

# Nutzenbeurteilung von Wissensmanagement

## Ergebnisse des Awards „Wissensmanager 2002 und 2003“

► Klaus North und Alexandra Schmidt

Ist Wissensmanagement (WM) in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation ein Luxus für Unternehmen oder eher gerade eine Notwendigkeit zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit? Nachdem Berater in den letzten Jahren insbesondere Softwarelösungen für Wissensprobleme angepriesen haben, scheint sich nun eine ernsthaftere Beschäftigung mit der Thematik durchzusetzen. Ein Indiz hierfür ist der von Commerzbank, Financial Times Deutschland und der Zeitschrift Impulse ausgelobte Preis „Wissensmanager des Jahres“ ([www.wissensmanager-des-jahres.de](http://www.wissensmanager-des-jahres.de)). Auch in der zweiten Runde zeigten die im Januar 2004 in Berlin gekürten drei Preisträger eindrucksvoll, dass mit einem ganzheitlichen Ansatz wissensorientierter Unternehmensführung, in dem das Zusammenwirken von Mensch, Organisation und Technik angemessen berücksichtigt wird, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen sind. Alle drei Unternehmen beweisen, dass Wissensmanagement kein Selbstzweck ist, sondern sich auf die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und die Verbesserung von Kundenbeziehungen sowie eine Effizienzsteigerung auswirkt. Gelebtes Wissensmanagement wird auch durch REFA verkörpert. So organisiert der Verband seit langem den intensiven Erfahrungsaustausch der Praktiker, hat implizites Wissen aus den

### Summary

#### Assessing the advantages of knowledge management – Results: Awards “Knowledge Manager 2002 and 2003” –

Is knowledge management in today's economic situation a luxury for enterprises or rather a necessity for a sustained safeguard of competitiveness? After consultants praised particularly software solutions for knowledge problems in the past years, a more serious preoccupation with the topic now seems to be taking place. An indication is the prize awards “Knowledge Manager of the Year” ([www.wissensmanager-des-jahres.de](http://www.wissensmanager-des-jahres.de)) by the Commerzbank, Financial Times Deutschland and the magazine Impulse. Also in this second Award round the three prize winners, who received the award in Berlin in Januar 2004, impressively demonstrated that through a holistic approach in knowledge oriented company management with the concurrence of human resources, organisation and technics being considered, sustainable competitive advantages can be achieved. All three enterprises have proven that knowledge management is no end in itself but has impacts on the development of new business fields, the improvement of customer relationships and efficiency increase. Applied knowledge management is also portrayed by REFA. For a long time the REFA Association has organized an intense experience exchange amongst practitioners, has documented company knowledge through REFA methods and has therefore contributed to the codification and development of practice related knowledge.

In der Kategorie bis 250 Mitarbeiter demonstriert *Brüne Baustoffe*, dass sich der Einsatz moderner Managementmethoden auch im Mittelstand bezahlt macht, Lern- und Wissensmanagement hat dabei eine besondere Bedeutung. So hat sich in den letzten zehn Jahren die Umsatzrendite verdreifacht und der Umsatz je Mitarbeiter verdoppelt. *Brüne* hat sein eigenes Management-Modell aufbauend auf den Grundgedanken des Qualitätsmanagements entwickelt. Die Jury hat insbesondere beeindruckt, dass in der Branche des Baustoffhandels, Transports und der Entsorgung Kompetenz und wissensorientierte Unternehmensführung die Entwicklung der jeweiligen Unternehmensgruppe nachhaltig unterstützen.

Dass in der Hochtechnologie-Industrie Wissensmanagement notwendig ist, um Produkte effizient – unter Einhaltung von Zeitvorgaben und unter Nutzung der neuesten Entwicklungen in enger Abstimmung mit Kunden – auf den Markt zu bringen, scheint evident zur Sicherung des Standorts. Viele wissensintensive Unternehmen stecken jedoch noch in den Kinderschuhen, was ein professionelles Wissensmanagement angeht.

*Atlas Elektronik* aus Bremen ist mit seinen ca. 3000 Mitarbeitern ein Musterbeispiel dafür, wie Wissensmanagement als wesentliches Teilprojekt eines Programms zur Ergebnisverbesserung wirksam beitragen kann. Einarbeitungszeiten für Mitarbeiter haben

sich verkürzt, in und aus Projekten wird systematisch gelernt, parallele Entwicklungsarbeiten in unterschiedlichen Geschäftsbereichen werden weitgehend vermieden.

Der Sonderpreis der Jury ging an *ComNet Media* und die *IHK Hamburg* als Initiator der Plattform „IHK 24“. Hiermit würdigte die Jury diese Wissensmanagement-Initiative im öffentlichen Bereich und sieht den Sonderpreis zugleich als Aufforderung an staatliche und halbstaatliche Institutionen, Verwaltungen, Verbände etc. sich der Thematik zu stellen.

Durch „IHK 24“ wird ein Mitgliederportal realisiert, das Wissensgenerierung, -verteilung und -nutzung zwischen Mitarbeitern der IHKs und den Kunden ermöglicht, die Zusammenarbeit der IHKs untereinander sowie kundenorientierte Produktentwicklung fördert. Der Einführungsprozess unter Einbeziehung der Mitarbeiter und Kunden ist weiterhin beispielhaft.

