

Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

Implementation of process-oriented knowledge management in small and medium-sized enterprises

Implémentation de processus de gestion de connaissances pour petites et moyennes entreprises

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 62 Seiten

Inhalt

Seite

Vorwort	3
Einleitung.....	4
1 Anwendungsbereich	5
2 Begriffe und Abkürzungen.....	5
3 Vorgehensweise zur Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement.....	6
3.1 Einleitung.....	6
3.2 Phase A: Initiierung	8
3.2.1 Rahmenbedingungen	8
3.2.2 Motivation	9
3.2.3 Projektziele	9
3.2.4 Meilenstein	10
3.3 Phase B: Analyse.....	11
3.3.1 Einschätzung zur Unternehmenskultur.....	11
3.3.2 Prozessauswahl.....	13
3.3.3 Wissensanalyse	14
3.3.4 Pilotprojekt vorbereiten	16
3.3.5 Meilenstein Phase B	17
3.4 Phase C: Pilotphase	17
3.4.1 Prozessbeschreibung	18
3.4.2 Wissensdarstellung und -strukturierung	19
3.4.3 WM-Methoden und -Werkzeuge einführen	20
3.4.4 Evaluierung	22
3.4.5 Roll-Out-Entscheidung.....	22
3.4.6 Meilensteine Phase C	22
3.5 Phase D: Roll-Out-Phase	22
3.5.1 Exkurs: Mögliche Vorbehalte abbauen	23
3.5.2 Qualifikation der Mitarbeiter	24
3.5.3 Sukzessiver Roll-Out.....	25
3.5.4 Meilensteine Phase D	25
3.6 Phase E: Nachhaltigkeitsphase.....	26
3.6.1 Nachhaltigkeit gewährleisten	26
3.6.2 Ziele Phase E.....	28
Anhang A (informativ) Fallstudien	29
A.1 Vorwort	29
A.2 Prozessorientiertes Wissensmanagement in der Energiewirtschaft	29
A.3 Prozessorientiertes Wissensmanagement in der Produktentwicklung	32
A.4 Prozessorientiertes Wissensmanagement im Maschinen- und Anlagenbau	35
A.5 Prozessorientiertes Wissensmanagement im Qualitätsmanagement	40
A.6 Prozessorientiertes Wissensmanagement in der Entwicklung und Konstruktion	43
A.7 Prozessorientiertes Wissensmanagement in einem größeren mittelständischen Unternehmen	47
A.8 Prozessorientiertes Wissensmanagement in einem Kleinunternehmen	50
A.9 Prozessorientiertes Wissensmanagement im technischen Innendienst.....	53
Anhang B (informativ) Merkmalskatalog zur Identifikation von wissensintensiven Prozessen nach Remus.....	58
Anhang C (informativ) Methoden zur Erfolgsmessung	59
Literaturhinweise	60

Vorwort

Die DIN-Spezifikation geht aus dem Forschungsprojekt „Transfermaßnahmen zum Projekt Wissensmanagement in virtuellen Unternehmen zur Effizienzsteigerung des Service (WivU-Transfer)“ hervor. Das Vorhaben wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ gefördert.

Koordiniert wurde die Erarbeitung des Dokuments durch die nachfolgend genannten Verfasser, die allein verantwortlich sind für den Inhalt:

- Dipl.-Wi.-Ing. Jan Henrik Dornberg, Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR) an der RWTH Aachen
- Christoph Lierenfeld, Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR) an der RWTH Aachen

Das Dokument wurde unter aktiver Mitarbeit von folgenden Personen und Unternehmen erstellt:

- Dipl.-Kff. Alexandra Gatzweiler, Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen
- Christoph B. Gellenbeck, Cruse Leppelmann Kognitionstechnik GmbH
- Dr.-Ing. Andreas Hauser, Ebcot GmbH
- Dipl.-Ing. Ludger Häming, Laser Bearbeitungs- und Beratungszentrum GmbH
- Dr.-Ing. Peter Heisig, eureki (DE) und Leeds University Business School (UK)
- Peter Lehmacher, InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG
- Dipl.-Kfm. Martin Alexander Ogaza
- Dipl.-Kfm. Ronald Orth, Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK
- Dipl.-Betriebsw. (FH) Jeanette Rietmann, energieGUT GmbH
- Dipl.-Wirtsch.-Inf. Stefan Voigt, Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF

Weiterhin wurden einige Fallstudien durch die folgenden Personen und Unternehmen erstellt:

- Dipl.-Ing. Christian Decker, KLÖCKNER DESMA Schuhmaschinen GmbH
- Patrick Ulmer, BBA, J. Schmalz GmbH

Das Thema dieser DIN-Spezifikation ist nicht Gegenstand eines nationalen, europäischen oder internationalen Normungsvorhabens. Es existieren jedoch die DIN-Spezifikationen PAS 1062:2006-05, Einführung von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, PAS 1063:2006-07, Einführung von Wissensmanagement in KMU-Netzwerke sowie ein CEN Workshop Agreement CWA 14924-3:2004, European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 3: SME Implementation.

Einleitung

Die Bedeutung von Wissen als eine zentrale Ressource für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung wird heute weltweit anerkannt. Neun von zehn Unternehmen schätzten die Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen für die Zukunft als wichtig bis sehr wichtig ein [1]. Darüber hinaus steht die Wirtschaft, nicht nur in Deutschland, vor der Herausforderung, beim demographischen Wandel auch den Übergang von Wissen und Erfahrungen von einer Generation zur nächsten Generation zu gewährleisten. Daher ist es keine Frage, ob Firmen in die effiziente und effektive Nutzung von Wissen investieren müssen, sondern wo die Verbesserungen ansetzen sollen und welche Lösungen wie umgesetzt werden können.

Unter dem Begriff Wissensmanagement (WM) haben zahlreiche große aber auch mittlere und kleine Unternehmen seit Mitte der 90er Jahre und besonders im vergangenen Jahrzehnt Erfahrungen mit Verbesserungen bei der Nutzung von Wissen sammeln können [2], ([3], S. 3-19), [4], [5], [6], [7], [8]. Oft wurden allerdings die mit (technischen) Wissensmanagement-Lösungen versprochenen und erwarteten Verbesserungen nicht erfüllt. Daraus ist die Erkenntnis gewachsen, dass Verbesserungen bei der Nutzung von Wissen und Erfahrungen nicht auf die Beschaffung und Einführung einer technischen Lösung reduziert werden darf. Führungskräften und Mitarbeitern (MA) kommt auch im Wissensmanagement eine zentrale Funktion als Träger und Nutzer von Wissen zu. Ohne sie entsteht kein neues Wissen und kann auch keine Erfahrung bei Entscheidungen, der Lösung von Problemen und der Erledigung von Aufgaben genutzt werden. Ähnlich wie andere Verbesserungsinitiativen erfordert Wissensmanagement eine abgestimmte und ausgewogene Lösung kombiniert aus personellen Maßnahmen (Mitarbeiterbeteiligung, Fähigkeiten und Motivation der Nutzer), organisatorischen Regelungen (Verantwortung der Führung und Rollen der Nutzer) sowie technischen Werkzeugen (bestehende IT-Anwendungen und neue WM-Lösungen). Ferner zeigen die Früherfahrungen der WM-Historie, dass eine langfristige Perspektive seitens des Managements notwendig ist, wobei kurzfristige Verbesserungen den Nutzen für Mitarbeiter und Führungskräfte demonstrieren sollten.

Eine weitere Erkenntnis aus zahlreichen Wissensmanagement-Projekten in Deutschland, Europa und darüber hinaus ist, dass Verbesserungen im Umgang und der Nutzung von Wissen bei den täglichen Arbeitsaufgaben in den Geschäftsprozessen von Organisationen ansetzen sollten ([9], S. 53-65), ([10], S. 42-50), ([11], S. 27-42), ([12], S. 134-150). Praktiker und Forscher sehen hierin auch den erfolgversprechendsten Lösungsansatz für die nachhaltige Verbesserung des Umgangs mit Wissen ([13], S. 179-190). Für diesen Verbesserungsansatz hat sich in der Forschung und Praxis die Bezeichnung des „prozessorientierten Wissensmanagements“ etabliert [14], [15], [16], [17], [18]. Diese Herangehensweise hat auch europaweit Akzeptanz gefunden [19].

