

Wissensmanagement in der Abteilung

Austausch und Erhalt von
unternehmenswertvollem
impliziten und explizitem Wissen



Motivation: Problematik des Wissensaustauschs

- sehr viele spezialisierte Abteilungen in großen Unternehmen
- unterschiedliche Sprachen in unterschiedlichen Abteilungen
- keine praktische Informationsschnittstelle zwischen Abteilungen(bisher Management)


hindern Wissensaustausch

Motivation: Problematik des Wissensaustauschs




- „wissensproduzierende“ Abteilungen
müssen
„wissensdurstige“ Abteilungen versorgen
können

Verteilung und Erhalt von explizitem Wissen



- explizites Wissen:
 - ist leicht zu verbalisieren, visualisieren
dokumentieren
 - ist in Arbeitsabläufen leicht
wiederverwenden

Verteilung und Erhalt von explizitem Wissen



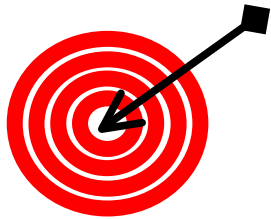
- durch Förderung direkter Kontakte
(regelmäßige Treffen, Videokonferenzen,
Diskussionsecken)
- regelmäßige Mikroartikel
- Etablierung einer Vernetzungsplattform

Vernetzungsplattformen

- -integriert im Firmenintranet
- beinhalten
Dokumentenmanagementsysteme,
Chatforen, Bulletinboards,
Newssysteme

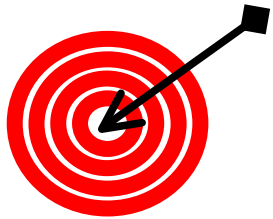
Ziele der Vernetzungsplattformen

- dienen dem praktischen Austausch /Archivierung von Wissen
- Festhalten sämtlicher Neuerungen von Arbeits- und Produktionsprozessen
- versuchen Mitarbeiterprofile zu erfassen
- wichtig: Erfassung von Mitarbeitern/Gruppen mit Spezialwissen



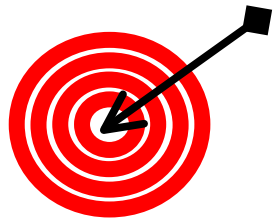
Problematik in WM-Systemen

- die Einführung: Nutzer müssen kritische Masse erreichen
 - Mitarbeiter müssen regelmäßig Dokumente einreichen
 - Mitarbeiter müssen Umgang lernen
- (Schlecht strukturiertes Wissen ist schlecht verteilbar; schlecht verteiltes Wissen wird unüberschaubar.)



Lösungsansatz

- Prinzip der Freiwilligkeit
- Anreizsysteme
- WM-verantwortlicher Mitarbeiter
- Mitarbeiter müssen Nutzen erkennen



Herausforderung implizites Wissen

- jahrelange Berufserfahrungen
- erfolgreiche Verhaltensmuster
- Erfolgstrategien, Projekt Know-How
- gute Kundenbeziehungen

→ personengebunden, diffus, schwer dokumentierbar & generalisierbar

Einsatz elektronischer Hilfsmittel



- Dokumentation zeitaufwendig und oft erfolglos (Externalisierung)
- Folge: klassische elektronische Methoden scheitern
- ABER: Verwendung sog. „Yellow Pages“ (d.h. Intranet-DB o.ä.) vermittelt Wissenssuchende an Wissende

Wissensaustausch durch Gesprächskultur

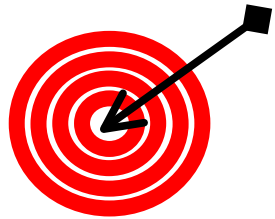


- Erkenntnis: spontaner Gedankenaustausch ist kein unproduktiver Zeitvertreib
- Umsetzung: Mitarbeiterkontakte nachhaltig fördern durch:
 - Aufbau von **Kommunikationsecken** (Cafeteria, Ruheräume, „offene Türen“)
 - Einführung geplanter, **unstrukturierter Brainstormings** (zusätzl. zu klass. Projektmeetings)
 - Gemeinsame **Freizeitprogramme** für MA

Wissensaustausch durch Gesprächskultur

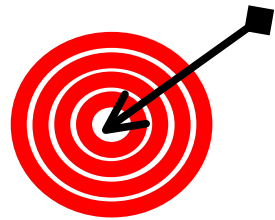


- Konferenzen vs. **Wissensmessen** :
Analogie zu selbstorganisierendem Markt von Anbietern/Nachfragern, Information = Währung & Ware)
 - **Job Rotation** : MA tauschen zeitweise Aufgaben und Verantwortungen (Ziel: austauschbarer MA, Vermittlung des „Big Picture“)
- Barrieren zw. MA werden durch persönlichen Kontakt abgebaut , der eigene Horizont erweitert und implizites Wissen unbewusst weitergegeben (Learning by doing, Internalisierung)



Problem: Mitarbeiterwechsel

- Pensionierung, Abteilungswechsel, Entlassung, MA-Aufstieg
- Verlust wertvollen (bes. implizitem) Wissens aus Unternehmensgedächtnis
- neue MA beginnen ihre Lernkurve ganz unten (anfangs Kosten statt Nutzen für das Unternehmen)



Problem: Mitarbeiterwechsel

- Gleitender Übergang durch **Mentorenmodell**: (Lehrling-Meister-Verhältnis: gemeinsame Arbeit an Projekten und Vorstellung von Schlüsselpartnern)
- Regelmäßige **Dokumentierung** in Form von (Verfahrensweisungen, Projektreviews, Checklisten) aller MA
- Freiberufliche **Beratertätigkeit** in Traineeprogrammen für neue MA

Unternehmenskultur: Was muss sich ändern?



- Trivial: Wert von WM erkennen
- Anstreben **flacher Hierarchien** (denn: Verantwortung/Einfluss = Engagement)
- WM-Verantwortlichen während Übergangsphase ernennen (**CM-Leiter**)
- ausreichend **Zeit** für WM-Arbeit einräumen
- Querdenker und kreative **Fehler zulassen**
- **Beurteilen** der MA nach erfolgreicher Anwendung **von WM** (wie? →)

WM-Kontrolle durch sog. Balanced Scorecards



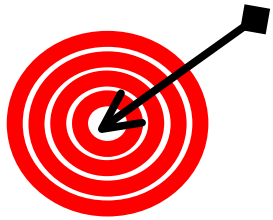
- Managementmodell bei dem...
 - U.-Ziele (WM-Effizienz, MA-Zufriedenheit,..)
 - Prioritäten und Abhängigkeiten (**balanced**)
 - standard. Mess- und Bewertungsgrößen (**score**)
 - konkrete Aktionen für Strategien
...identifiziert, erarbeitet und kontrolliert werden können.

WM zwischen Realität und Wunschtraum



- Interessenkonflikt zwischen Mitarbeiter und Unternehmen
- Firmensicht:
Wissensaustausch=Optimierung des MA: „**Wissen ist Marktmacht**“
- Arbeitnehmersicht:
Wissensaustausch=Verlust von Zeit & Alleinstellungsgrund „**Wissen ist Arbeitsgarantie**“
- WM muss auf Dauer für die, die sie umsetzen müssen, attraktiv sein





Danke für die Aufmerksamkeit.
Noch Fragen ?!