



# Wissensmanagement- Prozess-Systematik

Überblick und Checkliste für die  
Aktivitäten von Wissensmanagement  
in Organisationen

## ■ Impressum

Herausgeber: BITKOM  
Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e. V.  
Albrechtstraße 10 A  
10117 Berlin-Mitte  
Tel.: 030.27576-0  
Fax: 030.27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org

Ansprechpartner: Dr. Mathias Weber  
Tel.: 030.27576-121  
m.weber@bitkom.org

Gestaltung / Layout: Design Bureau kokliko / Anna Müller-Rosenberger (BITKOM)

Copyright: BITKOM 2009

# Wissensmanagement- Prozess-Systematik

Überblick und Checkliste für die  
Aktivitäten von Wissensmanagement  
in Organisationen

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Verzeichnis der Abkürzungen	3
1 Einführung	4
1.1 Wissensmanagement-Prozess	4
1.2 Einsatzmöglichkeiten für die Prozess-Systematik	5
1.3 Verständnis von Wissen in der Prozess-Systematik	5
2 WM-Prozesse: Prozess-Systematik als gegliederte Textstruktur	7
A WM-Managementprozesse: Wissen und WM-Systeme strategisch planen und steuern	7
B WM-Leistungsprozesse: Wissensqualität anpassen / verbessern	9
C WM-Supportprozesse: WM-System (sozio-technisch) bereitstellen / verbessern	12
3 Diagnosefragen zu den Prozess-Klassen (Beispiele)	18
Zur Prozessklasse A WM-Managementprozesse: Wissen und WM-Systeme strategisch planen und steuern	18
Zur Prozessklasse B WM-Leistungsprozesse: Wissensqualität anpassen / verbessern	18
Zur Prozessklasse C WM-Supportprozesse: WM-System (sozio-technisch) bereitstellen / verbessern	19
4 Anwendungsgeschichte – fiktive Beispiele für die Nutzung der WM-Prozesse in einem Geschäftsfall	21

## Vorwort

Die Entwicklung der vorliegenden Prozess-Systematik wurde im April 2006 im BITKOM-Arbeitskreis Knowledge Management (AK KM) initiiert. Zwischenergebnisse wurden mehrfach im AK KM, in der Fachpresse sowie auf Kongressen vorgestellt. Aus Erprobungen bei Kunden sind Anregungen für Erweiterungen und Verbesserungen aufgegriffen worden. Die Zahl der Seitenaufrufe und Downloads von der BITKOM-Website zeigt, dass das Werk intensiv genutzt wird. Die Prozess-Systematik liegt nunmehr in der Version 3 vor.

Die Prozess-Systematik ist federführend von Dr.-Ing. Josef Hofer-Alfeis, Unternehmensberater für Wissens- & Innovationsmanagement ([josef.hofer-alfeis@amontis.com](mailto:josef.hofer-alfeis@amontis.com)), entwickelt worden. Aus dem AK KM haben an einzelnen Punkten weitere Arbeitskreis-Mitglieder mitgewirkt.

Die vorliegende Prozess-Systematik umfasst vier Kapitel.

**Kapitel 1** Im Kapitel 1 werden wesentliche Begriffe definiert und Konzepte vorgestellt.

**Kapitel 2** Das Kapitel 2 bildet den Kern der Systematik. Hier werden die Prozessgruppen A, B und C mit ihren jeweiligen Prozessuntergruppen im Detail vorgestellt.

**Kapitel 3** Im Kapitel 3 werden zu den drei Prozessklassen Diagnosefragen angeboten, mit denen der Reifegrad im Wissensmanagement eingeschätzt werden kann.

**Kapitel 4** Weil die Prozess-Systematik als relativ abstrakt erscheinen mag, wird im Kapitel 4 eine Anwendungsgeschichte erzählt, in der fiktive Beispiele für die Nutzung der WM-Prozesse in einem Geschäftsfall zusammengestellt sind. So soll die Systematik an Anschaulichkeit gewinnen.

Verbesserungs- bzw. Ergänzungsvorschläge sind willkommen und werden an den BITKOM erbeten.

## Verzeichnis der Abkürzungen

BSC	Balanced Score Card
CBT	Computer Based Training
CoP	Communities of Practice
GPO-WM	Geschäftsprozess-orientiertes Wissensmanagement
KMDL	Knowledge Modeling and Description Language
KMMA	Knowledge Management Maturity Assessment
W	Wissen
WBT	Web Based Training
WM	Wissensmanagement

# 1 Einführung

## 1.1 Wissensmanagement-Prozess

Ein Wissensmanagement-Prozess<sup>1</sup> ist eine Vorgehensweise oder Folge von Aktivitäten im Wissensmanagement (WM), die in gleicher oder ähnlicher Form wiederholt angewendet bzw. durchlaufen wird. Jede Methode, jedes „Werkzeug / Tool“ des WM kann auch als WM-Prozess beschrieben werden. ... Die Gesamtheit aller WM-Prozesse stellt den Handlungsrahmen des WM dar. Sie kann durch eine WM-Prozess-Systematik<sup>2</sup> als eine strukturierte Übersicht über alle WM-Prozesse auf verschiedenen Detaillierungsstufen dargestellt werden. Zusätzliche Prozessmodelle können Handlungsanweisungen im Detail liefern, z.B. in der WM-Implementierung und -Weiterbildung.

Die WM-Prozess-Systematik ist eine strukturierte Übersicht über Prozesse, Vorgehensweisen und Aktivitäten des Wissensmanagements auf verschiedenen Detaillierungsstufen. Die primäre Prozessgruppierung erfolgt über die Rollenverteilung der verantwortlich ausführenden Hauptbeteiligten im WM (vgl. Tabelle 1 sowie Abbildung 1).

Tabelle 1: Prozessgruppierung und Rollenverteilung im Wissensmanagement

	Prozessgruppe	Verantwortlich Ausführende / r
A	WM-Managementprozesse: Wissen und WM-Systeme strategisch planen und steuern	Management
B	WM-Leistungsprozesse: Wissensqualität anpassen / verbessern	Wissensarbeiter
C	WM-Supportprozesse: WM-System (sozio-technisch) bereitstellen / verbessern	WM-Supportorganisation

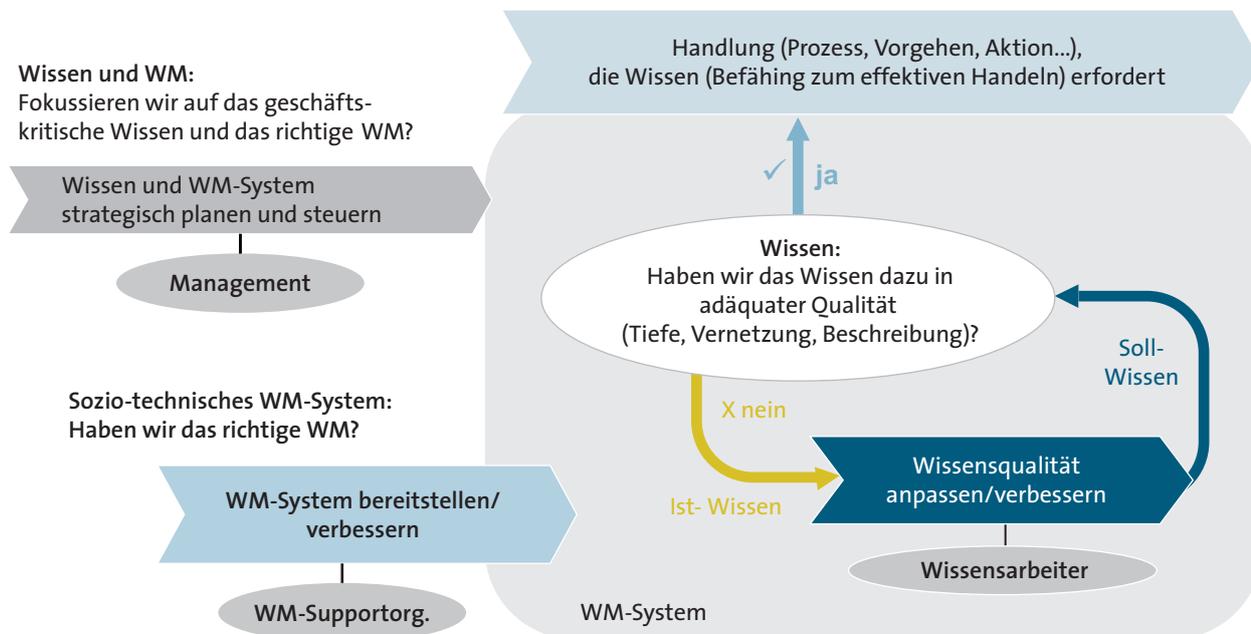


Abbildung 1: Kernfragen zu den drei Prozessgruppen und ihr Zusammenspiel

1 Definition aus der Sammlung für das DACH-WM-Glossar <http://wm-wiki.wikispaces.com/Wissensmanagement-Prozess>  
 2 Quellen: Hofer-Alfeis, J.: Was leistet WM? Wissensmanagement, Heft 1/2008, S. 38-39;  
 Hofer-Alfeis, J., Keindl, K.: Die Prozess-Systematik im Unternehmenseinsatz. Wissensmanagement, Heft 2/2008, S. 38-39.