Ausgehend von diesen Erfahrungen aus Forschung und Praxis ist es das Ziel dieser DIN SPEC, insbesondere dem Entscheider und Projektverantwortlichen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) einen praxisorientierten Überblick über eine Herangehensweise des prozessorientierten Wissensmanagements aufzuzeigen. Damit soll auch Unternehmen mit überschaubaren Mitteln und Budget aufgezeigt werden, wie sie die Nutzung von Wissen und Erfahrungen zur Verbesserung des Geschäftserfolges optimieren können.

1 Anwendungsbereich

Anwendungsbereich dieser DIN SPEC ist die Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Es wird eine phasenorientierte Vorgehensweise für die Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement in KMU vorgestellt. Die vorgestellte Herangehensweise ist branchenneutral anwendbar und als Leitfaden zu verstehen. Diese DIN SPEC richtet sich an die Führungsebene von KMU.

2 Begriffe und Abkürzungen

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

2.1

kleine und mittlere Unternehmen KMU

Unternehmen mit weniger als 250 Arbeitskräften und einem Jahresumsatz von nicht mehr als 50 Mio. EUR sowie einer Jahresbilanzsumme von nicht mehr als 43 Mio. EUR sowie mit nicht mehr als 25 % des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz von Unternehmen, welche die zuvor genannten Kriterien nicht erfüllen

ANMERKUNG In Anlehnung an ([20], S. 36). Neben der EU-Definition gibt es auch eine Definition im HGB [21], die jedoch nur für Kapitalgesellschaften gilt.

2.2

Wissen

Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen, die sich auf Daten und Informationen stützt, im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden ist [22]

ANMERKUNG Diese Definition nach Probst ist in Deutschland verbreitet.

2.2.1

explizites Wissen

Wissen, das formal zu beschreiben oder zu artikulieren ist und z. B. in Dokumenten, Datenbanken und Ähnlichem existiert oder dem Wissensträger zumindest bewusst ist [23]

2.2.2

implizites Wissen

Wissen, das einer Person anhaftet und nur schwer sprachlich ausgedrückt werden kann [24]

2.3

Geschäftsprozesse

Abfolge von Aktivitäten mit dem Ziel, für einen externen und/oder internen Kunden eine Leistung zu erbringen [17]

2.4

Wissensmanagement

WM

Verfahren, Methoden, Instrumente und Werkzeuge, die einen systematischen, methodengestützten Umgang mit Wissen in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Organisation realisieren, um die organisatorische Leistungsfähigkeit der Geschäftsprozesse zu verbessern und zur Erreichung der Organisationsziele beizutragen [17]

2.5

prozessorientiertes Wissensmanagement

Wissensmanagement, das an den im Unternehmen vorhandenen Geschäftsprozessen ausgerichtet wird und die fünf Kernaktivitäten Wissen identifizieren, erzeugen, speichern, teilen und nutzen fokussiert

2.6

Veränderungsmanagement

Tätigkeiten, Maßnahmen und Aufgaben, die eine umfassende Veränderung innerhalb einer Organisation unterstützen und lenken sollen [25]

ANMERKUNG Veränderungsmanagement ist auch bekannt als Change Management.

2.7

Wissensbereich

Bereich, in dem Wissen nach anwendungsspezifischen Kriterien strukturiert und zusammengefasst wird, z. B. Wissen über Märkte, Kunden oder Lieferanten

ANMERKUNG Synonyme sind Wissensgebiet und Wissensdomäne

DIN SPEC DIN Spezifikation

KVP Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

MA Mitarbeiter

3 Vorgehensweise zur Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement

3.1 Einleitung

In diesem Kapitel wird ein praxisorientierter Leitfaden zur Implementierung von prozessorientiertem Wissensmanagement in KMU beschrieben. Der Leitfaden führt ein Unternehmen hin zu prozessorientiertem Wissensmanagement, wobei im Besonderen auf die Stolpersteine hingewiesen wird. Das Kapitel beinhaltet unter Anderem eine Hilfestellung zur Analyse der Eignung eines Unternehmens für prozessorientiertes Wissensmanagement, eine Sensibilisierung für die Vorbehalte seitens der Mitarbeiter und eine Darstellung von Erfolgsfaktoren.

Ein zentrales Ziel von prozessorientiertem Wissensmanagement ist die Verbesserung der Prozesseffizienz durch den optimalen Einsatz des dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Wissens. Die Prozesseffizienz wird dabei durch die Parameter Kundenzufriedenheit, Termintreue, Prozesszeit, -qualität und -kosten bestimmt ([26], S. 178). Um dieses Ziel zu erreichen, muss das Wissensmanagement von den Führungskräften und Mitarbeitern angenommen und zu einem Teil ihrer Arbeitsroutine werden. Dafür entscheidend ist, dass im Zuge des Veränderungsmanagements nicht nur die Technik an die Anforderungen von prozessorientiertem Wissensmanagement angepasst wird, sondern auch die Bereiche Mensch und Organisation als wichtige Faktoren für den Erfolg der Initiative angesehen werden. Ein häufiger Grund für das Scheitern von Wissensmanagement-Initiativen ist, dass die Implementierung einer Software als die Hauptaufgabe angesehen wird und die unternehmenskulturellen Faktoren und organisatorischen Aspekte in den Hintergrund geraten ([27], S. 211-241), [28].

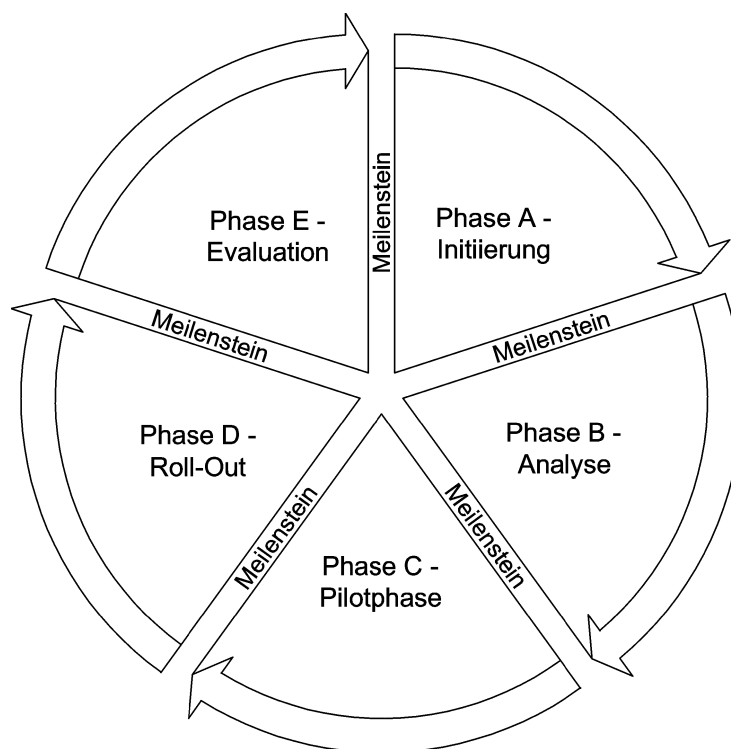


Bild 1 — Schema zur Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement

Die hier beschriebene Vorgehensweise zur Implementierung von prozessorientiertem Wissensmanagement ist in fünf Phasen gegliedert (siehe Bild 1 und Tabelle 1) und orientiert sich an verschiedenen Vorgehensweisen aus Forschung und Praxis [19], [4], (PAS 1062).

Anhand von Meilensteinen kann und sollte der Erfolg jeder einzelnen Phase reflektiert werden. Die Kreisdarstellung deutet einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess an, der die gesamte Wissensmanagement-Initiative begleiten sollte.

