

Der folgende Beitrag ist ein Auszug aus dem Buch **„Praxis der Wirtschaftspsychologie – Band III“.**

Die Nutzung erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber.

Die Wirtschaftspsychologie wird auch im dritten Band dieses Praxisbuchs in ihrer ganzen Breite dargestellt.

Das Buch gliedert sich in folgende Themenfelder:

- Personal- und Führungskräfteentwicklung,
- Teamentwicklung,
- Change Management,
- Coaching,
- Personaldiagnostik & Recruiting.

Eine Vielzahl von Autoren aus Praxis und Wissenschaft stellen aktuelle Projekte, erprobte Arbeitsweisen sowie grundsätzliche Erkenntnisse dar. Die Themen reichen dabei z.B. von grundlegenden Betrachtungen der Mitarbeiterführung über die konkrete Beschreibung von Workshop-Konzepten bis hin zur Evaluation von Karriere-Webseiten im E-Recruiting.

Studierende und Berufsanfänger erhalten Einblicke in das weite Tätigkeitsfeld der Wirtschaftspsychologie und einen Überblick über aktuelle Praktiken und Konzepte.

Erfahrene Berufspraktiker finden Best Practice Ansätze sowie hilfreiche Anregungen für die eigene Arbeit.



Patrick Mehlich,
Torsten Brandenburg,
Meinald T. Thielsch (Hrsg.)

Praxis der Wirtschaftspsychologie III

Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung



22,80€; 380 Seiten

Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat

ISBN 978-3-95645-289-5

Weitere Informationen zum Buch erhalten Sie unter:

www.praxis-der-wirtschaftspsychologie.de

Prozessintegriertes Wissensmanagement – eine Lösung im demographischen Wandel

Sascha Rüllicke

sbc soptim business consult GmbH

Zusammenfassung

Um einen langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen, muss das Wissen in Unternehmen erhalten bleiben. Die Bewahrung von Wissen gilt im Zuge des demographischen Wandels als ein entscheidender Erfolgsfaktor. Es ist empirisch bestätigt, dass Wissen in einem stabilen, von Vertrauen geprägten Umfeld erwachsen und geteilt werden kann (vgl. Zacher, Felfe & Glander, 2008, S. 82).

Dennoch wird der demographische Wandel noch immer als ein Problem in ferner Zukunft von vielen Unternehmen angesehen. So sind klassische Projektauslöser meist aktuelle Fälle und zu selten strategische Überlegungen.

Auslöser für Wissensmanagement-Projekte sind zumeist aktuelle Erfahrungen durch den Weggang oder den Verlust eines wichtigen Mitarbeiters oder ähnliche Erfahrungen. Selten werden diese Projekte strategisch als Antwort auf den demographischen Wandel und den damit drohenden Verlust von Wissen oder zur Erhöhung von Arbeitseffektivität und

-effizienz durch Bereitstellung und breite Nutzung von Spezial- oder Expertenwissen ins Leben gerufen.

Wissensmanagement muss regelmäßig gepflegt, erweitert und gelebt werden, um erfolgreich zu sein. Hierzu bietet sich eine Prozessintegration an, die Wissen erzeugt, sichert, verteilt und zur breiten Anwendung bringt. Es muss daher auf allen Ebenen des Unternehmens ansetzen – Mitarbeitern, Technik und Organisation.

In zwei Projekten in der Energiewirtschaft zur Einführung eines prozessintegrierten Wissensmanagements hat sich gezeigt, dass ein funktionierendes Wissensmanagement maßgeblich davon abhängt, dass es den Verantwortlichen gelingt, das Wissen zu sammeln, zu sichern und im Team zu verteilen sowie eine direkte Einbindung des Wissensmanagements in die täglichen Prozesse zu erreichen.

1 Wissensmanagement in Zeiten des demographischen Wandels

„Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen.“

Benjamin Franklin, 1758

Wissen in Unternehmen wird nach Meinung verschiedener Experten (z.B. Zacher, Felfe & Glander, 2008) zunehmend zum Erfolgsfaktor, gerade in Unternehmen mit austauschbaren Produkten oder wissensintensiven Tätigkeiten. Um langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen, muss das Wissen in Unternehmen erhalten bleiben und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden. Die Bewahrung, Erarbeitung und fortlaufende Nutzung von Wissen gilt im Zuge des demographischen Wandels als ein entscheidender Erfolgsfaktor (vgl. Piorr, 2011). Es ist empirisch bestätigt, dass Wissen in einem sicheren Umfeld erwachsen und geteilt werden kann (Zacher, Felfe & Glander, 2008; vgl. Bremser & Rüllicke, 2008; Langhoff, 2009).

