscheidenden Faktoren, die uns zum Erfolg führen können? Mehrere Studien haben versucht diese „Befähiger“ oder „Erfolgsfaktoren“ zu identifizieren:

Folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse einer europaweiten Unternehmensbefragung in Bezug auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren von WM-Initiativen. Beinahe jedes zweite Unternehmen nannte „Unternehmenskultur“ als einen der wesentlichsten Befähiger für WM. Fast jedes dritte Unternehmen nannte „Strukturen und Prozesse“, „Informationstechnologie“, „Fähigkeiten und Motivation“ und „Unterstützung durch das Management“ als Schlüsselfaktoren.

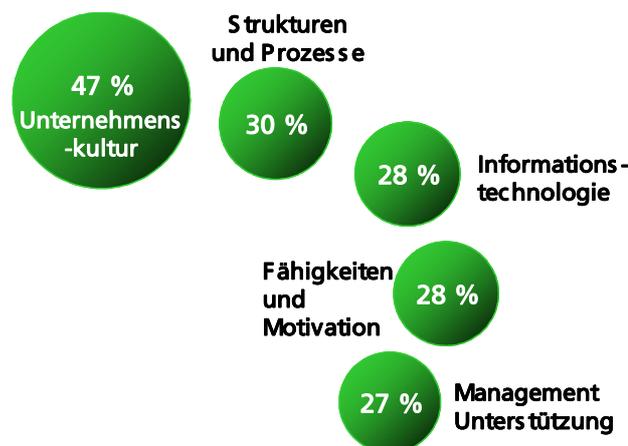


Abb. 1.2: Die kritischen Erfolgsfaktoren für WM – Befragungsergebnisse aus europäischen Unternehmen  
(Quelle: Mertins, Heisig, Vorbeck 2001)

Dies sind die fünf Faktoren, die jede WM-Initiative ins Auge fassen sollte. Im Allgemeinen können sich diese Befähiger entweder auf die persönlichen oder die organisationalen Wissensfähigkeiten beziehen. Diese sollten komplementär zueinander sein, da eine erfolgreiche WM-Initiative beide Fähigkeiten integrieren und entwickeln muss. Die unterschiedlichen Aspekte dieser beiden Typen von Fähigkeiten werden im Folgenden beschrieben.

### **1.4.1 Persönliche Wissensfähigkeiten**

WM wird von Menschen innerhalb einer Organisation durchgeführt. Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen zeigen, dass üblicherweise folgende persönliche Wissensfähigkeiten für eine erfolgreiche Implementierung einer WM Lösung notwendig sind:

- (a) Ambitionen;
- (b) Fähigkeiten;
- (c) Verhaltensweisen;
- (d) Methoden, Instrumente und Techniken;
- (e) Zeitmanagement;
- (f) Persönliches Wissen.

#### **1.4.1.1 Ambitionen**

Wissen ist eine wichtige und erneuerbare Ressource zur Steigerung von Qualität und Innovation. Um die Ziele der Organisation und auch des Einzelnen zu erreichen, muss diese Ressource entwickelt, geteilt und genutzt werden. Ohne das Bestehen und das Zusammenwirken von persönlicher und kollektiver Ambitionen wäre es sehr schwierig, Menschen zur Teilnahme an den unterschiedlichen Wissensprozessen zu bewegen. In der Tat erfolgt Wissensteilung zumeist auf freiwilliger Basis.

#### **1.4.1.2 Fähigkeiten**

Die Fähigkeiten, die ein Mensch benötigt, um die Aktivitäten der Kernwissensprozesse effizient auszuführen, werden oft übersehen. Zu diesen persönlichen WM-Fähigkeiten zählen unter anderem:

- die Fähigkeit, aus implizitem Wissen explizites Wissen zu machen
- das Fördern der Wissensteilung, indem man seine Fähigkeit des aktiven Zuhörens entwickelt, z.B. in eigenen Worten die Worte eines Kollegen wiederzugeben, um herauszufinden, ob man etwas richtig verstanden hat
- die effektive Vermittlung von Wissen an andere
- das Strukturieren von Wissen in Dokumenten in einer leserfreundlichen Art und Weise
- das Definieren effektiver Suchstrategien und die adäquate Deutung der Abfrageergebnisse
- die Selektion und Nutzung von externem Wissen (z.B. Informationen von Dritten).

Diese persönlichen Fähigkeiten könnten in „Wissensfähigkeitstests“ evaluiert werden und durch Training und „Learning by Doing“ verbessert werden. Wenn diese Fähigkeiten aktiv geschult und gefördert werden, dann sollte mit der Zeit ein bewussterer Umgang mit Wissen erkennbar werden, sowohl beim Einzelnen als auch in der Gesamtorganisation.

### 1.4.1.3 Verhalten

Da Wissen personengebunden ist, hängt das effektive Entwickeln, Bewahren, Teilen und Anwenden von Wissen davon ab, ob die Mitarbeiter in der Lage und auch willens sind, dies zu tun. Das bedeutet, dass ihnen die Relevanz ihres Wissens bewusst sein muss, und sie mit den verschiedenen Prozessen und den verfügbaren Instrumenten vertraut sein müssen. Die Organisation sollte daher geeignete wissensbezogene Verhaltensweisen fördern. Solches Verhalten kann u.U. durch verschiedene externe Maßnahmen beeinflusst werden, wie z.B. durch Anreizsysteme, Belohnungen und Beförderungen, oder einfach durch explizite Anerkennung. Aber mindestens gleich wichtig ist der interne, persönliche Antrieb – die Menschen sollten größtes Interesse daran haben, intellektuelle Vermögenswerte zu entwickeln und wirksam werden zu lassen.

Allein das Stellen von simplen Fragen wie...

- Gibt es sonst noch jemanden, der mir mit seinem Wissen hier weiterhelfen könnte?
- Was haben wir aus diesem Projekt gelernt?
- Wem sollten wir das Gelernte mitteilen?

...könnte entscheidenden Einfluss darauf haben, wie in einer Organisation Wissen entwickelt, geteilt und genutzt wird. Zum Beispiel kann das einfache Fragen nach Hilfe ein sehr förderliches Verhaltensprinzip für Wissensteilung sein: es ermöglicht einer anderen Person, seine /ihre Lösung oder Methode zu verbessern und in der Organisation zu verankern. Nichtsdestotrotz muss man den Menschen dabei helfen, kulturelle Barrieren zu überwinden, die sie daran hindern, um Hilfe zu bitten. Weitere Faktoren, die das Verhalten beeinflussen sind Wertvorstellungen und Überzeugungen der Mitarbeiter sowie das Ausmaß an Kontrolle und autoritärer Strukturen innerhalb von Organisationen im Gegensatz zu individueller Entscheidungsfreiheit und Aktionsspielraum (siehe Teil 2: Unternehmenskultur und WM).

### 1.4.1.4 Methoden, Werkzeuge und Techniken

Wenn jemand sein Wissen effektiv teilen oder bestehendes Wissen nutzen möchte, so werden häufig Werkzeuge benötigt, um diesen Prozess zu ermöglichen.

Für explizites Wissen gibt es mehr und mehr Informations- und Kommunikationssoftware-Tools, wie Internet, Intranets, Suchsoftware, Datenbanken, Expertenverzeichnisse, Workflow-Systeme etc.

Aber Organisationen sollten auch verschiedenste nicht-technische Instrumente berücksichtigen, wie z.B. Coaching, Workshops, CoPs, Expertentreffen und Veranstaltungen mit sozialem Charakter. Die Auswahl eines Werkzeugs sollte sehr sorgsam getroffen werden: es solle sich so nahtlos wie möglich in die natürliche Arbeitsweise der Mitarbeiter und der gesamten Organisation einfügen. Für eine detaillierte Liste von WM-Instrumenten siehe Teil 3: Einführung von WM.

### 1.4.1.5 Zeitmanagement

Ein bekannter Ausspruch in Bezug auf WM ist: "Eine Stunde Arbeit in der Bücherei kann dir einen Monat Arbeit ersparen... ." Eine der größten Gefahren für WM-Initiativen liegt darin, dass Investitionen in WM auf Verbesserungen in fernerer Zukunft abzielen und möglicherweise für andere Person an anderen Orten wirksam werden. Außerdem werden Dokumentationsaufgaben als „nichtwertschöpfende“ Tätigkeiten betrachtet. WM wird daher häufig als „wichtig, aber nicht dringend“ eingestuft. Mitarbeitern muss daher Zeit gegeben werden, und sie müssen lernen, ihre Zeit effizient zu managen. Sie müssen sich die Zeit nehmen, um ihr Wissen zu managen, z.B. um ihre „Lessons Learned“ zu

dokumentieren. Sie werden sich die Zeit aber nur dann nehmen, wenn sie verstehen, warum es sinnvoll ist, das zu tun: z.B. weil sie davon selber direkt oder indirekt profitieren (Anreize und Anerkennung); oder sie sehen, wie es ihren Kollegen oder der Organisation helfen wird; oder sie erhalten positives Feedback, z.B. vom Management oder den Kollegen.

#### **1.4.1.6 Persönliches Wissen**

Forschungsergebnisse<sup>3</sup> deuten darauf hin, dass sich der Druck auf den einzelnen Wissensarbeiter in der modernen Gesellschaft erhöhen wird. Dazu zählt z.B.: die Notwendigkeit, unvorhergesehene Probleme zu lösen; ein höheres Niveau an persönlicher Eigenverantwortung und Entscheidungsfindung; die Durchführung von mehr Koordinierungsaufgaben in kooperativen Arbeitsmodellen; eine größere Anzahl von Informationsverarbeitungsaufgaben und eine höhere Abhängigkeit von der Inputgeschwindigkeit von Kollegen und Kunden. In Kombination mit der sinkenden „Halbwertszeit“ von gesichertem Wissen steigen die Anforderungen an die persönlichen Wissensfähigkeiten. WM ist nur dann sinnvoll, wenn das Wissen wichtig für den jeweils aktuellen Job ist und wenn die jeweilige Person Wissen besitzt und/oder benötigt, um ihre Ziele zu erreichen. Daraus ergibt sich, dass in der heutigen Wirtschaft Organisationen, Manager und Angestellte zunehmend abhängig von Wissen sind, um erfolgreich zu sein.

### **1.4.2 Organisationale Wissensfähigkeiten**

In diesem Kapitel über die organisationalen Wissensfähigkeiten wird beschrieben, welche Rahmenbedingungen das Führungsteam einer Organisation schaffen muss, um innerhalb ihrer Wertschöpfungsprozesse eine effektive Anwendung von Wissen durch ihre Führungskräfte, Mitarbeiter und andere Stakeholder zu ermöglichen.

Folgende organisationalen Wissensfähigkeiten sind üblicherweise ausschlaggebend für die erfolgreiche Implementierung einer WM-Lösung:

- (a) Mission, Vision & Strategie;
- (b) Kultur;
- (c) Prozess & Organisation;
- (d) Messverfahren;
- (e) Technologie & Infrastruktur;
- (f) Intellektuelle Vermögenswerte.

#### **1.4.2.1 Mission, Vision & Strategie**

Die Mission beschreibt, *warum* eine Organisation in bestimmte Aktivitäten involviert sein möchte. Die Vision macht deutlich, *was* die Organisation in der Zukunft sein will. Und die Strategie erklärt, *wie* das erreicht werden soll. Ohne zu wissen warum, was und wie, wird es sehr schwierig sein, eine Verbindung zwischen Wissen und den Geschäftszielen herzustellen. In so einem Fall hätte vor allem der erste Schritt (Wissensidentifikation) keinen Boden und könnte nicht ausgeführt werden. Außerdem hätte der Einzelne in der Organisation keine begleitenden Entscheidungshilfen, wie mit welchem Wissen

<sup>3</sup> Heidenreich, M.: Merkmale der Wissensgesellschaft (2002)

umzugehen wäre. Die geforderte Anpassung der persönlichen an die kollektiven Zielvorstellungen wäre dadurch nicht möglich.

### **1.4.2.2 Kultur**

Die meisten Wissensprozesse erfolgen mehr oder weniger auf freiwilliger Basis, und Wissen ist in hohem Maße an Personen gebunden. Daher ist es innerhalb einer Organisation notwendig, eine Kultur der Motivation, des Zugehörigkeitsgefühls, der Eigenverantwortlichkeit [„empowerment“], des Vertrauens und Respekts zu schaffen, bevor Menschen wirklich beginnen, sich mit Engagement an den Prozessen der Wissensentwicklung, -teilung und -nutzung zu beteiligen.

Eine Kultur ist notwendig, in der Menschen im Hinblick auf ihr Wissen und die Art, wie sie es zum Wohl der Organisation einsetzen, respektiert werden. Wenn eine solche Kultur noch nicht existiert, sollten Change Management Aktivitäten durchgeführt werden. Die organisationalen Fähigkeiten sollten dahingehend entwickelt werden, dass individuelle Verhaltensänderungen im Sinne der für WM geforderten Verhaltensweisen möglich werden (siehe Teil 2: Unternehmenskultur und WM).

### **1.4.2.3 Prozess & Organisation**

Wie oben schon erwähnt, sollten die Wissenskernaktivitäten (Wissen Identifizieren, Erzeugen, Speichern, Teilen, Nutzen) als integrierte Bestandteile der Geschäftsprozesse insgesamt betrachtet werden. Dabei gilt für diese Wissensaktivitäten – wie für alle anderen Prozesse – dass sie wertschöpfend, klar, kommuniziert, verstanden und akzeptiert sein müssen. Auch die Rollen und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Prozesse und Wissensaktivitäten sollten deutlich gemacht werden. Wenn das nicht geschieht, besteht die Gefahr, dass die Aktivitäten nicht nachhaltig durchgeführt werden: andere Prioritäten werden die wissensbezogenen Aktivitäten zurückdrängen und das Engagement wird sinken. Außerdem ermöglicht ein Mindestmaß an Prozessmanagement der Organisation und dem Einzelnen, die Wissensaktivitäten innerhalb des Prozesses besser zu verstehen und zu optimieren. Manche Organisationsstrukturen, wie z.B. Netzwerk- oder Matrixstrukturen, mögen hier förderlicher sein als hierarchische Strukturen, die eher auf starren Organisationsabläufen aufbauen. Je nach Ansatz – „Lagerhaltungs“- oder „Wissensfluss“-Ansatz–müssen für die Organisation der Wissensprozesse unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt werden. Im Falle des Lagerhaltungs-Ansatzes wird es sinnvoll sein, ein (einfaches) Koordinationsmodell zu implementieren, das festlegt, wer für welche Teile der Wissensbasis verantwortlich ist. In der Implementierungsphase sollte nach geeigneten Personen als „Wissensträger“ gesucht werden. Diese Person sollte in der Lage sein, Wissens Elemente zu identifizieren, zu kodifizieren (dokumentieren) und zu bewahren. Außerdem soll sie mit anderen in Interaktion treten, deren Fragen beantworten und die Qualität der Wissensbestände verbessern. Da eine solche Rolle als wertvoll für die Organisation angesehen werden soll, sollten die Ausführenden auch Anerkennung und Belohnung für ihre Beiträge erhalten. Auf der anderen Seite sollten bei einem Wissensfluss-Ansatz Instrumente wie Coaching, CoPs, Job Rotation etc. eingesetzt werden. Hier ist die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen entscheidend, in denen Leute sich treffen, zusammenarbeiten und ihre Ideen und Erfahrungen austauschen können.

### **1.4.2.4 Messverfahren**

„Was gemessen wird, wird gemanagt“ ist ein geflügeltes Wort in Diskussionen über Wissensmanagement. Obwohl das möglicherweise so nicht stimmt (ein ähnliches Sprichwort besagt „Was du nicht messen kannst, kannst du wahrscheinlich nicht managen“), so ist hingegen sicherlich folgendes richtig: Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Einführung von WM ist die Möglichkeit, Messverfahren zu entwickeln, die das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer WM-Lösung feststellen können; bzw. die Möglichkeit, Indikatoren für die laufende Überwachung des Fortschritts und der Entwicklung

der WM-Lösung zu definieren und somit strategische Entscheidungen hinsichtlich zukünftiger WM-Aktivitäten zu unterstützen. Aktuelle Forschungen weisen auf den Wert von WM-Messverfahren hin, aber auch auf die Schwierigkeiten bei der Messung von Wissen an sich und von Wissensaktivitäten im allgemeinen. Viele sehr unterschiedliche Methoden und Instrumente für WM-Messverfahren werden derzeit entwickelt (siehe Teil 5: WM-Messverfahren).

#### **1.4.2.5 Technologie & Infrastruktur**

Im Normalfall ist irgendeine Art von Infrastruktur notwendig, um die Wissensaktivitäten einer Organisation zu unterstützen. Heute stehen mehr und mehr technische (Software)Tools zur Verfügung, um Wissen abzubilden, zu verteilen und zu finden. Besonders in Organisationen, deren Mitarbeiter von unterschiedlichen Standorten oder über verschiedene Zeitzonen hinweg kommunizieren müssen, wird der Einsatz von Technik in zunehmendem Masse ein kritischer Erfolgsfaktor. Organisationen werden gezwungen, sich über eine technische Infrastruktur Gedanken zu machen, die die Menschen mit dem Wissen und anderen Menschen als Wissensträger verbindet. Die Technologie muss funktional, benutzerfreundlich und, falls möglich, standardisiert sein, so dass Vernetzung wirklich stattfinden kann. Die Technologie kann darauf abzielen, unterschiedliche Aspekte der Wissensaktivitäten zu unterstützen. Elemente der technischen Infrastruktur können Lösungen bieten z.B. für Online-Zusammenarbeit, Frage-Antwort-Systeme, Expertenverzeichnisse, Datenbanken, Recherchen, Sammeln und Verteilen von externen Informationen, Community-Plattformen, E-Learning und prozessunterstützende Werkzeuge.

Es gibt auch eine nicht-technische Komponente der Infrastruktur: dazu zählen WM-förderliche Einrichtungen wie Räumlichkeiten für Treffen, Auskunftsstellen mit so genannten „Knowlegde Brokern“, und Büroräume, die mit der Absicht entworfen wurden, den Wissensaustausch zu stimulieren.

#### **1.4.2.6 Intellektuelle Vermögenswerte**

Die größte Herausforderung für jede Organisation ist die Entwicklung und die optimale Nutzung des Wissens der Mitarbeiter (ihr so genanntes „Humankapital“) und das ihrer externen Stakeholder, wie Kunden und Partner (ihr so genanntes „Beziehungskapital“), indem dieses Know-how in gemeinsame Wissensgüter transformiert wird (so genanntes „Strukturkapital“). Wissensgüter sind solche, die bei der Organisation verbleiben, wenn der Mitarbeiter „zur der Tür hinausgeht“ – wie z.B. Handbücher, Kundendatenbanken, Prozessbeschreibungen, Patente etc. Humankapital bezieht sich üblicherweise mehr auf die interne bzw. implizite Komponente von Wissen (Erfahrung, Fähigkeiten, Einstellungen) und Strukturkapital bezieht sich mehr auf explizite Information (siehe Teil 5: WM Messverfahren).

## **1.5 WM-Implementierung und Change Management**

Wie eingangs erwähnt, sollte dieses WM-Grundkonzept als Referenzpunkt für Organisationen dienen, die ihre Sensibilität in Bezug auf den Umgang mit Wissen verbessern wollen; als Starthilfe für deren eigene WM-Initiative; es sollte dabei helfen, die Aufmerksamkeit auf die relevantesten Aspekte und Erfolgsfaktoren zu lenken, die berücksichtigt werden sollten, wenn man sich auf WM-Projekte einlässt. (Mehr Information über WM-Implementierung finden Sie im Teil 3 dieses CEN Leitfadens.)

Nichtsdestotrotz hat jede Organisation ihre eigene Identität und Sprache. Daher sollte dieses WM-Grundkonzept nicht als einziges und alleingültiges angesehen werden, sondern lediglich als fundierte Diskussionsgrundlage, die bei der Definition des eigenen spezifischen WM-Grundkonzeptes weiterhelfen kann.

In der Phase der Entwicklung und Implementierung einer WM-Lösung wird in einer Organisation häufig auch ein Change Management Prozess ausgelöst, wenn die Einführung der WM-Lösung Veränderungen der Einstellungen und Verhaltensmuster des Managements und der Mitarbeiter erfordern. Die Dimensionen dieses Grundkonzepts können daher einem WM-Projektteam bei der Überprüfung helfen, ob alle relevanten Faktoren innerhalb der Implementierungs- und Veränderungsprozesse angesprochen wurden.

Trotz der langfristigen Perspektive der meisten Veränderungsprogramme müssen kurzfristige Verbesserungen und unmittelbare Erfolge (so genannte „Quick Wins“) erreicht werden, damit der Schwung und das Engagement auf allen organisatorischen Ebenen erhalten bleibt (siehe Teil 2: Unternehmenskultur und WM: Change Management).

## 1.6 Fallstudien

Fallstudien<sup>4</sup> können ein sehr effizientes Werkzeug sein, um Erfahrungen, gemachte Fehler und das daraus Gelernte („Lessons Learned“) festzuhalten und weiterzugeben. Das WM-Grundkonzept kann nun in zweifacher Hinsicht bei der Entwicklung von Fallstudien nützlich sein:

- (a) Als Bezugsstruktur hilft es Managern, die Informationen und Erfolgsgeschichten zu sammeln und die Erfahrungen und Lessons Learned im WM der organisationalen Praxis zu beschreiben.
- (b) Als Bezugsrahmen innerhalb dessen die WM-Erfahrungen der anderen verstanden und zugänglich gemacht werden, und zwar jeweils in deren spezifischem organisatorischen, industriellen, beruflichen, kulturellen und sogar nationalen Kontext.

WM-Fallstudien, die auf diesem allgemeinen Grundkonzept basieren, können daher zum Entstehen einer gemeinsamen „Sprache des Wissensmanagement“ beitragen und sollten Erleichterung schaffen beim Teilen von Wissen über die Grenzen von Organisationen, Branchen, Berufsständen und Ländern hinweg. Ein gemeinsames Verständnis von Wissensmanagement sollte sich dadurch weiter über Europa ausbreiten.

## 1.7 Fazit

- Dieses europäische WM-Grundkonzept soll als Referenzpunkt und Starthilfe für Praktiker dienen, die sich ein Verständnis von WM erarbeiten möchten
- Das Grundkonzept konzentriert sich auf die wichtigsten Aspekte einer ganzheitlichen WM-Lösung – das Kerngeschäft mit den Wertschöpfungsprozessen einer Organisation; die fünf Wissenskernaktivitäten; die persönlichen und organisationalen Wissensfähigkeiten als „Befähiger“.
- Das Grundkonzept kann als Checkliste verwendet werden, um eine kurze Evaluierung des derzeitigen Umgangs mit Wissen durchzuführen sowie geplante WM-Initiativen und -Implementierungsmaßnahmen zu überprüfen.

<sup>4</sup> Probst, G.J.B. (2002)

## 2 Unternehmenskultur und Wissensmanagement

### 2.1 Einleitung

Kultur ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement, weil sie das Verhalten von Mitarbeitern entscheidend beeinflusst. Dieser Teil befasst sich näher mit der Unternehmenskultur, wie sie sich entwickelt und wie Sie mit ihr umgehen können um sicherzustellen, dass Ihr WM-Programm erfolgreich verläuft. Dieser Teil versucht folgende Fragen zu beantworten:

Wie kann man Unterstützung und aktive Beteiligung der Organisationsmitglieder (betrifft Humanressourcen: Motivation, Kompetenz, etc) erhalten?

Welche organisatorischen Maßnahmen müssen für die Implementierung von WM getroffen werden (betrifft die formellen und informellen Strukturen der Organisation) ?

Wie kann man ein geeignetes Klima für WM-Implementierung schaffen (betrifft spezifische Maßnahmen und Werkzeuge) ?

Dieser Teil befasst sich mit

- den Veränderungen der Unternehmenskultur, die möglicherweise notwendig sind, um Wissen und die aus Wissen resultierende Wertschöpfung zu steigern;
- mit der Entwicklung eines besseren Verständnisses für Kultur und wie Kultur aus Handlungen einzelner Personen und Gruppen entsteht;
- mit Möglichkeiten, notwendige Veränderungen zu bewirken.

Beispiele aus der Praxis dienen der Veranschaulichung einiger Punkte. Dieser Teil endet mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Punkte und einer Checkliste von Kompetenzen, die möglicherweise entwickelt werden sollten. Eine große Anzahl von Konzepten und Modellen werden vorgestellt, deren Nutzen durch Lektüre der weiter unten empfohlenen Literatur vertieft werden kann.

### 2.2 Der Zusammenhang zwischen Wissen und Kultur

#### 2.2.1 Barrieren des WM

Ein guter Ausgangspunkt für Ihre WM-Initiative ist die Befassung mit den in der Praxis am häufigsten anzutreffenden Barrieren des WM und die Überlegung, wie man mit ihnen umgeht.

Barriere	Bemerkung	Behandelt in Kapitel
<b>Zeit und Prioritäten</b>	Das Lernen und Verstehen, die Aneignung und Weitergabe von Wissen benötigen Zeit. In zunehmendem Maße sind Erlaubnis und Erwartungen des Management in Bezug auf das Teilen von Wissen Bestandteil der Stellenbeschreibungen (und Mitarbeiterbeurteilungen)	2.3; 2.5.4
<b>Unterschied zwischen dem Sagen und dem Tun des Managements</b>	Eine wissensorientierte Kultur wird nur dann bestehen bleiben, wenn entsprechende Unterstützung gegeben wird. Manager, die Programme einführen und sich dann rapide auf Schwerpunkte in anderen Bereichen stürzen werden jegliche Effizienz und Effektivität, die gutes WM mit sich bringt, verlieren. Ein wesentlicher Hinderungsgrund ist die fehlende Rückendeckung durch das Top-Management.	2.5.2; 2.5.3; 2.7.3
<b>Die anhaltende Ansicht, dass "Wissen Macht ist"</b>	Interner Wettbewerb fördert in vielen Organisationen das Horten von Wissen; der alleinige Besitz von Wissen wird als Macht und Jobabsicherung betrachtet.	2.4.1; 2.5.1; 2.7.2
<b>Gleichgültigkeit in Bezug auf</b>	Die Werte und Verhaltensweisen des Topmanagements können die Bereitschaft der Mitarbeiter zum Teilen wesentlich beeinflussen.	2.5.2; 2.5.2; 2.6.1

<b>Wissensteilung</b>		
<b>“Not-invented-here” - -Syndrom</b>	Menschen erhalten oft größere Befriedigung durch eigene Erfindungen als durch die Übernahme der Ideen anderer, obwohl dies Zeit oder Geld sparen könnte. Für Organisationen stellen solche “Funktionssilos” oft eine Barriere zur Wissensteilung dar.	2.4.1; 2.5.2; 2.5.4; 2.7.4
<b>Belohnungssysteme die Wissensteilung hemmen</b>	Manche Belohnungs- und Beurteilungssysteme fördern unabsichtlich das Zurückhalten von Wissen. Sogar wenn sie darauf abzielen, Teilen zu fördern, können sie Kulturveränderungen behindern, daher muss die leistungshemmende Seite von Belohnungssystemen beachtet werden.	2.5.4
<b>Verschiedene Kulturen und Subkulturen</b>	Es gibt erhebliche Unterschiede zwischen sozialen und nationalen Kulturen, die zu unterschiedlichen Interpretationen und Verhaltensweisen führen können. Schlechtes Management kann Vertrauen und Kommunikation negativ beeinflussen.	2.3; 2.3.1
<b>Wissen verbreitet sich mit der Sprache</b>	Ohne eine organisationsweit einheitliche Sprache können Wissen und Erfahrungen nicht kommuniziert werden.	2.3
<b>Organisation als Maschine betrachten</b>	Oft wird die Meinung vertreten, dass eine Organisation wie eine Maschine funktioniert, und dass allein das Ändern einzelner Prozesse ausreicht, um Veränderungen zu bewirken. Organisationen bestehen aber aus Menschen, und diese können nicht lernen, wenn man ihre Lernbedingungen nicht berücksichtigt.	2.2.2; 2.6.3
<b>Organisationaler “Gedächtnisverlust”</b>	Organisationen schaffen es oft nicht, erworbenes Wissen und Lektionen aus der Vergangenheit zu bewahren, insbesondere wenn Experten ausscheiden und deren Wissen nicht dokumentiert wurde.	2.6.2
<b>Anstieg der “virtuellen” Arbeit kann hinderlich wie hilfreich sein</b>	Obwohl kollaborative Software einem WM-Programm enorme Vorteile bringen kann, gibt es viele Anzeichen dafür, dass Menschen immer noch am besten voneinander von Angesicht zu Angesicht lernen können.	2.7.6
<b>Eine Überbewertung von Technologie oder inadäquate technische Hilfsmittel</b>	Manche Manager meinen, dass alleine das Bereitstellen von Informationen an Mitarbeiter an sich schon ein Wert für die Organisation darstellt. Der Wert eines Kommunikationskanals liegt nicht so sehr darin, welches Wissen damit verfügbar gemacht wird, sondern in der menschlichen Interaktion, die darüber ermöglicht wird.	2.7.2; 2.7.3; 2.7.6
<b>Wissen wächst nicht ewig</b>	Das Verlernen und das Ablassen von alten Denkgewohnheiten, ja sogar das Ausscheiden ganzer Wissensbestände, tragen zur Vitalität und Evolution von Wissen bei.	2.6.3

Adaptiert übernommen aus: Knowledge Management: A Guide to Good Practice (British Standards Institution, 2001)

## 2.2.2 Traditionelle vs. wissensorientierte Organisationen

Vergleicht man wissensförderliche Unternehmenskultur mit jener von traditionellen Betrieben, kann man folgende Unterschiede feststellen:

<b>Organisationen mit geringer Wissensorientierung</b>	<b>Wissensorientierte Unternehmenskultur</b>
Begrenzte Informationsverteilung	Breitgestreute Informationsverteilung
Viele Managementebenen	Wenige Managementebenen
Ungleiche Verantwortung	Geteilte Verantwortung
Regelbasiert	Prinzipienbasiert
Formelle Strukturen	Informelle Strukturen
Risikoscheu	Risikofreudig
Gelegentliche Trainingsprogramme	Fortlaufende Lernprogramme
Starker finanzieller Fokus	Multifunktionaler Fokus
Politisch	Offen
Zurückhaltung von Wissen	Wissenteilung und –anwendung
Niedrige emotionale Intelligenz und Kulturbewusstsein	Ist offen für externe Einflüsse auf die Unternehmenskultur

## 2.3 Eine Beschreibung von Kultur

Es gibt eine große Anzahl an Definitionen von Kultur, die von den jeweiligen Perspektiven abhängen, aber eine brauchbare Definition im Kontext von WM wäre:

*Organisationskultur kann definiert werden als die erlernte Art des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens, die die Organisationsmitglieder teilen und untereinander weitergeben (nach Schein, 1984).*

Sie kann gesehen werden als „die Art, wie wir die Dinge hier tun“, ist ein soziales bzw. Verhaltensphänomen und manifestiert sich z.B. in:

- Wertvorstellungen und Überzeugungen der Mitarbeiter
- Wie (sich) Mitarbeiter belohnt, organisiert und kontrolliert werden (fühlen)
- Die Arbeitsorientierung der Belegschaft, die Art, wie Arbeit organisiert und erfahren wird
- Der Grad an Formalisierung, Standardisierung und durch Systeme gestützte Kontrolle
- Wie Autorität ausgeübt und delegiert wird
- Der Wert, der auf verschiedene Funktionen innerhalb der Organisation gelegt wird
- Wie viel Spielraum für Individualität und kreativen Ausdruck, Risikoübernahme und Initiative gegeben wird
- Vorstellungen und Konzepte über die Wichtigkeit und die Nutzung von Zeit und Raum
- Gewohnheiten, Gebräuche und Geschichten der Organisation
- “Sprache” der Organisation (Redensarten und Worte, die eine spezielle Bedeutung oder Wichtigkeit für diese Organisation haben)

Organisationen, selbst kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs), sind aber selten nur von einer Kultur alleine betroffen; es wird Subkulturen geben (Gruppen, die kulturelle Merkmale aufweisen, d.h. deren Werte, Normen und Methoden sich von der Hauptkultur der Organisation und von anderen Subkulturen unterscheiden). Häufig manifestiert sich das in abteilungsbezogenen Kulturunterschieden, welche zum Phänomen des „Abteilungsdenkens“ oder des so genannten „Silo-Denkens“ führen können.

In einem Elektronikunternehmen ergaben sich auf Grund der Wertvorstellungen und Methoden der Konstruktionsabteilung eine große Anzahl von einzelnen Prüfschritten und informellen Interaktionen. Die Entwickler hatten vor sich das Bild eines starken Wissens- und Beziehungsgeflechtes, und hielten nur jene WM-Maßnahmen für sinnvoll, die im Stande wären, dieses Geflecht zu berücksichtigen. Die zuständigen Personen für Informationsmanagement waren hingegen mehr auf die Anwendung von etablierten Prozeduren eingestellt. Sie legten großen Wert auf strukturiertes Wissen, eingebettet in Prozesse, Computerprogramme und Dokumente. Daher ist es wichtig im Auge zu behalten, dass verschiedene Subkulturen existieren und diese beim Start einer WM-Initiative berücksichtigt werden müssen.

### 2.3.1 Der Effekt von mehreren Kulturschichten auf den Einzelnen

Individuen werden in kulturelle Gruppen hineingeboren bzw. schließen sie sich ihnen an, so wie z.B. in/an die Familienkultur, Kultur des Berufsstandes, Unternehmenskultur, Teamkultur und Landeskultur. Auch ihre individuellen Eigenheiten und Fähigkeiten beeinflussen ihr Verhalten. Unterschiedliche Ereignisse und Umstände bringen diese verschiedenen kulturellen Einflüsse in unterschiedlichem Maße zum Vorschein, so wie das Hirn unterschiedliche Bereiche aktiviert, um auf unterschiedliche Ereignisse zu reagieren. Diese kulturellen Einflüsse formen die Wertvorstellungen und Bedeutung von Wissen und Beziehungen. Dies führt zu einer Reihe von komplexen Folgeerscheinungen. Es gibt persönliche, Gruppen- und Organisations-Ziele mit gegensätzlichen Bestrebungen. Darin liegt die Komplexität von menschlichen Beziehungen in Organisationen („komplexe adaptive Systeme“) und des Organisationsverhaltens.

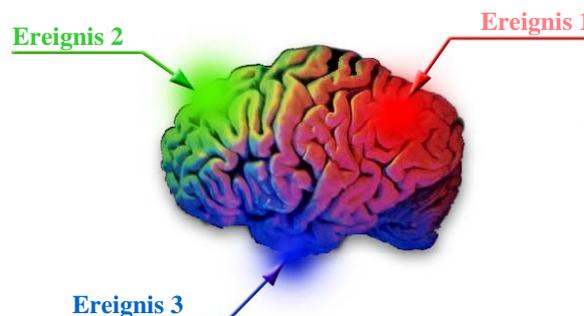
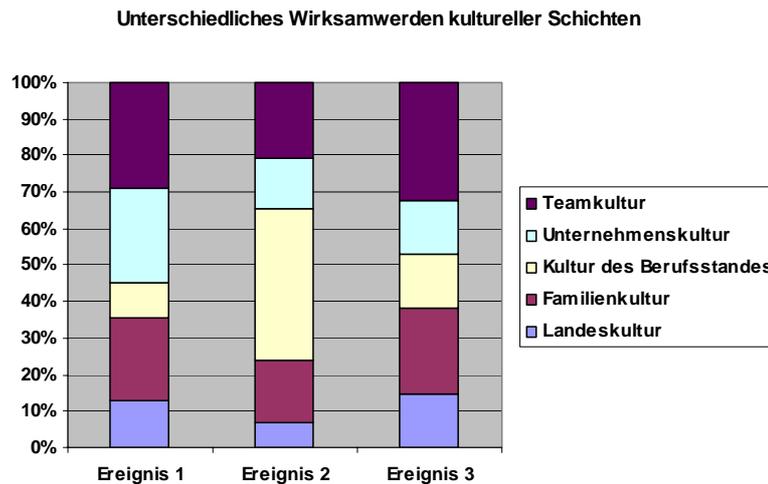


Abb. 2.1: Kulturelle Schichten wirken je nach Ereignis unterschiedlich stark

### 2.3.2 Unterschiedliche Wirkung kultureller Schichten

Wenn Sie mit Einzelpersonen zu tun haben, halten Sie Ausschau nach möglichen Barrieren oder Katalysatoren von Kommunikation, die von kulturellen Einflüssen herrühren. Werte, Handlungsmuster und Verhalten können Ihren Zielen dienlich oder hinderlich sein.

In den wöchentlichen Teambesprechungen einer kleinen Organisation nahm X nicht aktiv teil, da sie mit der Kultur der ständigen Unterbrechungen in der Besprechung nicht umgehen konnte. Es schien als ob jeweils der, der am lautesten schrie, seine Ideen durchsetzen konnte. Das war nicht der Stil von X. In einer Situation von Angesicht zu Angesicht hingegen war X gerne bereit ihre – oftmals sehr

guten - Ideen einzubringen. Y und Z, bekannt als die lautesten Schreihälse der Organisation, wurden gebeten, an einem Kurs über Kommunikationsfähigkeit teilzunehmen, in dem das Konzept der gewaltlosen Kommunikation besonders genau besprochen wurde. In Folge wurden die Besprechungen wesentlich kollaborativer. Durch gelegentliche Bezugnahme auf das Gelernte war es sogar möglich geworden, in den wöchentlichen Besprechungen gemeinsam über die vorhergehenden Kommunikationsschwierigkeiten zu lachen.

Kulturelle Unterschiede bringen es mit sich, dass man den verschiedenen Wissensarten, dem Sprach- und Symbolgebrauch etc. unterschiedliche Bedeutung beimisst. In Fällen, in denen die Produkte und Dienstleistungen einer Organisation sehr viele unterschiedliche Kulturen berühren, lohnt sich möglicherweise die Durchführung eines so genannten „Kultur-Audits“. Sogar in kleinen Organisationen können Unterschiede zwischen Subkulturen von Bedeutung sein, daher kann eine gewisse Art der Erhebung der bestehenden Kulturen nützlich sein.

## **2.4 Personen, Gruppen und Organisationen**

Im Teil 1 – WM-Grundkonzept – dieses CEN Leitfadens wird die Bedeutung der Beziehung zwischen Individuum und der Organisation, und der Beziehung zwischen Individuen behandelt. Dieser Abschnitt vertieft dieses Thema.

### **2.4.1 Personen**

Organisationskultur ist ein Phänomen, das auf dem kumulativen Effekt von Beiträgen und Verhandlungen einzelner Personen (in der Vergangenheit und der Gegenwart) beruht. Menschen gestalten dadurch für sich selbst, ihre Gruppe und ihre Organisation Beziehungen.

Ihre Anstellung versetzt sie in ein vertragliches Verhältnis mit entsprechenden Erwartungen und Verantwortlichkeiten. Der „psychologische Vertrag“ der Individuen (d.h. ihre Einschätzung, was sie der Organisation schulden und was die Organisation ihnen schuldet) bringt sie dazu, die Kultur zu suchen, zu finden und zu verändern, sodass ihr psychologischer Vertrag besser erfüllt wird. Das bedeutet nicht unbedingt egoistische oder selbstsüchtige Motive. Dienst an der Allgemeinheit, Pflicht oder Fürsorge für andere kann gut und gerne von großem Wert für eine Person, Gruppe oder Organisation sein. Je unterstützender eine Kultur ist, umso mehr Produktivität, Vertrauen und Fähigkeit zu Teilen werden die Individuen an den Tag legen.

Individuen versuchen eine Identität für sich zu schaffen, die sich auf ihren psychologischen Vertrag bezieht. Zusammenarbeit erfordert die Bildung einer Gemeinschaft, in der Identität anerkannt und das Ausleben der Individualität gestattet ist. In diesem Sinne ist die Bildung einer Community of Practice (CoP) [= Wissensgemeinschaft von Praktikern] auch eine Verhandlung über Identitäten. Es können verschiedene Identitätstypen festgehalten werden:

- Identität als Interaktionserfahrung. Wir definieren wer wir sind durch die Art, wie wir uns durch Interaktion mit anderen Mitarbeitern selber erfahren.
- Identität als Mitglied einer Gemeinschaft. Wir definieren wer wir sind durch Vertrautheit und Fremdheit.
- Identität als Weg des Lernens. Wir definieren wer wir sind aufgrund dessen, woher wir kommen und wohin wir gehen.

- Identität als Mehrfachzugehörigkeit. Wir definieren wer wir sind durch die Art, wie wir unsere verschiedenen Zugehörigkeiten „unter den Hut“ einer Identität bringen.
- Identität als „in-Beziehung-setzen“ von lokalen zu globalen Lebensräumen. Wir definieren wer wir sind, indem wir die Zugehörigkeitskriterien der eigenen Lebenswelt in einem globalen Kontext neu bestimmen.

Die Identität von Personen ist grundlegend für deren Motivation und Engagement. Sie steuert, welches Wissen sie als bedeutend erachten, wie und mit wem sie es teilen, und wie wertvoll sie ihren Beitrag an die Kollegen und die Allgemeinheit einschätzen. Wenn man Wissenskarten anlegt ist es wichtig, jene Mitarbeiter zu identifizieren, deren Selbstwertgefühl darauf aufbaut, als Schlüsselfigur im Wissensfluss anerkannt zu werden.

*Think broadly before acting*

Der Großteil der Belegschaft eines kleinen blechverarbeitenden Betriebes hatte mehr als 20 Jahre Service-Erfahrung „im Gepäck“. Die Mitarbeiter waren Zusammenarbeit gewohnt und pflegten sich bei der Erledigung ihrer Aufgaben gegenseitig um Rat zu fragen. Der Betriebsdirektor entschied, dass durch die Entwicklung von Prozesshandbüchern eine Effizienzsteigerung herbeigeführt werden sollte. Dies hatte sich in vielen Organisationen als durchaus sinnvolle Intervention erwiesen. Nach sechs Wochen war das umfangreiche Dokument fertig gestellt worden. Nachforschungen ergaben, dass:

- das Team der Meinung war, dass ihr Arbeitspensum durch impliziten Wissensaustausch effektiver zu bewältigen sein (die durch die Anfragen der Arbeitskollegen erhaltene Anerkennung wirkte sich positiv auf ihre Identität aus).
- sie sich durch die Vorstellung bedroht fühlten, dass ihr Wissen für andere zugänglich war ohne Anpassung an jeweilige Umstände. In unmittelbaren Gesprächen ergab sich eine solche Anpassung bisher automatisch. (Sie sahen diese Aktion als einen Rückschritt in ihrem psychologischen Vertrag).
- es den Wert ihrer persönlichen Fachkenntnisse schmälerte (noch ein Rückschritt im psychologischen Vertrag und eine Bedrohung ihrer beruflichen Identität auf individueller und Gruppenebene).
- drei langjährige Service-Mitarbeiter sich dafür entschieden, den Betrieb zu verlassen. Sie deuteten die eingeführten Maßnahmen als Zeichen dafür, dass sich der Betrieb, den sie einst bewunderten und in dem sie gewissenhaft gearbeitet hatten, in eine falsche Richtung veränderte. (Eine ernsthafte Schwächung des psychologischen Vertrags).

Es bedarf der Verhandlung und hoher emotionaler Intelligenz, um mit den Grenzen zwischen individuellem und organisationalem Wissen umgehen zu können, insbesondere dann, wenn implizites Wissen ausgetauscht werden soll und dafür WM-Instrumente wie z.B. Expertenverzeichnisse oder „Lessons Learned“ eingesetzt werden sollen. Der Anstellungsvertrag und die Wertvorstellungen des Managements sollten die Vorstellung unterstützen, dass das Wissen bei den Personen verbleibt, während die Produkte dieses Wissens – innovative Ideen, Maßnahmen, Entscheidungen, Produkte etc. – in das Eigentum der Organisation übergehen. (Siehe Teil 6: WM-Glossar, für Definitionen von persönlichem und organisationalem Wissen.)

## 2.4.2 Gruppen und Gemeinschaften (Communities)

In Arbeitsgruppen entstehen Kulturen und das Phänomen des so genannten “Gruppendenkens” kann auftreten. Starke Überzeugungen der Gruppe führen zu restriktivem Verhalten. Dadurch werden den

Veränderungen, die notwendig sind, um eine wissensbewusste Organisation zu schaffen, viele Hindernisse in den Weg gelegt.

Zu manchen hinderlichen Eigenschaften des Gruppendenkens zählen:

- **Illusion der Unverwundbarkeit:** Gruppenmitglieder glauben, dass Erfolge aus der Vergangenheit zukünftige Erfolge garantieren und gehen dadurch enorme Risiken ein.
- **Kollektives „Rationalisieren“:** Informationen, die den Annahmen der Gruppe widersprechen, werden kollektiv “wegrationalisiert”.
- **Illusion der Moralität:** Mitglieder glauben, dass sie sich alle moralisch verhalten und dadurch keine schlechte Entscheidung treffen können.
- **Gemeinsame Stereotypen:** Mitglieder verwerfen Beweise, die den Stereotypen widerstreben, indem sie die Quelle der Information unglaubwürdig erscheinen lassen.
- **Druckausübung:** Mitglieder, die von der Meinung der Mehrheit abweichen, werden bestraft z.B. indem harte Töne angeschlagen werden oder indem sie durch Zwang auf Linie gebracht werden.
- **Selbstzensur:** Mitglieder verschweigen ihre Bedenken um keine Besorgnis zum Ausdruck zu bringen.
- **“Gedankenwächter”:** Mitglieder schirmen sich von Informationen von Außenstehenden ab falls diese die Annahmen und Überzeugungen der Gruppe in Frage stellen könnten.
- **Illusion der Übereinstimmung:** wenn diese anderen Symptome auftreten, hat es den Anschein, dass Konsens innerhalb der Gruppe herrscht, obwohl es viele gibt, die mit der Gruppenentscheidung nicht einverstanden sind.

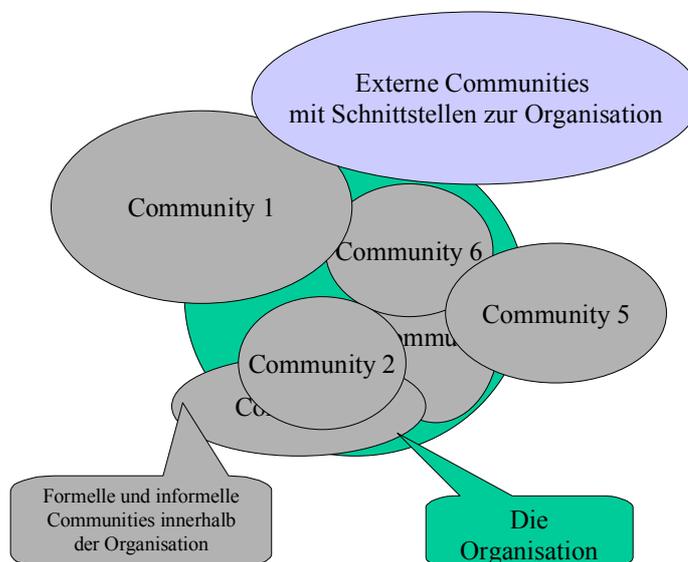


Abb. 2.2: Communities interagieren innerhalb der Organisation und mit Personen und Communities außerhalb

Communities [Gemeinschaften] sind ein natürlicher Bestandteil fast aller Arbeitsumgebungen. Sie nehmen viele Formen an, aber ihr ausschlaggebendes Merkmal ist die Überschreitung der Organisationsgrenzen. In manchen Organisationen wird die Existenz solcher selbstorganisierenden

Gemeinschaften bewusst gepflegt, um Mitarbeiter dazu ermutigen, effektiver über funktionelle und geografische Grenzen hinweg zu arbeiten. Diese Organisationen bieten Unterstützung und Hilfsmittel um sie zu ermöglichen. KMU Netzwerke sind gute Beispiele für organisationsübergreifende Gemeinschaften die von großem Nutzen für ihre Mitglieder sein können. Unterstützung für organisationsüberschreitende Gemeinschaften ist ein Kennzeichen für Organisationen, deren Erfolg von der Erfahrung und Expertise ihrer Mitarbeiter abhängt.

Acht kleine Buchhaltungsfirmen in Amsterdam entschieden sich dafür, zu kooperieren und sich die Kosten für Informationsbeschaffung bezüglich nationaler und internationaler Vorschriften zu teilen. Nach einigen Besprechungen entdeckten sie einige andere Themen, die sie diskutieren wollten. Sie kamen zum Schluss, dass sich regelmäßig Treffen zum Ideen- und Erfahrungsaustausch lohnen würden. Innerhalb von zwei Jahren entwickelten sie sich zu einer Community of Practice (CoP) im eigentlichen Sinne. Einmal pro Jahr veranstalten sie nun einen gemeinsamen sozialen Event, sie helfen sich einander im Fall von schwierigen Umständen und sie sind dabei eine gemeinsame Website einzurichten, die sie für Informations- und Wissensaustausch nutzen werden.

Es sind drei Arten von Communities allgemein bekannt, die man sowohl innerhalb von Organisationen als auch organisationsübergreifend finden kann:

- **Communities of Interest** [Interessensgemeinschaften]: sind Gruppen mit gemeinsamem Interesse an einem bestimmten Thema, deren Mitglieder mehr über ein Thema erfahren und ihr Interesse in dem Fachgebiet weiterentwickeln möchten.
- **Communities of Practice (CoPs)** [Praxisgemeinschaft]: Mitarbeiter treffen sich, um in Bezug auf ihre Berufspraxis Erkenntnisse auszutauschen, Expertise zu entwickeln und durch den Austausch und die Erzeugung von Wissen in ihrem speziellen Bereich einen Nährboden für gute Praxismethoden zu schaffen. Oftmals dienen solche CoPs innerhalb von Organisationen für den Aufbau spezieller Fähigkeiten und auch als Schutz vor Wissensverlust wenn Mitarbeiter die Organisation verlassen. Formelle Funktionen (wie z.B. Finanzen, Marketing, Personal) bieten häufig exzellentes Potential für organisationsübergreifende CoPs. In Großbritannien gibt es z.B. eine starke Community von Rechtsberatern der Regierung über alle Ministerien hinweg und CoPs werden auch von Berufsverbänden gefördert.
- **Communities of Purpose** [Zweckgemeinschaft]: sind für eine kürzere Dauer eingerichtet und sind verantwortlich für die Erreichung spezifischer Geschäftsziele. Dazu zählen Projektteams, Lenkungsausschüsse und Einsatzgruppen (Task Forces).

In den späten 80-er Jahren stellte ein Autokonzern seine Strukturen auf funktionsübergreifende, produktorientierte „Fahrzeug-Plattformen“ um. Dies ermöglichte die Verkürzung der Produktentwicklungszyklen und die Verringerung der F&E Ausgaben. Aber diese strukturelle Umstellung auf Plattformen war nicht kostenlos und, schlimmer als das, verursachte neue Probleme wie z.B. die Entwicklung gleicher Teile in mehrfachen Versionen mit geringfügigen Variationen, unkoordinierte Lieferantenbeziehungen und die verloren gegangene Praxis, aus Fehlern zu lernen. Das Unternehmen hatte den Vorteil der Produktfokussierung gewonnen, jedoch die Fähigkeit verloren, aus eigener Erfahrung zu lernen. Was fehlte war ein plattformübergreifender Kommunikationskanal. Ehemalige Kollegen aus der Zeit der funktionellen Bereiche begannen, sich informell zu treffen. Manager erkannten den Wert dieser Beziehungen, aber anstatt diese Gruppen in neuen Matrixstrukturen zu formalisieren, entschieden sie sich dafür, diese informellen Meetings zu unterstützen. Die so genannten „Tech Clubs“ waren geboren.

Viele Communities entstehen auf natürliche Weise, zunächst rund um eine kleine Gruppe von Enthusiasten, die sich in Folge erweitert und kaum oder gar keine organisatorische Unterstützung

benötigt. Falls Organisationen sich bewusst dafür entscheiden, Communities zu fördern und zu legitimieren, werden sie dafür einen sichtbaren Prozess entwickeln müssen.

Neue CoPs sollten wahrscheinlich nicht mit einer Email vom Vorstandsvorsitzenden („top-down“ Kommunikation) ins Leben gerufen werden, wenn die potenziellen Mitglieder dieser Community diesem Vorstandsvorsitzenden mit etwas Misstrauen gegenüberstehen. Jemand wie z.B. ein erfahrener Konstrukteur, dem man die Expertise in Bezug auf die „echten“ Problemstellungen der CoP zutraut, sollte gefragt werden, ob er die Rolle als „bottom-up“ Sponsor bzw. auch als Vermittler zwischen Team und Top-Management übernimmt.

### 2.4.3 Die Organisation als Ganzes

Die Kultur einer Organisation dient als Vermittler der Beziehung zwischen persönlichem und organisationalem Wissen (siehe Abbildung 4), und bestimmt welches Wissen im Eigentum der Organisation steht, und welches Wissen unter der Kontrolle von Individuen oder von Gruppen verbleibt.

Wenn von Personen verlangt wird, ihr Wissen in ein System der Organisation einzubringen, z.B. in eine Kundendatenbank, meinen sie häufig, sie würden Eigentum an Know-how verlieren, das bis dahin ihnen exklusiv gehört hätte. Ziele, die sich eine Organisation für WM setzt, müssen daher die Regeln und Gewohnheiten in Bezug auf Eigentum und Kontrolle spezifischen Wissens berücksichtigen, um den Übergang von persönlichem in organisationales Wissen zu fördern.

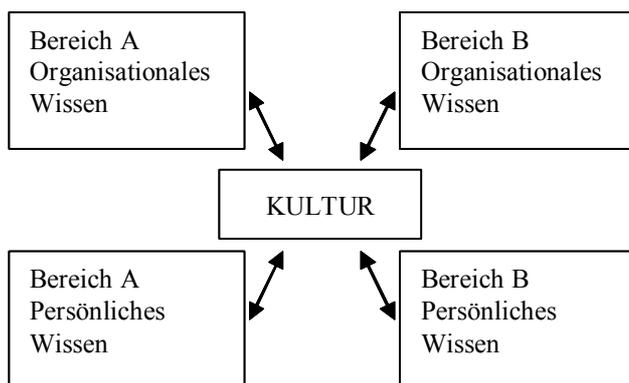


Abb. 2.3: Kultur als Vermittler zwischen Individuum und Organisation

Die Gründungspartner eines kleinen Beratungsunternehmens legten von Beginn an ganz besonders Wert auf das interne Management von Information und „Know-how“. Immer wieder standen ihnen die gemachten (negativen) Erfahrung aus den vorherigen Unternehmen vor Augen: Eine kleine Firma, die aufgrund des wachsenden Geschäftsvolumens expandiert, und die eines Tages erkennt, dass sie so groß geworden ist, dass die Mitarbeiter nicht mehr effizient ihre Erfahrungen und ihr Wissen austauschen können, kann durch Unachtsamkeit das wertvollste Vermögen im Beratungsgeschäft verspielen: das Potenzial ihrer Humanressourcen, also ihrer Mitarbeiter. Aus diesem Grund führte der Wille zum Teilen und Austausch von Eindrücken unmittelbar in den ersten paar Monaten nach der Gründung zu einer Reihe von ad hoc entwickelten Werkzeugen, um einen konstanten Informations- und Kommunikationsaustausch zu garantieren. So wurden die „Lessons Learned“-Sitzungen geboren, in denen jeder Mitarbeiter über seine / ihre Projektdetails sprach. In diesen Sitzungen wurden einerseits die positivsten und erfolgreichsten Aspekte hervorgehoben, andererseits jene mit Implementierungs- oder Ausführungsfehlern, sodass diese konkreten Erfahrungen in zukünftige Projekte einfließen konnten. Dann wurden die „Customer Immersions“ [= Kundenvertiefungen]

eingeführt: alle, die jemals etwas mit dem Kunden zu tun gehabt hatten, für den ein Projekt gestartet werden sollte, wurden eingeladen. Bei dieser Idee ging es darum, dass Mitarbeiter sich darüber austauschen konnten, mit welchen spezifischen Eigenheiten man in der Zusammenarbeit mit diesem Kunden zu rechnen hatte.