Nicht nur die Preisträger zeigten eindrucksvolle Verbesserungen, sondern auch die weiteren Bewerber. Die folgenden Auswertungen basieren auf den Bewerbungsunterlagen von 48 Unternehmen, welche die Teilnahmebedingungen der Ausschreibung erfüllten: Ganzheitlicher Ansatz, die Wissensmanagement-Initiative muss seit einem Jahr implementiert sein und einen nachweislichen Nutzen erbracht haben. Um die von den Unternehmen angeführten Nutzenargumente beurteilen zu können, wurden alle Argumente nach den Perspektiven der Balanced Scorecard in die fünf Perspektiven Prozesse, Mitarbeiter, Kunden, Innovation und Finanzen kategorisiert.

Von den 240 von den Unternehmen genannten Nutzenargumenten werden im Folgen-

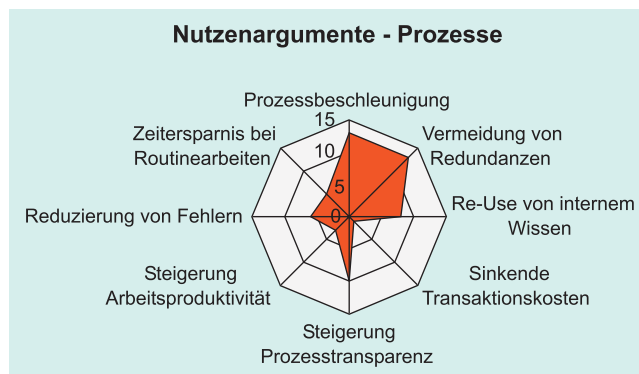


Bild 1: Nutzenpotenziale innerhalb der Prozessperspektive (Angabe: absolute Nennungen)

den die am häufigsten genannten Auswirkungen aufgezeigt.

## Prozessperspektive

Nutzenpotenziale in der Prozessperspektive werden von allen Unternehmen erkannt und es wurden zahlreiche Beispiele gegeben. Oftmals sind Verbesserungen innerhalb dieser Perspektive auf die Einführung von Datenbanken oder ähnlichen IT-Lösungen zurückzuführen.

Mit der Einführung einer Datenbank, die alle laufenden und realisierten Geschäfte aufzeichnet, gelingt es eine erhöhte Prozesstransparenz zu erreichen. Jedem Mitarbeiter wird es ermöglicht, sich über die Unternehmenstätigkeit zu informieren. Dies führt zur Wiederverwertung internen Wissens und beugt Fehlern vor.

Zusätzlich bietet eine Datenbank die Möglichkeit, Formularvorlagen zur Verfügung zu stellen. Der Zeitaufwand für regelmäßige Auswertungen wird verringert, da sich diese im optimalen Fall direkt aus dem System generieren lassen. Dieser geringere Arbeitsaufwand bei der Durchführung von Routinearbeiten trägt insgesamt zur Prozessbeschleunigung bei.

Wie in Bild 1 ersichtlich, wurden bei durchschnittlich einem Drittel der Unternehmen die Prozesse transparenter und beschleunigt und Redundanzen können vermieden werden.

Weitere Potenziale, die Wissensmanagement in dieser Perspektive bieten kann, sind zum einen eine erhöhte Planungssicherheit, zum anderen eine verkürzte Time-to-market-Zeit. Diese Argumente werden

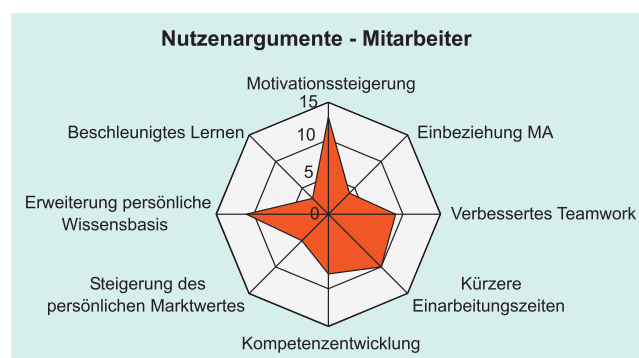


Bild 2: Nutzenpotenziale innerhalb der Mitarbeiterperspektive (Angabe: absolute Nennungen)

jedoch nur vereinzelt erwähnt und sind aus diesem Grund nicht graphisch dargestellt.

## Mitarbeiterperspektive

Auswirkungen der WM-Aktivitäten auf die Mitarbeiter sind eindeutig zu erkennen.

In dieser Perspektive tragen besonders ein intensives Kompetenzmanagement von Mitarbeitern und neue Förderungsmaßnahmen zu Kompetenzsteigerungen und einer erhöhten Mitarbeitermotivation bei. Fortbildungsmaßnahmen und Informationsveranstaltungen erweitern kontinuierlich die Wissensbasis der Mitarbeiter und verbessern ihren Marktwert. Teamarbeit wird durch projektbezogene Arbeit gefördert.

Die dargestellten Nutzeneffekte Motivationssteigerungen, Erweiterung der persönlichen Wissensbasis, verbessertes Teamwork und die kürzere Einarbeitungszeit werden von rund 24 Prozent der Unternehmen angegeben (vgl. Bild 2).

## Kundenperspektive

Auch auf Kundenzufriedenheit und Qualität der Leistung wirken sich Wissensmanagement-Initiativen positiv aus (siehe Bild 3). Eine Maßnahme, die in der Regel zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führt, ist die Verbesserung der internen Kommunikationswege sowie die Kommunikation zu Kunden. Zu dessen Umsetzung stehen heute verschiedenste digitale Tools zur Verfügung. Mit Hilfe eines webbasierten Kundenportals kann den Kunden ein besserer und schnellerer Zugang zu relevanten Informationen gewährt werden. Zusätzlich können sie den Arbeitsfortschritt nachvollziehen und direkt online mit den Kundenberatern kommunizieren. Auf

Besuchen Sie uns im Internet!