Tabelle 1 — Die fünf Phasen zur Implementierung von prozessorientiertem Wissensmanagement

Phase	Inhalt
A Initiierung	Das Unternehmen setzt sich mit den Zielvorstellungen auseinander. Die Voraussetzungen für prozessorientiertes WM werden geprüft.
B Analyse	Vorbereitung der Pilotphase durch Analyse relevanter Prozesse und Identifizierung konkreten Verbesserungsbedarfs
C Pilotphase	Im Pilotprozess wird mit der Implementierung des prozessorientierten Wissensmanagements begonnen. Dabei werden wertvolle Erfahrungen im Hinblick auf die Roll-Out-Phase gesammelt.
D Roll-Out-Phase	Ausweitung der Initiative auf weitere Unternehmensbereiche
E Nachhaltigkeitsphase	Die Wissensmanagement-Initiative soll im Unternehmen dauerhaft verankert werden. Daher werden der Umsetzungserfolg überprüft und ggf. Verbesserungsmaßnahmen angestoßen.

3.2 Phase A: Initiierung

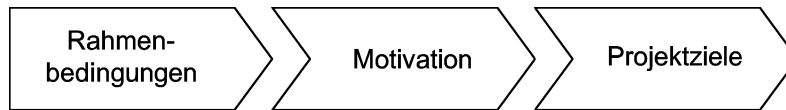


Bild 2 — Phase A – Schritte der Initiierungsphase

Die Phase A „Initiierung“ gliedert sich in drei Schritte (siehe Bild 2). Am Anfang des Projektes werden die Rahmenbedingungen abgesteckt. Dazu gehören die Festlegung der Projektverantwortlichkeiten sowie das Aufstellen eines Projektstrukturplans. Daraufhin setzt sich das Unternehmen mit der Motivation zu prozessorientiertem Wissensmanagement auseinander. Im letzten Schritt werden die übergeordneten Ziele definiert. Der Abschluss und die Reflektion der Phase A erfolgt durch einen entsprechenden Meilenstein.

Am Ende der Phase A hat sich das Unternehmen im Hinblick auf prozessorientiertes Wissensmanagement orientiert und durch erste Ziele eine Ausrichtung erfahren. Im Folgenden werden nun die einzelnen Schritte der Phase A detaillierter beschrieben.

3.2.1 Rahmenbedingungen

Zu Beginn der Initiative werden im Wesentlichen die projektspezifischen Rahmenbedingungen festgelegt. Die Rahmenbedingungen dienen dazu, die Organisation innerhalb des Projektes zu regeln sowie dem Projektteam die Erfolgsfaktoren für das Projekt näher zu bringen.

Am Anfang des Projektes sollte ein Leitungsausschuss aufgestellt werden, der den Projektleiter auswählt und die Ergebnisse des Projektes überwacht. Der Leitungsausschuss sollte aus den Interessensvertretern des Projektes bestehen, mindestens aber aus einem Geschäftsverantwortlichen. Der Leitungsausschuss wiederum wählt den Projektleiter aus, der die Verantwortung für den Ablauf und die Ergebnisse des Projektes trägt. Als nächstes werden die Projektmitglieder vom Projektleiter ernannt. Die Auswahl der Projektmitglieder ist entscheidend für den Erfolg des Projektes. Vor allem die Mitarbeiter sind dem Projekterfolg dienlich, die dem Projekt grundsätzlich positiv gegenüberstehen und trotzdem in der Lage sind, konstruktive Kritik auszuüben. Im besten Fall sind die Projektmitglieder Mitarbeiter mit hohem Ansehen im Unternehmen, deren Meinung anerkannt wird. Dies hat den positiven Effekt, dass sie andere Mitarbeiter vom Nutzen des Projektes überzeugen können. Beachtet werden sollte auch, dass im Zuge der Prozessbetrachtung prozessnahe Mitarbeiter in das Projektteam aufgenommen werden. Die Partizipation prozessnaher Mitarbeiter an der Prozessbetrachtung schafft die Voraussetzung für die Akzeptanz bei der späteren operativen Nutzung der Prozesse. Bei der Projektteamauswahl gilt es zu beachten, dass einige Mitarbeiter auch im Anschluss an das Projekt weiterhin Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Wissensmanagement einnehmen können.

Neben der Auswahl von geeigneten Projektmitgliedern gibt es noch weitere Erfolgsfaktoren, die bei der Implementierung von prozessorientiertem Wissensmanagement eine Rolle spielen. Im Folgenden werden einige Erfolgsfaktoren für das Projekt aufgezeigt.

- Die WM-Initiative als eine Tätigkeit des Veränderungsmanagements verstehen: Die Einführung von prozessorientiertem WM ist eine Tätigkeit, die von den Mitarbeitern Veränderungen abverlangt [29]. Mit einer mitarbeiterorientierten Kommunikation können die durch die Veränderungen hervorgerufenen Widerstände entkräftet werden ([30], S. 1-57).
- Unterstützung durch die Führungskräfte: Eine aktive Unterstützung durch die Leitungsebene gilt als kritischer Erfolgsfaktor. Unter aktiver Unterstützung ist zum einen die aktive Mitarbeit an den Wissensstrukturen zu verstehen, zum anderen aber auch die Bereitstellung von Ressourcen, wie Zeit und Geld, für das Wissensmanagement ([31], S. 17-26).
- Durch den Einsatz von Unterstützern, dies sind stark vernetzte Mitarbeiter mit einem guten Ruf im Unternehmen, lässt sich das Projektansehen erhöhen [32].

- Für den Fall, dass das Unternehmen über einen Betriebsrat verfügt, sollte dieser rechtzeitig über die Initiative informiert werden. Das Betriebsverfassungsgesetz räumt dem Betriebsrat das Recht ein, bei einer geplanten Änderung wesentlicher betrieblicher Umstände informiert zu werden und dem Arbeitgeber zu beraten. Die Einbeziehung der Belegschaftsvertreter stellt daher eine rechtliche Notwendigkeit dar.

Am Ende dieses Schrittes sollte die Projektorganisation festgelegt, d. h. Verantwortlichkeiten bestimmt und ein Projektplan mit Meilensteinen aufgestellt worden sein. Außerdem sollte sich das Unternehmen mit den Erfolgsfaktoren auseinander gesetzt haben, um diese bei der Durchführung der Folgephasen berücksichtigen zu können.

3.2.2 Motivation

Zweck dieses Schrittes ist es, Klarheit bezüglich der Motivation der Unternehmung zu schaffen. Nach diesem Schritt hat das Unternehmen die Frage beantwortet, warum prozessorientiertes Wissensmanagement eingeführt werden soll. Dies schafft nicht nur ein klares Bild der Beweggründe und möglichen Gefahren, eine klar formulierte Motivation erzeugt auch Akzeptanz bei den Mitarbeitern. So können alle Mitarbeiter im späteren Verlauf des Projektes durch die Kommunikation der Motivation von den Vorteilen des Projektes überzeugt werden.

Bevor prozessorientiertes Wissensmanagement eingeführt wird, sollten die Unternehmensleitung und das Projektteam die folgenden Fragen beantworten.

- 1) **Warum** ist Wissensmanagement wichtig für das Unternehmen und welche Chancen eröffnen sich durch Wissensmanagement?
- 2) Wo sieht das Unternehmen die größten **Defizite** im Umgang mit Wissen und was muss verbessert werden?
- 3) Welche **Barrieren** sehen das Unternehmen und die Mitarbeiter bei der Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement?
- 4) Welche **Gefahren** sieht das Unternehmen, wenn es den Umgang mit Wissen nicht verbessert?

Für die Motivationsbeschreibung sollte sich das Projektteam ausreichend Zeit nehmen, um zu einem präzisen Bild über die eigene Motivation zu gelangen und insbesondere einen Konsens innerhalb des Projektteams herzustellen.

Ergebnis dieses Arbeitsschrittes ist, dass sich das Unternehmen mit der eigenen Motivation auseinandergesetzt und Gefahren, Defizite und Hauptthemnisse hinsichtlich des Wissensmanagements bestimmt hat.

3.2.3 Projektziele

Dieser Schritt dient dazu, dass das Unternehmen Ziele hinsichtlich des Projektes definiert. Diese sollten in Abstimmung mit der Unternehmensführung festgelegt werden, um sicherzustellen, dass die Projektziele mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen. Diese Zieldefinition ist ein sich wiederholender Prozess: Die definierten Ziele müssen immer wieder auf die künftigen Erfordernisse und Entwicklungen überprüft und angepasst werden.

