

Knowledge Management

—

Aufbau eines neuen Knowledge Networks für den Bereich 'Human Resources' der Winterthur Versicherung



Diplomarbeit

von

Biggy Gittel

Konstanz, den 29. Januar 2003

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Diplom-Informatikerin (FH)

an der

Fachhochschule Konstanz

Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung

Fachbereich

Informatik/Wirtschaftsinformatik

Thema : *Knowledge Management*
Aufbau eines neuen Knowledge Networks
für den Bereich 'Human Resources'
der Winterthur Versicherung

Diplomandin : Biggy Gittel, Konstanzer Weg 15, 78465 Konstanz

Betreuer : Professor Dr. Paul Wenzel
Stefan Deinböck, Winterthur Versicherung

Eingereicht : Konstanz, den 29. Januar 2003

**"Es ist nicht genug, zu wissen, man muss es auch anwenden;
es ist nicht genug, zu wollen, man muss es auch tun".**

(Johann Wolfgang von Goethe 1749 – 1832)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	i
Abkürzungsverzeichnis.....	iv
Abbildungsverzeichnis.....	v
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Struktur dieser Arbeit.....	2
2 Knowledge Management.....	4
2.1 KM – Modeerscheinung oder kritischer Erfolgsfaktor?	5
2.2 Definition und Begriffsabgrenzung "Wissen"	11
2.2.1 <i>Wissen als neuer Produktionsfaktor</i>	11
2.2.2 <i>Daten - Information - Wissen</i>	12
2.2.3 <i>Organisatorische Wissensbasis</i>	16
2.3 Definition von Knowledge Management (KM).....	18
3 Knowledge Management im Unternehmen.....	23
3.1 Chancen für das Unternehmen.....	23
3.2 Geschäftsprozesse des Knowledge Managements	26
3.2.1 <i>Wissensziele</i>	28
3.2.2 <i>Wissensidentifikation</i>	29
3.2.3 <i>Wissenserwerb</i>	30
3.2.4 <i>Wissensentwicklung</i>	32
3.2.5 <i>Wissens(ver)teilung</i>	34
3.2.6 <i>Wissensnutzung</i>	36
3.2.7 <i>Wissensbewahrung</i>	38
3.2.8 <i>Wissensbewertung</i>	41
4 Tipps zur erfolgreichen Einführung	45
4.1 Erfolgskriterien	46
4.2 Barrieren.....	49

4.3	Massnahmen für ein erfolgreiches KM.....	53
4.4	Anreize zum Wissenstransfer.....	55
5	Werkzeuge des Knowledge Managements.....	59
5.1	Lessons Learned.....	59
5.2	Wissenslandkarte	61
5.3	Community of Practise.....	62
5.4	Yellow Pages (Gelbe Seiten)	63
5.5	Wissensbrokersysteme	64
6	HRKN Projektrealisierung bei der Winterthur Versicherung	66
6.1	Ausgangslage	66
6.1.1	<i>Livelihood</i> [®]	67
6.1.2	<i>Distribution Knowledge Network (DKN)</i>	71
6.1.3	<i>Property & Casualty Network (PCN)</i>	76
6.1.4	<i>Insurance Information Center (INSIC)</i>	77
6.2	Das Projekt HRKN.....	78
6.2.1	<i>Projektziel</i>	79
6.2.2	<i>Projektorganisation</i>	80
6.2.3	<i>Teilprojekte</i>	82
6.2.4	<i>Vier-Ebenen-Ansatz des Projekts HRKN</i>	83
6.2.4.1	Inhalte (Content).....	83
6.2.4.2	Organisation.....	84
6.2.4.3	Kultur (Culture)	85
6.2.4.4	Medien (Media)	85
6.2.5	<i>Projekt-Phasen</i>	86
6.3	Phase 1: Strategy & Topic finding.....	87
6.3.1	<i>Ziel</i>	87
6.3.2	<i>Vorgehensweise</i>	87
6.3.2.1	Interviews	88
6.3.2.2	Consolidation Workshop	91
6.3.3	<i>Ergebnis</i>	91
6.4	Phase 2: Governance	95

6.4.1	Ziel	95
6.4.2	Vorgehensweise	96
6.4.2.1	Prototyp.....	97
6.4.2.2	Konzeptdefinition	98
6.4.2.3	Rollenbesetzung.....	108
6.4.3	Ergebnis	109
6.5	Phase 3: Content & Processes	110
6.5.1	Ziel	110
6.5.2	Vorgehensweise	110
6.5.2.1	Topic structuring.....	111
6.5.2.2	Besuche der Länder	113
6.5.2.3	Definition der Gruppen und Zugriffsrechte	113
6.5.2.4	Prozessdefinition.....	117
6.5.3	Ergebnis	119
6.6	Phase 4: Implementation of First Functionality	121
6.6.1	Ziel	121
6.6.2	Vorgehensweise	121
6.6.2.1	HRKN-Homepage	122
6.6.2.2	Implementierung des "Who is Who"	124
6.6.2.3	Implementierung des "Urgent Request"	126
6.6.2.4	Implementierung der ersten Dokumente	126
6.6.3	Ergebnis	127
7	Resümee und Ausblick	128
	Literaturverzeichnis	viii
	Ehrenwörtliche Erklärung	xiv
	Danksagung.....	xv
	Anhang	xvi

Abkürzungsverzeichnis

BP:	Business Partner
BS:	Balanced Scorecard
bzw.:	beziehungsweise
CRM:	Customer Relationship Management
CSFS:	Credit Suisse Financial Services
DKN:	Distribution Knowledge Network
ELMI:	Electronic Marketing Information Broker
FD:	Functional Department
HO:	Head Office
HR:	Human Resources
HRKN:	Human Resources Knowledge Network
IC:	Intellectual Capital
Ifem:	Institut für e-Management
INS:	Insurance (Versicherung)
INSIC:	Insurance Information Center
IT:	Informationstechnologie
KM:	Knowledge Management
KN:	Knowledge Networks
MbO:	Management by Objectives
MU:	Market Unit
MUs:	Market Units
MU CH:	Market Unit Schweiz
PCN:	Property & Casualty Networks
s. Abb.:	siehe Abbildung
s. Kapitel:	siehe Kapitel
s. S.:	siehe Seite
TR:	Topic Responsible
u.a.:	unter anderem
usw.:	und so weiter
u.U.:	unter Umständen
z.B.:	Zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Neue KM-Artikel in ABI/INFORM	6
Abb. 2: Verbesserungen / Nutzen durch KM	8
Abb. 3: Wissenspyramide	13
Abb. 4: Der Entwicklungsprozess von Daten und Informationen zum Wissen	15
Abb. 5: Gliederung des Wissens nach Ansatzpunkten für das KM	16
Abb. 6: Säulen des KMs	19
Abb. 7: Bausteine des KM nach Probst	27
Abb. 8: Integration von "Lessons Learned" in den Projektprozess	33
Abb. 9: Indirekte Wirkung der Wissensteilung auf die Kundenzufriedenheit	36
Abb. 10: Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung	39
Abb. 11: Die Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis	41
Abb. 12: Evolutionsmodell des Wissens	43
Abb. 13: KM als kontinuierlicher Prozess	45
Abb. 14: Gründe für die mangelnde Teilnahme am KM	52
Abb. 15: Klassifikation der Anreize	56
Abb. 16: Integration von Lessons Learned in den Projektprozess	61
Abb. 17: Drei-Ebenen-Architektur von Livelink [®] der Firma OpenText	69
Abb. 18: Funktionsweise des DKN	72
Abb. 19: DKN Homepage innerhalb Livelink [®]	72
Abb. 20: Statistik der Anmeldungen im DKN	74
Abb. 21: Statistik der angesehenen Dokumente im DKN	74
Abb. 22: Statistik der neuen Dokumente im DKN	75
Abb. 23: PCN Homepage innerhalb des Livelink [®]	76
Abb. 24: Eine gemeinsame Homepage für DKN und PCN	77
Abb. 25: Die Knowledge Networks der Winterthur Versicherung	78
Abb. 26: Vernetzung innerhalb des HRKN	79
Abb. 27: Projektorganisation HRKN	81
Abb. 28: Der Vier-Ebenen-Ansatz des Projekts HRKN	83

Abb. 29: Die HRKN Projektplanung	86
Abb. 30: Detaillierte Projektplanung für die Phase 1	88
Abb. 31: Interview-Prozess	89
Abb. 32: Grobstruktur der Aussagen der Interviewten	90
Abb. 33: KN-Struktur mit DKN, PCN und INSIC	92
Abb. 34: KN-Struktur inklusive HRKN	92
Abb. 35: Die HRKN-Inhaltsstruktur auf 1. Ebene	93
Abb. 36: Definierte Subthemen-Struktur	94
Abb. 37: Detaillierte Projektplanung für die Phase 2	96
Abb. 38: Namenskonvention für Dokumente im HRKN	98
Abb. 39: Die Verantwortlichkeits-Matrix im HRKN	100
Abb. 40: Rollenkonzept für den HRKN-Knowledge Manager	102
Abb. 41: Rollenkonzept für den HRKN-TR	102
Abb. 42: Rollenkonzept für den HRKN-MU Coordinator	105
Abb. 43: Rollenkonzept für die HRKN-Member	107
Abb. 44: Guides für das HRKN	108
Abb. 45: Detaillierte Projektplanung für die Phase 3	111
Abb. 46: HRKN Gruppen-Matrix mit Zugriffsberechtigungen	114
Abb. 47: Zugriffsrechte "HRKN-ViewAccess" und "HRKN-NoViewAccess"	115
Abb. 48: Zugriffsrechte für HRKN-TR	116
Abb. 49: Zugriffsrechte "HRKN-KM"	117
Abb. 50: Nominierung eines neuen Mitglieds durch den MU Coordinator	118
Abb. 51: Aufnahme neuer Wissensbestände in das HRKN	119
Abb. 52: Detaillierte Inhaltsstrukturierung der Themen	120
Abb. 53: Detaillierte Projektplanung für die Phase 4	122
Abb. 54: Die HRKN-Homepage	123
Abb. 55: Unterstruktur "HR General" im HRKN	123
Abb. 56: Das "Who is Who" des HRKN	125
Abb. 57: Der "Urgent Request" des HRKN	126
Abb. 58: Knowledge Networks der Winterthur Versicherung	127
Abb. 59: Checkliste der Erfolgskriterien des KM	129

1 Einleitung

Die seit Mitte des letzten Jahrhunderts geprägte Industriegesellschaft erfährt eine neue Wende. Das Zeitalter der Informations- und Wissensgesellschaft drängt sich aufgrund der Informationstechnologie (IT) in den Vordergrund.

"Die Wissensgesellschaft ist keine ferne Vision. Sie ist längst Realität. Wir müssen sie nicht erfinden, sondern erfinderisch mit ihren Chancen umgehen"¹.

Im Gegensatz zur bisherigen Gesellschaft, in der die Produktion von Objekten zu möglichst geringen Kosten im Mittelpunkt stand, orientiert sich diese neue Gesellschaft mehr an der Entwicklung von neuen Ideen und neuem Wissen zur Produktion und Weiterentwicklung von Objekten. Auch die Organisationsform in Unternehmen erfuhr einen Wandel: von funktionalen zu prozessorientierten Organisationsformen. Diese prozessorientierte Organisation ist lernfähiger, da Barrieren, Abteilungsgrößen und Hierarchieebenen leichter überwindbar geworden sind. In diesem Zusammenhang liegt die Wertschöpfung von Unternehmen darin, dass die Mitarbeiter der Unternehmung mit Geschick, Originalität und Schnelligkeit neue Probleme identifizieren, kreativ lösen und überzeugend kommunizieren². Zum wettbewerbsentscheidenden Faktor wird das Wissen, welches sich in verschiedensten Formen innerhalb des Unternehmens befindet. Dieses zu offenbaren und zu gebrauchen ist u.a. das Ziel des Knowledge Managements. Wie bei jeder Organisation empfiehlt es sich auch beim Knowledge Management, in zusammenhängenden Prozessen zu denken³. Dazu müssen Unternehmen Knowledge Management als einen gestaltbaren Prozess verstehen, der sich auf alle internen Prozesse auswirkt.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Die Motivation für diese Arbeit entstand aus der aktuellen und weiter ansteigenden Bedeutung der Thematik *Knowledge Management in Unternehmen*.

¹ Vgl. [Ruet98]

² Siehe [Klot00, S. 5]

Zielsetzung dieser Diplomarbeit ist es, dem Leser ein fundiertes Wissen über Knowledge Management zu vermitteln, sowie einen Leitfaden für die Einführung eines Knowledge Networks zu bieten.

Um dem Leser die Möglichkeiten des Knowledge Managements als ein bewusstes Kalkül bei den Entscheidungen über die Entwicklung eines Unternehmens aufzuzeigen, bedarf es einiger grundlegender Informationen. Diese Informationen werden in dem theoretischen Teil dieser Arbeit vermittelt.

In dem praktischen Teil dieser Arbeit wird dem Leser ein Projekt vorgestellt, welches die Einführung eines Knowledge Networks zum Ziel hat. Dabei werden die einzelnen Schritte zur Projektrealisierung detailliert beschrieben, indem die vier Projekt-Phasen mit dem angestrebten Ziel, der Vorgehensweise und dem erlangten Ergebnis erläutert werden. Die Beschreibung der Projektrealisierung soll als Leitfaden für die Einführung weiterer Knowledge Networks dienen.

1.2 Struktur dieser Arbeit

In *Kapitel 2* wird eine kritische Betrachtung von Knowledge Management vorgenommen. Im Hinblick auf die zu erarbeitende Problemlösung erfolgt eine Begriffserklärung sowie eine terminologische Abgrenzung der Themen Wissen und Knowledge Management.

In *Kapitel 3* werden die Chancen der Einführung eines Knowledge Managements für Unternehmen aufgewiesen. Zudem unterstützen die aus Kapitel 2 erlangten Erkenntnisse eine anschließende Erarbeitung eines ganzheitlichen Knowledge Management-Ansatzes, der sich an das Knowledge Management-Modell von PROBST anlehnt.

In *Kapitel 4* werden einige Erfolgskriterien für eine erfolgreiche Einführung von Knowledge Management vorgestellt. Mögliche Barrieren, die eine Benützung des

³ Siehe [Will98, S.77]

Knowledge Managements verhindern könnten, werden mit möglichen Gegenmassnahmen erläutert. Anreizsysteme sollen darüber hinaus die Organisations-Mitglieder ermutigen, aktiv mit dem zur Verfügung stehenden Knowledge Management-System zu arbeiten.

In *Kapitel 5* findet eine umfassende Betrachtung einiger in der Praxis sehr beliebten Knowledge Management-Werkzeuge statt.

Kapitel 6 befasst sich, im Gegensatz zu den vorherigen Kapiteln, mit einem praxisnahen Projekt. Im Rahmen dieser Projekt-Bearbeitung wird die Realisierung und Einführung eines Knowledge Networks für den Bereich 'Human Resources' vorgestellt und dabei die schrittweise Einführung detailliert erläutert.

Das *Kapitel 7* schliesst mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einem Ausblick ab, in dem die bestehende Diskrepanz zwischen der im theoretischen und praktischen Teil dieser Arbeit erörterten Themengebiete herausgearbeitet wird.

2 Knowledge Management

Knowledge Management (KM) oder auch Wissensmanagement avancierte in den letzten Jahren zu einem der meist diskutierten Themenfelder der Managementlehre. Immer mehr Unternehmen und Organisationen erkennen, dass Information und Wissen als zentrale Ressourcen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen wesentlich mitbestimmen.

Erfahrungen aus der Praxis haben gezeigt, dass ein systematisches Gestalten von Wissensprozessen erforderlich ist, um die Ressource Wissen strategisch und gewinnbringend zu nutzen. Dabei reicht es keineswegs IT-Systeme zu implementieren, ohne die jeweiligen Gegebenheiten von Unternehmungen und deren Kultur zu beachten. Das Management von Wissen ist deshalb sowohl Unternehmensstrategie als auch Führungsprinzip, ist Technik und Kommunikation, ist sowohl eine organisatorische als auch persönliche Kompetenz.

Was genau ist Knowledge Management? Ein Schlagwort, ein Modetrend, eine lukrative Einnahmequelle für Managementberatungen und Softwarehersteller oder eine ernstzunehmende Managementstrategie? Dieser Frage soll im Kapitel 2.1 auf den Grund gegangen werden. Es wird eine kritische Betrachtung angestrebt, die aufdecken soll, ob es sich um ein vorübergehendes Modewort oder um einen nachhaltigen Wandel in der Managementlehre handelt.

Immer mehr avanciert der Begriff Knowledge Management zu einem Führungskonzept, mit welchem ein Unternehmen seine vorhandenen Wissensbestände aktiv und systematisch zu gestalten versucht, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Wem es gelingt, die relevanten Unterschiede im Informations- und Wissensstand zu nutzen, der hat einen echten Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Mitbewerbern.⁴ Um diesen Sachverhalt besser verstehen zu können, ist es bedeutsam, den Begriff *Wissen* und die

Bedeutung von Wissen im Unternehmen zu verstehen. Diese Begriffserklärungen werden in Kapitel 2.2 genauer erläutert.

Wie nun kann man die jeweiligen Wissensressourcen in Organisationen identifizieren und sichtbar machen? Welches Know-how bilden die Kernkompetenzen in Unternehmen? Welche Strukturen und Medien fördern und verbessern den benötigten Wissensaustausch? Wo und wie kann man welches Wissen gezielt und gewinnbringend anwenden? Wie kann man innovatives Lernverhalten unterstützen? Und wie kann die Wissensbasis einer Organisation auf Dauer gesichert und kontinuierlich erweitert werden? Diese Kernfragen des Knowledge Managements werden in Kapitel 2.3 detailliert beschrieben und untersucht.

2.1 **KM – Modeerscheinung oder kritischer Erfolgsfaktor?**

Knowledge Management (KM) wird schon seit Menschengedenken betrieben. Schon immer teilten Eltern ihr Wissen mit ihren Kindern. Als der Buchdruck erfunden war, konnte das Wissen einfach dokumentiert werden. So profitierten beispielsweise Wissenschaftler von den Forschungen ihrer Vorgänger.

FRANCIS BACON widerlegt mit seinem Zitat von 1597 „*Knowledge itself is power*“⁵ die Aussage, dass KM ein Begriff des 21. Jahrhunderts sei. Dennoch erlebt KM seit den 80er Jahren einen schier endlosen Aufwärtstrend. Es gibt unzählige Bücher und Zeitungsartikel zum Thema KM. Arbeitskreise, Newsgroups und Fachgruppen haben sich gebildet. Kongresse und Messen zum Thema KM sind beliebte Treffpunkte für Manager aus der ganzen Welt. Fachhochschulen und Universitäten haben KM in ihr Lehrveranstaltungsangebot aufgenommen und Kompetenzzentren aufgebaut. Die Publikationen zum Thema KM steigen exponential an, welches Abb. 1 illustriert.

⁴ Siehe [ILOI97]

⁵ Sir Francis Bacon, engl. Philosoph, Schriftsteller und Politiker (1561-1626)

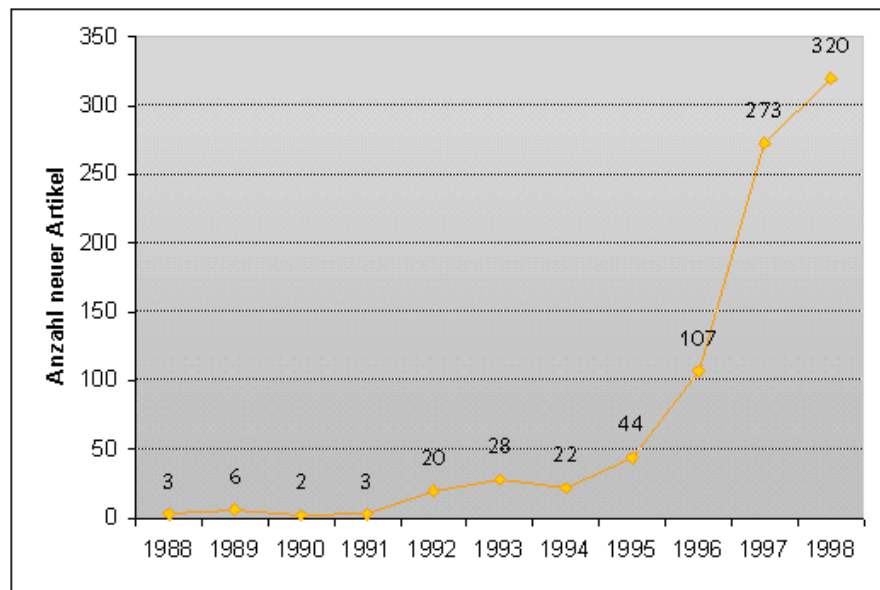


Abb. 1: Neue KM-Artikel in ABI/INFORM⁶

KM etabliert sich immer mehr zur Chefsache

KM etabliert sich immer mehr in der Führungsebene von wirtschaftenden Unternehmen, was eine Studie des Institutes für e-Management e.V. (IfeM) zur Etablierung von KM ergeben hat. Waren es im März 2000 noch 15% der Unternehmen, die KM als Chefsache ansahen, sind es im Mai 2001 bereits 49%⁷. Neben all den positiven Erscheinungen des KM gibt es aber auch kritische Stimmen. So bezeichnet SCHNEIDER das Thema KM als „noch einen“ Beitrag im Reigen unzähliger aber in der Gesamtheit doch gescheiterten Erfolgskonzepte für ein zunehmend verwirrtes Management. Sie geht sogar so weit zu sagen, KM sei ein oberflächliches Recycling eines reichlich abgenutzten, wenn auch keineswegs umgesetzten Konzeptes, nämlich der lernenden Organisation⁸.

Was ist also der Katalysator des Knowledge Managements?

Wissen als wichtigster Produktionsfaktor

Die Wertschöpfung der Unternehmen ist bereits heute zu ca. 50 bis 90 Prozent von der Bewirtschaftung des Wissens der Unternehmung abhängig. Damit ist Wissen der wichtigste *Produktionsfaktor* für eine Vielzahl der Unternehmen⁹, mit einer noch weitaus höheren Bedeutung in der Zukunft. In der Literatur wird daher

⁶ Siehe [DeCh99, S. 110-120]

⁷ Siehe [IfeM01, S. 1ff]

⁸ Siehe [Schn96b, S.7]

von *wissensbasierten Unternehmen*¹⁰ und *wissensbasierter Unternehmensführung*¹¹ gesprochen. Der Wert von Unternehmen wird heute mehr durch das „Wissenskapital“ als durch den Buchwert bestimmt. Unternehmen wie SAP[®] oder Microsoft[®] werden aufgrund ihres Wissens an der Börse mit dem Zehnfachen ihres Buchwertes gehandelt. Dabei wird von intellektuellem Kapital gesprochen¹².

Praktische Beispiele zeigen den Nutzen von KM auf

Alle diese Zahlen und Aussagen sind positiv und einfach darstellbar, sind aber dennoch kaum greifbar. Daher sollen einige Beispiele aus der Praxis die Effizienz von KM nachweisen.

- Der amerikanische Öl-Konzern Chevron konnte durch Massnahmen im KM die Förderung von Erdgas optimieren, was einen jährlichen Nutzen von 20 Mio. Dollar erbrachte, weil das Wissen um die Möglichkeiten der Energieeinsparung in der Produktion weltweit ausgetauscht wurde¹³.
- Hoffmann-LaRoche (Pharmaindustrie) reduzierte durch KM in der Forschung und Entwicklung neuer Medikamente den Time-to-Market-Zeitraum um einige Monate. Jeder Tag Verzögerung bedeutet einen Einnahmeausfall von rund 1 Mio. Schweizer Franken¹⁴.
- Siemens gab in seiner Telekommunikationssparte ICN 7,5 Mio. € für KM aus, wodurch im Gegenzug 140 Mio. € an nicht notwendigen Ausgaben eingespart werden konnten¹⁵.
- Texas Instruments vernetzte mittels KM seine weltweit 13 Chip-Fabriken so effizient, dass der Bau einer weiteren, eigentlich geplanten Fabrik entfallen konnte. Spar-Effekt: 1,5 Mrd. Dollar¹⁶.
- *"In Holland, two engineers worked overnight to fix a problem. They had spent 16 hours on the customer site and tried everything that was in the service*

⁹ Siehe [Stew98, S. 63ff]

¹⁰ Siehe [KuPo99, S. 87ff]

¹¹ Siehe [Nort99b, S. 25ff]

¹² Siehe [Thie01, S. 20]

¹³ Siehe [Nohr01, S. 5]

¹⁴ Siehe [Nohr01, S. 5]

¹⁵ vgl. [Ronz01]

¹⁶ vgl. [Ronz01]

manual and from their own experience. Not being able to fix the machine, they called the national specialist, who was 2 ½ hours drive away. He jumped in his car, drove about 100 yards out of the garage. Then he thought that it might be worth checking in the existing Knowledge Management System whether there was a repair tip. He found something, phoned up the two engineers and they fixed the machine! These engineers will never miss another opportunity to use this Knowledge Management System"¹⁷.

Durch KM kann ein volkswirtschaftliches Sparpotential erzielt werden

Allein in Deutschland sollen Schätzungen zufolge redundante Erfindungen jedes Jahr einen volkswirtschaftlichen Schaden von 120 Millionen Euro verursachen¹⁸. Dieser Schaden kann durch die Einführung eines KM vermieden werden. Schätzungsweise 100 Milliarden € (Wert der Arbeitszeit) werden durch das Ablegen, Sortieren und Suchen von physisch vorhandenen Dokumenten verschwendet.

Die folgende Abbildung stellt das Verbesserungspotential durch KM dar. Diese Zahlen resultieren aus einer Studie des Informationszentrums Benchmarking vom Fraunhofer Institut. Es wurden dabei Unternehmen befragt, die bereits ein Knowledge Management – System eingeführt haben.

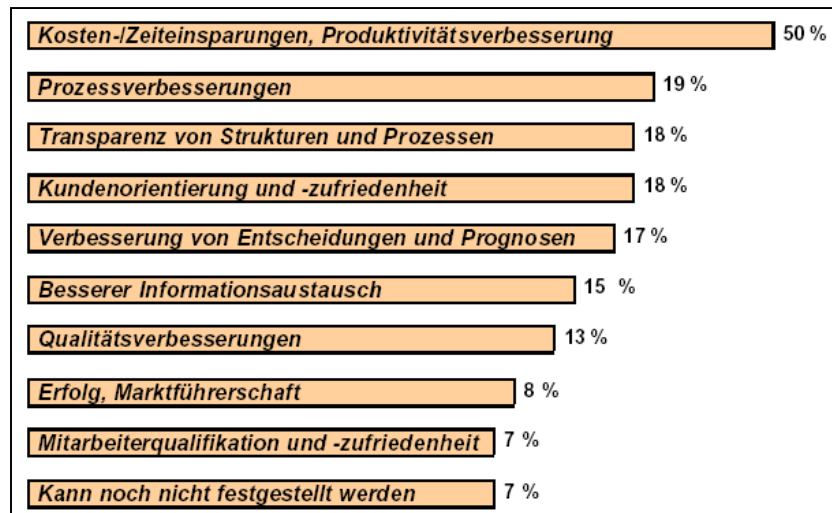


Abb. 2: Verbesserungen / Nutzen durch KM¹⁹

¹⁷ Siehe [Xero00]

¹⁸ Siehe [Ronzo01]

Diese Beispiele belegen den offensichtlichen Nutzen dieser Managementstrategie und demonstrieren durch Zahlen und Fakten den messbaren Erfolg.

Neben diesen Beispielen für den erfolgreichen Einsatz von KM gibt es zudem Erfahrungsberichte, welche verheerende Negativ-Auswirkungen aufgrund von fehlendem Wissen belegen. Die folgenden Ausführungen betreffen Kenntnisse über fremde Kulturen und Absatzmärkte:

- Procter & Gamble startete Mitte der achtziger Jahre in arabischen Ländern eine Werbekampagne für Waschmittel, bei der links ein Berg schmutziger Wäsche, in der Mitte das Waschmittel und rechts die saubere Wäsche lag. Die Kampagne ging nicht auf, weil Araber von rechts nach links lesen.
- Auch McDonalds beging einen schwerwiegenden Fehler, indem sie in Japan in den Mittelpunkt ihrer Kampagne das bekannte Maskottchen Ronald McDonald stellten. Dieses Maskottchen tritt immer mit weißgeschminktem Gesicht auf, welches in asiatischen Kulturen ein Symbol für den Tod ist.

Wäre auf das Wissen bezüglich der Kulturen der angepeilten Märkte zurückgegriffen worden, hätten solche markanten Fehler vermieden werden können²⁰.

Schlussfolgerung

Unternehmer sind immer grösseren Ansprüchen gegenübergestellt. Auf sie wirken Faktoren wie Globalisierung, Innovationszwang, verschärfter Wettbewerb, höhere Kompetenzanforderungen, zunehmende Dynamik und Komplexität und steigende Mitarbeiter-, Kunden- und Kapitalgebererwartungen²¹.

Wird Wissen richtig eingesetzt, können nachhaltige Wettbewerbsvorteile gesichert werden. So ermöglicht das Wissen über Kunden eine schnellere Bedürfniserkenntnis und somit eine anhaltende Kundenbindung. Konkurrenzwissen befähigt Unternehmen, vom Wettbewerber und den Mitkonkurrenten zu lernen, um sich daraus die Marktposition zu sichern und zu festigen. Wird internes Wissen gezielt genutzt, können Prozesse optimiert,

Unternehmen mit
einem gut
funktionierenden KM
sind nur schwer
imitierbar

¹⁹ Siehe [Heis99, S. 48]

²⁰ Siehe [Woja99, S. 6-9]

Produkte verbessert und die Qualität erhöht werden. Durch Kombination aller Wissensbereiche kann eine Organisation daher zu einem schlecht imitierbaren und zu einem einzigartigen Unternehmen auf dem globalen Markt werden²².

Wenn also Wissen die wichtigste strategische Ressource ist, muss das Management diesen Erfolgsfaktor als Herausforderung der Unternehmensführung betrachten²³.

KM ist neuer,
nachhaltiger Teil der
Management Lehre

Abschliessend kann zusammengefasst werden, dass ein richtig betriebenes KM zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Effizienzerhöhung führt. Bei KM handelt es sich also nicht um eine vorübergehende Modewelle, als vielmehr um die Entdeckung eines neuen Produktionsfaktors und die effiziente und nachhaltige Nutzung der Ressource Wissen.

²¹ Siehe [KuPo99, S. 8]

²² Siehe [North98a, S. 64ff]

²³ Siehe [Zahn98, S.41ff]

2.2 Definition und Begriffsabgrenzung "Wissen"

2.2.1 Wissen als neuer Produktionsfaktor

Wissen ist neben Boden, Arbeit und Kapital zum neuen und vierten Produktionsfaktor geworden

Durch den strukturellen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft hat die Ressource *Wissen* in Theorie und Praxis immer mehr an Bedeutung gewonnen²⁴. Während der Faktor Boden in der vorindustriellen Agrargesellschaft sowohl für die Produktion als auch für die gesellschaftliche Stellung eine zentrale Rolle spielte, lösten Arbeit und Kapital diesen im Zuge der Industrialisierung ab²⁵. Der dritte Produktionsfaktor erfuhr aufgrund der neugeborenen industriellen Massenproduktion eine beträchtliche Expansion. Die Produktionsmengen stiegen um ein Vielfaches an, während ihr Preis sich um ein Vielfaches senkte.

Das Internet fördert die Wissensbildung

Mit dem Zeitalter des Computers, dem Auslöser der Informationsrevolution, erscheint die "Erfindung" Internet, die die Welt verändert: E-Commerce (Online-Handel mit dem Kunden) und E-Business (Online-Handel zwischen Unternehmen). Die Entfernung wird überwindbar und dem Kunden ist es egal, ob er seine Produkte in dem Laden um die Ecke einkauft oder auf einem anderen Kontinent. Das gilt sowohl für die Geschäfte innerhalb der Lieferkette zwischen Unternehmen als auch für den privaten Konsumenten. Durch das neue Medium Internet werden neue Geschäftsideen mit geringem Risiko und geringem Kapitaleinsatz umsetzbar. Dadurch können immer schneller neue Geschäftsideen realisiert werden, und neue Geschäftsideen liefern neues Wissen, woraus wiederum neue Geschäftsideen entstehen können. Durch diese Tatsache und der Möglichkeit, dass Wissen über das Internet allen schnell zugänglich gemacht werden kann, löst der elektronische Handel einen enormen Innovationsschub aus.

Das Wissen im Handel mit Produkten wird wichtiger als die Produkte.

Das Wissen um Technologien, Marktanforderungen, Kundenbedürfnisse und mögliche Innovationen ist immer wettbewerbsentscheidender geworden. Das Wissen im Handel mit Produkten wird wichtiger als die Produkte selbst. Immer mehr Unternehmensleiter und Berater bezeichnen Wissen deshalb als den wichtigsten Vermögenswert in Organisationen und als Schlüssel für einen auf

²⁴ Siehe [KrVe95, S. 417ff]

²⁵ Siehe [NeFF98, S. 194ff]

Dauer angelegten Wettbewerbsvorteil²⁶. Wenn es Unternehmen gelingt, sich so zu strukturieren, dass die geschäftlichen Abläufe in einer Wertschöpfungskette – angefangen von der Eingangslogistik über die Verarbeitung bis hin zur Ausgangslogistik, Verteilung und Service – geordnet sind, werden auch die relevanten Informationen sowie die daraus folgenden Erfahrungen und Wissen wertschöpfend auswertbar in Bezug auf Prozess- und Produktinnovation und Kundenorientierung.

Das Wissen eines Unternehmens wird zunehmend bei seiner Bewertung berücksichtigt

Damit avancierte das Wissen neben Arbeit, Boden und Kapital zum vierten Produktionsfaktor²⁷. Im Gegensatz zu Boden, Kapital und Arbeit ist Wissen der einzige Rohstoff, der durch die Nutzung wertvoller und durch die Teilung mehr wird²⁸. Unternehmen wurden bislang immer an ihren Bilanzen und Erfolgsrechnungen gemessen. Tatsächlich entwickeln sich die Märkte immer mehr weg von den Finanzen hin zum prognostizierten Potential für zukünftige Erträge. Ein entscheidender Faktor für diese Bewertungsdifferenz ist das in Patenten oder Datenbanken explizit oder implizit in Form des Mitarbeiters vorhandene und verborgene Wissen des Unternehmens²⁹. Die vermeintliche Bedeutung von Wissen als Produktionsfaktor wird vielfach auch daraus abgeleitet, dass bei Unternehmensverkäufen das immaterielle Gut "Know-how" zunehmend als Wert gehandelt wird.

2.2.2 Daten - Information - Wissen

Wie bereits erwähnt, erkennen Unternehmen immer mehr den Wert von Informationen und Wissen als wichtige – sogar als eine der wichtigsten – Ressourcen. Schlagworte wie Wissen, Information und Knowledge Management sind in aller Munde. Doch was verbirgt sich hinter diesen Schlagworten?

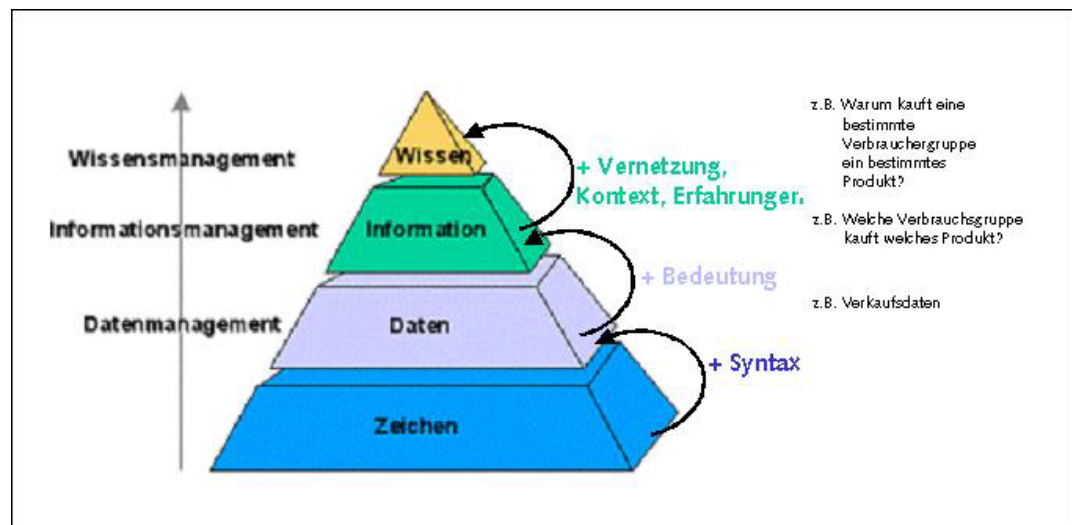
Das weitere Verständnis des Begriffs Wissen verlangt eine Abgrenzung der Begriffsinhalte Zeichen – Daten – Information – Wissen, die eine Wissenspyramide bilden.

²⁶ Siehe [DaJB96, S.21]

²⁷ Siehe [Capp98, S. 346ff]

²⁸ Siehe [PrRR99, S. 17]

²⁹ Siehe [HVHN98]

Abb. 3: Wissenspyramide³⁰

Erfolge oder Misserfolge können davon abhängen, zu wissen, welche Zeichen, Daten, Informationen oder Wissen benötigt werden, was davon zur Verfügung steht und was damit erreicht werden soll³¹.

Zeichen

Auf der untersten Ebene der Wissenspyramide befinden sich die Zeichen. Ein Zeichen ist das kleinste bei einer Programmausführung zugreifbare Datenelement³². Zeichen können u.a. aus Buchstaben, Ziffern oder aus Sonderzeichen bestehen. Die Menge aller verfügbaren Zeichen wird als Zeichenvorrat definiert.

Daten

Zeichen werden durch Syntaxregeln zu Daten, welche aus einer nahezu unbegrenzten Menge an verfügbaren Fakten, Statistiken, Texten und Bildern bestehen, die sich beobachten, messen, ordnen und strukturieren lassen³³.

Auf dieser Stufe der Wissenspyramide gibt es noch keinen Hinweis auf Bezug, Kontext oder Zusammenhang.

³⁰ eigene Darstellung

³¹ Siehe [DaPu98, S. 25f]

³² Siehe [Hans92, S. 111]

³³ Siehe [PrRR99, S.36]

Information

Ziel ist es, aus den Daten relevante Informationen zu ziehen. Wenn Daten in den Kontext eines Problemzusammenhangs gestellt werden und für die Erreichung eines Zieles verwendet werden, werden sie zu Informationen³⁴. Wie alle Nachrichten haben auch Informationen immer einen Absender und einen Empfänger³⁵ und sind damit frei für Interpretationen. Informationen sollen die Wahrnehmung des Empfängers in Bezug auf einen Sachverhalt verändern und sich auf seine Beurteilung und sein Verhalten auswirken. Informationen könnten als Kenntnisse über Sachverhalte, die ein Handelnder benötigt, um eine Entscheidung darüber zu fällen, wie er sein Ziel am günstigsten erreichen kann, definiert werden³⁶.

Wissen

Wissen basiert auf Informationen und Daten, weist aber eine höhere Komplexität auf. Wissen ist handlungsorientierter, da es eine Aktivität und Anwendung zur Folge hat. Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen³⁷. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen.

Wissen kann auf mehreren Ebenen angesiedelt sein:

- Individuell: Der Mensch als Entität
- Kumulativ: Organisatorische Einheiten (z.B. Teams oder Abteilungen), Unternehmen, Branchen und Länder.

Dabei werden Informationen zu Wissen verarbeitet und kontextbezogen wie auch ziel- bzw. problemorientiert eingesetzt.

In Bezug auf die Gedankenanstöße der vorherigen Ausführungen lässt sich folgende Arbeitsdefinition von Wissen festmachen: "Wissen ist die fließende Mischung aus Kenntnissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Wertvorstellungen, die

³⁴ Siehe [KrRe96, S. 4]

³⁵ Siehe [DaPu98, S. 29]

³⁶ Siehe [KrRe95]

³⁷ Siehe [PrRR99, S. 48]

in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet. Entstehung und Anwendung von Wissen vollziehen sich in den Köpfen der Wissensträger. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten oder Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine allmähliche Einbettung in organisatorische Routinen, Prozesse, Praktiken und Normen"³⁸.

Diese erläuterten Begriffsabgrenzungen verdeutlichen, dass eine scharfe Trennung zwischen Daten, Information und Wissen nicht möglich ist. Es handelt sich dabei vielmehr um ein durch Verbindung vieler unterschiedlicher Elemente entstehendes Gebilde (Kontinuum) mit stetigem Qualitätswandel zwischen den beiden Polen Daten und Wissen. Das Kontinuum von Daten über Informationen zum Wissen wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.

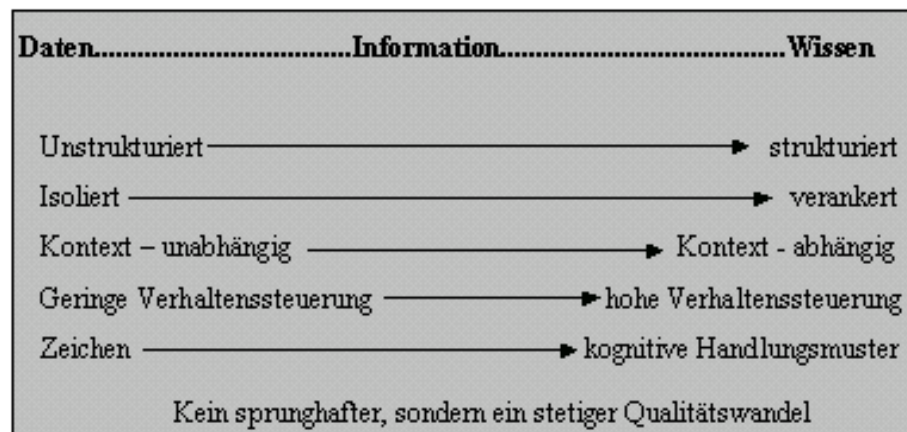


Abb. 4: Der Entwicklungsprozess von Daten und Informationen zum Wissen³⁹

³⁸ vgl. [DaPu99, S. 32]

³⁹ Siehe [PrRR99, S. 38]

2.2.3 Organisatorische Wissensbasis

Organisatorische Wissensbasis bezeichnet die Gesamtheit des relevanten Wissens im Unternehmen

Um die Gesamtheit des relevanten Wissens in Unternehmen zu beschreiben, soll der Begriff organisatorische Wissensbasis (*organisational memory*⁴⁰) verwendet werden. Die organisatorische Wissensbasis setzt sich aus individuellen und organisatorischen Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation bzw. Unternehmung zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus die Daten- und Informationsbestände, auf welche *individuelles* und *organisatorisches* Wissen aufbaut⁴¹. Sowohl individuelles als auch organisatorisches Wissen kann in *impliziter* oder *expliziter* Form vorliegen. Dabei wird Wissen zum einen explizit in Dokumenten, zum anderen implizit "in people's heads" vorgefunden. Die Quelle unternehmerischer Kreativität kommt durch das aufeinander bezogene Handeln zweier oder mehrerer Personen unter Einbeziehung von implizitem und explizitem Wissen zustande. Dabei kann in Anlehnung an NONAKA⁴² nach der Form der Bindung und nach der Verfügbarkeit von Wissen unterschieden werden: es wird zwischen individuellem und organisatorischem Wissen bzw. zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden.

