Journal Arbeit

6. Jg. / Nr. 1
Frühjahr 2006

Auflage: 10.000
www.journal-arbeit.de

Das weltweit verfügbare Wissen vermehrt sich mit enormem Tempo: Unternehmen stehen vor der Aufgabe, dieses Wissen zu managen und das in einem immer komplexer werdenden, wirtschaftlichen Umfeld. Hier gilt es, den Überblick zu wahren, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, sich nützliche Innovationen zu eigen zu machen und eigene Ressourcen und Potenziale zu erkennen und zu nutzen.

Michael Glos

Wissen in Unternehmen

LIT

UMGANG MIT WISSEN

Wissen für Unternehmen
Ein Interview mit Michael Glos
Seite 4

Über Wissensarbeit und Wissensmanagement von Frank Bsirske
Seite 6

Mythos Wissensmanagement
von Jürgen Howaldt
Seite 8

Wissensmanagement in Europa
von Peter Heisig
Seite 10

WISSEN UND INNOVATION

Systematisches Wissensmanagement von Michaela Thiel
Seite 12

Wissensbilanzen
von Kay Alwert
Seite 14

Pragmatisch, praktisch, gut
von Gabriele Vollmar
Seite 16

Wissensorientierte Unternehmensführung von Klaus North
Seite 18

WISSEN UND KOOPERATION

Communities im Krankenhaus
von Bohnet-Joschko u.a.
Seite 20

Yellow Pages im Verband
von Matthias Wirth/Tim Reichling
Seite 22

Barrieren und Erfolgsfaktoren
von Frank Linde
Seite 24

WISSEN IM ALLTAG

Der ProWIS-Shop
von Mark Staiger
Seite 26

Instrumente für Erfahrungswissen
von Ulrike Metz
Seite 28

Betriebs-Wiki im Wissensmanagement
von Michael Opitz
Seite 30

EDITORIAL

Wissen als zentrale Unternehmensressource

Wissen ist in aller Munde: „Wissensarbeit“,„Wissensorganisation“,„Wissensmanagement“ etc. etikettieren auf unterschiedlichen Ebenen Wandlungsprozesse, die durch eine zunehmende Bedeutung der Ressource Wissen charakterisiert sind. Innovative Produkte, intelligente Güter und Dienstleistungen erfordern eine intelligente Vernetzung und Neukombination aller Wissensbestände. Die Frage nach geeigneten Konzepten und Tools zur Transformation von Wissen in Nutzen entlang der „Wertschöpfungskette“ Wissen wird zum Dreh- und Angelpunkt des wirtschaftlichen Erfolgs.

Aber das Managen von Wissen ist kein neues Phänomen. Schon immer haben Unternehmen ihr Wissen gestaltet. Insofern liegen viele Erfahrungen mit der Gestaltung von Wissensprozessen vor (in der Organisationsentwicklung, Projektmanagement etc.). Es gilt heute gerade für KMU darum, an den Erfahrungen anzusetzen, die vorhandenen Schwachstellen vor dem Hintergrund der Unternehmensziele zu identifizieren und zielorientiert weiterzuentwickeln. Zentrale Fragen sind: Welches Ziel will ich erreichen? Welches Problem möchte ich lösen? Welches Wissen benötige ich dafür? Wie organisiere ich die Entwicklung des neuen Wissens?

Wissensmanagement als Gesamtheit der personalen, organisatorischen, kulturellen und technischen Praktiken zielt auf eine effiziente Nutzung der Ressource „Wissen“. Es umfasst die Gestaltung und Abstimmung *aller* Wissensprozesse in einem Unternehmen. Ein *ganzheitliches* Wissensmanagement umfasst daher neben technischen Tools immer auch die Strukturen und die Lernprozesse innerhalb eines Unternehmens. Das Wissen muss durch verschiedenste Maßnahmen „bewegt“ werden. Es muss immer wieder überprüft, entwickelt, verteilt, übertragen, getestet oder auch verworfen werden.

Während in vielen Großunternehmen Wissensmanagement bereits realisiert wurde, können kleine und mittlere Unternehmen oft nicht die finanziellen Ressourcen aufbringen, die für Wissensmanagement-Tools notwendig sind. Um hier Abhilfe zu schaffen, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) die Wissensinitiative *WissensMedia* zur Förderung des Wissensmanagements in mittelständischen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung und die Initiative Fit für den Wissenswettbewerb vor zwei Jahren ins Leben gerufen.

Das Journal ARBEIT will mit dieser Ausgabe einen Beitrag zu der aktuellen Debatte im Umgang mit Wissen in Unternehmen leisten. Das Heft verbindet Beiträge aus verschiedenen Modellprojekten der Initiative des BMWi, WissensMedia, aus FIT für den Wissenswettbewerb und aus dem Transfernetzwerk Wissensmanagement.

Im Programm WissensMedia werden sieben Modellprojekte gefördert, die exemplarisch Wissensmanagementlösungen für den Mittelstand und der öffentlichen Verwaltung entwickeln. Im Rahmen dieser Initiative beschäftigten sich bspw. die Projekte mit Modell-Lösungen für Agentensysteme, Ontologien in kleinen Unternehmen und in Verbänden, Referenzmodelle und Standardisierungen, Tools zur Unterstützung multimedialer Innovationsprozesse oder intelligente Suchwerkzeuge u.v.m.

Mit der Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb“ zielt das BMWi auf die Nutzung von Wissensmanagement-Ansätzen in mittelständischen Unternehmen und im Handwerk durch verschiedene Aktionen (Road Shows, Erarbeitung von Best Practice-Beispielen, Unterstützung bei der Einführung von Wissensbilanzen mit Seminarangeboten für Unternehmen) und Verbundprojekte, die den Transfer von bereits erarbeiteten Lösungen fördern. Mit diesen Aktionen soll über die spezifischen Potentiale von Wissensmanagement-Ansätzen in diesen Unternehmen unterrichtet und zu eigenen Anwendungen angeregt werden.

Ein zentrales Ziel der Initiative ist der breitenwirksame Transfer von Wissensmanagement. Mit über zwanzig Verbänden arbeitet das Ministerium in Kooperation mit der wissenschaftlichen Begleitforschung daran ein bundesweites Transfernetzwerk zum Austausch zu den Erfahrungen mit Wissensmanagement zu organisieren, Unterstützungsstrukturen für Unternehmen aufzubauen und gemeinsame Aktivitäten durchzuführen (vgl. www.wissenmanagen.net).

Wissensmanagement, so zeigt eine Umfrage, die das BMWi in Auftrag gegeben hat, ist nach wie vor im Mittelstand ein aktuelles Thema. Das BMWi hofft mit diesen Aktivitäten die kleineren und mittleren Unternehmen, das Handwerk und die öffentliche Verwaltung zu ermutigen Wissensmanagement als Zukunftsaufgabe anzugehen.

Impressum

Herausgeber
Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)
Evinger Platz 17, D-44339 Dortmund
Prof. Dr. Jürgen Howaldt
Verantwortlicher Redakteur: Olaf Katenkamp
Redaktion: Ingrid Goertz, Daniela Kamp, Olaf Katenkamp, Milena Jostmeier

Layoutentwurf: Ingrid Goertz

Auflage: 10.000

Verlag: LIT Verlag,
Grevener Str./Fresnostr. 2
D-48159 Münster
Telefon: 0251 - 235091
Telefax: 0251 - 231972
Email: lit@lit-verlag.de
http://www.lit-verlag.de

Anschrift der Redaktion:
c/o Sozialforschungsstelle Dortmund,
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
Telefon: 0231 / 8596 - 238 oder - 241
Telefax: 0231 / 8596 - 100
Email: goertz@sfs-dortmund.de
Internet: www.journal-arbeit.de
www.sfs-dortmund.de

Die Meinung einzelner Autoren gibt nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Das *Journal Arbeit* erscheint unregelmäßig. Über Institute, Redaktionen, Verbände etc. erfolgt eine kostenlose Verteilung. Gerne nimmt der LIT Verlag Sie in den Verteiler auf. Bitte geben Sie an, wie viele Exemplare Sie benötigen.

Versandkosten bei Einzelbezug: 6 Euro pro Jahr.

INHALT

EDITORIAL

UMGANG MIT WISSEN

Wissen für Unternehmen
Wissen ist keine Mode: die Wirtschaft muss eigene Potenziale erkennen.
Ein Interview mit Bundesminister Michael Glos
Seite 4

Wissensarbeit und Wissensmanagement
Kreative Jobs auf der einen Seite, flexible Verfügbarkeit als Schattenseite? Über Risken und Belastungen der Wissensarbeit.
Von Frank Bsirske Seite 6

Mythos Wissensmanagement – eine ernüchternde Bestandsaufnahme
Wissen als Anhäufung kann für Unternehmen kein Selbstzweck sein. Gefragt ist ein Umdenken in der Managementpraxis, das die Verwandlung von Wissen in Nutzen anstrebt: das selektive Wissensmanagement.
Von Jürgen Howaldt Seite 8

Wissensmanagement in Europa
In ganz Europa wird über Wissensmanagement diskutiert. Ein Überblick über einige Länder zum Umgang mit Wissen.
Von Peter Heisig Seite 10

WISSEN UND INNOVATION

Erfolgreiche Produktinnovation durch systematisches Wissensmanagement
Maßgeschneiderte Innovationsprozesse durch Wissensmanagement: WiPro entwickelt für Entscheidungsträger Instrumente zur Gestaltung und Optimierung wissensintensiver Innovationsprozesse.
von Michael Thiel Seite 12

Wissensbilanz: Wissen wertschöpfend managen
Wissen schafft Werte. Die Wissensbilanzen bieten die Möglichkeit, intellektuelles Kapital messbar als Vermögenswert darzustellen.
von Kay Alwert und Markus Will Seite 14

Pragmatisch, praktisch, gut – 25 Beispiele für den erfolgreichen Umgang mit Wissen in mittelständischen Unternehmen
Viele kleine und mittelständische Unternehmen gestalten den Umgang mit ihrem Know-how sehr effizient, ohne dabei von Wissensmanagement zu sprechen. Dabei sind die Lösungen oft so erfolgreich wie unkompliziert.
Von Gabriele Vollmar Seite 16

Wissensmanagement ist tot – es lebe die wissensorientierte Unternehmensführung!
Wissen teilen ist Macht. Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern. Die Rahmenbedingungen für die Kompetenzen der Zukunft werden aufgezeigt.
von Klaus Noth Seite 18

WISSEN UND KOOPERATION

Process Owner Communities: Akteure eines prozessbezogenen Wissensmanagements im Krankenhaus
Im Krankenhaus treffen unterschiedliche Akteure aufeinander. Ein Einblick in Process Owner Communities
Von Sabine Bohnet-Joschko u.a. Seite 20

WISSEN FÜR UNTERNEHMEN

Umgang mit Wissen ist keine Modeerscheinung. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, Wissen zu managen in einem komplexer werdenden, wirtschaftlichen Umfeld. Es gilt den Überblick zu wahren, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Großen Unternehmern gelingt es: Sie haben interne Funktionseinheiten aufgebaut und externe Netzwerke geknüpft. Kleine und mittlere Unternehmen fehlen oft die nötigen finanziellen Mittel. Milena Jostmeier im Interview mit Michael Glos

Michael Glos
Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

PRAGMATISCH, EINFACH, GUT

Wissen ist überall und nirgends. Am Anfang steht im KMU oft der Schmerz, das Problem. Am Ende überwiegen einfache Lösungen: mit und ohne IT lassen sich gute Praxis-Beispiele finden. Bundesweit wurden Unternehmen ausgewählt, von denen einige ihre Aktivitäten bisher nicht in den Kontext Wissensmanagement gestellt hatten. Von Gabrielle Vollmar

ERFAHRUNGSWISSEN IM UNTERNEHMEN

Wissen und Informationen sind in unterschiedlicher Form im Unternehmen verankert: Sie können explizit vorliegen, in Handbüchern, Wissensdatenbanken u.a. Erfahrungswissen als erfolgskritische Ressource im Unternehmen ist durch sensorische Komponenten geprägt, situations- und prozessgebunden. Methoden zum Aufdecken von Erfahrungswissen und zur Ermittlung heterogener Wissensbestände, ihre wechselseitige Vermittlung von organisationalem und individuellem Lernen.
Von Ulrike Metz

Yellow Pages in einem Verband - ExpertInnen finden und zusammenführen im VDMA
Wie die Suche nach ExpertInnen erleichtert werden kann.
Von Matthias Wirth und Tim Reichling Seite 22

Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements - Ergebnisse einer Online-Befragung -
Welche zentralen Faktoren für den Erfolg von Wissensmanagement gibt es?
Aktuelle Befragungsergebnisse von Unternehmen.
Von Frank Linde Seite 24

WISSEN IM ALLTAG

„ProWis-Shop – Wissensmanagement-Lösungen für KMU“
Bausteine für Unternehmen: ein Do It Yourself-Ansatz zur individuellen Kombination.
Von Janine Schellbach und Mark Staiger Seite 26

Instrumente zur Weitergabe von Erfahrungswissen in KMU
Über Werkzeuge des Wissenstransfers und unternehmensweite Wissensdiffusion ohne Verluste.
Von Ulrike Metz Seite 28

Wissensmanagement in der Medizintechnik – das Verbundprojekt „Wiki-Med“ stellt sich vor
Innovative Verfahren des Wissensmanagements für die Medizintechnik
Von Michael Opitz und Stefan Berger Seite 30

SERVICE

BestPractice-IT Sonderpreis
Guter Umgang mit Wissensmanagement steht im Vordergrund! Seite 32

Baustoffanbieter als lernende Organisation: Mit Wissensmanagement Aufgaben effizient lösen!
Gewinner des BestPractice-IT Sonderpreises Wissensmanagement im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ Seite 33

Rezensionen

Kurt-Georg Kiesinger, Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp:
Modernes Wissensmanagement in Netzwerken
rezensiert von Olaf Katenkamp, Dortmund Seite 34

Peter Heisig:
Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozessen
rezensiert von Thomas Gaitzsch, Frankfurt/Main Seite 35

Kai Lehmann, Michael Schetschke:
Die Google-Gesellschaft
rezensiert von Jan Oltmann, Bremen Seite 36

LERNET – Netzbasiertes Lernen für Mittelstand und öffentliche Verwaltung
Neue Lösungen für integratives E-Learning
Von Lutz Goertz und Anja Johanning Seite 37

Planspiel Wissensmanagement Seite 39

Interview mit Michael Glos

Wissen für Unternehmen

Michael Glos
Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

Von Milena Jostmeier

Sehr geehrter Herr Minister, das Schwerpunktthema dieses Heftes behandelt den Umgang mit Wissen in Unternehmen. Kein neues Thema, aber nach wie vor breit diskutiert und mit hoher Erwartung verfolgt. Was meinen Sie, woran das liegt?

Umgang mit Wissen ist keine modehafte Erscheinung. Dass wir uns in einer Informations- und Wissensgesellschaft befinden, ist längst unstrittig. Dem müssen wir wirtschaftlich in adäquater Weise begegnen, wenn wir im globalen Wettstreit nicht Verlierer sein wollen. Nur wenn wir diese Herausforderung auch als Chance nutzen, kann dies in Deutschland gelingen.

Aber jenseits der großen, oft proklamierten Idee: Wie ist die bundesdeutsche Wirtschaftsstruktur ganz konkret eingebunden in die Entwicklung zur Wissensgesellschaft?

Mehr als die Hälfte der deutschen Bevölkerung über 14 Jahren nutzt das Internet - beruflich oder privat. Damit sind weit reichende und sich potenzierende, wirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten verbunden. Gleichzeitig ist Deutschland mit einem eCommerce-Umsatz von fast 50 Mrd. Euro europäischer Spitzenreiter im elektronischen Geschäftsverkehr. Der deutsche Markt für Informationstechnik und Telekommunikation ist in den letzten Jahren überproportional gewachsen. Die Informationswirtschaft, also die Informations- und Kommunikationsbranche insgesamt, stellt einen der größten deutschen Wirtschaftssektoren und ist außerdem wichtiger Motor für das Wachstum in anderen Bereichen:

2004 waren im Informations- und Telekommunikationssektor rund 750.000 Erwerbstätige beschäftigt, die in diesem Jahr einen Umsatz von über 130 Milliarden € erwirtschaftet haben. Darüber hinaus hängen über 50% der Industrieproduktion und über 80% der Exporte vom Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ab. Alle Prognosen bestätigen uns, dass das Wachstumspotenzial hier längst nicht erschöpft ist.

Das hört sich ja erst einmal durchweg positiv an. Wo sehen Sie denn Schwachstellen in der deutschen Wirtschaft, die einen Anschluss an die globale Wissensgesellschaft gefährden könnten?

Das weltweit verfügbare Wissen vermehrt sich mit enormem Tempo: Es verdoppelt sich ca. alle fünf Jahre und ist auch nicht von langer Halbwertszeit. Nur die Hälfte davon bleibt etwa drei bis vier Jahre aktuell und damit von Nutzen.

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, dieses Wissen zu managen und das in einem immer komplexer werdenden, wirtschaftlichen Umfeld. Hier gilt es, den Überblick zu wahren, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, sich nützliche Innovationen zu eigen zu machen und eigene Ressourcen und Potenziale zu erkennen und zu nutzen. Den großen Unternehmern gelingt dies meist. Sie haben frühzeitig interne Funktionseinheiten aufgebaut und externe Netzwerke geknüpft, die diese Aufgabe übernehmen. Unser Problem ist, dass den kleinen und mittleren Unternehmen oft die hierzu nötigen finanziellen Mittel fehlen. Mein Anliegen ist es, auch die kleinen Unternehmen, Handwerk und Mittelstand in der Wissensgesellschaft wettbewerbsfähig zu halten.

Welche Maßnahmen ergreift die Bundesregierung, um solche Entwicklungslücken zu schließen?

Im Bereich Forschung und Technologieentwicklung streben wir beispielsweise die stärkere Vernetzung von Unternehmen und Forschungseinrichtungen an, damit Forschungsergebnisse schnell in marktfähige Produkte umgesetzt werden können. Der Bildungssektor, also Schulen, Berufsbildungseinrichtungen und Hochschulen, soll durch den vermehrten Einsatz neuer Medien gestärkt werden. Die Vereinfachung öffentlicher Verwaltungsfunktionen, das so genannte eGovernment, ist ein weiteres wichtiges Beispiel. Insgesamt soll die Verbreitung und Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien erhöht werden, um allen Menschen gleichermaßen eine Anbindung an das digitale Zeitalter gewährleisten zu können, aber auch, weil dies volkswirtschaftlich von nicht zu überschätzendem Wert ist. Der Einstieg in die Informations- und Wissensgesellschaft ist Voraussetzung für das Wachstum und für die Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes.

Noch einmal zurück zu meiner Frage: Wie fördern Sie das einzelne Unternehmen, den Mittelstand bei der Bewältigung der skizzierten Probleme?

Wir bieten kleinen und mittleren Unternehmen gezielt Unterstützung an. Zwei Beispiele: „Fit für den Wissenswettbewerb“ und „Wissensmedia“ - beides sind Initiativen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. WissensMedia fördert die Entwicklung und Erprobung von neuen Technologien zum Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen sowie öffentlichen Verwaltungen. In sieben Projekten werden Modelle für den Mittelstand und die öffentliche Verwaltung entwickelt. Ein Portal gibt den Unternehmen einen Überblick über Instrumente und bewährte Methoden. Beispiele guter Praxis werden anschaulich demonstriert. Links, Literaturhinweise und Leitfäden oder auch Weiterbildungsangebote und Unterstützung vor Ort sowie Hilfestellung bei der Einführung von eigenen Wissensmanagementsystemen werden aufgezeigt.

Die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ dagegen setzt den Schwerpunkt auf bereits erprobte Methoden des Wissensmanagements und deren Transfer in die betriebliche Praxis. Ein Transfernetzwerk, an dem sich alle wichtigen bundesdeutschen Akteure zum Wissensmanagement beteiligen, flankiert den Prozess.

Wenn Sie ein Motto formulieren müssten, dem zukünftige, wirtschaftliche Entwicklungen folgen sollten, wie würde das lauten?

Die deutsche Wirtschaft muss besser sein als andere. Und zwar um so viel besser, als sie teurer ist.

Herr Minister, ich bedanke mich für dieses Gespräch.

Umgang mit Wissen

Flexibilität, Mobilität und soziale Kompetenzen

Wissensarbeit und Wissensmanagement

Von Frank Bsirske

Wissensarbeit ist bereits heute Alltag für Millionen von Menschen. Die Schattierungen und Ausprägungen von Wissensarbeit sind vielfältig und immer weniger Menschen bringen ihre Arbeitstage damit zu, Dinge materiell herzustellen. Immer mehr generieren Ideen, kommunizieren und präsentieren diese, planen, forschen, beraten oder vermitteln anderen Wissen. In den 1990er Jahren hat die Zahl solcher „knowledge workers" in den EU-Staaten und den USA nach OECD-Angaben jährlich um durchschnittlich 3,3 Prozent zugenommen. Die Anzahl derjenigen, die in der Güterproduktion tätig sind, hat sich dagegen im gleichen Zeitraum um jährlich etwa 0,2 Prozent reduziert. Ungeachtet definitorischer Feinheiten und Abgrenzungen ist der Trend eindeutig: Wissensarbeit ist auf dem Vormarsch.

Das ist alles andere als eine schlechte Nachricht, denn diese Art von Tätigkeit wird von den Betroffenen selbst häufig als sehr positiv wahrgenommen: Nicht selten handelt es sich hier um interessante und kreative Jobs mit ausgeprägten Handlungsspielräumen. Dies ist die eine Seite der Medaille: Wissensarbeit kann gute, befriedigende, spannende Arbeit sein, keine Frage - aber ist sie das immer und unter allen Umständen? Ich fürchte nein. Denn oft verbindet sich diese Art von Arbeit auch mit spezifischen Zumutungen, Risiken und Belastungen. Wissensarbeit ist typischerweise in Projekten organisiert, mit all den Freiräumen, aber auch all den Koordinationsproblemen und Drucksituationen, die diese häufig mit sich bringen. Sie verlangt den Betroffenen in aller Regel eine Fülle an Fähigkeiten und Fertigkeiten ab: Fachwissen und berufliche Erfahrung, Belastbarkeit und Flexibilität, Mobilität und soziale Kompetenzen - und vor allem die Bereitschaft, das eigene Wissen permanent zu erneuern.

Von Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeitern wird nicht nur erwartet, sich um die Aktualisierung ihres Wissens selbst zu kümmern; oft sehen sie sich vielmehr in einem umfassenden Sinne mit der Anforderung konfrontiert, sich quasi unternehmerisch zu verhalten - die mittlerweile gängige Chiffre hierfür ist die vom „Arbeitskraftunternehmer". Über ergebnisorientierte Steuerungsformen, Zielvereinbarungen und leistungsbezogene Entlohnung wirkt der Druck des Marktes unmittelbar auf die Beschäftigten, die diesen dann in eigener Regie, aber stets entlang der Rentabilitätsvorgaben des Arbeit- oder Auftraggebers, zu bewältigen haben. Wissensarbeit stellt sich unter den gegebenen Bedingungen vielfach janusköpfig dar: Einerseits ist sie positiv gekennzeichnet durch motivierende Arbeitsbedingungen, Optionen zur eigenverantwortlichen Gestaltung von Arbeits- und Lebenswelt und ein geringes Maß an Fremdkontrolle. Andererseits gehen mit ihr zunehmend negative Aspekte wie extremer Leistungsdruck, Stress, Selbstausbeutung und soziale Unsicherheit einher.

Nun folgt Wissensarbeit zweifellos anderen Gesetzmäßigkeiten: Sie ist weniger standardisierbar und schwieriger regulierbar als Arbeit in der klassischen industriellen Massenproduktion. Flexibilität mit all ihrer Ambivalenz prägt das Gesicht von Wissensarbeit. In wissensbasierten Unternehmen ist z.B. die Tendenz zu beobachten, dass sich die ursprünglich im Sinne von Unternehmen und Beschäftigten eingeführte Flexibilisierung von Arbeitszeit in Richtung einer einseitig unternehmens- bzw. projektbezogenen Flexibilisierung entwickelt. Weit über das Normalmaß ausgedehnte Arbeitszeiten – meist ohne Ausgleich von Überstunden, Wochenendarbeit und ständige Verfügbarkeit – sind an der Tagesordnung.

Das gilt exemplarisch und in besonderem Maße für die sogenannte „Vertrauensarbeitszeit", bei der idealtypisch auf jegliche Kontrolle, somit auch auf jegliche mitbestimmte Regulierung verzichtet wird. Eine empirische Studie zu den Wirkungen dieses gerade bei Wissensarbeit gängigen Modells kommt zu dem Ergebnis, dass die prinzipiell gegebenen Handlungs*spielräume* in der Konfrontation mit den betrieblichen Handlungs*bedingungen* oft faktisch verloren gingen. So werde zwar einerseits „der Verzicht auf arbeitgeberseitige Kontrolle der tatsächlichen Arbeitszeit ... als Gewinn an autonomer Arbeitsorganisation und Arbeitszeitsouveränität erlebt", andererseits gehe dieser „aber mit überdurchschnittlich langen Arbeitszeiten Hand in Hand", so Thomas Haipeter und Steffen Lehndorff u.a.(2002).

Derartige Widersprüche sind für Wissensarbeit nicht untypisch, sondern charakteristisch - und selbstverständlich auch für Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen keineswegs einfach aufzulösen. Trotzdem müssen und werden wir die Frage der humanen Gestaltung von Wissensarbeit auf die Tagesordnung setzen. Denn diese gilt zu Unrecht als Arbeit, die keinerlei Regulierung als Schutz gegen Ausbeutung und Überforderung bedarf. Die zitierte Studie zur Vertrauensarbeitszeit zieht das Fazit, dass „individuelle Autonomie ... auf Absicherung durch kollektive Regulierung angewiesen (ist)" - eine These, die sich durchaus verallgemeinern lässt.

