Wuppertaler Kreis e.V.
Deutsche Vereinigung zur Förderung
der Weiterbildung von Führungskräften

Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen

Ein Leitfaden

Bericht 54

Deutscher
Wirtschaftsdienst

Bericht 54

Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.)

Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen

Ein Leitfaden

Deutscher Wirtschaftsdienst

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen : ein Leitfaden / [Projektträger und Hrsg.: Wuppertaler Kreis e.V. – Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften. Projektl.: Carsten R. Löwe]. – Köln : Dt. Wirtschaftsdienst, 2000
(Bericht / Wuppertaler Kreis e. V. ; 54)
ISBN 3-87156-266-1

ISBN 3-87156-266-1
© 2000 Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH, Marienburger Straße 22,
D-50968 Köln, Tel.: +49 (0) 221 / 93763-0, Fax: +49 (0) 221 / 93763-99
eMail: box@dwd-verlag.de, Internet: http://www.dwd-verlag.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck: MVR Druck GmbH, Brühl

Dieser Leitfaden resultiert aus einer Projektarbeit auf Basis einer Kooperation des Wuppertaler Kreises e.V. (Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften) und dem RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.).

RKW

Projektträger und Herausgeber:	Wuppertaler Kreis e.V. - Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften Widdersdorfer Straße 217, 50825 Köln
Projektleiter:	Dipl.-Kfm. Carsten R. Löwe Wuppertaler Kreis e.V.
Arbeitsträger des Projekts:	Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH, Abteilung Bildungsforschung, Nürnberg
Wissenschaftliche Leitung:	Brigitte Geldermann, bfz Bildungsforschung
Wissenschaftliche Mitarbeit:	Dipl.-Soz. Annette Junge, Heidemarie Hofmann, bfz Bildungsforschung

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 4

Aufbau des Leitfadens 6

Teil A: Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen 7

1 Warum Wissensmanagement ? - Eine kurze Einführung 7

1.1. Beispiele für fehlendes Wissensmanagement 8

1.2 Wissensvermehrung und vermehrte Wissensnutzung: strategische Wettbewerbsfaktoren 10

1.3 Wissen – ein Kapital besonderer Art 12

1.4 Aufgaben des Wissensmanagement 15

1.5 Barrieren des Wissensmanagement 19

1.6 Wissensfreundliche Unternehmensstrukturen schaffen 20

Fallbeispiel 1:
Wissensmanagement in einem Großkonzern – BMW AG 21

Fallbeispiel 2:
Wissensmanagement in einem mittelständischen Unternehmen: ESPE Dental AG 23

2 Mittelständische Unternehmen: Eigene Wege zum Wissensmanagement finden 25

2.1 Wissensmanagement – eine Domäne großer Konzerne? 25

2.2 Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen: Eigene Vorteile gezielt nutzen 26

2.3 Gezielt Ansatzpunkte suchen und nutzen 29

3 Informations- und Kommunikationstechnologie: Ein wertvolles Hilfsmittel des Wissensmanagement. Aber auch nicht mehr! 32

3.1 Unerlässliches Werkzeug für Unternehmen jeder Größenordnung 32

3.2 Vielfältige Einsatzmöglichkeiten der IT für das Wissensmanagement 33

3.3 Zu viele Daten und Informationen – zu wenig Wissen zur rechten Zeit am rechten Ort: Eine weitere Notwendigkeit für Wissensmanagement 35

3.4 Nutzenpotenziale erkennen: Nutzung und Effektivität bereits vorhandener IT verbessern 36

3.5 Das sollten Unternehmen vor der Anschaffung neuer IT-Komponenten beachten: 37
3.6 Kein Computer kann (mit-)denkende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ersetzen 38

4 Der kritische Erfolgsfaktor: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 39
4.1 Das Hindernis heißt Einzelkämpfertum: Horten eigenen Wissens als Konkurrenzmittel 39
4.2 Verhaltensänderungen erfordern geeignete Rahmenbedingungen 40
4.3 Eine wissensfreundliche Unternehmenskultur schaffen 41
4.4 Damit Wissensmanagement sich für das Unternehmen lohnt, muss es sich für die Mitarbeiter lohnen 44

Literatur 48

Teil B: Schritte zum Wissensmanagement 51

1. Schritt: Sensibilisierung für Zielsetzung, Notwendigkeit und Möglichkeiten des Wissensmanagement 52
2. Schritt: Wissensziele des Unternehmens bestimmen 55
3. Schritt: Defizite aufdecken 58
4. Schritt: Potenziale für das Wissensmanagement entdecken 61
5. Schritt: Planung von Maßnahmen des Wissensmanagement 64
6. Schritt: Durchführung von Maßnahmen des Wissensmanagement 70
7. Schritt: Auswertung, Kontrolle und Optimierung des Wissensmanagement 74

Teil C: Instrumente, Checklisten und Arbeitshilfen 77

Instrument 1: Kick-off- Workshop 77
Instrument 2: Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur 78
Instrument 3: Motivation der Mitarbeiter 79
Instrument 4: Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen 80
Instrument 5: Info-Center 81
Instrument 6: Wissensbilanz 82
Instrument 7: Wissenslandkarten 83

Instrument 8: Yellow Pages 84
Instrument 9: Job Rotation 85
Instrument 10: Projektlernen 86
Instrument 11: Projektdokumentation 87
Instrument 12: Lessons learned 88
Instrument 13: Wissensnetzwerke 89
Instrument 14: Weiterbildungsverbund 90
Instrument 15: Erfahrung und Wissen ausscheidender Mitarbeiter sichern und nutzen 91
Instrument 16: Benchmarking 92
Instrument 17: Kundenwissen nutzen (1) 93
Instrument 18: Kundenwissen nutzen (2) 94
Checkliste 1: Welche internen Wissensquellen stehen unserem Unternehmen zur Verfügung und wie (gut) werden sie genutzt? 95
Checkliste 2: Welche externen Wissensquellen stehen unserem Unternehmen zur Verfügung und wie (gut) werden sie genutzt? 96
Checkliste 3: Einsatz von Informationstechnologie 97
Checkliste 4: Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe für das Wissensmanagement 99
Checkliste 5: Indikatoren zur Bewertung von Maßnahmen des Wissensmanagement 100
Checkliste 6: Welche Instrumente des Wissensmanagement wollen / können wir einsetzen? 101

Einleitung

Im Wissenszeitalter gewinnt das Management des „Wissenskapitals" zunehmende Bedeutung für Unternehmen aller Größenordnungen. In einem Umfeld globalisierter und sich immer rascher wandelnder Märkte kommt der gezielten Nutzung des Wissens und der Erfahrung der Mitarbeiter* wachsendes Gewicht zu.

Die Voraussetzungen hierfür sind in mittelständischen Unternehmen häufig günstiger als in Konzernen. Große Unternehmen verwenden bei ihren Aktivitäten zum Wissensmanagement erhebliche Anstrengungen darauf, sich (wieder) in kleine, überschaubare Untereinheiten aufzuteilen, um die Vorzüge überschaubarer Größe nutzen zu können. Erheblicher technischer Aufwand wird investiert, um die Vorzüge informeller face-to-face Kontakte virtuell zu simulieren, die in mittelständischen Unternehmen zum Alltag gehören.

eigene Stärken gezielt einsetzen

Mittelständische Unternehmen können ihre „natürlichen" Vorteile – die vergleichsweise überschaubare Größe, die Möglichkeit raschen und informellen Wissenstauschs, eine teilweise familiäre und vertrauensvolle Unternehmenskultur – gezielt zu einem besseren Management ihres Wissens und zur Aktivierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diese Aufgabe nutzen.

Informationstechnologie ist nicht alles

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologie bietet vielfältige Möglichkeiten zur quantitativen und qualitativen Verbesserung von Wissensprozessen. Wissensmanagement darf jedoch nicht mit Informationsmanagement, mit der informationstechnologischen Bewältigung der Daten- und Informationsflut, verwechselt werden.

im Mittelpunkt: die Mitarbeiter

Die modernste Software und das beste Intranet nützen nichts, wenn sie nicht in breiter Front von den Unternehmensangehörigen akzeptiert und zum Wissenstransfer genutzt werden.

Der vorliegende Leitfaden stellt den Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Von seinem Wissen und von seiner Bereitschaft, sich aktiv zu beteiligen, ist das Wissensmanagement gerade mittelständischer Unternehmen in besonderer Weise abhängig.

Führungsaufgabe: wissensfreundliche Unternehmenskultur

Voraussetzung für die Motivation von Mitarbeitern, zur besseren Nutzung auch ihres Wissens im Unternehmen beizutragen, ist das gelebte Vorbild der Führungskräfte. Eine Unternehmenskultur, in der der „Tausch" von Wissen, die Bereitstellung eigenen und die Nutzung fremden Wissens eine Selbstverständlichkeit für Mitarbeiter aller Hierarchiestufen ist, stellt jedoch auch in mittelständischen Unternehmen eher die Ausnahme dar. Auch Führungskräfte müssen umdenken, wenn das Wissen im Unternehmen sich entfalten soll.

---

* Wenn im folgenden von Mitarbeitern die Rede ist, sind selbstverständlich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gemeint.

Zu den Führungsaufgaben zählt auch die Gestaltung der Abläufe: Nur die enge Verknüpfung von Prozessen des Wissensmanagement mit den täglichen Arbeitsabläufen kann in mittelständischen Unternehmen sicherstellen, dass Wissensmanagement keine unzumutbare Mehrarbeit für die Mitarbeiter darstellt, sondern zum selbstverständlichen Teil der täglichen Arbeit wird.

stufenweise vorgehen

Unternehmen müssen sich darüber klar sein: Wissensmanagement lässt sich nicht „einführen" wie eine neue Maschine. Wissensmanagement ist ein Prozess, der im Grunde nie abgeschlossen ist. Dieser Prozess ist anspruchsvoll: Führungskräfte und Mitarbeiter stehen vor einem Weg, der ihnen das Umdenken und die Änderung eingefahrener Verhaltensweisen nicht erspart. Auf der anderen Seite sind, wenn vorhandene Ansatzpunkte genutzt und gezielt ausgebaut werden, häufig schon mit geringem Aufwand erhebliche Verbesserungen zu erzielen.

Standardkonzepte gibt es nicht

Standardkonzepte gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss selbst herausfinden, wo seine spezifischen Bedarfe, Stärken und Schwächen im Bereich der Erfassung und Nutzung des Unternehmenswissens liegen. Darauf aufbauend, Stufe für Stufe, wird es sein Wissensmanagement entwikkeln und verbessern können.

Der Unterstützung dieses Prozesses dient der vorliegende Leitfaden. Er gibt mittelständischen Unternehmen umfangreiche Materialien an die Hand, die ihnen beim stufenweisen Aufbau eines auf ihre betrieblichen Bedarfe und Gegebenheiten zugeschnittenen Wissensmanagement helfen und ihnen Anregungen und Denkanstöße vermitteln.

Besonderer Dank gilt denjenigen süddeutschen Firmen, die bereit waren, diesen Leitfaden in einer vorläufigen Fassung in ihrer Unternehmenspraxis zu erproben. Die Firmen Bergader Privatkäserei GmbH & Co KG, Waging am See; Gardinia Decoration GmbH, Isny; Ruf electronics GmbH, Höhenkirchen; Vatter GmbH, Schongau; Winterhalter Gastronom GmbH, Mekkenbeuren; Convotherm Elektrogeräte GmbH, Eglfing; Meiller Druck und Verlag GmbH, Schwandorf; Schönenberger Systeme GmbH, Landsberg/Lech; Veit GmbH & Co, Landsberg/Lech; Zarges Leichtbau GmbH, Weilheim; Modehaus Wagner, Kempten haben mit ihren Erfahrungen und wertvollen Anregungen dazu beigetragen, einen möglichst praxistauglichen „Instrumentenkoffer" für die Bedarfe mittelständischer Unternehmen zusammenzustellen:

Bei Herrn Alfred Dick, BMW AG, München und Herrn Dr. Reinhold Novak, ESPE Dental AG, Seefeld möchten wir uns ganz herzlich für die ausführlichen Informationen zum Wissensmanagement ihres Hauses bedanken.

Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden gliedert sich in 3 Teile, die auch einzeln verwendbar sind.

Teil A "Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen" stellt theoretische Grundlagen und praktische Aufgabenstellungen des Wissensmanagement dar.

Teil B: "Schritt für Schritt zum Ideenmanagement" erläutert die einzelnen Stufen des Wissensmanagement und zeigt die jeweilige Problemstellung und Zielsetzung auf:

1. Schritt:	Sensibilisierung für Zielsetzung, Notwendigkeit und Möglichkeiten des Wissensmanagement
2. Schritt:	Wissensziele des Unternehmens bestimmen
3. Schritt:	Defizite des eigenen Wissensmanagement aufdecken
4. Schritt:	Potenziale für das Wissensmanagement entdecken
5. Schritt:	Planung von Maßnahmen des Wissensmanagement
6. Schritt:	Durchführung von Maßnahmen des Wissensmanagement
7. Schritt:	Auswertung, Kontrolle und Optimierung des Wissensmanagement

Leitfragen helfen bei der Konzeption geeigneter Maßnahmen, Hinweise auf für die jeweilige Stufe besonders geeignete Instrumente des Wissensmanagement sind jedem Abschnitt beigefügt.

Teil C "Instrumente, Checklisten und Arbeitshilfen" stellt zahlreiche Instrumente des Wissensmanagement vor und erläutert, wofür das jeweilige Instrument einsetzbar ist, wie es zu gebrauchen und was besonders wichtig ist.

Im Anschluss an diesen „Instrumentenkoffer" finden sich Checklisten, die den Prozess der Identifizierung interner und externer Wissensquellen des eigenen Unternehmens, den Einsatz von Informationstechnologie für das Wissensmanagement und die Entdeckung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfen als Grundlage einer gezielten Weiterbildungsplanung unterstützen. Checklisten für die Bewertung von Maßnahmen des Wissensmanagement anhand geeigneter Indikatoren sowie zur Planung des Einsatzes der ausgewählten Instrumente im Unternehmen (Zeitplanung, Kosten, Verantwortlichkeiten) schließen den Leitfaden ab.

Teil A: Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen

1 Warum Wissensmanagement ? - Eine kurze Einführung

„Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß ..."

Wichtigkeit von Wissensmanagement wird zunehmend erkann

Dieser Ausruf von Siemens-Vorstandschef Heinrich von Pierer ist zum geflügelten Wort geworden und hat es sogar zum erfolgreichen Buchtitel gebracht (Davenport/Prusak, 1998): Wissensmanagement ist in aller Munde. In einer Befragung des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation gaben 1998 rund 96 % von 300 befragten Unternehmen an, das Management von Wissen für wichtig bzw. sehr wichtig zu halten.

Dem steht allerdings die Tatsache gegenüber, dass lediglich jedes fünfte der befragten Unternehmen die Nutzung seines Unternehmenswissens für gut bzw. sehr gut hält.

Verschiedene Studien bestätigen diesen Befund: Im Durchschnitt werden von deutschen Unternehmen nur 40 % des intern vorhandenen Wissens tatsächlich genutzt.

wertvolles Kapita liegt brach

Viele Unternehmen sind sich also offenbar durchaus darüber im Klaren, *dass* sie wertvolles Wissenskapital brachliegen lassen – nicht jedoch darüber, *wo* dieses Kapital verborgen ist und *wie* es sich besser nutzen ließe. In einer Befragung, die die Fachhochschule Kempten bei 100 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt hat, gaben zwei Drittel der befragten Führungskräfte an, dass ihnen der Überblick über das im Betrieb angehäufte Know-how fehle.

Wertvolle Teile des (Wissens-)kapitals von Unternehmen bleiben ungenutzt, vielfach ohne dass konkrete Schwächen des Unternehmens als Symptome mangelnden Wissensmanagements identifiziert und Potenziale der besseren Wissensnutzung erkannt werden. Jedoch:

„Wenn Kunden abspringen, die Konstruktion von Produkten unzureichend ist, wichtige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder der Kundendienst zunehmend weniger in Anspruch genommen wird, so sind dies alles Unternehmensprobleme, die auf schlechtes Wissensmanagement schließen lassen." (Davenport/Prusak, a.a.O., S. 313)

1.1. Beispiele für fehlendes Wissensmanagement

- Mehrere Mitarbeiter, Gruppen oder Abteilungen bearbeiten vergleichbare Problemstellungen, wissen aber nichts voneinander. ⇨**Folge:** Das Rad wird an verschiedenen Stellen im Unternehmen neu erfunden, durch Doppelarbeit werden wertvolle Ressourcen verschwendet
- Eine Arbeitsgruppe hat für ihren Aufgabenbereich ein höchst effektives Verfahren zur Lösung eines bestimmten Problems entwickelt. Andere im Unternehmen könnten auch von dem Verfahren profitieren – aber es gibt keinen „Dienstweg" für die Weitergabe dieses Wissens. ⇨ **Folge:** Das Wissen wird innerhalb des Betriebs wieder „vergessen" und kann nicht genutzt werden.
- Mitarbeiter verfügen über wertvolle Vorkenntnisse aus vorherigen Tätigkeiten oder auch aus privater Liebhaberei (beispielsweise der „Computerfreak"). Dieses Wissen „interessiert" das Unternehmen nicht. ⇨ **Folge:** Es kommt dem Unternehmen auch nicht zugute.
- Ein Mitarbeiter im Außendienst verhandelt mit einem Kunden, ohne dass es zum Abschluss kommt. Im Bericht steht: „Kein Abschluss" – aber die Gründe des Scheiterns werden weder dokumentiert noch analysiert.
  ⇨ **Folge:** Andere Mitarbeiter können nicht aus den gemachten Fehlern lernen, um sie in Zukunft bei der eigenen Arbeit zu vermeiden.
- Ein Kunde beschwert sich und regt an, eine bestimmte Produkteigenschaft zu verbessern. Die Beschwerde bzw. Anregung wird vom Kundendienst zur Kenntnis genommen. Aber in der Entwicklungsabteilung kommt sie nie an: dieser Berichtsweg ist im Unternehmen nicht vorgesehen.
  ⇨ **Folge:** Wertvolles Anwenderwissen kann nicht für die Produktentwicklung genutzt werden.
- Eine Projektgruppe beendet ihr Projekt. Aber sie hält nur das unmittelbare Ergebnis ihrer Arbeit für wichtig – nicht jedoch den Prozess der Erarbeitung mit all seinen Fehlern, Irrtümern, Erfahrungen: Der Projektverlauf und „gelernte Lektionen" werden nicht dokumentiert. ⇨ **Folge:** Dieses wichtige Wissen steht anderen Projekten nicht zur Verfügung
- Ein Mitarbeiter verlässt das Unternehmen, ohne dass andere Mitarbeiter über die gleiche Erfahrung und das gleiche Know-how verfügen. ⇨ **Folge:** Mit dem Mitarbeiter geht wichtiges Wissen verloren, z.B. werden auch seine persönliche Ablage und Dokumentation für das Unternehmen weitgehend nutzlos, wenn nicht dafür gesorgt wurde, dass andere etwas damit anfangen können

- Ein Mitarbeiter wird plötzlich krank. Nur er weiß aufgrund seiner Erfahrung, was zu tun ist, wenn eine bestimmte Maschine mal wieder „muckt".
  ⇨ **Folge:** aufwendige und teure Suche nach (externem) Expertenwissen
- Wissenschaftler oder Wettbewerber entwickeln neue Verfahren oder Produkte, die potenziell dem eigenen Unternehmenswissen überlegen sind. Davon erfährt das Unternehmen aber erst dadurch, dass Konkurrenten es zum Ausbau von Wettbewerbspositionen nutzen
  ⇨ **Folge:** das Unternehmen hat das Nachsehen ...

Allein in Deutschland sollen Doppelerfindungen jedes Jahr einen volkswirtschaftlichen Schaden von 240 Mio. DM verursachen!

- Wertvolle Arbeitszeit wird für die – noch dazu oft vergebliche! – Suche nach Informationen vergeudet, die Mitarbeiter für ihre Arbeit benötigen. Das benötigte Wissen ist zwar irgendwo im Unternehmen vorhanden, aber nicht verfügbar, wenn es benötigt wird.
- Nicht nur bei Fusionen, sondern auch bei weit einfacheren Reorganisationen geht jahrelang aufgebautes Wissen häufig mit einem einzigen Fehlentscheid verloren.

Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis belegen, dass durch gutes Wissensmanagement die Produktivität um durchschnittlich 30 % erhöht werden kann

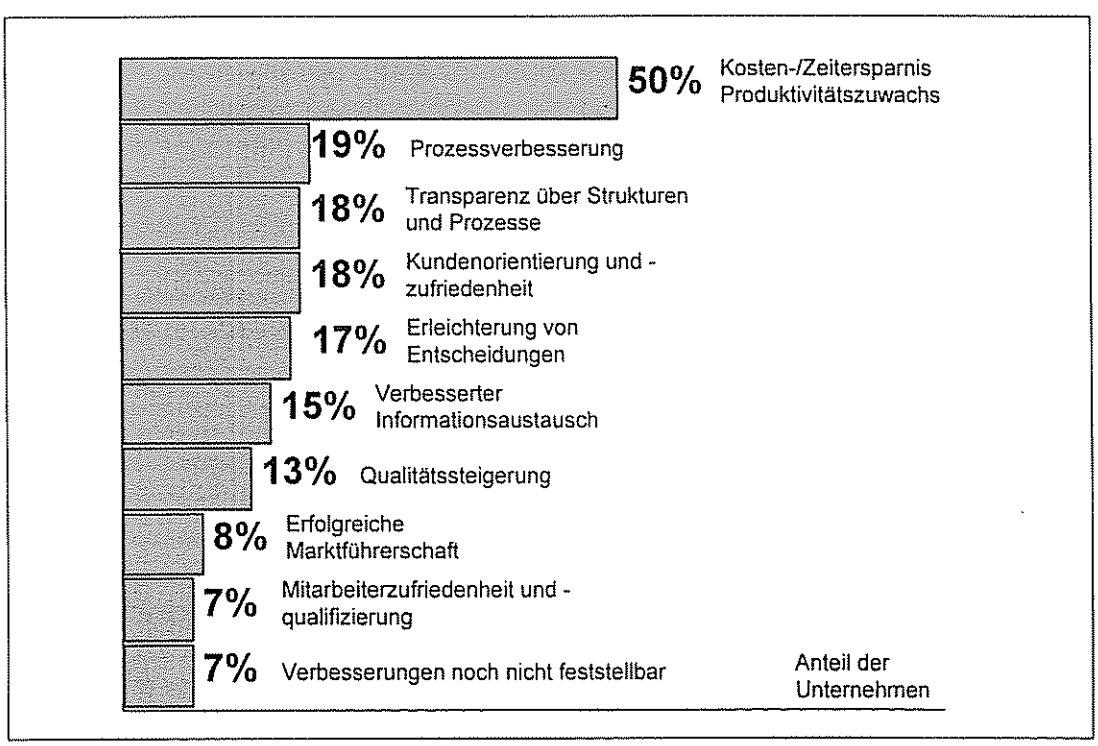


Abbildung 1: Erfolge deutscher Unternehmen durch Wissensmanagement

1.2 Wissensvermehrung und vermehrte Wissensnutzung: strategische Wettbewerbsfaktoren

1.2.1 Die Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen wächst

Die Herausforderungen an das Wissen und die Kompetenz von Unternehmen – großer Konzerne ebenso wie kleiner und mittelständischer Unternehmen – nehmen stetig zu:

- die **Globalisierung der Märkte** verschärft den Wettbewerb und lässt nur diejenigen überleben, die rechtzeitig über das entscheidende erfolgskritische Wissen verfügen
- die **Verkürzung der Produktlebenszyklen** erfordert ständige Anstrengungen zur Entwicklung neuer Produkte und hat steigende Entwicklungskosten zur Folge
- **diversifizierte Märkte** erfordern zunehmende Spezialisierung und machen Unternehmen abhängig von der Aktualität ihrer Kernkompetenzen
- **Kundennähe** und die **Qualität von Produkten und Serviceleistungen** werden immer entscheidender für den Unternehmenserfolg.
- Mittelständische Unternehmen sind in besonderem Maße von der Aktualität ihres Unternehmenswissens abhängig, da sie sich in der Regel stark spezialisiert haben.

Der Anteil wissensbezogener Kosten bei der Herstellung eines Adidas-Sportschuhs beträgt 80 %!

Ein immer größerer Anteil der Produkte moderner Unternehmen ist direkt oder indirekt wissensabhängig. Bereits heute wird der Anteil des Produktionsfaktors Wissen an der Gesamtwertschöpfung von Unternehmen auf durchschnittlich 60 % geschätzt – Tendenz steigend!

1.2.2 Wissen verliert immer schneller seinen Wert

Wissen, Wissensvorsprünge und neue Ideen verbreiten sich in einer vernetzten Welt ungleich schneller als noch vor wenigen Jahren. Der ständige Entwertungsprozess, dem wie jedes Wissen auch das Wissen von Unternehmen unterliegt, hat sich in den letzten Jahren dramatisch beschleunigt. Die „Halbwertzeit" des Wissens sinkt immer rascher, so dass nicht nur Individuen, sondern auch Unternehmen ständig dazu lernen und veraltetes Wissen „entlernen" müssen, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Unternehmenswissen, das gestern noch den entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachte, kann morgen schon überholt sein. Hierin besteht eine große und zunehmend größer werdende Gefahr für Unternehmen – gerade auch für solche, die sich in den vergangenen Jahren zunehmend auf ihre Kernkompetenzen konzentriert haben und daher in umso größerem Maße davon abhängig sind, dass ihr Unternehmenswissen führend

bleibt und nicht durch Wettbewerber entwertet wird, die sich einen Wissensvorsprung erarbeiten.

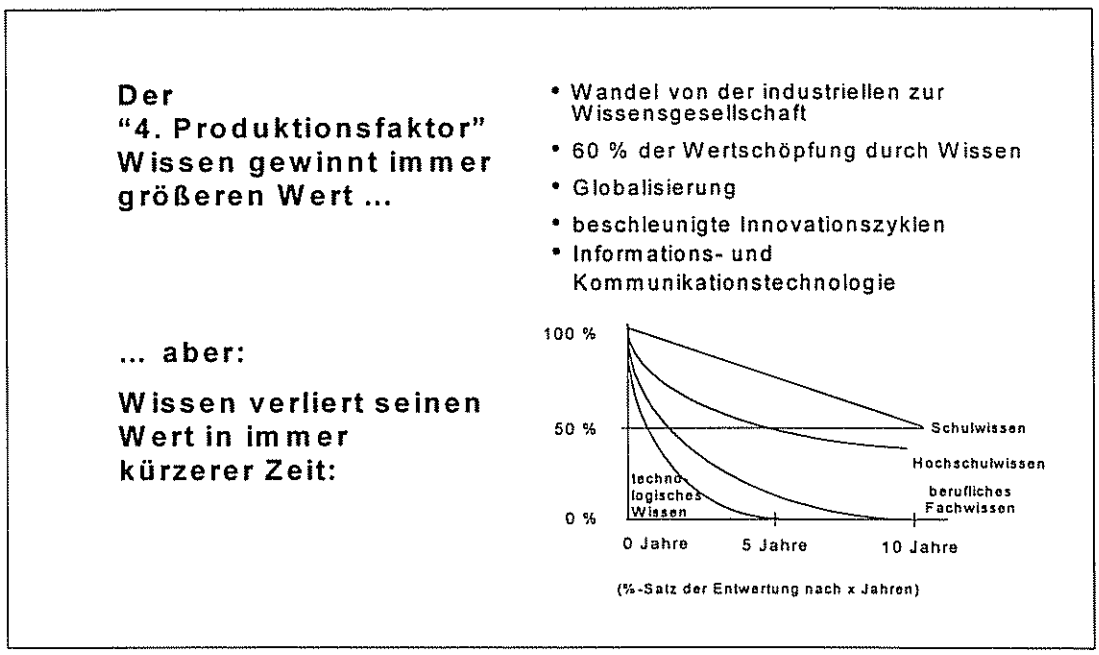


Abbildung 2: Sinkende Halbwertzeit des Wissens (nach Schüppel, S. 238)

Die systematische und kontinuierliche Neu- und Weiterentwicklung von Wissen und Know-how ist unerlässlich für Unternehmen – für große Konzerne ebenso wie für mittelständische Unternehmen, die häufig in besonderer Weise von ihrer führenden Kompetenz auf einem bestimmten Marktsegment abhängig sind.

1.1.3 Daten- und Informationsflut: Je größer das potenzielle Wissen, desto wichtiger die intelligente Auswahl, um tatsächlich über Wissen zu verfügen

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologie (IT) macht Daten und Informationen in prinzipiell unbegrenztem Umfang zugänglich und hält eine ständig wachsende Fülle von Expertenwissen, Marktdaten, Produktinformationen für Unternehmen bereit. Kein Unternehmen kann es sich mehr leisten, diese Informations- und Wissensschätze nicht zu nutzen.

Moderne Datenverarbeitung mit ihren immensen Wissenspotenzialen stellt allerdings auf der anderen Seite zugleich einen Teil des Problems dar, das durch Wissensmanagement gelöst werden muss: Kapitel 3

Die stetig anschwellende Daten- bzw. Informationsflut – beispielsweise im immer unübersichtlicher werdenden Internet, in überquellenden Mailboxen – erfordert einen immer größeren Zeitaufwand, um für die eigene Problemstellung relevante Daten und Informationen herauszufiltern. Jeder

kennt die Klage nicht nur von Führungskräften, dass sie angesichts ständig neuer E-Mails *„kaum mehr zu ihrer eigentlichen Arbeit kommen"*.

> Etwa ein Drittel der Arbeitszeit (bzw. bis zu 80 % – die Zahlen differieren naturgemäß je nach Art und Wissensabhängigkeit des Unternehmens) wird in Unternehmen auf die Suche nach benötigten Informationen ver(sch)wendet!

Einerseits bietet die Informations- und Kommunikationstechnologie hervorragende Möglichkeiten und Werkzeuge, die bei sachkundiger und bedarfsgerechter Nutzung Entscheidendes zum Wissensmanagement beitragen. Unternehmen jedoch, die sich auf elektronische Filter und Suchmaschinen verlassen, werden leicht das Nachsehen haben gegenüber Wettbewerbern, die über intelligente Auswahlstrategien und das notwendige Wissen verfügen, um aus der anschwellenden Informationsflut diejenigen Daten und Informationen herauszufiltern, die für sie erfolgsentscheidend sind. Denn:

> Daten und Informationen sind nicht per se nützlich. Erst **intelligente Auswahl, Aufbereitung und Nutzung** macht aus ihnen wertvolles Wissen.

1.3 Wissen – ein Kapital besonderer Art

1.3.1 Daten sind keine Informationen – und Informationen noch lange kein Wissen

> *Sie hören 3 kurze Töne. Darauf drei lange und wieder drei kurze:*
>
> – – – . . . – – –
>
> *Sie empfangen Daten. Erst durch zusätzliche Bedeutung werden diese Daten zur Information: es handelt sich um Morsezeichen mit der Bedeutung S – O – S – ein Seenot-Signal. Und erst durch die weitere Bedeutung, die dieses Signal in einer bestimmten Situation für den Handelnden hat, Seenot oder Faschingsball, wird aus den Daten das Wissen: Weder handelt es sich um bedeutungslose Töne noch um einen Scherz: Hier ist jemand in Seenot und Hilfe geboten!*

Zu *Wissen*, das bei der Bewältigung konkreter Probleme hilft, werden Daten und Informationen erst durch einen komplizierten Prozess der Verarbeitung, Filterung und Bewertung. Es sind Menschen mit ihren Zielen und subjektiven Erfahrungen, mit ihrem Vorwissen und ihren Gefühlen, die durch ihr Handeln in konkreten Situationen aus Daten und Informationen

Wissen gewinnen. Wissen entsteht erst aus dem vernünftigen Umgang mit Daten und Informationen, durch Interpretation, Ableitungen und Schlussfolgerungen.

Obwohl in pragmatischen Zusammenhängen eine saubere Unterscheidung zwischen Informationen und Wissen häufig nicht möglich ist, darf Wissensmanagement nicht mit Informationsmanagement verwechselt werden, wie dies allerdings häufig sowohl bei Praktikern des Wissensmanagement als auch in der Literatur der Fall ist .

