

Erfahrungen über die Einführung von Wissensmanagement in einem Grossunternehmen

Dr. Eberhard Bohn

Drägerwerk AG
Moislinger Allée 53–55
23542 Lübeck

eberhard.bohn@draeger.com

Doreen Kopke

TU Dresden

Abstract. Die wesentlichen Gründe für eine erforderliche Einführung von Wissensmanagement bei der **DRÄGERWERK AG** sind: Diversifikation des Unternehmens; geographische Ausbreitung. Die Strategie zur Einführung von Wissensmanagement ist geprägt von: Ermittlung, Schaffung und Teilen von Best Practices in den Kernkompetenzen; die weltweite Vernetzung von Wissensträgern zur Förderung des gegenseitigen Lernens; Erhöhung der effizienten Nutzung des weltweiten Know-How sowohl in organisatorischer/ methodischer als auch in technologischer Hinsicht. Insgesamt lässt sich resümieren, dass das Wissensmanagement bei der **DRÄGERWERK AG** gut angelaufen ist. Die ersten erzielten Erfolge wirken motivierend und drängen zum Vorantreiben der Aktivitäten. Auch wenn die dazu notwendigen Ressourcen *a priori* nicht in rechenbare finanzielle Erfolge umgesetzt werden können, darf Wissensmanagement wegen seiner strategischen Bedeutung nicht abgesetzt werden.

Zusammenfassung

In der Fig. 1 sind die wesentlichen Elemente für eine erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement bei der **DRÄGERWERK AG** aufgezeigt. Insgesamt lässt sich resümieren, dass das Wissensmanagement bei der **DRÄGERWERK AG** gut angelaufen ist. Die ersten erzielten Erfolge wirken motivierend und drängen zum Vorantreiben der Aktivitäten. Auch wenn die dazu notwendigen Ressourcen *a priori* nicht in rechenbare finanzielle Erfolge umgesetzt werden können, darf Wissensmanagement wegen seiner strategischen Bedeutung nicht abgesetzt werden.

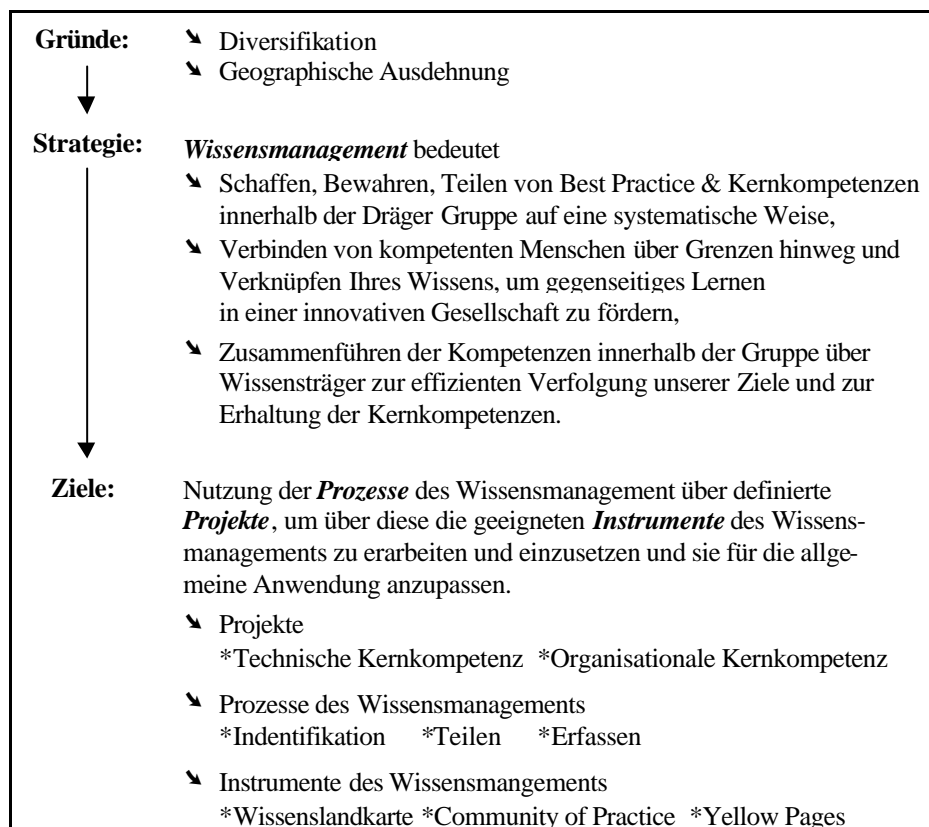


Fig. 1. Wissensmanagement bei der Drägerwerk AG

Anlass

Unternehmen sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie in der Entwicklung neuen Wissens und in der Bewirtschaftung bestehenden Wissens effizienter sind als die Wettbewerber. Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Entwicklungen der letzten Jahre für die DRÄGERWERK AG, stellt man fest, dass Neu- und Weiterentwicklungen, organisationales und methodisches Know-How nicht mehr aus dem früher gemeinsamen Wissensschatz schöpfen, sondern jeweils für sich bearbeitet werden. Daraus entstehen überflüssige Mehrfachentwicklungen, Zeit- und Ressourcenverschwendung. Die zukünftige Ausrichtung und Stärke des Unternehmens DRÄGERWERK AG soll jedoch weiterhin auf innovativer technologischer Kompetenz und weltweit angebotener Dienstleistung beruhen. Aus diesem Grund betrachtet es der Vorstand als notwendig, das Management der Wissensressourcen der DRÄGERWERK AG auf eine systematische Art und Weise zu betreiben.