In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass beispielsweise die Weiterbildung von Mitarbeitern als Quasi-Standard in eigentlich allen Unternehmen praktiziert wird. Die Sicherung des Lern- und Wissenstransfers sowie des Wissens durch ein Wissensmanagement ist aber immer noch eher Ausnahme denn Regel.

Dies stellt sich als umso größeres Problem dar, wenn Wissensträger das Unternehmen aus Altersgründen verlassen. Es ist daher notwendig, die verschiedenen

Maßnahmen zu bündeln (Dunczyk, Jürgenhake, Moeller & Senft, 2008; s.a. Rüllicke, 2008; Kruse & Packebusch, 2006), um:

1. die Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter zu sichern
2. neue Mitarbeiter zu gewinnen
3. als Vorbereitung auf das absehbare Ausscheiden, das Wissen im Unternehmen zu verankern.

Wissensmanagement erfreut sich der Nennung nach in den letzten Jahren wachsender Beliebtheit, zumindest erwächst im Umfeld wissenschaftlicher Publikationen (z.B. Davenport et al., 1998; Kreitel, 2008; Piorr, 2011) dieser Eindruck. Praktische Erfahrungen werden zunehmend berichtet, scheinen aber in der Breite der Unternehmen noch lange nicht angekommen zu sein. Es ist aber notwendig und sinnvoll Wissen zu erzeugen, zu speichern, zu verteilen und immer wieder anzuwenden. Hierzu ist eine breite organisatorische Einbettung förderlich und empfehlenswert (Bick, 2004).

Ein möglicher Rahmen für ein umfassendes Vorgehen ist in der folgenden Abbildung zu sehen.

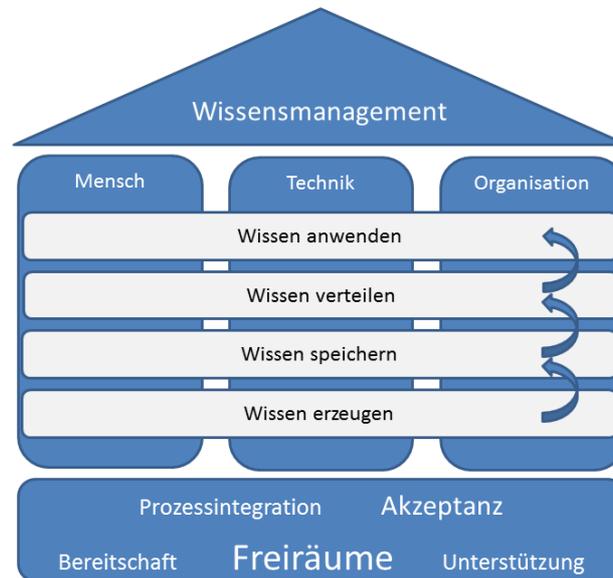


Abbildung 1¹: Ein umfassendes Vorgehen zur Einführung eines Wissensmanagements setzt an verschiedenen Stellen an. Auf einem breiten Fundament müssen die Ebenen Mensch, Technik und Organisation eingebunden werden.

Bereits frühere Studien stellen heraus, dass ein funktionierendes Wissensmanagement maßgeblich davon abhängt, dass es dem/n Verantwortlichen gelingt, den Wechsel von einer instabilen Projektstruktur in ein stabiles Wissensmanagement zu bewältigen und eine direkte Einbindung in die täglichen Prozesse zu erreichen (Davenport, De Long & Beers, 1998, S. 50f.; s.a. Zacher, Felfe & Glander, 2008). Dies wird im Zuge der Altersentwicklung eine zunehmend größere Herausforderung werden (vgl. Riese, 2007).

Ältere verfügen vielfach über sehr spezifisches Wissen, da sie an der Entwicklung von Abläufen und Prozessen im Unternehmen beteiligt waren. Wenn diese Mitarbeiter ausscheiden und wichtiges Wissen das Unternehmen verlässt, fällt die Anknüpfung von Projekten an die bestehenden Prozesse zunehmend schwerer (Riesch, 2007).

¹ Quelle: sbc Wissensmanagement

Der demographische Wandel, Themen wie eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung oder eine innovative Personalpolitik (z.B. Kruse & Packebusch, 2006; Rüllicke, 2008; Langhoff, 2010), die den zu erwartenden Effekten des demographischen Wandels gerecht werden, haben sich noch lange nicht in der Breite der Unternehmen etabliert. Hier muss langfristig die Wissenssicherung und -verteilung in den Unternehmen besser organisiert werden.