Kapitel 4

Während es beim *Informationsmanagement* um technische Lösungen geht – beispielsweise um Entwicklung und Anwendung von Software zur Dokumentenverwaltung o.ä. – muss Wissensmanagement **beim Menschen ansetzen**, der Daten und Informationen verarbeitet bzw. verarbeiten muss.

1.3.2. Das wichtigste Wissen ist verborgen

„Wir wissen stets mehr, als wir sagen können" (K.E. Sveiby)

Versuchen Sie einmal, jemandem genau zu erklären, was Sie tun, wenn Sie rückwärts einparken oder beim Tennis aufschlagen! Sicher werden Sie feststellen: Sie selbst beherrschen zwar den Aufschlag oder das Einparken – sind aber nur sehr schwer oder gar nicht in der Lage, genau in Worten weiter zu vermitteln, was Sie tun.

Menschliches Wissen besteht zu einem grossen Teil aus derartigem „impliziten" „verborgenem Wissen", das nicht ausdrücklich bewusst und nur schwer in Worte zu fassen ist. Während „explizites" Wissen in objektiver und handfester Form vorliegt – beispielsweise in Form von Büchern, Handbüchern, Dokumenten, Archiven, Trainingsprogrammen, Lehrbüchern, Protokollen ... – und jedermann zugänglich und in gleicher Weise verständlich ist, ist das „implizite" Wissen zunächst nirgends dokumentiert.

Nur ein geringer Teil unseres Wissens ist uns ausdrücklich bewusst und kann jederzeit objektiv beschrieben werden. Dieses explizite Wissen stellt gegenüber dem impliziten Wissen gleichsam nur „die Spitze des Eisbergs" dar.

Implizites Wissen ist abhängig von den handelnden Personen und den konkreten Situationen und Zusammenhängen, in denen sie handeln, es umfasst Ideen, Vermutungen, Erfahrungen, Bedeutungen, Entscheidungsprozesse, Annahmen und subjektive Betrachtungsweisen. Vergleichbar ist dieses „verborgene" Wissen beispielsweise mit persönlichen Notizen, aus denen niemand außer demjenigen schlau wird, der weiß, was er meinte, als er „*WMneu:kap1.doc!*" notierte.

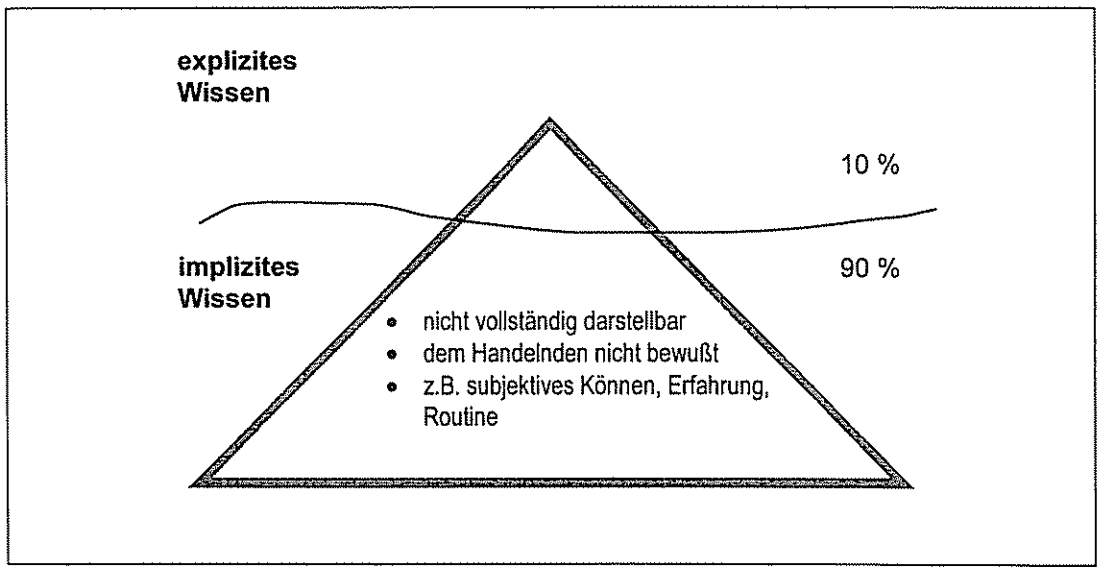


Abbildung 3: Implizites und explizites Wissen

Gerade die Wissensbestandteile „unterhalb der Wasserlinie" sind es jedoch, die in Unternehmen die eigentlichen Kernkompetenzen ausmachen: Das in persönlicher Erfahrung, Expertise, Routine von Mitarbeitern, in den Abläufen, Strukturen und Arbeits- oder Projektgruppen des Unternehmens „verborgene" Wissen ist von besonderem Wert.

Ein Mitarbeiter, der auf jahrelange Betriebszugehörigkeit zurückblickt, die Abläufe im Unternehmen und seinen Arbeitsplatz aus dem ff. kennt – weiß sehr viel mehr und anderes als der Kollege, der zwar über frisches Ausbildungswissen auf dem neuesten Stand verfügt – aber nicht über Erfahrung und Routine. Dass die zur täglichen Gewohnheit gewordenen Handgriffe und Interaktionen mit anderen Mitarbeitern „ohne viel Worte", dass der fast schon automatische Druck auf den richtigen Knopf *Wissen* darstellen, ist häufig weder den Wissensträgern selbst noch den Unternehmensverantwortlichen bewusst: Als Wissen gilt nur, was schwarz auf weiß geschrieben steht, in Zeugnissen, Zertifikaten oder Handbüchern – und ein wesentlicher Teil des Wissenskapitals wird weder dokumentiert noch im Unternehmen an andere weitergegeben.

Zugleich spezialisiert sich das für den Unternehmenserfolg „kritische" Wissen immer mehr. Unternehmen sind daher auch in zunehmendem Maße vom Expertenwissen ihrer erfahrensten Mitarbeiter abhängig. So lange das Wissen an die Person des Experten und dessen Erfahrung gebunden und damit für andere unzugänglich ist, ist beispielweise der Wechsel eines solchen Wissensträgers zu einem anderen Unternehmen oder auch in den Ruhestand gleichbedeutend mit einem Verlust von Unternehmenswissen.

Eine zentrale Aufgabe des Wissensmanagement besteht darin, möglichst große Teile des verborgenen Wissens ans Licht zu bringen, beispielsweise das Spezialwissen von einzelnen Experten anderen im Unternehmen in einer Form zugänglich zu machen, die diese für ihre Arbeit nutzen können.

1.3.3 Unternehmen wissen mehr ... als ihre Mitarbeiter zusammen

Das Wissen von Unternehmen besteht – ebenso wie das Wissen von Menschen – zu einem bedeutenden und immer bedeutender werdenden Teil aus „verborgenem Wissen". Unternehmenswissen umfasst nicht nur die formalen Qualifikationen der Mitarbeiter, die Patente und das in expliziter und strukturierter Form niedergelegte Know-how der Firma über die Erstellung ihrer Produkte. Unternehmenswissen ist auch mehr als die Summe des expliziten und impliziten Wissens der einzelnen Mitarbeiter. Neben den Wissensbeständen Einzelner gehören zum Wissensbestand von Unternehmen vor allem auch die im Laufe der Jahre herausgebildeten Handlungsroutinen und -muster, die kaum einem Unternehmensmitglied ausdrücklich bewussten Abläufe und Kommunikationswege, die in jedem Unternehmen anders und unverwechselbar sind. Wie selbstverständlich „läuft der Laden" so und nicht anders – und nicht selten wundern sich Mitarbeiter, wenn neue Kollegen sich erkundigen, „*warum das hier so geregelt ist*" – ist denn das nicht selbstverständlich?!

Diese spezifische Form von Wissen entsteht und besteht einerseits nur im Zusammenwirken aller Mitarbeiter im Unternehmen. Diese Routinen, Strukturen, Abläufe bleiben, auch wenn ein einzelner Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Auf der anderen Seite jedoch existiert dieses Wissen nur in den Köpfen der Mitarbeiter, es ist personengebunden – zumindest so lange, bis es bewusst gemacht, dokumentiert und anderen, z.B. neuen Mitarbeitern, zugänglich gemacht wird.

Aufgabe des Wissensmanagement ist, dieses Wissen nicht im „Unterbewusstsein" des Unternehmens zu belassen, sondern es so weit wie möglich bewusst zu machen. Nur so kann verhindert werden, dass erfolgskritisches Wissen mit wichtigen Mitarbeitern verloren geht, wenn diese aus dem Unternehmen ausscheiden. Nur so ist es aber auch möglich, dass Unternehmen ihre eigenen Routinen selbstkritisch überdenken und nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen.

1.4 Aufgaben des Wissensmanagement

Das Wissensmanagement mittelständischer Unternehmen steht prinzipiell vor den gleichen Aufgaben, die auch größere Unternehmen und Konzerne zu bewältigen haben: Es geht darum, für den Unternehmenserfolg nützliches Wissen im Unternehmen und außerhalb zu identifizieren, es syste-

matisch einzusetzen und gezielt zu nutzen und den Wissensstand des Unternehmens und seiner Mitarbeiter kontinuierlich zu verbessern:

Checklisten: interne und externe Wissensquellen

- Vorhandenes, aber verborgenes Wissen innerhalb des Unternehmens, bei seinen Mitarbeitern und in der Unternehmensumwelt muss als solches **erkannt** werden, um effektiver eingesetzt werden zu können: *Was lässt sich nutzen, was bisher noch gar nicht systematisch als Wissensquelle in Betracht gezogen wurde?*
- Mittel und Wege müssen gefunden werden, die identifizierten Wissenspotenziale für das Unternehmen zu erschließen und in eine Form zu bringen, die es den Mitarbeitern möglichst leicht macht, auf die Wissensbestände zuzugreifen: *Wie muss das Wissen dokumentiert, aufbereitet und **gespeichert** werden, damit Mitarbeiter mit minimalem (Zeit-) Aufwand und maximalem Ertrag auf jederzeit aktuelle Wissensbestände zugreifen können?*
- Wege, Medien und Kanäle müssen geschaffen bzw. besser genutzt werden, um wichtiges Wissen innerhalb des Unternehmens zu **verteilen** und durch die Kommunikation und Zusammenarbeit von Mitarbeitern neues Wissen zu schaffen.
- Das Wissen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter muss fortlaufend weiter **entwickelt** werden im Hinblick auf die Ziele, die das Unternehmen mit seinem Wissensmanagement verfolgt:
  Was müssen wir morgen wissen, um übermorgen im Wettbewerb bestehen zu können?
- Neues Wissen muss **erworben** werden, um das Unternehmenswissen auf den stets aktuellsten Stand zu bringen
- Wissen muss in einer Form **aufbereitet und bereit gestellt** werden, die den Mitarbeitern die Nutzung erleichtert.

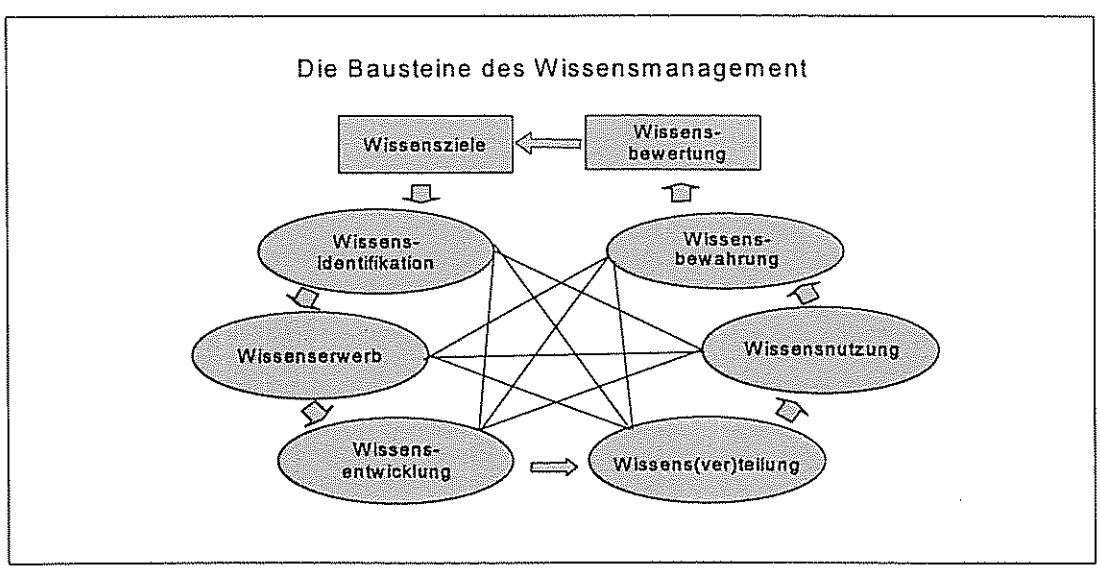


Abbildung 4: Bausteine des Wissensmanagement (nach Probst u.a.)

Ziel ist es letztlich, jedem im Unternehmen alles Wissen und alle Informationen zugänglich zu machen, die er oder sie zur optimalen Erledigung der eigenen Arbeitsaufgabe benötigt. Das heißt **nicht**, dass jeder alles wissen muss – die Überflutung mit Informationen stellt ja gerade eines der Probleme dar, denen Wissensmanagement gegenüber steht. Es geht vielmehr darum, die dem Bedarf der jeweiligen Arbeitsaufgabe entsprechenden Wissenselemente jeweils zur rechten Zeit am rechten Ort verfügbar zu machen:

Nicht alle müssen alles wissen – aber jeder alles, was er zur optimalen Erledigung der eigenen Arbeitsaufgabe wissen muss!

Die Aufgaben des Wissensmanagement auf einen Blick

Wissen identifizieren	• Wissensquellen im Unternehmen entdecken: Erfahrungen, Vorwissen, Spezialkenntnisse von Mitarbeitern erfassen und zugänglich machen • Wissensquellen im Umfeld des Unternehmens erschließen, z.B. Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, Verbände, Universitäten ... • Wissensquellen bewerten: Welches Wissen ist wie wertvoll für welche Unternehmensaktivität, wie aktuell, wie leicht verfügbar usw. • Wissensquellen transparent machen, Übersicht schaffen (z.B. durch Wissens(land-)karten) • Zugangswege und Suchpfade für die Nutzung des Wissens konzipieren
Wissen erwerben	• Interne und externe Wissensquellen systematisch anzapfen • Spezialwissen und Erfahrungen Einzelner dokumentieren und in eine Form bringen, in der es für andere Mitarbeiter im Unternehmen zugänglich und nutzbar ist • Geeignete Formen nutzen, um implizites Wissen zu explizieren, zu dokumentieren und allgemein zugänglich zu machen • Wissenstausch innerhalb des Unternehmens und mit der Unternehmensumwelt betreiben
Wissen entwickeln	• Suche nach neuem Wissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens • Lernbeziehungen innerhalb des Unternehmens und mit der Unternehmensumwelt knüpfen, um durch die Verbindung verteilt vorhandenen Wissens neues Wissen zu schaffen • Ständige Aktualisierung des vorhandenen Wissens und „Entlernen" veralteter Wissensbestände • Gezielte Entwicklung neuen Wissens im Hinblick auf die Zukunft • Vorausschauende Planung von Weiterbildungsaktivitäten
Wissen verteilen	• Zugangswege und Suchpfade bereitstellen, damit jeder im Unternehmen das Wissen zur Verfügung hat, das er zur optimalen Erledigung seiner Aufgaben benötigt • Anwenderfreundliche Suchstrategien zur Erleichterung der Auffindung und des bedarfsgerechten Zugangs zum Wissen entwickeln
Wissen anwenden und nutzen	• Wissensbestände anforderungs- und anwendergerecht aufbereiten • Erfahrungen aus der Anwendung des Wissens dokumentieren und in für andere Mitarbeiter nutzbarer Form aufbereiten
Wissen speichern	• Erfahrungen festhalten, nach bestimmten Kategorien ordnen, archivieren, den Wissensspeicher den Mitarbeitern zugänglich machen • Regelmäßiges Aktualisieren des dokumentierten Wissens

1.5 Barrieren des Wissensmanagement

Die Erfahrungen, die große wie auch kleinere Unternehmen mit der Implementierung von Maßnahmen zur Verbesserung ihres Wissensmanagement gemacht haben, lassen keinen Zweifel: Wissensmanagement lässt sich nicht von heute auf morgen und nicht so einfach „einführen" wie eine neue Maschine.

Wissensmanagement stellt vielmehr eine Herausforderung an das gewohnte Rollen- und Aufgabenverständnis aller Mitarbeiter dar und begegnet daher zahlreichen Widerständen und Hindernissen auf allen Unternehmensebenen. „Stolpersteine" finden sich sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Ebene des Unternehmens als Ganzem:

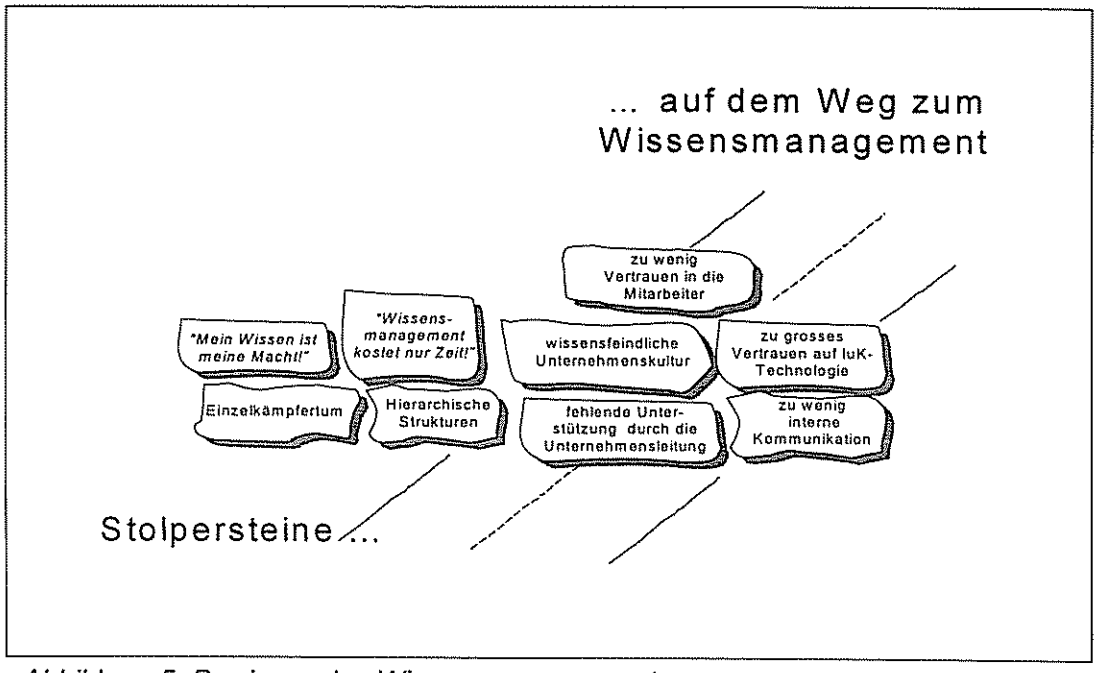


Abbildung 5: Barrieren des Wissensmanagement

1.5.1 Blockaden durch die Mitarbeiter

Mitarbeiter können Maßnahmen des Wissensmanagement in vielfältiger Weise behindern und in ihrem Erfolg gefährden. Sie Kap. 4

- halten am scheinbar bewährten „Einzelkämpfertum" fest, verteidigen ein tatsächliches oder auch nur vermeintliches Wissensmonopol als Karrierevorteil und weigern sich, ihr Wissen an andere Mitarbeiter weiter zu geben – nach der Parole: *„Mein Wissen ist meine Macht!"*
- scheuen sich, das Wissen anderer nachzufragen – aus Angst, dies könnte ihnen als Schwäche ausgelegt werden
- lehnen das Wissensmanagement mit dem – expliziten oder impliziten – Argument ab, die Dokumentation und Weitergabe eigenen und Nachfrage nach fremdem Wissen koste sie nur (wertvolle Arbeits-)Zeit, bringe jedoch keinen erkennbaren Nutzen für die eigene Arbeit.

1.5.2 Hemmende Unternehmensstrukturen

Auf der Organisationsebene

- erschweren vorhandene Denkmuster und eingefahrene Routinen (*„Das haben wir schon immer so gemacht!"*) die Aufnahme neuer, den gewohnten Denkrahmen überschreitender Ansätze und blockieren erforderliche Innovationen und die Veränderung vermeintlich bewährter betrieblicher Abläufe
- behindern hierarchische Strukturen eine offene und vertikale interne Kommunikation zwischen Einzelnen, Teams, Abteilungen, Bereichen ohne Rücksicht auf Posten und Positionen
- behindern Rivalitäten zwischen Abteilungen den Wissensaustausch: *Wir übernehmen doch nichts von denen!*
  Diese Einstellung ist auch bekannt als *„Not-invented-here-Syndrom"*.
- fehlt die Unterstützung durch die Unternehmensleitung nach dem Motto: „Wissensmanagement ist Bringschuld der Mitarbeiter – mit unserem Wissen und unserer Informationspolitik hat das nichts zu tun!"
- herrscht ein zu großes Vertrauen in informations- und kommunikationstechnologische „Lösungen", die die Probleme vermeintlich im Alleingang bewältigen
- behindert eine wenig wissensfreundliche Unternehmenskultur Ansätze des Wissensmanagement in erheblichem Maße, wenn sie solche nicht gleich im Keim erstickt.

1.6 Wissensfreundliche Unternehmensstrukturen schaffen

Die Überwindung der genannten Barrieren und „Stolpersteine" gehört zu den anspruchsvollsten, aber auch zu den wichtigsten, weil erfolgskritischen Aufgaben jedes Wissensmanagement.

Dabei sind in erster Linie die Führungskräfte gefordert, durch ihr Vorbild die Kooperation und Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg zu fördern und damit ein Klima im Unternehmen zu schaffen, das die Mitarbeiter zur Weitergabe eigenen und der Nutzung fremden Wissens ermuntert und die Entwicklung neuen Wissens gemeinsam mit anderen begünstigt.

Fallbeispiel 1: Wissensmanagement in einem Großkonzern – BMW AG

Das Beispiel BMW zeigt gut die Reichweite von IT-zentrierten Lösungen. Bei einem weltweit operierenden Konzern ist die „WMF-Methode", der Wissensaustausch an der Kaffeemaschine, natürlich nicht ausreichend. BMW hat aber nicht einfach eine Software angeschafft und die Mitarbeiter aufgefordert, sie zu nutzen. Das Problem besteht ja bekanntlich darin, dass die Brauchbarkeit eines Systems von seiner Nutzung und Pflege abhängt, also den Bedürfnissen der Nutzer entsprechen muss. Deshalb wurde und wird eine benutzerfreundliche Lösung für die spezifischen Bedürfnisse einer Abteilung eines an mehreren Standorten operierenden Bereichs, hier der Fahrzeugentwicklung, aufgebaut. Dafür ist auch ein entsprechender Zeitrahmen vorgesehen: Das Projekt läuft zum jetzigen Zeitpunkt (Ende 1999) seit zweieinhalb Jahren und ist noch nicht abgeschlossen. Die Mitarbeiter waren von Anfang an einbezogen: Es wurde ein Projektteam gebildet aus Ingenieuren „mit einem Hang zu IT". Es gab ein klares Ziel: Die Unterstützung der Produktentstehung „Fahrzeug" durch die Vernetzung von Fachleuten.

Ausgangspunkt war einerseits das Vorhandensein der Technologie. BMW verfügte bereits über ein Intranet. Man sah, dass die Handhabung wenig aufwendig war und wollte ein Instrument für den Austausch von Experten untereinander, damit nicht immer wieder „das Rad neu erfunden" würde.

Auf der Basis eines gekauften web-basierten Dokumentenmanagement-Systems wird eine Technologie-Plattform für Experten entwickelt. Im Zentrum steht ein „elektronischer Marktplatz", der auch einmal „marktwirtschaftlich" organisiert werden soll. Dokumente können von den Mitarbeitern eingestellt und abgeholt werden, das sind zum Beispiel: hausinterne Quasi-Normen, Notizen zu immer wiederkehrenden Problemen und ähnliches. An vorhandene Dokumente können Kommentare angehängt werden. Die Dokumente werden mit Schlagwörtern und Löschtermin eingestellt, so dass die Suche erleichtert wird und Datenmüll möglichst gar nicht erst entsteht.

Mit „Augen", die die Aktualisierung von Dokumenten erfassen und „Agenten", mit denen nach Themen gesucht werden kann, wird die Handhabung benutzerfreundlich gestaltet.

Auch die berühmten *Yellow Pages* gibt es bei BMW. Die Experteneinträge erfolgen jedoch nicht nach Selbstauskunft, sondern danach, wer gerade zu einem Thema etwas schreibt.

Noch im Aufbau sind *Knowledge Centers*. Das sind thematisch – nach Technologiethemen oder auch Fahrzeugkomponenten – selbstorganisierte Foren zum Wissensaustausch. Die Nutzer – oder potenziellen

Nutzer – müssen sich ihre Art des Umgangs untereinander und mit dem Medium erst selbst noch erarbeiten, mit anfänglicher Unterstützung durch einen Coach. Erste Erfahrungen liegen noch nicht vor.

Mit größeren Problemen hinsichtlich der Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr Wissen in Knowledge Centers preiszugeben, wird nicht gerechnet. Das System wendet sich an Fachleute, die größtenteils schon länger miteinander arbeiten und jetzt nur ein neues, effizienteres Mittel bekommen. Sie haben ein Interesse daran, mit ihrem Wissen präsent zu sein. Die Teilnahme ist freiwillig, ein Anreizsystem gibt es dafür nicht.

Die Probleme einer solchen, sehr nahe an der Dokumentenverwaltung angesiedelten Lösung werden einerseits in der großen Menge von Information gesehen, die nur schwer handhabbar ist, so dass Filter eingebaut werden müssen. Die wirklichen Grenzen dieses Wissensmanagements liegen aber darin, dass es sehr stark auf explizites Wissen zugeschnitten ist und dazu noch auf Wissen, das sowieso dokumentiert wird. Das erleichtert einerseits die Akzeptanz, da für die Nutzer kaum zusätzliche Arbeit anfällt. Auch bei BMW wird aber das Problem gesehen, dass Erfahrungswissen damit kaum erfasst wird, weil es schwer zu dokumentieren ist. Die systematische Bewahrung des Wissens von ausscheidenden Mitarbeitern für die Firma bleibt eine weiterhin ungelöste Aufgabe. Nach geeigneten Methoden wird weiterhin geforscht.

(Mit Herrn Alfred Dick, BMW AG München, sprach Brigitte Geldermann)

Fallbeispiel 2: Wissensmanagement in einem mittelständischen Unternehmen: ESPE Dental AG

Die ESPE Dental AG wurde 1947 von zwei Chemikern gegründet und ist heute mit ca. 1200 Mitarbeitern weltweit ein anerkannter „Spezialist" auf dem Dentalmarkt. Mit über 65 Produkten, die das Unternehmen in über 100 Länder vertreibt, wird ein Jahresumsatz von mehr als 300 Millionen DM erwirtschaftet.

Gespräch mit Dr. Reinhold Nowak, Intellectual Property und Projektmanagement, ESPE Dental AG, Seefeld

Herr Dr. Nowak, Sie führten Ende 1997 ein unternehmensweites Reengineering durch. Welche Gründe veranlassten Sie zur Veränderung?

Zum einen der Generationswechsel, der zu Wissenslücken führte, und zum anderen überforderte das stetige Unternehmenswachstum die vorhandenen organisatorischen Strukturen. Die Veränderung der Organisationsstruktur in eine Matrixorganisation griff massiv in die bestehenden Wissensstrukturen ein. Deshalb entschieden wir uns, Wissensmanagement einzuführen, um weiterhin einen effizienten Austausch sowie eine effiziente Nutzung und Entwicklung von Wissen zu gewährleisten.

Wie begannen Sie mit der Einführung des Wissensmanagement und was waren die folgenden Meilensteine?

Ausgangspunkt war ein Pilotprojekt im Patent- und F&E-Bereich – die Einrichtung eines Dokumentenmanagementsystems (**DMS**). In anderen Abteilungen führten wir später auf Wunsch ebenfalls das DMS ein. Anschließend wurden verschiedene spezielle Plattformen aufgebaut: Die Zentrale für Wettbewerbsdaten (stellt auf Anfrage kundenspezifische Informationsprofile zusammen), das IT-Lenkungsgremium, Technologieteams, Businessteams und der Projektsupport.

Welche Methoden und Instrumente für die Umsetzung des Wissensmanagement wenden Sie außerdem an?

Für eine effiziente Datenverarbeitung stehen unseren Mitarbeitern neben dem DMS **Wissendatenbanken** (u. a. mit Daten über unsere Kunden, Patentexzerpte, „Who is who" = Yellow Pages, Ideenmanager), **Projektdokumentationen** und **Online-Datenbanken** sowie **CD-Roms** für den Erwerb externen Wissens zur Verfügung.

Um die Ideen in den Köpfen unserer Mitarbeiter nicht brachliegen zu lassen, richteten wir neben dem bereits bestehenden **betrieblichen Vorschlagswesen** ein **Ideenmanagement** ein. 250 Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing und F&E haben direkten Zugang zur Ideendatenbank und können ihre Ideen eingeben. Die Ideen werden vom System automatisch publiziert, einer schnellen Bewertung zugänglich und teilweise auch „elektronisch" durch andere Mitarbeiter weiterentwickelt. Zu-

dem können die Mitarbeiter bis zu zehn Prozent ihrer Arbeitszeit für Versuche oder sogenanntes „Ideenscreening" verwenden, über die sie keine Rechenschaft ablegen müssen. Wird eine Idee verfolgt, greift ein **Prämiensystem**, das an das bVW angelehnt ist. **Gruppenarbeit** in den Produktionsunits ermöglicht sowohl den bewussten als auch unbewussten Erfahrungsaustausch zwischen unseren Mitarbeitern.

Traten bei den Mitarbeitern Widerstände hinsichtlich der Wissensweitergabe auf?

Probleme mit dem Phänomen „Wissen ist Macht" treten in unserem Unternehmen nicht auf. Durch unsere offene **Unternehmenskultur**, den kollegialen Umgang unter den Mitarbeitern sowie das Prämiensystem ist die Bereitschaft unserer Mitarbeiter groß, ihr Wissen preiszugeben.

Ist die Umstrukturierung sowie die Umsetzung des Wissensmanagements bereits abgeschlossen?

Nein. Wir betrachten die Umstrukturierung als einen ständigen Prozess in Richtung Lernende Organisation. Die Umsetzung eines ganzheitlichen Wissensmanagements wird ebenfalls fortgesetzt. Geplant ist die gezielte Aufdeckung und Weitergabe des „tacit knowledge" in den Produktionsunits.

Wie sollten kleine und mittelständische Unternehmen die Einführung des Wissensmanagements angehen?

Bei der Einführung von Wissensmanagement brauchen sie zunächst einen „Aufhänger" z.B. den Generationswechsel oder eine anstehende Umstrukturierung. Dann muss die Sache zwar konzeptionell angegangen werden, ich würde aber den Begriff Wissensmanagement nicht sofort verwenden, das schreckt die Mitarbeiter eher ab, sondern eine andere Formulierung wählen, etwa „Wie können wir die Potenziale unseres Unternehmens effizienter nutzen?" Mit der Umsetzung einzelner Bausteine (möglichst in einer Abteilung) beginnen und sie schrittweise ausdehnen. Und was die Akzeptanz bei den Mitarbeitern betrifft, so muss man ihnen den Nutzen, den sie für ihre Arbeit davon haben darstellen können und sie außerdem von Anfang an in die Planung und Umsetzung miteinbeziehen.

(Das Gespräch führte Vera Gündel.)

