

| **wissen ist ein produktionsfaktor!** |

Neue „Wissensmanager des Jahres“ in Berlin gekürt

Bereits zum zweiten Mal wurden jetzt in Berlin die „Wissensmanager des Jahres“ gekürt. Commerzbank, „impulse“ und „Financial Times Deutschland“ haben diesen Wettbewerb gemeinsam ausgelobt. Die Schirmherrschaft liegt beim Bundeswirtschaftsministerium.

Wissensmanagement ist mehr als reines Informationsmanagement: Es geht darum, Wissen als einen Produktionsfaktor möglichst optimal zu „bewirtschaften“, also zu nutzen und zu mehren und vor allem dorthin zu leiten, wo es den maximalen Ertrag abwirft.

Diesen Prozess gilt es zu organisieren. Barrieren müssen abgebaut, Informationsbedarf muss erkannt und vor allem die Wissenspotenziale der Mitarbeiter müssen erschlossen werden. Denn Wissen hat neben der inhaltlich-sachlichen Seite auch und gerade eine soziale Dimension. Die Probleme, die dies für eine wissensorientierte Unternehmensführung mit sich bringt, sind offensichtlich: Wie vermittelt man Mitarbeitern, dass geteiltes Wissen nicht halbes, sondern doppeltes Wissen ergibt? Wie kann Mitarbeitern deutlich gemacht werden, dass es gerade in der heutigen wirtschaftlichen Situation nützlich sein kann, sein Asset, nämlich sein Know-how, den Kollegen und dem Unternehmen preiszugeben, ohne mit der Angst zu leben, damit den internen Konkurrenten zu fördern?

Dafür gibt es kein Patentrezept – aber Unternehmen, denen dies sehr erfolgreich gelungen ist. Beispielsweise den Preisträgern des Wettbewerbs „Wissensmanager des Jahres“.

Nach der großen Resonanz, die der erste Wettbewerb im Vorjahr gefunden hatte, riefen Commerzbank, „impulse“ und „Financial Times Deutschland“ 2003 erneut dazu auf. Die Auswertung lag in den professionellen Händen der Professoren North und Studer von der FH Wiesbaden bzw. der Uni Karlsruhe.

Sie begutachteten die vielen und qualitativ hoch stehenden Bewerbungen darauf hin, ob die jeweils eingeleiteten Maßnahmen sich bereits ein Jahr in der Praxis bewährt und den wirtschaftlichen Erfolg der Firma gesteigert haben. Beurteilt wurde zudem, ob die Initiative auf einem ganzheitlichen Verständnis von Wissensmanagement beruht und insbesondere das Zusammenwirken von Mensch, Organisation und Technik angemessen berücksichtigt.

Anhand dieser fachlichen Bewertung traf die Jury dann ihre Entscheidung. Ihr gehörten an:

! Ludwig Georg Braun (Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertags)

! Dr. Bernhard Kallup (Vorstandsvorsitzender der Sedus Stoll AG)

| *wissen ist ein produktionsfaktor!* |

- | Christoph Keese (Chefredakteur der „Financial Times Deutschland“)
- | Professor Dr. Klaus North (Fachhochschule Wiesbaden, Vizepräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement, GfW)
- | Professor Dr. Rudi Studer (Universität Karlsruhe (TH), Mitglied des GfW-Vorstands)
- | Nicholas R. Teller (Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG)
- | Thomas Voigt („impulse“-Chefredakteur)
- | Matthias Wittstock (Bundesministerium für Wirtschaft)

Unternehmen bis 250 Mitarbeiter: „Virtuell statt real“

H. Brühne Baustoff und Transport GmbH & Co KG Die H. Brühne Baustoff und Transport GmbH & Co KG in Dortmund ist ein traditionelles Familienunternehmen in der dritten Generation. 1899 gegründet, ist es heute mit rund 80 Mitarbeitern an fünf Standorten in Nordrhein-Westfalen tätig. Das Unternehmen betreibt einen eigenen Steinbruch, dessen hochwertiger Kalkstein in eigenen Anlagen aufbereitet und in der Zement-, Kalk-, Stahl- und Bauindustrie vermarktet wird. Mit zwei Tochtergesellschaften führt man außerdem Recyclinganlagen und eine öffentliche Deponie. Entsorgungsdienstleistungen für Industriebetriebe sowie Logistikdienstleistungen runden das Angebot ab. Der Umsatz lag im Jahre 2002 bei 24 Mio Euro.