## ■ 1.2 Einsatzmöglichkeiten für die Prozess-Systematik

Die WM-Prozess-Systematik kann für verschiedene Zwecke eingesetzt bzw. erweitert werden:

- **Leistungsbeschreibung für WM:**  
Die WM-Prozess-Systematik liefert eine erschöpfende Auskunft auf die oft gestellte Frage: „Was leistet Wissensmanagement im Unternehmen?“ in Form des Katalogs der Tätigkeiten, die direkt damit verbunden sind.
- **WM-Prozessstaxonomie:**  
Die drei primären WM-Prozessgruppen werden in Detailgruppen aufgegliedert bis zur Prozess-Detaillierungsebene WM-Detailprozess oder „WM-Instrument“. Dort erfolgt allerdings keine weitere Beschreibung zur Benennung, d.h. detaillierte Anwendungs- oder Durchführungsanleitungen, z.B. in Form eines Ablaufmodells, sind nicht mehr Gegenstand dieser Prozess-Systematik.
- **Abstimmungsbasis für WM und seine Partnerdisziplinen, die teilweise auch WM-Prozesse treiben, z.B. Personal-, Prozess-, Informations- und Qualitätsmanagement:**  
Es kann die jeweilige originäre Prozessmenge der Partnerdisziplin und die Überschneidungsmenge („WM-Prozesse“) mit WM klar herausgearbeitet und dadurch bessere Zusammenarbeit gesichert werden.
- **Sammelinstrument als WM-Kompendium:**  
In ein solches Kompendium können z.B. für alle in einer Organisation anwendbaren WM-Instrumente detaillierte Anwendungs- oder Durchführungsanleitungen eingestellt werden.
- **Ausbau zur Best-Practice-Sammlung:**  
Für umfangreichere Sammlungen von WM-Detailprozessen bzw. -Instrumenten werden insbesondere in größeren Unternehmen Best-Practice-Empfehlungen erarbeitet.

- **Grobes Prüfinstrument zum WM-Reifegrad einer Organisation:**  
Dazu werden eine Ist- und Soll-Analyse zu den WM-Prozessen und Rollen in der Organisation durchgeführt. Die WM-Prozess-Systematik dient dabei als Prozess-Checkliste. In der Sollanalyse kann auch gleich eine Bestimmung von Ansatzpunkten für Verbesserungen erfolgen. Dafür müssen die einzelnen Prozesse bzw. die dahinter stehenden Fragen zu Status Quo und Zielen im konkreten Unternehmen geklärt und bearbeitet werden (vgl. 3 Diagnosefragen zu den Prozess-Klassen (Beispiele)  
Für Personen, die mit dem Wissensmanagement noch wenig vertraut sind, empfiehlt es sich, diese Fragen in einer Gruppe von Beschäftigten eines Unternehmens zu diskutieren. Auch der Einsatz eines mit dem Thema vertrauten Moderators kann helfen.

## ■ 1.3 Verständnis von Wissen in der Prozess-Systematik

Wissen ist die Befähigung zum effektiven Handeln.)<sup>3</sup>.

Jedes im Kontext von Wissensmanagement relevante Wissen kann einem bestimmten Themenfeld („Wissensgebiet“) zugeordnet werden und tritt in der Regel gleichzeitig in folgenden drei Befähigungsformen (Wissensausprägungen) mit ihrem jeweiligen Träger auf:

- Wissen als Ausbildung, Erfahrung und persönliche Fähigkeiten im Individuum;
- Wissen als verteilte und vernetzte Fähigkeiten (Handlungsmöglichkeiten) in der Gruppe, z.B. Organisation;
- kodifiziertes Wissen, d.h. beschrieben mit Strukturierung und Definitionen, in diversen Formen von Information, z.B. Leitfaden, Prozessmodell oder Computerprogramm.

<sup>3</sup> „Knowledge is the capability for effective action“ - Quelle: Peter Senge, Direktor des 1991 gegründeten Center for Organizational Learning, MIT Sloan School of Management. Vgl. auch die Sammlung für das DACH-WM-Glossar <http://wm-wiki.wikispaces.com/Wissen>

Für die Qualität des Wissens werden drei Dimensionen angesetzt:

- **Wissenstiefe oder Expertise und Können:**  
Diese Dimension beschreibt das Niveau von Expertise, persönlicher Fähigkeiten und Erfahrung von Einzelpersonen, oder vergleichbar in Gruppen (dort z.B. das Niveau der organisationalen Fähigkeiten) oder vergleichbar das Expertise-Niveau in dokumentiertem Wissen.
- **Wissensverteilung und Wissensvernetzung:**  
Diese verbundenen Dimensionen beschreiben den Grad der Verteilung und / oder Vernetzung über verschiedene Wissensträger aus den Klassen Einzelpersonen, Gruppen und Information. Zwei spezielle Formen:
  - **Kollektives (vergleichbares) Wissen** – jeder Wissensträger hat bis zu einem gewissen Grad das gleiche Wissen, z.B. die Sprache.
  - **vernetztes (komplementäres) Wissen** – jeder Wissensträger hat einen andern Teil eines größeren Ganzen („Wissenskörper“) wie bei einem Puzzle, z.B. das Gruppenwissen zu einem komplexen

Geschäftsprozess oder Produkt, den / das kein Einzelner mehr übersieht.

- **Wissenskodifizierung:**  
Diese Dimension beschreibt den Grad der Definiertheit und Strukturiertheit des Wissens und damit die Qualität der Wissensbeschreibung von verschwommener Vorstellung oder „Bauchgefühl“ bis zur in jeder Weise und in allen Details festgelegten und ausgeformten Beschreibung bei Normen und Gesetzen.<sup>4</sup>

4 Quellen u.a.: Hofer-Alfeis, J.: Strategisches Wissensmanagement. Vorlesungsskriptum Universität Augsburg, (2008), basierend auf folgenden weiteren Quellen: Boisot, Max H.: Managing Knowledge Assets – Securing competitive advantage in the information economy. New York: Oxford University Press, 1998, ISBN: 0-19-829607-X  
Hofer-Alfeis, J., van der Spek, R.: The Knowledge Strategy Process - an instrument for business owners. In: T. Davenport, G. Probst (eds): Siemens KM Case Book, 2nd edition, Wiley/Publicis, 2002.

## 2 WM-Prozesse: Prozess-Systematik als gegliederte Textstruktur

Interessierte Leser, die die Systematik als Checkliste nutzen, können über aktive Links am Ende der nachfolgenden Abschnitte zu erläuternden Fragen und zu einer beispielhaften Prozess-Anwendungsgeschichte gelangen.

### ■ A WM-Managementprozesse: Wissen und WM-Systeme strategisch planen und steuern

- Prozess-Grundstruktur: Analysieren → Definieren → Implementieren
- Input: Geschäftsstrategie
- Output: Soll-Stand / Änderungen für Wissen und WM-System(e)
- Ausführende Rolle: Management
- mitwirkende Rollen: W-Arbeiter, WM-Support
- vgl. Abbildung 2.

### A1 Planen

#### A1.1 Wissens-Inhalte bewerten / priorisieren nach Geschäftsrelevanz

- Wissensdefizite (Inhalte) analysieren (Gap Analyse, ...)
- Wissens-Schmerzpunkt identifizieren, z.B. problematischen Abschnitt in einem geschäftskritischen Geschäftsprozess
- Wissensstrategie definieren – „Wissensportfolio“ aus Geschäftsstrategie ableiten (Schritt 1 im Wissensstrategie-Prozess)
- Wissensbilanz definieren („Einflussfaktoren bewerten“)

[zu Beispiel-Diagnosefragen A1.1] [zur Anwendungsgeschichte A1.1]