Nachdem im Schritt zuvor die Motivation des Unternehmens identifiziert worden ist, sollte nun definiert werden, was das Unternehmen mit prozessorientiertem Wissensmanagement konkret erreichen möchte (In-Liste). Gleichzeitig sollte das Unternehmen genauso klarstellen, was mit Wissensmanagement explizit nicht erreicht werden soll (Out-Liste). Ziel dieser beiden Fragen ist es, eine erste Richtungsweisung des Unternehmens vorzunehmen und Leitplanken zu definieren. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass diese Meta-Ziele im späteren Verlauf des Projektes in operative Ziele nach den SMART-Kriterien umgesetzt werden können. Smart ist ein Akronym für „Spezifisch Messbar Akzeptiert Realisierbar Terminiert“ und ist ein gängiges Kriterium aus dem Projektmanagement, um Ziele eindeutig und sinnvoll zu definieren [33].

- Spezifisch: Eindeutige und präzise Definition des Ziels
- Messbar: Messbarkeit des Ziels sollte gegeben sein
- Akzeptiert: Das Ziel sollte von allen am Ziel beteiligten Mitarbeitern akzeptiert sein
- Realisierbar: Das Ziel sollte erreichbar sein
- Terminiert: Zu jedem Ziel sollte es eine klare Terminvorgabe geben, bis wann das Ziel erreicht werden muss

Was wollen Sie mit prozessorientiertem WM erreichen?

Beispiele für die In-Liste:

- Wissen wird den Mitarbeitern gezielt im Prozess zur Verfügung gestellt (bspw. Branche, Produktart, Kundenart); Beispiel für ein smartes Ziel: Die Verfügbarkeit des Kundenwissens im Entwicklungsprozess wird derzeit von den Mitarbeitern mit 3 Punkten (max. 5) bewertet. Innerhalb eines Jahres soll die Einschätzung zur Verfügbarkeit des Kundenwissens auf mindestens 4 erhöht werden.
- Schnellere und sichere Einarbeitung neuer Mitarbeiter; Beispiel für ein smartes Ziel: Die Einarbeitungszeit bei neuen Mitarbeitern soll von 3 Jahren auf 1,5 Jahre reduziert werden.
- Bewahrung und verfügbar machen von Erfahrungswissen; Beispiel für ein smartes Ziel: Innerhalb der nächsten zwei Jahre sollen sukzessive alle Projekte mit einem Umfang von mindestens 3 Mitarbeitern und 6 Monaten Laufzeit einen Projektabschlussworkshop mit anschließender Erfahrungsdokumentation durchführen. Oder: In einem halben Jahr sollte bekannt sein, welches Mitarbeiterwissen für die Firma unabdingbar ist, so dass nach einem Jahr alle relevanten ausscheidenden Experten das Erfahrungswissen dokumentieren können.

Was wollen Sie mit prozessorientiertem WM nicht erreichen (Out-Liste)?

In der Out-Liste werden Ziele explizit ausgeschlossen. Damit sollen unrealistische Erwartungen begegnet sowie Transparenz über die Ziele erreicht werden. So ist es beispielsweise unrealistisch, die Akzeptanz aller Mitarbeiter zu erreichen. Dies sollte dann auch in dieser Form festgehalten werden. Ebenso kann klargestellt werden, dass prozessorientiertes Wissensmanagement nicht zum Ziel hat, Mitarbeiter als Wissensträger ersetzbar zu machen.

Die Diskussion über die Richtung der Wissensmanagement-Initiative wird mit dem Leitungsausschuss und dem Projektteam geführt, um eine gemeinsame Entscheidungsgrundlage zu erlangen und die Ziele in Einklang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu bringen. Die Sorgfältigkeit dieser Diskussion muss gewährleistet sein.

Das Ergebnis dieses Arbeitsschrittes sind definierte Ziele und die Abgrenzung der Ziele durch eine Out-Liste. Die Ziele müssen in den folgenden Phasen immer wieder überprüft und hinterfragt werden.

3.2.4 Meilenstein

Der Meilenstein dient dazu, ganz bewusst die zurückliegende Phase zu reflektieren und die erreichten Resultate zu diskutieren. Dabei sollte ein Meilenstein-Treffen dazu genutzt werden, dem Leitungsausschuss die Fortschritte im Projekt vorzustellen und einen Ausblick über die Zukunft des Projektes zu geben. Am Ende des Treffens sind die Ergebnisse der Phase A vom Leitungsausschuss und dem gesamten Projektteam angenommen und Phase B, die Analysephase, kann begonnen werden.

Mit dem Erreichen dieses Meilensteines sollten folgende Ergebnisse erzielt worden sein:

- a) innerhalb des Projektes sind die Verantwortlichkeiten und die Struktur festgelegt worden;

- b) das Projektteam hat sich mit dem Nutzen von prozessorientierten Wissensmanagement auseinandergesetzt und sich über die Ziele des Projektes Gedanken gemacht.

3.3 Phase B: Analyse



Bild 3 — Phase B – Schritte der Analysephase

Phase B unterteilt sich, wie in Bild 3 dargestellt, in vier Schritte. Zu Beginn der Phase B „Analyse“ wird die Unternehmenskultur eingeschätzt. Hierbei wird anhand von praxisnahen Kriterien geprüft, wie „reif“ das Unternehmen in Bezug auf prozessorientiertes Wissensmanagement ist, um Schwerpunkte bei der Einführung setzen zu können und sich über die Erfolgsfaktoren der WM-Initiative bewusst zu sein. Die anwendungsorientierte Wissenschaft und die Praxis stellen diesbezüglich verschiedene Werkzeuge zur Verfügung, die es einem Unternehmen erleichtern, die Grundvoraussetzung in Bezug auf prozessorientiertes Wissensmanagement in der Organisation zu überprüfen. Im zweiten Schritt wird mindestens ein für die Pilotphase geeigneter Prozess ausgewählt. Anschließend findet eine Analyse über die fünf WM-Kernaktivitäten im Prozess statt. Im letzten Schritt sollten die Ziele der Pilotprozesse definiert und über einen Meilenstein die Ergebnisse der Phase B reflektiert werden. Die Phase B dient dazu, die Pilotphase vorzubereiten.

3.3.1 Einschätzung zur Unternehmenskultur

In der Praxis hat sich in vielen Projekten gezeigt, dass der Erfolg einer WM-Initiative erheblich von den gewachsenen „kulturellen“ Randbedingungen im Unternehmen abhängt [2]. Nur unter Berücksichtigung dieser oft nur diffus wahrnehmbaren kulturellen Eigenarten eines Unternehmens haben Veränderungsprozesse – und dazu gehört auch die Einführung von prozessorientiertem WM – eine Chance, gegen auftretende Widerstände im Unternehmen umgesetzt zu werden [29].

Dabei ist zu beachten, dass sich „Unternehmenskultur“ nicht nur auf die offizielle Darstellung des Unternehmens und seiner expliziten Regeln und Prozesse beschränkt, sondern dass sie alle Ebenen des menschlichen Miteinanders im Unternehmen durchdringt und beeinflusst.

Bei der Einführung von prozessorientiertem WM sollte man sich deshalb frühzeitig über die kulturellen Besonderheiten des eigenen Unternehmens im Klaren sein. Zur besseren Strukturierung kann man das Unternehmen auf folgende kulturprägenden Faktoren durchleuchten:

Mensch - Organisation - Technik

Diese Faktoren helfen bei der Reflektion über die eigene Unternehmenskultur und ihres Einflusses auf prozessorientiertes WM. Ziel ist es, durch die Beantwortung konkreter Fragen ein bewusstes Bild der eigenen kulturellen Besonderheiten im Unternehmen zu erlangen. Im Folgenden sind beispielhafte Fragestellungen zu den einzelnen Faktoren formuliert. Sie können je nach Unternehmen angepasst oder erweitert werden.