„**Die zunehmende Dynamik und Komplexität** im Umfeld unseres Unternehmens“, so schrieb Geschäftsführer Rainer Weichbrodt in den Wettbewerbsunterlagen, „verlangt Veränderungen und Lernprozesse, um die Zukunftsfähigkeit zu bewahren. Die daraus resultierenden Aufgaben haben erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiter. Lernzeit und Projektarbeiten erhöhen die Anforderungen an jeden Mitarbeiter enorm. Diese Herausforderung verlangt eine deutliche Steigerung der Lern-, Projekt- und Prozesseffizienz. Die Implementation einer Wissens-Community mit Groupware-Elementen soll genau dieses Ziel erreichen helfen.“

Wissensmanagement wird dabei nicht als IT-Methode betrachtet. Ziel ist vielmehr die „lernende Organisation“. Hier geht es um die prozessorientierte Betrachtungsweise im Rahmen der Organisationsentwicklung. Wissen ist in den Köpfen von Mitarbeitern, also ist Wissensmanagement eine Management- und Führungsherausforderung – und keine einseitige IT-Herausforderung. Gleichwohl sieht man bei Brühne die enormen Chancen neuer Technologien gerade auch für mittelständische Unternehmen. Im Vordergrund steht aber die Kommunikation und die Effizienzsteigerung von Prozessen, Projekten und Lernen. Deshalb verließ man auch das anfangs aufgebaute „Wissensportal“ wegen fehlender Interaktion rasch und wandte sich der Community-Lösung zu.

| **wissen ist ein produktionsfaktor!** |

Strukturierte Archive und komfortable Suchmaschinen über alle Wissensressourcen unterstützen das Auffinden von Informationen. Jeder Mitarbeiter kann Inhalte eingeben, die über Administratoren freigegeben werden. Über Webmail-Dienste, private Messages und Broadcasting finden standortübergreifende Kommunikationsprozesse innerhalb der Community-Software statt.







Der Effekt: Mitarbeiter werden zeitnäher und umfangreicher informiert. Sie können sich u.a. mit Kommentaren und Forenbeiträgen aktiv einbringen, ohne in Arbeitsteams real zusammenzukommen. Außerdem: bessere Zeiteinteilung, da einige Meetings entbehrlich werden (nur virtuell statt real). Weniger Reiseaufwand, höhere Arbeitszufriedenheit sowie mehr Identifikation mit dem Unternehmen sind weitere Auswirkungen der Wissensmanagement-Offensive. Und schließlich konnte das Unternehmen gegen Konjunktur- und Branchentrend seine wirtschaftliche Situation deutlich verbessern.

Unternehmen über 250 Mitarbeiter: „Mit Wissen zu mehr Leistung“

STN ATLAS Elektronik GmbH Eine Gesamtleistung von rund 550 Mio Euro erzielten die 3.000 Mitarbeiter der STN Atlas Elektronik GmbH, Bremen, im Jahre 2002, bevor das Unternehmen unter den Gesellschaftern Rheinmetall und BAE Systems parallel mit der Bewertung zum „Wissensmanager des Jahres“ im Jahre 2003 aufgespalten wurde. Die Geschäftsbereiche Land- und Flugsysteme sowie Simulation werden durch die Rheinmetall Defence Electronics GmbH (Rheinmetall-Konzern) und der Geschäftsbereich Marine durch die Atlas Elektronik GmbH (BAE Systems) fortgeführt.



Bereits 2000/2001 startete der Wehrtechnikspezialist ein umfangreiches Ergebnisverbesserungsprogramm, zu dessen wesentlichen Bestandteilen auch professionelles Wissensmanagement gehörte:

-  Wissensmanagement galt als wesentliches Teilprojekt des Gesamtprogramms und wurde von der Geschäftsführung zum weiteren Kernprozess erhoben.
-  Dieser Kernprozess sollte als feste Größe im Rahmen der Unternehmensführung verankert und personell wie prozessual ausgeprägt sein.
-  Führungskräfte sollten im Rahmen ihrer Zielgespräche verpflichtet werden, auch ganz spezielle Wissenszielformulierungen zur strategischen und operationalen Ausrichtung des Wissensmanagements top down zu vermitteln.
-  Alle Mitarbeiter sollten verpflichtet werden, ihr persönliches und an den Kompetenzen des Unternehmens zu orientierendes Profil dynamisch darzustellen.

In diesem Zusammenhang definierte STN Atlas Elektronik Wissensmanagement als den Kernprozess zur Bereitstellung und aktiven Nutzung von vernetzten Informationen sowie Fähigkeiten von Personen. Das bedeutet

-  individuelles und Bereichswissen zu Unternehmenswissen zu vernetzen,

| *wissen ist ein produktionsfaktor!* |

- / Know-how und Erfahrung unternehmensweit und global systematisch auszutauschen,
- / Wissensgenerierung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern zum Bestandteil der Unternehmensprozesse zu machen,
- / Wissen aktiv weiterzugeben und einzufordern,
- / Best Practice abrufbar zu machen,
- / Doppelarbeiten und Fehler zu vermeiden,
- / Kulturunterschiede sukzessive abzubauen,
- / Know-how-Verlust bei Personalfluktuationen zu vermeiden,
- / vorhandenes Wissen systematisch zu pflegen und anwendungsgerecht aufzubereiten.