Leider bleiben erfolgreiche Projekte aus der Praxis derzeit immer noch die klassische Ausnahme, belegen aber, dass es praktische Lösungen zum Umgang mit dem demographischen Wandel gibt.

Im Umfeld des demographischen Wandels gibt es seit fast 20 Jahren eine Vielzahl von Projekten und Publikationen, die allerdings vielfach im Zusammenhang von Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance, Führung und ähnlichen Themen geforscht und praktische Erfahrungen in Betrieben gesammelt haben (z.B. Langhoff, 2009; Packebusch, 2008; Wittke & Dammeier, 2012).

Der Fokus sollte hier sicher noch erweitert werden und sowohl aus Unternehmenssicht die Sicherung von Wissen, als auch aus Mitarbeitersicht z.B. die fortlaufende persönlich-fachliche Entwicklung erfassen. So stellen z.B. "Training und Weiterbildungsmöglichkeiten" die in einem Literaturüberblick am häufigsten gefundenen Einflussgrößen auf das Verbleiben von Führungskräften in einer Organisation" dar (Wittke & Dammeier, 2012, S. 40). Darüber hinaus gehört individuelles Lernen zu den notwendigen Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels (vgl. Packebusch, 2008), welches im Rahmen eines breiten Spektrums von Maßnahmen Anwendung finden sollte.

Eingebettet in eine betriebliche Laufbahnplanung, Arbeitsorganisation und Personalentwicklung können auf breiter Ebene Maßnahmen zum Umgang mit der demographischen Entwicklung eingesetzt werden (Dunczyk, Jürgenhake, Moeller & Senft, 2008, S. 73ff.; vgl. Packebusch, 2008).

Die Probleme sowie die notwendigen Lösungsansätze unterscheiden sich dabei nicht grundlegend zwischen Betriebsgrößen. Die Bedingungen und Mittel hingegen unterscheiden sich zum Teil deutlich. Eine Reihe von praktischen Beispielen aus Großunternehmen (z.B. Heppenstiel, Weber & Winkels, 2008), aber auch aus dem Handwerk (Rüllicke, 2008; s.a. Langhoff, 2009, S. 307ff.), zeigen eine Reihe von möglichen Lösungsansätzen. Hierzu sei auch ausdrücklich auf die Vielzahl von BMBF-Transferprojekten zum Demographischen Wandel (siehe <http://www.demowerkzeuge.de/> [07.07.2013]) verwiesen. Dort werden auf Basis

von einer Vielzahl von Betriebsprojekten Werkzeuge zum Umgang mit dem demographischen Wandel vorgestellt.

Dem demographischen Wandel sollte auf möglichst vielen Ebenen begegnet werden. Als wichtiger Baustein bietet sich Wissensmanagement an, das allerdings erfolgreich ins Unternehmen und in Prozesse eingebunden werden muss.

2 Prozessintegriertes Wissensmanagement als Schlüssel zur Akzeptanz

Gut organisiertes Wissensmanagement ist mehr als eine rein technische Lösung und mehr als die ergänzende Motivation der Mitarbeiter. Erfolgreiche Projekte im Wissensmanagement, die dem Begriff auch gerecht werden, arbeiten mit einer Vielzahl von verbundenen Maßnahmen.

Die Lösung muss auf allen Ebenen ansetzen. Aus diesem Grund muss das Wissensmanagement in die organisatorischen Abläufe integriert und fester Bestandteil der täglichen Prozesse werden. Davenport et al. (1998, S. 50) listen eine Reihe von Faktoren auf, die auf diesen verschiedenen Ebenen zu erfolgreichen Wissensmanagementprojekten führen und die sich empirisch bestätigt haben. Hier sind beispielsweise zu nennen (eigene Übersetzung):

- Verknüpfung zu wirtschaftlichem Erfolg
- Wissensfreundliche Kultur
- Verschiedene Kanäle für Wissenstransfer
- Unterstützung durch das höhere Management

An dieser Stelle gibt es sicherlich noch einigen Forschungsbedarf in der angewandten Forschung in Unternehmen. Die Untersuchung der Einflussfaktoren auf den verschiedenen Ebenen der Organisation (z.B. Ablauforganisation oder Führung), Technik (z.B. Wiki-System) oder der beteiligten Personen (z.B. Motivation zur Nutzung eines solchen Systems) könnte vielversprechende Ergebnisse zum Aufbau und zur Nutzung von Wissensmanagement bieten.