Es wurde zunächst ein Self-Assessment zu dem bisher eher unsystematisch betriebenen Management der Ressource Wissen mit den oberen Führungskräften durchgeführt. Ziel war es, das gesamte Management für die herausragende Bedeutung von Wissen zu sensibilisieren und einen entsprechenden Handlungsbedarf abzuleiten. Das Ergebnis ist in Fig. 2. zusammengefasst.

Es wurde erkannt, dass zunächst folgende wesentlichen Elemente des Wissensmanagements zu gestalten waren:

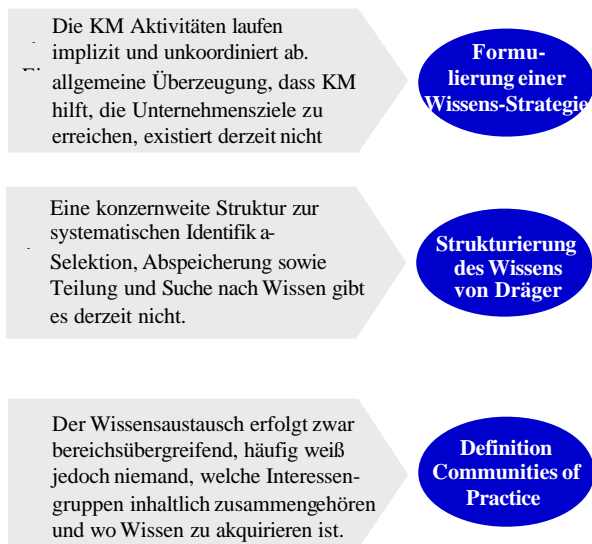
- Strategie zum Wissensmanagement
- Strukturierung des Wissens

- Communities of Practice zur Teilung / Erwerb des Wissens
- Gelbe Seiten zur Dokumentation der Wissensträger
- Aufbau von Wissensdatenbanken und Diskussionsforen
- Definition und Integration des Wissensprozesses

Wissensmanagement bei Dräger—Self-Assessment

Die gegenwärtige Qualität des Knowledge Managements wird in Bezug auf wesentliche Erfolgsfaktoren kritisch gesehen

Erkenntnisse aus den Self-Assessment Handlungsfeldern



Erkenntnisse aus den Self-Assessment Handlungsfeldern

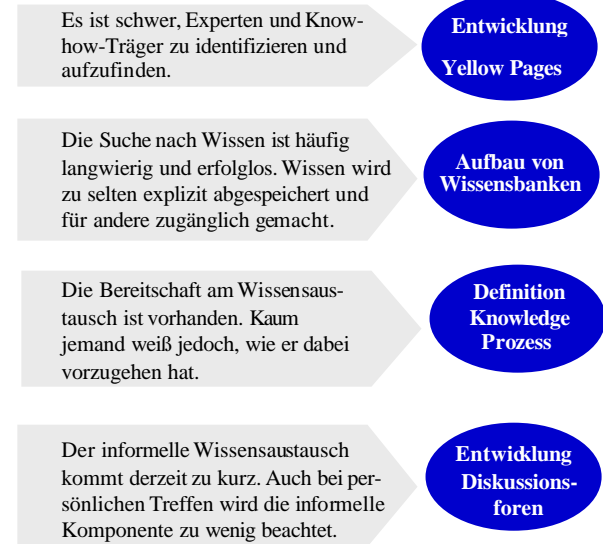


Fig. 2. Self Assessment

Ziele

Erfolgreiches Wissensmanagement muss Teil der Unternehmensstrategie sein. Die strategische Ausrichtung der DRÄGERWERK AG lässt sich wie folgt zusammenfassen:

„Wir wollen ein starker Technologie- und Dienstleistungskonzern sein, der

- Auf seinen Geschäftsfeldern weltführend ist,
- Seine Mitarbeiter fordert und fördert,
- Seinen Kunden leistungsverbessernde Lösungen anbietet,
- Anhaltende Wertewachstum für seine „Stakeholders“ schafft,
- Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt übernimmt.“

Im Hinblick auf den Erfolgsfaktor „WISSEN“ sollen diese strategischen Ziele umgesetzt werden, indem ein Umfeld geschaffen wird, das

- Kontinuierliches individuelles Lernen und persönliche Wissenserweiterung,

- Lernen von gemachten Erfahrungen,
- Teilen und Umsetzung von Best Practices,
- Kontinuierliche Verbesserung

ermöglicht.

Da das Unternehmen DRÄGER seine Ressource „Wissen“ als Beitrag zur Erreichung des Unternehmenserfolges ansieht, soll dies über die Wissensträger, nämlich die Mitarbeiter erfolgen. Diese sind durch die Diversifizierung der Gesellschaften in unterschiedliche Unternehmen mehr und mehr aus den übergreifenden Kommunikationswegen ausgeklammert: Innerhalb einer Gesellschaft entwickeln sich zwar „Interessengemeinschaften“, aber nur schwerlich über die Gesellschaftsgrenzen hinweg. Wenn nun über den Weg des Wissensmanagements eine die weltweiten Gesellschaften überbrückende Klammer geschaffen werden soll, muss dies ebenfalls durch die Mitarbeiter als Wissensträger angetrieben werden. Gemeinsame Interessen an Wissensgebieten, deren Erweiterung sowie deren Nutzung zur Erreichung gemeinsamer Ziele muss aus eigenem Antrieb gefördert werden.

