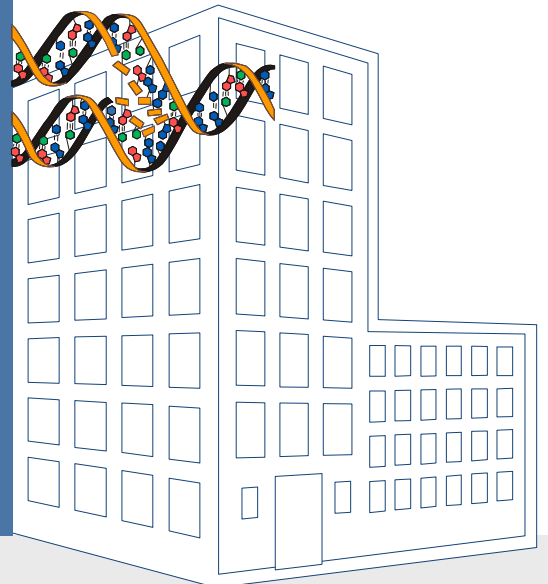


Wissensmanagement im Unternehmen

„Das große Ziel des Lebens
ist nicht Wissen,
sondern Handeln.“

Thomas Henry Huxley



Name	
Adresse	
Telefonnummer	
eMail	
Kursdatum	
Kursort	

4	Vorwort, Copyrightvermerk
5	Einleitung
6	Ziele des Wissensmanagements(Checkliste)
7	Bereiche des Wissensmanagements
8	Daten – Informationen - Wissen
9	Arten von Wissen
10	Das TOM-Modell
11	Paradoxien im Umgang mit Wissen
12	TOM-Modell (Checkliste)
13	Wissenstopografie (Checkliste)
14	Wissen identifizieren
15	Die kooperative Team-Ablagestruktur
16	Repräsentationssysteme
17	Das Nachrichtenquadrat
18	Wissen kommunizieren und (ver)teilen
19	Wissen generieren, erzeugen
20	Dokumente strukturieren – Beispiel 1
21	Dokumente strukturieren – Beispiel 2
22	Dokumente strukturieren (Checkliste)
23	Wissen nutzen
24	Phasen eines Wissensmanagement-Projektes
25	Projektplanung Wissensmanagement (Checkliste 1: Bestandsaufnahme)
26	Projektplanung Wissensmanagement (Checkliste 2: Zukunftsplanung)
27	Phasen von Veränderungsprozessen
28	Gruppenarbeit „Motivation und Wissensrepräsentation“
29	Gruppenarbeit „Motivation und Wissenskommunikation“
30	Gruppenarbeit „Motivation und Wissensnutzung“
31	Gruppenarbeit „Motivation und Wissensgenerierung“
32	Fallbeispiel „Arthur Andersen“
33	Fallbeispiel „Seven Eleven Japan“
34	Fallbeispiel „Sharp“
35	Fallbeispiel „Buckman Laboratories“
36	Literaturhinweise

Vorwort

Diese Unterlage entstand aus einem langen Lernprozeß, der selbst heute noch nicht abgeschlossen ist. Insofern ist dieses Skript auch nur als ein Zwischenschritt zu sehen. Wir geben es Ihnen trotz und wer weiß vielleicht auch gerade wegen dieses temporären Charakters in die Hand, um selbst dadurch zu lernen und diese Unterlage weiter zu entwickeln.

Viele Menschen waren, bewußt oder unbewußt, daran beteiligt, durch Gespräche und Feedbacks, manchmal nur durch kleine Bemerkungen, an die wir uns nicht mehr erinnern, die aber einen Lernprozeß auslösten, manchmal allein durch ihre Handlungen und ihr Verhalten. Auch Bücher, themenbezogene und solche allgemeiner Art, haben in unterschiedlichem Umfang dazu beigetragen, daß dieses Handout einen Inhalt und eine Form bekam. Die Literaturliste am Ende ist sicherlich nicht vollständig, sie wurde aber in bestem Wissen zusammengetragen. Für weitere Ergänzungen sind wir Ihnen dankbar.

Copyrightvermerk

Da so viele Menschen und Situationen ihren Beitrag zu diesem Skript gegeben haben, es quasi das Ergebnis eines unübersehbaren Netzwerkes ist, sehen wir kein Recht, darauf einen Anspruch im Sinne eines Copyrights zu erheben. Wissen gehört allen Menschen und wird durch teilen vermehrt und erzeugt. Fühlen Sie sich also frei, diese Unterlage zu benutzen, zu kopieren und weiterzugeben, auch zu ergänzen und zu verändern. Wir wünschen uns nur, daß auch Ihre Änderungen und Ergänzungen weiterhin frei verfügbar sind.

Aus diesem Grund unterstellen wir dieses Skript der „GNU Free Documentation License“.

Wenn Sie Teile aus dieser Unterlage an anderer Stelle weiter verwenden, bitten wir um eine kurze Mitteilung, um uns an dieser Vernetzung und dem Austausch daran aktiv beteiligen zu können.

EARteam

Jürgen Häußner

Berlin · Nürnberg

+49 (0)30 200 683 26

+49 (0)177 60 12 12 7

dialog@EARteam.com

www.EARteam.com

Haftungshinweis

Die in dieser Unterlage zusammengetragenen Informationen wurden von uns sorgfältig recherchiert und aufbereitet. Für die Vollständigkeit und Richtigkeit der Informationen können wir allerdings keine Haftung übernehmen. Insbesondere nicht für die Benutzung oder evtl. Schaden, der aus der Nutzung oder dem Mißbrauch entsteht.

Wir leben in einer Welt der beschleunigten Entwicklung. Die Halbwertszeit von Wissen, also die Zeit, bis sich das Wissen der Menschheit verdoppelt, wird immer kürzer. Hat es vor 50 Jahren noch 20 Jahre gedauert, so ist die Verdopplung heute in bereits 3 Jahren erreicht.

Die Vernetzungen und Abhängigkeiten auf unserer Welt wird immer enger, damit aber auch der Wettbewerb: ein Zeichen der Globalisierung.

Da unser Leben, aber auch die Themen, mit denen wir uns beschäftigen immer komplexer werden, können neue Produkte und Dienstleistungen von einzelnen Personen gar nicht mehr in der vorgegebenen Zeit entwickelt werden. Deshalb werden rund um den Globus Hochleistungsteam auf die neuen Aufgaben angesetzt. Es wird also der allgemeinen Vernetzung mit der Vernetzung der Fachkräfte begegnet.

Die Technologie, insbesondere die Informationstechnologie unterstützt diese Entwicklung optimal:

- Die modernen Kommunikationsinstrumente ermöglichen eine Echtzeit-Kommunikation über große Distanzen.
- Die Digitalisierung der Entwicklung erlaubt eine Rund-um-die-Uhr-Entwicklung über den ganzen Globus verteilt. In weltweiten Konzernen werden die Ergebnisse eines Entwicklungstages gegen Feierabend einfach an die Kollegen in der nächsten Zeitzone übergeben, so dass eine 24-Stunden-Entwicklung ermöglicht wird.

Diese neuen Form der Teamarbeit bringen aber neue Probleme und neue Anforderungen an die Kommunikation, die Kooperation und die Koordination mit sich:

- Das Regulativ des inoffiziellen Kontaktes (z.B. Gespräche zwischen Tür und Angel oder am Kopierer) existiert in solchen Teams nicht mehr und kann daher ein Missverständnis oder einen Streit eskalieren lassen.
- Die Individualisierung der Teammitglieder kann dazu führen, dass Absprachen nicht mehr termingerecht eingehalten werden, weil die Verbindlichkeit des Teams und die Identifikationsmöglichkeiten mit dem Teamergebnis sinken.

Ziele und Zielformulierungen

Um Ihre Ziele zu erreichen, sollten Sie Ihre Ziele **K.R.A.F.T.**-voll formulieren:

Konkret

Was genau wollen Sie erreichen? Woran werden Sie erkennen, daß Sie das Ziel erreicht haben?

Realistisch

Können Sie das Ziel eigenaktiv erreichen und beeinflussen?

Attraktiv

Formulieren Sie das Ziel positiv. Stellen Sie den Nutzen und Gewinn klar heraus.