Die Risikobereitschaft des Managements wird die Art des Wissens und der Kreativität beeinflussen, die sich entfaltet, wenn z.B. durch Phantasie aus neu hinzukommenden Informationen neues Verständnis geschaffen und mit bestehender Erfahrung kombiniert wird. Wenn Erfahrungen aus der Vergangenheit keine zufriedenstellenden Kategorien zur Einordnung neuer Information bereitstellen, schafft sich die Vorstellungskraft ihre eigenen Möglichkeiten. Weniger relevante Ideen werden ausgefiltert. Risikoscheue Organisationen halten diese Bandbreite an Relevanz schmal und verlieren dadurch den Vorteil mancher profitabler Kreativität.

Das Fallbeispiel einer französischen High-tech Firma, die im Teil 4 – WM Fallstudien – beschrieben wird, ist ein klares Beispiel einer offen gesinnten Kultur (hoher Wert wird auf die Humanressourcen, Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen, freundliches Arbeitsklima gelegt). Gleichzeitig wird ein hohes Niveau an Engagement und Fähigkeiten verlangt, da die Wissensbewahrung durch die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gesichert wird.

#### **2.4.4 Formelle und informelle Organisationsstrukturen**

Jede Organisation hat sowohl eine formelle Struktur, d.h. wie sie die Teile der Organisationen, deren Funktionen und Verantwortlichkeiten beschreibt, und – wichtiger noch – eine informelle Struktur, die sie produktiv macht (oder zum Stillstand führt). Unter informellen Strukturen verstehen wir Gemeinschaften, die von selbst entstehen, wie z.B. Rauchergruppen, Interessensgruppen – oder „Netzwerkpersönlichkeiten“ – „Frag doch Fred, der weiß es immer“ – die auf Basis des täglichen Umgangs oder je nach Notwendigkeit entstehen.

Ein wesentlicher Anteil der Produktivität hängt von informellen Strukturen ab. Daher fördern viele Unternehmen deren Wachstum.

##### *Es gibt viele Formen erfolgreicher Kulturen*

Ein Vorstandsvorsitzender wandelt die Firma, die er von seinem Vater erbt, in einen Betrieb mit 3000 Angestellten in drei Ländern um. Konventionelle Geschäftspraktiken werden über Board geworfen. Keine Strategie, keine 5-Jahrespläne, keine formellen Budgets, keine Überwachung oder Kontrolle der Belegschaft. Er vermeidet all das durch eine große Anzahl von unabhängig voneinander operierenden Unternehmen, wo die Entscheidungsträger nah am Geschehen sind: Demokratie am Arbeitsplatz, wo die Belegschaft Investitions- und Personalentscheidungen trifft. Expansion und Wachstum wird nicht in eine bestimmte Richtung getrieben, sondern sollten sich aus den laufenden Geschäftsaktivitäten organisch entwickeln. Leitende Angestellte können ihren Intuitionen nachgehen, Ableger in ähnlichen Geschäftsfeldern aufbauen oder bestehende Fertigkeiten nutzen, um neue Geschäftsbereiche zu entwickeln. Die Mitarbeiter wollen wissen, warum von ihnen verlangt wird, bestimmte Dinge zu tun, und sie schätzen die Möglichkeit, Vorschläge zu machen und in die Entscheidungsprozesse eingebunden zu sein. Das bedeutet nicht, dass die Topmitarbeiter auf die Kontrolle von wichtigen Entscheidungen verzichten. Er glaubt daran, dass man guten Mitarbeitern, die man eingestellt hat, Raum geben muss, ihre Fähigkeiten zu nutzen und ihre eigenen Lösungen für Probleme zu finden. Aber manche Lösungen, die innerhalb des Geschäftes entwickelt wurden, setzen sich durch und man muss sie nicht jedes Mal neu erfinden.

## 2.5 Vertrauen und Motivation

### 2.5.1 Werte, Überzeugungen und Vertrauen

Alan William, Paul Dobson, Mike Walters schufen ein Modell der Grundlagen von Verhalten:

- Lilien (über Wasser) = Verhalten (beobachtbar)
- Stiele (durch das Wasser) = Einstellungen und Werte (mittelbar)
- Wurzeln (am Teichgrund) = Überzeugungen (unbewusst)

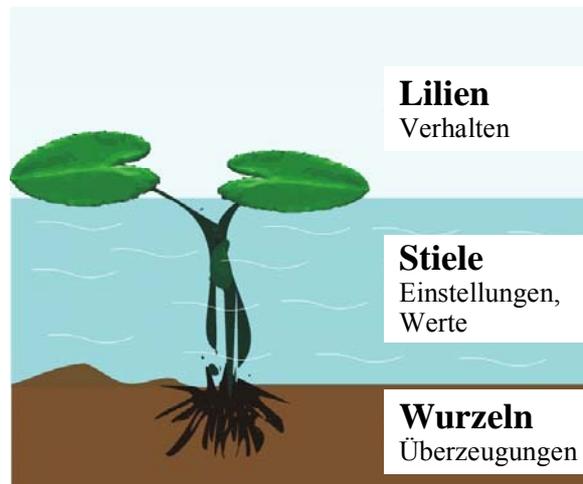


Abb. 2.4: Verhaltensmodell nach William, Dobson, Walters

Unsere Überzeugungen und Werte bauen auf frühe Kindheitserfahrungen auf und reifen üblicherweise mit unseren Erfahrungen als Erwachsene. Diese Überzeugungen sind Grundlage für unsere Einstellungen und führen, kombiniert mit unserer bisherigen Erfahrung, zu den Gefühlen, die unser Verhalten steuern. Unser Verhalten beeinflusst unsere Erfahrungen, und unsere Erfahrungen werden im Hinblick auf unsere Werte und Überzeugungen beurteilt. Dabei werden diese Überzeugungen entweder verstärkt oder verändert.

Unsere Erfahrung mit Wissensverarbeitung – identifizieren, erzeugen, speichern, teilen und nutzen (siehe auch Teil 1: WM-Grundkonzept) – wird daher unsere Überzeugungen und Einstellungen formen. Wenn wir gute Erfahrungen gemacht haben, werden wir wahrscheinlich positiv handeln indem wir aktiv an diesen Prozessen teilnehmen. Oder dementsprechend negativ wenn wir schlechte Erfahrungen gemacht haben. Eine gute Erfahrung bedeutet normalerweise, dass ein Individuum erheblich davon profitiert hat, z.B. in Form von gesteigener Glaubwürdigkeit, Anerkennung, finanzieller Belohnung oder Beförderung.

Mitarbeiter mit schlechten Erfahrungen hüten sich häufig davor, ihr Wissen voll preiszugeben. Bei vielen WM-Programmen geht es daher zunächst darum, dass diese Menschen Erlebnisse haben und Einsichten gewinnen, die zu positiven Erfahrungen führen und bestehendes Verhalten positiv verändern (einige Instrumente, mit denen man so etwas erreichen kann werden in 2.6 weiter unten erklärt).

Eine bedenkliche unsachgemäße Arbeitsweise in einem Labor eines Krankenhauses führte dazu, dass falsche Informationen an Ärzte weitergegeben wurden. Eine jüngere Angestellte, die ihren Mut zusammennahm, wandte sich an ihren Vorgesetzten, wurde jedoch zurückgewiesen mit der

Bemerkung sie übertreibe und wüsste nicht genug darüber, um das beurteilen zu können. Sie konnte ihr Gewissen nicht beruhigen und ging nach zwei Wochen zur Krankenhausverwaltung. Eine unabhängige Untersuchung gab ihr Recht. Nichtsdestoweniger musste sie auf Grund des Drucks, den ihre Kollegen und Manager ausübten, ihren Arbeitsplatz verlassen.

Eine theoretische Anerkennung auf höchster Ebene (Wert der Organisationskultur) wurde zunichte gemacht durch die „lokalen“ Erwartungen ihrer Kollegen und Manager (Wert der Subkultur), die so eine Vorgehensweise als unloyal einstufen.

Gleiche Wertvorstellungen sind daher eine solide Basis, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. WM-Projekte profitieren in hohem Maße davon, wenn man sich in einem Dialogprozess (siehe auch 2.7.5.) auf bestimmte Grundwerte einigen kann und Überzeugungen der anderen akzeptiert werden können. Ein solcher Dialog kann auch Vertrauen unter den Teilnehmern schaffen.

Vertrauen beruht auf wahrgenommenem Verhalten. „Vertrauen ist ein Riesenthema...entscheidend, da es das Niveau des Wissensteilens bestimmt“ (Sveiby). Es gibt zwei Kategorien von Vertrauen, persönliches Vertrauen und Vertrauen basierend auf Kompetenz (oder Identität). Für effektives WM reicht Vertrauen durch Kompetenz, es ist nicht unbedingt Vertrauen auf persönlicher Ebene notwendig. Vertrauen kann unterschiedliche Formen annehmen:

- Vertrauen basierend auf Identität – Ich traue dir aufgrund deiner Rolle oder Position – z.B. einem Arzt.
- Vertrauen basierend auf Reziprozität – Ich verhalte mich vertrauensvoll, weil ich glaube, dass du das auch tun wirst.
- Gewonnenes Vertrauen – Durch vertrauensbildendes Handeln werde ich das Vertrauen der anderen Person gewinnen.
- Ausgleichendes Vertrauen – Einige werden das gewünschte Verhalten nicht an den Tag legen, daher muss ich den ersten Schritt tun und es vormachen.
- Moralisches Vertrauen – Ich werde vertrauenswürdig handeln unabhängig davon, was die anderen tun.

Respektvoller Umgang über lange Zeitperioden führt zu einem hohen Niveau an Vertrauen im Unternehmen.

Es gibt einige Überzeugungen, die von Mitarbeitern geteilt werden, die erfolgreiches WM betreiben:

- Zeit für Networking lohnt sich.
- Der „Boomerang-Effekt“: du musst geben um etwas zu bekommen.
- „Wissen ist Macht“ ist eine irreführende, überkommene Vorstellung.
- Es braucht eine Vision und Gesamtperspektive, aber ebenso Aufmerksamkeit für Details.
- Veränderungen werden als Standard akzeptiert.
- Informationsüberfluss kann manchmal durch eine Kombination von Filtertechniken und persönlichen Netzwerken eingedämmt werden.

Zwei Unternehmen beschließen, in Form einer temporären Arbeitsgemeinschaft („ARGE“) zu kooperieren. Bis zu dem Moment dieser Kooperation waren sie Konkurrenten, die durch das Geheimhalten wichtiger Produktinformation voreinander versucht hatten, Vorteile zu erlangen. Nun ändern sich die Spielregeln: in dieser Kooperation müssen sich die beiden Organisationen so verhalten, als wären sie eine Organisation. Die Mitarbeiter, die in dieser speziellen Organisationsform

integriert sind, werden ihre eigene Organisationskultur aufbauen müssen, mit eigenen Werten und Vertrauen unter den Mitarbeitern. Diese ARGE-Kultur wird sich notwendigerweise von der Kultur des jeweiligen Unternehmens unterscheiden.

Radikale neue Arbeitsformen, die für das Überleben in der heutigen Geschäftswelt notwendig sind, werden in zunehmendem Maße von den Organisationen verlangen, dass sie ihre Fähigkeiten des Kulturmanagements ausbauen.

Wissen und Risiko stehen häufig in Zusammenhang und das Beispiel weiter unten zeigt, wie schwierig es oft für einen Eigentümer-Geschäftsführer eines KMU ist, diese Risikübernahme an die Angestellten zu delegieren.

Eine Werbetexterin hatte einen großen Kundenstamm aufgebaut und musste ihre Dienstleistungen unter dem Druck ihrer Kunden auf Grafisches Design und Webmanagement ausdehnen, indem sie vier Mitarbeiter anstellte. Das Auftragsbuch und die Kundenbasis wuchsen ständig, aber die Lieferfristen wurden versäumt, und das obwohl sie mittlerweile 16 Stunden pro Tag arbeitete. Sie ließ sich coachen und es stellte sich heraus, dass sie nicht delegieren konnte. Sie war es gewohnt, extrem hohe Qualität zu liefern und fand ihre Angestellten weniger engagiert und fähig. Das Coaching ermöglichte auch eine klare Sicht auf ihren eigenen Ausgleich von Beruf und Freizeit. Es wurde eine Analyse durchgeführt über ihr Wissen, über Barrieren und über ihre eigenen Fähigkeiten, die sie entweder erst entwickeln oder anders einsetzen musste, damit sie besser mit den Erwartungen der Angestellten übereinstimmten. Ihre veränderte Einstellung zu Risiko und die Entwicklung ihrer emotionalen Intelligenz führten dazu, dass die Angestellten bereit waren, ihre Begabungen voll einzubringen, insbesondere dort, wo deren Expertise ihre Expertise übertraf. Dies wiederum führte zu einer größeren Zufriedenheit und reduzierte die Arbeitszeit durch größere Effizienz, höheres Vertrauensniveau und weniger Kontrollebenen. Die Abgabefristen wurden wieder eingehalten, Umfang und Qualität der Arbeit erhöht - unter dem Strich eine für alle Beteiligten verbesserte Situation.

## 2.5.2 Führung

Jeder Führungsstil schafft ein spezifisches Arbeitsklima. Dieses Arbeitsklima wirkt sich unmittelbar auf Leistung aus, beeinflusst Wachstum, Verkauf, Produktivität, Effizienz und Kundenbetreuung.

Den Direktoren wurde vorgeschlagen, etwas Zeit für die Entwicklung von informellen „Alles ist möglich“-Sitzungen bereitzustellen. Laut Vorschlag sollte 10% von jedermanns Zeit dafür gewidmet werden, neue Ideen zu entwickeln und Mitarbeiter sollten ermutigt werden, sich in informellen Gruppen zusammenzufinden, die sie selber als geeignet erachteten. Der einzige Vorbehalt der Direktoren war, dass ein Sprecher einmal pro Monat über die Fortschritte maximal 10 Minuten zu berichten hätte (Siehe Teil 4: WM Fallstudien).

Es gibt einen klaren Unterschied zwischen der Rolle eines Managers und der eines „Leaders“, obwohl es durchaus möglich ist, dass beide Rollen in einer Person vereint sind. Leader sollten Sinn geben, die Richtung vorgeben und als Verhaltensvorbild dienen. Sie gehen unter die Leute um Ideen auszutauschen und zuzuhören. Dabei passen sie ihre Botschaft jeweils an die Zuhörer an und tasten das Verständnis der Mitarbeiter für die Gesamtausrichtung des Unternehmens ab. Solche Qualitäten sind auf allen Ebenen gefragt, haben aber umso mehr Wirkungsgrad, je höher die Position der Führungsperson ist. Ein Manager muss die Unternehmensvision und deren Hauptzweck in einer für die Mitarbeiter verständlichen und akzeptablen Art interpretieren können. Manager kümmern sich um Leistung und machen Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen. WM bedeutet häufig, den Menschen Anleitung für

ihr Handeln zu geben, und weniger Anordnungen von oben. Manager brauchen daher die Fähigkeiten und Kompetenzen, ein Arbeitsklima zu schaffen, das die Erzeugung, Teilung und Anwendung von Wissen fördert – d.h. mehr Führungsstärke.

### 2.5.3 Glaubwürdigkeit

Die Glaubwürdigkeit einzelner Communitymitglieder (besonders die der “Experten”) beeinflusst entscheidend, wer daran teilnimmt und wie hoch die Qualität der Beiträge ist.

Glaubwürdigkeit ist eng mit Vertrauen und Führungsqualität (im Sinne von Leadership) verbunden, beides bereits anerkannte Grundpfeiler einer wissensbasierten Organisation.

- Hohe Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit bedeutet, dass Sie Ratschläge oder Urteile in Ihrem Fachgebiet auf solides Wissen oder Weisheit begründen;
- Mitarbeiter in der Organisation wissen, dass, wenn Sie sagen: „Das wird geschehen“, es tatsächlich so geschieht.
- Die Mitarbeiter wissen auch, dass, wenn Sie sagen, dass es nicht so kommen wird, es nicht so kommt,
- Die Mitarbeiter gehen davon aus, dass Sie die notwendige Urteilskraft, Fähigkeit und Einsicht haben, richtig darüber zu entscheiden, was geschehen soll und was nicht;
- Des Weiteren gehen sie davon aus, dass Sie nach Ihrer Entschlussfassung über entsprechende Rückendeckung, Einflussnahme, Mittel und - falls notwendig Waffen – verfügen, um die Erreichung des gewünschten Ergebnisses abzusichern;
- Wenn Sie von jemandem ein Einverständnis oder eine Zusage für die Lieferung eines Ergebnisses erlangt haben, weiß derjenige, dass er liefern muss.

Eine solche Kultur der Glaubwürdigkeit entsteht nicht über Nacht. Eine Reihe von Vorfällen und Handlungen müssen einem die Gelegenheit geboten haben, konsistentes Handeln unter Beweis zu stellen. Und zwar sichtbar unter Beweis zu stellen, wenn sich diese Kultur über eine Reihe von Mitarbeitern und Abteilungen hinweg großflächig durchsetzen soll.

#### *Tun Sie was Sie predigen*

Der Manager eines WM-Projektes zur Einführung von CoPs und einer „Lessons Learned“-Datenbank stellt sich selbst als sehr innovativ dar. Er leitet ein Veränderungsmanagementprojekt, das unweigerlich zu strukturellen Veränderungen in der Organisation führen wird. Paradoxe Weise baut er großen Widerstand gegen die Ideen seiner Kollegen auf, wie z.B. die Durchbrechung oder Abänderung der herkömmlichen hierarchischen Kommunikationswege und Entscheidungsfindungsprozesse, indem er ständig darauf hinweist, dass innerhalb der Organisation solche Aktivitäten nicht gestattet sind.

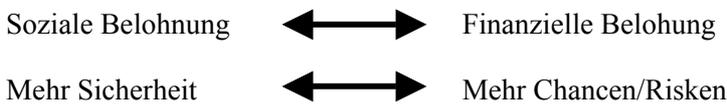
### 2.5.4 Motivation

Alle WM-Programme erfordern Veränderung. Menschen müssen daher ausreichend motiviert sein, um die Belastungen des Veränderungsprozesses auf sich zu nehmen und auch in Folge Engagement zu zeigen. Sogar die Uneigennütigen versuchen zu erkennen, was für sie dabei „herausspringt“.

Folgende Dinge motivieren Menschen:

- Alles, was gut zu ihnen passt – nicht nur im Hinblick auf ihre Eigenheiten und ihre Vorlieben, sondern besonders auch im Hinblick auf ihr Fähigkeitsprofil und ihre bisherigen erbrachten Leistungen.
- Angst und Gier (dies sind zwei grundlegende Antriebsfaktoren, und wenn man sie auch nicht einsetzen will, so sollte man sie nicht vergessen).
- Attraktive Wahlmöglichkeiten (im Vergleich zu anderen).
- Mehr Macht (in Verbindung mit einer höheren Position, verbesserten Aufstiegschancen oder einem wahrnehmbaren Anstieg der persönlichen Macht)
- Anerkennung (durch angesehene Einzelpersonen, Manager, Untergebene, und – je nach Charakter – auch durch spezielle Belohnungen bzw. Preise. Anerkennung ist der stärkste Antriebsfaktor nach einem Ereignis).

Aufgrund des weiten Spektrums an Eigenheiten und Vorlieben lassen sich Menschen unterschiedlich motivieren. Üblicherweise kann man sich entweder der einen oder anderen der folgenden Alternativen zuordnen:



Eine starke Motivation liegt in Aufgaben, die man nach eigener Einschätzung besser erfüllen kann als andere und die auch die eigene Identität stärken.

Im Hinblick darauf, was unsere Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen von uns erwarten bzw. was sie zulassen oder nicht zulassen werden, müssen wir uns häufig auf unsere Intuition verlassen. Hier gibt es oft erhebliche Abweichungen zu den offiziellen Mitteilungen und Anordnungen, dennoch bilden wir uns dadurch unsere Meinung, ob wir handeln sollen oder nicht. Damit eine WM-Intervention erfolgreich ist, müssen die Betroffenen spüren, dass sie von so großer Bedeutung ist, dass sie daran teilnehmen müssen, dass sie durch Fehler lernen werden können und dass ausreichend Zeit für Veränderungen vorhanden ist.

Ein Beispiel für ein Anreizsystem zur Förderung der Wissensteilung bietet eine Europäische Beratungsfirma: Die Partner werden unter anderem danach beurteilt, wie viel direkte Hilfestellung sie ihren Kollegen geben. Bis zu einem Viertel der Jahreseinkünfte hängen davon ab, wie häufig jemand sein qualitativ hochwertiges Wissen den anderen in Form eines Dialogs vermitteln konnte.

Suchen Sie nach geeigneten Motivationsfaktoren – auf Einzelpersonen abgestimmt – vor, während und nach einer WM-Intervention.

In einem Beratungsunternehmen betrachteten Berater Wissen als ihr persönliches Eigentum und weigerten sich, es mit anderen zu teilen. Um dem entgegenzuwirken, ersann das Managementteam einen neuen Projektzuteilungsmodus. Projekte wurden nicht mehr an einzelne Berater vergeben, sondern an Gruppen von Beratern mit entsprechenden Fachkenntnissen. Dies zwang die Berater dazu, sich zu koordinieren und ihre Expertise intern zu vermarkten, um an Projekten teilzunehmen. In Folge führte der Statuswettbewerb weg vom Horten und hin zum Teilen von Wissen.

## 2.6 Kompetenz, Lernen und Reflexion

### 2.6.1 Lernen durch Aktion / Lernen durch Erfahrung („learning by doing“)

Die Kompetenz von Mitarbeitern ist wichtig:

- Kompetenz ist der Antrieb, um aus dem Wissen der Organisation Nutzen zu ziehen.
- Kompetenz umfasst Können, Wissen und Einstellung. Durch das Können wird Wissen in die Praxis umgesetzt. Einstellung beeinflusst die Bereitschaft von Personen, Wissen in Nutzen umzuwandeln.

Der iterative Prozess für Wissenserzeugung beinhaltet:

**Einfühlen** – Eine Idee wird ausgetauscht und gemeinsam entwickelt...

**Artikulieren** – ...in explizite Form gebracht...

**Kombinieren** – ...durch die Kombination mit anderen expliziten Ideen vorangetrieben ...

**Verkörpern** – ...und findet in einem Produkt/Prozess/Dienstleistung von Wert seinen Niederschlag.

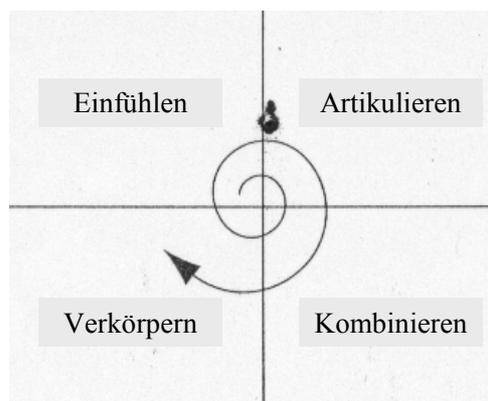


Abb. 2.5: Die iterative Natur des Kreislaufs der Wissenserzeugung

Kompetenz zählt auch zu den Ressourcen einer Organisation. Zu den Attributen von Kernkompetenzen zählen:

- Kernkompetenz liefert einen klaren und als wertvoll anerkannten Nutzen für den Kunden.
- Kernkompetenz liegt größtenteils in impliziter Form vor und ist daher vom Mitbewerb schwer nachzuahmen.
- Kernkompetenz ist organisationsweit vorhanden und kann deshalb auf die gesamte angebotene Dienstleistung-/Produktpalette angewendet werden.
- Kernkompetenz gewinnt – anders als materielle Güter - durch Gebrauch an Wert.

Teil Ihres WM-Programms sollte daher die Erfassung bestehender Kompetenzen sein, z.B. durch so genannte WM-Kompetenztests. Sie sollten auch entscheiden, wie Sie bezüglich der fehlenden Kompetenzen verfahren, indem z.B. Trainings oder „Lernen durch Erfahrung“- Programme angeboten werden.

Kompetenzen der Mitarbeiter sind die Grundpfeiler des Humankapitals (HK) das zum immateriellen Vermögen des Unternehmens zählt (Teil 5: WM Messverfahren).

Eine "Akademie" für die Ausbildung und Entwicklung der wichtigsten Stakeholder ist ein bedeutendes Element der WM-Strategie eines Risikokapitalbeteiligungsunternehmens, das auch Dienstleistung für neue Geschäftsgründungen anbietet. Es basiert auf dem alten Modell des Handwerksbetriebs: zunächst lernt man als Lehrling die Grundlagen, dann lernt man als Geselle durch die Erfahrungen in der Praxis, und zu guter letzt lernt der Meister indem er dem anderen beim Lernen hilft. Inhalt und Ablauf werden an die Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmer angepasst.

### **2.6.2 Teilen und erzeugen**

Erfolgreiche Unternehmen erzeugen Wissensnachfrage. Das bedeutet, dass sie bei den Mitarbeitern den Wunsch erzeugen, die intellektuellen Ressourcen des Unternehmens anzuzapfen und dass sie Mitarbeiter für das Teilen und Erzeugen von Wissen belohnen.

Teilen ist eine Hauptvoraussetzung für WM. Der für die nachhaltige Wertschöpfung notwendige Wissensfluss muss iterativ geführt werden: beim oftmaligen Durchlaufen der vier Quadranten wird sowohl die Erzeugung als auch die vorteilhafte Nutzung von Wissen größer.

Einfühlung und Artikulation hängen stark von Kommunikation und damit von Kulturen ab, die auf Basis von Vertrauen und Anerkennung der Vorteile durch Teilen funktionieren. Damit Teilen zur kulturellen Norm wird, müssen in den Augen des Betroffenen die Vorteile des Teilens die Vorteile des Zurückhaltens überwiegen. Z.B. weil ihre Bekanntheit steigt, sie zu interessanteren Projekten eingeladen werden, eine Beförderung wahrscheinlicher wird, sie einfach gern anderen helfen oder Belohnungen erhalten etc. Welche Art von Vorteil für den Einzelnen von Bedeutung ist, hängt von den persönlichen Präferenzen ab.

Daraus folgt, dass effizientes Teilen durch Erwartungshaltungen von Gruppen erreicht werden kann, wenn ausreichend großer Konsens der Einzelnen darüber besteht, dass Wissensteilung für die Gruppe von Vorteil wäre.

Um lebensfähig zu bleiben, benötigen Unternehmen neues Wissen, oder sie müssen ihr Wissen auf neue Weise wieder einsetzen – z.B. indem sie ihre Verwaltungsabläufe vereinfachen oder neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Es ist jedoch schwer, Kreativität zu managen, da Kreativität üblicherweise kultiviert und nicht angeschafft wird. Kreativität kann durch Programme wie z.B. Ideenwettbewerbe und Jobrotation gefördert werden.

Ein Elektronikunternehmen entwickelte ein so genanntes "virtuelles Hollywood" und forderte die „Regisseure“ (Angestellten) auf, ihre „Drehbücher“ (Verbesserungsvorschläge) den „Investoren“ (Geschäftsführern) zu präsentieren, die dann die besten auswählen würden, um sie zu „produzieren“ (umzusetzen). Das Projekt gab Anstoß zum Denken abseits der Scheuklappenmentalität, und im ersten Jahr wurden über 200 Vorschläge in Bezug auf Ablaufverbesserungen und Produktentwicklung eingereicht.

### **2.6.3 Die Lernende Organisation**

Das Konzept der „Lernenden Organisation“ wird von vielen als Reaktion auf das zunehmend unvorhersagbare und dynamische wirtschaftliche Umfeld gesehen.

*Eine lernende Organisation ist eine Organisation, die Kompetenz erzeugt, beschafft und vermittelt und die in der Lage ist, ihr Verhalten entsprechend neuem Wissen und Sichtweisen anzupassen. (Garvin, 1993)*

Was lernt eine Lernende Organisation?

- Das Lernen zu nutzen, um Ziele zu erreichen.
- Menschen dabei zu helfen, den Effekt zu schätzen, den ihr Lernen auf die Organisation ausübt.
- Vermeiden, die gleichen Fehler wieder zu machen.
- Information in einer Weise zu teilen, dass angemessene Handlungen folgen.
- Persönliche Leistung mit der Organisationsleistung zu verknüpfen.
- Belohnungen an die Schlüsselkennzahlen der Unternehmensleistung zu binden.
- Kontinuierlich viel Information aus dem Geschäftsumfeld aufzunehmen.
- Strukturen und Abläufe zu schaffen, die den Lernprozess unterstützen.
- Laufenden und geregelten Diskurs zu fördern.
- Es den Menschen leichter zu machen, sich offen mitzuteilen und Risiken auf sich zu nehmen.

Wie sieht eine Lernende Organisation aus?

- Lernt kollaborativ, offen und grenzüberschreitend.
- Schätzt, *wie* sie lernt ebenso wie *was* sie lernt.
- Investiert, um auf der Lernkurve vor den Mitbewerbern der Branche zu bleiben.
- Erzielt einen Wettbewerbsvorteil durch schnelleres und intelligenteres Lernen als der Wettbewerb.
- Verwandelt Daten rasch in brauchbares Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort.
- Ermöglicht jedem Mitarbeiter das Gefühl, dass jede Erfahrung ihm/ihr eine Chance bietet, etwas potenziell nützliches zu lernen, selbst wenn es nur zukünftiges Lernen begünstigt.
- Zeigt wenig Angst und defensive Haltung.
- Geht Risiken ein, aber vermeidet es, die Sicherheit der Organisation grundsätzlich aufs Spiel zu setzen.
- Investiert in experimentelles und scheinbar nebensächliches Lernen (ähnlich aber nicht gleich den bestehenden Lernmustern) und in "glückliche Zufälle".
- Unterstützt Mitarbeiter und Teams, die „ActionLearning“- Projekte durchführen wollen.
- Entpolitisiert Lernen indem Mitarbeiter und Gruppen für das Teilen von Information und Erkenntnissen nicht bestraft werden.

Wie entsteht eine Lernende Organisation? Durch...

- Hinterfragen bestehender Annahmen.
- Blick auf die Organisation von außen.

- Aufnahme des Ziels, eine Lernende Organisation werden zu wollen, in die Vision der Organisation.
- Schaffung der Position eines „Champions für Lernen“ im Topmanagement.
- Ausschau halten nach den “Schmerzstellen” der Organisation – wo effektives Lernen helfen könnte.
- Klares Artikulieren des Konzeptes von der Lernenden Organisation.
- Belohnen von Gruppen- und Einzelerfolgen beim Lernen. Auch das Erkennen von Fehlern wird belohnt.
- Finden eines gemeinsamen Bezugspunkts, wie z.B. den Wettbewerb mit dem härtesten Konkurrenten, um erweitertes ko-operatives Lernen anzuregen.
- Finden von neuen Wegen interner Kollaboration, unbehindert von jeglichen Grenzen.

Die Konzepte der „Lernenden Organisation“ und von WM werden zunehmend als zwei Seiten von einer Medaille betrachtet – durch Lernen erhält man Wissen, welches man anwendet und dadurch mehr dazulernt.

Die dänische Firma, die oben bereits erwähnt wurde und im Teil 4: WM Fallstudien enthalten ist, möchte von ihren Angestellten als Lernumgebung wahrgenommen werden. Es wird entschieden, einen hohen Anteil der Mitarbeiter bereits in die analytische Vorbereitungsphase für das WM-Programm einzubeziehen. In dieser Phase sollen Kompetenzen und Entwicklungsbedarf von Einzelnen wie auch von Gruppen erhoben und visualisiert werden.

## **2.7 Instrumente des Beziehungsmanagements zur Steuerung der Wissensprozesse**

Dieser Abschnitt bietet Anleitung wie in einer Organisation durch Mitarbeiter effektiv Wissen aufgebaut werden kann. Die Anwendung mancher der im Folgenden beschriebenen Instrumente ist im Teil 3: WM Einführung zu finden.

### **2.7.1 Aufbau einer Community**

Gemeinschaften gibt es in großen wie in kleinen Organisationen. Die bessere Nutzung der Vorteile von formellen Gemeinschaften (Abteilungen, Projektteams etc.) und informellen Gemeinschaften (Gruppe der Raucher, Kaffeemaschinen-Treffs, Cliques etc.) ist möglicherweise der Schlüssel zum Erfolg.

Wissen, dass Mitarbeiter im Kopf haben – ihre Erfahrung und ihr Können – wird häufig zwischen Mitarbeitern ausgetauscht, die sich gegenseitig als gleichgestellt ansehen und eine gemeinsame Sprache sprechen.

Zum immateriellen Nutzen zählt Zugehörigkeitsgefühl und Partnerschaft, stärkere Motivation durch geringere Isolation, verbesserte Kommunikation und Kreativität. Mitarbeiter finden es lohnend und leicht, Ideen in einer vertrauten Gruppe von Kollegen durchzuspielen.

Viele Organisationen können auf höhere Konsistenz von Ratschlag und Handeln verweisen, auf Zeitersparnis durch rascheres zu Tage fördern von Fachkenntnissen, eine geringere Fluktuation und

auch eine bessere Wettbewerbsposition. Communities sind oft die kostengünstigste Methode, um die Intelligenz und das Know-how innerhalb und rund um die Organisation zu nutzen.

Die Einrichtung von realen/räumlichen und virtuellen Bereichen für Kollaboration ermöglicht es Einzelpersonen, ihre Meinung kundzutun. Sorgen, Ideen und Gelerntes bieten gutes Ausgangsmaterial für die Beurteilung von WM-Programmen. Auf geäußerte Besorgnis muss das WM-Team unmittelbar reagieren, damit die Einzelpersonen spüren, dass sie an einem wichtigen Prozess teilhaben und mit ihrem Input einen wichtigen Beitrag zur WM-Initiative leisten.

*Wissensmarkt – wie eine landwirtschaftliche Metapher für den Aufbau einer Community genutzt wurde*

Die Herausforderung lag darin, wissenschaftlichem Personal den breiteren Kontext von WM verständlich zu machen und die Vorteile eines neuen Softwaretools im täglichen Gebrauch vor Augen zu führen. Die Angestellten wurden für 2,5 Stunden in kleine (abteilungsübergreifende) Gruppen geteilt. In dieser Zeit konnten sie mehrere „Marktstände“ besuchen. Den Gruppen waren kleine Aufgaben gegeben worden, wie z.B. Experten in der neu entwickelten Wissensstruktur ausfindig zu machen, über die bewährtesten Methoden des Wissensaustauschs zu diskutieren und – unter Einsatz des neuen Softwaretools – spielerisch kleine Informationsrechercheaufgaben zu lösen. Der Nutzen des WM-Softwaretools wurde im konkreten Arbeitskontext erklärt (Sensibilisierung). Die Belegschaft erlernte die wichtigsten Funktionen des Tools (Fähigkeit). Das Top Management nahm daran teil um zu signalisieren, dass die betroffenen Ablaufmuster tatsächlich geändert werden (Verbindlichkeit). Die gegeneinander antretenden Kleingruppen erhöhten den Einsatz jedes Einzelnen und die informelle Kommunikation innerhalb der Gruppen (Engagement).

Bei Initiierung einer Community soll folgendes berücksichtigt werden:

- Welche geschäftlichen Bedürfnisse hat diese Community?
- Wer ist der potenzielle „Sponsor“ der Gruppe? Und gibt es eine tatkräftige Lenkungsgruppe, die Zustimmung findet und Ressourcen für die Community aufbauen kann?
- Führen Sie einen Pilottest mit einer Stichprobe seiner potenziellen Mitglieder durch.
- Planen Sie die Kriterien für eine Mitgliedschaft, wie die Community operieren wird, ein Belohnungs- und Anerkennungssystem, und schließlich Beurteilungssystem für die Ergebnisse.
- Sichern Sie sich vor dem Start die verbindliche Unterstützung seitens des Managements.

Um die Community voranzubringen sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Identifizierung oder Auswahl des Koordinators.
- Einrichtung der Infrastruktur für die Community – der Softwaretools um die Interaktion zwischen den Community-Mitgliedern zu unterstützen - wie z.B. E-Mail, Diskussionsforen, Intranet und andere Softwaretools um Wissensressourcen aufzubauen und zu teilen.
- Eine Launch-Veranstaltung um potenzielle Mitglieder anzuwerben, Engagement zu sichern, Prioritäten und Maßnahmen festzulegen und eine Kerngruppe zu formieren.
- Aktiv am Community-Geschehen teilnehmen. Sicherstellen, dass die Lenkungsgruppe, der Sponsor und der Community-Koordinator mit den Mitgliedern zusammenarbeiten um die Community-Ziele zu erreichen.
- Ergebnisse evaluieren, Erfolge feiern und innerhalb wie außerhalb der Community verlautbaren, um Interesse und Energie auf hohem Niveau zu halten.

Die Entstehung einer Community darf nicht „durchgepeitscht“ werden, da einige Anpassungsprozesse notwendig sind, bis eine Community robust wird.

Üblicherweise durchläuft eine Community folgende Phasen:

- Begeisterung bei der Gründung – es gibt etwas Neues
- Verwirrung – in Bezug auf den Zweck
- Klarstellung – wer macht was
- Wachstum – Vertrauen und Respekt wird aufgebaut
- Etablierung – die Community steuert sich selbst

CoPs sollten auf die im Arbeitsalltag der Mitarbeiter bestehenden Netzwerke aufbauen. Organisationen werden vernünftigerweise bestehende Netzwerke legitimieren und deren Fähigkeiten im Umgang mit Softwaretools und Wissensressourcen verstärken, um das für die Organisation wichtige Fachwissen zu pflegen und zu entwickeln. Instrumente wie z.B. die Analyse von sozialen Netzwerken bzw. Vertrauensnetzwerken bieten eine solide Wissensbasis, auf der man Communities aufbauen kann.

Ein griechisches Softwareunternehmen mit Schwerpunkt auf Customer Relationship Management (CRM = Kundenbeziehungsmanagement) hat Büros in UK, Griechenland und Zypern. Die Bedeutung der Kommunikation und des Wissensaustausches zwischen den Büros führte dazu, dass das formalisierte Teilen von Wissen zwischen den Büros zum Gegenstand eines Pilotprojektes gewählt wurde. Teamübergreifende Kommunikation fand bereits statt, allerdings nur über informelle Kanäle. Im Pilotprojekt wurden diese bestehenden Verbindungen anerkannt und erhielten die notwendige Unterstützung. (Siehe Teil 4 – WM Fallstudien.)

### 2.7.2 Beobachtung und Befragung

Beobachtung und Befragung sind wichtige Bestandteile des Analyse- und Beurteilungsprozesses, da damit der Ist-Zustand, Projektfortschritt und das Ergebnis festgestellt werden können. Für die Entwicklung geeigneter Wissensstrategien ist ein Verständnis für die bestehende Unternehmenskultur und deren Subkulturen unerlässlich.

#### *Herstellung und Montage von Fenstern (Unternehmen mit 45 Angestellten und 60 Subunternehmern)*

Ein Mitbewerber drang aggressiv in das Verkaufsgebiet ein und eroberte durch intensive Fernsehwerbung und Preisunterbietung rasch Marktanteile. Die einst guten Bankverbindungen haben sich stark verschlechtert. In Interviews gaben die Mitbesitzer ihre Sicht des Problems kund. Es folgte ein Prozess der „Appreciative Enquiry“ [„verständnisvolle Befragung“], eine anregende Methode der Befragung, die häufig wichtige Beobachtungen zu Tage fördert, die bei anderen Befragungsmethoden aufgrund ihrer Sensibilität kaum ans Licht gekommen wären. Diese Befragung wurde mit einem repräsentativen Querschnitt der Belegschaft und Subunternehmer durchgeführt. Es sollten deren Ansichten im Hinblick auf die Auswirkungen des neuen Mitbewerbers erhoben werden. Ebenso sollte alles verfügbare Wissen, wie diese drohende Gefahr wirksam bekämpft werden konnte, zusammengetragen werden. Es wurden dabei etliche Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf fehlende Zusammenarbeit von Abteilungen entdeckt. Außerdem – und das kam überraschend – wurde Besorgnis über mangelhafte Professionalität im Umgang mit Bargeld zum Ausdruck gebracht. Die Unterschätzung der Bedeutung des Cash-flows wurde unternehmensweit als Angelegenheit von höchster Priorität kommuniziert. Einige Änderungen im Ablauf und in der Datenbankbenutzung erzielten gute Wirkung. Von noch höherer Wichtigkeit war allerdings das Programm, das die

Bedeutung jedes Einzelnen im Umgang mit Bargeld anerkannte. Dieses Programm setzte auf die Vorstellungskraft aller Mitarbeiter und erwies sich als Antriebsfaktor hinter den Aktivitäten.

Zitat eines der Mitarbeiter in der Produktion: *„Ich habe eine Menge Kameraden ihren Job verlieren sehen. Ich hatte keine Ahnung, dass mein persönlicher Umgang mit Geld für das Gesamtgeschäft so wichtig ist - und für meine Gehaltszahlungen. Ich dachte immer, das wäre etwas, was nur die Chefs betrifft“.*

Beim Beobachten einer Situation sollte man sich stets bewusst sein, dass es für den Beobachter fast unmöglich ist, sich von der beobachteten Situation völlig zu trennen. Deshalb wird er/sie stets beeinflusst sein, auch wenn dieser Effekt langfristig betrachtet nachlässt. Oft ist es für „Insider“ schwierig, eine Situation ohne Einfärbung durch die eigene Situation und Position in der Organisation zu betrachten. Umgekehrt kann ein Insider Einsichten gewinnen, die für einen „Outsider“ möglicherweise nicht erschließbar sind.

Vor allem geht es darum, sich nicht auf Vermutungen zu verlassen, sondern zu beobachten, was tatsächlich mit den Wissensobjekten geschieht und wie sich Wissensflüsse, Communities und Menschen verhalten. Andernfalls können die Strategien und taktischen Überlegungen an den realen Problemen vorbeigehen. Eine gute Idee ist die chronologische Erfassung von Erfahrungen, bewusst eingegangenen Risiken und jeweils ergriffenen Maßnahmen. Dadurch entsteht auch eine brauchbare Sammlung von Geschichten für später – komplexe Inhalte können in Erzählform gut weitergegeben werden.

Als ersten Schritt im Hinblick auf die Einführung von WM führte eine Anwaltskanzlei ein Wissensaudit durch. Trotz des hohen Zeitaufwandes war dieser Schritt wichtig, um eine grobe Vorstellung und ein Gefühl für die anliegenden Themen zu erhalten. Alle Personen wurden über ihre Stelle, Verantwortlichkeiten, benutzte und notwendige Information, ihre Methoden der Wissensbeschaffung und ihren Umgang mit neuem Wissen befragt. Der Audit wurde durch persönliche Befragung und nicht durch Fragebögen oder E-Mails durchgeführt. Dies ermöglichte es den Auditoren nicht nur, Wissens- und Informationskanäle der Organisation aufzuspüren, sondern auch, die möglicherweise unkooperativen Mitarbeiter sowie die starken Stützen des WM-Projekts bereits in einem frühen Stadium zu identifizieren.

### 2.7.3 Coaching und Mentoring

In den letzten Jahren wurden „Coaching“ und „Mentoring“ sehr beliebte Instrumente zur Förderung des Wissensaustauschs.

Durch Coaching wird das Verständnis des Empfängers (der „gecoachten“ Person) herausgefordert. Dabei muss der Coach seine Meinungen und Einstellungen vorübergehend zurückstellen, da es um die Entwicklung der Kompetenzen des Empfängers geht. Ausgehend von den eigenen Erfahrungen des Empfängers hilft Coaching, bestehende Barrieren zu überwinden und durch den Einsatz von Vorstellungskraft den Verständnishorizont zu erweitern. Dies wiederum steigert die Kompetenz. Coaching kann sowohl in Form von Einzeltraining mit Schlüsselpersonen oder auch in Form von Gruppencoaching wirksam eingesetzt werden.

Mentoring bringt neue oder unerfahrene Mitarbeiter mit geeigneten erfahrenen und dienstälteren Mitarbeitern zusammen. Ziel ist die effektive Weitergabe des nicht konkret vorliegenden bzw. impliziten Wissens einer Branche oder Organisation. Neulinge können auf diese Weise wachsen, ohne sich auf die „Ochsentour“ begeben zu müssen. Außerdem sollte dadurch eine Bindung zwischen dem Mentor und seinem Schützling entstehen. Diese Technik kann dann besonders nützlich sein, wenn z.B. ein

erheblicher Teil der Mitarbeiter auf das Pensionsalter zugeht, steile Lernkurven zu bewältigen sind oder die Fluktuationsrate sehr hoch ist.

Mentoring und Coaching ermöglichen es auch erfahrenen Mitarbeitern, an die Organisation „zurückzugeben“.

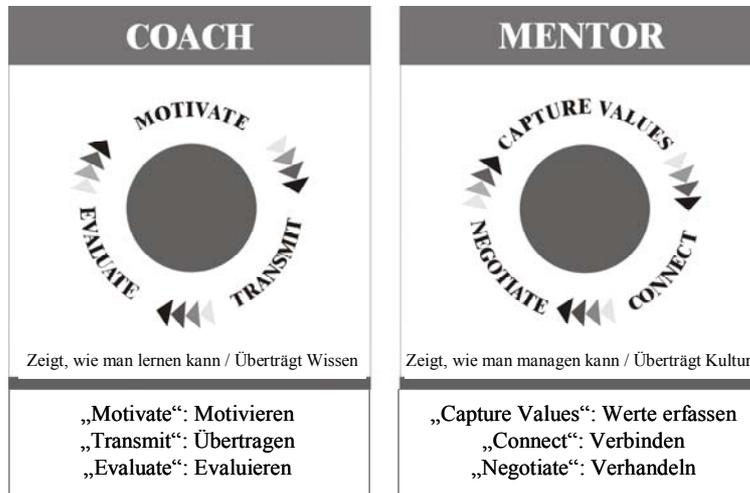


Abb. 2.6: Unterschiede zwischen Coaching und Mentoring in Organisationen

Ein Fahrzeughersteller führte ein Programm zur Verbesserung der Kommunikation in einem bestimmten Bereich der Organisation ein. Die Schaffung des „Information and Documentation Centres“, die Erzeugung informativer Produkte und „5 Minuten“ Treffen waren Teil einer Reihe von Maßnahmen. Der wichtigste Aspekt war aber das Coaching-Programm für die Bereichsleiter. Der erste Teil - ein Gruppencoaching zur Unterstützung der Bereichsleiter als Gruppe – wurde durch eine externe Beratungsfirma durchgeführt. Der zweite Teil war eins-zu-eins Coaching der Manager untereinander. Die Ergebnisse waren außerordentlich gut mit erheblichen Verbesserungen in allen Bereichen. Am bedeutendsten war das Verständnis für interne Kommunikationsabläufe, mit dem Resultat der Verbesserung der Arbeit aller Mitglieder der Unternehmenseinheit

Siehe auch das Beispiel für Coaching für die PR-Unternehmerin im Abschnitt 2.5.1.

### 2.7.4 Erzähltechniken

Unter Erzähltechnik versteht man die kontextbezogene lebhaft Darstellung von Erfahrung in mündlicher, schriftlicher oder grafischer Form.

„Geschichtenerzählen“ [Storytelling] ist ein mächtiges Werkzeug aus dem WM-Instrumentenkoffer. In irgendeiner Form ist es in jeder Organisation vorhanden. Es wird bereits seit vielen Jahren intensiv genutzt, aber in manchen Organisationen vielleicht nicht in dem Ausmaß, in dem dies möglich gewesen wäre.

Gut erzählte Geschichten können...:

- ...nicht nur Details sondern auch zugrunde liegenden Wertvorstellungen sehr gut übermitteln,

- ... Verständnis für komplexe Zusammenhänge fördern,
- ... durch den Einsatz von Metaphern und Archetypen mit unangenehmen Wahrheiten umgehen, die auf andere Weise wohl kaum zum Ausdruck kommen würden.

Im Folgenden einige besondere Formen von Erzähltechniken, die der Leser eventuell ausprobieren sollte:

- Lessons Learned – Programme, in denen Mitarbeiter “Geschichten” darüber erzählen, was sie aus ihren Fehlern und Erfolgen lernen konnten.
- Mündliche Weitergabe von Erinnerungen an Schlüsselereignisse der Firmengeschichte – z.B. Geschichten aus der Zeit der Gründung, die die Unternehmenskultur widerspiegeln. Solche Geschichten können genutzt werden, um z.B. das „Scheuklappen-Denken“ zu überwinden, wie z.B. die Geschichte über die Erfindung der Post-its (eine immer wieder erzählte Geschichte im gesamten 3M Konzern).
- Wissensspeicher [knowledge repositories]
- Verbesserung von Dokumentenablagen durch Geschichten, die die Möglichkeiten der Nutzung illustrieren.
- Umfeldler schaffen, in denen Geschichten den Informationsaustausch erleichtern können.
- Fortschrittliche Supportsysteme zur Entscheidungsfindung, durch die den Entscheidungsträgern mit wenig Zeit komplexe Inhalte in kurzen Briefings vermittelt werden müssen.
- Zu Projektbeginn Austausch über gute und schlechte Praktiken aufgrund gemachter Erfahrungen. Im Projektverlauf Austausch von Geschichten, um die Projektbesprechungssitzungen inhaltsreicher zu gestalten. Bei Projektabschluss gemeinsame Reflexion und Festmachen der erfolgskritischen Momente des Projekts.

Die Teilnehmer eines WM-Pilotprojektes erhielten die Hausaufgabe, zur Abschlussveranstaltung der Pilotphase einen Gegenstand mitzubringen, der ihre wichtigste eigene Erkenntnis aus dem bisherigen Projektverlauf repräsentieren könnte. Sie wurden auch aufgefordert, eine Begleitgeschichte zum Gegenstand vorzubereiten. Mit Spannung wurden die einzelnen Mitarbeiter beobachtet, als sie nach und nach mit einem Grinsen irgendwelche Gegenstände aus ihren Taschen zauberten und auf die Tische legten, wie z.B. eine Kastanie, Kaugummi, eine schwere Mappe, ein Spielzeugauto und ein Plastikohr usw. Die zu jeweils acht Personen rund um einen Tisch formierten Gruppen wurden aufgefordert, sich reihum ihre Geschichten zu erzählen. Diese Übung war ein großer Erfolg und löste lebhaftes und angeregtes Geschichtenerzählen aus. Ein Mann sprach über seine Verwandlung von „Saulus zu Paulus“ in Bezug auf WM:

*„Ich habe heute eine Kastanie\* mitgebracht. Warum? Wie ihr alle wisst, war ich zu Beginn der größte Skeptiker. Ich sträubte mich gegen das Konzept von WM, da ich diese Dinge wie Lessons Learned, Best Practice und Geschichtenerzählen einfach als kindische Spielereien betrachtete – genauso wie diese Kastanie. Wir haben so viele Programme kommen und gehen sehen: Zunächst waren wir von den neuen Ideen immer begeistert. Dann kehrten wir an unsere Arbeitsplätze zurück. Der Schwung war endgültig verloren sobald wir erkannten, dass es sich nur um zusätzliche Belastung handelte. Wir sind bereits am Limit. Das wichtigste, was ich in diesem Pilotprojekt gelernt habe ist, dass es sich bei WM nicht um eine Spielerei handelt. Genau wie bei Kastanien handelt es sich auch um einen Samen. In jedem einzelnen von uns, in den Teams und der Organisation steckt Potential. Ich sehe nun, welchen Sinn es machen kann, dieses Potential zu ergreifen und es in neue Wege der Zusammenarbeit überzuführen, um in unserer Arbeit effizienter, integrierter und weniger überlastet zu sein. Das erreichen wir, wenn wir aus unsern Fehlern lernen und die Dinge, die wir gut können,*

wiederholen.“

\*In England spielen Kinder mit Kastanien, durch die eine Schnur gezogen wurde, Kinderspiele.

Im Folgenden werden ein paar Arten von Geschichten aufgezählt, die auf natürliche Weise entstehen und beachtenswert sind:

- Wer sind die Helden in Ihrer Organisation und was erzählt man sich über sie?
- Welche Schocks haben Mitarbeiter “überlebt”? Auf die Überwindung von welchen anderen harten Erfahrungen sind sie stolz?
- Was sind die lustigen und unterhaltsamen Geschichten, die sie sich über diese Zeiten erzählen?
- Über welche Errungenschaften der Organisation werden mit Stolz Geschichten erzählt?
- Wer in der Organisation ist dafür bekannt, dass er die speziellen Wege kennt, um in der Organisation etwas weiterzubringen? Welches Verhalten oder Geschichten demonstrieren diesen Umstand?
- Welche eher umstrittenen Geschichten gibt es, in denen jemand innerhalb des Betriebs auf Missstände hingewiesen hat?

Eine gute Methode um Skeptiker ins Boot zu holen ist deren Einbeziehung in Geschichten, die für sie Bedeutung und Wert haben. Durch Storytelling können Beziehungen und abteilungsübergreifendes Verständnis aufgebaut werden, kulturelle Normen erweitert und der interkulturelle Wissensaustausch gefördert werden.

Beim Planen, Einführen oder Bewerten von WM-Programmen sollten Sie erwägen, Erzähltechniken einzusetzen, denn dadurch kann / können...

- ...Organisationen lernen, individuelle Erfahrungen wertzuschätzen, abzubilden und in geteilte Wissensressourcen überzuführen (Lessons Learned).
- ...eine Unternehmenskultur entstehen, die ideenreichen, effektiven und sinnvollen Dialog sowohl in Konversationen als auch in Dokumenten schätzt.
- ...Instrumente und Techniken entwickelt werden, die aus der Erfahrung von Projektteams Nutzen ziehen.
- ...Rollen und Beziehungsmuster erforscht werden.
- ...bildliche und fassbare Objekte zu bedeutungsvollen “Ankern“ werden, was wiederum zur Schaffung neuer Bedeutungen, Communities und Erinnerungen führen kann.
- ...der notwendige “kulturelle Klebstoff“ für Communities und Netzwerke erzeugt werden.
- ...die Risiken und Chancen einer jeden WM-Erfahrung erkundet werden.

Ein Hersteller von optischen Linsen erhielt eine Reihe von Auszeichnungen für innovatives Management und exzellente Geschäftspraktiken für folgende Vorgehensweise:

Das Unternehmen ist in zwei Gruppen geteilt: die eine beschäftigt sich mit der Montage der Produkte, die andere mit den optischen Komponenten. Die Qualität der Fähigkeiten wird in beiden Bereichen in etwa gleich groß beurteilt und beide sind für die Kunden gleichermaßen wichtig. Es ist eine eher lose strukturierte Firma von hochspezialisierten Entwicklern und Handwerkern. Bei einem Management Meeting wurden Besorgnisse über Kommunikationsprobleme innerhalb des

Unternehmens geäußert. Der Geschäftsführer wollte der Ursache auf den Grund gehen und hatte die Idee, durch ein Theaterspiel den Mitarbeitern zu helfen, ihre eigenen Gefühle und Erfahrungen besser zu verstehen und die Kommunikationsprobleme in Angriff zu nehmen. Eine kleine Gruppe von Schauspielern übernahm Rollen von Mitarbeitern auf dem Schauplatz eines kommerziellen Herstellungsbetriebes und spielte ein kurzes Stück, wobei sie ihre Rollen auf einfach erkennbaren Archetypen aufbauten. Die Mitarbeiter wurden in willkürliche Gruppen aufgeteilt, sodass sie sich nicht mit ihren engen Kollegen zusammentun konnten. Diese Gruppen mussten ihre Reaktionen auf das Stück artikulieren und mit den Schauspielern in Interaktion treten, die ihre Rollen weiterspielten und entsprechend reagierten. Auf diese Weise kamen Mitarbeiter zu Wort, die ihre Meinung bisher nicht geäußert hatten, und zwei Personen reagierten tatsächlich auf sehr untypische Weise.