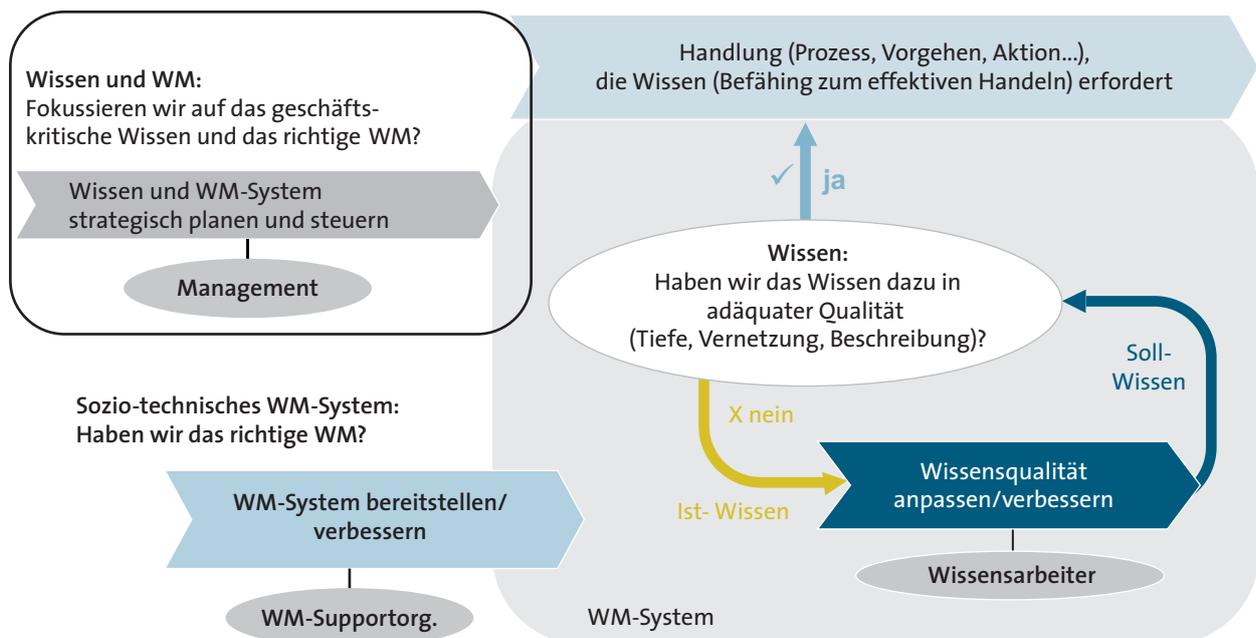


Abbildung 2: Fokus auf die WM-Managementprozesse in den drei Prozessgruppen

## A1.2 Wissens-Qualitätsziele setzen

(W-Qualitätsmaße: z.B. W-Tiefe, W-Verteilung und -Vernetzung, W-Kodifizierung)

- Wissensstrategie definieren – „Ist- und Soll-W-Qualität bestimmen und Ziele ableiten“ (Schritt 2 im Wissensstrategie-Prozess)
  - W-Kapazitätsvorgaben entwickeln (z.B. wie viele und wie gute Experten an welchen Orten)
- [zu Beispiel-Diagnosefragen A1.2] [zur Anwendungsgeschichte A1.2]

## A1.3 Wissens-Verbesserungsmaßnahmen planen

(z.B. Aktion / Projekt / Programm)

- Wissensstrategie definieren – „Aktionspläne und WM-Maßnahmenprogramm definieren“ (Schritt 3 im Wissensstrategie-Prozess)
  - WM-Leistungsprozesse in der „WM-Prozess-Systematik“ als Katalog / Checkliste verwenden
  - Knowledge Management Maturity Assessment (KMMA) durchführen und auswerten
  - Wissensbilanz analysieren und Maßnahmen ableiten
  - Trainingsbedarf durch Weiterbildungs-Analyse im Mitarbeitergespräch erheben, z.B. auf Basis des strategischen Wissensportfolios aus der Wissensstrategie
  - Geschäftsprozesse (z.B. mit GPO-WM) gezielt auf Wissensprobleme analysieren oder zusätzliche Wissensprozess-Analysen (KMML-Methoden) durchführen und Abhilfe planen
- [zu Beispiel-Diagnosefragen A1.3] [zur Anwendungsgeschichte A1.3]

## A1.4 WM-System-Verbesserungsmaßnahmen planen

(z.B. Aktion / Projekt / Programm)

- WM-Leistungsprozesse in der „WM-Prozess-Systematik“ als Katalog / Checkliste verwenden

- Knowledge Management Maturity Assessment (KMMM) durchführen und auswerten
  - Wissensbilanz analysieren und Maßnahmen ableiten
  - Geschäftsprozesse unter WM-Perspektive analysieren, z.B. GPO-WM Prozessanalyse oder KDML-basierte Modellierung von WM-Prozessen, um die Geschäftsprozesse und Maßnahmen abzuleiten
  - WM-Strategie bzw. -Roadmap entwickeln und umsetzen, z.B. Bereitstellungs- und Weiterentwicklungs-Roadmaps für die WM-Systemkomponenten (mit WM-Supportorganisation, vgl. C 1-3)
  - WM-Innovation planen und treiben
  - WM-Breiteneinsatz planen
- [zu Beispiel-Diagnosefragen A1.4] [zur Anwendungsgeschichte A1.4]

## A2 Controlling

### A2.1 Wissens-Qualität und -Wert messen

- Wissensstrategie definieren („Ist- und Soll-W-Qualität bestimmen / „W-Portfolio erstellen“)
  - Wissensbilanz erstellen
  - Qualifikationsmatrix zum Wissens-IST-Zustand in Abteilung / Bereich / Team erstellen
  - W-Marktwert über Marktprozesse erfassen, z.B. über Wissensbörsen-Vorgänge
  - Wiederbeschaffungswert, Schadensrisiko, ... abschätzen
  - Wissensqualitäts-Indikatoren in Balanced Score Card einbringen und verfolgen
  - Wissensqualitäts-Indikatoren in Mitarbeiter-Zufriedenheitsanalyse einbringen und verfolgen
  - vgl. auch A1.3
- [zu Beispiel-Diagnosefragen A2.1] [zur Anwendungsgeschichte A2.1]

### A2.2 WM-System-Zustand und -Wert messen

- Knowledge Management Maturity Assessment (KMMA) durchführen und auswerten
- Performanz der Prozesse in WM-Systemen abschätzen
- Nutzer-Einschätzungen erheben

- WM-Systeme elementweise überprüfen (Basis: WM-System-Referenzarchitektur, vorliegende WM-Prozess-Systematik, WM-Leitfäden, Benchmarking, Best Practices, ...)
- Wissensbilanzsystem / Management-System für Intellektuelles Vermögen (Intellectual Capital: einteilbar in Human-, Struktur- und Beziehungsvermögen oder Wissen, Ideen, Patente, Standards, ...) bereitstellen
- vgl. auch A1.4

[zu Beispiel-Diagnosefragen A2.2] [zur Anwendungsschicht A2.2]

## ■ B WM-Leistungsprozesse: Wissensqualität anpassen / verbessern

- Prozess-Grundstruktur: Analysieren → Definieren → Implementieren
- Input: Ist-Wissensqualität
- Output: angepasste / verbesserte (Soll-)Wissensqualität  
(W-Qualitätsmaße: W-Tiefe, W-Verteilung und W-Vernetzung, W-Kodifizierung)
- Ausführende Rolle: W-Arbeiter
- mitwirkende Rollen: Management, WM-Support
- vgl. Abbildung 3

## B1 spezialisierte „ein-dimensionale“ Vorgehen

Der Fokus liegt hier stark auf Verbesserung hauptsächlich in nur einer Dimension der Wissensqualität. Hier finden sich auch viele bekannte Vorgehensbeispiele, die in größeren Organisationen oft von unterschiedlichen Support-Disziplinen (die bei einem empfehlenswerten interdisziplinären WM-Ansatz eigentlich immer WM-Partner sein sollten) bereit gestellt werden.

In dem mehrdimensionalen Vorgehen (vgl. B2) werden gleichzeitig Verbesserungen in mehreren Wissensqualitätsdimensionen erreicht.

### B1.1 Wissens-Tiefe anpassen / verbessern

- persönliches Lernen (eigenes Verhalten / Können aufgrund von Weiterbildung, Erfahrungen und Erkenntnissen modifizieren)
- externe Seminare, Training / e-Learning nutzen (CBT, WBT, ...)
- Ausbildungsprogramme organisieren und durchführen
- Training on-the-job / aufgaben-inhärentes Lernen betreiben

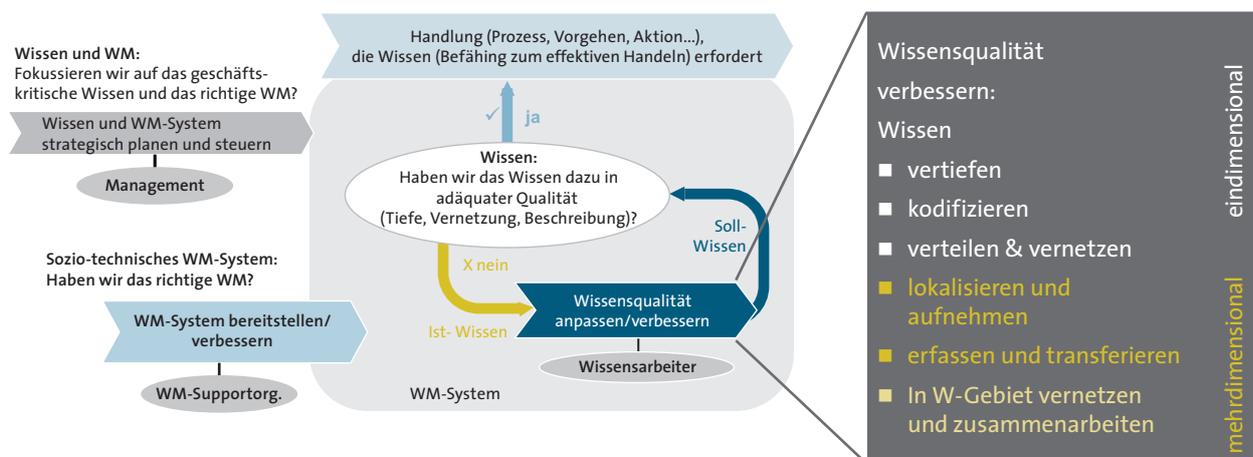


Abbildung 3: Fokus auf WM-Leistungsprozesse und Unter-Prozessgruppen

- aus Simulationen, Spielen und Modellen lernen
- Einstellung von Experten
- Firmenallianzen bilden oder Wissen aus Firmenkauf einbringen
- Lizenzen und Patente kaufen und einsetzen
- Sitzungen mit Kreativitätstechniken, z.B. Brainstorming, Brainwriting, ... abhalten
- Lernprojekte ... Forum ... Ideen-Workshop mit Kunden / Geschäftspartnern ... Open-Space-Workshops ... durchführen
- Forschen und experimentell arbeiten
- kollaboratives Modellieren von Problemlösungen, Prozessen oder Produkten
- interdisziplinär / mit Meta-Gruppen / verteilten ThinkTanks arbeiten