Die Beantwortung dieser Fragen kann auf unterschiedliche Art und Weise durchgeführt werden. Bewährt haben sich in größeren Unternehmen vorbereitete Interviews mit repräsentativen Mitarbeitern. In KMU bieten sich moderierte Workshops an, in denen sich Mitarbeiter in kleineren Gruppen äußern können.

Mensch:

Unter diesem Faktor werden die „menschlichen“ Umgangsformen, Einstellungen und Regeln im Unternehmen hinterfragt und bewertet (siehe nachfolgende Aufzählung). Dabei wird angenommen, dass prozessorientiertes WM umso leichter umgesetzt werden kann, je offener und kooperativer es in einem Unternehmen zugeht und je mehr Lernbereitschaft und Neugierde bei den Mitarbeitern vorhanden ist [34]. Dies erfordert auch eine entsprechende Wertschätzung von Wissen und Erfahrung. Eine restriktive und konkurrenzbetonte Unternehmenskultur erschwert dagegen eine erfolgreiche Umsetzung von prozessorientiertem WM.

- Veränderungen, Flexibilität, Offenheit: Wie weit spielt Flexibilität im Geschäftsalltag eine Rolle? Welche Freiräume bietet das Unternehmen für Neues? Welche Einstellung herrscht im Unternehmen auf den verschiedenen Hierarchieebenen in Bezug auf Veränderungsprozesse? Wie erfolgreich waren Veränderungsprozesse in der Vergangenheit? Haben die Mitarbeiter eher positive oder eher negative Erfahrungen mit Veränderungsprozessen?
- Hilfsbereitschaft, Kooperation: Welche Rolle spielen kooperative Arbeitsabläufe im Unternehmen? Wie profitieren Mitarbeiter, wenn sie Andere unterstützen und ihre Erfahrungen teilen? Welche Spielräume haben Mitarbeiter, um sich aktiv an der Gestaltung des Wissensaustauschs zu beteiligen? Auf welchen Ebenen gibt es im Unternehmen ein spürbares Wir-Gefühl?
- Neugier, Lernbereitschaft, Umgang mit Fehlern: Wie unterstützt das Unternehmen die Mitarbeiter bei Lern- und Erfahrungsprozessen? Unter welchen Umständen werden im Unternehmen Fehler toleriert? Was geschieht, wenn Mitarbeitern Fehler unterlaufen? Wie viel Zeit steht den Mitarbeitern zur Verfügung, um sich über Neues in ihrem Tätigkeitsbereich zu informieren?
- Hierarchien, Status, Umgangsformen: Wie werden im Unternehmen Konflikte gelöst? Wie werden im Unternehmen Entscheidungen gefällt? Wovon hängt der Status eines Mitarbeiters im Unternehmen ab? Wie zeigt sich Wertschätzung am Wissen und an der Erfahrung von Mitarbeitern?

Organisation:

Unabhängig von der Einstellung der Mitarbeiter und den menschlichen Faktoren beeinflussen auch die nachfolgend aufgezählten organisatorischen Rahmenbedingungen den Erfolg von prozessorientiertem WM. Hier wird vorausgesetzt, dass starre Hierarchien und geringe Spielräume für die Mitarbeiter prozessorientiertes WM allgemein erschweren [35]. Andererseits erfordert prozessorientiertes WM, dass man sich der unternehmerischen Abläufe bewusst ist, diese ggf. bereits formuliert hat und die Mitarbeiter danach arbeiten.

- Offenheit der Organisation: Welche Möglichkeiten zur Selbstorganisation hat der einzelne Mitarbeiter? Welche Freiräume haben die Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Arbeitsabläufe? Wer hat welche Entscheidungsspielräume im Unternehmen?
- Festlegung von Prozessen und Abläufen: Wie wird das Wissen über die Geschäftsabläufe im Unternehmen kommuniziert? Was wird in den Geschäftsabläufen festgelegt? Wie genau müssen sich Mitarbeiter an die Abläufe halten? Welche Möglichkeiten haben die Mitarbeiter, die Abläufe zu beeinflussen? Wie wird die Einhaltung der Abläufe überprüft?

Technik:

Neben menschlichen und organisatorischen Einflüssen sollten auch technische Faktoren betrachtet werden, da sie einerseits die Unternehmenskultur widerspiegeln, andererseits mit ihnen die Rahmenbedingungen für prozessorientiertes WM gestaltet werden können. Dabei beschränkt sich „Technik“ nicht nur auf IT- und Kommunikationstechnik, sondern auch auf die Gestaltung von Arbeitsplätzen und die architektonischen Rahmenbedingungen. Diese Faktoren unterstützen prozessorientiertes WM allgemein, wenn sie zur offenen Kommunikation einladen und vielfältige Wege des Wissensaustauschs erlauben [36]. Prozessorientiertes WM kann durch eine entsprechende IT-Infrastruktur begünstigt werden.

- Informations-Infrastruktur/Architektur: Welche technischen Kommunikationswege werden im Unternehmen eingesetzt? Welche Erfahrungen haben die Mitarbeiter mit Kommunikationstechnik? Welche technischen Hilfsmittel werden im Unternehmen zur Informationsbereitstellung, -verteilung, -organisation usw. genutzt? Welche Mitarbeiter haben Zugang zu welchen Kommunikationswegen?
- Arbeitsplätze: Wie weit sind die Arbeitsplätze durch technische Vorgaben definiert? Welche Spielräume hat der Mitarbeiter zu Gestaltung und Anpassung seines Arbeitsplatzes?

- Architektur: Welche Räume dienen dem regelmäßigen Kontakt unter den Mitarbeitern? Welche Kriterien werden bei der Gestaltung von Arbeitsräumen herangezogen? Welche Möglichkeiten haben die Mitarbeiter, sich außerhalb ihrer Arbeitsräume auszutauschen?

Das Unternehmen sollte den Status quo im Hinblick auf die kulturellen Gestaltungsspielräume für prozessorientiertes Wissensmanagement abfragen und bewerten. Hilfestellungen, z. B. in Form von Fragebögen an die Mitarbeiter, werden von diversen wissenschaftlichen Instituten und Firmen angeboten.

Nach der Reflektion über die Reife des Unternehmens in Hinblick auf prozessorientiertes Wissensmanagement sollte das Projektteam in der Lage sein, den Handlungsbedarf und die Gestaltungsmöglichkeiten in einzelnen Bereichen zu identifizieren und konkrete, unternehmensspezifische Handlungsvorschläge zu machen.

Ergebnis dieses Schrittes sollte es sein, die kulturellen Eigenheiten des Unternehmens im Hinblick auf die Möglichkeiten zum prozessorientierten Wissensmanagement zu kennen und machbare Verbesserungspotentiale anzugehen.

3.3.2 Prozessauswahl

Geeignete Prozesse auszuwählen ist als erfolgskritisch anzusehen. Bevor Prozesse analysiert werden können, müssen sie identifiziert und abgegrenzt werden.

Die Prozessbewertung hat die Aufgabe aus der Vielzahl von Geschäftsprozessen jene Prozesse herauszufiltern, die sich für einen Pilotprozess eignen. Hilfreich können hierbei Merkmale wissensintensiver Geschäftsprozesse sein [15], die im Anhang B vollständig aufgezählt werden.

Mit einem geeigneten Pilotprozess können Mitarbeiter für prozessorientiertes Wissensmanagement gewonnen und motiviert werden. Nicht jeder Prozess eignet sich gleichermaßen gut für prozessorientiertes Wissensmanagement. Vielmehr muss der Pilotprozess so ausgewählt werden, dass er den Anwender von prozessorientiertem Wissensmanagement überzeugt und die wissensorientierte Optimierung einen direkten Nutzen stiftet.

Im Rahmen dieser DIN SPEC werden zwei Ansätze zur Identifikation und Auswahl des Pilotprozesses vorgestellt:

a) Pragmatischer Ansatz:

Wenn ein Unternehmen damit beginnt, sich das erste Mal mit dem Thema „Prozessorientiertes Wissensmanagement“ auseinander zu setzen, so hat dies in der Regel einen ganz bestimmten Anlass. Häufig sind es akute Probleme im Umgang mit Wissen, die das Unternehmen dazu zwingen, Ansätze zu suchen das Wissen systematischer als zuvor zu managen. Viele Unternehmen haben daher bereits zu Beginn eines prozessorientierten WM-Projektes eine Vorstellung davon, welcher Prozess zurzeit unrund läuft und ein hohes Verbesserungspotential in Bezug auf den Umgang mit Wissen mit sich bringt.