Dass es nicht ausreicht, ein Wiki-System zu installieren, zeigen etliche kaum genutzte Wiki-Systeme in Unternehmen, die nach ihrer Einrichtung zu selten oder nur in einigen Bereichen genutzt werden. Erfolgreiche Projekte aus ver-

schiedenen Unternehmen zeigen hingegen, dass Maßnahmen auf den verschiedenen genannten Ebenen notwendig sind (Riempp, 2004; vgl. Rüllicke, 2012).

Als Startpunkt in das Thema ist die Installation eines Wiki-Systems vielleicht geeignet. Die Geschichte und mittlerweile große Bekanntheit von Wikipedia sind dabei eher hilfreich. Ohne eine breite Anknüpfung an Prozesse und Tätigkeiten, die im folgenden Kapitel beschrieben wird, sowie die Organisation ist es aber mehrheitlich zum Scheitern verurteilt.

Als sehr erfolgversprechend hat sich dabei eine möglichst große Prozessintegration des Wissensmanagements herausgestellt (Rüllicke & Vollmer, 2012). Wissenstransfer, ob nun direkt zwischen Kollegen oder durch Nutzung einer Wissenssicherung, z.B. in einem Wiki-System, sollte, wenn möglich, direkt im Rahmen der täglichen Arbeit erfolgen und keine Zusatzaufgabe und damit -belastung darstellen.

Dieser Wissenstransfer kann dabei auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlichen Methoden erfolgen. Sei es im Rahmen einer Transferpartnerschaft, bei der ein Wissensgeber einem Wissensnehmer – meist ein älterer und ein jüngerer Kollege – das für das Unternehmen relevante Wissen in einem strukturierten und begleiteten Prozess übergibt (vgl. Riese, 2007, S. 1227). Im Rahmen eines kontinuierlichen Wissenstransfers (vgl. Rüllicke, 2012, S. 475f.) kann ebenfalls Wissen zwischen unterschiedlichen Aufgaben systematisch erarbeitet werden, um regelmäßige Prozessverbesserungen zu ermöglichen.

Weitere Maßnahmen, die sich gerade auch im demographischen Wandel anbieten, wie z.B. Lernpaten oder altersgemischte Teams, gehen dabei eine ähnliche Richtung, unterscheiden sich aber durch die Ausgestaltung oder Begleitung des Wissenstransfers von den anderen genannten Maßnahmen. Wichtig ist dabei, dass dieses Wissen dabei grundsätzlich dokumentiert wird, um auch weiteren Kollegen zur Verfügung zu stehen.

Tabelle 1: Verschiedene Formen zur Unterstützung des Wissenstransfers im Rahmen eines Wissensmanagementprojekts (vgl. Riese, 2007; Rüllicke, 2012)

Form des Wissenstransfers	Beschreibung
Altersgemischte Teams	Mitarbeiter unterschiedlichen Alters arbeiten gemeinsam im Team und lernen voneinander.
Lernpate	Ein älterer Mitarbeiter wird einem jüngeren Mitarbeiter als Lernpate zugeordnet. Der Wissenstransfer erfolgt meist neben der täglichen Arbeit.
Transferpartnerschaft	Ein Wissensgeber und ein Wissensnehmer (meist ein älterer und ein jüngerer Kollege) übertragen das für das Unternehmen relevante Wissen in einem strukturierten und begleiteten Prozess.
Kontinuierlicher Wissenstransfer / Transferzirkel	Kollegen aus zusammenhängenden Bereichen (z.B. Arbeitsvorbereitung und Schichtteam) erarbeiten und dokumentieren in gemeinsamen Terminen relevantes Wissen für die Prozessausführung und -optimierung.

Der Wissenstransfer muss dabei begleitet werden, um gerade auch implizites Wissen zu übertragen. Falls dies nicht methodisch unterstützt wird, verhindern die Probleme bei der Weitergabe impliziten Wissens häufig den erwarteten und erhofften Nutzen (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2002).

Diese verschiedenen Ansätze müssen in Projekten methodisch verbunden und sinnvollerweise auch abschließend evaluiert werden. Gerade dies passiert in der Praxis vor dem Hintergrund eines vermeintlichen Kostendrucks viel zu selten. Die tatsächliche Wirksamkeit von Maßnahmen wird daher nur in wenigen – meist durch Forschung unterstützten – Projekten durchgeführt (z.B. Heisig & Schindler, 2003).