Frank Bsirske

Gleichzeitig muss klar sein, dass manche der traditionellen Regulierungen bei Wissensarbeit oft nicht mehr greifen und auch bei den Betroffenen nicht populär sind. Eine rigide Form der Arbeitszeitregulierung - symbolisiert durch die „Stechuhr" - wäre z.B. sicherlich kein Königsweg zur Lösung der geschilderten Probleme, da auf diese Weise die von den Beschäftigten durchaus geschätzten Freiräume verloren gingen. Ein möglicher Hebel könnte jedoch in der Leistungsregulierung liegen, z.B. über die mitbestimmte Durchsetzung wirklich fairer Zielvereinbarungsprozesse. Wir brauchen eine intensive Debatte um ein neues Leitbild, um Kriterien humaner, guter Wissensarbeit. Dazu gehören sicherlich Stichworte wie Partizipation, Entscheidungstransparenz, Hand-

lungsspielräume, Qualifikationsmöglichkeiten, Work-Life-Balance. Und natürlich auch die Frage, wie Unternehmen mit dem Wissen ihrer Beschäftigten umgehen - das Thema Wissensmanagement also.

Wir als Gewerkschaft interessieren uns für Wissensmanagement, weil wir uns für Wissensarbeit interessieren – und insbesondere für die Arbeitsbedingungen der in diesem wachsenden Segment Beschäftigten, die qualifizierte gewerkschaftliche Angebote von uns erwarten. Wenn Wissensmanagement der Versuch ist, Wissensarbeit zu rationalisieren, dann muss sich eine Gewerkschaft darum kümmern - und ver.di tut dies seit geraumer Zeit (so z.B. bei der großen Fachtagung „Wissen ist was wert" im Jahr 2003, deren Beiträge dokumentiert sind in Frank Bsirske u.a 2003).

Kann man aber denn eigentlich Wissen, diese so persönliche, kontextabhängige, schwer zu fassende Kategorie, überhaupt managen? Nicht selten scheinen Wissensmanagementprojekte von der fragwürdigen Annahme auszugehen, dass Wissen eine Art freischwebende Ressource ist, die losgelöst von menschlichen Trägern existiert und zwischen Computern ausgetauscht wird. Übersehen wird dabei, dass Wissen in seiner Entstehung, Nutzung und Weitergabe an Menschen gebunden ist: Nur der Mensch ist in der Lage, für sich genommen wertlose Informationen in einem spezifischen Bedeutungskontext handlungsorientiert zu vernetzen und Wissen im eigentlichen Sinn zu generieren. Allein schon deshalb ist Wissensmanagement nicht von vornherein als „Win-win-Situation" konzipiert und alles andere als ein konfliktfreies Terrain.

Es gibt auch hier Interessensgegensätze und ganz unterschiedliche Zugangsweisen und Ansatzpunkte - besonders kritische Aufmerksamkeit verdienen dabei technokratische Konzepte, die allein das „Gold in den Köpfen" der Beschäftigten abzapfen, kodifizieren, digitalisieren, abspeichern und abrufbar machen wollen, die das individuelle Wissen der ArbeitnehmerInnen faktisch zu entwerten und zu enteignen versuchen und sich um den Schutz der Persönlichkeitsrechte nicht kümmern. Solche Varianten des Wissensmanagements, die de facto auf eine Taylorisierung von Wissensarbeit abzielen, können natürlich nicht mit der wohlwollenden Begleitung der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungen rechnen. Sie würden auch auf die berechtigte Skepsis der Wissensträgerinnen und Wissensträger, also der Beschäftigten stoßen – und wohl auch deshalb scheitern.

Vielleicht sollte man sich ja zunächst darauf verständigen, dass es beim Wissensmanagement im Kern um das vernünftige Management von Wissensarbeit geht - und hier vor allem darum, humane, lernförderliche, kommunikationsfreundliche, kooperative, vertrauensbasierte Bedingungen zu schaffen. Eine Unternehmens- und Arbeitskultur, in der Wissen gerne geteilt wird und neues Wissen entstehen kann. Gewerkschaften sind sicherlich die letzten, die dagegen etwas haben könnten.

Literatur

Frank Bsirske u.a. (Hrsg.): Wissen ist was wert. Wissensmanagement, Hamburg 2003

Thomas Haipeter/Steffen Lehndorff/Gabi Schilling/Dorothea Voss-Dahm/Alexandra Wagner: Vertrauensarbeitszeit. Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts; in Leviathan 3/2002, S. 360-383

Frank Bsirske, Politikwissenschaftler, ist Vorsitzender der Gewerkschaft ver.di. Er ist Mitglied von Bündnis 90/Die Grünen und sitzt im Aufsichtsrat von RWE & Lufthansa.

Eine ernüchternde Bestandsaufnahme

Mythos Wissensmanagement

Jürgen Howaldt

Von Jürgen Howaldt

Die Diskussion zum Thema Wissensmanagement hat gegenwärtig eine Talsohle erreicht. Ein ungeschminkter Blick auf die aktuelle Situation wie wir sie unter anderem in unseren Untersuchungen im Rahmen des crosscomp-Projektes vorgefunden haben (vgl. Howaldt u. a. 2004, sowie Heisig 2005), zeigt: Funktionierende Wissensmanagementsysteme sind trotz der vorhandenen Flut konkurrierender Konzept- und Methodenangebote auf dem nimmer müden Beratungsmarkt in den beteiligten Unternehmen eher die Ausnahme. In Netzwerken, einem zunehmend wichtiger werdenden Feld des Wissensaustausches und der Wissensproduktion, lässt sich bestenfalls von Ansätzen eines systematischen Wissensmanagements sprechen, in denen einzelne auf Unternehmensebene erprobte Elemente erfolgreich auf die Netzwerkebene transferiert wurden. Erstaunlich ist, dass die Einführung von Wissensmanagement in der konkreten Praxis mehr neue Probleme produziert, als es die bestehenden zu lösen vermag.

Wissen – ein Stoff besonderer Art

Als zentrales Problem erweist sich, dass die Managementpraxis zwar die besondere Bedeutung der Ressource Wissen anerkennt und nach Möglichkeiten effektiverer Wissenskoordination und –nutzung sucht, bisher jedoch die Besonderheiten der Ressource Wissen nicht systematisch zum Ausgangspunkt des Handelns gemacht hat. Dabei wird in der Praxis in der Regel auf ein triviales Wissensverständnis zurückgegriffen. Wissen erscheint hier in der Tradition der Aufklärung mythisch überhöht. Je mehr Wissen, desto rationaler die Entscheidungen, desto höher die Qualität der Dienstleistungen und Produkte, desto besser die Analyse aktueller Trends, desto höher die Innovationsfähigkeit der Netzwerke und Unternehmen. Vor diesem Hintergrund soll möglichst viel Wissen gesammelt, expliziert, aufbereitet, gespeichert und für möglichst viele Personen zugänglich gemacht werden (vgl. Howaldt u. a. 2004).

Vier Grundirrtümer aktueller Wissensmanagementkonzepte

Dieses Wissensverständnis, welches vielen Wissensmanagementkonzepten zu Grunde liegt, beruht jedoch auf vier Irrtümern.

1. Im Hinblick auf die Ressource Wissen besteht das eigentliche Problem in einer kaum mehr kontrollierbaren *Wissensflut*. Wissen ist alles andere als eine knappe Ressource. Das Problem ist die effiziente Umsetzung von Wissen in Nutzen. Die eigentliche Aufgabe des Wissensmanagements muss deshalb in der *Entwicklung von Selektionsmechanismen bestehen, die eine Konzentration auf das für die Organisation relevante Wissen ermöglicht.* Zu diesem Zweck lassen sich eine Reihe von „Wissensfiltern" in das Wissensmanagement einbauen. Der wichtigste Wissensfilter ist eine klare Zieldefinition. Ein gutes Wissensmanagementsystem verfügt insofern über eine funktionstüchtige Firewall, die die potenziellen Wissensnutzer vor einer unangemessenen Überforderung durch „irrelevantes" Wissen schützt.
2. In vielen Unternehmen und Netzwerken steht das Ziel, das personengebundene Expertenwissen aufzubereiten, in digitaler Form zu speichern und somit für die Organisation als Ganzes verfügbar zu halten im Mittelpunkt des Wissensmanagements. Diese Strategie ist jedoch problematisch. In vielen Fällen verwandelt sich das „wertvolle" Expertenwissen durch die Loslösung von der Person und ihres jeweiligen Kontextes in mehr oder weniger „nutzlose" Daten und Informationen. Zwar können die Wissensinhalte und –fragmente kodifiziert und gespeichert werden. Ohne die Fähigkeit zur aktiven Nutzung durch die ExpertInnen bleiben die Wissensinhalte jedoch totes Kapital. Diese Kompetenzen zur effektiven Nutzung der sich ständig verändernden Wissensinhalte gewinnen zunehmend an Bedeutung für Individuen wie aber auch für Organisationen. Sie basieren auf implizitem Wissen. Gerade das *implizite Wissen ist jedoch in weiten Bereichen der wissensbasierten Wirtschaft die eigentliche Wissensbasis der ExpertInnen* (sowie der Unternehmen und Netzwerke). Die Nutzung des impliziten Wissens (nicht dessen Verwandlung in explizites Wissen) ist eine zentrale Herausforderung für ein zukunftsfähiges Wissensmanagement.
3. Sammlung, Aufbereitung und Speicherung von Wissen sind Prozesse mit hohen zeitlichen Aufwänden für die Wissensmanager, Experten und das backoffice, dem, gerade vor dem Hintergrund der schnellen Verfallszeit der gespeicherten Wissensinhalte, in der Regel kein entsprechender Nutzen für mögliche AnwenderInnen entgegensteht. Insofern sollte ein zukunftsfähiges Wissensmanagement ausgesprochen sparsam mit solchen Prozessen umgehen. Eine wichtige Aufgabe des Wissensmanagements besteht im Aufbau von Kontexten, die den *Wissensfluss zwischen den Wissensträgern* ermöglichen und Chancen für gemeinsame Lern- und Produktionsprozesse bieten. Zu solchen Lernforen gehören ebenso face-to-face Formen (Workshops, Patenschaften, Projektteams) wie auch virtuelle Gemeinschaften via Internet etc.
4. Nicht haltbar ist nach unserer Einschätzung der Zusammenhang zwischen möglichst umfassendem Wissen und *Innovationsfähigkeit/Kreativität*. Der Versuch, das vorhandene Wissen möglichst umfassend zu sammeln, aufzubereiten und zu verarbeiten kann sogar zu einem Kreativitätshemmnis werden. Er bindet einen hohen Anteil der Ressourcen an die Beschäftigung mit bereits vorhandenem Wissen.

Selektives Wissensmanagement – Konturen einer neuen Managementpraxis

Nimmt man diese Überlegungen ernst, so verschiebt sich der Blick auf die Anforderungen an ein Erfolg versprechendes Wissensmanagement. *Hauptaufgabe wäre nicht die Sammlung, Aufbereitung und EDV-technische Speicherung von Daten und Informationen, sondern die Selektion, Vernetzung der ExpertInnen und Kreation neuen Wissens.* Unternehmen und Netzwerke sind keine Bibliotheken oder Universitäten. Die Beschäftigung mit der Ressource Wissen kann hier nicht Selbstzweck sein, sondern zielt auf die Erhöhung der Handlungsfähigkeit im Rahmen einer kla-

ren Gesamtstrategie. Insbesondere der aktiven Nutzung des impliziten Wissens kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu.

Vor diesem Hintergrund scheint uns eine Neufokussierung der Wissensmanagementdebatte notwendig, die in der Entwicklung hochselektiver Wahrnehmungsorgane und der effektiven Nutzung des fokussierten Wissensausschnitts die eigentliche, noch uneingelöste Aufgabe von Wissensmanagementsystemen sieht. Dabei lassen sich in den sich andeutenden Veränderungen im Verständnis des Wissensmanagements die Konturen einer neuen Managementpraxis erkennen, die wir unter dem Begriff des *selektiven Wissensmanagements* zusammenführen. In dessen Mittelpunkt steht die Fokussierung auf die Verwandlung von Wissen in Nutzen, die Arbeit mit implizitem Wissen und die Entwicklung von Umgangsformen mit Ambivalenz, Unsicherheit und Reflexivität, die notwendigerweise mit der Ressource Wissen verbunden sind.

Es ist an der Zeit, andere Wege in der Diskussion um Wissensmanagement einzuschlagen.

Für eine Neuorientierung der Debatte

In vielen Unternehmen hat dies inzwischen zu einer veränderten Wissensmanagementpraxis geführt, die sich von den Irrtümern des extensiven Wissensmanagements befreit und sich in Richtung eines selektiven Wissensmanagements (vgl. Howaldt/Kopp 2005) entwickelt. In dieser veränderten Praxis deuten sich veränderte Umgangsformen des Managements mit Wissen an, die dem Charakter der spezifischen Ressource angemessen sind. Nimmt man diese Problembeschreibung ernst, so wird sich die Diskussion zum Thema Wissensmanagement grundlegend verändern müssen. Es geht nicht um eine weitere neue „Managementmode" oder eine zusätzliche Spezialfunktion, die neben andere Managementbereiche tritt. Dies kann die Probleme nicht lösen, sondern wird die beschriebenen Paradoxien und Dysfunktionalitäten weiter verschärfen. Damit läuft die Diskussion Gefahr, die *eigentliche Chance* der Debatte zum Thema Wissensmanagement zu verspielen. Angesichts der enttäuschenden Bilanz scheint es uns notwendig, die Paradoxien und Dysfunktionalität im Umgang mit der Ressource Wissen ernst zu nehmen und zum Ausgangspunkt zu machen, um die Frage nach den Anforderungen an ein zukunftsfähiges Management aus der Perspektive der Ressource Wissen neu zu stellen.

Damit verändert sich jedoch die *grundlegende Problemstellung* im Hinblick auf die Diskussion zum Thema. Zu fragen ist nicht: Wie implementieren wir Wissensmanagement neben anderen Managementfunktionen in einer Organisation, so wie wir danach fragen, wie wir eine neue Arbeitsform oder einen neuen Managementbereich implementieren. Die Frage ist vielmehr: Wie müssen wir unser gesamtes Managementhandeln umgestalten, damit es den Anforderungen eines effizienten und systematischen Umgangs mit der Ressource Wissen gerecht wird.

Notwendig ist ein fundamentaler Wandel der Funktionsbeschreibung des Managements, dessen klassische Funktion als „Kind" der industriellen Revolution die Kontrolle, Überwachung und Verwaltung der Arbeitsprozesse in einer Organisation war. Nun ist es einleuchtend, dass die Kontrolle der Arbeitsprozesse und damit zugleich der Arbeitskräfte mit völlig anderen Anforderungen verbunden ist, als die Organisation der Wissensprozesse in einer Organisation bzw. einem Netzwerk. Die Organisation dieser Wissensprozesse rückt jedoch mit der sich herausbildenden Wissensgesellschaft zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses und drängt andere Managementfunktionen an den Rand.

In diesem Sinne kann der Begriff des Wissensmanagements zu einer Metapher werden für ein neues Managementverständnis, welches sich aus den Kinderschuhen der Industriegesellschaft befreit und sich den veränderten Anforderungen der Wissensgesellschaft zuwendet.

Literatur

Heisig, Peter 2005: Stand und Zukunft des Wissensmanagements. In: Ciesinger, Kurt-Georg, Howaldt, Jürgen; Klatt, Rüdiger; Kopp, Ralf (Hg.) 2005: Perspektiven eines modernen Wissensmanagements in Netzwerken – Trends und Szenarien, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 71-90

Howaldt, Jürgen; Klatt, Rüdiger; Kopp, Ralf 2004: Neuorientierung des Wissensmanagements. Paradoxien und Dysfunktionalitäten im Umgang mit der Ressource Wissen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden

Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf 2005: Paradoxien und Dysfunktionalitäten des betrieblichen Wissensmanagements. Vom Ende einer Managementmode. In: Ciesinger, Kurt-Georg; Howaldt, Jürgen; Klatt, Rüdiger; Kopp, Ralf (Hg.) 2005: Perspektiven eines modernen Wissensmanagements in Netzwerken – Trends und Szenarien, Deutscher Universitätsverlag , Wiesbaden, 2–20

Prof. Dr. Jürgen Howaldt
ist Geschäftsführender Direktor des
Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund

Aktivitäten in ausgewählten Ländern

Wissensmanagement in Europa

Von Peter Heisig

Peter Heisig

Knowledge Management, Wissensmanagement, „Gestion de la connaissance", „Dirección o Gestión del Conocimiento", „management della conoscenza", „Kenntnismanagement" – wie auch immer die Begriffe in den einzelnen Sprachen der Europäischen Union lauten, der systematische Umgang mit Wissen ist heute in allen Ländern im Bewusstsein von verantwortlichen Entscheidern und führenden Wissenschaftlern. Während das Ziel klar ist, wird über die Wege eifrig im Wettbewerb gestritten. Einen ersten Schritt zu einer stärkeren Harmonisierung auf europäischer Ebene wurde 2004 mit dem „European Guide to Good Practice in Knowledge Management" (CWA – CEN Workshop Agreement 14924) von Seiten des Direktorats Informationsgesellschaft der EU und dem Europäischen Kommitee für Standardisierung (CEN) vorgelegt. Der auch in deutscher Sprache vorgelegte Leitfaden sollte insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen eine erste Orientierung geben. Im Folgenden werden Aktivitäten im Bereich des Wissensmanagements in einigen europäischen Ländern schlaglichtartig aufgezeigt.

Deutschland

Der Gipfel des Wissensmanagement-Hypes der letzten Jahre ist in Deutschland vorübergezogen. Nach der Phase der Ernüchterung verstärkt sich derzeit wieder das Interesse am Wissensmanagement. Allerdings werden die Lösungsangebote noch von Technik getriebenen Lösungen dominiert, obwohl den Softwareanbietern klar ist, dass es ohne Change Management und Prozessintegration nicht geht. Der Markt für die Nachfrager ist noch sehr unübersichtlich, da es kaum Standards gibt. Konsens herrscht inzwischen dahingehend, dass der systematische Umgang mit Wissen mit den täglichen Arbeitsabläufen, d.h. Geschäftsprozessen, verknüpft werden muss. Bis auf wenige Ausnahmen mangelt es noch an einfachen, praxisorientierten und effizienten Werkzeugen und Instrumenten.

In den Firmen herrscht oft noch eine reine Kostenorientierung. Die Innovationsaspekte des Wissensmanagements, die in der Kombination von neuem und altem Wissen liegen können, spielen derzeit eine geringere Rolle. Trotzdem werden zunehmend Projekte gestartet, die vielleicht nicht mehr unter dem Schlagwort „Wissensmanagement" intern kommuniziert werden, jedoch das klare Ziel verfolgen, zentrales Wissen und erfolgskritische Erfahrungen zu sichern und für die Anwendung bereitzustellen. Hier engagieren sich zunehmend mittelständische Unternehmen in sehr pragmatischer Weise, wenn Sie beispielsweise Wissensmanagement mit Qualitätsmanagement, PDM oder TPM verknüpfen.

In einigen Verbänden, wie dem BITKOM, der DGQ, dem VDI und dem VDMA wurden Fachgruppen bzw. Arbeitskreise eingerichtet, die an Empfehlungen und Erfahrungsberichten zum Wissensmanagement arbeiten. Die Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM) organisiert mit offenen „WM-Stammtischen" vor Ort in mehr als zehn Städten den Austausch von Erfahrungen zwischen Praktikern, Wissenschaftlern und Beratern. Daneben tauscht sich seit 1998 eine geschlossene Community aus Praktikern vornehmlich aus größeren Unternehmen (rd. 40) im „Industriearbeitskreis Wissensmanagement in der Praxis - WIMIP" aus.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb" gestartet, um Werkzeuge und Erfahrungen für die mittelständische Wirtschaft bereitzustellen (*www.wissenmanagen.net*).

Österreich

In Österreich gibt es eine sehr aktive und engagierte WM-Community, die sich in Graz und Wien konzentriert und stark von Universitäten und Beratern sowie größeren Unternehmen (z.B. Hewlett-Packard) betrieben wird. Seit März 2001 besteht die „Plattform Wissensmanagement" (*www.pwm.at*), die vom Wissenschaftszentrum Wien finanziell unterstützt wird und sich mit rund 750 registrierten Mitgliedern als die „führende Community zum Wissensmanagement" im deutschsprachigen Raum bezeichnet. Ihr Ziel ist es, Wissensmanagement zu fördern, Interessierten einen Überblick zu bieten und Impulse zu setzen. Neben dem virtuellen Austausch kommt der persönlichen Vernetzung im Rahmen von Expertenrunden hohe Bedeutung zu.

Österreich ist ferner ein Vorreiter bei der Bilanzierung von Wissen im Forschungs- und Universitätsbereich. Nach dem reformierten Universitätsgesetz von 2002, das den Universitäten größere Handlungsspielräume eröffnen soll, sind die Universitäten jetzt verpflichtet, ihre jährlichen Ergebnisse in Form einer Wissensbilanz darzustellen und zu kommunizieren. Hiermit soll die Strategieorientierung gefördert werden.

Dänemark

Dänemark ist ein Vorreiter bei der Identifikation, Beschreibung und Berichterstattung über die immateriellen Vermögenswerte von Wirtschaftsunternehmen. Das Ministerium für Industrie und Handel förderte bereits 1996 ein entsprechendes Forschungs- und Umsetzungsprojekt für etwa 100 mittelständische Unternehmen. Nach neuesten dänischen Untersuchungen hinsichtlich des Einsatzes der Intellectual Capital Statements (ICS), wird der Anwendungsbereich in der Steuerung und Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte, sprich des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals der Unternehmen gesehen. Kleinere Unternehmen nutzen die ICS insbesondere um sich im Wettbewerb, um die schrumpfende Anzahl von hochqualifizierten Bewerbern besser darzustellen und um diese Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden.

Großbritannien

Bei der Diskussion über KM-Ansätze in Großbritannien fällt nicht nur die stärkere Betonung von Netzwerken auf, sondern auch ein ausgereiftes methodisches Fundament. Eine altbekannte Analysemethodik aus der empirischen Sozialforschung, die Social Network Analysis, kommt im Rahmen zahlreicher KM-Ansätze zur Identifikation und Verknüpfung von internen und externen Wissensträgern zu aktueller Geltung.

Ein anderer Unterschied liegt in der stärkeren geschäftlichen Orientierung des organisierten Erfahrungsaustausches. Während in Deutschland zum Beispiel die ehrenamtliche Freiwilligkeit die Basis der von der GfWM organisierten lokalen WM-Stammtische ist, hat die Business School der Universität von Greenwich das „London Knowledge Network" initiiert, dessen Mitglieder zwischen

£5,000 bis £15,000 für die Teilnahme an einem professionalisierten Erfahrungsaustausch mit führenden KM-Experten zahlen.

Eine weitere Besonderheit des KM in Großbritannien ist im öffentlichen Bereich zu beobachten. Angestoßen durch eine Initiative des Büros des britischen Ministerpräsidenten, wurde eine elektronische Plattform aufgebaut, um gute und hervorragende Problemlösungen auf kommunaler Ebene, im Gesundheitsweisen, bei der Polizei und anderen öffentlichen Einrichtungen und Dienstleistungen zu identifizieren, zu dokumentieren und über die elektronische Internet-Plattform des Public Service Benchmarking Services den Mitarbeitern und Entscheidungsträgern im öffentlichen Dienst zur Verfügung zu stellen.

Spanien

In Spanien sind die treibenden Kräfte im Bereich der „Dirección del Conocimiento" oder der „Gestión del Conocimiento" in der Wissenschaft und den größeren Unternehmen sowie einigen regionalen Entwicklungsgesellschaften zu sehen. In einer kürzlich veröffentlichten Studie zum State of the Art in Spanien fällt die Anzahl von insgesamt 11 Master-Studiengängen und weiteren Post-Graduierten Seminare zum Thema Wissensmanagement an spanischen Universitäten in der Zeit von 2000 bis 2004 auf. Ferner ist die Anzahl von 28 Internet-Portalen im WM-Feld hervorzuheben. Bei den Zeitschriftenveröffentlichungen und Kongressbeiträgen dominiert das Interesse am Thema des intellektuellen Kapitals (27% und 46% bei Berücksichtigung „Organisational Learning" und „Wissensmanagement"). Dieses große Interesse wird auch durch den Titel einer Zeitschrift deut-lich:„Intangibles. La revista mensual sobre la riqueza invisible" (Das Ungreifbare/Das Unbestimmte. Monatszeitschrift über den unsichtbaren Reichtum).

In Spanien repräsentieren die kleinen und mittleren Unternehmen mit unter 250 Beschäftigten 99,87% aller Firmen der spanischen Wirtschaft. Daher wurde Anfang 2005 der Einfluss von Aktivitäten des Wissensmanagements auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU untersucht. Ein Ergebnis ist, dass 81% der Organisationen der Ansicht sind, dass das Wissensmanagement „viel" (37% mucho) oder „ziemlich/genügend" (44% - bastante) zu einer Verbesserung der Qualität durch die Rationalisierung der Prozesse und einer effizienteren Nutzung der Ressourcen beiträgt.

Frankreich

In Frankreich wurde 1999 der „Club de Gestion de connaissances" gegründet von Einzelpersonen u.a. aus Firmen, wie PSA Peugeot Citroën, COFINOGA, MICROSOFT, OSIS sowie von Mitgliedern aus Firmen (THALES, l'ONERA) und dem öffentlichen Bereich (l'Etat Major de la Marine) mit den Zielen, den Sektorübergreifenden Dialog zum WM zwischen Entscheidern und Experten voranzutreiben, Verantwortliche bei der Positionierung ihrer internen WM-Aktivitäten zu unterstützen (u.a. mit dem Knowledge Maturity Model, Innovation Maturity Model, Technology Maturity Model), die Reflektion, den Austausch und Dokumentation in kürzester Zeit zu fördern und die Zusammenarbeit der Akteure im WM-Bereich zu verstärken. Der Club richtet Kommissionen ein, um verschiedene Themen zu bearbeiten wie Wissenstransfer über Generationen, Rolle der Technologie im WM, Kartographie des kritischen Wissens oder das Management von Wissensgemeinschaften (Communautés de Savoir). In früheren Arbeitsgruppen wurden ökonomische Aspekte des Wissensmanagements insbesondere die Bewertung von Wissen im Vergleich zur Investition in materielle Güter behandelt, sowie Wissensmanagement und Innovation, Wissensmanagement und Kompetenz-Management.