Sonderpreis „Gelebte Wissensgemeinschaft“

ComNetMedia AG Unter der Marke „IHK24“ hat die ComNetMedia AG, Dortmund, gemeinsam mit der pilotierenden Handelskammer Hamburg ein nutzer- und produktbezogenes integriertes Wissensmanagementsystem und Mitgliederportal realisiert, das mehrere Ansätze ganzheitlich verbindet:

- / freie gemeinsame Wissensgenerierung, -verteilung und -nutzung zwischen den Mitarbeitern einer IHK und IHKs auf Basis eines professionellen Content-Management-Systems,
- / Integration des bundesweiten Wissensmanagements aller deutschen IHKs und des DIHK sowie weiterer Wissensbausteine (Datenbanken etc.)
- / Strategische Produktentwicklung: Die konsequente nutzer- und produktbezogene Steuerung der Inhalte sorgt für eine pragmatische, gelebte Wissensgemeinschaft, die Inhalte evolutarisch weiterentwickelt und Produkte kundenorientiert und schnell erschafft.

Den Anstoß für die Entwicklung gaben die Ergebnisse einer internen IHK-Studie, die Defizite in den internen und externen Prozessen aufdeckte. Als umfassende Antwort darauf wurde ein systematisches und einheitliches kammereigenes Wissensmanagement basierend auf einem gemeinsamen, in der IHK-Organisation abgestimmten Kernleistungskatalog entwickelt: die virtuelle IHK24.

/
/

Heute steht das Label IHK24 für eines der erfolgreichsten und innovativsten IHK-Portale, das von 25 IHKs, fast einem Drittel aller deutschen Industrie- und Handelskammern, täglich genutzt wird.

| wissen ist ein produktionsfaktor! |

Die Kammern im IHK24-Verbund haben sich damit zukunftsfähig aufgestellt. Wissensteilung, gemeinsame Produktentwicklung und effiziente Prozesse sorgen für sparsamen Umgang mit knappen Ressourcen bei gesteigerter Auskunft- und Servicequalität.

Internetadresse:

www.IHK24.de

| prof. dr.-ing. klaus north zur betrieblichen umsetzung des wissensmanagements |

Prof. Dr.-Ing. Klaus North lehrt Internationale Unternehmensführung am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Wiesbaden. Er entwickelt zusammen mit Unternehmen anwendungsorientierte Konzepte zur wissensorientierten Unternehmensführung.

!
!

com:pany.news sprach mit Prof. North über die praktische Seite des Wissensmanagements: Welche konkreten Ansatzpunkte gibt es? Und wie sollten Unternehmen bei der Einführung vorgehen?

1. Wissensmanagement ist zunächst einmal ein sehr abstrakter und nur schwer fassbarer Begriff. Kann man seine Implikationen an konkreten Kriterien festmachen?

!
!

Viele Unternehmen beginnen Projekte zum Wissensmanagement ohne klare Fokussierung und fragen sich, wie Ergebnisse solcher Projekte messbar gemacht werden können. Wenn wir davon ausgehen, dass Wissensmanagement u.a. darauf abzielt, isoliertes Wissen in den Köpfen einzelner Mitarbeiter zu allgemeinem Unternehmenswissen mit breiter und sofortiger Verfügbarkeit zu machen, dann geht es letztlich um „intelligente Organisationen“. Darüber wird viel gesprochen, ohne dass immer klar ist, was die Intelligenz einer Organisation überhaupt ausmacht. Wir haben dazu ein Modell entwickelt, das fünf übergeordnete Merkmale organisatorischer Intelligenz vorsieht. Es sind die Kriterien

- ! Antwortfähigkeit,
- ! Problemlösungsfähigkeit,
- ! Lernfähigkeit / Kreativität / Innovation,
- ! Erinnerungsvermögen sowie
- ! emotionale Intelligenz.