Hier erscheint es sinnvoll, ein prozessintegriertes Wissensmanagement bereits im Rahmen eines Einführungsprojekts aufzusetzen und später in der täglichen Praxis weiterzuführen. Es gibt in diesem Bereich zunehmend praxisnahe Beispiele aus Forschungsprojekten oder direkt aus dem betrieblichen Alltag (Orth & Voigt, 2011; Kreitel, 2008; vgl. Rüllicke, 2012).

3 Wissensmanagement in der Energiewirtschaft

Im Rahmen von zwei Projekten in der Energiewirtschaft wurde Wissensmanagement in verschiedenen Abteilungen eingeführt, um Wissen zu sichern aber vor allem, um Wissen allen beteiligten Mitarbeitern jederzeit zugänglich zu machen. Im Rahmen dieser Projekte konnten zwei Testgruppen und eine Kontrollgruppe untersucht werden.

Auslöser beider Projekte waren dabei typischerweise aktuell erlebte Fälle von Wissensverlust oder Probleme in der Bereitstellung und Verteilung von Wissen. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, der sicher auch die Energiewirtschaft betreffen wird, ist es eine ernstzunehmende Situation, wenn es kaum taktische oder strategische Projekte zum Wissensmanagement gibt.

Im ersten Unternehmen (Testgruppe 1) verließ der Teamleiter das Team und wechselte im Unternehmen in einen anderen Bereich. Da er in diesem Team eine zentrale Position eingenommen hat und in vielen (Teil-)Prozessen der Wissensträger war, stellte der Weggang eine Bedrohung der Prozesssicherheit dar.

Im zweiten Unternehmen (Testgruppe 2) fiel der erfahrenste Mitarbeiter in einem Team aufgrund eines Wegeunfalls für mehrere Monate aus. Das Team musste daher ohne die Möglichkeit einer vorherigen Übergabe den Wegfall kompensieren, was aufgrund des Spezialwissens des Mitarbeiters nicht in allen Punkten gelingen konnte.

Solche Auslöser bilden meist die Grundlage, um das Thema überhaupt wahrzunehmen und sich Gedanken über die Vermeidung derartiger Situationen für die Zukunft zu machen. Eine strukturierte Planung und Einführung von Wissensmanagement vor einem Schadensfall sollte aber eigentlich der Standard für solche Projekte sein.

In den genannten Projekten konnte aufgrund eines laufenden Projekts, das sich zumindest im Ansatz schon mit Themen des Wissenstransfers im Rahmen der Einführung von Schichtarbeit befasst hat (vgl. Rüllicke, 2012), auf diesen Ergebnissen aufgebaut werden.

Auf dieser Grundlage wurde die Methode des Wissensmanagements angepasst, um eine Verknüpfung zwischen Projektarbeit und der direkten Anbindung an die operative Arbeit zu ermöglichen. Zu diesem Zweck wurde Wissensmanagement

als ein Pilotprojekt in einer Abteilung bei einem Energieversorgungsunternehmen eingeführt.

In einem zweiten Schritt konnte die Untersuchung auf eine weitere Abteilung ausgeweitet werden. Bei dieser wurden die grundsätzlichen Faktoren beibehalten, allerdings eine Variable verändert, hier fehlte ein kontinuierlicher Wissenstransfer durch Kollegen in der Rolle der Arbeitsvorbereitung. Diese Gruppe diente daher als weitere Testgruppe.

Bei dieser Felduntersuchung wurde die Einführung des Wissensmanagements begleitet. Neben den Testgruppen, bei denen eine konsistente Einführung des Wissensmanagementsystems von einem Projekt bis in die operative Arbeit betrachtet wurden, gab es eine Kontrollgruppe aus dem gleichen Umfeld. Diese nutzte ebenfalls ein abteilungsinternes Wissensmanagementsystem, führte jedoch keine konsistente Einführung von einem Projekt bis in die operative Arbeit durch.

Somit konnten die Ergebnisse für die beiden Testgruppen mit einer Kontrollgruppe aus einem vergleichbaren Umfeld erfasst werden. Die Ergebnisse der drei Gruppen ermöglichen einen abschließenden Vergleich, der im Folgenden beschrieben wird.