2 Mittelständische Unternehmen: Eigene Wege zum Wissensmanagement finden

„Insbesondere in mittelständischen Unternehmen, wo spezifisches Wissen oft an wenige Experten gebunden ist, wird augenscheinlich, welche Nutzenpotentiale durch ein zielgerichtetes und effizientes Management des Produktionsfaktors Wissen realisiert werden könnten."
Prof. H.J. Bullinger, Leiter des Fraunhofer Instituts für Arbeit und Organisation

2.1 Wissensmanagement – eine Domäne großer Konzerne?

Die wachsenden Anforderungen an die Verfügung über wettbewerbsrelevantes Wissen im Zeichen globalisierter Märkte und weltweiter digitaler Vernetzung scheinen insbesondere für mittelständische Unternehmen oft schier unüberwindliche Hindernisse darzustellen. Wettbewerber aus aller Welt haben aufgrund moderner Informationstechnologie Zugang zu wichtigem Know-how – mit der Folge, dass Wissensvorsprünge schrumpfen und wettbewerbsrelevantes Spezialwissen von Unternehmen von einem Tag auf den anderen entwertet sein kann. Mittelständische Unternehmen, die sich in besonderer Weise auf spezifische Marktnischen und die Entwicklung von Spezialkompetenz konzentriert haben, sind auch in besonderer Weise abhängig davon, ihren Kompetenzvorsprung zu halten und gegen inländische und ausländische Wettbewerber zu behaupten.

Während Großunternehmen und Konzerne Millionen in die Entwicklung passgenauer Wissensmanagement-Systeme investieren und sich hoch entwickelter Hard- und Software bedienen, scheinen die Nachteile kleiner und mittelständischer Unternehmen auf der Hand zu liegen:

- eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten setzen der Nutzung der technologischen Möglichkeiten engere Grenzen als bei Großunternehmen
- begrenzte personelle Kapazitäten erlauben nur in Ausnahmefällen die Einrichtung einer eigenen EDV-Abteilung oder die Abstellung eines hauptberuflichen Verantwortlichen für das Wissensmanagement, d.h.,
- das nötige Know-how und die Kompetenz sind im Unternehmen nicht in ausreichendem Maße vorhanden.

Auf diese Faktoren berufen sich auch die meisten Einwände, die von Führungskräften mittelständischer Unternehmen gegen ein Wissensmanagement in ihrem Betrieb geltend gemacht werden: *„Wissensmanagement – das ist doch nur etwas für die großen Konzerne,"* heißt es da, *„das ist für uns viel zu aufwendig und kompliziert!"* und: *„Dafür fehlt uns und unseren Mitarbeitern die Zeit!"*

Übersehen wird bei diesen Einwänden nicht nur, dass vom Management des Unternehmenswissens die Zukunft des Unternehmens abhängen

kann. Übersehen wird vor allem auch, dass mittelständische Unternehmen gegenüber großen Firmen und weltweit operierenden Konzernen durchaus auch über Vorteile verfügen, die sich für ein Wissensmanagement nutzen lassen. Manches an teurem technologischen Aufwand können sie sich beispielweise – einfach sparen!

2.2 Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen: Eigene Vorteile gezielt nutzen

2.2.1 Überschaubare Unternehmensgröße: leichte Weitergabe und gemeinsame Nutzung von Wissen

„Größer heißt nicht besser" (K.E. Sveiby)

Kleine Einheiten arbeiten effizienter

Große Unternehmen haben mit den zahlreichen Problemen zu kämpfen, die die Unüberschaubarkeit ihrer auf zahlreiche Standorte und Bereiche, oft weltweit, verteilten Aktivitäten mit sich bringt. **Je größer ein Unternehmen, desto unübersichtlicher und unkoordinierter die Aktivitäten** und desto größer der Aufwand, um weltweit verstreutes Wissen zu bündeln und unternehmensweit nutzbar zu machen. Und umso größer auch die Risiken, z.B. durch kostspielige Doppelarbeit, wenn, wie häufig berichtet, erst nach aufwendigen Entwicklungsarbeiten an einem Unternehmensstandort festgestellt wird, dass unter dem selben Unternehmensdach, nur eben 2 Kontinente weiter, bereits an demselben Projekt gearbeitet wurde ...

> Wissenschaftliche Untersuchungen zu kleinen und mittleren Unternehmen im Auftrag der Europäischen Union haben ergeben, dass *„die Effizienz auf dem Dienstleistungssektor mit zunehmender Betriebsgröße abzunehmen scheint ... 50 Beschäftigte werden als kritische Betriebsgröße angesehen"* (vgl. Sveiby, K.E., S. 138 ff.)

Zahlreiche Großunternehmen haben hieraus die Konsequenz gezogen, sich wieder „künstlich" in kleine überschaubare Einheiten von 50 – 150 Mitarbeitern aufzusplitten nach dem Motto ***„Je kleiner eine Einheit, ... desto schneller und besser wird sie sein."*** Diese Problematik stellt sich in mittelständischen Unternehmen in der Regel weniger dramatisch dar, in denen Abteilungen und Mitarbeiter eher Flure oder Türen als Kontinente voneinander entfernt arbeiten. Mittelständische Unternehmen stehen vielmehr vor der Aufgabe, die Vorteile wahrzunehmen und gezielt zu nutzen, die ihre vergleichsweise geringe Größe ihnen bietet:

2.2.2 Informelle persönliche Kontakte, kurze Wege, schnelle Reaktionszeit

In mittelständischen Unternehmen sind – verglichen mit größeren Unternehmenseinheiten – die „Leitungen" vergleichsweise kurz: Der Austausch von Informationen und Wissen ist hier häufig noch ohne aufwendige tech-

nische Hilfsmittel möglich, ja sogar ohne Telefon: die Mitarbeiter begegnen einander persönlich, am Arbeitsplatz, auf dem Gang, in der Kantine ... und tauschen – vielfach, ohne dass ihnen dies explizit bewusst ist – in diesen informellen Kontakten wertvolles Wissen aus. Wenn es irgendwo „brennt", ersetzt ein kurzer Weg über den Gang oft manch langwierige Nachfrage nach aufwendiger Terminvereinbarung – kurze Reaktionszeiten sind ein weiterer Vorteil der informellen und unbürokratischen Kommunikationswege, über die mittelständische Unternehmen verfügen.

Zwar ist es ein gravierender Nachteil informeller Kommunikation, dass deren Ergebnisse, also das in der Kommunikation ausgetauschte bzw. erarbeitete Wissen, zunächst nirgends dokumentiert ist. Dies stellt eine der Herausforderungen an ein Wissensmanagement dar, mindert jedoch nicht die Bedeutsamkeit informeller Kontakte für den Wissenstausch in Unternehmen.

Eine Untersuchung des Center for Workforce Development im amerikanischen Massachusetts geht davon aus, dass die Mitarbeiter bis zu 70 % ihres Wissens über ihr Arbeitsumfeld und das Unternehmen von Kollegen im Rahmen **informeller Kommunikation** erfahren. Die Kommunikation auf dem Gang oder in der Teeküche hat also keineswegs immer nur das Wetter, ein Fußballspiel vom vergangenen Abend oder andere private Themen zum Inhalt. Eine vom Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim erstellte Untersuchung zeigt, dass sich die Mitarbeiter im Rahmen dieser informellen Kommunikation sehr intensiv über betriebliche Belange, ihre Schwierigkeiten mit einzelnen Aufgabenstellungen und Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen unterhalten und dass betriebliche Belange die Unterhaltungen eindeutig dominieren. Die Gespräche wirken motivierend und tragen einen guten Teil zur gelebten Unternehmenskultur bei. (FAZ 22.03.99)

Internationale Großunternehmen und Wissenschaftler suchen mit erheblichem Aufwand nach einer Möglichkeit, auch räumlich verteilten Unternehmen den täglichen "Mitarbeiter-Schnack" zu ermöglichen", z.B. durch die Entwicklung von Software-Programmen wie *„Knowledge-Cafés"* und *„virtuellen Teeküchen"*, die Mitarbeitern am Computer einen möglichst informellen und wenig aufwendigen Austausch von Informationen und Wissen ermöglichen sollen. Auf einen derartigen *„E-Klatsch im virtuellen Flur"* können mittelständische Unternehmen in der Regel verzichten: Sie verfügen noch über die Vorzüge realen „Klatsches" in realen Fluren.

Von entscheidender Bedeutung ist allerdings, dass die genannten Vorteile der informellen und direkten Kommunikation in mittelständischen Unternehmen von diesen auch erkannt, gefördert und gezielt genutzt werden. Führungskräfte müssen erkennen, dass der informelle Austausch zwischen Mitarbeitern keine „verlorene Zeit" ist, sondern eine lohnende Investition in den Wissensaustausch des Unternehmens darstellt. Möglich-

Kapitel 4

keiten und Plätze zum Wissenstausch sollten gezielt ausgebaut bzw. geschaffen werden, z.B., indem Räumlichkeiten bereitgestellt und so ausgestattet werden, dass die Mitarbeiter Pausen zum Informations- und Wissenstausch nutzen können. Diese Notwendigkeit wiederum haben Großunternehmen längst erkannt, die einiges investieren, um ihre Mitarbeiter zum "Schwatz" zu locken:

> Bei der Software-Firma SAP wird das Essen in der Kantine gratis serviert, um die informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitern zu fördern!

2.2.3 Gute Voraussetzungen in der Unternehmenskultur

Die Struktur mittelständischer Unternehmen bietet gegenüber der viel beklagten „Anonymität" großer Organisationen und Konzerne weitere Ansatzpunkte zur Unterstützung ihres Wissensmanagement. Die direkte und persönliche Kommunikation und die vergleichsweise starke Orientierung der Belegschaft auf von der Geschäftsleitung vorgelebte Verhaltensweisen bieten gute Voraussetzungen dafür, die Mitarbeiter für die aktive Teilnahme am Wissensmanagement des Unternehmens zu gewinnen.

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen:
Stärker als in großen Unternehmen denken Mitarbeiter kleiner und mittlerer Unternehmen eher an den Betrieb als Ganzes als z.B. an den Erfolg ihrer Abteilung in Konkurrenz zu anderen Unternehmenseinheiten. Sie identifizieren sich mehr mit der eigenen Arbeit und „ihrer" Firma, weshalb auch das gelebte Vorbild der Besitzer, Gründer bzw. Führungskräfte für sie mehr Bedeutung hat. Voraussetzung dafür, diese vergleichsweise hohe Vertrauenskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern für die Verbesserung des Wissensmanagement nutzen zu können, ist allerdings, dass Unternehmer und Führungskräfte sich nicht nur ihrer Vorbildfunktion bewusst sind – sie müssen vor allem auch selbst von den Notwendigkeiten eines Wissensmanagement überzeugt sein.

2.2.4 Erfolgsfaktor Führungskraft

Entscheidend: Lernfähigkeit und Innovationsbereitschaft der Führungskräfte

Führungskräfte mittelständischer Unternehmen müssen Wissensmanagement vorleben, wenn sie ihre Mitarbeiter überzeugen und motivieren wollen. Die Problemsensibilität, Kompetenz, Lernbereitschaft und Lernfähigkeit der Führungskräfte spielt hier eine besondere Rolle. Geschäftsleitung und Führungskräfte, die

- nicht selbst offen Wissen mit den Mitarbeitern teilen, sondern Informationen und Wissensvorsprünge wie Statussymbole betrachten,
- nicht bereit sind, eigene Informationsdefizite und „Wissenslücken einzugestehen", indem sie die Kompetenz von Mitarbeitern zu Rate ziehen,

- nicht willens sind, über Hierarchiegrenzen hinweg offen zu kommunizieren und
- nicht offen sind für Neues

stellen ein ernst zu nehmendes Hindernis für das Wissensmanagement mittelständischer Unternehmen dar. Ansatzpunkt muss hier zunächst einmal die Unternehmensspitze selbst sein. Um ihrer Vorbild- und Führungsrolle gerecht werden zu können, müssen Führungskräfte Abschied nehmen von ihrem traditionellen Rollenverständnis als Vorgesetzte und neue, kooperativere und kommunikativere Verhaltensmuster erwerben.

Kick-Off-Workshop – auch für Führungskräfte

2.3 Gezielt Ansatzpunkte suchen und nutzen

„Sollten Sie eine gute Bibliothek, ein Textdatenbank-System oder sogar effektive Aus- Weiterbildungsprogramme haben, laufen in Ihrem Unternehmen vermutlich bereits Aktivitäten, die durchaus die Bezeichnung Wissensmanagement verdienen." (Davenport/Prusak. S. 310)

an vorhandenen Ansätzen anknüpfen

Manches von dem, was in Großunternehmen und in der Literatur unter dem Titel „Wissensmanagement" gehandelt wird, findet auch in mittelständischen Unternehmen statt – allerdings nicht unter dem anspruchsvollen Titel und zumeist ungeplant und unkoordiniert., Archive, Ablagen, Datenbanken, Aus- und Weiterbildungsprogramme beispielsweise sind durchaus vorhanden – aber ohne strategische Planung, Ausbau und Koordination werden derartige „Keimzellen" eines Wissensmanagement über den Status eher zufälliger Wissensweitergabe und verstreuter „Wissensinseln" kaum hinauskommen.

Potenziale entdecken

Entscheidend ist die systematische Planung und Organisation von Prozessen der Beschaffung, Dokumentation, Weitergabe und Nutzung von Wissen im Unternehmen. Und da sollten mittelständische Unternehmen konsequent an dem ansetzen und **auf dem aufbauen, was bereits vorhanden ist**, bevor sie sich zum Erwerb teurer Software-„Lösungen" entschließen, die dann doch keine sind, weil niemand im Unternehmen sie nutzt.

Checkliste: interne Wissensquellen

Der erste Schritt hierzu besteht darin, bestehende Abläufe und Methoden im Unternehmen durch die „Brille des Wissensmanagement" zu betrachten und zu analysieren, was sich als Element des Wissensmanagement nutzen, was sich ausbauen und wie es sich verbessern lässt.

Bei der mittelständischen Firma *Wissman GmbH* wurde bereits vor geraumer Zeit im Rahmen des KVP an jeder Fertigungsinsel im Produktionsbereich eine Pinwand angebracht, um die wesentlichen Qualitätsmessgrößen darzustellen. Diese Tafeln werden jetzt auch für das Wissensmanagement genutzt, z.B. werden die auf den regelmäßigen Gruppensitzungen erstellten Problemanalysen dort präsentiert.

2.3.1 Verbindung des Wissensmanagement mit der täglichen Arbeit

Gerade in mittelständischen Unternehmen mit ihren beschränkten personellen Ressourcen und knappen Zeitbudgets von Führungskräften und Mitarbeitern kommt der Integration von Maßnahmen des Wissensmanagement in die Arbeitsabläufe entscheidende Bedeutung zu. Mitarbeiter können wenig Zeit dafür erübrigen, Aufgaben des Wissensmanagement neben ihrer „eigentlichen Arbeit" zu erledigen. Also kommt es darauf an, beides miteinander zu verknüpfen und Möglichkeiten zu finden bzw. zu schaffen, Arbeitsplätze für das Wissensmanagement zu nutzen: zum Lernen (beispielsweise auch über Telelearning), zur Wissensweitergabe „on the job" oder durch job rotation, zur Dokumentation gemachter Erfahrungen ...

2.3.2 Gruppenarbeit ist Wissensarbeit

Die Arbeit in Gruppen – sei es in Form zeitlich befristeter und für bestimmte Aufgaben zusammengestellter Projektgruppen, sei es als Gruppenarbeit – ist besonders geeignet für die Verbindung von Arbeit und Wissensmanagement. Das Wissen, das in Gruppen erarbeitet wird, ist von vornherein auf mehrere Köpfe verteilt und hat insofern eher Aussichten, in den Wissensfundus des Unternehmens einzugehen: Wenn ein Gruppenmitglied das Unternehmen verlässt, bleibt das Gruppenwissen dem Unternehmen dennoch erhalten. (Freilich sollte darauf gedrungen werden, dass Gruppen ihr Wissen auch dokumentieren, sonst besteht die Gefahr, dass vieles wieder in Vergessenheit gerät, was die Gruppe selbst oder andere für ihre Arbeit nutzen könnten!)

Mittelständische Unternehmen sollten daher prüfen, welche der Arbeiten im Unternehmen sich auch in Gruppenarbeit erledigen lassen und so viele Aufgaben wie möglich an Teams übertragen.

2.3.3 Qualifizierungsbedarfe erkennen, Qualifizierung systematisch und zukunftsorientiert planen

In größerem Maße noch als Großunternehmen sind mittelständische Betriebe von der Kompetenz und der Aktualität des Fachwissens ihrer Mitarbeiter abhängig. Das Prinzip „hire and fire" – ist ein Mitarbeiter nicht (mehr) kompetent genug, wird er entlassen und ein neuer Wissensträger eingekauft – ist in mittelständischen Unternehmen allein schon unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht sinnvoll. Ein Großteil des Wissenskapitals dieser Unternehmen besteht in der Erfahrung ihrer Mitarbeiter mit den spezifischen Produkten, Märkten und Kunden des Unternehmens. Die einzig sinnvolle Weise der gezielten Nutzung und Vermehrung dieses Wissenskapitals ist es daher, die eigenen Mitarbeiter kontinuierlich weiterzubilden, Weiterbildungsaktivitäten langfristig zu planen und strategisch auf die Unternehmensziele und künftige Bedarfe hin auszurichten.

2.3.4 Außenkontakte gezielt nutzen

Auch in ihrer „Außenwelt" stehen mittelständischen Unternehmen vielfältige Wissensquellen zur Verfügung. Neben Kontakten zu Kunden und Lieferanten, die ebenfalls wichtige Wissensquellen darstellen, sind die Unternehmen in der Regel Mitglied in einer Vielzahl von Verbänden und Kammern, sie unterhalten Beziehungen zu Banken, Forschungsinstituten u.ä. Der gezielte Aufbau von Netzwerken mit derartigen Institutionen, aber auch mit anderen Unternehmen, unter Umständen sogar mit Wettbewerbern, vergrößert die eigene Wissensbasis und lässt im Austausch der Partner wichtiges Wissen neu entstehen.

Checkliste: externe Wissensquellen

Über den unmittelbaren Zugewinn an Wissen hinaus trägt die Zusammenarbeit mit externen Organisationen noch ein weiteres Element zum Wissensmanagement bei: Die Konfrontation mit fremden Sichtweisen und anderen Perspektiven der Netzwerkteilnehmer erleichtert es, das eigene Unternehmen gleichsam mit anderen Augen „von außen" zu betrachten und vermeintlich selbstverständliche Abläufe und Methoden kritisch zu überprüfen. Auf diese Weise können Schwachpunkte leichter entdeckt und zugleich Ansatzpunkte für ein verbessertes Wissensmanagement identifiziert werden.

2.3.5 Gemeinsam sind sie stark: Durch Kooperationen Kräfte bündeln und Wissen mehren

Gelungene Kooperationen mit einem oder mehreren anderen Unternehmen sind mehr als die bloße Addition von Kräften. Neben der besseren Auslastung von technischen Anlagen und Personal bietet die Zusammenarbeit den Vorteil der Erzielung von Synergieeffekten auch auf dem Gebiet des Unternehmenswissens.

> Die Firma *Wissman GmbH* stellte während der gemeinsamen Durchführung eines Projektes mit anderen mittelständischen Unternehmen fest, dass ihr System der Ablage weitaus weniger übersichtlich und nutzerfreundlich war als das eines Kooperationspartners. Der hatte nichts dagegen, dass *Wissman* das System übernahm.

Instrument: Weiterbildungsverbund

Der Wissenstausch mit den Kooperationspartnern verhilft gerade mittelständischen Unternehmen zur Ergänzung ihres Know-how und zur Steigerung ihres Kompetenzniveaus. Wissen wird gebündelt, gemeinsam werden neue Erfahrungen gesammelt und aufbereitet – und in der Kooperation auch manch veralteter Wissensbaustein aus der Klamottenkiste des Unternehmenswissens ad acta gelegt, weil sich in der Zusammenarbeit erweist, dass Partner längst weit effektivere Verfahren entwickelt haben.

Mit anderen Worten: Kooperationen lassen sich als "Weiterbildungsmaßnahmen" für ganze Unternehmen verstehen und nutzen. In besonderem Maße trifft dies naturgemäß auf Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen zu, die einen überbetrieblichen Weiterbil-

dungsverbund bzw. Lernzirkel konstituieren. Solche Kooperationen dienen nicht nur der gemeinsamen Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen.Durch Bündelung ihrer Aktivitäten können die beteiligten Unternehmen die Qualität ihrer Weiterbildung erheblich steigern. Koordination und Kooperation auf dem Gebiet der Weiterbildung, die für das Wissensmanagement mittelständischer Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen dürfte, bietet zudem die Chance zum Erfahrungsaustausch auf Führungskräfteebene und den Zugriff auf qualifizierungsrelevantes Wissen der anderen Verbundbetriebe.

2.3.6 Externe Unterstützung in Anspruch nehmen

So sehr Kooperation und Kommunikation mit der Außenwelt des Unternehmens die Sinne für Möglichkeiten und eigene Versäumnisse auf dem Gebiet des Wissensmanagement schärfen – ganz ohne kompetente Beratung werden mittelständische Unternehmen nur in Ausnahmefällen in der Lage sein, ein stimmiges und praktikables Konzept für ihr Wissensmanagement zu entwickeln. Zu groß ist in aller Regel der Zeitdruck und zu gering das Know-how und die Erfahrung im eigenen Hause, als dass auf den Rat und die Unterstützung erfahrener Berater ganz verzichtet werden könnte. Externe Unterstützung – zumindest in der Anfangsphase des bewussten und gezielten Managements des Unternehmenswissens – hilft, das eigene Unternehmen und den Stand seines Wissens(miss-)management besser einzuschätzen, ohne Betriebsblindheit Wissenslücken zu identifizieren und gezielt und mit Sachkenntnis realisierbare Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Die Zusammenarbeit von Führungskräften mehrerer mittelständischer Unternehmen in denen diese sich wechselseitig dabei unterstützen, ihren Führungsstil kritisch zu hinterfragen – schärfen zudem dem Blick auf den eigenen Führungsstil und unterstützen die Erarbeitung wissensfreundlicherer Verhaltensweisen von Führungskräften. Auch hier bieten Verbände, Kammern, auch wissenschaftliche Einrichtungen vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten an.

3 Informations- und Kommunikationstechnologie: Ein wertvolles Hilfsmittel des Wissensmanagement. Aber auch nicht mehr!

3.1 Unerlässliches Werkzeug für Unternehmen jeder Größenordnung

Der rasante Fortschritt auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie bietet insbesondere auch mittelständischen Unternehmen eine Fülle von Möglichkeiten, Nachteile mangelnder Größe durch Schnelligkeit in Wissensbeschaffung und -umsetzung zu kompensieren und ihr

Wissensmanagement zu verbessern. Internet, Mailingsysteme und unternehmensinterne Netze (Intranets) ermöglichen ihnen den Zugang zu bislang unzugänglichen Wissensquellen und eröffnen neue Wege zur Optimierung der Wissensweitergabe, der Verknüpfung von Wissensbeständen und Wissensträgern und der Erarbeitung neuen Wissens „im Netz".

Die Nutzung von IT zur Verbesserung des Wissensmanagement ist kein Privileg großer Konzerne. So nutzt beispielweise ein mittelständisches Unternehmen, das mit 400 Mitarbeitern im Jahre 1998 einen Umsatz von 70 Mio. erwirtschaftete, ein elektronisches Kundeninformationssystem zur Optimierung seines Kundenwissens:

„In das Kundeninformationssystem (KIS) des Familienunternehmens Bayerwald Fenster und Türen geben die Mitarbeiter sowohl alle technischen Regeln für die Auftragsbearbeitung als auch alle kaufmännischen Informationen ein. Erfasst und dokumentiert sind kundenspezifische Daten über frühere Bestellungen, Zahlungsverhalten, individuelle Konditionen bis hin zur Statusinformation über den Stand von Fertigung, Lieferung und Rechnungsstellung aktueller Aufträge. Zusätzlich werden alle Kundendienstfälle wöchentlich ausgewertet, in das KIS eingegeben und im Dreimonatsrhythmus überarbeitet." (Vgl. auch: www.bayerwald-fenster.de und www.flexible-unternehmen.com)

Gerade auch für kleine und mittelständische Unternehmen wird künftig der geschäftliche Erfolg davon abhängen, wie und vor allem wie effizient sie die Fülle der Möglichkeiten zu nutzen verstehen, die moderne Informations- und Kommunikationstechnologien vom einfachen Internet-Zugang bis hin zu anspruchsvollen Anwendungen wie Data-Warehouses und Video-Conferencing-Systemen für das Informations-, aber auch das Wissensmanagement bieten.

Erste Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass Führungskräfte mittelständischer Unternehmen die zahlreichen Möglichkeiten erkennen, die sich durch moderne IT für das Wissensmanagement eröffnen.

3.2 Vielfältige Einsatzmöglichkeiten der IT für das Wissensmanagement

- Systematische Informationsbeschaffung in Internet und Intranet
- Integrierte elektronische Suchmaschinen unterstützen das gezielte und rasche Auffinden von für die eigene Arbeit nützlichen Informationen in weltweiten und unternehmensinternen Datenbeständen
- automatisierte Suche nach neuem Wissen
- z.B. über Mailing-Dienste, die in regelmäßigen Newsletters nach bestimmten Anforderungen des Benutzers zusammengestellte Informationen an diesen weiterleiten

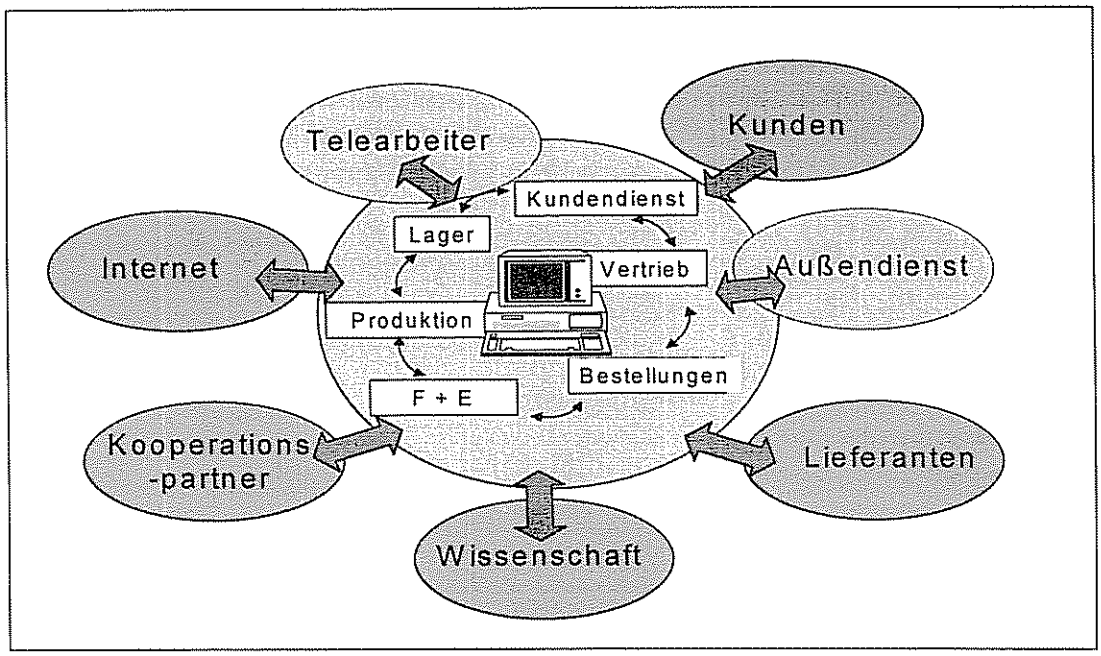


Abbildung 6: Das Unternehmen im Netz: interner und externer Wissensaustausch

- Speicherung relevanter Daten, Informationen und Wissensbestände in unternehmensspezifischen Datenbanken, in denen Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Informationen dokumentieren und für andere jederzeit zugänglich und abrufbar festhalten
- Zugriff auf das in den Datenbanken niedergelegte Wissen anderer Mitarbeiter, Gruppen, Abteilungen
- unternehmensinterne Kommunikation zwischen vernetzten Arbeitsplätzen – per E-Mail, im Intranet, in Newsgroups, auf elektronischen Schwarzen Brettern ... bis hin zu Groupware und Systemen des Video-Conferencing (vgl. auch: www.groupware-magazin.de)
- Wissenstransfer zwischen einzelnen Bereichen, Abteilungen, Gruppen zur Optimierung betrieblicher Abläufe
- Zusammenarbeit an vernetzten Arbeitsplätzen:
  Austausch, Aufbau und gemeinsame Schaffung neuen Wissens in der gemeinsamen Bearbeitung von Arbeitsaufgaben im Netz (Stichwort: „virtuelle Teams")
- Adressdateien, Verteilerschlüssel (z.B. Kunden-Datenbanken, die eine automatische Sortierung nach bestimmten Kriterien erlauben) ermöglichen die gezielte und bedarfsgerechte Verteilung von Informationen und Wissen im Unternehmen und nach außen, z.B. an Kundengruppen
- Weiterbildung: spezielle Trainingsprogramme (CD-ROM oder online) zum arbeitsplatznahen Lernen / Telelearning
- Einbeziehung des Fachwissens von Mitarbeitern am häuslichen Arbeitsplatz: Telearbeit

- Kommunikation und Wissenstausch mit externen Wissensträgern wie z.B. Hochschulen oder externen Experten
- Darstellung des Unternehmens und seiner Wissenspotentiale nach außen, z.B. über eigene Homepage im Internet; direkter Kundenkontakt (Stichwort: E-commerce)

Allerdings: Mit den Möglichkeiten, auf immer umfangreichere Daten- und Informationsbestände zuzugreifen und diese zu sammeln und zu speichern, wächst auch die Gefahr, dass Unternehmen und Mitarbeiter in Informationsflut und Datenchaos versinken:

3.3 Zu viele Daten und Informationen – zu wenig Wissen zur rechten Zeit am rechten Ort: Eine weitere Notwendigkeit für Wissensmanagement

> Nach Ergebnissen einer europaweiten Umfrage unter den 1000 größten Unternehmen in Europa verliert die europäische Wirtschaft jährlich mehr als 50 Mrd. DM, weil die Beschäftigten nicht effizient an Informationen aus dem Firmennetz oder Internet herankommen. (FAZ 01.03.99)

Obwohl die benötigten Informationen irgendwo im Unternehmen, in irgendwelchen Datenbeständen grundsätzlich vorhanden sind, erfordert die Suche nach dem benötigten Wissen im ständig wachsenden Dokumentenberg einen oft zu hohen Zeitaufwand. Folge: Manche Recherche unterbleibt gleich ganz oder wird entmutigt aufgegeben.

Verstärkt wird dieses Problem durch den Umstand, dass die IT-Infrastruktur der meisten Unternehmen über die Jahre hinweg mehr oder weniger ungeplant gewachsen ist und sich auf die verschiedensten Betriebssysteme und Anwendungen verteilt. Der Einsatz von PCs auf Abteilungsbasis mit der Folge dezentral aufgebauter IT-Lösungen hat in manchen Unternehmen zu unübersichtlichen und schwer kontrollierbaren Strukturen geführt.

Diese paradoxe Lage – je mehr Informationen dank IT zugänglich sind, desto schwieriger ist der Zugang zu wichtigen Informationen – macht es immer wichtiger, auf die relevanten Informationen individuell, selektiv, stets aktuell und zeitnah zugreifen zu können. Die unstrukturierten Datenbestände in Unternehmen verlangen Ordnung und Strukturierung, um beispielsweise Abfragen über verteilte Datenquellen unterschiedlichen Typs erstellen zu können.

Selbstverständlich ist auch für diesen Problembereich eine Fülle informations- und kommunikationstechnologischer „Lösungen" und Programme auf dem Markt – erwähnt seien nur Groupware – Systeme wie Lotus Notes oder MS Exchange/Outlook oder Data-Warehouses.

Unternehmerische Bedarfe und die jeweiligen betrieblichen Anwendungsfelder sind zu unterschiedlich, als dass generelle Empfehlungen für ein bestimmtes System oder eine bestimmte Anwendung möglich wären. Erst nach intensiver Klärung, welche Ziele mit der Einführung einer neuen Software verbunden sind und nach Analyse des jeweiligen organisatorischen Umfeldes können die Anforderungen an ein geeignetes Informationssystem formuliert und eine Entscheidung getroffen werden, welches aus der Fülle der angebotenen Dokumentenmanagement-, Archivierungs- und Groupwaresysteme für das eigene Wissensmanagement am besten geeignet ist.