	Individuum	Organisation
Implizites Wissen	Erfahrungen, Fertigkeiten	Ungeschriebene Regeln
Explizites Wissen	In Sätzen formulierte Erfahrungen, math. Formeln, technische Daten	Dokumente, Datenbanken, Regeln, Regelwerke, Wissensbasis der Organisation

Abb. 5: Gliederung des Wissens nach Ansatzpunkten für das KM⁴³

- **Individuelles Wissen** bezeichnet das Wissen eines Wissensträgers. Erst durch den Wissensaustausch zwischen Wissensträgern ist individuelles Wissen in organisatorisches Wissen überführbar.

⁴⁰ Siehe [Lehn00]

⁴¹ Siehe [PrRR98, S. 46ff]

⁴² Siehe [NoTa95]

⁴³ Siehe [ZeWi99, S. 26]

- **Organisatorisches Wissen** beschreibt das Wissen einer bestimmten Gemeinschaft oder Gruppe, aber auch die Fähigkeiten einer Institution, neues Wissen zu erzeugen⁴⁴.
- **Implizites Wissen** (*tacit knowledge*) stellt das persönliche Wissen eines Individuums dar, das auf Idealen, Werten und Gefühlen der einzelnen Personen beruht⁴⁵. Subjektive Einsichten und Intuitionen stellen in den Handlungen und Erfahrungen des Individuums implizites Wissen dar. Diese Form von Wissen ist sehr schwer zu formulieren und weiterzugeben, da es in den Köpfen einzelner Personen verborgen ist (*embodied knowledge*). Um implizites Wissen in einer Organisation verarbeiten, übertragen und speichern zu können, gilt es, dieses in explizites Wissen zu überführen⁴⁶. Organisatorisch implizites Wissen ist das Wissen, das nicht in dokumentierter Form vorliegt, wie z.B. ungeschriebene Gesetze und Regeln.
- **Explizites Wissen** (*explicit knowledge*) liegt sowohl individuell als auch organisatorisch in standardisierter Form vor und ist methodisch und systematisch⁴⁷. Es ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert und kann u.a. mit Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, übertragen und gespeichert werden⁴⁸.

Kreativität im Unternehmen kann nur unter Einbeziehung des impliziten Wissens der Mitarbeiter stattfinden

Implizites Wissen ist das Ergebnis sowohl von "*learning by doing*" als auch von der Verinnerlichung von Werten und Idealen in Individuen. Ein Unternehmen besteht aber aus der Interaktion von allen beteiligten Individuen. Aus dieser zweiten Prämisse folgt dann, dass Kreativität und neues Wissen im Unternehmen nur unter Einbeziehung des impliziten Wissens der Mitarbeiter stattfindet. Die Verwandlung von implizitem in explizites Wissen ist der Schlüssel zur Frage nach dem Erfolg japanischer Unternehmen.

⁴⁴ Siehe [Schn96a, S. 13ff]

⁴⁵ Siehe [North99, S. 49]

⁴⁶ Siehe [NoTa95, S. 9]

⁴⁷ Siehe [Giss99, S. 9]

⁴⁸ Siehe [North99, S. 49f]

Das Management von Wissen muss sich der Aufgabe stellen, die organisatorische Wissensbasis optimal und zieladäquat zu gestalten⁴⁹. Denn diese Wissensbasis erweist sich immer mehr als Wettbewerbsfaktor, den es ebenso wie die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital zielführend zu bewirtschaften gilt, um Wachstum und Kostensenkung effizient auszuschöpfen⁵⁰.

2.3 Definition von Knowledge Management (KM)

"In the digital age, knowledge is our lifeblood.

*And documents are the DNA of knowledge"*⁵¹.

KM umschreibt alle Aufgaben und Tätigkeiten, die dazu dienen, Wissen zur Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen

Aufbauend auf der Klärung des Wissensbegriffs wird unter KM die Umschreibung aller Aufgaben und Tätigkeiten verstanden, die dazu dienen, Wissen zur Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen. KM ist ein Prozess, der sich aus mehreren Teilprozessen zusammensetzt, welche wiederum alle miteinander in Beziehung stehen und aufeinander aufbauen⁵². Weiterführend umfasst KM die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung eines intelligenten und lernenden Unternehmens. Mensch, Organisation und Technologie bilden die drei zentralen Standbeine des KM⁵³.

⁴⁹ Siehe [PrRR99, S. 35ff]

⁵⁰ Siehe [BuOR00, S. 200]

⁵¹ vgl. Thoman, R., Präsident und CEO, Xerox Corporation, 1999

⁵² vgl. [BoMo01]

⁵³ vgl. [Rein00, S. 9]

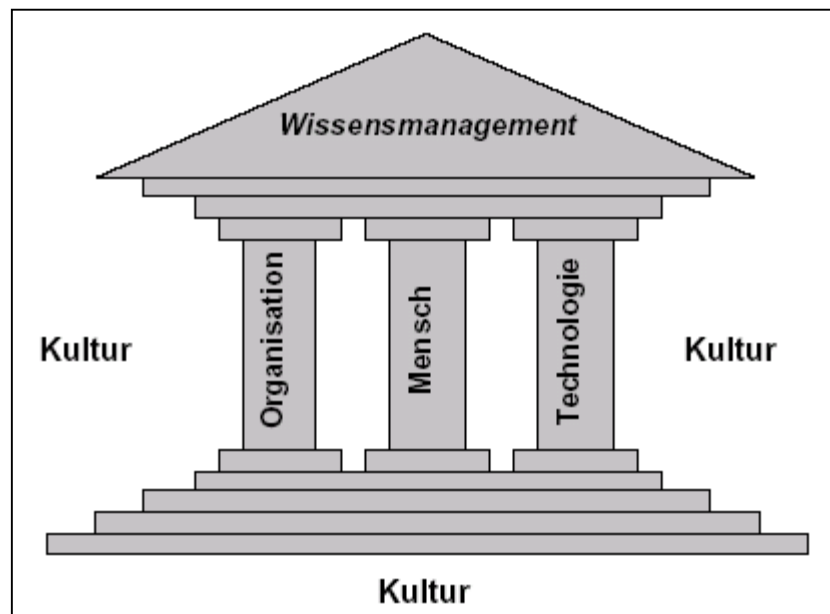


Abb. 6: Säulen des KMs⁵⁴

Die Abb. 6 soll verdeutlichen, dass die Kultur keineswegs ausser acht gelassen werden darf.

"To implement knowledge management and knowledge sharing you need to be able to institute cultural change. We see knowledge management as a build on to quality, not a replacement"⁵⁵.

KM ist die Kombination aus Mensch, Organisation und Technologie aufbauend auf der Unternehmenskultur

Ohne diese Komponente 'Kultur' wird jedes KM-Projekt scheitern. Ganzheitliches KM bedeutet ergänzend um diesen Gedanken somit die Kombination aus Mensch, Organisation und Technologie aufbauend auf der Unternehmenskultur. KM kann daher als Schnittmenge informationstechnischer, betriebswirtschaftlicher und psychologischer Aspekte und Problemstellungen bezeichnet werden⁵⁶.

⁵⁴ Siehe [BuWP97, S. 10], [Schn96b, S. 36], [Habb98, S. 48], [Pawl00, S. 117]

⁵⁵ vgl. Holtshouse, D., Direktor of Corporate Strategy and Knowledge Initiatives at Xerox. The *American Productivity & Quality Center (ADQC)* had identified Xerox as one of the top five best practise companies in implementing knowledge management in its business in 2000. KMWorld magazine named Xerox its Knowledge Company of the Year 1999. And many more awards had Xerox won for its achievements in knowledge management over the past years. IN: Xerox: Building a Corporate Focus on Knowledge, INSEAD, Fontainebleau, 2000, S1.

⁵⁶ Siehe [ReNH99, S. 7]

Doch wie gehen Unternehmen mit KM und mit der Ressource Wissen um? Wie setzt das Management dieses Wissen in der Praxis um und entwickelt es weiter? Bei der Nachforschung, wo sich das Wissen im Unternehmen befindet, wird der Mitarbeiter als wertvollste Ressource ersichtlich⁵⁷:

- Zu 42% in den Köpfen der Mitarbeiter
- Zu 26% in Papierdokumenten
- Zu 20% in elektronischen Dokumenten
- Zu 12% in elektronischen Datenbanken

Das implizite Wissen der Mitarbeiter muss in explizites Wissen überführt werden, damit sich daraus neues Wissen bilden kann

Daraus wird erkennbar, dass knapp die Hälfte (42%) des im Unternehmen bereits vorhandenen Wissens für andere Mitarbeiter nicht zugänglich ist. Der Ansatz von KM liegt in der Strategie, implizites Wissen zwischen Individuen zum Austausch zu bringen, um daraus explizites Wissen zu generieren, welches sich anschliessend wieder in Form von implizitem Wissen im Individuum verankert. Dieser Wissensfluss ist die Voraussetzung dafür, dass Wissen wachsen kann und aus vorhandenem Wissen wieder neues Wissen entstehen kann. Wenn Wissen nicht weitergegeben wird, wächst und neues Wissen hinzu entwickelt wird, ist es im Verlaufe der Zeit veraltet und wird nutzlos. Daher baut KM darauf, Wissen zu organisieren, sodass der Wissensfluss gewährleistet ist und sich wieder neues Wissen bilden kann, das dann in weiterer Folge wieder als Grundlage für neues Wissen dient. Diese Transparenz, internes und vorhandenes Expertenwissen den eigenen Kollegen zugänglich zu machen, liefert Unternehmen einen grossen Nutzen. Durch das Weitergeben von Expertenwissen an den Kunden, indem beste Lösungen aus einem Wissens- und Erfahrungsportfolio gesammelt werden, agieren Unternehmen mittels KM zunehmend als "knowledge brokers"⁵⁸.

⁵⁷ Siehe [Herb00, S. 82]

⁵⁸ Die Theorie des "knowledge brokering" wurde durch Hargadon und Sutton (1996) ausführlich studiert. Diese ist bei Unternehmen sehr anerkannt: "We perform the critical 'knowledge broker' function for our clients, bringing them insights and solutions based on our wealth of knowledge of best practises, out experiences, and our expertise, and also based on the intellectual assets of others". Vgl. Havens/Knapp, 1999, S.5

KM verbessert die organisatorischen Fähigkeiten im Umgang mit Wissen

Die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen steht im Zentrum des Interesses von Knowledge Management⁵⁹.

Die Grundfrage des Knowledge Managements ist:

„Wer benötigt in welchem Umfang und in welcher Qualität Informationen und Wissen über welchen Sachverhalt, zu welchem Zweck, von welchen Personen respektive aus welchen Quellen und zu welchem Zeitpunkt?“⁶⁰.

Schon der Begriff *Knowledge Management* selbst beinhaltet ein gewisses Problem – das *Managen von Wissen*. Die Absicht, dass Wissen gemanagt werden soll, erweckt nach SVEIBY „den Eindruck einer Zusammenstellung einander widersprechender Begriffe“⁶¹. Auch PRUSAK konstatiert, dass Wissen nicht gemanagt werden kann, sondern nur die Bedingungen gestaltbar sind, in denen Wissen optimal zu gedeihen vermag⁶². Wegen der zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung des Faktors Wissen als entscheidender Produktionsfaktor wird dieser Begriff dennoch als gestaltbare Größe verstanden. Darauf aufbauend haben verschiedene Wissenschaftler und Berater Modelle des KM entwickelt⁶³. Basis der meisten Modelle ist ein Lernkreislauf (s. Kapitel 3.2), der von Lernbarrieren⁶⁴ (s. Kapitel 4.2) gehemmt wird. Bisweilen gibt es noch keine einheitliche,

⁵⁹ Siehe [PrRR99, S. 61]

⁶⁰ vgl. [Laso01]

⁶¹ Siehe [Svei98]

⁶² Siehe [Merx99, S. K1]

⁶³ Siehe [Tuch00, S. 178]

⁶⁴ Siehe [Buer98], [DaJB96], [Guld97], [KrRo96], [PrRR99]

allgemeingültige Definition von KM⁶⁵. Die unterschiedlichen Systematisierungsversuche sind stets Ergebnisse unterschiedlicher Erkenntnisse und Perspektiven⁶⁶.

⁶⁵ Siehe [PrRo97, S. 132]

⁶⁶ Siehe [Giss99, S. 22]

3 Knowledge Management im Unternehmen

Ein effizient eingeführtes KM bringt dem Unternehmen ungeahnte Möglichkeiten, allerdings nur wenn das Unternehmen zum Lernen bereit ist. Viele Unternehmen müssen ihre Lernfähigkeit verbessern, denn Chancen auf Veränderungen hat nur ein Unternehmen, das zu lernen bereit ist. Die durch die Einführung eines KM resultierenden Chancen für ein Unternehmen werden in Kapitel 3.1 aufgezeigt. Doch diese Chancen können nur dann genutzt werden, wenn die Kernprozessaktivitäten des KM in die Prozesse des Unternehmens integriert werden. Diese Kernprozesse dienen der Einordnung von Wissensproblemen und werden in Kapitel 3.2 vorgestellt. Viele Wissensprobleme entstehen, weil das Unternehmen einen oder mehreren Kernprozessen des KM zu wenig oder gar keine Beachtung schenken.

3.1 Chancen für das Unternehmen

Der häufigste Fehler, der bei der Einführung eines KM gemacht wird, ist eine unpräzise Formulierung der Ziele. Dabei geht es nicht darum, "irgendwie" mehr Wissen besser zu verteilen, sondern gezielt wirtschaftliche Ziele zu verfolgen. Durch das KM sollen die Mitarbeiter und das Unternehmen befähigt werden, die internen Ziele der Wirtschaftlichkeit, Reaktionsfähigkeit, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit umzusetzen.

Das KM kann nur dann einen Nutzen für das Unternehmen verzeichnen, wenn die Ziele des KM an die Unternehmensziele angepasst werden. Dabei müssen die Ziele des Unternehmens individuell entwickelt, analysiert und verfolgt werden. Welche Chancen sich dann einem Unternehmen bieten, wird im folgenden aufgezeigt:

Verbesserung der
Geschäftsprozesse
durch die Einführung
eines KM

Bei der Einführung von KM erfolgt eine prozessorientierte Betrachtung des Unternehmensgeschehens, d.h. über Abteilungsgrenzen hinausgehende Abläufe werden transparent gemacht, festgestellt, dokumentiert, analysiert und bewertet. Aus diesen Aktivitäten können eine Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen angedacht und aufgegriffen werden. Ineffizienzen durch Doppelarbeit,

Liegezeiten oder nicht aufeinander abgestimmte Schnittstellen, Schwachstellen und Durchlaufzeiten werden aufgedeckt und optimiert. Mit "schlankeren", kundenorientierten Unternehmensabläufen werden die ablauforganisatorischen Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit mit dem Kunden erzielt.

Ausbau der Unternehmenskompetenz

Die Festigung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ist davon abhängig, ob es einem Unternehmen gelingt, Kernkompetenzen auszubauen und diese im Wettbewerb aktiv umzusetzen. Gelingt es dem Unternehmen, die Möglichkeiten im technischen Produktumfeld mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter zu kombinieren und auszubauen, kann die Unternehmenskompetenz gegenüber den Kunden erhöht werden, was wiederum einen Wettbewerbsvorteil mit sich bringt. Jedes Unternehmen, das am Markt erfolgreich sein will, muss seine Kunden mit der notwendigen Kompetenz in allen Situationslagen entgegen kommen, da Kunden neben attraktiven Preisen vor allem auch Kompetenz verlangen.

Verbesserung der Möglichkeiten der Mitarbeiter-Ausbildung

Mittels dem im KM gebotenen Wissensaustausch können sich Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft und Know-how weiterbilden, ohne Schulungen besuchen zu müssen. Die Mitarbeiter können sich innerhalb des KM frei bewegen, erhalten ausreichenden Freiraum, indem sie nicht isoliert werden, um durch eigenes Experimentieren oder durch Betrachtung fremder Experimente neue Erkenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben. Die Mitarbeiter sind frei in der Entscheidung, wann sie sich neues Wissen aneignen wollen.

Festigung der Kundenbeziehung

Ebenso können Kunden in das KM aufgenommen werden. Fragen zu Produkten könnten darin gestellt werden oder eine Bibliothek für Produkterklärungen angeboten werden. Damit könnten Kunden langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Bei Kundenbeziehungen, die aus mehr als nur einmaligen Vorgängen bestehen, ist es sinnvoll, individuelle Informationen über diese Kunden zu bewahren. Mittels diesem Wissen kann ein Unternehmen auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden gezielt reagieren. Das Unternehmen profitiert von der Loyalität des Kunden, wenn seine Bedürfnisse nicht nur erfüllt werden, sondern er auch einen erweiterten Nutzen erhält. Effizientes KM ermöglicht es, Kundeninformationen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens zu erfassen und für

unterschiedliche Unternehmensbereiche zur Verfügung zu stellen. So kann eine Kundeninformation, welche an einer bestimmten Stelle im Unternehmen erworben wurde, zu einem beliebig späteren Zeitpunkt an einer anderen Stelle – im Marketing, Vertrieb, Service, usw. - genutzt, erweitert und umgesetzt werden.

Erhöhung der
Anpassungsfähigkeit
der Unternehmen

Mit einem KM besitzen Unternehmen ein strategisch ausgerichtetes Handlungskonzept, mittels dessen das vorhandene Wissen optimal genutzt und weiterentwickelt werden kann. Langfristig kann KM dazu beitragen, das bestehende Unternehmen zu einem lernenden Unternehmen weiterzuentwickeln, welches die Fähigkeit hat, sich an die ständig verändernden wirtschaftlichen Bedingungen schnell und effektiv anzupassen. Langfristig erfolgreich werden jene Unternehmen sein, die sich rasch auf die Anfragen und Wünsche der Kunden einstellen und qualitativ hochwertige Lösungen liefern. Um die dafür benötigte Reaktionsgeschwindigkeit zu erreichen, ist es notwendig, das benötigte Wissen am richtigen Ort zur richtigen Zeit verfügbar zu haben. Da aber nicht jeder Mitarbeiter alles wissen kann, hilft ein KM-System, indem alle bislang aufgetauchten Anfragen und Wünsche festgehalten wurden. Der Mitarbeiter muss dann nur noch wissen, wo etwas über diese Thematik geschrieben ist.

Förderung der
Innovation

In fast allen Branchen verringert sich die Dauer der Produktlebenszyklen dadurch, dass "junge" Produkte gefragter sind als jene, die schon lange auf dem Markt angeboten werden. Daher lautet eine zentrale Erfolgsstrategie: Produktinnovation. Jedoch entsteht Innovation spontan und kann nicht befohlen werden. Es ist eine geeignete Umgebung notwendig, die die Kreativität und Kommunikation der Mitarbeiter fördert. Die Herausforderung von KM besteht darin, Innovation in den heutigen netzwerkartigen Strukturen, in der sich Mitarbeiter meist nur noch virtuell – via E-Mail, Internet oder Telefonkonferenzen – treffen, möglich zu machen. KM kann dabei helfen, Mitarbeiter zusammenzubringen, um damit den Informationsaustausch zu fördern. Ein KM bringt Mitarbeiter mit unterschiedlichem Wissen und Erfahrungen zusammen. Dadurch wird neues Wissen erzeugt, was die Grundvoraussetzung für Innovation bedeutet. Treffen sich diese Mitarbeiter in einem Forum, können Ideen ausgetauscht, ausgebaut und durch andere Mitarbeiter ergänzt werden. Der Vorteil darin liegt auf der Hand: die Mitarbeiter äussern ihre Ideen und dokumentieren diese zugleich.

Optimierung der Prozesse durch die elektronische Ablage von Dokumenten

Eine effektive Arbeitsweise hat sehr viel damit zu tun, ob der Wissensfluss in dem Unternehmen organisiert ist. Hierfür ist es notwendig, dass alle Mitarbeiter zu dem vorhandenen Wissen Zugang besitzen und Wissen weitergegeben wird. Die Effizienz der Arbeitsprozesse lässt sich mit einem KM erheblich steigern, indem alle Dokumente, Schriftverkehr mit dem Kunden, interne Verfahrensanweisungen elektronisch abgelegt werden. Diese elektronische Aufbewahrung beinhaltet allerdings weitaus mehr Vorteile:

- Dokumente sind eindeutig
- Zentral organisierte Verwaltung von Dokumenten
- Steuerbarer Zugriff auf die Dokumente

Durch ein gut organisiertes KM mit einem gepflegten und organisierten Informationsgehalt wird das Wiederfinden von Dokumenten beschleunigt.

3.2 Geschäftsprozesse des Knowledge Managements

Die Geschäftsprozesse (Bausteine) des KM dienen der Einordnung von Wissensproblemen und liefern Ansatzpunkte für Interventionen. Die in der folgenden Abbildung dargestellten Bausteine zeigen die Geschäftsprozesse des KM auf und ermöglichen die Thematisierung von Vernetzungen und Abhängigkeiten.

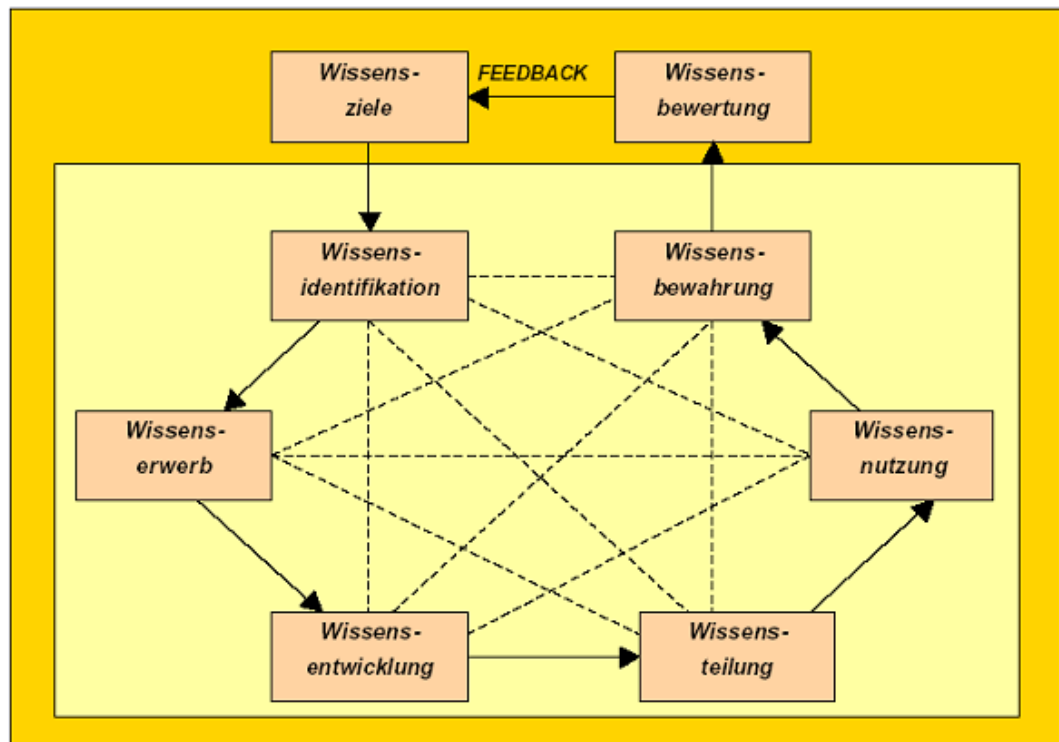


Abb. 7: Bausteine des KM nach Probst⁶⁷

Das St. Galler Modell als pragmatisches KM-Modell

Das St. Galler Modell von PROBST (s. Abb. 7) begründet sich aus den gesammelten Erfahrungen aus der Praxis. Demnach muss ein KM-Modell pragmatisch, einfach und nutzbar sein. Praktische Themengebiete wurden in Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen herausgearbeitet. Diese Themengebiete wurden zu Gruppen angeordnet und kategorisiert. Daraus ergaben sich Aktivitäten, die als Kernprozesse des KM aufgefasst werden können. Die Bausteine, welche auch als Phasen zu verstehen sind, werden in zwei Kreisläufe angeordnet:

Der äussere Kreislauf bildet die strategische Ebene

Der "äussere Kreislauf" mit den Elementen *Wissensziele*, *-bewertung* und *Feedback* bilden einen traditionellen Managementprozess, *Zielsetzung / Umsetzung / Messungen*, ab. Er soll die Wichtigkeit von strategischen Aspekten sowie die strategische Zielsetzung im KM deutlich machen. Daher kann dieser "äussere Kreislauf" als die strategische Ebene betrachtet werden.

⁶⁷ Siehe [PrRR98, S. 51]

Der innere Kreislauf bildet die operative Ebene

In diesem Kontext sind die Bausteine im Inneren des Kreislaufes, *Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -teilung, -nutzung, -bewahrung*, als die operative Ebene zu verstehen, die miteinander vernetzt sind und die Kernprozesse des KM bilden. Befinden sich diese Bausteine innerhalb eines Unternehmens nicht in einem geschlossenen Kreislauf, entstehen Wissenslücken und damit "Wissensprobleme". Dabei werden meist einzelne oder mehrere Bausteine bzw. Phasen kaum oder gar nicht beachtet.

3.2.1 Wissensziele

Die Wissensziele sind aus den Unternehmenszielen abgeleitet

Das grösste zu überwindende Hindernis des KM ist die Fülle und Unübersichtlichkeit vorhandener Informationen. Die Herausforderung besteht daher in der Fokussierung auf das strategische, für das Unternehmen relevante Wissen. Der KM-Prozess beginnt mit der Definition von Wissenszielen, die sich aus den Unternehmenszielen ableiten lassen⁶⁸. Die besten Erfolgchancen in Bezug auf das KM können erzielt werden, wenn es auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet wird⁶⁹.

Die Wissensziele lassen sich in drei Ebenen gliedern:

- **Normative Wissensziele** zielen auf die Errichtung einer Unternehmenskultur, in der die Nutzung und der Aufbau von Wissen unterstützt und gefördert wird.
- **Strategische Wissensziele** definieren, aufbauend auf den normativen Wissenszielen, unternehmensabhängiges Kernwissen und beschreiben den zukünftigen Wissensbedarf des Unternehmens. Sie orientieren sich an dem langfristigen Aufbau von Kompetenzen und ergänzen die vorhandenen strategischen Planungsaktivitäten.
- **Operative Wissensziele** konkretisieren die normativen und strategischen Zielvorgaben. Die Wissensziele müssen hierfür gesamtheitlich erfasst werden, denn nur damit ist die strategische Formulierung von Wissenszielen und die Ableitung von Massnahmen für die Erreichung des angestrebten Kompetenz-

⁶⁸ Siehe [Mitt00]

⁶⁹ Siehe [PrRR98, S. 70ff]

Portfolios möglich. Aufgabenfelder sind die Bereitstellung der Infrastruktur, der Aufbau von Wissensdatenbanken und die aktive Wissensteilung⁷⁰.

3.2.2 Wissensidentifikation

Aufdeckung des im Unternehmen vorhandene Wissen und der Wissenslücken

Gegenstand der Wissensidentifikation ist eine Aufstellung von externen und internen Daten, Informationen und Wissen des Unternehmens. Das Ziel ist es, das im Unternehmen vorhandene Wissen sowie die Wissenslücken aufzudecken und die Grundlagen für den Entscheid über Wissenserwerb oder –entwicklung zu schaffen. Bevor Unternehmen mit aufwendigen Aufbaubemühungen organisatorischer Kompetenzen beginnen, gilt es eine interne und externe Transparenz über vorhandene Wissensbestände zu schaffen, um ineffiziente, uninformierte Entscheidungen und Doppelspurigkeiten zu vermeiden und Ansatzpunkte für die Erfüllung der Wissensziele zu identifizieren⁷¹. Erst die Schaffung dieser internen Wissenstransparenz kann nicht nur persönliche, sondern auch kollektive Fähigkeiten und Know-how offen legen. Welches Wissen von welchem Wissensträger zum Aufbau organisatorischer Kompetenzen beigesteuert werden kann, wird durch die persönlichen Fähigkeiten und Kenntnisse beantwortet. Der Bestand an kollektivem Wissen ergibt sich daraus, nach welchen Regeln Wissensteilungsprozesse ablaufen und welche internen Netzwerke beim Austausch von Informationen von Bedeutung sind⁷².

Wissenslandkarten können das im Unternehmen befindliche Wissen transparent machen

Eine Möglichkeit des Aufbaus interner Wissenstransparenz liegt in der Erstellung von Wissenslandkarten (s. Kapitel 5.2), welche den systematischen Zugriff auf die organisatorische Wissensbasis (s. Kapitel 2.2.3) unterstützen. Die heutige Informationstechnologie bietet hierzu sehr gute Möglichkeiten, um schnell und effizient auf die interne, elektronische Wissensbasis zugreifen zu können. Allerdings ist zu beachten, dass eine reine Technologielösung die notwendige Transparenz innerhalb einer Organisation nicht ausreichend schaffen kann. Ergänzend bedarf es den Menschen, der seine persönlichen Erfahrungen anderen Wissensträgern zur Verfügung stellt. Doch um solche Wissensaustausche zu

⁷⁰ vgl. [Grut01]

⁷¹ Siehe [PrRo97, S. 132]

⁷² Siehe [PrRo97, S. 78]

ermöglichen, benötigt es wiederum die Informationstechnologie, die die notwendige Plattform liefert, auf der sich Wissensträger treffen und austauschen können. Diese Plattformen müssen stets auf die Bedürfnisse und Wünsche der potentiellen Wissensnutzer eingehen. Solche Systeme fehlen jedoch heute noch in sehr vielen Unternehmen.

3.2.3 Wissenserwerb

Wissen auf
Wissensmärkten
erwerben

Neues Wissen ist die Basis für innovative Produkte, um damit wachsende Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Dieses Wissen kann auf sogenannten Wissensmärkten erworben werden⁷³. Tatsächlich gibt es in Unternehmen einen Markt für Wissen. Wissensmärkte unterscheiden sich nicht grundlegend von den uns bekannten herkömmlichen Märkten, allerdings ist kaum eine Markttransparenz vorhanden und die angebotenen Produkte sind nur schwer zu vergleichen⁷⁴. Wie bei den Märkten für Produkte und Dienstleistungen hat auch der Wissensmarkt Käufer und Verkäufer, die miteinander einen Preis für die Ware aushandeln. Der *Wissenskäufer* kann ein Mitarbeiter sein, der nach Wissen sucht, weil Wissen für ihn einen ganz besonderen Wert hat: mit dem gekauften Wissen kann er einen Verkauf abschliessen oder ein Problem lösen; Wissen verbessert sein Urteilvermögen und seine Fertigkeiten und ermöglicht eine bessere Entscheidungsfindung. *Wissensverkäufer* sind Mitarbeiter im Unternehmen, die aufgrund ihres fundierten Wissens über einen Prozess oder ein Sachgebiet internes Marktsehen geniessen. Käufer und Verkäufer beteiligen sich am Wissensmarkt, weil sie sich etwas davon versprechen. Gewöhnlich fliesst jedoch innerhalb eines Unternehmens kein Geld, die Bezahlung der Transaktion erfolgt in gültigen Tauschmitteln, wie z.B. in der Gegenseitigkeit oder im Ansehen. Ausserhalb bezogenes Wissen hingegen wird in den meisten Fällen mit Geld bezahlt.

Auf diesen Wissensmärkten kann Wissenserwerb auf diverse Arten erfolgen: *Erwerb von Wissen externer Wissensträger*, *Erwerb von Wissen anderer*

⁷³ Siehe [Grut01]

⁷⁴ Siehe [PrRR98, S. 148]

Unternehmen (z.B. durch Benchmarking, Kooperation, usw.), Erwerb von Stakeholderwissen (z.B. Kundenwissen) und Erwerb von Wissensprodukten

- **Erwerb von Wissen externer Wissensträger**

Externe Wissensträger sind in diesem Fall Berater, die für begrenzte Zeit und bestimmte Aufgaben in das Unternehmen integriert werden. Wichtig hierbei ist die Akzeptanz der internen Mitarbeiter gegenüber den Beratern und die damit verbundene Nutzung des externen Wissens.

- **Erwerb von Wissen anderer Unternehmen**

Unter *Erwerb von Wissen anderer Unternehmen* werden Firmenübernahmen in der eigenen Branche bzw. strategische Allianzen verstanden. Durch diese Übernahmen erhält das erwerbende Unternehmen das Wissen der Mitarbeiter, strukturiertes Wissen in schriftlicher und elektronischer Form, sowie Routinen und Prozesse des übernommenen Unternehmens. Dabei sollte durch die Integration die eigene Kreativität nicht verloren gehen⁷⁵.

"Knowledge will play a significant role in our pending merger with Pricewaterhouse. [...] we will effectively double our knowledge asset base, broaden our global coverage and enhance our knowledge mix"⁷⁶.

- **Stakeholderwissen**

Stakeholderwissen bezeichnet das Wissen von Kunden oder anderer im Umfeld des Unternehmens agierenden Gruppen wie Lieferanten oder Partner. Nicht nur die Marktanalysen über Kunden, sondern auch das spezifische Wissen des Kunden spielt eine wesentliche Rolle des Wissenserwerbs. Dazu sind geeignete Methoden notwendig, um dieses Stakeholderwissen einzuführen und zu etablieren. Diese Art des Wissenserwerbs gehört inzwischen zu den am meisten genutzten Innovationsquellen.

⁷⁵ Siehe [DaPu99, S. 117ff]

⁷⁶ Ellen Knapp, Coopers & Lybrand's Chief Knowledge Officer (CKO) bezogen auf die Fusion mit Pricewaterhouse, Business & Economic Review, 1998, S. 6

- **Einkauf von Wissensprodukten**

Die letzte Möglichkeit des Erwerbs von Wissen ist der *Einkauf von Wissensprodukten* wie z.B. Software, Patenten oder Lizenzen⁷⁷.

3.2.4 Wissensentwicklung

Unternehmens-interne
Entwicklung von
neuem Wissen

Die Wissensentwicklung ergänzt den Wissenserwerb und nimmt eine zentrale Bedeutung im KM ein. Im Mittelpunkt dieses Bausteines steht die bewusste Erzeugung von Fähigkeiten, Produkten, Innovationen und leistungsfähigeren Prozessen⁷⁸. Bei der Wissensentwicklung bemüht sich ein Unternehmen bewusst um die Produktion bisher intern *noch nicht existierender Fähigkeiten*. Die Wissensentwicklung kann nach der *individuellen* und *kollektiven* Ebene unterschieden werden:

- **Individuelle Wissensentwicklung**

Die Prozesse der *individuellen* Wissensentwicklung beruhen auf einer kreativen oder systematischen Problemlösungsfähigkeit. Während Kreativität als ein nicht planbarer Schöpfungsakt gesehen wird, ist die systematische Problemlösung ein plan- und steuerbarer Schöpfungsakt. In jedem Falle bietet es sich an, ein Umfeld zu schaffen, welches die Kreativität der Mitarbeiter schützt und fördert.

- **Kollektive Wissensentwicklung**

Einer anderen Logik als der individuellen Wissensentwicklung liegt der *kollektive Prozess* der Wissensentwicklung zugrunde. Die Keimzelle neuen Wissens liegt hierbei in den Teams, Kompetenzzentren⁷⁹ oder Arbeitskreisen. Durch das Zusammenwirken verschiedener Persönlichkeiten und Fähigkeiten ist eine hohe Leistungserbringung möglich. Nur in einer Atmosphäre von Offenheit, Vertrauen, Akzeptanz und Verständnis sind kollektive Prozesse der Wissensentwicklung individuellen Bemühungen überlegen. Eine Unterstützung

⁷⁷ Siehe [PrRR98, S. 153ff]

⁷⁸ Siehe [PrRR98, S. 216]

⁷⁹ Insbesondere Unternehmensbeartungen wie McKinsey oder Arthur Andersen organisieren ihre internen Fähigkeiten in internen Kompetenzzentren oder interest groups. Hier werden weltweit gesammelte Erfahrungen zusammengeführt, diskutiert und für die Gesamtorganisation zur Verfügung gestellt

solcher Prozesse bietet die Einrichtung von Think Tanks⁸⁰, Lern-Arenen, Communities of Practise (s. Kapitel 5.3), Knowledge Teams, Diskussionsforen (s. Kapitel 6.6.2.3) oder den bekannten Kaffeeecken. Ebenfalls in diesem Zusammenhang können die sogenannten "Lessons Learned" gesehen werden.

In einer Selbstreflexion kann jedes Team nach Abschluss eines Projektes "*Lessons Learned*" erstellen. Dabei werden die Erfahrungen, vorgefundenen Probleme, gemachten Fehler aber auch Erfolge während des Projektverlaufs herausgearbeitet. Diese gesammelten Erfahrungen sollen künftige Teams darin unterstützen, "das Rad nicht neu erfinden" zu müssen und die gleichen Fehler zu umgehen. "Lessons Learned" können bezeichnet werden als die Essenz von Erfahrungen, gesammelt innerhalb eines Projektes, und sind damit das Resultat eines kollektiven Lernprozesses. Die folgende Abbildung soll den neuen Projektprozess mittels Lessons Learned grafisch veranschaulichen:

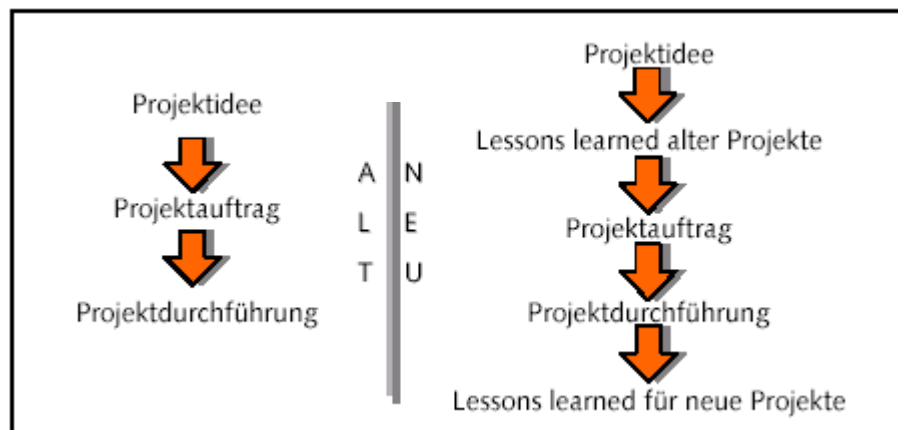


Abb. 8: Integration von "Lessons Learned" in den Projektprozess⁸¹

Zusätzlich sei noch erwähnt, dass Lessons Learned nicht nur in Projekten angewendet werden können, sondern ebenso in den täglichen Geschäftsprozessen.

⁸⁰ Think Tanks (engl.) = Ideenfabrik, Räume in denen Entwickler und Forscher vom Tagesgeschäft isoliert arbeiten können. Siehe Ernst&Young's Center for Business Innovation (CBI).

⁸¹ Eigene Darstellung

3.2.5 Wissens(ver)teilung

"Wissensteilung ist ein komplexer gesellschaftlicher Interaktionsprozess, durch den Wissen effektiv generiert und genutzt wird. Er umfasst sowohl die Spezialisierung und Fragmentierung von Wissen bei dessen Genese, als auch die Diffusion durch Teilhabe bei dessen Nutzung“⁸².

Wissens(ver)teilung besteht aus dem *Teilen* und *Verteilen* von Wissen.

Wissensverteilung

Bei der Verteilung von Wissen geht es um die folgenden, grundlegenden Fragen:

- Welches Wissen ist für welchen Mitarbeiter in welchem Umfang wichtig?
Kein Mitarbeiter kann und soll alles wissen. Vielmehr ist es wichtig, dass jeder Mitarbeiter weiss, wo welches benötigte Wissen zu beziehen und zu finden ist.
- Wo befindet sich das Wissen? Wo fehlt Wissen? Welche Möglichkeiten bestehen, um das benötigte Wissen zu verteilen, damit es dort ankommt, wo es benötigt wird?

In hierarchischen Unternehmen ist die Wissensverteilung einfacher

Die Möglichkeit der Wissensverteilung steht hierbei in engem Zusammenhang mit der organisatorischen Struktur des Unternehmens: Denn je hierarchischer eine Unternehmensstruktur, umso leichter wird es sein, den Wissens-Istzustand in den jeweiligen Abteilungen festzulegen und seine Verbreitung auf diese zu gewährleisten und auch zu begrenzen. Je flexibler eine Organisation ist, desto schwieriger wird es sein, den Wissens-Istzustand festzustellen und den Wissensbedarf einzugrenzen. Hierbei ist besonders erforderlich, Wissensredundanzen zu vermeiden.

Wissensverteilung durch die Push-Strategie

Eine der Hauptaufgaben der Wissensverteilung besteht in der Multiplikation von Wissen, die eine zentral gesteuerte und schnelle Wissensverteilung an grössere

⁸² Vgl. [BrHW99, S. 258]

Mitarbeitergruppen zum Ziel hat⁸³. Es wird zentral entschieden, welches Wissen in welchem Umfang zu verteilen und dann in die Organisation "zu drücken" ist⁸⁴. Dabei wird die "Push-Strategie" verfolgt: *Nicht jeder muss sich an einer KM-Lösung beteiligen*. Diese Strategie wird erst durch die "Pull-Strategie" komplett, welche besagt: *...aber jeder sollte die Möglichkeit haben, sich beteiligen zu können*.

Wissensteilung

Die Teilungsbereitschaft und -fähigkeit ist die Voraussetzung für die Wissensverteilung

Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Verteilung von Wissen besteht in der Teilungsbereitschaft aller beteiligten Personen. Nicht selten entstehen hierbei Teilungsbarrieren (s. Kapitel 4.2), die aufgrund ihrer Teilungsbereitschaft und Teilungsfähigkeit unterschieden werden können. Wissen zu teilen ist in erster Linie von der Kommunikationsfähigkeit und dem Sozialverhalten der Wissensträger abhängig. Die Bereitschaft zur Wissensteilung kann durch Faktoren wie Machtdenken oder Zeitmangel beeinträchtigt werden. Durch die Schaffung eines Vertrauensklimas kann die Teilung von Wissen positiv beeinflusst werden. Gegenseitiges Vertrauen ist die Grundvoraussetzung für die Kooperation innerhalb einer Organisation.

DAVENPORT beschreibt den Aspekt des Vertrauens, als dass es sichtbar, immer und überall gegeben sein und im Top-Management beginnen muss⁸⁵.

Im Hinblick auf das Qualitätsmanagement zahlt sich die Wissens(ver)teilung positiv aus. Denn Fehler werden nicht wiederholt, was durch das *lessons learned* und deren Transfer an die relevanten Mitarbeiter zu begründen ist⁸⁶.