Im Rahmen des Pilotprojekts wurde der Grundstein für das spätere Wissensmanagement in der frühen Projektphase der Einführung einer neuen Teamstruktur im Zuge eines neuen Drei-Schicht-Systems gelegt. Grundlage für das Wissensmanagement war die Erkenntnis, dass die Einführung dieses Schichtsystems neue und deutlich höhere Anforderungen an die Wissensverteilung und -sicherung stellen wird. Das Ziel einer sicheren, effektiven und effizienten Prozessausführung erforderte es, alle Mitarbeiter jederzeit mit den notwendigen Informationen versorgen zu können.

Aus diesem Grund wurden die Mitarbeiter bei der Einführung neuer Prozesse durch die beiden Kollegen der Arbeitsvorbereitung in dieser Abteilung geschult. Im Sinne eines zirkulären Austauschs gaben die Mitarbeiter dabei strukturiert Rückmeldung über Probleme, neue Erfahrungen oder Ideen aus der täglichen Arbeit heraus. Die Informationen zu neuen Prozessen, Marktänderungen oder ähnlichen neuen Aspekten wurden in einem Wiki-System aufbereitet und archiviert.

Im Rahmen der täglichen Prozessausführung begann jede Schicht daher mit einem Blick in dieses System, um aktuelle Informationen und Neuerungen zu erfahren. Darüber hinaus wurden die Tagestätigkeiten in einer Prozesscheckliste

erfasst und zusammen mit den schriftlichen Informationen aus den Schichtübergaben ebenfalls täglich im Wissensmanagementsystem abgelegt.

Alle Mitarbeiter aus den Schichten und der Arbeitsvorbereitung erhielten darauf aufbauend ein festes Zeitfenster pro Woche – die Wissensstunde –, um weiteres Wissen regelmäßig und fortlaufend aufzubereiten und abzulegen. Dieses Thema wurde in die Teamsitzungen integriert, um Rückfragen aufzunehmen oder den Kollegen anhand von Beispielen neue Inhalte zu zeigen und bei Bedarf zu erläutern.

Die Abteilungsleitungen wünschten sich plastische Ergebnisse zum Vergleich der Gruppen. Aus diesem Grund wurden die technischen Daten im Rahmen der Projekte erhoben. Als zentrale Merkmale dienten dabei die Anzahl neuer Beiträge pro Woche, die Anzahl der Seitenzugriffe auf veröffentlichte Inhalte, die Verweildauer der Nutzer im System pro Tag und die Anzahl der Suchanfragen pro Woche. Ergänzend dazu wurden die Nutzer nach einer Bewertung ihrer Zufriedenheit gebeten.

Der Vergleich der Testgruppen mit der Kontrollgruppe zeigt deutlich, dass die Einbindung in die Prozesse zu einer deutlich höheren Nutzung (siehe Abbildung 2 auf der folgenden Seite) des Wissensmanagements führt, als die losgelöste Einführung eines Wiki-Systems. Die Abteilung mit der strukturierten Einführung des Wissensmanagements weist ein deutlich anderes Nutzungsverhalten (siehe Abbildung 2 auf der folgenden Seite) als die Kontrollgruppe auf.

In der Testgruppe 2 hat man auf Wunsch der Abteilung auf die Nutzung eines klassischen Wiki-Systems verzichtet und sich als Medium für ein Wissenshandbuch entschieden. Die Ergebnisse sind aber durchaus vergleichbar mit den Ergebnissen der Testgruppe 1. Das Medium scheint daher einen geringen oder zumindest geringeren Einfluss auf die verwendeten abhängigen Variablen zu haben.

Interessant ist dabei, dass sich die Werte in der ersten Testgruppe über die Zeit verändert haben. Während die Zahlen für die Anzahl neuer Beiträge und die Anzahl der Seitenzugriffe abgenommen haben, haben sich die Verweildauer im System sowie die Anzahl der Suchanfragen erhöht.