Befragungen der Teilnehmer einige Monate später ergaben Folgendes:

- Es konnten heikle Themen angeschnitten und Kritik ausgesprochen werden, da nicht die Manager bzw. der Direktor selber, sondern die Schauspieler in ihren Managementrollen angesprochen wurden und man dabei nicht riskierte, diese Beziehungen kaputt zu machen.
- Einige Mitarbeiter waren zu Beginn sehr zynisch. Aber sogar jene, die das Theater als Zeitverschwendung bezeichnet hatten, sprachen noch monatelang nach dem Ereignis über ihre Deutung und Sicht der Dinge.
- Alle Befragten hatten neue Einsichten gewonnen und waren der Meinung, dass eine Fortsetzung in irgendeiner Weise sinnvoll wäre.
- Es wurde Verständnis für die Kultur erzeugt – d.h. dafür, wie Mitarbeiter darüber denken was sie tun.
- Eine Person fand den gewählten Ansatz zu simpel für die Praxis der Herstellung. Nichtsdestotrotz wurden Kommentare und Reaktionen hervorgerufen und miterlebt, was insgesamt zu einem größeren Verständnis führte.

In manchen Organisationen werden Theaterspielen und Geschichtenerzählen als Methoden eingesetzt, die nachhaltig gute Resultate liefern, da sehr heikle Themen angesprochen werden können, indirekt Kritik geübt werden kann und komplexe Botschaften vermittelt werden können. Dies erhöht die Geschwindigkeit, mit der Situationen erfasst werden können und schafft tieferes Verständnis für die Gesamtsituation.

### **2.7.5 Konversation und Dialog**

Konversation kann höchst unstrukturiert und weitreichend sein. Diskussion und Streit entstehen aus unstrukturierten Konversationen.

Die Aktenschränke der Mitarbeiter eines Stahlbetriebs sind bewusst in der Nähe des Büros des Vizepräsidenten platziert, um den informellen Austausch zwischen Vizepräsident und Angestellten zu erleichtern.

Dialog ist ein strukturierter Ansatz und dient häufig dazu, schwierige Situationen anzusprechen. Im Dialog wird objektive Beurteilung gefordert und Kritik ausgespart, was größere Offenheit ermöglicht.

Knowledge Café ist ein Forum, in dem Angestellte aus der gesamten Organisation bei einer Tasse Kaffee in kleinen Gruppen strategische und Managementthemen diskutieren. Dieses Forum dient als Knotenpunkt des Wissensaustauschs, der weitreichende Diskussionen zulässt, aber gleichzeitig für den intimen Rahmen eines Dialogs sorgt. So eine Sitzung beginnt normalerweise mit der Präsentation

eines oder mehrerer Managementdilemmas, die die Gespräche rund um die Tische in Gang bringen. Nachdem alle Gruppen das Thema ausdiskutiert haben, präsentiert ein Vertreter jedes Tisches die Ergebnisse seiner Gruppe dem Plenum.

Dialog bietet üblicherweise den besseren Rahmen (im Vergleich zur Diskussion), um unter sicheren Bedingungen ehrlich über gemachte Erfahrungen zu sprechen und sich mit ihnen zu befassen. Daher müssen für ein dialogförderliches Umfeld bestimmte Verhaltensgrundregeln etabliert werden. Die Beteiligten müssen bereit sein, an der Erzeugung von gemeinsamen Ergebnissen mitzuarbeiten und zuzuhören, ohne Rechtfertigungs- oder Verteidigungsverhalten herauszufordern.

Im Folgenden wird eine Methode umrissen, die Dialog erleichtert:

- Versuchen Sie, durch Sitzordnung Cliques oder Hierarchien auszuschalten, indem Sie z.B. alle bitten, einen Kreis zu bilden.
- Erläutern Sie den Zweck des Dialogs.
- Eröffnen Sie die Gesprächsrunde damit, dass sich die Teilnehmer vorstellen (falls sie sich noch nicht kennen) und ihre Ziele für diese Besprechung darlegen.
- Der Moderator sollte mit einer sehr allgemeinen Frage beginnen, und jeden reihum bitten, diese Frage zu beantworten. Grundregel dabei ist, dass es keine Unterbrechungen oder Fragen gibt, bis jeder seine Antwort gegeben hat.
- Ermutigen Sie ein offenes Gespräch darüber, was alle soeben gehört haben. Halten Sie die dominierenden Teilnehmer ein wenig zurück und ermutigen Sie die Stillen, wenn sie bereit sind. Gestalten Sie die Konversation so, dass niemand fühlt, dass er/sie Fragen bzw. Kommentare zurückhalten soll.
- Wenn niemand mehr etwas zu einem Thema zu sagen hat oder die Gruppe Energie verliert, stellen Sie eine neue Frage, z.B.: „Wie werden in dieser Organisation Entscheidungen getroffen?“. Wiederum gilt, dass jeder zuerst seine Antwort abgibt bevor die allgemeine Konversation beginnt.
- Der Zweck ist gegenseitiges Verständnis, und nicht unbedingt klare Beschreibung. Lassen Sie die unterschiedlichen Statements im Raum stehen, versuchen Sie nicht, zu verallgemeinern.
- Nach einigen Stunden verlangen Sie von der Gruppe, sich selbst reihum zu befragen, um die eine oder andere Erkenntnis über seine / ihre eigene Kultur mit den anderen zu teilen, wie die Kultur im Hinblick auf die Zielerreichung wirksam werden könnte und welche nützliche Dinge sie über die anderen gelernt haben.

„After Action Reviews“ (eine Methode, die ursprünglich im Anschluss an Militäreinsätze verwendet wurde, wobei in diesen Fällen die gewonnenen Erkenntnisse möglicherweise in späteren Einsätzen Menschen das Leben retteten) sind eine weit verbreitete Methode, die in vielen Organisationen gute Resultate erzielt.

Auch die Art der Raumaufteilung kann ausschlaggebend dafür sein, ob es relativ wahrscheinlich und einfach ist, in Kontakt zu treten und ins Gespräch zu kommen.

Ein mittelständischer deutscher Betrieb, der Waagen produziert, errichtete eine neue Fabrikanlage. Die Räumlichkeiten waren gezielt im Hinblick darauf geplant worden, direkte Kommunikation zwischen Monteuren und Entwicklern zu ermöglichen. Der Gang durch den Montagebereich im Erdgeschoß war die einzige Möglichkeit, in die Entwicklungsabteilung im 1. Stock zu gelangen. Jeder Konstrukteur aus der F&E Abteilung durchschritt somit mindestens vier Mal pro Tag (Kommen –

Mittagspause - Gehen) den Bereich, wo „seine“ Waage zusammengesetzt wurde. Die Architektur dieser Anlage förderte die direkte Interaktion zwischen den Mitgliedern der beiden Abteilungen.

### 2.7.6 Technologie als Befähiger

Informationstechnologie (IT) kann Mitarbeiter zusammen- oder auseinanderbringen. Software-Tools zum Wissensaustausch wie z.B. „White Boarding“, Brainstorming, Community Plattformen etc. können neue Ideen hervorbringen und Interessenten zur Teilnahme ermutigen. E-Mail hingegen, ersetzt häufig den Telefonkontakt oder Besprechungen, wodurch der Informationsgehalt der Kontakte verringert wird.

Jede Community ist eine Subkultur innerhalb einer Organisation mit ihren eigenen kulturellen Normen. Diese Normen fördern oder beschränken die Akzeptanz von Prozessen, Technologien oder auf Vertrauen basierenden Beziehungen. Die Erfahrung des Einsatzes von Technologie kann sich auf die Normen einer Community auswirken. Die Einführung neuer Technologie bedeutet für jeden einzelnen innerhalb der Community neue Erfahrungen, und diese gemachten Erfahrungen können die kulturellen Normen verändern. Gute Erfahrungen werden den Weg zu einer wissensorientierten Kultur ebnen. Wenn frustrierende Erfahrungen gemacht werden, wenn die neuen Technologien schwieriger handhabbar sind als die bestehenden Methoden, oder für nicht lohnenswert befunden werden, wird deren Einsatz als abträglich oder als nicht sinnvoll erachtet.

Wenn die Einführung die nötige Unterstützung erhält, können mit IT gute Ergebnisse erzielt werden.

Die griechische Software Firma (siehe Abschnitt 2.7.1. „Aufbau einer Community“ und Teil 4: WM Fallstudien) ist ein gutes Beispiel dafür, wie Technologie die Einführung eines WM-Programmes unterstützen kann. Obwohl Wissensteilung allgemein als bewährte Praxismethode anerkannt war, gab es immer noch genügend Fälle, in denen Wissen nicht verfügbar gemacht wurde. Einem formalisierten Ablauf der Sammlung und Verteilung von Informationen wurde hohe Bedeutung beigemessen. So entschied man sich für eine Methode, die von KnowNet<sup>5</sup> entwickelt worden war. Ein auf diese Methode aufbauende, integrierte und webbasierte „Knowledgebase“ half, die Problemstellung zu lösen.

## 2.8 Veränderungen managen

Eine Schlüsselkompetenz im WM ist das Management von Veränderungen [Change Management]. Veränderungen können manchmal tiefgreifend sein und den psychologischen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer betreffen und eine Umformung der Identität von Individuen und Gruppen zur Folge haben. Sie können das Lernen und Umsetzen neuer Prozesse betreffen oder neue Zuständigkeiten, Erwartungen und Anstrengungen durch die Mitarbeiter bedeuten.

Veränderungen bedeuten vielfach auch eine Berg- und Talfahrt an Gefühlen. Wenn der Nutzen für die Betroffenen klar und nachvollziehbar ist, können die Veränderungsprozesse schnell und ohne Stress durchgeführt werden. Wenn es Zweifel, Unstimmigkeiten und Unsicherheiten gibt, dann müssen Coaches durch die emotionalen Tiefen hindurchführen. Die Herausforderung für das Management

<sup>5</sup> Know-Net ist eine Initiative der Europäischen Kommission, die darauf abzielt, den Aufbau von Wissensnetzwerken in Entwicklungsländern zu erleichtern – ein Beitrag zur humanen Entwicklungshilfe durch die Verbindung von Informations- bzw. Kommunikationstechnologie mit ortsungebundener ehrenamtlicher Tätigkeit - Siehe <http://www.knownet.org/>.

besteht darin, den Nutzen des Wissensteilens und Anwendens für jeden einzelnen Mitarbeiter sichtbar zu machen und ihnen dabei zu helfen, sich selbst im Veränderungszyklus neu zu positionieren.

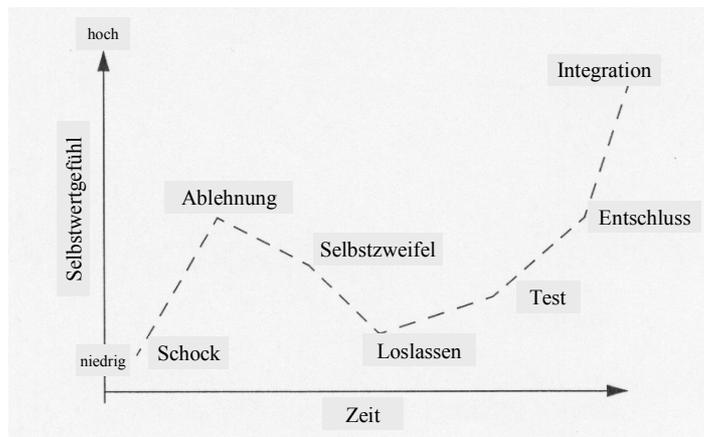


Abb. 2.7: Engagement durch Führung bei Veränderungen

Mitarbeiter werden ihre Einstellungen nur ändern, wenn sie die Punkte der Veränderung erkennen und ihnen zustimmen können, zumindest einem Versuch der Veränderung. Die umgebenden Strukturen (z.B. Belohnungs- und Anerkennungssysteme) müssen auf die neuen Verhaltensweisen abgestimmt sein. Mitarbeiter müssen die Fähigkeiten haben, das zu tun, was von ihnen gefordert wird und sie brauchen Vorbilder. All diese Faktoren müssen einzeln realisiert werden. Sie ergeben zusammen die Art und Weise, wie das Verhalten und die Einstellungen von Mitgliedern einer Organisation im Sinne der Umstellungsziele verändert werden können.

#### *Zwecke und Ziele, an die man glauben kann*

Aus der Theorie der kognitiven Dissonanz (wenn Überzeugungen und Handlungen von Menschen nicht übereinstimmen) wissen wir, dass Menschen ihre Verhaltensweisen ändern wollen, wenn sie vom Sinn und Zweck der Veränderung überzeugt sind, - sie leiden unter der Diskrepanz zwischen Einsicht und Handeln, wenn sie es nicht tun. Das Verständnis ihrer Rolle beim Erfolg oder Misserfolg ihrer Organisation ist Voraussetzung für die Möglichkeit einer Verhaltensänderung. Daher bedeutet das Management von Veränderungsprozessen, den Betroffenen klar zu machen, warum Veränderungen notwendig und sinnvoll sind und was die Anstrengungen jedes Einzelnen für sie selbst bringen.

#### *Verstärkungssysteme*

Die Konditionierungstheorie (Theorie der positiven Verstärkung) nach B.F. Skinner ist eine der Grundlagen von Konzepten des Organisationsdesigns. Sie besagt, dass Organisationsstrukturen (betreffend Reporting, Management, operative Prozesse und Messverfahren) mit den von den Organisationsmitgliedern geforderten Verhaltensweisen in Einklang stehen müssen. Wenn das geforderte Verhalten nicht von Strukturen und Verfahren unterstützt wird, werden Organisationsmitglieder nicht den nötigen Druck verspüren, Veränderungen tatsächlich vorzunehmen. Wenn z.B. Manager ihr Wissen mit ihrem Team teilen sollen, aber das Honorierungsschema ein Teilen von Wissen nicht berücksichtigt, werden sie es weniger wahrscheinlich tun.

#### *Fähigkeiten zur Umsetzung von Veränderungen*

Wenn Veränderungsprogramme durchgeführt und gemanagt werden sollen, müssen Organisationsmitglieder lernen, wie sie die Instruktionen an ihre Situation anpassen und Worte in erforderliche Fähigkeiten übersetzen können. Der Spezialist für das Lernen von Erwachsenen, David

Kolb, hat in den 80er Jahren ein Konzept entwickelt), in dem vier Phasen des Erwachsenenlernens hervorgehoben werden. Es genügt demnach nicht, gegebenen Anleitungen bloß zuzuhören (Phase 1), man muss die Instruktionen auch aufnehmen (Phase 2) und sie experimentell anwenden (Phase 3), bevor man sie als fixen Bestandteil des eigenen Wissens (Phase 4) verinnerlichen kann. Dieser Prozess erfordert Zeit zum Zuhören, Reflektieren, Experimentieren und Anwenden.

### *Schlüssige Rollenmodelle*

Untersuchungen zeigen, dass konsistente Rollenmodelle eine wichtige Rolle bei Verhaltensveränderungen von Erwachsenen spielen. In Organisationen verwenden Personen das Verhalten von Personen in einflussreichen Positionen oft als Vorbild für eigenes Verhalten. Sie verwenden auch unterschiedliche Rollenleitbilder je nach Funktion und hierarchischer Position, die sie jeweils in einer Organisation einnehmen. Es reicht nicht aus, dass das Top-Management sich zu Veränderungen bekennt, sie müssen auch in der täglichen Praxis tun, was sie predigen.

Das Verhalten in Organisationen wird nicht nur von Rollenbildern beeinflusst, sondern auch von Gruppen, mit denen sich Personen identifizieren. Deshalb ist es wichtig, dass individuelle Rollenprofile in der jeweiligen Gruppe anerkannt sind. Wenn z.B. eine respektierte Führungspersönlichkeit von weniger Bürokratie spricht und dementsprechend auch weniger Berichte einzufordern verspricht, gleichzeitig aber ein Mitarbeiter beim Mittagessen sich immer darüber beklagt, dass man dies schon tausendmal gehört habe, ohne dass etwas geschehen sei, dann fühlen sich andere Mitarbeiter auch wenig motiviert, ihr Verhalten zu verändern. Veränderungen müssen auf allen Ebenen und in allen Gruppen gelebt werden.

Eine Firma mit sechs Mitarbeitern wechselte ihren Eigentümer und die Verkaufsmanagerin wurde zur Geschäftsführerin ernannt. Die Firma hatte eine gute Markposition und erwirtschaftete höhere Profite, als ihre Konkurrenten, weil sie ausgezeichnete Kundenbeziehungen pflegte. Die neue Geschäftsführerin entschloss sich zu einem Coachingprogramm, weil sie sich trotz ihrer ausgezeichneten Leistungen im Verkauf ihrer Führungsqualitäten nicht so sicher war. Während der Sitzungen wurden ihre wichtigsten Kompetenzen, Wissensbereiche, Fertigkeiten und Verhaltensweisen untersucht und anschließend die der Mitarbeiter. Danach wurde das Wissenskapital der Firma untersucht und es stellte sich heraus, dass ein Großteil des Wissens in den Köpfen von nur drei Mitarbeitern steckte. Dies machte die Firma anfällig für das in dieser Branche gängige Abwerben von Experten. Auch der Besitzwechsel und die neue Führung könnten einen Destabilisierungseffekt auf die Belegschaft ausüben. Die neue Managerin initiierte ein Kulturveränderungsprogramm, das eine Abkehr von individueller Leistungsbelohnung und den Übergang zu Unternehmenskultur zum Ziel hatte, in der Zusammenarbeit honoriert wird. In Workshops wurden Persönlichkeitsprofile aller Mitarbeiter erstellt, um die individuellen Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale besser berücksichtigen und zum Wohl der Firma nutzen zu können. Es entwickelte sich ein neuer Geist des Zusammenarbeitens, obwohl zwei Mitarbeiter extrem introvertierte Persönlichkeiten waren. Die Wertschätzung der Unterschiede und der individuellen Kompetenzen stärkte das Team im Kampf gegen Konkurrenten und bei der Pflege guter Kundenbeziehungen.

## **2.9 Beispiel eines Ethikcodes zur Unterstützung von WM**

Buckman Laboratories ist eine weltweit agierende Organisation mit einer Kultur des offenen Wissensteilens. Diese Kultur wird unterstrichen durch einen besonderen Ethikkodex. Dadurch konnte ein extrem hohes Niveau an Kooperationsbereitschaft und Problemlösungsfähigkeit entwickelt werden.

### **Buckman Laboratories Ethikcode**

Weil wir durch geografische Entfernungen, kulturelle Unterschiede und verschiedene Sprachen voneinander getrennt sind, brauchen wir bei Buckman ein klares Verständnis der Grundprinzipien, nach denen wir unsere Firma führen und in ihr arbeiten wollen. Diese sind:

- Die Firma besteht aus Individuen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Potenzialen, die alle für den Erfolg der Firma gebraucht werden.
- Wir anerkennen und respektieren die Individualität, indem wir einander mit Würde und Respekt behandeln und nach kontinuierlicher, positiver Kommunikation mit allen streben.
- Wir anerkennen und belohnen die Beiträge und Leistungen jedes Einzelnen.
- Wir planen unsere Zukunft fortlaufend, so dass wir unser Schicksal selbst in der Hand haben und nicht von Ereignissen überrannt werden.
- Wir bewahren unsere Politik, allen Mitarbeitern eine sinnvolle Arbeit zu bieten, auch wenn Geschäfte einmal nicht so gut laufen.
- Wir treffen Entscheidungen im Hinblick auf das Wohl der gesamten Firma und nicht nach kurzfristigen Situationserfordernissen.
- Die Kunden sind der einzige Grund für die Existenz unserer Firma. Um unseren Kunden zu dienen, müssen wir ihnen Produkte und Dienstleistungen anbieten, deren ökonomischer Nutzen höher ist als ihre Herstellungskosten.
- Um Produkte und Dienstleistungen mit hoher Qualität anbieten zu können, müssen wir die "Kreativität für unsere Kunden" zu unserer täglichen Arbeit machen.
- Wir müssen bei unseren Geschäftsaktivitäten höchste ethische Standards anwenden, um immer stolz darauf sein zu können, dass wir zu Buckmann Laboratories gehören. Wir nehmen unsere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ernst und bemühen uns, die Anerkennung der Gemeinschaft zu verdienen und zu erhalten.

## **2.10 Fazit**

Wissen muss geteilt werden, um effektiv Nutzen zu erzeugen. Dies hängt von den Beziehungen zwischen Individuen und Gruppen ab. Der Übergang zu einer wissensorientierten Kultur erfordert Managementintervention sowohl auf Makroebene (Unternehmenspolitik und –programme) als auch auf Mikroebene (Maßnahmen, die auf Subkulturen und Individuen abgestimmt sind). Ein höheres Niveau an Vertrauen und Glaubwürdigkeit helfen, Wissensflüsse zu beschleunigen. Des Weiteren müssen Kompetenzen für das Management von Wissen aufgebaut werden.

Im weitesten Sinn kann der gesamte organisationale Rahmen als Anreizsystem betrachtet werden, der die Mitarbeiter entweder motiviert oder demotiviert, nach neuen, vernünftigen Verhaltensmöglichkeiten zu suchen. WM-Programme können nur dann Qualität bieten, wenn sie die spezifischen Geschäftsprozesse, Instrumente und erlernten Verhaltens- und Denkweisen der einzelnen kulturellen Subsysteme der Organisation berücksichtigen. Alle diese Aspekte haben Einfluss darauf, welche WM-Maßnahmen zu wählen sind und in welcher Form sie umgesetzt werden können. Wenn z.B. die betroffenen Mitarbeiter es gewohnt sind, im Rahmen der Produktentwicklung ihre Informationen persönlich und am unmittelbaren Ort des Geschehens auszutauschen, wird eine strukturierte Datenbank kaum die beste Lösung sein, die Wirksamkeit des Wissensaustausches zu verbessern. Die Einrichtung themenorientierter CoPs wäre hier die bessere Wahl.

Die Wirksamkeit von Maßnahmen hängt von Aspekten wie z.B. der Sicht der eigenen Identität der Mitarbeiter und deren Erfahrungen mit früheren Kampagnen in Bezug auf Kommunikation, Prozess-Reengineering, Qualitätsmanagement und anderen Veränderungsinitiativen ab. Solche Erfahrungen können die Grundhaltungen von Einzelpersonen oder Gruppen im Hinblick auf Veränderungen bestimmter Art positiv oder negativ beeinflussen, und entweder Barrieren oder günstige Einflussfaktoren für Veränderungsinitiativen darstellen. Wenn Mitarbeiter nicht daran glauben, dass Mitteilungen des Topmanagements mit strategischen Ankündigungen Auswirkung auf die tatsächliche Produktpolitik des Unternehmens haben, dann müssen WM-Interventionen von Enthusiasten, deren Glaubwürdigkeit aufgrund ihres konsequenten Handelns intakt ist, anderswo in der Organisation gestartet werden .

Folgende Tabelle beschreibt für alle in diesem Teil besprochenen Themen und Punkte, was man im Hinblick auf die Einführung eines WM-Programms als geringe oder hohe Kompetenz bezeichnen kann.

	<b>Thema</b>	<b>Geringe Kompetenz</b>	<b>Hohe Kompetenz</b>
2.2	Wissensbarrieren	Wissensbarrieren werden nicht erkannt und es werden daher keine Prozesse eingeleitet bzw. Kompetenzen aufgebaut, um sie abzubauen.	Barrieren sind bekannt und deren Abbau wird mit geeigneten operativen Maßnahmen und strategischen Kompetenzen betrieben.
2.3	Bedeutung von Kultur	Kulturelle Überlegungen haben kaum Bedeutung und Einzelpersonen werden zur Preisgabe ihres Wissens gezwungen.	Man versteht die kulturelle Dynamik innerhalb der Organisation und kann entsprechend darauf reagieren.
2.4.1	Individuelle Vielfalt	Wenig Verständnis für individuelle Vielfalt und deren Wirken auf kulturelle Dynamik.	Hohe emotionelle Intelligenz. Erkennt die Dynamik der auf Grund von Vielfalt entstehenden Kultur und kann sie bis zu einem gewissen Grad vorhersagen bzw. mit ihr umgehen.
2.4	Individuen, Gruppen und Organisation	Denkt und handelt im "Befehls- und Kontrollstil", ohne ausreichende Erkennung des Wertes informeller Strukturen.	Das Handeln zeigt, dass die Bedeutung von Beziehungen zwischen Menschen, Arbeitsgruppen und der Organisation und auch zwischen Organisationen erkannt wurde. Räumliche Aufteilung wird zur gezielten Interaktionsförderung genutzt.
2.4.1	Identität und psychologischer Vertrag	Wenig Verständnis für und Wertschätzung von Identität und existierenden psychologischen Verträgen.	Programme und Verhalten deuten auf die Bereitschaft und Fähigkeit, wissensorientierte Einzel- und Gruppenidentitäten zu unterstützen und zu entwickeln. Gewährleistet, dass der psychologische Vertrag berücksichtigt und entwickelt wird.
2.4.2	Gruppen und Gemeinschaften	Nur formelle Strukturen werden als erstrebenswert erachtet, informelles Organisationsverhalten wird nicht gefördert.	Befürwortet den Zeiteinsatz, um informelle ebenso wie formelle Strukturen aufzubauen und aus ihnen Nutzen zu ziehen.
2.4.3	Die Organisation	Die Organisation wird als eine einzige Einheit betrachtet, die von oben zu dirigieren ist.	Nutzt die Organisation als dynamische Einheit mit organisationsweit verteilten Kernkompetenzen und Einflussnahmen.
2.4.4	Formelle und informelle Organisationen	Schafft es nicht, formelle Organisationsstrukturen je nach Bedarf zu schaffen oder abzuschaffen. Informelle Strukturen werden kaum genutzt	Restrukturiert und besetzt Stellen je nach Wissensstrategie, ausgehend von den analysierten Bedürfnissen. Fördert informelle Strukturen und setzt auf eine Risikopolitik [Richtlinien anstatt policies], die Teilen, Erzeugen und Anwendung von Wissen fördert.
2.5.1	Werte und Vertrauen	Schafft ein Umfeld mit unklaren Wertvorstellungen oder, schlimmer noch, mit kommunizierten Werten, nach denen nicht gehandelt wird. Vertrauen und Respekt wird als unbedeutend erachtet und nicht entwickelt.	Verhalten entspricht den Werten und nicht-entsprechendes Verhalten wird vermieden oder durch Coaching verändert. Respekt für die Vielfalt der Menschen ist offensichtlich und Vertrauen wird nachweislich als bedeutend erachtet und gepflegt.
2.5.2	Führungsstärke	Es wird wenig Führungsstärke, schwache Urteilskraft und geringe Zuverlässigkeit	Führungsstärke wird geschätzt und entwickelt und findet sich auf allen Ebenen der

		gezeigt. Dies erzeugt ein niedriges Vertrauensniveau und geringe Bereitschaft zu Veränderung.	Organisation. Dies erhöht Urteilskraft und Reaktionsvermögen und ermöglicht zwischenmenschliche Vertrauensbeziehungen, die nachhaltige Veränderungen ermöglichen. Glaubwürdigkeit und die Aufgeschlossenheit selbstorganisierender Gruppen steigt.
2.5.3	Glaubwürdigkeit	Glaubwürdigkeit wird untergraben oder abgewertet. Den Kompetenzen, die Glaubwürdigkeit schaffen, werden wenig beachtet.	Glaubwürdigkeit als wichtiger Teil für individuelle und Gruppenidentität wird als solcher erkannt, und es werden Schritte unternommen, um Glaubwürdigkeit aufzubauen und zu erhalten. Anerkennung und Glaubwürdigkeit können im Rahmen von CoPs gesteigert werden und stellen sozialen Nutzen dar.
2.5.4	Motivation	Motivation wird kaum berücksichtigt und Demoralisierung der Mitarbeiter ist die Folge. Oder Motivation beruht vor allem auf Angst, worauf Mitarbeiter ihre Aktionen auf risikolose Entscheidungen beschränken und dadurch den Nutzen von relevantem Wissen limitieren.	Motivation ist stark an persönliche Anerkennung geknüpft und entspricht persönlichen Eigenheiten. Unterschiedlichste Formen von kleineren und größeren Belohnungen - nicht notwendigerweise finanzieller Natur - verstärken positiv gewünschtes Verhalten.
2.6.1	Kompetenzen	Wenig Verständnis für die Struktur von Kompetenzen und wenig vorhandene Schulungs- und Mitarbeiterbeurteilungssysteme.	Die Bedeutung von Wissen bei der Entwicklung vom Kompetenz ist bekannt und das Zusammenspiel von Kompetenz, Fähigkeit und Einstellung ist geläufig. An der Entwicklung von Kompetenz wird kontinuierlich gearbeitet, und Kompetenzzuwachs wird belohnt. Die für WM geforderten Kompetenzen sind in der Strategie berücksichtigt.
2.6.2	Wissen teilen und erzeugen	Die Nutzung von Wissensgütern in der Organisation wird kaum beachtet.	Die Bedeutung von Wissenserzeugung und -teilung ist allen bewusst und Ressourcenzuteilung, Erwartungen und Anerkennung unterstreichen diese Einstellung. Der kontinuierliche Charakter des Wissenskreislaufs wird erkannt und kommuniziert.
2.6.3	Die Lernende Organisation	Die Bedeutung des organisationalen Lernens wird nicht erkannt.	Das Konzept und die Methoden der Lernenden Organisation sind verstanden und umgesetzt, sowohl auf Ebene der Unternehmenspolitik als auch des Individuums.
2.7.1	Aufbau einer Community	Nur formelle Strukturen werden als verlässlich betrachtet und für den Aufbau von Communities werden kaum oder gar keine Ressourcen zugeteilt.	Programme und Managementunterstützung fördern den Einsatz von Zeit und Ressourcen für den Aufbau von Communities. Folgende werden als wichtige Manager-Eigenschaften erachtet: Fähigkeit, Teilnahme an und Ergebnisse aus CoPs zu fördern, zu verwalten und zu entwickeln; geeignete Arbeitsbedingungen und -räumlichkeiten für Kollaboration zu planen.
2.7.2	Beobachtung und Befragung	Vermutungen werden ohne stichhaltige Prüfung geäußert. Geringe Befragungsfähigkeit verursacht Widerstände, Missverständnisse oder unkorrekte Daten.	Gutes Urteilsvermögen, ob eine interne oder externe Befragung relevantere Ergebnisse erzielen würde. Fähigkeit der nicht-teilhabenden Beobachtung in Kombination mit dem Gefühl für gut gestellte Fragen und der Fähigkeit des Zuhörens.
2.7.3	Coaching und Mentoring	Mitarbeitern wird gesagt, was sie wie zu tun haben, ohne ihr Engagement zu entwickeln bzw. einzufordern oder Verständnis für den Zweck der Aufgabe zu erzeugen.	Coaching verstärkt die im Empfänger vorhandene Kompetenz. Ein Coach muss seine eigenen Sichtweisen zurückstellen und sich auf das Stellen von offenen Fragen konzentrieren, um durch Selbstanalyse des Empfängers bestehende Überzeugungen zu hinterfragen und neue Ansätze zu entwickeln. Ein guter Mentor führt Protégés an seine Erfahrungsbereiche heran und gibt ihnen wertvolles Feedback.

2.7.4	Erzähltechnik	Unterbewertung der Rolle, die Geschichten in Organisationen spielen. Keine Entwicklung von Fähigkeiten, Geschichten zu entwickeln und nutzbringend einzusetzen	Ermunterung, Geschichten zu verwenden und die Fähigkeit der Mitarbeiter zum Geschichtenerzählen weiter zu entwickeln. Verwendung von Metaphern und Geschichten zur Kommunikation von Werthaltungen und neuer Formen von Anerkennung.
2.7.5	Dialog	Überzeugung, dass Konversation, Diskussion und Dialoge ein und dieselbe Sache sind.	Dialoge erfordern gute Kontrolle von Besprechungen, um sicherzustellen, dass auch die heikelsten Themen angesprochen und ohne Anschuldigungen/Verurteilungen objektiv behandelt werden.
2.7.6	IT Befähiger	Betrachtet IT-Tools als unnütz und ist blind für die Möglichkeiten der Unterstützung von Wissensprozessen durch WM-Tools	Verwendet IT-Tools zur Unterstützung von Zusammenarbeit, Wissensspeicherung und –verteilung. Stellt sicher, dass die Tools von den Benutzern akzeptiert und effizient angewendet werden.

## **3 Wissensmanagement-Einführung in KMUs**

### **3.1 Einleitung**

Teil 3 des Europäischen Leitfadens zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement bietet eine umfassende Anleitung mit Praxisbeispielen für eine WM-Implementierung, und zwar für KMUs in ganz Europa. Damit können kleine und mittelständische Unternehmen ihre Bereitschaft zur Einführung von WM überprüfen, Schlüsselfiguren ausfindig machen und sie dazu motivieren, WM innerhalb ihrer Organisation und über Organisationsgrenzen hinweg erfolgreich einzuführen, sowie die Ergebnisse ihrer Bemühungen zu messen.

Dieser Teil 3 enthält Richtlinien, Checklisten, praktische Beispiele, Modelle und brauchbare Instrumente. Die Auswahl der Werkzeuge zur Einführung von WM soll mehreren Anforderungen genügen: sie sollen über eine fundierte konzeptionelle Grundlage verfügen, sie sollen praktische Tests erfolgreich bestanden haben und sie sollen ein breites Spektrum von Geschäftsfeldern abdecken. Die Arbeit an diesem Kapitel stützt sich auf neueste Richtlinien für „good practice“ (bewährte Verfahren), Lernerfahrungen, Berichte und Erfahrungen mit Problemlösungen und Beiträge von Vertretern kleiner und mittelständischer Unternehmen.

Dieser Teil bietet den Lesern, kurz gesagt, einen leicht verständlichen und Schritt für Schritt umsetzbaren Wegweiser für die Einführung von WM in KMUs aus den unterschiedlichsten Umfeldern.

### **3.2 Projektmanagement-Schema für die WM-Einführung in kleinen und mittelständischen Unternehmen**

Ein zentrales Anliegen von WM sollte sein, dass WM zu einem ganz normalen Teil der täglichen Arbeit wird. Es muss z.B. sichergestellt werden, dass die eingesetzten Softwaretools tatsächlich verwendet werden, dass gemachte Erfahrung („Lessons Learned“) ein wichtiger Bestandteil jedes Projekts und Workflows ist und dass für eine offene, wissensfreundliche Kultur gesorgt wird (siehe Teil 2: Unternehmenskultur und WM). Man kann allerdings nicht erwarten, dass alle Beteiligten sich von Anfang an dieser Notwendigkeiten bewusst sind und sich dementsprechend verhalten. Zunächst müssen sie und das gesamte Unternehmen lernen, was WM eigentlich für sie bedeutet. Daher ist es sinnvoll, WM zunächst Schritt für Schritt in kleineren Projekten umzusetzen und den gewählten Fokus nicht aus den Augen zu verlieren.

Im Folgenden stellen wir eine Projektmanagement-Struktur vor, die auf Anforderungen von KMUs im Zusammenhang mit der Einführung von WM abgestimmt ist. Jeder Schritt enthält Beispiele, bewährte Vorgehensweisen, hilfreiche Werkzeuge etc., die bei der Einführung von WM in KMUs hilfreich sein können.

Ein allgemeines Projektmanagement-Schema für WM kann fünf Phasen beinhalten<sup>6</sup> (siehe Abbildung 3.1.)

<sup>6</sup> Anpassungen an unterschiedliche Projektkontexte können erforderlich sein, um jedoch eine möglichst allgemeine Anwendbarkeit zu gewährleisten, behalten wir in den folgenden Kapiteln dieses Schema bei und nutzen das Schema auch für die Überschriften.

Phase A: Initiieren eines WM-Projekts	In der Phase 1 sollten Visionen, Gesamtziele, Strategien und Absichten der WM-Initiative festgelegt und konkrete Ziele formuliert werden.
Phase B: Analyse	Der gegenwärtige Stand der Wissensbestände und -flüsse sollte erhoben werden.
Phase C: Entwicklung	Erfordernisse sollten bestimmt und alternative Lösungen beurteilt werden. Das Design der Schlüsselemente der WM-Lösung (Werkzeuge und Methoden) soll durchgeführt werden.
Phase D: Implementierung	Einführung der WM-Lösung in die Organisation und, falls erforderlich, Training der Anwender der Werkzeuge und Methoden.
Phase E: Evaluierung/ Nachhaltigkeit	Evaluierung des Projekts und Messen der Ergebnisse (siehe Teil 5: WM Messverfahren). Damit ist das Projekt noch nicht zu Ende, denn die Ergebnisse und Erkenntnisse müssen fortlaufend in die tägliche Arbeit der Organisation integriert werden.

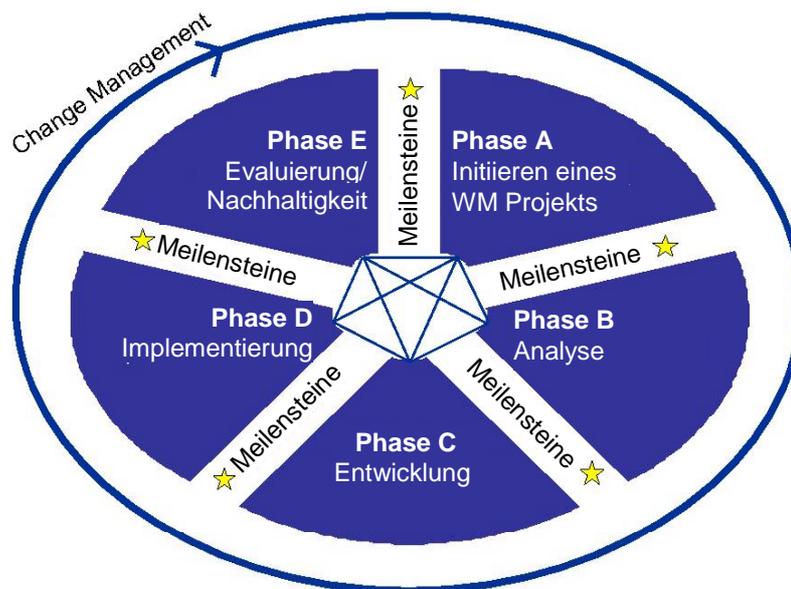


Abb. 3.1: Projektmanagement-Schema für die WM-Implementierung

Parallel zu diesen fortlaufenden Phasen<sup>7</sup> sollte die Unternehmensführung sich überlegen, ob es sinnvoll wäre, im gesamten Unternehmen einen „Change Management-Prozess“ in Gang zu setzen<sup>8</sup>: die Führung sollte von Anfang an alle relevanten „Stakeholder“ in die Diskussion einbeziehen, um die für die Veränderungen nötige Offenheit zu erzeugen, Vertrauen aufzubauen und die unterschiedlichen

<sup>7</sup> In der Praxis kann man die einzelnen Phasen als in sich abgeschlossene Einheiten betrachten. Wie in Abbildung 3.1. dargestellt, hängen sie alle aufs engste miteinander zusammen.

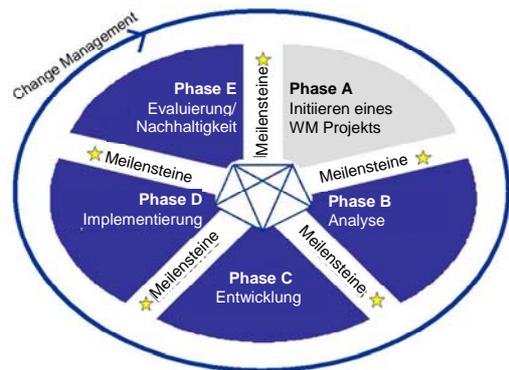
<sup>8</sup> Detaillierte Informationen über kulturelle Aspekte finden Sie im Teil 2: Unternehmenskultur und WM.

Erwartungen aufeinander abzustimmen. Der WM-Einführungsprozess umfasst alle personenbezogenen Aktivitäten, die darauf abzielen, die Einführung der WM-Lösung durch Einbeziehen der Betroffenen in Planungs-, Analyse- und Umsetzungsaufgaben zu unterstützen. Weiterhin ist das Training der Wissensarbeiter in neuen Technologien und Methoden wie auch die Entwicklung möglicher neuer, wissensbezogener Rollen (z.B. Wissensmanager, Wissensmakler) Teil des Einführungsprozesses. Die WM-Implementierung sollte ebenfalls eine systematische Kommunikation zwischen allen „Stakeholders“ über Ziele und bevorstehende Projektschritte beinhalten.

### 3.3 Phase A: Initiieren eines WM-Projekts

#### 3.3.1 Einleitung

“Früher haben wir mit WM dort begonnen, wo ‚Energie‘ vorhanden war, - wo Manager und Mitarbeiter Begeisterung für WM aufbrachten und mit einer Implementierung sofort beginnen wollten. Heute versuchen wir, unsere WM-Initiativen auf Geschäftsstrategien und Prozesse abzustimmen.“ Diese Aussage eines Wissensmanagers einer britischen Pionierorganisation in Sachen WM zeigt sehr gut, welche Entwicklung WM in den letzten Jahren durchgemacht hat.



Die Unternehmensführung sollte sehr sorgfältig ihre Mission, Visionen, Strategien und die Ziele der WM-Initiative definieren. Diese Aufgabe ist nicht auf einmal zu erledigen, sondern sie ist ein sich wiederholender Prozess. Die definierten Ziele und Strategien müssen fortlaufend im Hinblick auf künftige Markterfordernisse, die Entwicklung des Wissens in den jeweiligen Bereichen innerhalb und außerhalb der Organisation sowie hinsichtlich der Ergebnisse des laufenden WM-Projekts überprüft werden. Daher sollte das Management seine Mission (Ziele), Visionen, Strategien und Vorhaben einer regelmäßigen Überprüfung unterziehen.

Wenn Organisationen mit der Planung einer WM-Initiative beginnen, schlagen sie sich oft mit Fragen herum wie: Wo fangen wir an? Was wollen wir eigentlich? Worauf sollen wir unsere Anstrengungen konzentrieren? Welches Wissen sollten wir heute managen und welches in der Zukunft? Antworten auf diese Fragen sind nicht leicht zu finden. Gerade deshalb sollten Manager ausreichend Zeit für Diskussionen darüber aufwenden, in welche Richtung die WM-Initiative führen soll<sup>9</sup>. Obwohl diese strategische Entscheidung eine der Hauptaufgaben der Unternehmensführung ist, sollten die Mitarbeiter in diesen Entscheidungsfindungsprozess eingebunden werden, um sicherzustellen, dass deren Bedürfnisse berücksichtigt werden und ihr Wissen in den Strategieprozess einfließen kann. Folgende Punkte können bei der Lösung dieser Aufgabe helfen:

- Eine WM-Mission kann bei der Beantwortung der Frage hilfreich sein: “*WARUM* ist WM wichtig für unsere Organisation und für ihre Wettbewerbsfähigkeit heute und morgen?“
- Die WM-Vision beschreibt, *WAS* die Organisation mit ihrer WM-Initiative langfristig erreichen will und wie diese angestrebte wissensorientierte Organisation in Zukunft aussehen soll.

<sup>9</sup> Siehe Weggemann (1998).

- Die WM-Strategie definiert die Schritte und Aktivitäten, *WIE* das am besten zu erreichen ist.
- Die WM-Ziele legen im Detail fest, welche Ergebnisse die Organisation mit ihrer WM-Initiative erreichen will. Sie beinhalten genau definierte Arbeitspakete unter Angabe des angestrebten Grades der Verbesserung. Beispiel: „Verkürzung der Zeit für die Erstellung von Angeboten um 30% innerhalb der kommenden sechs Monate, und zwar durch Wiederverwendung von Anträgen und Angeboten.“

Die Definition einer WM-Strategie ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen WM-Implementierung. Die große Zahl angebotener WM-Werkzeuge und Methoden bedeutet, dass Organisationen sich über ihre eigenen Bedürfnisse und Ziele klar sein müssen, um die richtige Auswahl treffen zu können. WM-Strategien und Zielsetzungen werden als Referenzpunkte für die Projektziele der folgenden Phasen dienen. Auch wenn die WM-Strategie ausgearbeitet ist, werden sich die Bedingungen und Umstände laufend ändern, weil Veränderung die einzige Konstante im Wirtschaftsleben ist. Dies bedeutet freilich nicht, dass die Erarbeitung einer Strategie eine nutzlose Spielerei ist, denn ohne Strategie gibt es auch keine Anhaltspunkte dafür, was sich geändert hat und welche Auswirkungen dies auf die WM-Initiative haben wird. Gemeint ist, dass eine WM-Strategie präzise sein und innerhalb einer kurzen Zeit ausgearbeitet werden soll, und dass auch ein Überprüfungsprozess für künftig nötige Anpassungen der Strategie stattfinden muss.

### 3.3.2 Prozesse, Werkzeuge und Methoden

Im folgenden Abschnitt werden einige Vorgehensweisen zusammengefasst, die bei der Entwicklung von WM-Strategien hilfreich sein können. Weiterhin werden einige unterstützende Hilfsmittel für die ersten Schritte der Erstellung eines WM-Projekts vorgestellt.

Ein Ansatzpunkt<sup>10</sup> beginnt mit der Basisstrategie, die eine Organisation bereits verfolgt. Wenn die Organisation z.B. in einem Markt für Massenprodukte tätig ist, wird sie gewöhnlich standardisierte Produkte und Dienstleistungen anbieten. Ziel ist daher, hohe Effizienz durch standardisierte Produkte und Prozesse zu erzielen. Diese Orientierung verlangt auch eine Wiederverwendung von Wissen, d.h. dass innerhalb der Verkaufsabteilung Standardangebote verwendet werden und in der Kundenbetreuungsabteilung mittels einer Frage-Antwort Datenbank den Kunden genaue Antworten gegeben werden können. Deshalb wird sich eine solche Organisation um eine Kodifizierung ihres Wissens bemühen, z.B. Produktbeschreibungen für die Kunden und Prozessbeschreibungen für die Arbeiter und Techniker. Wenn eine Organisation in einem Bereich tätig ist, in dem Kunden spezielle Lösungen für ihre Probleme und Bedürfnisse fordern, wird sie mit Standardlösungen ihre Klienten nicht zufrieden stellen können, vielmehr müssen individuelle Lösungen angeboten werden. Unter solchen Bedingungen ist nicht genug Zeit für die Dokumentation und Kodifizierung von jeglichem relevanten Know-how. Nur die wichtigsten Merkmale des Expertenwissens von Mitarbeitern sollte in einer Datenbank abgespeichert werden, um ein leichtes Auffinden von internen Experten zu ermöglichen. In diesem Fall wird Wissen direkt über das Telefon, in persönlichen Gesprächen, während der Arbeit oder online über den PC ausgetauscht und durch leicht verwendbare Collaboration-Softwaretools unterstützt. Allerdings ist die Wahl zwischen diesen Strategien keine „entweder-oder“ Entscheidung, sondern eher eine Frage der richtigen Balance zwischen „Wie viel Kodifizierung ist erforderlich?“ und „Wie kann direkter Wissensaustausch unterstützt werden?“ Diese beiden Ansätze werden auch als „Kodifizierung“

<sup>10</sup> Hansen et al. (1999).

oder „Mensch zu System“ und „Personalisierung“ oder „Mensch zu Mensch“ Verfahren bezeichnet<sup>11</sup>. (Abb. 3.2)

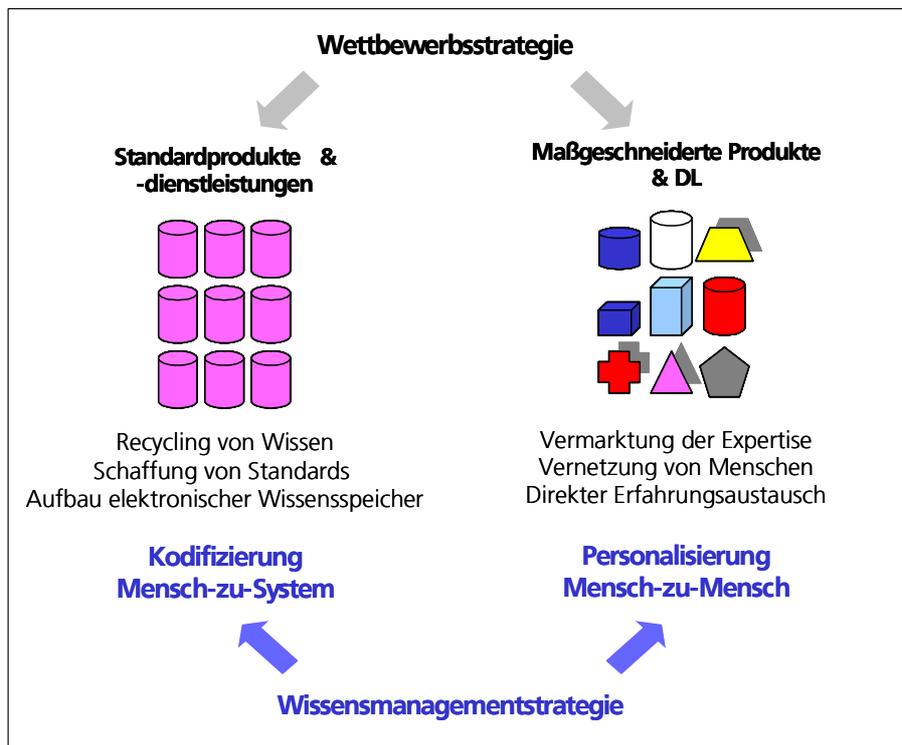


Abb. 3.2: Die zwei WM-Normstrategien nach Hansen et al. (1999)

Ergebnisse empirischer Untersuchungen<sup>12</sup> weisen darauf hin, dass Organisationen ihre erste WM-Initiative meist bei Bereichen ansetzen, die sie für ihre Kernkompetenz halten, wie Marketing und Verkauf, Forschung und Entwicklung oder Produktion. Ein möglicher Ansatz könnte daher sein, einen Geschäftsbereich oder Prozess zu wählen, der durch WM unterstützt werden sollte (Abbildung 3.3). Wenn die Organisation eine permanente Produktinnovation anstrebt, dann könnte die WM-Initiative das Management von Entwicklungsknow-how verbessern, Netzwerkbeziehungen zu externen Forschungseinrichtungen an Universitäten aufbauen und einen Wissensmakler („knowledge broker“) installieren, der permanent nach neuesten Erfindungen und Patenten im betreffenden Bereich Ausschau hält. Wenn die Organisation nach hervorragender Produktionsqualität strebt, dann sollten sich alle WM-Anstrengungen auf die kontinuierliche Qualitätssteigerung unter Einbeziehung der Produktionsmitarbeiter konzentrieren, auf effektives Teilen und Bewahrung von Wissen in/zwischen Planung, Technik und Produktion, sowie Training in neuen Technologien bzw. der Nutzung neuer Geräte.

Hier gibt es auch eine Verbindung zu prozessorientierten Management-Systemen, die schon in vielen KMUs eingeführt sind, z.B. ISO 9001:2000 Standard oder EFQM Modell, die auch als Brücken zu WM dienen können. Dies kann die Einführung von WM-Verfahren erleichtern, weil das Prozessdenken und das der kontinuierlichen Verbesserung schon existiert (bzw. existieren sollte).

<sup>11</sup> Hansen et al. (1999).

<sup>12</sup> Mertins et al. (2001).

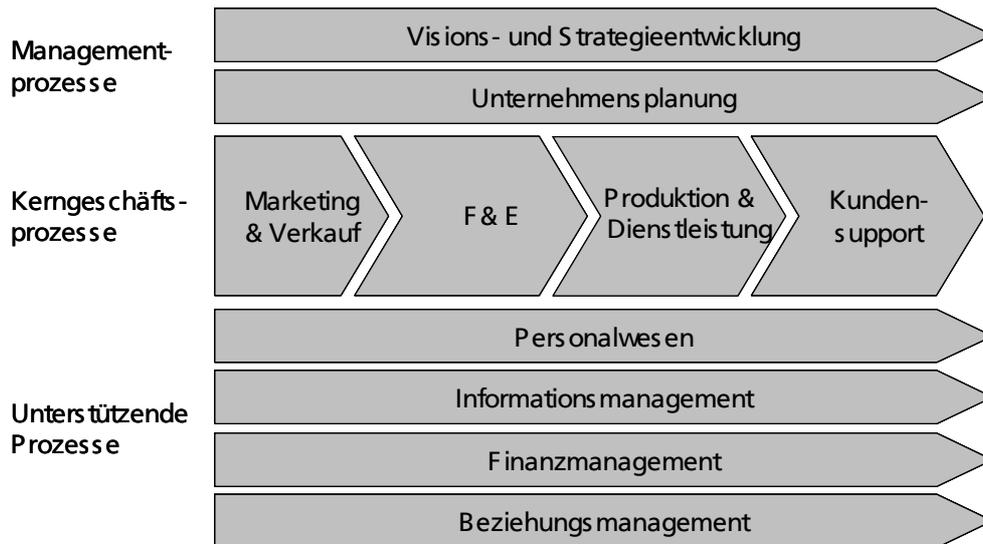


Abb. 3.3: Beispiel einer Prozesskarte einer Organisation

Eine andere Vorgehensweise wurde von der niederländischen WM Organisation CIBIT entwickelt, in Kooperation mit der Siemens AG verbessert und in unterschiedlichen mittelständischen und großen Unternehmen<sup>13</sup> angewendet. Dieser Wissensstrategieprozess (WSP) hat sechs Basisschritte:

- Schritt 1:* Was ist die signifikanteste Geschäftsperspektive für die nähere Zukunft?  
Beispielsweise neue Produkte, Prozessinnovationen oder überhaupt ein neues Geschäftsfeld.
- Schritt 2:* Welche Wissensbereiche sind für diese Geschäftsperspektive signifikant?  
Ein Wissensbereich kann von Projektmanagementenerfahrung bis zu Know-how über neue Produktionstechnologien und deren Anwendung reichen.
- Schritt 3:* Welche der wirtschaftlichen Leistungskennzahlen können in diesem Bereich angewendet werden? (Dieser Schritt alterniert häufig mit Schritt 2)  
Diese Kennzahlen sollten direkt aus der Geschäftsstrategie entnommen werden. Es könnte sich um Kennzahlen für die Produktinnovationsrate, Kundenzufriedenheit im Servicebereich oder um einen Indikator für Prozesseffizienz in der Produktion handeln.
- Schritt 4:* Was sind die gegenwärtigen und zukünftigen Auswirkungen der Wissensbereiche auf die Leistungskennzahlen?  
Die Diskussionsergebnisse und Erhebungen des Managementteams zeigen, dass die Kernwissensbereiche jene sind, die den größten Einfluss auf die Indikatoren haben.
- Schritt 5:* Was ist der Status unserer Wissensbereiche und wo sollten wir Verbesserungen erzielen?  
Der Wissensstrategieprozess (WSP) verwendet drei Wissensdimensionen zur Bewertung des gegenwärtigen und angestrebten Standes vorhin genannter Wissensbereiche (vgl. Abbildung 3.4).
- Können (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Expertise) repräsentiert die Tiefe und den Abstraktionsgrad des Wissens und ist immer an Individuen innerhalb von Organisationsstrukturen gebunden.