Assistenzsystem zur Ideengewinnung und -beschreibung einsetzen

*[zu Beispiel-Diagnosefragen B1.1] [zur Anwendungsgeschichte B1.1]*

## B1.2 Wissens-Verteilung und -Vernetzung anpassen / verbessern

- Wissensaustausch-Event organisieren, z.B. Kaffee-Ecken-Gespräch ... Business Breakfast ... Erfolgsfeier ...
- Meeting / Konferenz / Diskussion / Transfer-Workshop durchführen
- Training, .. Seminare ... Experten-Kursprogramm ... Corporate University Prozesse ... E-Learning-Module ... aufbauen / betreiben
- virtuelle Diskussion ... JAM (zeitlich limitierte Großgruppen-Diskussion) durchführen
- World / Knowledge Cafe (unterstützte Diskussionsgruppen in wechselnden Zusammensetzungen) durchführen
- Adhoc-Wissenstransfer, z.B. Unconferencing ... Meetings mit Open Space Ansatz ... durchführen
- Patenschaften / Verantwortlichkeiten für Themen / Aufgaben leben (Kollegen helfen Kollegen)
- Jobrotation, Assistenten-, Mentoren- Patenschaften-, Coaching- und Tandem-Modelle aufbauen / betreiben
- Expertenaustausch zur Problemlösung durchführen
- Stellvertretung organisieren und leben

- Bei ausscheidenden Experten Pensionsalter anheben ... sofortige Wiederanstellung nach dem Ruhestand als „Lehrer“ durchführen ...
- Kooperation mit Experten / Teams / Communities / Partnern, ... aufbauen und betreiben, z.B. auch Lerninsel ... Qualitätsgruppe ... aufbauen / betreiben
- Speziell für das Demografie-Problem: z.B. altersgemischte Teams / Communities of Practice aufbauen / fördern / betreiben
- Team- / Community- / Kompetenzzentrum-Sprecher ... Wissensbroker fördern und unterstützen
- Beratung nutzen / liefern
- Dokumentenverteilung ... -lenkung ... aufbauen / betreiben
- Podcast mit Aufruf, Bericht, Story, ... posten und für Verteilung sorgen
- Navigations- ... Portalsysteme ... aufbauen, betreiben und liefern
- Informations- und Kommunikations-Dienste betreiben, z.B. regelmäßige Information, Newsletter, ...
- Verteilte kollaborative Wissenserfassung, -dokumentation und -vernetzung betreiben, z.B. Glossar von Experten in Wiki-System erstellen lassen
- Modellierungs- und Austausch-Instrumente für vernetztes Wissen (Kollaborations-Plattformen und -Prozesse) ... Social Software Optionen, z.B. Blog-Netzwerke aufbauen / betreiben
- systematisch Communities entwickeln / Community-Entstehung fördern, z.B. für neue Technologien
- à vgl. auch B2.1 ... B2.3

*[zu Beispiel-Diagnosefragen B1.2] [zur Anwendungsgeschichte B1.2]*

## B1.3 W-Kodifizierung anpassen / verbessern

Zum Beispiel offen vorliegendes und verborgenes W / individuelles und organisationales W / flaches und tiefes W beschreiben, definieren und strukturieren, z.B. detaillieren bzw. zusammenfassen.

- Erstellung von Story / Microartikel / Bericht / Handbuch / Leitfaden / Tutorial / Standard...
- gezielte Geschichten-Erfassung in „Geschichten-Kreis“-Workshop (Anecdote Circle)

- Projekt- / Labor- / Produkthistorien-Buch führen
- Eingabe von Inhalten in "Wissensdatenbank"
- Wissensdokumentation über Spezialisten-Interviews, z.B. Video- / Interview-Archive aufbauen mit Mehrperspektiven-Suche und -Navigation
- Expertensystem erstellen
- Erstellung von Dokumenten zum Schutz von Geistigem Eigentum
- Verteilte kollaborative Wissensdokumentation betreiben, z.B. Glossar in Wiki erstellen
- Terminologie / Taxonomie / Thesaurus / Ontologie erstellen
- Dokumentenstruktur erfassen
- Inhalt modellieren (Concept Mapping), z.B. Wissenskarte (Mindmap, Topic Map, Ablauf- oder Aufbaustruktur, z.B. Prozessmodell, ...) erstellen
- Wissenskarte über wesentliche Wissensquellen erstellen, z.B. an Produktstrukturen oder Prozess-Strukturen orientiert
- Wissenskarte (was ist wo?, z.B. im Labor) erstellen
- „Wissensbaum“ mit Ursprüngen und Entwicklungspfaden aufstellen
- Experten- / Organisations-Profile ... Fähigkeiten-Profile in Skill-Datenbank ... semi-automatische Wissensprofilerstellung aus Kommunikations- und Dokumentenmanagement-Vorgängen ... erstellen
- Referenzprozesssystem / Prozess-Landkarte / ... definieren (inhaltlich füllen)

[zu Beispiel-Diagnosefragen B1.3] [zur Anwendungsgeschichte B1.3]

## B2 umfassende „mehr-dimensionale“ Vorgehen

Hier finden sich die mächtigeren WM-Instrumente, die die Wissensqualität gleichzeitig in mehreren Dimensionen anpassen bzw. verbessern. Sie sind die eigentliche Stärke des Wissensmanagements und entsprechen seinem interdisziplinären Charakter.

### B2.1 Wissen lokalisieren und aufnehmen (pull)

Diese WM-Prozesse sind dafür gedacht, wenn man (in der eigenen Firma bis irgendwo in der Welt) Wissen sucht, weil man es nicht hat, und zu sich / seinem Team herüber holen will (Pull-Prozess), sodass es dort als Handlungsbefähigung zur Verfügung steht. Typischerweise sucht man dabei nach entsprechenden Experten, Teams / Communities oder Dokumenten / Informationen um davon zu lernen.

- Experten / Community / Kompetenzzentrum suchen über Wissensprofil- / Wissenskarten-System, z.B. Gelbe Seiten, Blaue Seiten (Verzeichnis externer Expertise), Community-Listen, Projekt-Übersichten, ... und lernen bzw. Wissen austauschen via ... (vgl. B1)
- Experten / Community suchen über Social Networking, Social Bookmarking, Weblogging, ... und lernen bzw. Wissen austauschen ... (vgl. B1)
- Umfragen / Polling durchführen und auswerten
- Dokumentiertes Wissen suchen, z.B. via Suchmaschinen, Alert-Dienste, ... und Wissen erschließen via ... (vgl. B1)
- Dokumentiertes Wissen suchen via Recherchedienste und Wissen erschließen (via ... vgl. B1)
- Wissen recherchieren und über Experten / Team / Project Briefing / Before Action Review ... Project Experience Workshop aufnehmen
- Trends, z.B. in Produkten oder Technologien mit Scout-Services recherchieren und aufnehmen via geeignete Veranstaltungen ... Informationsdienste

Identifikation von Expertenwissen / organisationalem Wissen bei anderen Organisationen lokalisieren und Lernen durch Benchmarking

[zu Beispiel-Diagnosefragen B2.1] [zur Anwendungsgeschichte B2.1]

### B2.2 Wissen erfassen und transferieren (push)

Diese WM-Prozesse sind dafür gedacht, wenn man in einem eigenen Wissensträger (Experte, Gruppe, Information) Wissen besitzt und es zu jemand anderem (einer anderen Organisation / einem anderen

Informationssystem) transferieren will (Push-Prozess). Ein typisches Beispiel ist die Wissensübergabe eines Teams oder Experten an seine(n) Nachfolger.

