



## ■ Leitfaden „WM-Prozess-Systematik“

Prozesse, Vorgehensweisen und Aktivitäten  
des Wissensmanagements

## ■ Impressum

Herausgeber:

BITKOM

Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.  
Albrechtstraße 10  
10117 Berlin-Mitte

Telefon 030/27576-0

Telefax 030/27576-400

[bitkom@bitkom.org](mailto:bitkom@bitkom.org)

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)

Redaktion: Dr. Mathias Weber

Verantwortliches BITKOM-Gremium:

Projektgruppe „WM-Strategie und -Organisation“  
im Arbeitskreis Knowledge Engineering & Management

Redaktionsassistentin: Anna Rosenberger, BITKOM

Stand: Mai 2007

Die Inhalte dieses Leitfadens sind sorgfältig recherchiert. Sie spiegeln die Auffassung im BITKOM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Die vorliegende Publikation erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir übernehmen trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

Der jeweils aktuelle Leitfaden kann unter [www.bitkom.org/publikationen](http://www.bitkom.org/publikationen) kostenlos bezogen werden. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim BITKOM.

Ansprechpartner:

Dr. Mathias Weber, BITKOM e.V.

Tel: 030/27576-121

E-Mail: [m.weber@bitkom.org](mailto:m.weber@bitkom.org)

# Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	4
2. Prozess-Systematik als gegliederte Textstruktur.....	6
A. Wissen und WM-Systeme strategisch planen und steuern.....	6
A1 Planen.....	6
A1.1 Wissens-Inhalte bewerten/priorisieren nach Geschäftsrelevanz.....	6
A1.2 Wissens-Qualitätsziele setzen.....	6
A1.3 Wissens-Verbesserungsmaßnahmen planen .....	6
A1.4 Wissensmanagement-System-Verbesserungsmaßnahmen planen (Aktion/Projekt/Programm).....	7
A2 Controlling .....	7
A2.1 Wissens-Qualität und –Wert messen.....	7
A2.2 Wissensmanagement-System-Zustand und -Wert messen .....	7
B. Wissensqualität anpassen/verbessern .....	7
B1 spezialisierte „ein-dimensionale“ Vorgehen .....	8
B1.1 Wissens-Tiefe anpassen/verbessern .....	8
B1.2 Wissens-Verteilung und -Vernetzung anpassen/verbessern.....	8
B1.3 Wissens-Kodifizierung anpassen/verbessern .....	8
B2 umfassende „mehr-dimensionale“ Vorgehen.....	9
B2.1 Wissen Lokalisieren und Aufnehmen (pull) .....	9
B2.2 Wissen Erfassen und Transferieren (push).....	9
B2.3 im Wissens-Gebiet Vernetzen und Zusammenarbeiten (pull und push).....	9
C. Wissensmanagement-System (sozio-technisch) bereitstellen/verbessern .....	9
C1 Organisations-/Führungsaufgaben .....	10
C1.1 Wissens-Netzwerk-Organisation bereitstellen/verbessern .....	10
C1.2 Wissensmanagement-Prozesse bereitstellen/verbessern.....	10
C1.3 Wissens-orientiert Strategie/Kultur/Führungssystem bereitstellen/verbessern .....	10
C1.4 Wissensmanagement-Supportorganisation bereitstellen/verbessern.....	10
C2 Strukturaufgaben (Infrastruktur/Technik/Inhaltsstrukturen/Inhaltsqualität).....	11
C2.1 Wissens-Marktplatz (real/virtuell) bereitstellen/verbessern.....	11
C2.2 Wissens-Inhaltsstrukturen und -Qualitätsdimensionen bereitstellen/verbessern.....	12
3. Diagnosefragen zu den Prozess-Klassen (Beispiele).....	13
4. Anwendungsgeschichte – fiktive Beispiele für die Nutzung der WM-Prozesse in einem Geschäftsfall .....	16