Neben der Steigerung der Effizienz in Qualitäts- und Zeitmanagement erhöht sich die Kundenzufriedenheit äquivalent. Durch ein schnelles Antworten auf Kundenanfragen signalisiert das Unternehmen Kompetenz. Die folgende Skizze verdeutlicht genau diesen Sachverhalt.

⁸³ Siehe [PrRR98, S. 235ff]

⁸⁴ Siehe [PrRR98, S. 239]

⁸⁵ Siehe [DaPu98, S. 78ff]

⁸⁶ Siehe [PrRo98, S. 222ff]

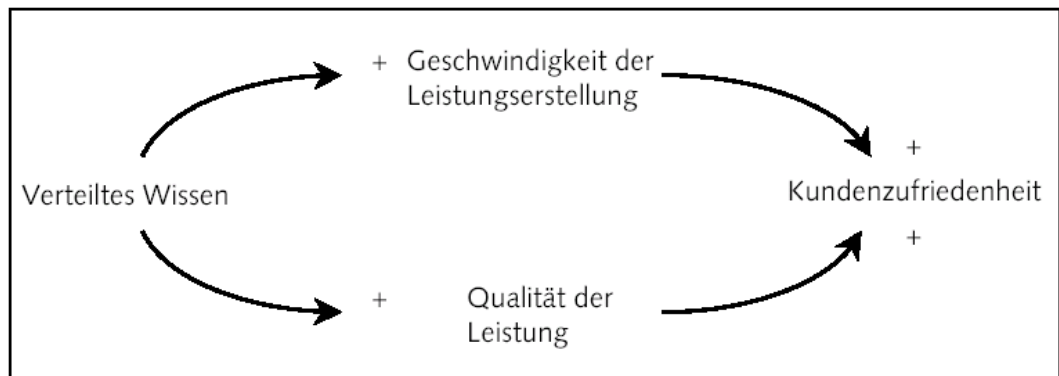


Abb. 9: Indirekte Wirkung der Wissensteilung auf die Kundenzufriedenheit⁸⁷

Die organisatorischen Herausforderungen, Mitarbeiter zur Wissens(ver)teilung und zum gemeinsamen Wissenserwerb zu motivieren und ihnen die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, kann durch eine IT-Infrastruktur unterstützt und gefördert werden. Relevante Technologien betreffen hier vor allem Groupware-Systeme, interaktive Managementinformationssysteme, sowie alle Instrumente von computergestützter Gemeinschaftsarbeit (Computer Supported Cooperative Work). Der Einsatz dieser Systeme ist unternehmensintern sowie unternehmensextern möglich und bietet eine *Just-in-Time*-Lieferung des benötigten Wissens.

3.2.6 Wissensnutzung

Konkreter Einsatz des vorhandenen Wissens zum Wohl des Unternehmens

Wissensnutzung bedeutet den konkreten Einsatz des vorhandenen Unternehmenswissens zum Wohl des Unternehmens. Diese Nutzungsorientierung steht im Vordergrund des KM: "Wissen nutzen" ist nicht gleichbedeutend mit "Wissen besitzen". Die Wissensnutzung ist *das* Erfolgskriterium für das KM. Die zentrale Aufgabe ist hier, das erarbeitete Wissen nutzbar zu machen und mögliche Nutzungsbarrieren abzubauen. Analog der Teilungsbereitschaft von Wissen bedarf es ebenso einer Nutzungsbereitschaft von Wissen. Je mehr Routineaufgaben im Unternehmen wahrgenommen werden, desto weniger bereit werden die Mitarbeiter sein, Neues zu akzeptieren (Veränderungsangst) und zu gebrauchen. Ebenso gibt es das Misstrauen gegenüber "fremdem Wissen" und die

⁸⁷ Siehe [Will98, S. 7]

Das Management muss die Nutzungsbereitschaft des vorhandenen Wissens fördern

Angst vor Verwundbarkeit (wenn fremdes Wissen genutzt wird, geben Mitarbeiter offen eine Schwäche zu).

Dabei gilt es deutlich zu machen, dass Wissen als eine wertvolle Ressource angesehen wird, die dem gesamten Unternehmen zur Verfügung steht und genutzt werden sollte. Diese Ängste und Missverständnisse abzubauen obliegt dem Management. Es ist nicht relevant, woher das Wissen kommt, sondern wie effizient es genutzt wird.

Eine technische Infrastruktur kann den simultanen Austausch von Wissen fördern, doch nur solange die eigene Bereitschaft der Mitarbeiter vorhanden ist. Die Informationstechnologie kann Experten mittels eines elektronischen Netzwerkes über Ländergrenzen hinweg miteinander verbinden, eine Möglichkeit der gemeinsamen Kommunikation bieten und damit die Wissensnutzung untereinander fördern. Der eine fragt den anderen, ob er etwas weiss oder ob er eine andere Person kennt, die etwas weiss. Diese Lösungen können aber nur eine technische Basis für die Nutzung von Wissen bieten, welche damit aber noch keine automatische Wissensnutzung gewährleistet. Weitaus wichtiger ist eine gut strukturierte und einfache Darstellung der Dokumente (Tabellen, Zusammenfassungen, kurz und bündig, kein Fließtext)⁸⁸.

Wissen muss auf einfache und bequeme Weise auffindbar sein

Aufgrund der technischen Lösungen, die eine benutzerfreundliche Archivierung von Wissen so einfach als möglich gestalten sollen, besteht die Gefahr von Datensammlungen. Diese Datensammlungen beinhalten zwar viele Informationen und Wissen, sind aber nur schwer zu verstehen oder zu bedienen. Nur eine bequeme und einfache Handhabung nach der Suche von Wissen gewährleistet die Benutzung einer solchen technologischen Lösung und die damit verbundene Nutzung von Wissen.

Sind diese Voraussetzungen geschaffen, kann das Unternehmen vom internen Wissen Gebrauch machen. Bei der Nutzung des unternehmensinternen Wissens geht es nicht darum, dass jeder alles weiss, als vielmehr darum, das Wissen zu

⁸⁸ Siehe [PrRR98, S. 269ff]

Geld zu machen, da die meisten Unternehmen, mit Ausnahme von Beratungsunternehmen, nicht direkt für ihr Wissen bezahlt werden, sondern ihr Geld für clevere Produkte, Dienstleistungen oder die erfolgreiche Abwicklung von Aufträgen vom Kunden bekommen. Das Wissen ist in diesem Falle in den Produkten und Dienstleistungen eingebaut. Der Kunde ist bereit, für diese innovativen Produkte mehr zu bezahlen. Durch die Nutzung des vorhandenen Wissens verschafft sich ein Unternehmen bedeutende Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Mitbewerbern.

Zusammenfassend kann die Wissensnutzung als Implementierungsphase des KM gesehen werden, bei der erst das Wissen in messbare Resultate umgewandelt wird.

3.2.7 Wissensbewahrung

Neue Erfahrungen,
Informationen und
Dokumente gezielt
bewahren

Eine Herausforderung im Erhalt des Wissens besteht darin, einmal erworbene Fähigkeiten für die Zukunft zur Verfügung zu stellen. Gezielte Bewahrung von Erfahrungen, Informationen und Dokumenten setzt Managementanstrengungen voraus. Verlässt ein langjähriger Mitarbeiter das Unternehmen, so können wertvolle Erfahrungen verloren gehen, wenn dieser sein gesammeltes Wissen und seine gemachten Erfahrungen nicht für das Unternehmen dokumentiert hat und diese mit sich nimmt. Tatsächlich beklagen viele Unternehmen, dass sie im Zuge von Reorganisationen einen Teil ihres "Gedächtnisses" verloren haben. Diese *kollektive Geschäftsamnesie* beruht meist auf der unbedachten Zerstörung informeller Netzwerke, welche wichtige aber wenig beachtete Prozesse steuern. Um die wertvollen Erfahrungen und das Expertenwissen von Mitarbeitern nicht zu verlieren, müssen die Prozesse der *Selektion des Bewahrungswürdigen*, eine *angemessene Speicherung* und die *regelmässige Aktualisierung* bewusst formuliert werden.

Diese drei Hauptprozesse sollten im Rahmen der Wissensbewahrung beherrscht werden⁸⁹.

⁸⁹ Siehe [PrRR98, S. 286ff]

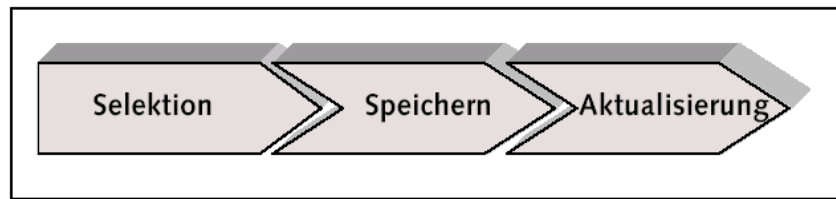


Abb. 10: Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung⁹⁰

Selektion

Strikte Selektion des
Bewahrungswürdigen

In einer Unternehmung machen die Mitarbeiter tagtäglich viele Erfahrungen, welche für die Zukunft nützlich sind und daher bewahrt werden sollten. Anderen Mitarbeitern diese Erfahrungen in Zukunft zugänglich zu machen, ist das hervorzuhebende Ziel und zugleich die grösste Herausforderung. Durch die Fülle an Fachliteratur, Technologieberichten, E-Mails oder das Intranet / Internet verfügen wir eher über zuviel als zuwenig Informationen, was eine strikte Selektion nach bewahrungswürdigen und bewahrungsunwürdigen Informationen und Erfahrungen verlangt. *Ich habe alle Informationen ausser denen, die ich brauche*, lautet die am meisten geäusserte Klage. Da ohnehin nicht alle Wissensbestandteile eines Unternehmens aufbewahrt werden können, sollten allerdings Anstrengungen zur sinnvollen Selektion und Dokumentation durchgeführt werden. Im Zuge dieser Herausforderung sollten auf diese Fragen Antworten folgen: Was passiert, wenn ein Mitarbeiter, der eine Schlüsselfunktion innehält, das Unternehmen verlässt? Welche seiner Erfahrungen werden innerhalb des Unternehmens weiterhin benötigt?

Eine Leitregel besagt, dass nur was in der Zukunft für Dritte nutzbar sein könnte es auch verdient, bewahrt zu werden. Alle anderen Wissensbestandteile rauben zukünftigen Dritten die ohnehin schon beschränkte Zeit und das Vertrauen an die Qualität des Dokumentationssystems. Langjährige Dokumentationssysteme sind in diesem Zusammenhang auf ihre Daseinsberechtigung zu prüfen.

Speichern

Der Speicherungsprozess findet auf der *individuellen, kollektiven* und *elektronischen* Ebene statt.

Bindung von
Mitarbeiter mit
Schlüssel-Know-how
an das Unternehmen

- **Individuelle Ebene**

Wie bereits mehrfach erwähnt, befindet sich das wertvolle Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter, als *individuelles* Wissen. Daher sollten die Mitarbeiter mit einem Schlüssel-Know-how an das Unternehmen gebunden werden. Hierfür können sowohl materielle, wie auch immaterielle Anreizsysteme (s. Kapitel 4.4) zur Unternehmensbindung beitragen. Um dennoch auf verlorenes Mitarbeiterwissen zugreifen zu können, sind flexible Kooperationen, wie zum Beispiel der Einsatz von Mitarbeitern als Trainer oder Berater denkbar. Ist zum Beispiel durch eine bevorstehende Pensionierung das Ausscheiden eines Mitarbeiters auf längere Sicht absehbar, muss frühzeitig ein Nachfolger gefunden werden, der von dem Mitarbeiter direkt ausgebildet und in die Materie eingearbeitet wird. Austrittsgespräche liefern einen grossen Beitrag zur Explizierung von Wissen. Dabei können eventuelle Austrittsgründe, Unzufriedenheit, gesammelte Erfahrungen und Wissen extrahiert werden, die wiederum für die Zukunft des Unternehmens von grosser Bedeutung sein können.

- **Kollektive Ebene**

Auf der *kollektiven* Ebene können Protokolle von Teamsitzungen, Projektmeetings, Konferenzen, etc. die Explizierung von Wissen und Fähigkeiten vorantreiben und das historische Wissen der Unternehmung aus den Mitarbeitern filtern.

- **Elektronische Ebene**

Die *elektronische* Bewahrung ermöglicht den zukünftigen Zugriff auf Wissensdokumente. Mit dem weltweiten Datenpool Internet ist bereits ein Meta-Archiv für jegliche Art von Wissen geschaffen worden. Immer häufiger werden auch Expertensysteme als intelligente Hüter des organisatorischen Erfahrungsschatzes eingesetzt. Dabei ist auf die Strukturierung besonders Wert zu legen, damit das Wissen nicht in einem unstrukturierten System degeneriert.

Vermehrte
Protokollierung

Strukturierte
elektronische
Aufbewahrung

Hierfür empfiehlt es sich, eine einheitliche Unternehmenssprache zu definieren⁹¹.

Aktualisierung

Ohne regelmässige Aktualisierung des KM ist dieses zum Sterben verurteilt

Bewahrung ist ein kontinuierlicher Prozess, der durch permanente Aktualisierungsbemühungen aufrecht gehalten werden muss. Veraltete Speichersysteme sind "tote" Speichersysteme und können fatale Folgen mit sich bringen, wird ein solches als Entscheidungsgrundlage verwendet. Gelingt der Aktualisierungsprozess nicht, so kann ein Wissenssystem leicht in die „Todesspirale“ kommen (s. Abb. 11). Ist die aktuelle Wissensbasis fehlerhaft, so schwindet mit dem Vertrauen auch die Bereitschaft der Nutzer, Aufwand in die Pflege des Systems zu investieren.

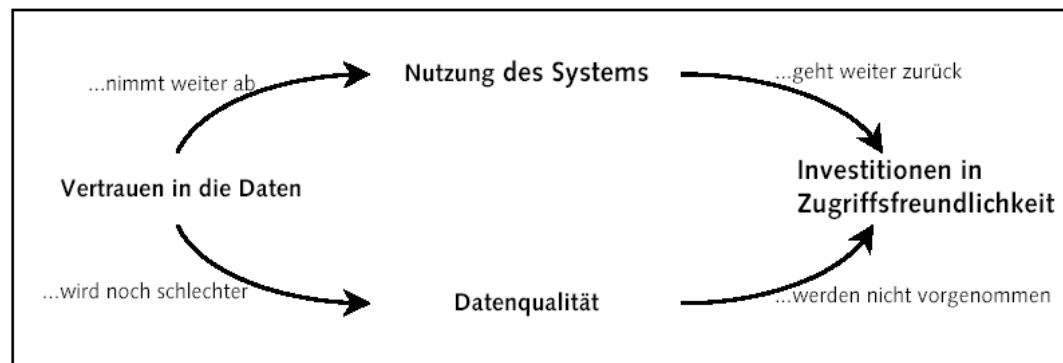


Abb. 11: Die Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis⁹²

3.2.8 Wissensbewertung

Die Erreichung der Wissensziele muss regelmässig gemessen werden

Die Messung und Bewertung von Wissen gehört zu den grössten Problemen, die das KM zu bewältigen hat. Die Erkenntnis, dass eine Menge des zukünftigen Wachstums eines Unternehmens abhängig ist von ihrem Know-how bzw. wie es genutzt und gefördert wird, führte in vielen Organisationen zu KM Initiativen. Hierbei wird sehr schnell die Messung von Wissen evident. Um zu evaluieren, ob die eingeleiteten Massnahmen zu den gewünschten Zielen führen, muss bestimmt werden, welche Wirkung sich aus ihnen ergibt, der gewünschte Output geliefert

⁹¹ Siehe [PrRR98, S. 295ff]

⁹² Siehe [PrRR99, S. 316]

Der Finanzmarkt bewertet heute auch das Wissen der Unternehmen

wird oder korrigierend eingegriffen werden muss. Dieser Tatsache liegt der Handlungsbedarf, Wissen und KM-Massnahmen zu messen, zugrunde.

Bei der Messung unternehmensinterner Wissensbestände, dem Intellectual Capital (IC), fällt schnell auf, dass die finanzorientierte Sicht nur geringe Bewertungsansätze liefern kann. Die Bilanz gibt Auskunft über Sachanlagen, Geldanlagen und Umlaufvermögen eines Unternehmens. Sie vermag aber nicht die Diskrepanz zwischen Buchwert und tatsächlichem Marktwert zu erklären. Das Problem, mit dem die Finanzbuchhaltung bzw. die Kostenrechnungssysteme zu kämpfen haben, ist das folgende: Das IC muss bei seiner Erstananschaffung finanziell ausgewiesen werden und danach wertmässig angepasst werden. Dieser Sachverhalt lässt einen gewissen Interpretationsspielraum frei. Neben der Marktwert- / Buchwert-Prämie gibt es weitere Hinweise, dass von Managern, Analysten und politischen Entscheidungsträgern die strategische Bedeutung des IC erkannt wird. Den Rekrutierungs- und Entwicklungsmassnahmen kommt immer mehr eine strategische Position zu: nur wer die fähigsten Kräfte anwerben und halten kann, wird künftig den Unternehmenswert steigern.

Wie aber kann das IC innerhalb eines Unternehmens gemessen werden?

Hierfür gibt es drei Ansätze:

1. Über den aktuell erzielbaren Marktwert und weniger den Herstellkosten.
z.B. Patente, Lizenzen, Franchise-Abkommen, Kundendatenbanken, usw.
2. Über die Folgen, die bei einem Verlust auftreten. Das Wissen muss erst neu aufgebaut werden z.B. Informationen zu Produktneuentwicklungen anhand von Crash-Test-Daten.
3. Über die Möglichkeit, Einnahmen zu erhöhen und die Ausgaben zu senken,
z.B. Kundendateien, um Zusatzkäufe zu stimulieren und vereinfachte Auftragsbearbeitung zu ermöglichen.

Der Wert des Wissens unterliegt der subjektiven Beurteilung des Bewertenden

Aufgrund dieser Gliederung ist jedoch das Problem der Wissensbewertung noch lange nicht gelöst, sondern nur verlagert. Da der Wert des Wissens nicht anhand von Zahlen bestimmt werden kann, unterliegt er der subjektiven Beurteilung des Bewertenden. Daraus erfolgt jedoch die erste Erkenntnis: bei der Bewertung von

Wissen sind es nicht die monetären Absolutwerte, die für die Geschäftsleitung interessant sind, sondern die Indikatoren der Leistung.

Nicht zuletzt diese Indikatoren weisen insbesondere dadurch ihre Bedeutung auf, dass Investoren bei der Bewertung von Unternehmen weitaus mehr Kenngrößen in Betracht ziehen, als diejenigen, die in den Bilanzen veröffentlicht sind.

Aufnahme der Wissensbewertung in die Balanced Scorecard

Immer unabdingbarer wird die Tatsache, dass die Wissensbewertung in die Controllingssysteme aufgenommen werden müssen. Einen ersten Ansatzpunkt hierfür bietet die von KAPLAN/NORTON entwickelte Balanced Scorecard (BS). Die BS ist ein strategisches Management-System, mit dem die operative Umsetzung einer langfristigen Strategie unterstützt werden kann. Hierbei wird das Unternehmen aus vier Perspektiven betrachtet: der Kundenperspektive, der finanziellen Perspektive, der internen Geschäftsprozesse und der Lern- und Wachstumsperspektive⁹³.

Einordnung der Kompetenzen in das Evolutionsmodell des Wissens

Besteht nicht die Möglichkeit, auf solch ein Bewertungssystem zurückgreifen zu können, kann eine alternative Messmethode angedacht werden⁹⁴. Eine Möglichkeit ist die Einordnung der Kompetenzen in ein Evolutionsmodell des Wissens⁹⁵.

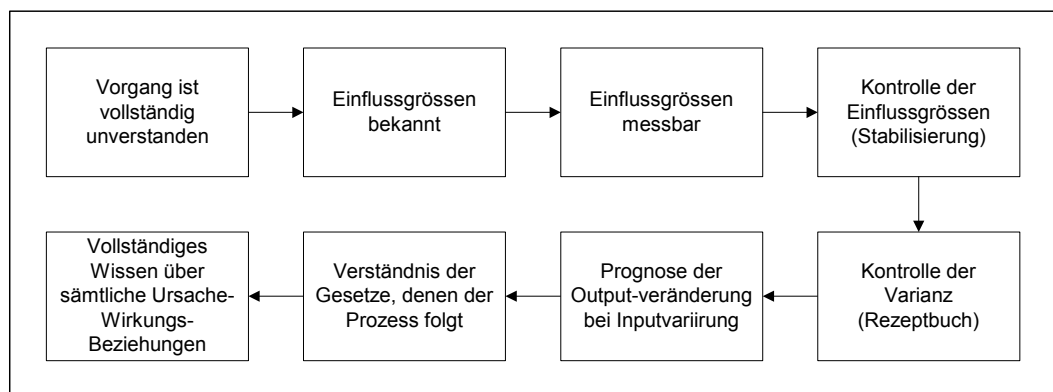


Abb. 12: Evolutionsmodell des Wissens⁹⁶

Von einem vollständigen Unverständnis eines Vorgangs bis hin zum vollständigen Wissen über sämtliche Ursache-Wirkungs-Beziehungen

⁹³ Siehe [KaNo97, S. 9]

⁹⁴ Siehe [PrRR99, S. 340ff]

⁹⁵ Siehe [PrRR99, S. 341]

⁹⁶ Siehe [PrRR99, S. 344]

durchlaufen die Kompetenzen verschiedene Entwicklungsphasen. Mit diesem Modell ist es möglich, den aktuellen Wissensstand bezüglich eines bestimmten Problems zu messen, da sämtliches Wissen einen Reifeprozess durchläuft, der sich in den verschiedenen Etappen nachvollziehen lässt.

Vergleich der Wissensbestände mit den Wissenszielen

Eine weitere Möglichkeit zur Bewertung von Wissen ist der Vergleich von vorhandenen Wissensbeständen mit den vordefinierten Wissenszielen (s. Kapitel 3.2.1). Da bereits eine solche Unterteilung des Wissens in normative, strategische und operative Ziele getroffen wird (s. Kapitel 3.2.1), kann eine Bewertung des Wissens äquivalent in diesen Kategorien vollzogen werden.

- **Normative Wissensbewertung**

Die Entwicklungen betreffend den Veränderungen in der Unternehmens- bzw. Wissenskultur lassen sich am besten durch Mitarbeiterbefragungen nachvollziehen. Indikatoren hierfür können Verhaltensänderungen der Mitarbeiter sein.

- **Strategische Wissensbewertung**

Die strategische Wissensbewertung setzt an den jeweilig definierten Zielen direkt an. Die Ziele werden anhand einer Vorher-Nachher-Analyse bewertet. Als Indikatoren hierfür können Zeit, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit herangezogen werden⁹⁷.

- **Operative Wissensbewertung**

Die Veränderungen im täglichen Arbeitsalltag werden in Bezug auf das KM gemessen. Auch diese Aspekte können, ähnlich der normativen Wissensbewertung, im Rahmen einer Mitarbeiterumfrage erfahren werden.

⁹⁷ Siehe [PrRR99, S. 338ff]

4 Tipps zur erfolgreichen Einführung

KM als strategisches Unternehmenskonzept lässt sich nicht von heute auf morgen einführen. KM ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen (s. Abb. 13), der den Nutzen der Wissensbestände, sind sie erst einmal vorhanden, analysieren muss und alte bzw. unbrauchbare Wissensbestände beseitigt – neues Wissen muss fortwährend generiert und gepflegt werden. Daraus wird schnell ersichtlich, dass die Einführung von KM nicht in wenigen Wochen oder Monaten umsetzbar ist, sondern in der Regel mehrere Jahre in Anspruch nimmt.

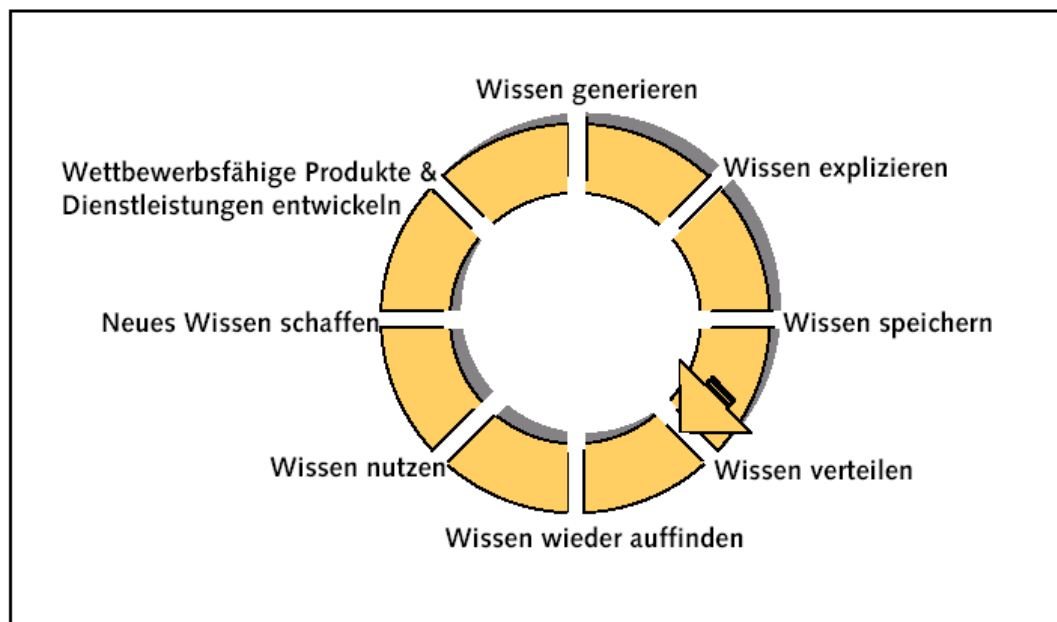


Abb. 13: KM als kontinuierlicher Prozess⁹⁸

Um ein KM erfolgreich in eine Unternehmung einzuführen und es zum täglichen Gebrauch werden zu lassen, bedarf es einiger Anstrengungen. In Kapitel 4.1 werden einige als wichtig erscheinende Erfolgsfaktoren genannt, die einen wertvollen Ansatz für die Einführung eines KM bieten sollen. Jedoch durch die Beachtung der Erfolgskriterien alleine entsteht noch lange kein erfolgreiches KM. Weiterführende Strategien sind notwendig, die den Gebrauch des KM gewährleisten. In Kapitel 4.2 werden einige Barrieren genannt, die entstehen

⁹⁸ eigene Darstellung

können, wenn Wissen durch den Mitarbeiter preisgegeben und ausgetauscht werden soll. Diese Barrieren können den Gebrauch eines KM hemmen. Doch sind erst einmal die Barrieren innerhalb des Unternehmens erkannt, können diese gezielt durch geeignete Massnahmen abgebaut werden. Einige dieser Massnahmen werden unter Kapitel 4.3 vorgestellt. Einige Barrieren können allerdings nicht mittels Gegenmassnahmen alleine beseitigt werden. Unterstützend hierfür werden in Kapitel 4.4 einige Anreizsysteme vorgestellt.

4.1 **Erfolgskriterien**

Im folgenden werden einige Erfolgskriterien identifiziert, um die bestmögliche Wirkung eines KM zu erzielen:

- **Portalanwendung / Datenbanknavigator**

Seit Jahren investiert das Unternehmen in Datenverarbeitungs-Systeme und IT-Applikationen. Damit explizites und dokumentiertes Wissen besser gemanagt werden kann, bietet sich eine Portalanwendung oder ein Datenbank-Navigator an. Gerade wenn dem Unternehmen das stille Wissen der Mitarbeiter nicht bekannt ist, was der eigentliche Motor jeglicher Innovation und die Grundlage zukünftiger Erfolge ist, muss mehr in solche Systeme investiert werden.

- **Vernetzung von Experten**

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens schafft zu wenig Freiräume für einen innovativen Erfahrungsaustausch mit den im Unternehmen verstreuten Experten. Unabdingbar ist die Vernetzung von Mitarbeitern, die an ähnlichen Themen arbeiten. Dies ist für das Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg.

- **Um Mitarbeiter werben**

Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen ständig umworben werden, wie auch die Kunden umworben werden. Denn das Wissen jedes Mitarbeiters ist kein fester Bestandteil des Unternehmens. Dieses Wissen kann jederzeit durch die Türe gehen und verschwinden. Sind die Mitarbeiter zufrieden, bleiben sie in dem Unternehmen und ihr Wissen dazu. Denn zufriedene Mitarbeiter sind die Voraussetzung für zufriedene Kunden.

- **Rahmenbedingungen für Mitarbeiter schaffen**

Mitarbeiter geben ihr wirklich wichtiges Wissen nur selten und ungern preis und nur dann, wenn das notwendige Vertrauen vorhanden ist. Der Mitarbeiter muss einen persönlichen Nutzen sehen, um eigenes, wichtiges Wissen zu veräußern. Ein Unternehmen muss unbedingt diese Rahmenbedingungen erfüllen und gegebenenfalls schaffen.

- **Anreizsysteme in Unternehmenskultur wandeln**

Monetäre Anreizsysteme können anfänglich sehr sinnvoll sein, um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter für das KM zu wecken. Langfristig muss ein Unternehmen von diesen Anreizsystemen wegkommen und mehr Wert auf die Kultur legen. Dabei muss der Wissensaustausch immer mehr zur Selbstverständlichkeit und zur alltäglichen Arbeit werden. Denn nur wenn ein Mitarbeiter freiwillig sein Wissen der Öffentlichkeit zugänglich macht, gelangt man langfristig an sein wirklich wichtiges Wissen.

- **Erfolgsgeschichten verbreiten**

Ein Unternehmen sollte seine Erfolgsgeschichten verbreiten, um das notwendige Unternehmensklima zum freiwilligen Wissensaustausch zu fördern.

- **Virtuelle Räume zur Kommunikationsförderung**

Damit Expertennetzwerke funktionieren, ist ein erstes persönliches Kennenlernen sehr wichtig. Für das fortlaufende Funktionieren dürfte das Telefon das Werkzeug erster Wahl sein (regelmässige Telefonkonferenzen), wenn physische Treffen wegen zu grosser Distanz ausgeschlossen sind. Sehr hilfreich sind dabei Softwarelösungen aus dem Groupware-Bereich mit integrierten Workflow-Funktionen, z.B. mit einem Team-Room für jedes KM-Netzwerk. In solchen Team-Rooms können sich Experten treffen und gegenseitiges Wissen austauschen. Die Problematik mit den Reisekosten und der Zeitverzögerung bei internationalen Geschäften entfällt.

- **KM vom Kleinen zum Grossen aufbauen**

Das Unternehmen muss einen kulturellen Wandel vornehmen: vom Leitzatz "Wissen ist Macht" zum "Wissen austauschen ist Macht". Dazu sollte ein Unternehmen klein anfangen. Das KM ist zum Scheitern verurteilt, wenn

versucht wird, das gesamte Unternehmen von Beginn an zu vernetzen. Es müssen kleine KM-Netzwerke aufgebaut werden, die dann immer mehr auf andere Bereiche ausgeweitet werden können. Dazu müssen vor der Integration die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen durchforstet, Erfolgsgeschichten gesammelt und das Programm dann ausgeweitet werden. Erste Erfolge sind etwa nach 6 Monaten sichtbar, die unternehmensweite Einführung dauert mindestens 2 Jahre und länger.

- **Heterogenes Projektteam**

Bei der Einführung eines KM ist es hilfreich, wenn ein Projektteam aus mehreren Personen besteht, die aus unterschiedlichen Bereichen stammen. Damit ist die Gefahr der Betriebsblindheit gebannt und Erfolge stellen sich schneller ein. Werden externe Berater miteinbezogen, sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die Beratung zu einer selbstständigen Fortführung des Programms führt. Denn letztlich kennt niemand die Betriebsabläufe des Unternehmens besser als die eigenen Mitarbeiter.

- **KM auf die Unternehmensbereiche anpassen**

Das KM muss speziell für das jeweilige Geschäft ausgerichtet werden und direkt auf die Geschäftsprozesse wirken – verschiedene Geschäfte benötigen verschiedene KM Konzepte.

- **Die Informationstechnologie als Basis des KM**

IT-Unterstützung, z.B. durch E-Mail-Systeme, Corporate Directories und das Intranet, sind Grundlage für jedes KM – und deren Bedeutung steigt mit der Grösse des Unternehmens.

- **Einfache Darstellung grundlegender Informationen**

Nicht alle Wünsche der Mitarbeiter können in das KM aufgenommen werden. Killer für das Funktionieren sind die Unbedienbarkeit des Systems, die Fülle an Informationen und die Berücksichtigung aller Wünsche.

- **Barrieren beseitigen**

Barrieren (s. Kapitel 4.2) müssen mittels Massnahmen ausgeschlossen werden, denn nur so stellt sich ein langfristiger Erfolg des KM ein.

- **Unterstützung durch das Management**

Das Top-Management muss die Einführung eines KM und die damit zusammenhängende Nutzung kommunizieren. Gegebenenfalls muss durch das Top-Management eine Auflage zur Nutzung geäußert werden.

- **Promotion & Werbung**

Mittels internem Marketing müssen die Mitarbeiter zur aktiven Arbeit mit dem KM motiviert werden. Hilfreich sind dabei auch geschaltete Werbungen oder Anzeigen. Ein "Brand Icon" des KM fördert die Identifikation der Mitarbeiter mit einem KM.

4.2

Barrieren

*"Nicht wissen wollen ist die erste intellektuelle Todsünde,
nicht wissen lassen die zweite."*

Otto Galo, deutscher Schriftsteller

Barrieren hemmen
die Wissensnutzung
und den -transfer

Wie bereits in dieser Arbeit erwähnt, wird das im Unternehmen vorhandene Wissen offenbar noch zu wenig genutzt und aus diesem Grund sind Einschränkungen in den Entwicklungs- und Nutzungsmöglichkeiten der individuellen und kollektiven Wissensbasis vorzufinden. Die Frage stellt sich, was die Gründe dafür sind. Offenbar gibt es Barrieren und Hindernisse, welche die Wissensnutzung, den Wissenstransfer und die damit zusammenhängenden Lernprozesse hemmen. Die Einführung von etwas Neuen destabilisiert, da alte Gewohnheiten und Erkenntnisse aufgegeben werden müssen. Die neue Lösung ist noch nicht etabliert und es ist ungewiss, was das Neue mit sich bringt. Neue Organisationsstrukturen werden eingeführt, indem die alten ersetzt werden und die traditionellen Fähigkeiten entwertet werden⁹⁹.

Aber was sind die Barrieren der Wissens-Arbeit? Ist es Mangel an Zeit, Geld, Motivation oder ist es Unvermögen oder das Fehlen geeigneter Informationstechnologie? Gibt es schlechte und gute Barrieren, technisch

⁹⁹ Siehe [PrRo97, S. 180f]

überwindbare, psychologisch behandelbare und nicht beseitigbare, prinzipielle, oder hängt alles von der jeweiligen Situation ab? Dazu sind in vergangener Zeit zahlreiche Studien und Umfragen gemacht worden, aus denen hervorgeht, dass viele unterschiedliche Faktoren hinderlich sein können.

Viele Barrieren sind in einer wissensfeindlichen Unternehmenskultur begründet. Doch was sind diese Barrieren? Im folgenden werden die verschiedenen Barriere-Typen etwas genauer voneinander unterschieden und ihre Eigenschaften beschrieben:

1. Keine Gegenseitigkeit

Es gibt keine Balance zwischen den Wissens-Gebern und den Wissens-Nehmern. Wissen zu teilen, bedeutet für viele Mitarbeiter einen Macht- und Prestigeverlust. Hat sich ein Mitarbeiter ein Expertenwissen angeeignet, verzichtet er nur ungern auf die damit verbundene Anerkennung. Unterstützung wird angeboten, aber der Mitarbeiter möchte für sich selbst entscheiden, wieviel seines Wissens er der Öffentlichkeit zugänglich macht. Darüber hinaus möchte sich jeder Mitarbeiter durch sein angeeignetes Wissen im Unternehmen unentbehrlich machen. Diese Tatsache fördert nicht die Teilung von Wissen, denn je mehr relevantes Wissen der Mitarbeiter besitzt, um so unersetzlicher macht er sich für das Unternehmen und dies wirkt sich positiv auf die Arbeitsplatzhaltung und die Karrierechancen im Unternehmen aus¹⁰⁰.

2. Mangel an Vertrauen

Ohne gegenseitiges Vertrauen auf allen Ebenen sind Wissensinitiativen zum Scheitern verurteilt.

3. Unterschiedliche Sprachen und Kultur

Sprache

Es muss gut überlegt sein, welche Sprache als die Systemsprache gewählt wird. Bei internationalen Unternehmen ist die Systemsprache Englisch. Doch nicht

¹⁰⁰ Siehe [Dist00, S. 539f]

jeder Mitarbeiter spricht diese Sprache und schon gar nicht erfasst er die Dokumente auf einer anderen Sprache als seiner Landessprache. Vielmals wird ein Abstract in Englisch verfasst, während das Dokument in der Landessprache veröffentlicht wird.

Kulturen

Nach Hofstede¹⁰¹ sind vier Aspekte zu nennen, deren unterschiedlichen Ausprägungen die Kulturen charakterisieren:

- *Machtabstand*

Unter Machtabstand ist der Grad der Akzeptanz schwacher Mitarbeiter gegenüber ungleicher oder willkürlicher Machtverteilung durch hierarchisch höhergestellte Mitarbeiter zu verstehen. Je höher dieser Machtabstand, umso weniger duldet ein Vorgesetzter die öffentliche Anerkennung der Leistung und des Wissens seiner Mitarbeiter. Anreizprogramme können die rege Teilnahme der Mitarbeiter verstärken und zugleich die Steigerung der Anerkennung des Vorgesetzten erhöhen.

- *Individualisierung vs. Kollektivismus*

Es gibt Kulturen, bei denen die Gruppe weitaus wichtiger ist als das Individuum, wie z.B. in Indonesien. In solch einer Kultur möchte sich der Einzelne nicht hervorheben und wird damit kaum Beiträge leisten, die ihm eine Auszeichnung verleihen. In anderen Kulturen jedoch leistet ein Mitarbeiter kaum einen Beitrag, wenn sein persönliches Ansehen nicht dadurch gewinnt.

- *Maskuline vs. feminine Gesellschaft*

In maskulinen Gesellschaften, wie z.B. Japan, wird das Annehmen fremder Hilfe als Schwäche angesehen.

- *Unsicherheit*

Mitarbeiter einiger Kulturen sind in hohem Masse verunsichert, wenn sie sich nicht an feste Regeln und Vorgehensweisen halten können, wie z.B. die Japaner. Mitarbeiter anderer Kulturen jedoch fühlen sich eingeengt, wenn sie sich einem starren System anpassen müssen.

¹⁰¹ Siehe [Hofs97, S. 12]

4. Geringe Akzeptanz von Wissen

Informationen von einem Mitarbeiter mit geringerem Status werden oft ignoriert, auch wenn sie die besten und brauchbarsten wären.

5. Geringer Stellenwert von Wissen im Unternehmen

Zeitmangel und fehlende Begegnungsmöglichkeiten sowie eine enge Auffassung von "produktiver Arbeit" und die ablehnende Haltung gegenüber Lesen und Gesprächen während der Dienstzeit können den Stellenwert von Wissen innerhalb des Unternehmens schmälern und damit den Wissensaustausch verringern. Statusgewinn für Wissensträger und Belohnung für Wissensweitergabe fehlen in solchen Unternehmen ebenfalls.

6. Intoleranz gegenüber Fehlern und Hilfsbedürftigkeit

Durch das Veröffentlichung von eigenem Wissen und Erfahrungen kann sich ein Mitarbeiter der nicht immer konstruktiven Kritik der Kollegen aussetzen. Dieses Vertuschen von Wissen erzeugt jedoch nur geringe innovative Lösung.

Die folgende Abb. 14 zeigt die Gründe für eine mangelnde Teilnahme am KM, die im Rahmen einer Umfrage am meisten genannt wurden:

aus Sicht der Befragten	
Zeitknappheit	70.1 %
Fehlendes Bewusstsein	67.7 %
Unkenntnis über Wissensbedarf	39.4 %
Einstellung „Wissen ist Macht“	39.0 %
Fehlende Transparenz	34.6 %
Fehlende Anreizsysteme	34.4 %
Zu hohe Mitarbeiterspezialisierung	32.3 %
Kein organisierter Wissensaustausch	28.7 %
Ungeeignete IT-Infrastruktur	28.3 %
Hierarchische Strukturen	28.0 %
Konkurrenz der Abteilungen	27.6 %
Fehlende Unternehmenskultur	26.7 %

Abb. 14: Gründe für die mangelnde Teilnahme am KM¹⁰²

¹⁰² Siehe [BuWP97, S. 31]

Eine Tatsache ist, dass es nicht so leicht ist, Wissens-Barrieren zu lokalisieren, zu benennen um sie dann abzubauen. Bei durchzuführenden organisatorischen Massnahmen zum Barrierenabbau müssen lokale Verhaltensweisen berücksichtigt werden. Insbesondere Motivationsmassnahmen sollten auf lokale Einheiten verlegt werden. Diese Barrieren können z.B. durch Austausch, gemeinsame Ausbildung, Jobrotation, heterogene Teams bzw. Fremdsprachenkurse abgebaut werden.

4.3 Massnahmen für ein erfolgreiches KM

Unter Kapitel 4.2 wurden bereits die möglichen Barrieren bei der Einführung eines KM dargestellt. In dieser Arbeit wird durch die Negation jeder einzelnen Barriere auf mögliche Massnahmen zur erfolgreichen Einführung eines KM geschlossen:

1. Barriere: Keine Gegenseitigkeit

Die Ausgewogenheit zwischen Wissens-Gebern und Wissens-Nehmern muss vorhanden sein bzw. in die Unternehmenskultur integriert werden. Dabei ist es nicht von Bedeutung, dass Wissen mit gleichwertigem Wissen abgewogen wird. Diese Bereitschaft setzt voraus, dass das Unternehmen den Wissensaustausch belohnt. Es besteht die Möglichkeit, erhaltenes Wissen mit anderen Gütern auszugleichen, welche sich meist in einer entgeltlichen Entlohnung äusseren. Die Angst von Mitarbeitern, nicht mehr gebraucht zu werden, wenn sie ihr Wissen der Öffentlichkeit zugänglich machen, muss in vollem Masse ernst genommen werden.

2. Barriere: Mangel an Vertrauen

Das Vertrauen muss aufgebaut werden, indem sichergestellt wird, dass die Quelle der Informationen vertrauenswürdig ist. Dies kann durch persönlichen Kontakt oder durch Reputation gefördert werden. Auf elektronischer Basis haben sich hierfür Feedback-Systeme bewährt.