Vor allem aber: Bevor der Erwerb neuer Software-Produkte erwogen wird, sollte sorgfältig geprüft werden, welche bislang ungenutzten Möglichkeiten in der IT-Ausstattung stecken, über die das Unternehmen bereits verfügt!

3.4 Nutzenpotenziale erkennen: Nutzung und Effektivität bereits vorhandener IT verbessern

Zumindest ein oder mehrere PCs mit oder ohne Internet-Zugang, Software-Programme zur Textverarbeitung, Tabellenkalkulation und Erstellung und Verwaltung von Datenbanken – oder vergleichbare Software – gehören mittlerweile auch in kleinen und kleinsten Unternehmen mehr oder weniger zur informationstechnologischen Grundausstattung.

Checkliste: Einsatz von IT

Anders sieht es allerdings mit der **Nutzung** der vielfältigen Möglichkeiten der erworbenen Hard- und Software-Komponenten aus: Wie der einzelne Nutzer, der seinen PC lediglich als Schreibmaschine oder Spielkonsole benutzt, schöpfen gerade auch mittelständische Unternehmen ohne eigene IT-Abteilung nur einen Bruchteil der Möglichkeiten aus, die ihnen ihre IT-Ausstattung – potenziell – bietet.

Der Grund liegt weniger darin, dass – beispielsweise – ein Dentallabor wenig mit einer Programmmöglichkeit anfangen kann, die das Erstellen und Bearbeiten von Sounddateien ermöglicht.

Vielmehr sind die meisten der Möglichkeiten der auf den PCs im Unternehmen installierten Software den Unternehmen und ihren Mitarbeitern in vielen Fällen einfach nicht bekannt – zumindest in mittelständischen Unternehmen ohne eigenen IT-Spezialisten bzw. eigene EDV-Abteilung. Weder Führungskräfte (noch die anderen Anwender im Unternehmen) verfügen über das notwendige Know how, um die Potenziale der im Unternehmen vorhandenen IT-Ausstattung für die eigenen Wissensziele sachgerecht einzuschätzen und entsprechende Einsatzmöglichkeiten zu planen.

Bevor neue kostspielige Programme erworben werden, die eine Verbesserung des Wissensmanagement verheißen, sollten mittelständische Unter-

nehmen daher zunächst einmal überprüfen, welche ihnen unbekannten Möglichkeiten womöglich in der Hard- und Software stecken, über die sie bereits verfügen. Und nicht zuletzt stellt sich auch die Frage: Sind die Mitarbeiter ausreichend und aktuell qualifiziert, um die Möglichkeiten der im Unternehmen vorhandenen Informations- und Kommunikationstechnologie effektiv zu nutzen? Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen, um vorhandene Potenziale besser nutzen zu können, sind in der Regel effektiver (und kostengünstiger) als der unüberlegte Erwerb weiterer IT-Komponenten.

3.5 Das sollten Unternehmen vor der Anschaffung neuer IT-Komponenten beachten:

- Eigene Bedarfe definieren und herausfinden, was tatsächlich benötigt wird.
- Neue Systeme, IT-Strukturen und Anwendungen vorab auf die Bedarfe für die Nutzung im Rahmen des Wissensmanagement abstimmen: manches Programm mag zwar für die Ansammlung von immer mehr Daten höchst effektiv, aber für die Verwandlung dieser Daten in Wissen der Mitarbeiter bzw. des Unternehmens sehr kontraproduktiv sein!
- Möglichst einheitliches System für alle Bereiche, damit alle Mitarbeiter auf die gleichen Verfahren und Werkzeuge zurückgreifen und vernetzt kommunizieren und kooperieren können.
- Systeme wählen, die so einfach wie möglich in Struktur und Bedienung sind. Weniger ist da häufig mehr, weil die Nutzung von Systemen durch die Mitarbeiter mit der einfachen Handhabbarkeit der Systeme wächst: IT-Systeme müssen dem Mitarbeiter dienen, nicht umgekehrt.
- Die Mitarbeiter, die das System nutzen sollen, in die Konzeption und Gestaltung des Systems einbeziehen, damit rechtzeitig die Bedürfnisse verschiedener Nutzergruppen, z.B. bezüglich der Gestaltung von Abfragewerkzeugen und ähnlichem, berücksichtigt werden können.
- Einbeziehung und aktive Teilnahme der obersten Führungsebene! Je selbstverständlicher die Nutzung von IT durch die oberste Führungsebene ist, je mehr unternehmensinterne Kommunikation auf elektronischem Betriebsweg an die Adressaten gelangt, desto leichter werden auch die Mitarbeiter Zugang zu den neuen Medien finden. Ein leerer Schreibtisch ohne PC als Statussymbol ist endgültig out!
- Schulung der (aller!) Mitarbeiter nicht nur in grundlegenden Computerkenntnissen. Die Mitarbeiter und künftigen Nutzer sollten rechtzeitig in neue Systeme und Programme eingeführt und beispielsweise mit Suchstrategien vertraut gemacht werden, um eine leichte und zugleich effektive Nutzung des Systems zu ermöglichen.

3.6 Kein Computer kann (mit-)denkende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ersetzen

Das wichtigste Wissen – das implizite Wissen, die Erfahrung in den Köpfen der Mitarbeiter – , lässt sich, wenn überhaupt, nur unzulänglich in der Form von Daten und Dateien erfassen. Da Mitarbeiter bis zu 70 % ihres Wissens über ihr Arbeitsumfeld im Rahmen informeller Kommunikation erfahren, macht es in vielen Fällen mehr Sinn, den Mitarbeitern den Zugang zu wichtigen Wissensträgern zu erleichtern – beispielsweise über Wissenslandkarten wie *Yellow Pages* – als den aufwendigen Versuch zu unternehmen, derartige „weiche" und flüchtige Wissensbestände zu kodifizieren, um sie in eine datenverarbeitungsfähige Form zu bringen.

Vieles lässt sich auch ohne Informationstechniken erreichen, gerade in mittelständischen Unternehmen, die über günstige Voraussetzungen verfügen, ihr Wissensmanagement auf der „informellen Schiene" zu verbessern.

Die oben genannten Anforderungen zeigen zudem: Computer sind nur ein Werkzeug. Zwar ist der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien für das effiziente Management von Wissen nicht mehr wegzudenken. Aber der Gebrauch derartiger Werkzeuge stellt keine Garantie für effektives Wissensmanagement dar. Wenn es nicht von den Mitarbeitern akzeptiert und sachgerecht für die eigene Arbeit genutzt wird, entsteht mehr Schaden als unternehmerischer Nutzen:

> Eine Unternehmensberatung berichtet von einem amerikanischen Unternehmen, das Millionen von Dollar investiert hatte, um sein Intranet auf den neuesten Stand der Technik zu bringen. Nach einiger *Zeit „wurde festgestellt, dass die Mitarbeiter die neue Technik vor allem nutzten, um täglich den Speiseplan der Kantine abzurufen. Im Tagesgeschäft wurde sie kaum angewandt.*" (FAZ, 13.09.99)

Theoretiker und Praktiker sind sich einig: Letztlich hängt der Erfolg des Wissensmanagement nicht von der Technologie, sondern von der Fähigkeit und der Bereitschaft der Mitarbeiter ab, ihr Wissen mit anderen zu teilen.

Aussagen von Unternehmensverantwortlichen zum Wissensmanagement:

- *„Bei uns spielt Wissensmanagement-Software eine untergeordnete Rolle. Es wird vor allem auf die Integrationskraft der Teamarbeit gesetzt"*
  (Hans Huber, Vorsitzender der Geschäftsführung der Lucent Technologies Network Systems GmbH in Deutschland)
- *„Allein die Bereitstellung von Informationen im Intranet reicht nicht aus ... Unser Netzwerk lebt von Experten, die bereit sind, ihr Wissen auszutauschen und zu vergrößern."*
  (Wolfgang Berres, Leiter Informationsmanagement beim Systemhaus für Kommunikationslösungen des Siemens-Konzerns in Deutschland)

4 Der kritische Erfolgsfaktor: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

4.1 Das Hindernis heißt Einzelkämpfertum: Horten eigenen Wissens als Konkurrenzmittel

„Wissen ist Macht"

Theoretiker wie Praktiker des Wissensmanagement stimmen darin überein, dass die „Bunkermentalität", das „Horten" von Wissen eine der größten und am schwierigsten zu überwindenden Barrieren des Wissensmanagement darstellt.

68 % der unlängst von einer Unternehmensberatung zum Thema Wissensmanagement befragten Unternehmensverantwortlichen „sind überzeugt, Mitarbeiter handelten nach der Devise „Wissen ist Macht" und würden deshalb ihre Kollegen nicht an ihrem Wissen teilhaben lassen"

Diese „Devise" sollte nicht mit bösem Willen verwechselt werden. Mitarbeiter, die Kollegen nicht an ihrem Wissen teilhaben lassen, befürchten vielmehr, mit der Offenlegung ihres Wissens und ihrer Erfahrung ein Stück Sicherheit preiszugeben. Sie hegen den Argwohn, austauschbar und damit eben auch prinzipiell verzichtbar für das Unternehmen zu werden, wenn sie ihr Spezialwissen zum „Allgemeingut" machen.

„Viele Mitarbeiter glauben, dass sie für das Unternehmen wertlos werden, wenn sie ihr Wissen in einem Firmennetz zur Verfügung stellen"
(Andreas Dörner, Informationsmanager bei der Daimler-Benz AG)

Mitarbeiter haben oft genug ihre („guten") Gründe für ihre Zurückhaltung beim Teilen von Wissen, beim Nachfragen des Wissens anderer und Eingestehen von Fehlern: Sie haben – im wesentlichen auch aufgrund von

Erfahrungen, die sie seit Jahren in der Arbeitswelt gemacht haben – „gelernt", dass es der eigenen Karriere eher bekömmlich ist, eigenes Wissen als Konkurrenzmittel zurückzuhalten, Fehler zu kaschieren und Wissensdefizite lieber zu überspielen als (vermeintlich oder tatsächlich) Imageverluste hinzunehmen.

4.2 Verhaltensänderungen erfordern geeignete Rahmenbedingungen

Der herkömmlichen arbeitsteiligen Form der Arbeitsorganisation mit ihrer hierarchischen Gliederung in „oben" und „unten", mit ihren Befehlsketten und mit der vom System geradezu geforderten und geförderten Konkurrenz zwischen Mitarbeitern, aber auch zwischen Abteilungen und Bereichen entspricht eher das „Einzelkämpfertum". Jeder behält sein Wissen für sich und behandelt es als sein Kapital, von dem zwar er, nicht aber andere, profitieren können.

Für eine stark hierarchisierte und konkurrenzbetonte Umwelt in Unternehmen ist ein auf den eigenen Erfolg zentriertes Verhalten, das eifersüchtig darauf achtet, mit dem eigenen Wissen(svorsprung) nicht auch ein Stück Boden in der Konkurrenz mit anderen Mitarbeitern preiszugeben, durchaus angemessen. Wissen zu teilen, gilt denn auch gerade in denjenigen Unternehmen als Synonym für Machtverlust, in denen Status, Prestige und hierarchisches Denken das Unternehmensklima bestimmen.

Wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen, ist Wissensmanagement zum Scheitern verurteilt!

Peter Hoyer vom Bereich Bildung/Führungskräfteförderung *Daimler Chrysler Aerospace Airbus GmbH* berichtet von der Erfahrung, dass Projekte des Wissensmanagement im von ihm betreuten Unternehmensbereich vom Scheitern bedroht waren, solange die wirtschaftliche Lage angespannt war und die Mitarbeiter vor dem Hintergrund massiver Rationalisierungsmaßnahmen um ihre Arbeitsplätze fürchteten. In dieser Situation standen die Mitarbeiter den Instrumenten des Wissensmanagement misstrauisch gegenüber, da sie deren Missbrauch im Kontext des Personalabbaus befürchteten. Erst als sich Anfang 1998 die Lage des Unternehmens konsolidierte und der Personalabbau abgeschlossen war, trat eine Wende auch auf dem Gebiet des Wissensmanagements ein: *„die Mitarbeiter mussten ... nicht mehr um ihren Arbeitsplatz bangen. Diese positiven Rahmenbedingungen wirkten wie ein Katalysator auf unser Projekt"*. Vor diesem positiven Hintergrund gelang dann die Erstellung einer Know-how-Landkarte, die bereits im Mai 1994 angedacht worden war! (vgl. Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1999 , S.16 ff)

Verhaltensänderungen brauchen Zeit

Der Grund für die besondere Schwierigkeit, aus „Einzelkämpfern" kooperations- und kommunikationsbereite Mitarbeiter zu machen, liegt darin, dass es hier um **Haltungen**, **Einstellungen** und oft lebenslang eingefahrene **Verhaltensmuster** von Menschen geht – und die lassen sich bekanntlich nicht über Nacht radikal verändern. Hier gibt es – auch darin besteht weitgehend Einigkeit zwischen Theoretikern und betrieblichen Praktikern – überhaupt nur einen Erfolg versprechenden Weg:

Wenn das Verhalten sich ändern soll, dann müssen sich auch die **Rahmenbedingungen** des Verhaltens entsprechend ändern.

Dabei kann es selbstverständlich nicht darum gehen, produktiven Wettbewerb zwischen Mitarbeitern, Führungskräften oder auch zwischen Unternehmenseinheiten einzuschränken. Mitarbeiter werden – bei aller Konkurrenz – dann bereit sein, ihr Wissen mit anderen zu teilen, wenn sie selbst einen spürbaren Nutzen davon haben:

Der Nutzen muss die Sorge überwiegen, mit der Weitergabe von Wissen die eigene Wettbewerbsposition zu gefährden.

4.3 Eine wissensfreundliche Unternehmenskultur schaffen

„Unternehmen, die zu ihren Mitarbeitern ein gutes Verhältnis pflegen und auf ein kollegiales Umfeld achten, tun sich im Wettbewerb oft leichter, denn die Belegschaften ziehen bei Neuerungen nicht nur besser mit, sie schlagen Änderungen auch eher selbst vor und sparen den Betrieben so wertvolle Ressourcen, knappe Produktionszeit und häufig auch viel Geld." (Institut der deutschen Wirtschaft (IW), „Argumente zu Unternehmensfragen")

Sicherheit schaffen, dass kein Nachteil entsteht

Unternehmen, die davon profitieren wollen, dass ihre Mitarbeiter ihr Wissen mit anderen Mitarbeitern teilen und auch eigene Fehler eingestehen, um sie gemeinsam mit anderen als Lernerfahrung zu nutzen, werden nicht umhin können, in der Organisationsweise des Unternehmens selbst und vor allem in der Unternehmenskultur für „wissensfreundliche" Verhältnisse zu sorgen.

Wenn Mitarbeiter sich Neuem öffnen sollen, geben sie mit den alten Vorgehensweisen und Routinen auch ein Stück Sicherheit auf. Das Unternehmen muss seinen Mitarbeitern dafür die Sicherheit geben, dass ihnen aus dem Neuen kein Schaden erwächst. Die Mitarbeiter müssen darauf vertrauen können, dass – beispielsweise – ein Kompetenzprofil oder eine Wissens(land)karte nicht dazu missbraucht wird, aufgedeckte Kompetenzlücken oder Qualifizierungsdefizite gegen den Mitarbeiter, etwa zu seiner Abstufung, zu verwenden. Einen wesentlichen Beitrag zu diesem Sicherheitsgefühl ihrer Mitarbeiter leisten Unternehmen dadurch, dass sie ihnen stets Einblick in und Einfluss auf das gewähren, was in Personalakten, Wissenskarten und Datenbanken über sie gespeichert ist. Ein derartig transparentes Vorgehen gebietet nicht nur der Datenschutz – es ist ein Gebot unternehmerischer Vernunft, da nur so Mitarbeiter das notwendige

Vertrauen in neue Instrumente des Wissensmanagement gewinnen werden. In diesem Zusammenhang ist auch dringend zu empfehlen, den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu informieren und einzubeziehen!

4.3.1 Führungskräfte prägen die Unternehmenskultur!

Offenheit, **Transparenz** von Entscheidungsprozessen und freimütige Weitergabe von Informationen und Wissen im Unternehmen – das verlangt vor allem auch Führungskräften einiges an Verhaltens- und Einstellungsänderungen ab. Sie müssen ihren bisherigen **Führungsstil** überdenken – und häufig sehr grundlegend ändern: Weg vom hierarchisch geprägten „Vorgesetzten"-Verhalten hin zum kollegialen und offenen Austausch mit Mitarbeitern aller Hierarchiestufen. Kein Wissen zurückhalten, aus dem andere Nutzen ziehen könnten, Fehler und Wissenslücken nicht verheimlichen, bei Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen Wissen nachfragen, über das sie selbst nicht verfügen.

Führungskräfte, die es als Zeichen von Schwäche werten, wenn Mitarbeiter Nachfragen stellen, dürfen sich nicht wundern, wenn Mitarbeiter es vorziehen, nicht nachzufragen, wenn sie etwas nicht wissen.

> Ein Vorgesetzter, der einen Mitarbeiter um Rat fragt, offenbart nicht mangelndes Wissen, sondern Führungskompetenz: Er vermittelt dem Mitarbeiter die motivierende Erfahrung, dass sein Wissen für das Unternehmen wertvoll ist und dass auf seine Weitergabe Wert gelegt wird.

zeitliche und andere Freiräume

Zum anderen müssen Führungskräfte bereit sein, ihren Mitarbeitern eine vergleichsweise „längere Leine" zu lassen und Zeit und Raum für die Entwicklung neuer Ideen und für – auch informelle und weniger zielgerichtete – Kommunikation zuzugestehen. Solange Führungskräfte im Grunde jede Kommunikation ihrer Mitarbeiter, die nicht auf „von oben" herausgegebenen Formblättern stattfindet, als potentiellen Störfaktor betrieblicher Abläufe betrachten, so lange werden auch die Mitarbeiter nicht bereit und in der Lage sein, in offenen Kommunikationsprozessen Wissen zu tauschen und, vor allem, neues Wissen zu entwickeln: Wissen entsteht nun einmal nicht auf Formblättern und auch selten nach Plan – umso mehr aber in der Kooperation und Kommunikation von Menschen, die „sich trauen" können, ihre Gedanken und Ideen frei zu entfalten.

> In der Teeküche der *Wissman GmbH* erwähnte ein Mitarbeiter eher nebenbei, mit welcher Schwierigkeit in seinem Projekt ein Kollege sich gerade herumschlug. Dank „Ratsch und Tratsch" erfuhr davon in kürzester Zeit ein anderer Kollege aus einer anderen Abteilung, den genau diese Frage kürzlich auch beschäftigt hatte. Und er hatte damals eine Lösung gefunden, die auch seinem verzweifelten Kollegen weiter helfen konnte – ein Anruf genügte, und das Problem war gelöst.

4.3.2 Fehlerfreundlichkeit

Fehler sind zum Lernen da!

Das rechtzeitige **Melden von Fehlern** in betrieblichen Abläufen ist entscheidend, um rechtzeitig gegensteuern zu können, unterbleibt aber häufig, wenn es (auch) als Maßstab zur Beurteilung von Mitarbeitern genutzt wird und die Firmenleitung von der Anzahl von Fehlermeldungen auf die mangelhafte Arbeit desjenigen „rückschließt", der Fehler meldet. (Auf der anderen Seite werden in einem derartigen Klima Erfolgsmeldungen überproportional häufig „nach oben" weitergegeben – auch wenn sie kein relevantes Wissen enthalten!)

Das heißt: Das konsequente Arbeiten an einer **Fehlerkultur** ist die Voraussetzung für schnelles und erfolgsorientiertes Arbeiten und Lernen: Fehler müssen offen und ohne Furcht vor direkten oder indirekten Sanktionen offen gelegt werden können. Dann bieten sich wertvolle Lerngelegenheiten nicht nur für denjenigen, der den Fehler begangen hat: Vor allem andere Mitarbeiter können profitieren, aus den Erfahrungen lernen und den Fehler bei der eigenen Arbeit vermeiden.

Zu den Anforderungen des Wissensmanagement an die Unternehmenskultur gehört auch die Möglichkeit für Mitarbeiter aller Hierarchieebenen, vermeintlich bewährte Routinen und Abläufe im Unternehmen – *„das haben wir schon immer so gemacht!"* – ungestraft mit der Nachfrage konfrontieren zu können: „ *...warum eigentlich so – und nicht ganz anders?*" „Querdenker" haben häufig die besten Einfälle!

mehr Wissen durch mehr Zusammen arbeit

Kritik und neue Ideen fördern

Die Kommunikation von Mitarbeitern über Bereichsgrenzen und Hierarchieebenen hinweg zählt zu den kreativsten Potenzialen von Unternehmen. Wo Mitarbeiter und Vorgesetzte aus verschiedenen Abteilungen ohne Berührungsängste Kontakt miteinander pflegen, werden nicht nur Erfahrungen ausgetauscht und Informationen weitergegeben. Die „grenzüberschreitende" Kommunikation fördert zugleich ein Unternehmensklima, in dem Mitarbeiter praktisch erfahren, dass ihr Wissen und ihre Meinung gefragt und von Bedeutung für die Arbeit anderer Mitarbeiter sind.

Grundsätzlich gilt: Je mehr die Mitarbeiter in Kontakt miteinander sind und gemeinsam arbeiten, in Teams, Projektgruppen, bei Gruppenarbeit, desto mehr Wissen werden sie austauschen, und desto größer ist der Ertrag an neuen Ideen und neuem Wissen, das aus der Zusammenarbeit entsteht.

Die *Wissman GmbH* hat ein „WM-Team" zur Förderung ihres Wissensmanagement gegründet. Führungskräfte und Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen und Bereichen treffen sich in regelmäßigen Abständen zum Erfahrungsaustausch ohne gesonderte Tagesordnung: Die offene und wenig strukturierte Diskussion soll neue Ideen fördern.

4.4 Damit Wissensmanagement sich für das Unternehmen lohnt, muss es sich für die Mitarbeiter lohnen

„Wissensmanagement ist dann erfolgreich, wenn die Nutzung des Wissens dem einzelnen Mitarbeiter bei der Ausführung seiner Arbeit hilft und sich dadurch seine soziale Position in der Unternehmung verbessert."
Prof. Hubert Österle, Professor für Wirtschaftsinformatik und geschäftsführender Direktor des Instituts für Informationsmanagement der Universität St. Gallen (Wirtschaft & Weiterbildung 02/99)

Die Motivation von Mitarbeitern zur aktiven Teilnahme am Wissenstausch beruht auf zwei Elementen: dem praktischen Nutzen für die eigene Arbeit und der ideellen, z.T. auch materiellen Anerkennung, die Mitarbeiter für ihre Beiträge zum Wissensmanagement erfahren.

4.4.1 Keine Mehrarbeit, sondern Nutzen für die eigene Arbeit

Je unmittelbarer und spürbarer Mitarbeiter erfahren, dass Maßnahmen des Wissensmanagement, z.B. Yellow Pages, ihnen die tägliche Arbeit erleichtern, desto eher werden sie bereit sein, selbst aktiv beizutragen.

Und desto eher wird Wissensmanagement Verbreitung finden: Ein Mitarbeiter, der von den Informationen und Erfahrungen von Kollegen profitiert, die diese zur Verfügung gestellt haben, wird sehr schnell spüren, dass auch der Wissenstausch auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruht: Die nützlichen Wissensquellen werden ihm auf Dauer nur zur Verfügung stehen, wenn er selbst bereit ist, eigenes Wissen anzubieten. Der Preis dafür, das Wissen von Kollegen nutzen zu können, ist die Preisgabe eigenen Wissens.

> Ein Außendienstmitarbeiter, der ständig auf die Kundendaten von Kollegen zugreift, ohne eigenes Kundenwissen weiterzuleiten, wird schnell vom Informationsfluss abgeschnitten sein!

- Um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern, empfiehlt es sich, Maßnahmen des Wissensmanagement zunächst in bestimmten, ausgewählten „Pilot" - Bereichen des Unternehmens einzuführen, in denen spürbare Erfolge sich schnell und mit relativ geringem Aufwand erzielen lassen.
- Je leichter in der Bedienung, je weniger aufwendig in der Pflege, je leichter zugänglich – desto eher und desto intensiver werden Instrumente des Wissensmanagement genutzt werden. Und desto spürbarer wird der Nutzen für die eigene Arbeit sein.
- Nur Mitarbeiter, die über die notwendige Qualifikation und das nötige Wissen verfügen, können sachgerecht, also ohne Zeitverlust, ohne Frust und mit Gewinn, mit neuen Instrumenten umgehen.

- Weiterbildungsmaßnahmen tragen unmittelbar zu Akzeptanz und Nutzung, beispielsweise einer neuen Datenbank, bei.

4.4.2 Anerkennung fördert Motivation

Wesentlichen Anteil an der Motivation von Mitarbeitern zur Beteiligung am Wissenstransfer im Unternehmen hat die Anerkennung, die Kollegen und Vorgesetzte ihnen für wertvolle Beiträge zum Wissensmanagement zollen. Unternehmen sollten daher gezielt dafür sorgen, dass Wissensweitergabe sich auch „ideell" lohnt:

Wenn gute Ideen mit Namen des „Erfinders" am Schwarzen Brett oder im Intranet veröffentlicht werden, erfahren Mitarbeiter die Bedeutung ihres Beitrags; die öffentliche Anerkennung stärkt das Selbstbewusstsein und macht deutlich: Wissensteilung hebt das Prestige.

Führungskräfte sollten sich nicht scheuen, Mitarbeiter ausdrücklich und „vor versammelter Mannschaft" für ihr Wissen zu loben und sie in ihrer Expertenrolle anzuerkennen!

Die Kehrseite wird den Mitarbeitern schnell deutlich werden: Wer kein Wissen, wenig Informationen, kaum Erfahrungen und wenig Ideen weitergibt, büßt Prestige ein und gilt schnell als einfallslos!

Zahlreiche weitere **Anreizsysteme** können die Dokumentation und Weitergabe von Wissen honorieren und unterstützen:

- Mitarbeitern, die wertvolles Wissen beitragen, wird bevorzugt der Zugang zu Weiterbildungsangeboten eröffnet:
  Lerngelegenheiten – und damit verbunden natürlich auch Aufstiegschancen – als „Belohnung"
- Mitarbeiter, die sich aktiv und erfolgreich am Wissenstausch beteiligen, z.B. indem sie wertvolle „Fundsachen" aus Internet-Recherchen an andere weiterleiten, erhalten „im Gegenzug" mehr Freiheiten in der Gestaltung von Arbeitszeit und persönlichem Arbeitsumfeld: Sie haben ja gezeigt, dass sie Freiräume zum Vorteil des Betriebs zu nutzen verstehen
- Es wird auch von Ansätzen berichtet, das Kriterium „Wissenstausch" in den Kriterienkatalog für Leistungsbeurteilungen aufzunehmen. Hierbei ist darauf zu achten, dass nicht einfach die Quantität, z.B. von Verbesserungsvorschlägen, herangezogen wird, sondern die Qualität den Ausschlag gibt.
- Es gibt aber erfahrungsgemäß erhebliche Schwierigkeiten, sowohl bei der näheren Definition des Kriteriums als auch bei der Messung. Selbstverständlich werden Personalverantwortliche bei Mitarbeiterbeurteilungen den Beitrag Einzelner zum Wissensmanagement berücksichtigen. Aber im engeren Sinne quantifizierbar sind diese Beiträge eher in Ausnahmefällen. Z.B. wenn Gratifikationen an die Größe des

Gewinns bzw. der Einsparung gekoppelt werden, die durch einen Verbesserungsvorschlag erzielt wurde

- Andere Prämiensysteme honorieren grundsätzlich Ideen, die aufgegriffen wurden und weitergegebene Erfahrungen, die von anderen Mitarbeitern erfolgreich genutzt wurden

Auf den Homepages der Mitarbeiter kann eine eigene Rubrik für „Rückmeldungen" eingerichtet werden.
Die Mitarbeiter beurteilen so untereinander die Nützlichkeit des weitergegebenen Wissens und schaffen die Basis für vereinbarte Gratifikationen. Die Veröffentlichung dieser „Hitliste" fördert zugleich Status und Prestige derjenigen, deren Wissen und Erfahrung besonders hilfreich waren.

Einige Unternehmen greifen auch zu Maßnahmen, welche die *Nicht*-Weitergabe von Wissen *negativ* sanktionieren. Bei „Strafen" ist im Bereich des Wissensmanagement erfahrungsgemäß jedoch Vorsicht geboten, sie wirken leicht kontraproduktiv: Der Druck auf die Mitarbeiter verstärkt Misstrauen und Widerstände, das Klima im Unternehmen wird eher noch wissensfeindlicher. In jedem Falle ist es empfehlenswert, die Mitarbeiter in einen Prozess der gemeinschaftlichen Festlegung von Anreizsystemen und Sanktionen zur Unterstützung von Maßnahmen des Wissensmanagement einzubeziehen, um das System transparent und nachvollziehbar für alle zu gestalten.

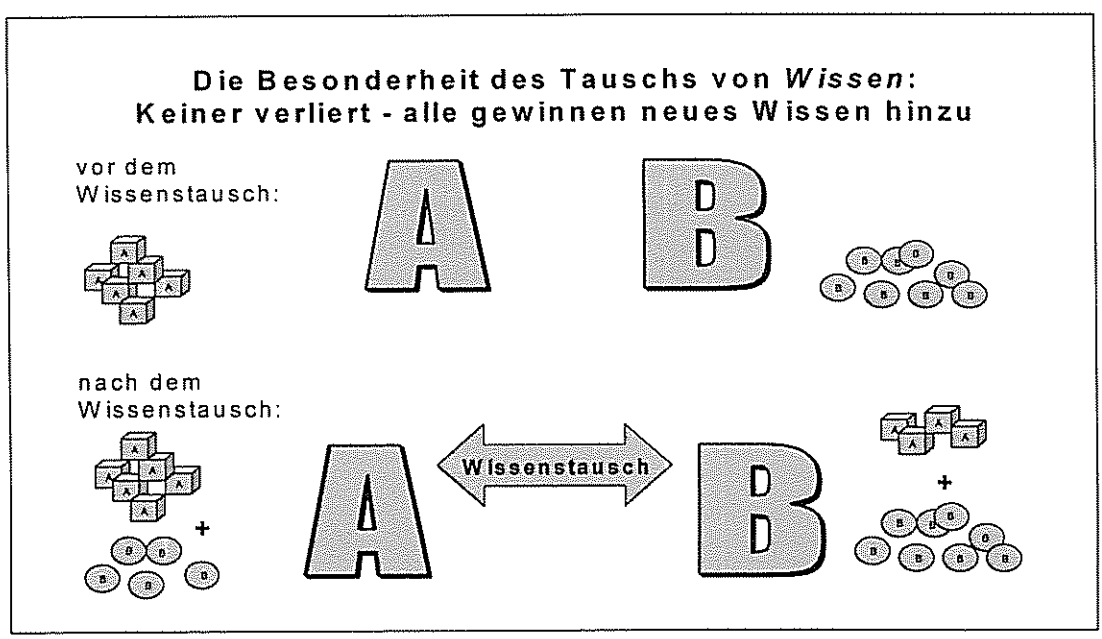


Abbildung 7: Beim Tausch von Wissen gewinnen alle hinzu

„Wissen ist Macht, wenn man es mit anderen teilt!"
(Thomas Davenport, Wirtschaftsprofessor)

Das sollten Sie bei der Einführung Ihres Wissensmanagement beachten, um die Akzeptanz im Unternehmen zu fördern:

Kick-off-Workshop

- Eine für alle **transparente und überzeugende Unternehmensstrategie**: Allen muss klar sein, wozu das Unternehmen Wissensmanagement betreiben will und was damit auf die Mitarbeiter zukommt – und was nicht.
  Bereits die **Information** über Ziele und Methoden des Wissensmanagement trägt nicht unwesentlich zur Motivation der Mitarbeiter bei!
- Zum Abbau von Verunsicherungen müssen die Mitarbeiter **frühzeitig einbezogen** und **für den Wert und die Relevanz ihres Wissens für das Unternehmen** und die Wichtigkeit der Pflege des Unternehmenswissens **sensibilisiert** und die Bereitschaft zu Teilung und Nutzung aufgebaut werden.
- Die „oberen Etagen" müssen selbst die Offenheit und Transparenz **vorleben**, die in ihrem Betrieb zur neuen Selbstverständlichkeit werden soll: Wenn die Chefs nicht bereit sind, ihr eigenes Wissen mit anderen Mitarbeitern zu teilen, werden sie ein derartiges Verhalten auch nicht glaubhaft von den Mitarbeitern einfordern können
- Die Voraussetzung für den erforderlichen Wandel ist, dass die **Mitarbeiter Wissen als die Macht des gesamten Unternehmens begreifen** – und dass das Teilen ihres Wissens mit anderen im Unternehmen ihnen spürbar bei ihrer eigenen Arbeit hilft und vom Unternehmen anerkannt wird.