Es wurde nach Abwägung der Alternativen entschieden, die strategischen Ziele über den Weg eines Pilot-Projektes zu erreichen, bei dem die interessierten Mitarbeiter die Instrumente und Strukturen dazu selber schaffen. Die Vorgehensweise dazu war folgende:

Die zu erfüllenden RANDBEDINGUNGEN lauten:

- Der Anstoß muss von den gemeinsamen Interessen der Beteiligten kommen
- Die Interessen müssen aus der operativen Arbeit entstehen und die Ergebnisse in diese wieder einmünden
- Der Nutzen aus den Bemühungen muss für alle Beteiligten und für mögliche weitere Interessenten ohne weiteres erkennbar sein.

Ausgehend von den Ergebnissen des Wissens-Assessment (Fig. 2) wurden die ZIELE UND INHALTE des Pilot-Projektes erarbeitet:

1. Auswahl zweier Wissensgebiete zur technologischen Kernkompetenz
2. Auswahl der Bausteine des Wissensmanagement, die im Projekt als Werkzeuge und Methoden erarbeitet werden sollen
3. Erprobung der Bausteine mit weiteren ausgewählten Mitarbeitern
4. Schaffung der Infrastruktur zur Anwendung der Methoden und Werkzeuge in weiteren Gebieten

Die Vorgehensweise wurde von der Beantwortung folgender FRAGEN bestimmt:

- Wo ist ein Wissensdefizit bekannt und wo liegen dazu Lösungsmöglichkeiten vor?
- Wo gibt es herausragende Fähigkeiten, die auf einem anderen oder ähnlichen Gebiet zu anerkanntem Erfolg geführt haben und welche Wissensträger dazu sind bekannt?
- Welche Instrumente/ Prozesse des Wissensmanagements sind dazu geeignet, Wissensträger zusammenzubringen, sie zur Teilung des Wissens zu motivieren und die Anwendung des neu Gelernten unter Assistenz der Experten umzusetzen und zu bewerten?
- Wie wird das Erreichte dokumentiert und bekannt gemacht?

Da innerhalb der DRÄGERWERK AG bezüglich des Aufbaus des Wissensmanagements kaum Erfahrungen existierten, musste hierzu vermehrt externes Wissen herangezogen werden. So wurde vor allem auf das Konzept der Bausteine des Wissensmanagements von PROBST ET AL. [1998] zurückgegriffen. Dieses Konzept hat den Vorteil, dass es als ganzheitlicher Ansatz alle Teilbereiche des Wissensmanagements betrachtet und dennoch leicht verständlich die zu Anfang relevanten Bausteine herauslösen lässt, ohne dabei die übrigen zu vernachlässigen, wobei diese später bei Bedarf integriert werden können. Insofern stellte sich dieser Ansatz als erfolgreich heraus. Gerade dadurch half das Konzept, die Komplexität des Themas Wissensmanagement aufzulösen und mögliche Ansatzpunkte zu dessen Umsetzung herauszufinden. Ergänzung fand das theoretische Wissen durch praktische Erfahrungen anderer Industrieunternehmen und durch die Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen.

Bei der Auswahl der Wissens-Bedürfnisse wurde streng auf die Kompatibilität mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie geachtet: Die Wissensinhalte müssen sich in den verschiedenen Aufgaben, Projekten, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der betroffenen Mitarbeiter einbetten lassen: Wissensmanagement darf für sich genommen keine neuen Aktivitäten erzeugen, die nicht von den vorgenannten Aufgaben getragen werden können (z.B.: darf ein CoP nicht zu einer neuen, separaten Projektarbeit werden oder in eine laufende eingreifen oder diese gar ersetzen; dies würde zu Verwirrung in den Aufgaben etc. führen!).

Umsetzung

Zu technologischen Wissensgebieten (Messung von Sauerstoff) und organisatorischen (Logistik) wurden die Fachleute, ihr allgemeines und spezielles Wissen, ihre persönlichen Kontakte und Kommunikationswege innerhalb und außerhalb des Unternehmens, benutzte Hilfsmittel und deren Lokalisation, im Zuge eines jeweils etwa zweistündigen EINZELINTERVIEWS aufgenommen. Die Ergebnisse von ca. 40 Interviews wurden in WISSENSLANDKARTEN visualisiert und weitere Angaben in einer Datenbank abgelegt (Inhalt für zukünftige „Yellow Pages“). Aus den Landkarten wurden bekannte und überraschenderweise bisher nicht als solche offenkundige „Wissenszentren“ (Einzelpersonen/ Personengruppen) und mehr oder weniger stark gebündelte Kommunikationskanäle erkennbar. Hier ergaben sich erste Ansätze für COMMUNITIES OF PRACTICE—(unter anderer Bezeichnung) schon bestehende oder neue. Vorhandene Kommunikationswege wurden überprüft und neue ins Leben gerufen, indem zunächst alle interviewten Fachleute zu einem ausgewählten Gebiet aus den identifizierten Kernkompetenzfeldern zusammengeführt wurden, die sich dann jeweils auf einen gemeinsamen „Kenntnisstand“ bezüglich ihres Wissens brachten. Allein schon dieser bloße Wissensaustausch stieß die Beteiligten an, von sich aus Gemeinsamkeiten zu erkennen, die sie zur Bildung von CoP's mit konkreten, eingegrenzten Aufgaben bewegten. Daraufhin entstanden bisher nicht bekannte Verbindungen, Austausch von Erfahrungen und Vorschläge zur erweiterten Nutzung vorhandenen Wissens.

