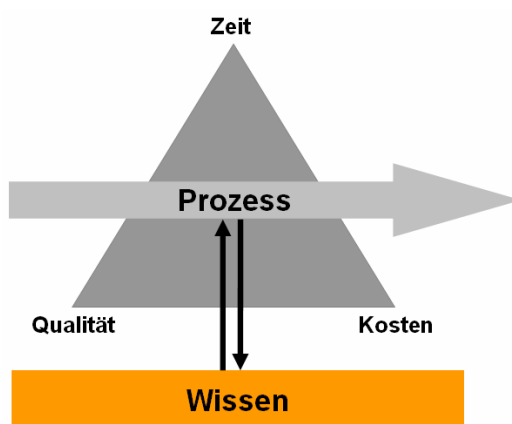


White Paper Prozessorientiertes Wissensmanagement



Eine Investition in Wissen bringt immer noch die besten Zinsen
(Benjamin Franklin)

**Forschung ist die Umwandlung von Geld in Wissen –
Innovation ist die Umwandlung von Wissen in Geld**
(Dr. Pol Bamelis, Bayer AG)

Inhalt

Inhalt.....	1
1 Überblick	2
2 Wissen	2
3 Wissensbasis.....	3
4 Kernkompetenzen.....	4
5 Prozessorientierung	6
6 Prozessorientiertes Wissensmanagement.....	8
7 Wissensmanagement-Methoden	9

Anschrift
Cogneon GmbH
Henkestraße 91
D-91052 Erlangen

Geschäftsführung
Dipl.-Ing. Simon Dückert
Dr.-Ing. Michael Müller

Kontakt
Fon +49 9131 616 6666
Fax +49 9131 616 6664
info@cogneon.de
www.cogneon.de

Gerichtsstand
Amtsgericht Fürth
HRB 8826
Ust.-ID DE 221 548 483
Steuer-Nr. 9 216/181/54837

Bankverbindung
Sparkasse Erlangen
BLZ 76350000
Kto.-Nr. 21003000

1 Überblick

Unternehmen, die im Markt erfolgreich bestehen wollen, stehen vielseitigen Herausforderungen gegenüber. Durch die Globalisierung steigt der Wettbewerbsdruck. Potenzielle Kunden können aus einem großen Angebot wählen. Qualität gehört neben Zeit und Kosten zu den wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren. Das Wissen, das für die Herstellung von Produkten oder die Erbringung von Dienstleistungen erforderlich ist, wird zunehmend komplexer und dynamischer.

Das Thema Wissensmanagement geht diese Herausforderungen an, indem es sich zum Ziel setzt, Wissen als Produktionsfaktor dem Steuerungsbereich des Managements zugänglich zu machen. Wissensmanagement ist hierbei weniger eine Einzeldisziplin, als vielmehr ein Integrationsthema. Funktionen wie Führung, Personal, IT, Qualitätsmanagement etc. müssen analysiert und integriert werden, um den Umgang mit Wissen zu optimieren.

Die meisten Unternehmen stehen an einem Punkt, an dem sie erkannt haben, dass Wissen ein kritischer Erfolgsfaktor für das Erreichen ihrer Ziele ist. Die Phase, in der Wissensmanagement mit dem Einsatz von Informationstechnologie gleichgesetzt wurde, ist vorbei. Die Konzentration auf den Menschen und die Betrachtung der Prozesse, in denen er arbeitet, sind für den erfolgreichen Einsatz von Wissensmanagement entscheidend. Die Unternehmen stehen jetzt vor der Herausforderung zu erkennen, welche Wissensmanagement-Methoden für sie praktikabel und nutzbringend sind.