3. Barriere: Unterschiedliche Sprachen und Kulturen

Es müssen gewisse kulturelle Anpassungen, gemeinsame Sprachgewohnheiten und Bezugsrahmen geschaffen werden. Ein KM muss auf der Kultur, in der es

verwendet wird, aufbauen. Ebenso müssen die Sprachgewohnheiten angepasst werden. Die unterschiedliche Sprache in internationalen Unternehmen kann damit umgangen werden, dass Dokumente in der jeweiligen Landessprache in ein KM-System aufgenommen werden, aber ein Abstract in Englisch verfasst wird.

4. Barriere: Geringe Akzeptanz von Wissen

Erhöhung der Wissensakzeptanz unabhängig vom Status des Mitarbeiters. Alle Mitarbeiter müssen dazu ermutigt werden, Wissen an eine zentrale Stelle weiterzugeben. Diese Stelle hat anschliessend dafür zu sorgen, das Wissen unabhängig von Personen zu bewerten.

5. Barriere: Geringer Stellenwert von Wissen im Unternehmen

Erhöhung des Stellenwertes im Unternehmen: Es müssen Anreizsysteme geschaffen werden, damit die Wissensträger für die Weitergabe von Wissen belohnt werden. Zudem müssen Räume geschaffen werden, die sich vom sterilen Arbeitsraum abheben und dadurch die Kontaktmöglichkeit und Wissensweitergabe fördern. Solche Räume könnten innerhalb des KM virtuelle Projekträume oder Diskussionsforen sein. Als physische Räume sind die bereits erwähnten Kaffeecorner (s. Kapitel 3.2.4) sehr hilfreich.

6. Barriere: Intoleranz gegenüber Fehlern und Hilfsbedürftigkeit

Toleranz gegenüber Fehlern und Hilfsbedürftigkeit: Wie schon das alte Sprichwort "Aus Fehlern wird man schlau" besagt, ist es wichtig, die Mitarbeiter zu motivieren, ihre Fehler offen zu nennen und sie in die Wissensbasis mitaufzunehmen. Bei später auftauchenden Fehlern kann in der Wissensbasis nachgeschaut werden, um die bereits begangenen Fehler ein zweites Mal zu vermeiden.

Weitere Schlüsselfaktoren, denen in dieser Arbeit keine direkten Barrieren gegenübergestellt sind, werden im Folgenden genannt:

- **Barriere: Unterstützung durch das Top-Management**

Die Geschäftsführung versteht die Förderung von KM-Projekten als eine ihrer wichtigsten Aufgaben, weil KM eine Kernkompetenz und ein kritischer Erfolgsfaktor für das Unternehmen darstellt.

- **Barriere: KM benötigt Menschen als Prozess-Owner**

Die Informationstechnologie bildet nur das Fundament des KM. Unternehmen, die nur die Informationstechnologie in den Vordergrund stellen, werden wenig Erfolg haben: 40-60% der KM-Initiativen scheitern an der Dominanz der Informationstechnologie¹⁰³.

- **Barriere: Nicht Quantität, sondern Qualität**

Das Internet ist ein gutes Beispiel dafür, dass eine bloße Menge an Information nicht das Ziel sein darf. Firmen, die Wissensinhalte ohne die nötige Strukturierung anbieten, beklagen, dass der Nutzen geringer sei als erhofft¹⁰⁴.

4.4

Anreize zum Wissenstransfer

Die Mitarbeiter müssen aus verschiedenen Anreizen auswählen können

Um das wertvolle Wissen eines Mitarbeiters im Unternehmen zu bewahren, insbesondere bei einem Stellenwechsel, gilt es dieses Wissen zu transferieren. Da nur schwer festzustellen ist, ob Wissensträger sich kooperativ zeigen und ihr bestes Wissen der Unternehmung zur Verfügung stellen, gilt es Massnahmen zu ergreifen. Diese Massnahmen können in Form von Anreizsystemen entwickelt werden. Diese Anreizsysteme sollen motivieren, das Wissen zu veröffentlichen, um es innerhalb des Unternehmens zu bewahren und es der Nachwelt zur Verfügung zu stellen. Da jeder Mitarbeiter seine eigenen Motive hat, um seine Einstellung zur Arbeit und sein Arbeitsverhalten zu optimieren und diese in verschiedenen Kulturen unterschiedlich sein können, ist es wichtig, wenn diese aus verschiedenen Anreizen selbst auswählen können:

¹⁰³ Siehe [Klin99, Teil 99.01]

¹⁰⁴ Siehe [Serv99]

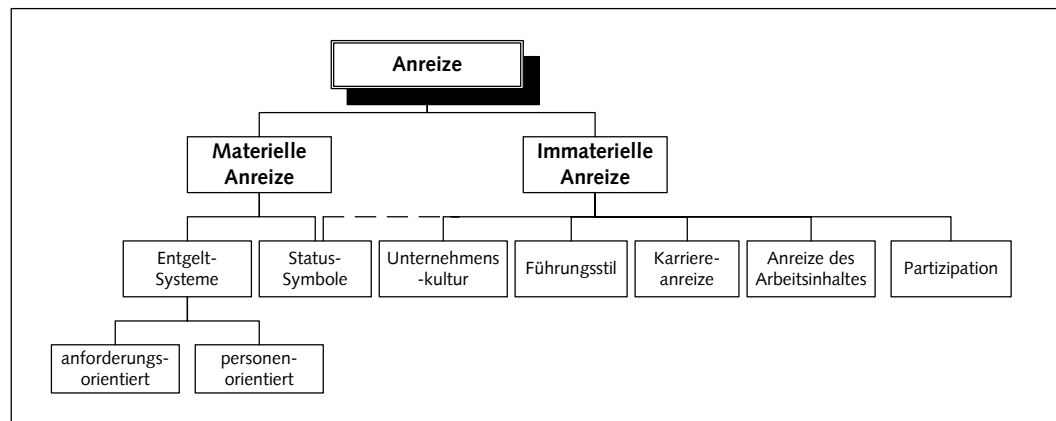


Abb. 15: Klassifikation der Anreize¹⁰⁵

- **Entgeltsysteme**

Entgeltsysteme beinhalten ein Grundgehalt, variable Vergütungen und/oder Zusatzleistungen. Nach BECKER wird zwischen anforderungs- und personenorientierter Entlohnung unterschieden, die sich entweder nach der Funktion oder der Qualifikation des Mitarbeiters richten¹⁰⁶. Der variable Anteil ist eine leistungsorientierte Vergütung, Zusatzleistungen werden in gesetzliche und freiwillig gewährte Zulagen unterschieden, welche sich in Form von Versicherungsbeiträgen oder Nutzungsleistungen (z.B. Firmenwagen) niederschlagen¹⁰⁷. So kann z.B. die aktive Teilnahme am KM im variablen Gehaltsanteil honoriert werden. Als Indikator hierfür kann die Qualität der zur Verfügung gestellten Dokumente oder die Bereitschaft zu Vorträgen und Schulungen herangezogen werden.

- **Statussymbole**

Statussymbole stellen die Abgrenzung von anderen Mitarbeitern dar. Es können z.B. Firmenwagen, Bürogröße, Weisungsrechte genannt werden. Diese sind aber mit Vorsicht zu genießen, da diese Anreize sehr schnell zu Neid unter Mitarbeitern führen kann.

- **Unternehmenskultur**

Die *Unternehmenskultur* ist wie schon oft erwähnt ein umfassender Anreiz. In einer guten Unternehmenskultur stimmen die offiziellen Werte mit der

¹⁰⁵ eigene Darstellung

¹⁰⁶ Siehe [Beck90, S. 132ff]

¹⁰⁷ Siehe [Wael94, S. 224]

betrieblichen Wirklichkeit überein. Daraus resultiert wiederum eine gute Zusammenarbeit, da die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren¹⁰⁸. Dem Mitwirkenden beim KM darf nicht der Eindruck entstehen, dass es von Nachteil ist, Wissen preiszugeben.

- **Führungsstil**

Der *Führungsstil* kann motivierende aber auch demotivierende Wirkung haben. Ein autoritärer Führungsstil ist nur auf kurze Zeit effektiv. Ein Diktat weckt Widerwillen und kann schnell zur inneren Kündigung führen¹⁰⁹.

Der Führungsstil an sich ist kein Anreiz im klassischen Sinne, dennoch kann durch geschickte Führung eine starke Motivation ausgelöst werden¹¹⁰. Lebt das Management KM vor, integrieren sich Mitarbeiter schneller in die KM-Strategie.

- **Karriereanreize**

Für Unternehmen ist es ein wichtiger Bestandteil, dass z.B. Projekterfahrungen für alle anderen Mitarbeiter zugänglich gemacht werden. Ein wesentlicher Anreiz hierbei könnte eine Beförderung entsprechend dem Wert des Beitrages sein. Bei BOOZ ALLEN & HAMILTON¹¹¹ ist die Bereitstellung von Wissen ein Teil des Management by Objectives (MbO), der über die Beförderung des Mitarbeiters entscheidet. Als Indikator für die Wichtigkeit des veröffentlichten Wissens könnte eine Bewertung durch die Wissensnutzer als Massstab gelten oder aber die Zugriffszahlen auf dieses Wissen. Weiterhin können jährliche Awards verliehen werden, um die Bereitschaft zur Wissensweitergabe zu fördern.

- **Partizipation**

Durch *Partizipation* (Teilnahme am Willensbildungsprozess) werden „Betroffene zu Beteiligten“¹¹². Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in allgemeine Willensbildungsprozesse steigt die Motivation und das

¹⁰⁸ Siehe [Hage90, S. 55]

¹⁰⁹ Siehe [Hage90, S. 158]

¹¹⁰ Siehe [Wae194, S. 489]

¹¹¹ Siehe [BoAl99]

¹¹² Siehe [CoRo95, S. 192]

Selbstwertgefühl. Aus diesem Grund wird der Partizipation eine stark motivierende Wirkung zugeschrieben¹¹³.

Die optimale Voraussetzung zur Bewertung der aktiven Mitarbeit am KM ist ein integriertes Anreizsystem, das aufgrund verschiedener Indikatoren die Aktivitäten innerhalb des KM messen kann.

¹¹³ Siehe [Wae194, S. 483]

5 Werkzeuge des Knowledge Managements

Für die erfolgreiche Umsetzung eines KM gibt es zahlreiche unterstützende Werkzeuge. In den folgenden Kapiteln wird eine Auswahl möglicher Instrumente des KM beschrieben, welche in der Praxis sehr prominent und bewährt sind. Sie sollen dahingehend analysiert werden, welchen Beitrag sie leisten. Die in Kapitel 5.1 beschriebenen Lessons Learned sollen aufzeigen, wie die bislang gesammelten Kenntnisse und Erfahrungen aufbewahrt werden können, und wie sie für die Zukunft einen wertvollen Beitrag leisten. Wie das vorhandene Wissen im Unternehmen durch Wissenslandkarten transparent gemacht werden kann, wird in Kapitel 5.2 vorgestellt. Ein weiteres Werkzeug zur Entwicklung von Wissen über bestimmte Themengebiete ermöglicht die in Kapitel 5.3 beschriebene Community of Practise. In Kapitel 5.4 werden die Yellow Pages vorgestellt. Sie ermöglichen ein schnelles Auffinden von Wissensarten verschiedener Ausprägungen und unterschiedlicher Wissensträger. Für viele Unternehmen ist der Aufwand zu gross, um notwendiges, externes Wissen zu suchen. In Kapitel 5.5 werden Wissensbrokersysteme vorgestellt, die Dienstleistungen zur Wissensidentifizierung anbieten.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass auf eines der Basiswerkzeuge des KM – *Software* – an dieser Stelle nicht näher eingegangen wird. Es wird hierbei auf das Kapitel 6.1.1 verwiesen, unter welchem eine beispielhafte Softwarelösung für ein KM vorgestellt und näher erläutert wird.

5.1 Lessons Learned

Die gesammelten Erfahrungen während Projekten für andere Projekte nutzen

Zahlreiche Projekte werden innerhalb des Unternehmens abgeschlossen, ohne dass die Projektmitglieder oder andere darin involvierte Personen den Erfolg oder Misserfolg des Projektes dokumentieren oder bewerten. Es geht Wissen verloren, welches für den erfolgreichen Abschluss künftiger Projekt wertvoll sein könnte. Das Werkzeug "Lessons Learned"¹¹⁴ wertet dabei den Projektverlauf aus: Wo

¹¹⁴ Lessons Learned wurde von EPPLER wie folgt definiert: „Lessons learned are concise and insightful experiences that can be fruitfully applied in future endeavours. Lessons learned

liegen die Erfolge? Was sind die Misserfolge und warum? Was kann beim nächsten Mal verbessert werden? Was war gut und kann künftig wieder verwendet werden? Die gewonnenen Antworten auf diese Fragen repräsentieren die in einem Projekt gesammelten Erfahrungen und stellen das Resultat eines kollektiven Lernprozesses dar¹¹⁵. Die Erfahrungen künftig anderen Mitarbeitern in ähnlichen Projekten zur Verfügung zu stellen, liefert einen enormen Nutzen. Ein Projekt ist erst abgeschlossen, wenn die Projektarbeit bewertet, Erfahrungen systematisch gelernt und geteilt worden sind. Diese Idee verfolgt das "Lessons Learned".

Die traditionelle Projektabwicklung basiert auf den Prozessschritten Projektidee, Projektauftrag und Projektdurchführung¹¹⁶.

Die Erstellung von Dokumenten muss während des gesamten Projektverlaufes erfolgen. Vor der Projektdurchführung ist ein Dokument zu erstellen, das den "Ideenbestand" der Projektmitglieder zur Lösung der Projektaufgabe enthält. Am Ende der Projektbearbeitung rundet der Projektabschlussbericht die Dokumentation ab, der insbesondere eine Projektbewertung, eine Projektzusammenfassung sowie Optimierungsvorschläge zur Prozessumgestaltung beinhaltet¹¹⁷

can have the form of key success factors, major mistakes, frequently asked questions and answers, or helpful work-arounds.", vgl. Schmid,B./Eppler,M./Lechner,U./Schmid-Isler,S./Stanoevska-Slabeva,K./Will,M./Zimmermann,H.-D.: A Glossary for the NetAcademy, St. Gallen, http://www.knowledgemia.org/netacademy/glossary.nsf/kw_id_all/857, 1999

¹¹⁵ Siehe [PrRo97, S. 138]

¹¹⁶ Siehe [Jenn00, S. 45]

¹¹⁷ Siehe [BaOV00, S. 266]

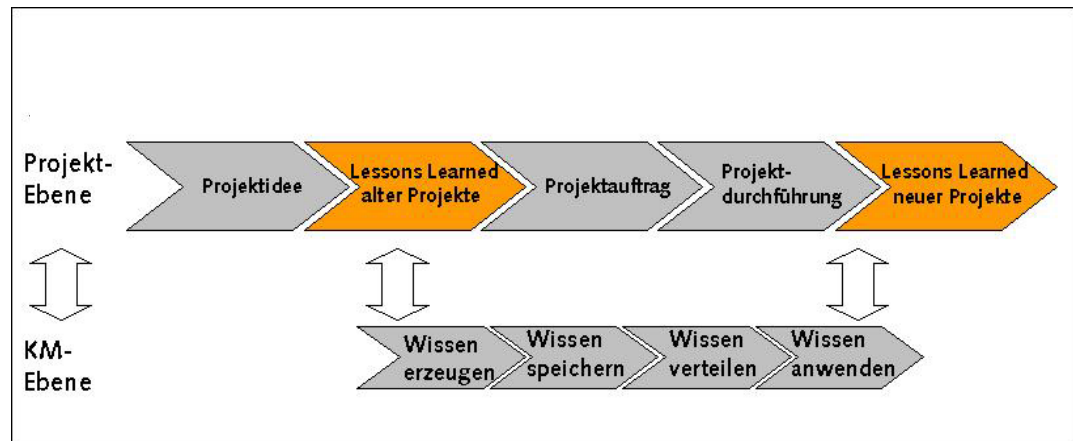


Abb. 16: Integration von Lessons Learned in den Projektprozess¹¹⁸

Die sequentielle Projektstruktur verändert sich durch die konsequente Berücksichtigung des Faktors "Wissen" grundlegend (s. Abb. 16). Der Projektabwicklungsprozess ergänzt nach der Projektidee die Betrachtung der "Lessons Learned alter Projekte", gefolgt von Projektauftrag und Projektdurchführung. Dem schliesst sich das "Lessons Learned neuer Projekte" an. Dadurch entsteht ein Zyklus, der das Projekt-Know-How wiederverwendet und gleichzeitig das Wissen im Unternehmen sukzessive mit neuem Wissen anreichert.

Die dokumentierten Lessons Learned können in Erfahrungsdatenbanken bzw. Know-how-Datenbanken gesammelt werden¹¹⁹. Diese Datenbanken erlauben es jedem Mitarbeiter, von seinem Arbeitsplatz über ein firmeninternes Intranet auf das projektrelevante Wissen zuzugreifen.

5.2

Wissenslandkarte

Wissenslandkarten zeigen das im Unternehmen vorhandene Wissen auf

Eine Möglichkeit zur Schaffung interner Wissenstransparenz liegt vor allem in der Erstellung von Wissenslandkarten, die den systematischen Zugriff der Organisationsmitglieder auf die organisatorische Wissensbasis unterstützen¹²⁰. Detaillierte Wissenslandkarten beschreiben, ausgehend von den Geschäftsaktivitäten des Unternehmens, das vorhandene und benötigte Know-how und

¹¹⁸ In Anlehnung an [PrRR99, S. 211]

¹¹⁹ Siehe [Warg98, S. 25f]

¹²⁰ Siehe [KrVe95, S. 426]

ermöglichen das Auffinden von Wissensträgern oder -quellen, erleichtern das Einordnen von neuem Wissen in bestehendes Wissen und verbinden Aufgaben mit Wissensbeständen beziehungsweise Wissensträgern. Nach EPPLER stellen Wissenslandkarten allgemein formulierte, graphische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensstrukturen oder Wissensanwendungen dar¹²¹. Mit Wissenslandkarten kann relevantes Wissen schneller lokalisiert werden, indem sie nicht alles Wissen beinhalten, sondern auf Wissensquellen hinweisen. Die Praxis hat gezeigt, dass die reine Referenzierung von Wissen Mitarbeiter dazu motiviert, persönlichen Austausch zu pflegen, und das Kontaktieren von Personen liefert mehr Wissen als nachgefragt werden wollte. Dieser Effekt, dass mehr Wissen konsumiert wird als beabsichtigt war, ist eine der wichtigsten Funktionen der Wissenslandkarten. Dadurch, dass ähnliche Informationen optisch zusammengruppiert sind, entdecken Mitarbeiter Dinge, die sie gar nicht gesucht hatten, weil sie über ihre Existenz nicht informiert waren.

5.3

Community of Practise

Eine Wissensgemeinschaft trifft sich über einen längeren Zeitraum und hat die gleichen Interessen an einem Thema

Es handelt sich hierbei um eine Wissensgemeinschaft, bei der sich Personengruppen für einen längeren Zeitraum treffen. Diese "Community of Practise"¹²² hat die gleichen Interessen an einem Thema und entwickelt gemeinsam das Wissen, indem sie sich regelmässig austauschen. Diese Gemeinschaften sind dabei um die strategisch relevanten Wissensfelder des Unternehmens gruppiert. Hierbei können drei Dimensionen unterschieden werden: Die einzelnen Personen bzw. Mitglieder einer Wissensgemeinschaft, die Art bzw. die Form der Interaktion dieser Personen, sowie die organisatorische Verankerung der Wissensgemeinschaft in der Gesamtorganisation.

- Die Gestaltungsdimension "**Person**" setzt sich vornehmlich mit Fragen der Motivation der einzelnen Mitglieder zur Mitarbeit in Wissensgemeinschaften,

¹²¹ Siehe [Epp197, S. 10ff]

¹²² Nach Etienne Wenger lässt sich eine "Community of Practise" wie folgt beschreiben: "A Community of Practise defines itself along three dimensions: its joint enterprise as understood and continually renegotiated by its members, the relationships of mutual engagement that bind members together into a social entity, the shared repertoire of communal resources (routines, sensibilities, artefacts, vocabulary, styles, etc.) that members have developed over time", vgl. Wenger, 1998

der Regelung der Zugehörigkeit und der Lenkung des gewünschten Expertenwissens auseinander.

- Die Gestaltungsdimension "**Interaktionen**" befasst sich mit der Häufigkeit und der Dauer der Treffen, der Wahl des persönlichen oder elektronischen Kontaktes, sowie mit dem Schaffen einer geeigneten Atmosphäre. Sie hat hauptsächlich die Aufgabe, die relevanten Teile des impliziten Wissens der Wissensgemeinschaft zu visualisieren und zu dokumentieren.
- Die Gestaltungsform "**organisatorische Verankerung**" befasst sich mit dem Formalisierungsgrad der Gemeinschaft, d.h. es muss sichergestellt sein, dass die Community of Practise keine übermäßige Eigendynamik entwickelt und sich aus der Organisatorischen Verankerung löst und einen Selbstzweck verfolgt.

Der Automobilhersteller Daimler Chrysler setzt bereits seit 1992 die Idee von Wissensgemeinschaften bzw. Communities of Practise in sogenannten Tech-Clubs um. Diese Tech-Clubs sind rund um Disziplinen wie Elektronik, Chassis oder Innenausstattung formiert. Diese Gruppe übernimmt die Verantwortung für die Weiterentwicklung von relevantem Wissen, Innovation und die Entwicklung von neuen Fähigkeiten.

5.4

Yellow Pages (Gelbe Seiten)

"Aufgrund der kurzen Halbwertszeit unseres Wissens und der nahezu 7.500 zu vernetzenden Mitarbeiter war es nicht sinnvoll zu versuchen, unser gemeinsames Wissen in Datenbanken abzulegen. Die bessere Alternative war, das Wissen in den Köpfen zu lassen und Verweise auf die Wissensträger zu geben. Der Vorteil: Das Wissen bleibt dort, wo es auch gepflegt und aktualisiert wird. Heute hat sich auf diesem Weg ein Netz mit Knoten aus sich selbst aktuell haltendem Wissen gebildet"¹²³.

¹²³ Vgl. Felix Klostermeier vom Siemens Knowledge Management Networking Team zur Entstehung der Gelben Seiten, 2001.

Yellow Pages sind Mitarbeiterverzeichnisse, ergänzt um deren Erfahrungen und Wissen

In den *Yellow Pages* eines Unternehmens werden die Organisations- und Kommunikationsdaten sowie Erfahrungen und Wissen aller Mitarbeiter aufbewahrt. Damit wird ein schnelles Auffinden von Wissensarten verschiedener Ausprägungen und unterschiedlicher Wissensträger unterstützt. Die Yellow Pages ermöglichen die unternehmensweite Vermittlung von Ansprechpartnern zu bestimmten Themen über die Organisations- und Abteilungseinheiten hinweg. Die Funktionsweise geschieht üblicherweise durch die Bereitstellung einer Datenbank, z. B. im Intranet, welche die bestehenden Mitarbeiterverzeichnisse um Angaben zur Qualifikation und Erfahrung ergänzt. Das Prinzip basiert dabei auf Freiwilligkeit, d.h. jeder Mitarbeiter, der seine Daten selbst einfügt, akzeptiert den KM-Grundgedanken des ausgewogenen Gebens und Nehmens. Idealerweise wird ein Knowledge-Manager für Yellow Pages verantwortlich gemacht, der zum einen die Mitarbeiter zum freiwilligen Eintragen und zur regelmäßigen Aktualisierung motiviert, und zum anderen für eine nutzungsfreundliche Gestaltung des Systems sorgt¹²⁴. Durch die Yellow Pages wird ein wichtiger Baustein des KM gefördert, die Wissensidentifikation.

5.5

Wissensbrokersysteme

Wissensbrokersysteme helfen externes Wissen zu identifizieren

Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie über wichtige Trends informiert sind und wesentliche externe Wissensträger und -quellen zu identifizieren vermögen. Experten, Professoren, Berater oder Kunden verkörpern Wissensträger, die über Kompetenzen und Informationen verfügen, die innerhalb des Unternehmens nicht notwendigerweise vorhanden sind. Unternehmensverbände, Archive, externe Datenbanken, Fachzeitschriften oder das Internet stellen Wissensquellen dar, die gegebenenfalls relevante Informationen für organisatorische Fragestellungen enthalten¹²⁵. Sogenannte Wissensbroker-Systeme oder Wissensagenturen, die den Überblick über spezielle Felder behalten, die gerade kleine und mittelständische Unternehmen nicht mit vertretbarem Aufwand selber verfolgen können, bieten

¹²⁴ Siehe [BaOV00, S. 71f]

¹²⁵ Siehe [Romh95, S. 92]

Dienstleistungen zur Wissensidentifizierung wie Kooperationspartnervermittlung oder Patentrecherchen an¹²⁶.

Hewlett Packard besitzt mit *ELMI B (Electronic Marketing Information Broker)* ein solches System, um die Beschaffung und den Transport von externen Marketinginformationen (Wettbewerber, Messen, Kunden, Seminare, Konferenzen) sicherzustellen¹²⁷.

¹²⁶ Siehe [PrRR99, S. 132]

¹²⁷ Siehe [Goer98, S. 171ff]

6 HRKN Projektrealisierung bei der Winterthur Versicherung

Bislang wurde der Leser in die Theorie des Knowledge Managements eingeführt, wobei ihm ein detailliertes Wissen über diese Thematik vermittelt wurde.

Doch wie sieht es nun tatsächlich in der Praxis aus? Wie kann ein solches KM praktisch in ein Unternehmen eingeführt werden?

Dieses Kapitel befasst sich mit der Einführung von Knowledge Networks, welche aufgrund eines praktischen Beispiels vorgestellt werden soll. Dem Leser wird anhand eines realisierten Projektes die Entstehung, Entwicklung, Vorgehensweise und Implementierung für ein Knowledge Networks erläutert. Hierfür benötigt der Leser jedoch zunächst die Kenntnis der Ausgangslage bei der Winterthur Versicherung, welche in dem Kapitel 6.1 geschildert wird. In Kapitel 6.2 wird das Projekt HRKN vorgestellt, welches die Realisierung eines Knowledge Networks zum Ziel hat. Die jeweiligen Projektphasen und damit die Realisierung des Knowledge Networks werden in den Kapiteln 6.3, 6.4, 6.5 und 6.6 detailliert erläutert. In jeder dieser Phasen wird das angestrebte Ziel, die Vorgehensweise und das erzielte Ergebnis beschrieben. Aufgrund dieser detaillierten Beschreibung der Projektbearbeitung sollte es dem Leser möglich sein, das Projekt nachvollziehen zu können, die Vorgehensweise zu verstehen und diese als Leitfaden für die Einführung eines eigenen Knowledge Networks verwenden zu können.

6.1 Ausgangslage

Im Rahmen der Neuorganisation der 'Credit Suisse Financial Services' im Juli 2000 wurde das Versicherungsgeschäft der 'Winterthur Versicherung' auf europäischer Ebene neu strukturiert: Mit der Einführung europaweiter Vorstandsressorts sind pan-europäische Kompetenzen ohne direkte Geschäftsverantwortung geschaffen worden. In dieser Situation mussten Funktionen und Kompetenzen der neuen Functional Departments (FD) möglichst schnell definiert und umgesetzt werden. Diese Herausforderung wollten vier FD gezielt u.a. durch den Aufbau von Knowledge Networks (KN) angehen. Das sich

zuletzt in das KN integrierende FD Human Resources (HR) wollte sich an die bereits bestehende Philosophie und Systemvoraussetzungen anlehnen.

In den folgenden Kapiteln wird zum einen die Knowledge Management-Softwarelösung, zum anderen die bereits vorhandenen KN vorgesehlt.

6.1.1 Livelink®

In dem zu betrachtenden Marktbereich für Knowledge Management-Softwarelösungen tritt als einer von drei grossen Bewerbern die Firma **OpenText Corporation** auf. OpenText hat sein Produkt **Livelink®** gezielt in das Marktsegment Knowledge Management-Plattform und Dokumentenmanagement weiterentwickelt. In der Kombination der Bereiche *dokumentengestütztes Knowledge Management* und *Kollaborationsfunktionen* liegt die Zielrichtung und Stärke von Livelink®.

Livelink® unterstützt das Auffinden, die Verwaltung und die Erstellung von Informationen und Wissen. Verfügbare Informationen und Datenquellen können nach bestimmten Kriterien durchsucht werden. Als Ergebnis wird eine Liste mit den Dokumenten, E-Mails, Nachrichten, usw. ausgegeben. Eine Zusammenfassung der Dokumente wird auf Wunsch dargestellt, die die Suche nach einem bestimmten Dokument erleichtern soll. Auch die Suche nach Experten und damit nach Fähigkeiten und Erfahrungen der Experten ist möglich. Des weiteren erfasst und verwaltet das System alle erdenklichen Dokumentenformate, Dokumentdateien und Objekte, die von Benutzern angelegt wurden. Weitere umfassende Funktionen für ein KM-orientiertes Dokumentenmanagement sind z.B. Volltextsuche, Kollaborationswerkzeuge wie Mail und Aufgabenverwaltung, sowie Projektmanagement- und Workflow-Werkzeuge.

Livelink® basiert auf einer Drei-Ebenen-Architektur:

- **Access Ebene**

Der Benutzer gelangt über einen herkömmlichen Web-browser in das System, wobei die einzelnen Funktionalitäten über diesen angesteuert werden können. Nach der Autorisierung wird der Zugriff auf das Livelink® Intranet oder Extranet gewährt.

- **Server Ebene**

Innerhalb der Server-Ebene bietet Livelink[®] diverse Service-Bereich an: Dokumenten- und Knowledge Management, Zusammenarbeit unter Projektgruppen, Suchfunktionen für ein zielgerechtes Finden von Informationen, Kalenderfunktionen und Workflow-Funktionalitäten. Alle diese Service-Angebote können durch die Programmierer mittels "Livelink[®] API" nach den Kundenspezifikationen angepasst und modifiziert werden. Kunden können den "Livelink[®] SDK" benutzen, um neue Module und Funktionalitäten dem Livelink[®] hinzuzufügen.

- **Daten Ebene**

Livelink[®] arbeitet datenbankbasiert, was bedeutet, dass die Datenbank ein Bestandteil des Komplettsystems ist und automatisch verwaltet wird. Alle herkömmlichen Datenbanken und Dateisysteme werden durch Livelink[®] unterstützt. Diese dritte Ebene des Systems erspart das Versenden von Dokumenten via E-Mail innerhalb des Unternehmens. Statt vollständiger Dokumente versendet der Benutzer lediglich eine knappe Notiz. Zudem können Dateiobjekte aus externen Verzeichnisstrukturen eingelesen werden. ERP-Systeme wie SAP[®] oder LotusNotes[®] werden durch Livelink[®] unterstützt.

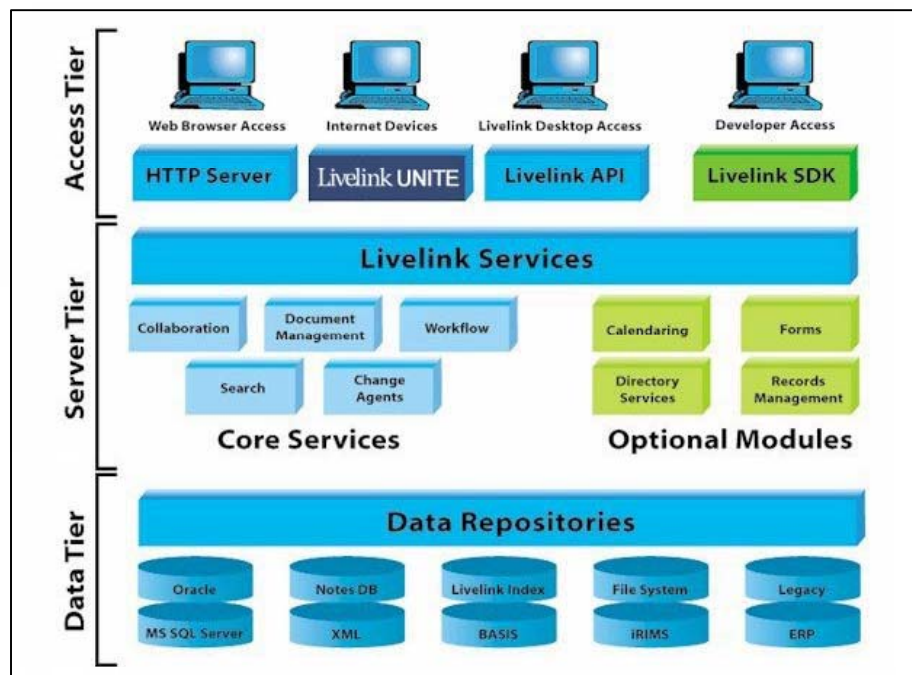


Abb. 17: Drei-Ebenen-Architektur von Livelink® der Firma OpenText¹²⁸

Weitere Funktionalitäten von Livelink® werden im folgenden kurz beschrieben:

- **Dokumenten-Management**

Das Dokumentenmanagement ermöglicht, Dokumente und Objekte mit beliebig definierbaren Eigenschaftsfeldern zu versehen. Auf diese Weise sind je nach Bedarf den Dokumenten übergeordnete Eigenschaften zuzuordnen, z.B. Verfasser, Kontextinformationen wie Projektname, inhaltliche Angaben wie verwendete Technologien, usw. Auf diese Felder greifen die Suchfunktionen zu. Eine "Reserve-" und "Unreserve"-Kontrolle verhindert, dass mehrere Nutzer gleichzeitig ein Dokument bearbeiten. Ein Dokument kann nach Bedarf auf den eigenen Computer heruntergeladen werden, bearbeitet und anschliessend als neue Version in das System aufgenommen werden. Eine Versionskontrolle zeigt die jeweiligen Änderungen im Dokument graphisch an.

- **Bewertung der Inhalte**

Eine Auswertung der Zugriffshäufigkeiten auf bestimmte Objekte ermöglicht eine Bewertung der Inhalte. So kann über die weitere Aufbewahrung oder Verwerfung von Dokumenten entschieden werden.

- **Verwalten der Zugriffsrechte**

Die Zugriffsrechte auf Dokumente und Objekte werden zentral durch einen Projekt-Konfigurator vergeben, welcher seinerseits diese Rechte vom Systemadministrator erhält. Weitere Rechte innerhalb eines Arbeitsbereichs umfassen Mitgliedsrechte (Schreibrechte), sowie reine Gastrechte (Leserechte).

- **HTML-Darstellung der Dokumente**

Die Ausgabe der Dokumente erfolgt über eine automatische HTML-Konvertierung. Dies ermöglicht das Öffnen aller Dateiformate, da alle gängigen Formate automatisch in HTML umgewandelt werden. Durch eine weitere Funktionalität kann ein Dokument aber auch in der ursprünglichen Formatierung betrachtet werden.

- **Suchfunktion**

Die Suchfunktionen belaufen sich auf Volltextsuche, Boolesche Funktionen, Näherungen, Wort-Stamm, Rubriken, Ordner, usw. Die Suche erstreckt sich über sämtliche in Livelink[®] verwalteten Objekte, unabhängig von ihrem Dateiformat. Suchkriterien sind frei wählbar, entsprechend der Definition der Eigenschaftsfelder im Dokumentenmanagementsystem. Nach Dokumenten kann nicht gesucht werden, ohne die dafür notwendigen Rechte zu besitzen.

- **Livelink[®]-Explorer**

Der Livelink[®]-Explorer unterstützt "Drag & Drop"-Funktionen. Dokumente können mit der Maus vom Desktop zum Livelink[®] verschoben werden und umgekehrt. Bestehende Links werden automatisch aktualisiert.

- **Automatische Benachrichtigung**

Benachrichtigungs-Funktionen können nach freiem Belieben gesetzt werden. Sie informieren alle Benutzer über die Aufnahme eines neuen Dokuments, über Änderungen eines bestehenden Dokuments, Eintragungen in das "Who is Who" (s. Kapitel 6.6.2.2) bzw. in ein "Urgent Request" (s. Kapitel 6.6.2.3). Die Benachrichtigung erhält der Benutzer via E-Mail.

¹²⁸ Siehe [Open02]

- **Who is Who (Yellow Pages von Livelink)**

Das Who is Who ermöglicht die Suche nach Personen. Die Einträge über jeweilige Personen und deren Kompetenzen können mittels einer Suchfunktion auffindig gemacht werden.

- **Foren**

Ein Forum gibt allen Benutzern die Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen. Ein solcher Diskussionsraum kann abgeschlossen und nur für eine bestimmte Personengruppe zugänglich gemacht werden. Sehr hilfreich ist diese Funktionalität bei Projekten, die sich über die Landesgrenzen hinaus erstrecken.

6.1.2 Distribution Knowledge Network (DKN)

Im November 2000 startete die Entwicklung des ersten KN 'Distribution Knowledge Network' (DKN) für den Bereich 'Winterthur Distribution'. Bei dem Projektbeginn des DKN entstanden sehr viele Visionen, die mit Hilfe dieses KM-Tools realisiert werden sollten. Eine Gegenüberstellung der Visionen mit den notwendigen Anforderungen an ein KN brachte schnell eine Reduzierung der Visionen auf die wesentlichen Anforderungen des DKN:

- Das Rad soll nicht immer wieder neu erfunden werden.
- Kostenreduzierung durch den Gebrauch eigener Kapazitäten, anstelle Fremdkapazitäten.
- Zeitersparnis für die tägliche Arbeit durch das Verwenden von gesammelten Erfahrungen.
- Verbesserung der Geschäfte durch den Wissensaustausch mit Experten in den eigenen Reihen.
- Förderung einer intensiven Europäischen Zusammenarbeit.

Die Anforderungen an das DKN wurden zu Beginn auf das Wesentliche reduziert

So sollte mittels dem DKN ein länderübergreifendes Knowledge Network mit unternehmensorientierten Geschäften aufgebaut werden.

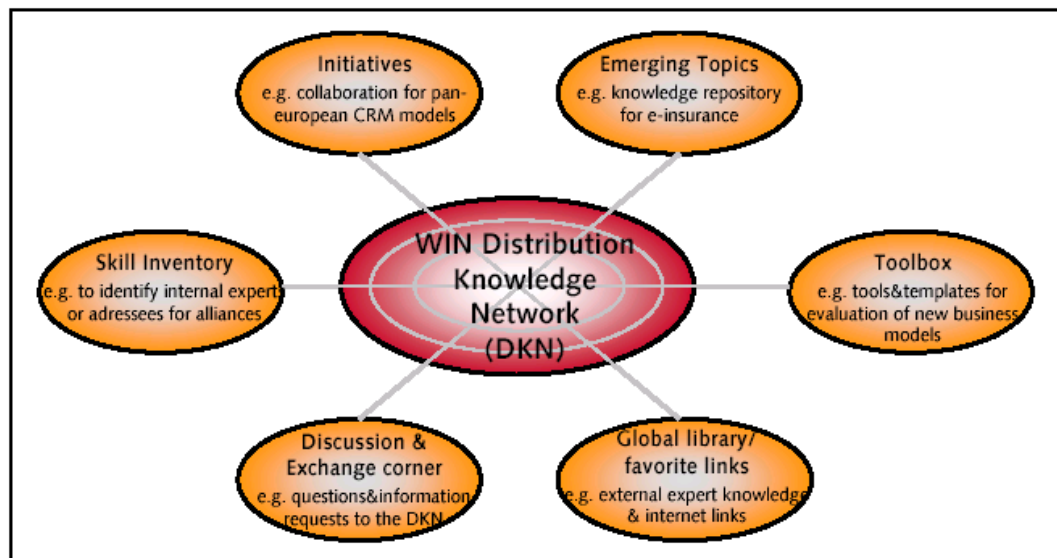


Abb. 18: Funktionsweise des DKN

Die produktive Einführung des DKN erfolgte bereits nach 7 Monaten

Diese Wünsche und Vorstellungen wurden innerhalb von 7 Monaten durch externe Mitarbeiter realisiert, sodass das DKN im Mai 2001 zum ersten Mal produktiv genutzt werden konnte. Damals startete das DKN mit 100 Benutzern, heute nehmen mehr als 300 Benutzer, über 9 Länder verteilt, aktiv am DKN teil und tauschen Wissen und Informationen untereinander aus.

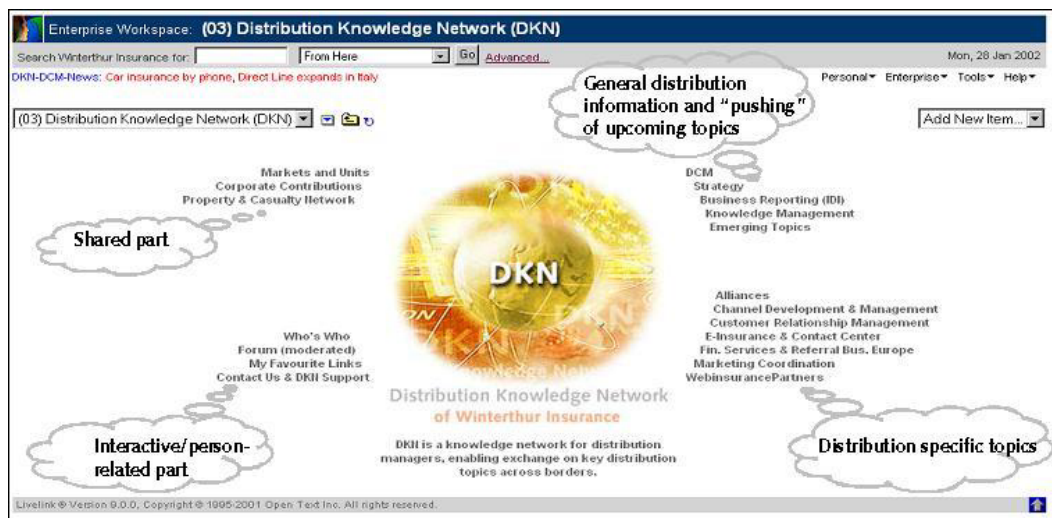


Abb. 19: DKN Homepage innerhalb Livelink®

Die erheblichsten Aufwendungen für ein KN treten *nach* der Einführung auf

Die Erfahrungen des produktiven DKN brachten die Erkenntnis, dass die erheblichsten Aufwendungen *nach* der Einführung des DKN auftreten. Ein bereitgestelltes KN bedeutet nicht gleich die aktive Nutzung desselbigen.

Fortwährende Anstrengungen mussten vorgenommen werden, um das KN zu einem gut funktionierenden und akzeptierten Tool zu avancieren. Im folgenden werden die laufenden Aktivitäten, die durch die Verantwortlichen des DKN notwendig sind, erläutert:

Für ein erfolgreiches KN sind vielfältige und laufende Aktivitäten notwendig

- **Überwachung und Berichtswesen**
Aktives Motivieren der Mitglieder, sowie Einholen von Feedback, Analyse der Aktivitäten innerhalb des DKN, Erstellen von Statistiken über Dokumente und Anmeldungen, Festlegung der Zielerreichung und Prüfung der Qualität.
- **Werbung und Promotion**
Besuche in den Ländern und Vorstellung des DKN, Präsentationen und Schulungen für das DKN, Öffentlichkeitsarbeit für das DKN.
- **Weiterentwicklung / Pflege**
Stetige Weiterentwicklung des DKN durch laufende Verbesserung, immerwährende Überprüfung vorhandener Dokumente auf Gültigkeit und Zugriffe, Aktualisierung veralteter oder uninteressanter Informationen.
- **Content Management**
Steigerung des Gebrauchs von Dokumenten und Informationen durch attraktive und qualitativ wertvolle Dokumente.
- **Motivation**
Aufbau und Motivation eines leistungsstarken Knowledge Network Teams.
- **Systempflege**
Gewährleisten der DKN Verfügbarkeit durch eine enge Zusammenarbeit mit dem Informationstechnologie-Bereich.

