



## Grundsätzliches

Die **Nutzung des Wissens** wird künftig immer wichtiger.

Dabei spielt die **Geschwindigkeit** bei

- Innovationsprozessen und
  - der Lösung von Kundenproblemen
- eine immer größere Rolle.

Eine **leistungsfähige Infrastruktur** (PC, LAN / WAN-Netzwerk, Server) bildet dafür die erforderliche Basis.

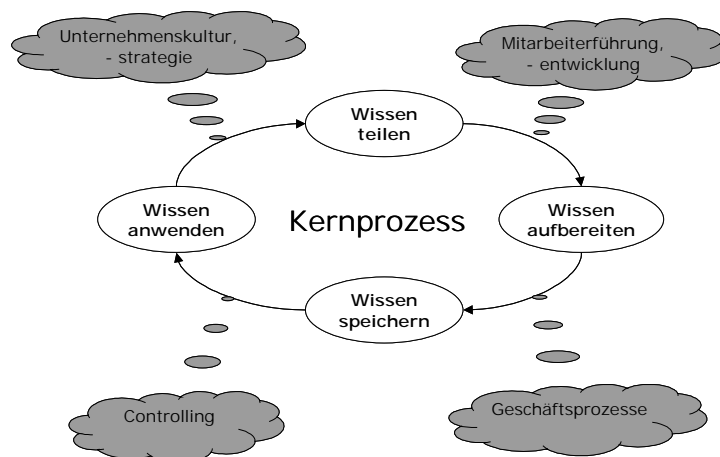
Für **Wissensmanagement** oder Knowledge Management (KM) gibt es einige Definitionen. Hier die von Justin Hibbard, Information Week, Oktober 1997:

Wissensmanagement ist der Prozess, die kollektive Expertise eines Unternehmens zu erfassen, wo immer sie sich befindet – in Datenbanken, auf Papier oder einfach in den Köpfen der Mitarbeiter – und sie dorthin zu verteilen, wo immer sie helfen kann, den größten Nutzen zu stiften.

Um dies zu erreichen, muss ein Zusammenspiel erfolgen von

- Organisationsentwicklung,
- Mitarbeiterentwicklung und
- Informationstechnologie.

**Wissensmanagement ist ein ganzheitlicher und zyklischer Prozess:**





## Ziele / Nutzen

- **Verteilung des Wissenspotentials** im Unternehmen
  - Basiswissen bereitstellen
  - Wissenssynergien ermöglichen
- **Effizienzsteigerung** durch
  - schnellere Abwicklung in Projekten → Zeit- und Kostenvorteil
  - „Berücksichtigung von „Best Practice“ Erfahrungen  
→ ergibt Qualitätszuwachs
- **Mitarbeitermotivation** steigt, da
  - bereits geleistete Arbeit genutzt werden kann,
  - der Mitarbeiter aus Problemen / Fehlern anderer lernt,
  - neue Aktivitäten publiziert werden,
  - die Mitarbeiterentwicklung gefördert wird und
  - das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv wird
- **Know How Sicherung** mildert die Folgen von Mitarbeiterfluktuation

## Zielgruppen / Nutzer (für Publikation und Recherche)

Grundsätzlich werden alle Unternehmensbereiche in das Wissensmanagement einbezogen:

- **zentrale Bereiche** wie z.B.
  - Personaladministration, Mitarbeiterentwicklung
  - zentrale Vertrieb, Marketing
  - Finanz- und Rechnungswesen
  - Entwicklung
  - Produktion
- **dezentrale Bereiche** wie z.B.
  - Geschäftsstellen

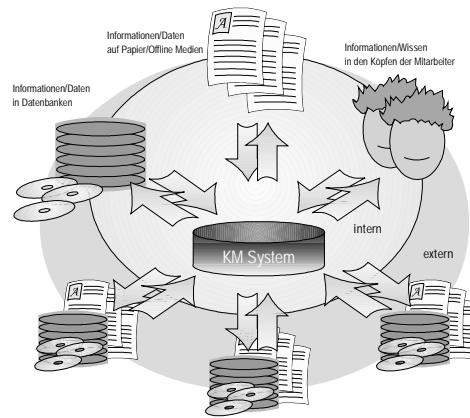
Einige Unternehmen beginnen auch ihre **Kunden** in das Wissensmanagement mit einzubeziehen und ihnen zumindest Teile des Wissens zur Verfügung zu stellen.