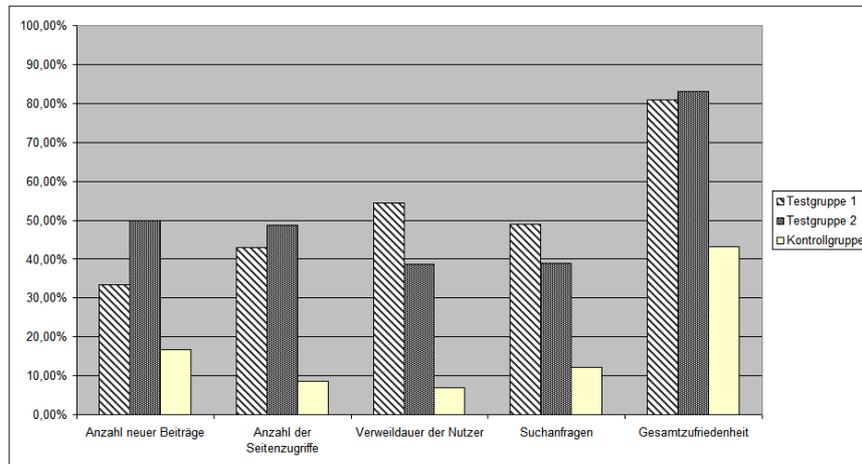


Abbildung 2: Ergebnisse der Test- und Kontrollgruppen im Vergleich – die Ergebnisse sind in Prozentwerte umgerechnet. Ein längerer Balken entspricht einem besseren Ergebnis in der jeweiligen Variable.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sich die zielgerichtete Einführung eines Wissensmanagements eher lohnt, als die reine Bereitstellung eines Wiki-Systems. Die beiden Testgruppen erreichen in allen Punkten deutlich höhere Ergebnisse als die Kontrollgruppe.

Besonders interessant ist die Entwicklung von Testgruppe 1, die leichte Veränderungen über die Zeit erfahren haben. Die Zufriedenheit mit dem Wissensmanagement hat sich bei der Testgruppe 1 auf hohem Niveau gehalten, auch wenn es einen nicht signifikanten Rückgang gegeben hat.

In den Rückmeldungen der Beteiligten wird der Nutzen insgesamt als sehr hoch eingeschätzt, während die Nutzer aus der Kontrollgruppe eher Kritik am System äußern. Häufigste Kritikpunkte sind fehlende Struktur, zu wenige oder unvollständige Inhalte und fehlende Zeit zur ausreichenden Pflege und Erweiterung.

4 Fazit

Die Einführung eines Wissensmanagements in Unternehmen kann sicher den immer wieder genannten Aufwänden auch einigen Nutzen gegenüberstellen.

Hier fehlen immer noch gerade monetäre Evaluationen aus praktischen Projekten.

Wissensmanagement sollte dabei umfassend und prospektiv-strategisch eingeführt werden, um Wissen im Unternehmen zu verankern und bereitzustellen. Die Methoden und die Verankerung sind dabei deutlich wichtiger als das Medium oder die genutzte Technik.

Wesentliche Erfolgsfaktoren stellen dabei die enge Verzahnung von der täglichen Prozessausführung und die Sicherung sowie der Transfer des Wissens an alle Ausführenden dar. In den hier genannten Projekten gelang es, die Prozesse so anzupassen, dass das Wissensmanagement in die tägliche Arbeit integriert wurde. Jeder Mitarbeiter nutzt mehrfach täglich das Wissensmanagement im Rahmen seiner Arbeit. Der Wissenstransfer im Team ergänzt dies um die fortlaufende Verteilung des Wissens untereinander.

Durch die Integration des Wissensmanagements in den Arbeitsablauf hat sich das System bereits nach wenigen Wochen etabliert und wird von allen Mitarbeitern aktiv genutzt. Dabei konnte sich das System durch den schnellen inhaltlichen Aufbau rasch als zentrale Wissensdrehscheibe etablieren und wurde zunehmend auch für alle Nebenprozesse und weitere Informationen genutzt.

Ein Wissensmanagement-Projekt, das auf dieser Basis beide Sphären konstruktiv verknüpft, bannt nachhaltig die Gefahr des Wissensverlustes. Darüber hinaus sorgen klar strukturierte Abläufe für mehr Effizienz in den Geschäftsprozessen. Wer die Projektkosten scheut, sollte bedenken, dass es angesichts des leer gefegten Arbeitsmarktes schwierig und in jedem Fall kostspielig ist, verlorenes Wissen wieder aufzubauen. Ganz abgesehen davon kann fehlendes Wissen auch operativ gefährliche Folgen haben.

Wer ein Wissensmanagement-Projekt startet, bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist, erspart sich zumindest die Kosten für die Wiederbeschaffung des verlorenen Wissens oder Kosten durch Prozessverluste. Einfacher formuliert: Man sollte nicht erst durch Schaden klug werden.