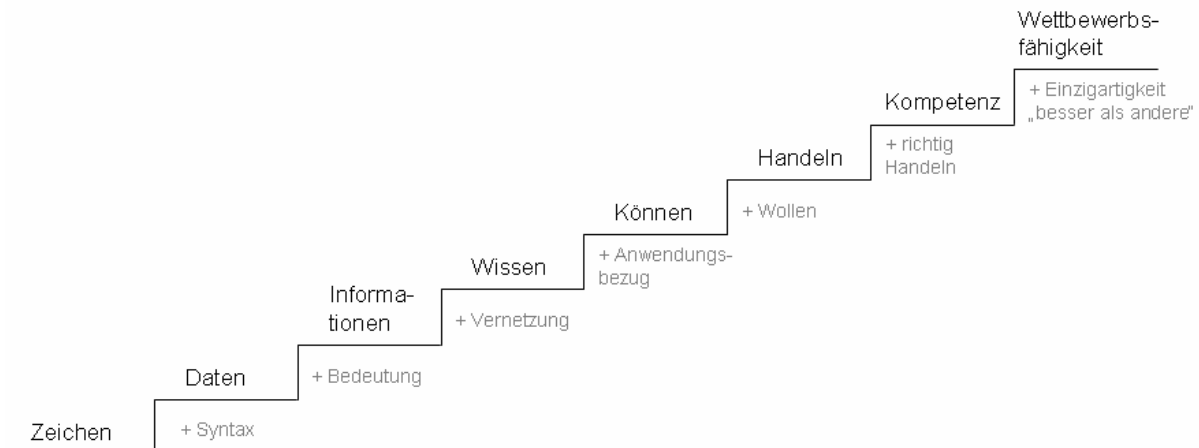
Hierfür ist ein genaueres Verständnis der folgenden Konzepte und Methoden notwendig, die wir Ihnen gerne auch in der „Grundlageschulung Wissensmanagement“ vermitteln.

2 Wissen

Die Definition des Wissensbegriffs für den Unternehmenskontext ist schwierig, da ähnlich wie bei dem Begriff „Kultur“ unterschiedliche Auffassungen bei den beteiligten Personen bestehen. Der erste Schritt ist also, eine für das Unternehmen passende Wissensdefinition zu formulieren. Wichtige Fragen sind hierbei wie die Abgrenzung zu Daten und Informationen definiert ist und ob Wissen überhaupt kodifizierbar ist. Wenn nicht, kann es per Definition z.B. keine Wissensdatenbank geben. Gute Ausgangspunkte sind die Wissenstreppe von North und die Wissensdefinition von Probst.

Wissenstreppe von North:

Die Wissenstreppe von North stellt die verschiedenen Begrifflichkeiten in Bezug zueinander und ist eine gute Ausgangsbasis für eine unternehmensspezifische Wissensdefinition.

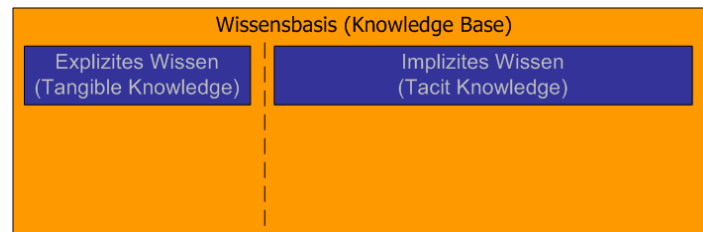


Wissensdefinition von Probst:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse, als auch praktische Alltagsregeln. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“

3 Wissensbasis

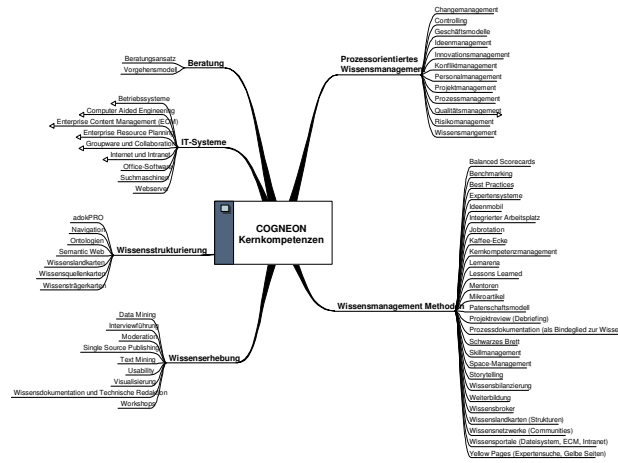
Unter der Wissensbasis eines Unternehmens versteht man das gesamte im Unternehmen befindliche Wissen, auf das das Unternehmen zur Erreichung seiner Ziele zurückgreifen kann. Die Wissensbasis teilt sich in einen expliziten und einen impliziten Teil. Unter dem expliziten Wissen versteht man dabei das Wissen, das in Form von Informationen kodifiziert ist (Dokumente, Datenbanken, Verfahrensanweisungen, Checklisten etc.). Das implizite Wissen versteckt sich in den Köpfen der Mitarbeiter, der Kultur und den Werten des Unternehmens und ist somit nicht direkt zugänglich. Der Anteil des impliziten Wissens im Unternehmen überwiegt im Regelfall. Die Wissensbasis ist also keineswegs eine Software, sondern der Verbund von Hilfsmitteln und Werkzeugen, die das Unternehmen zur Speicherung von Wissen einsetzt. Die Wissensbasis ist für das Unternehmen, was für den Menschen das Gehirn ist.