DKN verwaltet seit dessen Einführung bis zum heutigen Zeitpunkt mehr als 3'500 Dokumente bei tendenziell zunehmender Benutzung (s. folgende Abbildungen). Die Zahlen im August spiegeln die Ferienzeit wider, weswegen ein deutlich spürbarer Rückgang an Anmeldungen zu verbuchen ist. Im September sind deutliche Abweichungen zu den Vormonaten in Hinblick auf die Aktivitäten innerhalb des DKN zu erkennen. Während die Anzahl der Anmeldungen weiterhin stagnierte, stieg die Anzahl neuer Dokumente unverhältnismässig in die

Höhe. Die Gründe hierfür liegen in der Neustrukturierung des Bereiches 'Winterthur Distribution', weswegen die bereits vorhandenen Dokumente zum grössten Teil angepasst und erneuert werden mussten.

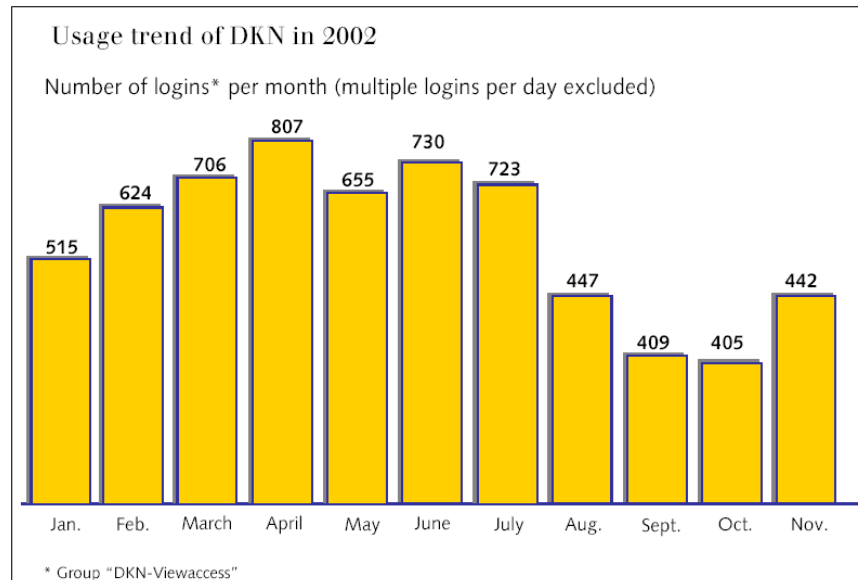


Abb. 20: Statistik der Anmeldungen im DKN

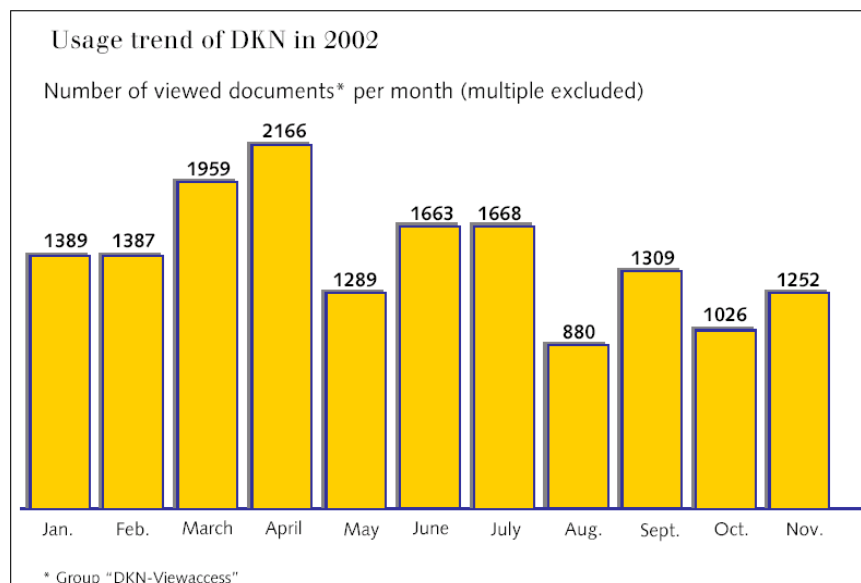


Abb. 21: Statistik der angesehenen Dokumente im DKN

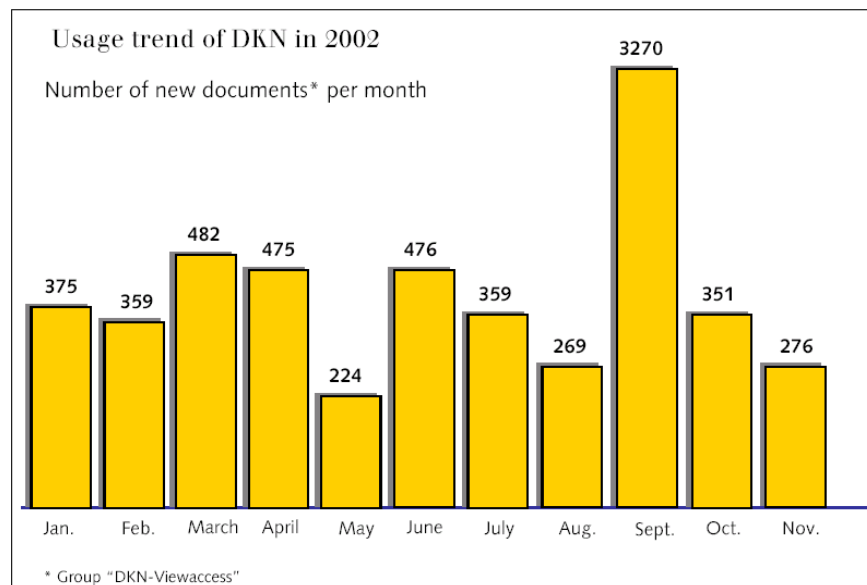


Abb. 22: Statistik der neuen Dokumente im DKN

Die Meinungen der DKN-Mitglieder sind durchwegs positiv

Doch was denken die Mitglieder über das DKN, ein Jahr nach dessen Einführung?

“I use DKN to know about competitors’ strategies and actions.”

DKN member, Spain

“I am glad to find information about a specific MU before taking a trip”

DKN member, Italy

“Some of the members who need to research on a certain subject, do a quick search on DKN. Everybody checks the “Who’s Who” to see the photos and expertise of foreign colleagues they only know by phone and mail.”

DKN Knowledge Manager

“It is possible that several people from different Market Units work at the same document at the same time.”

DKN member, Switzerland

“All relevant documents are easily accessible by all project team members.”

DKN Project Manager

6.1.3 Property & Casualty Network (PCN)

Die Erfahrungen aus der Einführung des DKN wurden für das PCN verwendet, was eine Einführung bereits nach schon 5 Monaten erlaubte

Im Juli 2001 hat sich das Department 'Property & Casualty' für ein KN, das 'Property & Casualty Network' (PCN), entschieden. Das PCN wurde, wie auch schon das DKN, durch eine externe Unternehmensberatung entwickelt. Die Entstehung und die Weiterentwicklung des DKN brachte viele Erfahrungen und Erkenntnisse im Aufbau eines Knowledge Networks. Diese gesammelten Erfahrungen wie auch die bereits implementierte Infrastruktur liessen das PCN in nur 5 Monaten entstehen. Doch nicht nur die Entwicklungszeit verkürzte sich, es konnten die Erfolge aus dem DKN wiederholt und Fehler frühzeitig umgangen werden. Die Zielsetzungen des PCN waren ähnlich wie die des DKN mit spezifischen Anforderungen und Anpassungen.

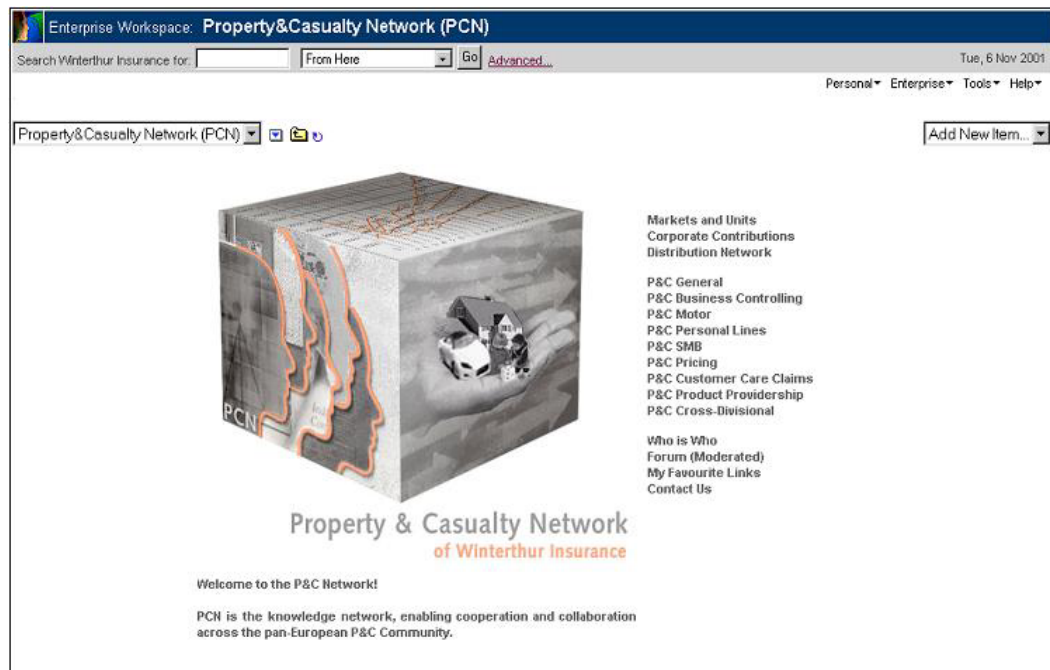


Abb. 23: PCN Homepage innerhalb des Livelink®

DKN und PCN nutzen gemeinsame Bereiche, um die Effizienz des Wissensaustausches zu steigern

Der Entschluss für gemeinsam benutzbare Bereiche im DKN und PCN fiel sehr früh. Demzufolge können die Mitglieder beider KN die Funktionalitäten des "Who is Who" (s. Kapitel 6.6.2.2) nutzen, um sowohl die Experten der Abteilung 'Property & Casualty' als auch die des Bereichs 'Winterthur Distribution' zu suchen und zu identifizieren, um sich gegebenenfalls in einem der vorhandenen Foren zu treffen und Wissensaustausch zu betreiben.

Ein gemeinsamer Homepage-Auftritt sollte nicht nur optischen Gesichtspunkten gerecht werden, sondern diese Zusammenarbeit symbolisieren und verstärken.



Abb. 24: Eine gemeinsame Homepage für DKN und PCN

Basierend auf den gesammelten Erfahrungen des DKN, verfolgte das PCN dieselbe Strategie und nahm die laufenden Aktivitäten, die sich bereits im DKN bewährten, zu einem erfolgreichen KN auf. Die Kennzahlen für die heutige Benutzung und Aktivitäten des PCN entsprechen in etwa den Statistiken des DKN (s. Abb. 20, Abb. 21 und Abb. 22).

6.1.4 Insurance Information Center (INSIC)

Das INSIC verfolgt nicht, wie DKN und PCN, das im herkömmlichen Sinne verstandene KM

Als das dritte Knowledge Network integrierte sich der Bereich 'Insurance Information Center' (INSIC).

Bei diesem KN handelt es sich allerdings weniger um ein KN, wie es in der Winterthur Versicherung bislang entwickelt wurde. Es wird in diesem Falle vielmehr als eine Plattform zur Archivierung von Dokumenten benutzt, ohne jegliche aktive Mitarbeit der Mitglieder.



Abb. 25: Die Knowledge Networks der Winterthur Versicherung

6.2

Das Projekt HRKN

Das HRKN bildet das vierte KN innerhalb der Winterthur Versicherung

In dem theoretischen Teil dieser Arbeit wurde u.a. die Vorgehensweise bzw. die notwendigen Aktivitäten im KM detailliert behandelt. Diese Kenntnis wird als Grundvoraussetzung für das Verständnis der in diesem praktischen Teil der Arbeit erläuterten Vorgehensweise zur Entwicklung des 'Human Resources Knowledge Network' (HRKN) vorausgesetzt. Die Vorgehensweise in diesem Projekt findet seine Anlehnung in der theoretischen Beschreibung, mit geringen Abweichungen und Anpassungen.

Aufgrund der bereits bestehenden Knowledge Networks, DKN, PCN und INSIC, blieben diverse strategische Entscheide erspart. Die Grundvoraussetzungen für die Bewahrung von relevantem Wissen wurde bereits schon entwickelt. Eine Umstrukturierung der Organisation war nicht notwendig, da sich das FD HR in seinem Wesen im HRKN wiederfinden sollte. Damit waren die wichtigsten Voraussetzungen für das HRKN bereits gegeben, sodass das eigentliche Projekt auf operativer Ebene - der Wissensidentifizierung, dem Wissenserwerb, der Wissensentwicklung, der Wissensverteilung und der Wissensnutzung – entwickelt wurde.

6.2.1 Projektziel

Das FD HR zielte mit dem Aufbau eines eigenen Human Resources Knowledge Network (HRKN) zum einen auf eine klare Positionierung im Head Office (HO) gegenüber den anderen Departments, zum anderen auf eine Neu-Positionierung gegenüber den Market Units (MUs) in einer traditionell auf nationale Märkte ausgerichteten Organisation.

Das FD HR wollte das strategische Potential des KN auf drei Ebenen nutzen:

- **Effizienter Dienstleister für HR Information und Kooperation im HO**

Das FD will interne Prozesse zwischen Mitarbeitern effizienter gestalten und sich mit den HR Business Partnern (BP) gezielt bei den Kunden positionieren.

- **Koordinationskraft für HR Information und Innovation in den MUs**

Das FD will zentrales und dezentrales Expertenwissen und Know-how identifizieren, sammeln und austauschen, und damit Innovation auf europäischer Ebene vorantreiben. Zudem soll mittels eines KN die Position in den MUs definiert und optimiert werden.

- **Know-how-Träger zur Koordination und Entwicklung von KN**

Das FD will seine Kompetenz im Bereich IC aufbauen und durch die Übernahme der Verantwortung für die Gesamtentwicklung der Winterthur KN seine strategische Position im HO ausbauen.

Die folgende Abbildung soll einen schematischen Überblick geben, wie die Zusammenarbeit innerhalb des HRKN mit den verschiedenen MUs aufgebaut ist.

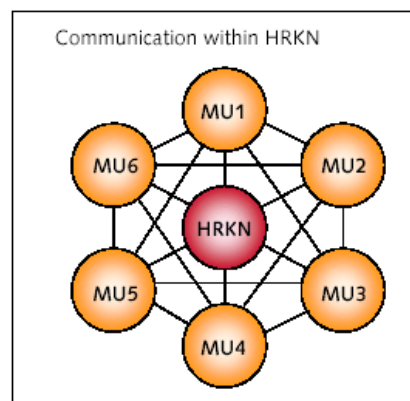


Abb. 26: Vernetzung innerhalb des HRKN

6.2.2 Projektorganisation

Zu Beginn des Projekts wurde eine wissensorientierte Organisation geschaffen, die aus den folgenden Instanzen bestand:

- **Steuerungsausschuss (Steering Committee)**

Der Steuerungsausschuss muss einen sehr guten Überblick über das Projekt erhalten und wird daher nach jeder Projektphase über dessen Verlauf informiert. Er erhält damit eine Kontrollfunktion, die es ihm ermöglicht, über den Projektverlauf zu entscheiden. Er ist verantwortlich für die Akzeptanz des Projektes und empfiehlt bei erfolgreichem Projektverlauf eine Weiterführung des Projekts bis zur nächsten Phase.

Der Steuerungsausschuss besitzt neben der Kontrollfunktion ebenso die Helferfunktion. Er bringt konstruktive Vorschläge in das Projekt ein und hilft unterstützend bei Zeitverzug.

- **Projektleiter (Project Lead)**

Er ist für den erfolgreichen Verlauf des Projektes verantwortlich und besitzt die Informationspflicht, den Steuerungsausschuss fortwährend über den Projektverlauf in Kenntnis zu setzen.

- **Projekt Office**

Leitet und unterstützt das Projektteam in der Verwirklichung des Projektes.

- **Projektteam (Business & IT Consulting)**

Besteht aus zwei internen Mitarbeitern mit einer unternehmensberatenden Funktion und zwei internen Mitarbeitern mit Funktion als IT-Berater. Während die Unternehmensberater die Kenntnisse und Erfahrungen aus dem täglichen HR-Geschäft mitbringen können, stehen die IT-Berater für technische Fragen, Lösungen und Entwicklung zur Verfügung. Des weiteren verfügt das Projektteam über eine Hilfskraft, welche die Schulungen auf dem HRKN vornimmt.

- **Sounding Board**

Setzt sich aus den KN-Experten und den Knowledge Managern (s. Kapitel 6.4.2.2) von PCN und DKN zusammen und dient der Unterstützung des Projektteams bei der Entwicklung des HRKN. Das Sounding Board wird vor

jedem Besuch des Steuerungsausschusses durch das Projektteam hinzugezogen und über den Projektverlauf informiert. Mittels dem Expertenwissen des Sounding Board kann der Projektverlauf beurteilt, auf gängige Fehler hingewiesen, sowie nützliche Hinweise und Ratschläge für den weiteren Projektverlauf gegeben werden. Mit ihren gesammelten "Best Practise"-Erfahrungen leisten sie dem Projektteam wertvolle Unterstützung bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung des HRKN.

- **Themenverantwortliche (Topic Responsible)**

Sie werden als Verantwortliche bestimmter Themengebiete ernannt (s. Kapitel 6.4.2.2). Im Gegensatz zu allen anderen im Projekt involvierten Mitarbeiter, mit Ausnahme der MU Koordinatoren (s. Kapitel 6.4.2.2), lösen sich diese Funktionen nach Projektabschluss nicht auf. Die Themenverantwortlichen können bei Bedarf bei projektrelevanten Fragen hinzugezogen werden.

- **MU Koordinatoren (MU Coordinator)**

Äquivalent zu den Themenverantwortlichen, jedoch auf MU-Ebene.

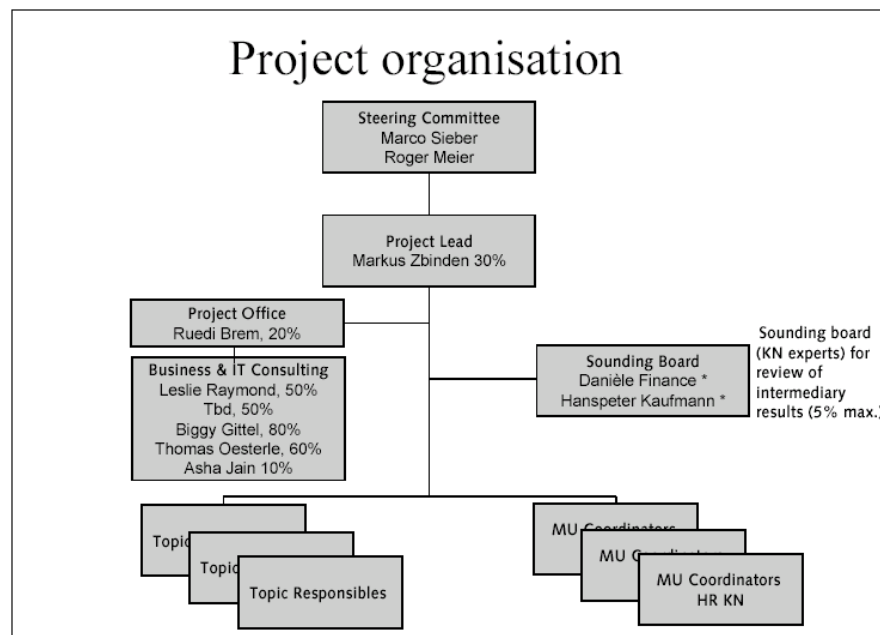


Abb. 27: Projektorganisation HRKN

6.2.3 Teilprojekte

Das Projekt wurde in zwei Teilprojekte aufgeteilt:

- **Aufbau des HRKN im HO**

Arbeitstitel: HO Network

Ziel: Entwicklung einer systemgestützten KN-Organisation, zugeschnitten auf den Wissensaustausch innerhalb des FD HR im HO

Zielgruppe: Alle Mitarbeiter des FD HR, BP und die organisatorisch angebundene MU Schweiz.

- **Aufbau des HRKN in den MUs**

Arbeitstitel: MU Network

Ziel: Entwicklung einer systemgestützten KN-Organisation, zugeschnitten auf den Wissensaustausch

- zwischen den HR MUs

- zwischen den HR MUs und dem FD HR HO

Zielgruppe: Alle HR-Mitarbeiter in den MUs, Management-Positionen, sowie alle Mitarbeiter des FD HR HO.

6.2.4 Vier-Ebenen-Ansatz des Projekts HRKN

Der Ansatz für die Entwicklung des HRKN basierte auf den folgenden vier Ebenen:

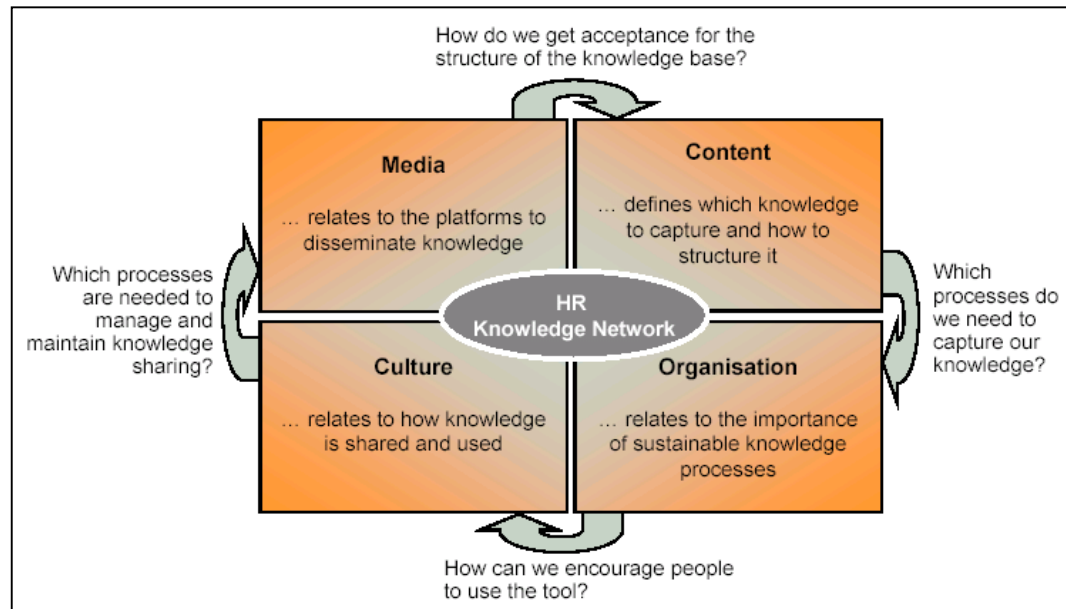


Abb. 28: Der Vier-Ebenen-Ansatz des Projekts HRKN

6.2.4.1 Inhalte (Content)

Eine benutzerfreundliche Inhaltsstruktur ist ausschlaggebend für das Finden von Wissen

Entscheidender Erfolgsfaktor für den dauerhaften Wissensaustausch ist der Nutzen der bereitgestellten Dokumente für die tägliche Arbeit. Um eine benutzerfreundliche Inhaltsstruktur bereitzustellen, wurde gemeinsam mit den Stakeholdern definiert, welches Wissen für den Bereich HR relevant ist und wie dieser Inhalt strukturiert werden sollte. Entwickelt wurden dabei die Themengebiete (Topics), welche sich in dem HRKN wiederfinden sollten.

Nur strategisch relevantes Wissen ist brauchbares Wissen

Der Schwerpunkt lag hierbei auf der Qualität der Inhalte, nicht auf der Quantität. Nicht jedes Wissen aus dem HR und deren Einheiten in den Ländern sollte gesammelt werden. Vielmehr sollte das strategisch relevante Wissen mit Fokus auf die Qualität extrahiert werden. Mit diesem Netzwerk und dem darin befindlichen Wissen sollte eine Plattform als Basis für innovative Ideen geschaffen werden. Somit wird künftig jedes Mitglied aufgefordert, das veröffentlichte Wissen zu nutzen und Ideen, Wissen und Know-how selbst zu

veröffentlichen. Die Philosophie des HRKN bestand in der Strategie, sich selbst um das Wissen anderer Mitglieder zu bemühen und nicht mittels erstellter Richtlinien die Mitglieder zum Gebrauch des vorhandenen Wissens zu ermutigen.

6.2.4.2 Organisation

Die Betriebsorganisation eines künftigen KN ist ausschlaggebend für das spätere Funktionieren und Vermeiden von Chaos

Ein Schwerpunkt des Projektes lag in dem Aufbau der Betriebsorganisation für ein aktives KM. Dazu zählen:

- **Rekrutierung**

Alle inländischen als auch ausländischen Mitarbeiter des FD HR Winterthur Versicherung wurden in das HRKN einbezogen. Nicht integriert werden alle dem HR nicht zugehörigen Mitarbeiter.

- **Definition und Kommunikation der Rollen und Prozesse**

Um das HRKN erfolgreich und koordiniert betreiben zu können, bedurfte es diverser Schlüsselpersonen, deren Aufgabe darin bestand, das Knowledge Network zu überwachen und zu koordinieren. Da sich das HRKN über europäische Grenzen hinweg erstreckte, war es unabdingbar, solche Schlüsselpersonen vor Ort in den beteiligten Ländern zu platzieren. Diese Schlüsselpersonen wurden einer definierten Rolle zugewiesen, mit den entsprechenden Aufgabengebieten und den dafür notwendigen Prozessen (s. Kapitel 6.5.2.4). Denn nur klar definierte Prozesse vermeiden unkoordinierte und informelle Aktionen.

- **Einbindung und Motivation zentral und dezentral lokalisierter Verantwortlicher**

Um die Verantwortlichen in das HRKN zu integrieren, bedurfte es Tätigkeiten der Einbindung und Motivation. Hierfür wurden Besuche bei den Verantwortlichen und ggf. in den jeweiligen Ländern arrangiert und spezielle Trainingseinheiten erstellt. Mittels solcher Trainingseinheiten wurden die Mitglieder für die Erfassung, Weitergabe und Qualitätssicherung von Wissen geschult.

6.2.4.3 Kultur (Culture)

Der Angelpunkt eines KN ist die Kultur

Wie bereits in dem theoretischen Teil dieser Arbeit erwähnt, ist die Kultur der Angelpunkt eines erfolgreichen Knowledge Networks (s. Kapitel 2.3). Die Kultur innerhalb eines Unternehmens muss derart strukturiert sein, dass Wissensaustausch und Wissensnutzung zu den täglichen Geschäften der Mitarbeiter gehören.

Bei der Durchführung des HRKN-Projekts konnte von den Erfahrungen und Massnahmen, die im Bereich DKN und PCN bereits gesammelt wurden, profitiert werden. Denkbare Barrieren und Hindernisse konnten daher früh erkannt und umgangen werden. Zudem zeigten die in den Vorprojekten gesammelten Erfahrungen das Training der Verantwortlichen als entscheidenden Erfolgsfaktor beim Aufbau eines kontinuierlichen Knowledge Managements.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für eine zahlreiche Beteiligung und damit ein erfolgreiches KM liegt in der Werbung für dasselbige. Eine zielgerechte Werbung animiert die Mitglieder, aktiv an dem HRKN mitzuwirken, indem ihnen die Vorteile durch den Gebrauch aufgezeigt werden.

Die Verantwortlichen des HRKN wurden regelmässig in das Projekt involviert und konnten bei der Themenfindung wie auch bei der Themenstrukturierung erhebliche Beiträge leisten. Als eine strategisch wertvolle Entscheidung erwies sich das Einbeziehen der Verantwortlichen der beteiligten Länder. Da der Entscheid gegen ein zentralisiertes HRKN gefallen war, konnten die Interessen der ausländischen Mitglieder berücksichtigt werden, und damit konnten diese aktiv zur Gestaltung des HRKN beitragen.

6.2.4.4 Medien (Media)

Eine KM-Software-Lösung ist die Basis für ein KN

Die Anforderungen an eine IT-Lösung zur Unterstützung von KM wurden bereits bei der Einführung des DKN eingehend geprüft. Die Entscheidung fiel vor einem Jahr auf das KM-Tool 'Livelink[®]' der Firma OpenText (s. Kapitel 6.1.1). Livelink[®] wird daher ebenfalls als Plattform für das HRKN genutzt und für die Bedürfnisse und Anforderungen des HRKN aufbereitet. Dazu gehört die

Einrichtung der Inhaltsstruktur, die Definition der Gruppen-Modelle, die Einrichtung von Zugriffsrechten, etc.

6.2.5 Projekt-Phasen

Das Projekt gliederte sich für beide Ebenen, das HO Network und das MU Network in vier Projektphasen:

- Strategy & Topic finding
- Governance
- Content structure & Processes
- Implementation of first functionality

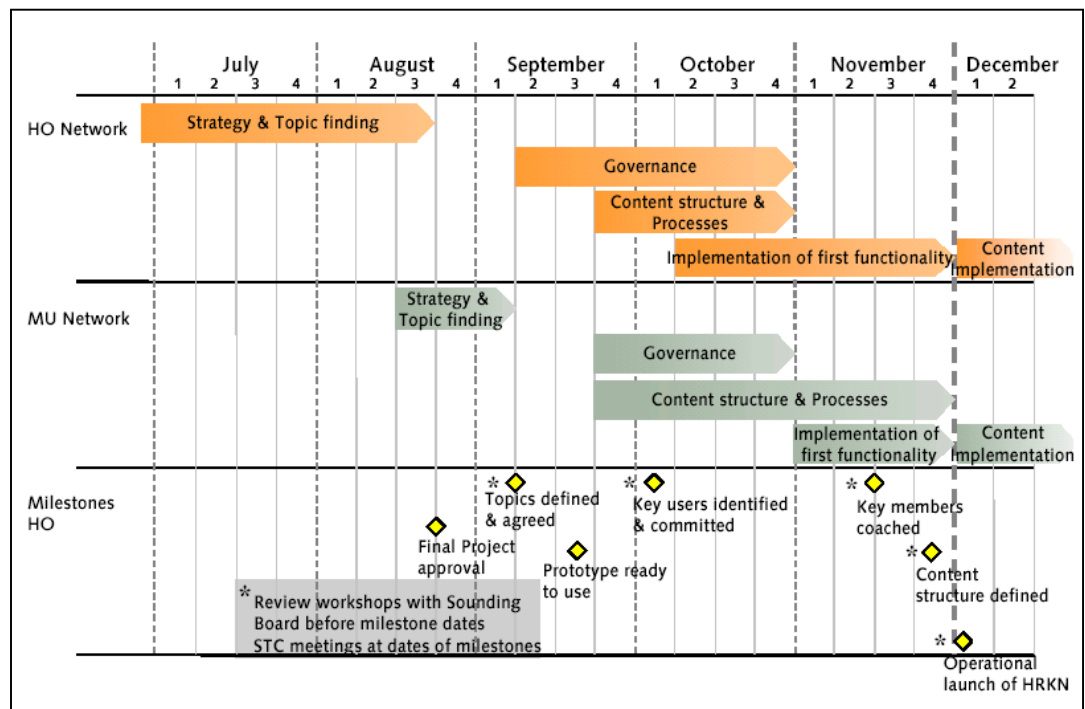


Abb. 29: Die HRKN Projektplanung

Der Abb. 29 ist zu entnehmen, dass die beiden Projektteile (HO- / MU-Network) aus denselben Phasen bestanden, die mit einer kleinen Zeitverzögerung parallel aufgenommen und bearbeitet wurden. Werden diese in der folgenden Ausarbeitung nicht explizit als unterschiedlich erwähnt, kann davon ausgegangen werden, dass die gleiche Vorgehensweise angewandt wurde.

In den folgenden Kapiteln wird die Entwicklung des Knowledge Networks im Bereich Human Resources mit den spezifischen Phasen beschrieben, sowie die Vorgehensweise und Arbeitsschritte detailliert erläutert.

6.3 Phase 1: Strategy & Topic finding

6.3.1 Ziel

In Phase 1 wurde die strategische Ausrichtung des HRKN für das HO und die MUs definiert. Es sollte dabei bewusst über bereits bestehende Lösungen, wie sie im DKN und PCN vorzufinden waren, hinaus gedacht werden. Nach Abschluss dieser Phase wurde durch das Projektteam ein erster Entwurf der aus der Befragung der Verantwortlichen identifizierten Wünsche und Anforderungen an das HRKN geliefert. Dieser Entwurf enthielt eine Inhaltsstruktur auf 1. Ebene, welche zu diesem Zeitpunkt durch die Stakeholder angenommen wurde. Nach Ende dieser Phase fand eine Sitzung zusammen mit dem Steuerungsausschuss statt, der über den bisherigen Projektverlauf urteilte und seine Zustimmung für die Entwicklung der nächsten Phasen gab.

6.3.2 Vorgehensweise

Ausgehend von einer Stakeholder Analyse wurde in Workshops und Interviews gemeinsam mit den Verantwortlichen des FD HR die strategische Zielrichtung entwickelt und eine Priorisierung der Varianten vorgenommen. Im Mittelpunkt standen in dieser Phase des Projektes sehr grundsätzliche Entscheidungen für Methoden, inhaltliche Gestaltung und Organisationsformen des künftigen HRKN. Vor der Detaildefinition des HRKN-Konzepts wurden darüber hinaus konkrete Kommunikationsmassnahmen verabschiedet.

Die Projektteilphasen werden im folgenden detailliert beschrieben und erläutert. Der abgebildete Projektplan der Phase 1 für das HO Network soll einen ersten Eindruck vermitteln:

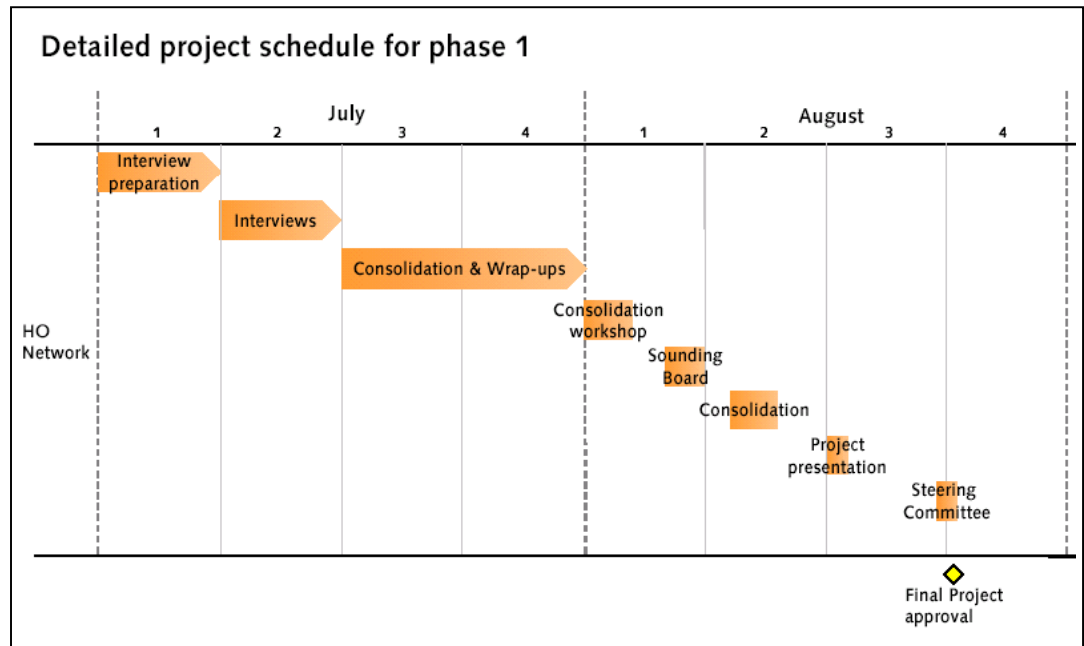


Abb. 30: Detaillierte Projektplanung für die Phase 1

6.3.2.1 Interviews

Anhand der Interviews wurde das vorhandene Wissen identifiziert

Wie schon mehrmals in dieser Arbeit erwähnt, gilt es für den Aufbau eines erfolgreichen Knowledge Managements das vorhandene Wissen im Unternehmen zu identifizieren und zu extrahieren. Gegenstand der Wissensidentifikation (s. Kapitel 3.2.2) ist eine Erfassung von externen sowie internen Daten, Informationen und Wissen im Unternehmen. Ziel ist es, diese Erkenntnisse im Unternehmen transparent zu gestalten, um Wissenslücken aufzudecken. Welches Wissen von welchem Wissensträger zum Aufbau des HRKN beisteuern konnte, wurde durch die Definition von Wissensziele beantwortet, die sich wiederum aus den Unternehmenszielen ableiten liessen.

Wo wird bereits in den täglichen Geschäften Wissen geschaffen, verteilt, gespeichert und genutzt, und wie können diese Tätigkeiten zu einem geschlossenen Prozess der Wissensentstehung, -verteilung und -nutzung verbunden werden?

Zur Identifikation dieser internen Wissensbestände und Wissensziele wurden Interviews mit den Verantwortlichen des FD HR durchgeführt. Diese sollten idealerweise aber nicht nur Antworten auf konkrete Fragen geben, sondern

mögliche Inhalte und Strukturen liefern. Ausserdem konnten Informationen gesammelt, verstecktes Wissen aufgedeckt, entdeckt und genutzt werden, die bei der Entwicklung des HRKN förderlich sein konnten. Zudem dienten diese Interviews als Funktion zum Abbau differierender Vorstellungen bezüglich eines KN. Als Essenz der Interviews kamen individuelle Ideen, Vorstellungen, Wissen und unternehmensrelevante Inhalte zum Vorschein, die in die Entwicklung des HRKN einfliessen konnten.

In den Interviews konnte der Nutzen des HRKN erläutert werden

Aussagen wie *Ich habe keine Zeit* oder *Meine Mitarbeiter haben dafür keine Zeit* sind uns allen nur zu gut bekannt. Daher musste das HRKN derart entwickelt werden, dass es durch Geld- und Zeitersparnis für die Mitarbeiter im täglichen Geschäft einen grossen Nutzen leistet, der als solcher sichtbar und messbar wird. Der entscheidende Vorteil besteht darin, dem Mitarbeiter durch ein neues Instrument mehr Möglichkeiten für eine bessere Bewältigung der Arbeit zu liefern. Die Lösung dieser Aufgabe bestand in der Verknüpfung von Prozessen des HRKN mit den HR relevanten Geschäftsprozessen. Um diese Verknüpfung erfolgreich zu bewältigen, galt es, die dafür notwendigen Informationen in Interviews zu sammeln und zu extrahieren.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Vorgehensweise des Projektteams bei der Durchführung der Interviews:

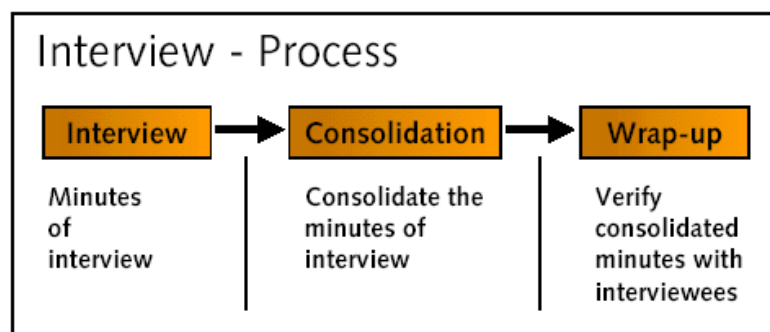


Abb. 31: Interview-Prozess

Für die Durchführung von erfolgreichen Interviews ist es notwendig, sich ausreichend vorzubereiten. Als Interview-Vorbereitung diente ein speziell dafür erstellter Fragebogen (s. Anhang), der als Interviewleitfaden dienen sollte. Im Hinblick auf die Auswertbarkeit und Verwendung der Ergebnisse aus den Interviews ist es ratsam, dieselben inhaltlichen Aspekte zu berücksichtigen. Um

dies zu gewährleisten, sollten die Interviewfragen nicht oder nur gering von dem Interviewleitfaden abweichen. Um zu vermeiden, dass wichtige Informationen oder Wissen aus dem Interview verloren gehen, wurden Protokolle geführt. Anhand dieser Interview-Protokolle wurden im Anschluss nochmals Zusammenfassungen (Consolidation) jedes Protokolls verfasst, die, um Missverständnisse zu vermeiden, abermals mit den Interviewten besprochen wurden (Wrap-up).

Aus den Interviews musste das relevante Wissen extrahiert werden

Eine weitere Herausforderung bestand in der Fokussierung aller Informationen auf das für das Unternehmen relevante Wissen. Daher konnten nicht alle Wünsche und Visionen der Interviewten berücksichtigt werden. Die folgende Abb. 32 soll einen Überblick der während der Interviews geäußerten Erwartungen an ein HRKN vermitteln. Wobei diese Darstellung eine Zusammenfassung derjenigen Aussagen sind, die vom Projektteam als wirklichkeitsnah und sinnvoll angesehen wurden:

Interview findings		
	What we want	What we don't want
Structure	<ul style="list-style-type: none"> •1 HRKN for CH and MU abroad •Common HR structure 	<ul style="list-style-type: none"> •Organisational or geographical structure •Include CSFS into the HRKN
Processes	<ul style="list-style-type: none"> •Share experiences with non-standard processes 	<ul style="list-style-type: none"> •Standard processes already available from intranet
Best Practise	<ul style="list-style-type: none"> •Sharing experiences and processes •Sharing of proven methods and processes 	<ul style="list-style-type: none"> •Re-invent the wheel again and again •Collect all available information
Who is Who	<ul style="list-style-type: none"> •Provide access to the right person with the needed knowledge or expertise 	<ul style="list-style-type: none"> •Overloaded KN tool and project like a skill database
Forum	<ul style="list-style-type: none"> •Create a feedback/meeting culture •Possibility to address all HR INS for specific problems/urgent requests 	<ul style="list-style-type: none"> •Replace general information like the Email system
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> •Simplify collaboration (projects, workgroups) •Involve stakeholders from the start 	<ul style="list-style-type: none"> •HO dictated Knowledge Network

Abb. 32: Grobstruktur der Aussagen der Interviewten

6.3.2.2 Consolidation Workshop

Aus den Interviews
resultierte eine erste
Inhaltsstruktur

Die Interview-Ergebnisse dienten dem Projektteam als Grundlage für eine erste mögliche Inhaltsstruktur innerhalb des HRKN. Ein 1-Tages-Workshop des Projektteams brachte eine erste Inhaltsstruktur des künftigen HRKN als Ergebnis, indem die von den Interviewten genannten Themen (s. Abb. 32) mit dem Know-how des Projektteams zusammenfügten wurden.