Fähigkeiten

Welche eigenen Fähigkeiten stehen Ihnen zur Verfügung. Wie können Sie diese optimal einsetzen?

Terminiert

Bis wann ist das Ziel erreicht? Setzen Sie Teilziele und überprüfen Sie deren Erreichung.

Normative Wissensziele

Welche unternehmerische Vision wollen Sie mit Wissensmanagement verfolgen?

Welche Unternehmenswerte wollen Sie durch Wissensmanagement etablieren oder stärken?

Wie integriert sich Wissensmanagement in Ihre Unternehmenskultur?

Strategische Wissensziele

Welche langfristigen Wissensprogramme wollen Sie in Ihrem Unternehmen etablieren?

Welche Wissensstrategien wollen Sie durchführen um Ihre Unternehmensvision zu verwirklichen?

Welche Kompetenzen sollen Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter in Zukunft haben?

Operative Wissensziele

Wie wollen Sie den täglichen Umgang mit Wissen in Ihrem Unternehmen gestalten?

Welche Fähigkeiten im Umgang mit Wissen sollen Ihre Mitarbeiter in nächster Zeit aufbauen?

Wie wollen Sie das operative Wissen Ihrer Mitarbeiter in der täglichen Unternehmenspraxis nutzen?

Wissensmanagement kann in verschiedene Bereiche aufgeteilt werden. Da Wissensmanagementziele und -methoden meist mehrere Bereiche tangieren, birgt eine solche Aufteilung natürlich eine gewisse Künstlichkeit. Sie erleichtert jedoch eine Beschäftigung mit der sehr komplexen Materie, da bestimmte Methoden schwerpunktmäßig meist einem der Bereiche zugeordnet werden können.

Wissen identifizieren

Das vorhandene Wissen soll identifiziert, kodiert, strukturiert und dokumentiert werden.

Ziel ist es, einmal gemachtes Wissen so aufzubereiten, dass es später schnell und zielsicher wieder genutzt werden kann (s.u. Wissen nutzen).

Da manches Wissen nicht oder nur schwer dokumentiert werden kann (sog. implizites Wissen) gilt es auch dieses als Meta-Wissen verfügbar zu machen (z.B. Datenbank der Wissensträger).

Wissen kommunizieren

Wissen soll zielgerichtet verteilt und geteilt werden, um dafür zu sorgen, dass das Wissen zur rechten Zeit am rechten Ort ist.

Im Gegensatz zu allen anderen Ressourcen, wird Wissen durch teilen vermehrt.

Da bestimmtes Wissen häufig an den Wissensträger gebunden ist, gilt es hier auch die Kommunikationsstrukturen zu verbessern.

Wissen nutzen

Wissen soll in Entscheidungen und Handlungen umgesetzt sowie in Produkte und Dienstleistungen transformiert werden.

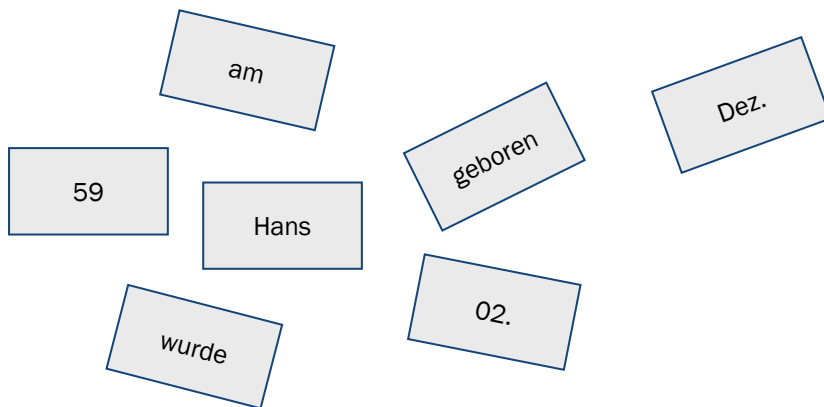
Wissen generieren

Auf der Basis des bestehenden Wissens soll neues Wissen erzeugt werden und Wissenslücken geschlossen werden. Dies kann durch Beschaffung externen Wissens, einrichten spezieller Wissensressourcen und schaffen persönlicher und technischer Wissensnetze erfolgen.



Daten

Bestehen aus einer Kombination von Zeichen, besitzen an sich aber noch keine verwendbare Aussage.



Informationen

Informationen sind kombinierte Daten, die in einem sinnvollen Zusammenhang stehen.

Hans	wurde	am	02.	Dez.	59	geboren
------	-------	----	-----	------	----	---------

Wissen

Wissen entsteht aus bewerteten Information, d.h. dadurch, daß Menschen Informationen vergleichen, kombinieren und neu erstellen. Wissen basiert auf Erfahrung.

- Hans ist 43 Jahre alt.
- Hans ist ein Lebewesen (vermutlich ein Mensch).
- Hans ist männlich.
- Hans ist Schütze.
- Hans hat eine Mutter und einen Vater.
- ...



Gerade die Bereiche des Handlungswissens, des impliziten und individuellen Wissens sind die eigentliche Herausforderung des Wissensmanagements.

Dieses Wissen ist stark personengebunden und schwer zu extrahieren.

Wenn es gelingt, dieses Wissen zu managen ist dies von unschätzbarem Vorteil für das Unternehmen:

Verlassen Personen das Unternehmen, führt dies nicht mehr automatisch zum Wissensverlust im Unternehmen.

- Wissen und Vorgehensweisen müssen im Unternehmen nicht mehrfach entwickelt werden.
- Wissen kann personenübergreifend genutzt werden.
- Kosten- und Zeiteinsparungen sind die Folge.

Wissensmanagement bewegt sich im Spannungspol von Technik, Organisation und Mensch.

Erst wenn man die Organisation unter diesen Aspekten betrachtet, gelingt es, umfassende Handlungsfelder für Wissensmanagement im Unternehmen zu identifizieren.

Technik/Technologie/Tools

Technologische Aspekte wie Infrastrukturen für Kommunikation und Informationsverwaltung müssen zur Verfügung gestellt und benutzerfreundlich gestaltet sein.

Organisation

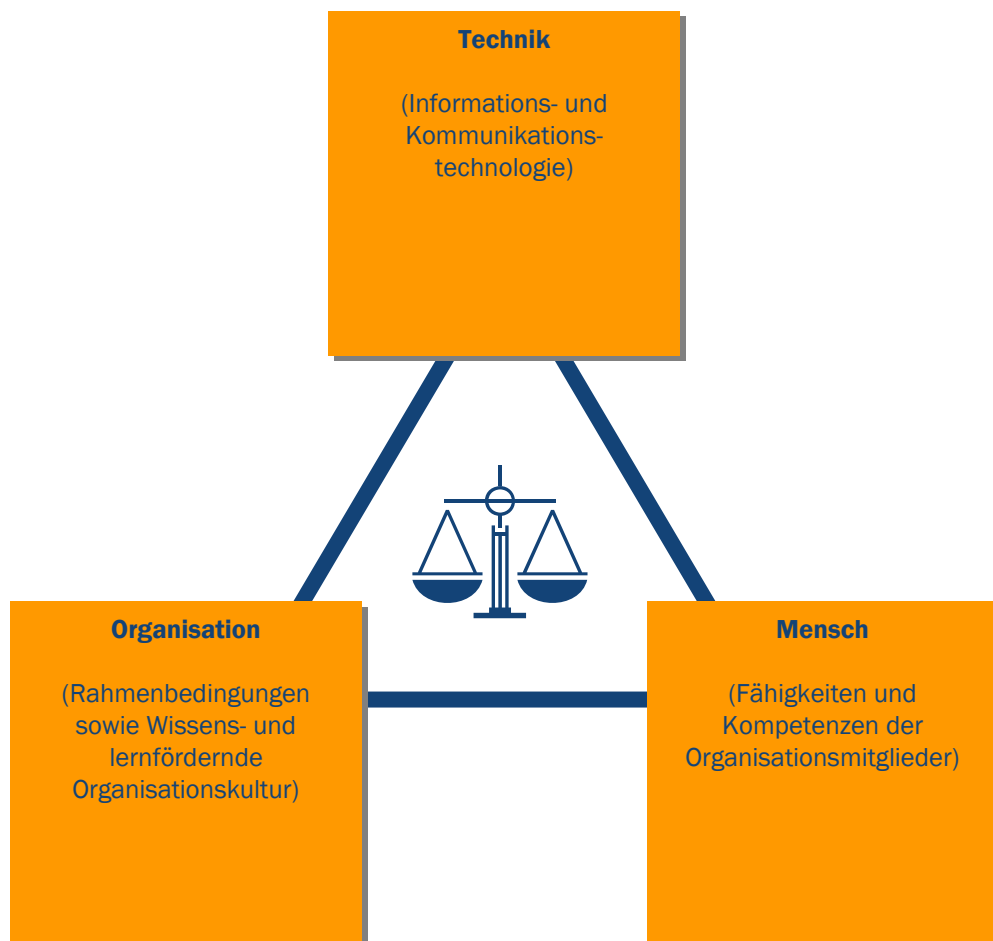
In der Unternehmenskultur müssen Rahmenbedingungen verankert werden, die wissensbasiertes Handeln unterstützen. Anreizsysteme, die das Weitergeben und das Benutzen von Wissen fördern, bilden dabei einen Teilaspekt. Wissen muss auch als relevantes Unternehmensziel anerkannt und die Weitergabe von Wissen gefördert werden.