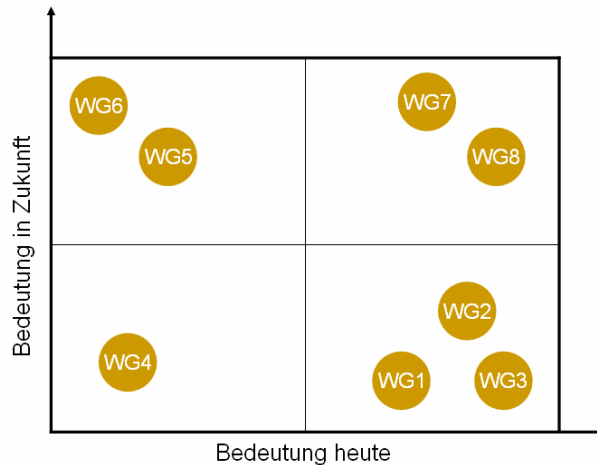
Ein kleines Gedankenexperiment macht die Bedeutung impliziten Wissens schnell klar: Stellen Sie sich vor, Sie kommen morgens in Ihr Unternehmen und alle Mitarbeiter sind weg. Vor der Türe steht die gleiche Anzahl Personen mit identischer Ausbildung bereit, um die früheren Mitarbeiter zu ersetzen. Wie lange, glauben Sie, brauchen die neuen Mitarbeiter, bis der Betrieb des Unternehmens wieder gewährleistet ist? Finden die neuen Mitarbeiter an Ihren Arbeitsplätzen Aufgabenprofile? Beschreibungen Ihrer Tätigkeiten? Beschreibungen der Schnittstellen, mit denen sie zusammen arbeiten müssen? Erfahrungen zu Produkten, Projekten und Kunden?

4 Kernkompetenzen

Was aber gehört denn nun zum Wissen eines Unternehmens. Ein erster Schritt, um Licht ins Dunkel zu bringen, ist die Definition der Wissensgebiete, die für die Umsetzung der Unternehmensziele wichtig sind und in denen sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern unterscheiden will. Diese Wissensgebiete nennt man Kernkompetenzen. Durch den Aufbau einer Hierarchie von Kernkompetenzen, z.B. in Form von Wissenslandkarten, wird das vorhandene und benötigte Wissen transparent.



So wie sich das Geschäftsumfeld eines Unternehmens verändert, verändern sich auch die zur Erreichung der Geschäftsziele benötigten Kernkompetenzen. Ein Wissensstrategieprozess muss dafür sorgen, dass sich die Konfiguration der Kernkompetenzen in regelmäßigen Abständen der Geschäftsstrategie anpasst. Bei Wissensmanagement-Pilotprojekten sollte bei den Wissensgebieten angesetzt werden, die sowohl heute, als auch in Zukunft relevant sind, da dort die schnellsten Erfolge erreicht werden können (in der Grafik WG7 und WG8).



Die Einstufung der Mitarbeiter in Bezug auf die in ihren Rollen benötigten Kernkompetenzen (z.B. durch eine Bewertungsmatrix mit Mitarbeiter, Kernkompetenzen und Wissensgebieten) und die daraus abgeleiteten Maßnahmen nennt man Skill- oder Kompetenzmanagement. Das Skillmanagement sollte immer in einen ganzheitlichen Personalprozess integriert sein.