6.3.3 Ergebnis

Mit Ende der Phase 1 lag die Strategie für das HRKN sowie ein klares Verständnis der Kommunikation innerhalb des FD HR vor. So wurde entschieden, dass sich das künftige HRKN auf der Basis der bisherigen KN integrieren und die zu verfolgenden Ziele - Erhöhung der unternehmensinternen Wissensbestände, Steigerung der Bereitschaft für den Austausch von Wissen, Erhöhung der Mitgliederzahlen und Dokumente, usw. - adaptieren wird. Die Vorgehensweise für das HRKN sollte sich nach derjenigen der bereits vorhandenen KN richten.

Philosophie / Kultur

Basierend auf dieser definierten Strategie entstand eine HRKN-Philosophie, die durch die Mitglieder gelebt werden sollte:

- Bewahre das vorhandene HR-Expertenwissen.
- Setze das vorhandene HR-Expertenwissen gezielt innerhalb des Unternehmens ein.
- Fördere organisationsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der HR Organisation.
- Gestalte eine unterstützende Umgebung für dringende HR relevante Fragen.
- Erleichtere den HR-Mitarbeitern den Zugang zu HR-Experten und HR-Erfahrungen auf internationaler Ebene.
- Steige zu einer Kultur auf, die den Wissensaustausch fördert.

Systemumgebung

Das künftige HRKN sollte sich in die bestehende Systemumgebung – entstanden durch das DKN, PCN und INSIC – integrieren und die KM-Softwarelösung Livelink® implementieren. Die Abb. 33 zeigt die KN-Struktur ohne das künftige HRKN und Abb. 34 mit dem HRKN:

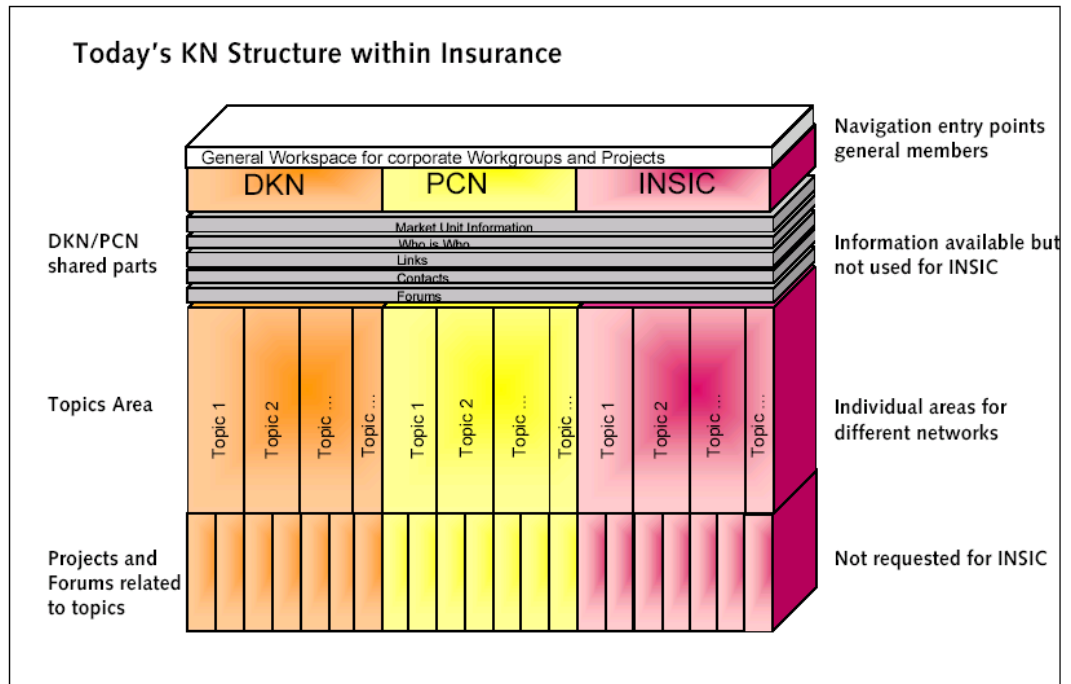


Abb. 33: KN-Struktur mit DKN, PCN und INSIC

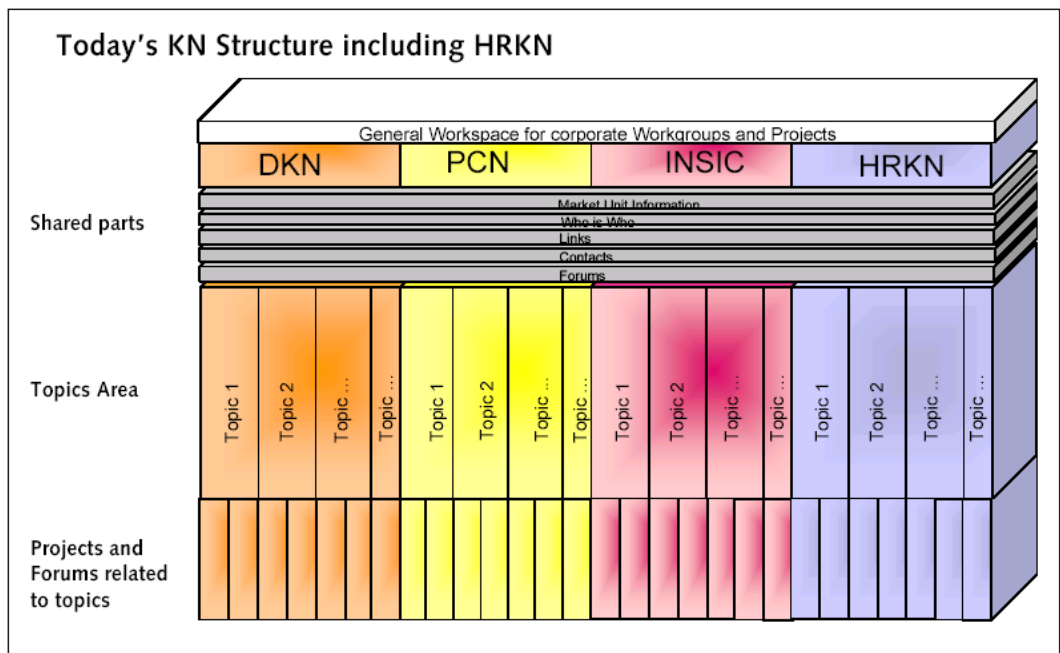


Abb. 34: KN-Struktur inklusive HRKN

Gemeinsame Bereiche (shared parts), welche es schon in den bisherigen KN gab, wurden ebenfalls für das HRKN vorgesehen, z.B. Market Unit Information, Who is Who (s. Kapitel 6.6.2.2), Links, Contacts und Foren, in denen sich die Mitglieder der Knowledge Networks frei bewegen können.

Inhaltsstruktur

Des weiteren lag zum Abschluss der Phase 1 eine erste Inhaltsstruktur des künftigen HRKN auf 1. Ebene vor (s. Abb. 35). Diese Inhaltsstruktur war durch das Sounding Board, die Interviewten und den Steuerungsausschuss akzeptiert worden.

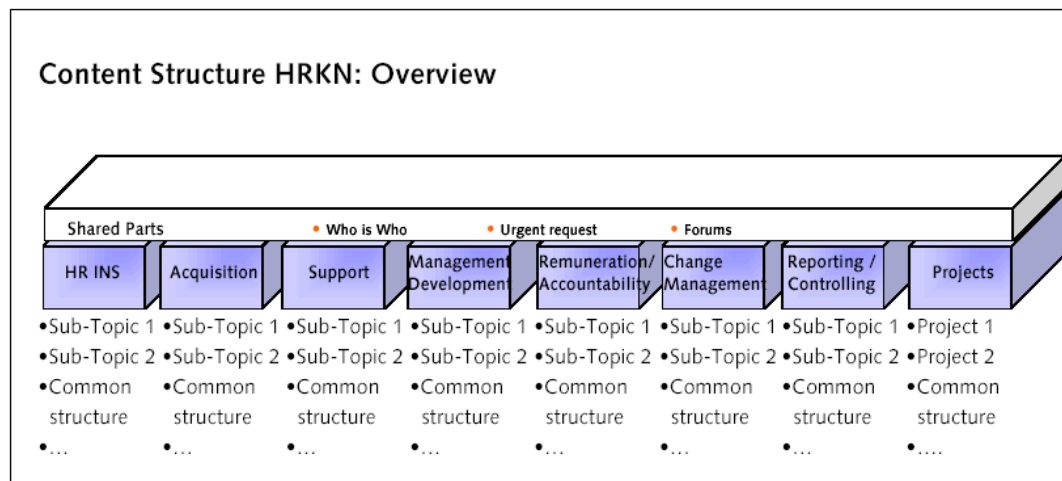


Abb. 35: Die HRKN-Inhaltsstruktur auf 1. Ebene

Die erarbeitete Inhaltsstruktur entsprach dem HR Lifecycle

Die Themenstruktur folgte den bereits im FD HR vorhandenen Strukturen. Damit sollte den HRKN Mitglieder eine ihnen gewohnte Umgebung bereitgestellt werden, um ihnen die Neuorientierung innerhalb des HRKN zu erleichtern.

Die Interview-Ergebnisse wiesen auf eine einheitliche Unterstruktur für alle Themengebiete hin:

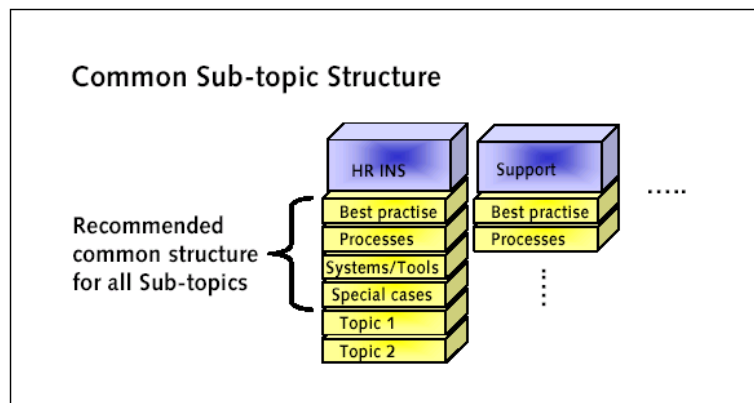


Abb. 36: Definierte Subthemen-Struktur

Da während der Interviews sehr häufig der Wunsch geäußert wurde, die gesammelten Erfahrungen (Best practise), Prozesse, Systeme/Werkzeuge (Systems/Tools) und Spezialfälle (Special cases) innerhalb des HRKN vorzufinden, entschied man sich für eine einheitliche Unterstruktur.

Einfache Anwendung des HRKN

Neben der Realisierung der Inhaltsstruktur nach dem "Lifecycle" des FD HR sollte dessen Funktionalität Einfachheit besitzen. Dies betraf sowohl die Eingabe als auch die Extraktion von Dokumenten und Informationen.

- **Einfachheit in der Handhabung**

- Einfache Handhabung ohne Expertenwissen, mit geringstem Aufwand zum Erlernen des Systems.
- Automatische Layoutgenerierung.
- Jeder HR Mitarbeiter soll und darf Informationen und Dokumente veröffentlichen und nutzen.

- **Organisatorische Einfachheit**

- Dokumente können in persönliche, geschlossene und öffentliche Bereiche aufgenommen werden.
- Überarbeitung von Dokumenten durch jedes Mitglied möglich.
- FD HR Themenstruktur wird beibehalten.

- **Strukturelle Einfachheit**

- Dokumente können von den Mitarbeitern nur in eine temporäre Struktur eingefügt werden. Es wird pro Thema eine "Inbox" bereitgestellt, durch welche alle Mitglieder ihre Dokumente im HRKN veröffentlichen können. Der Verantwortliche des jeweiligen Themas hat die Aufgabe, regelmässig die Inbox auf Dokumente zu überprüfen, um diese in die dafür vorgesehene Struktur zu verschieben. Damit wird ein Chaos in der Struktur vermieden.
- Alle Dokumente erhalten einen Gültigkeitszeitraum.
- Jedes Thema beinhaltet neben der individuellen Struktur eine gemeinsame Struktur (s. Abb. 36).
- Jedes Dokument muss eine kurze Zusammenfassung über den Inhalt in englischer Sprache enthalten.
- Dokumente werden nach fest definierten Namensregelungen bezeichnet.

Informationsnachfrage

Alle Dokumente und Informationen sind aufgrund ihrer Strukturierung und Indizierung auf drei Arten suchbar:

- Formal durch ihre Einordnung in vorgegebene Kategorien
- Thematisch durch ihre Einordnung in Themenbereiche
- Textbezogen durch ihre Indizierung mit Stichworten und Schlagwortketten

6.4

Phase 2: Governance

6.4.1 Ziel

In Phase 2 wurde ein Prototyp erstellt, der die bereits in Phase 1 definierte Themenstruktur sowie eine mögliche Unterstruktur beinhaltete. Dieser Prototyp sollte zur Einarbeitung in die Thematik dienen und den Mitgliedern einen ersten Einblick verleihen. Ausserdem wurden durch das HO und die MUs die Verantwortlichen sowie die teilnehmenden Mitglieder des künftigen HRKN nominiert und in ihre Rollen und Prozesse eingeführt. Es lag eine Namensliste aller Mitglieder und Verantwortlichen vor. Die Konzeptdefinitionen und Prozesse

waren zu diesem Zeitpunkt der Projektentwicklung beschrieben und die Gruppen- bzw. Zugriffsrechte definiert.

6.4.2 Vorgehensweise

Der Prototyp wurde mit der ersten Inhaltsstruktur entwickelt und wurde mit den ersten Funktionalitäten des künftigen HRKN ausgestattet.

Die in Phase 1 identifizierten KM-Ideen wurden in Workshops detailliert erarbeitet und ihre zeitliche Umsetzung geplant. Basierend auf den vier Umsetzungsebenen – Inhalte, Organisation, Medien und Kultur (s. Kapitel 6.2.4) – wurde das Konzept für das HRKN ausgearbeitet. Ausgehend von den Grundsatzentscheidungen in Phase 1 erfolgte eine Definition weiterer geeigneter Themengebiete, sowie eine weiterführende Definition der Unterstruktur der Themengebiete. Diese werden von den Topic Responsibles zusammen mit dem Projektteam in Halbtages-Workshops erarbeitet. Die Phase schloss mit den Vorbereitungen für die Implementierung der ersten Funktionalitäten des HRKN ab.

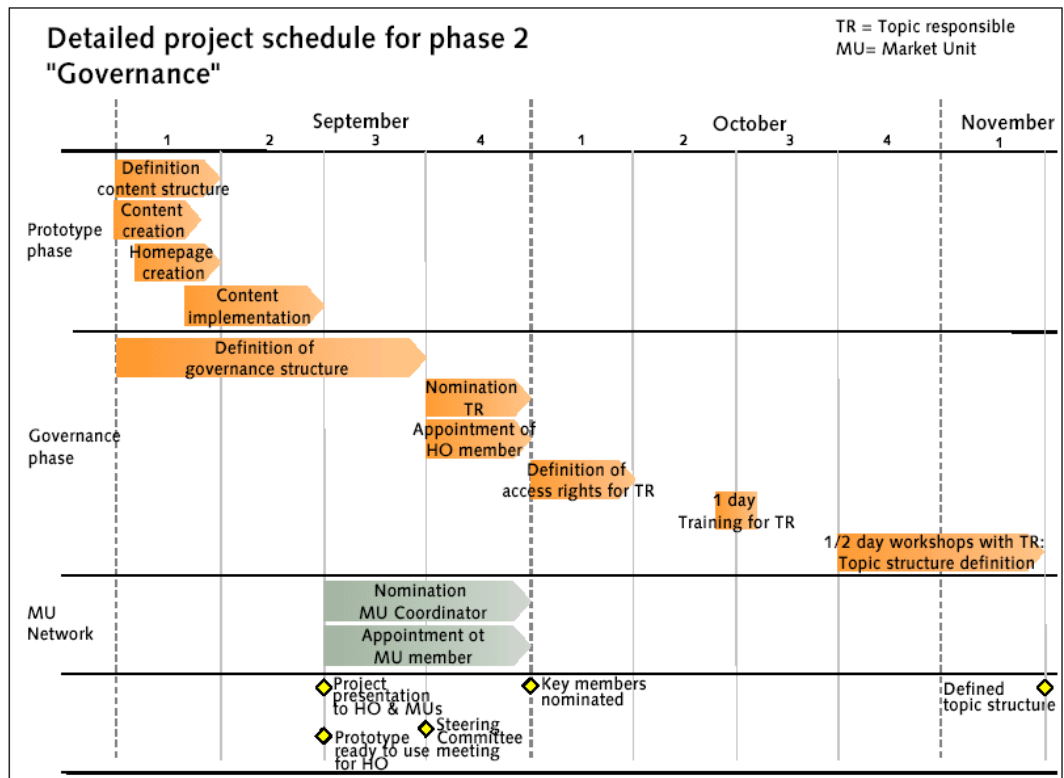


Abb. 37: Detaillierte Projektplanung für die Phase 2

6.4.2.1 Prototyp

In einem Prototypen wurden "Quick-wins" realisiert

Das Projektteam entwickelte einen Prototypen für eine Pilotgruppe von 4 Anwendern. Die Pilotgruppe wurde aufgrund ihrer strategischen Aufgaben innerhalb des HRKN ausgewählt – es handelte sich dabei um die Topic Responsibles (s. Kapitel 6.4.2.2). Dieser Prototyp enthielt alle Leistungsmerkmale des späteren HRKN und bot den Verantwortlichen die Möglichkeit, sich mit dem künftigen HRKN vertraut zu machen. Zudem konnten die Probanden feststellen, ob ihre Wünsche und Vorstellungen erfüllt waren und damit dem Projektteam wertvolle Verbesserungsvorschläge wie auch neue Entwicklungsideen unterbreiten.

In dieser Prototyp-Version wurde kurzfristig eine Reihe von "Quick Wins" realisiert. Dazu gehörte das "Who is Who", diverse Suchfunktionen für das schnelle Finden von Dokumenten, die Diskussionsforen, der "Urgent Request" und die definierte Themenstruktur, sowie eine mögliche Sub-Themenstruktur.

Im Gegensatz zu den Prototypen in der Softwareentwicklung handelte es sich bei diesem Prototypen um ein Software-System, das die Brauchbarkeit und Durchführbarkeit der individuellen Aspekte des gewünschten HRKN zeigen sollte, laufend weiterentwickelt wurde und als Basis des künftigen HRKN diente, um schliesslich in das endgültige Produkt zu mutieren.

Eine weitere Intention des Prototyps war es, eine System-Voraussetzung zu schaffen, auf welcher die Topic Responsible und zu einem späteren Zeitpunkt auch alle Mitglieder geschult werden sollten. Daher musste der Prototyp dem zukünftige HRKN möglichst wahrheitsgetreu entsprechen.

6.4.2.2 Konzeptdefinition

Dokumenten-Namensgebung

Die Konzeptdefinition beinhaltet die Namens-Konvention, Organisationsstruktur und das Rollenkonzept

Bei einer Namenskonvention handelt es sich um Regelungen, die eine eindeutige Bezeichnung von Dokumenten sicherstellen sollen. Die künftigen Dokumente innerhalb des HRKN müssen nach gewissen Regeln benannt werden, damit sie von den HRKN-Mitgliedern schneller gefunden werden. Je eindeutiger der Titel eines Dokumentes ist, umso schneller findet ein Mitglied seine gesuchten Informationen. Werden erst einmal Dokumente in das HRKN implementiert, steigt im Verlaufe des Gebrauchs des HRKN die Anzahl vorhandenen Dokumente. Es wird immer schwieriger, die gesuchte Information in Form eines Dokumentes zu finden. Mit dieser Regelung kann eine Speicherungsarchitektur realisiert werden, die Informationen logisch und wieder auffindbar archiviert. Die Namenskonvention, die für das HRKN gewählt wurde, wird in der folgenden Abbildung dargestellt:

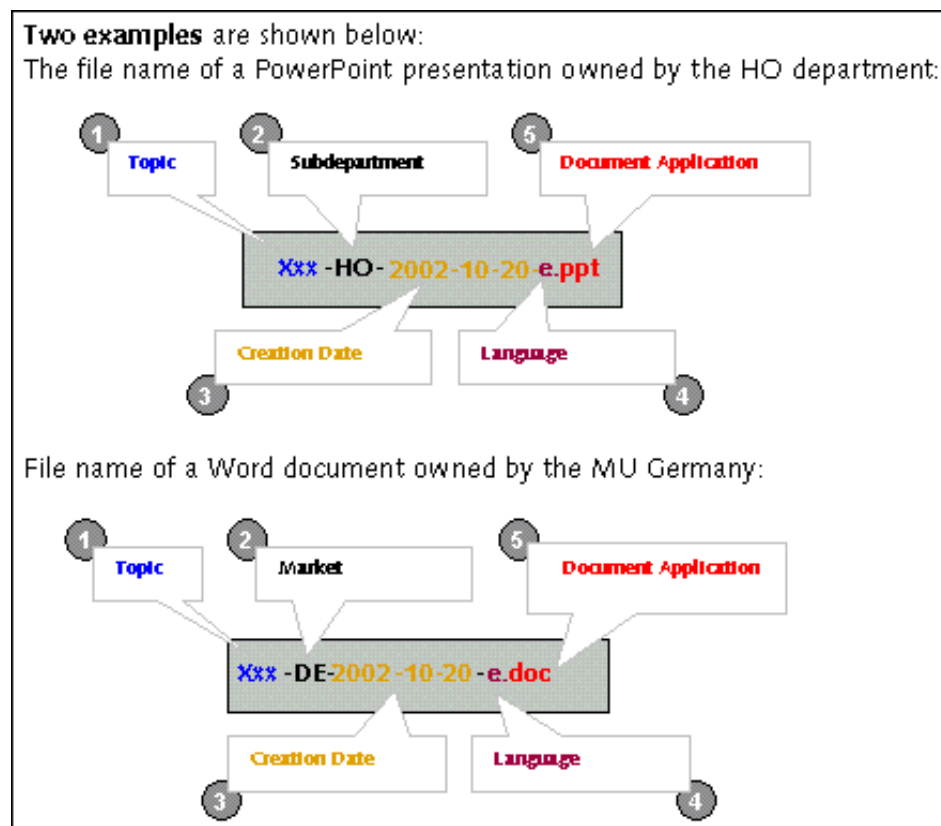


Abb. 38: Namenskonvention für Dokumente im HRKN

Die Namenskonvention für ein Dokument besteht dabei aus 5 Elementen:

- **Thema (Topic)**
Liefert eine Beschreibung über den Inhalt des Dokuments. (Topic ist nicht mit dem Themengebiet innerhalb des HRKN zu verwechseln)
- **Organisation / Bereich des Unternehmens (Subdepartment/Market)**
Die Angabe des Departements ist notwendig, um in Erfahrung zu bringen, woher das Dokument stammt und wer der Verfasser ist.
- **Erstellungsdatum (Creation date)**
Liefert das Erstellungsdatum des Dokuments und damit auch die Aktualität bzw. die Gültigkeit.
- **Die Sprache, in der das Dokument verfasst ist (Language)**
Gibt schnell Aufschluss auf die Sprache, in der das Dokument verfasst worden ist (z.B. e für Englisch).
- **Datei-Typ (Document application)**
Weist das Dateiformat aus, in dem das Dokument erstellt wurde.

Die konsequente Einhaltung dieser Regelung sollte allen Mitgliedern des HRKN dabei helfen, das zu suchende Dokument schneller zu finden um schneller an die gewünschten Informationen zu gelangen.

Organisationsstruktur HRKN

Eine klar definierte Organisationsstruktur vermeidet spätere Verwirrungen und Desorientierung unter den Mitgliedern. Sie bildete die Basis für weitere notwendige Planungsphasen zur Zuordnung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Dokumenten und Information. Bei der Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation wurden dezentralisierte Ressourcen in den MUs eingebunden. Im HRKN wurde eine solche Organisationsstruktur definiert:

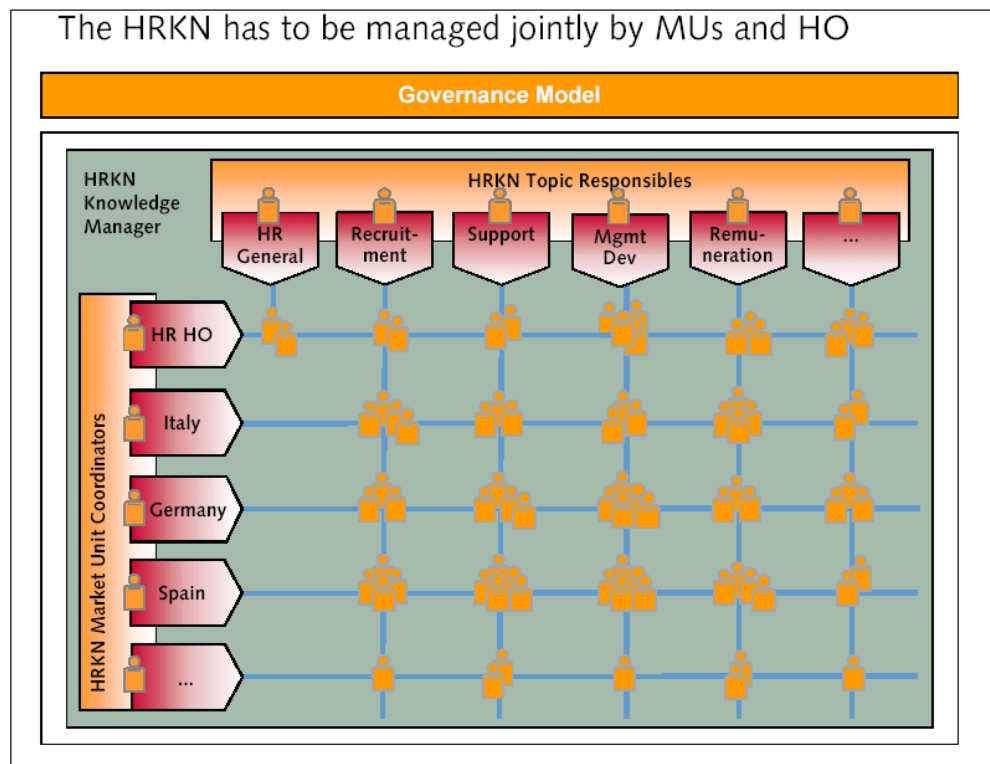


Abb. 39: Die Verantwortlichkeits-Matrix im HRKN

Rollenkonzept

Ein Rollenkonzept regelt den aufgabenbezogenen, personalisierten Zugriff eines Mitglieds des HRKN auf einzelne Teile des Systems. Eine Rolle besteht aus Kenntnissen und Fähigkeiten. Eine Person kann nun eine oder mehrere Rollen repräsentieren. Im Rollenkonzept wurden einerseits solche Rollen beschrieben und andererseits die Tätigkeiten genannt, welche diese Rollen auszuführen haben. Für jede Rolle wurde ein Berechtigungskonzept erstellt, das dem entsprechenden Mitglied übertragen wurde. Meldet sich ein Mitglied am HRKN mit seiner Kennung und Passwort an, bekommt er Zugriff auf das System nur in dem Umfang, wie ihm dafür Berechtigungen entsprechend seiner Rolle übertragen wurden. Ein solches Rollenkonzept ist besonders bei einem Knowledge Network von grosser Bedeutung. Aufgrund der Philosophie des HRKN, Pan-Europäische, dezentralisierte Zusammenarbeit bei interaktivem Wissensaustausch anzubieten und zu fördern, bei dem jedes Mitglied Wissensanbieter und Wissensnachfrager ist, und jedes inaktive Mitglied zur Teilnahme aufgefordert wird, ist die Definition eines Rollenkonzepts unentbehrlich.

Ein weiterer Aspekt bei der Einführung eines Rollenkonzeptes war die Qualitätssicherung für das HRKN. Durch eine Zuteilung von Aufgabengebieten an einzelne Mitglieder des HRKN konnten der Betrieb, die Pflege und die Aktualisierung der Wissensbestände gewährleistet werden, sowie Chaos, Unstrukturiertheit, unwichtige Informationen und Missbrauch innerhalb des HRKN vermieden werden. Im folgenden werden die jeweiligen Gruppen-Bezeichnungen erklärt, deren Aufgabengebiete beschrieben, sowie die Verantwortlichkeiten geschildert. Auf die Zugriffsrechte der definierten Gruppen wird im Kapitel 6.5.2.3 detailliert eingegangen. Das Rollenkonzept des HRKN bestand aus den folgenden, von der Projektgruppe definierten Rollen bzw. Aufgabengebieten:

Der HRKN-Knowledge Manager ist der Gesamtleiter des HRKN

Der **HRKN-Knowledge Manager** ist der Leiter des gesamten HRKN. Sein Verantwortungsbereich liegt in dem Controlling und der Weiterentwicklung des gesamten HRKN, er übernimmt die Verantwortung für die Topic Responsibles und die MU Coordinators, trainiert und unterstützt dieselbigen in ihren Tätigkeiten als Schlüsselmitglieder und wirbt aktiv für das HRKN. Während der Einführungsphase des HRKN ist er für dessen Akzeptanz sowie Erfolg bei den Mitgliedern verantwortlich. Dafür bedarf es ausgiebiges Marketing und Präsentationen durch den HRKN-Knowledge Manager. Neue Mitglieder des HRKN müssen bei ihm nominiert werden. Er entscheidet über deren Aufnahme und beauftragt den Administrator, diese Neumitglieder in das HRKN aufzunehmen. Die Daten des neuen Mitgliedes, wie z.B. Login und Passwort, werden anschliessend durch den Administrator an den HRKN-Knowledge Manager und das Neumitglied gesandt. Ein direkter Einstieg in das System ist dem neuen HRKN-Mitglied innerhalb von Minuten gewährt.

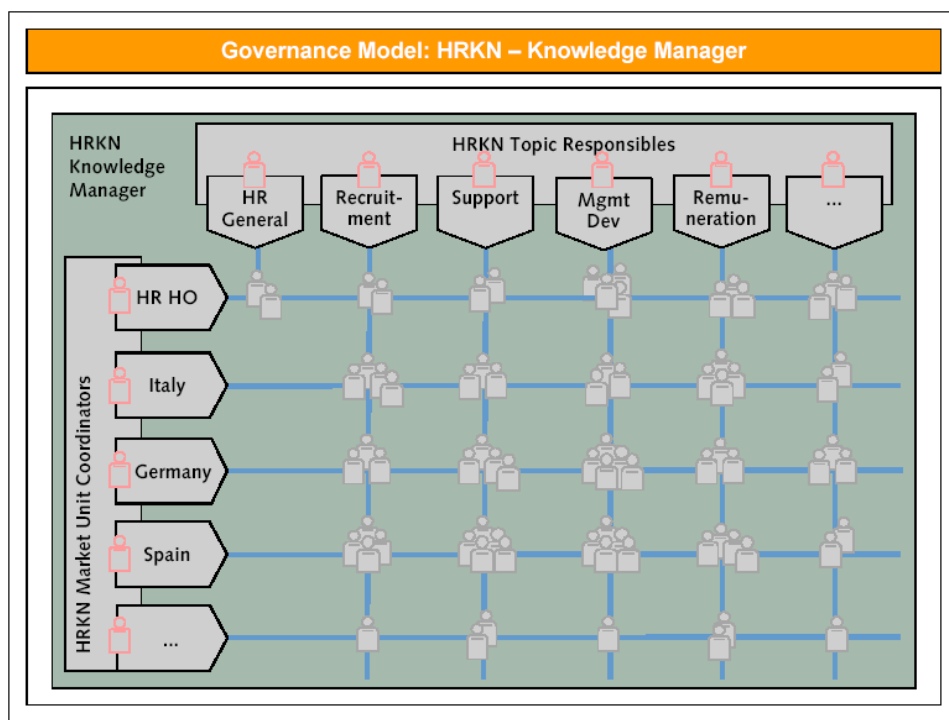


Abb. 40: Rollenkonzept für den HRKN-Knowledge Manager

Der HRKN-Topic Responsible ist Themenverantwortlicher für bestimmte Themengebiete

Der **Topic Responsible** (TR) ist während der Entstehungs- und Einführungsphase für die Strukturierung der ihm zugeordneten Themen (Topics) zuständig und verantwortlich.

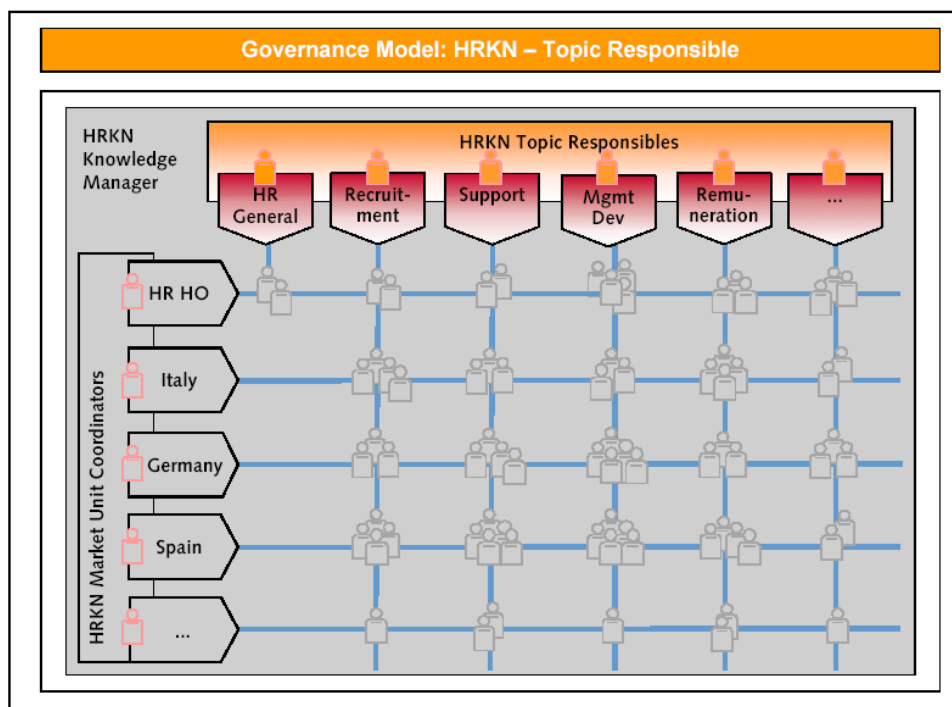


Abb. 41: Rollenkonzept für den HRKN-TR

Während des laufenden Prozesses des HRKN fallen die folgend genannten Aufgabengebiete bzw. Verantwortungen dem TR zu:

- **Entwicklung und Aufnahme neuer Wissensbestände**
 - Besitzt die Gesamtverantwortung für den Inhalt seines Themengebiets und die Entwicklung neuer Wissensbestände.
 - Sammelt und veröffentlicht neues Wissen in Form von Dokumenten.
 - Motiviert und fördert die Mitglieder zur Entwicklung von Wissensbeständen für sein Themengebiet.
- **Entwicklung neuer und interessanter Themen**
 - Organisiert und moderiert Diskussionsforen und Projekte innerhalb seines Themengebietes.
 - Ist für die Entwicklung seines Themengebietes zuständig.
- **Aufnahme neuer Wissensbestände**
 - Gewährleistet, dass neues Wissen in sein Themengebiet aufgenommen wird.
 - Fördert und unterstützt die Veröffentlichung von Expertenwissen seiner Mitglieder.
 - Kontrolliert in regelmässigen Abständen die Inbox¹²⁹ auf darin befindliche Dokumente und legt dieses Wissen in die dafür vorgesehene Struktur ab.
 - Entscheidet darüber, ob das in der Inbox befindliche Wissen seinem Themengebiet dient und aufgenommen werden soll.
 - Steht in ständigem Kontakt mit den restlichen TR, diskutiert mit diesen und tauscht Wissensbestände aus, die nicht seinem Themengebiet entsprechen.
- **Gewährleisten der Qualität des vorhandenen Wissens**
 - Trägt die Verantwortung für die Qualität seines Themengebietes.

¹²⁹ Eine Inbox befindet sich in jedem Themengebiet. Ein Mitglied ist lediglich dazu berechtigt, neues Wissen in die Inbox aufzunehmen, nicht in die restliche Struktur.

- Kontrolliert in regelmässigen Abständen das eigene Themengebiet, um das Qualitätsniveau der darin befindlichen Wissensbestände zu erhalten und zu steigern.
- Fordert die Besitzer der Wissensbestände zur Aktualisierung und Weiterentwicklung derselbigen auf.
- **Kontrolle der eigenen Inhaltsstruktur**
 - Selbstverantwortlich für die eigene Inhaltsstruktur.
 - Führt regelmässige Kontrollen der Inhaltsstruktur durch, prüft diese auf ihre Funktionalität und passt sie gegebenenfalls den Anforderungen neu an.
- **Betreuung und Ausbildung der Mitglieder**
 - Gewährleistet den notwendigen Zugriff für jedes Mitglied auf sein Themengebiet.
 - Bildet die Mitglieder seines Themengebietes ausreichend aus.
 - Bietet Supportleistungen bei Problemen und Fragen seitens der Mitglieder.
- **Aktive Werbung zur Steigerung der Teilnahme**
 - Trägt die Verantwortung für die kontinuierliche Benutzung seines Themengebietes bzw. ergreift notwendige Massnahmen zur Steigerung der Benutzung.
 - Besitzt die Nachweispflicht, die Aktivitäten seiner Mitglieder aufzuweisen.
 - Präsentiert sein Themengebiet sowie dessen Inhalte auch über Ländergrenzen hinweg ggf. auch vor Ort.
- **Rollenkonzept innerhalb des Themengebietes**
 - Führt das Rollenkonzept innerhalb seines Themengebietes ein, für das er verantwortlich ist.
 - Trägt für die Einhaltung des Rollenkonzeptes die Verantwortung.
 - Ernennet Stellvertreter und Assistenten, welche ihm Unterstützung zur erfolgreichen Bewältigung des HRKN leisten.
 - Bildet Gruppen, wenn dies zur Förderung des Themengebiets beiträgt. Er ist für deren Zusammenstellung und Pflege verantwortlich.

- Unterrichtet die Mitglieder über die von ihm definierten Verhaltensregeln innerhalb seines Themengebietes.

Der HRKN-MU Coordinator ist innerhalb seiner MU für das HRKN verantwortlich

Für jede involvierte MU wird ein **MU Coordinator** ernannt. Dieser ist für die Mitglieder seiner MU zuständig, unterstützt den HRKN-Knowledge Manager bei der Pflege des HRKN und beliefert das HRKN mit pro-aktiven Beiträgen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung.

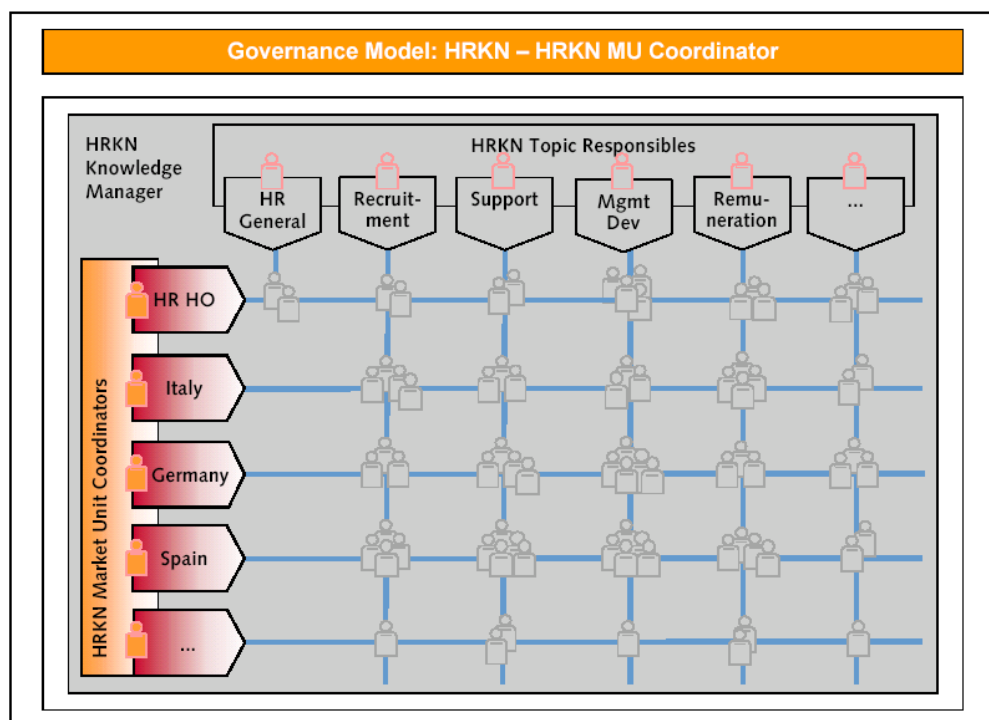


Abb. 42: Rollenkonzept für den HRKN-MU Coordinator

Weitere Zuständigkeitsbereiche und Verantwortungen des MU Coordinators liegen in den folgenden Bereichen:

- **Kontrolle über die Zielgruppe**

- Stellt sicher, dass die richtigen Mitglieder Zugriff auf den Bereich der Gruppe haben.
- Nominiert beim HRKN-Knowledge Manager neue Mitglieder für seinen Zuständigkeitsbereich.
- Kontrolliert in regelmässigen Abständen, ob alle Mitglieder seines Landes über einen Zugriff auf das HRKN verfügen.