[www.mitterhauser.com](http://www.mitterhauser.com)

## Integrierte Planungs- und Arbeitsstudien-System IPAS-WIN - Innovative IT-Lösungen unter Windows

Praxisbezogene Systeme für Zeitwirtschaft, Planzeiten (MW+Regression),  
Arbeitsplanung, Taktplanung, Auftragsgenerierung, Qualitätssicherung  
BDE-Fertigmeldungen (Barcode) und Prämienlohnberechnung,  
MTM-Analysen mit Variantenoptimierung und Strukturübersicht  
**INFORMIEREN SIE SICH IM INTERNET ÜBER INTERAKTIVE ONLINE-DEMOS  
NEU! - INTERAKTIVE ONLINE-ANWENDUNGSHILFEN**

Zellendatenbogen		Datum: 2003/03/04	
Arbeitsplatz	8 Meter voran	Arzt	Wahlgang
Auftrag Nr.	4711	Ursprung	08 19 47
2. Auftr. Z.	08 11 100	Beginn	08 19 47
		Ende	08 21 00
		Wart.	12 00
		Pause	21 00
Zusammenfassung der Vorgabezeit			
Arbeitszeit	12 00	0,00	0,00
Arbeitslohn	30,2 %	0,37	0,37
Arbeitslohn	100 %	1,18	1,18
Arbeitslohn	200 %	2,36	2,36
Arbeitslohn	300 %	3,54	3,54
Arbeitslohn	400 %	4,72	4,72
Arbeitslohn	500 %	5,90	5,90
Arbeitslohn	600 %	7,08	7,08
Arbeitslohn	700 %	8,26	8,26
Arbeitslohn	800 %	9,44	9,44
Arbeitslohn	900 %	10,62	10,62
Arbeitslohn	1000 %	11,80	11,80
Arbeitslohn	1100 %	12,98	12,98
Arbeitslohn	1200 %	14,16	14,16
Arbeitslohn	1300 %	15,34	15,34
Arbeitslohn	1400 %	16,52	16,52
Arbeitslohn	1500 %	17,70	17,70
Arbeitslohn	1600 %	18,88	18,88
Arbeitslohn	1700 %	20,06	20,06
Arbeitslohn	1800 %	21,24	21,24
Arbeitslohn	1900 %	22,42	22,42
Arbeitslohn	2000 %	23,60	23,60
Arbeitslohn	2100 %	24,78	24,78
Arbeitslohn	2200 %	25,96	25,96
Arbeitslohn	2300 %	27,14	27,14
Arbeitslohn	2400 %	28,32	28,32
Arbeitslohn	2500 %	29,50	29,50
Arbeitslohn	2600 %	30,68	30,68
Arbeitslohn	2700 %	31,86	31,86
Arbeitslohn	2800 %	33,04	33,04
Arbeitslohn	2900 %	34,22	34,22
Arbeitslohn	3000 %	35,40	35,40
Arbeitslohn	3100 %	36,58	36,58
Arbeitslohn	3200 %	37,76	37,76
Arbeitslohn	3300 %	38,94	38,94
Arbeitslohn	3400 %	40,12	40,12
Arbeitslohn	3500 %	41,30	41,30
Arbeitslohn	3600 %	42,48	42,48
Arbeitslohn	3700 %	43,66	43,66
Arbeitslohn	3800 %	44,84	44,84
Arbeitslohn	3900 %	46,02	46,02
Arbeitslohn	4000 %	47,20	47,20
Arbeitslohn	4100 %	48,38	48,38
Arbeitslohn	4200 %	49,56	49,56
Arbeitslohn	4300 %	50,74	50,74
Arbeitslohn	4400 %	51,92	51,92
Arbeitslohn	4500 %	53,10	53,10
Arbeitslohn	4600 %	54,28	54,28
Arbeitslohn	4700 %	55,46	55,46
Arbeitslohn	4800 %	56,64	56,64
Arbeitslohn	4900 %	57,82	57,82
Arbeitslohn	5000 %	59,00	59,00
Arbeitslohn	5100 %	60,18	60,18
Arbeitslohn	5200 %	61,36	61,36
Arbeitslohn	5300 %	62,54	62,54
Arbeitslohn	5400 %	63,72	63,72
Arbeitslohn	5500 %	64,90	64,90
Arbeitslohn	5600 %	66,08	66,08
Arbeitslohn	5700 %	67,26	67,26
Arbeitslohn	5800 %	68,44	68,44
Arbeitslohn	5900 %	69,62	69,62
Arbeitslohn	6000 %	70,80	70,80
Arbeitslohn	6100 %	71,98	71,98
Arbeitslohn	6200 %	73,16	73,16
Arbeitslohn	6300 %	74,34	74,34
Arbeitslohn	6400 %	75,52	75,52
Arbeitslohn	6500 %	76,70	76,70
Arbeitslohn	6600 %	77,88	77,88
Arbeitslohn	6700 %	79,06	79,06
Arbeitslohn	6800 %	80,24	80,24
Arbeitslohn	6900 %	81,42	81,42
Arbeitslohn	7000 %	82,60	82,60
Arbeitslohn	7100 %	83,78	83,78
Arbeitslohn	7200 %	84,96	84,96
Arbeitslohn	7300 %	86,14	86,14
Arbeitslohn	7400 %	87,32	87,32
Arbeitslohn	7500 %	88,50	88,50
Arbeitslohn	7600 %	89,68	89,68
Arbeitslohn	7700 %	90,86	90,86
Arbeitslohn	7800 %	92,04	92,04
Arbeitslohn	7900 %	93,22	93,22
Arbeitslohn	8000 %	94,40	94,40
Arbeitslohn	8100 %	95,58	95,58
Arbeitslohn	8200 %	96,76	96,76
Arbeitslohn	8300 %	97,94	97,94
Arbeitslohn	8400 %	99,12	99,12
Arbeitslohn	8500 %	100,30	100,30
Arbeitslohn	8600 %	101,48	101,48
Arbeitslohn	8700 %	102,66	102,66
Arbeitslohn	8800 %	103,84	103,84
Arbeitslohn	8900 %	105,02	105,02
Arbeitslohn	9000 %	106,20	106,20
Arbeitslohn	9100 %	107,38	107,38
Arbeitslohn	9200 %	108,56	108,56
Arbeitslohn	9300 %	109,74	109,74
Arbeitslohn	9400 %	110,92	110,92
Arbeitslohn	9500 %	112,10	112,10
Arbeitslohn	9600 %	113,28	113,28
Arbeitslohn	9700 %	114,46	114,46
Arbeitslohn	9800 %	115,64	115,64
Arbeitslohn	9900 %	116,82	116,82
Arbeitslohn	10000 %	118,00	118,00