Wissensweitergabe sowie technologische Komponenten müssen in bestehende Unternehmensprozesse und Abläufe eingebunden werden.

Dem Faktor Wissen muss im Unternehmen die angemessene Bedeutung beigemessen werden, um von den Organisationsmitgliedern auch bereitwillig gepflegt zu werden.

Mensch

Die Organisationsmitglieder als Träger des relevanten Wissens müssen in ihrem Streben nach Wissen und dem Weiterentwickeln ihrer Fähigkeiten unterstützt werden. Die Bereitschaft und Fähigkeit, Technologien zu nutzen ist unabdingbare Voraussetzung in Bezug zur technischen Komponente.



Analysieren Sie die nachfolgenden Paradoxien auf der Basis des TOM-Modells.

Was könnten mögliche Ursachen in den Bereichen Technik, Organisation und Mensch für diesen „Umgang“ mit Wissen sein?

Versuchen Sie anschließend eigene Paradoxien zu formulieren.

Wir ...		aber ...
Wir schulen die Mitarbeiter gründlich		aber lassen sie ihr Wissen nicht anwenden.
Technik		
Organisation		
Mensch		
Wir lernen am meisten in Projekten		aber geben diese Erfahrungen nicht weiter.
Technik		
Organisation		
Mensch		
Wir haben für jede Frage einen Experten		aber die wenigsten wissen, wie man sie findet.
Technik		
Organisation		
Mensch		
Wir dokumentieren alles gründlich		aber finden es nie wieder.
Technik		
Organisation		
Mensch		
Wir engagieren nur die hellsten Köpfe		aber verlieren sie in 3 Jahren an die Konkurrenz.
Technik		
Organisation		
Mensch		

Technik

Welche Hilfsmittel werden benutzt bzw. sind geplant?

Welche Gefahren birgt die technische Vorgehensweise?

Welcher Nutzen kann in diesem Verfahren stecken?

Welche Kosten sind damit verbunden?

Welcher Aufwand muss betrieben werden (Realisierung, Pflege, ...)?

Organisation

Welche Maßnahmen wurden auf organisatorischer Ebene ergriffen?

Welche Unternehmensziele verbergen sich hinter den Maßnahmen?

Welchen Nutzen erhofft sich das Unternehmen von den Maßnahmen?

Welche hierarchische Struktur / Unternehmensstruktur erfordern diese Maßnahmen?

Welches Selbstverständnis existiert im Unternehmen bezüglich Wissen?

Wie wirken sich die Maßnahmen auf externe Partner aus?

Wie kann der Erfolg für die Organisation gemessen werden?

Mensch

Wie empfinden die Mitarbeiter diesen Umgang mit Wissen?

Welches Wissen und welche Fähigkeiten benötigen die Mitarbeiter bei diesen Maßnahmen?

Wie werden die Mitarbeiter motiviert, diese Maßnahmen zu tragen?

Welche Ausbildung müssen die Mitarbeiter haben/erhalten?

Wie werden die Mitarbeiter im Vorfeld eingebunden?

Welchen Nutzen haben die Mitarbeiter von den Maßnahmen?

Welche Gefahren sehen die Mitarbeiter in den Maßnahmen?

Wie kann der Erfolg für den Mitarbeiter gemessen werden?

	Ressourcen (z.B. Mitarbeiter, Intranet, Datenbank, Büchereien)		
	Ressource 1 z.B. Elfriede Derbfuß	Ressource 2 z.B. Gerhard Wetzler	Ressource 3
Prozesswissen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Produktwissen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Methodenwissen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Führungswissen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Vertriebskenntnisse	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Präsentations-kenntnisse	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Überlegen Sie:

- Welche Voraussetzungen (TOM-Modell) sind nötig, damit die beschriebenen Methoden funktionieren?
- Wo liegen die Grenzen der beschriebenen Methoden?
- Was ist der eigentliche Nutzen der Methoden?

Methode: „Ordnerstrukturen“

Auf Gruppenlaufwerken werden eindeutige und verbindliche Ordnerstrukturen und Dateinamenskonventionen geschaffen. Die Ordnerstrukturen orientieren sich hierbei an Themen (nicht an Abteilungen oder Teams!). Dateinamen werden nach Konventionen gebildet, die dafür sorgen, dass die Datei einem Thema eindeutig zugeordnet werden kann.

Ziel ist es, gespeicherte Daten schnell und zielgenau zu finden.

Methode „Wissenslandkarten (Topographien, Bestandskarten, Yellow pages)“

Wissenstopographien und Wissensbestandskarten ermöglichen einen Überblick, welches Wissen und welche Fähigkeiten bei welchem Mitarbeiter in welcher Ausprägung vorhanden sind bzw. wo welches Wissen in welcher Form gespeichert ist. Über Such- und Filterfunktionen können die Daten eingeschränkt und strukturiert werden.

Ziel ist es, Experten oder aussagekräftige sonstige Ressourcen schnell zu finden.

Methode „Diskussionsforen“

Diskussionsforen sind IT-Lösungen, die als digitales schwarzes Brett wirken.

Sie ermöglichen es, dass Mitarbeiter Diskussionsbeiträge (Fragen, Antworten, Anregungen, ...) platzieren.

Die Forenbeiträge bleiben dabei erhalten und der Diskussionsverlauf ist auch später noch nachvollziehbar.

Ziel ist es, eine Diskussionsplattform zu schaffen, die unabhängig von Zeit und Raum ist.