Andere Länder

Das Thema Wissensmanagement wird allerdings nicht nur in den dargestellten Ländern intensiv verfolgt. Insbesondere in den Niederlanden war das CIBIT einer der europäischen WM-Pioniere (*www.cibit.nl*) - aber auch in Finnland, Schweden und Norwegen, der Schweiz und Italien gibt es Aktivitäten auf der Unternehmensebene, in der Forschung und in der öffentlichen Verwaltung. Mit der europaweiten Plattform *www.KnowledgeBoard.com* steht ferner eine hervorragende Plattform zum Länder übergreifenden Austausch von Erfahrungen zur Verfügung. Die Länder Europas sind auf einem guten Weg, ihre zentralen Ressourcen, Wissen und Erfahrung systematischer zu nutzen. Allerdings sind uns einige Länder außerhalb der EU und Europas mit sehr ehrgeizigen Menschen in einigen Wirtschaftssektoren bereits sehr nah auf den Fersen.

Literatur

CEN (2004): European Guide to Good Practice in Knowledge Management. CEN Workshop Agreement – CWA 14924, Brüssel, Dt.: Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement. Kostenloser download: *www.cenorm.be*

Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura (FUNDECYT) & Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) (Hrsg.): Informe sobre el Estado de Arte de la Gestión del Conocimiento en España 2004.

Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura (FUNDECYT) & Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) (Hrsg.): Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en España 2004.

Über Wissensmanagement wird in Europa viel diskutiert.

Relevante Webseiten:

www.cenorm.be
www.wissenmanagen.net
www.akwissensbilanz.org
www.pwm.at
www.videnskabsministeriet.dk
www.londonknowledgenetwork.org.uk
www.benchmarking.gov.uk
www.club-gc.asso.fr
www.knowledgeboard.com

Dr.-Ing., Dipl.-Sozw. Peter Heisig arbeitet seit 1988 zu den Themen Wissen und Wissensmanagement. Er baute das Fraunhofer CCWM 1996 auf und leitete es bis 2004. 2002 wurde er von der EU als deutscher WM-Experte berufen, um den European Guide gemeinsam mit ExpertInnen aus acht EU-Ländern zu erarbeiten. 2005 gründete Dr. Peter Heisig das European Research Center for Knowledge and Innovation - eureki.

Integrierte Lösungsansätze

Erfolgreiche Produktinnovation durch systematisches Wissensmanagement

Von Michaela Thiel und Dirk Lüttgens

Innovationen spielen für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens eine bedeutende Rolle. Ihre systematische Hervorbringung zählt allerdings zu einer der schwierigsten Aufgaben eines Managers oder einer Managerin. Relevantes und aktuelles Wissen muss schnell und flexibel an der richtigen Stelle im Innovationsprozess zur Verfügung gestellt werden. Hilfreich für die Bewältigung dieser wissensintensiven Innovationsaufgaben sind zum einen Handlungsanleitungen durch Innovationsprozessmodelle, die für Innovationsprojekte individuelle Umsetzungsschritte von der Ideengenerierung bis zur Einführung in den Markt vorgeben; zum anderen die darauf abgestimmte Steuerung von Wissensbedarfsermittlung, -beschaffung, -verteilung und -nutzung innerhalb eines Projektes sowie zwischen Projekten. Besonders deutlich werden die Probleme beispielsweise in Bezug auf den Transfer von Erfahrungswissen. Hier kann die Methode „Communities of Practice" hilfreich sein. Sie ist eine von insgesamt 80 Methoden, die die Software WiPro[1] Ein Multimedialer Instrumentenkasten für das Wissensbasierte Produktinnovationsmanagement in KMU zur wissensgerichteten Unterstützung von Innovationsprozessen bereithält. Durch die Kombination von projektspezifischer Konfiguration von Innovationsprozessen, den darauf abgestimmten Vorschlag einsetzbarer Innovations- und Wissensmanagementmethoden sowie die multimediale Methodenpräsentation können Innovationsmanager ein quasi „maßgeschneidertes" Innovationsvorgehen im eigenen Unternehmen umsetzen.

Hintergrund – Das Erfordernis eines wissensbasierten Innovationsmanagements

Erfolgreiche Innovationen sind für Unternehmen überlebenswichtig. Die besondere Charakteristik von Innovationen wie Neuheit, Komplexität etc. macht ihr Management, verstanden als das Schaffen und Nutzen geeigneter interner und externer Rahmenbedingungen sowie die Planung, Organisation und Kontrolle von Innovationsprozessen und deren Ergebnissen, zu einer der schwierigsten Aufgaben im Unternehmen. Die beschleunigte Veränderung von Unternehmensumwelten erschwert diese Aufgabe zusätzlich. Vor diesem Hintergrund ist sowohl ein systematisches Vorgehen bei der Entstehung und Umsetzung von Innovationen in Form von Innovationsprozessmodellen wichtig, als auch die erfolgreiche Kombination von externem und internem Wissen z.B. über Kundenanforderungen, Technologien usw. Wegen der Ein- und Erstmaligkeit von Innovationsprojekten kann der Bedarf an Wissen zwischen Projekten stark variieren. Die projektspezifische Bedarfsermittlung, der Erwerb, die Verteilung und Nutzung von Wissen innerhalb eines Projektes muss schnell und flexibel erfolgen, damit relevantes und aktuelles Wissen im betrachteten Innovationsprozess genutzt werden kann. Kurze Innovationszyklen erfordern aber auch, dass Erfahrungswissen projektübergreifend aufgebaut und auf andere Produktinnovationen übertragen werden kann. In der Produktentwicklung ist damit der „Spagat" zwischen schneller Anpassung (Projekt) einerseits und langfristiger Sicherung der Wissensbasis (Unternehmen) andererseits zu bewerkstelligen. Hierfür können gezielt Methoden und Instrumente aus dem Innovations- sowie dem Wissensmanagement eingesetzt werden. Dies geschieht bisher noch zu wenig, vor allem in KMU.

Michaela Thiel

Dirk Lüttgens

Eine ausführliche Dokumentation von Projektergebnissen ist unerlässlich.

Ein konkretes Problem in Innovationsprozessen – Der Zugang zu Erfahrungswissen

Ein zentrales Problem bei Innovationsprojekten ist die Verteilung und Nutzung von Erfahrungswissen. Gerade in KMU führen einzelne MitarbeiterInnen Projekte größtenteils in Eigenregie durch und verzichten beispielsweise aufgrund der hohen Arbeitsbelastung auf eine ausführliche Dokumentation der Projektergebnisse. Dies kann dazu führen, dass ein anderer MitarbeiterIn (B) in einem ähnlich gelagerten Projekt, dieselben Probleme löst oder einen Lösungsansatz verfolgt, die KollegIn (A) bei seinem Projekt bereits als nicht zielführend identifiziert hat. So entstehen aufgrund redundanter „Neuentwicklungen" höhere Entwicklungskosten und/oder längere Entwicklungsdauern. Die effiziente Nutzung und Verteilung von bereits im Unternehmen vorhandenem Erfahrungswissen wird in vielen Unternehmen immer noch von „Kaffeeküche" oder Email-Ketten übernommen, die einige Nachteile aufweisen: z.B. schwierige Nachvollziehbarkeit für (nicht anwesende) Dritte, Wissensteilung in einem begrenzten Umfeld, zeit- und ortsversetzter Problemauftritt, Unstrukturiertheit (z.B. neue MitarbeiterInnen haben oft keinen Zugang zu oder aber keine Ahnung von der Existenz der Verteiler).

Ein Lösungsansatz für dieses Problem bietet die Methode der Communities of Practice (CoP). Unter einer CoP wird eine Gruppe von Leuten verstanden, die informell miteinander aufgrund geteilten Wissens verbunden sind und ein Interesse an einem gemeinsamen Vorhaben haben. Dabei ersetzen diese gebildeten Netzwerke nicht die bereits bestehenden, sondern sind als strukturierte Ergänzung zu betrachten. CoP beschreiben informelle Netzwerke, die schon immer in Unternehmen existiert haben. Im Gegensatz zu informellen Netzwerken werden bei CoP Rollen definiert, die die Organisation und Führung der CoP übernehmen, z.B. Moderator, Sponsor, aktive und assoziierte Mitglieder. Regelmäßige reale Treffen fördern das Vertrauen in die Mitglieder sowie die CoP selbst. CoP entstehen außerdem nicht zufällig, sondern werden seitens des Unternehmens systematisch gefördert. Wichtig ist dabei der Abgleich zwischen den Netzwerken und den Wissensbedarfen im Unternehmen.

Communities of Practice erhöhen den gezielten Austausch von Wissen zwischen MitarbeiterInnen.

Die Einführung von CoP verändert nicht nur die Organisationsstruktur des Unternehmens sowie das Verhalten der Mitglieder, sondern führt auch zu einer **Reduktion der Kosten für den Austausch von Wissen** sowie einer **Erhöhung der Qualität des ausgetauschten Wissens:**

- Wissen wird gleichzeitig mit einer größeren Gruppe geteilt, daher sinkt der Zeitaufwand pro Mitglied für die Wissensbeschaffung.
- Bereitgestelltes Wissen kann schneller nachvollzogen werden.
- Die erhöhte Anzahl von Wissensträgern und Nachfragern mit ähnlichen Vorkenntnissen kann eine größere Qualität beim Wissensaustausch gewährleisten.
- Mitglieder mit ähnlichen Problemen und Interessen können leichter komplexeres Wissen austauschen.
- Die Abgrenzung zu anderen Mitarbeitern führt zu einem erhöhten Wir-Gefühl in· CoP schaffen Vertrauen, welches die Bereitschaft erhöht, Wissen zu teilen.

Eine detaillierte Darstellung dieser Methode kann im „WiPro-Werkzeugkasten" nachvollzogen werden, wobei CoP natürlich nicht die einzige denkbare Lösung für die Förderung der Verteilung und Nutzung von Erfahrungswissen in der Produktentwicklung darstellen. Die unternehmens- und projektspezifisch passende Methode vorzuschlagen, ist eine der Aufgaben die WiPro lösen kann.

Der integrierte Lösungsansatz von WiPro – Konfiguration wissensbasierter Innovationsprozessmodelle

Die systematische Steuerung von Wissensbedarfsermittlung, -beschaffung, -verteilung und -nutzung in KMU ist derzeit problematisch und gerade bei Produktinnovationsprozessen kein Regelfall. Ziel von WiPro ist daher die Entwicklung einer Software, mit der Entscheidungsträger und Mitarbeiter aus der Forschung & Entwicklung oder dem Innovationsmanagement von KMU ihre Innovationsaktivitäten sowie den Methodeneinsatz für ihre Innovationsprojekte planen können. WiPro ermittelt auf Basis einer fragebogengestützten Selbstanalyse zunächst die innovationsprojektspezifische Ablaufstruktur sowie die zur Förderung des Projekterfolgs einsetzbaren, KMU-gerechten Innovations- und Wissensmanagementmethoden. Letztere können - mit Hilfe eines zweiten Fragebogens abgestimmt - auf die Voraussetzungen des betrachteten Unternehmens in eine Rangordnung gebracht werden. WiPro führt seine Nutzer schrittweise durch den auf diese Weise „maßgeschneiderten" Innovationsprozess. In Verbindung mit der multimedialen Präsentation, den ausführlichen Anwendungs-Leitfäden und -Checklisten sowie dem Tutorial und Glossar zum wissensbasierten Innovationsmanagement können ManagerInnen das Vorgehen im eigenen Unternehmen direkt umsetzen. Der erste Prototyp wird derzeit in den Lead-User-Unternehmen getestet. Bis Dezember 2006 wird die Vollversion fertig gestellt sein. WiPro wird vom BMWi im Rahmen von „Wissensmedia" gefördert.

Literatur

Bei Interesse senden wir Ihnen gerne eine Literaturliste zu.

Kontaktadresse:
thiel@tim.rwth-aachen.deQ

Michaela Thiel, Dirk Lüttgens
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Technologie- und Innovationsmanagement, RWTH Aachen

Intellektuelles Kapital messbar machen

Wissensbilanz: Wissen wertschöpfend managen

Von Kay Alwert und Markus Will

Kurz gefasst:

Wo lohnt es sich mit Wissensmanagement-Maßnahmen anzusetzen?

Was ist in dem spezifischen Unternehmenskontext zu beachten und welche Wirkungen können erzielt werden?

Diese Fragen sind die essentielle Grundlage eines wirtschaftlich Erfolg versprechenden Wissensmanagements.

Die Wissensbilanz setzt hier an und bietet darüber hinaus die Möglichkeit, das spezifische intellektuelle Kapital einer Organisation gegenüber wichtigen Stakeholdern zu berichten.

Warum scheitern Wissensmanagement-Projekte?

Wissensmanagement (WM) ist für 91% der deutschen Unternehmen weiterhin ein wichtiges Thema. Gleichzeitig glauben nur 24%, dass der Umgang mit der Ressource Wissen gut läuft (Fraunhofer 2005). Dies ist die etwas ernüchternde Bilanz aus zehn Jahren Entwicklungsarbeit, in denen deutsche und europäische Unternehmen teilweise enorme Investitionen in WM-Projekten tätigten, der „Return on Investment" aber nur selten erkennbar war. Dabei wurden in der Praxis unterschiedlichste Maßnahmen, wie etwa der Aufbau von Intranet-Portalen oder ambitionierte Personalentwicklungsprogramme, mit dem Label „Wissensmanagement" versehen. Doch blieb für die Entscheider im Unternehmen meist ungewiss, welche Maßnahme ökonomischen Erfolg verspricht und wie einzelne Maßnahmen in ein Gesamtkonzept integriert werden können. Die häufige Folge war die Einstellung von anfänglich viel versprechenden Maßnahmen aufgrund des Ausbleibens von oft diffusen und überzogenen Erwartungen des Managements.

Kay Alwert und Markus Will

Das Problem liegt also weniger in der mangelhaften Umsetzung der einzelnen WM-Maßnahmen begründet, als vielmehr darin, dass Wissensmanagement häufig als vereinzelt losgelöstes IT- oder Personalthema, selten aber als strategisches Thema begriffen wurde.

Wissen schafft Wert und sichert Überlebensfähigkeit

In einer hochgradig wissensbasierten Wirtschaft, wie sie in Europa und insbesondere am „Innovationsstandort" Deutschland anzutreffen ist, muss die Entwicklung der *immateriellen Ressourcen* jedoch integraler Bestandteil der Unternehmensführung – kurz: Chefsache – sein. Die zunehmende Bedeutung dieser „weichen" Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen, deren Wettbewerbs- und damit Überlebensfähigkeit, macht die Dringlichkeit dieses Aspektes deutlich. Eine im Jahr 2004 durchgeführte Umfrage des Fraunhofer IPK unter 720 Unternehmen verschiedener Branchen und Größen zeigt, dass das so genannte intellektuelle Kapital in vielen Unternehmen heute bereits mehr zur Wertschöpfung beiträgt als die klassischen Produktionsfaktoren wie Maschinen, Gebäude und Betriebsausstattung (Mertins/Alwert/Heisig 2005). Auch prognostizierten die Unternehmen eine weitere Verstärkung dieses Trends bis ins Jahr 2010. Diejenigen Organisationen, die es also schaffen, ihr intellektuelles Kapital effizient zu nutzen und für zukünftige Aufgaben systematisch zu entwickeln, werden für die anstehenden Herausforderungen voraussichtlich besser gewappnet sein. Umso erstaunlicher ist es, dass die befragten Unternehmen bisher wenig systematisch mit ihrem intellektuellen Kapital umgehen und meist keine oder nur teilweise geeignete Instrumente zu dessen Management verwenden (ebd.). Folglich wird ein Großteil der Zukunfts- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen der Intuition Einzelner oder im schlimmsten Fall dem Zufall überlassen. Auch wenn die Intuition insbesondere in kleineren, inhabergeführten Organisationen oft gut funktioniert, wird es zunehmend schwerer, in einem wirtschaftlichen Umfeld, das sich ständig und dynamisch verändert, die richtigen strategischen Entscheidungen „aus dem Bauch heraus" zu treffen. Spätestens im Zuge einer anstehenden Nachfolgeregelung oder im Übergang zu einer managementgeführten Organisation wird die fehlende Systematik im Umgang mit dem intellektuellen Kapital der Organisation zu einem Problem. Vereinzelte und nicht in die Strategie eingebundene WM-Initiativen schaffen hier keine Abhilfe. Im Gegenteil: Sie verstärken sogar mancherorts anzutreffende Vorbehalte gegenüber Wissensmanagement als weichem und wenig wertschöpfungsorientiertem Thema.

Abb. 1: Vereinfachtes Wissensbilanz-Modell des Arbeitskreis Wissensbilanz

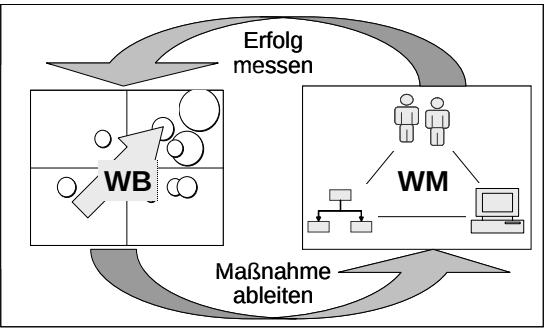
Wissensbilanzen machen Wissensmanagement messbar

Transparenz über das intellektuelle Kapital und dessen Wertschöpfungsbeitrag ist jedoch nicht nur für die Unternehmen selbst von Interesse. Auch Finanzanalysten und Kapitalgeber haben ein verstärktes Interesse daran, und so stehen Unternehmen unter wachsendem Druck, den Wert ihres intellektuellen Kapitals auch gegenüber diesen Stakeholdern plausibel nachzuweisen. Gerade kapitalschwache kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) haben es zunehmend schwer, an günstiges Fremdkapital zu gelangen. Die bestehenden, von den Banken initiierten Ratingverfahren mit ihrer weiterhin starken Gewichtung monetärer Faktoren müssen um Berichte über relevante immaterielle Vermögenswerte ergänzt werden, um eine aussagekräftige Basis zur Bestimmung des Risikos von Investitionen und Finanzierungen zu bieten.

Beide Sichtweisen zusammenzubringen, ist Aufgabe der Wissensbilanz (WB). Einerseits bindet sie WM-Maßnahmen in die Gesamtstrategie des Unternehmens ein und klärt die Frage, wo sich WM am ehesten für die Organisation auszahlt. Andererseits ist sie als Instrument zur Kommunikation gegenüber den Stakeholdern der Organisation geeignet.

Die Wissensbilanz selbst ist ein Bericht über das bewertete intellektuelle Kapital der Organisation sowie über laufende, abgeschlossene und geplante Initiativen zu dessen Entwicklung. Wobei das intellektuelle Kapital alle für die Geschäftstätigkeit wichtigen immateriellen Faktoren und deren Vernetzung untereinander bezeichnet. Dabei werden sowohl Human-, Struktur- als auch Beziehungskomponenten betrachtet und auf deren aktuellen Status Quo und deren Wertschöpfungsbeitrag hin analysiert. Das Humankapital umfasst dabei alle Eigenschaften und Fähigkeiten, welche die einzelnen MitarbeiterInnen in die Organisation mit einbringen. Das Strukturkapital beinhaltet alle Strukturen, welche die MitarbeiterInnen einsetzen, um in ihrer Gesamtheit die Geschäftstätigkeit durchzuführen. Das Beziehungskapital beschreibt alle Beziehungen zu externen Gruppen und Personen, welche in der Geschäftstätigkeit genutzt werden (BMWA 2004, Alwert 2006). Mit der Wissensbilanz können Wirkungsketten offen gelegt und die Auswirkung von Veränderungen der Wissensbasis auf den Geschäftserfolg gemessen werden. Die Wissensbilanzierung kann insofern als erster Schritt in Richtung einer wissensorientierten Unternehmensführung (North 2002) gesehen werden. Denn mit der Wissensbilanz werden EntscheiderInnen in die Lage versetzt, WM-Maßnahmen nicht mehr aus dem Bauch heraus starten zu müssen, sondern systematisch ableiten zu können. In der Methode des vom Fraunhofer IPK initiierten Arbeitskreis Wissensbilanz kommt hierzu ein Selbstbewertungsverfahren unter Zuhilfenahme von nachprüfbaren Indikatoren und Kennzahlen zum Einsatz. Zudem werden die Zusammenhänge zwischen dem intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg in einer Wirkungsanalyse erfasst, wodurch die ökonomischen Auswirkungen transparent werden. Aus der Kombination dieser beiden Komponenten lassen sich dann diejenigen Handlungsfelder ableiten, in denen Maßnahmen die größtmögliche Wirksamkeit für die Organisation entfalten. Die Verknüpfung mit quantitativen Messgrößen stellt dabei sicher, dass die Auswirkungen der Maßnahmen nachprüfbar sind und bei Zielabweichungen rechtzeitig interveniert werden können. Die regelmäßige Erstellung einer Wissensbilanz stellt damit sicher, dass das intellektuelle Kapital einer Organisation kontinuierlich überwacht und an neue Anforderungen und Strategien angepasst werden kann.

Abb. 2: Zusammenspiel von Wissensbilanz und Wissensmanagement



WB = Wissensbilanz; WM = Wissensmanagement

Entwicklung der Wissensbilanzierung in Deutschland

Im Herbst 2003 initiierte der neu gegründete Arbeitskreis Wissensbilanz (*www.akwissensbilanz.org*), unter wissenschaftlicher Leitung des Fraunhofer IPK, das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany". Übergeordnetes Ziel des Projektes war es, eine Methode zur Wissensbilanzierung für KMU am Standort Deutschland zu entwickeln und prototypisch in 14 Organisationen zu testen. Als Unterstützer konnte das Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) gewonnen werden, welches das Projekt im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb" förderte. Inzwischen ist der kostenlos zur Verfügung gestellte Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz über 20.000 mal bestellt bzw. elektronisch abgerufen worden. Viele große Verbände sowie einige Landesregierungen unterstützen die bundesweite Verbreitung der Wissensbilanz und international wird der Leitfaden in wissenschaftlichen und politischen Kreisen rege diskutiert. Im April 2005 wurde das Pilotprojekt darüber hinaus preisgekrönt. Die Firma SØR Rusche GmbH erhielt für ihre Wissensbilanz, stellvertretend für alle 14 Pilotorganisationen, den von Financial Times, Impulse und der Commerzbank ausgeschriebenen Preis „Wissensmanager des Jahres 2004". Dies alles macht deutlich, dass gute Chancen bestehen, dass sich die Wissensbilanz dauerhaft im Bewusstsein der Öffentlichkeit sowie in der praktischen Anwendung etablieren wird.

Die weitere Entwicklung und Verbreitung dieser innovativen Managementmethode ist zur Zeit in vollem Gange. Insbesondere eine Harmonisierung von Einflussfaktoren und Indikatoren, die den externen Vergleich von Wissensbilanzen erheblich erleichtern wird, ist auf eine Erweiterung des Anwenderkreises angewiesen. Das BMWi hat diese Herausforderung bereits erkannt und strebt in weiteren Projektphasen die systematische Verbreitung der Wissensbilanz an, um insgesamt mehrere hundert Mittelständler in Deutschland zur Erstellung einer eigenen Wissensbilanz zu bewegen. Ein Schulungskonzept für wichtige Multiplikatoren, wie UnternehmensberaterInnen oder SpezialistInnen aus Handelskammern und Branchenverbänden, gehört genauso dazu, wie regionale Informationsveranstaltungen für Unternehmer. Zur Unterstützung zukünftiger NutzerInnen wird darüber hinaus ein multimediales Software-Werkzeug entwickelt, das die Wissensbilanzierung erheblich vereinfachen wird. Zusätzlich ist geplant, die Wirkung der Wissensbilanz in betriebswirtschaftlicher Hinsicht auch bei Kapitalgebern empirisch zu überprüfen. Hierzu wird getestet, inwieweit die Wissensbilanz als Prognoseinstrument für die zukünftige finanzielle Entwicklung eines Unternehmens dienen kann und welche Auswirkung eine Wissensbilanz auf Analystenbewertungen hat.

Die entwickelte Methode hat sich für alle beteiligten Organisationen der ersten Pilotphase bewährt. Besonders die Art und Weise sowie die Schnelligkeit, in der die Ergebnisse erarbeitet werden, wurde positiv betont. Im Einzelnen konnten die Pilotunternehmen folgenden Nutzen durch die Wissensbilanz feststellen:

- Die Wissensbilanz liefert eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung immaterieller Faktoren. Sie macht klare Aussagen, wo es sich lohnt zu investieren.
- Die Wissensbilanz ermöglicht eine verbesserte Kommunikation mit verschiedenen internen und externen Zielgruppen.
- Die hierarchie- und funktionsübergreifende Erstellung der Wissensbilanz erhöht für alle Beteiligten das Verständnis darüber, wie die Organisation funktioniert.
- Die offene und aufrichtige Diskussion über Stärken und Schwächen sowie eine solide und ehrliche Messung des intellektuellen Kapitals schafft Transparenz und Vertrauen zwischen den MitarbeiterInnen, Organisationseinheiten und -funktionen.
- Die frühzeitige Konzentration auf immaterielle Faktoren als Werttreiber erlaubt es, diese zielgerichtet zu entwickeln und darüber hinaus Wettbewerbsvorsprünge herauszuarbeiten.

Literatur

Alwert, K.: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. Dissertation, Hrsg. Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins. Berlin: Produktionstechnisches Zentrum 2005.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 1.0. Druckpunkt Offset, Bergheim, 2004.

Fraunhofer Gesellschaft – Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Hrsg.): Wissen und Information 2005. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart, 2005.

Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer-Verlag, Berlin, 2005.

North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen. Gabler, Wiesbaden, 2002.

Dr.-Ing. Kay Alwert und M.A. Markus Will sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) im Bereich Unternehmensmanagement für die Weiterentwicklung der Wissensbilanz verantwortlich.