## IPAS-WIN

(Windows 9x / NT / 2000 / XP / WS/Netzwerk / Multiuser)  
vielfältige Medieneinbindung (Skizzen / Bilder / Videos)



**miniDat-Systeme**  
Ihre mobile Daten-Erfassung  
für alle Zeitstudienarten vor Ort  
zyklische und nichtzyklische  
Aufnahmen, Verteilzeit- und  
Gruppenanalysen  
Multimomentstudien  
SVZ-Analysen (MTM,...) vor Ort  
Fehler- und Qualitäts-Analysen  
Betriebsdatenerfassung  
Selbstnotierung



## Neu! miniDat CE Neu!

Die modernste Erfassungs-Software  
für alle mobilen Systeme mit Windows-Oberfläche



Unsere Systeme sind weltweit  
im Einsatz und in mehreren Sprachen  
verfügbar - auch die mobile Erfassung

Ihre  
Info-Mappe  
liegt für Sie bereit

**J. Mitterhauser GmbH**  
EDV-Systeme

Österreich: PROFUNDATA GmbH  
A-4642 Sattledt - Kepplerstr. 10  
Telefon: 07244 / 8275 Fax: 07244 / 8275-6



Erlenstr. 19 - 86399 Bobingen  
Tel.: 08234/959950 Fax: 08234/959955  
Email: J.Mitterhauser@t-online.de

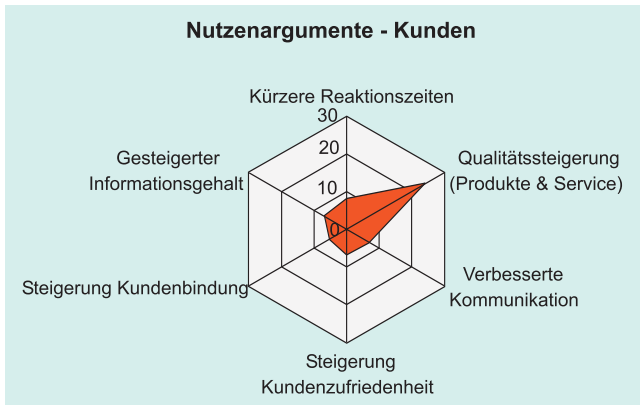


Bild 3: Nutzenpotenziale innerhalb der Kundenperspektive (Angabe: absolute Nennungen)

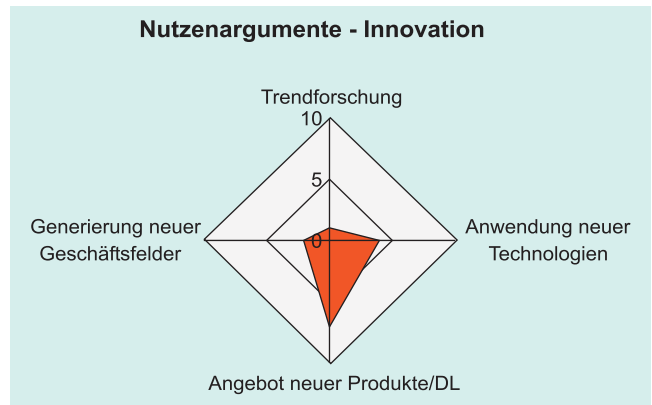


Bild 4: Nutzenargumente innerhalb der Innovationsperspektive (Angabe: absolute Nennungen)

diese Art und Weise wird der dem Kunden zur Verfügung stehende Informationsgehalt erhöht und die Reaktionszeiten auf Kundenanfragen bzw. -wünsche verkürzt. Daraus resultiert eine größere Kundenzufriedenheit und eine erhöhte Kundenbindung.

### Innovationsperspektive

Im Allgemeinen ist festzustellen, dass durch Wissensmanagement generierte Innovationen nur in wenigen Unternehmen offensichtlich werden. Bild 4 zeigt, dass der meistgenannte Nutzen dieser Perspektive mit 15 Prozent das Angebot neuer Produkte bzw.

Dienstleistungen ist. Als weitere Innovation wird die Anwendung neuer Technologien genannt. Nur bei je einem Unternehmen wird die Generierung neuer Geschäftsfelder und eine verbesserte Trendforschung angeführt.