Anforderungen an die Team-Ablagestruktur

Eine Ablagestruktur für ein Team muss folgenden Anforderungen genügen

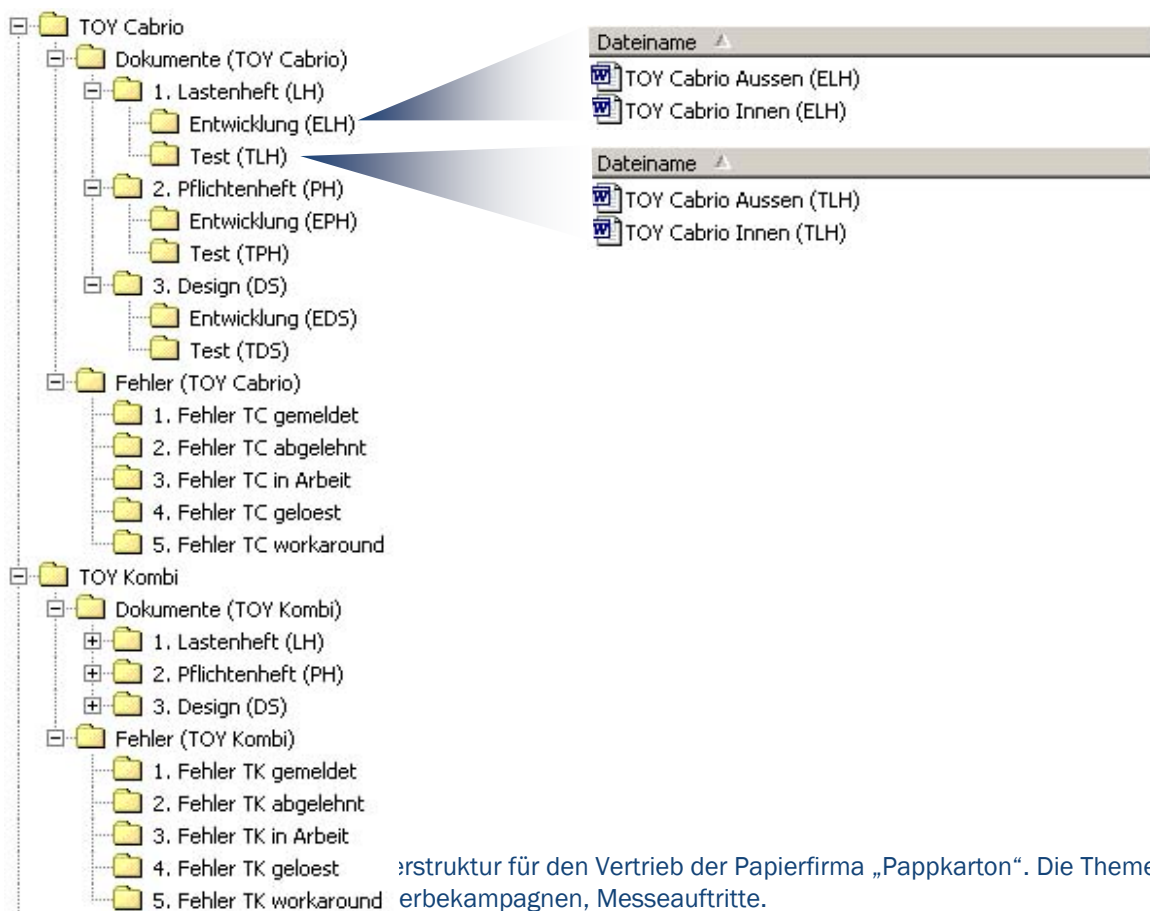
1. Die relevanten Informationen müssen schnell identifiziert werden können (insbesondere das „Blättern“ im Verzeichnisbaum muss ein Finden nicht ein Suchen sein!)
2. Auf die Originaldatei einer Verknüpfung *) muss schnell zugegriffen werden können (z.B. um sie zu kopieren oder als eMail zu versenden.)
 - *) Verknüpfungen sind in in einem Ordner, auf dem Desktop oder im Menüpunkt „Start | Dokumente“ gespeichert. Sie verweisen auf andere Objekte, um das Öffnen dieser Objekte zu beschleunigen.
3. Die Originaldatei einer Kopie muss schnell lokalisiert werden können (z.B. zur Synchronisation mit einer Datei auf dem Notebook oder aus einer eMail)

Konventionen für eine kooperative Ablagestruktur

1. Der Name des übergeordneten Ordners sollte im Unterordner integriert sein.
2. Ordnernamen und Dateinamen werden möglichst eindeutig vergeben.
3. Bei einer nicht alphabetischen Ordnung wird diese mit führenden Zahlen hergestellt.
4. Dateinamen erhalten ein eindeutiges Merkmal im Dateinamen, das den Speicherort kennzeichnet.

Beispiel für eine kooperative Ablagestruktur

Beispiel: Ordnerstruktur für den Bereich Produktentwicklung der Autofirma „TOY“



erstruktur für den Vertrieb der Papierfirma „Pappkarton“. Die Themen sind erbekampagnen, Messeauftritte.

Die fünf Sinne des Menschen

Wahrnehmungskanal	Wahrnehmung	Beispiel
Visuell	Sehen	Farbe, Formen, ...
Auditiv	Hören	Musik, Tonlage, Lautstärke, ...
Kinästhetisch	Spüren	Temperatur, Bewegung, Druck, ...
Olfaktorisch	Riechen	Duft, Gestank, Aromen, ...
Gustatorisch	Schmecken	süß, bitter, salzig, sauer, ...

Da die Reize über unsere Sinne aufgenommen werden, werden auch die Inhalte dieser Wahrnehmung weiter verarbeitet. Jeder Mensch hat bevorzugte und weniger bevorzugte Sinneskanäle.

Wahrnehmungsfilter

Der Mensch ist nicht in der Lage alle ihn umgebenden Informationen aufzunehmen. Um der Reizüberflutung zu entgehen, reagiert die menschliche Wahrnehmung darauf mit Filtermechanismen. Aus den daraus wahrgenommenen Informationen wird dann unser „Bild der Welt“ konstruiert.

Ein Reiz, der auf einen bevorzugten Sinneskanal trifft, hat eine größere Chance, wahrgenommen zu werden, als ein Reiz, der einen nicht bevorzugten Sinneskanal anspricht.

Augenzugangshinweise

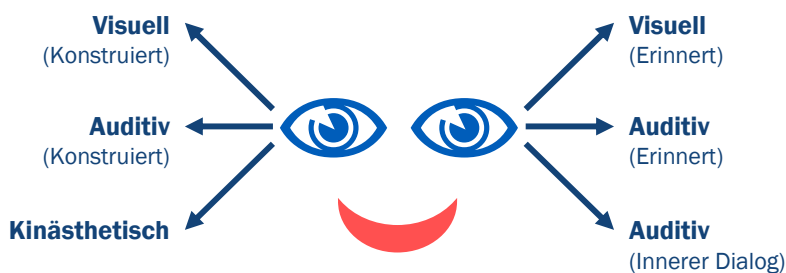
Welche Sinneskanäle ein Mensch bevorzugt, kann auf vielerlei Art und Weise identifiziert werden.

1. Hinweise in der Sprache:

Beispiel	Interpretation
„Ich sehe das nicht ein!“	visueller Typ
„Das hört sich gut an!“	auditiver Typ
„Lass uns die Argumente nochmal durchgehen.“	kinästhetischer Typ

2. Hinweise durch Beobachtung:

Die Augenbewegungsmuster während eines Gesprächs können Hinweise für bevorzugte Verarbeitungsmechanismen bieten:



(Literatur: Friedemann Schulz von Thun, „Miteinander reden 1“)

Herr Grün sagt zu Herrn Rot:

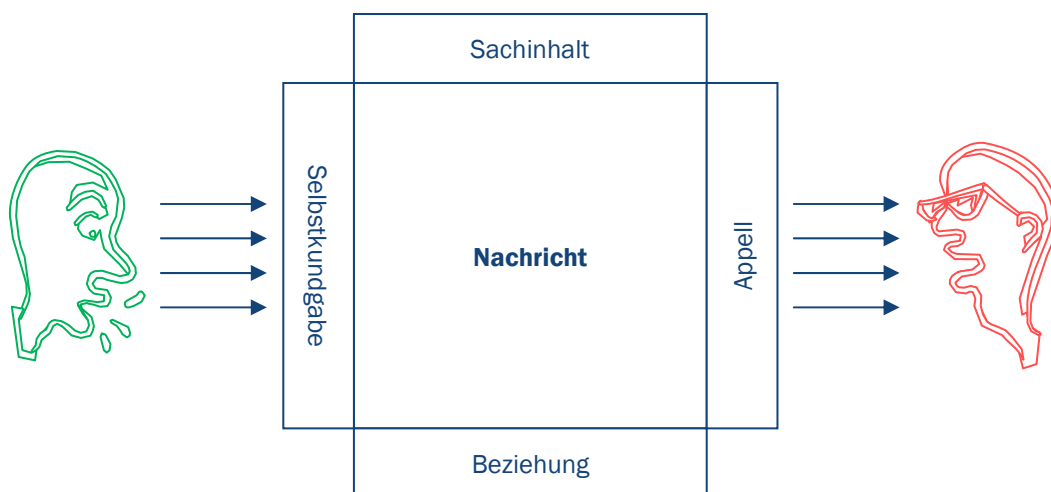
„Sie wissen. Der Bericht muss bis morgen Mittag fertig sein. Wenn das nicht der Fall ist, wird uns der Kunde Schwierigkeiten machen.“

Die Anatomie der Nachricht

Jede Nachricht enthält viele Botschaften. Manche sind direkt ausgesprochen, man nennt sie „explizite Botschaften“. Manche Botschaften sind unterschwellig da, können nur vermutet werden, diese nennt man „implizite Botschaften“. Durch entsprechendes Nachfragen (also Feedback) können auch die impliziten Anteile einer Nachricht explizit gemacht werden.