25 Beispiele für den erfolgreichen Umgang mit Wissen in mittelständischen Unternehmen

Pragmatisch, praktisch, gut

Von Gabriele Vollmar

Unternehmen lernen am besten von den pragmatischen Lösungen anderer vergleichbarer Unternehmen – dies gilt auch für das Thema Wissensmanagement. Aus diesem Grund hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) Ende 2004 das Reutlinger Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation damit beauftragt, im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb" Beispiele Guter Praxis für den Umgang mit Wissen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zu lokalisieren, zu evaluieren und didaktisch aufzubereiten. Ziel ist es 25 Beispiele auf der Internet-Plattform www.wissenmanagen.net zu zeigen.

Wissen ist überall und nirgends

Das Projektteam ist von folgender Grundannahme ausgegangen: Viele kleine und mittelständische Unternehmen gestalten den Umgang mit ihrem Know-how sehr effizient, ohne dabei von Wissensmanagement zu sprechen. Oft finden sich pragmatische und innovative Wissensmanagement-Maßnahmen in den Bereichen Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement, Personal u. ä. Bei Recherche und Ansprache der Unternehmen wurde der Begriff ‚Wissensmanagement' bewusst vermieden.

Insgesamt konnten bundesweit an die 300 Unternehmen lokalisiert werden, von denen einige nach eigener Aussage ihre Aktivitäten bisher nicht in den Kontext Wissensmanagement gestellt hatten.

Diese Unternehmen wurden nun in einem zweistufigen Evaluationsprozess bewertet. Um die geschilderte Breite an Unternehmen und unterschiedlichsten Ansätzen evaluieren zu können und auf das Ausgangsthema Wissensmanagement zurückzuführen, bedurfte es eines konsequenten Evaluationsmodells.

Evaluationskriterien waren beispielsweise:

- Umsetzungszeitraum
- Kosten
- Ökonomischer und qualitativer Nutzen
- Akzeptanz und Nutzung seitens der Mitarbeiter
- Unterstützung seitens der Führung

Am Anfang steht der Schmerz

KMU nehmen sich selten vor, sich mit Wissensmanagement auseinander setzen zu wollen. Vielmehr stehen konkrete Probleme im Vordergrund, wie z.B. Ineffizienz in der Innovationskette von Vertrieb bis Fertigung, Gefährdung der Geschäftsgrundlage durch Wegzug der Kundschaft oder eine unterdurchschnittliche Rentabilität in den Kundenprojekten. Diese Probleme werden dann – oft sehr pragmatisch – gelöst, wobei Wissensmanagement-Methoden in vielen Fällen eher unbemerkt zum Einsatz kommen.

Die Bandbreite der Lösungsansätze ist sehr groß; teilweise werden für ähnlich gelagerte Aufgabenstellungen unterschiedliche Lösungen gefunden. So standen zwei Unternehmen, die selbst Software entwickeln und daneben in der Software-Beratung tätig sind, vor der Herausforderung, die jeweils individuellen Kundenprojekte effizienter abzuwickeln, und zwar beginnend bei der Angebotserstellung. Dazu gehört der projektübergreifende Wissens- und Erfahrungsaustausch. Die USD AG in Langen bei Frankfurt hat in diesem Kontext unter anderem eine Mitarbeiterakademie entwickelt, in der Mitarbeiter ihr Projekt- und Erfahrungswissen in selbstorganisierten Inhouse-Seminaren an ihre Kollegen weitergeben. Die incowia GmbH im thüringischen Ilmenau hingegen gestaltete den gesamten Entwicklungsprozess neu und schuf dabei die Software-Fabrik: Die erfahrensten Mitarbeiter teilte man in sechs Gruppen: Projektleitung, Projektsupport, Konzeption, Realisierung, Qualitätssicherung und Infrastruktur. Die Teams erarbeiteten Standards für die Abwicklung von Projekten. Sowohl die einzelnen Projektphasen als auch die Arbeitsschritte wurden visualisiert. So entstand eine Übersicht der verschiedenen Dienstleistungen und der Abhängigkeiten zwischen ihnen.

Ein ähnlich gelagertes Problem, zwei Lösungen – der jeweiligen Unternehmenssituation und dem Handlungskontext angemessen: Auch die 25 Referenzbeispiele liefern keine allgemein gültigen Patentrezepte für ein erfolgreiches Wissensmanagement.

Gabriele Vollmar

Eingebettet in ein Ganzes

Sowohl incowia als auch USD setzen ein ganzes Portfolio von Maßnahmen zur Förderung des Umgangs mit Wissen im Unternehmen um. Für die Darstellung der Beispiele auf der Internet-Plattform konnten jeweils immer nur einzelne Maßnahmen detailliert beschrieben werden.

Allen evaluierten Unternehmen gemeinsam ist jedoch, dass diese Maßnahmen eingebettet sind in eine aktive Förderung der Unternehmenskultur.

Ein Beispiel: Domino World, ein Anbieter von Gesundheits- und Sozialdiensten in Birkenwerder, hat die Mitarbeiter, deren Wissen und Können, als wichtigstes Kapital erkannt. Eine wissensförderliche Lernkultur entsteht bei Domino World dadurch, dass das Unternehmen sich selbst als Ideen- und Wertegemeinschaft definiert. Zum Ausdruck kommt dies nicht nur in einem Leitbild, sondern auch in einem Führungszirkel, einem praktischen Handlungsmodell für die Führungskräfte.

Und wo ist die IT?

Nur sieben der insgesamt 25 untersuchten Unternehmen weisen in ihren Maßnahmen einen direkten IT-Bezug auf. Nur in einem Unternehmen wurde seitens des Projektteams eine eigens entwickelte Software-Lösung, eine Wissensdatenbank zum schnellen Wiederfinden wichtiger Informationen, als Beispiel Guter Praxis identifiziert. Die Mehrzahl der Beispielunternehmen setzt auf organisatorische Maßnahmen. Ein Fokus liegt dabei immer auf dem Menschen als dem Wissensträger im Unter-

Die eigentlichen Wissensträger in Unternehmen sind immer die MitarbeiterInnen.

nehmen. Eine aktive Personalentwicklung spielt in allen Unternehmen eine wichtige Rolle.

Dies zeigt deutlich, dass – zumindest in „beispielhaften" Unternehmen – die Technologie beim Thema Wissensmanagement nicht (mehr) im Vordergrund steht. Sie wird vielmehr dort eingesetzt, wo sie Prozesse sinnvoll unterstützen kann. So nutzt beispiels-weise der Maler Weiß aus Schwabach bei Nürnberg in seinem Handwerksbetrieb sowohl ein Dokumentenmanagement-System (DMS) als auch ein Customer Relationship Management (CRM) zur effizienten Informationsverwaltung. Beeindruckt hat das Projektteam jedoch eine andere Maßnahme: Die Baustellenteams von Maler Weiß nutzen Foto-Handys um auftretende Probleme auf der Baustelle sofort ins Unternehmen zu kommunizieren und zu dokumentieren. Ein gutes Beispiel für pragmatische Wissensmanagement-Lösungen, wie sie typisch sind für KMU.

Chancen und Herausforderungen

„Wissensmanagement ist in KMU kein Thema." Diese Aussage trifft in dem Sinne zu, dass in vielen KMU Wissensmanagement als Begriff nicht thematisiert wird, Wissensmanagement-Werkzeuge und –Methoden aber durchaus zum Einsatz kommen oder selbst entwickelt werden.

Bei den ausgewählten Beispielen Guter Praxis wurde seitens der Evaluatoren Wert gelegt auf eine strategische Einbindung der Wissensmanagement-Maßnahmen im Unternehmen. Dies ist durchaus nicht bei allen untersuchten Unternehmen der Fall, die - betrachtet man ausschließlich die jeweilige Einzelmaßnahme - durchaus pragmatische, clevere Lösungen entwickelt hatten. Doch ohne Einbindung in ein „größeres Ganzes" ist eine nachhaltige gute Nutzung und Weiterentwicklung der Ressource Wissen nicht wirklich sichergestellt.

Eine weitere Schwierigkeit ist das Problem der personellen und damit der zeitlichen Ressourcen. Es zeichnet sich ab, dass gerade auch die Beispiele Guter Praxis getragen werden vom Enthusiasmus einzelner charismatischer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Auf lange Sicht kann sich diese Ressourcensituation jedoch als durchaus prekär für das jeweilige Projekt und das Thema Wissensmanagement insgesamt erweisen. Damit verbunden ist jedoch auch ein Trumpf von KMU im Wissensmanagement: Die Lösungen sind in den meisten Fällen auf Pragmatismus reduziert und in einem überschaubaren Zeitrahmen umgesetzt.

Neugierig geworden? Alle 25 Beispiele Guter Praxis finden Sie auf
www.wissenmanagen.net

Gabriele Vollmar *ist als Beraterin und Trainerin selbstständig (VOLLMAR Wissen+Kommunikation); sie hat das Projekt im Auftrag des Steinbeis-Transferzentrums geleitet.*

Nachhaltige Wissensweitergabe

Wissensmanagement ist tot – es lebe die wissensorientierte Unternehmensführung!

Von Klaus North

Wissensmanagement ist tot! Es lebe die wissensorientierte Unternehmensführung!

Seit etwa zehn Jahren finden wir das Thema „Wissensmanagement" auf der Agenda von Tagungen, in einer steigenden Flut von Publikationen, Anpreisungen von Softwareprodukten und Beratungsangeboten. Viele Erwartungen, die Ressource Wissen mit verschiedensten Instrumenten einfach „in den Griff" zu bekommen, sind gescheitert. Wissen entzieht sich hartnäckig jeder trivialisierenden Steuerungspraxis. Wissensmanagement als Fortführung von Informationsmanagement, aber mit „intelligenteren" Programmen, hat auch nur begrenzte Wirkung gezeigt. Der Mensch rückte häufig aus dem Blickwinkel vieler „Wissensmanager". Nachdem die erste Euphorie verflogen ist, setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass der Umgang mit Wissen eine Frage der Kultur von Organisationen ist. Nicht das Managen des Wissens mit herkömmlichen Methoden ist gefragt, sondern eine neue Sicht aufs Unternehmen: Wir brauchen eine wissensorientierte Unternehmensführung, die Rahmenbedingungen schafft, in denen Wissen wachsen kann.

Das eigene Wissenspotenzial systematisch zu nutzen und weiterzuentwickeln ist gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) zu einer erfolgsentscheidenden Aufgabe geworden. Im Folgenden soll gezeigt werden, wie Rahmenbedingungen für eine wissensorientierte Unternehmensführung ohne viel Aufwand, aber mit hohem Nutzen geschaffen werden können.

Zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit durch wissensorientierte Unternehmensführung haben 13 hessische Firmen unter wissenschaftlicher Betreuung des Autors über ein Jahr in einem Modellprojekt zusammengearbeitet, um praxiserprobte Methoden wissensorientierter Unternehmensführung einzuführen. Im Folgenden werden anhand von Beispielen Erfolgsfaktoren für eine unkomplizierte, aber nachhaltige Ausrichtung auf eine wissensorientierte Unternehmensführung aufgezeigt.

Kompetenzen für die Zukunft

Um die Wissensentwicklung an ihrer Unternehmensstrategie auszurichten, stellten sich die Firmen zu Beginn des Projekts in einer strategischen Wissensanalyse zunächst folgende Fragen:

- Welche Kompetenzen erwarten unsere Kunden von uns in den nächsten drei Jahren? Was müssen wir tun, um diese Kompetenzen aufzubauen?
- Was machen wir besser als unsere Konkurrenten? Wie können wir diese Stärken ausbauen?
- Was machen unsere Konkurrenten besser als wir? Was können wir daraus lernen?

Wissen teilen ist Macht

Dass Wissen teilen eine Macht ist, führen so manche Davids unter den Firmen den Großunternehmen-Goliaths eindrucksvoll vor. So gehört der Geschenkartikelhersteller Koziol mit 180 MitarbeiterInnen zu den innovativsten seiner Branche. Bei Koziol sind nicht nur Zusammenarbeit und Eigenverantwortung nach dem Motto „Selbst beauftragen, selbst organisieren, selbst motivieren, selbst kontrollieren" im Unternehmensleitbild verankert, sondern man lebt einen regelmäßigen Austausch in abteilungsübergreifenden Produktentwicklungsteams. Der Geschäftsführung ist es wichtig, dass alle MitarbeiterInnen am „Projekt Unternehmen" aktiv teilhaben.

Um einen offenen Informationsaustausch als Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren, hat man bei der Optik- und Elektronikfirma Hund in Wetzlar ein ca. viermal pro Jahr stattfindendes gemeinsames Frühstück aller 150 MitarbeiterInnen als feste Institution eingeführt. Dies funktioniert folgendermaßen: Für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin gibt es eine Tischkarte. Diese Namensschilder werden wie Spielkarten gemischt und nach dem Zufallsprinzip auf den Tischen verteilt. So kommt es dazu, dass MitarbeiterInnen unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchiestufen beieinander sitzen. Während des gemeinsamen Frühstücks informiert die Geschäftsleitung über verschiedenste Themen, wie z.B. die aktuelle Geschäftssituation, interessante neue Projekte, personelle Veränderungen oder interne und externe Probleme, und gibt einen Ausblick in die Zukunft. Die MitarbeiterInnen wiederum sind aufgefordert, Fragen zu stellen, Probleme vorzutragen und der Geschäftsleitung Anregungen zu geben.

Klaus North

Zur nachhaltigen Unterstützung der Wissensweitergabe und der Kompetenzentwicklung hat Harmonic Drive in Limburg, ein Hersteller von Präzisionsgetrieben und Antriebssystemen, in seine periodischen MitarbeiterInnengespräche und -beurteilungen folgende Fragen aufgenommen:

- Was haben Sie im letzten Jahr getan, um Ihre eigene Kompetenz zu steigern?
- Was haben Sie getan, um Ihr Wissen an Kollegen weiterzugeben oder in das Informationssystem einzugeben?
- Was haben Sie zur Entwicklung neuer Produkte beigetragen bzw. haben Sie einen Verbesserungsvorschlag eingereicht?

Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern

Eine zentrale Frage zu Wissensweitergabe und Kompetenzentwicklung lautet: Wer weiß bzw. kann was? Haben die MitarbeiterInnen in der Entwicklung die für zukünftige Projekte notwendigen Kompetenzen? Sind mehrere MitarbeiterInnen in der Lage, bestimmte Prozessschritte durchzuführen, so dass die Qualität der Prozesse auch beim Ausfall von MitarbeiterInnen sichergestellt ist? Oder im Projektgeschäft: Wer verfügt über welche Spezialkenntnisse? Da in den wenigsten Unternehmen hierzu umfassende Informationen vorlagen, entschieden sich einige der Projektunternehmen, Kompetenzmatrizen zu erstellen, welche auch die Qualitätszertifizierung unterstützen sollen.

Bei dem Automobilzulieferer Selzer hat der Ansatz, Wissenslücken über eine Kompe-

tenzmatrix zu ermitteln, Schulungsbedarfe offen gelegt. Diese können jedoch zum großen Teil durch eigene MitarbeiterInnen gedeckt werden, die über das entsprechende Know-how verfügen und es auch vermitteln können. Es wird das Konzept „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“ umgesetzt, das sowohl bei den Wissensgebern als auch bei den Wissensempfängern eine hohe Akzeptanz hat. Denn zum einen entstammen die Schulungsinhalte der unmittelbaren täglichen Arbeit, so dass keine graue Theorie vermittelt wird, zum anderen nützt es auch noch den Wissensgebern selbst, ihr eigenes Know-how anhand von Rückfragen zu festigen und zu erweitern.

Einen etwas anderen Weg geht der Hersteller von Vakuumsystemen Hedrich, der die Aktion „Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern“ gestartet hat. Hier sind MitarbeiterInnen mit besonderen Fähigkeiten oder Erfahrungen aufgerufen, diese an interessierte Kollegen weiterzugeben. Gleichzeitig wurden die MitarbeiterInnen befragt, ob sie Interesse haben, über bestimmte Dinge im Unternehmen etwas mehr zu wissen als sie während ihrer täglichen Arbeit gewöhnlich erfahren. Die Ergebnisse dieser Befragung hat man genutzt, um eine Schulungs- und Veranstaltungsreihe vorzubereiten.

Wissensweitergabe über MitarbeiterInnengenerationen hinweg

Eine für alle Projektteilnehmer dringliche Fragestellung lautete: Wie kann das Wissen und die Erfahrungen von (älteren) ausscheidenden MitarbeiterInnen auf im Unternehmen verbleibende MitarbeiterInnen übertragen und auch für neue Kollegen verfügbar gemacht werden? So steht etwa in einer der Firmen der Leiter der Konstruktion kurz vor der Rente. Sein Know-how soll an zwei Kollegen weitergegeben werden. Dazu wird der Konstruktionsleiter von seinen beiden Nachfolgern in einem Debriefing abgefragt und die erhaltenen Informationen werden dokumentiert. Außerdem übernehmen die Nachfolger schon jetzt die Leitung einiger Projekte und fragen, wie diese der derzeitige Leiter der Konstruktion abgewickelt hätte. Der Konstruktionsleiter wird so zum Coach seiner Nachfolger.

Neben den hier vorgestellten Beispielen zur Schaffung einer wissensorientierten Unternehmenskultur haben die Firmen des Modellprojekts eine Vielzahl weiterer Maßnahmen eingeleitet, um das vorhandene Wissen effektiv zu nutzen und schnell zu lernen. Oft wurde gefragt: Wie können wir eine langfristige Perspektive für wissensorientierte Unternehmensführung entwickeln? Welche Maßnahmen sollten wir ergreifen? Für diese Fragen hat der Autor ein 12-Punkte-Programm entwickelt, an dem sich kleine und mittlere Unternehmen selbst messen können. Auf der Projektwebsite sind zu jedem der 12 Punkte spezifische Methoden und mögliche Maßnahmen dokumentiert, so dass darauf aufbauend von den Unternehmen eigene Lösungen entwickelt werden können.

Link/Literatur:

Weiterführende Informationen, Tipps und Checklisten finden Sie auf der Projektwebsite unter: www.wirtschaft-lahndill.de/wissen.

North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2005

Prof. Dr.-Ing. Klaus North lehrt Internationale Unternehmensführung am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Wiesbaden. Er entwickelt zusammen mit Unternehmen anwendungsorientierte Konzepte zur wissensorientierten Unternehmensführung

Process Owner Communities

Akteure eines prozessbezogenen Wissensmanagements im Krankenhaus

Von Sabine Boneth-Joschko und Ulrich Bretschneider

Der Arbeitsalltag im Krankenhaus ist durch wissensintensive und verantwortungsvolle Leistungsprozesse gekennzeichnet: Ärzteschaft und Pflegende werden am Patienten täglich mit komplexen Aufgabenstellungen konfrontiert, die rasche und flexible Entscheidungen bei äußerst geringer Fehlertoleranz fordern. Die Erwartungen an Qualität und Effizienz der medizinischen und pflegerischen Leistungen sind unvermindert hoch geblieben, gleichzeitig wird die Leistungserbringung durch eine zunehmende Dokumentationspflicht, den hohen Kostendruck und daraus resultierenden Personalabbau in den Krankenhäusern erschwert. Die Anforderungen an das Klinikpersonal können deshalb nur durch die effiziente Nutzung von Wissens- und Prozessmanagement bewältigt werden. Ein Ansatz zur Operationalisierung im klinischen Alltag ist die Gründung von Process Owner Communities, in denen die Beteiligten die Leistungsprozesse selbst optimieren.

Das Organisationssystem des Krankenhauses aus der Prozessperspektive

Die Leistungsprozesse im Dienstleistungsbetrieb Krankenhaus sind vom so genannten Patientenpfad ableitbar. Dieser Pfad stellt den typischen Behandlungsweg eines Patienten im Krankenhaus dar, welcher in der Regel durch die (Teil-)Prozesse Aufnahme, Diagnostik, Behandlung/Pflege und Entlassung führt, wobei jeweils der/die PatientIn bzw. seine Erkrankung den individuellen Ablauf bestimmt. Bei Gliederung der Prozessabläufe in Sub- bzw. Teilprozesse ergibt sich eine Prozesshierarchie (vgl. Abbildung 1).

Sabine Bohnet-Joschko und Ulrich Brettschneider

Process Owner Communities im Krankenhaus

Eine Herausforderung bei der Arbeit im Krankenhaus ist das Zusammenwirken von Mitarbeitern unterschiedlicher Disziplinen. So arbeiten sowohl Ärzte und Pflegende als auch Verwaltungsmitarbeiter gemeinsam an der Erstellung der Gesundheitsleistungen. Deshalb ist es wichtig, prozessbezogene Arbeitsgruppen zu bilden, so genannte Process Owner Communities als Gemeinschaft aller Beteiligten, in denen die Prozessbeteiligten interprofessionell einbezogen sind. Die genaue fachliche und quantitative Zusammensetzung hängt dabei von den zu erledigenden Aufgaben und Arbeitsschritten der jeweiligen Prozesse ab, wesentlich ist die gemeinsame Verantwortung der am Prozess Beteiligten für ein Teamergebnis.

Die Process Owner Communities formieren sich aus vertikaler Perspektive entsprechend der Prozesshierarchie für jeden Kern-, Sub- und Teilprozess und sind in horizontaler Sicht durch die Prozessabläufe miteinander vernetzt.

Die Mitglieder der Process Owner Communities betrachten gezielt die Prozesse, an denen sie beteiligt sind, allerdings werden abteilungs- und hierarchieübergreifende Aspekte durchaus berücksichtigt. Häufig zeigen sich gerade an den Schnittstellen die größten Probleme.

In der organisationstheoretischen Literatur zu findende Definitionsansätze für Communities und Communities of Practice, wie zum Beispiel der Kriterienkatalog von Wenger (1998), können in leicht modifizierter Form auf Process Owner Communities übertragen werden. Damit kann die Process Owner Community im Krankenhaus als eine Gemeinschaft von Personen bezeichnet werden, die sich zur Bewältigung eines gemeinsamen Vorhabens, hier: zum Zweck der gemeinsamen Bearbeitung eines bestimmten Prozesses, zusammenfindet und informell miteinander verbunden ist.

Systemimmanentes Wissensmanagement

Communities sind praktische Anwendungen des Wissensmanagements. So bestehen die charakterisierenden Handlungen der Community-Mitglieder darin, Wissen und Erfahrungen gemeinsam zu generieren, anzuwenden und ggf. zu bewahren bzw. gezielt zu vergessen. Wissen spielt dabei eine umso bedeutendere Rolle, je

Kurzvorstellung des Projektes „Know-IT“

Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderte Verbundprojekt „**Know**ledge Commun**IT**ies im Krankenhaus (Know-IT)“ will nachhaltige Effizienz- und Qualitätssteigerungen im Krankenhaus durch ein integratives Wissensmanagement erreichen. Im Vordergrund steht hierbei die Optimierung von Prozessen. Die Universität Witten/Herdecke arbeitet gemeinsam mit der GWI AG und den Kliniken Oberallgäu als Pilotanwender an einem modularen Wissensportal, das mit dem Ziel der Übertragung auf weitere deutsche Krankenhäuser und auch Verwaltungsinstitutionen in Form von modellhaften Methoden und anwendbaren Tools entwickelt und evaluiert wird.

Nähere Informationen unter www.know-it.org

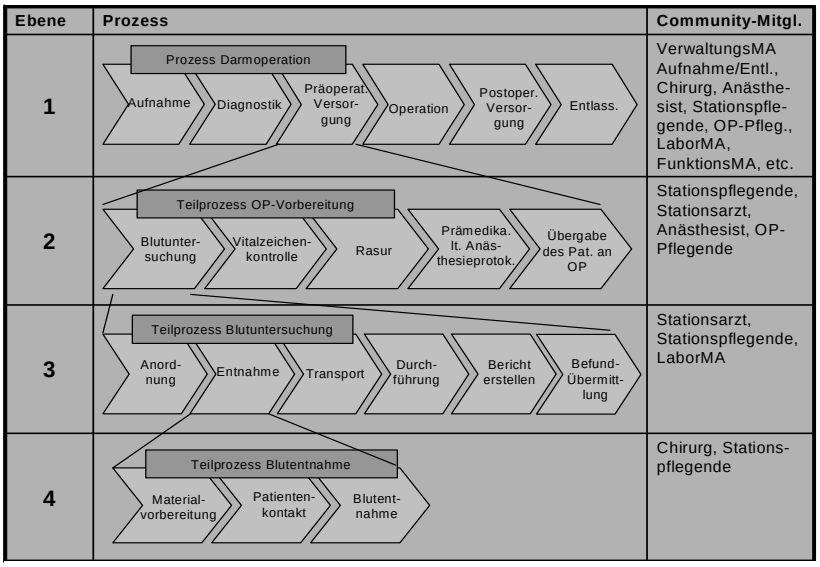


Abbildung1: Beispielprozess eines operativen Eingriffs und daraus abgeleitete Subprozesse

komplexer und differenzierter die zu erstellende Leistung ist (vgl. Osterloh 2000). Dies trifft bei Process Owner Communities im Krankenhaus zu, da Wissen ein zentraler Inputfaktor im Dienstleistungserstellungsprozess ist.

Das einer Process Owner Community immanente Wissensmanagement erzielt eine Qualitäts- und Leistungsverbesserung im betrachteten Teilprozess. Durch die individuellen und kollektiven Wissensmanagementaktivitäten entsteht in der Community ein gemeinsamer Wissens- und Erfahrungsbestand als Grundlage der Prozessoptimierung. Das Wissensmanagement findet dabei überwiegend auf der Ebene der persönlichen Interaktion statt. So bleiben Besprechungen, die zu den verschiedensten Anlässen im Rahmen der alltäglichen Arbeit in der Community stattfinden, das Basisinstrument des Wissensmanagements. Dies belegt auch eine bundesweite Studie zu Leistungs- und Kommunikationsprozessen in deutschen Krankenhäusern (vgl. Bohnet-Joschko u.a. 2005). Computerbasierte Kommunikations- und Informationsmittel kommen beim Wissensaustausch in Communities bisher selten zum Einsatz.