Diese positiv anzusehende Eigendynamik wurde dann schnell kanalisiert, indem anfangs zwei CoP's gegründet wurden, die nach zuvor vereinbarten Kriterien geführt werden. Solche Kriterien wurden in einem Leitfaden zusammengefasst und beinhalten folgende Schwerpunkte:

- Gründe für die Bildung eines CoP

- Erfolgsfaktoren für einen CoP
- Ziele und Aufgaben eines CoP
- Organisation eines CoP
- Rollen in einem CoP

Dieser Leitfaden wurde an alle Mitglieder der CoP's verteilt und als bindend anerkannt.

Sofort ergaben sich gemeinsame Interessen und Ziele mit quantitativen Nutzenerwartungen. Alle Beteiligten erkannten: Das neu Erarbeitete muss bewahrt, dokumentiert und bekannt gemacht werden. Als erstes und zumeist auch ausreichendes IT-Tool erweist sich LOTUS NOTES als geeignet, das grundlegende Funktionen schon enthält: u.a. Forum, Suchen, Dokumentieren, und sogar Workflow-Management.

Die Wissensgebiete, für welche die Bausteine des Wissensmanagements eingesetzt werden, sind auftragsgemäß unternehmensübergreifend, fördern die Kernkompetenz und sind weltweit im Unternehmen einsetzbar; allerdings muss dazu noch der Kommunikationsweg erweitert werden. Ein weltweites Intranet ist geplant, in dem das Element Wissensmanagement fester Bestandteil sein wird. Vorbereitungen dazu laufen schon.

Die bisher insgesamt sechs auf diese Weise entstandenen CoP's stehen unter der Moderation eines „CoP-Managers“, der auf die Bearbeitung folgender Aufgaben achtet:

- 1 Jährliches CoP-Treffen mit Vorträgen über:
 - 1.1 Neue Applikationen und Marktpotentiale
 - 1.2 Neue Technologien und Anwendungsmöglichkeiten
 - 1.3 Fortschritte in der eigenen Entwicklung
 - 1.4 Aufgabenstellungen aus Kundensicht
- 2 Erarbeitung von Marktpotentialen für vorhandene Technologien
- 3 Identifikation von Kundenproblemen ohne befriedigende Lösung
- 4 Gründung von CoP's zur Bearbeitung der identifizierten Potentiale
- 5 Erstellung bzw. Ergänzung der relevanten Yellow-Pages
- 6 Management der zugehörigen Wissensbörsen im Intranet

Gelbe Seiten werden aus den Ergebnissen der Einzelinterviews, der Arbeit in den CoP's von den Mitarbeitern selbst „ins Netz gestellt“; es gibt keinen Zwang, Gelbe Seiten einzustellen. Die Bereitwilligkeit dazu muss aus dem erkennbaren Nutzen und aus der guten Erfahrung mit den CoP's entstehen. Der Aufbau der Gelben Seiten besteht in den allgemein zugänglichen personenbezogenen Daten („Telefonbuch“), den gegenwärtigen Aufgabenbereichen, den bisherigen Erfahrungsgebieten, den internen sowie externen Kontakten zu Personen, Institutionen, Wettbewerb, sowie aus Spezialwissensgebieten (methodisch/ technisch/ produktspezifisch). Auch die Angabe der Mitgliedschaft in/ Teilnahme an bestehenden oder früheren Projekten/ CoP's ist von Interesse. Es besteht die Möglichkeit, Freitext einzugeben. Nach allen erfassten Gebieten soll stichwortartig gesucht werden können. Ein Suchalgorithmus steht hierzu derzeit aber noch nicht zur Verfügung. Ein ebenfalls noch anzupackende Herausforderung besteht darin, die Gelben Seiten mit einem wirksamen Dokumentenmanagement zu koppeln. Selbstverständlich sind ge-

gesetzliche Regelungen zu berücksichtigen sowie der Schutz des geistigen Eigentums/ Know-Hows sicherzustellen.

Parallel zu der Erstellung von Gelben Seiten wird zunächst auf Basis von Lotus Notes eine WISSENSBÖRSE aufgebaut, in der die gesammelten Erfahrungen in den CoP's bekannt gemacht werden. Erprobte Beispiele zu „Best Practice“ werden beschrieben und Erfahrungen/ Weiterentwicklungen von Anwendern dieser „Best Practice“ hinzugefügt. Der aktuelle Austausch von Wissen soll nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage erfolgen: eine natürliche Auswahl von Nützlichem und aktuell Anwendbarem einerseits und von Bewahrenswertem andererseits.

Dräger Wissensfabrik

In den Abbildungen 3–6 sind die Elemente der jetzt so genannten Dräger–Wissensfabrik dargestellt. Sie bilden die Grundlage zur Weiterentwicklung der Bausteine aus dem abgeschlossenen Pilotprojekt.