<sup>13</sup> Hofer-Alfeis, van der Spek (2002), S. 28ff.

- *Verbreitung* bezieht sich darauf, inwieweit Fähigkeiten und Expertise verteilt sind und wie gut die Verteilungs- und Netzwerkprozesse funktionieren.
- *Kodifizierung* bezieht sich darauf, inwieweit und wie Wissen dokumentiert, strukturiert oder in anderer Form festgehalten ist<sup>14</sup>.

**Schritt 6:** *Was ist unser Plan und wie beobachten wir unseren Fortschritt?*

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse und Auswertungsschritte werden vom Managementteam Vorschläge für die Wissensbereiche formuliert. Diese Vorschläge betreffen Maßnahmen zur Verbesserung der Wissens- und Lernarbeit. Diese Maßnahmen werden von entsprechenden Fachexperten mit Unterstützung des fachübergreifenden WM-Teams durchgeführt und vom Managementteam vorangetrieben.

Der Wissensstrategieprozess (WSP) führt zu Transformationen mit Fokus auf Geschäftsstrategie und Koordination aller einschlägigen Supportfunktionen, insbesondere Kompetenzentwicklung, Organisationsentwicklung und Informationsmanagement/IT Infrastruktur. Man hört oft Klagen darüber, dass WM nicht die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung zu gewinnen vermag. Mit dem WSP allerdings übernimmt das Managementteam die Führungsrolle in der wissensbezogenen Transformation der Organisation und es besteht daher keine Notwendigkeit, sich über ROI (return on investment) gesondert Gedanken zu machen, bevor eine WM-Lösung eingeführt ist.

Erfahrungen zeigen, dass der Wissensstrategieprozess mit einem Interview der Geschäftseigentümer beginnen sollte, um Klarheit über den Kontext und die Abgrenzung des Geschäftsfalles und der darin involvierten Personen zu gewinnen. Die sechs Schritte können allesamt während eines eintägigen Workshops bewältigt werden, ratsam ist allerdings, einige Schritte auf Teilworkshops aufzuteilen, um den Moderatoren, dem Managementteam und anderen Beteiligten die Möglichkeit zu bieten, die Schritte gründlich vorzubereiten, die Ergebnisse zu verdauen und die Annahmen mit detaillierten Daten zu untermauern.

<p><b>Können</b> Unsere Mitarbeiter sind fähig, dieses Wissen in Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Wir schätzen unsere Fähigkeiten auf dem Niveau ein von:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anfänger</li> <li>2. Lehrling: hat Basiswissen und kann dieses unter Aufsicht anwenden.</li> <li>3. Spezialist: arbeitet selbständig</li> <li>4. Weltspitze: ist führend in diesem Wissensbereich</li> </ol>
<p><b>Verbreitung</b> Wissen in diesem Bereich ist unter den relevanten Stakeholdern innerhalb und außerhalb der Organisation verteilt. Wir schätzen die Verbreitung folgendermaßen ein:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. durchschnittliches Können unter den „Stakeholdern“ entspricht dem Niveau von Anfängern.</li> <li>2. ...entspricht dem eines Lehrlings.</li> <li>3. ...entspricht dem von Experten.</li> <li>4. ...entspricht dem von Weltklasse-Experten.</li> </ol>
<p><b>Kodifizierung</b> Das Wissen in diesem Bereich ist kodifiziert und zugänglich für alle relevanten Parteien. Wir schätzen das Niveau der Kodifizierung wie folgt ein:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wissen existiert nur in den Köpfen unserer Mitarbeiter.</li> <li>2. Wissen ist in Form von Projektbeschreibungen, Geschichten oder anderen Dokumentationsformen festgehalten, allerdings ohne befriedigende Systematik.</li> <li>3. Wissen wurde in strukturierten Konzepten, Grundsätzen und Theorien festgehalten.</li> <li>4. Wissen ist in Routinen und „best practices“ eingebettet und dient unseren Mitarbeitern als Handlungsanleitung.</li> </ol>

Tabelle 3.1: Drei Dimensionen der Beurteilung der Kernwissensbereiche<sup>15</sup>  
(Quelle: van der Spek, Hofer-Alfeis, Kingma 2003)

<sup>14</sup> Hofer-Alfeis, van der Spek 2002:27.

<sup>15</sup> v.d.Spek, Hofer-Alfeis, Kingma (2003), S. 453.

### 3.3.3 Erstellen eines WM-Projekts und Aufstellung des WM-Projektteams

Eine erfolgreiche WM-Initiative muss von Anfang an alle wichtigen Stakeholder der Organisation einbeziehen, weil das meiste Wissen weiterhin personengebunden bleiben wird. Bei der Erstellung eines WM-Projekts sollten folgende prinzipiellen Aspekte berücksichtigt werden:

- Ernennen der geeigneten Mitglieder des Projektteams

Normalerweise sollten Prozesseigentümer des jeweiligen Verbesserungsbereichs die WM-Projekte leiten, wie z.B. der Verkaufsmanager für das WM-Projekt zur Verbesserung der Verkaufsprozesse, ein Produktionsingenieur für die Verbesserung des Austauschs von "best practice"-Wissen über Produktionsprozesse und ein F&E (Forschung und Entwicklung) Manager für die bessere Verwertung von Produktideen und Erfahrungen aus vorherigen Projekten. Auch sollten die IT- und Personalabteilung einbezogen werden, weil sie zur Umsetzung von Veränderungen in den jeweiligen Bereichen benötigt werden.

- Eine aktive Unterstützung durch das Top-Management gilt als kritischer Erfolgsfaktor, weshalb ein WM-Projekt zumindest von einem Mitglied des Managementteams tatkräftig gefördert werden sollte.

Eine Softwarefirma mit ungefähr 400 Mitarbeitern hat in ihrem Entwicklungszentrum ein WM-Projektteam aufgestellt. Nach einer ersten Analyse der Erfordernisse durch Interviews mit dem Managementteam wurden vier Hauptbereiche für Verbesserungen identifiziert: Projektwissen, Kundenwissen, Skill-Management zur Unterstützung der Zusammenstellung von Projektteams und Zentralisierung der Informationsverarbeitung. Auf Grundlage dieser Erfordernisse erstellte das WM-Projektteam vier Pilotprojekte und führte einen Workshop mit externen WM-Experten durch. Die Aufgabenstellung bestand darin, die Vorschläge in polarisierender Rollenverteilung zu diskutieren: Befürworter und Gegner (Advokaten des Teufels). Weil die letzte Entscheidung über die Pilotprojekte auf der Seite des Managementteams lag, hat das Projektteam als Grundvoraussetzung für den Start eines Pilotprojekts festgelegt, dass die ausdrückliche Unterstützung mindestens eines Mitglieds des Managementteams (Projekt-Sponsor) unabdingbar ist. Schließlich wurden noch zwei weitere WM-Projekte in Angriff genommen.

- In mehreren europäischen Ländern statet das Gesetz die Betriebsräte von Unternehmen mit bestimmten Rechten aus, wie z.B. dass sie über interne Veränderungen informiert werden müssen und in diesen Angelegenheiten mitbestimmen dürfen. Daher ist die Einbeziehung der Belegschaftsvertreter für einige Organisationen von großer Bedeutung.

Entsprechend der gewählten WM-Lösung, wie "Community of Practice" oder Kundendatenbank, müssen bestimmte Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Es könnte z.B. sinnvoll sein, bestimmte Projektmanagement-Rollen in die Rollen umzuwandeln, die für bestimmte WM-Methoden und Tools erforderlich sind.

### 3.3.4 Meilensteine

Folgende Ergebnisse sollten mit Abschluss der Phase A erreicht worden sein:

- Eine Mission, Vision und Strategie für WM ist definiert und mit der Gesamtstrategie des Unternehmens verknüpft. Die WM-Vision ist leicht verständlich und vermittelbar. Auf folgende Fragen werden Antworten gegeben:

- Welches Wissen ist wichtig für unser Geschäft?
- Warum ist dieses Wissen so wichtig für uns?
- Wie wollen wir dieses Wissen in Zukunft weiterentwickeln und damit umgehen, um unsere Geschäftsergebnisse zu verbessern?
- Die Geschäftsbereiche und Prozesse und ihr jeweiliges Schlüsselwissen sind identifiziert und der aktuelle Status durch das Managementteam erfasst.
- Die WM-Strategie ist formuliert und Detailziele des WM-Projekts sind festgelegt.
- Ein WM-Projektteam ist zusammengestellt und ein Sponsor aus dem Managementteam unterstützt das Projekt aktiv und sichtbar.
- Der WM-Projektleiter ist aus dem für das WM-Projekt ausgewählten Geschäftsbereich nominiert und auch andere Betroffene sind involviert. Häufig werden auch IT-, Personal- und Marketingspezialisten hinzugezogen, um das Projektteam mit Expertise zu unterstützen.

### 3.4 Phase B: Analyse

#### 3.4.1 Einleitung

Angesichts der Notwendigkeit ihr Wissen zu managen, setzen viele KMUs heute schon Instrumente und Methoden ein, die man als Hinweis auf die Existenz eines WM-Ansatzes ansehen könnte, allerdings meist in einer wenig organisierten Weise.

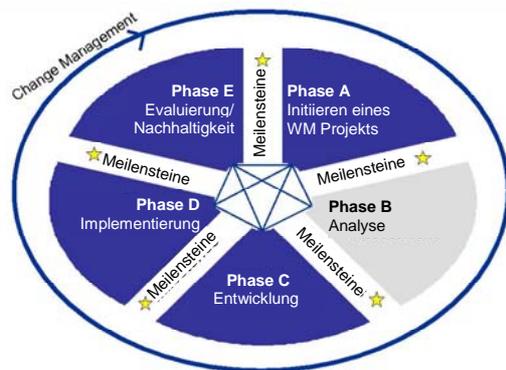
Viele KMUs haben auch wenig Erfahrung und nicht die erforderlichen Methoden, ihre WM-Aktivitäten richtig einzuschätzen. Um dazu in der Lage zu sein, sollten sie folgende Fragen beantworten können:

- Wie effizient ist unser WM im Hinblick auf die Unternehmensziele?
- Haben wir eine WM-Strategie?
- Was fehlt noch immer?
- Was haben wir falsch gemacht?
- Wo stehen wir im Vergleich zu unseren Konkurrenten?

Die Beantwortung solcher Fragen ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung und Weiterentwicklung von WM.

Daher ist Ziel und Zweck dieses Unterkapitels, KMUs Hilfestellungen zu geben, wie sie ihren gegenwärtigen WM-Status feststellen können.

Damit soll den KMUs ermöglicht werden, sich selbst im Hinblick auf ihren Ist-Zustand in Sachen WM zu positionieren. Weil es nicht nur einen einzig möglichen Weg der Einführung von WM gibt, gibt es auch nicht nur eine Art, den Fortschritt der Organisation bezüglich WM zu bestimmen. In der folgenden Tabelle sind Methoden und Werkzeuge aufgelistet, die schon erfolgreich eingesetzt wurden und an die Erfordernisse von KMUs angepasst werden können. (Vergleiche auch Teil 5: WM Messverfahren)



### 3.4.2 Prozesse, Werkzeuge und Methoden

Innerhalb der letzten Jahre wurden mehrere Methoden und Instrumente entwickelt und auch in unterschiedlichsten Organisationen erfolgreich eingesetzt. Sie unterscheiden sich nach dem jeweiligen Aufwand für unterschiedliche Organisationen (Zahl der Manager und betroffener Mitarbeiter) und Anwendungsmethoden. Die Klassifikation in der folgenden Tabelle illustriert diese Methoden.

Methode	Autoren	Aufwand für die Organisation	Quantitative Methoden	Qualitative Methoden
Fraunhofer WM-Audit	Heisig, Finke, Ulbrich	mittel	X	X
WM-Diagnose (WMD)	Bukowitz & Williams	niedrig	X	
Wissens-Audit	Pfeifer et. al.	hoch		X
Wissens-Audit	Liebowitz et. al.	niedrig	X	
MOTEx Analyse	WZL, RWTH Aachen University	mittel		X
Start-up WM Workshop	Institute for Entrepreneurial Cybernetics	niedrig		X

Tabelle 3.2: Klassifizierung von Werkzeugen zur Erhebung des WM-Istzustandes

Eine andere Möglichkeit, Analyseinstrumente zu unterscheiden ist eine Kategorisierung in Diagnosewerkzeuge, Wissensaudits und WM-Audits.

- Diagnosewerkzeuge erfordern relativ wenig Aufwand und werden in einem moderierten Management-Workshop eingesetzt. Für die im Workshop verwendeten Selbstbeurteilungskriterien kann das WM-Grundkonzept als Basis dienen. (Siehe Teil 1 des Leitfadens)
- Wissensaudits zielen auf das erforderliche Wissen selbst ab und bieten eine gute Grundlage für das Strukturieren von Wissen zum Zwecke der elektronischen Weiterverarbeitung wie Intranet- oder Dokumentenmanagementsysteme.
- WM-Audits verwenden quantitative Methoden und standardisierte Fragebögen, um eine Umfrage unter der gesamten Belegschaft, dem Managementteam oder einer repräsentativen Auswahl von Mitarbeitern der Organisation durchzuführen. Derartige Vorgehensweisen beinhalten oft auch Fragen zur Unternehmenskultur (Siehe Teil 2) und des Stils von Management in KMUs.

Im Folgenden werden die aufgelisteten Analyse-Ansätze kurz beschrieben<sup>16</sup>.

#### 3.4.2.1 Das Fraunhofer WM-Audit (FWMA)<sup>17</sup>

Die FWMA Methode basiert auf folgenden Zielsetzungen:

<sup>16</sup> Folgende Beschreibungen von „Wissens-Audit (Liebowitz)“, „WM Diagnostik (WMD)“, „Wissens-Audit (Pfeifer)“, „KM Maturity Model“ (KMMM), „Fraunhofer KM Audit“ stammen aus: Mertins, Heisig et al. (2003).

<sup>17</sup> Mertins et al. (2003).

- Aufdecken von Stärken und Schwächen des gegenwärtigen Umgangs mit Unternehmenswissen
- Analyse der Rahmenbedingungen, Barrieren und förderlichen Faktoren für WM
- Steigerung der Aufmerksamkeit gegenüber WM in der Organisation
- Entwurf eines Wegweisers (Roadmap) für künftige WM-Maßnahmen
- Sammeln von messbaren Daten zur Überprüfung der Fortschritte im WM

Das Fraunhofer Audit integriert die Ebene der Geschäftsprozesse und die Ebene des WM-Designs. Auf der Ebene der Geschäftsprozesse werden alle relevanten Typen von Wissen, der Bedarf und die Verfügbarkeit erhoben. Weiterhin werden die Methoden der Erzeugung, Speicherung, Verteilung und Anwendung analysiert, die spezifisch für die Prozesse in jeder Organisation sind. Auf diese Weise werden all jene Aktivitäten systematisch bestimmt, die für WM förderlich sind. Auf der Ebene des WM-Designs werden die allgemeinen Bedingungen für WM identifiziert - förderliche Faktoren wie auch Barrieren.

Das Audit besteht aus folgenden Schritten:

Ausgangslage (Vorbereitung)	Analyse der relevanten Dokumente über Prozesse, Prozeduren und Strukturen (z.B. Prozessmodelle, Organigramme, Stellenbeschreibungen, Produktspezifikationen)
Festlegen des Fokus	Wahl der Zielgruppe (z.B. die Gesamtorganisation, eine Abteilung, ein Team) und des relevanten Prozesse.
Anpassung der Bestandsaufnahme	Anpassen des Audit an die Erfordernisse der Organisation
Umfrage	Sammeln von Daten: Fragebögen für die ausgewählte Zielgruppe und face-to-face Interviews mit den Prozessinhabern
Analyse und Auswertung	Analyse der Daten, Modellieren der Geschäftsprozesse für die Beschreibung von Verfahren, Erstellen einer Roadmap mit Empfehlungen für weitere Maßnahmen
Feedback-Workshop	In einem Workshop werden die Ergebnisse besprochen und die vorgeschlagenen Maßnahmen priorisiert (Roadmap und Aktionsplan).
Projektstart	Die in der Roadmap vorgeschlagenen Projekte werden geplant und verwirklicht.

### 3.4.2.2 WM-Diagnose (WMD)

Die WM-Diagnostik (WMD) wurde von Bukowitz & Williams (1999) entwickelt. Sie basiert auf dem so genannten „WM-Prozess-Grundmodell“ („KM Process Framework“), das aus sieben WM-Aktivitäten besteht (Wissen erlangen, verwenden, lernen, beitragen, bewerten, aufbauen/bewahren, abbauen).

Nach Bukowitz & Williams beziehen sich die vier Aktivitäten „erlangen, verwenden, lernen und beitragen“ auf den alltäglichen Umgang mit Wissen. Durch Verbesserung dieser Aktivitäten kann die Organisation ihr Reagieren auf Markterfordernisse optimieren. Die drei Aktivitäten „bewerten,

aufbauen/bewahren, abbauen“ werden der strategischen Planung in Organisationen zugerechnet und beziehen sich darauf, welches Wissen in Zukunft wichtig sein wird.

Das WMD-Verfahren ist als Instrument zur Selbstbeurteilung gedacht. Damit werden subjektive, qualitative Daten gesammelt. Es ermöglicht Benutzern herauszufinden, wie gut die unterschiedlichen Aspekte des WM-Prozesses in der Organisation umgesetzt wurden.

Das Interview wird in schriftlicher Form durchgeführt und die Auswahl der Stichprobe der Organisation überlassen. Bukowitz & Williams empfehlen allerdings, Mitarbeiter aus möglichst vielen Bereichen in die Interviews einzubeziehen und die Ergebnisse in einem breiten Forum zu diskutieren, um eine Diskussion über Stärken und Schwächen bezüglich der Einführung von WM in Gang zu bringen.

Der Fragebogen ist in sieben Kategorien von Fragen aufgeteilt. Jede Kategorie enthält wiederum 20 Aussagen, die mögliche WM-Aktivitäten beschreiben, z.B.: „Wir machen Modelle unserer Entscheidungsfindungsprozesse, um besser zu verstehen, warum Dinge geschehen wie sie geschehen.“ „Unsere Mitarbeiter sind Mitglieder in verschiedenen Communities, was die Weitergabe von Wissen innerhalb der Gesamtorganisation wesentlich erleichtert.“

Die Zustimmungsrate für jede Aussage wird in einer Skala dargestellt („Die Aussage beschreibt stark/mäßig/schwach den Zustand unserer Organisation“). Für jedes Attribut werden Punkte vergeben, für jede der sieben Kategorien addiert und mit der höchstmöglichen Punktezahl in Beziehung gesetzt.

In den einzelnen Kategorien werden dann die spezifischen förderlichen Faktoren, wie Organisationskultur und Informationssystem, auf einer allgemeineren Ebene unter die Lupe genommen. Dabei wird die spezifische Situation der Organisation nicht berücksichtigt.

### **3.4.2.3 Wissensaudit (Pfeifer Version)**

Das Wissensaudit nach Pfeifer<sup>18</sup> konzentriert sich auf das zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigte Wissen, die Träger dieses Wissens, die Verbindungen zwischen den Wissensträgern und den Bedarf an zusätzlichen Verbindungen. Es dient darüber hinaus als Instrument zur Aufdeckung von Schwachpunkten, zur Anregung von Verbesserungen und zur Kontrolle der vorhandenen WM-Maßnahmen<sup>19</sup>.

In diesem Konzept werden ausschließlich qualitative Verfahren verwendet. „Für eine genaue Bestimmung individueller Bedürfnisse ist es unabdingbar, mit den in den Prozess involvierten Personen zu sprechen und besonders wichtig ist, von ihnen eine genaue Beschreibung der Probleme in den Prozessen zu bekommen. [...] In ausführlichen persönlichen Gesprächen [...] wird das existierende Kommunikationsverhalten im Detail diskutiert.“ Um die vorhandenen Verbindungen zwischen Wissensträgern um die noch zusätzlich Gebrauchten zu erweitern, muss auch überlegt werden, ob bestimmte Personen überhaupt in der Lage sind, den Austausch von Wissen zu fördern. „An diesem Punkt muss die Persönlichkeit des Mitarbeiters besonders berücksichtigt werden.“<sup>20</sup>

Die erforderliche Teilnahme an Diskussionen und die Analyse der Kommunikationsstrukturen und der Beziehungen zwischen den einzelnen Personen machen dieses Konzept unter Umständen sehr zeitraubend und relativ abhängig von individuellen Wahrnehmungen.

<sup>18</sup> Pfeifer et al. (2000).

<sup>19</sup> Pfeifer et al. (2000), S. 1277.

<sup>20</sup> Pfeifer et al. (2000), S. 1277.

#### 3.4.2.4 Wissensaudit (Liebowitz Version)<sup>21</sup>

Das Wissensaudit Konzept nach Liebowitz zielt auf die relevanten Inhalte des Wissens. Um das anvisierte Geschäftsproblem zu lösen, muss die Frage beantwortet werden: „Welches Wissen besitzen wir, welches Wissen fehlt uns, wer benötigt dieses Wissen und wie werden wir es anwenden?“<sup>22</sup> Das Wissensaudit umfasst einerseits den gegenwärtigen Wissensstand in der Organisation und andererseits den zusätzlichen Bedarf an Wissen. Der Fragebogen zur Durchführung dieses Konzepts ist sehr detailliert und umfangreich. Ein Katalog von Fragen für jeden relevanten Aspekt des Wissens wird ausgearbeitet. Dieses Verfahren erfordert großes Engagement, weil viel Zeit zur Beantwortung der Fragen aufgewendet werden muss.

Dieses Wissensaudit basiert auf der Annahme, dass Wissen als Teil des Inventars einer Organisation angesehen werden muss. Wenn Probleme auftauchen (z.B. eine hohe Fluktuationsrate), kann man mit diesem Audit herausfinden, welches Wissen gebraucht wird, welches Wissen vorhanden ist, welches Wissen fehlt, wer dieses Wissen benötigt und wie dieses Wissen zur Verfügung gestellt werden kann.<sup>23</sup>

Das Audit dient dazu, existierendes Wissen zu erfassen und fehlendes Wissen zu identifizieren. Daraus können Empfehlungen für Maßnahmen abgeleitet werden, wie diese Probleme gelöst werden können. Die aktuellen Prozesse des Umgangs mit Wissen und die allgemeine Verfassung der Organisation werden damit nicht untersucht.

#### 3.4.2.5 MOTEx-Analyse

Dieses Instrument evaluiert interne und externe WM-Aktivitäten. Es beschreibt den aktuellen Stand bezüglich WM und zukünftige Erfordernisse der Organisation. In einem einführenden Workshop mit dem verantwortlichen Personal wird die Ist-Situation von WM in der Organisation diagnostiziert. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieses Workshops wird das Unternehmen nach dem Verhältnis zwischen Ist-Stand und Zielvorstellungen in vier Phasen eingestuft, und zwar nach den Gesichtspunkten menschlicher, organisationaler, technischer und externer Faktoren. Der nächste Schritt der MOTEx Analyse besteht aus einem vertiefenden Wissensaudit, um die in Zukunft erforderlichen Maßnahmen herauszufinden und einen detaillierten Aktionsplan zu entwickeln. Auf dieser Grundlage kann das Unternehmen geeignete Projekte planen.

Solch ein Workshop sollte üblicherweise einen Tag dauern. Nach Erklärung der wichtigsten WM-Konzepte werden nach Rücksprache mit dem KMU vier Fallbeispiele ausgewählt und diskutiert. Diese Beispiele sollten nicht einfach als Lösungen übernommen werden, sondern dienen als Katalysator für die Suche nach einer eigenen Lösung für das Unternehmen. Aus den durch die Fallbeispiele gewonnen Anregungen werden dann in der zweiten Hälfte des Workshops die Möglichkeiten erörtert, die WM für das Unternehmen bieten kann. An diesem Punkt werden die Stärken und Schwächen der Firma untersucht. Zum Schluss wird ein Aktionsplan entworfen, der sowohl einige Sofortmaßnahmen als auch Ansatzpunkte für die Optimierung laufender bzw. überarbeiteter interner Projekte enthalten wird.

Eine mittelgroße Softwarefirma mit 380 Angestellten wollte WM einführen, um eine nachhaltige Weiterentwicklung im Unternehmen zu erreichen. Das WM-Projektteam führte eine interne Analyse durch, um die Stärken und Schwachpunkte der Firma aufzudecken, Beispiele von „Best Practice“ zu sammeln und die Bedeutung von WM in der täglichen Arbeitsumgebung herauszufinden. Außerdem sollte der Umgang mit Wissen bewusster gemacht werden. Ziel des externen WM-Audits war, die

<sup>21</sup> Liebowitz et al. (2000).

<sup>22</sup> Liebowitz et al. (2000).

<sup>23</sup> Liebowitz et al. (2000), S. 5.

interne Analyse auszuwerten, unterstützende Methoden und Werkzeuge zu finden, das existierende IT System zu beurteilen, die Wissens- und Informationserfordernisse festzustellen und die Unternehmenskultur hinsichtlich WM zu beurteilen.

In der ersten Managementbesprechung wurden die Ziele im Detail festgelegt, der Umfang und Fokus des WM-Audits definiert, die bereitgestellten Dokumente analysiert und die Instrumente für das WM-Audit angepasst. Während einer zweitägigen Visite wurden 12 Tiefeninterviews mit Managern, Projektmanagern und Softwareentwicklern durchgeführt. Eine unternehmensweite Befragung mit dem auf die Organisation zugeschnittenen Fragebogen wurde gestartet, an der 75% der Belegschaft teilnahm.

Die Auswertung der Interviews und der Umfrage wurden zusammen mit dem Aktionsplan (WM-Roadmap) im abschließenden Workshop mit dem WM-Projektteam und dem Managementteam vorgestellt. Der WM-Auditprozess dauerte insgesamt zwei Monate.

Die WM-Roadmap enthält kurzfristige (bis zu sechs Monaten), mittelfristige (sechs bis zwölf Monate) und langfristige (12 bis 18 Monate und länger) Maßnahmen. Die Maßnahmen wurden entsprechend der kritischen Gestaltungsfeldern für WM gruppiert und mit den identifizierten Kernprozessen in Beziehung gesetzt.

### 3.4.3 Meilensteine

Folgende Ergebnisse sollten am Ende der Phase B erreicht werden:

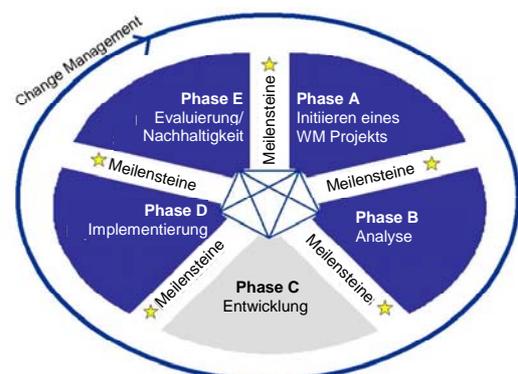
- Ein angemessenes WM- Analyseinstrument sollte ausgewählt sein.
- Das gewählte Audit sollte durchgeführt sein.

## 3.5 Phase C: Entwicklung

### 3.5.1 Einleitung

In der Phase C unseres WM-Implementierungsprojekts wird die WM-Lösung umgesetzt. Die wichtigsten Bausteine der WM-Lösung sind identifiziert, geplant, beschrieben und für den schrittweisen Einführungsprozess vorbereitet.

Der erste Schritt der Phase C ist lose verknüpft mit Phase B, je nachdem, welches Analyseinstrument in dieser Phase angewendet wird. Einige Tools umfassen mehr als bloß die Erhebung des gegenwärtigen Standes von WM, sie können auch schon Vorschläge zur Entwicklung einer WM-Lösung beinhalten. Die einzelnen Phasen sollten also – wie alle Teile des Projektmanagementschemas – nicht als separate Einheiten angesehen werden.



Wir gehen im Folgenden davon aus, dass die Analyse-Phase B sich nur mit der Bestimmung des Status Quo von WM beschäftigt. Daher muss zunächst eine Entscheidung darüber getroffen werden, wie die

KM-Lösung aussehen soll und welche Methoden und Werkzeuge eingesetzt werden sollen. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, die folgenden Fragen zu überdenken:

- Haben wir bereits Werkzeuge, die angepasst oder weiterentwickelt werden können?
- Was können wir von externen Anbietern bekommen/zukaufen?
- Gibt es alternative Lösungen?
- Wollen/brauchen wir externe Unterstützung?
- Was sind die diesbezüglichen Kosten?

Die Tabellen im folgenden Unterkapitel bieten dem Leser eine Auswahl von WM-Werkzeugen, klassifiziert nach den im Teil 1 (WM-Grundkonzept) beschriebenen Wissensaktivitäten.

- Identifizieren von Wissen
- Erzeugen von Wissen
- Speichern von Wissen
- Teilen von Wissen
- Anwenden (Nutzen) von Wissen

### 3.5.2 Prozesse, Werkzeuge und Methoden

Folgende WM-Tool-Matrix wurde von einer Arbeitsgruppe der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. im Jahre 2002 entwickelt<sup>24</sup>. Die Matrix enthält Prozesse, Werkzeuge und Methoden, die einen Bestandteil einer WM-Lösung bilden können. Die Klassifikation basiert auf einer Evaluation durch die Arbeitsgruppen-Mitglieder mit praktischen WM Erfahrungen. In der Matrix werden kulturelle Aspekte angeführt die berücksichtigt werden sollten und Ansatzpunkte für Veränderungen hervorgehoben. Folgende Klassifikation wurde verwendet:

XXXX	unabdingbar für den Erfolg
XXX	in hohem Maße bedeutsam
XX	sehr wichtig
X	wichtig
	ohne Bedeutung

Tabelle 3.3: Klassifikation der WM-Werkzeuge

<sup>24</sup> Armutat et al. 2002.

<b>Wissensidentifikation</b>								
Tool	WM-relevante Kulturfaktoren					Ansatzpunkte für Veränderungen		
	Lernbereitschaft	Offenheit	konstruktiver Umgang mit Macht	Vertrauen	Eigenverantwortung	Mensch	Organisation	Technik
After Action Review		XXX	X			X	X	
Lessons learned		XXX	X			X	X	
Debriefing		XXX	X			X	X	
Know-how Bilanzen		X	X			X	X	
Technologiescouts	XXX						X	
Wissensportfolios	XX	XXX			X	XXXX	X	
Wissenskarten	XX	XX				XX	XXX	
Knowledgebroker	XX			XX	XX	XXX	XXX	
Balanced Scorecards		X					XX	
Patentbewertung		X					XX	

Tabelle 3.4: Werkzeuge für die Wissensidentifikation

<b>Wissenserwerb</b>								
Tool	WM-relevante Kulturfaktoren					Ansatzpunkte für Veränderungen		
	Lernbereitschaft	Offenheit	konstruktiver Umgang mit Macht	Vertrauen	Eigenverantwortung	Mensch	Organisation	Technik
Best Practices	XXXX	XXX		XX		XX	XXX	
Brainstorming	X	XX				XX		
Cognitive Mapping	X	X				XX		
Externe Partner	XX	X		XXXX	X	XXXX		
Externes Benchmarking	XXXX	XX				X	XXX	
Mergers & Acquisitions			X			X	XX	X
Internes Benchmarking	XXXX	XXX			X	X	XXX	
Open Space					X		X	
Erfolgsgeschichten	XXX	XXX		X	(X)	XX	XXX	
Think Tanks	X				X	X	XXX	
Vorschlagswesen	XX	X	X	XX	XX	XX	XXX	
Wissenszirkel	XX	XXXX	X		X	XXXX		
Workshops	XX	XXX	X		XX	XXXX	X	
Bibliothek	X						X	X

Tabelle 3.5: Werkzeuge für den Wissenserwerb

Speichern von Wissen								
Tool	WM-relevante Kulturfaktoren					Ansatzpunkte für Veränderungen		
	Lernbereitschaft	Offenheit	Konstruktiver Umgang mit Macht	Vertrauen	Eigenverantwortung	Mensch	Organisation	Technik
Datenbank	X						XX	XXXX
Dokumentenmanagement System	X	XX				X	X	XXXX
Wer ist wer Datenbank		XXX		X			X	XXXX
Erfahrungsdatenbank	XX	XX		XX		XXXX	X	XXXX
Protokolle		X				XXX	XX	
Gelbe Seiten	X	XXX		X	X	X	XXX	XXX
Data Warehouse	X						XXX	XXXX
Expertensystem	X						X	XXXX
Fachliteratur	XX				X	X	XX	
Handbücher	XX				X	X	XX	

Tabelle 3.6: Werkzeuge für das Speichern von Wissen

Teilen und Anwenden von Wissen <sup>25</sup>								
Tool	WM-relevante Kulturfaktoren					Ansatzpunkte für Veränderungen		
	Lernbereitschaft	Offenheit	Konstruktiver Umgang mit Macht	Vertrauen	Eigenverantwortung	Mensch	Organisation	Technik
Interner Wissensmarkt	XX	XXXX				X	XXX	
Telefonkonferenz	X	XXX		XX		XXX	X	X
Videokonferenz	X	XXX		XXX		XXX		X
„Kaffeemaschine“	XX	XXX	X	XXXX	X	XXXX	XXXX	
„Schwarzes Brett“		X				X	XX	
Diskussionsforum	XXX	XXXX		XX	X	XX	XX	
Hotline		X				X	XXXX	X
Intranet	X							XXXX
Mitarbeiterjournal		X			(X)	X	XXXX	
Newsgroups	XX	XXXX		XX	X	XXXX	X	
Rundbriefe			X				XX	
Wissensmesse (intern)	X	XXX					XXXX	

Tabelle 3.7: Werkzeuge für das Teilen und Anwenden von Wissen

Im Folgenden werden einige ausgewählte Verfahren aus jeder Tabelle kurz beschrieben. Außerdem werden einige nützliche Tools angeführt, die nicht Teil der oben genannten Studie waren<sup>26</sup>:

<sup>25</sup> In der Tabelle von Armutat sind "Verteilen von Wissen" und "Anwenden von Wissen" kombiniert. Wir behalten diese Kombination im Folgenden bei.

## **Lernerfahrungen**

Viele Projekte enden ohne eine Bewertung des Erfolgs oder Misserfolgs. Das führt oft zu einem Verlust wertvoller Informationen, die wichtig für Folgeprojekte sein können. Die WM-Lösung für dieses Problem sind sogenannte „Lessons Learned“ (gemachte Erfahrungen). Durch detaillierte Beantwortung folgender Fragen wird eine systematische Beurteilung aller Projektphasen durchgeführt:

- Was ist schiefgelaufen?
- Was ging gut und warum?
- Was könnte verbessert werden?
- Was sollte in Zukunft beibehalten werden?

Diese Art von Auswertung bringt Vorteile für die Projektmitarbeiter und auch für andere Kollegen. Deshalb sollten Lessons Learned immer an andere Projektteams weitergegeben werden. Das kann z.B. durch Veröffentlichung in einer speziellen Datenbank oder im Intranet erreicht werden. Allerdings können auch Probleme auftauchen, wenn bestimmte Bedingungen nicht erfüllt sind, z.B. wenn das Eingestehen von Fehlern nicht Teil der herrschenden Unternehmenskultur ist. (Siehe Teil 2.)

## **Wissensmanager**

Ein Wissensmanager ist verantwortlich für das Organisieren von Informations- und Wissensflüssen in der Organisation. Sie/er hat den nötigen Überblick über den gesamten WM-Prozess, besonders wenn sie/er selbst in das Identifizieren, Auswählen, Verteilen und Speichern von Wissen involviert ist. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass Wissensmanager nicht alles selbst machen müssen, sie sollen vielmehr ihre Kollegen zur Mitarbeit ermuntern. Ein guter Wissensmanager ist daher in auch ein guter „Change-Manager“.

## **Dokumentenmanagement**

Informationen, die für die tägliche Arbeit benötigt werden, sind meist in Form von Dokumenten oder anderen Wissensobjekten (z.B. Videos, Grafiken) vorhanden. Dokumentenmanagement (DM) versucht daher, Lösungen für das Bearbeiten, Aufbewahren, Verändern, Verwalten, Suchen und Löschen von Dokumenten zur Verfügung zu stellen. Es ist entscheidend, das in Dokumenten enthaltene Wissen und die Informationen in einer Weise verfügbar zu halten, die möglichst wenig Aufwand erfordert.

## **“Kaffeemaschine“/ Informationszentren**

Informationszentren fördern die Weitergabe von Informationen und Wissen zwischen Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen und hierarchischen Ebenen. Damit Informationszentren ihre Rolle als attraktive und informative Treffpunkte für den informellen Austausch von Informationen und Erfahrungen [sowie Diskussionen] spielen können, müssen sie möglichst attraktiv gestaltet sein, egal ob es sich um formelle oder informelle Treffpunkte handelt. Üblicherweise liegen sie an einem zentralen Ort in der Firma und sind mit einer Kaffeemaschine, Schwarzen Brettern und Computerterminals etc. ausgestattet. Dort werden z.B. auch Mitteilungen aus verschiedenen Abteilungen oder von der Unternehmensleitung publik gemacht. Informationszentren laden zum Plaudern ein, fördern den Austausch von Informationen und bieten daher ein angenehmes Umfeld für konstruktive Konversation – kurz gesagt, sie können als informelle Wissens-Marktplätze bezeichnet werden.

<sup>26</sup> Die Beispiele wurden entnommen aus: WK (2000), BTW (2003), KluG (2001) und IDWK (2002).

### **Gelbe Seiten (Yellow Pages)**

Instrumente zur Lokalisierung von Expertenwissen (z.B. Gelbe Seiten) dienen zur Identifikation von Wissensressourcen innerhalb der Organisation. Gleichzeitig weisen sie auch darauf hin, welches Wissen nicht in der Firma vorhanden ist und möglicherweise extern beschafft werden muss. Es kann sich um interne Verzeichnisse handeln, die über Expertise, Kompetenzen, Erfahrungen, etc. von Kollegen Auskunft geben. Sie können z.B. als umfangreiche Organisationsdiagramme oder als einfache Raum- und Telefonverzeichnisse gestaltet sein.

### **Nutzung von Kundenwissen**

Die Nutzung des Kundenwissens kann in unterschiedlicher Weise erfolgen. Einerseits handelt es sich um die systematische Sammlung und Nutzung des in der Organisation vorhandenen Wissens über Kunden (z.B. durch Auswertung von Verkaufsberichten, Kundenbeschwerden, etc.) und andererseits ist damit die aktive Integration der Kunden bzw. deren Wissen in die Produktentwicklung oder in Verbesserungsmaßnahmen gemeint. In beiden Fällen handelt es sich um wertvolles Wissen, das nicht allein aus dem internen Organisationswissen heraus entwickelt werden kann.

### **Integrierte IT-Unterstützung**

Informationen können mit computerunterstützten Werkzeugen gespeichert, kombiniert oder manipuliert werden. In dieser Hinsicht spielt IT eine wichtige Rolle im WM. In KMUs gibt es oft Lücken in der Integration von IT-Infrastrukturen. Manchmal wird z.B. ein jeweils eigenständiges Tool für Emails, für die Kundendatenbank oder für Bestellungen und Aufträge verwendet. Ein integrierter IT-Ansatz sollte die Arbeitprozesse, den Informations- und Wissensfluss effizienter machen. Es muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass Technologie allein nicht mehr kann, als Wissensprozesse zu unterstützen und zu erleichtern. Um größtmöglichen Nutzen aus den IT-Tools zu ziehen, müssen deren Anwender vom Nutzen überzeugt und trainiert werden.

### **Bewahrung und Nutzung von Wissen ausscheidender Experten**

Wenn Menschen mit viel Erfahrung das Unternehmen verlassen (z.B. Pensionierung), scheiden auch ihr Wissen und ihre Erfahrung aus und sind für das Unternehmen unwiederbringlich verloren, wenn nicht entsprechende Vorkehrungen getroffen werden. Mehrere Lösungsmöglichkeiten bieten sich an: der Vorgänger und der Nachfolger arbeiten über einen gewissen Zeitraum zusammen (nach dem traditionellen „Meister-Lehrling“ Modell) oder der ausscheidende Experte könnte als Berater weiter beauftragt bleiben. Auf jeden Fall muss genau untersucht werden, welches Wissen tatsächlich erhalten und weitergegeben werden soll.

### **3.5.3 Meilensteine**

Folgende Ergebnisse sollten am Ende der Phase C erreicht sein:

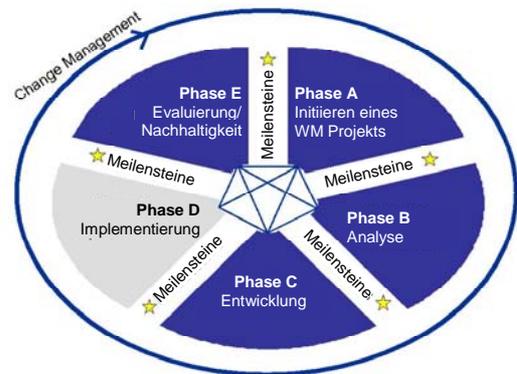
- Das endgültige Design der WM-Lösung sollte ausgearbeitet sein.
- Die Auswahl geeigneter WM-Methoden und Tools sollte getroffen sein.

## 3.6 Phase D: Implementierung

### 3.6.1 Einleitung

Phase D beinhaltet die Implementierungsprozesse der WM-Lösung in die Organisation und, wenn erforderlich, die Schulung der End-User zur Benutzung der Instrumente und Methoden.

Auch wenn die Implementierung hier als ein in sich geschlossener Abschnitt behandelt wird, handelt es sich doch um einen kontinuierlichen Prozess. Der Implementierungsprozess beginnt eigentlich schon mit der Feststellung, dass es einen Bedarf an WM gibt. Während das Projekt sich entwickelt und andere Anwendungsbereiche auftauchen, sind weitere Einführungsmaßnahmen erforderlich.



Die wichtigsten zu berücksichtigenden Faktoren sind:

- Menschen
- Zeit
- Budget-Kontrolle

Diese drei Faktoren sind für einen erfolgreichen Projektverlauf von entscheidender Bedeutung, und ohne ein enthusiastisches Kernteam, das die Kollegen mit ihrer Begeisterung ansteckt, wird das Projekt kaum erfolgreich in Gang kommen. Menschen mit Interesse, Erfahrung und Ideen, besonders Mitarbeiter mit Ansehen in der Organisation können dem Projekt zum erforderlichen Stellenwert im Unternehmen verhelfen.

Zeit ist wichtig, denn wenn das ausgewählte WM-Team ohnedies schon mit Arbeit überlastet ist, wird dem Projekt unweigerlich eine niedrige Priorität eingeräumt werden. Wenn es zu lange dauert, bis das Projekt in Fluss kommt und sich signifikante Vorteile bemerkbar machen, wird das Interesse daran einschlafen und nur schwer wieder geweckt werden können.

Kontrolle der Aufwendungen ist ebenfalls wichtig. Auch wenn das eingeführte Projekt voraussichtlich einen positiven ROI erbringen wird, können unvorhergesehene Personalkosten oder andere eskalierende Aufwendungen zur Erreichung der Projektziele zu dessen vorzeitiger Beendigung führen. Die meisten KMUs arbeiten mit streng begrenzten Personal- und Finanzressourcen.

### 3.6.2 Prozesse, Werkzeuge und Methoden

Die verschiedenen Stufen des Implementierungsprozesses können wie folgt zusammengefasst werden:

- Aktion 1: Berücksichtigung der Analyseergebnisse zur Bereitschaft für WM und der für die Implementierung erforderlichen Kompetenzen
- Aktion 2: Entwurf eines internen Kommunikationsplans, inklusive Identifikation der Barrieren und Erfolgsfaktoren für den Implementierungsprozess

- Aktion 3: Definition der Funktionen und Verantwortlichkeiten: Personen und Teams/Abteilungen
- Aktion 4: Aktionsplan: Definition der Phasen, Maßnahmenpakete und der zu erwartenden Kosten, etc.
- Aktion 5: Auswahl der einzusetzenden Tools (die schon beurteilt wurden)
- Aktion 6: Training und Lernen
- Aktion 7: Pilot-Implementierung und Feedback über Ergebnisse bezüglich Fortschritt/mangelnder Fortschritt

Der Implementierungsprozess soll dazu führen, dass (organisationales) Wissen als Unternehmensvermögen anerkannt wird und dass Mehrwert erzeugt wird für Produkte/Dienstleistungen, interne Prozesse, Kundenbeziehungen etc.

### **3.6.2.1 Aktion 1: Berücksichtigung der Analyseergebnisse zur Bereitschaft für WM**

Für jeden der sieben Schritte des Implementierungsprozesses stehen verschiedene Methoden und Werkzeuge zur Verfügung, um die Prozesse zu unterstützen und größtmöglichen Erfolg sicher zu stellen.

Auf der Personalebene müssen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter informieren, involvieren und trainieren. Es muss zwar schon vorher mit der Kommunikation der Strategien und Ziele sowie der Analyse und Definition der Erfordernisse begonnen werden, aber die Detailplanung und Anpassung an die spezifische Situation der Organisation erfordert eine noch stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter. Das WM-Projektteam sollte bei der Ausarbeitung der einzelnen Implementierungsschritte sehr eng mit den Prozessinhabern und den anderen Mitarbeitern zusammenarbeiten. Das Prinzip sollte lauten: „Finde Unterstützer – gehe auf deine Gegner zu.“

Um die Verbreitung der WM-Idee zu fördern und das Engagement der verschiedenen Anwender zu stärken, muss Begeisterung für die Sache erzeugt werden. Dazu muss man jene Mitarbeiter ausfindig machen, die Gruppenmeinungen formen, Multiplikatoren einbeziehen (Mitarbeiter, die Botschaften weiterverbreiten) und auf potentielle Widersacher zugehen, um mit ihnen ihre Einwände zu diskutieren und eine beidseitig akzeptable Lösung zu suchen, damit sie an den Veränderungen mitwirken können.

In der Analyse-Phase wurden die gegenwärtige Situation der Organisationskultur und die kulturellen Erfordernisse für die gewählte WM-Lösung erhoben. Von den Ergebnissen dieser Phase hängt es ab, ob Initiativen zur Veränderung der Unternehmenskultur nötig sind oder nicht (Siehe Teil 2: Kultur). Ziel solcher Maßnahmen ist es, WM zu einem persönlichen Anliegen jedes einzelnen Mitarbeiters zu machen. (Siehe Teil 1: Grundkonzept)

Ein mittelgroßes Software Unternehmen mit 380 Mitarbeitern führte eine neue IT-Applikation ein. Ein WM-Audit brachte zu Tage, dass einige Anwendungen bei der Zielgruppe von Benutzern nicht bekannt waren. Die kurzfristige Maßnahme bestand darin, die Anwendungen intern besser zu „vermarkten“.

### **3.6.2.2 Aktion 2: Entwurf eines internen Kommunikationsplans**

Heute sind organisationale Veränderungen keine sporadischen Ereignisse, sondern gehören zum täglichen Leben. Deshalb begegnen Mitarbeiter diesen Veränderungen häufig mit der Einstellung: „Abwarten und sehen was passiert, bevor wir mitmachen“. Erst dann sind sie bereit, neue Arbeitsformen

und Verhaltensweisen zu akzeptieren. Eine Grundvoraussetzung ist die Transparenz von Informationsprozessen. Es sollte daher ein interner Kommunikationsplan erstellt werden, um sicher zu gehen, dass die richtige Information die entsprechende Zielgruppe (Mitarbeiter, Unternehmensführung, mittleres Management, Betriebsrat, etc.) erreicht.

Sieht man sich unterschiedliche Wissensquellen an, kann man oft Lücken im Informationsprozess entdecken – man findet „Inseln“, zu denen nötige Informationen nicht rechtzeitig und zielgenau durchdringen. Dieser Kommunikationsmangel verhindert es, dass Inhalte – sei es Erfahrung, Wissen oder Information – ihren Zielpunkt zu erreichen. Die Ausarbeitung eines Aktionsplans, in dem Prozesse und Auswirkungen beschrieben sind, ist daher für die erfolgreiche Implementierung einer WM-Lösung sehr wichtig. Dazu gehört auch das Aufzeigen von möglichen Barrieren und förderlichen Faktoren für den Implementierungsprozess. Letztere müssen verstärkt werden und für mögliche Hindernisse Überwindungsmöglichkeiten gesucht werden, um die Ziele des WM-Projekts erreichen zu können.

#### **Unterstützende Faktoren (Beispiele)**

- Unterstützung durch die Unternehmensführung
- Entwicklung einer IT-Infrastruktur nach neuestem Standard
- Organisatorische Bedingungen, die Teamarbeit ermöglichen

#### **Behindernde Faktoren (Beispiele)**

- Misstrauen gegenüber neuen Projekten
- Eine Organisationskultur, in der Teilen von Wissen nicht üblich ist

#### **Mögliche Maßnahmen (Beispiele)**

- Abhalten von informellen Treffen zum Kennenlernen für die Mitglieder von unterschiedlichen Abteilungen, innerhalb der Gesamtorganisation, mit externen Partnern, etc.
- Veranstalten von Koordinations-Meetings zwischen unterschiedlichen Abteilungen und der Geschäftsleitung
- Coaching und Mentoring-Aktivitäten
- Informelle Interviews mit verschiedenen Mitgliedern der Organisation
- Gemeinsames Frühstück oder andere fokussierte Treffen

#### **Jährliches Mitarbeitertreffen**

Ein Nobelpreisträger verwendete eine sehr einfache Methode, um das Teilen von Wissen in seinem Institut zu fördern. Immer wenn er mit seinen Forschern über deren Leistungen und Ergebnisse in diesem Jahr sprach, stellte er bloß zwei Fragen: „Welches Deiner Ergebnisse wurde von Deinen Kollegen zur Verbesserung ihrer Forschungsergebnisse verwendet?“ und „Welche Ergebnisse Deiner Kollegen hast Du selbst verwendet?“

#### **Individuelle Beiträge zum WM-Prozess müssen immer anerkannt werden.**

Eine erfolgreiche Implementierung von WM-Lösungen erfordert Transparenz der Informationen, Training der relevanten Fertigkeiten, Leistungsbereitschaft und eine klare Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten. Dennoch müssen Manager und Mitarbeiter besonders motiviert werden, um die gesteckten Ziele erreichen und die erforderlichen Verhaltensweisen entwickeln zu können. Neben

traditionellen Belohnungssystemen ist positives Feedback an Wissenslieferanten ein weiterer Motivationsfaktor. Es gibt mehrere Möglichkeiten, Feedback zu geben. Einige WM-Tools verfügen über integrierte Feedback Funktionalitäten, mit denen die Leser von Dokumenten dem Autor ihre Beurteilung sofort mitteilen können. Ein Feedback sollte aber vor allem vom Management und den Nutzern von Wissen gegeben werden. Einige Organisationen verknüpfen ihr Feedback bezüglich WM mit ihrem jährlichen Mitarbeiterbeurteilungssystem oder nehmen WM in ihren Zielvereinbarungsprozess auf. Andere Feedbackfunktionen setzen hausinterne Zeitungen, Intranet oder mündliche Anerkennungen bei Mitarbeiterversammlungen ein.

### 3.6.2.3 Aktion 3: Definition der Funktionen und Verantwortlichkeiten

Im ersten Schritt müssen die Ergebnisse der vorangegangenen Schritte und Zuständigkeiten für die jede einzelne Phase des Implementierungsprozess überprüft werden.

Der Erfolg des Implementierungsprozesses kann durch mangelnde Ressourcen innerhalb der Organisation bedroht werden. Um den Erfolg zu sichern, muss das Kernteam das richtige Teilen, Anwenden und Verwalten des Wissens unterstützen. Dessen Mitglieder müssen über die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen und ihre Unterstützungsfunktion mit ihrer täglichen Arbeit verbinden können. Wie aus folgender Aufstellung ersichtlich, können die Mitglieder des Kernteams unterschiedliche Rollen übernehmen, wobei ein und dieselbe Person auch mehrere Rollen spielen kann.

Rolle	Aufgabenstellung
Projekt Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordiniert das WM-Projekt</li> <li>• stimmt die strategische Vision der Organisation mit jener des WM-Prozesses ab</li> <li>• formuliert die Zielvorgaben für den WM-Implementierungsprozess</li> </ul>
Technologie-Koordinator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implementiert die für das WM-Projekt erforderliche Technologie</li> <li>• sucht nach geeigneten (technologischen) Lösungen zur Überwindung von Barrieren</li> <li>• verknüpft das WM-System mit allen anderen Systemen in der Organisation</li> <li>• (Diese Rolle wird meist vom IT-Verantwortlichen übernommen.)</li> </ul>
Wissensmanager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• animiert die Mitarbeiter dazu, am WM-Prozess aktiv teilzunehmen</li> <li>• steht mit allen Organisationsmitgliedern in Kontakt und versucht deren Wissen zu erfassen</li> <li>• kümmert sich um das Funktionieren des WM-Systems, indem er Mitarbeiter dazu motiviert, es zu benutzen und Inputs zu liefern</li> </ul>
Moderator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koordiniert Umfang und Qualität der in das System einfließenden Inhalte</li> <li>• moderiert die Debatten und Foren und sorgt dafür, dass die ethischen Normen der Organisation eingehalten werden</li> </ul>
Vernetzter Wissens-gatekeeper	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist dafür verantwortlich, Informationen und Wissen von innerhalb und außerhalb der Organisation in das WM-System einzuspeisen</li> <li>• (Ein Großteil des für die Organisation relevanten Wissens ist gewöhnlich außerhalb der Organisationsgrenzen zu finden.)</li> </ul>

#### **3.6.2.4 Aktion 4: Aktionsplan: Definition der Phasen, Aufgaben, Kosten, etc.**

##### **Prozesse und Organisation – Organisationale Wissensfähigkeiten**

Um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten, müssen organisationale Wissensfähigkeiten sorgfältig koordiniert werden. In dieser Phase werden die gewählten WM-Methoden und Werkzeuge und Techniken (Phase C) an die spezifischen Anforderungen der Organisation angepasst und in die Praxis umgesetzt.

##### **Design oder Re-design von Prozessen**

Der Einsatz der ausgewählten WM-Methoden, Werkzeuge und Methoden (Phase C) erfordert möglicherweise eine Veränderung der Aufgabenstellungen und Arbeitsweisen, auch werden manche Prozesse neu definiert werden müssen. Ein vordringliches Designprinzip ist die Verknüpfung der WM-Aufgabenstellungen mit denen der täglichen Arbeit, um Veränderungen und Aufwand in Grenzen zu halten. Das zweite Designprinzip ist die ausgewogene Berücksichtigung aller fünf Wissenskernaktivitäten (siehe Teil 1: WM-Grundkonzept) und nicht die Fokussierung auf nur einen einzelnen dieser Aktivitäten.

##### **Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten**

Das Prozess-Design steht in enger Verbindung mit der Definition neuer Rollen und Verantwortlichkeiten. Die Rollenprofile hängen von der gewählten Wissensstrategie der Organisation ab (siehe Phase A).

Wenn sich die Organisation für eine Kodifizierungsstrategie entschieden hat, um ihr Wissen in Dokumenten und Datenbanken zu speichern (der so genannte "Lagerhaltungs-Ansatz"), dann müssen die Rollen der Qualitätssicherung von Dokumenten definiert werden. Dazu gehört auch die Funktion des Wartens und Pflegens der in der Datenbank gespeicherten Wissensinhalte.