# 1. Einführung

Die WM-Prozess-Systematik ist eine strukturierte Übersicht über Prozesse, Vorgehensweisen und Aktivitäten des Wissensmanagements (WM) auf verschiedenen Detaillierungsstufen. Die primäre Prozessgruppierung erfolgt über die Rollenverteilung der Hauptbeteiligten im WM:

A	Wissen und WM-Systeme strategisch planen und steuern	Management
B	Wissensqualität anpassen/verbessern	Wissensarbeiter
C	WM-System (sozio-technisch) bereitstellen/verbessern	WM-Supportorganisation

Die WM-Prozess-Systematik kann für verschiedene Zwecke eingesetzt bzw. erweitert werden:

- Leistungsbeschreibung für WM
- WM-Prozess-Taxonomie
- Sammelinstrument als WM-Kompodium
- Ausbau zur Best-Practice-Sammlung
- Grobes Prüfinstrument zum WM-Reifegrad einer Organisation: Ist- und Soll-Analyse zu WM-Prozessen, Rollen und Organisation; Bestimmung von Ansatzpunkten für Verbesserung. Dafür müssen die einzelnen Prozesse bzw. die dahinter stehenden Fragen zu Status Quo und Zielen im konkreten Unternehmen geklärt und bearbeitet werden.

Für Personen, die mit dem Thema Wissensmanagement noch wenig vertraut sind, empfiehlt es sich, diese Fragen in einer Gruppe von Beschäftigten eines Unternehmens zu diskutieren. Auch der Einsatz eines mit dem Thema vertrauten Moderators kann helfen.

Die WM-Prozess-Systematik liefert außerdem eine erschöpfende Auskunft auf die oft gestellte Frage: „Was leistet Wissensmanagement im Unternehmen?“ in Form des Katalogs der Tätigkeiten, die direkt damit verbunden sind.

Autoren der WM-Prozess-Systematik sind die beiden Sprecher der Projektgruppe,

- Dr. Josef Hofer-Alfeis ([josef.hofer-alfeis@amontis.com](mailto:josef.hofer-alfeis@amontis.com)), Amontis Consulting AG, München, und
- Klemens Keindl ([keindl@cbd-berlin.de](mailto:keindl@cbd-berlin.de)), Core Business Development GmbH Institut für Produkt- und Prozessinnovation, Berlin

Es werden folgende Abkürzungen verwendet:

CBT	Computer Based Training
CoP	Community of Practice
FAQ	Frequently Asked Questions
KMMA	Knowledge Management Maturity Assessment
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
W	Wissen
WBT	Web Based Training
WM	Wissensmanagement

## 2. Prozess-Systematik als gegliederte Textstruktur

mit Links zu erläuternden Fragen und zu einer beispielhaften Prozess-Anwendungsgeschichte

### WM-Prozesse

W = Wissen, WM = Wissensmanagement

#### A. Wissen und Wissensmanagement-Systeme strategisch planen und steuern

(Managementprozess - Prozess-Grundstruktur: Analysieren>Definieren>Implementieren)

**Input:** Geschäftsstrategie, **Output:** Soll-Stand/Änderungen für Wissen und WM-System(e)

**Ausführende Rolle:** Management, **mitwirkende Rollen:** Wissensarbeiter, WM-Support

#### A1 Planen

##### A1.1 Wissens-Inhalte bewerten/priorisieren nach Geschäftsrelevanz

(kurz-/mittel-/langfristig)

- Wissensdefizite (Inhalte) analysieren (Gap Analyse, ...)
- Wissensstrategie definieren („Wissensportfolio“ aus Geschäftsstrategie ableiten)

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen A1.1\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte A1.1\]](#)

##### A1.2 Wissens-Qualitätsziele setzen

(W-Qualitätsmaße: z.B. W-Tiefe, W-Verteilung und -Vernetzung, W-Kodifizierung)