Für die CoPs und die Wissensdatenbank wurde das SW–Tool TeamRoom® von Lotus Notes eingesetzt, da es die zur Kommunikation und Suche notwendigen Funktionen im ausreichenden Umfang anbietet. Derzeit wird eine Client– Server Konfiguration verwendet; es ist beabsichtigt, CoPs, Wissensdatenbank sowie die Yellow Pages über einen Domino–Server WEB–fähig zu gestalten und allen Mitarbeitern der Dräger Gruppe weltweit zugänglich zu machen. Für die Erstellung der Yellow Pages wurde zunächst auf ein kommerzielles SW–Tool zurückgegriffen, wobei sich allerdings schnell herausstellte, dass die einfachen Anforderungen — Struktur über ein dreistufiges Glossar (davon sind erste und zweite Stufe an hand der Prozesslandschaft im Unternehmen vorgegeben, dritte Stufe frei eingebbar); einfache Suchmöglichkeiten nach Personen/ Begriffen des Glossars/ Freitext aus der dritten Stufe — erhebliche Umprogrammierung im Quellcode nach sich gezogen hätte, so dass nunmehr auf eine eigene Programmierung mit weniger Aufwand im Rahmen des Betriebs des oben genannten Domino–Servers geeigneter erscheint.

Das Tool der Wissenslandkarten (aufgestellt mit VISIO®) wurde lediglich zur Ermittlung der Wissens–Kommunikationswege und –Inhalte eingesetzt. Außerdem diente es zur ersten Zusammenstellung von Yellow Pages, um ein Gefühl dafür zu erhalten, welche Attributen für die Wissensträger in die Yellow Pages einzutragen wäre.