Es sind jedoch zahlreiche Argumente gefallen, die zur Steigerung der Innovationsfähigkeit beitragen und somit die Voraussetzungen zur Ideenentwicklung bilden (vgl. Bild 7). Diese Argumente werden eindeutig durch Wissensmanagement unterstützt bzw. hervorgerufen.

Rund 50 Prozent aller Unternehmen können eine einfache

Informationsbeschaffung, mobilen Zugriff auf die Wissensbasis für jeden Mitarbeiter sowie eine verbesserte interne Kommunikation nachvollziehen. Die einfachere Informationsbeschaffung bezieht sich hierbei auf die erleichterte Informationssuche und das höhere Angebot an Wissen durch unternehmensinterne Datenbanken und extern zur Verfügung gestellte Informationen. Der Einsatz zentraler webbasierter Informationsportale ermöglicht es jedem Mitarbeiter, weltweit auf relevante Informationen zuzugreifen. Die verbesserte Kommunikation trägt zu einem regen Informationsaustausch bei und ist nicht nur

zwischen direkten Kollegen festzustellen, sondern findet ebenfalls divisionsübergreifend statt.

Des Weiteren wird aufgrund der Einführung von WM das im Unternehmen vorhandene Wissen identifiziert und strukturiert. Identifiziert werden hierbei die Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter. Mit der darauffolgenden Entwicklung von sogenannten Expertendatenbanken oder „Gelben Seiten“ wird zudem das Auffinden von Wissensträgern enorm erleichtert.

### Finanzperspektive

Einen Nutzen in der Finanz-

# DIREKT ZUM ZIEL

## Vorgabezeitermittlung Arbeitsplanung Angebotskalkulation mit HSi-Verfahrensbausteinen

- reduzierter Planungsaufwand
- einheitliche Kalkulationsbasis
- kurze Einführungszeit

Demoversion im Internet: [www.hsighbh.de](http://www.hsighbh.de)

Innovative  
Organisationssysteme  
GmbH

# HSi

HSi GmbH | Konrad-Zuse-Straße 5 | D-99099 Erfurt  
Tel.: +49 (0)361 / 426 22 02 | Fax: +49 (0)361 / 426 22 52  
Internet: [www.hsighbh.de](http://www.hsighbh.de) | E-Mail: [info@hsighbh.de](mailto:info@hsighbh.de)

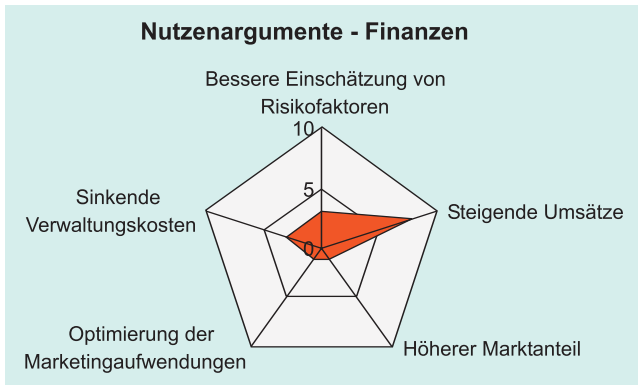


Bild 5: Nutzenargumente innerhalb der Finanzperspektive (Angabe: absolute Nennungen)

perspektive festzustellen, der ohne Zweifel auf die Durchführung von Wissensmanagement zurückzuführen ist, bereitet den Unternehmen bisher noch große Schwierigkeiten. Nur zehn aus 34 Unternehmen machen vage Angaben zu finanziellen Auswirkungen des Wissensmanagements.

Die Aussagen beschränkten sich auf drei Nutzenargumente. Insgesamt 20 Prozent führen Umsatzsteigerungen auf die WM-Maßnahmen zurück, 9 Prozent der Unternehmen ist es möglich, Risikofaktoren besser einzuschätzen und ein einziges Unternehmen konnte seinen Marktanteil steigern (Bild 5).

### Reifegrade des Wissensmanagements

Welcher Nutzen erzielt wird, ist abhängig von der Art der ergriffenen Wissensmanagement-Initiative. Die Einführung eines Mitarbeiterportals bringt andere Ergebnisse als ein umfassender Projektansatz. Wir haben daher die Bewerbungen der Unternehmen in vier verschiedene Reifegrade des Wissensmanagements eingeteilt. Überlegen Sie einmal, auf welcher Stufe sich Ihr Unternehmen befindet! Auf der Wissenstreppe haben wir die vier Reifegrade visualisiert (siehe Bild 6):

1) IT-Lösungen,

- 2) spezifische Einzellösungen in Problembereichen,
- 3) professionelle Wissensorganisation sowie
- 4) wissensorientierte Unternehmensführung.

Der *erste Reifegrad* beinhaltet die Durchführung von WM mit Hilfe von IT-Lösungen. Die im Unternehmen implementierte Informations- und Kommunikationsinfrastruktur fördert die Informationstransparenz, indem ein gezielter Zugriff auf Datenbanken und Dokumente möglich ist. Begleitende organisatorische Maßnahmen zur Förderung des Wissensaustausches sind auf dieser Stufe noch nicht oder erst ansatzweise etabliert.

Dem ersten Reifegrad können somit die Unternehmen zugeordnet werden, die Wissensmanagement auf einem ausschließlich technischen Ansatz begründen. 38 Prozent der Unternehmen, die an der Ausschreibung zum Wissensmanager teilgenommen haben, befinden sich in diesem Stadium.