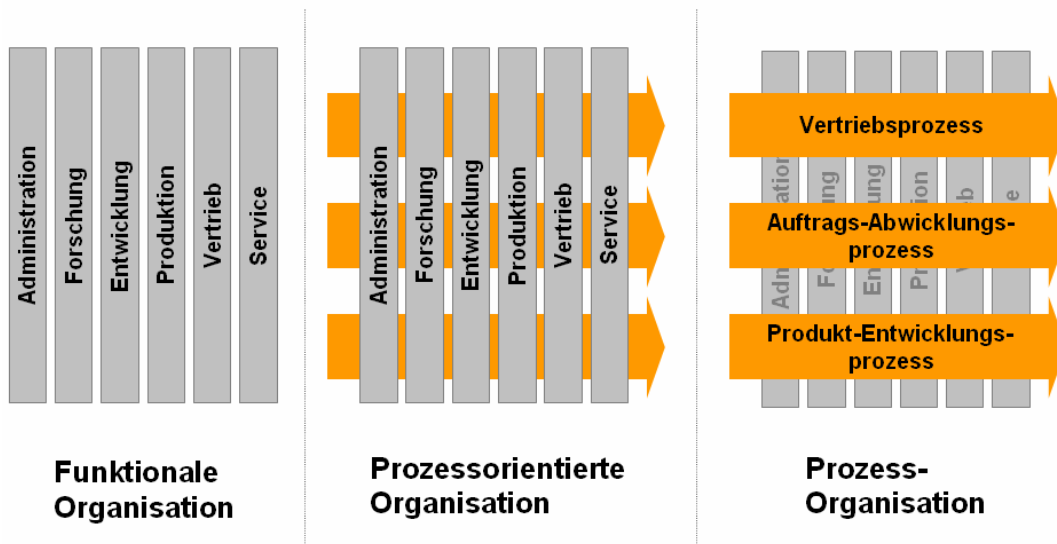
		MA 1	MA 2	MA 3	...
KK 1		0,3	2,7	0,7	
	WG 1.1	0	3	1	
	WG 1.2	1	2	1	
	WG 1.3	0	3	0	
KK 2		2,5	2,0	0,5	
	WG 2.1	2	1	1	
	WG 2.2	3	3	0	
KK 3		1,7	2,0	1,3	
	WG 3.1	1	2	3	
	WG 3.2	2	1	0	
	WG 3.3	2	3	1	

Legende	
0	Anfänger
1	Grundkenntnisse
2	Fortgeschrittener
3	Experte

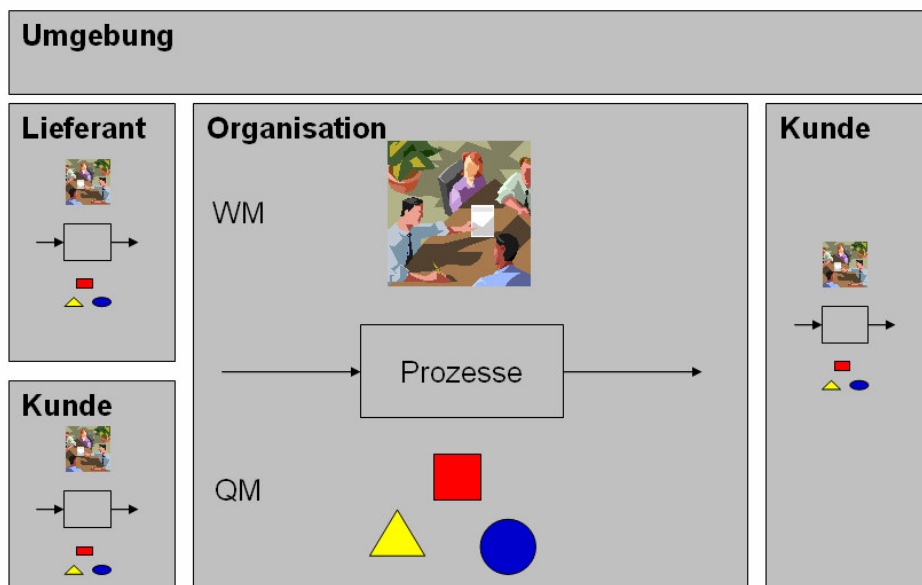
5 Prozessorientierung

Die Analyse und Modellierung der Geschäftsprozesse des Unternehmens ist ein weiterer wichtiger Schritt. Durch die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen wie ISO 900x, VDA, ISO TS, EFQM oder Six Sigma, müssen Unternehmen ihre Prozesse erfassen und steuern. Je nach Grad der Prozessorientierung kann man folgende Organisationsformen unterscheiden:

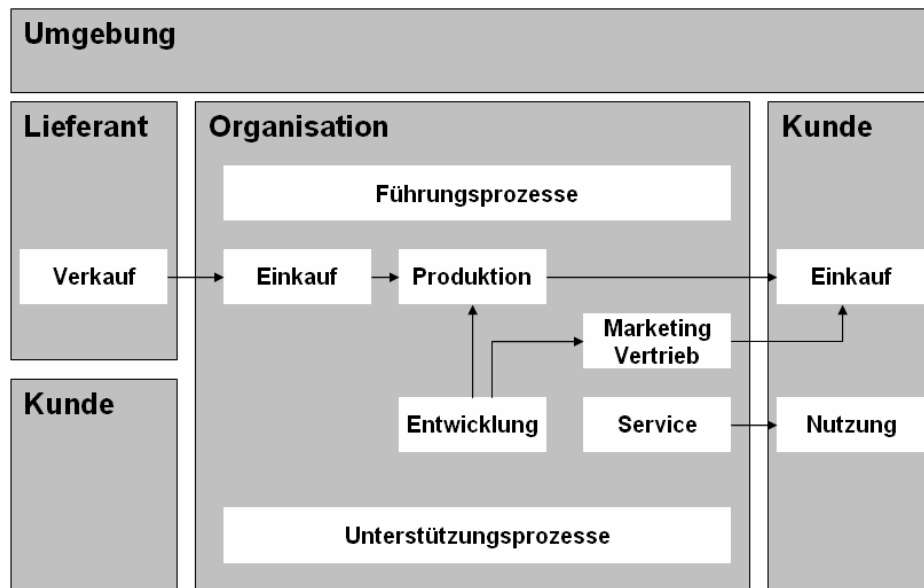
- **Funktionale Organisation:** Die Funktionalbereiche dominieren die Geschäftsaktivitäten
- **Prozessorientierte Organisation:** Kernprozesse definiert, Funktionalbereich dominieren noch
- **Prozess-Organisation:** Kernprozesse dominieren die Geschäftsaktivitäten



Unter einem Prozess versteht man hierbei die definierte Umwandlung eines Inputs in einen Output. Das Qualitätsmanagement richtet seine Aufmerksamkeit in Verfahrens- und Arbeitsanweisungen meist auf die im Prozess behandelten Objekte (z.B. Bauteile, Rohstoffe etc.). Die Aufgabe des Wissensmanagements ist es, die Menschen, die in den Prozessen arbeiten, mit dem benötigten Wissen zu versorgen.

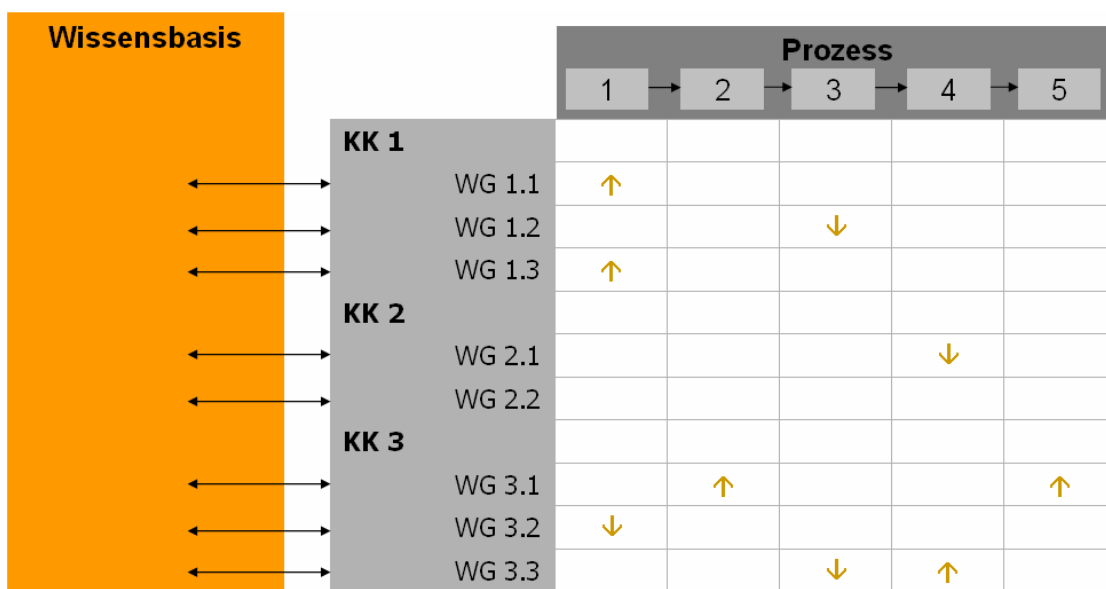


Prozesslandkarten verschaffen dem Unternehmen einen Überblick über die vorhandenen Prozesse. Je nach Betrachter (Führung, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Sachbearbeiter) ist ein unterschiedlicher Detaillierungsgrad der Prozessdokumentation notwendig. Nach TQM müssen nicht nur die Prozesse innerhalb der Organisation betrachtet werden, sondern auch die Prozesse der Lieferanten, der Kunden und der Umgebung (Umwelt, Mitarbeiter, Bevölkerung etc.). Gemäß der ISO-Norm ist eine Einteilung der Prozesse in Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozesse sinnvoll. Die Abfolge der Leistungsprozesse bildet die Wertschöpfungskette des Unternehmens.