Das Wissen der Process Owner Community

Im Rahmen des prozessgeleiteten Wissensmanagements thematisieren die Mitglieder der Process Owner Community vor allem zwei elementare Arten von Wissen (vgl. Jan Güssow 2005):

- Als Funktionswissen wird jegliches, zur Durchführung der einzelnen Prozessschritte benötigte Wissen bezeichnet. Dabei handelt es sich vor allem um das Fachwissen der Ärzte, Pflegenden und Verwaltungsmitarbeiter (zum Beispiel Know-how über Operationstechniken, Dekubitusvorsorge, Abrechungsverfahren mit den Krankenkassen etc.).
- Das Prozesswissen fokussiert die Funktionen und Zusammenhänge eines Prozesses (Beschreibung des Prozesses, Verknüpfung und Abhängigkeiten zu anderen Prozessen, beteiligte Personen etc.). Dieses Wissen beschreibt die Prozesse und dient der Gewährleistung von reibungslosen Abläufen und Verknüpfungen abhängiger Prozesse.

Das Prozess- und Funktionswissen liegt dabei in vielfältiger Form vor. Neben dem kodifizierten Wissen, das als Patientenakten, Untersuchungsprotokolle, Terminpläne aber auch Fachzeitschriften etc. vorzufinden ist, kommt es vor allem als implizites Wissen der Community-Mitglieder vor. Sie sind die Träger von Expertenwissen, das sich in Fach- und Erfahrungswissen manifestiert. Im Rahmen des hier beschriebenen Wissensmanagements wird vor allem dieses implizite Wissen in den entsprechenden Communities kontextgebunden gesteuert.

Motivationale Voraussetzungen für ein prozessbezogenes Wissensmanagement in der Process Owner Community

Durch die regelmäßige Zusammenarbeit in Teilprozessen entsteht im Lauf der Zeit eine eigene Kultur und Identität der Process Owner Community, welche im Idealfall der Entwicklung eines Gemeinschaftsgefühls sowie einer Vertrauensbasis Raum gibt und die Beachtung von Regeln und Verhaltensweisen für den respektvollen Umgang miteinander fördert. Dieses Umfeld ist eine wichtige Voraussetzung für die aktive Beteiligung der Mitglieder am Wissensaustausch in der jeweiligen Community.

Die Anerkennung eines Expertenstatus des einzelnen Community-Mitglieds und dessen Bereitschaft, dieses Wissen innerhalb der Community zur Verfügung zu stellen, sind gleichermaßen wichtig für eine funktionierende Teamarbeit. Die Process Owner Community motiviert durch die Aussicht auf Verbesserung des Teamergebnisses zur Wissensteilung. Maßgeblich dafür ist die Schaffung eines Bewusstseins der Mitglieder um die elementare Bedeutung ihrer Wissensbeiträge für den Ablauf des Prozesses.

Literatur

Bohnet-Joschko, Sabine; Dilling, Julian; Abrolat, Joachim: Krankenhäuser im Umbruch: Status und Perspektiven: Ergebnisse einer bundesweiten Erhebung zu Leistungs- und Kommunikationsprozessen in deutschen Krankenhäusern, Wittener Diskussionspapier Nr. 143, Witten 2005,

Güssow, Jan: Potenzial und Aufbau eines (behandlungs-)prozessorientierten Wissensmanagements, in: Greulich, Andreas (Hrsg.): Wissensmanagement im Gesundheitswesen, Heidelberg 2005, S. 117-149, S. 126,

Osterloh, Margit; Frost, Jetta: Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden, 2000,

Wenger, Etienne: Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press, New York 1998

Dr. Sabine Bohnet-Joschko ist Leiterin der Forschungsgruppe Nachhaltigkeit der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke und Konsortialsprecherin des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderten Verbundprojektes know-IT (Knowledge Communities im Krankenhaus). Zielsetzung dieses Projektes ist es, Effizienz- und Qualitätssteigerungen in Krankenhäusern durch ein prozessorientiertes Wissensmanagement zu realisieren (www.know-it.org).

Dipl.-Kfm. Ulrich Bretschneider ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im genannten Forschungsprojekt.

ExpertInnen finden und zusammenführen im VDMA

Yellow Pages in einem Verband

Von Tim Reichling und Matthias Wirth

Matthias Wirth

Der VDMA – Verband der Investitionsgüterindustrie

Der Maschinen- und Anlagenbau gehört zu den fünf wichtigsten Industriebranchen Deutschlands. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dominieren, häufig sind sie auf ihren Spezialgebieten weltweit führend. Über 87 Prozent der Unternehmen beschäftigen weniger als 250, nur zwei Prozent mehr als 1.000 MitarbeiterInnen – Rund zwei Drittel der Unternehmen haben sogar weniger als 100 Beschäftigte.

Mit rund 6.000 Unternehmen und 865.000 Beschäftigten ist der Maschinen- und Anlagenbau der größte industrielle Arbeitgeber Deutschlands vor der Elektrotechnik und dem Straßenfahrzeugbau.

Der Maschinenbau ist geprägt von Einzel- und Kleinserienfertigung sowie seiner starken Exportausrichtung. Rund 70 Prozent des Umsatzes gehen ins Ausland. Der deutsche Maschinenbau ist vor Japan und den USA der führende Anbieter im Welthandel mit einem Anteil von 19 Prozent.

Gut ausgebildete und motivierte MitarbeiterInnen sind in diesem Industriezweig mit höchsten technischen Ansprüchen das größte Kapital. Mit 140.000 IngenieurInnen – das ist jedeR sechste MitarbeiterIn – ist der Maschinenbau ein wichtiger Arbeitgeber für hoch qualifizierte ExpertInnen.

Der VDMA ist das Branchennetzwerk der Investitionsgüterindustrie in Europa und vereint auf seiner Plattform 38 Teilbranchen, die die gesamte Prozesskette der Investitionsgüterindustrie abbilden – von der Komponente bis zur Anlage. Für fast 2.900 Mitgliedsunternehmen ist der VDMA mit seinen 38 Fachverbänden, 14 Querschnittsbereichen und rund 400 MitarbeiterInnen Partner, Dienstleister und Interessenvertreter.

Wie kann Wissensmanagement in einem Verband, wie dem VDMA aussehen? Die Rahmenbedingungen in einem Verband sind andere als in einem Unternehmen. Ein Verband ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Personen, Körperschaften oder juristischen Personen, in dessen Zentrum eine kleine Verwaltungseinheit mit in der Regel fest angestellten MitarbeiterInnen steht. Wissensmanagement in einem Verband hat das Ziel, die Wertschöpfung der Mitgliedschaft zu erhöhen und damit den Verband attraktiver werden zu lassen [Schütt 2005]. Ein funktionierendes Wissensmanagement zwischen dem Verband und seinen Mitgliedern muss also das Netzwerk des Verbands-Know-hows (d.h. die jeweiligen ExpertInnen) mit demjenigen der Mitglieder verknüpfen. Ziel ist die Verbesserung der Dienstleistungsqualität und Gremienarbeit durch das passgenaue Zusammentreffen von Wissensnachfrage und –angebot.

Das ExpertFinding-System

In der sozialwissenschaftlichen Forschung ist seit längerem die Bedeutung informeller sozialer Netzwerke zur Bildung (Konstruktion) und Verbreitung von Wissen als wichtiger Bestandteil erkannt worden (vgl. [Cohen/Prusak 2001], [Lave/Wenger 1991]). Dabei meint der Begriff des *Wissens* nicht nur explizites Wissen, das effektiv in Textform gespeichert werden kann, sondern auch implizites Wissen, das nur schwer kommunizierbar ist. Während frühere Ansätze im Bereich des Wissensmanagements vorwiegend die effiziente Verwaltung von explizitem Wissen (z.B. Dokumente oder Lernmaterialien) unterstützten, fokussieren aktuelle Ansätze auf die bessere Nutzung von implizitem Wissen.

Das im Folgenden beschriebene *ExpertFinding*-System der Universität Siegen stellt einen aktuellen Ansatz im Bereich des Wissensmanagements dar, durch eine erhöhte Transparenz von Expertisen und eine bessere Vernetzung der Akteure vorhandenes explizites und implizites Wissen in Organisationen sichtbar – und damit besser nutzbar – zu machen.

Die oben beschriebenen Ergebnisse deuten an, dass in verschiedenen Bereichen einer komplexen Organisation wie dem VDMA, ExpertInnen über fachliches Wissen und Erfahrungen („Human Capital“) verfügen, die durchaus auch in anderen Bereichen der Organisation sinnvoll eingesetzt werden könnten, dort jedoch weitgehend im Dunkeln liegen. Ein klassisches „Yellow-Pages“-Konzept (YP), das Auskunft über die Fähigkeiten und Kompetenzen von MitarbeiterInnen geben soll wird von einem Großteil der TeilnehmerInnen als problematisch betrachtet, da sich oftmals nur oberflächliche und allgemeine Informationen über diese abrufen lassen, die zudem schnell veralten. Darüber hinaus stellt es einen beachtlichen Aufwand dar, ein wirklich aussagekräftiges, repräsentatives und umfassendes Qualifikationsprofil zur eigenen Person zu erzeugen und regelmäßig zu aktualisieren. Dies wird nach einer Studie der Universität Sie-

Tim Reichling

gen unter den MitarbeiterInnen des Verbandes von einem Großteil der Befragten abgelehnt.

Das *ExpertFinding*-System stellt eine Erweiterung des YP-Ansatzes dar, der die genannten Schwachpunkte eliminieren soll. Das System soll die Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen, Aktivitäten und Interessen der Akteure sichtbar machen. Dabei soll die Ermittlung dieser BenutzerInnenattribute durch die Analyse vorhandener Dokumente weitgehend automatisiert geschehen. Dies können beispielsweise Arbeitspapiere, Publikationen, Webseiten oder Vortragsfo-

lien sein, die im Rahmen der Arbeit der TeilnehmerInnen erzeugt oder gelesen werden. Eine Studie, die im Forschungsumfeld der Universität Siegen durchgeführt wurde zeigt, dass derartige Dokumente zur Generierung von Expertise-Profilen durchaus geeignet sind [Reichling et al. 2005].

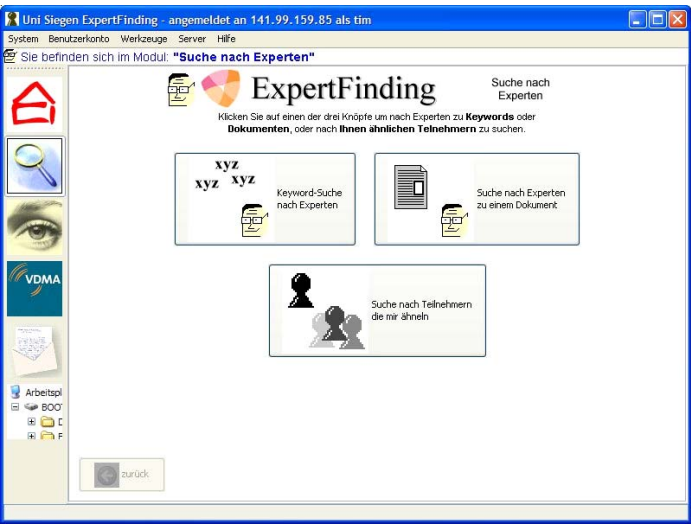
Das ExpertFinding-System kann als zentrale Datenbank angesehen werden, in der BenutzerInnenprofile verwaltet, aktualisiert und miteinander verglichen werden. Es versteht sich dabei als kooperationsunterstützendes bzw. -anbahnendes System. Der Einsatz eines solchen Systems macht vorwiegend in komplexen, heterogenen Organisationen mit mehr als 30 MitarbeiterInnen Sinn (vgl. [Döring 2003]). Zur Suche nach Expertisen lassen sich über das System Suchbegriffe eingeben, die die Zieleigenschaften der TeilnehmerInnen beschreiben. Alternativ kann nach ExpertInnen zu einem Dokument gesucht werden oder nach TeilnehmerInnen, die ein ähnliches Profil wie der Anfrager aufweisen (siehe Abb. 1). Die Ergebnisse der Suche werden in einer Liste dargestellt, die nach Übereinstimmung der TeilnehmerInnen mit der Anfrage sortiert wird (Abb. 2). Von dort aus lassen sich TeilnehmerInnen auswählen und Anfragen an solche formulieren und versenden.

Der beschriebene Ansatz, Expertise-Profile aus Textdokumenten herzuleiten bietet zwei Vorteile gegenüber „klassischen" YP-Systemen: Zum einen geschieht die Erzeugung und Aktualisierung der BenutzerInnenprofile automatisch, wodurch diese entlastet werden. Zum anderen bieten die so erzeugten Profile einen alternativen Einblick in mögliche Expertisen der BenutzerInnen. Während YP-typische Angaben subjektive Einschätzungen der BenutzerInnen darstellen, die unvollständig und verzerrt sein können, ist anzunehmen, dass Textdokumente aus dem Arbeitskontext der BenutzerInnen i.A. eine umfassendere und vergleichsweise objektive Einsicht in die vom Benutzer oder der Benutzerin bearbeiteten Themengebiete geben. Durch erneutes Durchsuchen der Textdokumente in regelmäßigen Abständen werden die BenutzerInnenprofile aktualisiert. Das ExpertFinding ergänzt somit den YP-Ansatz durch eine alternative Methode der Expertise-Erhebung. Das Zusammenwirken beider Profilkomponenten kann eine umfassende und aktuelle Charakterisierung der TeilnehmerInnen geben.

Gleichzeitig werden persönliche und rechtliche Anforderungen des Datenschutzes gewahrt. Keine der potenziellen Datenquellen (wie Textdokumente) wird ohne Zustimmung des Benutzers oder der Benutzerin zur Profil-Erstellung verwendet. Die Freigabe personenbezogener Daten für das ExpertFinding geschieht ausschließlich auf explizite Anweisung der BenutzerInnen, ebenso wie der Transfer der Daten an den Server. Die Daten, die an die zentrale Datenbank gesendet werden, können vorher eingesehen und vom jeweiligen Nutzer korrigiert bzw. überarbeitet werden.

Abbildung 2: Ergebnisliste der ExpertInnensuche

Abbildung 1: Auswahl der Suchmöglichkeiten nach ExpertInnen des ExpertFinding Systems



Das ExpertFinding-System besteht aus Server und Client-Komponente, die optimal an die Umstände und Bedarfe in Organisationen angepasst werden können. So lassen sich neben Textdokumenten prinzipiell beliebige Datenquellen einbinden, die zur Charakterisierung der BenutzerInnen geeignet sind (wie z.B. Webseiten, Forenbeiträge, Email-Verkehr). Weitere Informationen zum ExpertFinding können über die Webseiten der Universität Siegen abgerufen werden (http://www-wulf.fb5.uni-siegen.de/mitarbeiter/reichling/expertfinding.html).

Literatur

Cohen, D.; Prusak, L., 2001: In Good Company: How Social Capital makes Organizations Work, Harvard Business School Press, Boston

Döring, N. 2003: Sozialpsychologie des Internet. 2. Auflage. Göttingen u.a.: Hogrefe.

Heyer, G., Quasthoff, U., Wolff, Chr., (2002): Möglichkeiten und Verfahren zur automatischen Gewinnung von Fachbegriffen aus Texten, Proc. Innovationsforum „Content Management –Digitale Inhalte als Bausteine einer vernetzten Welt", Stuttgart

Lave, J. und E. Wenger, 1991: Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge University Press, Cambridge.

Reichling, T., Schubert K., Wulf, V. (2005): Matching Human Actors based on their Texts: Design and Evaluation of an Instance of the ExpertFinding Framework, in Proceedings of GROUP 2005, ACM-Press, New York 2005

Schütt, P. (2005): Wissensmanagement für einen Verband, in Wissensmanagement 4/05

VDMA (2005): Organigramm – unsere Organisation, unsere Struktur. VDMA-Verlag

Dr. Matthias Wirth, Projektleiter bei der VDMA Gesellschaft für Forschung und Innovation (VFI) mbH, koordiniert Verbundforschungsprojekte und Projekte der industriellen Gemeinschaftsforschung

Dipl. Inform Tim Reichling, Wiss. Mitarbeiter der Universität Siegen im Bereich Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, entwickelt Expertise-Management Lösungen.

Ergebnisse einer Online-Befragung

Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements

Von Frank Linde

Wissensmanagement ist schon seit einigen Jahren ein wichtiges Thema für Unternehmen. Interessanterweise ist aber der Einsatz von Wissensmanagement nicht immer von Erfolg gekrönt. Welche Faktoren könnten dafür ursächlich sein? Um hier mehr Klarheit zu schaffen, wurde am Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln ein Projekt initiiert, das über eine Online-Befragung und ergänzende Interviews konkretere Aussagen zu möglichen Barrieren und Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement erbringen sollte. Befragt wurden Unternehmen in verschiedenen Branchen aller Größenklassen. Der größte Teil der 89 TeilnehmerInnen entstammt dem industriellen Sektor. Das Projekt lief bis Anfang 2005 und mündete in einen Studienbericht. Dieser Beitrag stellt eine Zusammenfassung zentraler Ergebnisse dar.

Es gibt bestimmte Barrieren, die, wenn sie in einem Unternehmen auftreten, Wissensmanagement extrem blockieren oder sogar funktionsunfähig machen können. Diese Problematik kann durch menschliche Faktoren verursacht werden, wenn z.B. die Kultur eines Unternehmens unverträglich mit den Erfordernissen des Wissensmanagements ist. Barrieren können auch auf der Organisationsebene oder auf der technischen Ebene auftreten.

Die konkrete Frage lautete: „Welche Barrieren verhindern eine erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements in Ihrem Unternehmen?“ Die Befragten sollten dazu die einzelnen Barrieren auf ihre Relevanz hin einschätzen. Auszuwählen war zwischen den Feldern „sehr relevant“, „relevant“, „weniger relevant“ und „nicht relevant“.

Um die Barrieren lokalisieren zu können, wurden den Befragten Antwortmöglichkeiten aus allen der drei genannten Bereiche angeboten:

Barrieren im menschlichen Bereich:

- Wissen aus niedrigeren Hierarchiestufen wird nicht ausreichend akzeptiert.
- Im Unternehmen existieren sprachliche Barrieren.
- Es herrscht eine „Wissen ist Macht“-Einstellung.
- Über Risiken und Tabus wird nicht offiziell gesprochen.
- MitarbeiterInnen scheuen sich davor, ihre Tätigkeiten transparent zu machen.
- Der Nutzen für die oder den EinzelneN ist schwer messbar.

Barrieren im organisatorischen Bereich:

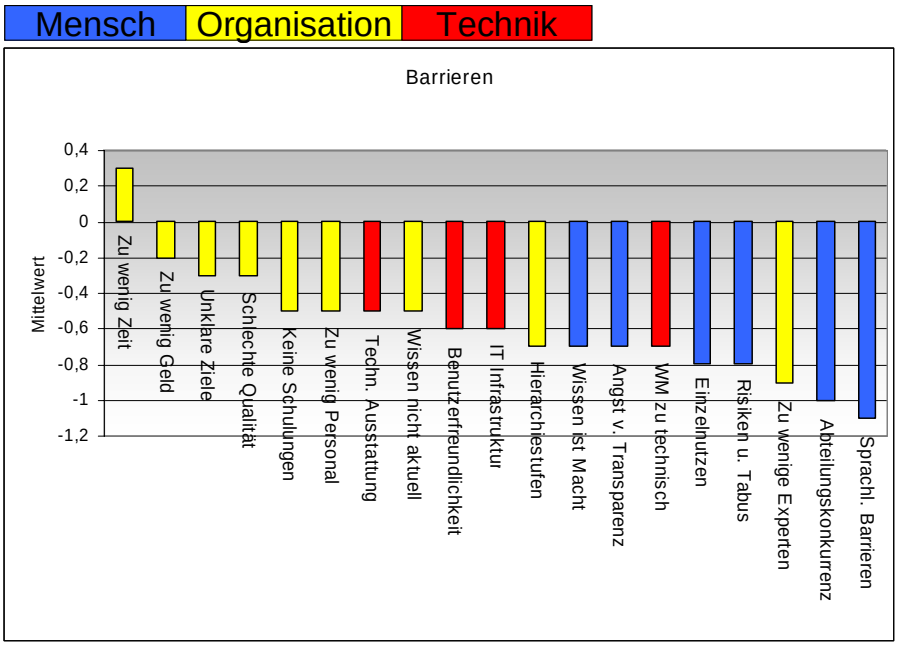
- Für den Umgang mit dem Wissensmanagement werden zu wenig/keine Schulungen angeboten.
- Die Zeit für Wissensmanagementaktivitäten ist zu knapp bemessen.
- Es gibt keine ausreichenden finanziellen Mittel für Wissensmanagementaktivitäten.
- Unternehmensabteilungen konkurrieren miteinander.
- Ziele sind nicht klar definiert.
- Es fehlt an Unterstützung der ExpertInnen.
- Das bereitgestellte Wissen ist nicht aktuell genug.
- Die Personalausstattung ist generell zu gering.
- Das bereitgestellte Wissen hat nicht die erforderliche Qualität.

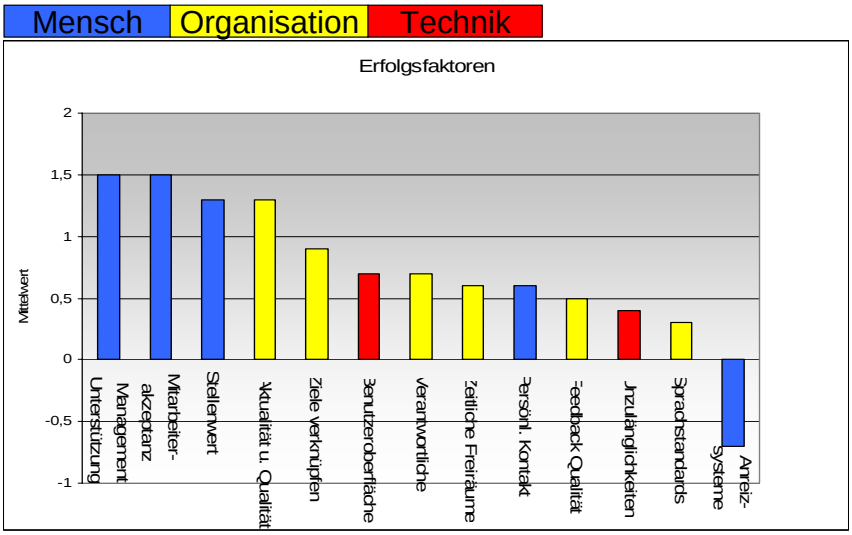
Barrieren im technischen Bereich:

- Die technische Ausstattung ist ungenügend.
- Die eingesetzten technischen Systeme werden nicht ausreichend in die vorhandene IT- Infrastruktur integriert.
- Die eingesetzten technischen Systeme besitzen nur eine geringe Benutzerfreundlichkeit.
- Wissensmanagement wird zu technisch gesehen.

Die folgende Grafik zeigt alle im Fragebogen zur Auswahl stehenden Barrieren. Die Relevanz der einzelnen Barrieren wurde mit einer Gewichtung ermittelt.

Die Grafik veranschaulicht, dass zum einen nur eine Barriere insgesamt positiv bewertet wird, alle anderen aber negativ, d. h. überwiegend wenig oder nicht relevant eingestuft werden. Nur der Punkt „Zu wenig Zeit“ wird tatsächlich als Barriere gesehen. Die Zeit, die für die Beschäftigung mit dem Wissensmanagement vorhanden sein müsste, wird als zu knapp eingeschätzt. Insgesamt 59,6% der Befragten geben an, dass sie diese Barriere als relevant oder sehr relevant ansehen. Hier scheint es sich um eine sehr wichtige Barriere beim Einsatz von Wissensmanagement zu handeln. Eine erste Schlussfolgerung könnte es sein, dass den MitarbeiterInnen zeitliche Freiräume geboten werden müssen, um neben ihren anderen Tätigkeiten auch genügend Zeit für die Beschäftigung mit dem jeweiligen Wissensmanagementsystem zu haben.





Zum anderen wird deutlich, dass die Barrieren, die positiv und mit geringem Wert negativ sind, alle aus dem organisatorischen Bereich kommen. Barrieren aus dem technischen Bereich befinden sich im Mittelfeld. Die Barrieren, die am wenigsten als solche gesehen werden, sind hauptsächlich dem menschlichen Bereich zuzuordnen.

Gibt es auf der anderen Seite auch Faktoren, die einen großen Einfluss auf den Erfolg von Wissensmanagement haben, so genannte Erfolgsfaktoren? Analog zu den Barrieren wurde in der Untersuchung nach folgenden möglichen Erfolgsfaktoren gefragt.

Erfolgsfaktoren im menschlichen Bereich:

- MitarbeiterInnen müssen das Wissensmanagement akzeptieren.
- Das Topmanagement muss das Wissensmanagement unterstützen.
- Nutzer des Wissensmanagements müssen die Gelegenheit zum persönlichen Kontakt haben.
- Die MitarbeiterInnen müssen durch Anreizsysteme motiviert werden.
- Wissen muss einen hohen Stellenwert im Unternehmen haben.

Erfolgsfaktoren im organisatorischen Bereich:

- Wissensziele müssen mit den Unternehmenszielen verknüpft werden.
- Es müssen zeitliche Freiräume geschaffen werden, damit die MitarbeiterInnen sich für das Wissensmanagement besser einsetzen können.
- Gemeinsame Begrifflichkeiten/Sprachstandards müssen festgelegt und klar definiert werden.
- Die Aktualität und die Qualität der Inhalte müssen gesichert werden.
- Es muss einen Verantwortlichen für das Wissensmanagement geben.
- Die Nutzer müssen Feedback zur Qualität des Wissens geben können.

Erfolgsfaktoren im technischen Bereich:

- Es müssen eine vertraute Benutzeroberfläche und ein einfacher Zugriff vorhanden sein.
- Unzulänglichkeiten mit dem Wissensmanagementsystem müssen rechtzeitig erkannt und behoben werden.

Wie die Barrieren wurden auch die Erfolgsfaktoren von den Befragten von 1 – 4 nach Relevanz gewichtet und in der Auswertung durch die Bildung von Mittelwerten gerankt.

Die Grafik verdeutlicht, welche Faktoren eine besonders wichtige Rolle spielen. Diese kommen vor allem aus dem menschlichen Bereich. Im Einzelnen sind es die Unterstützung durch das Top-Management (68,5%=sehr relevant), die Akzeptanz des Wissensmanagements (67,4%=sehr relevant), der Stellenwert des Wissensmanagements im Unternehmen (58,4%=sehr relevant) und die Sicherung der Aktualität und Qualität der eingestellten Dokumente (56,0%=sehr relevant). Sehr interessant ist hier, dass die Anreizsysteme mehrheitlich als ein nicht relevanter Faktor eingestuft wurden.