Unternehmen, die WM nur gezielt in einzelnen Unternehmensbereichen oder Geschäftseinheiten einführen, repräsentieren den *zweiten Reifegrad*. Sie haben erkannt, dass für ein effektives WM der technische Aspekt nicht aus-

# AV 2000

## Software für die Zeitwirtschaft

- **modularer Aufbau**  
RE 2000 – Grund- und Verteilzeitanalyse  
PL 2000 – Regressionsrechnung und Planzeiten  
AK 2000 – Arbeitsplanung
- **Windows'98, 2000 oder NT**
- **einfache Übertragung aller Auswertungen in MS-Office Programme**
- **ODBC Datenbank**
- **Netzwerkfähig**

Für WIN auf CD-ROM



AV 2000

### ERFASSUNGSHARDWARE

**Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten:**

- **CHRONARITH ZT 984**  
Ein- oder Mehrstellenbeobachtung
- **CHRONARITH ZT 911**  
Einstellenbeobachtung
- oder für manuelle Auswertung
- **CHRONARITH ZT 730**  
Einstellenbeobachtung
- **CHRONARITH ZT 865**  
Mehrstellenbeobachtung
- **ZASE**  
Zeitaufnahme in Selbstaufschreibung

**OTTO**  
Feinmechanik  
Elektromechanik  
Elektronik

Ihr Servicepartner

**OTTO OTTO GmbH**

Bergsteinweg 9 · Tel.: 051 21/422 55  
31137 Hildesheim · Fax: 051 21/255 12  
mail@ottootto.de · www.ottootto.de

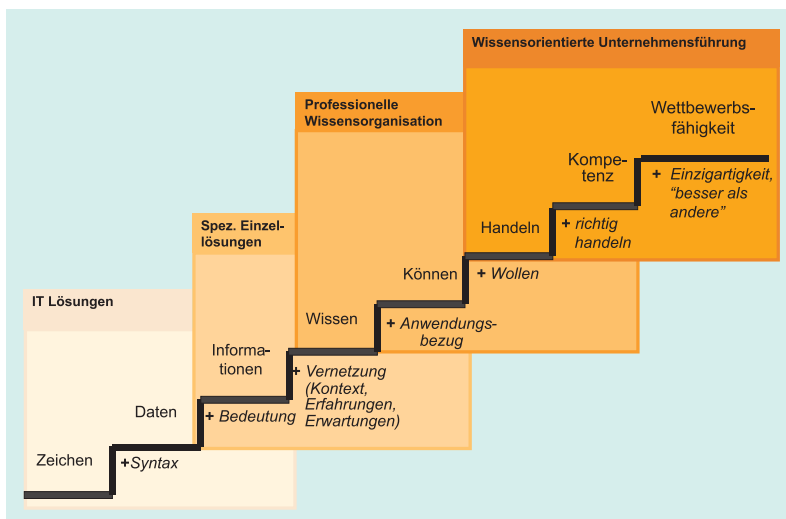


Bild 6: Reifegrade des Wissensmanagements auf den Stufen der Wissens-treppe

Der vierte Reifegrad stellt einen Idealzustand dar, der bisher noch von keinem Unternehmen erreicht worden ist. Man spricht hier auch von einer wissensorientierten Unternehmensführung, die von Führungskräften und Mitarbeitern vorgelebt und konsequent eingefordert werden muss. Ein wichtiger Bestandteil dieser Unternehmenskultur ist das Lernen von außen (z.B. Märkte, Technologien, Mitbewerber, Lieferanten, Kunden etc.) und von innen. Unterstützt wird die Unternehmenskultur durch eine ausgereifte Informations- und Kommunikationsinfrastruktur und Medien wie CoPs, Kompetenzcenter und Work-Outs.

## Nutzen in Abhängigkeit vom Reifegrad

Je nachdem zu welchem Reifegrad ein Unternehmen zugeordnet wird, variiert die Verteilung der Nutzenargumente. Von Bedeutung sind hier insbesondere die Prozess-, Mitarbeiter- und Kundenperspektive. Da die Auswirkungen der WM-Aktivitäten auf die Finanz- und Innovationsperspektive im Allgemeinen sehr gering sind, werden diese beiden Bereiche im Nachfolgenden vernachlässigt.

### IT-Lösungen

Auffallend bei Unternehmen, die sich allein auf die technische Umsetzung von WM konzentriert haben, ist der klare Schwerpunkt der Nutzenargumentation in der Prozessperspektive. Insgesamt sind hier 36 Prozent der Nutzeneffekte gefallen, im Vergleich zu 25 Prozent in der Mitarbeiterperspektive und nur 22 Prozent in der Kundenperspektive.

Einzelne stark vertretene Argumente innerhalb dieses Ansatzes sind: Steigerung der

reichend ist, sondern dass auch bestimmte Rahmenbedingungen und Spielregeln geschaffen werden müssen. Es wurden dementsprechend spezifische Einzellösungen entwickelt, die Wissen in einzelnen Problembereichen verfügbar machen. Hier können beispielhaft Servicewissen, Personalwissen und Kundenwissen genannt werden.

Durch persönlichen Wissensaustausch wird das vorhandene Wissen weiterentwickelt. Hilfestellungen werden anhand von Help-Desks oder Expertensystemen gegeben. Auf dieser Reifestufe befinden sich 27 Prozent der Unternehmen.

Unternehmen, die dem dritten Reifegrad angehören, werden als professionelle Wissensorganisation beschrieben. Diese Wissensorganisation ist abteilungs- und geschäftseinheitenübergreifend und weist folgende charakteristische Merkmale auf:

- Durchgängige Informations- und Kommunikationsinfrastruktur mit Redaktionsprozessen und einer organisationalen Verantwortung für die Inhalte;
- Anreize für Mitarbeiter zur Wissensteilung;
- Integration des Wissensmanagements in die Ge-

schäftsprozesse bzw. Projektorganisation;

- Unterstützung des Wissensaustausches durch Communities of Practice (CoPs) und Kompetenzcenter;

- Nutzenmessung (ansatzweise).