- Setzt den HRKN-Knowledge Manager darüber in Kenntnis, wenn ein Mitglied seine Zugriffsberechtigung verliert.
- **Schulen und ausbilden der Mitglieder der eigenen MU**
 - Mitglieder, die in seinen Zuständigkeitsbereich fallen, werden in das HRKN eingeführt und ausgebildet.
 - Ist 1st-level-Support für die Mitglieder seines Landes, d.h. er steht bei technischen Fragen und Problemen für die Mitglieder seines Zuständigkeitsbereichs zur Verfügung.
 - Trägt die Verantwortung für die Sorgfaltspflicht der Mitglieder.
- **Entwicklung und Aufnahme neuer Wissensbestände**
 - Entwickelt selbst pro-aktiv neues Wissens, sowie motiviert und fördert die Mitglieder innerhalb seiner MU zur Entwicklung, Veröffentlichung und Pflege von Wissensbeständen.
 - Gewährleistet, dass relevantes Wissen aus der MU in das HRKN implementiert wird.
- **Sicherstellen der Qualität vorhandener Wissensbestände**
 - Überprüft regelmässig die Dokumente und Informationen auf Gültigkeit bzw. Genauigkeit.
 - Unterrichtet die TR über unbrauchbares, veraltetes Wissen innerhalb des HRKN.
- **Rollenkonzept innerhalb der eigenen MU**
 - Besitzt die Vollmacht, innerhalb der eigenen MU ein Rollenkonzept zu definieren und einzuführen.
 - Ernennet bei Bedarf einen Stellvertreter.
- **Eigeninitiativen zur Förderung zunehmender Benutzung**
 - Fördert und motiviert die Mitglieder zu einer kontinuierlichen Benutzung des Knowledge Network-Systems.
 - Weist vor einem Projektstart auf die Unterstützung durch das HRKN hin, um zu vermeiden, dass das "Rad immer wieder neu erfunden wird".
 - Erhöht durch Kreativität und Marketing die Benutzung des HRKN in seiner MU.
 - Ermutigt Neumitglieder zur aktiven Teilnahme am HRKN.

Die HRKN-Member sind alle Teilnehmer des HRKN

Die **HRKN-Member** sind alle Teilnehmer des HRKN. Sie nehmen aktiv an dem HRKN teil, indem sie ihr Expertenwissen veröffentlichen und sich das im HRKN vorzufindende Wissen zu Nutzen machen. Um dies zu gewährleisten, erhalten alle Mitglieder ausreichende Zugriffsrechte, um die gesamte Inhaltsstruktur innerhalb des HRKN ansehen, lesen und verwenden zu können. Ihre Pflichten liegen in der aktiven Teilnahme an dem "Urgent Request" (s. Kapitel 6.6.2.3). Der "Urgent Request" ist eine Einrichtung, die den Mitgliedern die Möglichkeit bietet, zu einer Problematik alle im HRKN befindlichen Experten um eine Lösung zu befragen. Die Regel hierbei besteht in der Beantwortung der gestellten Fragen innerhalb von 24 Stunden. Eine weitere Pflicht aller Mitglieder beinhaltet die eigenständige Registrierung in das vorhandene "Who is Who" (s. Kapitel 6.6.2.2), sowie die laufende Pflege und Aktualisierung der implementierten Daten. Hierbei gilt es, die beruflichen Erfahrungen und Interessengebiete, um nur wenige zu nennen, auszufüllen.

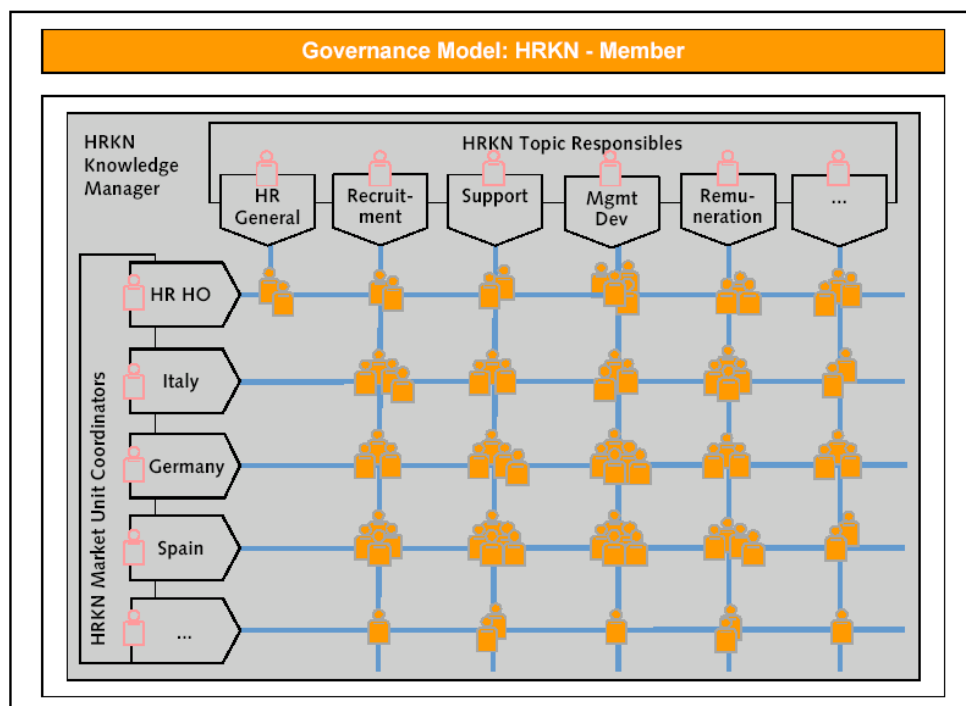


Abb. 43: Rollenkonzept für die HRKN-Member

HRKN-Guides

In dieser Phase des Projektes wurden die **HRKN-Guides** für die jeweiligen Rollen geschrieben. Diese Handbücher sollten den jeweiligen Mitgliedern des HRKN helfen sich zurechtzufinden.

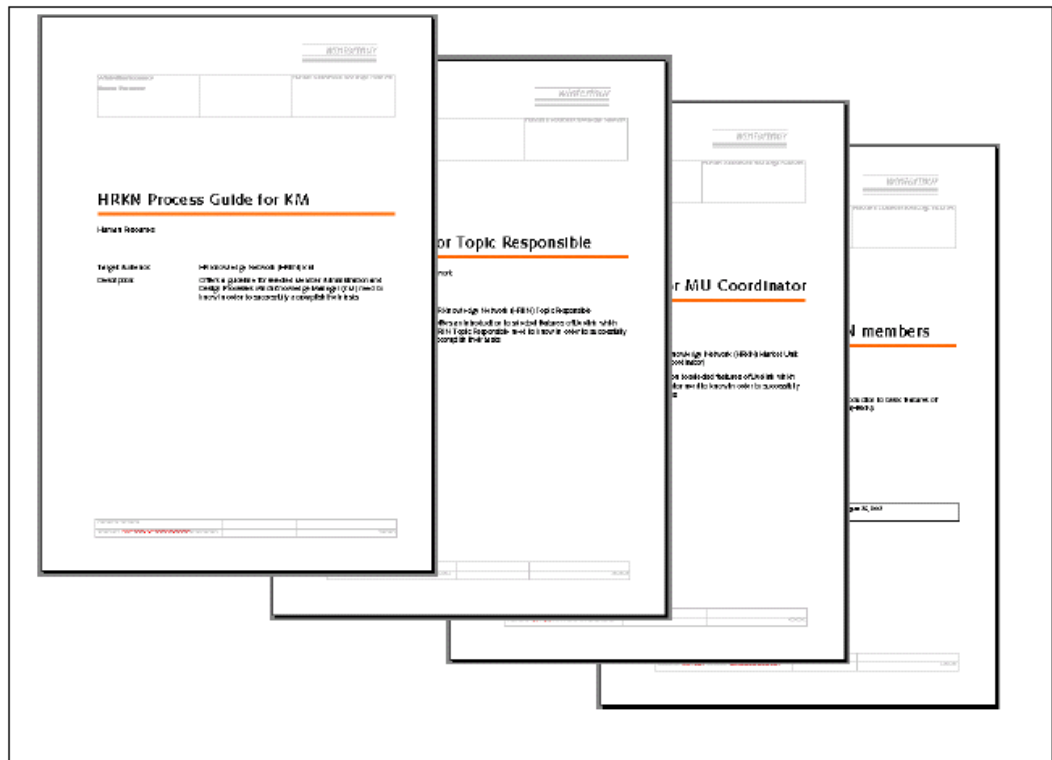


Abb. 44: Guides für das HRKN

6.4.2.3 Rollenbesetzung

Am 17. September 2002 trafen sich in Winterthur (Schweiz) die Leiter des Bereichs HR verschiedener Länder zu einer internationalen "Human Resources – Konferenz". Während dieser Konferenz konnte eine Projekt-Präsentation gehalten werden, bei der die anwesenden Personen über den Stand der Entwicklung, sowie über die Zielsetzung des HRKN informiert werden konnten. Das Ziel dieser Präsentation bestand dabei nicht nur in der Information, sondern auch in der Animation der Leiter der jeweiligen MUs, potentielle Mitglieder und MU Coordinators zu benennen und die bevorstehenden Besuche durch das Projektteam anzukündigen.

6.4.3 Ergebnis

Mit Ende der Phase 2 stand den TR ein voll funktionstüchtiger Prototyp zur Verfügung, der die erste Inhaltsstruktur, wie auch die ersten Dokumente des künftigen HRKN beinhaltete. Dieser Prototyp diente als Basis für das künftige HRKN und sollte in einer späteren Phase zur produktiven Version ausgebaut werden. Zu diesem Zeitpunkt der Projektentwicklung konnten alle TR auf dem Prototypen geschult und für ihre zukünftigen Aufgaben ausgebildet werden. Der Prototyp stand den TR nun zur Benutzung frei, sodass im Weiteren die Aufnahme erster Dokumente und Wissensbestände erfolgen konnte, um die weiteren Mitglieder des HRKN auf einem realitätsnahen Prototypen ausbilden zu können. Zudem war eine erste Voraussetzung geschaffen, mit der die TR in der Lage waren, die weitere Entwicklung der Inhaltsstruktur produktiv zu unterstützen und zu entwickeln.

Ein weiteres erfülltes Ziel in dieser Phase der Projektentwicklung war die namentliche Nominierung der MU Coordinators und der Mitglieder aller Länder. Aufgrund dieser Benennung konnten die Besuche in den MUs geplant werden, die die Schulung der MU Coordinators und MU Mitglieder beinhalteten.

Zu Beginn des HRKN nahmen 45 Mitglieder an dem Knowledge Network teil, wobei im Verlaufe des kommenden Jahres die Anzahl der HRKN-Mitglieder auf ca. 70 ansteigen wird.

Des weiteren stand die Organisation zur gezielten Unterstützung des Wissensnetzwerks, die im weiteren Roll-out ihre Arbeitsfähigkeit unter Beweis stellen musste.

6.5 Phase 3: Content & Processes

6.5.1 Ziel

Gemeinsam mit den TR wurde die detaillierte Inhaltsstruktur des künftigen HRKN entwickelt und definiert. Die MUs wurden während Tagesbesuchen in das System integriert und für die Arbeitsweise mit dem HRKN geschult. Diese Schulung sollte die MU Mitglieder und MU Coordinators in ihre künftigen Rollen und definierten Prozesse einführen. Die Zugriffsrechte für die jeweiligen Gruppen – HRKN-Knowledge Manager, HRKN-Topic Responsible, HRKN-MU Coordinator und HRKN-Mitglieder – wurden in dieser Phase 3 definiert und kommuniziert.

6.5.2 Vorgehensweise

Bevor die MU Besuche stattfanden, war es wichtig, eine detaillierte Inhaltsstruktur des künftigen HRKN in Form eines erweiterten Prototypen aufweisen zu können. Die HO und MU Mitglieder konnten somit auf einem System geschult werden, welches das künftige HRKN so realistisch als möglich repräsentierte. Damit sollte den Mitglieder die Möglichkeit gegeben werden, sich frühzeitig mit ihrem künftigen KM-System vertraut zu machen.

Aufgrund der geplanten Besuche in den MUs, bei denen die Mitglieder für das künftige HRKN vornehmlich geschult werden sollten, wurden in dieser Phase der Projektentwicklung diese Mitglieder in den Prototypen aufgenommen sowie die Zugriffsrechte, entsprechend den Verantwortungsbereichen, vergeben.

Die folgende Abb. 45 weist eine detaillierte Vorgehensweise für die Phase 3 auf:

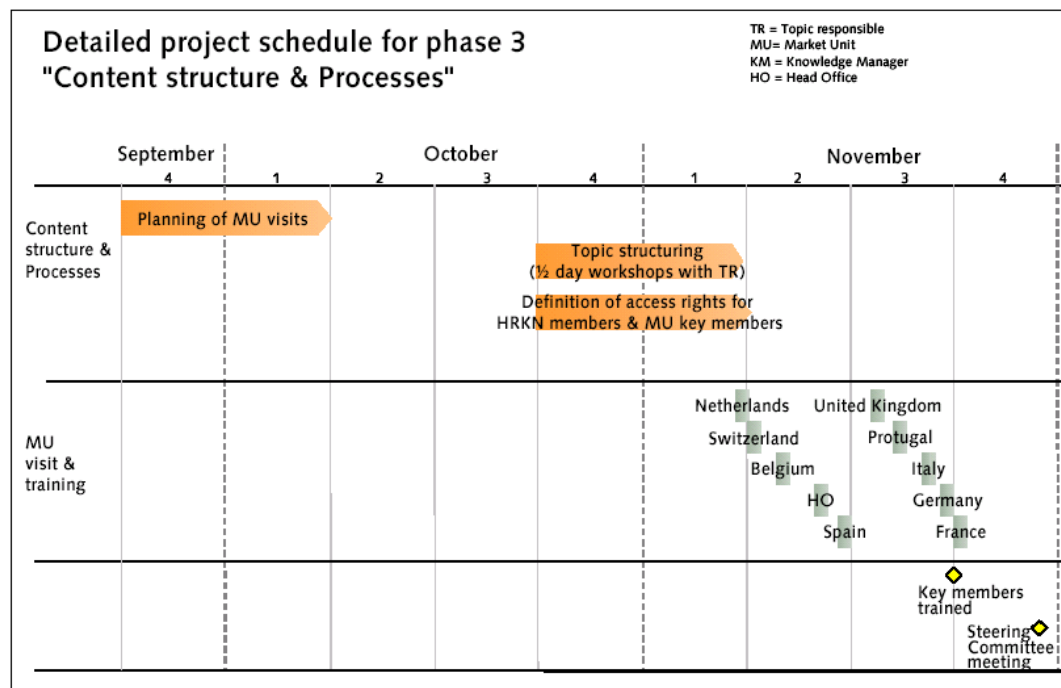


Abb. 45: Detaillierte Projektplanung für die Phase 3

6.5.2.1 Topic structuring

Die Inhaltsstruktur wurde verfeinert

Bevor mit der Definition der Inhaltsstruktur begonnen werden konnte, galt es, sich mit einigen grundsätzlichen Überlegungen auseinanderzusetzen. Mit den folgenden "Regeln" sollte sichergestellt werden, dass die Inhaltsstruktur anwenderfreundlich und systematisch entwickelt wurde:

- **Quantität**
 - Eine Inhaltsstruktur beinhaltet so wenig Gliederungen als möglich.
 - Je mehr Gliederungen, umso zeitaufwendiger die Suche nach dem Gesuchten.
- **Umfangreich**
 - Eine Inhaltsstruktur beinhaltet genügend Gliederungen, um das Themengebiet ausreichend zu umfassen.
 - Eine unzureichende Gliederung kann einen Verlust an Wissensbeständen bedeuten, da dem HRKN-Mitglied nicht bewusst wird, wo das Dokument abzulegen ist.

- **Beständigkeit**
 - Eine sich regelmässig verändernde Inhaltsstruktur ist schwer zu lernen.
 - Die Suche nach Dokumenten ist umso leichter, je beständiger die Inhaltsstruktur ist.
- **Selbsterklärend**
 - Jede Gliederung hat eine eindeutige Bedeutung, sodass weitere Erklärungen minimiert werden können.
- **Eindeutigkeit**
 - Eine Gliederung mit nicht eindeutiger Bedeutung verursacht inkonsistenten Gebrauch.
 - Jede Gliederung hat nur eine Bedeutung. Diese ist dieselbe für alle Mitglieder, unabhängig der Sprache und Kultur.
 - Die Beschreibung der Inhaltsstruktur vermeidet Missverständnisse und Mehrdeutigkeit.
- **Wiederholung**
 - Keine Gliederung beinhaltet dasselbe Themengebiet wie eine andere.
 - Gliederungen mit denselben Bedeutungen liefern schlechte Ergebnisse bei der Suche.
- **Business-Logik**
 - Eine Inhaltsstruktur spiegelt die existierenden Business-Prozesse wider.
 - Eine logische Gliederung erleichtert das Finden von Wissensbeständen.
- **Gliederungstiefe**
 - Als Daumenregel gilt: Jede Gliederung verzweigt sich nicht tiefer als 7 Ebenen vom Ursprung.

Für die Entwicklung der HRKN Inhaltsstruktur wurden die Meinungen und Ideen der TR einbezogen. Dafür wurden jeweils Halbtages Workshops mit zwei Mitgliedern des Projektteams und dem Topic Responsible durchgeführt, dessen Themengebiet strukturiert werden sollte. Durch diese Zusammensetzung des Workshops konnte ein maximales Ergebnis erzielt werden: der TR kennt sein tägliches Geschäft, während die Projektmitglieder die Regeln der Strukturierung des Themas kennen. Mit Hilfe des TR kann die Notwendigkeit bestimmter

Themen und der Bedarf an Wissensbeständen definiert werden. Er verfügt über ausreichend Erfahrung, um eine Inhaltsstruktur zu entwickeln, welche den Ansprüchen und Anforderungen der HRKN-Mitglieder entspricht. Für eine effektive Zusammenarbeit während des Workshops wurde der TR im Vorfeld aufgefordert, eine Liste möglicher Dokumente für das HRKN an das Projektteam zu senden. Diese Liste erfüllte mehrere Zwecke: einerseits konnte sich das Projektteam in das Themengebiet einarbeiten, andererseits wies eine Auflistung der Dokumente einen ersten Bedarf an Wissensaustausch auf, wodurch eine erste Struktur des Themengebietes eingegrenzt und erarbeitet werden konnte.

6.5.2.2 *Besuche der Länder*

Die Mitglieder wurden vor Ort geschult

Während der Besuche in den MUs wurden die Mitglieder über das bevorstehende HRKN mit seinen verbundenen Aufgaben, Pflichten, Rollen und Prozessen informiert und ausgiebig geschult. Die MU Coordinators wurden mit einer zusätzlichen Schulung in ihre erweiterten Aufgaben eingeführt. Jedes Mitglied, welches solch eine Schulung erhalten hatte, war von nun an in der Lage, mit dem HRKN zu arbeiten. Um im Anschluss an die Schulung eine aktive Mitarbeit der Mitglieder mit dem HRKN zu fördern, bestand die erste Pflicht in der Aufnahme der persönlichen Daten in das "Who is Who" (s. Kapitel 6.6.2.2).

6.5.2.3 *Definition der Gruppen und Zugriffsrechte*

Aufbauend auf dem Rollenkonzept wurden die Zugriffsrechte definiert

Das bereits definierte Rollenkonzept (s. Kapitel 6.4.2.2) lieferte die Grundlage für das zu definierende Gruppenkonzept, welches wiederum die Basis für die Zugriffsberechtigungen bot (die folgende Abb. 46 ist im Anhang in Originalgrösse nochmals vorzufinden):

The table is titled "HRKN group organisation & permission matrix". It lists various permission groups on the left and organizational groups on the top. The matrix contains 'L' (Leader) and 'M' (Member) indicators for each group, and a column for "Access Rights" with values like "No access", "Full access", "Full access but no participation", "Full access but no contribution", and "Full access for topic".

Abb. 46: HRKN Gruppen-Matrix mit Zugriffsberechtigungen

Zugriffsberechtigungen für HRKN-Member

Für das weitere Verständnis ist zu erwähnen, dass jeder HR-Mitarbeiter in die Gruppe **"HRKN-ViewAccess"** aufgenommen wird, irrelevant seiner zugeteilten Aufgaben- und Verantwortungsgebiete. Besitzt ein HRKN-Mitglied keine erweiterten Aufgaben bzw. Verantwortungen bleibt er lediglich in dieser Gruppe enthalten, wie z.B. alle HRKN-Member. Die HRKN-MU Coordinators sind ebenfalls in dieser Gruppe aufgelistet, da sie zwar erweiterte Aufgabengebiete und Verantwortungen besitzen, diese aber keinerlei Auswirkungen auf das HRKN besitzen, sondern nur organisatorischer Natur sind. In der Gruppen **"HRKN-NoViewAccess"** befinden sich Mitglieder, die nicht dem HR angehören, aber dennoch einen Einblick in das HRKN bekommen sollen.

Die Zugriffsrechte dieser Gruppe wurden gemäss folgender Abb. 49 definiert.

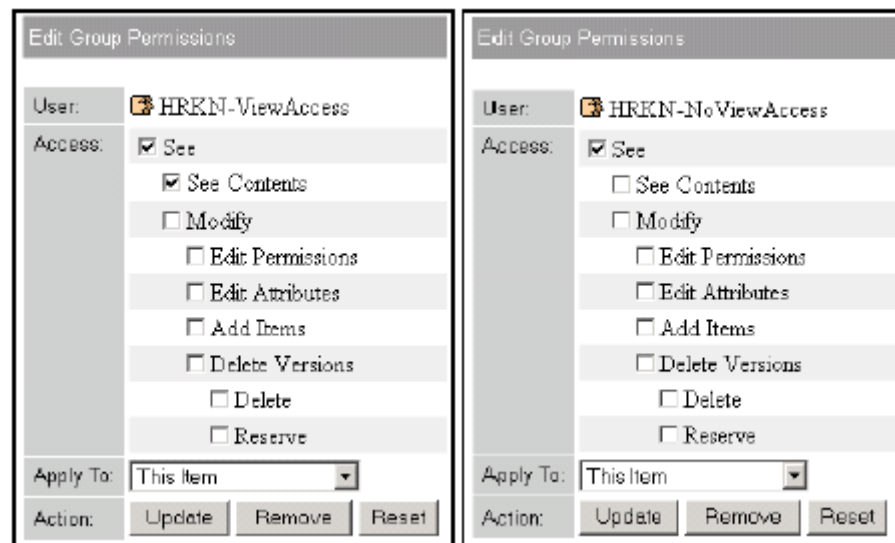


Abb. 47: Zugriffsrechte "HRKN-ViewAccess" und "HRKN-NoViewAccess"

Zur weiteren Erklärung:

See = Der Name der Objekte kann gesehen werden.
 See Content = Der Inhalt der Objekte kann gelesen werden.

Zugriffsberechtigungen für HRKN-Topic Responsible

Besitzt ein HRKN-Mitglied erweiterte technische Aufgaben und Verantwortungen wie z.B. ein TR, so wird er in eine weitere Gruppe z.B. **"HRKN-HR General-TR"** aufgenommen, die ihm für *ein bestimmtes Thema* z.B. "HR General" innerhalb des HRKN all die Rechte erteilt, die der HRKN-Knowledge Manager besitzt.

Repräsentativ für alle TR-Gruppen werden an dieser Stelle lediglich die Zugriffsrechte für den TR des Themenbereiches "HR General" aufgeführt.

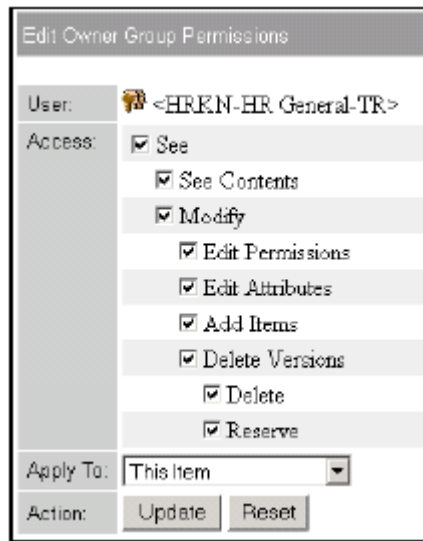


Abb. 48: Zugriffsrechte für HRKN-TR

Zur weiteren Erklärung:

Modify = Erlaubt das Bearbeiten von Dokumentennamen und –beschreibungen.
(Wird automatisch vergeben, wenn eines der folgenden Rechte vergeben wird)
Edit Permissions = Ermöglicht die Vergabe von Rechten an Mitglieder.
Edit Attributes = Die Attribute von Objekten können verändert werden.
Add Items = Erlaubt das Implementieren von Objekten.
Delete Versions = Berechtigt zum Löschen von Objekt-Versionen
(Wird automatisch vergeben, wenn eines der folgenden Rechte vergeben wird)
Delete = Objekte können gelöscht werden.
Reserve = Erlaubt das Reservieren von Objekten, um diese zu bearbeiten.

Zugriffsberechtigungen für HRKN-Knowledge Manager

Der HRKN-Knowledge Manager befindet sich in der Gruppe "**HRKN-KM**" und besitzt alle Rechte für das HRKN mit Ausnahme der Administratoren-Rechte.

HRKN-Administrator

Der HRKN-Administrator ist in dem Bereich Informationstechnologie angesiedelt. Seine Aufgaben bestehen darin, den technischen Betrieb des HRKN zu gewährleisten, neue HRKN-Mitglieder anzulegen und neue Passwörter im Falle des Verlustes zu vergeben.

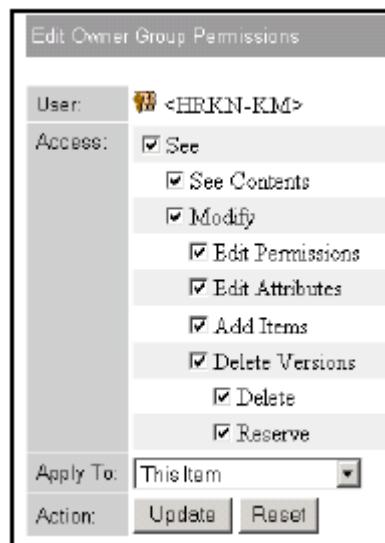


Abb. 49: Zugriffsrechte "HRKN-KM"

6.5.2.4 Prozessdefinition

Die Prozesse für den Betrieb des HRKN mussten detailliert beschrieben werden

Um ein systematisches und konsistentes HRKN aufzubauen, bedarf es einiger "Spielregeln". Solche Regelungen sind Prozesse, welche die Verhaltensregeln des Benutzers beschreiben, wie z.B. das Anlegen und Bearbeiten von Dokumenten, die Aufnahme neuer Mitglieder, das Bearbeiten technischer Probleme, usw. Damit wird ein mögliches Chaos vermieden und die Qualität auf hohem Niveau gehalten. Im folgenden werden nur zwei dieser Prozesse exemplarisch vorgestellt:

Nominierung eines Neumitgliedes z.B. durch den MU Coordinator

Wird z.B. ein Neumitglied durch den MU Coordinator für das HRKN nominiert, richtet er seine Nominierung direkt an den Knowledge Manager, der über dessen Zulassung entscheidet. Befindet er über dessen Zulassung, sendet er einen Antrag an den Administrator, der das Neumitglied in das HRKN aufnimmt, die Zutrittsdaten direkt an das Neumitglied und eine Information an den Knowledge Manager und den MU Coordinator sendet.

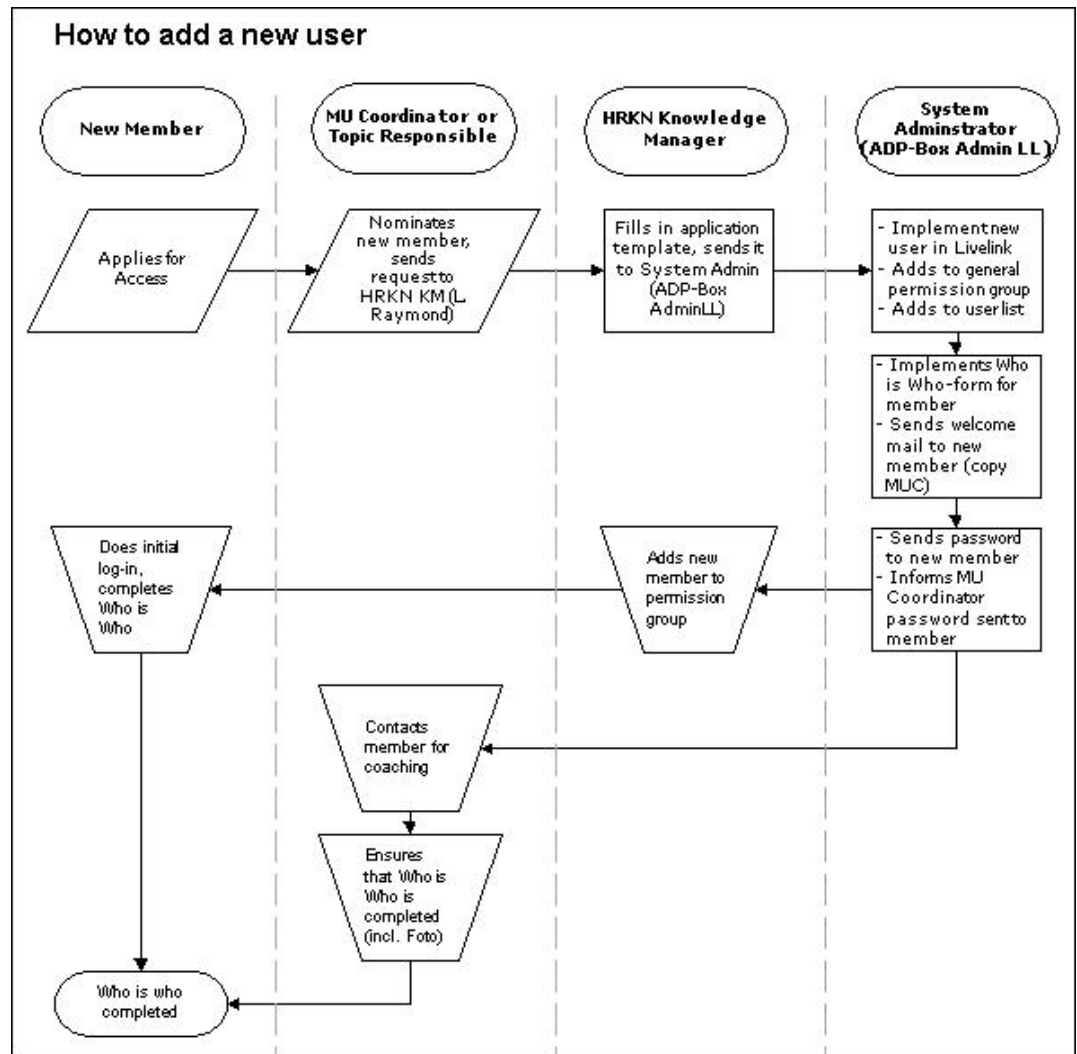


Abb. 50: Nominierung eines neuen Mitglieds durch den MU Coordinator

Aufnahme neuer Wissensbestände durch ein HRKN Mitglied

Aufgrund der Vergabe von Rechten besitzt der HRKN-Knowledge Manager uneingeschränkte Möglichkeiten, Dokumente und neues Wissen in das HRKN aufzunehmen. Die TR sind dahingehend eingeschränkt, als dass sie nur alle Rechte für ihren eigenen Bereich besitzen. Doch wie sieht es mit dem Veröffentlichen von Dokumenten innerhalb anderer Themengebieten aus bzw. wie kann ein Mitglied Dokumente veröffentlichen?

Hierfür ist eine "Inbox" (s. auch Abb. 52) eingerichtet worden, welche sich in jedem Themengebiet befindet. Innerhalb dieser Inbox haben alle Mitglieder die Möglichkeit, Dokumente zu veröffentlichen und zu bearbeiten. Die darin

befindlichen Dokumente werden durch den TR in die dafür bestimmte Inhaltsstruktur aufgenommen.

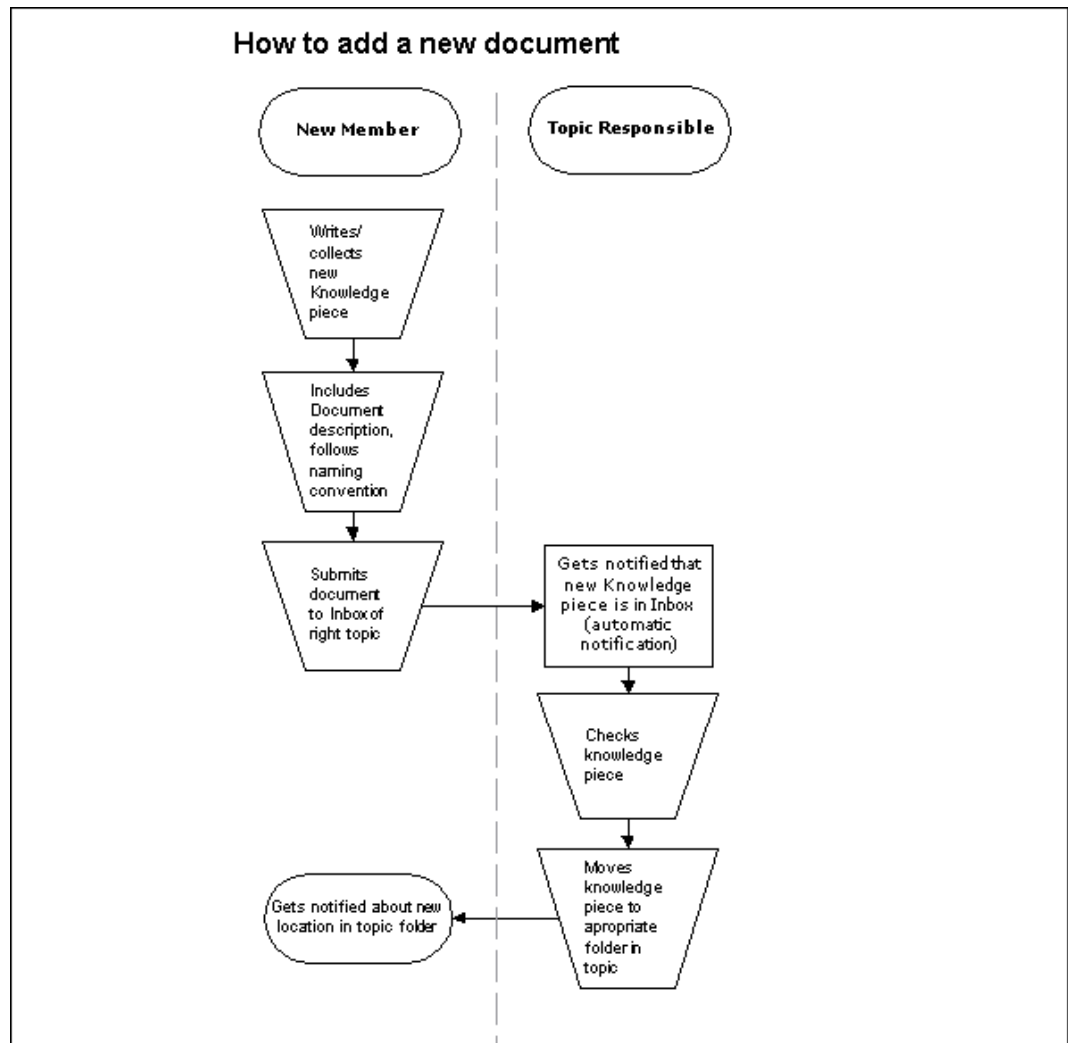


Abb. 51: Aufnahme neuer Wissensbestände in das HRKN

6.5.3 Ergebnis

Alle Voraussetzungen für den produktiven Betrieb des HRKN waren erfüllt

Mit Abschluss der Phase 3 war die Inhaltsstruktur über alle Themengebiete des HRKN detailliert definiert. Jeder TR sollte die definierte Inhaltsstruktur in sein Themengebiet implementieren. Die durch die TR und Teammitglieder definierte Inhaltsstruktur wird in der folgenden Abb. 52 veranschaulicht:

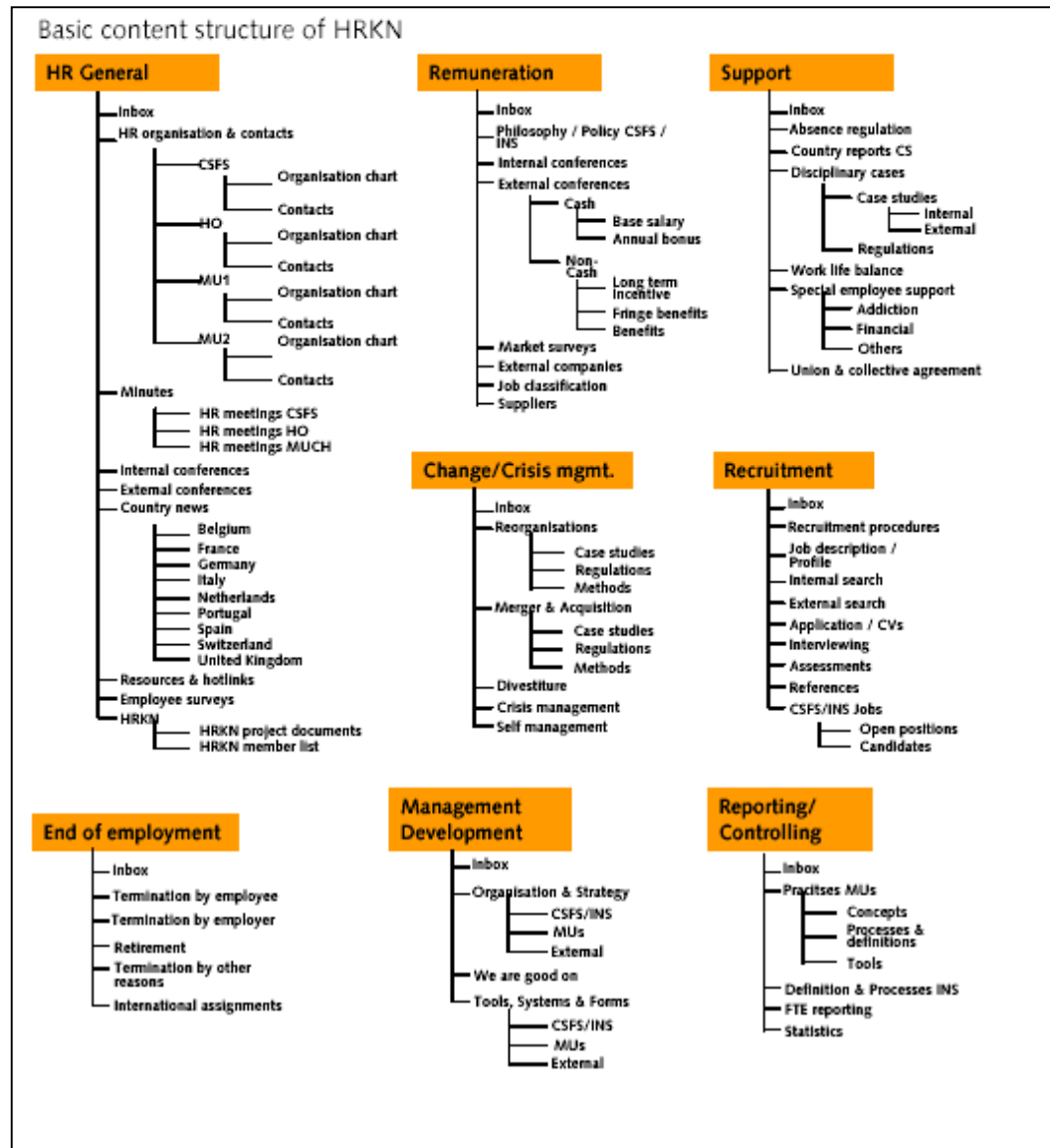


Abb. 52: Detaillierte Inhaltsstrukturierung der Themen

Die Zugriffsberechtigungen für alle Mitglieder des HRKN waren ebenfalls definiert und implementiert, sodass jedes Mitglied jederzeit Zugriff auf das HRKN besass und produktiv damit arbeiten konnte. Alle Mitglieder und Schlüsselpersonen des künftigen HRKN waren auf dem aktuellen Stand des Systems geschult und von nun an in der Lage, ihre Aufgaben zu erfüllen. Jedes Mitglied war verantwortlich dafür, den Wissensbestand aus dem eigenen Bereich in das HRKN zu implementieren und aktiv mit dem Knowledge Network zu arbeiten.

Aufgrund der definierten und kommunizierten Prozesse wurde das Entstehen eines Chaos verhindert.

Sobald die Inhaltsstruktur durch die TR implementiert war, mutierte der Prototyp zum HRKN. Damit ging das HRKN in die produktive Phase über, mit der jedes HRKN-Mitglieder von nun an arbeiten konnte.

6.6 Phase 4: Implementation of First Functionality

6.6.1 Ziel

In Phase 4 wurde eine eigene HRKN-Homepage kreiert und in das HRKN integriert. Des weiteren konnten die ersten Funktionalitäten des HRKN durch die Mitglieder implementiert werden. Hierzu gehört das "Who is Who" und der "Urgent Request", welcher ein Diskussionsforum ist, in dem dringende Fragen gestellt und durch die Mitglieder selbst beantwortet werden. Die ersten Dokumente wurden in das HRKN aufgenommen. Eine weitere Planung für die vollständige Aufnahme aller Dokumente erfolgt allerdings erst nach Abschluss dieser Diplomarbeit.

6.6.2 Vorgehensweise

Eine eigene Homepage und ein eigenes Symbol dienen der Identifikation mit dem HRKN

Der Schwerpunkt dieser Phase 4 lag u.a. in dem Entwerfen, Entwickeln und Implementieren der Homepage für das HRKN. Die HRKN-Homepage wurde durch das gesamte Projektteam entworfen und durch die beiden Projektmitglieder des Bereichs IT entwickelt. Aus diversen Lösungsvorschlägen entschied sich das Projektteam für eine Version, welche in das HRKN aufgenommen wurde. Eine weitere Projekt-Entscheidung bestand in dem HRKN-Symbol. Auch hierbei entschied das Projektteam und wählte ein freundlich erscheinendes Symbol (s. Abb. 54).

Des weiteren wurden die ersten Funktionalitäten – "Who is Who" und "Urgent Request" – nun vollständig in das HRKN implementiert. An dieser Stelle sei erwähnt, dass diese Funktionalitäten bereits physisch in der KM-Software vorhanden sind. Die Implementierung bestand hierbei in der Aufnahme der persönlicher Daten in das "Who is Who" und die Bereitstellung des "Urgent Request".

Für die "Live-Schaltung" des HRKN war es von Vorteil, wenn sich bereits einige Dokumente in dem Knowledge Network befanden. Das Projektteam erteilte den TR diese Aufgabe, die jeweils für ihren Themenbereich die Dokumente in das HRKN aufzunehmen. Dafür wurde eine Frist von ca. 4 Wochen erteilt.

Wie bereits erwähnt, wurden ebenfalls die HRKN-Mitglieder in den verschiedenen Ländern nach erhaltener Schulung damit beauftragt, ihre persönlichen "Who is Who" mit Daten auszufüllen. Erste Dokumente konnten freiwillig in die Inbox aufgenommen werden.