Diese Prozesse eignen sich in der Regel als Pilotprozesse, da bei einer erfolgreichen Durchführung des Pilotprojektes ein sichtbarer und fühlbarer Nutzen entsteht, der den Mitarbeitern und nicht zuletzt auch der Geschäftsführung präsentiert werden kann.

b) Analytischer Ansatz

Ist sich das Unternehmen hinsichtlich der Auswahl eines geeigneten Pilotprozesses unsicher, so können analytische Ansätze das Projektteam unterstützen.

Besonders geeignet für prozessorientiertes Wissensmanagement sind die „Wissensintensiven Geschäftsprozesse“. Wissensintensive Geschäftsprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass das Wissen als Produktionsfaktor in einem operativen Geschäftsprozess genutzt und erzeugt wird.

Remus hat 2002 einen Merkmalskatalog zur Identifikation von wissensintensiven Prozessen erstellt. Aus den Erfahrungen der Praxis wurden jene Kriterien ausgesucht, die besonders bei der Unterscheidung unterstützen (siehe nachfolgende Aufzählung). Dabei ist zu beachten, dass nicht alle fünf Kriterien erfüllt sein müssen, damit der Prozess ein wissensintensiver Prozess ist.

- Lernzeit: Ein Prozess ist dann besonders wissensintensiv, wenn lange Lern- und Übungszeiten zur Durchführung des Prozesses benötigt werden [37], [38].
- Komplexität: Eine hohe Komplexität zeichnet einen wissensintensiven Geschäftsprozess aus. Dabei kann zum einen die Prozessstruktur vielschichtig sein, zum anderen aber auch das Wissen innerhalb des Prozesses einen komplexen Charakter besitzen.
- Aktualität/Zeit: Wenn das Wissen häufig aktualisiert wird und das Wissen im Prozess ständig überarbeitet werden muss, kann man den Prozess als wissensintensiv bezeichnen.
- Aufgabentyp: Wissensintensität lässt sich auch an bestimmten Aufgabentypen identifizieren. Dazu gehören Geschäftsprozesse wie Entscheidungs-, Bewertungs- oder Problemlösungsaufgaben [39]. Diese Aufgaben sind häufig kommunikationsorientiert, informationslastig und argumentationsbasiert.
- Zugang: Sind die im Prozess benutzten Ressourcen nicht nur technisch sondern vor allem intellektuell nur schwer zugänglich, ist das Kriterium der Wissensintensität erfüllt.

Am Ende dieses Schrittes steht dem Unternehmen eine Übersicht über die wissensintensiveren Geschäftsprozesse im Unternehmen zur Verfügung und mindestens ein für die Phase C geeigneter Pilotprozess ist ausgewählt worden. Die Erfahrung zeigt, dass die Pilotprozesse nicht zu umfangreich sein sollten, da man sonst Gefahr läuft, dass die Prozessmodellierung zu lange dauert, der Prozess zu unübersichtlich wird oder aufgrund einer Zunahme beteiligter Organisationseinheiten der Abstimmungsbedarf zunimmt.

3.3.3 Wissensanalyse

Zweck der Wissensanalyse ist es, Stärken, Defizite und Verbesserungsideen in Bezug auf die fünf Kernaktivitäten des Wissensmanagement (siehe Bild 4): Identifikation, Erzeugung, Speicherung, Teilung, Nutzung innerhalb des Pilotprozesses zu sammeln. Unter den Kernaktivitäten des Wissensmanagements versteht man [19], ([11], S.27-42), [17], [4] die nachfolgenden Aufführungen.

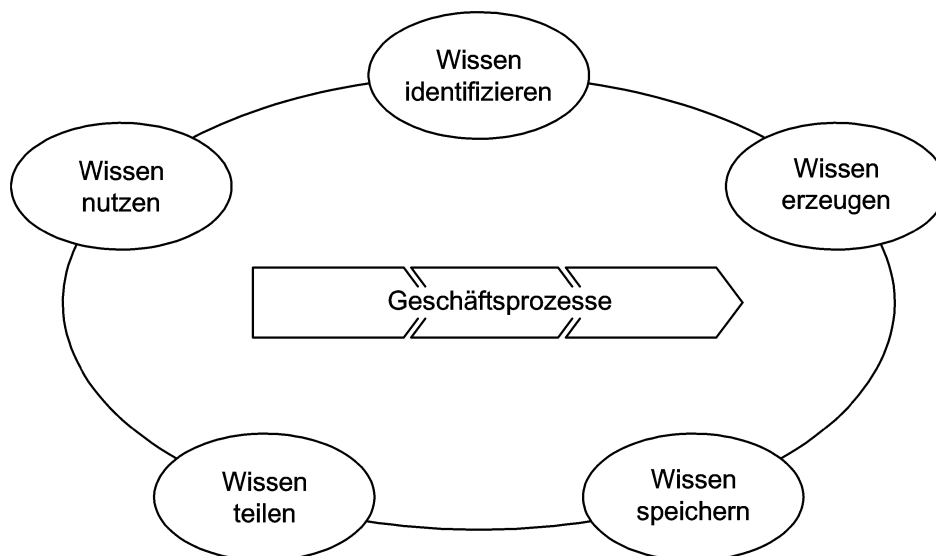


Bild 4 — WM-Kernaktivitäten, angelehnt an [19]

- Wissen identifizieren: Aktivität, bei der Menschen und Organisationen prüfen, welches Wissen für die Zielerreichung des Unternehmens notwendig ist. Dabei werden Wissenslücken zwischen verfügbarem und benötigtem Wissen gesichtet.

Beispielhafte Stärke: Bei auftretenden Fehlern wird recherchiert, ob dieser Fehler schon einmal aufgetreten ist und wenn ja, welche Abstellmaßnahmen eingeleitet wurden.

Beispielhaftes Defizit: Zukünftiger Bedarf an Wissen für die Entwicklung neuer Produkte oder zur Abgrenzung vom Wettbewerb wird nicht analysiert.

- Wissen erzeugen: Bei der Wissenserzeugung wird neues Wissen entweder intern entwickelt oder aus dem externen Umfeld des Unternehmens bezogen.

Stärke: Klassische Methoden wie das Brainstorming oder die 635-Methode werden genutzt, um Lösungsansätze für auftretende Probleme zu identifizieren.

Defizit: Wissen über den Wettbewerb ist an verschiedenen Stellen im Unternehmen (Entwicklung, Vertrieb, Service, Marketing) eher zufällig vorhanden, wird aber nicht systematisch erarbeitet.

- Wissen speichern: Wissen kann sowohl in impliziter Form (in den Köpfen der Mitarbeiter) als auch in expliziter Form vorhanden sein. Die Kernaktivität „Wissen speichern“ umfasst den systematischen Umgang im Hinblick auf die Bewahrung von Wissen im Unternehmen. Die Speicherung von Wissen ist immer im Zusammenhang mit der Verteilung von Wissen zu sehen. D. h. es muss sichergestellt werden, dass auf gespeichertes Wissen wieder zugegriffen werden kann.

Stärke: Nach einem Meeting werden die entscheidenden Ergebnisse herauskristallisiert und anschließend dokumentiert.

Defizit: Wissen über die Kunden ist im Vertrieb meist in den Köpfen vorhanden, die Erfahrungen im Umgang mit den Kunden werden jedoch zu wenig dokumentiert und abgelegt.

- Wissen teilen: Wissen sollte im Unternehmen zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Qualität im richtigen Kontext vorhanden sein, um die Wertschöpfung am Prozess zu optimieren. Wissen kann entweder über Datenbanken und Dokumente verteilt oder von Person zu Person weitergegeben werden. Durch freien Zugriff auf gespeichertes Wissen können Speichern und Teilen von Wissen kombiniert werden.