Insgesamt 35 Prozent der Unternehmen können diesem Reifegrad zugeordnet werden.

**WISSENSMANAGEMENT**

**Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen**  
**Neue Website mit praxiserprobten Methoden und Unternehmensbeispielen**

13 hessische Unternehmen, 7 Fertigungsunternehmen in Mittelhessen und 6 IT- und Medienunternehmen im Rhein-Main-Gebiet, haben unter wissenschaftlicher Betreuung von Prof. Dr. Klaus North (Fachhochschule Wiesbaden) über ein Jahr zusammengearbeitet, um praxiserprobte Methoden des Wissensmanagements in ihren Unternehmen einzuführen. Dabei ging es u.a. um Fragen wie Wissensweitergabe beim Ausscheiden von Mitarbeitern, unbürokratisches Ideenmanagement, Technologiebeobachtung, effizientere Angebotserstellung, Lernen aus Projekterfahrungen, offene Wissensweitergabe, einfaches Dokumentenmanagement und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter.

Dieses Pilotprojekt wurde im Rahmen der „Qualifizierungs-offensive Hessen“ durchgeführt und durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Die Ergebnisse, Praxisberichte und weiterführenden Informationen aus dem Projekt stehen allen Interessenten auf der Homepage der IHK Dillenburg zur Verfügung, die das Projekt in Zusammenarbeit mit der IHK Darmstadt koordinierte: [www.wirtschaft-lahndill.de/wissen/](http://www.wirtschaft-lahndill.de/wissen/)

Vielleicht wollen Sie dort auch nur den Comic aus dem realen Leben „Wissensmanagement brauchen wir das – Schlaumeier und Querdenker zeigen Ihnen warum!“ lesen.

► [www.wirtschaft-lahndill.de/wissen/](http://www.wirtschaft-lahndill.de/wissen/)

Prozesstransparenz und -beschleunigung, Vermeidung von Redundanzen, kürzere Einarbeitungszeiten, Erweiterung der persönlichen Wissensbasis sowie Qualitätssteigerungen der Produkte und Dienstleistungen. Diese Auswirkungen können deutlich auf die Einführung verschiedenster Datenbanken zurückgeführt werden.

**Spezifische Einzellösungen**

Innerhalb des zweiten Reifegrads, d.h. den spezifischen Einzellösungen, sind keine schwerpunktmäßigen Verteilungen der Nutzeneffekte offensichtlich. Abhängig von den Zielvorstellungen, die ein Unternehmen mit der WM-Initiative verfolgt, verteilt sich auch der Nutzen. Die neun Unternehmen, die sich auf der Stufe des zweiten Reifegrades befinden, sprechen der Prozessperspektive 32 Prozent der Nutzenargumente zu, der Mitarbeiterperspektive 25 Prozent und der Kundenperspektive 27 Prozent.

Die ausgewerteten Unternehmen identifizieren größtenteils Prozessbeschleunigungen, eine erhöhte Verwendung von internem Wissen, verbessertes Teamwork und Qualitätssteigerungen als Nutzen innerhalb der drei untersuchten Perspektiven.

**Professionelle Wissensorganisation**

Charakteristisch für die professionelle Wissensorganisation ist eine ausgewogene Verteilung der Nutzenargumente auf die Prozess-, Mitarbeiter- und Kundenperspektive. Diese Tendenz ist auch bei den Unternehmen, die an der Ausschreibung zum Wissensmanager des Jahres 2002 teilgenommen haben, deutlich zu erkennen. 29 Prozent der Nutzenargumente entfallen auf

die Prozessperspektive, 32 Prozent auf die Mitarbeiterperspektive und 28 Prozent auf die Kundenperspektive.

Die am häufigsten genannten Auswirkungen in der Prozessperspektive sind hierbei zum einen die Vermeidung von Redundanzen und die Prozessbeschleunigung, zum anderen eine gesteigerte Prozesstransparenz sowie Wiederverwertung von internem Wissen.

Innerhalb der Mitarbeiterperspektive werden vor allem Motivationssteigerungen der Mitarbeiter, verbessertes Teamwork und kürzere Einarbeitungszeiten registriert. Der Nutzen für Kunden wird hauptsächlich anhand von

Qualitätssteigerungen und einer verbesserten Kommunikation deutlich.

Zusammenfassend stellt Bild 7 die Nutzenschwerpunkte der diskutierten Reifegrade an ausgewählten Nutzenargumenten heraus.

**Schlussbetrachtung**

Die an der Ausschreibung teilgenommenen Unternehmen bestätigen, dass WM nachweislich Nutzen bringt, insbesondere für den Mitarbeiter, die Kunden und aufgrund von Verbesserungen den internen Prozessen.

Auch wenn unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden,

so ist man sich jedoch einig, dass durch WM die Wettbewerbsfähigkeit verbessert wird.

Bei der Auswertung der Unternehmensargumentationen ist ein eindeutiger Trend zu erkennen. 35 Prozent der Unternehmen geben an, aufgrund ihrer WM-Initiative in der Lage zu sein, schneller auf Marktveränderungen und Kundenwünsche zu reagieren.