Literatur:

Antoni, C.H., **Sommerlatte**, T. (Hrsg.), Spezialreport Wissensmanagement: Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, Düsseldorf 1999

Bullinger, Hans-Jörg, Die lernende Organisation, Stuttgart 1996

Bullinger, Hans-Jörg/ **Prieto**, Juan, Wissensmanagement: Paradigma des intelligenten Wachstums – Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. In: Pawlowsky, Peter (Hrsg.), Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 87 – 118

Bullinger, Hans-Jörg/**Wörner**, Kai/**Prieto**, Juan Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, Hans Dietmar (Hrsg.), Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen, Springer 1998, S. 22 – 39

Bürgel, Hans Dietmar (Hrsg.), Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen, Springer 1998

Davenport, Thomas H., **Prusak**, Lawrence, Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ..., Landsberg/Lech 1998

Güldenberg, Stefan, Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen, 2., durchgesehene Auflage, Wiesbaden 1998

North, Klaus, **Probst**, Gilbert, **Romhardt**, Kai, Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, Zeitschrift Führung und Organisation, 3/1998, S. 158-166

North, Klaus, Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden1998

Pawlowsky, Peter (Hrsg.), Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998

Pawlowsky, Peter, **Bäumer**, J., Betriebliche Weiterbildung: Management von Qualifikation und Wissen, München 1996

Pawlowsky, Peter, **Reinhardt**, Rüdiger J., Wissensmanagement – ein integrativer Bestandteil zur Gestaltung organisationaler Lernprozesse. In. Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation - Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Wiesbaden 1997

Probst, Gilbert, **Raub**, Steffen, **Romhardt**, Kai, Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen, Wiesbaden 1997 (FAZ Gabler)

Schneider, Ursula (Hrsg.), Wissensmanagement: die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt a.M. 1996

Schüppel, Jürgen, Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren, Wiesbaden 1996

Stewart, Thomas A., Der vierte Produktionsfaktor, München 1998

Sveiby, Karl Erik, Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen: immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern. Landsberg/Lech 1998

Dr. **Wieselhuber & Partner** (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation - Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen, Wiesbaden 1997

Willke, Helmut, Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart 1998

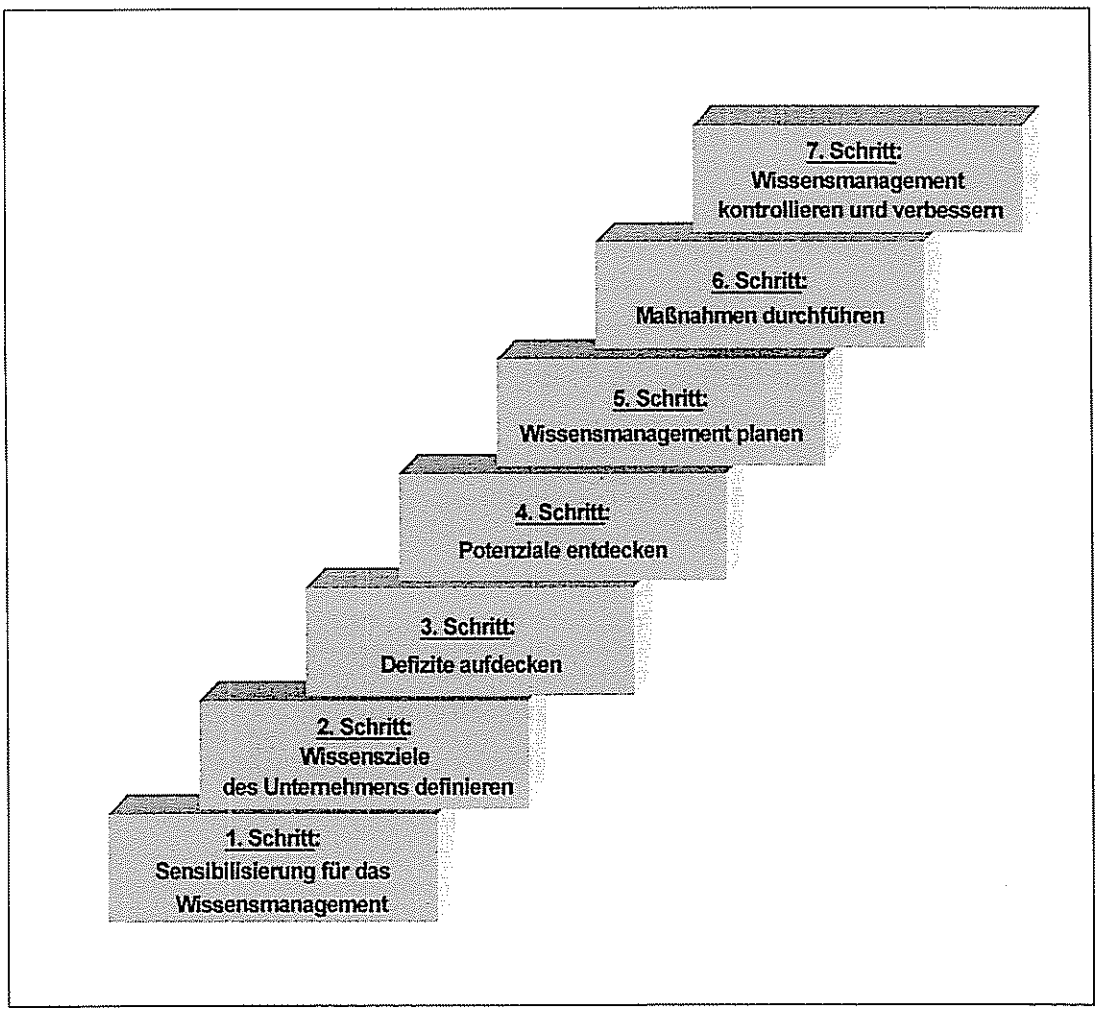
Wörner, Kai/**Prieto**, Juan, Wissensmanagement für mittelständische Unternehmen, in: Industrieanzeiger 20, 1997, S. 12 – 15

Teil B:
Schritte zum Wissensmanagement

Auf den folgenden Seiten werden die jeweiligen Problemstellungen und Zielsetzungen auf den einzelnen Stufen des Wissensmanagement erläutert.

Auf jeder Stufe unterstützen Leitfragen die Entwicklung eines für Ihr Unternehmen passenden Konzepts.

Hinweise auf geeignete Instrumente und Checklisten aus dem „Instrumentenkoffer" in Teil C dieses Leitfadens finden Sie am Ende jedes der 7 Schritte.



1. Schritt: Sensibilisierung für Zielsetzung, Notwendigkeit und Möglichkeiten des Wissensmanagement

Problemstellung:

Der Nutzen des Wissensmanagement hängen entscheidend von der Akzeptanz und der Einsicht der Mitarbeiter und Führungskräfte ab.

Nur wenn Führungskräfte auf allen Ebenen ebenso wie die Mitarbeiter von der Notwendigkeit des Wissensmanagement und von den Vorteilen für ihre eigene Arbeit und für das Unternehmen überzeugt sind, werden sie Instrumente des Wissensmanagement anwenden und ihr Wissen mit anderen teilen.

Am Beginn jedes Wissensmanagement-Projekts sollten daher Veranstaltungen wie der vorgeschlagene „Kick-off-Workshop" stehen, auf denen sich Mitarbeiter ein gemeinsames Bewusstsein über Vorteile und Ziele des Wissensmanagement erarbeiten und dem Unternehmen, der eigenen Arbeit und betrieblichen Abläufen gegenüber die Wissensperspektive einnehmen.

Zielsetzung

Unternehmensverantwortliche und ihre Mitarbeiter

- ⇨ machen sich bewusst, dass das Unternehmen sein Wissen besser managen muss, um seine Wettbewerbsposition erhalten zu können bzw. auszubauen und ständig zu verbessern
- ⇨ erkennen die Wissenspotenziale, die im Unternehmen und außerhalb vorhanden sind, aber nicht oder unzureichend verwertet werden
- ⇨ betrachten Abläufe im Unternehmen unter der Wissensperspektive (neu) und analysieren Prozesse der Wissensentstehung, -dokumentation und -weitergabe
- ⇨ identifizieren Wissensbarrieren im Unternehmen
- ⇨ suchen Ansatzpunkte und Verbesserungsmöglichkeiten
- ⇨ begreifen die Notwendigkeit einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur

Leitfragen

Problembewusstsein schärfen	**Ihre Notizen:**
▪ Wie viel vom derzeitigen Wissen, vom derzeitigen Qualifikationsstand unserer Mitarbeiter wird in 3 (5, 10) Jahren noch aktuell sein?	
▪ Welches Wissen wird unser Unternehmen in Zukunft benötigen, um im verschärften globalen Wettbewerb zu bestehen?	
▪ Hat in unserem Unternehmen jeder Mitarbeiter Zugriff auf das Wissen und die Erfahrung anderer, die er zur optimalen Erledigung seiner Aufgaben jeweils benötigt?	
▪ In welcher Form wird bei uns Wissen dokumentiert und im Unternehmen weitergeleitet?	
▪ Können andere (Abteilungen, Teams) mit dem dokumentierten Wissen etwas anfangen, steht es in einer für alle verständlichen und nachvollziehbaren Form zur Verfügung?	
▪ Wie viel von unserer Arbeitszeit verbringen wir mit der Suche nach Wissen und kompetenten Ansprechpartnern?	
▪ Wer im Unternehmen hat den Überblick über alle wichtigen Projekte, die gegenwärtig verfolgt werden? Kennen wir den jeweils aktuellen Zwischenstand?	
▪ Wenn in einem Bereich unseres Unternehmens, in einem Projekt oder einer Abteilung wichtige Erfahrungen – auch Fehler! – gemacht werden: Wer erfährt davon?	
▪ Wie gehen wir mit Fehlern um? Halten wir sie möglichst unter der Decke, um Nachteile zu vermeiden? Oder nutzen wir sie gemeinsam, um daraus zu lernen?	
▪ Wer sind bei uns die besonders wichtigen Wissensträger? (In welcher Form) steht ihr Wissen anderen zur Verfügung?	

Problembewusstsein schärfen	Ihre Notizen:
▪ Welche Wege für die Weitergabe von Wissen – innerhalb der Gruppe, der Abteilung, des Bereichs, im Betrieb – existieren – und vom wem werden sie genutzt? Wie? Wie intensiv? ▪ Welche externen Wissensquellen nutzen wir? Wie konsequent werden sie genutzt? Von wem? Wem wird das „auswärtige" Wissen zur Verfügung gestellt? Wie? ▪ (Wie) werden Infos über Kundenkontakte, Beschwerden, Neuentwicklungen ... im Unternehmen zugänglich gemacht? Wem? Was ließe sich verbessern? Wie? ▪ Welche Barrieren und Hindernisse, welche potentiellen Blockierer für ein verbessertes Management unseres Wissen entdecken wir in unserem Unternehmen? ▪ Wie offen und flexibel ist unsere Unternehmenskultur? ▪ Wo sehen wir Ansatzpunkte für ein Wissensmanagement in unserem Unternehmen? ▪ In welchen Bereichen könnten bzw. müssten die Schwerpunkte liegen?	

Instrumente und Arbeitshilfen:

→ *Instrument: Kick-off-Workshop*

→ *Instrument: Wissensbilanz*

→ *Checklisten zu internen und externen Wissensquellen*

→ *Instrument: Benchmarking*

2. Schritt: Wissensziele des Unternehmens bestimmen

Problemstellung:

Unternehmen, die ihr Wissensmanagement verbessern wollen, können nicht auf fertige Konzepte und Maßnahmenkataloge zurückgreifen. Jedes Unternehmen muss zunächst bestimmen, welche Ziele mit Maßnahmen des Wissensmanagement verfolgt werden sollen.

Zukunftsstrategien und die künftige Wissensperspektive des Unternehmens gehören jedoch häufig selbst zum „impliziten" Wissensbestand von Unternehmen.

Grundlegend für ein effizientes Wissensmanagement ist daher, dass das Unternehmen sich die eigenen Strategien, Zukunftsoptionen und Kernkompetenzen bewusst macht, um im Hinblick darauf konkrete unternehmensspezifische Wissensziele formulieren zu können.

Eine präzise, für alle nachvollziehbare und von allen getragene Zielformulierung und die Definition von Kriterien vor Beginn des Veränderungsprozesses sind entscheidend für die Konzeption eines auf die spezifischen Voraussetzungen und Bedarfe des Unternehmens abgestimmten Wissensmanagement.

Zielsetzung:

Unternehmensspezifische Wissensziele im Hinblick auf die Zukunftsstrategien des Unternehmens festlegen:

- ⇨ Unternehmensziele identifizieren und ihre Wissensrelevanz prüfen
- ⇨ die Bedeutung von Wissensbeständen des Unternehmens für die Entwicklung der Kernkompetenzen ermitteln
- ⇨ Zukunftsbedarf der Wissensentwicklung im Unternehmen im Hinblick auf die Unternehmensziele und strategische Schwerpunkte feststellen
- ⇨ Schwerpunkte des Wissensmanagement bestimmen
- ⇨ „5-Jahresplan" der Wissensentwicklung im Unternehmen entwerfen
- ⇨ Grundlage schaffen für die Planung konkreter Maßnahmen des Wissensmanagement (*⇨ Schritt 5*).
- ⇨ mit den Wissenszielen zugleich die Festlegung von Kriterien für die Bewertung und Kontrolle von Maßnahmen des Wissensmanagement (*⇨ Schritt 7*) vorbereiten

Leitfragen

Ziele des Wissensmanagement bestimmen	Ihre Notizen:
▪ Welches sind die Kernkompetenzen unseres Unternehmens? Auf welchen Gebieten verfügen wir über einen Wissensvorsprung gegenüber unseren Wettbewerbern?	
▪ Auf welchen Gebieten liegen unsere Schwächen? Wo empfinden wir einen Aufholbedarf, der für die Zukunft entscheidend sein könnte?	
▪ In welchen Geschäftsbereichen liegen die Zukunftschancen unseres Unternehmens? Auf welche Märkte werden wir uns in Zukunft konzentrieren? Welche(r) Bereich(e) soll(en) forciert vorangetrieben werden?	
▪ Welche Bereiche und Entwicklungen der Technologie sind besonders relevant für unsere zentralen Geschäftsfelder?	
▪ Welchen Einfluss hat Wissen auf die wesentlichen Prozesse und Produkte unseres Unternehmens? Welche Abläufe, Abteilungen sind besonders wissensabhängig?	
▪ Welches Wissen im Unternehmen sollte vorrangig und vermehrt genutzt bzw. entwickelt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern? In welchen Bereichen sollten Maßnahmen des WM zuerst realisiert werden?	
▪ Was müssen die Mitarbeiter in den nächsten Jahren wissen, welche Kompetenzen werden am dringendsten gebraucht?	
▪ Wer sind unsere wichtigsten Wissensträger? Auf welche Wissensträger sollen sich die Maßnahmen unseres WM konzentrieren?	
▪ Auf welche Ziele sollen unsere Weiterbildungsaktivitäten konzentriert werden?	
▪ Welche Bestandteile des Wissens unseres Unternehmens und welche Kompetenzen und Erfahrungen unserer Mitarbeiter sollen speziell gefördert und im Unternehmen verbreitet werden?	

Ziele des Wissensmanagement bestimmen	Ihre Notizen:
▪ Wo liegen im Hinblick auf unsere Produkte und Kernkompetenzen die Schwerpunkte der technologischen Entwicklung – in der Wissenschaft, bei Wettbewerbern, innerhalb des eigenen Unternehmens? ▪ Welche Außenkontakte – zu wichtigen Kunden, zur Fachwelt, zu Wettbewerbern – stellen für uns besonders wertvolle Quellen von Wissen und Informationen dar? ▪ Welche dieser Wissensquellen sollen konsequenter genutzt werden? Wie kann das benötigte Wissen aus diesen Bereichen der Unternehmensumwelt beschafft werden? ▪ An welchen Indikatoren können wir ablesen, ob wir unsere Wissensziele erfolgreich verfolgt haben?	

Instrumente und Arbeitshilfen:

→ *Instrument: Wissensbilanz*

→ *Instrument: Kundenwissen nutzen*

→ *Instrument: Benchmarking*

→ *Brainstorming, Szenarien bezüglich der Unternehmenszukunft*

3. Schritt: Defizite aufdecken

Problemstellung:

In vielen Unternehmen fehlt das Bewusstsein darüber, welches intern und extern vorhandene Wissen sie brachliegen lassen: Sie haben keinen Überblick, welche Wissensquellen von ihnen nicht oder nur unzureichend genutzt werden.

Eine unvoreingenommene – und u.U. durch kritische Fremdeinschätzung unterstützte – Bestandsaufnahme und Selbsteinschätzung bildet die Grundlage zur Planung von Maßnahmen des Wissensmanagement: Der bewusste und bewusst kritische Nachvollzug der Wissensabläufe des Unternehmens – Entstehung, Dokumentation, Weitergabe, Nutzung, Aktualisierung, Weiterentwicklung und Erwerb von Wissen – deckt Lücken auf und präzisiert so den Anforderungskatalog an das Wissensmanagement des Unternehmens.

Der „Blick nach draußen" und der selbstkritische Vergleich mit anderen, führenden Unternehmen trägt zu einer objektiven Einschätzung der eigenen Schwächen bei. Als großes Hindernis bei der kritischen Bilanzierung der Defizite erweist sich immer wieder die mangelnde Bereitschaft der im Unternehmen Beteiligten, Versäumnisse einzugestehen. Derartige Widerstände unterstreichen die Notwendigkeit, eine wissensfreundliche(re) Unternehmenskultur zu gestalten.

Zielsetzung:

- ⇨ Erkennen, was das Unternehmen nicht weiß, aber im Hinblick auf seine Wissensziele wissen sollte
- ⇨ Schwachstellen im „Wissenshaushalt" des Unternehmens aufdecken
- ⇨ Gründe für das Brachliegen von Wissensressourcen im Unternehmen identifizieren
- ⇨ nach Möglichkeiten suchen, die Schwachpunkte zu beheben
- ⇨ Hindernisse und Blockaden aufspüren
- ⇨ das eigene Unternehmen auf dem Gebiet seiner wichtigsten Wissensziele mit anderen Unternehmen vergleichen
- ⇨ herausfinden, über welches Wissen andere verfügen, das dem eigenen Unternehmen in geringerem Maße zur Verfügung steht
- ⇨ nach den Gründen des Wissensvorsprungs der anderen fragen

Leitfragen

Defizite aufdecken	**Ihre Notizen:**
▪ An welchen Stellen in unseren betrieblichen Abläufen fehlt uns Wissen, wenn es benötigt wird? ▪ In welcher Form halten wir unser Wissen fest; wie dokumentieren wir gemachte Erfahrungen, betriebliche Routinen u.ä.? ▪ Welche Wissensbestände halten wir fest – und welche werden wieder „vergessen"? ▪ Haben wir z.B. Vorkehrungen dafür getroffen, dass ausscheidende Mitarbeiter ihr Wissen und ihre wertvollen Erfahrungen an ihre(n) Nachfolger(in) weitergeben bzw. ihr Know-how in verallgemeinerbarer Weise dokumentieren? ▪ (Wie) werden Kontakte unserer Mitarbeiter zu Kunden und Lieferanten dokumentiert, ausgewertet – und nach welchen Gesichtspunkten? Wie systematisch werden die Resultate anderen im Unternehmen zur Verfügung gestellt und von diesen genutzt? Haben wir zuverlässige Informationen über die Qualität dieser Umsetzung und ihren Erfolg? Verfügen wir über eine durchgehende Struktur und einheitliche Kategorien für die Dokumentation? ▪ Werden Informationen so kategorisiert und gekennzeichnet, dass potentielle Nutzer nützliches Wissen einfach identifizieren und leicht darauf zugreifen können? ▪ Haben wir systematische „Verteiler" für die Weitergabe des dokumentierten Wissens. geschaffen? Wie zuverlässig sind sie, mit welchem Erfolg werden sie genutzt? ▪ Verfügen wir über Netzwerke des regelmäßigen Austauschs von Wissen und Informationen? In welcher Form stehen in unse-rem Unternehmen die einzelnen Bereiche, Abteilungen, Gruppen und Hierarchieebenen miteinander in Verbindung? ▪ Auf welche Blockaden und Widerstände stoßen wir, wenn wir Neuerungen umsetzen und ge-wohnte Abläufe ändern wollen? ▪ Gibt es „gute Gründe" für Mitarbeiter, ihr Wissen zurückzuhalten statt es mit anderen zu teilen?	

Defizite aufdecken	Ihre Notizen:
▪ Haben sie Anlass, um ihren Status oder gar ihren Arbeitsplatz zu fürchten, wenn sie ihr Wissen „bunkern"? Warum? ▪ Haben wir ein betriebliches Anreizsystem, das die Weitergabe von eigenem und die Nachfrage nach an anderer Stelle vorhandenem Wissen honoriert? ▪ Mit welchen externen Wissensträgern pflegen wir konsequente Kontakte zum Wissenstausch? In welche externen Netzwerke und Kooperationen sind wir integriert? (Wie) nutzen wir sie? ▪ (Wie) stellen wir unser eigenes Unternehmenswissen nach außen dar, um uns als Wissensquelle und Partner für den Wissenstausch mit anderen Unternehmen attraktiv zu machen? ▪ Ist die in unserem Unternehmen vorhandene Informations- und Kommunikationstechnologie zur Erreichung unserer Wissensziele geeignet und ausreichend? ▪ Wie effektiv nutzen wir die Möglichkeiten der in unserem Unternehmen vorhandenen IT? ▪ Woran liegt es, wenn wir die Potenziale unserer IT nicht voll ausschöpfen? ▪ Sind unsere Mitarbeiter für die effektive Nutzung unserer IT- Ausstattung ausreichend qualifiziert? ▪ Verfügen wir über eine zukunftsorientierte und auf die Entwicklung unserer zentralen Wissensbestände ausgerichtete Weiterbildungsplanung?	

Instrumente und Arbeitshilfen:

→ *Kick-off Workshop*
→ *Checkliste: interne Wissensquellen*
→ *Checkliste: externe Wissensquellen*
→ *Checkliste: Informations- und Kommunikationstechnologie (IT)*
→ *Instrument: Benchmarking*
→ *Checkliste: Qualifikationsbedarf*
→ *Instrument: Wissensbilanz*
→ *Instrument: Wissens(land)karten*
→ *Instrument: Kundenwissen nutzen*

4. Schritt: Potenziale für das Wissensmanagement entdecken

Problemstellung:

Unternehmen kennen zwar ihre Kapital-Bilanz, jedoch nur selten den Umfang des Wissensvermögens, über das sie verfügen.

Nach Möglichkeiten verbesserter Nutzung des Wissens, das in den Köpfen der Mitarbeiter, den betrieblichen Verfahren und Vorgehensweisen, den Außenkontakten des Unternehmens verborgen ist, muss systematisch gesucht werden.

Eine umfassende Wissensinventur identifiziert Elemente und Träger des betrieblichen Wissenskapitals und zeigt Ansatzpunkte zu dessen verbesserter Nutzung auf.

Zielsetzung:

Systematische Identifizierung von Möglichkeiten, die im Unternehmen und außerhalb zum Wissenserwerb zu Verfügung stehen:

- ⇨ In Abläufen und Einrichtungen des Unternehmens vorhandene Wissensbestände und -quellen aufspüren, verborgenes Wissen erkennen und (besser) erfassen
- ⇨ Möglichkeiten zur besseren Nutzung aufspüren
- ⇨ Fähigkeiten der Mitarbeiter besser kennen lernen
- ⇨ Wissensquellen außerhalb des Unternehmens identifizieren
- ⇨ Ansatzpunkte für die verbesserte Nutzung von Qualifikation, Erfahrung und Wissen der Mitarbeiter finden
- ⇨ Effektivere Nutzungsmöglichkeiten für die vorhandene (informations-)technologischen Voraussetzungen und Möglichkeiten des Unternehmens entdecken
- ⇨ Möglichkeiten der verbesserten Nutzung von Arbeitsprozessen und betrieblichen Abläufen für Prozesse des Wissensmanagement ausfindig machen
- ⇨ Auslösung von Lernprozessen

Leitfragen

Potenziale entdecken	**Ihre Notizen:**
▪ Wer im Unternehmen kann von dem Wissen von Mitarbeitern profitieren, die über Expertenwissen auf den für unsere Unternehmensziele besonders wichtigen Wissensgebieten verfügen? ▪ Verfügen unsere Wissensträger über die Fähigkeit, ihr Wissen an andere weiterzugeben? ▪ Welche zusätzliche Qualifizierung wäre nötig, damit sie als Wissens-Multiplikatoren arbeiten können? ▪ Welches Wissenspotenzial steckt in den Qualifikationen, den beruflichen Vorerfahrungen, der außerberuflichen Kompetenz etc. unserer Mitarbeiter? Wie sind diese besser nutzbar zu machen? ▪ Zwischen welchen Experten in unserem Unternehmen, zwischen welchen Abteilungen sind Kontakte besonders wichtig für die Entstehung neuen Wissens? Welche Experten / Abteilungen / Teams sollten enger miteinander verzahnt werden? ▪ An welchen Arbeitsplätzen, in welchen Projekten entsteht in unserem Betrieb Wissen, von dem auch andere im Unternehmen profitieren können? ▪ Welche Arbeitsplätze eignen sich besonders zur Weitergabe von Wissen „on the job", z.B. durch Job Rotation? ▪ Welche Form der Dokumentation von Wissen, über die wir in unserem Unternehmen bereits verfügen (Ablage, Formulare, Protokolle ...) ist besonders geeignet für die Bedürfnisse unseres Wissensmanagement? ▪ Hat eine Abteilung, ein Bereich oder eine Gruppe geeignete Methoden zur Aufbereitung, Dokumentation und Weitergabe von Wissen entwickelt, die sich auf andere Bereiche übertragen lassen? ▪ Ist die Methode für das gesamte Unternehmen geeignet, um Wissensbestände in einheitlicher Form zu dokumentieren und allen zugänglich zu machen? ▪ Welche Wege der formellen und informellen Kommunikation „quer durch die Abteilungen" und über Hierarchiegrenzen hinweg existieren in unserem	

Potenziale entdecken	Ihre Notizen:
Unternehmen bereits? Welche dieser Wege sind besonders geeignet als „Wissenskanäle"? Wie lassen sich diese Kommunikationswege und ihre Nutzung quantitativ und qualitativ verbessern?	
▪ Welche Bestandteile unserer Unternehmenskultur sind besonders geeignet für die Schaffung eines günstigen „Wissensklimas", welche sollten wir gezielt ausbauen?	
▪ Über welche Mittel (Beurteilungswesen, Vorschlagswesen, Mitarbeiterzeitung ...) verfügen wir bereits, die geeignet sind, um die Mitarbeiter zur Teilnahme am Wissensmanagement anzureizen?	
▪ Welches Wissen können wir in Kontakten zu Verbänden, Kammern, Wettbewerbern etc. gewinnen? Wie lässt sich der Aufbau und Austausch von Wissen in diesen Verbindungen verbessern und systematisieren?	
▪ Welche Kontakte zu unseren Kunden und Lieferanten sind für uns besonders aufschlussreich?	
▪ Was wissen wir über die Kunden unserer Kunden? Welche Möglichkeiten gibt es, auch dieses wichtige Wissen für unser Unternehmen zugänglich und nutzbar zu machen?	
▪ Welche Möglichkeiten der in unserem Unternehmen bereits vorhandenen Informations- und Kommunikationstechnologie wären für Zwecke des WM besser zu nutzen?	
▪ Welche unserer Mitarbeiter verfügen über besondere Kenntnisse und Erfahrungen mit unserer IT, die sie an andere weitergeben könnten? Wie?	

Instrumente und Arbeitshilfen:

→ *Kick-off -Workshop*

→ *Checkliste: interne Wissensquellen*

→ *Checkliste: externe Wissensquellen*

→ *Checkliste: Informations- und Kommunikationstechnologie (IT)*

→ *Instrument: Wissensbilanz*

→ *Instrument: Wissens(land)karten*

→ *Instrument: Kundenwissen nutzen*

5. Schritt: Planung von Maßnahmen des Wissensmanagement

Problemstellung:

Die im 2. Schritt festgelegten Wissensziele des Unternehmens müssen in die Planung konkreter und im Unternehmensalltag realisierbarer Maßnahmen überführt werden.

Bei der Planung sind die spezifischen finanziellen, personellen, zeitlichen, technischen Ressourcen des Unternehmens ebenso zu berücksichtigen wie die besonderen Anforderungen, die das Unternehmen an sein Wissensmanagement stellt. Eine zentrale Aufgabe besteht in der gezielten Auswahl von Maßnahmen für einzelne Bereiche, Abteilungen, Mitarbeiter(gruppen).

Neben den konkreten betrieblichen Rahmenbedingungen sind vor allem die Auswirkungen zu berücksichtigen, die Maßnahmen des Wissensmanagement auf unternehmensinterne Abläufe, auf andere Bereiche des Unternehmens und u.U. auch auf Kunden-, Lieferanten- und andere Außenbeziehungen haben.

Weitere erfolgskritische Faktoren sind eine realistische und realisierbare Zeitplanung, die Benennung eindeutiger Verantwortlichkeiten, die möglichst frühzeitige Information und Einbindung möglichst zahlreicher „betroffener" Mitarbeiter sowie die Definition geeigneter Kenngrößen, um eine Erfolgskontrolle von Maßnahmen zum Wissensmanagement zu ermöglichen.

Zielsetzung:

- ⇨ den finanziellen und organisatorischen Rahmen abstecken / Kapazitäten bestimmen
- ⇨ einzelne Instrumente des WM auf ihre Umsetzbarkeit im Unternehmen überprüfen
- ⇨ Wissensziele auf Mitarbeiter-, Team-, Abteilungs- und Organisationsebene formulieren; entscheiden, in welchen Bereichen, Abteilungen mit der Implementierung von Maßnahmen des Wissensmanagement begonnen werden soll
- ⇨ erforderliche Umorganisationen von Abläufen etc. planen, um geeignete Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu schaffen
- ⇨ konkrete Planung geeigneter Maßnahmen, Maßnahmenpläne erarbeiten

- ⇨ quantifizierbare Ziele definieren und vereinbaren
- ⇨ Zeitziele festlegen
- ⇨ Verantwortlichkeiten und Zuständigkeitsbereiche definieren
- ⇨ Auswirkungen geplanter Maßnahmen auf andere (Arbeitsplätze, Teams, Abteilungen, Bereiche ...) bei der Planung berücksichtigen

Leitfragen:

Maßnahmen planen	**Ihre Notizen:**
▪ In welchem Kostenrahmen können sich die Maßnahmen unseres WM bewegen?	
▪ Welches Zeitbudget für Maßnahmen des WM steht zur Verfügung bzw. welch zeitlichen Kapazitäten lassen sich schaffen?	
▪ Welche personellen Ressourcen stehen uns für das WM zur Verfügung? Wer wäre für Aufgaben des WM (teilweise) freizustellen – in welchem Umfang?	
▪ (Wie) sind die räumlichen Gegebenheiten – Anordnung von Arbeitsplätzen, Treffpunkte zum informellen Informationstausch – besser für den Wissenstausch nutzbar zu machen?	
▪ Welche Abläufe im Unternehmen müssen wir umgestalten, um geeignetere Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für ein WM zu schaffen?	
▪ Welches Know-how für Planung und Durchführung von Maßnahmen des WM haben wir? (Wie) lässt es sich bündeln und vergrößern, z.B. in Form eines WM-Teams?	
▪ Reicht unser intern vorhandenes Know-how zum WM aus? Oder ist es ratsam und wirtschaftlich vertretbar, externe Experten zur Unterstützung hinzuzuziehen?	
▪ Wollen wir Maßnahmen des WM gleich im gesamten Unternehmen einführen?	
▪ Welcher Bereich, welche Abteilung ist besonders geeignet, als Pilotbereich mit der Einführung von Maßnahmen des WM zu beginnen?	