- Systematischer Wissenstransfer bei Expertenwechsel (Leaving Expert Debriefing)
- Systematischer Wissenstransfer nach Team / Gruppen- / Community-Meilensteinen (Project Team Debriefing, Significant Milestone Reviews, Post Project Reviews, Peer Assists, After Action Review, Appreciative Inquiry, Error-Cause-Analysis, Aus-Fehlern-Lernen)
- Gruppen-Résumé-Bildung ..., „Murmelgruppen“ ... und Diskussion der Ergebnisse
- Experten- und Gruppen-Debriefing (und Ideen-Generierung) und systematische Gruppendurchmischung (z.B. World-Cafe, Syntegration-Methode von Malik, XENIA-Ansatz, Open Space Ansatz, ...)
- Einarbeitungsprogramm für neue Mitarbeiter zusammenstellen und transferieren
- Training / Schulung aufbauen und durchführen
- Experten- / Ratgebersystem erstellen, weiter reichen, anwenden und lernen
- Lessons Learned erfassen und transferieren
- Beste Praktiken erfassen und zum Einsatz bringen (Best Practice Sharing and Replication)

[zu Beispiel-Diagnosefragen B2.2] [zur Anwendungsgeschichte B2.2]

### B2.3 In Wissensgebiet vernetzen und zusammenarbeiten (pull und push)

Diese WM-Prozesse stellen bei guter Realisierung die höchste Stufe von systematischer Wissensteilung und –entwicklung dar - systemisches Wissensmanagement. Die Pull- und Push-Prozesse von B2.1 und B2.2 laufen parallel und nach Bedarf ab. Typisches Beispiel: Ein Wissensarbeiter bringt sich in ein Expertennetzwerk (intern, intern mit Kunden oder extern) ein, beantwortet Fragen, stellt selber welche an alle Teilnehmer und arbeitet nach Bedarf zusammen mit anderen Teilnehmern an geschäftsrelevanten Problemen in dem Wissensgebiet. Das kann sowohl persönlich Vor-Ort oder virtuell über eine entsprechende IT-Plattform geschehen.

- Diskussionsgruppe / Arbeitsgruppe / Projektteam / Organisation bilden und zusammenarbeiten
- Externe Wissensträger, z.B. Berater, Forschungspartner, Doktoranden, ... auswählen und in der Zusammenarbeit lernen
- Virtuelle Echtzeit-Kollaboration aufbauen, z.B. via Instant Messaging, Teamräume, Community Workspaces, ... und zum Wissensaustausch und Aufgaben lösen nutzen
- persönlicher, organisatorischer und kommunikationstechnischer Beziehungsaufbau in Wissensnetzwerk, z.B. Community of Practice (CoP), und sich identifizieren, beitragen und lernen mit / in den Zusammenarbeits- und Austauschprozessen der CoP, z.B. Frage-Antwort-Prozess ggf. mit Bewertung (Urgent Request Process / Community-Umfrage)
- Adhoc-Community-Bildung / Social Networking, z.B. mit Weblog-Vernetzung, Social Bookmarking-Netzwerkbildung, ... und gemeinsamer Aufgabenlösung [zu Beispiel-Diagnosefragen B2.3] [zur Anwendungsgeschichte B2.3]

## ■ C WM-Supportprozesse: WM-System (sozio-technisch) bereitstellen / verbessern

Unter einem sozio-technischen WM-System wird hier Folgendes verstanden<sup>5</sup>:

Ein (umfassendes) Wissensmanagement-System ist ein System, in dem Leistungsprozesse des Wissensmanagements (vgl. Wissensmanagement-Prozesse) ablaufen bzw. ablaufen können. Es ist ein „sozio-technisches System“, das in seiner einfachsten Beschreibung die Elemente Mensch, Organisation und Infrastruktur wie z.B. Technik und Räume enthält.

Um alle Systemaspekte für funktionierende und gelebte WM-Leistungsprozesse deutlich herauszustellen, hat sich eine detailliertere WM-Systemarchitektur aus folgenden sechs Elementen bewährt, die als WM-System-Bauplan für die Bereitstellung, aber auch für „Betrieb“ und Prüfung

bestehender WM-Systeme eingesetzt werden kann (vgl. Abbildung 4):

- Wissensgemeinschaft, d.h. die Gruppe von Wissensarbeitern, die mit diesem WM-System Wissen teilen oder entwickeln wollen;
- Wissensmanagement-Prozesse, genauer die Detailprozesse aus „Wissensqualität anpassen / verbessern“, d.h. die erforderlichen Vorgehensweisen oder WM-Instrumente, z.B. für „Wissen lokalisieren und lernen“, „Wissen erfassen und transferieren“ oder „in Wissensgebiet vernetzen und zusammenarbeiten“;
- Wissensmarktplatz, d.h. Raum, Gelegenheit oder Plattform für Wissensqualität verbessern, z.B. Kommunikationsräume, Veranstaltungen, virtuelle Kollaborationsräume, Dokumentenmanagement-Systeme, Informationsdienste, Arbeitsplätze, ...;
- Wissen / Inhalte, genauer Aspekte der Wissensinhalte, deren Qualität verbessert werden soll, z.B. Inhaltsstrukturierung und Inhaltsqualitätsaspekte (Wissenstiefe, Wissensverteiltheit / -vernetztheit, Wissenskodifizierungsgrad;
- oder kombinierte Dimensionen wie Reifegrad, fachliche oder zeitliche Gültigkeit, ...);
- Führung und Kultur (Wissenskultur), d.h. die Ausrichtung von Führung und Strategie, Zusammenarbeit, Anerkennungssystem und Werten in der Organisation, in die die Wissensgemeinschaft eingebettet ist, auf WM-Belange; dazu gehören auch Prozesse aus „Wissen und WM planen und überwachen“ (vgl. A WM-Managementprozesse), da hier eine Zusammenarbeit mit dem Management erforderlich ist;
- Wissensmanagement-Supportorganisation, z.B. spezifische WM-Funktionen / -Rollen (z.B. Chief Knowledge Officer), die WM-Systeme bereitstellen, verbessern und damit alle WM-Aktivitäten unterstützen.
- Prozess-Grundstruktur: Analysieren → Definieren → Implementieren
- Input: Ist-WM-System,
- Output: angepasstes / verbessertes WM-System
- Ausführende Rolle: WM-Support,
- mitwirkende Rollen: Management, W-Arbeiter
- Vgl. Abbildung 5

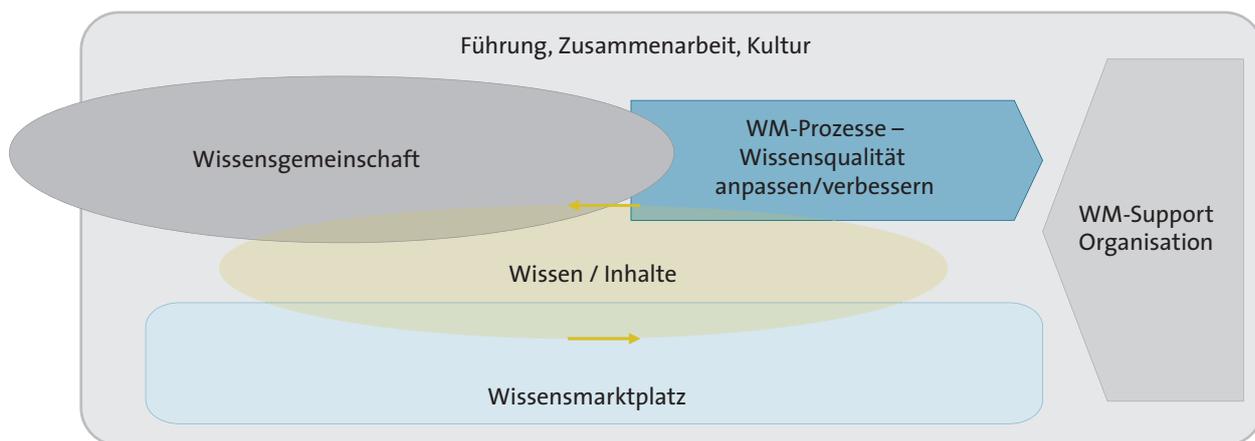


Abbildung 4: Beispielmodell für ein sozio-technisches WM-System<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Vgl. auch Sammlung für das DACH-WM-Glossar <http://wm-wiki.wikispaces.com/Wissen>

<sup>6</sup> Hofer-Alfeis, J.: Using Knowledge Management to drive Business Performance and Innovation. KnowTech-Konferenz München, 2003, Folie 4

Hofer-Alfeis, J.: Das virtuelle Aktivitätstal bei sozialen Netzwerken - Diagnose und Therapie. In: KnowTech 2008, Konferenzband, [www.knowtech.net](http://www.knowtech.net)



### C1.3 Wissens-orientierte Führung, Strategie und Kultur fördern

Diese WM-Prozesse können in der Regel nur in guter Zusammenarbeit mit dem Management bzw. den Wissensarbeitern erfolgreich laufen.