Anreizsysteme sind in den Augen der Befragten offensichtlich kein Faktor, der Erfolg garantiert. Insgesamt 67,4% sehen solche Systeme als wenig relevant und nicht relevant an. 20,2% halten sie für relevant. Für nur gut 7,9% der Befragten stellen Anreizsysteme einen sehr relevanten Faktor für den Erfolg des Wissensmanagements dar. Das deutet darauf hin, dass Motivation nicht unbedingt von außen generiert werden muss, sondern auf der persönlichen Überzeugung der MitarbeiterInnen gründet.

Betrachtet man sowohl die Faktoren für den Erfolg als auch für den Misserfolg (Barrieren) des Wissensmanagements in einem Unternehmen, erscheint ein Vergleich der beiden Faktorgruppen äußerst interessant.

Der auffälligste Punkt beim Vergleich der Erfolgsfaktoren mit den Barrieren ist die unterschiedliche Ausprägung der Mittelwerte auf der Skala. Alle Erfolgsfaktoren, bis auf die Anreizsysteme, liegen im positiven Bereich, werden also insgesamt bejaht. Alle Barrieren hingegen, bis auf die des Zeitmangels, werden verneint, also nicht wirklich als Barriere angesehen. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Barrieren aus einer Ist-Sicht beurteilt wurden, sie in der Praxis demnach als weitgehend gewährleistet angesehen werden, die Erfolgsfaktoren aber aus einer Soll-Sicht bewertet wurden, es also für unerlässlich gehalten wird, diese Punkte angemessen sicherzustellen.

Ein ganz eindeutiges Ergebnis ergibt sich bei den Sprachstandards. Sprachliche Barrieren spielen, laut der Befragten, keine wesentliche Rolle im Wissensmanagement. Genauso werden auch gemeinsame Sprachstandards nicht als wesentlicher Erfolgsfaktor bewertet.

Weniger eindeutig verhält es sich bei Qualität und Aktualität der Inhalte. Beide werden nur bedingt als Barriere betrachtet, nehmen aber einen hohen Stellenwert als Erfolgsfaktor ein. Hier wäre die oben geäußerte Vermutung plausibel, dass Qualität und Aktualität zwar weitgehend sichergestellt sind, sie für ein erfolgreiches Wissensmanagement aber gleichermaßen entscheidend sind.

Ähnlich verhält es sich bei den Barrieren messbarer Nutzen für die oder den EinzelneN und MitarbeiterInnenakzeptanz. Offensichtlich scheint ersteres größtenteils unproblematisch für die oder den EinzelneN zu sein, wird aber – wenn man es als Teil der MitarbeiterInnenakzeptanz sieht – für sehr wichtig gehalten.

Kontraintuitiv sind die Ergebnisse zum Faktor Zeit. So wird als eindeutigste Barriere zu knapp bemessene Zeit für Wissensmanagement-Aktivitäten angegeben, aber der Erfolgsfaktor '*genügend zeitliche Freiräume*' wird mit einem eher geringen Wert durch die Befragten beurteilt. Hier liegt die Vermutung nahe, dass es nicht vorrangig darauf ankommt, den MitarbeiterInnen mehr Zeit für Wissensmanagement zur Verfügung zu stellen, sondern dass die drei Top-Erfolgsfaktoren Managementunterstützung, Akzeptanz und Stellenwert des Wissensmanagements ursächlich dafür sind, ob Wissensmanagementaktivitäten mit entsprechender Priorität verfolgt werden.

Der Originalbericht kann unter http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/papers/kabi/band.php?key=58 abgerufen werden.

Prof. Dr. Frank Linde ist Professor an der Fachhochschule Köln, Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften, Institut für Informationswissenschaften

Ein Umsetzungsmodell für die Praxis

ProWis-Shop – Wissensmanagement Lösungen für KMU

Von Janine Schellbach und Mark Staiger

Ausgangslage

Im Umfeld globaler und sich schnell wandelnder Märkte kommt der gezielten Nutzung des Unternehmenswissens wachsendes Gewicht zu. Um in diesem Umfeld bestehen und wettbewerbsfähig agieren zu können, müssen sich insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Herausforderung stellen, innovative Produkte flexibel und kostengünstig anzubieten. Es reicht dabei nicht aus, einzelne Geschäftsprozesse isoliert voneinander zu optimieren. Vielmehr ist die Verknüpfung und Integration der Kernprozesse entlang der kompletten Wertschöpfungskette der entscheidende Faktor, wenn es um die effiziente Nutzung von Wissen geht.

Das Projekt „ProWis – Prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement in KMU“

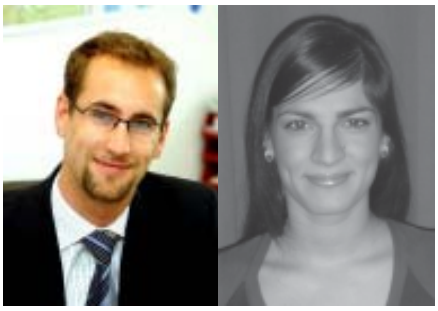
Der Ansatz des Projektes beinhaltet die Idee, nicht Wissensmanagement „an sich“ einführen zu wollen, sondern konkrete Verbesserungen der wichtigsten operativen Wertschöpfungsprozesse durch Wissensmanagement zu erzielen. Damit verschiebt sich das häufig verwendet abstrakte Postulat „Wissensmanagement bringt (irgend-)was!“ zur konkreten Aussage „Wir werden schneller, besser, billiger (durch Wissensmanagement)!“. Die vorhandenen Geschäftsprozesse, mit denen Unternehmen ihren wirtschaftlichen Erfolg sichern, stellen den wirksamsten Ansatzpunkt dar, um durch die Implementierung von Wissensmanagement die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Daher muss Wissensmanagement hier ansetzen und das Wissen der MitarbeiterInnen im Rahmen der Geschäftsprozesse produktiv nutzbar machen. Die Erfahrungen der beiden Fraunhofer Institute bestätigen, dass genau darin die bisher nicht bediente Erwartungshaltung der GeschäftsführerInnen und Vorstände besteht.

Um diese Idee umzusetzen wurde die Methodik des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (vgl. Heisig 2005) auf die konkreten Anforderungen von KMU angepasst.

Der ProWis-Shop Ansatz: “Do it yourself”

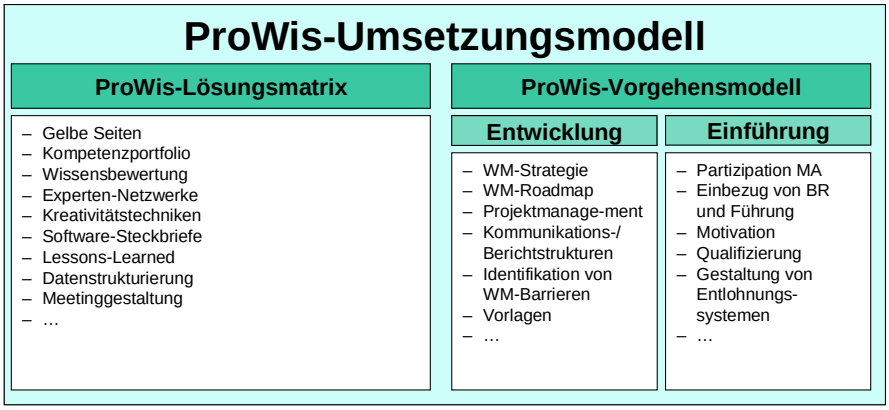
Eine weitere zentrale Idee von ProWis bezieht sich auf die branchenspezifische Aufbereitung bekannter und bewährter Wissensmanagement-Instrumente in einem einfach zu handhabenden Lösungsbaukasten. Basis ist hierbei die Überlegung, das „Wissensmanagement-Rad“ nicht noch einmal neu zu erfinden, sondern auf bestehende Wissensmanagement-Lösungen zurückzugreifen, die sich in der Praxis unter bestimmten Rahmenbedingungen und Anforderungen bewährt haben. Zu Beginn des Projekts werden zum einen praxiserprobte WM-Instrumente gesammelt und unter ihrem spezifischen Anwendungsbezug kategorisiert („WM-Lösungsmatrix“) und zum anderen werden bewährte Vorgehensweisen zur Entwicklung und Einführung unternehmensspezifischer WM-Lösungen zusammengestellt („WM-Vorgehensmodell“). Beide Komponenten bilden das „WM-Umsetzungsmodell“, das einzelne Lösungsbausteine aus bedarfsorientierter Sicht aufbereitet und als Lösungsbaukasten die individuelle Kombination einzelner Elemente zu unternehmensspezifischen WM-Konzepten unterstützt.

Folgende Abbildung stellt die Bestandteile des ProWis-Umsetzungsmodells dar:



Mark Staiger und Janine Schellbach

laufzeit sukzessiv auf- und ausgebaut wird und die alle erarbeiteten Lösungen und Erfahrungen potenziellen NutzerInnen zur Verfügung stellt. Im Vordergrund steht dabei der Gedanke des Heimwerkers oder der Heimwerkerin, der/die „seine/ihre“ Wissensmanagement-Produkte (Methoden, Modelle, Vorgehensweisen etc.) selbst auswählt und zu einem möglichst großen Teil in Selbstanwendung realisiert. Der zentrale Erfolgsfaktor besteht darin, die Produkte so selbsterklärend wie möglich zu gestalten und möglichst genau auf die Zielgruppe auszurichten. Berücksichtigt werden hier der Bezug zur Branche, die Unternehmensgröße und andere Rahmenbedingungen. Damit verknüpft werden Praxisbeispiele der verschiedenen Lösungsansätze sowie Checklisten und Hilfsmittel, die die



Das ProWis-Umsetzungsmodell dient als methodische Grundlage zur Entwicklung des virtuellen ProWis-Shops. Hierbei handelt es sich um eine portalbasierte Plattform im Internet, die während der Projekt-

WM-Verantwortlichen in KMU direkt anwenden können, um ihr unternehmensspezifisches Wissensmanagement-Konzept zu erarbeiten und erfolgreich einzuführen.

Parallel zur Umsetzung werden Handbücher und Leitfäden des ProWis-Vorgehens-

modells für die angebotenen Wissensmanagement-Lösungen hinterlegt, die im Vorfeld an den Branchen- und KMU-Fokus angepasst sind. Dabei wird auf Best Practices der ErstanwenderInnen sowie auf die Erfahrungen der Forschungsinstitute zurückgegriffen. Diese Lösungen werden von der unternehmensspezifischen Situation abstrahiert und in einer späteren Phase mit den Umsetzungser-fahrungen der ZweitanwenderInnen (vgl. Transferansatz) angereichtert. Der Vergleichbarkeit der Lösungen aus Sicht der „ProWis-Kunden" kommt große Beachtung zu, um eine fundierte Entscheidungsunterstützung zu gewährleisten. Außerdem werden Branchenspezifika explizit ausgewiesen, so dass für die NutzerInnen bereits eine gewisse Vorkonfiguration geboten wird.

Stetige Weiterentwicklung: Aufnahme von weiteren Wissensmanagement-Lösungen und -Erfahrungen

Die Erfahrungen der ProWis-TeilnehmerInnen mit dem ProWis-Umsetzungsmodell bei der Konzeption und Einführung der unternehmensspezifischen WM-Lösungen weren kontinuierlich im ProWis-Shop aufgenommen und aufbereitet. Hierdurch wird der Austausch zwischen den KMU und das „Lernen aus den Erfahrungen anderer" gefördert. Durch den portalbasierten Lösungsansatz ist ProWis dabei in der Lage zu untersuc, wie die Gruppe der ZweitanwenderInnen, die als ErstkundInnen den ProWis-Shop „betreten", auf das Sortiment des Shops reagieren, wie der Auswahlprozess abläuft, welche Entscheidungskriterien welches Gewicht haben, welche Erwartungen mit den jeweiligen Produkten verbunden sind, welche Erfahrungen in der Folgeanwendung gemacht und welche Folgeaktivitäten von den Unternehmen daraus abgeleitet werden. Die WM-Verantwortlichen in den KMU sollen durch den ProWis-Shop eine maximale Unterstützung erhalten, wodurch der externe Beratungsbedarf auf ein Minimum reduziert wird. Je nach Bedarf und Anliegen der KMU können im ProWis-Shop selbstständig branchenangepasste Lösungen anhand der Lösungsmatrix ausgewählt und umgesetzt werden. Für spätere Ausbauschritte des Shops soll der Aufbau so vorbereitet werden, dass der ProWis-Shop auch komplexere Produkte, hinter denen Hersteller und Berater stehen, beinhalten soll.

Der Transferansatz im ProWis-Projekt

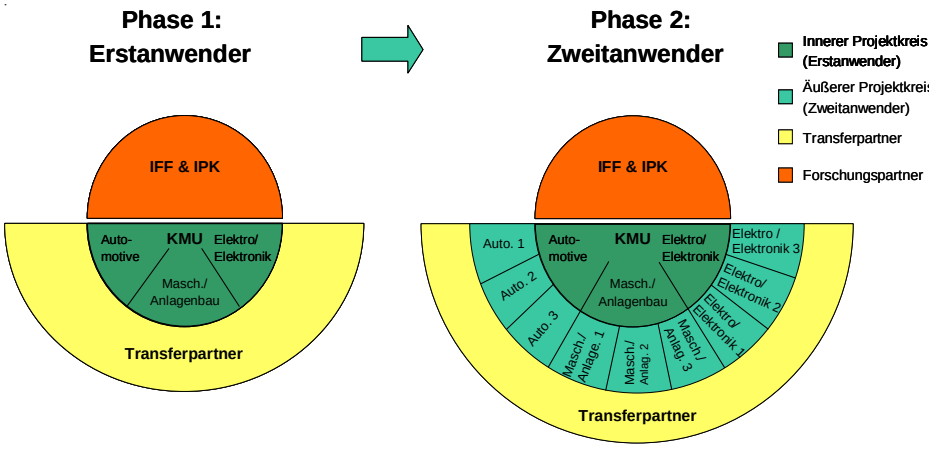
Das übergeordnete Ziel aller Pojektaktivitäten stellt die Herstellung der Anschlussfähigkeit der Wissensmanagement-Lösungsmodule für den Bedarf de KMU im ungeförderten Raum dar. Der Transfer ist im Projekt ProWis weiter zu fassen als in ülichen Kontexten: Anspruch dises Projektes ist nicht nur den Transfer der ProWis-Lösungen durchzuführen, sondern darüber hinaus dessen optimale Gestaltung bereits im Projekt zum Gegenstand der Forschungsleistung zu machen. Das generische ProWis-Umsetzungsmodell wird deshalb in enger Abstimmung mit drei ErstanwenderInnen aus den Branchen Automobil, Elektro/Elektronik und Maschinen-/Anlagenbau konzipiert und umgesetzt, um hierdurch die Praxistauglichkeit und branchenspezifische Besonderheiten schon frühzeitig berücksichtigen zu können.

Das Besondere der Projektarchitektur besteht darin, dass während der Projektlaufzeit eine zweite Transferstufe stattfindet: von der Gruppe der ErstanwenderInnen zur Gruppe der ZweitanwenderInnen. Als ZweitanwenderInnen nehmen je Branche drei Unternehmen am ProWis-Projekt teil (insge-samt neun). Die Erfahrungen, die die ZweitanwenderInnen mit dem ProWis-Shop bei der Konzeption und Einführung ihrer unternehmensspezifischen WM-Lösung machen, fließen wiederum in einer weiteren Evaluationsschleife in die Optimierung des ProWis-Shops ein, bevor der ProWis-Shop für alle interessierten KMU in Deutschland freigeschaltet wird.

Dies entspricht auch den beiden Projektphasen, wie folgende Grafik darstellt.

Als weitere Transferkanäle werden darüber hinaus Transferworkshops, Multiplikatoren-Aktivitäten, Publikationen und die ProWis-Community (siehe www.prowis.net) eingesetzt.

Wir sind sehr daran interessiert, weitere KMU's aktiv in das Projekt ProWis miteinzubeziehen. Sie können hierbei vom Erfahrungsaustausch mit den ErstanwenderInnen und dem Fraunhofer Kompetenzteam profitieren.



Nehmen Sie Kontakt mit uns auf!

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Stefan Voigt
Kompetenzfeld Wissensmanagement
Tel. +49 (0) 391 / 40 90-713
Fax. +49 (0)391 / 40 90-555
stefan.voigt@iff.fraunhofer.de
http://wim.iff.fraunhofer.de

Dipl.-Psych. Ina Finke
Competence Center Wissensmanagement
Tel.: +49 (0)30 / 390 06-264
Fax: +49 (0)30 / 393 25 03
ina.finke@ipk.fraunhofer.de
http://www.wissensmanagement.fhg.de

Janine Schellbach: Studium der Soziologie und Pädagogik an der Otto von Guericke Universität in Magdeburg. Seit September 2005 ist sie mit der wissenschaftlichen Begleitung des Anwendungsprojektes ProWis am Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF) beauftragt.

Mark Staiger: Seit 2002 Projektleiter im Bereich Wissensmanagement am Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF). Er führte diverse Forschungs- und Beratungsprojekte zum Wissens- und Innovationsmanagement sowie der Strategieentwicklung durch.

Instrumente zur Weitergabe von erfolgreicher Nutzung vorhandener Kompetenzen

Erfahrungswissen in KMU

Von Ulrike Metz

Ulrike Metz

Implizites Wissen

Seit einigen Jahren wird auf die zunehmende Bedeutung des Faktors 'Wissen' für den Erfolg von Unternehmen verwiesen. In der Großindustrie wird dieser Entwicklung Rechnung getragen, indem eigene Abteilungen für die Arbeit mit Wissen geschaffen wurden und große Software- Pakete die Speicherung und Weitergabe relevanten Unternehmens-Know-how sichern sollen.

KMU stehen bei der Arbeit mit Wissen vor besonderen Herausforderungen. Wissensmanagement-Aktivitäten müssen in die normalen Geschäftsprozesse integriert werden. Aufgrund eingeschränkter finanzieller und personeller Ressourcen kleinerer Unternehmen ist die Einrichtung eigener Abteilungen zur Wissensarbeit nicht möglich. Weitere Besonderheiten in KMU – wie die spezifische Kompetenzstruktur, die Arbeit in Netzwerken und vorübergehenden Kooperationen – erfordern Instrumente, die schnell und einfach in die vorhandenen Geschäftsprozesse integrierbar sind.

Information ist nicht Wissen. Informationen sind bedeutungsvolle Daten, die allerdings erst im Praxiskontext handlungswirksam werden. Wissen und Informationen sind in unterschiedlicher Form im Unternehmen verankert: Sie können in expliziter Form vorliegen, z. B. in standardisierten Verfahrensabläufen, Handbüchern, Wissensdatenbanken. Sie können kodiert, dokumentiert und übertragen, also geteilt, werden. Explizites Wissen ist vollständig verbalisierbar, kann anderen zugänglich gemacht werden, ist somit erlernbar und im Handeln wirksam.

Erfahrungswissen als implizites Wissen

Wesentliche Wissensinhalte sind aber oft auch allein in den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert, dazu zählt das so genannte Erfahrungswissen, dass teilweise implizit ist. Polanyi (1985) umschreibt mit dem Satz, dass wir „mehr wissen, als wir zu sagen wissen" das Phänomen vom impliziten Wissen. Es ist meist unbewusst entstanden, nicht verbalisierbar und somit schwer instruktiv vermittelbar. Wenn Wissensträger dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung stehen, geht dieses Wissen verloren.

Implizites und explizites Wissen befindet und bewegt sich auf einem Kontinuum und schließt sich nicht gegenseitig aus. Nonaka und Takeuchi (1995) gehen davon aus, dass implizites Wissen zwischen Personen im gemeinsamen Handeln ausgetauscht wird. Für diese Art der Weitergabe sei keine Verbalisierung nötig.

Erfahrungswissen als erfolgkritische Ressource im Unternehmen ist stark durch sensorische Komponenten geprägt, situations- und prozessgebunden und in Ziel-Bedingungs-Maßnahme-Einheiten (ZBM) gespeichert (Hacker 2005). Aufgrund seiner ZBM-Struktur sind Rückmeldungen über das eigene Handeln im Erfahrungswissen integriert.

Schon zu Beginn des letzen Jahrhunderts wurde durch Kerschensteiner (1907) darauf verwiesen, dass man z.B. die Schreinerei nicht nur wissen, sondern vor allem können müsse. Niemand werde zum Schreiner, weil er alles Gelernte wiedergeben könne. Vor allem das durch Erfahrung gewonnene Wissen sei für einen guten Schreiner bezeichnend.

Schwierigkeiten bei der Weitergabe von Erfahrungswissen

Eine in der Berufspraxis häufig angewendete Methode des Wissenstransfers sind die Lehr-Lern-Beziehungen zwischen Meister und Lehrling (communities of practice). Der Lehrling soll sich durch Beobachtung (Modelllernen) und Nachahmung das Wissen des Lehrenden aneignen (situated learning).

Beispiele aus der Praxis zeigen, dass durch das Nutzen dieses Beistellverfahrens das Wissen von Experten nicht vollständig weitergegeben werden kann, da der Lehrende oft selbst nicht weiß, was er eigentlich weiß und was sein Handeln leitet.

Durch diese Methode wird lediglich das Minimalwissen über die Ausführungsweise, nicht aber das Ursachen- und Bedingungswissen ermittelt.

Einige methodische Ansätze zielen darauf ab, implizites Wissen durch bestimmte Befragungstechniken (z.B. tutorieller Dialog) zu explizieren und es in (IT- gestützten) Expertensystemen zu dokumentieren. Problematisch daran ist, dass es allein durch den Versuch der Explikation unbewusster Gedächtnisinhalte zu Störungen und Blockaden der Handlung kommen kann. Des Weiteren sind die den impliziten Handlungen zugrunde liegenden Regeln oft nicht so ins praktische Handeln eines anderen übertragbar, dass dieser sie auch tatsächlich anwenden kann.

Die in Expertensystemen beschriebenen Regeln sind häufig nicht die tatsächlich handlungsleitenden der Experten, sondern lediglich die, die den Experten bei Befragungen bewusst waren.

So versuchte beispielsweise ein Käsehersteller mit großem Aufwand ein Expertensystem zur Einschätzung des Reifegrades von Camembert zu entwickeln. Aus den Aussagen der Experten war zu schlussfolgern, dass dieser v.a. über die Oberflächenspannung und den aufgewendeten Druck zu bestimmen sei. Ein automatisches System, was auf diesen Aussagen basierend entwickelt wurde, versagte. Es konnte später gezeigt werden, dass vor allem der Geruchsreiz bei der Läsion der Rinde die nötige Information über den Reifegrad des Käses liefert (Kirsner /Speelman 1998).

... und Methoden zu deren Überwindung

Möglichkeit des Aufdeckens und damit der Weitergabe impliziter Wissensinhalte bietet die Repertory Grid-Technik (Kelly 1969), bei der Elemente eines bestimmten Themenbereiches hinsichtlich ihrer subjektiv wahrgenommenen Ähnlichkeiten und Unterschiede untersucht werden. Subjektiv bedeutsame Unterschiede werden damit aufgezeigt. Implizites Wissen, welches Handlungen und Entscheidungen von Menschen maßgeblich bestimmt, kann somit zumindest teilweise explizit gemacht werden.

Allein das Bewusstmachen von ähnlichen Erfahrungen und vorhandenen Fertigkeiten, die Suche nach Analogien und Metaphern erleichtern das Erlernen von neuen

Inhalten. Die impliziten handlungsleitenden Strategien müssen dabei auf den neu zu lernenden Sachverhalt übertragen werden.

Es gibt erste praktische Erfahrungen mit dem so genannten Analogietraining, die darauf hindeuten, dass es eine sehr nutzbringende Methode zur Identifikation und Weitergabe impliziten Wissens sein kann (Vohle 2004).

Ein weitere Möglichkeit der Weitergabe von Erfahrungswissen sind narrative Techniken wie die Story Telling- Methode (Neubauer/Erlach/Thier 2004). Dabei werden Erfahrungsdokumente in Form von kurzen Geschichten erstellt, die dem Unternehmen dazu dienen sollen, aus vorangegangenen Projekten Lehren zu ziehen und das vorhandene Wissen verfügbar zu halten. Kritisch anzumerken ist, dass die Methode vor allem explizite Wissensinhalte dokumentiert und Erfahrungswissen häufig implizit vorliegt.

Organisatorisch einfach realisierbare Lösungen, um u.a. Erfahrungswissen zu transferieren, bietet der informelle Informationsaustausch.

Günstig erweißt sich z.B. das Einrichten einer Kaffeeecke, an der die MitarbeiterInnen sich treffen und ganz ungezwungen in den Dialog treten. Viele am Markt erfolgreiche Ideen basieren auf so genannten Kaffeeecken- Innovationen. Auch allein die Anordnung der Büros oder die Platzierung der Aktenschränke können die Austauschmöglichkeiten und die Wissensteilung zwischen Mitarbeitern anregen.

Erfahrungswissen weitergeben: wie kann verborgenes Wissen aufgedeckt und genutzt werden?

Mentorschaften zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Mitarbeitern eignen sich zur Weitergabe des Wissens von ausscheidenden Experten und sichern den Verbleib des Wissens im Unternehmen.

Auch die Freigabe bestimmter PC- Ordner ermöglicht eine relativ einfache und breite Informationsstreuung.

Erfahrungswissen kann auch in moderierter Kleingruppenarbeit- wie z.B. dem Aufgabenbezogenen Informationsaustauschs (AI)- weitergegeben werden. Dabei kommen MitarbeiterInnen verschiedener Abteilungen und verschiedener Hierarchieebenen über einen definierten Zeitraum wöchentlich zusammen und erarbeiten gemeinsam Lösungen für zuvor identifizierte Probleme. Der „AI“ realisiert die Ermittlung heterogener Wissensbestände, ihre wechselseitige Vermittlung (organisationales und individuelles Lernen) sowie die Integration als Voraussetzung neuen Wissens für das Ableiten von Problemlösungen (Wetzstein/Ishig/Hacker 2004).