Maßnahmen planen	Ihre Notizen:
▪ Welche anderen (Bereiche, Abt. etc.) sind durch die geplanten Maßnahmen mit betroffen, welche Änderungen sind notwendig, um reibungslose Abläufe zu gewährleisten?	
▪ Wer soll in die Planung von vornherein mit einbezogen werden?	
▪ Von welcher Seite sind Widerstände zu erwarten, wer muss (wie) ins Boot geholt werden?	
▪ Welche konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Vertrauenskultur im Unternehmen sollen ergriffen werden?	
▪ Wie können wir sicherstellen, dass wir bei der Erfassung und verstärkten Nutzung des Wissens unserer Mitarbeiter nicht auf Misstrauen und Widerstände stoßen und nicht mit dem Betriebsrat oder Datenschutzbestimmungen in Konflikt geraten?	
▪ Welche Anreizsysteme zur Weitergabe eigenen und besseren Nutzung fremden Wissens wollen wir aufbauen bzw. neu gestalten?	
▪ Welche Medien sollen (besser) genutzt bzw. neu geschaffen werden, um den Überblick über das zur Verfügung stehende Wissen zu verbessern und schnellere und effizientere Zugriffsmöglichkeiten zu schaffen?	
▪ Welche Informationen (Fachinhalte, Anfragen, Berichte ...)sollen jeweils weitergegeben werden? In welcher Form? An wen? Zu welchem Zeitpunkt / in welchen Zeitabständen?	
▪ Welche Mechanismen sollen sicherstellen, dass die Informationsweitergabe im geplanten Umfang, bedarfs- und termingerecht stattfindet?	
▪ Wer ist verantwortlich – im Unternehmen, im Bereich, in der Abteilung, in der Gruppe? (Wie) ist für den Wissensfluss zwischen den Wissensbeauftragten der einzelnen Abt. und Gruppen und regelmäßigen Erfahrungsaustausch gesorgt?	
▪ Welche Unternehmensteile sollen stärker miteinander vernetzt werden?	

Maßnahmen planen	**Ihre Notizen:**
▪ Welche Formen der Beschaffung und Nutzung externen Wissens sollen etabliert werden? ▪ Welche Lerngelegenheiten – arbeitsplatznah, IT-unterstützt – sollen geschaffen werden? Wo, für wen, wie? ▪ In welcher Form können Prozesse des WM mit Arbeitsabläufen verbunden werden? ▪ Wo im Betrieb können wir wissensfreundliche und kooperative Arbeitsformen – z.B. Gruppenarbeit, Arbeit in Projektteams, (verstärkt) einsetzen? ▪ Welche IT-Komponenten sollen aktuell, welche später bei uns installiert werden? ▪ Wissen wir genug, um diese Entscheidung sachgerecht treffen zu können? Wer in unserem Umfeld verfügt u.U. bereits über Erfahrungen, die uns nützlich sein könnten? Welche externen Experten sollen wir hinzuziehen? ▪ (Wie) ist die Einrichtung eines Intranet in unserem Unternehmen realisierbar? Für welche Funktionen könnten unsere Mitarbeiter es beim derzeitigen Ausbildungsstand sinnvoll nutzen? ▪ Wie ließe sich die Nutzung von Internet, E-mail etc. unterstützen und forcieren? ▪ Mit welchen Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen sollen die Voraussetzungen für die befriedigende Nutzung der geplanten IT geschaffen werden? ▪ Welche Weiterbildungsaktivitäten sollen im Hinblick auf das WM durchgeführt werden? In welchem Umfang und Zeitraum? Wer soll daran teilnehmen?	

Instrumente und Arbeitshilfen:

→ *Checkliste: Welche Instrumente des Wissensmanagement wollen und können wir einsetzen?*

→ ***„Tipps für die Planung von Maßnahmen des Wissensmanagement"*** *finden Sie auf den folgenden Seiten!*

Tipps für die Planung des Wissensmanagement

- Standardkonzepte gibt es nicht! Maßnahmen des Wissensmanagement müssen auf die spezifischen Bedarfe und die jeweiligen Möglichkeiten des Unternehmens zugeschnitten werden. Zu große Ansprüche können demotivieren!
- Wissensmanagement ist keine einmalige, zeitlich befristete Maßnahme im Unternehmen, sondern eine bleibende Aufgabe.
- Nicht alles auf einmal erreichen wollen: Prioritäten setzen, klein anfangen.
- Zunächst in einem (besonders geeignet erscheinenden / besonders wissensrelevanten) Pilotbereich beginnen
- Bereiche auswählen, in denen schnelle und motivierende Erfolge zu erwarten sind.
- Stets daran denken: Wissensmanagement ist kein Selbstzweck. Jeder soll über alles Wissen verfügen, das er zur optimalen Erledigung der eigenen Arbeitsaufgabe benötigt – aber auch nicht mehr, um nicht mit Wissen überflutet zu werden!
- Kompetente Unterstützung von außen in Anspruch nehmen: Externe Experten verfügen über entsprechendes Know-how, sind unvoreingenommen und nicht in den Routinen des Unternehmens befangen
- Darauf achten, dass die geplanten Maßnahmen sich möglichst reibungslos mit die betrieblichen Abläufe verbinden lassen. Bzw.:
- Abläufe und Strukturen so umgestalten, dass sie besser für das Wissensmanagement geeignet sind. Situationen im Betrieb bewusst planen und gestalten, in denen Wissensverteilung ohne großen Aufwand möglich ist: räumliche Nähe herstellen, um informelle Kontakte zu erleichtern; wo notwendig und machbar, auch Veränderungen des Layouts von Arbeitsplätzen zur Verbesserung von Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten ins Auge fassen
- Vor der Einführung von Maßnahmen des WM prüfen, welche Auswirkungen die geplanten Maßnahmen auf andere Bereiche des Unternehmens und seine Außenwelt haben werden, welche Friktionen möglicherweise zu erwarten sind und wie sich rechtzeitig gegensteuern lässt.
- Die Einbeziehung der Mitarbeiter bereits bei der Operationalisierung und Konkretisierung der Ziele und der Maßnahmeplanung erhöht die Akzeptanz der geplanten Maßnahmen.
- Bei der Auswertung von Zeugnissen und Personalakten im Hinblick auf möglicherweise nutzbare Vorerfahrungen von Mitarbeitern das

Einverständnis der Mitarbeiter und des Betriebsrats rechtzeitig sicherstellen! Datenschutz beachten!

- Eine Projektgruppe Wissensmanagement oder vergleichbare Teams mit Mitgliedern aus verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen berücksichtigt verschiedene Gesichtspunkte bei der Planung, verbessert die Implementierung in die betrieblichen Abläufe, koordiniert und intensiviert den Informationsfluss und trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter die geplanten Maßnahmen annehmen und tragen.
- Einen Prozessverantwortlichen für Setzen und Überwachung von Zielen und die Steuerung des Prozesses benennen und mit ausreichendem Zeitbudget und Kompetenzbefugnissen ausstatten.
- Vor Beginn des Veränderungsprozesses präzise und für alle nachvollziehbare Ziele formulieren und Kriterien der Zielerreichung definieren: mit der Festlegung von Zielen sollten zugleich Erfolgskriterien und Möglichkeiten der Erfolgskontrolle und definiert werden.
- Auch kurzfristig erreichbare Zwischenziele formulieren: Zielerreichung, spürbare Resultate fördern die Motivation der Mitarbeiter. Eine zu weite Zielperspektive dagegen fördert Frustrationen, weil kurzfristig keine Erfolge bemerkbar sind.
- Einordnung kurzfristiger (Teil-)ziele in einen größeren Zielzusammenhang sicherstellen, da sonst die Gefahr besteht, sich zu verzetteln und die Orientierung zu verlieren.
- Langfristige Planung (z.B. des Weiterbildungsbedarfs oder zu erwerbender Wissensprodukte wie Software) statt Orientierung am Tagesbedarf: Zukünftige Entwicklungen so weit wie möglich zu antizipieren und in der Planung zu berücksichtigen versuchen.
- Zukünftige Schritte des Wissensmanagement rechtzeitig mit einplanen; z.B. durch konsequente Weiterbildung den Grundstein für den späteren effektiven Einsatz neuer IT-Instrumente legen.

6. Schritt: Durchführung von Maßnahmen des Wissensmanagement

Problemstellung:

Typische Barrieren machen sich im Zuge der Durchführung von Maßnahmen des Wissensmanagement immer wieder bemerkbar:

- Probleme der Vereinbarkeit von WM-Maßnahmen mit der täglichen Arbeit: Aufgaben des Wissensmanagement werden von Mitarbeitern als Mehrarbeit und Belastung empfunden
- Experten, Spezialisten, Führungskräfte blocken
- wissensfeindlicher Führungsstil: Wissen und Informationen werden als Vorsprungswissen zurückgehalten und nicht an die Mitarbeiter weitergegeben
- Instrumente des WM werden nicht oder nur unzureichend genutzt
- „geschönte" Dokumentationen erschweren das Lernen aus Fehlern

Das möglichst rechtzeitige Erkennen derartiger Blockaden und ihre Überwindung durch geeignete Gegenmaßnahmen zählen zu den zentralen Aufgaben jedes Wissensmanagement.

Zielsetzung:

⇨ prozessbegleitende kontinuierliche Beobachtung der Umsetzung der geplanten Maßnahmen zum Wissensmanagement

⇨ Entwicklung von „Frühwarnsystemen" zum rechtzeitigen Erkennen von Barrieren, die der Weitergabe von Wissen, der Schaffung neuen Wissens und der Nutzung von Wissensangeboten entgegenstehen

⇨ Rückmeldung von Mitarbeitern zu Verbesserungen nutzen

⇨ Identifikation von Nachbesserungsbedarfen im Hinblick auf die Ziele des WM

⇨ Auswahl geeigneter Maßnahmen zur Überwindung von Hindernissen des Wissensmanagement

⇨ Stärkere Verbindung des Wissensmanagement mit dem betrieblichen Alltag

⇨ Erhöhung der Akzeptanz von Medien und Methoden des WM durch kontinuierliche Verbesserung der „Benutzerfreundlichkeit"

Leitfragen

Maßnahmen durchführen	**Ihre Notizen:**
▪ Woran können wir Mängel im Wissensmanagement möglichst frühzeitig erkennen? ▪ Welche Wege stehen unseren Mitarbeitern zur Verfügung, um Erfolge und Schwierigkeiten von Maßnahmen des WM rückzumelden und im Unternehmen zu kommunizieren? ▪ Wie ist dafür gesorgt, dass im Unternehmen strukturierte Verlaufsprotokolle über Maßnahmen des WM geführt, diese kontinuierlich ausgewertet und zur Planung von Verbesserungsmöglichkeiten genutzt werden? Wer ist wo verantwortlich? ▪ Haben wir Vorkehrungen dafür getroffen, dass Mitarbeiter auch dann "bei der Stange bleiben", wenn erste Erfolge einige Zeit auf sich warten lassen? ▪ Gibt es Klagen über Schwierigkeiten bei der Beschaffung und Nutzung benötigten Wissens (Zeitaufwand, mangelnde Übersichtlichkeit, fehlende Dokumentation, mangelnde Aktualität)? ▪ An welchen Stellen machen sich betriebliche Abläufe hinderlich für den Wissensfluss geltend? (Wie) lassen sich diese Hindernisse überwinden? Welche Maßnahmen des Wissensmanagement verursachen an welchen Stellen im Unternehmen Verzögerungen und Friktionen in den betrieblichen Abläufen? ▪ Wie lässt sich die Verbindung von Maßnahmen des Wissensmanagement mit Arbeitsabläufen und anderen Unternehmensaktivitäten effektivieren?	

Instrumente und Arbeitshilfen:

→ *Instrument: Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur*

→ *Instrument: Motivation der Mitarbeiter*

→ *Instrument: Wissensbilanz*

→ *Instrument: Wissens(land)karten*

→ *Checkliste: Informations- und Kommunikationstechnologie (IT)*

→ *Checkliste: Qualifikationsbedarf*

→ ***„Tipps für die Durchführung von Maßnahmen des Wissensmanagement"*** *finden Sie auf den folgenden Seiten!*

Tipps für die Durchführung von Maßnahmen des Wissensmanagement

- WM ist ein dauernder Prozess im Unternehmen, der kontinuierlich beobachtet, kontrolliert, betreut und gepflegt werden muss
- Zahlreiche Hindernisse, Barrieren und Blockaden werden sich im Laufe der Umsetzung der geplanten Maßnahmen des WM immer wieder auftauchen. Derartige Blockaden rechtzeitig zu erkennen und abzubauen ist eine bleibende Aufgabe im Prozess des WM.
- Entscheidend ist die Entwicklung von „Frühwarnsystemen", die geeignet sind, Hemmfaktoren rechtzeitig zu erkennen und die Gründe für Blockaden zu identifizieren, um möglichst zeitnah gegensteuern zu können.
- Nutzungsfrequenz von Instrumenten prüfen, z.B. Anzahl der Zugriffe auf bestimmte Datenbestände im Intranet.
- regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen den Wissensbeauftragten der einzelnen Bereiche, Abteilungen und Gruppen.
- Konsequentes Einfordern von Wissensdokumentation und -weitergabe (und mit gutem Beispiel vorangehen!); regelmäßig Ergebnisse von Wissensmanagement-Projekten von oben nach- bzw. abfragen.
- Projektdokumentation des Verlaufs von Wissensmanagement-Projekten anlegen (lassen) und kontinuierlich überprüfen; Ergebnisse und Erfahrungen im Unternehmen öffentlich machen.
- Rückmeldung der Mitarbeiter über ihre Erfahrungen und Probleme im Umgang mit den Prozessen des WM einfordern.
- Alle laufend auf dem aktuellen Stand halten, Ergebnisse öffentlich machen.
- kritische Diskussion und Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen forcieren.
- Auftretende Schwierigkeiten, Fehler und Blockaden möglichst umgehend thematisieren und gemeinsam mit den Beteiligten nach Lösungsmöglichkeiten suchen.
- (Zielvereinbarung über die gefundene Lösung und Zielerreichungskontrolle nicht vergessen!)
- Bei auftretenden Schwierigkeiten prüfen, ob diese durch Qualifizierungsdefizite von Mitarbeitern verursacht sein könnten.

- Qualifizierungsplanung auf die bei der Durchführung von Maßnahmen des Wissensmanagement zutage getretenen Defizite abstimmen.
- Rasches Schließen von Qualifizierungslücken vermeidet Frustrationen und erhöht Nutzung und Akzeptanz von Instrumenten des Wissensmanagement.
- gelungene Beispiele für Wissensdokumentation, -weitergabe bzw. -nutzung (extern und intern) im Unternehmen (z.B. in der Mitarbeiterzeitschrift) veröffentlichen.
- den Mitarbeitern kurzfristige Erfolge ermöglichen und positives Feedback geben.
- Mit gutem Beispiel vorangehen und WM „vorleben": offene Informationspolitik von oben, offensive Einbeziehung aller Hierarchiestufen in Projekte des WM.
- Bei auftretenden Schwierigkeiten des Wissensflusses „von oben nach unten": u.U. externe Experten als Moderatoren für Führungskräfte-Workshops einladen, um Führungs- und Kommunikationsstil im Unternehmen zu analysieren und Verbesserungen anzuleiten.
- Dafür sorgen, dass veraltetes Wissen regelmäßig „entsorgt" und aus den Datenspeichern und Wissensspeichern gelöscht wird. Auf ständige Aktualisierung der Datenbestände durch die Mitarbeiter achten!

7. Schritt: Auswertung, Kontrolle und Optimierung des Wissensmanagement

Problemstellung:

Eine prozessbegleitende Evaluation der Abläufe des Wissensmanagement ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass Maßnahmen des WM keine Selbstläufer werden – beispielsweise in Form immer weiter ausufernder Datensammlungen, die statt Mehrwert höchstens Mehrarbeit schaffen.

Der Beitrag von Maßnahmen des Wissensmanagement zum Unternehmenserfolg ist allerdings in der Regel nur indirekt messbar, er lässt sich nicht unmittelbar und nicht hinreichend aussagekräftig an finanziellen Kennziffern ablesen.

Das Controlling von Maßnahmen des Wissensmanagement muss daher anhand von Indikatoren erfolgen, die neben finanziellen auch Faktoren der Wissensentwicklung und -nutzung einbeziehen.

Die Entwicklung von auf die spezifische Situation des Unternehmens zugeschnittenen Indikatoren, die klare Rückschlüsse auf die Qualität des Wissensmanagement erlauben und die Verwertung des Wissenskapitals anhand messbarer Kenngrößen überprüfbar machen, gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben im Rahmen des WM.

Die kontinuierliche Dokumentation von Prozessen des Wissensmanagement auf Grundlage des unternehmensspezifischen Sets von Indikatoren ist die Grundlage der Erfolgskontrolle. Sie muss zur Bringschuld aller Unternehmensteile gemacht und konsequent eingefordert werden.

Zielsetzung:

- ⇨ Effizienz von Maßnahmen anhand geeigneter Indikatoren beurteilen
- ⇨ Störungen und Blockaden frühzeitig identifizieren
- ⇨ Korrekturen rechtzeitig einleiten
- ⇨ weitere Entwicklungsmöglichkeiten erkennen
- ⇨ Koordination und Steuerung laufend weiterentwickeln
- ⇨ Entscheidungsgrundlage optimieren
- ⇨ Verbesserungen auf der Grundlage systematischer Vergleiche mit anderen Unternehmen und extern entwickelter *best practice.*

Leitfragen:

Auswertung, Kontrolle und Optimierung des WM	**Ihre Notizen:**
▪ Welche Indikatoren für die Erfolgskontrolle der Bestandteile unseres Wissensmanagement haben wir mit der Festlegung unserer Wissensziele (Schritt 2) und bei der Planung der konkreten Schritte unseres WM (Schritt 5) vordefiniert?	
▪ Sind die gewählten Indikatoren für den Erfolg unseres WM passend, ausreichend, aussagekräftig?	
▪ Welche Sollwerte, Zielgrößen, Zielerreichungsgrade wollen wir für die einzelnen Kenngrößen festlegen (z.B.: „5 % weniger Bearbeitungszeit für Aufträge in 6 Monaten")?	
▪ Welche Indikatoren in welchen Bereichen sollen in welchen Zeitabständen überprüft und ausgewertet werden?	
▪ Wie sollen die verschiedenen Kennziffern integriert und zu aussagekräftigen Aussagen über den Gesamtbeitrag von Maßnahmen des WM zum Unternehmenserfolg aufbereitet werden?	
▪ Wie sollen die erhobenen Ergebnisse über die Entwicklung unseres WM in die Gesamtbewertung unserer unternehmerischen Aktivitäten und unseres Unternehmenserfolgs eingehen?	
▪ Wie lässt sich die Erfolgskontrolle in den einzelnen Bereichen so organisieren, dass die Bereitstellung aussagekräftiger Daten integrierter Bestandteil der betrieblichen Abläufe wird?	
▪ Wie können wir die Mitarbeiter anreizen, aussagekräftiges Material und nicht „geschönte" Dokumentationen und Daten bereitzustellen?	
▪ Wie können wir die Mitarbeiter überzeugen, dass nicht sie kontrolliert, sondern „nur" unsere WM-Prozesse verbessert werden sollen?	
▪ Welche unserer Außenkontakte lassen sich für die Evaluation von Prozessen unseres WM nutzen? Wie?	

Auswertung, Kontrolle und Optimierung des WM	Ihre Notizen:
▪ In welchen Bereichen außerhalb des Unternehmens sind unmittelbare Erfolge unseres WM spürbar? ▪ Wie können wir sicherstellen, dass wir auch dann, wenn sich keine unserer internen Wissens-Kennzahlen negativ verändert, über Verbesserungsmöglichkeiten nachdenken? Wie können wir den Vergleich mit anderen, mit Neuentwicklungen außerhalb unseres Unternehmens, die Entwicklung neuartiger Instrumente des WM etc. zum Bestandteil unserer Erfolgskontrolle machen? ▪ Wie ist der aktuelle Stand des WM in anderen Unternehmen, insbesondere bei Wettbewerbern? Welche Instrumente des WM setzen andere Unternehmen ein, wie gehen sie dabei vor und mit welchem Erfolg? ▪ Welche Verfahren des WM werden von anderen Unternehmen oder von der Wissenschaft neu entwickelt? Mit welchem Erfolg werden sie angewendet? ▪ Was davon lässt sich in unserem Unternehmen umsetzen? Wie? ▪ Welche Schwachstellen unserer Weiterbildung, welche Weiterbildungsbedarfe lassen sich der Erfolgskontrolle unseres WM entnehmen?	

Instrumente und Arbeitshilfen:

→ *Checkliste: Mögliche Indikatoren zur Bewertung von Maßnahmen des Wissensmanagement*

→ *Instrument: Benchmarking*

→ *Checkliste: Einsatz von IT*

→ *Checkliste: Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf*

Teil C:
Instrumente, Checklisten und Arbeitshilfen

Instrument 1: Kick-off- Workshop

Gemeinsamer Workshop mit möglichst allen Mitarbeitern vor dem Start von WM-Projekten im Unternehmen	*Was?*
> Alle Beteiligten informieren, sensibilisieren und überzeugen > Durch offene Information und Diskussion Vertrauen schaffen > Nutzenpotenziale für das Unternehmen und die Mitarbeiter aufzeigen > Unsicherheit reduzieren durch frühzeitige Information und Einbeziehung der Mitarbeiter > Den Mitarbeitern den Wert ihres Wissens und ihrer Erfahrung für das Unternehmen bewusst machen > Den eigenen Umgang mit Wissen kritisch reflektieren – im Unternehmen und auf der persönlichen Ebene > Den eigenen Betrieb und eigene Routinen mit neuen Augen betrachten: Warum machen wir es so und nicht anders? > Alternativen aufzeigen > Ansatzpunkte für Maßnahmen des WM identifizieren und Potenziale entdecken: häufig sind schon mit geringem Aufwand Verbesserungen im Umgang mit dem Wissen realisierbar!	*Wofür?*
> Ein **externer Moderator** schafft Distanz zu betrieblichen Routinen und erleichtert den unvoreingenommenen Blick auf den eigenen Umgang mit Wissen und die Unternehmenskultur > u.U. auch gezielt Mitarbeiter ansprechen, von denen möglicherweise Widerstände zu erwarten sind > Getroffene **Vereinbarungen** (möglichst konkrete Ziele mit Zeitrahmen, Verantwortlichen etc.) schriftlich **fixieren** und für alle Mitarbeiter gut sichtbar **visualisieren** > Kontrolle und zeitnahe Rückmeldung von Fortschritten und Problemen sicherstellen, um nachbessern zu können > **Weiteren Workshop** nach einiger Zeit durchführen: Erfahrungsaustausch, Verbesserungsmöglichkeiten suchen; Einbeziehung der Mitarbeiter sicherstellen!	*Wie?*
! Auch Ängste und Befürchtungen von Mitarbeitern – z.B. um den Verlust des Status oder gar des Arbeitsplatzes bei Weitergabe des eigenen Expertenwissens – offen ansprechen.	*Wichtig:*

Instrument 2: Schaffung einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur

Was? Schaffung geeigneter **Rahmenbedingungen** für den offenen Wissenstransfer; **Abbau** hierarchischer und anderer **Barrieren** für Wissensweitergabe und Wissensnutzung (> „Wissensbarrieren überwinden", > „Motivation von Mitarbeitern)

Wofür? Herstellung eines Unternehmensklimas, das den Wissensaustausch über funktionale und hierarchische Bereichsgrenzen hinweg – horizontal und vertikal, intern und extern – fördert.

Wie?

> **Erhöhung des Handlungsspielraums der Mitarbeiter:** Zurücknahme genereller Regelungen zugunsten autonomer Entscheidungen von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen.

> **Offenheit**, **Transparenz** von Entscheidungen und umfassende **Information** der Mitarbeiter

> Kommunikativer und kooperativer **Führungsstil**: auch „Führungswissen" teilen können

> **Freiräume** schaffen, um kreative Potenziale freizusetzen

> Klima des **Vertrauens** aufbauen

> **Fehlerfreundlichkeit**: Fehler offen und ohne Furcht vor direkten oder indirekten Sanktionen offenlegen können, sie als Lerngelegenheit nutzen

> **Nachfragen** als Ausdruck von Wissbegierde und Lernwillen fördern

> **Kommunikation** und **Kooperation** fördern – technisch und zwischen Personen unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen

> **Mögliche Vorgehensweise:**

- Mit den Mitarbeitern den IST-Zustand der Unternehmenskultur ermitteln und den SOLL-Zustand konkretisieren (Fragebogen, Workshops: z.B. Kick-off-Workshop zum Wissensmanagement!): Wie soll unsere Unternehmenskultur beschaffen sein? Aus welchen Elementen besteht sie? Welche Maßnahmen sind zielführend? Was kann jeder beitragen?
- Ein Besuch von Mitarbeitern in Unternehmen, in denen der angestrebte Zustand schon erreicht ist unterstützt Ideenfindung und Motivation

Wichtig:

! Entscheidend ist die Unterstützung und das Vorbild durch die Führungskräfte. Wenn diese Informationen „für sich behalten", werden auch die Mitarbeiter kaum bereit sein, ihr Wissen weiterzugeben.

! Eine Änderung der Unternehmenskultur erfordert **Umdenken**. Hier kann auch eine **externe Beratung** helfen, eingefahrene Verhaltensweisen und Hemmnisse bewusst zu machen.

Instrument 3: Motivation der Mitarbeiter

Was?

Schaffen von **Rahmenbedingungen** und **Anreizsystemen** zur Beteiligung aller Mitarbeiter an den Prozessen des Wissensmanagement

Wofür?

Die **Bereitschaft** der Mitarbeiter sichern, ihr Wissen und ihre Erfahrung zu teilen, Wissen und Erfahrung anderer zu suchen und zu nutzen. Hierzu müssen die Mitarbeiter den **Nutzen des Wissenstransfers für die eigene Arbeit erfahren.**

Wie?

> Einführung des Wissensmanagements so planen, dass Pilotprojekte in geeigneten Bereichen relativ einfache und schnell **spürbare Verbesserungen** bringen.

> Wissensweitergabe **technisch** erleichtern durch leicht **handhabbare** und **benutzerfreundliche** Instrumente.

> Systematik der Dokumentation und Ablage, Wege der Wissensweitergabe, IT-Oberfläche etc. soweit wie möglich **gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickeln**: erhöht die Akzeptanz und den Nutzungsgrad.

> Den Mitarbeitern das Wissen anderer Mitarbeiter gezielt zugänglich machen, um den Nutzen erfahrbar zu machen.

> Wissensweitergabe und -nutzung) **honorieren**, z.B. durch

- Verknüpfung der Vergütung mit der erfolgreichen Teilnahme am Wissensumschlag (z.B. durch Prämien)
- **Bewertung** der Mitarbeiter nach ihrer Teilnahme am Wissenstransfer
- (betriebs-)**öffentliche Anerkennung**; Namensnennung des Wissensanbieters und **Rückmeldung**, ob und wie sein Wissen verwertet, sein Verbesserungsvorschlag umgesetzt wurde etc.

> Möglichkeiten zur (Selbst-)darstellung von Mitarbeitern und ihrer Beiträge zum WM schaffen (Intranet, Schwarzes Brett)

> Arbeit in (wechselnden) Teams erhöht den innerbetrieblichen Wissensaustausch und macht den Nutzen praktisch erfahrbar

> Betriebliches Vorschlagswesen ausbauen, zeitnahes Feedback an die Ideenproduzenten; Idee und Umsetzung veröffentlichen.

Wichtig:

! **Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen** nehmen Mitarbeitern die Angst, mit Neuem, insbesondere mit neuen IT-Instrumenten, Intranet etc. umzugehen. Der Nutzen der Anwendung wird im Training unmittelbar erfahrbar gemacht. Routine in der Anwendung erhöht den Nutzungsgrad.

! Erfolgsentscheidend ist **die Unterstützung und das Vorbild durch die Unternehmensführung**!

Instrument 4: Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen

Was? Schaffung bzw. Ausbau von Kanälen und Medien zur intensiven Dokumentation, Weitergabe und Nutzung von Wissen im Unternehmen

Wofür? Förderung der formellen und informellen Kommunikation zwischen Mitarbeitern aller Hierarchieebenen zur Forcierung des Wissenstauschs:

> Nutzung aller realisierbaren Möglichkeiten der **Informations- und Kommunikationstechnologie**

> Nutzung der Vorteile **informeller** persönlicher Kommunikation:

- Schnelle und effektive Weitergabe auch von Wissensbeständen, die schwer formell explizierbar sind
- Motivierung, Steigerung des sozialen Wohlempfindens am Arbeitsplatz
- Konfliktbewältigung und -vermeidung

Wie?

> Schaffung bzw. Verbesserung der **formellen** Kommunikationskanäle wie z.B.

- internes **e-mail**-System
- Einrichtung eines benutzerfreundlichen **Intranet**
- Entwicklung geeigneter **Daten(bank)strukturen** und **Abfrageinstrumente**, die das Einstellen eigener und den Zugriff auf fremde Daten erleichtern (⇨ IT)

> Ausbau und Verbesserung **informeller** Kommunikationskanäle, gezielte Förderung auf räumlicher und organisatorischer Ebene:

- Förderung einer **Kommunikationskultur** im Unternehmen, in der **Raum** und **Zeit** für spontane Gespräche ist: Zeitliche und räumliche „Nischen" für informelle Begegnungen einplanen
- **z.B**. dafür sorgen, dass die Mitarbeiter **Kaffeepausen,** Aufenthalte in der **Kantine** etc. zum Wissensaustausch nutzen können und nutzen
- **z.B. Info-Center** einrichten (⇨Info-Center)
- **z.B.** Arbeitsplätze **räumlich** so anordnen, dass die Kommunikation zwischen Mitarbeitern verschiedener Bereiche gefördert wird
- **z.B. Mitarbeiterzeitschrift** zum Medium für Informationsweitergabe und offene Kommunikation ausgestalten

Wichtig: ! Den Vorteil der überschaubaren Betriebsgröße gezielt nutzen! Hier sind **persönliche Kontakte** ohne großen Aufwand realisierbar, die wichtiges Element des Wissenstransfers sind.

Instrument 5: Info-Center

Einrichtung eines zentral gelegenen Treffpunkts zum Informations- und Wissenstausch: ein „Marktplatz des Wissens" im Unternehmen	*Was?*
> Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern aller Abteilungen und Hierarchieebenen: „En passant" werden Erfahrungen und Informationen über das derzeitige Arbeitsgebiet von Mitarbeitern, Kundenerfahrungen, Fundsachen aus Internet und Intranet etc. ausgetauscht. > Präsentation eigener Arbeitsergebnisse, Dokumentation wichtiger Erfahrungen etc. , Weitergabe von Informationen > Informelle Kommunikation, z.B. auch über Mitteilungen der Geschäftsleitung, die im Info-Center optisch präsent sind und durch Diskussion vertieft werden können	*Wofür?*
> Einrichtung an zentraler Stelle im Betrieb (u.U. angegliedert an Kantine, Teeküche, Kaffeeautomat oder andere zentrale Punkte der Begegnung von Betriebsangehörigen) • einladende Gestaltung, Sitzgelegenheiten etc. • Ausstattung mit allen Medien für Präsentation, Visualisierung und Kommunikation: - Schwarze Bretter, u.U. gegliedert nach Themenbereichen wie „Neues aus den Abteilungen", „Ideenmarkt", Information der Geschäftsleitung" etc. - Flipcharts mit Zubehör - Zugang zu Inter- und Intranet, wo dieses realisierbar ist - Pinwand, Ideenmarkt ...	*Wie?*
! „Kaffeeklatsch" und „Bürotratsch" dürfen von der Unternehmensleitung nicht einfach als Ärgernis und vertane Zeit verbucht werden! Zugleich finden Prozesse des Wissenstransfers statt. ! International tätige Großunternehmen installieren mittlerweile sogar „virtuelle Teeküchen" oder „Knowledge cafés" im Intranet, um ihren Mitarbeitern den zwanglosen Austausch von Wissen, Informationen und Einfällen zu ermöglichen!	*Wichtig:*

Instrument 6: Wissensbilanz

Was? Bestandsaufnahme des Unternehmenswissens

> auf Ebene des Wissens und der Erfahrung der Mitarbeiter

> auf Ebene der im Unternehmen vorhandenen internen Potenziale des Wissensmanagements

> auf Ebene der vom Unternehmen nutzbaren Außenkontakte

Wofür?