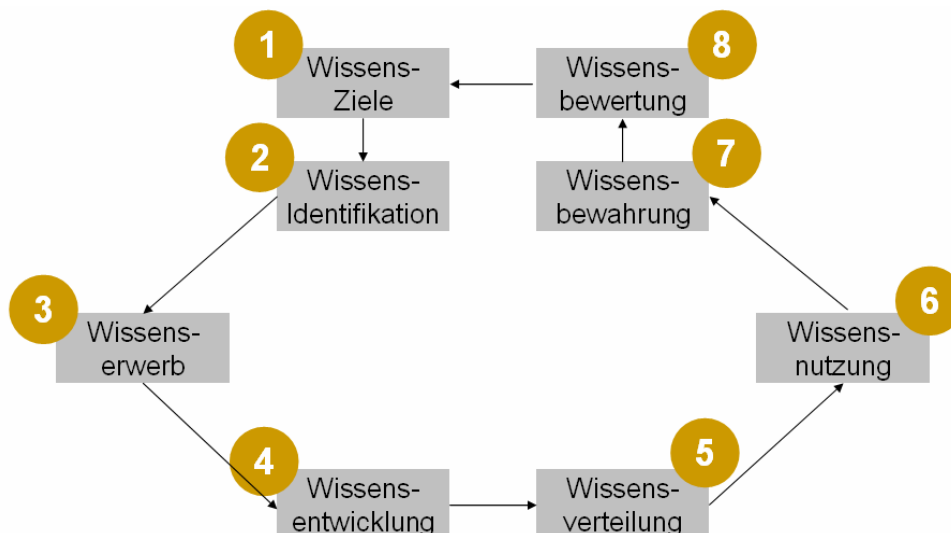


6 Prozessorientiertes Wissensmanagement

Prozesse bilden also die gemeinsame Basis für Qualitäts- (QM) und Wissensmanagement (WM). Die Mitarbeiter, die in den Prozessen arbeiten, müssen mit dem im Prozess benötigten Wissen versorgt werden (in der Grafik ↑). Außerdem muss das Wissen, das im Prozess erzeugt wird (Erfahrungen, bewährte Vorgehensweisen) in die Wissensbasis des Unternehmens überführt werden, um dem Unternehmen so Personen-ungebunden zur Verfügung zu stehen (in der Grafik ↓). Diese beiden Aufgaben übernimmt das Wissensmanagement.



Unter Wissensprozessen sind die Prozesse zu verstehen, die die eigentlichen Geschäftsprozesse mit Wissen aus der Wissensbasis versorgen bzw. das in den Prozessen entstehende Wissen in die Wissensbasis überführen. Die Wissensprozesse lassen sich einem der Kernprozesse des Wissensmanagements nach Probst zuordnen.



7 Wissensmanagement-Methoden

Aus der Analyse des Wissensbedarfs der Prozesse lässt sich herausfinden, welche Wissensmanagement-Methode für den entsprechenden Bedarf geeignet ist. Die Wissensmanagement-Methoden können hierbei sinnvoll in zwei Dimensionen kategorisiert werden. Zum einen nach dem Bausteinmodell nach Probst (s.o.). Zum anderen nach den Dimensionen der Gestaltungsmöglichkeiten (Mensch, Organisation, Technik). Eine Wissensmanagement-Methode unterstützt jeweils einen oder mehrere Wissensprozesse.

	1	2	3	4	5	6	7	8	M	O	T
Balanced Scorecard	<input checked="" type="checkbox"/>							<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Benchmarking		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>	
Best Practices				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Expertensysteme						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
Ideenmobil		<input checked="" type="checkbox"/>							<input checked="" type="checkbox"/>		
Integrierter Arbeitsplatz					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Jobrotation					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
Kernkompetenzmanagement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Lernarena				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
Lessons Learned				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Mentoren					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Mikroartikel					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Projektreview (Debriefing)		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Prozessdokumentation		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Schwarzes Brett					<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
Skill-Management		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Space-Management (z.B. Kaffee-Ecken)					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Storytelling		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Weiterbildung (klassisch, e-Learning)				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>		
Wissensbewahrung bei ausscheidenden Experten (Leaving Experts)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Wissensbroker		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Wissenslandkarten		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Wissensnetzwerke (Communities)		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Wissensportale (Dateisystem, ECM, Intranet)					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Yellow Pages (Expertensuche, Gelbe Seiten)		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	M	O	T