Diese Merkmale konkretisieren sich dann wiederum für die Bereiche Märkte/Konkurrenten, Kunden, Produkte, Prozesse und Mitarbeiter. Es würde den Rahmen dieses Interviews sprengen, jetzt im Detail darauf einzugehen. Interessierte finden weitere Informationen in meinem Buch „Wissensorientierte Unternehmensführung“ (3. Auflage, Gabler-Verlag Wiesbaden).

| prof. dr.-ing. klaus north zur betrieblichen umsetzung des wissensmanagements |

2. Kann sich denn auch ein kleines oder mittleres Unternehmen den „Luxus“ eines solchen Projekts leisten?

Es wäre Luxus, sich nicht damit zu beschäftigen. Und das haben auch kleinere und mittlere Unternehmen längst erkannt. Laut einer Umfrage von Infratest Burke zum Thema „Wissensmanagement und Innovationen im deutschen Mittelstand“ halten 97 Prozent der befragten Klein- und Mittelbetriebe Wissensmanagement für sehr wichtig oder wichtig. Jedoch befinden nur 42 Prozent den Wissenstransfer im Unternehmen als sehr gut oder gut. Die Diskrepanz der beiden Antworten zeigt, dass sich die Befragten der Bedeutung von Wissen für das Unternehmen und dessen Wettbewerbsfähigkeit bewusst sind, jedoch Schwierigkeiten mit konkreten Handlungsansätzen zur Realisierung haben. Dabei ist Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben an sich nichts Neues. Oftmals werden schon bestimmte Methoden zur Bewirtschaftung des Wissens genutzt, ohne dass sie offiziell als Wissensmanagement deklariert worden sind. Außerdem herrschen in Klein- und Mittelbetrieben schon im Vorfeld gute Bedingungen für Wissensmanagement. Der Betrieb ist im allgemeinen überschaubar und wird von den Mitarbeitern als ein Ganzes wahrgenommen. Der Informationsaustausch ist zügiger aufgrund direkter, oft informeller Kommunikationswege und persönlicher Kontakte.

3. Welche Fehler werden nach Ihrer Erfahrung bei der Einführung entsprechender Projekte gemacht?

Bei vielen Unternehmen steht internes Marketing mit dem Ziel der Sensibilisierung für Wissensmanagement sowie der Anregung zur Nutzung von Wissensmanagement-Tools ganz oben auf dem Aktivitätenplan. Diese wichtige Maßnahme zur Förderung des Austauschs von Wissen darf jedoch nicht zum Selbstzweck geraten. Wenn interne Kampagnen abgeschlossen sind, müssen sinnvolle Lösungen geboten werden und vor allem muss von Seiten der Geschäftsleitung und/oder der Fürsprecher von Wissensmanagement das kommunizierte Bild des „idealen Mitarbeiters“ auch vorgelebt werden. Ist dies nicht der Fall, wächst aus anfänglichem Interesse der Hauptakteure schnell Misstrauen, das nur schwer wieder aufzuheben ist. Eine Gefahr liegt auch darin, dass Wissensmanagement-Initiativen oft nur an einzelnen, der Thematik verbundenen Mitarbeitern hängen. Dann sind sie zum Scheitern verurteilt, wenn diese Promotoren das Unternehmen verlassen oder sich anderen Aufgaben widmen. Wissensmanagement bedarf einer professionellen Organisation, die eine nachhaltige und systematische Nutzung der Ressource Wissen gewährleistet. Ob diese zentrale Funktion von offiziellen Wissensmanagern oder anders betitelten Mitarbeitern übernommen wird, ist dagegen zweitrangig.

| **impresum** |

| com:pany.news |

Zeitung für Firmenkunden der Commerzbank

Herausgeber:

Commerzbank AG
Zentrales Geschäftsfeld Corporate Banking (ZCB)
60261 Frankfurt am Main

Verantwortlich für den Inhalt:

Thomas Leutz, ZCB Marketing
Bestellungen, Adressänderungen, Leserkritik, Kontakte:
www.companynews.commerzbank.de

Redaktion und Grafik-Design:

Hemmerle & Partner, Bingen am Rhein

Erscheinungstermine und Anzeigenschluss:

com:pany.news erscheint jeweils zu Quartalsbeginn. Anzeigenschluss ist der erste Werktag des Vorquartals.

Disclaimer: Die in *com:pany.news* veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung der Redaktion. Nicht namentlich gezeichnete Beiträge stammen aus der Redaktion. Diese behält sich vor, Autorenbeiträge zu bearbeiten. Dieser Ausarbeitung liegen Informationen zu Grunde, die wir für verlässlich halten. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit können wir allerdings nicht übernehmen.

Die Firmenkundenzeitung ersetzt nicht die im individuellen Fall ggf. notwendige Beratung durch die Hausbank. Berichte oder Analysen in *com:pany.news* sind nicht als Empfehlung zum Kauf oder Verkauf der jeweiligen Wertpapiere zu verstehen.

© Commerzbank AG, Frankfurt am Main.

Bei Briefen an die Redaktion wird das Recht zur – auch auszugsweisen – Veröffentlichung vorausgesetzt.