Wenn die Organisation sich für eine "Mensch zu Mensch" Herangehensweise entschieden hat (der sogenannte "Wissensfluss-Ansatz") und z.B. die CoP (Community of Practice) als Methode einsetzt, dann müssen andere Rollen wie z.B. Community Moderator definiert werden.

Für alle Implementierungsprozesse gilt, dass sie sorgfältig und präzise geplant, koordiniert und die Aufgabenstellungen wie auch die jeweiligen Kosten festgelegt werden müssen.

#### **3.6.2.5 Aktion 5: Auswahl der zu verwendenden Tools.**

Nachdem die Normen, Verfahren und Abläufe für eine effektive Nutzung des WM-Systems analysiert wurden, kann nun die Entscheidung getroffen werden, welches Tool am geeignetsten ist, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse innerhalb der Organisation zu unterstützen.

##### **IT und Infrastruktur**

Informationstechnologie besteht aus Hardware und Software, die als Instrumente für das Management von elektronischer oder schriftlicher Information verwendet werden. Spezielle WM-Softwaretools, die dem Enduser eine breite Palette von Funktionalitäten bieten, müssen erst an die spezifischen Bedingungen angepasst werden, um das volle Anwendungspotential ausschöpfen zu können. Standardisierte Softwareanwendungen verfügen meist über eigene Funktionen zur Anpassung der Benutzer-Oberfläche und zum Einfügen besonderer Funktionen und Routinen.

Eine Consulting-Firma legte großen Wert auf die realistische Erfassung der Mitarbeiterfähigkeiten. Optimales Mitarbeitertraining wurde durch koordinierte Maßnahmen sichergestellt. Allerdings lag die Firma falsch in der Annahme, dass alle Mitarbeiter das entsprechende IT-Tool auch zu nutzen in der Lage waren. So mussten z.B. nach einem Test des Anwenderverhaltens im Rahmen der Entwicklung einer WM-Lösung 75% der Systemfunktionalitäten unterdrückt werden, um die Akzeptanz des Systems bei den Mitarbeitern zu erhöhen. Später wurden die Funktionen dann wieder Schritt für Schritt aktiviert. (Baumbach, Schulze 2003: 236).

#### *Usability-Check der IT-Tools (Benutzerfreundlichkeit)*

Ein Autoproduzent hatte ein Suchwerkzeug angeschafft, das zur Unterstützung der Abfragen „topic maps“ [Themenlandkarten] verwendet. Vor dem Training des ersten Anwenders wurde von vier Arbeitspsychologen ein Test der Benutzerfreundlichkeit durchgeführt. Das Team testete die Software vier Stunden lang vor Ort, analysierte die Ergebnisse und berichtete darüber zehn Tage später. Durch den Test traten einige wesentliche Verbesserungsmöglichkeiten zu Tage.

Zum Beispiel hat die webbasierte Anwendung nicht den gesamten Suchpfad beibehalten, wenn man statt des „Zurück-Befehls“ des Anwendungsmenüs die entsprechende Funktion im Explorer benutzte. Untersuchungen über Mensch-Computer-Interaktion zeigen, dass in webbasierten Systemen in mehr als 80% Fällen die am linken Ende der Menüleiste befindliche „Zurück-Befehls“ benutzt werden, um Befehle rückgängig zu machen.

Dieser Mangel der neuen Suchmaschine wurde rasch behoben und die hohen Erwartungen, die Anwender neuer Software-Lösungen haben, konnten schließlich erfüllt und Frustrationen der Mitarbeiter vermieden werden.

### **3.6.2.6 Aktion 6: Training and Lernen**

Eine der wichtigsten Aufgaben besteht darin, zum Lernen und Training innerhalb der Organisation zu ermuntern und die Lernbereitschaft zu stimulieren. Training kann von Organisationen im Rahmen von Anreiz-Programmen angeboten werden und alleine dadurch motivationsfördernd wirken. Lernen, sei es durch formelle Trainingsangebote oder durch informelle Techniken wie Meinungsaustausch und Unterstützung durch andere Mitglieder der Organisation, ist ein „Motor“ für das Erzeugen neuen Wissens. Kein Training ist allerdings besser als schlechtes Training, weil schlechtes Training Widerstände gegen die zu erreichenden Ziele hervorruft. WM-Training funktioniert am besten, wenn es auch auf eine positive Veränderung menschlicher Verhaltensweisen abzielt.

Wenn Mitarbeiter aufgefordert werden, ihr Wissen zu teilen, kann man nicht von der Annahme ausgehen, dass sie auch alle in der Lage sind, dies zu tun. Um ihnen die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, müssen sie erst im Erwerben, Weitergeben und Anwenden von Wissen trainiert werden.

### **3.6.2.7 Aktion 7: Pilot-Implementierung und Rückmeldung der Ergebnisse, Fortschritte und Mangel an Fortschritten**

Idealerweise sollte erst ein Pilotprojekt durchgeführt werden, bevor eine Lösung innerhalb der Gesamtorganisation umgesetzt wird. Dadurch können mögliche Schwierigkeiten bei der Implementierung in der Gesamtorganisation schon vorweg erkannt werden.

Die Implementierungsphase sollte unbedingt Feedback-Prozesse beinhalten. Am einfachsten ist es, solche Feedbacks schon in der Planungsphase des Projekts festzulegen, indem man eine Reihe von zu erreichenden Meilensteinen für jede Phase definiert. Die Definition und Kontrolle der Einhaltung von Meilensteinen ist ein äußerst wichtiger Bestandteil Projekts – und dabei sehr einfach zu erledigen: Es genügt, dass Zeitpunkte festgelegt werden, zu denen über die Projektfortschritte – vorzugsweise in Teamsitzungen – berichtet werden muss. In Teamsitzungen können direkte Diskussionen für Feedback sorgen und bei der Lösung von unerwartet aufgetretenen Problemen helfen.

### 3.6.3 Meilensteine

Folgende Ergebnisse sollten am Ende der Phase D erreicht sein:

Die Durchführung eines Pilotprojekts ist für eine erfolgreiche Umsetzung der WM-Initiative in der Gesamtorganisation von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Es sollte sorgfältig geplant und für jeden Schritt ein eigener Zeitrahmen festgelegt werden. Feedback über Projektfortschritte sollte an alle Teilnehmer weitergegeben werden, weil sich das positiv auf die Arbeitsmoral der Mitarbeiter auswirken kann.

Daher ist es ratsam, folgende Maßnahmen zu treffen:

- Festlegen des Endtermins für den Projektabschluss
- Entscheidung darüber, wie viel Zeit für die Implementierung des WM-Projekts aufgewendet werden kann
- Vorgabe des Zeitrahmens für jede einzelne Projektphase und Organisieren von Besprechungen mit Projektmitarbeitern
- Wenn es sich um eine große Gruppe handelt, ist eine Beschränkung auf Manager und Mitarbeitervertreter ratsam, die dann ihrem jeweiligen Team berichten sollen.
- Nachdem das Erreichen der bisherigen Meilensteine in einem Review-Meeting überprüft worden ist, können die folgenden Meilensteine entweder vorverlegt oder verschoben werden.
- Diskussion über den Fortschritt bei der Implementierung des internen Kommunikationsplans sowie der Barrieren und Treiber für den Implementierungsprozess. Eine erste Besprechung sollte zum vorgesehenen Zeitpunkt abgehalten werden, auch wenn die Projektfortschritte nicht in dem Maße ausgefallen sind wie erwartet. Transparenz und das aufgebaute Vertrauen sollten gewürdigt werden. Das zweite Meeting über die Meilensteine kann sich mit den jeweiligen Fortschritten oder mit der Verwendung und Akzeptanz der eingeführten Werkzeuge beschäftigen.

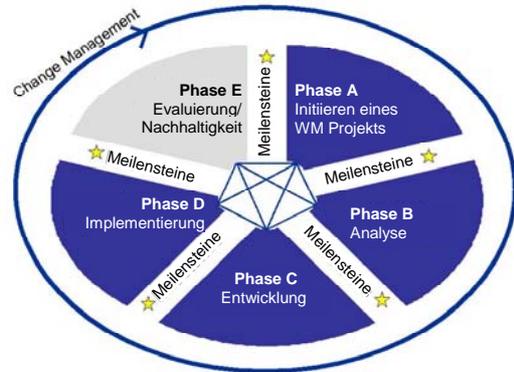
Rückmeldungen über das Training und über Lernprobleme sollten mit allen Betroffenen diskutiert werden, damit aufgetauchte Probleme schon vor Umsetzung des Hauptprojekts gelöst werden können.

- Im abschließenden Meeting über die Meilensteine sollte über die Ergebnisse der Implementierung des Pilotprojekts berichtet werden. Fortschritte aber auch Rückschläge bzw. Misserfolge sollten innerhalb der Gesamtorganisation publik gemacht werden. Überhaupt sollte der Darstellung des Projektprozesses und der jeweiligen Fortschritte ein großer Stellenwert innerhalb der Organisation eingeräumt werden.
- Es ist wichtig, dass der Zeitrahmen für den Abschluss der Projektimplementierung eingehalten wird.

## 3.7 Phase E: Evaluierung/Nachhaltigkeit

### 3.7.1 Einleitung

WM-Initiativen zielen meist letztlich darauf ab, WM in alle Arbeitsprozesse einer Organisation zu integrieren und WM nachhaltig zu etablieren. Es kann allerdings nicht erwartet werden, dass diese Integration über Nacht oder auf Anordnung von oben geschehen kann. Wir haben daher in diesem Leitfaden empfohlen, zunächst mit einem sorgfältig ausgewählten Pilotprojekt zu beginnen – dies ist eine erprobte Vorgehensweise, WM in einer Organisation einzuführen. Wenn sich das Pilotprojekt als erfolgreich erweist, können dessen Ergebnisse schrittweise in die täglichen Arbeitsroutinen innerhalb der Gesamtorganisation eingeführt werden. Wenn das Pilotprojekt nicht so erfolgreich verläuft, können mögliche Verbesserungen, ein Projekt-Re-design oder eventuell auch ein Aufgeben der Idee in Betracht gezogen werden.



Um dies Entscheidung treffen zu können, muss man sich mit Projektevaluation auseinandersetzen. In diesem Teil wird nur die Evaluierung einzelner WM-Projekte, nicht aber die von Wissen oder WM im Allgemeinen behandelt. (Ausführlicher zu diesem Thema in Teil 5: WM Messverfahren)

Im Folgenden finden Sie einige Vorschläge zur Beurteilung des Erfolgs von WM-Projekten<sup>27</sup>. WM-Projekte sind erfolgreich, wenn:

- ein Zuwachs von Wissensinhalten und deren Verwendung stattgefunden hat (z.B. Anzahl der Dokumente und ihre positive Beurteilung).
- die Wahrscheinlichkeit gestiegen ist, dass das Projekt nicht nur eine Angelegenheit weniger Personen bleibt, sondern zu einem Anliegen der gesamten Organisation wird.
- die gesamte Organisation die Konzepte „Wissen“ und „WM“ verstanden und positiv angenommen hat.
- gewisse Anzeichen eines finanziellen Ertrags nachweisbar sind, sei es für die WM-Aktivitäten selbst (wenn diese in Form eines „Profit-Center“ angelegt wurden) oder für die Gesamtorganisation. Dieser Zusammenhang muss nicht streng spezifiziert sein, und ist oft eine Frage der Wahrnehmung.

Diese Empfehlungen betreffen vor allem qualitative Aspekte, weil eine eindeutige Verknüpfung eines Einzelprojekts mit finanziellen Erträgen (ROI) in Zahlen meist nicht herzustellen ist. Sie können jedoch sehr wohl für eine rasche Evaluierung dienlich sein, vor allem für jene Organisationen, die in spezifische Messverfahren nicht extra investieren können oder wollen.

Quantitative Methoden zur Projektevaluierung werden im folgenden Unterkapitel behandelt.

<sup>27</sup> Davenport/Prusak (2000).

### **3.7.2 Prozesse, Werkzeuge und Methoden**

#### **Lessons Learned**

Viele Projekte enden ohne eine Beurteilung der Erfolge oder Misserfolge. Dies führt zu einem Verlust von Informationen, die für Folgeprojekte von Bedeutung sein können. Das unter dem Titel „Lessons Learned“ bekannte WM-Verfahren bietet eine systematische Beurteilung aller Projektphasen und Schritte, und zwar durch eine detaillierte Beantwortung folgender Fragen: Was ist gut gelaufen? Was ging schief und warum? Was könnte verbessert werden? Was sollte in Zukunft beibehalten werden? Diese Art von Evaluierung bringt nicht nur den Projektmitarbeitern Nutzen, sondern auch den anderen Kollegen. Deshalb sollten die gemachten Erfahrungen immer aktiv an andere Projektteams weitergegeben werden, sei es durch Publikationen, Ablage in einer speziellen Datenbank oder im Intranet. Natürlich können auch Probleme auftreten, wenn bestimmte Bedingungen nicht erfüllt sind, wie z.B. wenn es keine Vertrauensbasis dafür gibt, Fehler einzugestehen.

#### **Kosten-Nutzen Analyse**

Die Kosten-Nutzen Analyse ist ein Instrument zur Bewertung und zum Vergleich von Alternativen, welches sowohl quantitative als auch qualitative Entscheidungsparameter beinhaltet. Voraussetzung für eine Kosten-Nutzen Analyse ist, dass der Anwender dieses Instruments seine Ziele beschreibt, priorisiert und Indikatoren für die Zielerreichung festlegt. Darüber hinaus müssen mögliche Alternativen bewertet und für jeden Indikator angegeben werden, welcher Nutzen mit jedem Schritt des Projekts erzielt wird.

### **3.7.3 Meilensteine**

Folgende Ergebnisse sollen am Ende der Phase E erzielt sein:

- Das WM-Projekt sollte sorgfältig ausgewertet sein.
- Wenn das Projekt erfolgreich verlaufen ist, sollten die angewendeten Methoden innerhalb der gesamten Organisation eingeführt und Teil der Arbeit jedes Einzelnen werden.
- Wenn das Projekt ein Fehlschlag war, müssen die Gründe dafür untersucht werden. Es muss entschieden werden, ob das Projekt neu gestartet oder aufgegeben werden soll.

## 4 Fallstudien zum Wissensmanagement in europäischen Unternehmen

### 4.1 Einleitung

Wir erhielten eine Reihe von Fallbeispielen aus ganz Europa. Die Auswahl der Beispiele wurde sowohl nach geografischen als auch nach thematischen Gesichtspunkten vorgenommen. Wir haben große Sorgfalt darauf verwendet, die nötige Bandbreite von Studien zu gewährleisten und möglichst viele relevante Fragen abzudecken.

In der folgenden Tabelle finden Sie eine Liste der Fallstudien mit den jeweiligen Hauptthemen sowie dem Sektor, aus dem sie stammen.

Fallstudie	Hauptthema	Sektor
1	WM mit Workflow-Systemen	Produktion / Erzeugung
2	Wissensdatenbank und Kompetenzlandkarten	Mechanik, Hydraulik, Pneumatik, Elektronik, Optik, Computer,
3	Effiziente Nutzung von individuellem Wissen	Konstruktion
4	WM in der Kommunikation zwischen Teams	IT Integration / Software-Entwicklung
5	WM in einem KMU Netzwerk	Handwerksunternehmen
6	Prozessorientiertes WM	Service Stiftung
7	Bewahrung von Wissen ausscheidender Experten	Software-Entwicklung
8	WM für sehbehinderte Menschen	Wohlfahrtseinrichtung

### 4.2 Kurzfassungen der Fallstudien

#### Fallstudie 1: WM mit einem Workflow-System

*Sektor: Produktionsbetrieb*

#### Hintergrund

Der in einer Matrixstruktur organisierte Betrieb ist eine Tochterfirma einer der größten portugiesischen Erzeuger von Produkten aus Holz und ist weltweit im industriellen und kommerziellen Bereich des Holfaserplattengeschäfts tätig. Die Firma betreibt 39 Produktionsstätten in über 10 Ländern.

#### WM mit einem Workflow-System

Um seine Probleme zu lösen (geografische Verstreutheit, Kommunikation, Informationssammlung, Registration und Abfrage, Standardisierung, Optimierung und Reduktion der Papierflut), hat die Organisation entschieden, ein Workflowsystem zu entwickeln und einzuführen. Die durch die Einführung des Workflowsystems erzielten Ergebnisse bestanden hauptsächlich in der Verbesserung der Prozessunterstützung (von Papier zu elektronischer Form, alle Aufgaben wurden vom Schreibtisch der

Mitarbeiter aus erledigt) und Transparenz der Prozesse. Durch die elektronische Form der Kommunikation verringerte sich auch die für individuelle Kontakte erforderliche Zeit. Durch die Entwicklung einer Datenbank, die von innen und außen gespeist wurde, erleichterte sich auch das Prozessmanagement. Daraus entstand umfangreiches Wissen über alle Prozesse.

### **Lessons learned**

In dieser Studie wurde versucht, jene organisationalen Faktoren zu identifizieren, welche förderlich für Veränderungsprozesse (change) sind. Die wichtigsten Punkte des Lernprozesses bei der Einführung eines Workflowsystems sind:

- Veränderungen wurden zunächst bei Prozessen durchgeführt, die nicht kritisch für Kernprozesse sind.
- Der gesamte Veränderungsprozess wurde registriert, nicht nur Dokumente sondern auch die Geschichte
- Das elektronische Format der jeweiligen Inhalte war dem der Papierversion sehr ähnlich (was den Lernprozess bei den Mitarbeitern erleichterte)
- Die Kontrolle von Prozessen wurde durch die Registrierung aller Schritte möglich
- Das Arbeiten mit dem Workflowsystem ist einfach und intuitiv

### **Fallstudie 2: Wissensdatenbank und Kompetenz-Landkarte**

*Sektor: Mechanik, Hydraulik, Pneumatik, Elektronik, Optik und Computer.*

#### **Hintergrund**

Die Firma entwickelt und erzeugt Hochtechnologieprodukte und steht unter großem Druck eines sich rasch verändernden Marktes mit höchsten Anforderungen. Um mit den Mitbewerbern mithalten zu können, wurden zwei WM-Initiativen in Angriff genommen:

- (a) *Erstellung einer Wissensdatenbank*, um durch Wiederverwendung existierender Lösungen Kosten zu Produktionsverzögerungen reduzieren;
- (b) *Kompetenzlandkarten (competence mapping)*, die Entscheidungsprozesse in der Firma zu optimieren.

#### **Lessons learned**

Der Umfang der Datenbank ist nicht so entscheidend, wie oft behauptet wird, sondern deren tatsächliche Nutzung.

Weil nicht jegliches Wissen in der Datenbank gespeichert werden kann, ist die Erstellung einer Kompetenzlandkarte für die Firma von großer Bedeutung.

### **Fallstudie 3: Wie kann das Wissen von Menschen effizient genutzt werden**

*Sektor: Engineering (Maschinenbau)*

## **Hintergrund**

Eine kleinere Firma hatte Marktanteile verloren, weil neuere Technologien auf dem Markt angeboten wurden und weil Wissenslücken und Unterbrechungen des Wissensflusses innerhalb der Firma unaufgedeckt blieben. Die in diesem Fall gewählte WM-Strategie bestand darin, ein Team mit der Aufgabe zu betrauen, bessere Wege zu finden, wie man das Wissen über die Expertise der Mitarbeiter und das Wissen über Produkte und Prozess besser nutzen könnte. In den Teambesprechungen zeigte sich, dass Mitarbeiter ihre Arbeitszeit nicht gerne für informelle Gespräche mit ihren Kollegen nutzten und dass es kein funktionierendes Risikomanagement gab. Es wurde auch erkannt, dass man von einer „Beschuldigungskultur“ wegkommen muss.

## **Lessons learned**

Damit Personen ihr Wissen untereinander austauschen können ist es wichtig, dass sie am Arbeitsplatz die für informelle Gespräche nötige Zeit zur Verfügung haben. Dies muss nicht nur vom Management ausdrücklich erlaubt sondern von ihnen auch vorgelebt werden. Eine „Unkultur“ des sich gegenseitige Beschuldigungs tendiert zur Risikovermeidung – Menschen müssen auf dem Weg zum Erfolg Fehler machen dürfen. Manager müssen bei der Veränderung der Unternehmenskultur eine aktive Rolle spielen.

## **Fallstudie 4: WM in der Kommunikation zwischen Teams**

*Sektor: IT-Integration / Softwareentwicklung*

### **Hintergrund**

Die Firma ist ein weltweiter Anbieter von kollaborativen Softwarelösungen zur Unterstützung von CRM (Customer Relationship Management, d.h. Management der Kundenbeziehungen.) In einer Periode rapiden Wachstums war es für die Firma ein Gebot der Stunde, das Wissen ihrer existierenden Mitarbeiter effektiv zu bewahren und abzusichern. Ihr langfristiges Ziel bestand im Aufbau einer zentralen Wissensbasis, die alle Aspekte des Geschäftsbereiches abdeckte.

### **WM in der Kommunikation zwischen Teams**

Es wurde entschieden, sich zunächst nur auf einen einzelnen Bereich zu konzentrieren. Der für die Einführung von WM ausgewählte Bereich war die Kommunikation und der Austausch von Wissen zwischen der Produktdesigngruppe und einer Gruppe von Personen aus Verkauf und Beratung.

Informelle Kommunikation zwischen unterschiedlichen Team war gängige Praxis und auch die Verbreitung von Wissen innerhalb der Firma über Internet, Intranet, Email und Telekonferenz war üblich. Durch die Installation eines zentralen Servers als gemeinsamer „Wissensbasis“ wurden Informationen über vergangene und laufende Projekte, Verkaufsiniciativen, Marketingkampagnen und administrative Vorgänge allen zugänglich gemacht werden.

Innerhalb der firmeneigenen Software gab es das sogenannte „Knowledge-Base“ Modul, das zur Speicherung von Informationen über die Softwareentwicklung diente. Ein wichtiges Vorhaben der WM-Strategie war die Integration dieses Moduls in die „Know-Net“ Methode, die zur Verbesserung der Kommunikation zwischen den genannten Gruppen des WM-Pilotprojekts eingesetzt werden sollten.

### **Lessons learned**

Durch Verbreiterung des Wissens über WM in speziellen Seminaren und Workshops konnten die anfänglichen Widerstände gegen Veränderungen von Arbeits- und Kommunikationsgewohnheiten überwunden werden. WM wurde als eine Möglichkeit betrachtet, die Stellung der Firma als führenden CRM Softwareanbieter aufrecht zu erhalten. Um diese Position auch in Zukunft zu verteidigen, musste die Effektivität und Effizienz der Kommunikation zwischen den Büros an unterschiedlichen Standorten noch erhöht werden. Die Voraussetzung dafür war mit der Installation eines zentralen Wissensspeichers gegeben.

### **Fallstudie 5: WM in einem KMU-Netzwerk**

*Sektor: Handwerksunternehmen*

#### **Hintergrund**

Im September 2000 schlossen sich 31 deutsche Handwerksbetriebe zu einer Kooperation zusammen, um auf Marktveränderungen rascher reagieren zu können. Durch kooperatives Lernen und Entwickeln sollten Synergieeffekte erzielt werden. Ein gemeinsames Marketingkonzept und ein einheitlicher Markenname sollte die Kooperation landesweit bekannt machen. Gemeinsamer Einkauf sollte die Produktionskosten senken und die Ertragslage verbessern helfen.

#### **WM in einem KMU-Netzwerk**

Um die Ziele der Kooperation zu erreichen, musste eine preisgünstige Kommunikationsplattform gefunden werden, mit deren Hilfe die geografischen Distanzen überwunden werden konnten. Damit sollte ein schneller, kontinuierlicher und sicherer Informationsfluss möglich werden, der Voraussetzung für kollektive Entwicklung und gemeinsames Erarbeiten von Lösungen ist. Nach anfänglicher Euphorie sank die Nutzungsrate der Plattform erheblich, weil zunächst nur wenig Wissen in der Plattform angeboten wurde. Die Akzeptanz des Mediums wuchs allmählich mit dem in Workshops erarbeiteten Wissen und der Veröffentlichung von Erfolgsgeschichten in der Plattform.

#### **Lessons learned**

Die Ausgaben für Hard- und Software betragen ungefähr €80,000, nicht inbegriffen sind die Kosten für Programmierarbeiten und Wissensinput, die von den Mitgliedern ohne Bezahlung geleistet wurden. Für die Wartung der Geräte und Anwendungen sowie für Updates sind weitere Kosten zu erwarten.

Das Extranet hat ein einheitliches Interface, welches den Mitgliedern des Netzwerks die kollektive Nutzung von Informationen ermöglicht.

Es ist anzunehmen, dass zukünftige Projekte die Effektivität des Wissensnetzwerkes noch steigern werden, z.B. durch erhöhte Benutzerfreundlichkeit, Einführung zusätzlicher Ebenen für unterschiedliche Mitarbeiter, Zugang zu externen Datenbanken sowie den Ausbau von Zuliefer- und Partnerunternehmen. Darüber hinaus ist die Einführung von Videokonferenzen und die Entwicklung von Online-Trainingskursen geplant.

### **Fallstudie 6: Prozessorientiertes WM**

*Sektor: Dienstleistungsunternehmen*

## **Hintergrund**

In einem mittleren deutschen Dienstleistungsunternehmen wurde ein prozessorientiertes WM-System eingeführt. Der erste Projektschritt war die Erstellung eines Diagramms, welches das Prozessumfeld des Unternehmens wiedergab und Prozesse nach strategischen, mehrwertschaffenden und unterstützenden Gesichtspunkten kategorisierte. Die schrittweise Analyse dieser Prozesse führte zu einer Sammlung von Prozessbeschreibungen, die als Grundlage für die Erhebung von Stärken und Schwächen des Unternehmens dienen.

## **Konzept des prozessorientierten WM**

Die Erhebung des Handlungsbedarfs lieferte eine Orientierung für eine Liste der Anforderungen an das WM-Konzept. Durch eine Priorisierung der Erfordernisse konnte man sich während der Konzeptentwicklung auf jene Bereiche konzentrieren, die von den interviewten Mitarbeitern als besonders dringlich eingestuft wurden.

Das vorhandene operative Wissen wurde dafür genutzt, um das strategische Wissen in einheitlicher Weise zu kommunizieren und zu nutzen. Auf der operativen Ebene sorgte ein eigenes Konzept dafür, dass Mitarbeiter die geforderte Prozessunterstützung auch wirklich erhielten.

## **Lessons learned**

Die bis zur Zeit abgeschlossenen Arbeiten zeigen, dass es äußerst wichtig ist, Prozesse gründlich zu analysieren, bevor man daran gehen kann, ein WM-System zu entwickeln. Dies stellt fürs Erste sicher, dass die Mitarbeiter von Anfang an systematisch am Entwicklungsprozess mitarbeiten. Zweitens wurde der tatsächliche Bedarf an Information zu einem Teil des Entwicklungsauftrags und es wurden keine Maßnahmen eingeführt, die spezifischen Anforderungen nicht entsprachen.

Der Fokus jeglicher Untersuchungen müssen die Mitarbeiter sein und es ist entscheidend, deren alltäglichen Arbeitsdruck voll zu berücksichtigen. Die Berücksichtigung dieses Gesichtspunkts führt zu einer höheren Akzeptanz und Unterstützung der entwickelten Lösungen von Seiten der Betroffenen. Die Umsetzung des Projekts zeigte allerdings auch, dass eine der zu erfüllenden Grundbedingungen eines erfolgreichen Projektes die Offenheit des Managements gegenüber Veränderungen ist. Die am Projekt beteiligten Mitarbeiter waren überzeugt von der Notwendigkeit und dem Nutzen der getroffenen Maßnahmen und haben die Implementierung aktiv unterstützt.

## **Fallstudie 7: Bewahren von Wissen ausscheidender Experten**

*Sektor: Softwareentwicklung*

## **Hintergrund**

Die Softwarefirma stellte zwei Hauptanforderungen an die WM-Implementierung: a) ein Expertensystem zur Erfassung der ausscheidenden Experten; b) ein Motivationssystem für jene Mitarbeiter, die ihre Karriere in der Firma weiterentwickeln möchten. In einer Abteilung der Firma wurde ein WM-Projekt durchgeführt und vier Hauptprozesse in die Wege geleitet: eine Vorerhebung deckte Wissenslücken und Bedarf auf; Bereiche für eine genauere Analyse zur Beschreibung der Mitarbeiterfähigkeiten wurden ausgewählt; ein Lösungsmodell (competence supporting tool) wurde ausgearbeitet und später umgesetzt. Nach Beurteilung einiger am Markt angebotener Lösungen wurde ein IT-System ausgewählt und implementiert. Gleichzeitig wurden auch eine Reihe von „Benchmark“-Zielen im Rahmen des WM-Projekts formuliert.

## **Lessons learned**

Bei der Umwandlung von implizitem Wissen in elektronisch abspeicherbarem explizitem Wissen wird es immer zu Verlusten von Information kommen. Daher ist es wichtig, durch aktive Übernahme von Verfahren und Verhaltensweisen für ein hohes Maß an Engagement bei der Implementierung zu sorgen. Ferner ist wichtig, jene Mitarbeiter, die Wissen erzeugen und teilen, auch anerkannt werden. Fragen wie: „Inwiefern bin ich davon betroffen?“ und „Welche Vorteile bringt es mir?“ müssen klar beantwortet werden können. Ein wichtiges Ziel des Projekts war auch, möglichst viel Unterstützung im Projektbereich zu erzeugen, die zur Ausweitung der WM-Initiative auf die Gesamtorganisation motiviert.

## **Fallstudie 8: WM für sehbehinderte Menschen**

*Sektor: Wohlfahrtsorganisation für Sehbehinderte*

### **Hintergrund**

Im Rahmen des WM-Projekts sollten alle Druckwerke, Blindenschriften und audiovisuelle Materialien gesammelt werden, die am Hauptsitz der Organisation verstreut aufbewahrt waren. Das Projekt wurde von Freiwilligen innerhalb von zwei Monaten durchgeführt.

Zu den Ergebnissen des Projekts zählte vor allem eine vollständige Liste aller vorhandenen Unterlagen und Hilfsmittel, die nun an einem einzigen Ort aufbewahrt wurden, und wenn dies nicht möglich war, wurden Hinweise angebracht, wo sie zu finden wären. Die Materialien wurden nach Themen geordnet mit Farbkodierungen für jedes Hauptthema.

### **Lessons learned**

Die unhandlichen Blindenschriften wurden von den Sehbehinderten als nicht so wichtig eingestuft, während die kurzlebigen audiovisuellen Tapes mit lokalen Nachrichten und Neuigkeiten als sehr wichtig erachtet wurden. (Dies hätte im WM-Projekt berücksichtigt werden sollen.)

## **4.3 Ausführliche Beschreibung der Fallstudien**

### **4.3.1 Fallstudie 1**

#### **Thema: WM mit Workflow-Systemen**

*Sektor: Produktionsbetrieb*

#### **Beschreibung der Firma**

Die Firma (im Rahmen dieser Fallstudie "Beta" genannt) ist eine Tochterfirma der größten portugiesischen Firmengruppe, die sich auf Erzeugung von Produkten aus Holz spezialisiert hat. Sie vereinigt weltweit alle industriellen und kommerziellen Aktivitäten im Bereich Holzfasersplattengeschäft.

Als die Firma im Jahre 1993 übernommen wurde, zählte sie schon zu den größten spanischen Betrieben in diesem Sektor und hatte Standorte in England und Kanada. Für die Mutterfirma war es eine der

größten Übernahmen im Zuge der Expansion und Globalisierung ihres Geschäftsbereiches, führte zur Marktführerschaft auf der Iberischen Halbinsel und machte sie zu einem der fünf größten europäischen Produzenten. Die Firma betreibt derzeit 39 Produktionsstätten insgesamt; sie liegen in Portugal, Spanien, Frankreich, Deutschland, England, Kanada, Brasilien, Südafrika, Gabun und Mozambique. Sitz der Firmenzentrale der Holding und der Administration der Beta Firma liegen in Maia (Porto). Zur Zeit der Studie war die Produktion von Beta auch in Maia, wurde aber später in die Nähe von Lissabon verlegt. Beta ist nach einer Matrixstruktur organisiert. Dies bedeutet, dass das Administrationspersonal von Beta nicht nur das eigene Personal, sondern auch das aller anderen Firmen managt und zwar unter dem Dach der Sub-Holding Firma INDUSTRIA. Weil die Fabriken geografisch verstreut sind, kann dies zu Problemen führen. Um alle Betriebe (verstreut über 10 Länder) zu führen, müssen die Manager viel reisen. Dies kann zu Problemen bei der Kommunikation und dem Management alltäglicher Arbeitsprozesse führen.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die für Beta wichtigsten WM Fragen.

<b>Strukturelle Verhältnisse</b>	<b>Technologische Fragen</b>	<b>Politische Angelegenheiten</b>	<b>Personalfragen</b>	<b>Kulturelle Fragen</b>
<p>Matrix Struktur; Verwendung von IT für Kommunikation Kommunikationskanäle und Schleifen sind klar definiert.</p>	<p>PCs in allen Abteilungen; Jeder Chef hat seinen eigenen PC. Web-basiertes Intranet; Zugang zum Internet; Verwendung von Lotus Notes; Das Know-how, wie Workflow-Systeme entwickelt und implementiert werden, ist vorhanden.</p>	<p>Dezentrale Machtverteilung, Projekte müssen allerdings von der Firmenleitung genehmigt werden; Manager mit Vermittlungsfunktion ergreifen und Vorschläge für Projektabänderungen unterbreiten.</p>	<p>Formelle Teams existieren nicht; Fast alle Mitarbeiter sind gut qualifiziert; Mitarbeiter sind offensichtlich zufrieden und arbeiten gerne in dieser Firma; 40 Mitarbeiter, davon arbeiten 25 in der Fabrik und 15 sind in der Administration beschäftigt (sie managen auch das Personal anderer Schwesterfirmen im Rahmen von INDUSTRIA); Die Firmenangestellten arbeiten im Schichtbetrieb – nicht mehr als 15 pro Schicht; Das Durchschnittsalter beträgt 30 Jahre; Die Minimalqualifikation für die Aufnahme in die Firma ist der Abschluss des 12. Schulgrades. Viele Mitarbeiter studieren weiter bis zum Diplom. Die Mehrzahl der Mitarbeiter kann mit dem Computer umgehen.</p>	<p>Qualität ist ein wichtiges Anliegen; Ein Schlüsselwort ist "Familie"; Es gibt mehrere soziale Aktivitäten während eines Jahres; Die Führungsrolle des Firmengründers spielt eine große Rolle. Er genießt hohes Ansehen bei den Mitarbeitern. Führt eine Qualitätszertifizierung durch.</p>

## **Was war das Problem?**

Wie erwähnt, liegen die Betriebe geografisch weit auseinander, verstreut über 10 Länder. Auch in Portugal sind sie nicht an einem Ort. Das bedeutet, dass die Manager viel reisen müssen, damit laufende Prozesse nicht ins Stocken geraten, nur weil eine Unterschrift fehlt.

Eine der Direktoren, die dieses Problem zuerst zu spüren bekamen, war die Direktorin für Personalangelegenheiten (HR). Die Gründe dafür sind:

- Sie reiste viel innerhalb von Portugal und im Ausland – sie musste sichergehen, dass Prozesse nicht ins Stocken geraten, wenn sie gerade nicht im Büro ist.
- In einer Holding von dieser Größe und seiner Bedeutung für den Arbeitsmarkt in Portugal überrascht es nicht, dass jährlich tausende Bewerbungsschreiben eingehen und das Unternehmen selbst auch aktiv nach neuen Mitarbeitern Ausschau hält.

Aus diesem Grund nahm die Personalmanagerin Kontakt mit der Leitung der EDV-Abteilung auf. Zusammen entwickelten sie ein Projekt zur Automatisierung des Workflows für das Personalauswahl- und Einstellungsverfahren. Die Automatisierung dieser Prozesse wurde als erstes in Angriff genommen, weil es sich um keinen Kernprozess des laufenden Betriebs handelte und daher mit keinen ernststen Problemen zu rechnen war, sollte das Projekt Schiffbruch erleiden. Das Projekt wurde im Jahr 1998 gestartet.

Die Erwartungen im Zusammenhang mit diesem Projekt waren:

- Die Arbeitsprozesse zu vereinheitlichen, zu optimieren und zu beschleunigen;
- Die zirkulierende Papierflut zu reduzieren;
- Die Geheimhaltung von Informationen zu gewährleisten;
- Die Verbesserung des Informationsmanagements und der Sammlung von Prozessinformationen;
- Alle Informationen zu katalogisieren und sie damit für nachgelagerte Aktivitäten verfügbar zu machen.

Angestrebt wurde ein Lernprozess, wie Prozesse restrukturiert werden können und wie ein Workflow-System entwickelt und implementiert werden kann. Sollte die Implementierung erfolgreich verlaufen, würde dies auch den Mitarbeitern dabei helfen, ein derartiges System für andere Prozesse zu implementieren.

Weil die Implementierung erfolgreich war, wurde entschieden, derartige Workflow-Systeme auch für die Restrukturierung anderer Prozesse einzusetzen: (1) Qualitätszertifizierung, (2) Reiseplanung, (3) Aufzeichnungsverfahren zur Vermeidung und Beseitigung von Problemen in der Fabrikation, (4) Management des Schichtbetriebes und von Abwesenheiten.

## **Was hat die Firma unternommen, um ihre Probleme zu lösen?**

Um ihre Probleme zu lösen (geografische Verstreutheit, Kommunikation, Informationssammlung, Registration und Abfrage, Standardisierung, Optimierung und Reduktion der Papierflut), hat die Organisation entschieden, ein Workflow-System zu entwickeln und einzuführen. Mitglieder des Teams, das mit der Durchführung dieses Projekts betraut wurde, waren: die HR Managerin, der Chef der EDV-Abteilung sowie ein Student, der in der EDV-Abteilung sein Praktikum absolvierte. Das zur Entwicklung verwendete Software System Lotus Notes war in der Firma schon in Verwendung. Der Praktikant erledigte die Programmierarbeit und es war daher nicht erforderlich, externe Ressourcen in

Anspruch zu nehmen. Weil auch die Computer in der Firma vorhanden waren, bedurfte es keiner extra Investitionen. Um das Projekt zu rechtfertigen und das Top-Management einzubinden, wurde das Projekt der Firmenleitung der Holding vorgestellt. Der Präsident (Gründer und charismatischer Führer) genehmigte das Projekt, was bedeutete, dass alle in den betreffenden Prozessen involvierten Personen das Workflow-System auch verwenden mussten. Papierbasierte Prozesse würden der Vergangenheit angehören, da alle Aktivitäten elektronisch und online durchgeführt werden. Der Erfolg dieses Projekts ermöglichte den Einsatz des Workflow-Systems für andere (oben erwähnte) Prozesse:

Die wichtigsten Faktoren, die zur Übernahme des Workflow-Systems innerhalb des Unternehmens beitrugen, waren:

- Das Vorhandensein von Lotus Notes in der Firma (eine neue Anwendung musste nicht gekauft werden)
- Die Nutzung interner Ressourcen – der Praktikant erledigte die Programmierarbeit
- Die Mitarbeiter arbeiten im Schichtbetrieb. Da nur 15 Mitarbeiter zur selben Zeit in der Firma anwesend sind, konnte die Einarbeitungszeit verkürzt und die Anzahl der benötigten Computer begrenzt werden.
- Im Unternehmen wurde bereits ein Zertifizierungsprozess durchgeführt - Prozesse wurden dafür analysiert und re-designed, was auch für die Analyse des Workflow-Systems nützlich war.

### **Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten?**

Einige behindernde Faktoren wurden innerhalb der Firma identifiziert, die strukturelle, politische, personelle, technologische und kulturelle Angelegenheiten betreffen.

#### *Strukturelle Faktoren*

Einige Mitarbeiter hatten Schwierigkeiten, sich mit dem neuen System vertraut zu machen. Der Grund dafür lag darin, dass die Aufgabenstellungen, die den Einsatz des Computers und der relevanten Programme erforderten, nicht sehr häufig waren. Mitarbeiter konnten sich nicht immer an die einzelnen Schritte erinnern, die zum Starten der Software-Anwendung und zum anschließenden Beginnen des Prozesses erforderlich waren. Auf diese Weise wurden die Prozesse langsamer, die mit Hilfe des Computerprogramms durchgeführt wurden. Außerdem konnten sich einige Mitarbeiter nicht damit anfreunden, dass ein Computerprogramm Prozesse steuert. Sie hatten das Gefühl, dass sie überwacht würden und ihre Leistung gemessen würde. Eine computervermittelte, formelle Kommunikation kann auch dazu führen, dass Leute missverstanden werden auf Grund dessen, was sie geschrieben haben. Für eine Mitteilung, die einmal geschrieben ist, gibt es keine Möglichkeit der Klarstellung.

#### *Politische Faktoren*

Einige Mitarbeiter entwickelten Widerstände gegen das Workflow-System, weil sie die Papierform bevorzugten. Sie fühlten sich wichtiger, wenn sie ein Dokument ihrem Vorgesetzten übergeben konnten. Nachdem jegliche Kommunikation über den Computer ablief, hatten sie den Eindruck, vom Entscheidungszentrum weiter entfernt zu sein.

#### *Persönliche Faktoren*

Eine weitere Schwierigkeit entstand aus der mangelnden Fähigkeit einiger Mitarbeiter, mit dem Computer umzugehen. Obwohl die Mehrzahl der Mitarbeiter gut ausgebildet war, beklagten sich einige doch über mangelndes Training in der Verwendung des neuen Programms. Ihrer Meinung nach war das Training nicht praxisnahe genug, zu theoretisch und sporadisch. Für jene, die zur Erledigung ihrer

Aufgaben üblicherweise keine Computer verwendeten, war es schwierig nachzuvollziehen, worin der Vorteil der Computerverwendung liegt. Eine geeignete Trainingsmaßnahme muss diese Herausforderungen bewältigen.

Widerstände sind auch darauf zurückzuführen, dass Anwender in der Verwendung von Computern die Gefahr sehen, dass Kommunikation damit unpersönlich wird und die Menschen auseinanderbringt.

#### *Technologische Faktoren*

In technischer Hinsicht kann das existierende Gerät zum Problem werden, wenn Computer abstürzen, veraltet sind oder nicht über die erforderliche Kapazität verfügen. Darüber hinaus benötigen einige Aufgaben mehr Zeit (Computer einschalten, einloggen, öffnen von Fenstern bevor man ein Dokument zur Verfügung hat), so dass manche Anwender in der Verwendung von Computern keine Vorteile sehen und daher Widerstände entwickeln.

#### *Kulturelle Faktoren*

Die Einführung des Workflow-Systems erzeugte bei älteren Leuten nostalgische Erinnerungen an frühere Zeiten. Sie vermissten den familiären Umgang miteinander und waren der Meinung, der Computer würde Menschen voneinander trennen.

#### **Was waren die Ergebnisse?**

In der folgenden Tabelle werden die Ergebnisse der Workflow Implementierung für alle Prozesse aufgelistet. Die erste Spalte beinhaltet die Bereiche der Veränderungen (Wissensbereiche) und in Spalte zwei finden sich materielle Veränderungen.

Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessveränderung von Papier zu elektronisch</li> <li>• Alle Aufgaben werden vom Schreibtisch aus erledigt. Mitarbeiter müssen ihren Arbeitsplatz nicht verlassen um Dokumente weiterzuleiten.</li> <li>• Eliminierung einiger Arbeitsschritte (z. B. Ausdrucken und Verteilen von Dokumenten)</li> <li>• Prozesse werden transparenter</li> </ul>
Kommunikation und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierung der Anzahl und der Zeit für individuelle Kontakte</li> <li>• Verwendung elektronischer Kommunikationskanäle</li> <li>• Beseitigung von Zeit- und Raum-Barrieren</li> <li>• Beeinträchtigung persönlicher Beziehungen</li> <li>• Die Verfügbarkeit einiger Personen wurde erhöht</li> </ul>
Koordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der jeweilige Status von Prozessen ist erkennbar</li> <li>• Prozessmanagement wird erleichtert</li> <li>• Standardisierung</li> <li>• Registrieren von Ereignissen</li> <li>• Abnahme von individueller Ereignisinterpretation</li> <li>• Erleichterung von Überwachungsfunktionen</li> </ul>

Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion des Zeitaufwands (durchführen, warten)</li> <li>• Beseitigung von Papier</li> <li>• Beseitigung redundanter Aufgaben</li> </ul>
Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung einer Datenbank</li> <li>• Datenbanken werden von internen und externen Quellen gespeist.</li> <li>• Entwicklung eines elektronischen “organisationalen Gedächtnisses”</li> <li>• Dieses Gedächtnis ist allen Mitarbeitern zugänglich (sofern es die Geheimhaltungsstufen zulassen)</li> <li>• Das Gedächtnis kann jederzeit leicht auf dem Laufenden gehalten werden und ist immer aktuell.</li> <li>• Bietet die Möglichkeit, Informationen zu extrahieren.</li> <li>• Gewährleistet vollständigeres Wissen über alle relevanten Prozesse</li> <li>• Genauere Informationen</li> </ul>

Daraus ist ersichtlich, dass die Ausgangserwartungen erfüllt werden konnten. Darüber hinaus sind auch Veränderungen aufgetreten, die ursprünglich nicht erwartet wurden.

In der Untersuchung wurden organisationale Faktoren identifiziert, die Veränderungsprozesse gefördert haben. Sie werden in folgender Tabelle aufgelistet.

<b>Strukturelle Faktoren</b>	<b>Förderliche Faktoren</b>
Prozesse	<p>Der Umstand, dass die Umstellung bei einfachen Prozessen ansetzte, die nicht kritisch für das Kerngeschäft waren</p> <p>Die Implementierung wurde außerhalb existierender Prozeduren durchgeführt – der Gesamtprozess wurde nicht verändert.</p> <p>Der Veränderungsprozess wurde zur Gänze dokumentiert, nicht nur bezüglich Dokumenten sondern auch der Entwicklungsgeschichte.</p> <p>Das elektronische Format der bearbeiteten Inhalte war dem der Papierversion sehr ähnlich. (Dies erleichterte den Lernprozess bei den Mitarbeitern)</p> <p>Durch die Einsparung von Papier waren die Leute (vor allem die Direktoren) positiv überrascht, dass sie nun weniger Ablageplatz brauchten.</p>
Aufgabenstellungen	Aufgabenstellungen wurden im Allgemeinen nicht verändert.
Koordination und Kontrolle I	Erleichtert die Kontrolle von Prozessen – alle Vorgänge werden registriert. Die verfügbaren Informationen sind immer aktuell.
Formelle Kommunikation	Erleichtert formelle Kommunikation – Leute sind leichter und öfter erreichbar.

<b>Politische Faktoren</b>	<b>Förderliche Faktoren</b>
Macht	<p>Existierende Informationen werden verfügbar (dies wurde von Mitarbeitern geschätzt)</p> <p>Erleichtert es, sich über Prozesse zu informieren.</p>

Entscheidungsfindung	Verfügbare Informationen sind höchstwahrscheinlich korrekt. .
Konflikte	Individuelle (subjektive) Interpretationen von Situationen verlieren an Bedeutung – diese neue Objektivität erleichterte die Lösung einiger Probleme. Durch die Standardisierung des Arbeitsstils wurden Situationen transparenter.

<b>Menschliche Faktoren</b>	<b>Förderliche Faktoren</b>
Wissen, wie man Computer nutzt	Mitarbeiter nutzten schon Computer zur Erledigung ihrer täglichen Arbeiten.
Persönlichkeit	Einige Mitarbeiter waren sehr offen für Veränderungen. Sie wollten neue Dinge lernen.

<b>Technologische Faktoren</b>	<b>Förderliche Faktoren</b>
Charakteristik des Anwenderprogramms	Die Verwendung des Programms ist einfach und intuitiv.

<b>Kulturelle Faktoren</b>	<b>Förderliche Faktoren</b>
Symbole	Das Unternehmen hat damit eine WM-Initiative gestartet. Information wird als Mehrwert angesehen. Es gibt Incentives (Belohnung) für das Teilen von Dokumenten und Informationen.

### 4.3.2 Fallstudie 2

#### **Thema: Wissensdatenbank und Kompetenz-Landkarte**

*Sektor: Mechanik, Hydraulik, Pneumatik, Elektronik, Optik und Computer..*

Die Firma wurde im Jahre 1980 gegründet. Ihr Haupttätigkeitsbereich liegt in der Entwicklung und Erzeugung von Hochtechnologieprodukten in folgenden Bereichen: Metrologie (Messverfahren), industrielle Datenverarbeitung und Mikroprozessoren, Test und Kontrollsysteme.

Die Firma hat 100 Mitarbeiter, von denen 70% Ingenieure sind, mit hohem Bewusstsein für Innovation und Qualität. Das Hauptproblem für die Firma besteht darin, dass ihr Geschäftsumfeld (ihr Markt) sich rapide entwickelt und höchste Anforderungen stellt.

#### **Charakteristik des Problems**

Die Firma sieht sich immensem Druck von Seiten ihres Umfeldes ausgesetzt, gekennzeichnet durch folgende Herausforderungen:

- Wie in den meisten Wirtschaftssektoren ist die Firma starkem (ökonomischen) Druck ausgesetzt, Kosten zu senken und Verzögerungen zu reduzieren, während zur selben Zeit die eigenen Kosten steigen.

- Der Wettbewerb ist hart, weil Billiglohnländer mehr und mehr hochwertige Produkte zu niedrigen Preisen anbieten.
- Technologien und Komponenten ändern sich rapide und führen zu noch komplexeren technologischen Systemen mit kombinierten Technologien wie Elektronik und Optik.
- Um die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten, muss die Firma nicht nur in einzelnen Bereichen ein hohes Niveau an Fachwissen aufbauen, sondern auch in der Kombination mehrerer Wissenschaftsgebiete.

Die Probleme der Firma stehen daher mehr mit ihrer externen Umwelt in Zusammenhang, als mit ihrer internen Organisation. Die Probleme haben jedoch Auswirkungen auf die Organisation selbst, weil sie sich vor die Wahl gestellt sieht, den Preiskampf aufzunehmen, was längerfristig bedeutet, mit internationalen Zulieferern zu kooperieren - oder sie weicht dem Preiskampf aus, indem sie sich auf technologische Innovation und Fortschritt (Vorreiterrolle) konzentriert.

Diese strategische Entscheidung impliziert, dass das Überleben der Firma davon abhängt, wie sie mit ihrem Wissen umgeht. Die Kernressource der Firma ist ihr wissenschaftliches Wissen und ihr Expertenwissen. Dieser Umstand wurde von der Firmenleitung rasch erkannt und eingesehen, dass diese fundamentale Ressource gemanagt werden muss. Daher hat die Unternehmensführung WM zu einer ihrer strategischen Prioritäten erklärt.

### **Entscheidung über die einzuführende WM-Methode**

WM ist eine sehr heikle Frage in der Firma, weil Wissen von Mitarbeitern als Verhandlungs- und Machtbasis angesehen wird. Aus diesem Grund war es nicht möglich, ein WM-System von oben zu verordnen. Stattdessen wurde ein Task-force Team aus Freiwilligen (Geschäftsführer, Ingenieure und Techniker) gebildet und nach dem typischen Projektkonzept organisiert, bestehend aus Projektleiter (ein pensionierter ehemaliger Mitarbeiter), ein fixierter Zeitplan (zwei Jahre), und personelle wie technische Ressourcen. Das Projektziel war, ein ganzheitliches WM-Konzept auszuarbeiten und vorzuschlagen, das von der Mehrheit der Mitarbeiter akzeptiert werden kann.

Das Projekt Team testete mehrere WM-Softwaresysteme und führte ein Benchmarking mit Kunden und Mitbewerbern durch. Die Zielsetzung hatte zwei Aspekte:

- Einerseits sollte das System zur Kosten- und Verzögerungsreduktion führen, und zwar durch vermehrte Wiederverwendung und Austausch von Expertenwissen.
- Andererseits sollte damit eine Steigerung der Innovation und Kreativität bewirkt werden, und zwar durch eine Kombination von Prozess- und Faktenwissen [know how / know what] aus unterschiedlichen Geschäfts- bzw. Wissensbereichen.

### **Was wurde unternommen, um die Wissenswettbewerbsfähigkeit zu erhalten?**

#### *Eine Diagnose des Wissensstandes*

Der geschäftsführende Direktor entschied, ein gängiges Wissensdiagnoseverfahren einzusetzen, um die WM Stärken und Schwächen der Firma mit dem „state of the art“ zu vergleichen und mit Kundenanforderungen und dem Entwicklungsstand der Mitbewerber in Beziehung zu setzen. Über sieben Jahre wurde diese Diagnose bereits alljährlich durchgeführt, manchmal mit Hilfe von externen Beratern und manchmal mit dem Führungsteam. Die Diagnose ergibt nicht nur einen Überblick über den Stand des technologischen Expertenwissens, sondern weist auch auf Möglichkeiten der Weiterentwicklung hin, um zukünftige Veränderungen und Entwicklungen in die Wege zu leiten.

#### *Die Einführung von technologischen und geschäftlichen Informationssystemen (business intelligence)*

Um Fortschritte im WM zu gewährleisten, wurden formalisierte Informationsprozesse eingeführt. Zwölf Ingenieure und Verkäufer bildeten eine Gruppe, um die Informationen über das geschäftliche Umfeld der Firma zu analysieren und zu speichern. Jeder einzelne Mitarbeiter der Firma sammelt Informationen über jedes Ereignis, das ihm wichtig erscheint und füllt einen Informationsbogen aus. Dabei arbeiten die Mitarbeiter eng mit den Kunden zusammen und arbeiten auch oft vor Ort. Dies gewährleistet Informationen auf dem jeweils neuesten Stand zu halten.

Zusätzlich hat die Firma eine Forschungspartnerschaft mit Universitätslaboratorien entwickelt, um auch auf dem Gebiet wissenschaftlicher Forschung auf neuestem Stand zu bleiben.

## **WM**

Zwei Herangehensweisen an WM wurden bereits in der Firma implementiert.

- (a) Einrichtung einer Wissensdatenbank
- (b) Kompetenzlandkarten

### **Die Wissensdatenbank führt unterschiedliche Arten von Wissen in Gruppen zusammen**

- Wissenschaftliches Wissen von außen (Universitäten, Forschungslaboratorien, Veröffentlichungen, Konferenzen)
- Technologisches Wissen aus interner Entwicklung und Expertise.
  - *FAQ* („frequently asked questions“, d.h. häufig gestellte Fragen): dabei handelt es sich hauptsächlich um Lösungen, die auf Kundenanfragen hin entwickelt wurden.
  - *Think tank* (d.h. *Denkwerkstätten*): Eine Sammlung von Ideen, die noch nicht verwirklicht wurden.
  - *Bugs tank* (d.h. *Fehlersammlung*): Eine Sammlung von Problemen, die im Design auftraten mit den dazugehörigen Lösungsvorschlägen.

Die Sammlung des Wissens half dabei, ein technologisches Gedächtnis der Firma aufzubauen, auf Kundenwünsche rasch zu reagieren und Kosten und Verzögerungen durch Wiederverwendung bereits erprobter Lösungen zu reduzieren. Der Prozess des Einsammelns von Wissen kann dem Entwicklungsteam auch helfen, seine Kreativität zu steigern, weil es gegenseitiges Lernen von Spezialisten über unterschiedliche Bereiche hinweg beinhaltet. Dies befruchtet und führt zur Bewältigung komplexer, innovativer marktrelevanter Aufgaben.

