



# 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 wiederzuverwenden



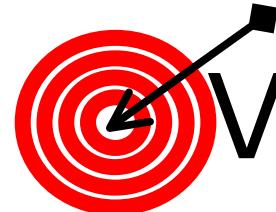
# Verteilung und Erhalt von explizitem Wissen

- 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



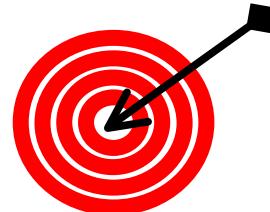
# Problematik in WM-Systemen

- 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 selbstorganisierenden 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 (Verfahrensanweisungen, 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 ?!