5 Literaturverzeichnis

- Bick, M. (2004). – *Knowledge Management Support System – Nachhaltige Einführung organisationsspezifischen Wissensmanagements*. Dissertation. Essen: Universität Duisburg-Essen.
- Bremser, I. & Rüllicke, S. (2008). Innovatives Wissensmanagement. Wissen bewahren – teilen – entwickeln. In B. Weber, I. Bremser, B. Herzog & D. Winkels (Hrsg.), *Wegweiser Innovationskultur – Kompetenzgewinn durch Kooperationen*. (S. 39-51). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Davenport, C. M., De Long, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 43-57.
- Dunczyk, H., Jürgenhake, U., Moeller, N. & Senft, S. (2008). Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels - alter(n)sgerechte Personalpolitik - Beschäftigungsfähigkeit sichern - Nachwuchs gewinnen - Wissensverluste vermeiden. In B. Klauk (Hrsg.), *Alternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S. 72-90). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Heisig, P. & Schindler, R. (2003). Bewertung von Wissensmanagement-Projekten der Ansatz des Fraunhofer Competence Center Wissensmanagement am IPK, Berlin. In U. Reimer, A. Abecker, S. Staab & G. Stumme (Hrsg.), *WM 2003: Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen: Beiträge der 2. Konferenz Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen* (S. 473-476). Bonn: Köllen Verlag.
- Heppenstiel, R., Weber, B. & Winkels, D. (2008). Gestaltung des demographischen Wandels in der Eisen- und Stahlindustrie am Beispiel des Projekts Jung und Alt bei Nirosta (JAN) bei ThyssenKrupp Nirosta (TKN). In D. Winkels & B. Weber (Hrsg.), *Demographie als Chance für Jung und Alt in der Region* (S. 37-40). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Kreitel, W. A. (2008). *Ressource Wissen: Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich im Unternehmen einführen und nutzen. Mit Empfehlungen und Fallbeispielen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kruse, A. & Packebusch, L. (2006). Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung. In B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.), *Ingenieurpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (S. 425-458). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Langhoff, T. (2010). Innovative Personalpolitik im demografischen Wandel. In M. Mey, S. Laumen & L. Packebusch (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie und Innovation. Band 3 der Schriftenreihe des FB Wirtschaftsingenieurwesen der HS Niederrhein*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

- Langhoff, T. (2009). *Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Orth, R. & Voigt, S. (2011). Prozessorientiertes Wissensmanagement im Mittelstand – Erfahrungen aus dem ProWis-Projekt. In W. Hacker, U. Pietrzyk & U. Debitz (Hrsg.), *Wissen erfolgreich weitergeben. Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel* (S. 87-93). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Packebusch, L. (2008). Die demographische Entwicklung als Chance für die regionalen Wirtschaftsstrukturen. In D. Winkels & B. Weber (Hrsg.), *Demographie als Chance für Jung und Alt in der Region* (S. 9-31). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Piorr, R. (2011). „... damit Wissen und Erfahrung nicht in Rente gehen“ – Wissenstransfer mit der Nova.PE-Systematik. In W. Hacker, U. Pietrzyk & U. Debitz (Hrsg.), *Wissen erfolgreich weitergeben. Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel*. (S. 172-179). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2002). *Das unausgesprochene Problem des impliziten Wissens im Wissensmanagement*. Grundlagen der Weiterbildung, 13, 11-17.
- Riempp, G. (2004). *Integrierte Wissensmanagement-Systeme - Architektur und praktische Anwendung*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Riese, C. (2007). Wenn Wissensträger in den Ruhestand gehen. *Nachrichten Chemie*, 55, 1225–1227.
- Rülicke, S. (2012). Von der Prozessanalyse zum Wissensmanagement in einem Team eines Energieversorgers. In R. Reinhardt (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg – 16. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie* (S. 470-480). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Rülicke, S. & Vollmer, L. (2012). Sichere Prozessabläufe durch Wissensaustausch. *ew - Magazin für die Energiewirtschaft*, Jg. 111 (2012), Heft 20-21, 61-63.
- Rülicke, S. (2008). Betriebliche Gesundheitspolitik im Dachdeckerhandwerk. Auch im Dachdeckerhandwerk zeichnet sich eine (Über-)Alterung der Belegschaften ab. In D. Winkels & B. Weber (Hrsg.), *Demographie als Chance für Jung und Alt in der Region* (S. 41-50). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Wittke, G. & Dammeier, J. (2012). Die Bedeutung der Auswahl und das Halten von Führungskräften unter den Herausforderungen des demografischen Wandels und der Wettbewerbsfähigkeit. In R. Reinhardt (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg – 16. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie* (S. 32-42). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Zacher, H., Felfe, J. & Glander, G. 2008, Lernen im Team: Zusammenhänge zwischen Personen- und Teammerkmalen und der Leistung von Multiplikatoren. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52(2), 81-90.