> Wissenspotenziale bilanzieren, um sie effektiver nutzen zu können

> Wissenslücken identifizieren, Wissensbedarf aufdecken

> Grundlage für Weiterbildungs- und andere Maßnahmepläne entwickeln

Wie? Erfassung des **IST-Standes** der betrieblichen Wissensbasis

- der **einzelnen** Mitarbeiter:
  - Ausbildungsniveau
  - Spezialkenntnisse, Expertentum
  - Produkt- und Prozesskompetenz
  - Informations- und Kommunikationsfähigkeit
  - Eigenverantwortlichkeit und betriebliches Überblickswissen
- der **innerbetrieblichen Strukturen**:
  - Technologien
  - Prozesse
  - Vorhandene Informations- und Kommunikationstechnologie
  - Grad der Vernetzung und Ausmaß der Nutzung der vorhandenen Kommunikationswege
  - Unternehmenskultur
- der **Außenbeziehungen des Unternehmens**:
  - Kunden- und Lieferantenbeziehungen
  - Beziehungen zu externen Wissensträgern

> Vergleich mit dem **SOLL** des künftig notwendigen Wissens

> Planung geeigneter Maßnahmen, um die Lücken zwischen Soll und Ist zu schließen

Wichtig: ! Bei der Erstellung von Wissens- und Kompetenzprofilen werden sich die Mitarbeiter ihres eigenen Wissens bewusst und lernen den Wert ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen für das Unternehmen kennen: Sie erfahren sich als Wissensträger.
ABER: Unerlässliche Voraussetzung bei der Erstellung individueller Wissensbilanzen ist eine betriebliche Vertrauenskultur, die den Mitarbeitern die Sicherheit gibt, dass ihre Kompetenzprofile nicht ihrer Ein- oder gar Abstufung, sondern lediglich zu Zwecken des Wissensmanagements dienen!

Instrument 7: Wissenslandkarten

Was?

Katalogisierung und systematische Darstellung des Wissens des Unternehmens und seiner Mitarbeiter: Systematische Erfassung, Kategorisierung, Dokumentation und grafische Darstellung von Trägern, Beständen, Strukturen, Anwendungen und Entwicklungsstufen des Wissens im Unternehmen

Wofür?

> Wissensbestände des Unternehmens erfassen: Rekonstruktion der Wissensbasis und Identifikation der relevanten Wissensquellen

> Zugang zu Wissensträgern und -quellen erleichtern

> Wissen bzw. Wissensquellen nach spezifischen Schlüsselbegriffen formalisieren und strukturieren

> Wege des Wissensflusses im Unternehmen identifizieren, dokumentieren und nachvollziehbar machen

> „Wissenslücken" lokalisieren und Wissensbedarfe analysieren

> Einordnung neuen Wissens in vorhandene Wissensbestände systematisieren und durch Struktur und Kategorien erleichtern

> Ansatzpunkte für die effektivere Nutzung von Wissen finden

Wie?

> Wissensintensive Vorgänge und Abläufe im Unternehmen erfassen

- (unternehmens-)erfolgsrelevante Wissensbestände und deren Träger identifizieren: **Wissensstandorte** ausfindig machen
- **Wissensbestände dokumentieren**, **kodifizieren** und **strukturieren**: gemeinsam mit Wissensträgern und deren „Kunden" Kategorien und Strukturen erarbeiten, um die Wissensbestände und Wissensträger in ein **System** einzuordnen, das den Zugriff auf das Wissen erleichtert

> die einzelnen Wissenselemente des Unternehmens in die gewählte Struktur integrieren – geeignete „Suchpfade" bzw. **Navigationssysteme** ausarbeiten

> Aufstellung und/oder Grafik erstellen, die den Mitarbeitern als **Wegweiser** zu den Wissensstandorten dient

> Verantwortlichkeiten, Termine und Mechanismen für die regel mäßige **Aktualisierung** der Wissenskarte festlegen

> wo möglich: Wissenskarten im **Intranet** bereitstellen

> die Entfernung „weißer Flecken" auf Wissensbestandskarten durch **Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen** gezielt planen

Wichtig:

! **Struktur** sorgfältig ausarbeiten, um das Auffinden zu erleichtern.

! Nur laufend **aktualisierte** Wissenskarten werden von den Mitarbeitern als nützlich akzeptiert – und von ihnen aktuell gehalten.

Instrument 8: Yellow Pages

Was? Eine Wissenslandkarte, die den Mitarbeitern als **Wegweiser zu** den für ihre Arbeit **relevanten Wissensträgern** dient:
Bei informellem Wissen ist es effizienter, Zugang zu den Leuten zu ermöglichen, die über die jeweilige Expertise verfügen, als den Versuch zu unternehmen, dieses Wissen zu kodifizieren!

Große Unternehmen führen und pflegen derartige Verzeichnisse üblicherweise in ihrem Intranet. Aber auch Verzeichnisse in Papierform erfüllen ihre Aufgabe für das Wissensmanagement – vorausgesetzt, sie enthalten alle relevanten Informationen und werden fortlaufend aktualisiert.

Wofür?

> Erleichterung des Zugangs zu wichtigen Wissensträgern

> Schnelleres Finden geeigneter Ansprechpartner für spezifische Fragestellungen

> Erleichterung der Zusammenstellung qualifizierter Teams

Wie? Das „Branchenbuch" des Unternehmens enthält von jedem Mitarbeiter Angaben über

- Name
- Bereich, Abteilung, Gruppe
- Telefonnummer
- e-mail-Adresse (soweit vorhanden)
- Homepage im Intranet (soweit vorhanden)
- Qualifikation
- berufliche Erfahrungen
- Projekterfahrungen
- Spezialgebiete
- Weiterbildungsaktivitäten
- besonderes Know-how, besondere Fähigkeiten, u.U. auch außerhalb des eigentlichen beruflichen Einsatzbereiches
- derzeitiges Arbeitsgebiet

Wichtig: ! Entscheidend für die Brauchbarkeit von *Yellow Pages* ist die laufende **Aktualisierung** des Verzeichnisses einschließlich der **Entfernung veralteter Angaben**. Dies sollte **in regelmäßigen Abständen** geschehen. Jeder Mitarbeiter ist selbst dafür verantwortlich, dass sein Eintrag im Branchenbuch stets up to date ist. Es ist jedoch empfehlenswert, dies zumindest so lange zu überprüfen, bis die Pflege des eigenen Profils im Branchenbuch für alle zum selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenskultur geworden ist!

Instrument 9: Job Rotation

Was?

Der **planmäßige Wechsel** von **Arbeitsplatz** und Arbeitsaufgabe dient der Qualifizierung von Mitarbeitern durch Lernen am Arbeitsplatz.
Der Wechsel kann innerhalb einer Abteilung oder Gruppe, aber auch zwischen Gruppen, Abteilungen und Hierarchieebenen stattfinden.
Auch ein **externer** „Ringtausch" von Mitarbeitern kooperierender Unternehmen erweitert das Wissen der Mitarbeiter und Betriebe.

Wofür?

Job Rotation ist aus Sicht des Wissensmanagements geeignet

> zur gezielten **Steuerung** des betrieblichen **Wissenstransfers** und zum Aufbau von **Wissensnetzwerken** im Unternehmen

> zur Verknüpfung von Aufgaben des Wissensmanagements mit der **betrieblichen Praxis**: Wissenstransfer „*on the job*"

> zum **Erwerb** fachlichen Wissens, der Expertise erfahrener Mitarbeiter, zur **Weitergabe** eigenen Wissens bzw. Erfahrung

> zur **Loslösung** wichtiger Wissensbestände des Unternehmens **vom Spezialistentum Einzelner**

> zur Förderung des Denkens in größeren **betrieblichen Zusammenhängen**

> zur Steigerung der Fähigkeit, den betrieblichen Ablauf von **verschiedenen Gesichtspunkten** aus betrachten zu können

> zur Förderung von **Kommunikationsprozessen** über Gruppen-, Abteilungs- und auch Betriebsgrenzen hinweg

> zur Überwindung des Gruppen- und Abteilungsdenkens und des „Bunkerns" von Wissensbeständen durch Einzelne

> das Teilen von Wissen als Selbstverständlichkeit zu begreifen und die Vorteile für alle Beteiligten zu erfahren

Wie?

> Geeignete Arbeitsplätze auswählen: Welche Wissensbestände sollen in erster Linie weiterverbreitet werden? Welches Wissen ist besonders geeignet, durch job rotation vermittelt zu werden?

> Die betrieblichen Zusammenhänge berücksichtigen:
- alle Betroffenen rechtzeitig informieren und gegebenenfalls
- Absprachen treffen, um den reibungsfreien Arbeitsablauf in allen betroffenen Abteilungen und Gruppen sicherzustellen
- zeitliche „Puffer" einplanen, da am neuen Arbeitsplatz unerfahrene Gruppenmitglieder mehr Zeit benötigen als die „alten Hasen

Wichtig:

! Ausreichend Zeit zu Wissenserwerb und Wissensweitergabe einplanen, damit die Mitarbeiter den Wissenstransfer nicht als zusätzliche Belastung empfinden und „blockieren"

Instrument 10: Projektlernen

Was?

Zeitlich befristete Zusammenarbeit von abteilungs-, funktions- und hierarchieübergreifenden Gruppen, die gemeinsam an einem bestimmten Problembereich arbeiten.

Lernen anhand der Bearbeitung realer Problemstellungen des Unternehmens bei kontinuierlicher gegenseitiger Rückmeldung Lernen der Mitglieder der Projektlerngruppe

Unter Umständen werden auch Externe einbezogen, deren Wissen relevant für die Problemlösung ist:: Kunden, Lieferanten, Wissenschaftler ...

Wofür?

> Wissen bündeln, als Team gemeinsam zu besseren Lösungen gelangen

> gemeinsam neues Wissen erarbeiten

> aus Erfahrungen anderer lernen, gemachte Erfahrungen mit anderen kommunizieren – aus dem Feedback anderer lernen

> reale betriebliche Situationen gemeinsam gezielt auswerten und zur Erarbeitung neuen Wissens nutzen

> neue Wissensfelder erschließen

> eigene Wissensbasis durch Konfrontation mit anderen Perspektiven und Erfahrungen erweitern

> kritische Distanz zu eingefahrenen Denkweisen fördern

Wie?

> Bildung einer Projektlerngruppe, die 6-8 Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen umfasst und den Auftrag hat, ein konkretes Praxisproblem zu bearbeiten

- Präzisierung der Problemstellung durch die Gruppe
- Aufschlüsselung des Problems in Teilaspekte, die je eigenverantwortlich von einem Mitglied der Projektgruppe bearbeitet werden
- Jeder „Verantwortliche" hat einen Mentor, der ihn unterstützt
- Regelmäßige Treffen der Gruppe mit präzisen Vorgaben für jedes Gruppenmitglied – Berichte und gegenseitiges Feedback: konstruktive Vorschläge der Gruppe und Hilfestellung an die Gruppenmitglieder, aus den eigenen Handlungen zu lernen

Wichtig:

! Kontinuierliche gegenseitige Rückmeldung innerhalb der Gruppe

! Möglichst heterogene Projektlerngruppen bilden: je ungewohnter und aufschlussreicher aus der Sicht der Teilnehmer die Vorschläge und Vorgehensweisen der anderen sind, desto intensiver ist das Lernen

Instrument 11: Projektdokumentation

Dokumentation des Ablaufs, der Resultate und der Erfahrungen von Projekten für die künftige Auswertung und Verwendung	*Was?*
> Festhalten des in Projekten gewonnenen expliziten Wissens und möglichst weitgehende Explizierung des impliziten Wissens des Projektteams und seiner Mitglieder > Dokumentation des Projektablaufs und seiner „Geschichte", damit andere Projektteams aus Verlauf, typischen Problemen etc. lernen können (vgl. *Lessons Learned*)	*Wofür?*
> Entwicklung einer **Grundstruktur für die Projektdokumentation**, die auf der Analyse der Kernkompetenzbereiche des Unternehmens beruht:: *Welches Projektwissen ist für das Unternehmen relevant und soll dokumentiert werden? Nach welchen **Kategorien** und **Kriterien** soll die Dokumentation erfolgen?* > Wahl des **Dokumentationsmediums**: In welcher **Form** – Papierform, Intranet ... – soll das Projekt dokumentiert werden? Welche **Abfragewege** und **Suchmöglichkeiten** sollen zur Verfügung stehen? > Benennung eines **Verantwortlichen** für die Projektdokumentation und Definition seiner Aufgaben für Eingabe, Inhalt und Pflege der Dokumentation. > Dokumentation des Projekts anhand der vordefinierten Grundstruktur und auf Basis des gewählten Dokumentationsmediums und seiner spezifischen Anforderungen: Auf welchen für das Unternehmen relevanten Problemfeldern sind welche Erfahrungen gesammelt worden? Welches Wissen in diesen Bereichen wurde entwickelt? ... > Bereitstellen der Projektdokumentation für alle im Unternehmen, die potentiell davon profitieren können.	*Wie?*
! Die Mitarbeiter müssen überzeugt werden, ihren (Mehr-) Aufwand für die Projektdokumentation als ihren (langfristig) eigenen Nutzen zu begreifen, indem sie die Projektdokumentationen anderer Teams nutzen können.	*Wichtig:*

Instrument 12: Lessons learned

Was? Dokumentation von Erfahrungen, die bei der Bearbeitung eines Projekts, einer Arbeitsaufgabe gemacht wurden

Wofür?

> Lernen aus den Erfahrungen anderer:
Gute Beispiele übernehmen, aus Fehlern lernen

> Selbstreflexion der Teammitglieder über ihre Arbeit:
Sich Fehler und Lehren bewusst machen, eigene Erfahrungen zum Ausdruck bringen und so festhalten, dass sie anderen übermittelt werden können.

> Die gemeinsame Reflexion der Arbeit expliziert das Know how der Gruppe, fasst es zusammen und macht es anderen Mitarbeitern zugänglich

Wie?

> Teamsitzung nach Abschluss der Projektarbeit oder eines Arbeitsabschnitts

- Gemeinsamer Nachvollzug der einzelnen Arbeitsschritte:
  - Wie wurde vorgegangen?
  - Welche Schwierigkeiten tauchten an welchem Punkt auf – technisch, organisatorisch, im Team, mit Dritten ...?
  - Wie wurden die Probleme behoben?
  - Waren die gefundenen Lösungswege zufriedenstellend?
  - Was ließe sich verbessern?
  - Welche Fehler wurden gemacht?
  - Was waren die Ursachen? Was kann man daraus lernen?
  - Wie ließe sich der Fehler vermeiden?
  - Worauf sollten andere (Teams) bei ähnlichen Problemstellungen achten?
  - Wer kann von unseren Erfahrungen profitieren?
  - Wie sind sie am besten zusammenzufassen und zu strukturieren?
  - An wen sollen sie weitergeleitet werden?

Wichtig:

! *Lessons learned* in allgemein verstehbarer Form aufbereiten und anderen Mitarbeitern zugänglich machen!

! *Yellow Pages* etc. aktualisieren!

Instrument 13: Wissensnetzwerke

Was?

Gezielte Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (auch Wettbewerbern!), Vernetzung mit externen Experten, Bildungsträgern, Verbänden, Kammern, Arbeitsämtern zur gemeinsamen Nutzung von Wissens- und anderen Ressourcen und Verbreiterung der eigenen Wissensbasis.

Wofür?

Vergrößerung der eigenen Wissensbasis, gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Zugriff auf relevantes Wissen der Partner:

> voneinander **lernen**

> **Erfahrungsaustausch** und **Bündelung von Know how**

> Erweiterung der eigenen Perspektive

> gemeinsame Erarbeitung neuen Wissens durch **Kooperation in** Forschung **und Entwicklung**

> gemeinsame **Kundenakquise**: Bessere Nutzung des Wissens der Partner über Märkte, Kunden, deren Präferenzen etc.

> gemeinsame Beschaffung, Nutzung von Anlagen, Maschinen, Informationstechnologie und Erfahrungsaustausch

> Personalausleihe unterstützt den Wissenstransfer zwischen kooperierenden Unternehmen.

Wie?

> **Entscheidung** zur Kooperation treffen. **Ziele** der Zusammenarbeit abstecken. Felder der Kooperation festlegen. Die eigenen Erwartungen an den Partner klären. Überlegen, was das eigene Unternehmen in die Kooperation einbringen kann und will – und welches Wissen aus Wettbewerbsgründen nicht geteilt werden soll.

> **Sorgfältige Suche** nach geeigneten Partnern. Ermitteln, welche Stärken potentielle Partner auf Feldern aufweisen, in denen das eigene Unternehmen Schwächen hat – und umgekehrt: Von welchen eigenen Stärken könnte ein Partner profitieren?

> **Gründung** der Kooperation: Definition von Zielsetzung und Gebieten der Zusammenarbeit, Inhalte, Umfang, Rechte und Pflichten, gegebenenfalls auch Sanktionsmaßnahmen.

> Festlegung der **Verantwortlichkeit** für die Kooperation, Koordination und Kontrolle im Unternehmen. Schaffung geeigneter Kanäle zur **Verbreitung** des gewonnenen Know how im Unternehmen.

> Kontinuierliche **Überprüfung** der Zusammenarbeit: hat sich die Wissensbasis des Unternehmens vergrößert; auf welchen Gebieten ist die Zusammenarbeit besonders gewinnbringend, wo könnte sie ausgebaut werden; welche Aktivitäten sind weniger **vorteilhaft**?

Wichtig:

! Beide Seiten müssen von der Zusammenarbeit profitieren. Nur **Vertrauen** schafft ein gutes und verlässliches Kooperationsklima: Kein Partner darf sich übervorteilt oder benutzt vorkommen.

Instrument 14: Weiterbildungsverbund

Was? Zusammenarbeit mehrerer – insbesondere mittelständischer – Unternehmen, deren personelle und finanzielle Ressourcen den wachsenden Anforderungen kontinuierlicher betrieblicher Weiterbildung nicht gewachsen sind. Gemeinsame Durchführung und Organisation von Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen zur Verbesserung der jeweiligen Wissensbasis.
Einbeziehung von und Zusammenarbeit mit Weiterbildungsträgern, Kammern, Verbänden, Arbeitsämtern ...

Wofür?

> Ökonomisierung der Weiterbildung durch **Bündelung von Ressourcen** und jeweils betriebsspezifischen Wissensbeständen

> **Senkung der Kosten** bzw. **Erhöhung des Wirkungsgrads** betrieblicher Weiterbildungsaufwendungen

> Nutzung von **Synergieeffekten**: Transfer erprobter Weiterbildungskonzepte von einem Partnerunternehmen auf andere

> **Entlastung** des einzelnen Unternehmens durch gemeinsame Planung, Vorbereitung und Durchführung von Trainingsmaßnahmen

> **Zusammenlegung von Ressourcen** ermöglicht, **qualifizierte externe Trainer zu engagieren**

> **Chance zum Erfahrungsaustausch** auf Führungskräfteebene

> **Zugriff auf qualifizierungsrelevantes Wissen der Partner**

> Gemeinsames Lernen der Mitarbeiter der Kooperationspartner fördert den Wissenstransfer

Wie?

> Partnerunternehmen mit übereinstimmenden Interessen und Anforderungen an Weiterbildungsinhalte und Trainingsqualität suchen

- ähnliche bzw. übereinstimmende betriebliche Weiterbildungsbedarfe gemeinsam definieren und spezifizieren
- gemeinsam Weiterbildungsinhalte konkretisieren und Anforderungskatalog an Trainingsmaßnahmen im Verbund entwerfen
- Entscheiden: Durchführung durch externe Träger? Ein Partnerunternehmen? „Reihum" in mehreren Partnerunternehmen?
- Fortlaufende Qualitätskontrolle: u.U. durch einen gemeinsam bestellten externen „Weiterbildungsberater", gemeinsame Auswertung der Ergebnisse und kontinuierliche Verbesserung der gemeinsamen Weiterbildungsprozesse

Wichtig:

! Jedes am Weiterbildungsverbund beteiligte Unternehmen muss in gleichem Maß zur Definition der Trainingsinhalte beitragen, Weiterbildungserfolge erzielen und das vermittelte Wissen für seine Geschäftsprozesse nutzen können. Kein Partner darf dominieren, da sonst die Nutzbarkeit des vermittelten Wissens für alle gefährdet ist.

Instrument 15: Erfahrung und Wissen ausscheidender Mitarbeiter sichern und nutzen

Was?

Maßnahmen, die die Expertise und das Know how von Mitarbeitern auch nach deren Pensionierung oder Arbeitgeberwechsel für das eigene Unternehmen sichern:

Übergabeinstrumente, um Wissen im Unternehmen zu halten

Wofür?

Zum Erhalt des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen

Wie?

> Gleitende Übergabe:
In einem bestimmten Zeitraum (z.B. ein halbes Jahr) vor Austritt aus dem Unternehmen arbeitet der Vorgänger in spe seinen Nachfolger ein und vermittelt ihm z.B. das Kundenwissen und die praktische Erfahrung, die er im Lauf der Jahre erworben hat. Er ist **als Mentor** seines Nachfolgers tätig, führt mit ihm beispielsweise **gemeinsame Kundenbesuche** durch und macht ihn mit dem „Subtext" seiner **Berichte** sowie seiner **Ablagesystematik** vertraut.

> Das Unternehmen sichert das Wissen ehemaliger Mitarbeiter auch nach deren Ausscheiden , indem diese Wissensträger weiterhin **als Berater oder Trainer verpflichtet** werden.

> Vor dem Austritt aus dem Unternehmen dienen detaillierte **Interviews** mit dem scheidenden Mitarbeiter der möglichst gründlichen Dokumentation seines Wissens. Bei derartigen Gesprächen sollte, wo immer dies realisierbar ist, der **Nachfolger** des ausscheidenden Mitarbeiters anwesend sein und Gelegenheit haben, durch **gezieltes Nachfragen** den Wissenstransfer zu optimieren.
Die Befragungen sollten standardisiert und protokolliert werden. Derartige Dokumentationen dienen auch künftigen „Nachfolgern des Nachfolgers" zur besseren Einarbeitung in ihren Aufgabenbereich.

Wichtig:

! Um die Abhängigkeit des Unternehmens von bestimmten Experten und Wissensträgern zu verringern, sollten alle Mitarbeitern angehalten – und in geeigneter Weise dazu motiviert – werden, ihr Wissen zu dokumentieren.
Zum Standard sollte es werden, eigene Informationen in möglichst großer Qualität und Quantität zu hinterlegen, Berichte anzufertigen und diese anderen zugänglich zu machen sowie eigene Dateien, z.B. über Kunden, fortlaufend zu aktualisieren und zu pflegen!

Instrument 16: Benchmarking

Was? Strukturierter **Vergleich** von Unternehmensprozessen/Produkten **mit den** jeweils **Besten**. **Extern**: in der eigenen und in anderen Branchen/ Organisationen. **Intern**: mit der erfolgreichsten Abteilung/Gruppe im Unternehmen – auf dem Gebiet, auf dem man sich verbessern und die jeweilige ***Best Practice*** nutzen will.

Wofür?

> Kluge **Lösungen** für eigene Probleme bei anderen suchen

> Identifikation und Analyse der eigenen **Stärken** und **Schwächen**: Sehen, was bei anderen möglich ist und wo man steht.

> **Wissensziele** setzen, **-defizite** identifizieren, **-bedarfe** erkennen

> **Sensibilisierung** für Notwendigkeit und Möglichkeiten eines **Wissensmanagements**:
Schaffung von **Veränderungsdruck** durch Vergleich der eigenen Praxis mit den „Wissensführern" und von Bewusstsein für **Veränderungsmöglichkeiten** bestimmter Bereiche, Prozesse, Produkte.

Wie?

> Konzeption und Planung des Benchmarking:
- **erfolgskritischen Bereich** auswählen
- **Ziel und Umfang** möglichst exakt definieren
- **Vergleichskriterien** festlegen
- **Kennzahlen** sorgfältig auswählen
- **Frage- und Beobachtungskatalog** erstellen

> Interne oder externe Benchmarking-**Partner** mit einem „Steckbrief" potentieller Vergleichspartner **suchen** und **auswählen**:
Die richtige Partnerwahl ist Grundlage der Vergleichbarkeit der erhobenen Daten!

> Partner nach den gewählten Vergleichskriterien **analysieren**, z.B. durch strukturierte **Interviews** oder **Betriebsrundgänge**

> Vergleichsresultate auswerten und im Unternehmen kommunizieren

> Ergebnisse in konkrete Maßnahmen „vor Ort" übersetzen und umsetzen

Wichtig:

! **Präzise Vorgaben** verhindern nutzlose Datensammlungen.

! **Offenheit, Vertrauen** und **Gegenseitigkeit** sind Grundlage der Bereitschaft auch „kritisch" beurteilte Daten für Benchmarking-Prozesse zur Verfügung zu stellen, was die Grundlage für objektive Vergleiche schafft.

! **Lösungen** an die eigene Situation **anpassen,** nicht kopieren.

! Beim ***internen*** Benchmarking geht es um die Verbesserung der Arbeit aller – nicht um Schuldzuweisungen an die „Zweitbesten"!

Instrument 17: Kundenwissen nutzen (1)

was?

Systematisierte und organisierte Nutzung aller im Unternehmen verfügbaren Quellen für die Aneignung des Kundenwissens über die gelieferten Produkte und Dienstleistungen durch

> Systematische Auswertung von Verkäufer- und Kundendienstberichten

> Auswertung von Beschwerden und Reklamationen

> Analyse der Gründe für das Abspringen von Kunden

Wofür?

Das Wissen der Kunden des Unternehmens (und der Kunden der Kunden) „anzapfen" und nutzen, um die eigene Leistung zu optimieren.

Wie?

> eine gesonderte **Rubrik** in die üblichen **Verkaufs- und Kundendienstberichte** einfügen, die es Mitarbeitern nach Kundenkontakten ermöglicht, die gesammelten Informationen **ohne großen Aufwand** und **in strukturierter Form** zu **dokumentieren** und einzuordnen nach Kriterien wie
  - Präferenzen bestimmter Kunden
  - Schwierigkeiten mit bestimmten Eigenschaften des Produkts
  - immer wiederkehrende Probleme etc.

> Regelmäßige **Auswertung** und **Weiterleitung** der Ergebnisse sicherstellen

> **Beschwerden** und **Reklamationen** als wertvolles Wissen über abzustellende Mängel nutzen:
  - Reklamationen in geeigneter Form und **strukturiert dokumentieren** (Qualitätsmängel, Servicemängel, Lieferschwierigkeiten etc.) und
  - **Zuständigkeiten** und **Abläufe** für die Weiterleitung dieser Informationen **verbindlich regeln**: „Dienstwege" des Wissenstransfers festlegen, die sicherstellen, dass die für die Bearbeitung von Reklamationen in erster Instanz zuständige Stelle (z.B. der Vertrieb) die Informationen an alle Stellen im Unternehmen **weiterleitet**, die für die Nutzung der Beschwerde als Wissenspotenzial zuständig sind (z.B. F+E).

Wichtig:

! Mitarbeitern ist häufig gar nicht bewusst, dass ihre Kundendienst- bzw. Vertriebserfahrungen wichtiges Wissen für das Unternehmen darstellen. Die Mitarbeiter müssen für die Relevanz ihrer Erfahrungen **sensibilisiert** und zu deren Weitergabe **motiviert** werden.

! **Feedback** an die Mitarbeiter über auf der Grundlage ihrer Kundendokumentation erfolgte Verbesserungen erhöht die Akzeptanz dieses Instruments!

Instrument 18: Kundenwissen nutzen (2)

Was? Einbeziehung von Kunden in die Erarbeitung von Konzepten zur Verbesserung von Prozessen und Produkten im Unternehmen durch

- Sammlung und Auswertung von **Anwenderideen und -vorschlägen**
- systematische Kundenbesuchsprogramme

Wofür? Erwerb und Umsetzung erfolgskritischen Kundenwissens, Nutzung von Know how und Erfahrung von Kunden durch systematische

- **Sammlung**
- **Auswertung**
- **Weiterleitung** und
- **Umsetzung** von Anwenderideen und -vorschlägen.

Wie?

> Kunden zur Beteiligung am Ideenfindungsprozess **einladen**, insbesondere solche (Stamm-)kunden, deren Bedürfnisse und Kritikpunkte erfolgskritisch für das Kerngeschäft sind

> **Klar definierte Abläufe** und **Verantwortlichkeiten** für Bearbeitung, Weitergabe, Umsetzung und Erfolgskontrolle festlegen

> Bearbeitung organisieren und Weiterleitung an alle Stellen sicherstellen, die potentiell betroffen sind

> **Nutzungsgrad** verfolgen (Anzahl der Ideen / Anzahl der nutzbaren Ideen / Anzahl der im Unternehmen realisierten Ideen) und Prozess gegebenenfalls nachbessern

> **systematische Kundenbesuchsprogramme** dienen großen Unternehmen zur optimalen Nutzung des Anwenderwissens über das eigene Produkt. Kleinen und mittleren Unternehmen werden die Kapazitäten für derartig aufwendige Maßnahmen in der Regel fehlen. Ihnen kommt jedoch ihre geringere Größe eher zugute: Häufig existieren **persönliche informelle Kontakte zum Kunden**, die als Kanäle zum Wissenstransfer besonders geeignet sind und systematisch ausgebaut und genutzt werden sollten.

Wichtig:

! Dem Kunden **Feedback** über den Erhalt und vor allem über die Umsetzung seines Vorschlags geben. Wenn dem Kunden direkt die Wirksamkeit seiner Anregungen rückgemeldet wird, **erhöht** dies seine **Bereitschaft**, sich zum eigenen Nutzen weiterhin am Kundendialog des Unternehmens zu **beteiligen**.

! Eigene Mitarbeiter u.U. (weiter-)**qualifizieren**, damit sie den Kunden als kompetente Gesprächspartner gegenübertreten und im Dialog qualifizierte Vorschläge erarbeiten können!

Checkliste 1: Welche internen Wissensquellen stehen unserem Unternehmen zur Verfügung und wie (gut) werden sie genutzt?

0 = Wissensquelle **nicht genutzt**
1 = Wissensquelle zu **wenig genutzt**
2 = Wissensquelle **gut genutzt**

Interne Wissensquelle	**0**	**1**	**2**
• Verkäufer- und Kundendienstberichte			
• Reklamationen und Beschwerden			
• Erfahrungen des Einkaufs mit Lieferanten			
• Unternehmensinterne und abteilungsübergreifende Kommunikationsforen (z.B. Info-Center)			
• Stellenausschreibungen, Zeugnisse, Personalakten; Wissen der Mitarbeiter, das diese aus vorhergehenden Tätigkeiten mitbringen			
• Berufliche Vorerfahrungen, Interessen und u.U. auch Hobbies von Mitarbeitern (z.B. „Computerfreaks"!)			
• Expertenwissen von Mitarbeitern im Ruhestand			
• Job rotation			
• Intranet			
• interne Datenbanken			
• Stellenbeschreibungen			
• Auswertung von Handbüchern, Produktbeschreibungen, Wartungsprotokollen u.ä.			
• Dokumentation für Arbeitsabläufe, z.B. für Zertifizierungsmaßnahmen			
• Protokolle von Teamsitzungen (Projektgruppen, KVP-Zirkel)			
• Betriebsnachrichten			
• KVP-Berichte, Projektberichte u.ä.			
• Personalentwicklung und Weiterbildung			

Checkliste 2: Welche externen Wissensquellen stehen unserem Unternehmen zur Verfügung und wie (gut) werden sie genutzt?