Die Botschaften einer Nachricht können verschiedener Natur sein:

1. Sachinhalt:
 - Das Thema, über das informiert wird.
2. Selbstkundgabe
 - Die Information, die der Sender über sich selbst kundgibt.
3. Appell:
 - Die Aussage, was der Sender vom Empfänger möchte oder erwartet.
4. Beziehung:
 - Die Aussage wie Sender und Empfänger zueinander stehen.



Aufgabenstellung:

Welche Aussagen sind (vermutlich) in der Nachricht die Herr Grün an Herrn Rot sendet enthalten?

Informationen zur ...	
... Sache	
... Selbstkundgabe	
... Appell	
... Beziehung	

Überlegen Sie:

Welche Voraussetzungen (TOM-Modell) sind nötig, damit die beschriebenen Methoden funktionieren?

Wo liegen die Grenzen der beschriebenen Methoden?

Was ist der eigentliche Nutzen der Methoden?

Methode: „Communities of Practice“

Communities of Practice sind organisationsinterne Personengruppen, die bereichs- und abteilungsübergreifend miteinander kommunizieren und bei Bedarf auch kooperieren. Diese Netzwerke bilden sich informell und handeln ihre Ziele selbständig aus. Allgemeines Ziel ist es, Wissen und Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen.

Methode: „Best-Practice-Sharing“

Besonders gut gelöste Aufgaben und Projekte werden als Vorbildlösungen bzw. Referenzprojekte dokumentiert und aktiv verbreitet. Die Dokumentation muss klar strukturiert und leicht zugänglich sein. Ziel ist es, die Suche nach Lösungen zu vereinfachen und erworbenes Wissen nicht mehr zu verlieren bzw. doppelt zu erwerben.

Methode: „Lessons Learned“

Am Ende eines jeden Projektes werden sog. „Lessons-Learned-Berichte“ verfasst. In ihnen werden sowohl positive als auch negative Erfahrungen und Ergebnisse festgehalten. Oft wird der Bericht in Form eines Workshops mit allen Projektbeteiligten erstellt. Der Bericht steht für alle Mitarbeiter des Bereichs/der Organisation zur Verfügung.

Methode „Story Telling“

Wichtige Ereignisse aus der Unternehmensvergangenheit werden in Form einer Geschichte nacherzählt und verbreitet. Zuerst werden die Erfahrungen der Beteiligten (z.B. an einem Projekt) aufbereitet, z.B. durch Interviews. Die entscheidenden Aussagen werden zu einem zentralen Thema zusammengeführt, so dass verschiedene Archetypen, Regeln und Werte zu erkennen sind. Daraus wird eine anregende Geschichte formuliert. Diese Geschichte wird im Unternehmen verbreitet z.B. über Broschüren, das Intranet oder im Rahmen von Workshops.

Überlegen Sie:

Welche Voraussetzungen (TOM-Modell) sind nötig, damit die beschriebenen Methoden funktionieren?

Wo liegen die Grenzen der beschriebenen Methoden?

Was ist der eigentliche Nutzen der Methoden?

Methode: „Szenario-Technik“

Im Rahmen von Arbeitsgebieten und Problemstellungen werden Zukunftsmodelle entwickelt. Es werden hierzu Experten befragt und deren Aussagen mit statistischen Informationen verknüpft. Das Ergebnis gibt Auskunft über eine mögliche oder wahrscheinliche Zukunft. I.d.R. werden 3 Szenarien entwickelt: a) für die best mögliche Entwicklung, b) ein worst-case Szenario und c) ein Szenario basierend auf einer Trendberechnung.

Methode: „Open-Space-Konferenz“

Eine Open-Space-Konferenz dauert i.d.R. 2 bis 3 Tage und wird mit vielen Menschen durchgeführt. Es wird ein komplexes Hauptthema vorgegeben, jedoch keinerlei Ablaufplan erstellt. Jeder Beteiligte der Konferenz kann die Initiative ergreifen und spezielle Themen für eine begrenzte Gruppenarbeit vorschlagen; dies geschieht üblicherweise auf einer Infowand. Die Beteiligten ordnen sich nach Interesse und Neigung den vorgeschlagenen Themen zu, können aber auch im Laufe der Veranstaltung die Arbeitsgruppen jederzeit wechseln. Die Konferenzergebnisse werden dokumentiert. Sie stehen allen Beteiligten zur Verfügung.

Methode: „Ideenmanagement“

Mitarbeiter werden durch ein Anreizsystem angehalten, dem Unternehmen Ideen und Anregungen zur Verfügung zu stellen.

Ziel ist es, Verbesserungen im Unternehmen und dessen Abläufen durchzuführen.

Methode: „Weiterbildung (intern und extern)“

Mitarbeiter werden regelmäßig zu Weiterbildungen verpflichtet. Diese können sowohl intern als auch extern stattfinden. Formen der Weiterbildung sind z.B. Präsenzseminare und eLearning.

Aufgabe:

Wann werden die 2 neuen Abteilungen ins Leben gerufen?

Wer wird in Zukunft die Abteilung „Betrieb“ leiten?

Wann werden die Einzelheiten der neuen Organisationsstruktur bekannt gegeben?

AN: ALLE MITARBEITER

VON: GESCHÄFTSLEITUNG

Betreff: Neuorganisation

Wie Sie ohne Zweifel bereits wissen, haben wir dieses Jahr die Auswirkungen verschiedener wirtschaftlicher Veränderungen besonders hart zu spüren bekommen, so unter anderem die Zunahme der Einfuhren aus dem Ausland, Schwierigkeiten mit den Angestelltenverbänden und Probleme im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Baugruppen. Diese Gründe haben dazu geführt, dass unsere Geschäftsleitung eine eingehende Untersuchung der gegenwärtigen Situation in Auftrag gegeben hat mit dem Ziel mögliche Alternativen zur Verbesserung unserer Gewinnsituation und zur längerfristige Erhöhung unserer Produktivität aufzuzeigen. Einzelne Abteilungen haben in der letzten Zeit teils mit Gewinn, teils mit Verlust gearbeitet, ohne dass wir uns kritisch mit den tieferen Ursachen auseinandergesetzt haben. Bisher haben wir nun da und dort jeweils Korrekturen vorgenommen, um soweit wie möglich die negativen Auswirkungen abzuschwächen und um Wiederholungen zu vermeiden.

Am 1. April werden zwei neue Abteilungen ins Leben gerufen: Produktionsentwicklung und Betrieb. Im Zusammenhang damit wird auch die Geschäftsleitung neu geordnet. Am 22. März wird die Geschäftsleitung alle betroffenen Mitarbeiter an einer gemeinsamen Sitzung über die Aufgaben der neuen Abteilungen informieren. Bei dieser Gelegenheit werden auch Einzelheiten zur Neuordnung der Geschäftsleitung und der neuen Struktur der Organisation bekannt gegeben. Nachfolgend geben wir Ihnen die wichtigsten Änderungen bekannt, damit die verantwortlichen Abteilungsleiter die Vorbereitungsarbeiten in die Hand nehmen können.

Willi Fröhlich verlässt seine jetzige Stelle als Geschäftsführer des Einkaufs und wird Leiter der neuen Betriebsabteilung. Monika Dreher, Leiterin für Forschung wird stellvertretende Leiterin der neuen Betriebsabteilung. Walter Fässler wird neuer stellvertretender Leiter der Produktentwicklung und verlässt seine Stelle als Direktionsassistent der Forschung. Diese Neuordnung der Geschäftsleitung tritt ebenfalls am 1. April in Kraft.

Heiner Blässer wird zum Direktionsassistenten der Forschung ernannt. Irmgard Huber zur Direktionsassistentin der Betriebsabteilung. In der Regel werden die direkten Mitarbeiter der obengenannten Vorgesetzten weiterhin diesen unterstellt bleiben. Die Geschäftsleitung wird die vom Umzug betroffenen Mitarbeiter am 15. März informieren.

Aufgabe:

Wann werden die 2 neuen Abteilungen ins Leben gerufen?

Wer wird in Zukunft die Abteilung „Betrieb“ leiten?