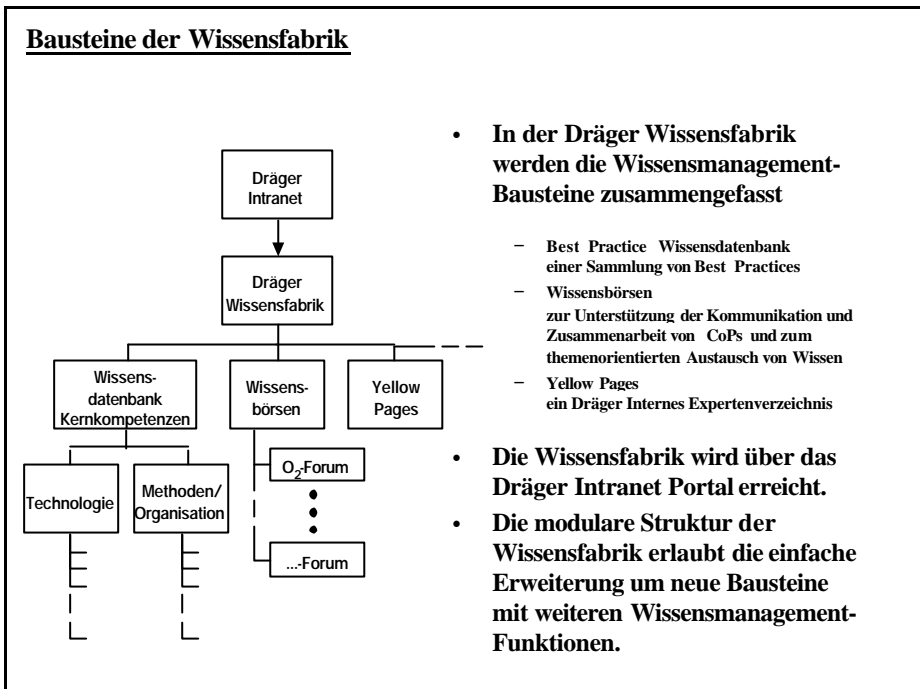


Fig. 3. Bausteine

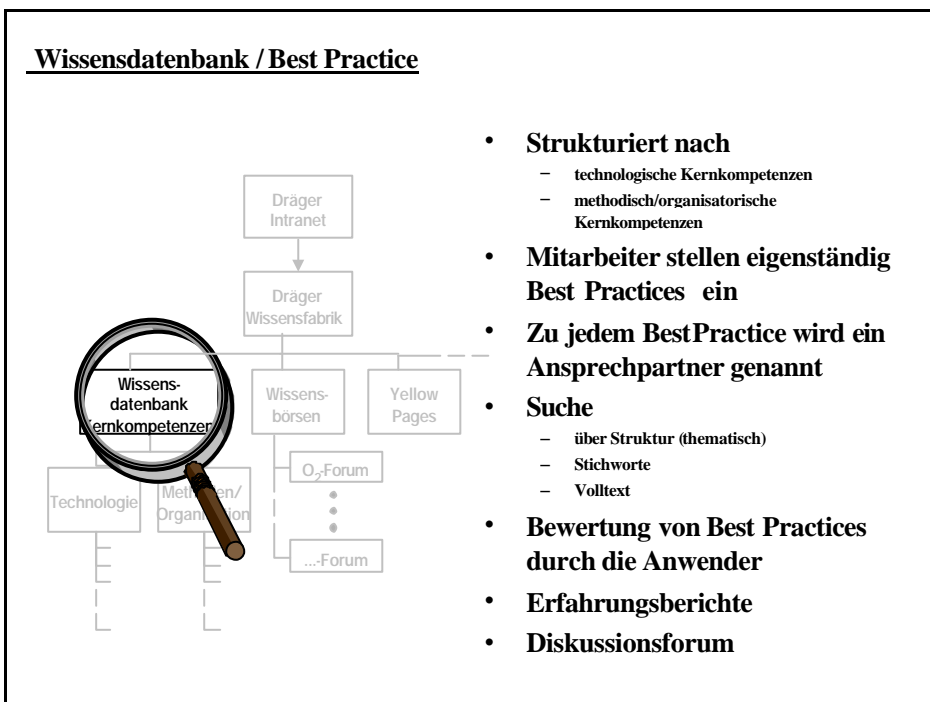


Fig. 4. Wissensdatenbank

Wissensbörsen

- Unterstützen die Kommunikation und Zusammenarbeit von CoPs
- Öffentlich
- Organisation, Strukturierung, Mitgliederverwaltung durch einen Börsenmanager
- Einrichtung weiterer Wissensbörsen durch die Mitarbeiter
- Diskussionsforum (Chat Room)
- strukturierte Dokumentenablage
- Suche
 - über Struktur (thematisch)
 - Stichworte
 - Volltext
- Agentenfunktionen
 - z.B. Versenden einer Mail beim Einstellen eines neuen Dokumentes in eine Rubrik der Börse

Fig. 5. Wissensbörsen

Yellow Pages

- Verzeichnis interner Experten
- Stammdaten aus dem „internen Verzeichnis“
- Alle weiteren Daten werden durch den Mitarbeiter gepflegt
- Wissensprofilen ist ein mehrstufiges Glossar hinterlegt
- Einschätzung des eigenen Expertenwissens
- Expertensuche über
 - die Struktur des Glossars
 - Stichwortsuche im Glossar
- Weitere Informationen
 - Projekte, aktuell und bisher
 - Aufgaben, aktuell und bisher
- beliebig erweiterbar

Fig. 6. Yellow Pages

Herausforderung/ Bewertung

Die Beteiligten sind von vornherein mit einzubeziehen: dies hat sich insbesondere bei den ersten Interviews zur Aufnahme der Wissenslandkarten als nützlich erwiesen. Die Interviews forderten auf Grund der zielgerichteten Fragen ein Nachdenken und Überdenken der eigenen Position und die Interviewpartner gewannen aus eigenem Antrieb Einsicht in die Notwendigkeit und Anwendung der Elemente des Wissensmanagements. Dadurch wird Interesse an dem weiteren Fortkommen des Projekts geweckt.

Die Erstellung von Wissenslandkarten ist zum einen recht mühsam, zum anderen kann die Landkarte nicht die notwendige Vollständigkeit haben, um als Referenz für eine Wissensdokumentation zu gelten. Darüber hinaus ist ihre Handhabung ziemlich unübersichtlich und nicht flexibel genug. Allerdings gibt sie einen guten Überblick, um den Ausgangszustand festzuhalten und eine Bestandsaufnahme zu machen, Schwerpunkte festzustellen und organisationsübergreifende Verbindungen sichtbar zu machen.

Communities of Practice müssen aus ihrer Aufgabe heraus und von dem gemeinsamen Interesse der Beteiligten an der Erfüllung eines gemeinsamen Zieles leben. Sie müssen sich selbst organisieren, allerdings unter Leitung eines Moderators. Dessen Aufgaben sind im wesentlichen, auf die Einhaltung zuvor abgestimmter Regeln zu achten, das gemeinsame Ziel im Auge zu behalten und die Besetzung der Community nach Anzahl und Kapazität zu steuern. Die Ergebnisse aus dem CoP sind bekannt zu machen.

Das gesammelte Wissen muss strukturiert werden. Eine Klassifikation sollte sich losgelöst von Organisationsstrukturen erstellen lassen. Wissensinhalte müssen funktionsbezogen/ prozessorientiert beschrieben und bewahrt werden; anderenfalls ist eine Aktualisierung bzw. Anpassung an andere Organisationsformen zu häufig und mit nicht vertretbarem Aufwand erforderlich. Derartige Klassifikationen/Begriffsdefinitionen/ Suchfunktionen sind zweckmäßigerweise in enger Abstimmung mit den Anwendern zu entwickeln: Sie sind die Fachleute und sie sollen damit arbeiten können.

Die Gelben Seiten sind nur das dokumentierte persönliche Wissen der Mitarbeiter – dieses Wissens wird erst durch die effiziente Anwendung, das Erarbeiten neuer Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Verbesserungen durch die Mitarbeiter lebendig: das Unternehmen wird zu einer lernenden Organisation. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, was das Unternehmen selbst lernt, sondern wie es das Erlernte zum Nutzen des Kunden umsetzt.

Der erforderliche Kulturwandel wird durch erfolgreiches Anwenden der Instrumente des Wissensmanagements erreicht: diese müssen einfach sein, den Bedürfnissen der Anwender gerecht werden und sich den wechselnden Anforderungen schnell anpassen können. Mit ihnen muss ein kurzfristig verwertbarer Erfolg erzielbar sein.

Weiteres Vorgehen

Auf der Basis des bisher erreichten Ergebnisses ist zunächst die Einrichtung der Communities of Practice zu stabilisieren, indem weitere Erfahrungen auf anderen Wissensgebieten gesammelt werden. Der Aufbau der Gelben Seiten ist aus dem Prototypen-Stadium herauszuführen und das Interesse der Mitarbeiter zu wecken, ihre eigenen Seiten zu erstellen. Der Austausch von Wissen ist auf einen breiten Interessentenbereich auszudehnen: z. B. auf organisatorische Prozesse und Aufgabenstellungen. Der Zugriffsmöglichkeiten sollen weltweit über das Träger-Intranet geschaffen werden; dabei ist besonderes Augenmerk auf die Datensicherheit und den Schutz vor unberechtigtem Zugriff zu achten.