- Wissens-orientierte Führungsmodelle und -regeln fördern ... bereitstellen
- Manager in WM einführen
- WM-Indikatoren in der BSC und im Mitarbeiter-Bewertungssystem einführen / nutzen
- Sinnstiftung für WM-Maßnahmen, z.B. durch Definition und Kommunikation einer Wissenstrategie oder Berichterstattung zum Intellektuellen Vermögen („Wissensbilanz“), fördern
- Temporäres oder permanentes Incentive- / Preise- / Ehrungen-System einrichten, z.B. „Best Practice / Netizen / Success Story of the year“, ...
- WM-Training für Anfänger, neue Mitarbeiter, Fachexperten, WM-Partnerdisziplinen, ... aufbauen und durchführen
- Top-Fachexperten in WM-Funktionen mit einbinden, z.B. in Verbindung mit Fachkarriere-System
- Unternehmens- / Organisationskultur auf Wissensbezogene Stärken und Schwächen untersuchen und Verbesserungsmaßnahmen durchführen, z.B. Wissensaustausch-Barrieren aufgrund von Hierarchie-, Macht- oder Gewohnheits-Strukturen reduzieren
- Wissens-orientierte Unternehmens- / Organisationskultur fördern durch geeignete Maßnahmen in den Balance-Herausforderungen: Vertrauen und Offenheit versus Informationssicherheit und Wissensrisiken; Zusammenarbeit und Wissensvernetzung versus interner Wettbewerb und hierarchischer Transparenz; Qualitätsorientierung und Fehlerkultur versus kurzfristiger Erfolg; Neugier und Innovationsfähigkeit versus Performanz im Routinegeschäft; ...
- Informations-, Werbe- und Überzeugungsmaßnahmen für WM durchführen mit Rhythmus und Kontinuität (vgl. auch C3).

[zu Beispiel-Diagnosefragen C] [zur Anwendungsgeschichte C1.3]

### C1.4 WM-Supportorganisation bereitstellen / verbessern

- Zusammensetzung, Rollen und Verantwortlichkeiten definieren
- Interdisziplinäres Team aufbauen oder zumindest regelmäßige Abstimmung mit den WM-Partnerdisziplinen einrichten (Personalentwicklung / Kompetenzmanagement, Informationsmanagement / IT-Systeme, Prozess- / Kollaborationsmanagement, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement, Kommunikation, Ideen- / Innovationsmanagement, Intellectual Property Management, ...)
- Ggf. Erweiterung auf „Support-Organisation zum Management des Intellektuellen Vermögens“ (Wissen, Ideen, Patente, Standards, ...) unter Einbeziehung der betroffenen Partner-Disziplinen (Ideen- / Innovationsmanagement, Management des Geistigen Eigentums, Standardisierung und Regulierung, ...)
- Organisatorische Verankerung sichern, z.B. interdisziplinäre Organisationsstruktur; Mentorfunktion in der Organisationsleitung; ...
- Governance definieren
- WM-Strategie / -Roadmap entwickeln und umsetzen (vgl. auch A1.4)
- WM-Systeme-Berater, WM-Prozess-Berater, ..., z.B. Hotline-Organisation ..., bereitstellen
- Überregionale WM-Multiplikatoren-Organisation bereitstellen
- WM-Leitfaden und WM-Basiskonzepte / -Rahmenwerk bereitstellen und pflegen

[zu Beispiel-Diagnosefragen C] [zur Anwendungsgeschichte C1.4]

## C2 Strukturaufgaben (Infrastruktur / Technik / Inhaltsstrukturen / Inhaltsqualität)

### C2.1 Wissens-Marktplatz (real / virtuell) bereitstellen / verbessern

Wissensmarktplätze sind Räume / Plattformen / ... für Wissen teilen und entwickeln (WM-Leistungsprozesse),

d.h. für das Zusammenbringen von Angebot und Nachfrage, Vernetzen von Wissen und Wissensentwicklungspotentialen, ...

- Bibliothek aufbauen und betreiben
- Raumgestaltung / Raummanagement, z.B. Großraumbüro einrichten und betreiben zur Verbesserung der Wissensflüsse und des „Umgebungsbewusstseins“
- Konferenzräume, Akademiestrukturen, ... bereitstellen
- Kollaborationssystem (Plattform / Groupware / ...) bereitstellen
- Systeme für verteilte Modellierung, z.B. Prozesse oder Produkte, bereitstellen
- Dokumentenmanagementsystem ... Content Management System .. Data Warehouse ... bereitstellen
- e-Learning-System (CBT, WBT, ...) bereitstellen
- Wissensbörse bereitstellen
- Multimedia Information Retrieval System bereitstellen
- Methodik und Technik für Experten- / Ratgebersystem bereitstellen
- Wiki-Lösungen einführen und bereitstellen
- Weblogging einführen und bereitstellen
- Personen- bzw. Ereignis- / Vorgangs-bezogenes Dokumenten-Netzwerk-Management bereitstellen

[zu Beispiel-Diagnosefragen C] [zur Anwendungsgeschichte C2.1]

## C2.2 Wissens-Inhaltsstrukturen und -Qualitätsdimensionen bereitstellen / verbessern

- Kompetenzmodelle ... Kompetenzerreichungsmodelle / ~Mess-Systeme vorgeben
- Wissenskarten- / Wissenslandkarten-Methodik prozess-orientiert oder produkt-orientiert bereitstellen, z.B. Konzeptmodellierer und Beispiele, ...
- Info-Landschafts-Generierung bereitstellen (z.B. Sichtenbildung auf Basis von Nutzungsdaten, Tags, RSS Feeds, ...)
- Wissensprofil-System / Yellow Page System / Skill-Managementssystem bereitstellen
- Geschäftsprozess-Rahmenwerk bereitstellen
- Dokumenten-Bündelungsansätze nach Person / Vorgang / ... bereitstellen

- Wissensqualitätsmetriken, z.B. für Wissenstiefe / Skill Level, Vernetzungsgrad, Kodifizierungsgrad, Aktualität, Gültigkeit, Geschäftsbedeutung ... definieren
- Abstrahierungs-Dienste / -Systeme bereitstellen
- Inhaltsstrukturen für häufige Wissensdokumentationen (Idee, Story, ... Konferenz-Programme, ... Checklist, Leitfaden, Trainingsmodul, ... Prozess, Framework, Richtlinie, ... Standard, Patent, ...) bereitstellen
- Taxonomie- / Ontologie-Bildungsinstrumente bereitstellen
- Auswahl geschäftsrelevanter Taxonomien und Ontologien bereitstellen

[zu Beispiel-Diagnosefragen C] [zur Anwendungsgeschichte C2.2]

## C3 Einführungsprozess für WM-Systeme

### C3.1 Gesamtprozess WM-System-Bereitstellung, -Betrieb und -Überwachung

Während in C1 und C2 Prozesse für die einzelnen Basiselemente eines WM-Systems zusammen gestellt sind, sind hier die Prozesse für die Einführung des Gesamtsystems gemeint, z.B.:

- WM-System-Anwendungsfälle (Use Cases) und -prozesse vorab analysieren bzw. entwickeln und durchspielen
- Übliche Projektmanagement-Prozesse für Systemeinführung und -betrieb
- Bei Einführung und Betrieb laufend Erwartungen und WM-System-Nutzung beobachten und Erfolg kontrollieren (Adoption Management; Erwartungsmanagement), z.B. die wichtigsten Nutzer einbinden und bedienen; ggf. Barrieren analysieren und beheben; geschäftsrelevante Korrelationen mit dem WM-System-Nutzungsgrad suchen und belegen
- Nutzer an das WM-System heranführen, z.B. selbsterklärende Nutzeroberfläche, Anleitungen, Manuale, Training, Beispiele, ...
- WM-Systemeinführung mit den WM-Partnerdisziplinen bzw. ggf. mit anderen Querschnittsinitiativen koordinieren

*[zu Beispiel-Diagnosefragen C] [zur Anwendungsgeschichte C3.1]*

### C3.2 Begleitprozesse WM-Marketing, -Kommunikation und -Promotion

Parallel zu allen WM-Maßnahmen und WM-Systemeinführungen muss der Boden in der Organisation für WM ständig und nachhaltig aufbereitet werden. Einige Beispiele:

- Die Nutzer-Communities ansprechen, moderieren und motivieren, dabei in der Nutzersprache kommunizieren und alle interessanten Kommunikationskanäle einsetzen

- Ggf. dauerhafte oder temporäre Incentives mit WM-Systemnutzung verbinden
- Kontinuierliche Beachtung und Unterstützung beim Management sichern; Sinnstiftung einfordern; ggf. WM mit Geschäftsstrategie verbinden (vgl. A1.1-3)
- Ggf. Change Management Prozesse für die Einbettung von WM / bestimmten WM-Systemen in Organisation und Kultur durchführen
- Interne und externe WM-Erfolge berichten
- WM-Benchmarking-Studien durchführen und kommunizieren

*[zu Beispiel-Diagnosefragen C] [zur Anwendungsgeschichte C3.2]*

## 3 Diagnosefragen zu den Prozess-Klassen (Beispiele)

### ■ Zur Prozessklasse A WM-Managementprozesse: Wissen und WM-Systeme strategisch planen und steuern

#### Fragen an die ausführende Rolle „Management“:

Zu A1.1: Gibt es eine strategische Aussage, welche Wissensgebiete geschäftsrelevant sind (gegenwärtig und in Zukunft)? Wie wird sie aus der Geschäftsstrategie abgeleitet?