# Wissensmanagement

## Informationsquellen

Die Informationsquellen kann man in strukturiertes Wissen (Wissen in Daten bzw. in strukturierten Dokumenten) und informelles Wissen einteilen:



### Strukturiertes Wissen → explizites Wissen

- Datenbanken der operativen Systeme
- Exchange oder Lotus Notes Ordner oder Dateien
  - Telefonbücher
  - Vertriebsinformationen wie Success Stories
  - Projektdatenbanken, Erfahrungsberichte
  - Themendatenbanken
- Office-Dokumente in Dateisystemen
  - Musterdokumente wie Formulare
  - Standardkonzepte, Verfahrensanweisungen
  - Angebote an Kunden

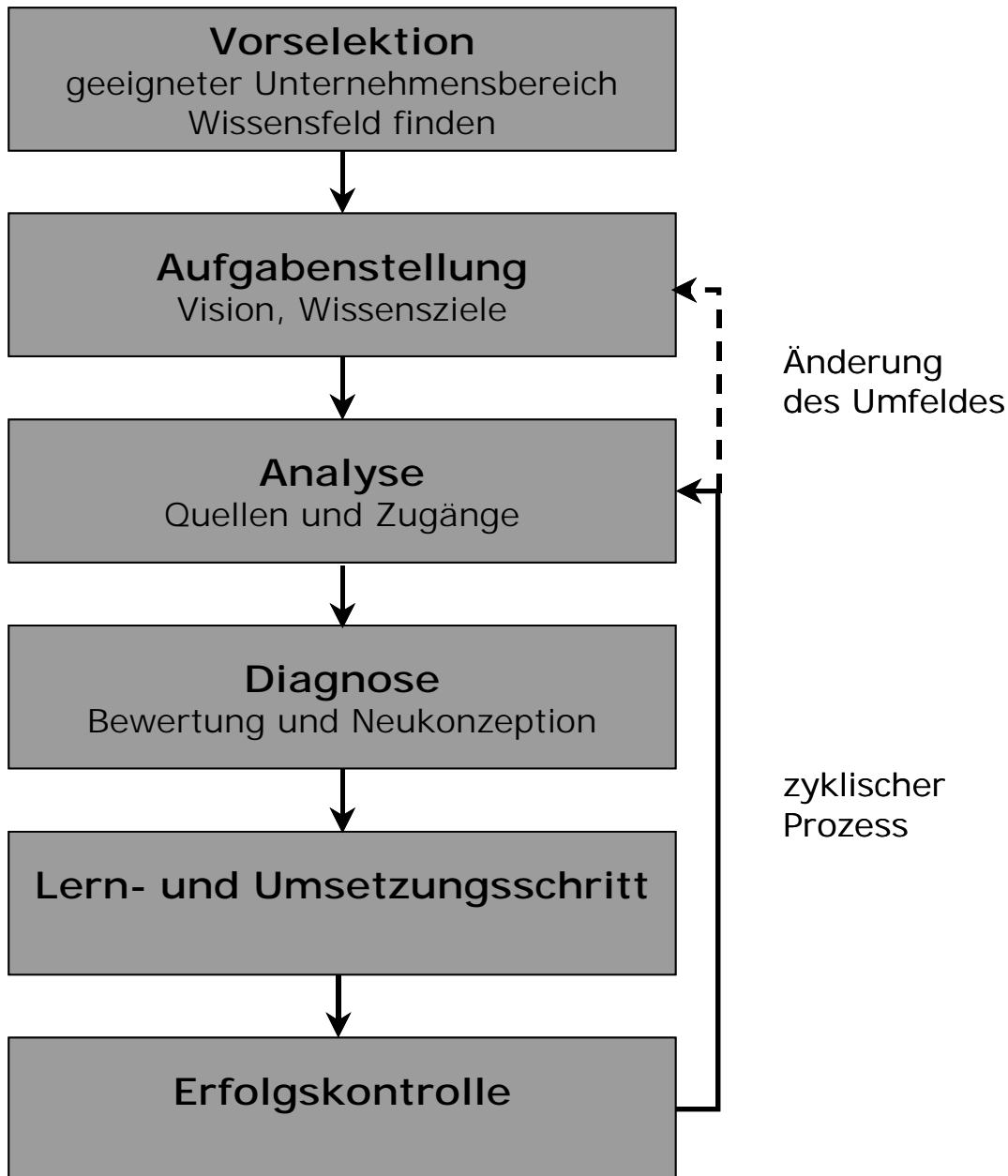
### Informelles Wissen → implizites Wissen