COPs: Ausgehend von den strategischen Überlegungen in den Gesellschaften, von den operativen Entwicklungstendenzen und von den technologischen/ methodischen Kernkompetenzen der Gruppe wird der Bedarf an CoPs ermittelt: Entscheidung auf Vorstands-/ Geschäftsführer- bzw. Business-Unit-Ebene. Die Einrichtung und Pflege der CoPs erfolgt über den „Börsen – Manager“. Die Kommunikation erfolgt über die zugehörigen TeamRooms®. Das

Interesse an den CoPs und ihre Daseinsberechtigung gründet sich auf die Ergebnisse der Teamarbeit: ob sie zur Förderung der Kernkompetenzen beitragen und ob die Resultate von möglichst vielen Interessenten aufgegriffen und übernommen oder modifiziert/ verbessert werden: die

Wissensbörsen (unter Leitung eines „Börsenmanagers“) sind der Marktplatz des Wissens, auf dem das Wissen der CoPs gehandelt wird. Angebot und Nachfrage bestimmen den Inhalt.

Daraus ergibt sich das „Incentive“ zuerst für die Mitglieder der CoPs, dann aber auch für die Teilnehmer an der Wissensbörse, ihr Wissen über eine

Yellow Page zur Verfügung zu stellen bzw. bekannt zu machen. Die Klassifizierung des Wissens erfolgt unabhängig von einer Organisationsstruktur, sondern richtet sich nach dem **(I)** Geschäfts-Prozess/ Operativen Prozess (Oberste Ebene; begrifflich vorgegeben), an dem sich der Mitarbeiter „beteiligt“, danach der **(II)** Teilprozess, begrifflich an die Geschäftsprozesse angepasst und aus einem Glossar auswählbar, in dem er an dem Prozess mitwirkt, und schließlich der dritten Ebene **(III)**, in welcher der Mitarbeiter seine fachspezifische Tätigkeit und Wissensgebiete frei eingeben kann. Ein weiteres Freitextfeld steht ihm zur Eingabe spezieller Informationen zur Verfügung.

Für alle drei Ebenen und den Freitext steht ein **Suchalgorithmus** zur Verfügung.

Beispiel einer solchen „Begriffskette“ ist: **(I)** „Product Generation“, **(II)** „Marketingplanung“, **(III)** „Marktsegmentierung Medizintechnik Europa/ Anästhesie“.

Wissensmanagement und Geschäftsprozesse

Die Einbindung von Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse soll an einem typischen Beispiel erläutert werden.

Beispielsweise ist der Entwicklungsprozess für Produkte und Dienstleistungen in einer „SOP“ (Standard Operating Procedure) ausführlich beschrieben. In dieser werden zu gewissen festgelegten Meilensteinen z.B. nach vorhandenen Technologien/ Marktkenntnissen gefragt. Je nach Antwort ist eine Entscheidung „Make-or-Buy“ bzw. für oder gegen die Durchführung einer Marktstudie zu treffen. In beiden Fällen sind Teilprozesse des Wissensmanagements heranzuziehen: Mit der entsprechenden Fragestellung könnte man auf der Wissensbörse das Thema „zum Handel anbieten“. Eventuell gibt es einen CoP zu der erforderlichen Technologie oder es ist ein solcher ins Leben zu rufen; möglicherweise gibt es Wissensträger zu den benötigten Marktinformationen (Yellow Pages). Die Einbindung der Teilprozesse „Wissensmanagement“ in die bestehenden SOPs erfolgt durch geeignete Schnittstellenbeschreibung dazu. Dort wo solche Prozessbeschreibungen noch fehlen, erweist es sich als günstig, dass in der Drägerwerk AG seit einigen Jahren eine Qualitätsoffensive etabliert ist: **BEST—Business Excellence System**. In diesem Zusammenhang werden Prozesse identifiziert, Prozessstrukturen aufgebaut, und das bis hin zu unternehmensweit geltenden Geschäftsprozessen (Prozesshaus). Darin lassen sich die Elemente des Prozessmanagement als integraler Bestandteil von Geschäftsprozessen, oder zumindest als unterstützende Methoden-Werkzeuge einbinden. In allen Teilprozessen, ob organisatorischen oder technologischen, ist Wissensmanagement Bestandteil, ohne dass es zu einem isolierten Prozessschritt würde.