*[zurück zur Prozess-Systematik A1.2]*

Zu A1.2: Existieren Wissensqualitätsziele in den geschäftskritischen Wissensgebieten?

Gibt es Wissensqualitätsziele für die relevanten Qualitätsdimensionen:

- Wie tief / professionell ist das Wissen?
- Ist es richtig verteilt / vernetzt über Personen, Organisationen und Informationen?
- Ist es im richtigen Maß kodifiziert, d.h. definiert und strukturiert?

*[zurück zur Prozess-Systematik A1.3]*

Zu A1.3: Gibt es Maßnahmenpläne zur Behebung der Wissensqualitätsdefizite?

- Gibt es Maßnahmenkataloge zur Auswahl dafür?
- Gibt es Beratungs-Dienstleistungen dafür?

*[zurück zur Prozess-Systematik A1.4]*

Zu A1.4: Gibt es Strategie- und Planungsaktivitäten zur Bereitstellung, Verbesserung oder Erneuerung von WM-Systemen (vgl. dazu Details in Prozessgruppe 3)?

*[zurück zur Prozess-Systematik A2.1]*

Zu A2.1: Wird die Wissensqualität erfasst und bewertet?

- Wird regelmäßig eine Wissensstrategie entwickelt oder eine Wissensbilanz erhoben? Erfolgt ein Abgleich mit der Vorgänger-Strategie / -Bilanz?

- Werden Wert- oder Risikoabschätzungen bzgl. Wissen angestellt?

*[zurück zur Prozess-Systematik A2.2]*

Zu A2.2: Mit welchen Indikatoren wird die Performanz der (sozio-technischen) WM-Systeme gemessen? Wird der Reifegrad der WM-Implementierung bestimmt?

- Wie wird der Beitrag der WM-Aufwände und -Leistungen zum Geschäftserfolg abgeschätzt?
- Fragen an die mitwirkenden Rollen „W-Arbeiter“ und „WM-Support“:
- Wie wirken sie hier mit? Wie wollen sie hier mitwirken?
- Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus den Planungsprozessen des Managements für WM-Support und Wissensarbeiter?

*[zurück zur Prozess-Systematik B]*

### ■ Zur Prozessklasse B WM-Leistungsprozesse: Wissensqualität anpassen / verbessern

#### Fragen an die ausführende Rolle „Wissensarbeiter“:

Zu B1.1: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung zu verschiedenen Lernmöglichkeiten für Mitarbeiter / Teams / Organisationen? Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?

- Welche der aufgelisteten Detailprozesse laufen und wie gut?
- Welche der Detailprozesse laufen nicht und gibt es Gründe dafür?

*[zurück zur Prozess-Systematik B1.2]*

Zu B1.2: Wenn sich die Mitarbeiter / Teams / Organisation besser vernetzen und zusammenarbeiten wollen, gibt es dafür Prozesse und andere Unterstützung?

- Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?
- Welche der aufgelisteten Detailprozesse laufen und wie gut?
- Welche der Detailprozesse laufen nicht und gibt es Gründe dafür?

*[zurück zur Prozess-Systematik B1.3]*

Zu B1.3: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung zur Erfassung, Definierung und Strukturierung von Wissen in Form von Information oder in Informationssystemem (z.B. als Prozess oder Aufbaustruktur)? Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?

- Welche der aufgelisteten Detailprozesse laufen und wie gut?
- Welche der Detailprozesse laufen nicht und gibt es Gründe dafür?

*[zurück zur Prozess-Systematik B2]*

Zu B2.1: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung um lokal fehlendes Wissen in anderen Personen, Gruppen oder Informationen zu lokalisieren und zu übernehmen (lernen)?

- Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?
- Welche der aufgelisteten Detailprozesse laufen und wie gut?
- Welche der Detailprozesse laufen nicht und gibt es Gründe dafür?

*[zurück zur Prozess-Systematik B2.2]*

Zu B2.2: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung um lokal vorhandenes Wissen herauszuarbeiten und so zu transferieren, dass die Adressaten adequat gelernt haben, d.h. entsprechend handlungsfähig sind?

- Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?
- Welche der aufgelisteten Detailprozesse laufen und wie gut?
- Welche der Detailprozesse laufen nicht und gibt es Gründe dafür?

*[zurück zur Prozess-Systematik B2.3]*

Zu B2.3: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung um sich mit anderen Wissensträgern zu vernetzen und zusammen zu arbeiten (persönlich oder virtuell), d.h. in einer passenden Wissensgemeinschaft nach Bedarf Wissen zu teilen und weiter zu entwickeln?

- Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?
- Welche der aufgelisteten Detailprozesse laufen und wie gut?
- Welche der Detailprozesse laufen nicht und gibt es Gründe dafür?
- Fragen an die mitwirkenden Rollen „Management“ und „WM-Support“:
- Wie wirken sie hier mit? Wie wollen sie hier mitwirken?
- Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus den Wissensverbesserungsprozessen der Wissensarbeiter für Management und WM-Support?

*[zurück zur Prozess-Systematik C]*

## ■ Zur Prozessklasse C WM-Supportprozesse: WM-System (sozio-technisch) bereitstellen / verbessern

### Fragen an die ausführende Rolle „WM-Support“:

- Zu allen C-Prozessen: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung dafür?
- Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?
- Welche der aufgelisteten Detailprozesse laufen und wie gut?
- Welche der Detailprozesse laufen nicht und gibt es Gründe dafür?

## Fragen an die mitwirkenden Rollen „Management“ und „Wissensarbeiter“:

- Wie wirken sie hier mit? Wie wollen sie hier mitwirken?
- Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus den WM-System-Verbesserungsprozessen des WM-Support für Management und Wissensarbeiter?

*[zurück zur Prozess-Systematik C]*

## 4 Anwendungsgeschichte – fiktive Beispiele für die Nutzung der WM-Prozesse in einem Geschäftsfall

[A1.1] Firma A will eine weitere Produktion in China betreiben. In einem Workshop des Managementteams wird geklärt, welche Wissensgebiete dafür geschäftskritisch sind, z.B. „Produktion in China aufbauen“ und „Produktionsbetrieb in China betreiben“

*[zurück zur Prozess-Systematik A1.2]*

[A1.2] Firma A stellt fest, dass sie z.B. wenig Know-how für „Produktion in China aufbauen“ hat – das ergibt als Wissensziele: vorhandenes Wissen ausreichend vertiefen und durch effektive Wissensvernetzung neues Wissen erschließen.

*[zurück zur Prozess-Systematik A1.3]*

[A1.3] Firma A hat einen Kunden, der bereits eine Produktion in China aufgebaut hat, daher soll ein Erfahrungsaustausch durchgeführt werden, z.B. durch gut vorbereitete Wissenstransfer-Workshops. Außerdem bieten sich mehrere andere Geschäftspartnerfirmen an, gemeinsam ein Wissensnetzwerk zu betreiben, in dem Fragestellungen zu „Produktionsbetrieb in China betreiben“ geklärt werden sollen und bei akuten Problemen Hilfestellung geleistet werden soll.

*[zurück zur Prozess-Systematik A1.4]*

[A1.4] Firma A plant die Konzeptentwicklung für Wissenstransfer-Workshops und die organisatorischen Maßnahmen für Wissensnetzwerke, um derartige Netzwerke schnell aufbauen und nutzen zu können.

*[zurück zur Prozess-Systematik A2.1]*

[A2.1] Firma A könnte auch einen Experten für „Produktion in China aufbauen“ einstellen oder einen Beratervertrag abschließen. Die Abschätzung der Aufwände ergibt, dass längerfristig der Wert dieses Wissens diese Maßnahmen nicht rechtfertigt und stattdessen die oben beschlossenen Erfahrungsaustausch- und Zusammenarbeitsaktionen durchgeführt werden sollen.

*[zurück zur Prozess-Systematik A2.2]*

[A2.2] Der Geschäftsverantwortliche der Firma A möchte regelmäßig informiert werden, welche Wissensnetzwerke betrieben werden, wie gut sie funktionieren und was sie in Relation zum Aufwand bringen.

*[zurück zur Prozess-Systematik B]*

[B1.1] Firma A schickt Herrn K. für gezielte kleinere Lernprojekte in die Geschäftspartnerfirmen, um ihn zum haus-eigenen Experten in „Produktionsbetrieb in China betreiben“ aufzubauen.

*[zurück zur Prozess-Systematik B1.2]*

[B1.2] Das Team „Produktionsbetrieb in China“ wird gegründet mit betroffenen Managementpersonen aus beiden Standorten, die neben gut unterstützten regelmäßigen Aktivitäten in einem virtuellen Arbeitsbereich sich auch immer wieder persönlich treffen und für die vorgegebenen Ziele arbeiten.