- Kopfwissen der Mitarbeiter wie z.B. Erfahrungen (interne Verhaltensregeln, Ansprechpartner etc.)
- Geschäftsprozesse, Arbeitsschritte, Tätigkeiten
- Partner- und Produktwissen
- Kundenwissen, Projekterfahrungen
- Wissen über den Wettbewerb oder den Markt
- Printmedien wie Leitfaden zur Unternehmenskultur oder Marketingunterlagen (Flyer, Broschüren, etc.)



## Vorgehensmodell

Wie bereits erwähnt ist das Wissensmanagement ein ganzheitlicher und zyklischer Prozess und dies muss das Vorgehensmodell berücksichtigen:





# Wissensmanagement

## Vorselektion

### Ziele

geeigneten Personenkreis / Bedarf an Wissensaustausch ermitteln

### Inhalte

- Wissensfeld definieren
- Zielgruppe finden / definieren (hierbei gemeinsame Interessen / Geschäftsprozesse)
- Bedarf an Wissensteilung und Wissensaustausch feststellen

### Anmerkungen

Zielgruppe kann auch unternehmensübergreifend sein

## Aufgabenstellung

### Ziele

Vision, Wissensziele ist formuliert

### Inhalte

- Problembewusstsein schaffen
  - Motivation für das Vorhaben erzeugen
  - Vorhaben und Prozess erläutern
  - Rollen im Prozess erläutern
- Wissensziele formulieren
  - Was wollen wir erreichen?
  - Um welche Prozesse geht es primär?
  - Prioritäten bilden, Schwerpunkte festlegen

### Methoden

Workshop, Ideenwerkstatt; Experte als Moderator

## Analyse

### Ziele

Infoquellen, - zugänge und –defizite sind bekannt

### Inhalte

- Erhebung und Analyse
  - Welches Wissen wird benötigt?
  - Wonach sucht man (Suchbegriffe)?
  - Wie erlangt man Zugang zum benötigtem Wissen?
- Erstellung einer Wissenslandkarte
  - Infoquellen identifizieren und dokumentieren
  - Infozugänge identifizieren und dokumentieren

### Methoden

Rollenspiel, Wissenslandkarte, Kommunikationsanalyse

### Anmerkungen

Typische / wichtige Prozesse durchspielen (Aspekt Infobedarf)



# Wissensmanagement

## Diagnose

### Ziele

Technologisches Integrationskonzept ist vorhanden

### Inhalte

- Bewertung
  - Abgleich von Vision und Wissensarten / Zugangsarten
  - Zweckorientierte Bewertung vorhandener Quellen (Erfüllen Quellen und Zugänge unsere Anforderungen?)
  - Aufdecken fehlender Quellen / Defizite
- Neukonzeption
  - Ergänzung der Zugänge
  - Konzipieren weiterer Quellen

### Methoden

Workshop, Prototyping

### Anmerkungen

Motivation der Mitarbeiter (Bereitschaft „Geben und Nehmen“)