0 = Wissensquelle **nicht genutzt**
1 = Wissensquelle zu **wenig genutzt**
2 = Wissensquelle **gut genutzt**

Externe Wissensquelle	0	1	2
• **Internet** - Zugang			
• externe **Datenbanken**			
• **Produktbeschreibungen** von Wettbewerbern			
• Computergestützte **Selbstlernprogramme** zum Training on the job			
• **Kongresse**, **Messen**, **Fachtagungen**			
• Patente/**Patentveröffentlichungen** (z.B. die Patentinitiative des BMBF für kleine und mittlere Betriebe: www.patente.bmbf.de)			
• Kontakt zu **Kammern**, **Verbänden**, **Hochschulen**			
• **Kooperationen** und **Netzwerke** mit anderen Unternehmen			
• **Fachliteratur** / Fachzeitschriften			
• **Firmenzeitungen** / Betriebsnachrichten anderer Unternehmen			
• **Benchmarking**			
• **Kundenbefragungen**			
• **Marktanalysen**			
• **Reklamationen** und **Beschwerden**			
• **Ausschreibungsdienste** (z.B. www.ausschreibungs-abc.de)			
• (Qualitäts-)analysen der Produkte / Verfahren etc. von Wettbewerbern (Konstruktionspläne, Blaupausen, soweit öffentlich zugänglich)			
• **externe Beratung**: Experten, Weiterbildner, Berater			
• **Erwerb von Wissensprodukten**; Software (z.B. SAP, Lotus Notes)			

Checkliste 3: Einsatz von Informationstechnologie

Für welche Aufgaben wird IT im Unternehmen genutzt?	ja	nein
▪ Textverarbeitung		
▪ Tabellenkalkulation		
▪ Datenbanken		
▪ Internetrecherchen		
▪ Intranet		
▪ Interne e-Mail-Kommunikation		
▪ Externe e-Mail- Kommunikation		
▪ Darstellung des Unternehmens im Internet		
▪ E-commerce		
In welchen Bereichen ist IT im Einsatz?		
▪ Verwaltung		
▪ Logistik		
▪ Rechnungswesen		
▪ Kundendateien		
▪ Lieferwesen		
▪ Lagerhaltung		
▪ Fertigung		
▪ Forschung und Entwicklung		
Sind die in den einzelnen Bereichen und Abteilungen benutzten Systeme und Programme miteinander kompatibel?		
Sind die Datenbestände der einzelnen Bereiche und Abteilungen miteinander verbunden? (Wie) kann eine Abteilung im Netz auf die Datenbestände anderer Abteilungen zugreifen?		
Sind die Datenbestände der einzelnen Bereiche und Abteilungen nach einer für alle gemeinsamen Struktur abgelegt, existieren einheitliche Schlagworte und Rubriken für die Einordnung von Daten und Informationen?		
Sind die einzelnen Bereiche so miteinander vernetzt, dass relevante Informationen aus einer Abteilung „automatisch" an alle anderen im Unternehmen weitergeleitet bzw. denjenigen zugänglich gemacht werden, die sie für ihre eigene Arbeit benötigen?		
Gibt es einen (oder mehrere) IT-Verantwortlichen, der sich auch systematisch über Neuentwicklungen von IT-Instrumenten zur Effektivierung des WM informiert?		

Ist es möglich, auch „kritische" Daten, die nicht von außen zugänglich sein sollen, im Netz zu kommunizieren?		
Bietet die innerhalb des Unternehmens vorhandene IT Möglichkeiten, die sich besser für Zwecke des Wissensmanagements nutzen lassen?		
Ist die vorhandene IT ausreichend für die Anforderungen des Wissensmanagements im Unternehmen?		
Welche Ziele im Rahmen des Wissensmanagement sollen durch neu zu beschaffende IT-Komponenten unterstützt werden:		
▪ **Weiterbildung**: spezielle Trainingsprogramme (CD-ROM oder online) zum arbeitsplatznahen Lernen – Telelernen		
▪ **Daten- und Informationsspeicherung**: unternehmensspezifische Datenbanken, in denen Mitarbeiter aller Bereiche und Abteilungen ihr Wissen und ihre Informationen dokumentieren und für andere Mitarbeiter jederzeit zugänglich und abrufbar speichern		
▪ **Wissenstransfer** zwischen einzelnen Bereichen, Abteilungen, Gruppen		
▪ **Unternehmensinterne Kommunikation**: E-Mail, Intranet, Chatrooms, Schwarzen Bretter, Video-Conferencing		
▪ **Informationsbeschaffung innerhalb** des Datenbestands des Unternehmens und außerhalb: Recherche im Internet		
▪ Kommunikation mit **externen Wissensträgern**, z.B. per E-Mail		
▪ Darstellung des Unternehmens und seiner Wissenspotentiale nach außen, z.B. über eigene Homepage im Internet		
Welche neuen IT-Komponenten (Hardware und Software) sollen angeschafft werden? Innerhalb welcher Fristen?		
▪ Multimedia-Arbeitsplätze		
▪ Einzelarbeitsplätze mit Internet-Zugang		
▪ Vernetzte Arbeitsplätze mit Internet-Zugang / Intranet		
▪ Groupware, z.B. Lotus Notes		
▪ Data Warehouse		
Welche **Weiterbildungsbedarfe** ergeben sich im Hinblick auf die bessere Nutzung und größere Akzeptanz der bereits installierten Anwendungen?		
Welche zusätzlichen Weiterbildungsbedarfe ergeben sich im Hinblick auf die geplanten neuen IT-Elemente?		

Checkliste 4: Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe für das Wissensmanagement

Beurteilen Sie das für Ihr Unternehmen derzeit Zutreffende im Hinblick auf den künftigen Wissensbedarf und kreuzen Sie an:

1 = **geringer** Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf
2 = **ausgeprägter** Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf
3 = **umfassender** Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf

Qualifizierungsbedarf	**1**	**2**	**3**	**in welchen Abteilungen?**
▪ Kenntnisse moderner Informations- und Informationstechniken, Sicherheit in der Anwendung				
▪ Recherchekenntnisse, besonders in Inter- und Intranet				
▪ Dokumentation und Ablage				
▪ Arbeit in Gruppen, Training sozialer Kompetenzen				
▪ Problemlösetechniken				
▪ Konfliktbewältigungstechniken				
▪ Moderationstechniken				
▪ Kreativitätstechniken				
▪ Weitergabe eigenen Wissens an andere: didaktische Kenntnisse				
▪ Strukturierung und Aufbereitung von Informationen				
▪ Visualisierung				
▪ Präsentation, Präsentationstechniken				

Checkliste 5: Indikatoren zur Bewertung von Maßnahmen des Wissensmanagement

	⇗	⇔	⇘
▪ Zunahme der Nutzung des **Intranet** / Anzahl interner e-Mails			
▪ Zugriffshäufigkeit auf Internet, Bibliothek, Datenbanken ...			
▪ Anzahl, Qualität und Aktualität von Einträgen in Yellow Pages			
▪ Ausmaß der Nutzung von **Infotafeln**, Teilnahme an Diskussionen in der **Betriebszeitung** u.ä.			
▪ Zahl der eingereichten **Verbesserungsvorschläge**			
▪ Verhältnis der eingereichten zu den **umgesetzten** Verbesserungsvorschlägen: Ist die Qualität der Vorschläge gestiegen?			
▪ Vergleich der **Wissensbilanz** (Qualifikation + Weiterbildung + Erfahrung *minus* veraltetes Wissen) der Mitarbeiter über die Zeit			
▪ Ausmaß der **Weiterbildungsaktivitäten**			
▪ Teilnahme an **Kundenseminaren**			
▪ Anzahl der Mitarbeiter, die **mehrere Arbeitsplätze** beherrschen			
▪ Anzahl der Mitarbeiter, die als **Trainer** und **Wissens-Multiplikatoren** eigene Kompetenzen an Kollegen weitergeben			
▪ **Prämienvolumen**			
▪ Zugriffshäufigkeit auf die Website des Unternehmens im Internet			
▪ Rückmeldungen von **Kunden**			
▪ **Bearbeitungszeit** für Kunden-Anfragen			
▪ Häufigkeit externer Anfragen an Wissensträger des Unternehmens, z.B. von anderen Firmen, Kunden			
▪ **Firmentreue**: Verbleib wichtiger Wissensträger im Unternehmen			
▪ **Kundenzufriedenheit**: Rückgang von Reklamationen			
▪ Qualitätszunahme (rückläufige **Ausschussquote**)			
▪ weitere Indikatoren, die in Ihrem Unternehmen aussagekräftig sind:			

Checkliste 6: Welche Instrumente des Wissensmanagement wollen / können wir einsetzen?

Instrument / Maßnahme	Externe Unterstützung notwendig?		Organisatorischer Aufwand		Kosten?		Einführung geplant?		Wo (Bereich?)	Wann? (Zeitraum)	Verantwortlich?
	ja	nein	hoch	gering	hoch	gering	ja	nein			
– **Kick-off-Workshop**											
– Hierarchieübergreifende **Planungsgruppe WM**											
– Ausweitung von **Verantwortungs- und Entscheidungsspielräumen**											
– mehr Freiräume für die Kreativität der Mitarbeiter											
– **Job Rotation**											
– **Telelearning**											
– **Projekt(lern)gruppen**											
– **Kommunikationsforen, Info-Center**											
– Wandtafeln, Schwarze Bretter, Betriebszeitung											
– Erwerb von Software											
– Anschluss einiger/aller Arbeitsplätze ans **Internet**											
– interne und externe Kommunikation via **e-Mail**											
– Einrichtung eines **Intranet**											

Instrument / Maßnahme	Externe Unterstützung notwendig?		Organisatorischer Aufwand		Kosten?		Einführung geplant?		Wo (Bereich?)	Wann? (Zeitraum)	Verantwortlich?
	ja	nein	hoch	gering	hoch	gering	ja	nein			
– **Kooperationen** / Netzwerke mit anderen mittelständischen Unternehmen											
– **Netzwerke** mit Kammern, Verbänden, Universitäten, Weiterbildungsträgern ...											
– **Kammern**, **Verbände**; **Messen**, **Kongresse** als **„Wissensmärkte“** nutzen											
– Formblätter o.ä. zur systematischen Dokumentation, Weiterleitung und Auswertung von Erfahrungen des **Außendienstes**											
– Systematische Auswertung von **Reklamationen** und **Beschwerden**											
– Einbeziehung von Kunden in wichtige Projekte, Kundenworkshops / Systematische **Kundenbesuchsprogramme**											

Instrument / Maßnahme	Externe Unterstützung notwendig?		Organisatorischer Aufwand		Kosten?		Einführung geplant?		Wo (Bereich?)	Wann? (Zeitraum)	Verantwortlich?
	ja	nein	hoch	gering	hoch	gering	ja	nein			
– Vorlagen und Wege zur **kontinuierlichen Dokumentation** von Wissen erarbeiten											
– vorstrukturierte Formulare für Dokumentation und **Ablage von Routinen** (in Datenbanken)											
– Sicherung und Weitergabe von Projekterfahrungen: **Projektdokumentation / lessons learned**											
– **Berichtswesen** in allgemein nutzbare Form bringen											
– Regelmäßige **Veröffentlichung** von Berichten, Erfahrungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens											
– **Betriebliches Vorschlagswesen** ausbauen, Anreize zur besseren Nutzung schaffen, umgesetzte Vorschläge honorieren											

Instrument / Maßnahme	Externe Unterstützung notwendig?		Organisatorischer Aufwand		Kosten?		Einführung geplant?		Wo (Bereich?)	Wann? (Zeitraum)	Verantwortlich?
	ja	nein	hoch	gering	hoch	gering	ja	nein			
– **Zeugnisse** und **Personalakten** auf möglicherweise **nutzbare Vorerfahrungen** von Mitarbeitern hin auswerten											
– **Wissensbilanz** (Unternehmens-, Mitarbeiter-) erstellen und laufend aktualisieren											
– **Zukunftsorientierte Weiterbildungsplanung**											
– **Weiterbildungsverbund** mit anderen mittelständischen Unternehmen											
– Qualifizierungsmaßnahmen speziell für die **effektivere Nutzung von IT für das WM**											
– Qualifizierung von Mitarbeitern zu **Multiplikatoren des Wissensmanagements**											
– Erhöhung der **Transparenz** über laufende Projekte											

Instrument / Maßnahme	Externe Unterstützung notwendig?		Organisatorischer Aufwand		Kosten?		Einführung geplant?		Wo (Bereich?)	Wann? (Zeitraum)	Verantwortlich?
	ja	nein	hoch	gering	hoch	gering	ja	nein			
– **Übergabeinstrumente**, um Erfahrung und Wissen ausscheidender Mitarbeiter zu sichern											
– „**Patenschaften**" erfahrener Kollegen für neue Mitarbeiter											
– **internes Benchmarking**											
– **externes Benchmarking**											
– **Wissenslandkarten** und **Yellow Pages** erstellen und pflegen											
– Detaillierte **Dokumentation von Arbeitsabläufen** und innerbetrieblichen Zusammenhängen anlegen, zugänglich machen, pflegen											
– **Anreizsysteme** verbessern, Beurteilungswesen entsprechend gestalten											
– Regelmäßige Beobachtung von **Fachliteratur**, **Internet**, Präsentation von Wettbewerbern, Patentdatenbanken											

Instrument / Maßnahme	Externe Unterstützung notwendig?		Organisatorischer Aufwand		Kosten?		Einführung geplant?		Wo (Bereich?)	Wann? (Zeitraum)	Verantwortlich?
	ja	nein	hoch	gering	hoch	gering	ja	nein			
– **Analyse der unternehmensinternen Kommunikation**, z.B. der Mitarbeiterzeitschrift (u.U. Mitarbeiterbefragung)											
– Externe Experten als Moderatoren für **Führungskräfte-Workshops**, um **Führungsstil** und **Kommunikationsstil** zu analysieren und zu optimieren											
– „***Good-practice***" - Fallbeispiele für Wissensweitergabe bzw. -nutzung (extern und intern) **veröffentlichen**											

Wuppertaler Kreis e.V.

Der Wuppertaler Kreis e.V. - Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften - gegründet 1955 - ist eine Vereinigung von zur Zeit 48 Instituten der Wirtschaft, die auf dem Gebiet der Weiterbildung von Führungskräften tätig sind. Jährlich werden von den Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises ca. 33.000 Seminare und Bildungsmaßnahmen durchgeführt, an denen fast 450.000 Führungskräfte teilnehmen. Die überwiegende Zahl der Mitglieder des Wuppertaler Kreises ist gemeinnützig tätig.

Qualitätssicherung in der Weiterbildung

Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises haben sich zur Einhaltung eines gemeinsamen hohen Qualitätsstandards in der Weiterbildung verpflichtet. Als Dachorganisation setzt sich der Wuppertaler Kreis auch in der Öffentlichkeit für die Qualitätssicherung in der Weiterbildung ein. Die Qualitätskriterien, die für eine Mitgliedschaft im Wuppertaler Kreis erfüllt werden müssen, sind in seinen „Grundsätzen zur Sicherung der Qualität in der Weiterbildung" festgelegt, die Mitgliedschaft gilt damit als Gütesiegel für die beteiligten Institute.

Er ist gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, dem Deutschen Industrie- und Handelstag und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks Gesellschafter der CERTQUA (Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in der beruflichen Bildung), die Qualitätsmanagementsysteme in Bildungseinrichtungen nach der Norm DIN EN ISO 9001 zertifiziert.

Erfahrungsaustausch

Eine wichtige Aufgabe des Wuppertaler Kreises ist der Erfahrungsaustausch zwischen Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft und Unternehmen, Verbänden und Behörden. Hierzu sind Arbeitskreise, Ausschüsse und Beiräte zu verschiedenen Themen eingerichtet, die zum Teil regelmäßig tagen, zum Teil auch nur beschränkte Aufgaben übernehmen.

Projektarbeit

Er führt mit seinen Mitgliedseinrichtungen regelmäßig Forschungs- und Entwicklungsprojekte durch. Schwerpunkte der Forschung bilden neben Fragen der Personalentwicklung und Weiterbildung aktuelle betriebswirtschaftliche Themen. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit werden in der Reihe der „Berichte des Wuppertaler Kreises" als Leitfäden für die unternehmerische Praxis veröffentlicht.

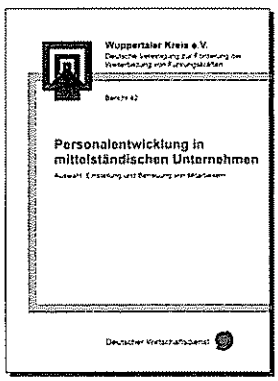
Interessenvertretung/Öffentlichkeitsarbeit

Der Wuppertaler Kreis vertritt die Interessen der Weiterbildungseinrichtungen der Wirtschaft bei Verbänden und Ministerien. Er steht als Ansprechpartner zu Themen der Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft zur Verfügung.

Anschrift

Wuppertaler Kreis e.V.
Widdersdorfer Straße 217
50825 Köln
Tel.: (02 21) 37 20 18
Fax: (02 21) 38 59 52
E-Mail: info@wkr-ev.de
Internet: http://www.wkr-ev.de

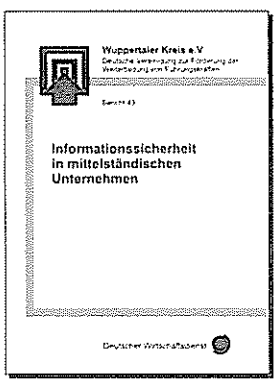
Berichte des Wuppertaler Kreises im Überblick



Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen

Bericht 42 des Wuppertaler Kreises e.V. 1993, 82 Seiten, DIN A4, broschiert, 36,80 DM/ 269,– ÖS/36,80 SFR, ISBN 3-87156-171-1

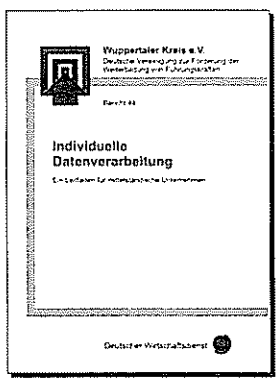
Mehr als moderne Technik entscheiden heute Menschen über Erfolg und Mißerfolg eines Unternehmens. Die Broschüre beschreibt kurz und präzise, wie Sie gezielte Personalentwicklung optimal in Ihr Unternehmen integrieren. Sie liefert das Basiswissen für eine praxisgerechte Bedarfsanalyse und listet die wichtigsten Maßnahmen für eine Motivations- und Leistungssteigerung Ihrer Mitarbeiter auf. Kontrollinstrumente finden Sie ebenso dargestellt wie Vertragsmuster oder sonstige rechtliche Regelungen.



Informationssicherheit in mittelständischen Unternehmen

Bericht 43 des Wuppertaler Kreises e.V. 1994, 136 Seiten, DIN A4 broschiert, 39,80 DM/ 291,– ÖS/39,80 SFR, ISBN 3-87156-179-7

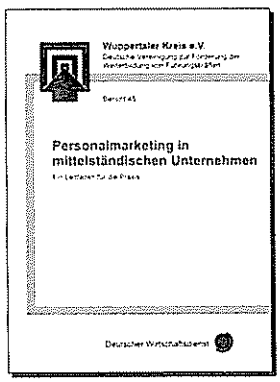
Informationstechnologien bringen hohe Sicherheitsrisiken mit sich. Das Fachbuch zeigt Problemfelder auf und behandelt dabei sowohl die technischen als auch rechtlichen Aspekte des Themas. Sie bekommen fundierte Anleitungen für die Risikominimierung und detaillierte Informationen für funktionierende Sicherheitskonzepte. Intensiv behandelt werden PC-Netzwerke und Datenübertragungs-Technologien.



Individuelle Datenverarbeitung

Bericht 44 des Wuppertaler Kreises e.V. 1995, 88 Seiten, DIN A4 broschiert, 39,80 DM/ 291,– ÖS/39,80 SFR, ISBN 3-87156-187-8

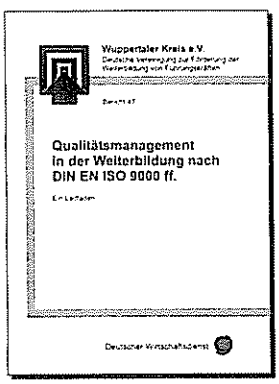
Richtig eingesetzt kann EDV die Arbeits-Effizienz erheblich steigern. Die Broschüre zeigt die Grundvoraussetzungen für Individuelle Datenverarbeitung (IDV) auf, stellt Einsatzbereiche in mittelständischen Unternehmen vor und gibt Empfehlungen für die Einführung einer einheitlichen IDV-Konzeption.



Personalmarketing in mittelständischen Unternehmen

Bericht 45 des Wuppertaler Kreises e.V. 1996, 88 Seiten, DIN A4, broschiert, 42,80 DM/ 312,– ÖS/42,80 SFR, ISBN 3-87156-188-6

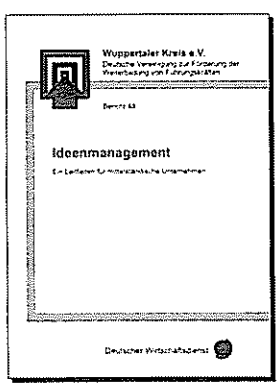
Wie findet man geeignete Bewerber für eine Stelle? Wie spart man Zeit und Kosten? In dem informativen Leitfaden geht es um die interne Stellenausschreibung ebenso wie um die Auswertung von Stellengesuchen, Zusammenarbeit mit Schulen oder mit Personalberatern. Sie bekommen Tipps zu den rechtlichen Aspekten des Personalmarketings, zu Instrumenten der Personalbetreuung und zu Einstellungsfragen bis hin zur innerbetrieblichen Personalentwicklung und aufstiegsorientierten Weiterbildungsmaßnahmen.



Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff.

Bericht 47 des Wuppertaler Kreises e.V. 1996, 102 Seiten, DIN A4, broschiert, 42,80 DM/ 312,– ÖS/42,80 SFR, ISBN 3-87156-199-1

Wer Leistungen im Bereich Weiterbildung anbietet, steht längst in hartem Wettbewerb. Dies gilt für kommerzielle Einrichtungen ebenso wie für die Fachabteilungen der Unternehmen. Die Zertifizierung als Gütesiegel schafft dafür eine gute Grundlage. Den sicheren Weg zum Zertifikat beschreibt die kompetente Broschüre. Sie bekommen wertvolle Tipps für den Aufbau des Qualitätsmanagements und Hilfen für die schnelle Abwicklung des Zertifizierungsverfahrens.



Ideenmanagement

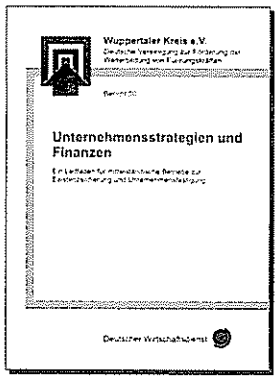
Bericht 48 des Wuppertaler Kreises e.V. 1997, 156 Seiten, DIN A4, broschiert, 42,80 DM/ 312,– ÖS/42,80 SFR, ISBN 3-87156-206-8

Um hohe Produktivität, Innovationskraft und damit Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen, sollte Ihr Unternehmen systematisch die Erfahrungen und die Kreativpotentiale aller Mitarbeiter des Unternehmens fördern. Die Broschüre gibt viele Anregungen, wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren, Verbesserungspotentiale vor Ort erkennen und Arbeits- und Produktionsabläufe optimieren. Sie reduzieren nicht nur Ihre Kosten, sondern steigern die Qualität und die Kundenzufriedenheit.

Ältere Arbeitnehmer im Betrieb

Bericht 49 des Wuppertaler Kreises e.V. 1997, 148 Seiten, DIN A4, broschiert, 42,80 DM/ 312,– ÖS/42,80 SFR, ISBN 3-87156-207-6

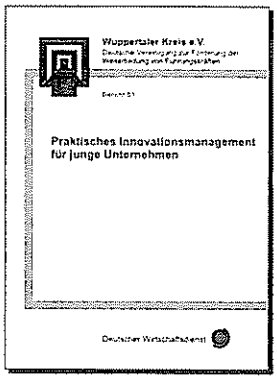
Betriebswirtschaftliche Zielsetzungen müssen die Entwicklung der Altersstrukturen in Zukunft als neue Rahmenbedingungen berücksichtigen. Viele mittelständische Unternehmen beschäftigen bereits heute überwiegend ältere Mitarbeiter. Die Broschüre beschäftigt sich neben der Förderung des Humankapitals für die betriebswirtschaftliche Zukunft u.a. mit Vorurteilen gegenüber älteren Erwerbstätigen, ihren Potentialen, ihrer Integration in den Betrieb, der Weiterbildung und den finanziellen Gesichtspunkten.



Unternehmens-strategien und Finanzen

Bericht 50 des Wuppertaler Kreises e.V. 1997, 168 Seiten, DIN A4, broschiert, 42,80 DM/ 312,– ÖS/42,80 SFR, ISBN 3-87156-208-4

Mit diesem leicht verständlichen Fachbuch bekommen Sie gerade als Jungunternehmer die nötige Hilfe und Unterstützung für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Von den Unternehmenszielen, -strategien, -grundsätzen über Auftrags-, Innovations- und Qualitätsmanagement bis hin zum Finanzmanagement finden Sie detaillierte Informationen zu allen wichtigen Themen. Zusätzlich profitieren Sie von Praxisbeispielen und Empfehlungen von Unternehmen und Beratern.



Praktisches Innovations-management für junge Unter-nehmen

Bericht 51 des Wuppertaler Kreises e.V. 1998, 132 Seiten, DIN A4, broschiert, 42,80 DM/ 312,– ÖS/42,80 SFR, ISBN 3-87156-213-0

Besonders jungen Unternehmen muß die Möglichkeit geboten werden, sich für das 21. Jahrhundert fit zu machen. Dabei kommt es darauf an, Innovationen erfolgreich auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene zu vermarkten. Dieser Management-Ansatz ist Ausgangspunkt für den Inhalt des Praxis-Leitfadens. Besonders eingegangen wird in diesem Rahmen auf die Spezifik junger Unternehmen in den neuen Bundesländern. Gleichzeitig wird allen Existenzgründern in ganz Deutschland wertvolle praktische Hilfestellung geboten.

Dienstleistung Weiterbildung

Bericht 52 des Wuppertaler Kreises e.V., 1998, 108 Seiten, DIN A4, broschiert, 42,80 DM/ 312,– ÖS/42,80 SFR, ISBN 3-87156-224-6

Der Stellenwert der Mitarbeiter eines Unternehmens als „Humankapital", ihre Qualifikation und Motivation ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten außerordentlich gestiegen. Dieser Leitfaden richtet sich sowohl an Unternehmer, die die strategische Bedeutung einer gezielten Personalentwicklung erkannt haben, als auch an Weiterbildungsinstitute, die ihr Angebotsspektrum auf innovative Dienstleistungen der Personalentwicklung erweitern wollen.

Wettbewerbs-faktor Controlling

Bericht 53 des Wuppertaler Kreises e.V. 1999, 112 Seiten, DIN A4, broschiert, 42,80,– DM/ 312,– ÖS/42,80,– SFR, ISBN 3-87156-224-6

Alle Unternehmen des Transport- und Speditionsgewerbes kennen ihre Jahreserträge und -aufwendungen aus der Buchhaltung. Nur wenige sind aber in der Lage, zukünftige Kosten und darauf aufbauend die Erlöse zu kalkulieren. Insbesondere den kleinen und mittleren Unternehmen hilft dieser Ratgeber, Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnung zu entwickeln, kurzfristige Soll-Ist-Vergleiche und Kostenkalkulationen zur Stützung der Preispolitik durchzuführen.

Kostenloses Bestellfax: (08 00) 801 801 8

Bitte Ihrer Buchhandlung übergeben oder direkt beim Verlag bestellen.

Deutscher Wirtschaftsdienst

6246

Deutscher Wirtschaftsdienst
c/o Luchterhand Verlag
Postfach 23 52

56513 Neuwied

Name/Vorname

Branche/Firma

Funktion/Abteilung

Straße/Postfach

PLZ/Ort

Ja, ich/wir möchte(n) bestellen:

___ Ex. **Arbeitstechniken für Qualitätszirkel** *Bericht 25, 1984, 120 Seiten, 29,80 DM, ISBN 3-87156-058-8*	___ Ex. **Informationssicherheit in mittelständischen Unternehmen** *Bericht 43, 1994, 136 Seiten, 39,80 DM, ISBN 3-87156-179-7*
___ Ex. **Förderung der Integration von Schwerbehinderten am Arbeitsplatz** *Bericht 29, 1986, 168 Seiten, 29,80 DM, ISBN 3-87156-073-1*	___ Ex. **Individuelle Datenverarbeitung** *Bericht 44, 1995, 88 Seiten, 39,80 DM, ISBN 3-87156-187-8*
___ Ex. **Risiko und Innovation** *Bericht 31, 1987, 168 Seiten, 29,80 DM, ISBN 3-87156-083-9*	___ Ex. **Personalmarketing in mittelständischen Unternehmen** *Bericht 45, 1996, 88 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-188-6*
___ Ex. **Lebenslanges Lernen für Führungskräfte** *Bericht 32, 1987, 188 Seiten, 32,– DM, ISBN 3-87156-084-7*	___ Ex. **Internationalisierung – Chancen und Risiken für die Zulieferindustrie** *Bericht 46, 1995, 140 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-189-4*
___ Ex. **Einführung eines Qualitätszirkels** *Bericht 33, 1987, 112 Seiten, 22,80 DM, ISBN 3-87156-085-5*	___ Ex. **Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff.** *Bericht 47, 1996, 102 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-199-1*
___ Ex. **Unternehmensübergreifende Material- und Warenflußplanung** *Bericht 35, 1989, 115 Seiten, 29,80 DM, ISBN 3-87156-106-1*	___ Ex. **Ideenmangement** *Bericht 48, 1997, 156 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-206-8*
___ Ex. **Umweltschutz als Führungsaufgabe** *Bericht 36, 1991, 80 Seiten, 34,80 DM, ISBN 3-87156-139-8*	___ Ex. **Ältere Arbeitnehmer im Betrieb** *Bericht 49, 1997, 148 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-207-6*
___ Ex. **Berufliches Bildungswesen und kaufmännische Berufe in Spanien** *Bericht 37, 1991, 184 Seiten, 39,80 DM, ISBN 3-87156-142-8*	___ Ex. **Unternehmensstrategien und Finanzen** *Bericht 50, 1997, 168 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-208-4*
___ Ex. **Der britische Dienstleistungsmarkt** *Bericht 38, 1992, 160 Seiten, 38,80 DM, ISBN 3-87156-148-7*	___ Ex. **Praktisches Innovationsmanagement für junge Unternehmen** *Bericht 51, 1998, 132 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-213-0*
___ Ex. **Kaufmännische Qualifikationen und Personalentwicklung in den neuen Bundesländern** *Bericht 40, 1992, 172 Seiten, 39,80 DM, ISBN 3-87156-156-8*	___ Ex. **Dienstleistung Weiterbildung** *Bericht 52, 1998, 108 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-224-6*
___ Ex. **Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen** *Bericht 42, 1993, 82 Seiten, 36,80 DM, ISBN 3-87156-171-1*	___ Ex. **Wettbewerbsfaktor Controlling** *Bericht 53, 1999, 112 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-224-6*
	___ Ex. **Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen** *Bericht 54, 2000, 116 Seiten, 42,80 DM, ISBN 3-87156-266-1*

X

Datum 1. Unterschrift/Bestellung

Ich zahle: ☐ gegen Rechnung, zahlbar nach Erhalt
☐ bequem per Bankeinzug (bis auf Widerruf)

Bankverbindung: (nur, wenn noch nicht mitgeteilt)

Name/Ort der Bank

Bankleitzahl Konto-Nr.

X

Datum 2. Unterschrift/Bankeinzug

Ich bin damit einverstanden, dass Sie mich per Brief, Telefax, Telefon oder eMail über weitere interessante Verlagsprodukte informieren (ggf. streichen).

Weitere Angaben für die Kundenbetreuung – wenn möglich, bitte ergänzen:

Name des Nutzers

Funktion/Position

Branche Anzahl der Mitarbeiter

Telefon-Durchwahl Fax-Durchwahl

eMail-Adresse

Gibt es in Ihrem Haus einen zentralen Einkauf für Fachliteratur?

☐ Ja ☐ Nein

Wenn ja, bitte Name eintragen

Name/Vorname