Wann werden die Einzelheiten der neuen Organisationsstruktur bekannt gegeben?

Rundschreiben der Geschäftsleitung an alle Mitarbeiter

Schaffung zweier neuer Abteilungen und Neuordnung der Geschäftsleitung

Ausgangslage

In diesem Jahr haben wir die Auswirkungen verschiedener wirtschaftlicher Veränderungen besonders hart zu spüren bekommen, so unter anderem

- Die Zunahme der Einfuhren aus dem Ausland
- Schwierigkeiten mit den Angestelltenverbänden und
- Probleme im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Baugruppen.

Aus diesen Gründen hat die Geschäftsleitung eine eingehende Untersuchung in Auftrag gegeben. Ziel ist, Alternativen zur Verbesserung unserer Gewinnsituation und zur Erhöhung unserer Produktivität aufzuzeigen.

2 neue Abteilungen

Am 1. April werden daher 2 neue Abteilungen ins Leben gerufen:

- Produktentwicklung
- Betrieb

Neuordnung der Geschäftsleitung

Im Zusammenhang damit wird auch die Geschäftsleitung neu geordnet. Die folgende Neuordnung der Geschäftsleitung tritt ebenfalls zum 1. April in Kraft

Name	Bisherige Position	Neue Funktion
Willi Fröhlich	Abteilungsleiter Einkauf	Leiter Betrieb
Monika Dreher	Stellvertretende Leiterin Forschung	Stellvertretende Leiterin Betrieb
Walter Fässler	Direktionsassistent Forschung	Stellvertretender Leiter Produktentwicklung
Heiner Blässer	Direktionsassistent Finanzen	Direktionsassistent Forschung
Irmgard Huber	Abteilungsleiterin Buchhaltung	Direktionsassistentin Betrieb

Wichtige Daten

Nachfolgend die wichtigsten Daten im Zusammenhang mit diesen Änderungen:

- 15. März – Information der vom Umzug betroffenen Mitarbeiter
- 22. März – Bekanntgabe der Einzelheiten der neuen Organisationsstruktur
- 01. April – Inkrafttreten der neuen Organisation
- 01. April – Neuordnung der Geschäftsleitung

Dr. Rosenberg
13. Januar 2003

Wie sollten Dokumente strukturiert sein, um eine schnelle Informationsaufnahme zu gewährleisten?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Überlegen Sie:

Welche Voraussetzungen (TOM-Modell) sind nötig, damit die beschriebenen Methoden funktionieren?

Wo liegen die Grenzen der beschriebenen Methoden?

Was ist der eigentliche Nutzen der Methoden?

Methode: „Gruppen- und Projektarbeit“

In Teams arbeiten mehrere Personen gleichberechtigt zusammen an einem Ziel bzw. einer Aufgabe/Projekt. Diese Personen haben unterschiedliches Wissen und Fähigkeiten und kommen häufig aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Die gleichberechtigte Zusammenarbeit unterstützt, dass das Wissen sowohl horizontal als auch vertikal „fließen“ kann.

Methode: „Coaching“

Coaching ist ein Gesprächsmodell zwischen 2 Personen: dem Coach und dem Coachee. Der Coachee hat ein Anliegen, an dem gearbeitet wird. Der Coach unterstützt den Coachee in seinem Erkenntnisprozess durch präzise Fragetechniken, Perspektivwechsel, Kreativitätstechniken u.s.w.

Die Inhalte des Coachings können sowohl beruflicher oder privater Natur sein. Sie bleiben absolut vertraulich.

Ziel ist es, die Wahrnehmung des Coachees zu fördern und persönliche Entwicklungsprozesse zu initiieren.

Methode: „Information Mapping (Dokumente strukturieren)“

Es werden verbindliche Konventionen geschaffen, um dokumentiertes Wissen schnell aufnehmen und benutzen zu können.

Ziel ist es insbesondere, die „Wiederaufnahme“ des Wissens und die Lerngeschwindigkeit der Mitarbeiter, die das Dokument lesen, zu beschleunigen.

Leitbild

Wie wird Wissen im Leitbild Ihrer Organisation bewertet?

Welche Bedeutung hat der systematische und strukturierte Umgang mit Wissen in diesem Leitbild?

Gab oder gibt es Bestrebungen, das Thema Wissen in das Leitbild aufzunehmen, wenn „ja“ welche?

Unternehmenskultur

Wo sehen Sie fördernde Faktoren in Ihrer Unternehmenskultur für Wissensmanagement?

Wo sehen Sie erschwerende Faktoren in Ihrer Unternehmenskultur für Wissensmanagement?

Gibt es bereits Veränderungsprozesse, die in Richtung Wissensmanagement gehen?

Anreize

Welche förderlichen Anreizsysteme bezüglich Wissensmanagement gibt es in Ihrer Organisation?

Welche hinderlichen Anreizsysteme bezüglich Wissensmanagement gibt es in Ihrer Organisation?

Organisation und Mitarbeiter

Wie weit fördert Ihr Organisationsaufbau (Hierarchien, Belohnungen, ...) Wissensmanagement?

Wie weit behindert Ihr Organisationsaufbau (Hierarchien, Belohnungen, ...) Wissensmanagement?

Wie schätzen Sie die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter in Bezug auf Wissensmanagement ein?

Wie schätzen Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter in Bezug auf Wissensmanagement ein?

Wo sehen Sie in Bezug auf Wissensmanagement Lern- und Entwicklungsbedarf?

Pilotbereich

Welcher (überschaubare) Unternehmensbereich ist für ein Pilot-Projekt geeignet?

Welche günstigen Ansatzpunkte existieren in diesem Bereich?

Welche geschäftlichen Anforderungen werden an diesen Pilotbereich gestellt?

Welches Wissen spielt in diesem Pilotbereich eine wesentliche Rolle?

Welches Wissen ist in diesem Pilotbereich gegenwärtig und zukünftig erfolgskritisch?

Zielsetzung

Wie kann mit dem relevanten Wissen besser als bisher umgegangen werden (erste Ideen)?

Formulieren Sie erste Ziele für ein Wissensmanagement-Projekt.

Welcher der 4 Wissensmanagement-Bereiche wäre der wichtigste?

Strategien und Methoden

Was sind die ersten 3 Schritte, um das Wissensmanagement-Projekt in diesem Bereich anzugehen?

Welche 3 Methoden scheinen Ihnen im Pilotbereich am erfolgreichsten? Warum?

Welche Anreizsysteme könnten das Projekt für die Mitarbeiter besonders attraktiv machen?

Organisationskultur

Sind Änderungen in der Unternehmenskultur nötig? Welche?

Wie können diese Änderungen angestoßen werden (erste Schritte)?

Veränderung, sowohl im Unternehmen als auch bei Personen laufen in verschiedenen typischen Phasen ab. Wie ausprägt diese einzelnen Phasen sind, hängt stark von der gelebten Unternehmenskultur ab.

Schock, Überraschung (Bewusstes Nichtwissen)

Die Erkenntnis von Änderungen in den Rahmenbedingungen führt dazu, dass die eigene Kompetenz als nicht mehr ausreichend wahrgenommen wird.

Verneinung, Ablehnung

Dies führt zum Aktivieren von Überzeugungen, dass Veränderungen nicht nötig sind. Die geänderten Rahmenbedingungen werden als temporär und nicht als Notwendigkeit angesehen, selbst aktiv zu werden.

Rationale Einsicht

Allmählich wird die Notwendigkeit erkannt, etwas zu tun. Die Wahrnehmung eigener Kompetenz sinkt wieder. Meist werden Lösungen gesucht, die zu kurzfristigen Erfolgen führen und Symptome kurieren. Es besteht noch keine Bereitschaft, das eigene Verhalten zu modifizieren.

Emotionale Akzeptanz

Die eigene Kompetenz wird als extrem niedrig empfunden. Dies führt zur Krise, in der nun die Bereitschaft besteht, eigene Verhaltensweisen und Werte in Frage zu stellen. Neue Potentiale können erschlossen werden. Es besteht die Bereitschaft, eigenes Verhalten zu modifizieren, zu lernen.