Für die erfolgreiche Weitergabe von Erfahrungswissen scheint eine Kombination verschiedener Methoden geeignet. So sollte Beobachtungs- und Modelllernen mit verbaler Vermittlung kombiniert werden. Besonders herausfordernd ist dabei der Einbezug impliziter Wissensanteile und die Vermittlung von nicht bewusstem, aber handlungsregulierendem Wissens. Wissen kann auf vielfältige Weise weitergegeben werden. Allein die Weitergabe sichert aber nicht die Verinnerlichung und die tatsächliche Anwendung des Gelernten. Ziel der Weitergabe von Erfahrungswissen ist also nicht vordergründig, implizites Wissen der Mitarbeiter als Kern des Betriebs-Know-how zu explizieren und damit instruktiv vermittelbar zu machen, sondern das Wissen im Unternehmen nutzungsfreundlich zu verteilen und tatsächlich in Handlungen zu integrieren.

Literatur

Kelly, G.A.(1969). A mathematical approach to psychology. In: B. Maher (Hrsg.). Clinical Psychology and Personality: The selected papers of George Kelly, (S.94-113). New York: Wiley.

Kerschensteiner, G. (1907). Grundfragen der Schulorganisation. Eine Sammlung von Reden, Aufsätzen und Organisationsbeispielen. Leipzig

Vohle, F. (2004).Analogietraining. In: Reinmann, G. & Mandl, H. (Hrsg.). Psychologie des Wissensmanagement. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen, Bern, Toronto, Seatlle, Oxford, Prag: Hogrefe.

Wetzstein, A., Ishig, A. & Hacker, W. (2004): Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch (AI) als innovationsförderndes Instrument für Unternehmen. Wirtschaftspsychologie aktuell, 11, 57-61.

Bei Interesse senden wir Ihnen gerne ein ausführliche Literaturliste zu.

Kontakt: metz@psychologie.tu-dresden.de

Dipl.-Psych. Ulrike Metz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Dresden, Fachrichtung Psychologie im Projekt 'Innovations- und Produktivitätssteigerung in KMU durch systematischen internen und externen aufgabenbezogenen Informationsaustausch'

Eine Wiki-Lösung für Unternehmen

Wissensmanagement in der Medizintechnik – das Verbundprojekt „Wiki-Med“ stellt sich vor

Von Stefan Berger und Michael Opitz

Die deutschen Hersteller von Medizintechnik und -produkten stehen auf Grund des gestiegenen Preisdrucks durch neue nationale und internationale Gesetzgebungen vor neuen Herausforderungen. Die von kleihnen und mittleren Unternehmen geprägte medizinische Industrie muss Innovationen als Chance begreifen, um zukünftig wettbewerbsfähig zu sein. Innovationen hängen entscheidend davon ab, inwieweit es gelingt, bestehendes Wissen und Erfahrungen mit neuem Wissen zu kombinieren, d.h. den globalen wissenschaftlich – technischen Fortschritt zu erfassen und unter Berücksichtigung internationaler Regularien in eigene innovative Produkte umzusetzen (vgl. SPECTARIS Branchenanalyse: Die deutsche Medizintechnik 2004). Unternehmen müssen deshalb den Umgang mit internem und externem Wissen systematisieren. Wissensmanagement – mit seinen Kernprozessen Wissenserfassung, -entwicklung, -transfer und -distribution – leistet hierfür einen wertvollen Beitrag. Dies gilt in den Bereichen Labortechnik, Diagnostika, Psychotherapieprodukte und Bedarfsartikel über Elektromedizin und Medizintechnik bis hin zu der Informations- und Kommunikationstechnik für Gesundheitseinrichtungen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt das Projekt „Wiki-Med“ mit den Partnern: Fraunhofer IPA, Karl Storz GmbH & Co. KG, Hettich GmbH & Co. KG, Aries AT GmbH und des Industrieverbandes SPECTARIS e.V. das *Gesamtziel*, explizit für die Medizintechnikbranche innovative Anwendungs- und Modelllösungen für das Wissensmanagement zu konzipieren und umzusetzen. Dazu sollen bereits bestehende Methoden, Verfahren, Konzepte und Lösungen aus anderen Branchen transferiert und angepasst werden. Ziel ist es außerdem, Referenzmodelle für das Wissensmanagement zu etablieren und Best-Practice Beispiele zu schaffen, die nachhaltig branchenweit verbreitet werden sollen. Für die Realisierung einer branchenspezifischen Lösung werden zunächst zielgruppenspezifische Anforderungen ermittelt, um auf dieser Basis Wissenslösungen zusammenzustellen und anzupassen.

Das Projektvorhaben verfolgt dabei zwei *Ziele*: einerseits die systematische Aufnahme der branchen- und unternehmensspezifischen Anforderungen an das Wissensmanagement unter Verwendung von Qualitätsmanagment-Methoden (z.B. Prozessanalysen, Interviews, Kompetenzanalysen, EDV Infrastrukturanalyse, Quality Function Deployment (QFD). Andererseits die Strukturierung der Wissensinhalte für die Medizintechnikbranche als Basis für ein erfolgreiches Wissensnetz. Deshalb wird in einem ersten Schritt partnerübergreifend ein branchenspezifisches Wissensnetz erarbeitet, das im jeweiligen Partnerunternehmen verfeinert wird.

Auf Grundlage der Analyse und der Spezifizierung branchen- und unternehmensspezifischer Wissensprobleme werden bereits erprobte Methoden des Wissensmanagements ausgewählt und an die jeweilige Problemstellung sowie die unternehmensspezifischen Randbedingungen adaptiert.

Zum Fundus bereits industriell erprobter Methoden zählen:

- Verfahren zur Wissensstrukturierung und -erfassung (z.B. ontologie-/ taxonomiebasierte Wissensnetze, Wissenslandkarte, Kompetenzmatrizen)
- Methoden zur Expertensuche (z.B. Yellow Pages, Xpertfinder)
- Methoden zur Wissensdokumentation (z.B. Weblogs, Information Mapping, Mikroartikel)
- Konzeption und Erstellung multimedialer Wissensbausteine zur Wissensdistribution
- Methoden zur Wissensentwicklung (z.B. Blended Learning)
- Realisierung, Pilotbetrieb und Evaluierung eines „Wissensforums Medizin“

Flankierend zur angestrebten Realisierung von Best-Practice Beispielen für die Medizintechnikbranche sollen systematische Aufarbeitungen und Veröffentlichungen durchgeführt werden. Dadurch soll eine breite und branchenübergreifende Nutzung der erreichten Ergebnisse sichergestellt sowie Signalwirkungen auf kleine und mittlere Unternehmen aller Branchen bewirkt werden. Das Verbundvorhaben „Wiki-Med“ will neben branchenspezifischen Lösungen zur standardisierten Wissens- und

Stefan Berger

Michael Opitz

Informationsstrukturierung die Integration der der Wissensprozesse in die Arbeitsprozesse realisieren. Damit können Unternehmen erheblich verkürzte Zeiten bei Informationsrecherchen und auch durch eLearning geringe Zeiten für Qualifizierungen von Anwendern als Nutzenpotentiale des Wissensmanagements realisieren. Darüber hinaus ist eine verbesserte Nutzung von Service- und Kundenwissen und beim Lieferantenmanagement angestrebt.

Im Vorhaben werden bereits zu einem frühen Zeitpunkt Anwendungs- bzw. Modelllösungen zur Demonstration und zum Transfer innovativer Methoden und Verfahren des Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen umgesetzt. Durch die Aufnahme typischer branchenspezifischer Anforderungen sollen bestehende Methoden und Instrumente an den Anwen-

Wiki-Med unterstützt den Transfer innovativer Methoden.

passt und umgesetzt werden, mit dem Ziel Referenzmodelle und Best-Practice Anwendungen zu schaffen, die auch auf andere Branchen Signalwirkung haben. Die Darstellung und der Transfer innovativer Methoden und Verfahren des Wissensmanagements stehen dabei im Mittelpunkt, wobei über den Transfer eine große Anzahl von Unternehmen – auch anderer Branchen - erreicht werden soll. Dazu soll auf bereit gemachte Erfahrungen aus anderen Anwendungsfeldern und Branchen zurückgegriffen werden.

Mit der Verknüpfung technologischer, organisatorischer und prozessorientierter Aspekte unterstützt „Wiki-Med“ die Forderung nach der Entwicklung und Erprobung innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien, um die Wettbewerbs- und Wachstumsfähigkeit zentraler Wirtschaftsbranchen zu unterstützen. Dabei stehen kleine und mittelständische Unternehmen im Mittelpunkt. „Wiki-Med“ verfolgt durch die Ausrichtung der Methoden und Instrumente des Wissensmanagements an den Geschäftsprozessen der Unternehmen außerdem die Zielsetzung konkrete Verbesserungen in den Betriebsabläufen zu erzielen. Dies erstreckt sich beispielsweise auf die Verbesserung der Prozesse zwischen Kundenservice und F&E und die Einbindung von Lieferanten Know-how. Insbesondere die Erfassung und Einbindung von kundenseitigem Wissen ist einer der Schwerpunkte, mit dem verschiedene Aspekte der Wertschöpfungskette betrachtet werden sollen.

Durch das Evaluationskonzept des Vorhabens, das von der Anforderungsermittlung über QFD, über die formative hin zur summativen Evaluation werden rasch erste Ergebnisse über die eingesetzten Methoden und Instrumente des Wissensmanagements verfügbar, wobei der übertragbare Modellcharakter handlungsleitend ist.

Stefan Berger
Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA), Stuttgart
Projektleiter für Wissensmanagement in der Abteilung Produkt- und Qualitätsmanagement. Beschäftigt sich im Rahmen von Forschungs- und Industrieprojekten mit der Konzeption und Einführung von Wissensmanagement-Lösungen in Unternehmen

Michael Opitz
Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA), Stuttgart
Projektleiter für Wissens- und Kompetenzmanagement in der Abteilung Produkt- und Qualitätsmanagement. Beschäftigt sich im Rahmen von Forschungs- und Industrieprojekten mit der Planung und Einführung von „Blended Learning“ und Wissensmanagement in Unternehmen

BestPractice-IT Sonderpreis

Guter Umgang mit Wissensmanagement steht im Vordergrund!

BestPractice-IT
IMPULSGEBER FÜR DEN MITTELSTAND 2006
www.bestpractice-it.de

Andreas R. Fischer, Geschäftsführer der G+F Verlags- und Beratungs- GmbH und Initiator von BestPractice-IT „Wissensmanagement beginnt nicht erst beim Einsatz einer ausgeklügelten technischen Lösung.

Mittelständische Unternehmer, die erkannt haben, dass Wissen als Ressource ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor im Unternehmen ist, beschäftigen sich längstens mit diesem Thema. Welche Instrumente und Methoden letztendlich im Unternehmen angewandt werden ist abhängig von den spezifischen Wissensanforderungen vor Ort. Mit dem Ziel, mittelständische Unternehmer für das Thema Wissensmanagement zu sensibilisieren, unterstützt BestPractice-IT die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. So zeichnet der BestPractice-IT Sonderpreis Wissensmanagement ein mittelständisches Unternehmen aus, das sich im Rahmen o. g. Initiative besonders hervorgetan hat!

Das Thema Wissensmanagement als Notwendigkeit zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit wird vom Mittelstand derzeit noch zu wenig erkannt. Dabei wird der Umgang mit der Ressource Wissen auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen zunehmend zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Die Erfahrungen und Erkenntnisse der einzelnen Mitarbeiter für das gesamte Unternehmen verfügbar zu machen, zu dokumentieren und festzuhalten – das sollte das Ziel von Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen sein.

BestPractice-IT möchte mittelständische Unternehmen für das Thema Wissensmanagement sensibilisieren und unterstützt die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) mit der Auslobung eines BestPractice-IT Sonderpreises Wissensmanagement. Dem Preisträger wird der mit 2500 Euro dotierte Sonderpreis auf dem Forum CeBIT Mittelstand im Rahmen der Preisverleihung des nationalen und internationalen BestPractice-IT Awards am 10. März 2006 überreicht.

Sind Sie „Fit für den Wissenswettbewerb“? Diese Frage konnten viele Unternehmer mit ja beantworten und beteiligten sich an der gleichnamigen Initiative des BMWi. Das Projektteam des Steinbeis Transferzentrums für Wissensmanagement und Kommunikation wählte 25 Unternehmen als „besonders beispielhaft für einen guten Umgang mit Wissen im Unternehmen“ aus und erstellte gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen deren Wissensmanagement-Erfolgsgeschichte.

Getreu dem BestPractice-IT Motto - Ideen und Lösungsvorschläge von Unternehmern für Unternehmer - werden diese Beispiele im BestPractice-IT Praxishandbuch, auf der CD-ROM 2006 und auf dem Internetportal vorgestellt.

Bereits am 30. Januar 2006 traf sich eine Expertenjury ausgewiesener Wissensmanagementexperten aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft in Darmstadt und ermittelte den Gewinner des BestPractice-IT Sonderpreises Wissensmanagement. Die Jury setzte sich zusammen aus Vertretern des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), des Bundesverbandes der Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM), des Deutschen Industrie und Handelskammertages (DIHK), der Sozialforschungsstelle Dortmund, der ekz.bibliotheksservice GmbH und der G+F Verlags- und Beratungs- GmbH.

Alle weiteren Informationen zu BestPractice-IT finden Sie unter www.bestpractice-it.de!

BestPractice-IT auf einen Blick

BestPractice-IT steht Entscheidern und Verantwortlichen aus dem Mittelstand als Impuls- und Ratgeber, Trendscout und Ideenlieferant zu allen Fragen des konsequenten IT-Einsatzes im Unternehmen ganzjährig zur Verfügung. In Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Netzwerkpartnern aus Wirtschaft, Politik und Institutionen adressiert und kommuniziert BestPractice-IT mit Unternehmern aus Deutschland und Europa. Ferner unterstützt dieses bis dato einmalige Medienprojekt als offizielles Sprachrohr die Mittelstandsaktivitäten der weltgrößten Computermesse CeBIT.

BestPractice-IT Praxishandbuch
BestPractice-IT CD-ROM
BestPractice-IT Spezial
BestPractice-IT Website
BestPractice-IT Newsletter
BestPractice-IT Award + Sonderpreise

Gewinner des BestPractice-IT Sonderpreises Wissensmanagement im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“

Baustoffanbieter als lernende Organisation: Mit Wissensmanagement Aufgaben effizient lösen!

Dipl.oec. Rainer Weichbrodt ist Geschäftsführer der H. Brühne Baustoff- und Transport GmbH & Co. KG in Dortmund.

„Der Erfolg von Unternehmen ist im wesentlichen davon abhängig, wie Organisationen es schaffen, das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu entwickeln. Durch praktiziertes Wissensmanagement ist bei Brühne eine Form gefunden worden, wie Wissensgenerierung, -entwicklung und -verteilung mit Hilfe der Internettechnologie gefördert werden können. So entstand die Brühne-Wissens-Community.“

Die brühne-gruppe in Dortmund ist ein traditionelles Familienunternehmen in der dritten Generation. 1899 gegründet, ist es heute mit rund 70 Mitarbeitern an vier Standorten in Nordrhein-Westfalen tätig. Die Unternehmensgruppe betreibt einen eigenen Steinbruch, dessen hochwertiger Kalkstein in eigenen Anlagen aufbereitet und in der Zement-, Kalk-, Stahl-, Futtermittel- und Bauindustrie vermarktet wird. Mit zwei Tochtergesellschaften werden außerdem Recyclinganlagen und eine öffentliche Deponie betrieben. Entsorgungsdienstleistungen für Industriebetriebe sowie Logistikdienstleistungen runden das Angebot ab.

Die brühne-gruppe begann sehr früh damit, verschiedene Wissensmanagement-Aktivitäten einzuführen. Bereits im Jahr 1990 wurde mit „brühne 2000“ ein Konzept verabschiedet, das die Verbesserung von Soft Skills beinhaltete.

Darüber hinaus trieb man in der Folgezeit insbesondere drei Prozesse voran:

- Erneuerung der Informations- und Kommunikationstechnologie
- Einführung mehrerer Management-Systeme (EFQM, Balanced Scorecard, ISO)
- Einführung des selbst entwickelten Management-Experten-Systems PAMELA (planen, agieren, messen, erklären, lernen, Annahmen treffen)

Ziel lernende Organisation

Die brühne-gruppe setzte sich zum Ziel, eine lernende Organisation zu werden. Eines der Schlüsselelemente dafür ist heute die „Wissens-Community“. Zu ihrer technologischen Unterstützung setzt man ein kostenloses Content-Management-System ein. Als virtuelle Kommunikations- und Wissensplattform ermöglicht es den standortübergreifenden Informationsaustausch in Echtzeit. Wissensmanagement wird bei Brühne unter einem ganzheitlichen Ansatz geplant und umgesetzt: Im Vordergrund steht der Mensch und die Organisation. Dies wird exemplarisch deutlich an der zentralen Kommunikationsplattform und an einer bei Meetings sehr erfolgreichen Methode.

Integriertes Wissen

Möglich wird die Transparenz bei Brühne durch eine virtuelle Plattform für Kommunikation und Zusammenarbeit. Diese Wissens-Community entwickelte Brühne im Jahr 2001 auf der Basis einer kostenlosen PHP-Software. Sie ermöglicht zum einen den standortübergreifenden Austausch von Informationen in Echtzeit. Zum anderen gestattet es die Wissens-Community, die Fülle der vorhandenen Informationen bedarfsgerecht zu kanalisieren und damit das Wissen wertschöpfend in die Geschäftsprozesse zu integrieren.

Auf dieser Plattform werden nicht nur einzelne Projekte dokumentiert und Fachwissen veröffentlicht, sondern sie enthält auch sämtliche unternehmensrelevanten Informationen. Alle Mitarbeiterinnen, alle Mitarbeiter haben uneingeschränkten Zugang zu allen Daten (von den bestimmten Ausnahmen abgesehen). Sie können sogar die Kontostände des Unternehmens einsehen.

Die komplette Erfolgsstory der brühne-gruppe finden Sie auf der BestPractice-IT CD-ROM 2006. Erhältlich bei www.bestpractice-it.de.

Firmenprofil

Name	brühne gruppe
Firmensitz	Dortmund (NRW)
Branche	Baustoffe und Entsorgung
Produkt	Produkte und Dienstleistungen für die Stahl-, Gießerei-, Bau- und Baustoffindustrie
Gegründet	1899
Mitarbeiter (2005)	68
Internet	www.bruehne.de

Kurt- Georg Ciesinger, Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp (Hrsg.): Modernes Wissensmanagement in Netzwerken, Perspektiven, Trends und Szenarien, Deutscher Universitäts-Verlag (DUV), Wiesbaden 2005

rezensiert von Olaf Katenkamp, Dortmund

Wissensmanagement erlebte in den letzten 15 Jahren eine steilen Aufstieg: der erste Wissensmanager wurde 1991 eingestellt, Unternehmen und Aktiengesellschaften haben die Ressource als wertvollen Faktor wahrgenommen und Wissensmanagementsysteme etabliert, die Wissen sortieren, strukturieren und kanalisieren. Als „lokale" Ressource in Organisationen soll Wissen strategisch eingesetzt und systematisch entwickelt und genutzt werden. Nach einer euphorischen Phase tritt allmählich eine Ernüchterung in den Unternehmen ein: Wissensmanagement soll in das Alltagsgeschäft integriert werden.

Im ersten Teil dieses Buches finden sich Beiträge von Fred Malik über den Nutzen des Begriffs Wissensmanagement, von Ursula Schneider über die produktive Bedeutung des Nichtwissens als eine notwendige Ignoranz oder von Uwe Wilkesmann zu der Frage, ob sich Wissensarbeit managen lässt? Howaldt/ Kopp zeichnen die Paradoxien und Dysfunktionalitäten des betrieblichen Wissensmanagements nach, die nach ihrer Ansicht darin besteht, dass das vorherrschende exzessive Wissensmanagement in den Betrieben die Transformation von Wissen in Nutzen und die Mobilisierung von impliziten Wissen zu wenig Aufmerksamkeit schenkt. Die andere Seite des Wissens, das Nichtwissen fällt dabei außerhalb des strategischen Blickwinkels

Der Abschluss bildet ein Beitrag von Peter Heisig über den „Stand und Zukunft des Wissensmanagements". Im Rahmen seiner weltweiten Delphi-Studie mit 250 ExpertInnen wurden nach den dringlichsten praktischen Problemstellungen und den erfolgversprechendsten Forschungsansätzen befragt. Dabei zeichnete sich ein Trend zur Verschiebung auf Humanfaktoren als Priorität im Wissensmanagement ab und eine geringere Betonung von IT-Komponenten. Schließlich monieren die Praktiker, dass noch viele Geschäftsmöglickeiten im Unternehmen ungenutzt bleiben, weil es das verfügbare Wissen nicht erfolgreich eingesetzt wird (83).

Im zweiten Teil des Buches stehen die Tools und Methoden im Vordergrund. Ralf Kopp macht dabei den Aufschlag mit einem nicht technolgiebasierten Angebot von Tools zum selektiven Wissensmanagement. Sein Blick richtet sich dabei auf die Unterstützung der Wissensgenerierung und der Problemlösung in der organisationellen Praxis, auf die Selektions- und Entlastungsmechanismen oder die Unterstützung von Oszillation, auf Ungeplantes und Zufälliges von insgesamt elf Methoden wie Scanning, Focussing, TeamSytegration oder Lernlaboratorien.

Das Kapitel wird abgerundet durch einen Beitrag von Benikowski und Urdze über eLearning als Konzept zur Förderung von Selbstlernkompetenz und einer Fallstudie zum Wissensmanagement bei Arthur D. Little von Spallek und Dietlin, die ein internationales Netzwerk nach der Zerlegung von Unternehmenseinheiten aufgebaut haben.

Im dritten Teil des Buches sind Beiträge zum Wissensmanagement in Netzwerken versammelt, die von der konzeptionelle Überlegung von Howaldt, Klatt, Kopp über einzelne Aspekte der Wissensnutzung in Kooperationsnetzwerken kleinerer und mittlerer Unternehmen von Le und Holmgren, Unternehmensgründungen als „Schnittselle zwischen Wischenschat und Praxis" von Kuszpa oder des Wissenstransfers als „schwierige Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis" von Klatt reichen.

Weissenberger-Eibl beispielsweise schält in ihrem Beitrag über das Wissensmanagement in Netzwerken für Klein- und Mittelbetriebe mittels einer Befragung von 42 Unternehmen heraus, dass diese vor allem auf Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorteile setzen, aber eine integrierte Gestaltung von Wissensmanagement eher die Ausnahme bildet.

Fatzer und Schoefer liefern eine Fallstudie zu dem Netzwerk „Society of Learning Organizations" (SOL), die u.a von Peter Senge gegründet wurde. Die „Wissensentwicklung in Beratungsnetzwerken" im SOL wird als Learning History nachgezeichnet und die ursprünglichen Stolpersteine der „revolutionären Grundidee" (228) Forscher, Berater und Manager zusammenbringen, und ihre Überwindung beschrieben.

Strulik konzentriert sich in seinem Beitrag auf die Wissensarbeit im Netz auf die sozialen Dimensionen in Dienstleistungsunternehmen und deren Kombinationen von unterschiedlichem Know-how und unterschiedlichen Wissensträgern.

Das Buch liefert einen interessanten Beitrag zur aktuellen Diskussion um das Wissensmanagement. Einige Beiträge etwa über den Transfer von universitärer Forschung und der Praxis wirken zwar auf dem ersten Blick nicht „themenkonform", sind aber durchaus anschlussfähig zur aktuellen Debatte um Wissensmanagement.

Peter Heisig: Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse, Berichte aus dem produktionstechnischen Zentrum Berlin, TU Berlin 2005

rezensiert von Thomas Gaitzsch, Frankfurt/Main

Wissensmanagement (WM) mit den täglichen Arbeitsabläufen zu verknüpfen, ist seit längerer Zeit eine zentrale Anforderung der Unternehmenspraxis an die Forschung und Methodenentwicklung, wie aus diversen empirischen Untersuchungen geschlossen werden kann. Für diese Anforderung entwickelt der Autor mit seiner Methode des „Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement – GPO-WM®“ ein Lösungsangebot für die Praxis. Nach einführender Begriffsklärung leitet der Autor konsequent und nachvollziehbar die kritischen Anforderungen an eine Methode zur Integration von WM in Geschäftsprozesse ab. Weltweit werden diese Anforderungen anhand von elf State-of-the-Art Ansätze identifiziert. Trotzdem bleibt sein Fazit ernüchternd: Alle bisherigen prozessorientierten WM-Ansätze bleiben ihrem jeweiligen disziplinären Ursprung zu stark und ausschließlich verhaftet; beispielsweise dem Workflow-Management, der Geschäftsprozessmodellierung, der Analyse von Informations- und Kommunikationsflüssen, dem Computer-Supported-Cooperative-Work (CSCW) oder dem Qualitätsmanagement. Obwohl alle Ansätze zumindest über ein allgemeines Vorgehensmodell verfügen, so der Autor, weisen nur vier Ansätze einen expliziten theoretischen Bezugsrahmen auf. Fünf Ansätze benennen auch Kriterien zur Analyse des Umgangs mit Wissen. Als auffälligstes Defizit hebt der Autor jedoch die mangelnde Operationalisierung der Aktivitäten hervor, die den systematischen Umgang mit Wissen beschreiben. Ferner arbeiten die bisherigen Ansätze mit Analysewerkzeugen, die kaum mehr einen konzeptionellen Bezug zum jeweiligen Ansatz erkennen lassen. Entsprechend wirken viele der bisher angebotenen Wissensmanagement-Lösungen zur Sicherung von Wissen und Bereitstellung von Wissensinhalten wegen fehlender pragmatischer Analysemethoden für den operativen Manager akademisch. Der Autor vermisst mit Recht in diesem Zusammenhang eine solide Basis in Form von empirisch geprüften Grundlagen der jeweiligen Ansätze. Besonders die Einbeziehung der Mitarbeiter, d.h. der Wissensträger bzw. -nutzer wurde in Vergangenheit nur selten und dann nur wenig systematisch berücksichtigt.