Stärke: Die Kollegen in der Abteilung treffen sich vor einem Kundengespräch und tauschen ihr Wissen über den Kunden aus.

Defizit: Im Service werden viele Informationen über die Probleme der eigenen Produkte durch die Kunden generiert, jedoch nicht systematisch an die Entwicklung bzw. den Vertrieb weitergegeben.

- Wissen nutzen: Der Produktionsfaktor Wissen schafft erst durch seine Anwendung Wert, d. h. erst dann, wenn das Wissen bspw. genutzt wird, um für einen Kunden ein Ergebnis zu erstellen.

Stärke: Die Erfahrungsberichte anderer Kollegen helfen dem neu eingestellten Mitarbeiter dabei, eine Problemstellung effizient zu bearbeiten.

Defizit: Im Bereich Qualitätsmanagement liegt ein umfangreiches Wissen über relevante Normen und Gesetze vor, dieses wird jedoch zu unsystematisch während der Produktentwicklung genutzt.

Im ersten Schritt sollte identifiziert werden, ob das Wissen innerhalb des Prozesses den Anforderungen genügt. Die Wissensidentifikation kann mit Hilfe einer Wissensstruktur unterstützt werden. Eine Wissensstruktur ordnet Wissen systematisch nach Wissensbereichen. Genauere Hinweise zur Wissensstruktur sind im Kapitel „Wissensdarstellung und -strukturierung“ zu finden. Im Anschluss sollte das Unternehmen hinterfragen, wie Wissen im Prozess erzeugt wird. Es folgt eine Analyse, wie und wo das Wissen gespeichert und abgelegt wird bzw. in Zukunft abgelegt werden sollte.

Insbesondere sollte das Unternehmen sich Gedanken darüber machen, wie es mit implizitem Wissen, also z. B. Erfahrungswissen umgeht, und wie es anderen am Prozess beteiligten Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden kann. Auch in Bezug auf die Teilung des Wissens sollte sich das Unternehmen eine Strategie überlegen. Wissensteilung kann z. B. zwischen Mitarbeitern aber auch zwischen Organisationseinheiten erfolgen. Kernfokus dieser DIN SPEC ist die Nutzung von Wissen im und über den wissensintensiven Geschäftsprozess. Ziel ist es schwerpunktmäßig, den Mitarbeitern die Nutzung von Wissen innerhalb ihrer operativen Geschäftsprozesse zu erleichtern.

Je nach Größe und Ausrichtung des Unternehmens bietet es sich an, optional vor der eigentlichen Wissensanalyse eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. In einer anonymen schriftlichen oder internet-gestützten Befragung kann eine mehr oder weniger umfangreiche Analyse des Umgangs mit Wissen, der Bedeutung bestimmter Wissensbereiche für den Geschäftserfolg, der Rahmenbedingungen im Unternehmen (z. B. Kultur, Führungskräfteverhalten, IT-Infrastruktur), die Zufriedenheit der Mitarbeiter in Bezug auf den Wissensaustausch oder auch Bewertung potentiellen Nutzens von Wissensmanagement erfolgen. In der Praxis haben sich unterschiedliche Fragebögen bewährt. Die Unterstützung der genannten Kernaktivitäten kann ebenfalls bereits über die Mitarbeiterbefragung in der Breite abgefragt werden.

Im Idealfall ist der in Bild 4 dargestellte Kreislauf in sich geschlossen. Im Rahmen der Analyse sollte die Geschlossenheit im konkreten Prozess überprüft werden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter bzgl. der einzelnen Kernaktivitäten abgefragt und Verbesserungspotentiale festgehalten werden. Im Schwerpunkt geht es darum, die im Prozess zur Unterstützung des Wissenskreislaufs benutzten Hilfsmittel, Methoden und IT-Werkzeuge zu sammeln und zu beschreiben [17], [40]. Wichtige materielle und personelle Wissensträger im Prozess werden ebenfalls benannt. Anschließend erfolgt die Bewertung der Zufriedenheit im Zugriff und in der Anwendung der gesammelten Hilfsmittel, Methoden und Werkzeuge mit Hilfe vordefinierter Skalen. Bewährt hat sich z. B. das einfach verständliche Ampelprinzip (rot = hoher Verbesserungsbedarf, gelb = mittlerer Verbesserungsbedarf, grün = kein Verbesserungsbedarf), das in einem Workshop auf die verschiedenen Aspekte angewendet wird. In dem Workshop werden weiterhin Ursachen besprochen und festgehalten, um den Verbesserungsbedarf zu konkretisieren. Aus dieser Diskussion ergeben sich oftmals bereits erste Verbesserungsideen seitens der Workshop-Teilnehmer. Dabei lassen sich folgende Fragen stellen.

- Welche Methoden und Werkzeuge zur Unterstützung des Wissensmanagement benutzt das Unternehmen bereits?
- Sind Werkzeuge vorhanden, die angepasst oder weiterentwickelt werden können, um das prozessorientierte Wissensmanagement zu unterstützen?
- Wie werden Prozesse derzeit im Unternehmen verwaltet, dokumentiert und publiziert?

Nach der Durchführung der Wissensanalyse in den ausgewählten Prozessen gilt es die Ergebnisse auszuwerten und zu verdichten. Falls im Vorfeld eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurde, müssen die beiden Analyseergebnisse zusammen geführt und interpretiert werden.

Nach dieser Aktivität hat das Unternehmen den Pilotprozess hinsichtlich der Kernaktivitäten Identifikation, Erzeugung, Speicherung, Teilung und Nutzung untersucht und Defizite im Umgang mit Wissen analysiert und Schwachstellen identifiziert. Im Verlauf des Projektes können die Ergebnisse zur Schwerpunktsetzung in der Phase C genutzt werden, wenn es darum geht Prozesse zu gestalten und Defizite durch die gezielte Verbesserung im Umgang mit dem Wissen zu beseitigen.

3.3.4 Pilotprojekt vorbereiten

Inhalt dieses Abschnittes ist es, das Pilotprojekt, also die Phase C, vorzubereiten.

Aus den in Phase A definierten Zielen des Unternehmens für das Gesamtprojekt sollten in der Pilotvorbereitung Ziele für die Pilotphase heruntergebrochen werden. Dabei sollte sich vor allem auf die in der Analyse identifizierten Verbesserungspotentiale bezogen werden.

Im Idealfall wurden die Verbesserungspotentiale qualitativ oder quantitativ (z. B. bei Mitarbeiterbefragung) ausgewiesen und können direkt für das Kriterium „Messbarkeit“ für die Zieldefinition herangezogen werden. Ein gutes und in der Praxis häufig verwendetes Ziel für die Pilotphase ist z. B. die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Umgang mit Wissen im Pilotprozess. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter kann z. B. über regelmäßige Umfragen eingeschätzt werden. Auch Zugriffszahlen auf ein etwaiges IT-System, welches das prozessorientierte Wissensmanagement unterstützt, haben sich in der Praxis als gute Größe zur Messung des Erfolgs eines Projektes herauskristallisiert. Dabei ist zu beachten, dass die Pilotziele bei der Erreichung der allgemeinen Unternehmensziele unterstützen sollen.

Ergebnis dieses Phasenschrittes sollte es sein, das Projektmanagement für die Pilotphase definiert zu haben.

3.3.5 Meilenstein Phase B

Der Meilenstein dient dazu, ganz bewusst die zurückliegende Phase zu reflektieren und mit allen an der Phase beteiligten Mitarbeitern die Resultate zu diskutieren.

Mit dem Erreichen dieses Meilensteines sollten folgende Ergebnisse erzielt worden sein:

- a) relevante Prozesse sind identifiziert und in Bezug auf die Kernaktivitäten des Wissensmanagements analysiert worden;
- b) der Pilotprozess und das Projektteam sind ausgesucht und die Ziele für die Phase C sind definiert worden;
- c) den Mitarbeitern sind die Analyseergebnisse vorgestellt worden, um die Transparenz im Projekt herzustellen.

Das Unternehmen sollte mit Abschluss dieses Meilensteins die Phase B reflektiert und sich in ausreichender Form für die Pilotphase vorbereitet haben.