Wird der Nutzen von Wissensmanagement bewertet, so beschränkt sich diese Bewertung vorwiegend auf die bessere Verfügbarkeit und Transparenz der Informationen und des Wissens. Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die zwischen den einzelnen

	IT Lösungen	Spezifische Einzellösungen	Professionelle Wissensorganisation	#
<b>KUNDEN</b>				
Kürzere Reaktionszeiten	3	3	2	
Qualitätssteigerung (Produkte & Service)	6	8	10	
Verbesserte Kommunikation	2	3	2	
Steigerung Kundenzufriedenheit	1	4	2	
Steigerung Kundenbindung	2	2	1	
Gesteigerter Informationsgehalt	3	2	2	
Sonstige	1	1	3	
<b>GESAMT KUNDEN</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>63</b>
<b>MITARBEITER</b>				
Motivationssteigerung	4	1	8	
Einbeziehung MA	1	1	2	
Verbessertes Teamwork	1	4	4	
Kürzere Einarbeitungszeiten	4	2	4	
Kompetenzentwicklung	2	2	4	
Steigerung des persönlichen Marktwertes	1	1	3	
Erweiterung persönliche Wissensbasis	3	3	5	
Beschleunigtes Lernen		2	1	
Sonstige	2	3	4	
<b>GESAMT MITARBEITER</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>72</b>
<b>PROZESSE</b>				
Prozessbeschleunigung	3	5	5	
Vermeidung von Redundanzen	5	3	5	
Re-Use von internem Wissen	1	4	3	
Sinkende Transaktionskosten	1			
Steigerung Prozesstransparenz	4	2	4	
Steigerung Arbeitsproduktivität	2		1	
Reduzierung von Fehlern		3	3	
Zeitersparnis bei Routinearbeiten	1	1	3	
Sonstige	4	4	5	
<b>GESAMT PROZESSE</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>72</b>
<b>FINANZEN</b>				
Bessere Einschätzung von Risikofaktoren		2	1	
Steigende Umsätze	3	3	2	
Höherer Marktanteil	1			
Optimierung der Marketingaufwendungen		1		
Sinkende Verwaltungskosten	1	2		
Sonstige		1		
<b>GESAMT FINANZEN</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>17</b>
<b>INNOVATION</b>				
Trendforschung	1	1	1	
Anwendung neuer Technologien	2	3	2	
Angebot neuer Produkte/DL	1	1	1	
Generierung neuer Geschäftsfelder		1		
Sonstige				
<b>GESAMT INNOVATION</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>14</b>
<b>GESAMTSUMME</b>	<b>66</b>	<b>79</b>	<b>93</b>	<b>238</b>

Bild 7: Nutzenargumente und Reifegrade

# MODERNER STAAT 2004

8. Fachmesse und Kongress -  
Innovationen für den Public Sector

23.-24. November 2004  
Messegelände Berlin

**Neue Themenbereiche!**

- Schirmherrschaft:  
Bundesinnenminister Otto Schily
- mehr als 160 erwartete Aussteller
- 130 Referenten aus Verwaltung,  
Wissenschaft und Wirtschaft
- Förderungswürdig durch die Bundeszentrale für  
politische Bildung
- Die Neuheiten:  
Public Private Partnerships und eLearning

Kongresspartner:



Bundesministerium  
des Innern

**KGSt**

**MODERNER  
STAAT**

8. Fachmesse und Kongress  
[www.moderner-staat.de](http://www.moderner-staat.de)

Veranstalter: Messe Berlin Reed

Messe Berlin Reed GmbH, Projekt MODERNER STAAT, Völklinger Straße 4,  
D-40219 Düsseldorf, Tel: 0211 - 9 01 91 - 208, E-mail: [info@moderner-staat.de](mailto:info@moderner-staat.de)

**REFA**

Besuchen Sie den Messestand  
des REFA-Bundesverbandes  
**Halle 7.2 b Stand 06**

## WISSENSMANAGER DES JAHRES

### Neue Ausschreibung „Wissensmanager des Jahres“

Commerzbank, impulse und Financial Times Deutschland schreiben in diesem Jahr zum dritten Mal gemeinsam den Preis „Wissensmanager des Jahres“ aus. Die Schirmherrschaft hat Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement übernommen.

Die Bewerbungsfrist für die Ausschreibung „Wissensmanager des Jahres“ endet Ende November 2004. Die Preisverleihung findet Ende Mai 2005 statt.

Nähere Informationen unter:

[www.wissensmanager-des-jahres.de](http://www.wissensmanager-des-jahres.de)

Perspektiven bestehen, bleiben weitgehend unberücksichtigt.

Um WM-Aktivitäten in Zukunft besser steuern zu können, ist es nötig, den Nutzen von Wissensmanagement auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht quantitativ zu bewerten. Hierzu existieren

verschiedene Bewertungsmodelle, wie z.B. das mehrstufige Indikatorensystem nach North et al., die sich in der Praxis immer mehr durchsetzen (1).

#### Literatur

1) North, K.: „Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen“; Gabler Verlag, Wiesbaden (2002), 3. Auflage

## VERFASSER



Prof. Dr.-Ing. Klaus North,  
Fachhochschule Wiesbaden,  
Fachbereich Wirtschaft,  
[K.North@bwl.fh-wiesbaden.de](mailto:K.North@bwl.fh-wiesbaden.de)



Alexandra Schmidt,  
Allianz AG, Allianz Group  
Business Services, Referentin  
Knowledge Management



**Seminare und Ausbildungen  
für Öffentliche Verwaltungen  
und private Dienstleister**

**Train & More 2005**  
Weiterbildungsangebote REFA Bundesverband e.V.

**Bestellen Sie den neuen Katalog auf Seite 39.**