Eine derartige Integration in die Geschäftsprozesse kann vereinfacht wie folgt dargestellt werden:

Prozess-Ablauf

Hauptprozess

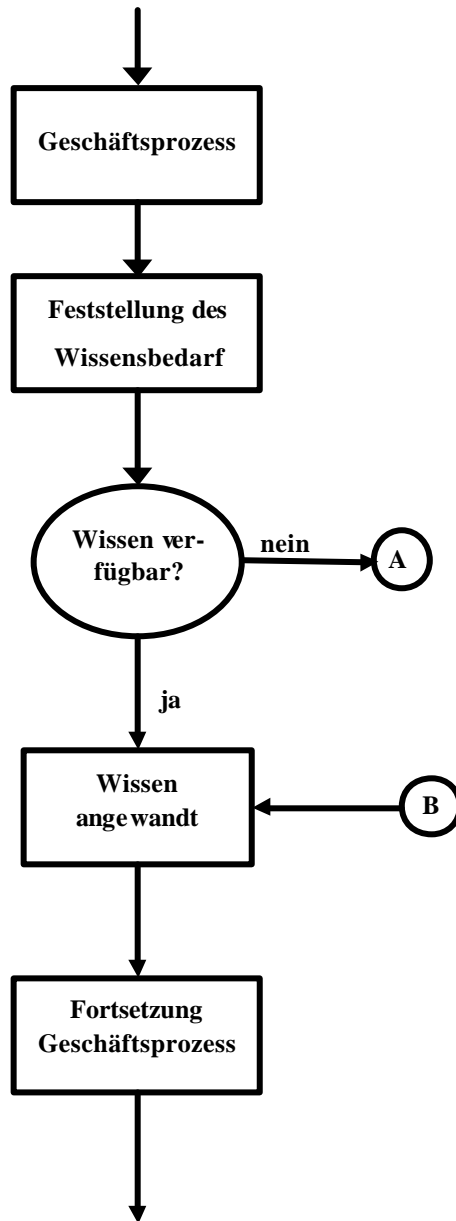


Fig. 7. Hauptprozess/ Wissensbedarf

Unterprozess

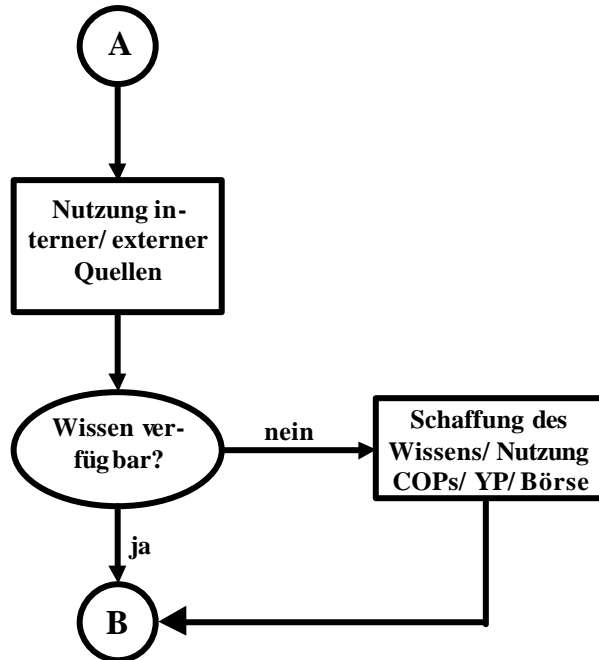


Fig. 8. Unterprozess/ Wissensermittlung

Sobald das Wissensmanagement im eigenen Hause mit den verschiedenen Gesellschaften als (internen) Kunden zufriedenstellend gehandhabt wird, könnte man dazu übergehen, auch den externen Kunden mit in die Prozessbausteine des Kunden einzubeziehen. Seine Erfahrungen, sein Wissen, seine Verbesserungsanregungen könnten viel enger an die operative Geschäftstätigkeit angebunden werden. Wir wollen diese Einbindung aber nicht als Teil des Wissensmanagements betrachten, sondern als langfristige strategische Ausrichtung für das weltweite, neu zu gestaltende Internet der Dräger-Gruppe in Verbindung mit E-Commerce sehen.

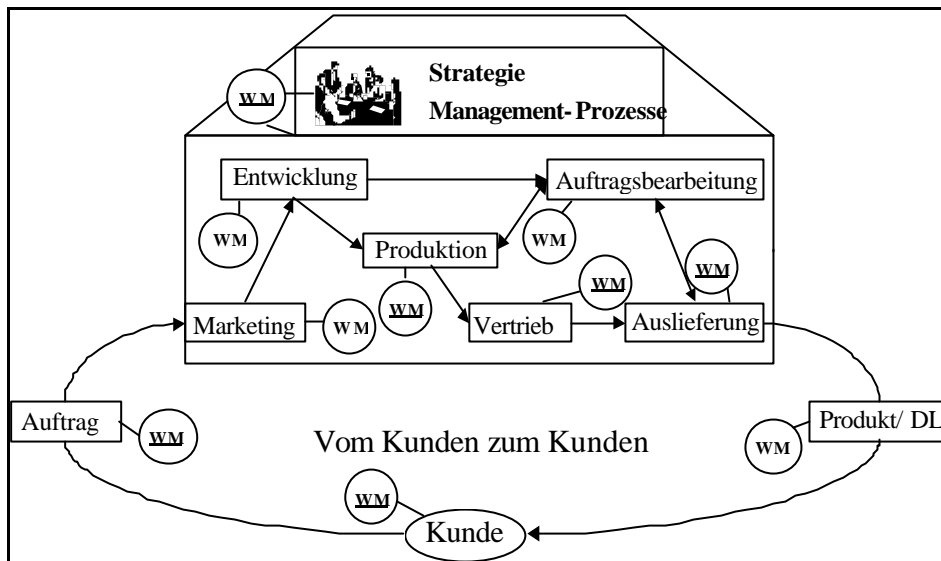


Fig. 9. Wissensmanagement im Prozesshaus

© 2001 Drägerwerk AG