## Lernschritt

### Ziele

Maßnahmen für die Erfolgskontrolle treffen

### Inhalte

- Zuordnung neuer Wissensarten und Zugänge
  - implizites Wissen (z.B. Projekterfahrung, Kundenkenntnis)
  - explizites Wissen
  - dynamisches Wissen (abhängig vom Umfeld)
  - offenes Wissen (Verwendung uneingeschränkt möglich)
  - entgeltliches Wissen (vermarktbares Expertenwissen)
- Motivation zum Wissensaustausch, zur Wissensteilung
  - Nutzen des Wissensaustausches aufzeigen
  - Finden geeigneter Motivationsmittel
  - „Kommunikativ sein“ muss Pflicht sein
  - Coaching-Maßnahmen definieren

### Gefahren

- in Berichtsstruktur verfallen
- Wissensmonopole bilden / dulden
- Geheimniskrämerei
- „Feldherrntum“ – Wissen ist Macht
- Unterschätzung des Wissensmanagement-Prozesses

### Nutzen

- externes Wissen hereinholen
- Brainstorming unterstützen
- Teamwork fördern



# Wissensmanagement

## Umsetzungsschritt

### Ziele

Maßnahmen für die Umsetzung treffen

### Inhalte

- Mitarbeiterressourcen festlegen und zuordnen
  - Rollen festlegen, Personen zuordnen
  - Budgets festlegen
- Sponsoring, Unternehmensleitsätze ergänzen (+ mitteilen)
- Anreizsysteme / Zielsysteme implementieren
- Coaching einrichten
- Monitoring- / Feedbackregeln festlegen
- Organisationsstruktur einrichten / operativ machen

### Anmerkungen

- Motivation der Mitarbeiter (Offenheit, Neugier)
- Anreize schaffen zu Publikation und Recherche

## Erfolgskontrolle

### Ziele

eingeleitete Entwicklung voranbringen

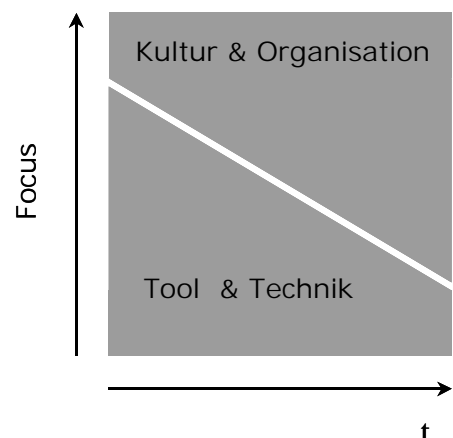
### Inhalte

- „Marktregeln“ für Wissen erkennen
- Wissensbedarf und Wissensnutzung monitorieren
- Feedback auswerten und umsetzen
- Erschließung neuer Leistungsangebote
- Anreizsysteme anpassen: Zielvereinbarung
- Coaching

### Rückkopplung im Vorgehen

- Änderung der Rahmenbedingungen → Aufgabenstellung
- Verbesserung der Umsetzungsqualität → Analyse

- Focus auf den Prozess mit der höchsten Priorität und dem besten Aufwands-/Nutzenverhältnis im Sinne eines Piloten
- Implementieren eines Systems, das **expliziertes** Wissen kodiert, lagert, verteilt und seine Wiederverwendung ermöglicht
- Unterstützung durch Maßnahmen zur Förderung des Austausches von **implizitem** Wissen