Ausprobieren, Lernen (Bewusstes Wissen)

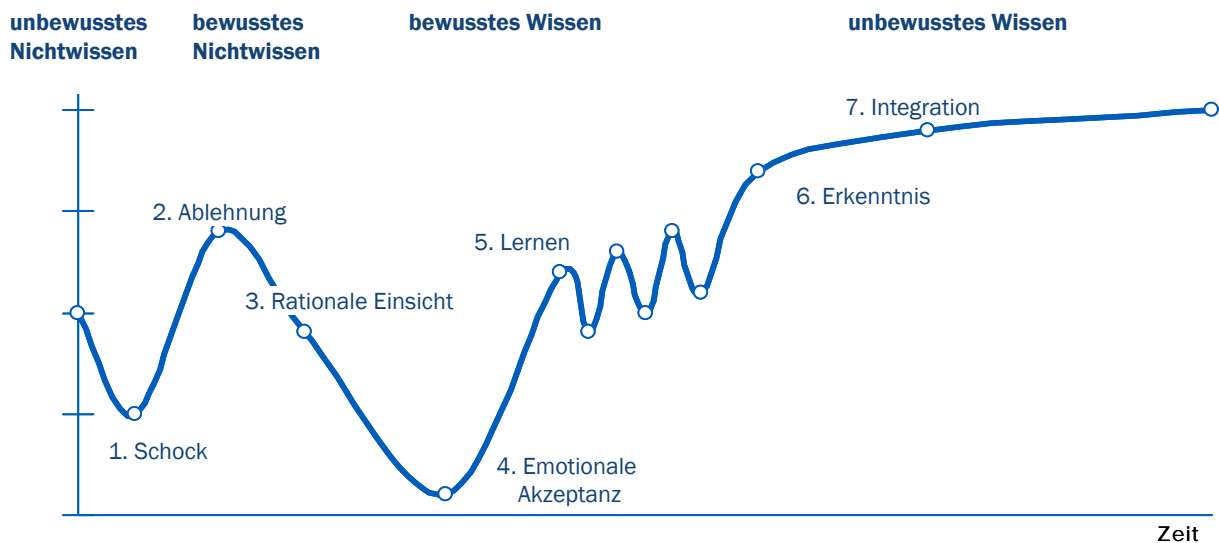
Ein Lernprozess kommt in Gang. Neue Verhaltensweisen werden ausprobiert und geübt. Erfolge und Misserfolge werden erlebt. Die eigene Kompetenz steigt durch kontinuierliches Ausprobieren.

Erkenntnis

Durch das Ausprobieren werden neue Erkenntnisse gesammelt, die die eigene Flexibilität fördern. Neue Verhaltensweisen werden im Laufe der Zeit als erfolgreich akzeptiert.

Integration (Unbewusstes Wissen)

Die neuen Denk- und Verhaltensweisen werden als selbstverständlich betrachtet und in Zukunft unbewusst ausgeführt.



aus: „Change Management“ (Claudia Kostka, Annette Mönch)

Stellen Sie sich vor, Sie sind Führungskräfte in einem Unternehmen, das in den nächsten Wochen sog. „Yellow Pages“ einführen will.

Ziel dieser Methode ist es, unternehmensweit darzustellen, welche Mitarbeiter welches Wissen haben („Meta-Wissen“).

Der Vorteil liegt darin, den fachlich richtigen Ansprechpartner schnell zu finden und damit Zeit- und Qualitätsvorteile zu erreichen.

Damit diese Methode greift, müssen alle Mitarbeiter bereit sein, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten offen zu legen und in den Yellow Pages regelmäßig zu pflegen.

Beachten Sie, dass insbesondere Mitarbeiter mit niedriger Qualifikation davor zurückschrecken könnten, ebenso wie Führungskräfte, die befürchten, dass hoch qualifizierte Mitarbeiter von anderen Abteilungen abgeworben werden könnten.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zu solchen Prozessen der Wissensrepräsentation?

Analysieren Sie das nachfolgende Fallbeispiel mit Hilfe des TOM-Modells auf Voraussetzungen für ein praktiziertes Wissensmanagement.

Hinterfragen Sie dabei, welche Voraussetzungen aus den 3 Bereichen

- Technik
- Organisation
- Mensch

nötig sind.

Die beiliegende Checkliste soll Sie mit einigen Fragestellungen unterstützen.

Arthur Andersen (1885–1947) wurde mit 27 Jahren der Leiter des Instituts für Rechnungswesen der Northwestern University, Illinois. Bereits ein Jahr später gründete er neben seiner Tätigkeit an der Universität seine eigene Prüfungsfirma. Heute gilt Arthur Andersen mit rund 60.000 Mitarbeitern, 363 Standorten in 78 Ländern und circa 5,2 Mrd. Dollar Jahresumsatz als eine der größten und erfolgreichsten Prüfungs- und Beratungsgesellschaften der Welt.

Mit Beginn der Expansion in den 30er- und 40er-Jahren erkannte Arthur Andersen die Bedeutung weltweit einheitlicher Service- und Beratungsstandards. Aufgrund dieses »One Firm«-Konzeptes (»act as one firm and speak with one voice«) hatten Maßnahmen, welche den Zugriff und die Distribution einheitlicher Standards und Verfahrensweisen unterstützten, bereits früh einen hohen Stellenwert. Als Bestandteil dieser Maßnahmen sind wesentliche Teile dieses Wissens in internen Wissensdatenbanken abgelegt. Diese mittlerweile als Intranet realisierten Datenbanken enthalten zum Beispiel Wissen darüber, wie führende Unternehmen Best Practices in verschiedenen Prozessbereichen erreicht haben.

Eine der zentralen Herausforderungen bestand darin, das in den Beratungsprojekten gewonnene relevante Wissen so aufzubereiten, dass es von Mitarbeitern, die nicht an diesen Projekten beteiligt waren, in anderen Beratungsprojekten genutzt werden konnte. Auf diese Weise sollte vermieden werden, dass die komplette Lernkurve von anderen Mitarbeitern erneut durchlaufen werden muss. Neben der Identifikation relevanten Wissens ist hierbei vor allem eine Kombination aus Medien- und methodisch-didaktischen Kenntnissen erforderlich, um das Wissen so aufzubereiten, dass es von anderen möglichst einfach aufgenommen werden kann.

Aus diesem Grund wurde ein Team mit unterschiedlichen Experten gebildet. Langjährige erfahrene Berater übernehmen die Rolle von Knowledge-Managern, die relevantes Wissen identifizieren. Sie entscheiden einerseits, welche Inhalte in die Datenbanken aufgenommen werden, andererseits, wann welche Inhalte wieder gelöscht bzw. archiviert werden. Nachdem der relevante Inhalt von diesen Fachexperten identifiziert wurde, bereiten Medienexperten diesen adressatengerecht auf. Hierzu gehört neben einer ansprechenden visuellen Aufbereitung vor allem auch die Einordnung in ein unternehmensweites Framework von Kategorien sowie die Verlinkung mit entsprechenden Unterkategorien und der Möglichkeit, zwischen Überblicks- und Detailinformation zu navigieren.

Analysieren Sie das nachfolgende Fallbeispiel mit Hilfe des TOM-Modells auf Voraussetzungen für ein praktiziertes Wissensmanagement.

Hinterfragen Sie dabei, welche Voraussetzungen aus den 3 Bereichen

- Technik
- Organisation
- Mensch

nötig sind.

Die beiliegende Checkliste soll Sie mit einigen Fragestellungen unterstützen.

Seven Eleven Japan gilt bezüglich ihrer Effizienz als eine der weltweit führenden Einzelhandelsfirmen. Innerhalb Japans verfügt das Unternehmen über die höchste Umsatzrentabilität im Handelssektor. Als einer der entscheidenden Gründe hierfür wird die Fähigkeit angesehen, Marktwissen zu kapitalisieren. Seven Eleven Japan ist als Franchise-System mit 7.000 Seven-Eleven-Stores organisiert. In den Seven-Eleven-Stores werden über 3.000 verschiedene Produkte verkauft, wobei der Verkaufsanteil von Lebensmitteln bei rund 77 Prozent liegt. 70 Prozent dieser Produkte werden jedes Jahr komplett ausgetauscht.