3.4 Phase C: Pilotphase



Bild 5 — Phase C – Schritte der Pilotphase

Die in Bild 5 dargestellte Phase C gliedert sich in fünf Aktivitäten. In dieser Phase sollte mindestens ein Pilotprozess im Sinne prozessorientierten Wissensmanagements angepasst werden, um Erkenntnisse für die Roll-Out-Phase zu sammeln.

Hierbei sind zwei Ansätze möglich. Einerseits können durch Wissensmanagement die im Prozess ausgetauschten Wissens- und Informationsressourcen besser organisiert werden, um die Prozessdurchführung zu verbessern (Kapitel „Prozessbeschreibung“ und „Wissensdarstellung und -strukturierung“). Andererseits kann der Prozess selbst mit Hilfe von Wissensmanagement-Methoden und -Werkzeugen systematisch verbessert werden (Kapitel „Methoden und Werkzeuge“). Beide Ansätze können parallel angewendet werden. Wichtig ist, dass die Anknüpfung der neu einzuführenden Methoden innerhalb der Prozessbeschreibung und -gestaltung berücksichtigt wird. In der Evaluierung werden die in Phase B definierten Ziele überprüft, um im letzten Schritt zu entscheiden, ob prozessorientiertes Wissensmanagement im gesamten Unternehmen eingeführt werden soll.

Durch das Pilotprojekt soll das Potential von prozessorientiertem Wissensmanagement herausgestellt und dessen Grenzen aufgezeigt werden. Die Erfahrung zeigt, dass es wichtig ist, sich in einem abgegrenzten Bereich ausreichend mit der Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement zu beschäftigen, Erfahrungen zu sammeln und mögliche Stolpersteine zu beseitigen, bevor die Initiative auf das gesamte Unternehmen bzw. weitere Abteilungen des Unternehmens ausgerollt wird.

3.4.1 Prozessbeschreibung

In diesem Schritt wird der in Phase B ausgewählte Prozess visualisiert, beziehungsweise der bereits im Unternehmen vorhandene Prozess hinsichtlich des prozessorientierten Umgangs mit Wissen optimiert.

Der in Phase A festgelegte Prozessverantwortliche setzt sich dabei in dieser Phase mit den involvierten Mitarbeitern zusammen und strukturiert den Pilotprozess oder, im Falle eines bereits visualisierten Prozesses, hinterfragt die Praxistauglichkeit des Prozesses im Zusammenhang mit Wissensmanagement. Ist es das Ziel, den Mitarbeiter im operativen Tagesgeschäft durch das prozessorientierte Wissensmanagement zu unterstützen, so ist es vor allem wichtig, dass der Prozess den Ansprüchen der Mitarbeiter genügt und auch tatsächlich die Realität abbildet. Am Ende der Prozessbeschreibung ist ein akzeptierter Soll-Prozess abgebildet worden.

Bei der Prozessvisualisierung können sowohl verschiedene Modellierungssprachen als auch Modellierungswerkzeuge genutzt werden. Die Projektverantwortlichen müssen in diesem Zusammenhang auch dem Aufwand eines neuen Werkzeuges den Nutzen der vollständigen Prozessvisualisierung gegenüber stellen. Generell können Prozesse auch mit einfachen Mitteln (Listen, Flip-Chart, Zettel) erarbeitet und dargestellt werden. Ob dies genügt, um den Prozess später zu dokumentieren und zu kommunizieren hängt vom Einzelfall ab.

Ein mögliches und gängiges Vorgehen bei der Prozessbeschreibung ist das Folgende:

— Abgrenzung des Prozessbereiches

Um den Prozessbereich abzugrenzen eignen sich folgende Fragestellungen:

- Wodurch wird der Prozess angestoßen?
- Wer ist der Endkunde des Prozesses?
- Welches sind die Prozessbeteiligten?
- Welches sind die Messgröße mit denen die Prozessqualität gemessen werden kann?

— Definition der Aktivitäten und Produkte

Den Prozess in seine Aktivitäten zu zerlegen ist keine triviale Aufgabe. Je nach Zielsetzung sind unterschiedliche Detaillierungsgrade zu wählen. Eine sinnvolle Trennung zwischen Aktivitäten ergibt sich zum Beispiel dann, wenn es zwischen den Aktivitäten zu einem Bearbeiterwechsel kommt, oder in der Aktivität ein gewisses prozessrelevantes „Produkt“, zum Beispiel in Form eines Dokumentes, entsteht.

— Visualisierung der Prozesse

Nachdem der Prozess grob vorstrukturiert wurde, wird er detailliert ausgearbeitet. Dabei sind alle Aktivitäten, Entscheidungen, Hilfsmittel, Rollen und Informationen zu berücksichtigen. Ergebnis ist eine Prozessbeschreibung, die alle notwendigen Informationen zum Prozess beinhaltet

Am Ende dieses Arbeitsschrittes ist mindestens ein Prozess visualisiert und mit den Prozessbeteiligten diskutiert worden.

3.4.2 Wissensdarstellung und -strukturierung

In diesem Schritt werden das für den Prozess benötigte Wissen zusammengestellt und Wissenslücken identifiziert.

Zur gezielten Generierung des Wissens je Aktivität des Geschäftsprozesses kann die Orientierung entlang von Wissensbereichen hilfreich sein. Wissensbereiche dienen dazu, Wissen zu strukturieren und systematisch abzulegen. Der Aufbau einer Wissensstruktur ist eine sehr unternehmensindividuelle Tätigkeit, im Folgenden werden mögliche Wissensbereiche vorgestellt.

- a) Wissensbereich „Kunden“: enthält Wissen über ehemalige, gegenwärtige und potentielle Kunden.
- b) Wissensbereich „Produkte“: umfasst Wissen über alle Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens.
- c) Wissensbereich „Prozesse“: beinhaltet verschiedene Typen von Geschäftsprozessen einschließlich deren Aktivitäten und Rollen.
- d) Wissensbereich „Markt“: umfasst das Wissen über den Markt, in dem sich das Unternehmen befindet. Wissensbereiche bzgl. des Marktes sind alle Themen, die marktbezogen für das Unternehmen relevant sind, beispielsweise Wissen über die Konkurrenz oder Marktanalysen.
- e) Wissensbereich „internes und externes Unternehmensumfeld“: umfasst das Wissen über das interne und externe Unternehmensumfeld. Der Wissensbereich umfasst damit bspw. interne sowie externe Experten und Rollen ebenso wie Partnernetzwerke und Kooperationen.
- f) Wissensbereich „Fachdisziplinen/Fachwissen“: umfasst das Fachwissen des Unternehmens, zum Beispiel Erfahrungswissen oder Methodenwissen, aber auch Wissen über Normen und Patente.

In diesem Schritt muss auch festgestellt werden, ob das Wissen bereits im Unternehmen dokumentiert vorhanden ist, extern beschafft oder verschriftlicht werden muss. Die folgenden exemplarischen Fragestellungen sollten pro Aktivität gestellt und beantwortet werden.

- Welches Wissen über Kunden wird für die Aktivität benötigt?
 - Benötigt der Mitarbeiter Informationen oder Wissen über den Kunden, bspw. spezielle Anforderungen oder Wünsche des Kunden?
 - Wurden Erfahrungen mit ehemaligen Kunden gesammelt, die für die Durchführung der Aktivität interessant sein könnten?
 - Ist der Zugriff auf Kundenstammdaten relevant?
- Welches Wissen über die Produkte wird für die Aktivität benötigt?
 - Benötigt der Mitarbeiter Informationen über die Produkte, Produktkomponenten oder Dienstleistungen des Unternehmens, bspw. Produktdaten oder -spezifikationen?
 - Benötigt der Mitarbeiter für die Bearbeitung der Aktivität Wissen über Objekte des Unternehmens wie Materialien oder Gebrauchsgüter?
- Welches Prozesswissen wird für die Aktivität benötigt?
 - Welches Ergebnis wird in der Aktivität erzeugt und wer erhält dieses Ergebnis?
 - Welche Hilfsmittel werden benötigt?
 - Welche Aufwände, Zeiten und Verantwortlichkeiten sind zu berücksichtigen?