# Wissensmanagement

## Organisationsstruktur

### Knowledge Chief Manager

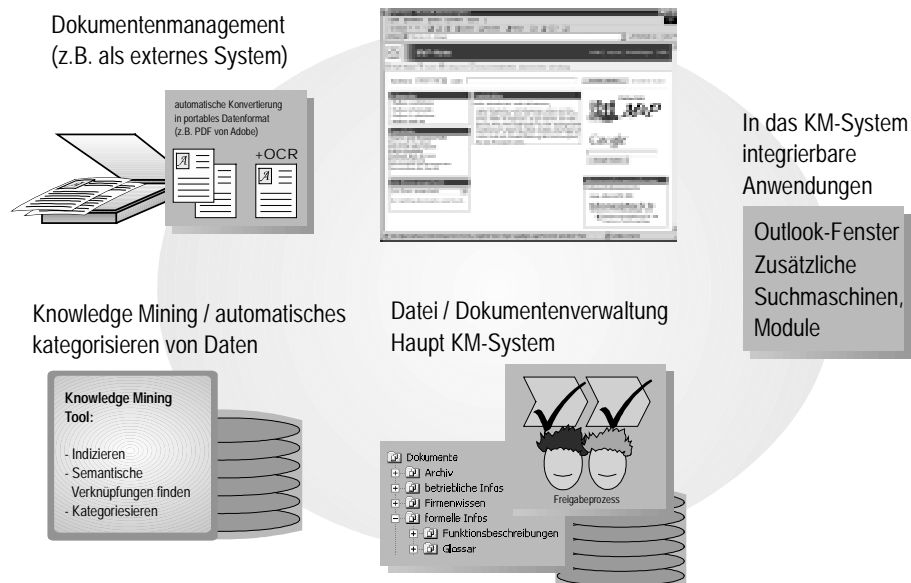
- direkt der Geschäftsführung unterstellt (Information, Budget, Strategie)
- treibt das Gesamtthema und übernimmt die Gesamtkoordination
- schafft die Voraussetzungen und gibt Richtlinien an die Hand

### Knowledge Area Manager

- ist dem jeweiligen Bereichsleiter unterstellt
- kooperiert mit dem Knowledge Chief Manager und vertritt dessen Interessen
- treibt das Thema in seinem Bereich, setzt Richtlinien um
- ist Ansprechpartner für Recherche und Publikation
- sichert die Qualität der Publikationen