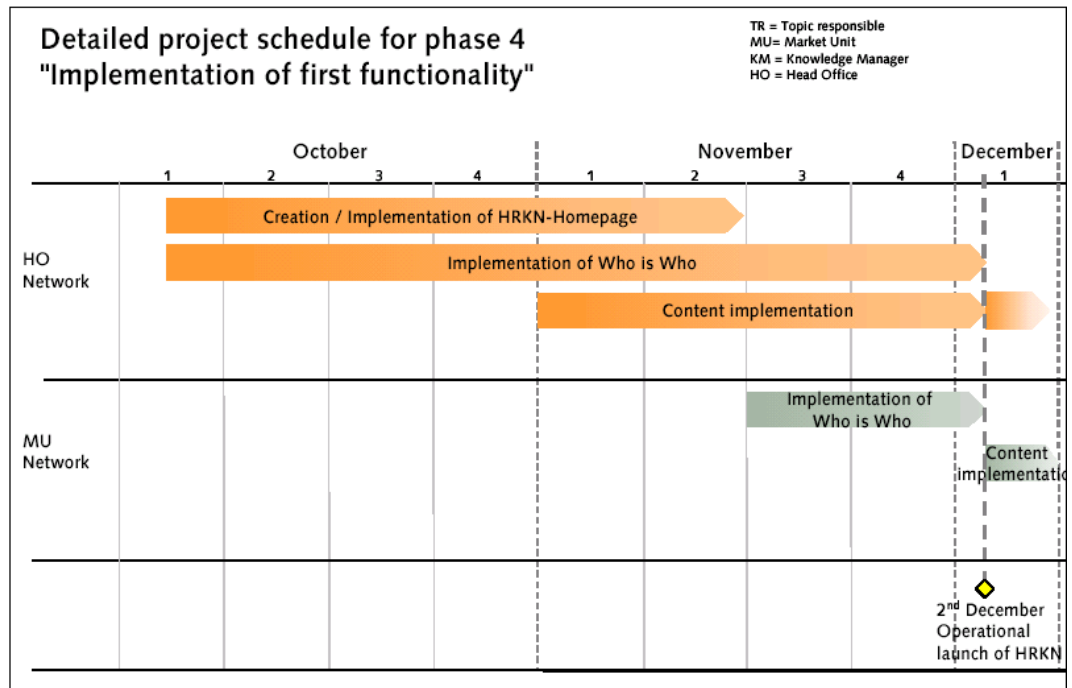


Abb. 53: Detaillierte Projektplanung für die Phase 4

6.6.2.1 HRKN-Homepage

Die HRKN-Homepage ist eine gewöhnliche HTML-Homepage, die problemlos in das Livelink[®] integriert werden kann. Ein HRKN-Mitglied gelangt, nachdem es sich für das HRKN angemeldet hat, auf die HRKN-Homepage. Sie dient dem Mitglied als Navigations-Seite, die ihn durch das HRKN leiten soll.



Abb. 54: Die HRKN-Homepage

Im linken Teil der Homepage sind im ersten Block die Themengebiete aufgelistet. Durch Anklicken eines Themas, z.B. "HR General" wird das Mitglied direkt in die Unterstruktur dieses Themas geführt und kann sich auf die gleiche Weise in der Unterstruktur bewegen.

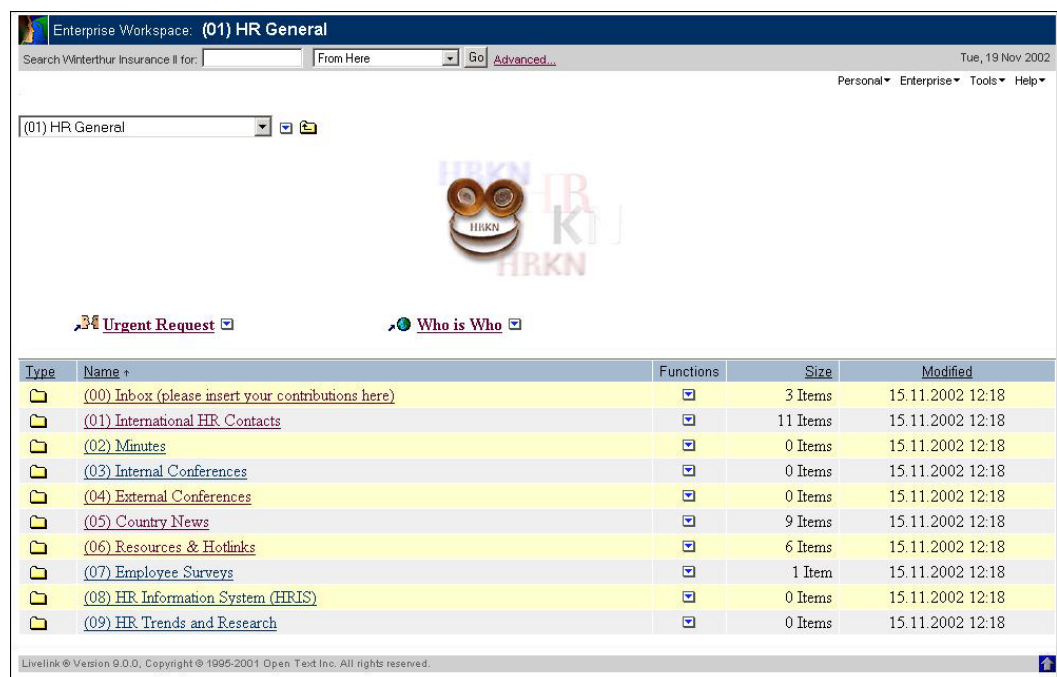


Abb. 55: Unterstruktur "HR General" im HRKN

Das HRKN-Mitglied gelangt auf Wunsch jederzeit wieder auf die Homepage. Im zweiten Block des linken Teils der Homepage befinden sich die Funktionalitäten "Urgent Request", "Who is Who" sowie das "HRKN Help", bei dem ein HRKN-

Mitglied Hinweise bei z.B. Verlust des Passwortes erhält, und "Knowledge Management", das allgemeine Informationen zu diesem Thema beinhaltet. Die Navigation ist dieselbe, wie sie bei den Themen ist.

Das HRKN-Symbol erhielt für das Projektteam eine sehr grosse Bedeutung. Mit diesem Symbol sollen sich die HRKN-Mitglied künftig identifizieren können. Wie wichtig es ist, dass eine solche Beziehung aufgebaut wird, wurde bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit erwähnt (s. Kapitel 4.1).

6.6.2.2 Implementierung des "Who is Who"

Das "Who is Who" wurde durch die beiden Projektmitglieder des Bereichs IT dahingehend vorbereitet, dass jedes HRKN-Mitglied ein eigenes "Who is Who" besass. Dieses wurde durch jedes Mitglied selbst bearbeitet. Es standen Eingabefelder bereit, die neben persönlichen Daten auch Angaben zu z.B. "Job description", "Areas of expertise", "Professional certifications", "Language skills" verlangten.

Die folgende Abb. 56 zeigt ein fiktives Beispiel eines vollständigen "Who is Who":

Specific info for: **Gittel, Biggy**


Search Winterthur Insurance I for: Enterprise [Advanced...](#) Tue, 14 Jan 2003
Personal Enterprise Tools Help

Gittel, Biggy

View Person

Log-in Name	C323705	E-Mail	biggy.gittel@winterthur.com
Full Name	Gittel, Biggy	Contact	

Personal Attributes



Organisational Unit
Address: Gärtnenstrasse 4a
Winterthur, Switzerland
Mobile: +41 78 xxx xxx
Fax: +41 52 xxx xxx

Current Working Areas
HR General
Reporting / Controlling

Brief Description of Current Responsibilities
HR International Projects, HR Management Reporting, HR Knowledge Network, International transfers

Current Projects which I am leading or participating
HR Knowledge Network and HR Management Reporting

Country Experience

Country	if other, please specify
Germany	
France	
United States of America	
Switzerland	

Areas of Experience

Area	List specific area of expertise
Recruitment / Integration	
Management Development	
Reporting / Controlling	
Support	

Language

Language	Language Skills	Level of Language Skills
German		Native
English		Advanced
French		Basic

Professional Certification

Hobbies
Any kind of sport, Travelling.

Birthdate (optional)

Day	Month
8	September

Personal Projects

Name	Created	Role
04_HR Network (restricted)	12.06.2002	Members
06_I-Net Collaboration Winterthur	11.07.2002	Members
10_CISS	14.01.2003	Members
Diploma	30.05.2002	Coordinators
MyProject	28.05.2002	Coordinators

LiveLink © Veridian S.O.O. Copyright © 1996-2001 Open Text Inc. All rights reserved.

Abb. 56: Das "Who is Who" des HRKN

6.6.2.3 Implementierung des "Urgent Request"

Der "Urgent Request" ist ein Forum, in dem die HRKN-Mitglieder dringende Fragen stellen können, um von den anderen HRKN-Mitgliedern Antworten zu erhalten. Die Besonderheit dieses Forums liegt darin, dass jedes Mitglied dazu verpflichtet ist, innerhalb von 24 Stunden eine Antwort auf die Frage in das Forum zu setzen. Um die Mitglieder nicht mit dem zusätzlichen Aufwand zu belasten, das "Urgent Request" regelmässig nach darin befindlichen Fragen zu prüfen, erhalten alle Mitglieder via E-Mail eine automatische Benachrichtigung, sobald eine Frage in das Forum gestellt wurde.

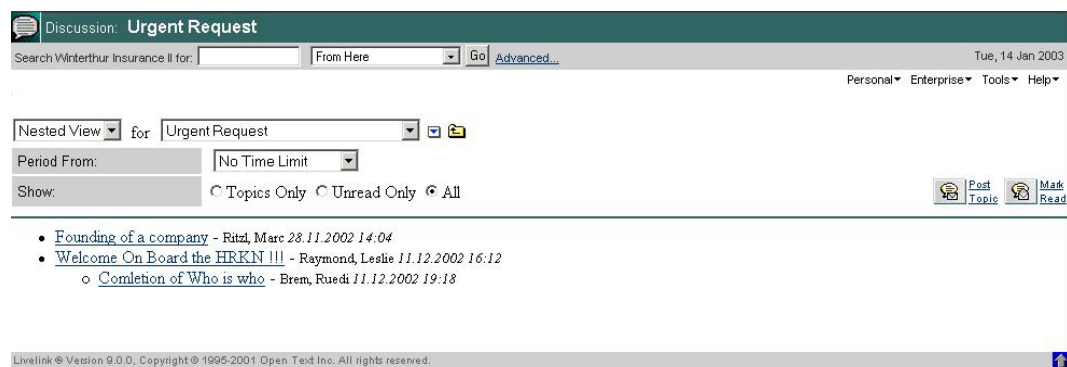


Abb. 57: Der "Urgent Request" des HRKN

6.6.2.4 Implementierung der ersten Dokumente

Nachdem die vollständige Inhaltsstruktur in das HRKN aufgenommen und die TR trainiert wurden, obliegt die Aufgabe der Implementierung der ersten Dokumente bei den TR. Mit der Erteilung dieser Aufgabe soll verhindert werden, dass die TR Gelerntes durch mangelnde Anwendung verlernen. Aus diesem Grund wurde den TR durch das Projektteam der Auftrag erteilt, ihr jeweiliges Themengebiet mit Dokumenten aufzufüllen. Mit der Aufnahme der ersten Dokumente soll das HRKN zu seiner "Live-Schaltung" mit Dokumenten versehen werden, um es für die HRKN-Mitglieder zur Benützung attraktiv zu gestalten.

6.6.3 Ergebnis

Mit Abschluss des Projektes ging auch das HRKN am 02. Dezember 2002 in die produktive Version über und wurde hierfür in die Homepage aller bereits vorhandenen Knowledge Networks der Winterthur Versicherung aufgenommen (s. Abb. 58).

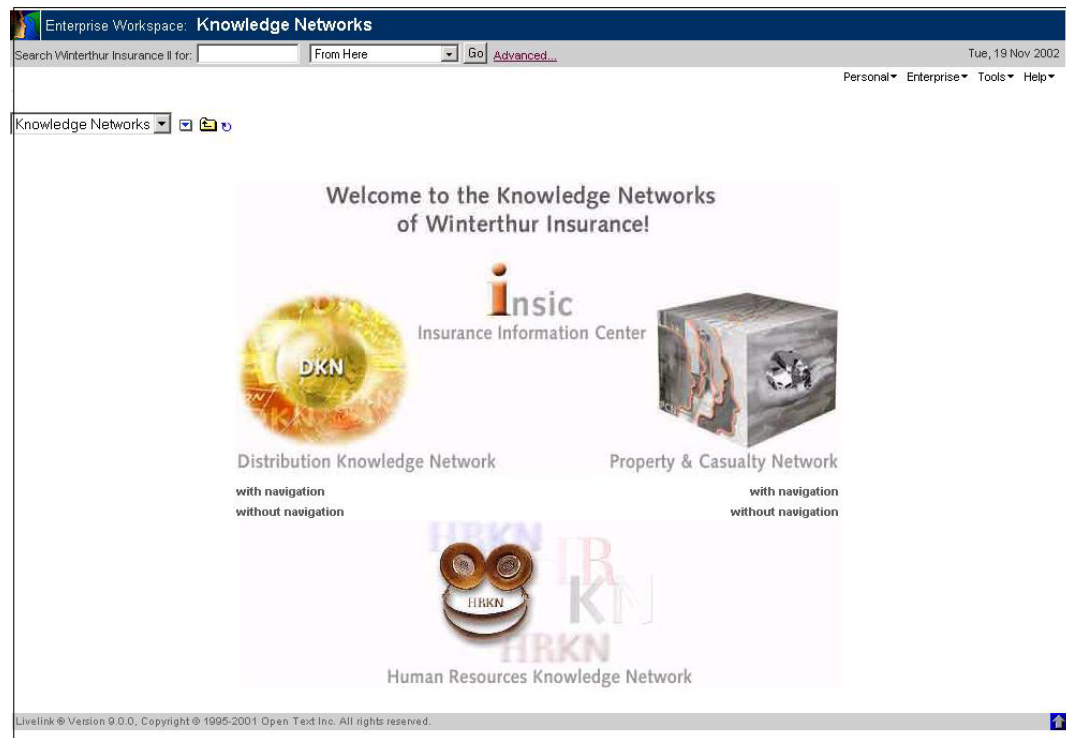


Abb. 58: Knowledge Networks der Winterthur Versicherung

Von nun an stand den HRKN-Mitglieder ein voll funktionstüchtiges, mit allen Funktionalitäten versehenes HRKN zur Verfügung. Damit waren alle für das Knowledge Network notwendigen Voraussetzungen geschaffen. Die eigentliche Arbeit begann jedoch erst jetzt: das HRKN muss zum täglichen Gebrauch aller Mitglieder werden, der HRKN-Knowledge Manager motiviert die Mitglieder zur aktiven Mitarbeit bei der Aufnahme von neuen Wissensbeständen, die TR nehmen das neue Wissen in Form von Dokumenten in ihre Themenstruktur auf, die Mitglieder legen Dokumente in die dafür vorgesehene Inbox, usw. Für eine detaillierte Beschreibung der Aufgaben der jeweiligen Beteiligten des HRKN wird auf das Kapitel 6.4.2.2 "Rollenkonzept" verwiesen.

7 Resümee und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit bestand in der Untersuchung, Klärung und Definition von Konzepten des Knowledge Managements und der Beschreibung einer praktischen Einführung eines Knowledge Networks am Beispiel des 'Human Resources Knowledge Network' (HRKN) der Winterthur Versicherung. Abschliessend soll die Thematik Knowledge Management zusammengefasst sowie Theorie und Praxis anhand des Projekts HRKN kritisch gegenübergestellt und beurteilt werden.

In einem ersten Schritt wurden die wesentlichen Begriffe und Definitionen von Wissen und Knowledge Management dargestellt sowie die Ziele und Chancen für Unternehmen aufgezeigt, die mittels der Einführung eines Knowledge Managements erreicht werden können. Erstes Ergebnis war, dass es sich bei Knowledge Management nicht nur um ein Modewort in vielen Managementetagen handelt. Auch wenn das Schlagwort demnächst wieder aus der Mode kommen könnte, behält die Kernidee, der systematische Umgang mit Wissen und mit den Erfahrungen der Mitarbeiter, ihre zentrale Bedeutung bei. Zudem wächst die Sensibilität der Verantwortlichen, dass mit dem Thema Wissen ein zentraler Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen angesprochen ist. Erste Studien zeigen ferner, dass Verbesserungen der Leistungsfähigkeit tatsächlich möglich sind und auch für die Mitarbeiter von Nutzen sein können. Sehen Mitarbeiter diesen Nutzen nicht, können geeignete Anreizsysteme eingeführt werden, die die Barrieren aus dem Weg schaffen und den Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens fördern. Eine Liste mit den wichtigsten Erfolgskriterien konnte in dieser Arbeit aufgelistet werden, welche in der folgenden Tabelle als Checkliste aufgelistet sind:

	Erfolgskriterium	Beschreibung
<input type="checkbox"/>	Portalanwendung / Datenbanknavigator	Er ermöglicht eine bessere Verwaltung von explizitem und dokumentiertem Wissen.
<input type="checkbox"/>	Vernetzung von Experten / Virtuelle Räume	Vernetzung von Mitarbeiter mit unterschiedlichen Experten-Wissen fördern die Kommunikation unter den Mitarbeitern und damit den Wissensaustausch.
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter werben	Das Wissen der Mitarbeiter ist nicht fester Bestandteil des Unternehmens, daher müssen sie an das Unternehmen gebunden werden.
<input type="checkbox"/>	Unternehmenskultur für Mitarbeiter schaffen	Durch die Unternehmenskultur kann das Vertrauen der Mitarbeiter wachsen und damit den Austausch von Wissen.
<input type="checkbox"/>	Anreizsysteme in Unternehmenskultur wandeln	Anreizsysteme sollen dem Unternehmen helfen, das Wissen der Mitarbeiter zu veröffentlichen. Langfristig muss dieses System durch eine Unternehmenskultur abgeschafft werden, die die Veröffentlichung von Wissen automatisiert.
<input type="checkbox"/>	Vom Kleinen zum Grossen aufbauen	Kleine KNs verhelfen zu einer erfolgreichen Einführen eines globalen KNs.
<input type="checkbox"/>	Heterogenes Projektteam	Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmens-Bereiche vermeiden eine Betriebsblindheit bei der Einführung eines Knowledge Networks.
<input type="checkbox"/>	KM auf die Unternehmensbereiche ausbreiten	Ein KM muss auf die Unternehmensgeschäfte und Geschäftsprozesse ausgerichtet sein, nicht umgekehrt.
<input type="checkbox"/>	IT als Basis des KM	Die IT ist die Basis für jedes KM, aber nicht die Voraussetzung für sein Gelingen.
<input type="checkbox"/>	Einfache Darstellung	Nicht alle Wünsche und Visionen können durch das KM realisiert werden, nur die wichtigsten.
<input type="checkbox"/>	Barrieren	Barrieren müssen festgestellt und beseitigt werden.
<input type="checkbox"/>	Unterstützung durch das Top-Management	Eine Top-down-Einführung durch das Top-Management verzeichnet einen grösseren Erfolg als die Bottom-up-Einführung.
<input type="checkbox"/>	Promotion & Werbung	Ein gezieltes Marketing motiviert die Mitarbeiter zur aktiven Arbeit mit dem KM.

Abb. 59: Checkliste der Erfolgskriterien des KM

In einem zweiten Schritt wurde die Einführung eines Knowledge Networks anhand eines Praxisbeispiels vorgestellt. Hierbei wurde das Projekt in einzelne Phasen gegliedert, um anschliessend die Vorgehensweise zur Realisierung des 'Human Resources Knowledge Networks' (HRKN) Schritt für Schritt detailliert zu beschreiben. Während der Konzeptions-, Entwurfs-, Entwicklungs- und Umsetzungsphase des HRKN war klar, dass Systeme und Technologien blossе Werkzeuge sind und bleiben. Sie müssen von Menschen umgesetzt und gelebt werden. Die Bedürfnisse der Beteiligten standen während der Projektrealisierung immer im Vordergrund. Die geschäftliche Notwendigkeit, die mit dem HRKN erfüllt werden sollte, wurde wohl in den verschiedenen Ländern besser verwirklicht als im Head Office, da eine grössere Akzeptanz bei den ausländischen Mitarbeitern vorzufinden war. Vielleicht ist diese Mitarbeit der Mitglieder aus den Ländern aber auch der Neugierde zuzuschreiben - welches Wissen in dem Head Office zur Verfügung steht, welches Wissen vorhanden ist und wie die dortigen Prozesse definiert sind. Netzwerke des

Wissens beruhen eben im Kern immer auf Freiwilligkeit und auf Fragen der Zusammenarbeit und der Unternehmenskultur.

Weitere Schwierigkeiten bei der Einführung des HRKN sind auf die fehlende Unterstützung des Top-Managements zurückzuführen. In allen Phasen der Umsetzung aber auch für die Sicherung des weiteren Erfolgs eines Knowledge Managements sind fortdauernde Unterstützungen und Rückmeldungen durch das Management von wesentlicher Bedeutung. Solch eine Unterstützung ist für die gründliche und erfolgreiche Durchdringung eines neuen Ansatzes zum Wissenstransfer sowie für die Förderung des Wissensaustausches unerlässlich.

Ein hoher operativer Druck oder Anreize, die ausschliesslich auf die Konkurrenz ausgerichtet sind, können zum Scheitern einer Wissensvernetzung führen, da die Mitarbeiter nicht an die Kultur des KM geführt werden sondern zu Handlungen getrieben werden. Denn der Übergang zu einem wissensbasierten Geschäft ist auch ein Prozess der Bewusstseinsbildung, der seine Zeit braucht. Umfangreiche Kommunikation, Anpassungen in den Führungsinstrumenten sowie die Integration der neuen Werkzeuge in die Trainings- und Seminarinhalte nehmen dabei eine wichtige Unterstützungsfunktion ein und müssen durch den HRKN-Knowledge Manager gepflegt werden. Schnell ist eine grosse Zustimmung und Begeisterung über ein Knowledge Network unter den Mitgliedern festzustellen. Diese Euphorie hält jedoch nur solange an, wie keine unterstützende Beteiligung verlangt wird. Es stellt eine grosse Herausforderung dar, die Mitarbeiter dahingehend zu überzeugen, dass dieses neue KM-Werkzeug einen künftigen Vorteil verschafft, wengleich die anfänglichen Anstrengungen gross sind.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Einführung eines Knowledge Networks ist ein sorgfältig ausgewählter Zeitpunkt. Fällt der Zeitpunkt der Einführung mit einem anderen kritischen Zeitpunkt zusammen, können sich die künftigen Benutzer u.U. nicht auf das Knowledge Network konzentrieren, da wichtigere und dringendere Aufgaben zu erledigen sind, die im täglichen Geschäft mehr Ansehen besitzen. Daher ist es einmal mehr von grosser Bedeutung, dass die Arbeiten an einem Knowledge Network auch durch das Top-Management als angesehene und wichtige Arbeit formuliert werden. Sehr hilfreich könnte hierbei die Aufnahme der geleisteten Arbeiten in ein MbO sein, bei dem die Mitarbeiter

u.a. aufgrund der Beteiligung an einem Knowledge Network beurteilt werden. Ein weiterer unschätzbare Vorteil kann dadurch erzielt werden, dass die zukünftigen Verantwortlichen und Benutzer des Knowledge Networks während der Erarbeitungs-, Entwicklungs- und Einführungsphase integriert werden und, was noch viel wichtiger ist, für die anstehenden Arbeiten motiviert werden. Durch ihre Motivation und ihren Willen werden schnell die ersten Dokumente in das Knowledge Network aufgenommen, was wiederum die Mitglieder neugierig macht und sie sich die vorhandenen Dokumente tatsächlich ansehen. Eigene Dokumente und damit Wissen wollen veröffentlicht werden, um anderen zu zeigen, was für eine "Erfindung" sie gemacht haben.

Viele Diskrepanzen sind zwischen der Theorie und den gemachten Erfahrungen in der Einführung des HRKN aufgefallen, die zum einen auf die derzeitige schlechte finanzielle Marktsituation (es können weder Gelder noch Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden) und zum anderen auf führungsbezogene Barrieren zurückzuführen sind. Zudem lassen sich Erfolge im Knowledge Management nur schwer quantifizieren und der Zeitpunkt der Zielerreichung ist schwer definierbar, da der Erfolg des aufwendigen Entwicklungsprozesses des Knowledge Networks erst nach längerer Zeit sichtbar wird. Die praktische Anwendbarkeit ist noch immer zu grossen Barrieren gegenübergestellt, die im Verlaufe der Zeit und mit zunehmendem Verständnis abgebaut werden müssen. Das Verständnis für den Austausch von Wissen mit Arbeitskollegen ist ein langjähriger Prozess. Erst wenn die Mitarbeiter das verstanden haben, kann Wissensaustausch stattfinden.

Eine bislang in der Theorie leider noch unerwähnte "Kontroll-" und "Unterstützungsfunktion" für ein Knowledge Network ist das Reporting. Mit Hilfe spezifizierter Reports können die Aktivitäten innerhalb des Knowledge Networks überprüft werden. Dabei werden monatliche Reports generiert, die z.B. die Anzahl der Anmeldungen jedes Mitglieds pro Monat liefern, Aufschluss über Dokumente geben, welche gebraucht wurden bzw. ungesehen bleiben, und wie alt das darin befindliche Wissen ist. Anhand solcher Reports können Mitglieder gezielt über ihre mangelnde Teilnahme befragt werden, veraltete und

unbrauchbare Dokumente entfernt oder erneuert werden, die Bedürfnisse der Mitglieder verstanden und angepasst werden, sowie die Aktivitäten für Foren und das "Who is Who" gefördert werden. Ein ergänzendes Reporting kann auf der Datenbank eines Knowledge Networks aufgebaut werden. Ein solches Reporting wurde bei der Winterthur Versicherung entwickelt, das bereits die bestehenden Knowledge Networks mit hilfreichen Informationen belieferte und die Einführung des HRKN unterstützen konnte.

Die gesammelten Erfahrungen der bislang in der Winterthur Versicherung eingeführten Knowledge Networks haben gezeigt, dass zu Beginn der Einführung mit Anlaufschwierigkeiten zu kämpfen ist, die sich nur mit sehr viel Mühe und Arbeit beseitigen lassen. Da es sich bei jedem eingeführten KN um die gleiche Problematik handelt, weiss man um die Bemühungen und Anstrengungen, die für ein erfolgreiches Knowledge Network notwendig sind. Mittels dieser Erkenntnis konnte die Winterthur Versicherung alle bislang eingeführten KN erfolgreich umsetzen. Aus diesem Grund wird auch das HRKN optimistisch als ein erfolgreich umgesetztes Projekt angesehen, sodass es sich in wenigen Monaten zu einem durch die Mitarbeiter angenommenen und gut funktionierenden Knowledge Network entwickeln wird, in dem jedes Mitglied sein Wissen veröffentlicht, fremdes Wissen gebraucht und die Infrastruktur für die täglichen Geschäfte verwenden wird. Es ist von grosser Bedeutung, wenn die Knowledge Networks nicht im Globalen realisiert werden, sondern viele kleine zu einem grossen heranwachsen. Durch die Realisierung jedes Knowledge Networks werden wertvolle Erfahrungen und Kenntnisse gesammelt, die in das folgende Knowledge Network gewinnbringend einfliessen können. Doch diese Erfahrungen können nicht durch Bücher, Theorien oder praktische Beispiele einer Realisierung geliefert werden, sie müssen selbst gesammelt und positiv verwertet werden. Erst dann wird ein Knowledge Network zu einem hilfreichen Instrument des täglichen Geschäfts werden, das jeden Mitarbeiter gewinnbringend unterstützen kann.

Literaturverzeichnis

Bücher

- [BaOV00] **Bach, V. / Österle, H. / Vogeler, P.:** Business Knowledge Management in der Praxis. Prozessorientierte Lösung zwischen Knowledge Portal und Kompetenzmanagement, Berlin/Heidelberg/New York, Verlag Springer, 2000
- [Beck90] **Becker, F. G.:** Anreizsysteme für Führungskräfte, Stuttgart, Verlag Schaeffer - Poeschel, 1990
- [BePa98] **Berghoff, U. / Pareschi, R.:** Information Technology for Knowledge Management, 1998
- [BoHW99] **Brödner, P. / Helmstädter, E. / Widmaier, B.:** Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen, München, Verlag Hampp, 1999
- [BuOR00] **Bullinger, H.-J. / Ohlhausen, P. / Rüger, M.:** Wissensmanagement - der zukünftige Erfolgsfaktor Nr.1, In: Foschiani, S. / Habenicht, W. / Schmid, U. / Wäscher, G.: Strategisches Management im Zeichen von Umbruch und Wandel, Stuttgart, Verlag Schaeffer - Poeschel, 2000
- [BuWP97] **Bullinger, H.-J. / Wörner, K. / Pioto, J.:** Wissensmanagement heute - Daten, Fakten, Trends; Ergebnisse einer Unternehmensstudie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation in Zusammenarbeit mit dem Manager Magazin, 1997
- [Buer98] **Bürgel, H.-D.:** Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin, Verlag Springer, 1998
- [Capp98] **Cappuro, R.:** Wissensmanagement in der Theorie und Praxis, In: Bibliothek – Forschung und Praxis, Nr.3, 1998
- [CoRo95] **Comelli, G. / Von Rosenstiel, L.:** Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, München, Verlagsbuchhandlung Beck'sche, 1995
- [DaJB96] **Davenprot, Th. H. / Javenpaa, S. L. / Beers, M. C.:** Improving knowledge work processes, In: Sloan Management Review, Summer, 1996
- [DaPu98] **Davenport, Th. H. / Porsak, L.:** Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, In: Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts, 1998
- [DaPu99] **Davenport, Th. H. / Porsak, L.:** Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiss - Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement, 2. Auflage, Landsberg/Lech, Verlag moderne Industrie, 1999

- [DeCh99]] **Depres, C. / Chauvel D.:** Knowledge management(s), IN: Journal of Knowledge Management, 2. Ausgabe, 1999
- [Dist00] **Disterer, G.:** Barrieren, 2000
- [Epp197] **Eppler, M.:** Praktische Instrumente des Wissensmanagements - Wissenskarten: Früher durch den "Wissensdschungel", 8.Auflage, In: Gabler Magazin, 1997
- [Giss99] **Gissler, A.:** Wissensmanagement – Steigerung der Entwicklungseffizienz durch eine modellbasierte Vorgehensweise zur Umsetzung von Wissensmanagement in der Produktentwicklung, In: Dissertation an der Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, 1999
- [Goer98] **Görner, J.:** Wissensmanagement bei Hewlett Packard, In: Zeitschrift Führung + Organisation 68, 1998
- [Habb98] **Habbel, R.:** Erfolgsfaktoren zur Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien in der Wissensgesellschaft, In: Bamberger – Strategische Unternehmensberatung: Konzeption – Prozesse – Methoden, Wiesbaden, Verlag Gabler, 1998
- [Hage90] **Hagemann, G.:** Die Hohe Schule der Motivation-materielle Anreize, offene Kommunikaiton, Mitwirkung, Landsberg/Lerch, Verlag Moderne Industrie, 1990
- [Hans92] **Hansen, H. R.:** Wirtschaftsinformatik, 6. Auflage, Stuttgart/Jena, Verlag Fischer, 1992
- [Heis99] **Heisig, P.:** Die ersten Schritte zum professionellen Wissensmanagement, In: Anotni,C./Sommerlatte,T.: Spezialreport Wissensmanagement. Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, Düsseldorf, Verlag Symposium Publishing, 1999
- [HVHN98] **Heisig, P. / Vorbeck, J. / Hoffmann, I. / Neugart, F.:** Benchmarking Wissensmanagement - Best practices in Deutschland und Europa, Informationszentrum Benchmarking – Bereich Planungstechnik am Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik, 1998
- [Herb00] **Herbst, D.:** Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Berlin, Verlag Cornelsen, 2000
- [Hofs97] **Hofstede, G.:** Culutres and Organizations: Software of the Mind, New York, 1997
- [Jenn00] **Jenny, B.:** Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik, 4. Auflage, Zürich, ETH Zürich, 2000
- [KaNo97] **Kaplan, R. / Norton, D.:** The Balanced Scorecard, Stuttgart, Verlag Schaeffer - Poeschel, 1997

-
- [Klin99] **Klinger, H.:** Marktrelevantes Wissen im Zeitalter der Informationsflut, In: Spezialreport Wissensmanagement, Teil 99.01, Wiesbaden, 1999
- [Klos01] **Klostermeier, F.:** Vom Siemens Knowledge Management Networking Team zur Entstehung der Gelben Seiten, 2001
- [Klot00] **Klotz, U:** Neue Unternehmensmodelle führen zu einer anderen Definition von Arbeit – Netzwerke über alle Wertschöpfungsstufen hinweg verdrängen mehr und mehr die althergebrachten Hierarchien, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt am Main, 2000
- [KrRe96] **Krcmar, H. / Rehaeuser, J.:** Wissensmanagement im Unternehmen, In: Schreyögg, G./Conrad, P.: Managementforschung 6. Wissensmanagement, Berlin/New York, , 1996
- [KrVe95] **Krogh von, G. / Venzin, M.:** Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, In: Die Unternehmung, 49. Jahrgang, Nr.6, 1995
- [KrVe96] **Krogh von, G. / Venzin, M.:** Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition, London, Verlag Sage, 1996
- [Kurt99] **Kurtzke, CH. / Popp, P.:** Das wissensbasierte Unternehmen: Praxiskonzepte und Management-Tools, München, Verlag Hanser, 1999
- [Lehn00] **Lehner, F.:** Organisational Memory. Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement, München/Wien, Verlag Hanser, 2000
- [Merx99] **Merx, S.:** Wissensmanagement erfordert Teamgeist: Gespräch mit Laurence Pursak, IBM Consulting Group. In: Handelsblatt, Beilage Karriere und Management, Nr.6809, 1999
- [NeFF98] **Neumann, S. / Fenk, G. / Fluegge, B.:** Knowledge Management Systems – optimaler Einsatz des "Produktionsfaktors Wissen", Heidelberg, Verlag Physica, 1998
- [NoTa95] **Nonaka, I. / Takeuchi, H.:** The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, In: Oxford University Press, New York, 1995
- [Nort98] **North, K.:** Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden, Verlag Gabler, 1998
- [Nort99] **North, K.:** Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, 2. Auflage, Wiesbaden, Verlag Gabler, 1999
- [Paw100] **Pawlowsky, P.:** Wozu Wissensmanagement, In: Götz, K.: Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen, 3. Auflage, München, Verlag Hampp, 2000

- [PrRR98] **Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K.:** Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2.Auflage, Frankfurt/Wiesbaden, Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung/Gabler, 1998
- [PrRR99] **Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K.:** Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3.Auflage, Frankfurt/Wiesbaden, Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung/Gabler, 1999
- [PrRo97] **Probst, G. / Romhardt, K.:** Bausteine des Wissensmanagements - ein praxisorientierter Ansatz, In: Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation, Wiesbaden, Verlag Gabler, 1997
- [Rein00] **Reinmann-Rothmeier, G.:** Communities und Wissensmanagement: wenn hohe Erwartungen und wenig Wissen zusammentreffen, Forschungsbericht Nr.129, München, Verlag Ludwig Maximilians-Universität, 2000
- [ReNM99] **Reinmann-Rothmeier, G. / Nistor, N. / Mandl, H.:** Ein virtuelles Seminar zur Einführung in das Wissensmanagement, Praxisbericht Nr.2, München, Verlag Ludwig Maximilians-Universität, 1999
- [Romh95] **Romhardt, K.:** Das Lernarenakzept. Ein Einsatz zum Management organisatorischer Lernprozesse in der Unternehmenspraxis, In: Cahier de recherche, HEC-Hautes Etudes Commerciales, Genf, Verlag Unitversité de Genève, 1995
- [Ruet98] **Dr. Rüttgers, J.:** Rede zur Eröffnung des BMBf-Kongresses "Die Zukunft Deutschlands in der Wissensgesellschaft", In: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie: Zukunft Deutschlands in der Wissensgesellschaft, Bonn, 1998
- [Schn96a] **Schneider, U.:** Management in der wissensbasierten Unternehmung. Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt am Main, 1996
- [Schn96b] **Schneider, U.:** Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt am Main, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, 1996
- [Serv99] **Servatius, H.-G.:** Deloitte & Touche Consulting Group GmbH: Wertsteigerung durch neue Wissensinfrastrukturen, In: Proceedings der 21. Online-Tagung der DGI "Aufbruch ins Wissensmanagement", Frankfurt/Main, 1999
- [Stew98] **Stewart, T.:** Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, München/Wien, Verlag Carl Hanser, 1998
- [Tuch00] **Tucher von Simmelsdorf, F. W.:** Benchmarking von Wissensmanagement. Eine Methode des ressourcenorientierten strategischen Managements, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 2000

- [Thie01] **Thiesse, F.:** Prozessorientiertes Wissensmanagement. Konzepte, Methoden, Fallbeispiele, Bamberg, Verlag Difo-Druck, 2001
- [Wael94] **Wälchli, A.:** Strategische Anreizgestaltung. Modell eines Anreizsystems für strategisches Denken und Handeln des Managements, Zürich, Dissertation der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich, 1994
- [Schn96b] **Wargitsch, CH.:** Ein Beitrag zur Integration von Workflow- und Wissensmanagement unter besonderer Berücksichtigung komplexer Geschäftsprozesse, Erlangen-Nürnberg, Inaugural-Dissertation an der Friedrich-Alexander-Universität, 1998
- [Will98] **Willke, H.:** Systematisches Wissensmanagement. Mit Fallsutdien von D. Gnewkow / T. Hermsen / J. Köhler / C. Krück / S. Mingers / K. Piel / T. Strulik / O. Vopel, Stuttgart, Verlag Lucius & Lucius, 1998
- [Woja99] **Wojatzek, M.:** Pole Position, Ausgabe 02/99, In: Computerwoche spezial, 1999
- [Zahn98] **Zahn, E.:** Wissen und Strategie, In: Bürgel, H.: Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin, Verlag Springer, 1998
- [ZeWi99] **Zeihsel, F. / Wittern, S.:** Dokumentation als Form des Wissensmanagements in Entwicklungsprozessen, In: Industrie Management, 1999

Internet

- [BoMo01] **Bommer/Möller:** <http://www.people-value.de/elemente.htm>, abgerufen 2002
- [Grut01] **Dr. Grutzky, B.:** Schritte zur Einführung des Wissensmanagements: Wissen erwerben und entwickeln, http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel.htm?artikel_id=44, abgerufen 2002
- [IfeM01] **IfeM, Institut für e-Management:** Trendthemenranking Wissensmanagement, <http://www.ifem.org/ifem-Trendthemenranking.pdf>, abgerufen 2002
- [ILOI97] **ILOI, Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation:** Knowledge Management – Studienbericht, <http://www.iloι.de/studie.html>, abgerufen 2002
- [Laso01] **Lasogga, F.;** Weiterhin im Mittelpunkt von Wissensmanagement: der Mensch und nicht die Technik. <http://www.intraguide.de/pdf/Lasogga.pdf>, abgerufen 2002
- [Mitt00] **Mittelmann, A.:** Ganzheitliches Wissensmanagement, <http://sowi.iwp.uni-linz.ac.at:8020/sww/wtrans/d2k/gKMa6.html>, Linz, abgerufen 2002
- [Nohr01] **Nohr, H.:** Wissen wird zum Fokus betrieblichen Wissensmanagements: Eine Kurzübersicht zum Wissensmanagement, Arbeitspapiere Wissensmanagement

Nr. 4/2001, <http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr/Km/KmAP/WMFokus.pdf>,
abgerufen 2002

[Open02] **OpenText:** <http://www.opentext.com>, abgerufen 2002

[Ronz01] **Ronzheimr, M.:** Wissensmanagement als Erfolgsfaktor, In: BerliNews,
<http://www.berlinews.de/archiv/1933.shtml>, abgerufen 2002

[Svei98] **Sveiby, K. E.:** Intellectual Capital and Knowledge Management,
<http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>, abgerufen 2002

Zeitschriften

[BuER98] **Business & Economic Review**, 1998

[KrRe95] **Krcmar, H. / Rehaeuser, J.:** Die Ressource Wissen im Betrieb, Studienbrief
02284 für die Weiterbildung "Wissensmanagement", 1995

Working Papers

[BoA199] **Booz-Allen & Hamilton:** Managing Knowledge at Booz-Allen & Hamilton:
Knowledge On-Line and Off, INSEAD case, Herausg. INSEAD, Fontainebleau,
France, 1999

[OfSa02] **Ofek, E. / Sarvary, M.:** Knowledge exchange and knowledge creation: should
the emphasis shift in a competitive environment?, Hrsg. INSEAD,
Fontainebleau, France, 2002

[SoDM02a] **Soo, C. W. / Devinney, T. M. / Midgley, D. F.:** Knowledge creation in
organisations: Exploring firm and context specific effects, Hrsg. INSEAD,
Fontainebleau, France, 2002

[SoDM02b] **Soo, C. W. / Devinney, T. M. / Midgley, D. F.:** The process of knowledge
creation in organisations, 2nd revised version, Hrsg. INSEAD, Fontainebleau,
France, 2002

[Xero00] **Xerox:** Building a Corporate Focus on Knowledge, INSEAD case, Hrsg.
INSEAD, Fontainebleau, France, 2000

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Biggy Gittel, geboren am 08. September 1974 in Konstanz, ehrenwörtlich,

- (1) dass ich meine Diplomarbeit mit dem Titel:

**„Aufbau eines neuen Knowledge Networks im Bereich
Human Resources der Winterthur Versicherung“**

bei der Winterthur Versicherung unter Anleitung von Professor Dr. Paul Wenzel selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und keine anderen als in der Abhandlung angeführten Hilfen benutzt habe;

- (2) dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Konstanz, 29. Januar 2003

Danksagung

Durch die Unterstützung zahlreicher Personen konnte diese Arbeit zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden, wofür ich mich an dieser Stelle bei allen Personen bedanke.

Bedanken möchte ich mich bei Prof. Dr. Paul Wenzel, der mich während der Erstellung dieser Diplomarbeit betreute und jederzeit für Fragen zur Verfügung stand.

Einen speziellen Dank geht an Dipl. Ing. Stefan Deinböck. Er hat diese Arbeit initiiert und mir das Umfeld für die Erstellung dieser Arbeit zur Verfügung gestellt. Ohne ihn hätte diese Arbeit nicht entstehen können.

Einen weiteren Dank möchte ich an das Projektteam aussprechen, bestehend aus Ruedi Brem (Projektleiter), der mich stets förderte und mir neues Wissen vermittelte, Markus Zbinden (Projektverantwortlicher) und Leslie Raymond (HRKN-Knowledge Manager), die mir den Blickwinkel aus Kundensicht vermittelten und Thomas Oesterle (IT Consultant), mit dem ich zusammen in einem guten kollegialen Umgang die Projektarbeit aus technischer Sicht entwickeln durfte.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Gunnar, Marco und Rainer für das Korrekturlesen, sowie bei meinem persönlichen Umfeld, das mich immer bedingungslos unterstützt und ohne welches die Erstellung dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Anhang

- Gruppen- und Organisationsmatrix
- Interview-Guide

(Der Anhang kann aus Sicherheitsgründen nicht in die elektronische Version der Diplomarbeit aufgenommen werden)