Diesen Defiziten stellt der Autor seine GPO-WM®-Methode entgegen. Grundlage ist ein theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen, das GPO-WM®-Referenzmodell. Es leitet sich aus der sozio-technischen Systemgestaltung her, dessen Elemente durch mehrere empirische Unternehmensbefragungen nachvollziehbar angelegt wurden. Dem Praktiker in einer Unternehmung erschließt sich somit eine leicht verständliche Methodik, die sofort auf der operativen Ebene mit der Gestaltung von Abläufen, Prozessen und Workflows entlang der organisatorischen Einheiten beginnt. Das GPO-WM®-Vorgehensmodell kombiniert diese bekannten Analyse- und Gestaltungswerkzeuge zu einer leicht verständlichen Implementierungslogik für ein professionelles Wissensmanagement. Der Schwerpunkt der Methodik liegt auf der Phase der Lösungserarbeitung. Dafür werden folgende Instrumente bereitgestellt:

(1) Über ein „Wissensmanagement-(Self)-Assessment“ wird der Ausgangszustand erfasst und die Rahmenbedingungen gemäß der zentralen Gestaltungsfelder des GPO-WM®-Referenzmodells festgestellt.

(2) Das wissensorientierte Prozessmodell auf der Basis der Integrierten Unternehmensmodellierung (IUM) fungiert als grafische Sprache. Damit wird das System beschrieben und für die Analyse abgegrenzt. Die einfache Darstellung von Abläufen mit den Konstrukten der IUM fördert die frühe Einbeziehung von Mitarbeitern über alle Organisationsbereiche (Linien-, Projekt- bzw. Netzwerkorganisationen), -Hierarchien und Prozessbereiche hinweg.

(3) Ein formularbasierter Leitfaden zur GPO-WM®-Prozessanalyse mit Auswertungs- und Präsentationsvorlagen bietet wertvolle praktische Hilfen, mit denen der Umgang mit einem Wissensgebiet erschlossen werden kann: Ein Beispiel für die Auftragsakquisition zeigt, dass innerhalb eines Workshops der ausgewählte Geschäftsprozess von einem Team aufgenommen und visualisiert werden kann. Die Analyse erfolgt dann im nächsten Schritt: Im Ergebnis entstehen team-generierte Verbesserungsvorschläge in sehr kurzer Zeit in präsentationsfertiger Form.

Überzeugend ist auch die Bewertung des Umgangs mit Wissen, die über eine Befragung von WM-Experten aus Praxis und Forschung Kriterien zur Analyse ableitet und in dem Leitfaden hinterlegt.

(4) Schließlich steht die GPO-WM®-Lösungsdatenbank mit einer Vorlage zur Beschreibung von Lösungsvorschlägen, expliziten Gestaltungskriterien und einer Anleitung zur Integration der WM-Aufgaben in den untersuchten Geschäftsprozessen für eine schnelle Lösungserarbeitung zur Verfügung. In der GPO-WM®-Lösungsdatenbank hat der Autor rund 100 WM-Methoden als State-of-the-Art hinterlegt und anhand der Dimensionen des Referenzmodells hinsichtlich ihrer Unterstützung eines systematischen Umgangs mit Wissen beschrieben. Darüber hinaus erhält der Nutzer noch Informationen über Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken sowie denkbare Probleme beim Einsatz der ausgewählten Methode. Hinweise auf weiterführende und Grundlagen-Literatur als auch Best-Practice-Fallstudien aus der Anwendungspraxis runden diese erstmalige elektronische WM-Wissensbasis ab. Damit werden die Lösungsideen von den Prozessbeteiligten ergänzt und die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen unterstützt und auch für die nicht direkt Beteiligten nachvollziehbar. Am Beispiel von zwei Praxisanwendungen wird der Einsatz der Instrumente abschließend exemplarisch aufgezeigt.

Das Thema Wissensmanagement wird mit diesem Buch für den Praktiker und Manager verständlich und realisierbar dargestellt, weil bekannte Methoden der Geschäftsprozessanalyse mit einem standardisierten Wissensmanagement-Prozess verknüpft werden. Es entsteht ein überzeugendes prozessorientiertes und rollenbasiertes Beratungskonzept: Die Ist- und Schwachstellenanalyse sowie die Erstellung eines Sollkonzeptes eines geplanten Wissensmanagements in einer Unternehmung kann innerhalb weniger Wochen angelegt werden. Die beschriebenen Beispiele machen neugierig auf Implementierungserfolge im eigenen Haus. Hier müssen in großen Unternehmen versierte Change Manager sicher ihren Part übernehmen. Auf jeden Fall ist dem Autor Peter Heisig ist mit seinem Ansatz ein Volltreffer gelungen. Am Ende des Buches fragt man sich: „Warum habe ich diese Methode nicht schon gestern genutzt?“

Kai Lehmann, Michael Schetsche (Hg.) Die Google -Gesellschaft. Vom Digitalen Wandel des Wissens, transcript-Verlag, Bielefeld 2005

rezensiert von Jan Oltmann, Bremen

Alle kennen es, alle nutzen es und alle lieben es: Google ist der Inbegriff der schnellen Informationsbeschaffung, der Informationsautonomie, des Rapid Response. Als Metapher für Open Access bildet es die universale Schnittstelle („Wissen war gestern, googeln ist heute") (18) der digitalen Beschaffung von Wissen, das riskant, reflexiv und problematisch sein kann. Googeln ist heute zum Volkssport der selbst ernannten „Alltagsmagier" (25) des freien Wissens, der freien Reflexion oder der dissoziativen UmOrdnung des Wissens (29) geworden: Free Flow Content hebt endlich die Unterscheidung von Realität und Fiktion auf. Zweimal täglich empfiehlt Matthias Bröckers daher googeln gegen das Misstrauen der Weltverschwörung: suchen, entdecken, ermitteln, selber nachforschen. Wissen als Abenteuer; Piraten kapern ihr Wissen aus dem Internet, jubilierend erküren sie das Suchen und Finden von Informationen als neue vierte Kulturtechnik: rechnen, schreiben, lesen, googeln.

Wie wird Google unsere digitale Gesellschaft ändern, fragen die Autoren des Sammelbands „Die Google-Gesellschaft"? Wie wir Wissen heute entwickeln, verändern und verbreiten, unterscheidet sich in vielfältiger Weise von früheren Formen: Information wird zur Transaktionsressource; gegen die klassische Tauschökonomie etabliert sich im Netz eine Geschenkökonomie. Neue Wirklichkeiten, neue Öffentlichkeiten konstatieren die Herausgeber. Der Kampf um Aufmerksamkeit wird zum Leitprinzip des Netzes. Der Google-Fight kann zur Karrierefalle werden (wer landet mehr Treffer im Google-Ranking?). Im Bestfall wird die schnelle Ware Wissen in den „persönliche(n) Wissenskorpus" (31) integriert und liefert immer ein „Informations-Surplus: Der Nutzer findet Antworten auf Fragen, die er (noch) gar nicht gestellt hat," behaupten Schetsche, Lehmann und Krug. Der „Operationsmodus der menschlichen Wissenskultur" wandelt sich grundlegend und wird als neuer Königsweg (!) beschrieben. Solch metaphysischer Überschwang steht neben Interviews zur freien Software (151), den zehn Geboten bzw. der Firmenphilosophie von Google („Schnell ist besser als langsam" oder „Großartig ist nicht gut genug") (193), Betrachtungen über Fuchs 170 als King der Kunden-Rezensionen (269), Fallstricke der offenen Online-Kommunikation (133) oder der politischen Nutzbarkeit des Internets in dem bunten Sammelband über die Google-Gesellschaft.

Es soll Menschen geben, die verlegen ihre Brieftasche und suchen sie dann bei Google. Gordon Bell jedenfalls arbeitet daran, persönliche Lebensäußerungen wie Briefe, Fotos, Filme, Emails, selbst Telefongespräche zu digitalisieren und anhand von einfachen Stichwörtern zu archivieren. „Someday, my life bits will allow people to google their own lives". Doch einige Seiten später taucht dann schon die Frage auf: Wie hoch ist überhaupt die Überlebenschance digitalen Wissens?

Eine Studie der Universität Bielefeld schätzt beispielsweise den Content weltweit frei zugänglicher Portale auf bis zu 10 Milliarden Seiten (wovon übrigens Google nur knappe 60 Prozent durchsucht) (53). Wie lange sie im Netz stehen, bleibt unbeantwortet. Das Buch ist bunt und schillernd: WissenschaftlerInnen wie Nina Degele, PraktikerInnen des Online-Journalismus wie Markus Deggerich oder Suchmaschinen-Freaks stehen Philosophen wie Florian Rötzer Rede und Antwort zu diversen Fragen der Wissensvernetzung, zum Beispiel wie sich Melodien per Summen im Netz finden lassen, wie Jugendliche sich im Internet beraten lassen oder die Geburt eines Kritikers wie Kunden zu Rezensenten aufsteigen. Reich-Ranicki kennt jeder, Fuchs 170 aber ist der beliebteste Kritiker im Internet, dessen Rezensionen von der Kundschaft als nützliche Kaufempfehlung gelobt werden. Im Internet kann jedeR RezensentIn werden, chatten, bloggen (221); digital lernen statt practice&drill (283) ist angesagt.

In den naturwissenschaftlichen Fächern und den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften existieren bereits weitreichende Online-Bibliotheken (317). Andrerseits (341) zählte die Universität Lund aus Dänemark „nur" 62.000 Fachartikel, die weltweit öffentlich und unentgeltlich zugänglich sind (Anfang 2004, S. 341). Daher verwundert es auch nicht, wenn eine Reihe von wissenschaftlichen Einrichtungen zu einer Charta für eine Open-Access-Initiative aufruft, um eine nachhaltige Umsetzung des freien Zugriffs auf Forschungsliteratur zu proklamieren. In Amerika gab es einen Aufruf von 25 Nobelpreisträgern, öffentliche Fördergelder automatisch mit einer Verpflichtung zu koppeln, die wissenschaftlichen Publikationen zumindest zeitweise in einer digitalen Bibliothek, der „PubMedCentral", frei zugänglich zu machen. In Deutschland hat der Direktor des Institute for Science Networking (ISN) der Universität Oldenburg, Eberhard Hilf, bereits ein Modell entwickelt, um eine Bewertung der Artikel – statt „Peer Review" – eine Datenbank mit qualitativ hochwertiger Forschungsliteratur zu ermöglichen.

Das Buch will keinen wissenschaftlichen Abriss über die Google-Gesellschaft geben: Es dient eher als Bestandsaufnahme, ist zuweilen provokant, informativ, hintergründig. Wer etwas über Watchblogs, Verschwörungstheorien oder Bilderkrieg im Internet, Indymedia, den kometenhaften Aufstieg der Google-AG seit 1998, Creative Commons oder WIKIs erfahren will, ist gut beraten. Die über vierzig kurzweiligen Artikel behandeln eRights, Bürgerrechte in der Informationsgesellschaft, digitale Lernprozesse, den digitalen Zeitungsmarkt, die Kunst und die Wissenschaft in einer neuen Welt oder die Macht der Oberflächen. In einem lesenswerten Schlusswort von Rainer Kuhlen wird die Ambivalenz informationeller Autonomie durchaus kritisch betrachtet: Informationen müssen immer zurückgebunden werden. Sie sind nicht ein Ziel an sich und beliebig erneuerbar. Google ist daher nur *eine* Art der Informationsbeschaffung – aber keineswegs die einzige oder hinreichende aller Wissensquellen.

Neue Lösungen für integratives E-Learning

LERNET - Netzbasiertes Lernen für Mittelstand und öffentliche Verwaltung

von Lutz Goertz und Anja Johanning

Die Idee

Das Förderprogramm LERNET des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat sich zum Ziel gesetzt, kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) und öffentliche Verwaltungen bei der Implementierung von E-Learning-Lösungen zu unterstützen. In der ersten Phase des Programms (März 2001 bis August 2004) wurden in elf Einzelprojekten webbasierte Lehr-/Lernlösungen für verschiedene Branchen (u.a. Handwerk, kommunale Wirtschaftsbetriebe) entwickelt. Aus dieser Phase liegen mittlerweile innovative E-Learning-Referenzmodelle und Prototypen vor.

Zentrale Erkenntnisse und Ergebnisse der ersten Phase sind im LERNET-Leitfaden: "E-Learning für Mittelstand und öffentliche Verwaltungen" Ende 2004 von der wissenschaftlichen Begleitforschung des Programms veröffentlicht worden.

Seit Sommer 2004 wird das Programm mit drei neuen Förderprojekten bis Mitte 2007 weitergeführt. Im Projekt „Content Sharing" stehen Prozesse des Content-Austausches und der Wiederverwertung im Mittelpunkt. „EXPLAIN" legt seinen Fokus auf die arbeitsprozessintegrierte Produktion von E-Learning-Inhalten. Das Projekt „Q.E.D" trägt zur Verbreitung von E-Learning-Standards und Qualität im E-Learning bei. Ferner befasst es sich auch mit innovativen Lernszenarien wie Mobiles Learning und Rich Media Contents.

MMB Institut ist für die wissenschaftliche Begleitforschung des LERNET-Programms verantwortlich. Weiterführende Informationen zum LERNET-Programm unter http://www.lernet.info.

Content Sharing (CS) Leitidee

Das Ziel von Content Sharing ist die Entwicklung innovativer Kooperationsformen zum kommerziellen Austausch von Lernmodulen. Zur Kostenreduzierung ist die konsequente Modularisierung der Lerninhalte das Hauptanliegen von Content Sharing. So können aus vorhandenen E-Learning-Kursen modulare Bausteine gewonnen werden, die sich beliebig variieren und weiterverwerten lassen. Module können dabei Teile eines E-Learning-Kurses, aber auch Drehbücher und Ähnliches sein. Durch die Modularisierung wird Wissensmanagement nicht nur innerhalb einer Organisation, sondern auch zwischen verschiedenen Unternehmen ermöglicht.

Kunden des Content Sharing-Marktplatzes haben nicht nur die Möglichkeit, komplette E-Learning Kurse, sondern vor allem modularisierten Content zu kaufen und zu verkaufen. Module können einzelne Bilder, Flashanimationen, Audiodateien oder auch komplette Kapitel eines E-Learning-Kurses sein.

Content Sharing-Kunden können

- verschiedene E-Learning Module kombinieren
- Kurse entsprechend ihren Bedürfnissen adaptieren
- neue E-Learning Kurse erstellen
- die Weiterbildungskosten senken.

Jeder an Content Sharing Interessierte ist eingeladen, uns auf der Homepage http://www.contentsharing.com zu kontaktieren. Dort stehen weitere Informationen zum Abruf bereit. Bei weiter gehendem Interesse besteht außerdem die Möglichkeit, sich an der Pilotphase des Marktplatzes zu beteiligen.

Qualitätsinitiative E-Learning in Deutschland (Q.E.D.) Leitidee

Die Qualitätsinitiative E-Learning in Deutschland (Q.E.D.) unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bei der Integration von E-Learning in ihre Bildungs- und Geschäftsprozesse. Hierbei stehen unter besonderer Berücksichtigung von Qualitätsaspekten innovative Lernszenarien unter Einbindung von Mobile bzw. Nomadic Learning und die (Wieder-)Verwendung von Rich Media Content im Mittelpunkt.

In enger Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen aus der Praxis entwickelt Q.E.D. benutzerfreundliche Werkzeuge zur Einbindung von Qualitätsaspekten in die Geschäfts- und Bildungsprozesse. Dies umfasst sowohl Tools für das Qualitätsmanagement von Bildungsprozessen als auch Tools für den Umgang mit Rich Media Content und zur Unterstützung der KMU bei der Entwicklung innovativer mobiler Lernszenarien.

Richtig eingesetzt, kann E-Learning die Bildungs- und Geschäftsprozesse auf effektive und effiziente Weise verbessern. Insbesondere KMU profitieren von der (Wieder-)Verwendung, wenn Qualität und Standards bei der Entwicklung von E-Learning-Materialien berücksichtigt werden.

Anwendungspartner von Q.E.D. können

- erfahren, wie sie vom Qualitätsmanagement profitieren
- innovative Lösungen für ihre E-Learning-Aktivitäten entwickeln
- internationale und nationale Standardisierungs-Aktivitäten im E-Learning durch aktive Mitwirkung beeinflussen.

Transfer/ Kooperationsmöglichkeiten

Wenn Sie in Bildungs- und Produktionsprozesse in Verbindung mit E-Learning eingebunden sind, dann lassen Sie uns auf dem Gebiet der Entwicklung und Erarbeitung von innovativen hoch qualitativen E-Learning-Dienstleistungen und -Szenarien kooperieren.

Kontaktdaten und weitere Informationen unter: http://www.qed-info.de

EXPLAIN Leitidee

Bei EXPLAIN (Expertengestütztes Toolset zur entwicklungsbegleitenden Erstellung von Trainingsmedien im Product Life Cycle in Industrieunternehmen) soll ein mit didaktischer Intelligenz ausgestatteter Methoden- und Werkzeugkasten entwickelt werden, der es Fachexperten in Betrieben ermöglicht, eigenständig und mit geringem Zeitaufwand mehrsprachige multimediale Lernanwendungen parallel zur Produktentwicklung zu erstellen.

Hierzu werden für existierende offene und auf XML basierende Autorenlösungen didaktische Muster verfügbar gemacht, auf die Fachexperten bei der Entwicklung typischer Produkt- und Fachschulungen zugreifen können und interaktiv durch die Inhaltserstellung geführt werden.

Die Lernanwendungen sollen in die Geschäftsprozesse des Unternehmens integriert werden. Damit sind positive Effekte wie die

- Reduktion von Schulungskosten
- Marketingunterstützung und Verkaufsförderung durch innovative Schulungskonzepte sowie
- Reduktion von Service-Calls und Call-Center-Anfragen durch systematische Vermeidung von Service- und Bedienungsfehlern denkbar.

Das Projekt richtet sich in erster Linie an Fachexperten in kleinen und mittelständischen Betrieben sowie Weiterbildungsverantwortliche.

Transfer/ Kooperationsmöglichkeiten

Interessierte Unternehmen erhalten über die IHK-Online-Akademie Zugang zu den Anwendungsbeispielen (Best-Practice), die von den Industriepartnern erstellt werden. Insbesondere Industrieunternehmen des Mittelstands können durch ihre eigenen Erfahrungen den Projektfortschritt unterstützen und selbst über Status und Aussichten informiert werden.

Weitere Informationen unter http://www.explain-project.de

Lutz Goertz und Anja Johanning, LERNET-Begleitforschung, MMB Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Essen

Kontakt

Content Sharing
VIRTUS e.V. Rostock
Antje Heinitz
eMail: heinitz@virtus-mv.de
URL: http://www.contentsharing.com

Qualitätsinitiative E-Learning in Deutschland (Q.E.D.)
Universität Duisburg-Essen
Christian Stracke
eMail: Christian.Stracke@icb.uni-essen.de
URL: http://www.qed-info.de

EXPLAIN
imc AG Saarbrücken
Dr. Volker Zimmermann
eMail: volker.zimmermann@im-c.de
URL: http://www.explain-project.com

Wissenschaftliche Begleitforschung
MMB Institut, Essen
Dr. Lutz Goertz
email: lernet@mmb-institut.de
URL: http//www.lernet.info

Förderung

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Berlin

Projektträger Multimedia des BMWi

DLR Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V., Köln

Planspiel Wissensmanagement

In vielen Unternehmen herrscht mittlerweile die Sichtweise vor, dass Wissen neben Arbeit, Kapital und Boden wichtigster Faktor zur Produktion eines Gutes geworden ist.

Dabei wird jedoch missachtet, dass Wissen nur von Menschen erzeugt werden kann.

Mit Maßnahmen des Wissensmanagements soll sichergestellt werden, dass internes Wissen einer Organisation – wie z.B. technische Details, Lessons Learned, Best Practice – für eine spätere Nutzung explizit verfügbar gemacht werden. Kann aber Wissen überhaupt gemanagt werden und wenn ja, geht das nur oder überhaupt mit Datenbanksystemen? Diese und andere Fragen werden interaktiv im Planspiel Wissen erarbeitet.

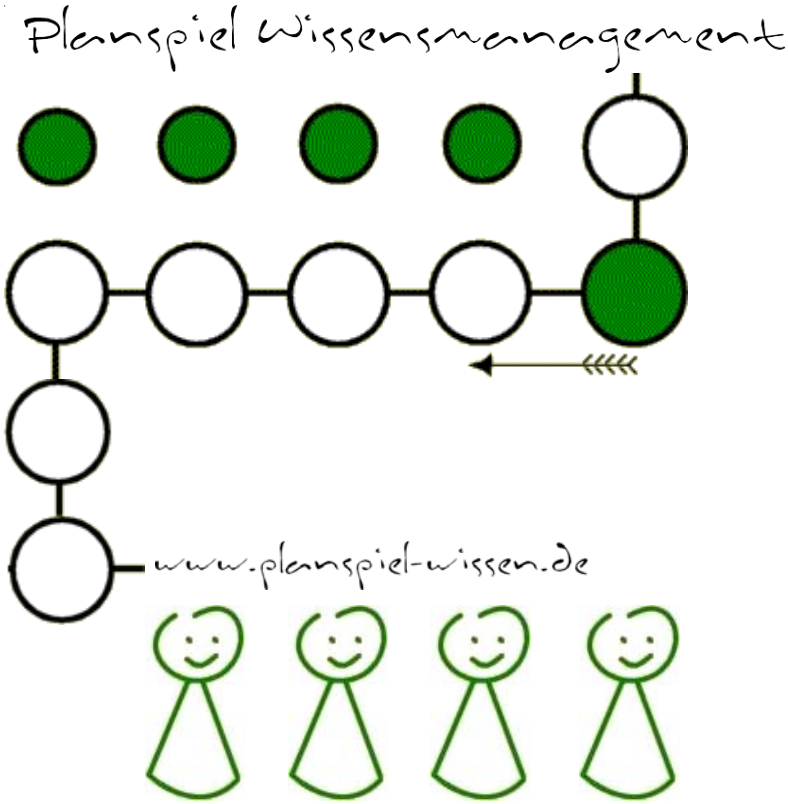
Die Planspiel-Idee

Der Grundgedanke des Planspiels Wissensmanagement ist es, durch wirklichkeitsgetreue Nachbildung eines Unternehmens, Entscheidungsprozesse mittels der Übernahme von Rollen in realen betriebswirtschaftlichen Situationen zu simulieren. Durch handlungsorientierte Lernformen - in denen ein komplexes Thema in den Mittelpunkt gestellt wird - kann die Aufgabenstellung viel effektiver bearbeitet werden, als in klassischen Lernformen.

Die Erfahrung im Einsatz von Planspielen zeigt, dass die Motivation zu lernen höher ist als in klassischen Lernformen. Es herrscht bei den Veranstaltungen Spielfreiheit, d.h. alle Spielaktivitäten gehen von den Teilnehmern aus. Damit wird die Auseinandersetzung der Spielteilnehmer und -teilnehmerinnen mit dem Lerngegenstand sichergestellt. Planspiele sind experimentelle Lernwelten. Sie simulieren realitätsnah spezifische Abläufe und Zielkonflikte in Unternehmen: z.B. wie kann man Wissensmanagement-Probleme sachgerecht lösen und wie kann man motivationalen Konfliktbereichen des Wissensmanagements gegensteuern?

Das Unternehmensplanspiel „Wissensmanagement“ ist keine Standardweiterbildungsmaßnahme. Aus den Erfahrungen verschiedener Forschungs- und Beratungskontexten des interdisziplinär arbeitenden Teams am Lehrstuhl von Prof. Dr. Uwe Wilkesmann wurden – unter Einbeziehung von Praktikern aus der Industrie – realitätsnahe Fallbeispiele aufbereitet. Damit sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Wissensmanagementexperten entwickeln können, werden sie als 1- bzw. 2-Tages-Workshops oder Inhouse-Workshops als Angestellte eines Planspielunternehmens Wissensmanagement „erleben“(siehe www.planspiel-wissen.de).

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen den Wissensbestand und den Wissensbedarf im Planspiel erkennen, Kompetenzen und Erfahrungen transparent machen, Kooperationen verschiedener Arbeitsgebiete erkennen, visualisieren und ein eigenes Implementationskonzept schrittweise erarbeiten. Es wird erlebt was es heißt, Wissen für eine Organisation, z.B. durch Knowledge Mapping, Learning Communities, Wikis und Yellow Pages zur Verfügung zu stellen. Ergebnisse sollen fassbar sein, der Nutzen einzelner Maßnahmen soll erkannt werden und die Aspekte der Weitergabe des eigenen Wissens, Könnens, Dürfens und Wollens werden erarbeitet.



Teilnehmer, Zielgruppe:

Projekt- und Teamleiter, Personal- und Organisationsentwickler, Vertrauensleute, Personalverantwortliche, Führungskräfte und Berater, Betriebsräte, Personalräte, Projektgruppen und Interessierte am Thema.

Die Durchführung des Planspiels erfolgt als 1- bzw. 2-Tages-Workshop oder als Inhouse-Workshop in kleinen Arbeitsgruppen mit je einem Coach/Trainer pro Gruppe (6-8 TN).

Module:

- Innerbetriebliche Kommunikation
- Motivation und Anreiz
- Marketing und Vertrieb
- Technik/Systeme/Modelle und ihre Bausteine
- Wissensmanagement für KMU
- Wissensmanagement für Betriebs- und Personalräte

Nutzen:

Die Teilnehmer erhalten Tipps, wie vorhandenes implizites und explizites Wissen strukturiert wird, welche Datenbanktypen es gibt, welche Rolle die interne Unternehmenskommunikation spielt, welche Relevanz die Firmenkultur und emotionale Widerstände haben, welche Rolle der Motivation zukommt, und welche externen Anreizmöglichkeiten eingesetzt werden können, um Wissen transparent zu machen.

Kontakt:

Zentrum für Weiterbildung
Universität Dortmund
Lehrstuhl für Weiterbildungs-, Sozial- und Organisationsmanagement
Maximiliane Wilkesmann
Hohe Straße 141
44139 Dortmund
Telefon: +49(0)231/755-6615
E-mail:info@planspiel-wissen.de
www.planspiel-wissen.de