### **Kompetenz-Landkarten ermöglichen eine Erfassung von Expertenwissen**

Zusätzlich zur formellen Wissensdatenbank wurde in der Firma eine Genealogie (Stammbaum) von Erfahrungen aus früheren Projekten erstellt. Diese Ursprungsgeschichte von Kompetenzen vereinigt in sich die Erfahrungen von früheren Design- und Produktionsprozessen, d.h. verallgemeinerbare Probleme und Lösungen, die auf vergangene Fehler hinweisen. Kompetenz-Mapping unterstützt die Optimierung von Entscheidungsprozessen auf zwei Ebenen: Entscheidungen über das Auswahlverfahren bezüglich bestimmter Personen und technologischer Lösungsmöglichkeiten.

### **Personalmanagement (HR Management)**

Da Wissen und Kompetenzen die wichtigsten Ressourcen der Firma sind, wird die Frage des geistigen Eigentums in all jenen Kontexten kritisch, wo Wissen und Erfahrung personengebunden ist oder im gemeinsamen Handeln verankert ist. In diesen Fällen wird der Urheberschutz durch die Zugehörigkeit der Mitarbeiter zur Firma gewährleistet. In diesem Sinne legt die Firmenleitung großen Wert auf ihr

Personal und versucht, attraktive Arbeitsbedingungen bereit zu stellen. Weil es keinen großen Spielraum für Gehaltserhöhungen gibt, bemüht sich die Führung, ein freundliches Arbeitsklima zu schaffen: Arbeitszeiten können individuell gestaltet werden, - wenn die Sonne scheint, können die Mitarbeiter auch im Freien arbeiten, die persönlichen Beziehungen sind locker und herzlich. Der Direktor beschreibt dieses Ambiente mit folgenden Worten: „Wenn Sie unsere Firma nach dem Mittagessen besuchen, können sie Papierbecher fliegen sehen und Witze die Rund machen hören.“

Nichtsdestoweniger müssen Mitarbeiter ihre Qualifikation unter Beweis stellen. Jeder einzelne wird alljährlich beurteilt nach seinen individuellen Ergebnissen, seiner professionellen Arbeit, seinem Benehmen und seinem Beitrag zum Gedeihen von Projekten, an denen er beteiligt ist. Diese Evaluierung mündet in eine Bewertung nach mehreren Kriterien. Die Charakterisierungen und die Messverfahren (siehe Teil 5: WM-Messverfahren) sind der Schlüssel zur Erstellung der genannten Kompetenz-Landkarten.

### **Aufgetretene Herausforderungen**

#### *Die Einstellung der Mitarbeiter: positiv und kooperativ*

Zu Beginn des Programms reagierten die Mitarbeiter eher abwartend, d.h. weder pro noch contra die vom Direktor vorgetragenen Begründungen, warum man sich mehr mit WM beschäftigen sollte. Einige Ingenieure waren von der Idee begeistert und haben sofort aktiv am Projekt mitgewirkt. Einer von ihnen bemerkte: *“Wir haben keine Widerstände vorgefunden, wenn Leute davon überzeugt werden konnten, dass WM ihnen tatsächlich bei ihrer Arbeit helfen kann und nicht für irgendwelche administrativen Zwecke eingesetzt wird.“* Das WM-System wurde schrittweise eingeführt. Die Annahme der Werkzeuge und des Wissens- Mappings war zwar von Person zu Person unterschiedlich, aber insgesamt verlief die Einführung ziemlich rasch. Derzeit sind alle eingeführten Instrumente in Verwendung und zusätzliche wurden von Mitarbeitern entwickelt (wie etwa Wissenschafts-Messsysteme).

#### *Die Schwierigkeiten, eine Auswahl zu treffen aus verfügbaren WM-Softwaretools (Instrumenten)*

Für die Firma bereitete es größere Schwierigkeiten, die unterschiedlichen Angebote zu bewerten und das geeignetste Instrument zur Unterstützung des WM-Projekts herauszufinden. Das Angebot an Software- und Hardware-Lösungen steigt beständig und auch das einschlägige Beratungsangebot. In diesem Dschungel war es sehr hilfreich, ein Benchmarking durchzuführen, um herauszufinden, wie erfolgreich andere Firmen ihre Lösungen implementiert haben. Die Kunden der Firma (große Autoproduzenten, elektronische und Raumfahrtindustrie) waren interessante Informationsquellen, weil sie selbst schon mehrere Systeme getestet hatten.

Angesichts der Überfülle an Angeboten hatte der Direktor schließlich entschieden, sich an interne Ressourcen zu wenden und unter Mithilfe von Personen in Ausbildung ein eigenes WM-System für die Firma zu entwickeln.

### **Ergebnisse: qualitative und quantitative Verbesserungen**

Während der letzten 10 Jahre hatte die Firma steigende Erträge erwirtschaftet und gegenüber Konkurrenten einen technologischen Vorsprung erarbeitet. Eine genaue quantitative Bestimmung des Beitrags, den WM zu diesem Erfolg geleistet hat, ist schwierig. Dennoch kann die Firma quantitative und qualitative Nutzeffekte der WM Initiative identifizieren.

Auf der quantitativen Ebene war eines der bedeutendsten Ergebnisse die Verbesserung der Reaktion auf Kundenwünsche: die Firma reduzierte die Reaktionszeit um 30% auch bei zunehmend komplizierten Projekten.

Mitarbeiter, die sich in den kontinuierlichen Lernprozess eingebunden fühlen, können den qualitativen Aspekt angeben. Das Interesse an ihrem Beruf steigt ebenso wie ihre Arbeitsmarktchancen, auch wenn sie daraus keinen unmittelbaren Nutzen ziehen, weil sie in der Firma bleiben. Die Austrittsrate ist eine der niedrigsten in diesem Sektor.

### **Gemachte Erfahrungen (Lessons learned)**

Die Einführung von WM ist entscheidend für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die üblicherweise über kaum andere Ressourcen verfügen, als über ihr intellektuelles Vermögen. WM erfordert nicht notwendigerweise große und komplizierte Systeme. Datenbanken spielen eher eine unterstützende Rolle für Design und Produktion im Sinne von Anwendernutzen. Auch wenn die Datenbanken sehr einfach aufgebaut sind, bleibt doch die entscheidende Frage, ob sie tatsächlich genutzt werden. Es wäre utopisch anzunehmen, dass jegliches Wissen in Datenbanken gespeichert werden kann, weshalb sich die Firma auch auf Kompetenz-Landkarten stützen muss, d.h. wer hat wirkliches Expertenwissen, das reale Innovationsprozesse unterstützen kann.

### **4.3.3 Fallstudie 3**

#### **Thema: Wie kann das Wissen von Menschen effizient genutzt werden**

*Sektor: Engineering (Maschinenbau)*

#### **Erfahrungen in einer kleinen Maschinenbaufirma**

Neue Technologien haben dazu geführt, dass diese Firma mit ihren Nischenprodukten Marktanteile verloren hat. Die Direktoren haben sich schließlich dazu durchgerungen, ihren Produkten eine neue Ausrichtung zu geben.

Eine vorläufige Untersuchung der formellen und informellen Strukturen ergab einen groben Überblick über die Wissensflüsse, die wichtigsten Wissensbestände und die "Wissensknoten" (Punkte intensiver Wissensflüsse). Aufgedeckt wurden auch Wissenslücken und Unterbrechungen in Wissensprozessen, die Programme betrafen, welche begonnen aber nie zu einem erfolgreichen Ende geführt wurden.

Es gab auch brauchbare Ergebnisse einer Untersuchung über das Image der Firma, über den Zugang zu billigeren Rohmaterialien, über Arbeiten, die ausgelagert werden können und über bereits angebotene Produkte, die nach Kundenwünschen maßgeschneidert wurden. Obwohl diese Informationen dokumentiert oder im Besitz von Einzelpersonen waren, wurde die Bedeutung der Informationen durch diese Untersuchung unterstrichen und führte zu größeren Anstrengungen, dieses Wissen innerhalb der Organisation zu verbreiten. Jeder der genannten Bereiche wurde zu einem eigenen Verbesserungsprojekt.

Es wurde ein Team zusammengestellt, um Wege zu finden, wie das Wissen über Personen und Sachverhalte (Produkte, Strategien, Prozesse, etc.) besser genutzt werden kann. In Trainingskursen wurde dem Team ein tieferes Verständnis von Wissensprozessen vermittelt, und zwar wie Bedeutung und Verstehen erzeugt werden und wie Kultur (Organisationskultur) die Beziehung zwischen Menschen beeinflusst.

Schon in der ersten Sitzung wurde zum Ausdruck gebracht, dass informelle Strukturen zwar wichtig sind, aber dass es wegen der vielen Arbeit nicht angebracht sei, zu viel Zeit zur Entwicklung von informellen Beziehungen zu verschwenden. Auf die Frage des Kursleiters, warum die Teammitglieder dieser Meinung wären, wurde geantwortet, dass ihnen der Direktor keine Erlaubnis erteilt hätte, ihre

Zeit in dieser Weise zu verwenden. Der Kursleiter ging mit zwei Teammitgliedern zum Direktor und schlug vor, dass etwas Zeit zur Verfügung gestellt werden sollte, um informelle "alles ist möglich" Sitzungen zu ermöglichen, in denen alle möglichen Ideen entwickelt werden könnten. 10% der Arbeitszeit sollte dafür verwendet werden, in selbstorganisierten, informellen Gruppen neue Ideen zu diskutieren. Ein Übereinkommen wurde mit dem Direktor dahingehend erzielt, dass ein Sprecher jeder Entwicklungsgruppe ungefähr 10 Minuten über Fortschritte berichten sollte. Als Ergebnis dieser Initiative entwickelten sich tiefere und häufigere persönliche Beziehungen.

In dieser Wissensarbeitsgruppe wurden auch eine Reihe anderer Themen aufgeworfen, wie z.B. die Frage des Risikomanagements, des Benehmens einiger Mitarbeiter oder der Notwendigkeit, von der Kultur der Anschuldigungen weg zu kommen.

Zwei Mitglieder des WM-Teams bildeten mit einigen anderen Mitarbeitern eine Arbeitsgruppe, in der die Risikofrage und deren Zusammenhang mit der Beschuldigungskultur thematisiert wurden. Sie kamen zum Schluss, dass man auf „kontrolliertes Risiko“ hinarbeiten sollte. Gute Ideen wurden in der Vergangenheit nicht verwirklicht, weil die Mitarbeiter Angst hatten, Fehler zu machen, wenn sie neue Wege gehen. Sie hatten allerdings erfahren, dass Konkurrenzfirmen mit der Umsetzung dieser Ideen neue Geschäftsfelder erschlossen hatten. Größere Flexibilität im Risikomanagement und eine Veränderung der Verantwortlichkeiten eines Managers veränderten das Betriebsklima sehr rasch. Als Begleitmaßnahme wurde ein Belohnungssystem eingeführt. Das Vertrauen zwischen Mitarbeitern mit unterschiedlichen Funktionen verbesserte sich.

Allerdings fühlten sich die Direktoren, die nicht aktiv in die Umstellungen einbezogen wurden, etwas isoliert, was zur Verstärkung der „Wir und Jene“ - Einstellung führte. Das "Wir" Gefühl unter den Mitarbeitern bewirkte eine freiere und kooperativere Unternehmenskultur unter Ausschluss der Direktoren.

### **Was wurde gelernt?**

Jedes Projekt bringt oft unerwartete Informationen und neues Wissen zu Tage, das bearbeitet werden sollte.

Menschen richten ihre Entscheidungen, ob sie etwas tun sollen oder nicht, danach aus, ob sie der Meinung sind, dass etwas erlaubt ist oder nicht. Selbst schriftliche oder die ausdrückliche mündliche Erlaubnis ermuntern Menschen nicht etwas zu tun, wenn sie das Gefühl haben, dass sie für ihre Initiative eigentlich mit keiner Unterstützung zu rechnen haben. WM erfordert häufig, dass Manager nicht nur klare Bekenntnisse abgeben, sondern Initiativen auch aktiv unterstützen und Zeit zur Verfügung stellen, in der Leute Wissen austauschen können und zwar als geforderter Aspekt in ihrer Stellenbeschreibung.

Die "Beschuldigungskultur" führt zur Risikovermeidung. Kontrolliertes Risiko ist notwendig für Innovation und Kreativität. Mitarbeiter müssen auf dem Weg zum Erfolg Fehler machen dürfen.

Belohnungssysteme unterstützen Entwicklungsprozesse, die von den Mitarbeitern ausgehen, denn was sie für wertvoll halten kann sehr produktiv und effektiv sein.

Auch gute Manager können sich von ihren Untergebenen, die eine starke "Wir" - Kultur entwickelt haben, isoliert fühlen, wenn sie nicht selbst aktiv an dieser Kultur mitwirken (Siehe Teil 2 des Handbuchs).

#### 4.3.4 Fallstudie 4

##### **Thema: WM in der Kommunikation zwischen Teams**

*Sektor: IT Integration / Software Entwicklung*

##### **Einleitung**

Die Firma ist ein weltweiter Anbieter von kollaborativen Softwarelösungen zur Unterstützung von CRM (Customer Relationship Management, d.h. Management der Kundenbeziehungen)

Die Lösung basiert auf einem selbstentwickelten, an Kundenwünsche anpassbares Softwarepaket und einem speziellen Implementierungsmodell. Sie baut ein Online-Kundeninformationssystem auf und automatisiert die Verkaufs-, Marketing- und Servicefunktionen großer Unternehmen und zwar über traditionelle und elektronische Kanäle (Call Center, Franchise Outlets, Internet etc.). Die Software ermöglicht es kooperierenden Geschäftspartnern, ein und denselben Kundenstamm über vielerlei Distributionskanäle zu bearbeiten.

Die im Jahre 1989 gegründete Firma ist in Privatbesitz. Finanziert wird sie von den drei Eigentümern, die auch die Gründer sind. Die an der Athener Börse notierte Firma zählt zu den größten Softwareschmieden Europas und betreibt ihre Geschäfte über Büros in London, Nikosia und Athen. Derzeit durchläuft die Firma eine rapide Wachstums- und Expansionsperiode.

##### **Was waren die hauptsächlichen WM-Probleme in der Firma?**

In der Zeit des rapiden Wachstums nahm die Firma mehr und mehr Mitarbeiter auf. Es war daher absolut wichtig sicherzustellen, dass das Wissen existierender Mitarbeiter effizient genutzt, gesichert und erhalten bleibt.

Das vorhandene Wissen war nicht organisiert und war daher nicht immer leicht zu erreichen. Informationen waren meist auf einem zentralen Server abgelegt, was Vorteile hatte, aber da es keine klaren Instruktionen gab, dass Information tatsächlich am richtigen Ort am Zentralspeicher abgelegt werden, war deren Wiederauffinden nicht immer leicht. In manchen Fällen waren die auch für andere Mitarbeiter wichtigen Informationen auf individuellen PC's abgespeichert.

Die Firma war sich der Tatsache bewusst, dass es innerhalb der Firma umfangreiches Wissen gab, dass aber dieses Wissen nicht immer leicht zugänglich war. In manchen Fällen war sich die Firma nicht einmal bewusst, dass bestimmtes Wissen vorhanden war. Eine WM-Initiative war notwendig, weil

- Der Konkurrenzdruck am Markt immer größer wurde;
- Die Firma in einem stetigen, starken Wachstum begriffen war;
- Eine Erweiterung des Kundenstocks notwendig war;
- Eine Ausweitung in bisher noch nicht bearbeitete Märkte ins Auge gefasst werden musste.

##### **Was hat die Firma unternommen, um die Probleme zu lösen?**

###### *Identifikation der Probleme*

Die Mission der Firma ist es, die Bildung von Kooperationen zwischen Geschäftspartnern zu ermöglichen, um gemeinsame Kundengruppen effizienter zu verwalten und ihren eigenen Kunden ein umfangreiches Paket von Produkten und Dienstleistungen anzubieten. Durch die angestrebte weltweite

Marktführerschaft im Bereich CRM Lösungen sollte auch den Kunden eine Ertragssteigerung ermöglicht werden. Dazu musste das Wissen aller Mitarbeiter mobilisiert werden.

*Welche Lösungsmethode soll eingeführt werden?*

Das langfristige Ziel der Firma besteht in diesem Zusammenhang darin, eine zentrale Datenbank aufzubauen und zu pflegen, die alle Aspekte des Geschäftsbereiches abdeckt. Allerdings „muss man erst lernen zu gehen, bevor man laufen kann“. Unter diesem Motto wurde entschieden, sich zunächst auf einen Aspekt der Aktivitäten zu konzentrieren und diesen zum Testfall für ein WM-Projekt zu machen.

Das ausgewählte Gebiet bezog sich auf die Interaktion und den Wissensaustausch zwischen den Produktentwicklern und einem ausgewählten Team von Verkaufs- und Beratungsleuten. Wissen wurde zwar schon von Fall zu Fall ausgetauscht, aber die Wissensflüsse zwischen den Gruppen musste formalisiert und gemanagt werden, um das verfügbare Wissen allen zugänglich zu machen, die es benötigten.

Die Unternehmensführung hatte schon längst erkannt, dass das Wissen der Mitarbeiter die wichtigste Ressource der Firma ist, und dass dieses Gut zum Wohle der Firma bewahrt werden muss. Allerdings gab es keine formale Vorgehensweise für den Erwerb und die Weitergabe von Wissen. Während das Pilotprojekt sich auf einen eher kleinen Bereich der Geschäftsaktivitäten bezog, war das letztendliche Ziel die unternehmensweite Einführung der Know-Net Methode<sup>28</sup>.

### **Firmeneigene Ressourcen**

Der Projektmanager war gleichzeitig der CKO („Chief Knowledge Officer“, d.h. Wissensbeauftragter der Geschäftsleitung) für die Dauer des Projekts. Folgende Gruppen haben zusätzlich mehr oder weniger intensiv am Projekt mitgearbeitet.

- Produktentwickler – Nicosia
- Verkauf und Beratung – London
- Verkauf und Beratung – Athen
- Technischer Assistent
- Vertreter der Personalabteilung

### **Kritische Wissensbestände**

Als Ergebnis von Interviews und informellen Gesprächen konnten folgende Wissensbestände identifiziert werden.

- *Menschliches Wissen (Human Knowledge Assets)*: Die Kompetenzen, Erfahrungen, Fertigkeiten von Mitarbeitern und deren Fähigkeit, neue Ideen und Vorschläge hervorzubringen.

<sup>28</sup> Know-Net baut auf einem Wissensnetzwerk-Ansatz auf, der eine Verbindung von zwei unterschiedlichen WM-Konzepten darstellt: „Wissen als Produkt“ (Wissensinhalte) und „Wissen als Prozess“. (Wissenskontext) Dieser Ansatz umfasst das gesamte Beziehungsgeflecht von Führung, Prozessen, Strukturen und Werkzeuge, welche die Entwicklung einer wissensbasierten Organisationen ermöglichen. Es handelt sich um eine modulare Methode mit einzelnen Schritten, die Unternehmen Hilfestellungen bei der Einführung von WM bietet. Die Methode erleichtert die Mobilisierung, Planung, Design, Entwicklung und Beurteilung von WM-Initiativen. Das Know-Net Tool ist ein voll skalierbares intranetbasiertes WM-Softwaresystem. Das Tool unterstützt Wissensarbeiter und Systemadministratoren und integriert „state of the art“ Contentmanagement, Kollaborations- und Kommunikationsinstrumente und Suchfunktionen.

- *Strukturelles Wissen (Structural Knowledge Assets)*: Ausgearbeitete Methoden des Projektmanagements und der Produktimplementierung. Bestehende Administrations- und Personalverwaltungsprozesse, Softwarepatente und registrierte Markennamen.
- *Marktwissen (Market Knowledge Assets)*: Umfangreiches Wissen über die Branche, Kunden und Mitbewerber etc.

Nähere Untersuchungen über die genannten Bereiche ergaben, dass das kritische Markt-Wissenskapital für die Firma im Wissen über "Community-based Software" (Team-Software) sowie Wissen und Fähigkeiten bezüglich Arbeitsprozessen besteht.

Nachdem entschieden war, dass etwas getan werden musste, sollte die Firma über die konkreten Zielsetzungen des Projekts entscheiden. Der Fokus des Projekts zielte auf den Wissenstransfer von Produktwissen sowie den Ausbau von Wissen über existierende und künftige Kunden. Da dieses Wissen auf dem Server in Nikosia abgelegt war, gab es häufig Probleme, von entlegenen Orten an dieses Wissen heranzukommen.

### **Wie konnten die Zielsetzungen erreicht werden?**

Es wurden Meetings mit der Unternehmensführung und den betroffenen Abteilungen abgehalten, um sicherzustellen, dass jeder die Gründe für das Pilotprojekt auch wirklich verstand und auch die Rolle klar war, die jeder dabei spielen sollte. Das Ergebnis dieser Meetings war sehr ermutigend, da alle Teilnehmer die Notwendigkeit des Wissensteilens einsahen und auch gespannt darauf waren, das Projekt zu einem erfolgreichen Ende zu führen.

### **Was hat die Firma unternommen, um diese Ziele zu erreichen?**

Ein CKO wurde mit der Organisation der WM Struktur betraut. Er sollte die neue Wissensbasis definieren und dafür sorgen, dass die korrekte Einhaltung der eingeführten Prozeduren sichergestellt ist. Er sollte auch die allgemeine Einstellung gegenüber Wissen als Vermögenswert fördern.

### **Was war der zu erwartende Nutzen des WM-Projekts?**

#### *Kommunikation zwischen den Teams*

Wie oben erwähnt, existierte bereits ein informeller Wissensaustausch zwischen einzelnen Teams. Die Kommunikation bezog sich üblicherweise auf Themen wie Softwarefehler, Verbesserungen und alle möglichen anderen Fragen bezüglich der Funktionalität der Software. Das Pilotprojekt fokussierte auf die Formalisierung der Kommunikation und des Wissensflusses zwischen Produktentwicklung und Verkauf und Beratung.

#### *Kommunikation zwischen den Büros*

Weil die Firma Büros in England, Griechenland und auf Zypern unterhält, war es wichtig, die Kommunikation und das Teilen von Wissen zwischen diesen Standorten effektiv zu kontrollieren. Wie bei der Kommunikation zwischen Teams, wurde das Projekt dazu genutzt, die Kommunikation zwischen den einzelnen Büros zu formalisieren.

### **Welche Instrumente hat die Firma verwendet?**

Es boten sich viele unterschiedliche Möglichkeiten an, wie das Wissen innerhalb der Firma verbreitet werden könnte.

Alle Angestellten hatten Zugang zum Internet und zusätzlich zum firmeneigenen Intranet. Obwohl das Intranet noch in den Kinderschuhen steckte, wurde es bereits genutzt, um nähere Angaben zu Personen zu liefern (Ort, Fax/Tel. Nummer, Email Adresse, etc.), für soziale Funktionen und Weitergabe von Methoden des Projektmanagements und der Produktimplementierung. Diese Medien bieten zahlreiche und unterschiedliche Werkzeuge und Vorlagen, um standardisierte Kommunikationsprozesse zu ermöglichen. Intensiv genutzt wurden Email, Telekonferenzen und die firmeneigene Webseite.

Schließlich lieferte der zentrale Server Informationen über vergangene und laufende Projekte, Verkaufs- und Marketing-Initiativen und administrative Prozesse etc. Die Marketinggruppe stellte Broschüren in elektronischer Form zu Verfügung und stellte damit sicher, dass die Firma nach außen hin ein einheitliches Bild bot. Die Zusammenarbeit war extrem wichtig und die Kommunikation zwischen den Gruppen und Standorten mussten verbessert werden. Zusätzlich war die Standardisierung von Berichten und Dokumenten etc. ein weiteres wichtiges Anliegen, weil damit das professionelle Image der Firma gefördert und erhöht werden konnte.

Ein erfolgskritischer Faktor für die Firma bestand vor allem darin, wie das Wissen ihrer Mitarbeiter am besten gemanagt werden kann. Während das Teilen von Wissen innerhalb der Firma gut akzeptierte Praxis war, gab es doch Fälle, in denen das in einer Gruppe entwickelte Wissen nicht notwendigerweise auch anderen Gruppen zur Verfügung gestellt wurde, welche dieses Wissen ebenso gebraucht hätten. Daher war eine formalisierte Weise des Sammelns und Teilens von Wissen sehr wichtig für die Firma.

Neben der Speicherung von Daten auf dem Zentralserver gab es noch eine andere wertvolle Speichermöglichkeit. Innerhalb der von der Firma entwickelten Software gab es ein spezielles Modul „Knowledge Base“, welches dafür gedacht war, Informationen der Kunden zu erfassen. Innerhalb der Firma wurde dieses Modul eingesetzt, um Informationen und Wissen über die Software zu speichern. Es wurde nun dazu genutzt, Tagesordnungen und Protokolle von Meetings, Konzepte [„White Papers“] und Diskussionspapiere zu verteilen. Diese Nutzung war eine exzellente Initiative, sie war jedoch beschränkt auf Software-Entwicklungsprozesse und war nur den Entwicklern zugänglich, die Zugang zur Entwicklungsdatenbank hatten. Anderen Mitarbeitern war der Zugang zu dieser Wissensbasis verwehrt.

Ein integraler Bestandteil der WM-Strategie war die Einbindung der Wissensbasis in die Know-Net Methode, die gerade implementiert wurde. Nach gründlichen Überlegungen wurde die Kommunikation zwischen Produktentwicklung, Verkauf und Beratung für den Test der Know-Net Methode und Werkzeuge gewählt. Dieser Bereich wurde deshalb gewählt, weil eine erfolgreiche Umsetzung den größten Nutzen erbringen würde und die Gefahr von Abstürzen minimal war. Das Projekt konnte diese Gefahr umgehen, weil das „Know-Net Tool“ auf der Basis des Web arbeitet und von überall in der Welt zugänglich ist.

### **Soziale Interaktionen –Meetings, etc.**

Interaktionen zwischen Gruppen sollten inkludieren aber sich nicht beschränken auf:

- Publikation eines Kalenders mit Daten für neue Softwareausgaben und Versionen
- Wünsche nach Verbesserungen
- Wünsche nach Anpassungen
- Fehlermeldungen und Fehlerbehebung
- Kundenprofile

### **Welche Schwierigkeiten konnten erwartungsgemäß auftreten?**

Die WM-Analyse wurde auf Personen beschränkt, die in das WM-Pilotprojekt involviert werden sollten. Die Abschätzung der Schwierigkeiten ergab, dass es natürlicherweise gegen eine Veränderung der Arbeits- und Kommunikationsgewohnheiten Widerstände geben würde. Widerstände waren teilweise auch durch das vorerst mangelhafte Verständnis von WM in der Firma zu erwarten.

Die zu erwartenden Widerstände waren handhabbar und konnten größtenteils durch Erhöhung des Wissens über WM in Seminaren und Workshops überwunden werden. Dies sollte dann zu einer größeren Akzeptanz der geplanten Veränderungen führen. Es wurden Materialien für diese Seminare und Workshops an allen Standorten ausgearbeitet. Für eine technologieorientierte Firma waren keine Schwierigkeiten bei der Implementierung des neuen Softwaresystems zu erwarten und Widerstände gegen Veränderungen sollten mit Hilfe von effektivem HR Management überwunden werden können.

### **Waren die Mitarbeiter kooperativ?**

Die wichtigsten Stakeholder waren das Management der Firma, der Wissensbeauftragte (CKO), die Produktentwicklungs-, Verkaufs- und Beratungsgruppen. Davon unterstützen das Management und der CKO ganz klar die Veränderungen. Alle übrigen waren nicht unbedingt gegen Veränderungen, mussten aber davon überzeugt werden, dass diese Veränderungen die beste Lösung wären. Der größte Widerstand trat gegen die steigende Arbeitsbelastung ohne offensichtlichen Nutzen für die Anwender auf.

### **Was waren die erwarteten Ergebnisse?**

#### *Definierte Praktiken und Vorgehensweisen*

Die Notwendigkeit von WM wurde anerkannt und die Initiative von der höchsten Managementebene unterstützt. WM wurde als ein Weg gesehen, die Position der Firma als führenden Anbieter von CRM Software Lösungen zu festigen. Zur Erhaltung dieser Position wurden vom Management folgende Erfolgsfaktoren als kritisch angesehen:

- Erhöhung der Effizienz und Effektivität der teamübergreifenden Kommunikation
- Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Kommunikation zwischen den einzelnen Büros

### **Wie wurden die Ergebnisse beurteilt?**

Eine Analyse der Wissensprozesse wurde mit Hilfe der Know-Net Methode durchgeführt. Als Teil des Projekts wurden unterschiedliche Gruppen aufgefordert, einen Fragebogen zur „Wissensorientierung“ auszufüllen. Die Auswertungsergebnisse zeigten, dass in der Firma bereits ein hohes Bewusstsein einer Kultur des Wissensteilens herrschte und die Einführung einer WM-Strategie daher angebracht erschien. Mehr Augenmerk sollte jedoch noch auf Anreize und Belohnungen sowie auf Strukturen gelegt werden.

### **Messverfahren und Auswertung**

In den gewählten Bereichen konnten folgende Messverfahren zum Zwecke der Bewertung Verwendung finden:

- Entwicklungsdauer bis zur Marktreife für neue Versionen und Auslieferungen
- Die Zahl der Umwandlungen von potentiellen zu realen Kunden
- Kundenzufriedenheit
- Qualitätssicherheit

In Zukunft soll die WM-Strategie folgende Punkte beinhalten:

- “Wer weiß was” Analyse
- Sicherstellen, dass das an einem Ort gespeicherte Wissen allen Mitarbeitern zugänglich ist
- Sicherstellen, dass die Wissensquellen leicht verständlich und einfach zu nutzen sind.

#### **4.3.5 Fallstudie 5**

##### **Thema: WM in einem KMU Netzwerk**

*Sektor: Handwerksunternehmen*

##### **Ausgangslage**

Unter der Idee “stark durch Kooperation” schlossen sich im September 2000 32 Handwerksunternehmen aus ganz Deutschland zu einem Unternehmensnetzwerk zusammen. Diese Kooperation entstand aus der Einsicht, dass jedes einzelne Unternehmen viel schneller auf Marktveränderungen reagieren kann, wenn sich die Gruppe der Handwerksunternehmen zu einer horizontalen Vereinigung zusammenschließt.

Damit diese Vereinigung funktionieren kann, musste eine Plattform gefunden werden, die all jene Mängel überwindet, welche in jedem einzelnen Betrieb aufgetreten sind. Das Ziel war also:

- Große geografische Distanzen zu überwinden;
- Einen schnelleren und laufenden Informationsfluss zu ermöglichen, ohne dass Informationen verloren gehen;
- Zu vermeiden, dass Lösungen für ein und dasselbe Problem an unterschiedlichen Orten entwickelt werden;
- Informationen zu produzieren, die jederzeit und überall verfügbar sind;
- Eine Plattform zu schaffen für gemeinsame Entwicklungsprojekte mit einem Forum für regelmäßig erneuerten Informationsaustausch.

##### **Ziele**

Beabsichtigt war, folgende Ziele für jedes einzelne Unternehmen zu erreichen:

- Durch kooperative Entwicklung und gemeinsames Lernen sollten Synergieeffekte erzielt werden;
- Ein gemeinsamer Markenname sollte eingeführt werden basierend auf einem einheitlichen Marketingkonzept;
- Eine landesweite Marktpräsenz sollte verwirklicht werden;
- Konstante Weiterentwicklung sollte durch gemeinsames Training und Workshops sichergestellt werden;
- Beschaffungskosten sollen durch gebündelten Einkauf reduziert werden;

## **Aufgabenstellung**

Die für die Einführung einer Kommunikations- und Wissensplattform erforderlichen Maßnahmen sind:

- Schaffung eines schnellen und preiswerten Kommunikationswerkzeuges, welches einen kontinuierlichen Informationsfluss ermöglicht, 24 Stunden verfügbar ist und Zugang zur Datenbank herstellt.
- Aufbau eines Netzwerkes zwischen allen Partnern auf allen Ebenen und kollektive Entwicklung von Organisationsprozessen, Checklisten sowie Hilfsmittel für künftige Projekte.

Eine hohe Akzeptanz des ausgewählten elektronischen Mediums bei allen Mitgliedern wird über das Gelingen des Projekts entscheiden.

## **Herangehensweise**

Die zur Einführung der Plattform nötigen Schritte sind:

- Definition der Leistungsmerkmale und Eigenschaften der Plattform
- Spezifikation der Softwarecharakteristika
- Definition der Aufgaben und Rechte aller Teilnehmer
- Festlegung der Workflow Struktur innerhalb der Kooperation und Festlegung der Projektverantwortlichkeiten

## **Umsetzung und Einführung**

Zu den schwierigsten Aufgaben der Einführungsphase zählte z.B. die Auswahl einer geeigneten Software für das Wissensnetzwerk und die Erstellung eines Authentifizierungssystems. Komplizierter als erwartet gestaltete sich auch die Schaffung eines Online-Designs, die Gründung einer Projektgruppe (in Form eines Workshops), sowie das Training der Anwender (trotz der Einführung des Web-basierten „Airmile“-Anreizsystems und der Akzeptanz der Plattform bei der täglichen Arbeit).

## **Erfahrungen**

Die Inangriffnahme dieser Projektarbeit war eine ganz neue Erfahrung für alle Mitglieder des Netzwerks. Die tatsächliche Annahmerate war, nach anfänglicher Euphorie, unter allen Projektteilnehmern relativ niedrig, weil zunächst wenig Wissen über das Projekt verfügbar war. Der Wissensstand und die Akzeptanz des Mediums stieg mit der Zahl der Workshopergebnisse, die in der Plattform veröffentlicht wurden. Die Annahmequote stieg weiter mit der Vorstellung erfolgreicher Anwendungsbeispiele. (Z. B. die Geschichte vom schwarzen Waschbecken: Ein Aussteller wurde von einem Kunden nach einem schwarzen Waschbecken gefragt. Ein solches wurde allerdings schon sein 10 Jahren nicht mehr produziert. Durch Nachfrage im Extranetforum des Netzwerkes gelang es, ein Restexemplar bei einem Geschäftspartner aufzutreiben.)

## **Pläne für die Zukunft**

Es ist anzunehmen, dass in einigen Projekten die Effektivität des Wissensnetzwerkes noch steigen wird, z.B. hinsichtlich erhöhter Benutzerfreundlichkeit, der Einführung zusätzlicher Ebenen für unterschiedliche Mitarbeiter, des Zugangs zu externen Datenbanken sowie des Ausbaus von Zuliefer- und Partnerunternehmen. Darüber hinaus ist die Einführung von Videokonferenzen und die Entwicklung von Online-Trainingskursen geplant.

## **Zusammenfassung**

Die oben angeführten Aspekte bilden nur einen kleinen Teil des in Entwicklung begriffenen Plattformprojekts. Weil die Einführung und der Betrieb einer solchen Wissensplattform einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für die Mitglieder des Netzwerks darstellt, können weitere Details nicht veröffentlicht werden.

Die Ausgaben für Hard- und Software betragen ungefähr €80,000, nicht inbegriffen sind die Kosten für Programmierarbeiten und den Wissensinput, die von den Mitgliedern ohne Bezahlung geleistet wurde. Für die Wartung der Geräte und Anwendungen sowie für Updates sind weitere Kosten zu erwarten.

Das Extranet hat ein einheitliches Interface, welches den Mitgliedern des Netzwerks die kollektive Nutzung von Informationen ermöglicht.

### **4.3.6 Fallstudie 6**

#### **Thema: Prozessorientiertes WM**

*Sektor: Service Stiftung (Dienstleistungsunternehmen)*

#### **Einleitung**

In einem mittleren deutschen Dienstleistungsunternehmen wurde ein prozessorientiertes WM-System eingeführt. Das Unternehmen beschäftigt 40 Mitarbeiter. Zusätzlich zu den Beratungsdienstleistungen für mittelständische Unternehmen, bietet das Unternehmen seinen Kunden auch Ausbildungs- und Trainingsprogramme an. Die erste Zielsetzung des WM-Projekts war die Analyse der Wissensanforderungen innerhalb des Unternehmens. Die Implementierung des Konzepts bildete den Grundstein für ein bedarfsorientiertes WM-System.

#### **Identifikation der Ansatzpunkte**

Die vordringliche Frage, die beantwortet werden sollte, bezog sich auf Prozesse, die unterstützt werden mussten. Es war wichtig, jene Prozesse zu identifizieren und zu analysieren, die ein möglichst hohes Maß an Verbesserungspotentialen aufwiesen, welche mit Hilfe von WM-Techniken und Werkzeugen verwirklicht werden können. Der erste Projektschritt war die Erstellung eines Diagramms, welches das Prozessumfeld des Unternehmens wiedergab und Prozesse nach strategischen, mehrwertschaffenden und unterstützenden Gesichtspunkten kategorisierte. (Abb. 4.1)

**Auszug aus dem Prozessumfeld der Reinold-Hagen Stiftung:**

**Strategische Prozesse**

- Grundsätze und Strategie
- Partnerschaften und Ressourcen
- Mitarbeiter
- ...

**Unterstützende Prozesse: Interne Dienstleistungen**

- Büroadministration
- IT-Administration
- ...

**Wertschöpfende Prozesse**

Akquisition, Entwicklung

und Vertrieb

- Angebotserstellung
  - Follow-up
  - ...
- Anwendungsmanagement
- ...

Erzeugung von Produkten  
und Dienstleistungen

- F&E Anwendungen
- Service Anwendungen
- Implementierung von Trainingsmaßnahmen
- Projektdurchführung
- ...

Abb. 4.1: Auszug aus dem Prozessumfeld des Unternehmens

Die Gruppen “Beschaffung, Entwicklung & Verkauf” und “Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen” wurden als mehrwertschaffende Prozesse identifiziert. Jeder dieser Prozesse kann wieder unterteilt werden in Sub-Prozesse. Die Unternehmensführung beschloss, dass sich die Untersuchung auf wertschöpfende Prozesse konzentrieren sollte.

Die vorhandenen Wertschöpfungsprozesse waren schon vorher als besonders wissensintensiv, variabel und repetitiv charakterisiert worden. Folgende Prozesse wurden genannt: Angebotswesen, Anwendungsmanagement, Ausbildung & Training und Projektdurchführung.

### **Analyse**

Im nächsten Schritt wurden die wertschöpfenden Prozesse systematisch modelliert. Die einzelnen Prozessschritte der unterschiedlichen Prozesse wurden unter Einbeziehung der darin involvierten Personen definiert und entsprechend modelliert. Diese Prozessbeschreibung wurde dann als Grundlage für teilstrukturierte individuelle Interviews mit allen betroffenen Mitarbeitern verwendet. Der Zweck dieser Interviews war, herauszufinden, welches Wissen für jeden Schritt nötig war, und die Einschätzung der gegenwärtigen Situation im Hinblick auf den benötigten Wissensstand zu dokumentieren.

Es stellte sich z.B. heraus, dass etwas unternommen werden musste im Bereich Nachbearbeitung bzw. “follow-up” von Angebotsprozessen. Die Analyse zeigte, dass die Aufgabe an diesem Punkt, an dem Angebote systematisch weiterverfolgt werden konnten, gegenwärtig nicht erfüllt wurde. Hier wurden prinzipiell verfügbare Informationen nicht für nachgelagerte Arbeitsschritte genutzt.

Das Ergebnis der Analyse war eine komplette Sammlung von genauen Prozessbeschreibungen, die als Grundlage für die Darstellung existierender Schwächen und Stärken diente. Die prozessspezifischen Erfolgsfaktoren “Erfolgsrate der Angebote” und “Durchschnittszeit der Angebotsbearbeitung” wurden für den Anbotsprozess definiert. Realistische Zielwerte und Zeitlimits wurden für diese Faktoren festgelegt, die deren Erreichbarkeit und Durchführbarkeit sicherstellten.

Es wurden auf Basis der Interviewauswertungen weiterhin jene Prozessphasen identifiziert, wo Handlungsbedarf offensichtlich war.

### **Entwurf und Implementierungsstrategien**

Die Beschreibung des Handlungsbedarfs wurde als Grundlage einer Anforderungsliste für das WM-Konzept verwendet. Die vorausgegangene Priorisierungsphase stellte sicher, dass das Hauptaugenmerk auf jene Anforderungen gelegt wurde, die von den interviewten Mitarbeitern als wichtigste herausgehoben wurden. In einem weiteren Schritt wurden die genannten Anforderungen in unterschiedliche Anforderungsbereiche für die Konzeptentwicklungsphase aufgegliedert. Diese wurden dann entweder als operative oder als strategische klassifiziert.

In vielen Fällen verhinderten die identifizierten Schwächen eine erwartete effiziente und hochqualitative Durchführung von untersuchten Prozessen. Ein Konzept für ein WM-System wurde unter Berücksichtigung der formulierten Anforderungen erarbeitet. Mit diesem Konzept sollte gezeigt werden, wie die vorgesehenen WM-Aktivitäten in die Organisation integriert werden könnten und welche Elemente davon betroffen wären.

### **Konzepte: Prozessorientiertes WM**

Unter Verwendung des vorhandenen operativen Wissens, wie Strategien innerhalb der Gesamtfirma kommuniziert werden können, wurde ein Modell entwickelt, welches sicherstellen sollte, dass strategisches Wissen auch tatsächlich verfügbar ist und angewendet wird. Auf Basis der entscheidenden Firmenziele und Hinweisen von Seiten des Managements und der Mitarbeiter wurden dann Sub-Strategien und Unterziele formuliert. (Abb. 4.2)

Auf der operativen Ebene wurde ein Konzept erstellt, um zu gewährleisten, dass die erforderliche Prozessunterstützung durch die Belegschaft auch tatsächlich geleistet wird. An diesem Punkt war es nötig, zwischen mehreren Prioritätsbereichen zu unterscheiden: Kunden, Projekte, Prozesse, Umfang des Produkt- und Serviceangebots, Belegschaft, Arbeitsumfeld und Management-Instrumente. Der Bereich „Umfang der Produkte“ erforderte z.B. einerseits, dass ein strategisch definiertes Konzept angestrebt wird, verlangte aber andererseits ein Konzept, das ausschließlich auf der operativen Ebene eingesetzt wird, um eine Konzentration aller Ressourcen auf zukunftssträchtige Produkte zu ermöglichen.

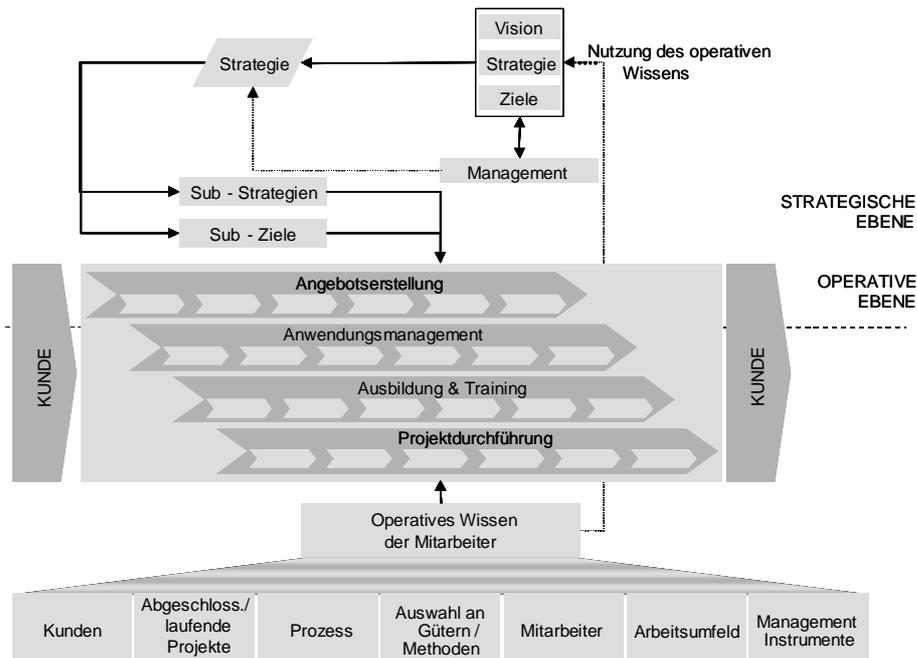


Abb. 4.2: Das Konzept hinter prozessorientierten KM-Systemen

Das Konzept umfasst im Bereich der Management-Werkzeuge die systematische Bereitstellung operativer Tools wie Prozessbeschreibungen, die von Mitarbeitern selektiv für ihre Aktivitäten verwendet werden können. In ähnlicher Weise wurde das im Verlaufe des Projekts gesammelte Erfahrungswissen über eine Projektdatenbank verfügbar gemacht. In Zukunft wird ein Projekt nicht als abgeschlossen erachtet, solange nicht alle nötigen Dokumente und Informationen in der Datenbank abgelegt sind. Im Bereich des operativen Umfeldes wurde ein "Wettbewerbsüberwachungsteam" auf die Beine gestellt. Aufgabe dieses Teams ist es, Mitbewerber und deren Produktpalette zu analysieren und Daten zu liefern, welche einen unschätzbaren Wert für strategische Entscheidungen darstellen können.

### Zusammenfassung

Die bisher abgeschlossenen Arbeiten zeigen, dass es äußerst wichtig ist, Prozesse gründlich zu analysieren, bevor man daran gehen kann, ein WM-System zu entwickeln. Dies stellt fürs Erste sicher, dass die Mitarbeiter von Anfang an systematisch am Entwicklungsprozess mitarbeiten. Diese Vorgehensweise hat auch jene wichtigen Bereiche bewährter Verfahren (good practices) und individueller Lösungen hervorgehoben, die zunächst nur in eng begrenzten Gebieten angewendet, sehr wohl aber in der gesamten Firma übernommen werden sollten. Zweitens wurde der tatsächliche Bedarf an Information zu einem Teil des Entwicklungsauftrags und es wurden keine Maßnahmen eingeführt, die spezifischen Anforderungen (wie Kundenorientierung) nicht entsprachen.

Der Fokus jeglicher Untersuchungen müssen die Mitarbeiter sein und es ist entscheidend, deren alltäglichen Arbeitsdruck voll zu berücksichtigen. Erfahrungen zeigen, dass die unter diesem Gesichtspunkt entwickelten Lösungen eine höhere Akzeptanz und Unterstützung von Seiten der Betroffenen genießen. Allerdings zeigen diese Erfahrungen auch, dass eine der zu erfüllenden Grundbedingungen eines erfolgreichen Projektes die Offenheit des Managements gegenüber Veränderungen ist. Entscheidungen, welche Strategien z.B. verfolgt werden sollen, müssen gemeinsam mit der Belegschaft getroffen werden und für alle Mitarbeiter transparent sein. Gleichsam muss das Management durch seine eigene Offenheit sicherstellen, dass die Mitarbeiter die Angst ihr Wissen mit anderen zu teilen ablegen.

All diese Aspekte wurden bei der Einführung des beschriebenen Modells berücksichtigt. Das Modell diente als Rahmen für die Entwicklung eines prozessorientierten WM-Systems, welches auf die firmenspezifischen Anforderungen einging und damit Orientierungshilfe bot bezüglich der Umsetzung geeigneter Maßnahmen. Die Projektmitarbeiter sind sowohl von der Notwendigkeit dieser Maßnahmen überzeugt als auch von dem daraus erzielten Nutzen - sie haben die Umsetzung der Maßnahmen aktiv unterstützt.

#### **4.3.7 Fallstudie 7**

##### **Thema: Bewahrung von Wissen ausscheidender Experten**

*Sektor: Softwareentwicklung*

*“Bei allem was wir tun ist mehr oder weniger Wissen im Spiel. Neues Wissen wird so schnell alt, dass besonders kleinere Organisationen Schwierigkeiten damit haben, den Entwicklungen zu folgen. Mehrere Mitarbeiter erzeugen Wissen über ein und dieselbe Sache oft unabhängig voneinander. Daher ist das Management von Wissen eine immer wichtigere Aufgabe für Einzelpersonen, Firmen und Organisationen.“*

##### **Die Firma und ihr Wissensbedarf**

Die Hauptaktivität der Firma besteht in Design, Entwicklung und Produktion integrierter Informations-, Kommunikations- und Unterhaltungssysteme für die Eisenbahn.

Die Firma beschäftigt 95 Mitarbeiter und ist Teil der „Mark IV“ Gruppe mit 14.000 Mitarbeitern weltweit.

Die Firma besitzt große Ressourcen in Form von Wissen und Know-how, welche als nicht ausreichend genutzt angesehen werden. Das könnte bedeuten, dass die Firma Möglichkeiten verpasst, ihre Flexibilität zu erhöhen, Produkte schneller zu entwickeln und ihre Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern zu verbessern.

Die Firmenleitung strebt danach, dass ihre Mitarbeiter die Firma als lernförderliche Umwelt ansehen.

WM-Softwaretools wurden daher ausgewählt, um

- Mit Hilfe eines “Expertensystems” auf das Ausscheiden älterer Mitarbeiter hinzuweisen und zu verhindern, dass wertvolles Wissen verloren geht
- Mit Hilfe von Motivationsinstrumenten jene Mitarbeiter zu fördern, die ihre Karriere innerhalb der Firma weiterentwickeln wollen.

##### **Methoden und Werkzeuge**

Das Projekt “Schlüsselwissen in der Firma” wurde innerhalb der Softwareabteilung durchgeführt. Die einzelnen Prozesse in diesem Projekt waren:

- Vorerhebung
- Untersuchungsbereich
- Lösungsmodell
- Benchmarking.

## **Vorerhebung**

Der Zweck der Vorerhebung war, herauszufinden, wie hoch das gegenwärtige Ausmaß des Wissensteilens innerhalb von Abteilungen war und Bereiche zu identifizieren, in denen angewendete Methoden und laufende Prozesse durch verstärktes Teilen von Wissen verbessert werden können.

## **Untersuchungsbereich**

Auf Grundlage der Ergebnisse der Vorerhebung wurde ein Bereich gewählt der maßgeblich zum Geschäftsergebnis beiträgt. Das Design des Lösungsmodells für die Firma beinhaltete ihren Zweck, Erwartungen, Bestrebungen, Ausmaß des Engagements, früheres Wissen und Analyse der gegenwärtigen Situation.

## **Lösungsmodell**

Nun konnte ein Lösungsmodell entworfen werden. Im Falle der Auswahl eines geeigneten IT Systems sollte z.B. eine Spezifikation formuliert und eine Suche nach geeigneten Produkten am Markt durchgeführt werden. Danach konnte die Implementierungsarbeit beginnen. Dieser Prozess könnte zu einer Neubestimmung relevanter Arbeitsprozesse, Einsatz neuer Instrumente oder Mitarbeitertraining, etc. führen.

## **Benchmarking**

Der Zweck des Projektes ist, Verbesserungen zu bewirken. Das "Schlüsselwissen" der Firma (Kernkompetenz) ist daher der Ansatzpunkt eines Ursache-Wirkungsschemas, welches die Ausgangssituation mit den Ergebnissen nach Implementierung der Lösung in ein messbares Verhältnis setzt.

Für den Erfolg des Projekts ist entscheidend, zunächst nur mit einem Bereich zu beginnen und die Mitarbeiter möglichst stark in die Prozesse zu involvieren. Damit ist eine Basis für weitere Anwendungsgebiete gelegt.

## **Das Projekt "Schlüsselwissen in der Firma"**

### **Voruntersuchung: Aufdeckung von Wissenslücken und Erfordernissen**

Das Projekt war beschränkt auf die Entwicklungsabteilung der Firma und deren Management. Die Projektunterlagen wurden aus Beobachtungen von Arbeitssitzungen zusammengestellt und zusätzlich wurden die vom Projekt betroffenen Personen von den Projektberatern interviewt.

Die Ergebnisse, dieser Datensammlung wurde in einem Report zusammengestellt, der die erforderlichen Bedingungen für das Teilen von Wissen aufzeigte, und zwar:

- Innerhalb der Softwareabteilung
- Für die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen
- Für die Kommunikation mit Kunden
- Für die Kommunikation mit Unter-Auftragnehmern

Einen Überblick über das in der Firma vorhandene explizite Wissen gab es bereits und zwar in der Form des Intranets, anderer IT Systeme, Handbücher/Verzeichnissen, Anforderungsbeschreibungen, etc.

Im Report wurden Barrieren genannt, die ein effizientes Teilen von Wissen beeinträchtigen könnten, und es wurden Möglichkeiten zu deren Abbau genannt.

Die Projekte führten zur Einsicht, dass Wissen über die gesamte Firma verteilt und meist im Besitz von Individuen ist. Sowohl Management als auch Mitarbeiter wünschten die Einführung von Systemen und Verfahren, die den Austausch dieses wertvollen Wissens erleichtern und fördern. Darüber hinaus wäre eine Dokumentation des impliziten Wissens (Externalisierung) anzustreben, damit es als Grundlage für Lernprozesse, Wiederverwendung und Erzeugung neuen Wissens dienen kann.

Die Untersuchung des Wissens in der Firma war ein zeitraubender und schwieriger Prozess, weil das explizite Wissen an vielen unterschiedlichen Orten abgelegt war und dies meist in unstrukturierter Form. Dieses explizite Wissen ist in Berichten, Prozessbeschreibungen, Korrespondenzen, Anforderungsprofilen und Präsentationen, etc. enthalten.

### **Untersuchungsbereich: Aufdeckung der Kompetenzen**

Die Vorerhebung machte die Notwendigkeit offensichtlich, genau zu wissen, wer was weiß und wer an welchen Projekten und Systemen gearbeitet hat. Folgende Äußerungen von Mitarbeitern illustrieren diese Notwendigkeit:

- Wissen wird nicht ausreichend wiederverwertet
- Fehlendes Bewusstsein über bereits existierendes Wissen führt zur Wiederentdeckung des Rades
- Bestimmtes Wissen ist nur in den Köpfen von Menschen (implizites Wissen)
- Es gibt keinen Überblick über Kompetenzen und Ressourcen
- Zeitdruck, aber keine Bereitschaft, Erfahrungen zu teilen
- Kein systematisches Teilen von Projekterfahrungen
- Mitarbeiter fragen nicht um Hilfe, wenn sie Informationen brauchen und verschwenden daher wertvolle Zeit, ohne bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

Obwohl in der Firma Lösungen meist dokumentiert werden, ist es bisweilen sehr schwierig und zeitraubend, sich darüber die nötigen Informationen zu beschaffen, nicht zuletzt weil das Wissen darüber in den Köpfen von Menschen steckt. Wie schon oben erwähnt, ist der mangelnde Überblick über die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen der Grund dafür, warum Mitarbeiter kaum voneinander lernen können.

Daher wurde entschieden, die Mitarbeiterbeteiligung am Projekt zu untersuchen, insbesondere die Beschreibung der Kompetenzen jedes Einzelnen und die Weiterentwicklungserfordernisse, sowie die Erfassung der Kompetenzen und Erfordernisse in Abteilungen.

### **Lösungsmodell**

Vor dem Entwurf einer Lösung ist die Schaffung eines gemeinsamen Bezugsrahmens und die Erläuterung neuer Konzepte von wesentlicher Bedeutung.

Dem Management der Softwareabteilung wurden daher die neuen Konzepte und Modelle des Kompetenzmanagements vorgestellt:

Folgende Themen wurden erörtert:

- Wer braucht welche Information in welchem Zusammenhang?

- Management für Lenkung und Planung
- Personalressourcen für die Verwaltung von Mitarbeiterangelegenheiten
- Management der Abteilung hinsichtlich Förderung der professionellen Qualifikationssteigerung von Mitarbeitern
- Management der Mitarbeiterentwicklung
- Wie können Mitarbeiter implizites Wissen identifizieren (wer weiß was?)

Vor diesem Hintergrund wurden Zweck und Kriterien des Projekts definiert und die Firma erstellte eine Anforderungskatalog. Die Installation eines Expertensystems wurde als zweckmäßig erachtet, weil ein solches dynamisches Werkzeug zu einer angemesseneren Etablierung von Projekten und Projektteams beitragen könnte.