Seven Eleven verkauft als Franchise-Geber Wissen an die Seven-Eleven-Stores, das diesen als Grundlage für die Bestimmung ihrer Verkaufspolitik dient. Ein wichtiges Element, um diesen Service anbieten zu können, ist das Wissen über die Bedürfnisse der Kunden und die Umsetzung in neue Produkte und Dienstleistungen. Da diese Bedürfnisse teilweise den Kunden implizit, das heißt nur unterschwellig bewusst sind bzw. die Artikulation schwierig ist, wird versucht, dieses Wissen durch Netzwerke für einen Erfahrungsaustausch zu erschließen.

Zu diesem Zweck wird der direkte Kontakt mit den Kunden vor Ort gesucht und dieses implizite Kundenwissen zwischen den Angestellten des jeweiligen Seven-Eleven-Stores geteilt. Dieses Wissen wird wiederum in den regelmäßigen Treffen mit dem zuständigen Store Consultant von Seven Eleven geteilt, der seinerseits seine Erfahrung in wöchentlichen Consultant-Meetings in der Zentrale mit den Erfahrungen seiner Kollegen austauscht.

Trotz des erheblichen Aufwandes dieser Vorgehensweise - implizites Wissen durch persönlichen Erfahrungsaustausch und nicht durch Informationssysteme weiterzugeben - verweist man bei Seven Eleven angesichts der hohen Rentabilität und Innovationsfähigkeit (70 Prozent Sortimentsänderung pro Jahr) auf die hohe Effektivität dieses Verfahrens, um das häufig nur implizit vorliegende Kundenwissen in Wettbewerbsfähigkeit umzusetzen.

Analysieren Sie das nachfolgende Fallbeispiel mit Hilfe des TOM-Modells auf Voraussetzungen für ein praktiziertes Wissensmanagement.

Hinterfragen Sie dabei, welche Voraussetzungen aus den 3 Bereichen

- Technik
- Organisation
- Mensch

nötig sind.

Die beiliegende Checkliste soll Sie mit einigen Fragestellungen unterstützen.

Sharp wurde 1912 als kleines Metall verarbeitendes Unternehmen in Tokio von dem Erfinder und Bastler Tokuji Hayakawa gegründet. Hayakawa war überaus einfallreich und ermunterte seine Mitarbeiter durch Aussagen wie »Imitieren Sie nicht, machen Sie etwas, das andere imitieren wollen!« stets zu kreativem Handeln. Seit der Gründung steht Sharp im Ruf, permanent neue Produkte hervorzubringen - von einer Gürtelschnalle, die sich selbst einstellt, dem Sharp-Bleistift in den Anfangsjahren bis hin zu den TV-Geräten mit Flüssigkeitskristallen und elektronischen Notizbüchern von heute.

Das kontinuierliche Streben nach Kreativität und Originalität hat Sharp dazu veranlasst, seine Forschungs- und Entwicklungs- (FuE) Aktivitäten neu zu strukturieren. Bestandteil dieses Organisationsmodells sind so genannte »Urgent Project Teams«, die für strategische Entwicklungsprojekte gebildet werden. Die Projekte sind unabhängig von der hierarchischen FuE-Struktur. Jede Division kann derartige Dringlichkeitsprojekte einreichen, die von der allgemeinen Technologiekonferenz, an der der Präsident, die Fachgebietsleiter und die Labormanager teilnehmen, entschieden werden. Projekte, die positiv entschieden werden, erhalten für die maximale Projektlaufzeit von 18 Monaten nahezu unbeschränkten Zugriff auf Ressourcen des gesamten Unternehmens, um in kurzen Zeitspannen High-quality-Entwicklungen zu erreichen.

Um möglichst schnell das Kernwissen aus den verschiedenen Divisionen mobilisieren und vernetzen zu können, werden in der Regel cross-funktionale Teams gebildet. Dies kann unter Umständen dazu führen, dass Divisionen ihre fähigsten Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum verlieren. Um den Wissensaustausch zwischen diesen Spezialisten unterschiedlicher Disziplinen zu erleichtern, arbeiten die Urgent-Project-Teams mit einer speziellen Corporate Design Group zusammen. Diese Designer helfen bei der Darstellung von implizitem Wissen beispielsweise durch das Visualisieren von Konzepten in Form von Bildern. Diese dienen den Urgent-Project-Teams wiederum als Input für die Entwicklung erster Prototypen, die schließlich als Materialisierung abstrakter Konzepte zum Beispiel in Meetings als Grundlage für weitere Diskussionen verwendet werden können.

Analysieren Sie das nachfolgende Fallbeispiel mit Hilfe des TOM-Modells auf Voraussetzungen für ein praktiziertes Wissensmanagement.

Hinterfragen Sie dabei, welche Voraussetzungen aus den 3 Bereichen

- Technik
- Organisation
- Mensch

nötig sind.

Die beiliegende Checkliste soll Sie mit einigen Fragestellungen unterstützen.

Buckman Laboratories wurde 1945 als Unternehmen der Spezialitätenchemie gegründet. Geschäftsgrundlage war die einzigartige Fähigkeit, Lösungen für die Wachstumskontrolle von Mikroorganismen zur Verfügung zu stellen. Heute bietet Buckman mit 1.300 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 300 Mio. Dollar seinen Kunden in über 100 Ländern Hilfestellung bei dem Einsatz und der Nutzung fortschrittlicher Technologien im Bereich der Spezialitätenchemie. Da die hohe Kundenorientierung individuelle Problemlösungen erfordert, arbeiten im Durchschnitt 86 Prozent aller Mitarbeiter von Buckman beim Kunden vor Ort.

Aufgrund der hohen Innovationsdynamik im Bereich der speziellen Chemieprodukte, die einen ständigen Erwerb und Austausch neuen Wissens erfordert, wurde das Buckman (Bulab) Learning Center gegründet. Das Bulab Learning Center ist ein virtuelles Online-Netz an Lernangeboten, das global koordiniertes Training und globale, multi-linguale Wissensstandards für die Mitarbeiter anbietet. Dieses Center wird von Buckman Lab als ein Lern- und Knowledge Management-Tool gesehen, das den Mitarbeitern in ihrer gewohnten Arbeitsumgebung zugänglich gemacht wird. Das Learning-Center stellt Trainings- und Bildungsangebote zur Verfügung, um jedem Mitarbeiter Freiräume zu geben, die persönliche Karriereentwicklung eigenverantwortlich zu gestalten.

Selbstgesteuertes Lernen gibt den Mitarbeitern dabei die Möglichkeit, Lerneinheiten just-in-time und on-demand abzurufen, wann und wo immer sie gebraucht werden, um die Leistung am Arbeitsplatz verbessern zu können. Die Zusammenarbeit in einer virtuellen Lernumgebung befähigt die Mitarbeiter, Kommunikations- und Teamfähigkeiten zu entwickeln, die anhand traditioneller Bildungsmaßnahmen kaum gelernt werden könnten, für ein global agierendes Unternehmen wie Buckman aber essenziell sind.

Wissen ist die einzige Quelle eines langfristigen Wettbewerbsvorteils. Um diesen Wettbewerbsvorteil zu nähren, hat Buckman die Verantwortung für die persönliche Entwicklung auf die Mitarbeiter übertragen. Sheldon Ellis vom Bulab Learning Center stellt folgenden Vergleich auf: »Durch das Ermöglichen eines unbeschränkten Zugriffs auf vielseitige Lernangebote und die Förderung einer offenen Wissenskultur ist das Unternehmen wie ein Zug, der den Bahnhof verlässt. Es liegt an den Mitarbeitern, auf den Zug aufzuspringen oder ihn zu verlassen und allein am Bahnhof zurückzubleiben.«

Reinmann-Rothmeier, Mandl, Erlach, Neubauer:

„Wissensmanagement lernen“, Beltz Verlag

Ludwig Wiesenbauer:

„Erfolgsfaktor Wissen“, Beltz Verlag

Sandra Lucko, Bettina Tauner:

„Wissensmanagement“, Hanser-Verlag

Peter Senge:

„Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation“

„Das Fieldbook zur Fünften Disziplin“

„The Dance of Change“

Claudia Kostka, Annette Mönch:

„Change Management“, Hanser-Verlag

Friedemann Schulz von Thun:

„Miteinander reden 1-3“, Rowohlt

Waltraud Trageser, Marco von Münchhausen:

„Die NLP-Kartei Practitioner-Set“