*[zurück zur Prozess-Systematik B1.3]*

[B1.3] Das Team „Produktionsbetrieb in China“ sammelt mit Hilfe des Wissensnetzwerks und seinen Diskussionen alle wesentlichen Erfolgsfaktoren in einem praktischen Leitfaden „KMU-Produktionsstandorte im Ausland betreiben“, der gleichzeitig alle nützlichen Links auf Experten und Kontakte enthält, also eine Wissenskarte für das Thema darstellt.

*[zurück zur Prozess-Systematik B2]*

[B2.1] Firma A recherchiert alle interessanten Wissensquellen für „Produktionsbetrieb in China betreiben“ (Experten, Wissensnetzwerke und Informationssysteme) und setzt geeignete Benachrichtigungsmaßnahmen ein, um immer auf dem Laufenden zu sein, wenn etwas Neues zu diesem Thema auftaucht. Je nach Art der Wissensquelle werden Lernmöglichkeiten überprüft bzw. eingerichtet, z.B. organisatorische und technische Voraussetzungen für kurzfristigen Expertenaustausch zum Thema Produktionsaufbau

oder webbasierte Lernprozesse über Regelwerke in China geschaffen.

*[zurück zur Prozess-Systematik B2.2]*

[B2.2] Ein anderes Team hatte bereits erfolgreich einen Produktionsbetrieb in Rumänien aufgebaut. In einem zweitägigen gut strukturierten und moderierten Workshop (Team Debriefing) werden von diesem Team die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Stolpersteine herausgearbeitet und dem neuen Team „Produktionsbetrieb in China“ vermittelt. Eine gemeinsame Sammlung von gelernten Schlussfolgerungen (Lessons Learned) wird als Prozess vereinbart und kommuniziert und durch ein geeignetes Informationssystem unterstützt.

*[zurück zur Prozess-Systematik B2.3]*

[B2.3] Das Wissensnetzwerk für Fragestellungen zu „Produktionsbetrieb in China betreiben“ wird aufgebaut und durch verschiedene Maßnahmen für Organisation und Gruppenidentität, Motivation, Kommunikationstechnologie, Dokumentenmanagement, Inhaltsstrukturierung und Inhaltsqualitätssicherung zu einem Erfolg gemacht. Es werden sowohl vorhandene Lösungen herausgearbeitet und geteilt als auch Probleme aufgeworfen, die je nach Kompetenz- und Zeitbedarf von geeigneten Community-Mitgliedern bearbeitet werden. Alle Betroffenen der Firma A wirken mit und sind auf dem für sie jeweils erforderlichen Stand des Wissens. Das Wissensnetzwerk bleibt so lange aktiv, wie sein Thema für die Firmen relevant ist.

*[zurück zur Prozess-Systematik C]*

[C1.1] Firma A macht eine vom WM-Supportteam vorbereitete eigene Informationsveranstaltung für seine Führungskräfte zu allen Fragen, wie Wissensnetzwerke erfolgreich aufgebaut und betrieben werden können.

*[zurück zur Prozess-Systematik C1.2]*

[C1.2] Das WM-Supportteam der Firma A definiert grob den WM-Prozess „Wissen-Erfassen und Transferieren“. Mithilfe eines WM-Beraters und Recherchen in eigenen Projekten, in einschlägigen Netzwerken und Informationssystemen kann dazu eine Sammlung von praktikablen Vorgehensweisen („Instrumenten / Detailprozessen / Tools“) angelegt werden. Daraus werden durch Bewertung

und Auswahl, teilweise durch Kombination und Verdichtung „Best Practices“ vorgeschlagen.

*[zurück zur Prozess-Systematik C1.3]*

[C1.3] Das WM-Supportteam überprüft das Führungssystem und insbesondere Ziele und Incentives der Firma A und schlägt zusammen mit dem Personalmanager dem Leitungskreis Verbesserungen vor, die insbesondere den Team- und Organisationsübergreifenden Erfahrungsaustausch unterstützen. Die beschlossenen Veränderungen werden in Verbindung mit Erfolgsgeschichten aus dem bisherigen Vorgehen anschaulich kommuniziert. Eine Analyse der Wissenskultur (als Teil der Unternehmenskultur) in Firma A zeigt, dass sie den Austausch von Wissen und kontinuierliche Lern- und Veränderungsprozesse oft hemmt. Weitere Maßnahmen zur Förderung des Wissensaustauschs und der Lernprozesse müssen daher diesen Status Quo und seine Ursachen berücksichtigen. Da eine Veränderung der Wissenskultur nur langsam möglich ist, sensibilisiert der Geschäftsführer der Firma A seine Führungskräfte und Mitarbeiter erst für die Themen „Geschäftskritisches Wissen“ und „Umgang mit Wissen“, thematisiert Ängste und Widersprüche (Wissen und Macht, Wissen und Vertrauen, Wissensaustausch und Wissensschutz etc.), bevor er weitere Maßnahmen zur Optimierung des Umgangs mit Wissen vorantreibt. Außerdem nutzen der Geschäftsführer und sein Managementteam - wo sinnvoll - WM-Systeme, beteiligen sich an Schlüsseldiskussionen und fördern z.B. geschäftskritische Communities of Practice.

*[zurück zur Prozess-Systematik C1.4]*

[C1.4] Die Leitung der Firma A beschließt, ihr WM-Supportteam inter-disziplinär aus je einem Vertreter für Personalentwicklung, Informationsmanagement und Qualitäts- / Prozess- / Kollaborationsmanagement (davon eine ausgewiesene WM-Expertin) zusammen zu setzen und direkt an die Firmenleitung berichten zu lassen. Das Team bekommt Koordinationskompetenzen und Beratungsaufgaben.

*[zurück zur Prozess-Systematik C2]*

[C2.1] Das WM-Supportteam der Firma A untersucht die Landschaft der Kollaborations- und Dokumentenmanagementsysteme (Nutzung und Funktionalität in Ist und

Soll), überzeugt das Managementteam und kann eine firmen-einheitliche Lösung implementieren. Für interne Workshops, Community-Treffen und Konferenzen werden die bisher verstreuten Räume in eine lernfreundlichere „Weiterbildungszone“ umgestaltet.

*[zurück zur Prozess-Systematik C2.2]*

[C2.2] Für das firmen-weite Kollaborations- und Dokumentenmanagementsystem werden einige „Inhaltsmanager“ benannt, die sich neben ihrer sonstigen Aufgaben um die Inhaltsstrukturen und Inhalts-Qualitätsanforderungen kümmern, z.B. ein firmenweites Glossar der geschäftlichen Grundbegriffe und –Prozesse erarbeiten, und geeignete Kontroll- und Berichtsabläufe einrichten.

*[zurück zur Prozess-Systematik C3.1]*

[C3.1] Das WM-Team hat sich eine WM-Roadmap erarbeitet, in der die Maßnahmen für die einzelnen Elemente der WM-Systeme in „Entwicklungsstraßen“ zusammen gestellt sind. Für Einführung und Betrieb der WM-Systeme werden Projekte geplant und nach üblichen Projektmanagement-Methoden abgewickelt. Besonderheit: Nutzer-Erwartungen und WM-System-Nutzung werden laufend beobachtet und der Erfolg kontrolliert, wodurch schnell auf Anpassungs- und Änderungswünsche reagiert werden kann.

Die Nutzer werden an das WM-System soweit es geht über selbsterklärende Nutzeroberflächen herangeführt. Wo das nicht reicht, wird mit attraktiven Anleitungen und Kurz-Trainings der Einstieg erleichtert.

*[zurück zur Prozess-Systematik C3.2]*

[C3.2] Das WM-Team berichtet monatlich im Leitungskreis über den Fortschritt der WM-Systemeinführung bzw. über Nutzung und ggf. Korrelation mit Geschäftsleistungs-Indikatoren. Bei internen Veranstaltungen und Medien werden immer wieder attraktive Beiträge zum Thema WM und seinen Nutzen eingebracht. Gezielte Benchmarking-Studien mit anderen Firmen belegen den WM-Fortschritt und -Reifegrad. Die aus einer Wissenskultur-Analyse gewonnenen Erkenntnisse zu Barrieren und Potentialen werden in ein laufendes Change Management Vorhaben hereingenommen und sukzessive Verbesserungen gemessen. Die in die Fachkarriere-Modelle eingebaute Anforderung, dass eine erfolgreiche Moderation einer internationalen Wissensgemeinschaft nachgewiesen werden muss, bewährt sich mittelfristig durch engagierte und erfolgreiche Community-Moderatoren.

*[zurück zur Prozess-Systematik C3.2]*

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. vertritt mehr als 1.300 Unternehmen, davon 950 Direktmitglieder mit etwa 135 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Anbieter von Software, IT-Services und Telekommunikationsdiensten, Hersteller von Hardware und Consumer Electronics sowie Unternehmen der digitalen Medien. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungspolitische Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10 A  
10117 Berlin-Mitte  
Tel.: 030.27576-0  
Fax: 030.27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org