Die zu erwartenden Vorteile bezogen sich auf eine verstärkte Wiederverwendung von Wissen, Verbesserung von Lernprozessen und der „Output-Qualität“ sowie der Einhaltung von Terminen.

Es wurde beschlossen, eine Evaluierung durchzuführen, welche der auf dem Markt angebotenen Kompetenzwerkzeuge am ehesten den Anforderungen der Firma entsprechen könnten. Diese Marktstudie umfasste:

- Identifikation und Beschreibung der Kompetenz-Tools
- Evaluierung der Relevanz von Kompetenz-Tools
- Besprechungen mit ausgewählten Anbietern und/oder Benutzern von Kompetenz-Tools

Ein Berater nahm an der Letzttauswahl, Planung und Implementierung des IT-Systems teil.

### **Benchmarking**

In das Modell wurden eine Reihe von Benchmarking-Zielen eingearbeitet, um die Auswirkungen einer Implementierung des IT-Systems erfassen zu können. Vor der Implementierung wurden Erhebungen durchgeführt und sollen nach etwa sechs Monaten nach Implementierung wiederholt werden, wenn bereits Erfahrungen im Umgang mit dem System vorliegen.

Ein allgemeines Benchmarking-System wurde entwickelt, das für Untersuchungen in anderen Bereichen angepasst werden kann.

### **Evaluierung**

Das Lösungsmodell des Projekts bestand in der Auswahl und Implementierung eines IT-Expertensystems. Obwohl Technologie ein wichtiger Faktor für die Erreichung des Teilens von Wissen in Organisationen ist, so bewirkt Technologie allein noch kein Teilen von Wissen. Nicht alle Prozesse und Aktivitäten können und sollten automatisiert und technologisch unterstützt werden, weil einige davon von menschlichem Verhalten abhängen. Auch ist immer mit Verlust von Informationen zu rechnen, wenn implizites Wissen in speicherbares, explizites Wissen umgewandelt wird. Es ist auch keinesfalls garantiert, dass das in einem IT- System gespeicherte und strukturierte Wissen auch tatsächlich erhalten bleibt und genutzt wird.

Es ist daher wichtig, durch Anpassung von Routinen und Verhaltensweisen aktiv daran zu arbeiten, ein hohes Maß an Engagement und aktiver Mitwirkung bei der Implementierung des Systems zu gewährleisten.

Ein Scheitern des Projekts ist unausweichlich, wenn keine überzeugende Antworten auf die Fragen gegeben werden kann “Welche Auswirkungen hat das auf mich?” und „Was nützt es mir?“

Entscheidend ist daher, dass Mitarbeiter, die aktiv neues Wissen erzeugen und dieses mit anderen teilen, als wertvolle Mitglieder der Organisation anerkannt werden und als Urheber der von ihnen erzeugten Informationen respektiert werden.

Es ist empfehlenswert, zunächst mit einer Vorerhebung zu beginnen, die jene Arbeitsmethoden und Prozesse ausfindig macht, die tatsächlich verbessert werden können. Damit werden Perspektiven aufgezeigt, wie das Teilen von Wissen zu Erfolgen führen kann.

*Das Ziel ist, kurz gesagt, Fortschritte in begrenzten Bereichen zu erzielen, die Motivation für künftige Projekte mobilisieren.*

### 4.3.8 Fallstudie 8

#### **Thema: WM für sehbehinderte Menschen**

*Sektor: Wohlfahrtseinrichtung für Sehbehinderte*

**Ziel:** Sammeln von verstreuten Informationen und Schaffung eines kohärenten Dokumentensystems

**Organisation:** “The Royal Leicestershire, Rutland and Wycliffe Society for the Blind”, ein lokaler karitativer Verein, welcher den Interessen von Blinden und Sehbehinderten in Leicester, Leicestershire und Rutland (UK) seit 1858 dient.

**Projektdauer:** 2 Monate

#### **Anliegen**

Die Gesellschaft für Blinde hatte vor, das gesamte Inventar ihrer Bibliothek in ein neues, maßgeschneidertes Gebäude zu verlegen. Man wollte daher wissen, welche Materialien vorhanden waren, welche fehlten (z.B. Lücken im nötigen Informationsbestand). Das gegenwärtige Gebäude war nicht wirklich für Sehbehinderte geeignet und daher wurde die Bibliothek auch kaum genutzt. Das für den Gebrauch durch die Mitarbeiter der Gesellschaft und die Betreuer von Sehbehinderten angelegte Referenzmaterial war beliebig verstreut an unterschiedlichen Orten des Gebäudes und die Hauptsammlung der Schriften wurde im Vorstandszimmer aufbewahrt.

Die Sammlung umfasste:

- Blindenschriften ,
- Audiomaterialien,
- Großdruck-Materialien,
- Hinweise auf verfügbare Trainingshilfsmittel für Sehbehinderte,
- Materialien über Blindenhunde,
- Informationen über Ursachen von Sehschwächen,
- Materialien, die sich mit ganz allgemein mit Fragen der Architektur und der Struktur von Gebäuden beschäftigen – Zugänglichkeit, Lichtverhältnisse, Hindernisse, etc.

- Sammlung von Ratgebern für die Betreuer von Sehbehinderten.

Die finanziellen Mittel waren äußerst knapp, weil das Geld der Wohlfahrtsorganisation für Unterstützung von Sehbehinderten verwendet wurde. Das Projekt wurde daher von Freiwilligen mit Unterstützung des Verwaltungspersonals durchgeführt. Ein kompliziertes System war eigentlich nicht erforderlich, sondern einfach ein Index des vorhandenen Materials und Hinweise darauf, was wo zu finden sei, sobald es benötigt wird.

Ausgangspunkt war eine Liste von Kontaktpersonen, die sich in ihrem Arbeitsgebiet gut auskannten. In individuellen Besprechungen wurde aufgelistet, was jeder hatte (Druckwerke, Audiomaterial oder Blindenschriften), was jeder für sich behalten wollte (und warum) und was sie zusätzlich benötigten.

Auch einige Sehbehinderte, die das Tageszentrum besuchten, wurden befragt, was sie gerne in der Bibliothek hätten und in welcher Form. Überraschenderweise waren ihre Wünsche eher vage, doch die Nachfrage nach Audiomaterial überwog. Wenige wollten mehr Blindenschriften, aber sie zeigten sich sehr zufrieden mit den Audiotapes mit Nachrichten etc., die wöchentlich von Freiwilligen gelesen, aufgenommen und im Zentrum verteilt wurden. Zur Zeit des Projekts waren diese Tapes kein Bestandteil der Sammlung, - sie wurden an einem ganz anderen Ort zur Verfügung gehalten und sie waren eigentlich vorübergehende Materialien, weil sie nach dem Anhören zurückgegeben und wieder überspielt wurden (Dieser Faktor wurde in der WM-Implementierung nicht berücksichtigt, im Rückblick ein klares Versäumnis).

Der nächste Schritt war das Sammeln aller Materialien, die in unterschiedlichen Büros herumlagen. Sie wurden nach ihrer physischen Beschaffenheit kategorisiert: Blindenschrift, Flugschrift, Audio-visuell, Zeitschriften, Bücher. Danach wurden sie weiter klassifiziert nach Themen und es wurde eine Liste angefertigt.

Das Material wurde dann in mehreren Verleih-Sektionen abgelegt, und zwar nicht nach traditionellen Katalogisierungskriterien, sondern in farbigen Boxen. Für eine kleine Sammlung wie diese, schien eine Farbkodierung am sinnvollsten zu sein.

Schließlich wurde eine allgemeine Bedienungsanleitung für die Sammlung in Großformat ausgedruckt und an der Eingangstür sowie an den verschiedenen Regalen angebracht.

## **Ergebnisse**

Fast alle unterschiedlichen Materialien, die mit den Problemen der Sehbehinderung in Verbindung gebracht werden können, wurden an einem Ort versammelt. Wenn dies nicht möglich war, wurden Hinweise darauf gegeben, wo sie zu finden sind. Alle Exemplare der Sammlung wurden nach Kategorien jeweils einer farbkodierten Hauptkategorie zugeordnet und in Regalen abgelegt. Dadurch wurde das Auffinden und wieder Rückstellen von Materialien wesentlich erleichtert. Diese einfache Methode ist natürlich nur für eine kleine Sammlung anwendbar, aber sie funktionierte in diesem Fall hervorragend. Die Umsetzung dieses Systems lieferte außerdem gute Gründe für die Beibehaltung von audiovisuellen und großgedruckten Materialien und geringeren Bedarf an Blindenschriften.

## 5 Messverfahren im WM

### 5.1 Warum soll Wissen und WM gemessen werden?

*„Sehr geehrter Herr Franklin, was ist der Wert Ihrer Erfindung?“*

*„Sehr geehrter Herr Kongressabgeordneter, Ich habe keine Ahnung, aber eines Tages werden Sie Steuern dafür verlangen.“*

Eine der größten Herausforderungen bei der Entwicklung von Messverfahren für WM besteht in der Definition von „Ursache-Wirkung“-Beziehungen. Man kann viele Aktivitäten messen, aber die Frage ist, was die Ergebnisse der Messung bedeuten. Stehen die Ergebnisse in einem unbestreitbaren Zusammenhang mit anderen in der Geschäftswelt etablierten Kennzahlen? Wie verlässlich und aussagekräftig können die gewonnenen Zahlen sein?

Sowohl interne als auch externe Entwicklungen zwingen Organisationen dazu, sich über die Art und Weise Gedanken zu machen, wie sie mit ihrem strategischen Vermögenswert „Wissen“ umgehen (siehe Teil 1: WM Grundkonzept).

- Die Unternehmensführung will den finanziellen Nutzen (Return on Investment – ROI) von WM-Aktivitäten wissen. Zu diesem Zweck wird manchmal versucht, ein betriebswirtschaftliches Szenario zu entwickeln.
- Angestellte Wissensarbeiter möchten wissen, was die Organisation ihnen zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und zur Steigerung ihres Marktwertes anbieten kann. Wissensarbeiter wollen immer häufiger nur in Organisationen arbeiten, in denen sie Verantwortung tragen und der Wert ihres Wissens anerkannt wird. Sie erwarten Transparenz und freien Zugang zum Unternehmenswissen.
- Klienten und Kunden erwarten, dass sie vom kollektiven Wissen der Organisation profitieren. Produkte und Dienstleistungen können durch effizientes WM an Qualität entscheidend gewinnen und sie können auch kostengünstiger angeboten werden.
- Wissen stellt einen substanziellen Teil des Firmenwertes dar, und Finanzpartner erwarten, dass dieses Kapital sorgfältig gemanagt wird. Daher wird von Investoren zunehmend Wert auf Berichte über das intellektuelle Kapital einer Organisation gelegt, um über die langfristigen Grundlagen der betrieblichen Leistungsfähigkeit Bescheid zu wissen.
- Die Gesellschaft im Allgemeinen (inklusive Regierungen) hat ein Interesse daran, dass Organisationen mit ihren Ressourcen sorgfältig umgehen und mit Hilfe von WM nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen. Auf Organisationen wird verstärkt Druck ausgeübt, sich mehr zu öffnen und ihr Wissen mit anderen zu teilen, so dass alle davon profitieren können.

### 5.2 Was kann gemessen werden: WM-Resultate und WM-Aktivitäten

Zunächst müssen wir die Leser darauf hinweisen, dass das Messen (des Werts) von Wissen und Wissensmanagement nicht im buchhalterischen Sinn exakt sein kann, weil es fast immer wechselseitige Abhängigkeiten zu anderen Aktivitäten gibt: der Kontext der Wissensproduktion ist oft nicht der seiner profitablen Verwertung. „Wert“ ist an sich gar keine intrinsische Eigenschaft von Wissen (Iske, Boekhoff 2001), sondern hängt davon ab, wie Wissen eingesetzt wird. Manches Wissen kann in

bestimmten Situationen wertvoll sein, in anderen aber wertlos. So haben Biotechnologiepatente nur für jene Unternehmen einen Wert, die damit ein Produkt herzustellen in der Lage sind. Unbestritten ist allerdings die Notwendigkeit einer objektiven Bemessung des Werts von anwendbarem Wissen und der Auswirkungen von WM-Aktivitäten.

Folgende Abbildung illustriert die fünf Dimensionen der Wertschöpfung:

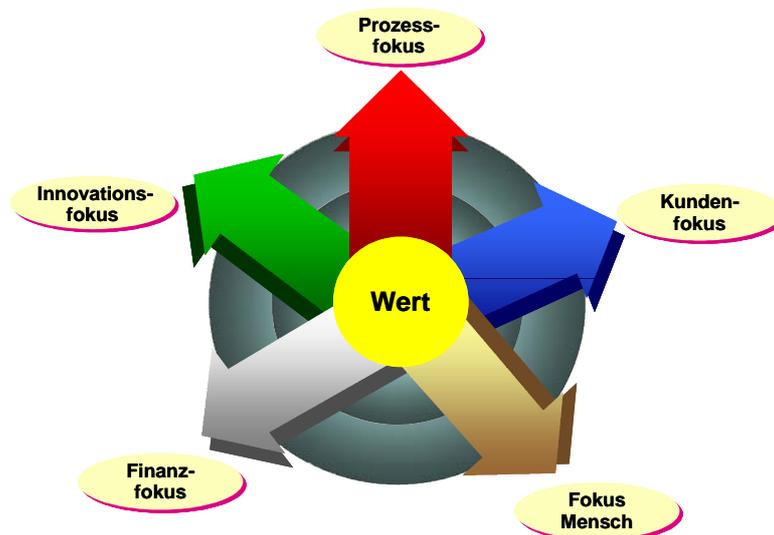


Abb. 5.1: Fünf Dimensionen der Wertschöpfung durch WM

- *Finanzen*: Investitionen in Wissen bzw. WM führen zu direkter Kostenminimierung oder zu erhöhten Erträgen / Gewinnen.
- *Innovation*: Durch effizientes Entwickeln, Teilen und Anwenden von Wissen können Unternehmen schneller neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln und auf den Markt bringen.
- *Prozesse*: Wissen sollte in allen Prozessen eine wichtige Rolle spielen: Produktentwicklung, Marketing und Verkauf, Kundenbetreuung, Beschaffung, etc. WM kann diese Prozesse effektiver und effizienter machen.
- *Kunden*: Wissen kann bei der Erzeugung von Kundenbeziehungskapital (siehe weiter unten) helfen. Ein besseres Verständnis der Kundenwünsche verbessert das Angebot an Produkten und Dienstleistungen. Wissen mit Kunden zu teilen führt auch zu engeren Kundenbeziehungen.
- *Mensch (Mitarbeiter)*: Viele Mitarbeiter können als Wissensarbeiter angesehen werden. WM bedeutet für sie die Schaffung einer Organisation, in der sie ihre Talente entfalten und weiterentwickeln können. WM sorgt für ein Arbeitsumfeld, in dem es Spaß macht zu arbeiten, und wo Lernen und der Austausch von Wissen mit Kollegen, Partnern und Kunden möglich ist. Das „Humankapital“ kann mit Hilfe von WM effektiv weiterentwickelt werden.

Die fünf genannten Dimensionen stehen in direktem Zusammenhang mit dem Intellektuellen Kapital (Intellectual Capital – IC). Das IC beinhaltet das Wissen der Mitarbeiter ebenso wie Daten und Information über Prozesse, Experten, Produkte, Kunden und Mitbewerber, Patente und Lizenzen. Das IC besteht aus Verständnis, Einsichten und Technologien die zu Innovationen, Neuentwicklungen und zur Wertsteigerung der Organisation führen. Mit Hilfe dieses intellektuellen Kapitals ist eine

Organisation in der Lage, kommerzielle Werte zu schaffen. Der Wert dieses Kapitals kann oft abgelesen werden an der Differenz zwischen „Buchwert“ und „Marktwert“ von börsennotierten Unternehmen.

IC ernst zu nehmen bedeutet, bestimmte Geschäftsprozesse wie Entwicklung der Kundenloyalität oder Mitarbeiterqualifikation zu unterstützen, die mittelfristig keine offensichtlichen Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis haben. Weniger Bedeutung wird kurzfristigen Erfolgen beigemessen, die wenig zur langfristigen Positionierung der Organisation beitragen. Bewerten von IC bedeutet auch, den Mitarbeitern und ihrem Beitrag zu Überlebensfähigkeit und Erfolg einer Organisation einen tatsächlichen, „greifbaren“ Wert zuzurechnen – sofern sie durch richtige Kultur (siehe Teil 2: Unternehmenskultur und WM), Technologie und Geschäftsprozesse unterstützt werden.

Üblicherweise wird zwischen drei Formen von IC unterschieden:

**Humankapital (Human Capital - HC)** besteht aus Fertigkeiten, Talenten, Wissen und Expertise aller Mitarbeiter. Es kann als die kollektive Fähigkeit der Organisation bezeichnet werden, mit Hilfe des Wissens und der Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter die bestmöglichen Lösungen für ihre Kunden zur Verfügung zu stellen. Das HC ist an die Personen gebunden, die täglich in der Firma arbeiten.

**Strukturkapital (Structural Capital - SC)** kann als Wissen bezeichnet werden, das in Form von Strukturen, Prozessen und (den objektivierten Aspekten) der Unternehmenskultur quasi institutionalisiert wurde. Dazu gehören Patente, Urheberrechte, eigene Software, Geschäftsgeheimnisse und allgemeines Organisationswissen, etc. Es kann in Form von Dokumentierungsverfahren, Datenbanken, Expertensystemen, Softwaresystemen zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen und WM-Systemen festgehalten sein. Das SC wird auch durch Beziehungen zu Lieferanten, Regierungen und Investoren aufgebaut. SC ist das, was zurückbleibt, wenn alle Mitarbeiter nach Hause gegangen sind und kann daher als eigentlicher Besitz der Organisation angesehen werden.

**Kundenbeziehungskapital (Customer Capital - CC)** bezieht sich auf das Netzwerk einer Organisation mit ihren zufriedenen Kunden und deren Loyalität gegenüber dieser Organisation. Der Wert des Beziehungskapitals einer Organisation kann gemessen werden an der Anzahl und Qualität der über einen längeren Zeitraum hinweg aufgebauten Beziehungen mit Klienten, - es ist deren Vertrauen in die Produkte und Dienstleistungen einer Organisation, das Wert hat. Vor wenigen Jahren noch wäre dieses CC für Buchhalter eine irrelevante Sache gewesen, dennoch war es immer schon unter „good will“ in den Bilanzen angeführt.

Ein Kernanliegen von WM ist die Vermehrung von IC, weil das IC Auswirkungen auf die zukünftige finanzielle Lage einer Organisation haben kann. Weil effektives WM normalerweise zur Entwicklung des IC beiträgt, bedeutete das Messen des durch WM geschaffenen Mehrwerts eigentlich Messen des Beitrags zur Entwicklung von IC.

Wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird, kann man die Auswirkungen von WM auf Geschäftsprozesse selbst messen, auch wenn man sich nicht die Mühe machen möchte, diese in ökonomisch relevante Werte zu übersetzen. Allerdings muss man diesbezüglich Vorsicht walten lassen, denn WM ist nicht Selbstzweck sondern Mittel zum Zweck. Wenn keine Beziehung zu ökonomischen Werten hergestellt werden kann, ist man immer auf Wahrnehmung und Glauben angewiesen, was in ökonomisch schwierigen Zeiten zur vorzeitigen Beendigung wichtiger Initiativen führen kann.

In folgender Tabelle wird eine Organisation vorgestellt, die ein „IC-Statement“ erarbeitet hat, um die Entwicklung ihres IC in richtige Bahnen zu leiten. (Nähere Informationen siehe: Danish Ministry of Science, Technology and Innovation; 2003.)

<b>Welche Werte erzeugt die DMA für ihre Kunden? (= Nutzwert)</b>	<b>Welche Herausforderungen ermöglichen Wertschöpfung für die Kunden? (= Management Herausforderungen)</b>	<b>Welche Maßnahmen sind erforderlich?(= Initiativen)</b>	<b>Welche Messverfahren sind geeignet? (= Indikatoren)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schiffsindustrie: Die DMA verfolgt eine Politik, die gute Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie schafft und damit positive Auswirkungen auf den dänischen Arbeitsmarkt haben.</li> <li>• Seefahrer und Fischer: Die DMA sorgt für ein hohes Niveau an Sicherheit, Gesundheit und Qualifikation.</li> <li>• Minister: Die DMA stellt sicher, dass der zuständige Minister professionell unterstützt wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die DMA versteht sich als IT-basierter Arbeitsplatz und nutzt Informationstechnologie, um die Produktion und internes als auch externes WM zu unterstützen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training von Mitarbeitern in der Verwendung von IT.</li> <li>• Entwicklung einer "super-user" Organisation</li> <li>• Entwicklung und Anwendung benutzerfreundlicher WM-Systeme.</li> <li>• Intensive Nutzung des Internet zum Teilen von Wissen mit externen Partnern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aufgewendete Zeit für IT-Training</li> <li>• Zahl der "super user"</li> <li>• Trainingszeiten der "super user"</li> <li>• Zahl der Mitarbeiter mit PC-Lizenzen</li> <li>• Zahl der internationalen Besucher der Webseite</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die DMA arbeitet mit der Industrie und deren Organisationen zusammen, um für sie die bestmöglichen nationalen und internationalen Rahmenbedingungen zu schaffen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Besprechungsaktivitäten und des Informationsflusses an die einschlägige Industrie</li> <li>• Partnerschaften</li> <li>• Mitarbeit im "International Maritime Organization council"</li> <li>• Kooperation mit anderen Seefahrtsstaaten</li> <li>• Erhöhung der erfolgreichen Ministerberatung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfang der Aktivitäten bei Meetings in nationalen Foren</li> <li>• Umfang der Aktivitäten bei Meetings in internationalen Foren</li> <li>• Teilnahme und internationalen Kooperationsprojekten</li> <li>• Umfang der Besprechungen mit Industrieorganisationen</li> <li>• Erfolgsrate der Ministerberatung</li> <li>• proportionales Verhältnis zur Welt-Schiffstonnage</li> <li>• Zahl der dänischen Seefahrer</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die DMA muss in der Lage sein, hochqualifizierte Mitarbeiter zu halten und neue anzuziehen, - sie muss jederzeit ein attraktiver Arbeitsplatz sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Identifikation neuer Methoden zur Entwicklung von Kompetenzen</li> <li>• Entwicklungsprojekte</li> <li>• Seminare</li> <li>• Neueinstellungen</li> <li>• Flexible Gehalts- und Arbeitszeitpolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse der Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage</li> <li>• Ausmaß der Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung</li> <li>• Zahl der Mitarbeiter, die an externen Projekterfahrungsgruppen aktiv mitarbeiten</li> <li>• Auswertungsergebnisse von Kursen</li> <li>• Mitarbeiterfluktuation</li> <li>• Gesamtzahl der Arbeiter am Arbeitsmarkt</li> </ul>

Tabelle 5.1: IC Statement – Dänische Meeresaufsichtsbehörde (Danish Maritime Authority = DMA)  
(Quelle: The Danish Maritime Authority's IC statement 2001)

### 5.3 Wie kann WM gemessen werden? – Strategie und Taktik

Wie bereits im Teil 1 des Leitfadens ausgeführt, kann WM nur dann zur Wertschöpfung beitragen, wenn es in die Geschäftsprozesse integriert ist. Im Idealfall sollten alle Bemühungen um Wissensprozesse direkt mit Geschäftserfolgen in Verbindung gebracht werden können. In der Praxis jedoch ist ein direkter Zusammenhang zwischen WM und Wertschöpfung nicht immer leicht herstellbar.

Der Hauptgrund dafür liegt darin, dass eine Organisation durch Vermehrung und Austausch von Wissen zwar die Voraussetzungen für ökonomischen Erfolg schafft, aber dessen Verwirklichung längere Zeit in Anspruch nimmt.

In diesem Abschnitt werden Möglichkeiten beschrieben, wie Organisationen die Ergebnisse von WM messen und die Messergebnisse verwenden können. Einige dieser Verfahren sind ausgereift, andere weniger.

Clemmons Rumizen, M. (2002) hebt folgende Entwicklungsschritte hervor:

#### Definiere Deine Ziele

Ausgangspunkt jedes Versuchs, Ergebnisse von WM-Initiativen zu messen, ist die Klärung der Ziele: Was sind genau die eigentlichen Ziele, die mit der WM-Initiative erreicht werden sollen? Erst bei der Entwicklung eines Messsystems wird oft klar, wie genau oder ungenau man ursprünglich die Ziele formuliert hatte. Wenn Ziele ungenau definiert sind, ist auch das Messen schwierig und ungenau, daher muss klar sein, was messbare Erfolge eigentlich sind.

#### Definiere die Stakeholder, die von der Messung betroffen sind.

Bei einer Definition von Erfolg stellt sich heraus, dass unterschiedliche Personen unterschiedliche Vorstellungen davon haben, worin Erfolg besteht. Manager, die über den Einsatz von Ressourcen entscheiden, wollen wissen, welche Erträge (ROI) zu erwarten sind. Benutzer von WM-Lösungen wollen wissen, welchen Nutzen sie davon haben und ob ihr eigener Beitrag wertvoll war. Andere Nutznießer von WM wollen wissen, welche Fortschritte sie selbst gemacht haben.

#### Definiere die Messgrößen und was damit gemessen wird.

Definieren Sie, was genau sie zu messen vorhaben und welche Messverfahren dabei angewendet werden sollen. Stellen Sie sicher, dass ihre Maße

- gültig sind: D.h., sie messen genau das, was gemessen werden soll und nicht irgendetwas anderes.
- verlässlich sind: D.h., sie führen zu konsistenten Ergebnissen
- brauchbar sind: D.h., sie liefern Informationen als Basis für mögliche Handlungsentscheidungen.
- Entscheiden Sie, welche Daten erhoben werden und wie dies geschehen soll.

In diesem Prozess wird genau festgelegt, wer welche Daten wann und wo erheben wird.

#### 4. Analysieren und kommunizieren Sie die Messergebnisse.

Bei der Analyse und Präsentation der Ergebnisse muss auf die ursprünglichen Zielsetzungen Bezug genommen werden. Versuchen Sie die Ergebnisse so zu präsentieren, dass sie die Fragen der Zuhörer ausreichend beantworten und nicht nur eine nackte Auflistung von Zahlen und Größen sind.

#### 5. Überprüfen Sie Ihre Schlussfolgerungen aus den Messergebnissen.

Die Entwicklung von Messsystemen ist ein "Versuch-Irrtum"-Prozess und man kann nicht davon ausgehen, dass man immer gleich ins Schwarze trifft. Das Beobachten und Beurteilen von Messungen ist daher wichtig, auch weil Situationen und Ziele sich im Laufe der Zeit ändern und Maße angepasst werden müssen.

Von Praktikern werden zusätzliche Punkte hervorgehoben:

- Messen nur um des Messens willen ist Zeitverschwendung. Das Messen muss immer einen bestimmten Zweck erfüllen.

- Aus den Messergebnissen müssen irgendwelche Entscheidungen und Maßnahmen folgen.
- Versuchen Sie nicht alles zu messen, sondern konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche. Wenn man zu viele Dinge zu messen versucht, braucht man dafür nicht nur viel Zeit, man verliert dabei auch leicht das Wichtige aus den Augen.
- Wenn es in Ihrer Organisation schon ein Messsystem gibt, ist es sinnvoll, darauf zurückzugreifen. Man kann zwar davon ausgehen, dass ein funktionierendes WM-System auch Auswirkungen auf andere Performance-Indikatoren der Organisation hat, aber es gibt keine Garantie dafür, dass etablierte Messverfahren effektiv genug sind und keiner Anpassung bedürfen. Es gibt allerdings zwei wichtige Gründe, die für die Verwendung bereits bestehender Messsysteme sprechen: Erstens sind sie schon akzeptierte Praxis in der Organisation und zweitens ist es sehr wahrscheinlich, dass damit Dinge gemessen werden, die für die Organisation wichtig sind.

### 5.3.1 Allgemeiner Überblick

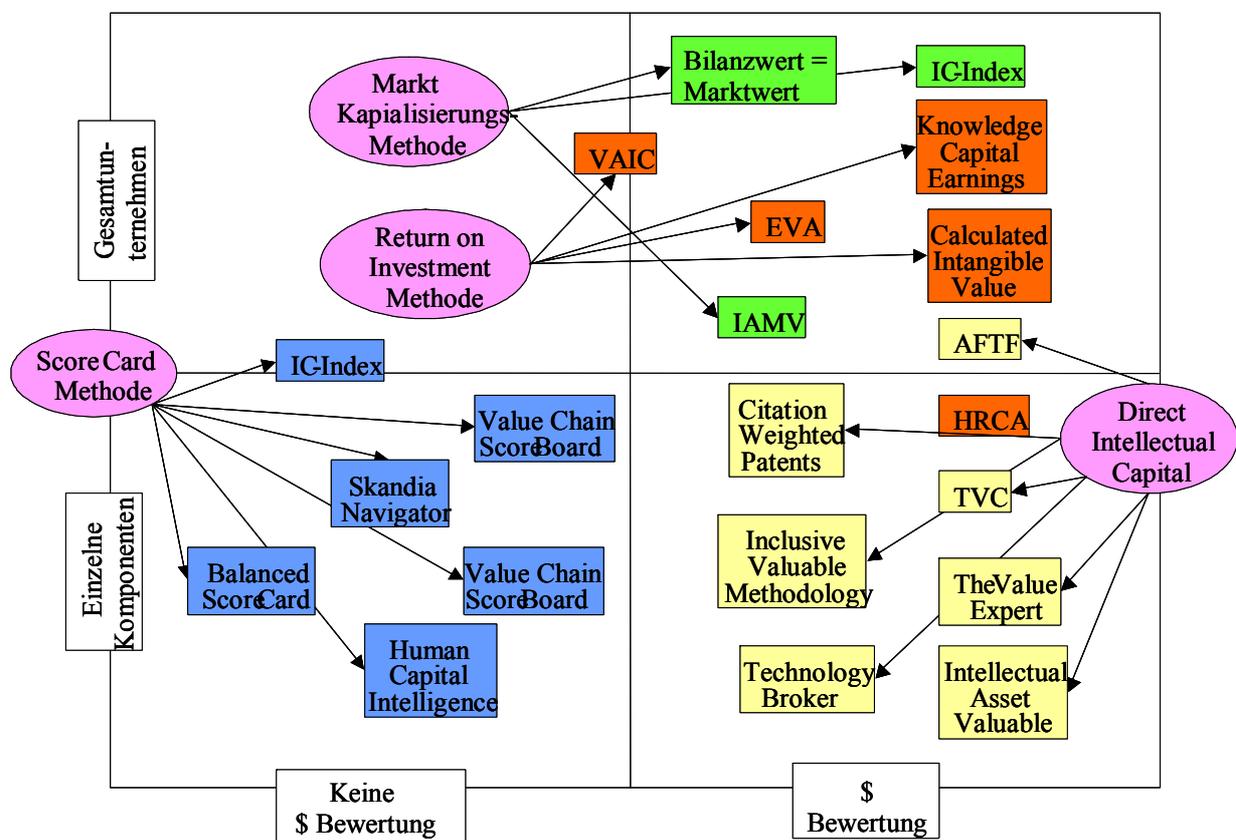


Abb. 5.2: Verfahren zur Messung immaterieller Güter (in Anlehnung an Sveiby 2002)

Es gibt zahlreiche Verfahren, das Intellektuelle Kapital (IC) bzw. „Immaterielle Güter“ (= Intangible Assets – IA) zu messen. In Abbildung 5.2 werden vier der allgemein bekannten Verfahren hervorgehoben. Daraus wird ersichtlich, dass man unterschiedlich Aspekte untersuchen kann, wie z.B. die finanzielle Bewertung des Unternehmens oder die Auswirkungen von WM-Implementierungen auf der Makroebene, etc. oder auf der Ebene einzelner Organisationsprozesse bzw. -elemente.

### 5.3.1.1 Intangible Assets Monitor (IAM)

Der Intangible Assets Monitor (IAM / Sveiby 1997) ist eine Methode zur Messung der immateriellen IA und präsentiert eine Reihe relevanter Messindikatoren in sehr einfacher Weise. Die Auswahl der Indikatoren hängt von der jeweiligen Organisationsstrategie ab. Oberflächlich betrachtet hat der IAM große Ähnlichkeiten mit der "Balanced Score Card"-Methode (BSC) von Kaplan und Norton. Es gibt allerdings wichtige Unterschiede: Im Unterschied zum BSC-System kann der IAM in Management-Informationssysteme integriert werden. Der Monitor selbst sollte nicht mehr als eine A4 Seite ausmachen und sollte von einer Reihe von Kommentaren begleitet werden. Die wenigen berücksichtigten Indikatoren sollen sich auf wichtige Bereiche beziehen wie Wachstum/Erneuerung, Effizienz und Stabilität. Um ein möglichst einfaches und doch umfassendes Bild zu bekommen, sollten für jede Kategorie nur maximal zwei Indikatoren ausgewählt werden.

### 5.3.1.2 Skandia Navigator

Der Skandia Navigator ist eine Sammlung kritischer Messgrößen, die zusammen ein ganzheitliches Bild über Leistungsfähigkeit (Performance) und Zielerreichung ergeben. Die Architektur des Skandia Navigators ist relativ simpel und ausgeklügelt zugleich. Fünf Fokusbereiche oder Perspektiven erfassen unterschiedliche Interessensgebiete und jeder Bereich macht Wertschöpfungsprozesse sichtbar. Der Skandia Navigator führt zu einem besseren Verständnis der Wertschöpfung in folgenden fünf Bereichen:

- Der finanzielle Fokus erfasst die finanziellen Ergebnisse von Aktivitäten. Es ist jener Bereich, wo die langfristigen Ziele festgelegt und ein Großteil der Rahmenbedingungen für alle anderen Bereiche geschaffen werden.
- Der Kundenfokus enthält Indikatoren, die über die Erfüllung von Kundenwünschen und Bedürfnissen durch Produkte und Dienstleistungen Aufschluss geben. Wie hoch z.B. der Verkauf an neue Kunden im Verhältnis zu alten Kunden ist und wie loyal Kunden sind. Dieser Aspekt des Navigators bietet also eine Außensicht und weist auf die Bedeutung der Kundenwünsche hin.
- Der Prozessfokus erfasst all jene Prozesse, in denen die von Kunden gewünschten Produkte und Dienstleistungen hergestellt werden. Er beantwortet beispielsweise Fragen zur Qualität der Kundenbetreuung. Er beschäftigt sich aber auch mit internen Prozessaspekten wie Arbeitseffizienz, Effektivität von Maßnahmen oder Effizienz der Ressourcennutzung, etc.
- Der Fokus Erneuerung und Entwicklung bezieht sich auf die Fähigkeit der Organisation, ihr langfristiges Bestehen und Wachsen abzusichern. Welche Maßnahmen werden getroffen, um Wachstum und Profitabilität zu sichern? Was wird unternommen, um das Wissen zur Befriedigung von Kundenwünschen weiter zu entwickeln.
- Der Humanfokus ist das Herzstück jeder Organisation. Für die Wertschöpfungsfähigkeit einer Organisation ist entscheidend, dass deren Mitarbeiter mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind, weil zufriedene Mitarbeiter letztlich zu zufriedenen Kunden führen, was sich auf Umsatz und Ertrag auswirkt. Zu diesem Bereich gehört daher auch der Prozess der Wissensgenerierung.

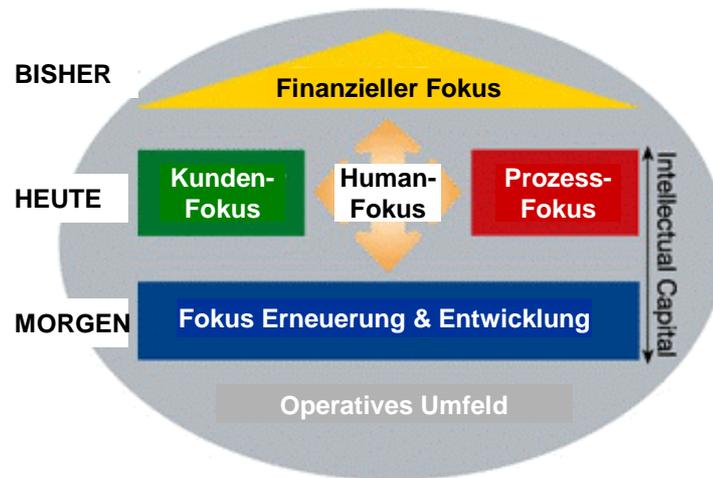


Abb. 5.3: Skandia Navigator

### 5.3.1.3 Patton Methode

Dieses Bewertungsverfahren betrachtet das Schaffen von „best practices“ (gut bewährte Methoden und Verfahren) als Möglichkeit, das Erzeugen von Wissen erfassbar zu machen. Wenn das „best practice“-Modell präzise definiert ist, kann man damit die Verallgemeinerungsfähigkeit von Einzelerfahrungen (lessons learned) zu kontextunabhängigen Konzepten beurteilen.

Nach Patton handelt es sich um jenes für künftige Aktivitäten verwendbare und durch bestimmte Kriterien erfassbare Wissen, zu dem folgende Wissensformen zählen:

- Auswertungsergebnisse
- Grundlagenforschung und angewandte Forschung
- Einsichten und Erfahrungen von Praktikern
- Erfahrungsberichte von Kursteilnehmern und Nutznießern von Programmen
- Expertenmeinungen
- Interdisziplinäre Zusammenhänge und Muster
- Erfassen der Wichtigkeit von „lessons learned“
- Beziehung zur Zielerreichung

Folgende Fragen sollen das aus „lessons learned“ gewonnene Wissen präzisieren:

- Was genau ist mit „lesson“ gemeint?
- Was genau wurde gelernt?
- Wer hat die Lernerfahrung gemacht?
- Was unterstützt die Aussagekraft jeder Erfahrung (lesson)?
- Was spricht dafür, dass Lernen tatsächlich stattgefunden hat?

- Was ist der kontextuelle Rahmen der Lernsituation? (Welche Rahmenbedingungen sind verallgemeinerbar?)
- Ist die Lernerfahrung spezifisch und bedeutungsvoll genug, um in einer konkreten Weise als Handlungsanleitung zu dienen?
- Für wen könnte das Gelernte noch von Bedeutung zu sein?
- Welche Hinweise für die Nützlichkeit des Gelernten brauchen sie?
- In welchem Zusammenhang steht das Gelernte mit anderen „lessons“ und Trends, und wie kann dieses Verhältnis nach bestimmten Kriterien priorisiert werden.

#### 5.3.1.4 Messen des kollektiven Wissens

Kollektives Wissen wird entweder als statisches Objekt (wie z.B. Kundenbeziehungskapital/CC, Strukturkapital/SC, Humankapital/HC) oder als Prozess aufgefasst werden, der letztlich zur Erzeugung von Informationen, Kompetenzen und wissensbasierten Produkten führt (Siehe Abbildung 5.4).

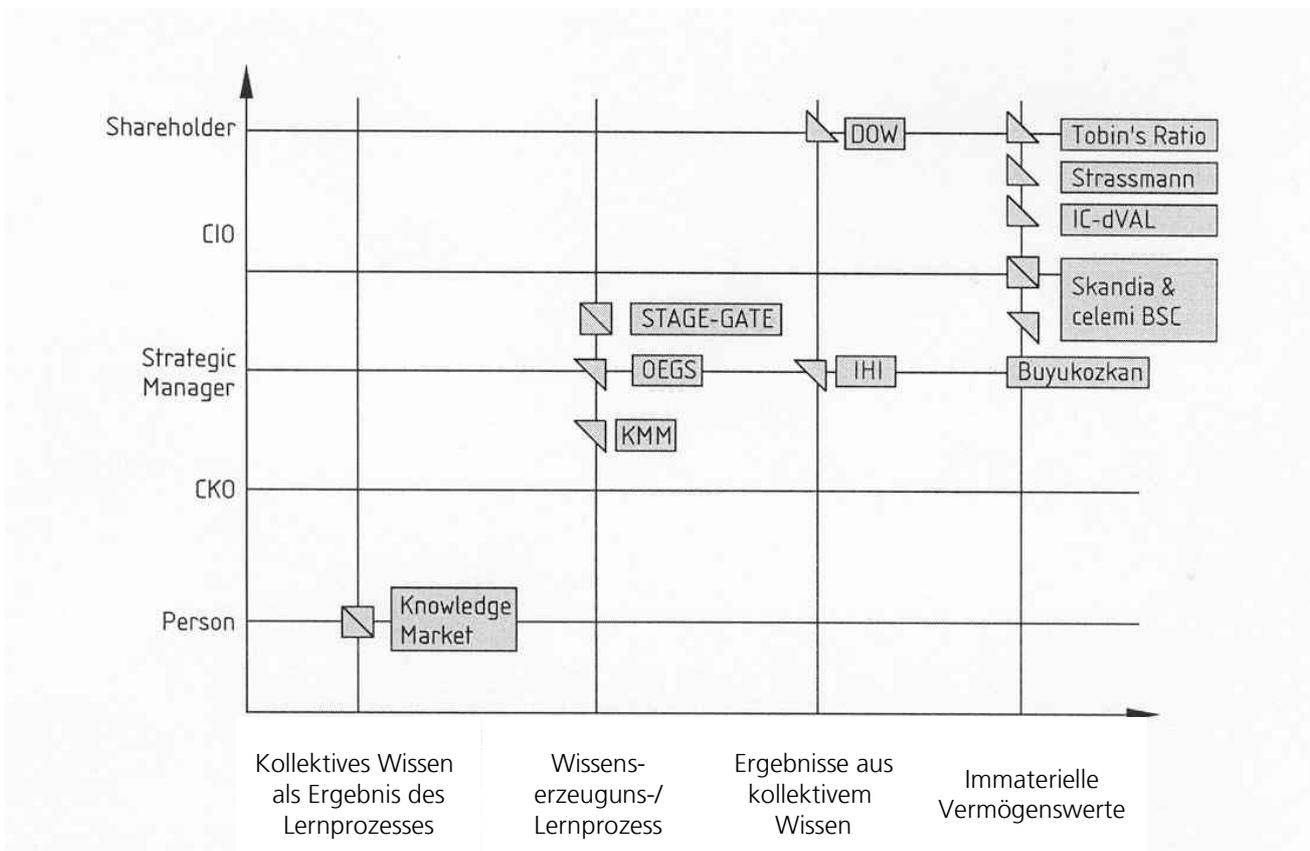


Abb. 5.4: Messverfahren für kollektives Intellektuelles Kapital

#### 5.3.1.5 Bewertung der Anwendungsmöglichkeiten von Wissensvermögenswerten.

Wir können hier nicht im Detail diese komplexe Methode zur Bewertung von Anwendungsmöglichkeiten vorstellen. Es handelt sich um eine ziemlich neue Sichtweise der Funktion von Intellektuellem Vermögen. Dieses wird als wertvoll angesehen, insofern es neue Geschäftsgelegenheiten [„opportunities“] erzeugt, die auch als in der Zukunft mögliche Aktivitäten

aufgefasst werden können. Wenn z.B. über Investitionen in WM entschieden wird, bewertet man eigentlich Zukunftsaussichten, weil jetzige Ausgaben keinen unmittelbaren Cash-flow aus Geschäftsaktivitäten bewirken, sondern eher Möglichkeiten für künftige Investitionen eröffnen. Viele Ausgaben für Marketing haben eine ähnliche Charakteristik. In die Marke von Produkten zu investieren kann sich unmittelbar rentieren, aber es schafft auch neu Möglichkeiten für eine spätere Markenerweiterung. Ob Möglichkeiten sofort genutzt werden oder nicht ist nicht entscheidend, sie stellen auf jeden Fall einen Wert dar. Organisationen mit neuen Technologien, Produktentwicklungsideen, einer starken Marktstellung und expandierenden Märkten, etc. besitzen wertvolle Möglichkeiten für die Zukunft. Für manche Organisationen stellen „opportunities“ den wertvollsten Besitz dar (Luehrman 1997). Möglichkeiten sind mit finanziellen Optionen zu vergleichen. Mit Optionen hat man das Recht und die Möglichkeit, aber nicht die Pflicht, etwas zu einem bestimmten Preis zu oder vor einem bestimmten Zeitpunkt zu kaufen oder zu verkaufen.

Nach Damodaran (2001) bedeutet dies:

- Exklusivrechte an Produkten und Projekten sind wertvoll, auch wenn sie im Moment nicht verwertbar sind. In Bezug auf Wissen heißt das: Der (exklusive) Besitz von Wissen ist wertvoll, auch wenn das Wissen jetzt nicht genutzt wird.
- Der Wert dieser Rechte steigt mit der Vielfältigkeit der ökonomischen Verwertbarkeit. Im Falle von WM bedeutet dies: Der Wert des Wissens steigt mit dem Umfang seiner Anwendungsmöglichkeiten.
- Die Kosten für den Erwerb dieser Rechte muss zum Nutzen in Relation gesetzt werden. Auf WM bezogen bedeutet dies: Die Kosten für die Erzeugung, Speicherung und den Austausch von Wissen muss beurteilt werden im Hinblick auf den Nutzen, den seine Anwendung bringen kann.

### 5.3.1.6 Übersicht über Methoden und Tools zur Bewertung des kollektiven Wissens

Methoden	Objekt	Ziele	Akteure	Techniken
Tobin's ratio	Immaterielle Vermögenswerte (Intangible Assets)	State of the art ROI (= Return on Investment)	Shareholder	Quantitativ Finanziell Verhältnis zwischen Marktwert und Kosten der Wiederbeschaffung
VAIC (= Value Added Intellectual Coefficient)	Immaterielle Vermögenswerte	State of the art ROI	Shareholder	Quantitativ Finanziell Intellektueller Mehrwertkoeffizient
Strassmann	Immaterielle Vermögenswerte / Wissenskapital	State of the art ROI Verbesserung des Managementsystems	Shareholder CIO Finanz-Manager	Quantitativ Finanziell
BSC (Kaplan/Norton/ Skandia/ Celemi)	Immaterielle Vermögenswerte	State of the art Monitoring von Aktivitäten ROI	Shareholders Strategie Manager	Quantitativ/ Qualitativ Identifikation und Bewertung des Kundenkapitals

		Transparenz Analyse der Stärken und Schwächen (SWOT)		(CC), Strukturkapitals (SC) und Humankapitals (HC)
IC-dVAL	Immaterielle Vermögenswerte	State of the art Monitoring von Aktivitäten  ROI  Transparenz Analyse der Stärken und Schwächen	Shareholder  Strategie Manager	Quantitativ  Performance Indikator
Büyüközkan	Immaterielle Vermögenswerte	State of the art Monitoring von Aktivitäten	Shareholder  Strategie- Manager	Qualitative Befragung und Bewertung
IHI	Information	State of the art Analyse der Stärken und Schwächen	Strategie	Qualitative Befragung und Kartierung
DOW	Patente	State of the art  ROI	Shareholder	Quantitativ  Finanziell (Patentwert= Cash flow gewichtet nach technologischem Faktor)
Bewertungs- instrumente für Patente	Patente und Know-how		Shareholder	Quantitativ  Finanziell
Untersuchungs- methoden	Innovations- kompetenz	State of the art Monitoring von Aktivitäten	Shareholder	Qualitative Befragung

Tabelle 5.2: Methoden und Werkzeuge zur Bewertung des kollektiven Wissens

### 5.3.2 Messergebnisse: Direkte Messung

Eine direkte Messung der Auswirkungen von Wissen bzw. WM auf Geschäftserfolge ist ein Bereich, den die meisten Geschäftsleute besonders interessiert. Wie im Teil 1 (WM-Grundkonzept) ausgeführt, ist dazu eine sehr enge Beziehung zwischen den Wissensprozessen einer Organisation und den primären Geschäftsprozessen wie z.B. Marketing und Verkauf nötig. Es gibt mehrere Szenarien, in denen ein direktes Messen des positiven Einflusses von WM möglich ist.

Durch den Austausch von Wissen zwischen Produktherstellern und Kunden können Verkaufszahlen erhöht werden, weil damit Produzenten die Wünsche der Kunden besser verstehen und Kunden mehr über die angebotenen Produkte erfahren. Ähnliche Effekte werden auch erzielt, wenn das Verkaufspersonal ihr Wissen über Kunden untereinander austauscht oder wenn der Austausch von

Geschäftsideen mit den richtigen Personen aktiv unterstützt wird. Ein anderes Beispiel wäre die Entwicklung von „best practice“ Angebotsvorlagen (inklusive Werbetexte, Produktbeschreibungen, Preismodelle, etc.), die zu quantifizierbaren Zeitersparnissen bei der Erstellung von Angeboten führen und die Erfolgsrate erhöhen können. Verkürzung von Entwicklungs- und Auslieferungszeiten („time-to-market“) durch besseren Umgang mit Wissen schlagen sich ebenso auf die Finanzen nieder wie der Austausch von Wissen mit Zulieferern oder die Wiederverwendung von Beraterwissen.

Erzähltechniken wie „Story Telling [s.u.]“ (Siehe Teil 2: Kultur) eignen sich gut, um Erfolge durch WM zu kommunizieren und andere Personen durch Weitererzählen beeindruckender Beispiele zu motivieren. „Story Telling“ ist eine alte Methode, Informationen weiterzugeben und Verständnis zu erzeugen und wird heute zunehmend dafür eingesetzt, organisationales Wissen zu entwickeln.

Strukturiertes Geschichtenerzählen dient dazu, Wissen zu verpacken und weiterzugeben. Eine einfache Geschichte kann komplexe, mehrdimensionale Inhalte oft besser vermitteln als Informationsdokumente, weil Geschichten die Zuhörer aktiv in die Rekonstruktion der Idee einbeziehen. Geschichten werden auch verändert, wenn sie wieder und wieder erzählt werden und damit wird auch das darin eingebettete Wissen weiterentwickelt und ausgebaut.

Mehr Informationen zu diesem Thema finden Sie unter: <http://www.creatingthe21stcentury.org> und Armstrong (1999).

### **5.3.3 Messen von Aktivitäten: Indirekte Messverfahren**

Indirekte Messverfahren geben Aufschluss über Reife, Qualität und Effektivität von WM-Tools, WM-Prozessen und der WM-Kultur. Indirekte quantitative Verfahren sind z.B. Statistiken zur Nutzung von Datenbanken, Intranets, Anzahl der in Expertensystemen gestellten Fragen, Anzahl der abgelegten Wissensdokumente, Anzahl der Seminarteilnehmer, Zahl der Workshops zu einem bestimmten Thema, etc.

Indirekte qualitative Messverfahren geben Aufschluss darüber, wie WM-Initiativen von den Betroffenen angenommen werden. Über die Sammlung der Feedbacks kann die Zufriedenheit der Anwender und die Reputation eines WM-Projekts gemessen werden. Diese kann auch gemessen werden anhand der Erwähnungen in Unternehmenspublikationen, während Abteilungsbesprechungen, Beurteilungsdiskussionen, Gesprächen mit Klienten oder sonstigen Feedbacks.

Wichtig ist auch, die jeweilige Position der Organisation auf einer Veränderungskurve zu bestimmen (siehe Abbildung 7), weil damit klarer wird, wie groß/hoch die erzielten Erfolge waren. Üblicherweise dauert der Übergang von der Kontaktphase zur Akzeptanzphase ein oder zwei Jahre (je nach Art und Größe des Unternehmens). Die Strategie hinter dem WM-Projekt sollte an die jeweilige Position auf der Veränderungskurve angepasst werden. Sehr oft starten nämlich Organisationen Projekte auf breiter Ebene und/oder mit hohem Budget, ohne die Unterstützung der Betroffenen zu haben oder ohne das Verständnis und Bewusstsein bei den Personen aufgebaut zu haben, die ihre Arbeitsweisen verändern oder ein neues Tool benutzen sollen.

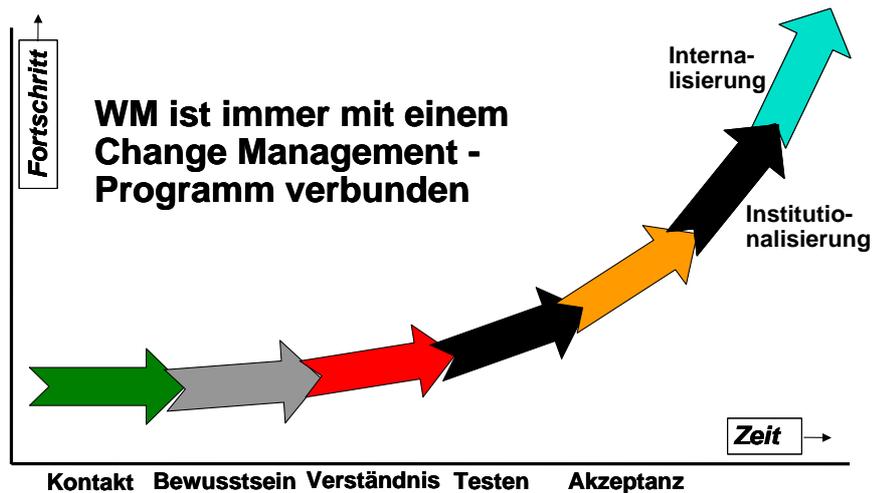


Abb.5.5: Beziehung zwischen WM und Change Management (siehe auch Teil 2: Unternehmenskultur und WM)

Zum besseren Verständnis des Reifegrades einer Organisation bezüglich WM kann ein “Wissens-Scan” oder “Wissens-Audit” hilfreich sein. Weiter unten finden Sie ein Beispiel eines „Knowledge Quick Scan“, mit dem man die Position einer Organisation auf der Veränderungskurve bestimmen kann.

#### 5.4 Beispiele typischer Messgrößen und Leistungsindikatoren (= „Key Performance Indicators“ – KPI)

- Zeit zur Erzeugung neuen Wissens
- Beitrag zur Wissensbasis
- Teilen und Verwenden von “best practices”
- Zahl der wiederholten Beschwerden
- Zahl der feststellbaren Experten
- Zahl der Personen, die in Praxisgemeinschaften (Communities of Practice - CoPs) aktiv sind
- Zahl der Patente
- Zahl der neuen Mitarbeiter
- Zahl der Wissensberichte
- Zahl der Wissensgeschichten
- Anzahl der Einladungen für Vorträge bei Konferenzen und Seminaren
- Zahl der Publikationen in der einschlägigen Literatur
- Zahl der Kontakte mit (wissensintensiven) Forschungsinstituten
- Einsparungen durch Wiederverwendung von Wissen
- Reduktion der Kosten für Qualität
- Mitarbeiterzufriedenheit

- Anstrengungen zur Erhaltung wichtiger Informationen
- Verfügbarkeit von Tools
- Beschwerden der Anwender von Wissen
- Zufriedenheit der Anwender von Wissen
- Verfügbarkeit von Ressourcen (Budget) für KM-Initiativen
- Anzahl der Mitarbeiter, die neue Ideen einbringen
- Zeitaufwand zur Entwicklung neuer Ideen
- Verhältnis zwischen neuen Ideen und umgesetzten Ideen
- Prozentueller Anteil der durch neues Wissen ermöglichten Verkäufe an der Verkaufszahl insgesamt

Auf der aktuellen Situation basierend (verwendete Tools, Organisationsstrategie, kultureller Fokus des Projekts) kann eine Auswahl der genannten Parameter dafür verwendet werden, den Fortschritt und Erfolg (erzeugter Mehrwert) eines Projekts zu messen.