## Schnittstellen

- Datenschutzbeauftragter
- Betriebsrat

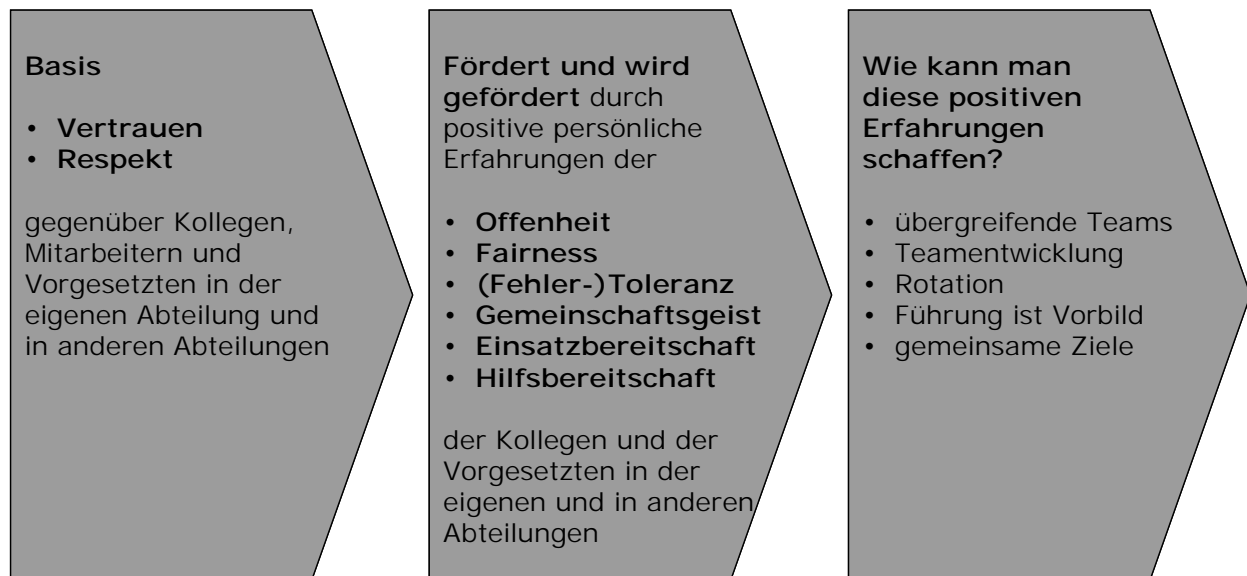




## Voraussetzungen

### Organisatorisch

- Wissensmanagement hat Management-Attention
- Umgang mit Wissen ist Teil der Unternehmenskultur
- Mitarbeitermotivation betreiben (Aufwand für Aufbereitung von Information belohnen)
- Überzeugungsarbeit leisten („Wissen ist unser Kapital“) (im Management und bei den Mitarbeitern)
  - ➔ **Schaffen einer Wissenskultur**



### Technisch

- Intranet-basierte Lösung, Web-Technologien
- mehrstufiges Autoren-/Berechtigungssystem zum strukturierten, validierten Publizieren
- Foren zum schnellen, „ungezwungenen“ Wissensaustausch
- Integration von anderen Anwendungen (z.B. E-Mail).
- die Integration eines Dokumentenmanagement-system (DMS) muss möglich sein
- ein Zugang über verschiedene Endgeräte ist erforderlich (auch mobile Endgeräte); Einbindung von Remote Usern meist wichtig
- technisch ist es nach oben hin offen, skalierbar



## Lösungsansätze

### Funktionell

- ein Einstieg ins Wissensmanagement
- eine Mitarbeiterautorisierung ist notwendig
- jeder Mitarbeiter hat ein spezielles Profil
- die **Suchstrategie** ist vom Mitarbeiterprofil abhängig
- eine Suche ist über Schlüsselworte oder Volltext möglich
- das Navigieren erfolgt über Wissenslandkarten (Baumstruktur)
- die Publikation erfolgt regional (Bereichs-weise) und wird dort QM-gesichert
- Aktuelles / Neuerungen werden bedarfsgerecht hat eingestellt
- ein themenorientierter Chat wird für Diskussionen eingerichtet

### Technisch

- SharePoint Portal Server (Microsoft)
- Hyperwave (Hyperwave AG)
- Fulcrum KnowledgeServer (Hummingbird)
- Lotus Discovery (IBM Lotus)

The screenshot shows the MaP-Home web portal. It features a search bar at the top, a navigation menu on the left, and several content panels. Callout boxes provide the following information:

- Zugriff auf die Kategorien (je nach Berechtigung)**: Points to the 'Kategorien' panel on the left.
- Direkte Links zu unterschiedlichen Themen (z.B. Hilfestellungen etc.)**: Points to the 'Direkte Links' panel on the left.
- Umfangreiche Suche über alle verfügbaren Dokumente**: Points to the search bar at the top.
- Nachrichten / Aktuelles**: Points to the 'Nachrichten' panel.
- Übersicht über die abonnierten Ordner, Kategorien, etc. (für automatische Benachrichtigung)**: Points to the 'Abonnierte Ordner' panel.
- Weitere Komponenten (z.B. Outlook E-Mail) können hier angezeigt werden.**: Points to the 'Outlook E-Mail Nachrichten' panel.



## Chancen / Risiken

### Chancen

- den Nutzen (siehe Zielen und Nutzen) als Chance sehen
- Kundenanforderungen effizient erfüllen
- Innovative Themen bedarfsgerecht verbreiten und nutzen
- Verständnis für organisatorische Abläufe verbessern (Transparenz)

### Risiken

- fehlende Motivation der Mitarbeiter, Zusatznutzen nicht erkennbar
- Aktualitätsgrad der Beiträge schlacht, Thema „versandet“
- rechtliche Risiken (Datenschutz, Betriebsrat)
- Umsetzung dauert zu lange, wird zu teuer

### Erfolgsfaktoren

- Akzeptanz schaffen (z.B. Trefferquote auswerten)
- Messgrößen festlegen (z.B. Prozessdurchlaufzeiten)
- Einarbeitungsaufwände ausweisen (Zeiterfassung) auswerten
- Skalierbarkeit im Auge haben („klein anfangen, wachsen“)