## **5.5 Beispiel eines Diagnose-Werkzeugs: „Knowledge Quick Scan“**

Wie oben ausgeführt, ist es oft schwierig wenn nicht gar unmöglich, den Ertrag von WM-Aktivitäten direkt zu messen. In solchen Fällen ist es nützlich, wenigstens die Anstrengungen klar aufzuzeigen, die eine Organisation im Bereich WM unternimmt bzw. unternommen hat. Das Management sollte in der Lage sein anzugeben, was unternommen wurde, um die erwünschten Prozesse in der Organisation zu stimulieren, eine unterstützende (technische) Infrastruktur aufzubauen und vor allem, eine positive Unternehmenskultur und Verhaltensweisen zu fördern.

Das folgende Beispiel stellt ein einfaches Tool vor, das dazu verwendet werden kann, um die gegenwärtige Position der Organisation im Hinblick auf die WM-Kernaktivitäten gemessen werden kann: Wissen identifizieren, erzeugen, speichern, teilen und nutzen (siehe Kapitel 1: WM-Grundkonzept). Für jeden der fünf Kernaktivitäten werden sieben Diagnosefragen gestellt, die noch auf die jeweilige Organisation genauer angepasst werden können. Die Fragen stehen in Beziehung zu dem von McKinsey entwickelten „7S-Modell“. Die sieben Fokuspunkte dieses Modells sind: Strategie, gemeinsame Vision, Stil, Mitarbeiter, Fertigkeiten, Struktur und Systeme (7S = Strategy, Shared Vision, Style, Staff, Skills, Structure and Systems).

Zusätzlich werden sieben Fragen gestellt, die sich mehr auf die Gesamtorganisation beziehen und weniger auf isolierte Wissensaspekte. Damit kann man herausfinden, ob die einzelnen Wissensaspekte innerhalb der Organisation stärker oder weniger stark verankert sind.

Schließlich werden die Befragten aufgefordert, ihre Einstellung und ihr Verhalten zu jeder der einzelnen Wissensaktivitäten bekannt zu geben.

Die Antworten sollen von den Befragten nach einer fünfteiligen Skala bewerten (1 = starke Zustimmung, 5 = starke Ablehnung). Bei der Auswertung der Befragung müssen die stark positiv und stark negativ beurteilten Antworten besonders beachtet und mit Antworten von Personen aus anderen Teams/Abteilungen verglichen werden. Die Befragung soll in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, um Fortschritte erkennen und eventuelle Korrekturen vornehmen zu können.

**Allgemeine Fragen:**

- 0a. Strategie: Hat unsere Organisation eine starke Mission, Vision & Strategie?
- 0b. Gemeinsame Vision: Gibt es Interessenskonflikte innerhalb der Organisation?
- 0c. Kultur: Ist die Kultur in unserer Organisation auf Vertrauen, Respekt, Zusammenarbeit und Professionalität gegründet?
- 0d. Motivation: Sind die Mitarbeiter hoch motiviert, zur Erreichung der Organisationsziele beizutragen?
- 0e. Kompetenz: Hat unsere Organisation die Kompetenzen, die unsere Strategien unterstützen können.
- 0f. Struktur: Sind wir gut organisiert (haben wir die Strukturen und Prozesse), um unsere Ziele erreichen zu können?
- 0g. IT: Werden wir durch professionelle Informationssysteme unterstützt?

**Die WM-Kernaktivitäten:**

**Wissen identifizieren**

- 1a Wir wissen, welches Wissen wir zur Unterstützung der Strategie brauchen.
- 1b Wenn Sie irgendeine Person in der Organisation die Frage stellen würden, was unsere wichtigste Expertise ist, dann würden Sie immer dieselbe Antwort bekommen.
- 1c Wir bemühen uns, nach vorhandenem Wissen Ausschau zu halten, um das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden.
- 1d In unserer Organisation weiß jeder, über welches Wissen seine Kollegen(-innen) verfügen.
- 1e Wir wissen, wie wir das vorhandene Wissen finden können.
- 1f In unserer Organisationsstruktur spiegeln sich die Bereiche unserer Expertise.
- 1g Wir haben Systeme, die uns ein leichtes Auffinden des vorhandenen Wissens ermöglichen.
- 1h *Ich stelle mir oft die Frage, welches Wissen ich zur Erfüllung meiner jetzigen und zukünftigen Aufgaben benötige.*
- 1i *Ich weiß was ich weiß.*

**Wissen erzeugen/erwerben**

- 2a Wir haben eine explizite Strategie zur Entwicklung (Forschung und Entwicklung) und dem Erwerb (Neueinstellungen, Partnerschaften, Fusionen und Übernahmen) von Wissen.
- 2b In unserer Organisation herrscht Einstimmigkeit darüber, wie wir neues Wissen schaffen sollten.
- 2c Wir werden zum Wissenserwerb und dessen Weiterentwicklung stimuliert.
- 2d Lernen und Erkunden neuer Arbeitsformen ist unserer Belegschaft ein Anliegen.

- 2e Wir wissen, wie man Innovationen schafft.
- 2f Wir haben eigene Wege entwickelt, die Schaffung neuen Wissens zu fördern und zu unterstützen (z.B. "Unternehmensuniversität", Trainingsprogramme, Job-Rotation).
- 2g Wir haben geeignete Systeme, neue Ideen und Erfahrungen zu erfassen und weiterzugeben.
- 2h *Es macht mir Spaß zu lernen.*
- 2i *Ich entwickle neues Wissen in effektiver Weise wenn ich es brauche.*

### **Wissen speichern**

- 3a Wir haben eine klare Strategie für das Speichern unseres Wissens.
- 3b Wir sind uns einig, in welcher Form Wissen gespeichert werden soll.
- 3c Das Management stimuliert/motiviert die Belegschaft, ihr Wissen und ihre Erfahrungen festzuhalten und zur Verfügung zu stellen.
- 3d Mitarbeiter verwenden Zeit und Mühe, Beiträge zur gemeinsamen Wissensbasis zu leisten.
- 3e Wir wissen, wo und wie wir unser Wissen speichern sollen, damit es von anderen genutzt werden kann.
- 3f Wir haben Rollen und Verantwortlichkeiten für das Speichern und Pflegen unseres Wissens festgelegt.
- 3g Wir haben geeignete Systeme, wie Datenbanken und Intranet, in denen wir unser dokumentiertes Wissen leicht speichern können.
- 3h *Es macht mir Spaß, Beiträge zur gemeinsamen Wissensbasis zu leisten.*
- 3i *Mein persönliches Wissen steht anderen Mitarbeitern in effektiver Weise zur Verfügung.*

### **Wissen teilen**

- 4a Die Strategie unserer Organisation kann nur umgesetzt werden, wenn wir Wissen teilen.
- 4b "Teilen von Wissen = Macht" trifft für unsere Organisation eher zu als "Besitzen von Wissen = Macht".
- 4c Das Management motiviert die Mitarbeiter durch vertrauensbildende Maßnahmen, Belohnungssysteme und Bereitstellung von Zeit und Ressourcen, ihr Wissen zu teilen.
- 4d Wir nehmen uns Zeit, unsere Ideen und Erfahrungen mit anderen zu teilen, auch wenn es nicht in direktem Zusammenhang mit der eigenen Arbeit steht.
- 4e Wir wissen, wie wir unser Wissen optimal mit anderen teilen können.
- 4f Unsere Organisationsstruktur (Abteilungen, Hierarchien) stellt kein Hindernis für das Teilen von Wissen dar.

4g Wir haben geeignete Systeme, wie Datenbanken, Intranet, Teeküche oder Email, die das Teilen von Wissen unterstützen.

4h *Es macht mir Spaß, mein Wissen und meine Erfahrungen mit meinen Kollegen zu teilen.*

4i *Durch Teilen meines Wissens habe ich einen substanziellen Beitrag für die Organisation geleistet.*

**Wissen nutzen/anwenden**

5a Wir haben ein systematisches Verfahren, das Wissen für unsere Geschäftsprozesse optimal zu nutzen.

5b Es herrscht bei uns Konsens, wie wir unser Wissen optimal nutzen können.

5c Wir werden ermuntert, das verfügbare Wissen zu nutzen.

5d Wir wenden Wissen für Verbesserungen und Innovationen in unserer Arbeit an.

5e Wir wissen, wie wir das vorhandene Wissen bei unserer Arbeit einsetzen können.

5f Wir wissen, wie wir Wissen mit Geschäftsprozessen und Aktivitäten verbinden können.

5g Wir haben ein System, das die Anwendung von Wissen erleichtert.

5h *Ich bin flexibel in der Anwendung des Wissens anderer Mitarbeiter, um bei meiner Arbeit effektiver und effizienter zu sein.*

5i *Ich ziehe es vor, gute Ideen und Vorschläge anderer anzunehmen, anstatt selbst Mühen dafür aufzuwenden.*

0. Allgemein		1. Wissen identifizieren	2. Wissen erzeugen	3. Wissen speichern	4. Wissen teilen	5. Wissen anwenden	gesamt
	a. Strategie						
	b. gemeinsame Vision						
	c. Stil						
	d. Mitarbeiter						
	e. Fertigkeiten						
	f. Struktur						
	g. Systeme						
	Gesamtorganisation						
xxxxxxx	<i>h. Verhalten (P)</i>						
xxxxxxx	<i>i. Leistung (P)</i>						
xxxxxxx	<i>Personen gesamt</i>						

## 6 Glossar zum Wissensmanagement

### 6.1 Übersicht der verwendeten Begriffe

DEUTSCHE BEGRIFFE <sup>29</sup>		ENGLISH TERMS
1.	Best/Good Practices [= Beste/bewährte Praktiken bzw. Verfahren]	Best/Good Practices
2.	Beziehungskapital / Kundenkapital	Customer Capital
3.	Chief Knowledge Officer (CKO) [= Hauptverantwortlicher für Wissen]	Chief Knowledge Officer (CKO)
4.	Community of Practice (CoP) [= Praxisgemeinschaft]	Community of Practice (CoP)
5.	Daten	Data
6.	Erzähltechniken	Narrative Techniques
7.	Explizites Wissen	Explicit Knowledge
8.	Humankapital	Human Capital
9.	Immaterielle Vermögenswerte	Intangible Assets
10.	Implizites Wissen	Tacit Knowledge
11.	Information	Information
12.	Informationsmanagement	Information Management
13.	Intellektuelles Kapital	Intellectual Capital
14.	Kernkompetenz	Core Competences
15.	Lernende Organisation	Learning Organization
16.	Organisationales WM	Organizational KM
17.	Persönliches WM	Personal KM
18.	Strukturkapital	Structural Capital
19.	Taxonomie	Taxonomy
20.	Unternehmenskultur / Organisationskultur	Organizational Culture
21.	Wissen	Knowledge
22.	Wissensaudit	Knowledge Audit
23.	Wissensbasierte Wirtschaft	Knowledge Based Economy
24.	Wissenslebenszyklus	Knowledge Life Cycle
25.	Wissensmanagement (WM)	Knowledge Management (KM)
26.	WM-Grundkonzept	KM Framework
27.	WM-Messverfahren	KM Measurement
28.	WM-Rollen	KM Roles
29.	WM-Strategie	KM Strategy
30.	WM-Werkzeuge	KM Tools

<sup>29</sup> Begriffe, die auch im deutschsprachigen Raum in ihrer englischen Form verwendet werden, haben wir zwar übersetzt, jedoch durch eckige Klammern [...] gekennzeichnet.

## 6.2 Begriffsdefinitionen

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
<p><b>1. Best/Good Practices [= Beste/bewährte Praktiken bzw. Verfahren]:</b> WM-Praktiken, die in unterschiedlichen Situationen innerhalb oder außerhalb einer bestimmten Organisation hervorragende Ergebnisse erzielt haben. Diese können auf ihre Gültigkeit überprüft, beschrieben und als brauchbare Modelle zur Nachahmung an andere weitergegeben werden.</p>	<p><b>Best/Good Practices:</b> KM practices that have produced outstanding results in other situations, inside or outside of a particular organization and which can be validated, codified and shared with others and recommended as models to follow.</p>			
<p><b>2. Kunden(beziehungs-)kapital:</b> Bezieht sich auf das Netzwerk von zufriedenen Kunden eines Unternehmens und deren Loyalität gegenüber dieser Organisation. (Der weiter gefasste Begriff „Beziehungskapital“ erstreckt sich auf die Gesamtheit der externen Beziehungen einer Organisation, wie z.B. die Lieferanten, Partner, Investoren, Eigentümer etc.)</p>	<p><b>Customer Capital:</b> Refers to the value of an organization's network of satisfied clients, and their loyalty to the organization.</p>			
<p><b>3. Chief Knowledge Officer (CKO) [=</b></p>	<p><b>Chief Knowledge Officer (CKO):</b> The individual</p>			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
<p><b>Hauptverantwortlicher für Wissen]:</b> Die Person, welche die Führungsaufgabe in Sachen WM innehat. Üblicherweise formuliert und propagiert ein CKO die WM-Visionen, leitet die Implementierung und Durchführung von WM-Initiativen und ist letztverantwortlich für das Erzeugen, Teilen und Anwenden von Wissen in einer Organisation.</p>	<p>with overall leadership of KM in an organization. Typically, the CKO will articulate and champion the KM vision, provide leadership for implementing and sustaining KM initiatives, and has the ultimate responsibility for knowledge creation, sharing and application.</p>			
<p><b>4. Community of Practice (CoP) [= Praxisgemeinschaft]:</b> Informelle, selbstorganisierende Zusammenarbeit von Menschen (Arbeitsgemeinschaften) innerhalb oder zwischen Organisationen, die Aufgaben, Interessen oder Ziele teilen. Wenn sich eine CoP über einen längeren Zeitraum hin als nützlich für deren Mitglieder erweist, können sie deren Status durch Namensgebung und Einführung von Interaktionsregeln und Instrumenten formalisieren. (Interessens- und</p>	<p><b>Community of Practice (CoP):</b> Informal, self-organized, collaboration of people, within or between organizations, who share common practices, interests or aims. When the CoP proves useful to its members over time, they may formalize its status by adopting a group name and a regular system of interchange through enabling tools. (Other types of KM communities include Communities of Interest and Communities of Purpose).</p>			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
Zweckgemeinschaften stellen weitere Formen von WM-Gemeinschaften dar)				
<b>5. Daten:</b> Diskrete, objektive Fakten (Zahlen, Symbole und Abbildungen) ohne Kontext und Interpretation.	<b>Data:</b> Discrete, objective facts (numbers, symbols, figures) without context and interpretation.			
<b>6. Erzähltechniken:</b> Sind Techniken, die dazu verwendet werden, um komplizierte Sachverhalte zu beschreiben, Ereignisse zu erklären, Erfahrungen weiterzugeben oder organisationalen Kulturwandel herbeizuführen. (Siehe Teil 2 des CEN Leitfadens). Solche Techniken sind z.B. mündliches Geschichtenerzählen, Rollenspiele oder schriftliche Veranschaulichungsmethoden, welche komplexere Zusammenhänge leichter und nachhaltiger vermitteln helfen und damit die Kommunikation (im Vergleich zu nicht narrativen Methoden) wesentlich anreichern.	<b>Narrative Techniques:</b> Techniques employed in the context of KM to describe complicated issues, explain events, communicate lessons learned, or bring about cultural change (see also part 2 of this CEN guide). Such techniques include oral story-telling, drama and some styles of written knowledge capture., which can richness to communication and carry more complex messages and sub-text than non-narrative techniques.			
<b>7. Explizites Wissen:</b> Individuelles und kollektives	<b>Explicit Knowledge:</b> Individual and collective			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
<p>Wissen, das kodifiziert vorliegt (üblicherweise in Worten, Zahlen, Grafiken, Skizzen ausgedrückte Darstellungen, Beschreibungen, Spezifikationen, Handbücher oder Rezepte) und daher leicht mitgeteilt und verstanden werden kann.</p>	<p>knowledge that has been codified, typically in objects, words, and numbers, in the form of graphics, drawings, specifications, manuals, procedures etc. and can therefore be easily shared and understood.</p>			
<p><b>8. Humankapital:</b> Beschreibt den Wert des Wissens, der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter einer Organisation. Eine Organisation, die das Humankapital systematisch weiterentwickelt, wird mit größerer Wahrscheinlichkeit zu einer erfolgreichen →<i>Lernenden Organisation</i> werden, als solche die dies nicht tun.</p>	<p><b>Human Capital:</b> Describes the value of the know-how and competencies of an organization's employees. An organization which systematically develops its Human Capital is more likely to become a successful →<i>learning organization</i>.</p>			
<p><b>9. Immaterielle Vermögenswerte:</b> Güter, die für eine Organisation einen großen Wert darstellen können, die allerdings keine physische Form haben und traditionellerweise aus finanzieller Perspektive nicht berücksichtigt (erfasst) werden.</p>	<p><b>Intangible Assets:</b> Assets that can have a great value to an organization, but which typically have no physical presence and have traditionally not been recognized from a financial perspective, except when sometimes grouped</p>			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
<p>Sie werden gelegentlich unter dem Titel "Goodwill" in den Bilanzen angeführt. Sie umfassen Vermögenswerte wie Reputation, Markennamen, Monopolrechte und andere nicht bilanzierbare Werte wie "Potenziale", d.h. das Vermögen, zukünftige Wettbewerbsvorteile zu generieren.</p>	<p>together as "goodwill" on balance sheets. Comprises assets such as reputation, brand value, monopoly rights and other non-balance sheet items such as "potential" –i.e. the capacity to generate competitive advantage in the future.</p>			
<p><b>10. Implizites Wissen:</b> Damit wird jene Form des →<i>Wissens</i> bezeichnet, welches schwer in Sprache übertragbar ist. Es kann sich um unbewusste Denkmuster, Verhaltensweisen und körperliche Geschicklichkeiten handeln, die durch Erfahrung erworben werden. Durch WM-Techniken, wie „Lernen durch Erfahrung“ (learning by doing) oder Zusammenarbeit in Gruppen (Siehe →<i>CoPs</i>) kann dieses schwer kodifizierbare Wissen geteilt werden.</p>	<p><b>Tacit Knowledge:</b> Tacit knowledge (sometimes also called implicit knowledge) consists of mental models, behaviours and perspectives, largely based on experience. This knowledge is difficult to codify, but KM techniques such as learning by doing or collaboration between communities (see →<i>Community of Practice</i>) can help people to share this knowledge.</p>			
<p><b>11. Information:</b> Information basiert auf Daten und liefert zusätzliches Verständnis für einen Sachverhalt. Eingebettet</p>	<p><b>Information:</b> Is based on data, and adds value to the understanding of a subject and in context, is the basis</p>			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
in einen Handlungskontext ist Information die Grundlage für Wissen.	for knowledge.			
<p><b>12. Informationsmanagement:</b> Umfasst alle Prozesse der Erfassung, Auswahl, Kategorisierung, Indexierung und Speicherung von Informationen. Dies bezieht sich üblicherweise auf aktive und kontinuierliche Überprüfung gespeicherter und über unterschiedliche Kanäle verteilter Inhalte (Datenbanken, →<i>Taxonomien</i>, menschliche Kommunikationsnetzwerke, etc.</p>	<p><b>Information Management:</b> Covers the processes of selecting, capturing, categorizing, indexing and storing information. Typically this involves active and continuous review of content stored in, or distributed through a range of tools (databases, →<i>taxonomies</i>, human networks etc).</p>			
<p><b>13. Intellektuelles Kapital:</b> eine Untergruppe von immateriellen Vermögenswerten (→<i>Immaterielle Güter</i>), welche in drei Untergruppen aufgeteilt wird: →<i>Humankapital</i>, →<i>Strukturkapital</i> und →<i>Kunden(beziehungs-)kapital</i>. Das Intellektuelle Kapital kann das Wissen von Mitarbeitern, Daten und Informationen über Prozesse, Experten, Produkte, Kunden und Mitbewerber</p>	<p><b>Intellectual Capital:</b> Intellectual Capital (IC), a subset of the intangible assets is commonly accepted to include three sub-categories: →<i>Human Capital</i>, →<i>Structural Capital</i>, →<i>Customer Capital</i>. IC can include the knowledge of employees, data and information about processes, experts, products, customers and</p>			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
sowie auf Urheberrechte (Patente, Lizenzen, Rezepte) beinhalten.	competitors; and intellectual property such as patents or regulatory licenses.			
<b>14. Kernkompetenz:</b> Die Gesamtheit der Fertigkeiten, Fähigkeiten, Erfahrungen und Eigenschaften, die von einer Organisation als erfolgskritisch für WM-Initiativen angesehen werden. Z. B.: Umgang mit Information, Kultur des Teilens.	<b>Core Competences:</b> The set of skills, experience and attributes recognized by an organization as critical to their success in KM. – for example: information literacy, a sharing culture etc.			
<b>15. Lernende Organisation:</b> Ist eine Organisation, die ihre zukünftigen Wettbewerbsvorteile durch kontinuierliches Lernen und Wissensanwendung zu erreichen versucht und somit in der Lage ist, ihr Verhalten an eine sich verändernde Umwelt anzupassen.	<b>Learning Organization:</b> An organization that views its future competitive advantage as based on continuous learning and use of knowledge and an ability to adapt its behaviour to changing circumstances.			
<b>16. Organisationales WM:</b> Im Unterschied zu → <i>persönlichem WM</i> bezieht sich organisationales WM auf eine unternehmensweit relevante strategische Entscheidung, Wissen bewusst und aktiv mit	<b>Organizational KM:</b> Unlike <i>personal KM</i> , which centres on the individual, organizational KM depends upon an enterprise-wide strategic decision to actively manage knowledge			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
Hilfe von Methoden, Prozessen, Instrumenten und Menschen zu managen.	through a range of processes, tools and people.			
<p><b>17. Persönliches WM:</b> Ein Bündel von Konzepten, Methoden und Instrumenten zur Strukturierung und Ordnung von individuellen Wissensbeständen, welche es den Mitarbeitern ermöglicht, Verantwortung dafür zu übernehmen, was sie wissen und wen sie kennen.</p>	<p><b>Personal KM:</b> A set of concepts, disciplines and tools for organizing often previously unstructured knowledge, to help individuals take responsibility for what they know and who they know.</p>			
<p><b>18. Strukturkapital:</b> Bezeichnet jenes Wissen, welches in Organisationsstrukturen, Prozessen und →<i>Unternehmenskultur</i> festgehalten und institutionalisiert wurde. Strukturkapital ist eine Form des →<i>expliziten Wissens</i>, kann Patente, Urheberrechte, Verträge, Markennamen, Geschäftsgeheimnisse beinhalten und in dokumentierten Verfahren, Datenbanken, Experten-, Entscheidungsunterstützungs- und WM-Systemen gespeichert sein. Strukturkapital ist das,</p>	<p><b>Structural Capital:</b> Describes the knowledge that has been captured and institutionalised within the structure, processes and →<i>culture</i> of an organization. SC is a subset of →<i>explicit knowledge</i>. It could include patents, copyrights, proprietary software, trademarks, trade secrets etc. It can be stored in the form of documented procedures, databases, expert systems, decision-support software and KM systems. SC is everything left at the office when the</p>			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
was übrig bleibt, wenn alle Mitarbeiter nach Hause gehen und ist somit „Eigentum der Organisation“.	employees go home, and can clearly be regarded as an organization's property.			
<p><b>19. Taxonomie:</b> Ist das Ergebnis einer Klassifizierung und Strukturierung von Wissensbeständen. Sie hilft uns dabei, explizites Wissen hierarchisch zu gliedern und Typen von Wissens-elementen zuzuordnen. Mit einer guten Taxonomie können Anwender ihre Rechercheergebnisse (Suchergebnisse) bezüglich benötigtem Wissen erheblich verbessern.</p>	<p><b>Taxonomy:</b> An outcome from knowledge mapping and structuring processes. A taxonomy is a hierarchical classification which helps users understand how explicit knowledge can be grouped and categorized. A good taxonomy helps users of knowledge by improving their search and retrieval experiences.</p>			
<p><b>20. Unternehmenskultur / Organisationskultur:</b> Die Art und Weise des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens, welche die Mitglieder einer Organisation gemeinsam haben und miteinander verbindet. Wird auch bezeichnet als „die spezifische Weise, wie Dinge bei uns erledigt werden“. (Siehe Teil 2 des CEN Leitfadens)</p>	<p><b>Organizational Culture:</b> The way of perceiving, thinking and feeling, shared and transmitted among organizational members. Often referred to as: “the way things are done around here” (see also part 2 of this CEN guide).</p>			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
<p><b>21. Wissen:</b> Eine Gruppierung von Daten und Informationen (vom Gesichtspunkt der Informationstechnologie) und einer Kombination mehrerer unterschiedlicher mentaler Aktivitäten. Diese können sein: Erfahrung, Gefühle, Werte, Intuitionen, Ahnungen, Werthaltungen, Glauben, Vertrauen, Neugierde, Motive, Lernfähigkeit, Offenheit, Verhalten, Synthesevermögen, Risikobereitschaft, Fähigkeit mit Komplexität umzugehen, Kommunikationsfähigkeit, Unternehmergeist, etc. Wissen dient der Fähigkeit, rationale Entscheidungen zu treffen und vernünftig zu handeln. Gewöhnlich wird zwischen →<i>explizitem</i>, formulierbarem und implizitem <i>Wissen</i> (schwer/nicht aussprechbar) unterschieden und zwischen persönlichem und kollektivem Wissen.</p>	<p><b>Knowledge:</b> A set of data and information (when seen from an Information Technology point of view), and a combination of, for example know-how, experience, emotion, believes, values, ideas, intuition, curiosity, motivation, learning styles, attitude, ability to trust, ability to deal with complexity, ability to synthesize, openness, networking skills, communication skills, attitude to risk and entrepreneurial spirit to result in a valuable asset which can be used to improve the capacity to act and support decision making. Knowledge may be →<i>explicit</i> and/or <i>tacit</i>, individual and/or collective.</p>			
<p><b>22. Wissensaudit:</b> Eine systematische Revision, üblicherweise basierend auf Fragebögen, Interviews oder Erzählungen, welche das</p>	<p><b>Knowledge Audit:</b> A systematic review, typically based on questionnaires, interviews or narrative techniques, of the</p>			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
<p>Wissen innerhalb einer Organisation betreffen. Ein Wissensaudit beinhaltet oft auch Darstellungen von Wissensflüssen innerhalb und zwischen Organisationen, Teams und Individuen.</p>	<p>knowledge within an organization. Often also includes a mapping of knowledge interactions and flows within and between organizations, teams and individuals.</p>			
<p><b>23. Wissensbasierte Wirtschaft:</b> Ein kürzlich geprägter Begriff, der ein Stadium der (makroökonomischen) Wirtschaftsentwicklung bezeichnet, in dem →<i>Wissen</i> als Schlüsselfaktor für Produktion und Wettbewerb angesehen wird. Diese wichtige Veränderung hat signifikante Auswirkungen auf Strategien, Prozesse und Strukturen aller Organisationstypen: große, kleine, öffentliche oder private, kommerzielle, nicht profitorientierte oder akademische.</p>	<p><b>Knowledge-Based Economy:</b> A recently coined term that refers to the stage of economic evolution in which →<i>knowledge</i> is considered as the key factor of production and competitiveness. This major change has significant implications for the strategy, operations, and structure of all types of organization, large or small, public or private, commercial, not-for-profit or academic.</p>			
<p><b>24. Wissenslebenszyklus</b> („Wissenskreislauf“): Beschreibt die typischen Phasen beim Managen von Wissen - Selektion, Pflege, Messung, Verteilung und</p>	<p><b>Knowledge Life Cycle:</b> Describes the principle phases of managing knowledge, such as selecting, maintaining, measuring, sharing and</p>			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
Anwendung von Wissen im jeweils gegebenen Kontext.	applying knowledge in given contexts.			
<p><b>25. Wissensmanagement (WM):</b> Geplantes, fortlaufendes Management von Aktivitäten und Prozessen, welche die Wirksamkeit von →<i>Wissen</i> steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Erzeugung und Nutzung von individuellen und kollektiven Wissensressourcen stärken.</p>	<p><b>Knowledge Management (KM):</b> Planned and ongoing management of activities and processes for leveraging →<i>knowledge</i> to enhance competitiveness through better use and creation of individual and collective knowledge resources.</p>			
<p><b>26. WM-Grundkonzept:</b> Beschreibt die wichtigsten Faktoren (Vermögenswerte, Menschen, Prozesse, Instrumente), welche über Erfolg oder Misserfolg von WM-Initiativen entscheiden können, und deren Wechselwirkung bzw. Abhängigkeitsverhältnis zueinander. Üblicherweise wird dieser konzeptionelle Rahmen in eine bildhafte Darstellung umgeformt, um den Akteuren eine leichtere Positionierung individueller Aktivitäten in einen weiteren Zusammenhang einzuordnen.</p>	<p><b>KM Framework:</b> Describes the most essential factors (assets, people, processes, tools) influencing the success or failure of a KM initiative, and their interdependent relationships. Typically, a framework is built up into a pictorial representation which serves as an aide-memoire for implementing KM within an organization, helping users to position individual KM initiatives with within a wider context (see also part 1 of this CEN</p>			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
Die Veranschaulichung dient als „Gedächtnisstütze“ für WM (siehe Kapitel 1 dieses CEN Leitfadens).	guide).			
<p><b>27. WM-Messverfahren:</b> Zielen darauf ab, Organisationen zu helfen, die durch WM-Projekte, Programme und Strategien erzeugten Wertsteigerungen zu erfassen. So ist beispielsweise der Ertrag von Investitionen in WM-Projekte (ROI = Return on Investment) durch eine Kombination von quantitativen und qualitativen Messverfahren erfassbar. (Vergleichen Sie Teil 5 des CEN Leitfadens)</p>	<p><b>KM Measurement:</b> One of the →<i>KM life cycle</i> phases. Aims to help organizations measure the value created by their KM projects, programmes and strategies. For example, measuring return on investment in KM is often possible through a range of both quantitative and qualitative techniques (see also part 5 of this CEN guide).</p>			
<p><b>28. WM-Rollen:</b> Für eine erfolgreiche Einführung von WM in Organisationen ist eine klare Definition und Verteilung von Rollen (Zuständigkeiten) erforderlich. Sie sind nicht immer formalisiert, doch können Rollen, wie →<i>CKO</i>, Content Manager, Change Management Experten, Wissensmakler und -vermittler umfassen.</p>	<p><b>KM Roles:</b> To implement KM successfully sometimes requires specific and clearly-defined roles. These are not always formal, but can include such roles as →<i>CKO</i>, content managers, change management experts, knowledge brokers and harvesters etc.</p>			

Deutsch	Englisch	Französisch	Spanisch	Italienisch
<p><b>29. WM-Strategie:</b> Formuliert Konzepte und Pläne, wie eine Organisation beabsichtigt, WM-Methoden, Instrumente und Praktiken zur Nutzung von Wissensbeständen, Mitarbeitern und Prozessen einzusetzen und zur Unterstützung der organisatorischen Gesamtstrategie fruchtbar zu machen.</p>	<p><b>KM Strategy:</b> A declaration of how the organization will use KM methods, tools, processes, and practices to achieve business objectives by leveraging its content, people and processes and how KM will support the organization's overall strategy.</p>			
<p><b>30. WM-Werkzeuge:</b> Bezeichnet Werkzeuge zur Implementierung und Durchführung von WM-Prozessen. Solche Instrumente können IT- Systeme (Datenbanken, Intranets, Extranets, Suchmaschinen, Portale, etc.), Methoden oder auch menschliche Netzwerke (d.h. →<i>CoPs</i>) sein.</p>	<p><b>KM Tools:</b> The generic sets of tools that enable implementation of KM processes. These can be either IT systems (e.g. databases, intranets, extranets, portals), or methodologies, or human networks (e.g. →<i>CoPs</i>).</p>			



## 7 Literaturverzeichnis

### Teil 1: WM-Grundkonzept

Heisig, P., Vorbeck, J. (2001): Benchmarking Survey Results. In: Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (Eds.): Knowledge Management. Best Practice in Europe. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 1<sup>st</sup>. Ed., p. 97-123

Probst, G.J.B. (2002): Putting knowledge to work: Case-writing as a knowledge management and organizational learning tool. In: Davenport, Th.; Probst, G.J.B. (Eds.): Knowledge Management Case Book. Best Practices. Erlangen: Publicis and Wiley, 2<sup>nd</sup>. Edition, p. 312-323

### Teil 2: Unternehmenskultur und WM

Allan, N et al (2003), Managing Culture and Knowledge: A Guide to Good Practice, PD7501, BSI Publications, London

Allan. N., (2003), The Unspoken World-how Behaviour affects KM, Business Excellence Australia, Sydney

Bloom, B. S., (1956), Taxonomy of Educational Objectives

Cross, R. & Prusak, L. (2002), The People who make Organizations Go or Stop, Harvard Business Review, June 1 2002

De Long, D. & Fahey, L., (2000) Diagnóstico de las Barreras Culturales frente a la Gestión del Conocimiento, Academy of Management Executive Volume 14, n° 4

Gelfand, M.J. & McCuske, M. (2002) Metaphor and the Culture of Negotiation in Handbook of Cross Cultural Management ed. Gannon & Newman, Blackwell, Oxford

Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F., (2000), Building Cross-cultural Competence, Wiley, Chichester

Janis, I., (1982) Groupthink, Houghton Mifflin, Boston

Jones, S., (1996), Developing a Learning Culture, McGraw-Hill, Maidenhead

Kelleher, D., & Levene, S., (2001), Knowledge Management: A Guide to Good Practice, PAS 2001, BSI Publications, London

Lawson, E., & Price, C., (2003), The Psychology of Change Management, MCKinsey Quarterly 2003, number 2

Luhmann, (1979), Trust & Power, Wiley, NY

Mayer, R.C., James, H. & Schooman, F.D., (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, Academy of Management review, vol 20, i3, pp 709-734

Neuhauser, P.C. (1993), Corporate Legends and Lore, McGraw Hill, New York

Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995) The Knowledge-creating Company, OUP, New York

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68, May-June, pp 79-91.

Sathe, V., (1985) Culture and Related Corporate Realities., Richmond and Irwin, Homewood, Illinois

Schein, E.H., (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

Schein, E.H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C, Ross, R., Roth, G. & Smith, B (1999) *The Dance of Change*, Nicholas Brealey, London

Wenger, E., (1998), *Communities of Practice*, CUP, Cambridge

### **Teil 3: WM Einführung in KMUs**

Alfeis, Kingma (2003), Holsappel, C. (ed.): *Handbook of KM*. Vol. 2, Springer, Berlin, p. 443-446

APQC (1996,) American Productivity and Quality Center: *KM. Consortium Benchmarking Study*. Final Report. Houston 1996

BTW (2003), Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Kleinunternehmen*, Teil 2: Ansätze, Methoden und Instrumente. Reihe: Aus der Praxis für die Praxis. 2003

Bukowitz, Williams (1999): Bukowitz, W. R., Williams, R. L. (1999): *The KM fieldbook*. Financial Times Prentice Hall, London

Davenport/Prusak (2000), Davenport, T.H.; Prusak, L.: *Working Knowledge – How Organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. 2000

Ehms, Langen (2002), Ehms, K., Langen. M. (2002): *Holistic Development of KM with KMMM* ®. Cited 01-20-2003, [http://www.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/kmmm\\_article\\_siemens\\_2002](http://www.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/kmmm_article_siemens_2002)

Hansen et al. (1999), Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T. (1999): *What's your Strategy for KM*. In: *Harvard Business Review*, March-April, 106-116

Hofer-Alfeis, van der Spek (2003), Hofer-Alfeis, J., Spek, R. Van der (2003): *The Knowledge Strategy Process – an instrument for business owners*. In: *NN*: p. 22 – 37

IDWK (2002), Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) *Handlungsanleitung zur Einführung von Wissensmanagement in Kleinen und Mittleren Unternehmen*. 2002

Liebowitz et al. (2000), Liebowitz, J., Rubenstein-Montano, B., McCaw, D. (2000): *The Knowledge Audit*. In: *Knowledge and Process Management* 7, (1), 3-10

Mertins et al.(2001), Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (eds.): *KM. Best Practice in Europe*. Berlin, Barcelona, London, Milan, Paris 2001, 1. Edition

Mertins, Heisig et al. (2003), Mertins, K., Heisig, P., Finke, I., Ulbrich, Ch. (2003): *The Fraunhofer KM Audit (FKM-Audit)*. In: Mertins, K.; Heisig, P.; Vorbeck, J. (Eds.): *KM. Concepts and Best Practices*. Berlin, Heidelberg, London, Milan, Paris: Springer-Verlag, 2nd. Edition, p. 47-56

Pfeifer et al. (2000), Pfeifer, T., Remmert, C., Lorenzi, P.(2000): *Wissen verbindet - Wissensaudits als Schlüssel zum Wissensmanagement*. in: *Qualität und Zuverlässigkeit*, issue 10/2000, p. 1275

Probst et al. (1998), Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: *Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Resource optimal nutzen*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung; Wiesbaden: Gabler, 1998

Roehl (2000), Roehl, H. (2000): *Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag; Gabler.

v.d.Spek, Hofer- Spek, R. Van der, Hofer-Alfeis, J., Kingma, J.(2003): *The Knowledge Strategy Process* S. In:

Weggemann (1998), Weggeman, M. (1998): Kennntnismanagement. Inrichtig en besturing van kennisintensieve organisaties. Scriptum, Schiedom German: Wissensmanagement – Der richtige Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens. MITP-Verlag, Bonn 1999

WK (2000), Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.): Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen – Ein Leitfaden. Dt. Wirtschaftsdienst., 2000

### **Teil 5: WM Messverfahren**

Armstrong, D.M. (1999) “Managing by storying around.” ISBN 0-385-42709-3

Clemmons Rumizen, M. (2002) “The complete idiot’s guide to KM”. Madison, WI: CWL Publishing Enterprises, 2002

Damodaran, A (2001), “The Dark Side of Valuation.”, Financial Times Prentice Hall; 1st edition (February 15, 2001) ISBN: 013040652X

Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (2003), “IC Statements – The New Guideline”, ISBN: 87- 91258 – 50 – 2, <http://www.vtu.dk/icaccounts>

EKMF (2003), European KM Forum Report D2.2. “KM Assessment Model and Tool”. EKMF\_D22\_v05\_2003\_02\_07\_IAT.doc

Iske, P. and Boekhoff, T. (2001) “The value of Knowledge doesn’t exist”. KM Magazine, Volume 5, Issue 2, 2001

Kelleher, D, Courtney, N. (2003), PD 7502 Measurements in Knowledge Management: Guide to Good Practice, British Standards Institution, July 2003

Luehrman, T. A. (1997), “What’s It Worth?: A General Manager’s Guide to Valuation.” Harvard Business Review, May-June 1997, pp. 132-142

Patton, M.Q. (2002). "Evaluation, KM, Best Practices, and high quality Lessons Learned". American Journal of Evaluation. Volume 22, N03, pp 329—336, 2001

Pulic, A, (2000) “An Accounting Tool for IC Management“, <http://www.measuring-ip.at/Papers/ham99txt.htm>

Sveiby, K.E. (2002): Die Messung immaterieller Vermögenswerte – Methoden und Verfahren. In: Bellmann/Krcmar/Sommerlatte (Hrsg.): Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele, Symposium, Düsseldorf, S. 779-808.

## 8 Weitere Literaturempfehlungen

### Teil 2: Unternehmenskultur und WM

- Armutat, S. et al, (2000), Wissensmanagement erfolgreich einführen. Strategien, Instrumente, Praxisbeispiele, Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH, Dusseldorf
- Skyrme, D.J. & Amidon, D.M., (1997), Creating the Knowledge-based Business, Business Intelligence, London
- Steers. R. & Sanchez-Runde. C., (2002) Culture. Motivation & Work Behaviour in Handbook of Cross Cultural Management ed. Gannon & Newman, Blackwell, Oxford
- Pheysey, D.C., (1993), Organizational Cultures Types and Transformations, Routledge, London
- Goffee, R. & Jones, G. (2000), The Character of the Corporation, HarperCollins Business, London
- Houston, R., (2002), The Organizational Change Audit, Cambridge Strategy Publications, Cambridge
- Harris, K., (1998), Cultural Framework for KM, Gartner Group
- Skyrme, D & Amidon, D., (1997) Creating the Knowledge-Based Business
- Sveiby, K E. (1997), The New Organizational Wealth, Berrett-Koehler, San Francisco
- Pendlebury, J. Grouard, B. & Mestin, F. (1998), The Ten Keys to Successful Change Management Wiley, Chichester
- Sparrow, J. Ed (2000), Case Studies of the Development of Knowledge Management Capability in Small Firms, Knowledge Management Centre UCE, Birmingham

### Teil 5: WM Messverfahren

- Allee, V, 1997, The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence, Butterworth-Heinemann
- Allee, V, 2002 The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks, Butterworth-Heinemann
- Amidon, Debra M., The Innovation Superhighway: Harnessing IC for Collaborative Advantage, Butterworth Heinemann, 2002, 416 pages (ISBN: 0750675926)
- Brooking, Annie, IC: Core Asset for the Third Millennium Enterprise, International Thomson Business Press, London, 1996, 204 pages, (ISBN: 1-861-520234).
- Caldwell, F., Measuring the Success of Enterprise KM, Gartner Group, 13 December 2000 – <http://www.gartner.com/>
- Caldwell, F., Weathering An Economic Downturn on KM, Gartner Group, 11 December 2000 – <http://www.gartner.com/>
- Chatzkel, Jay, Intellectual Capital, Capstone Publishing, London, 2002, 118 pages (ISBN: 1-84112-256-4)
- Choo, Chun Wei, and Bontis, Nick (Editors), The Strategic Management of IC and Organizational Knowledge, Oxford University Press, 2002, 880 pages (ISBN: 019513866X)
- Davidson, C., Voss, P, 2002, KM: An Introduction to Creating Competitive Advantage from IC, Tandem Press

Davis, Julie L., and Harrison, Suzanne S., Edison in the Boardroom: How Leading Companies Realize Value from Their Intellectual Assets, John Wiley & Sons, New York, 2001, 224 pages (ISBN: 0471397369).

Dixon, Nancy, Common Knowledge - How Companies Thrive by Sharing What They Know, Harvard Business School Press, 2000

Edvinsson, Leif, and Malone, Michael, IC: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business, New York, 1997

Fruin, W. Mark, Knowledge Works: Managing IC at Toshiba, Oxford University Press, Oxford, 256 pages, 1997, (ISBN: 0

Harris, K., Gartner Group, KM - What's In It For Me?, 3 August 1999 2000 – <http://www.gartner.com/>

Hudson, William J., IC, How to Build It, Enhance It, Use It, John Wiley, 1993.

McGovern, Gerry, Nua, Rewarding Knowledge Workers, <http://www.clickZ.com>, 13 September 2000

Roos, Johan et al., IC: Navigating in the New Business Landscape, Macmillan, 1997, (ISBN: 0-333-69479-1)

Skyrme, David, Measuring the Value of Knowledge: Metrics for the Knowledge-Based Business, Business Intelligence, London, 1998, (ISBN: 1-898085-39-0).

Sveiby, Karl Erik, The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 220 pages, 1997, (ISBN: 1-57675-014-0).

Thurow, Lester C., Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies and Nations in a Knowledge

Tsui, Erik, KM bibliography, <http://www.knowledgeboard.com/item/83938>

Wright, Paul, "Reward and KM - When Saying Thank You Can Make All The Difference", KM Review, September 1998

<http://www.issco.unige.ch>

<http://www.infomotions.com/>

<http://www.creatingthe21stcentury.org>

<http://www.undp.org/>

<http://infolink.schoolnet.org.za/>

<http://www.ucalgary.ca/>

<http://www.denaliassociates.com/>

<http://www.collaboration-tools.com/>

<http://www.metakm.com/>

<http://www.findarticles.com/>

<http://www.intelligentkm.com/>

<http://www.capsnap.co.uk/>

<http://www.knocom.com/>

<http://www.oclc.org/>

<http://www.icfconsulting.com/>

<http://www.ovum.com/>

<http://www.knowinc.com/>

<http://www.dalesoft.org.uk/>

<http://knowledgemanagement.ittoolbox.com/>

<http://www.kmtool.net/>

<http://www.fit.fraunhofer.de/>

<http://www.brint.com/>

<http://www.cabi.org/>

<http://www.strategy-software.com/>  
<http://www.csu.edu.au/>  
<http://www.steptwo.com.au/>  
[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_skandianavigator.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html)  
<http://knowledgemanagement.ittoolbox.com/>  
<http://www.du.edu/>  
<http://www.delphigroup.com/events/>  
<http://www.bellanet.org/gkaims/>  
<http://www-edc.eng.cam.ac.uk/>  
<http://www.bus.utexas.edu/>  
<http://www.cepro.se/>  
<http://www.lotus.com/>  
<http://www.inmagic.com/>  
<http://www.pcd-innovations.com/>  
<http://www.mriresearch.org/>  
<http://www.ifad.org/>  
<http://www.qinetiq.com/>  
<http://www.mitre.org/>  
<http://www.darwinmag.com/>  
<http://www-wi.informatik.uni-oldenburg.de/>  
<http://jhmcis.jhmi.edu/>  
<http://www.avon.nhs.uk/>  
<http://www.ogc.gov.uk/>  
<http://www.dlib.org/>  
<http://www.ukoln.ac.uk/>  
<http://www.idea-group.com/>  
<http://www.atob.com.au/>  
<http://www.corma.net/>  
<http://www.entopia.com/>  
<http://www.csc.com/>  
<http://www.isys.com.au/>  
<http://www.mgen.com/news/press/>  
<http://www.isiwebofknowledge.com/>  
<http://www.navigateone.com/>  
<http://www.ed.gov/>  
<http://wbln0018.worldbank.org/>  
<http://www.vaic-on.net>  
[www.technowledgement.com](http://www.technowledgement.com)  
<http://www.wissensmanagement.fhg.de>

## **Teil 6: Glossar**

<http://www.brint.com/km/>  
<http://www.knowledgeboard.com/community/zones/fs.html>  
[http://www.kit.nl/specials/html/km\\_glossary.asp#Top](http://www.kit.nl/specials/html/km_glossary.asp#Top)  
[http://www.knowledgepoint.com.au/starting\\_out/glossary.htm](http://www.knowledgepoint.com.au/starting_out/glossary.htm)  
[http://www.metainnovation.com/researchcenter/GKEC\\_term\\_draft\\_Sept072001.pdf](http://www.metainnovation.com/researchcenter/GKEC_term_draft_Sept072001.pdf)  
<http://www.ey.com/knowledge/glossary.htm>  
<http://www.library.ualberta.ca/subject/knowledgemanagement/index.cfm>  
[http://www.metainnovation.com/researchcenter/GKEC\\_term\\_draft\\_Sept072001.pdf](http://www.metainnovation.com/researchcenter/GKEC_term_draft_Sept072001.pdf)  
<http://jackvinson.com/archives/000051.html>  
<http://www.tfpl.com/resources/glossary.cfm>

<http://www.icasit.org/km/intro/glossary.htm>  
[http://www.centricminds.com/public/company/resources/glossary\\_of\\_terms.asp](http://www.centricminds.com/public/company/resources/glossary_of_terms.asp)  
[http://www.wolfson.ox.ac.uk/~floridi/13\\_term0.htm](http://www.wolfson.ox.ac.uk/~floridi/13_term0.htm)  
<http://www.kmtool.net/vocabulary.htm>  
[http://sims.berkeley.edu/courses/is213/s99/Projects/P9/web\\_site/glossary.htm](http://sims.berkeley.edu/courses/is213/s99/Projects/P9/web_site/glossary.htm)  
<http://www.cs.state.ny.us/successionplanning/workgroups/knowledgemanagement/terminology.html>  
<http://www.soberit.hut.fi/wise/>  
[http://www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/glossary/glossary.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/glossary/glossary.asp)  
<http://www.intelligentkm.com/feature/06/SideBar2.shtml>

## 9 Mitwirkende am EU WM-Leitfadent

Das CEN Projektteam bestand aus: Neill Allan (UK), Peter Heisig (DE), Paul Iske (NL), Dominic Kelleher (BE), Mounib Mekhilef (FR), Regina Oertel (DE), Annie Joan Olesen (DK), Manon Van Leeuwen (ES).

Die deutschsprachige Version wurde von Peter Heisig (DE), Lotte Krisper-Ullyett (AU), Dr. Johann Ortner (AU) und Markus Will (DE) erstellt.

Die Autoren danken allen Beitragenden zu diesem Leitfadent und im Besonderen den Teilnehmern des CEN Wissensmanagement-Workshop (siehe folgende Liste).

### Teilnehmerliste: CEN KM Workshop am 26.11.2003

Vorname	Nachname	Firma
Sara	Albolino	IRSO
Neill	Allan	Partners in Performance
Debra	Amidon	Entovation International
Rinke	Andriessen	Emeritor
Dimitris	Apostolou	Planet Ernst & Young
Angel	Arbonies	MIK Mondragon Innovation & Knowledge
Sascha	Armutat	Deutsche Gesellschaft fuer Personalfuehrung eV
Bob	Bater	InfoPlex Associates
Luc	Berghe, Van den	CEN/ISSS
Markus	Bick	University of Essen
Gero	Bornefeld	Aachen University of Technology
Wim	Bouman	?
Allan	Buchanan	Danish Standards
Agnes	Bradier	EC DG INFSO
Alan	Brompton	Fujitsu UK
Fabrizio	Cardinali	Giunti Interactive Labs Publishing Group
Nicholas	Champrenault	Ceram
Rory	Chase	Teleos – The KNOW Network
Daniele	Chauvel	THESEUS Institute
Kevin	Cody	The Knowledge Refinery
Camino	Correiro	Asesoria Industrial Zabala SA
Paul	Cripwell	Cripwell Associates
James	Dellow	Ernst & Young
Fanuel	Deweever	IBM Business Consulting Services
Jelte	Dijkstra	NEN
Murat	Dincman	Technische Universitaet Istanbul
Aurelie	Dudezert	Laboratoire Génie Industriel, Ecole Centrale Paris
Geert	Elemans	NICTIZ
Toby	Farmer	BSI
Wolf	Gehrisch	EIRMA Working Group

Corrine	Grenier	UTT
Michel	Grundstein	MG Conseil
Carlos	Gutierrez-Cuevas	KM-Center
Frederik	Haentjens	Siemens Business Services
Paul	Hearn	EC DG INFSO
Peter	Heisig	Fraunhofer IPK
Josef	Hofer-Alfeis	Siemens AG
Joel	Hoolandt, Van	KPMG Belgium
Gil	Horsky	Edna Pasher and Associates
Paul	Iske	KnocoM / ABN AMRO
Christoph	Jansen	Aachen University of Technology
Norbert	Jastroch	CIKM Project / MET Consult
Elisabeth	Jensen	Novo Nordisk
Anne	Jubert	EC DG INFSO
Abdul Samad (Sami)	Kazi	Technical Research Centre of Finland (VTT)
Dominic	Kelleher	PwC
Fran	Kelly	Verna Allee Associates
Jeroen	Kemp	Fraunhofer IAO
John	Ketchell	CEN/ISSS
Beat	Knechtli	ABB Switzerland
Thomas	Knudsen	South Denmark EU Office
Kurt	Kosanke	CIMOSA Association
Rafael	Kourmeri	Planet Ernst & Young
Sergio	Larreina	Knowledge Technologies and Knowledge Watch
Nicholas	Leck	Entopia
Manon	Leeuwen, Van	Fundecyt
Barthelemy	Longueville	Laboratoire Génie Industriel, Ecole Centrale Paris
Evelyne	Luctkens	Shell Coordination Centre
Bjoern	Ludwig	Technowledge Consulting
Chris	Macrae	Intangibles Union
Kaz	Maekawa	Fujitsu Europe
Helen	Martin	A9 Consulting
Nadda	Matta	Laboratoire Techcico, Universite Technologie de
Jennifer	McGill	Lafarge Group
Mounib	Mekhilef	Laboratoire Génie Industriel, Ecole Centrale Paris
Graham	Millen	KDE Consultants
Sylvia	Mira-Bonnardel	Equipe Gresti Ecole Centrale Lyon
Angelika	Mittelmann	Voestalpine AG
Monica	Moso	Cluster Conocimiento
Thomas	Muehlbrandt	GOM
Tina	Noiret	Les femmes autrement
Regina	Oertel	Aachen University of Technology
Juan	Olabarri	SPRI
Annie	Olesen	A9 Consulting
Nigel	Oxbrow	TFPL
Paloma	Partela	Direccion de Internacional
Philippe	Perez	Atos Origin
Nigel	Phillips	South Bank University, London
James	Pierce	Fujitsu
Carmelina	Piparo	IDP

Marc	Pudlatz	Fraunhofer IAO
Bertrand	Quesada	KMPG Belgium
Christian	Rangen	KM Group
Wolfram	Reiser	Dr Reinold Hagen Stiftung
Paul	Riches	BT Consulting
Pop	Ramsamy	Fundecyt
Ronny	Rooman	OMRON Electronics
Camille	Rosenthal-Sabroux	Lamsade Universite Paris-Dauphine
Paulo	Rossi	Business-e
Val	Samonis	SEMI On-line and University of Maryland
Anabela	Sarmento	ISCAP/IPP
Thomas	Schael	IRSO
Wolfgang	Scholl	Humboldt-Universtaet Berlin – Institut fuer
Audran	Sevrain	Richesses Humaines Partagees
David	Skyrme	David Skyrme Associates
Michael	Stankovsky	George Washington University
Wout	Steurs	KPMG
Alexandra	Stingl	Universität Klagenfurt
Mariusz	Stroiny	KPMG Poland
Karl-Erik	Sveiby	Sveiby Knowledge Associates
Raul	Tena, de	Fundecyt
Klaus	Vaupel	EKEC
Maria Luisa	Velasco	R2R Consultores
Frithjof	Weber	BIBA - University of Bremen
Ron	Weerdmeester	IDP Consultants
Peter	West	Continuous Innovation
James	Westhuizen, van der	Knowhouse
Karl	Wiig	?
Patricia	Wolf	Fraunhofer IAO
Michael	Wunram	BIBA
Ron	Young	Knowledge Associates
Ton	Zijlstra	I & O Research

## 10 Index

- best practices 62, 125, 130, 136
- Chief Knowledge Officer 102, 136
- CKO 102, 103, 105, 135
- Community of Practice 26, 29, 63, 79, 137
- Communities of Practice 14, 29, 130
- Erzähltechniken 44, 45, 46, 129, 138
- Humankapital 20, 38, 119, 120, 126, 127, 139
- Informationsmanagement 24, 62, 91, 141
- Intellektuelles Kapital 13, 14, 118, 119, 123, 126,  
141
- Kernkompetenz 37, 53, 60, 113, 142
- Kundenkapital 127, 136
- Kundenbeziehungskapital 119, 120, 126
- Lernende Organisation 38, 39, 40, 142
- Strukturkapital 14, 20, 120, 126, 127, 143
- Unternehmenskultur 14, 15, 22, 23, 25, 42, 45, 46,  
51, 56, 65, 69, 73, 76, 86, 100, 120, 131, 144
- Wissen
- explizites ~ 14, 16, 17, 89, 113, 114, 115, 138
- implizites ~ 16, 27, 43, 89, 114, 115, 140
- organisationales ~ 11, 18, 21, 27, 30, 79, 129
- persönliches ~ 11, 18, 133
- Wissensaudit 43, 65, 67, 68, 145
- WM-Grundkonzept 10, 11, 12, 20, 21, 65, 147
- WM-Kernaktivitäten 11, 13, 15, 19, 21, 79, 131,  
132
- WM-Messverfahren 11, 19, 20, 50, 82, 95, 98, 105,  
118, 121, 122, 123, 129, 148
- WM-Rollen 19, 34, 51, 58, 63, 77, 79, 133, 148
- WM-Strategie 38, 59, 64, 86, 104, 105, 149
- WM-Werkzeug 59, 70, 149