- W-Kapazitätvorgaben (z.B. wie viele und wie gute Experten an welchen Orten)
- Wissensstrategie definieren („Ist- und Soll-W-Qualität bestimmen und Ziele ableiten“)

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen A1.2\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte A1.2\]](#)

##### A1.3 Wissens-Verbesserungsmaßnahmen planen

(Aktion/Projekt/Programm)

- Wissensstrategie definieren („Aktionspläne und WM-Maßnahmenprogramm definieren“)
- „Wissensqualität verbessern“-Prozess als Katalog/Checkliste verwenden
- „WM-Prozess-Systematik“ als Katalog/Checkliste verwenden
- Knowledge Management Maturity Assessment (KMMA) durchführen und auswerten
- Wissensbilanz analysieren und Maßnahmen ableiten
- Trainingsplanung durch Weiterbildungs-Analyse im Mitarbeitergespräch auf Basis des strategischen Wissensportfolios

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen A1.3\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte A1.3\]](#)

#### A1.4 Wissensmanagement-System-Verbesserungsmaßnahmen planen (Aktion/Projekt/Programm)

- „WM-System verbessern“-Prozess als Katalog/Checkliste verwenden
- „WM-Prozess-Systematik“ als Katalog/Checkliste verwenden
- Knowledge Management Maturity Assessment (KMMA) durchführen und auswerten
- Wissensbilanz analysieren und Maßnahmen ableiten
- WM-Innovation planen
- WM-Breiteneinsatz planen
- Bereitstellungs- und Weiterentwicklungs-Roadmaps für die WM-Systemkomponenten planen (s. C)

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen A1.4\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte A1.4\]](#)

### A2 Controlling

#### A2.1 Wissens-Qualität und -Wert messen

- Wissensstrategie definieren („Ist- und Soll-W-Qualität bestimmen / „W-Portfolio erstellen“)
- Wissensbilanz bereitstellen
- Marktwert über Marktprozesse erfassen, z.B. über Wissensbörsen-Vorgänge
- Wiederbeschaffungswert, Schadensrisiko, ... abschätzen
- Wissensqualitäts-Indikatoren in Balanced Score Card einbringen und verfolgen
- Wissensqualitäts-Indikatoren in Mitarbeiter-Zufriedenheitsanalyse einbringen und verfolgen

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen A2.1\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte A2.1\]](#)

#### A2.2 Wissensmanagement-System-Zustand und -Wert messen

- Knowledge Management Maturity Assessment (KMMA) durchführen und auswerten
- Performanz der Prozesse in WM-Systemen abschätzen
- Nutzer-Einschätzungen erheben
- WM-Systeme elementeweise überprüfen (Basis WM-System-Referenzarchitektur und WM-Leitfäden, Benchmarking, Best Practices, ...)
- Management-System für Intellectual Capital / Wissen bereitstellen

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen A2.2\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte A2.2\]](#)

### B. Wissensqualität anpassen/verbessern

Leistungsprozess - Prozess-Grundstruktur: Analysieren>Definieren>Implementieren)

**Input:** Ist-Wissensqualität, **Output:** angepasste/verbesserte Wissensqualität W-Qualitätsmaße: W-Tiefe, W-Verteilung und -Vernetzung, W-Kodifizierung)

**Ausführende Rolle:** W-Arbeiter, **mitwirkende Rollen:** Management, WM-Support

## **B1 spezialisierte „ein-dimensionale“ Vorgehen**

### **B1.1 Wissens-Tiefe anpassen/verbessern**

- persönliches Lernen (eigenes Verhalten/Können aufgrund von Erfahrungen und Erkenntnissen modifizieren)
- Training / e-Learning nutzen (CBT, WBT, ...)
- durch systematische Community-Entwicklung, z.B. für neue Technologien
- Lernprojekte mit Kunden
- kollaboratives Modellieren von Problemlösungen, Prozessen oder Produkten
- Einstellung von Experten oder Firmenallianzen

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen B1.1\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte B1.1\]](#)

### **B1.2 Wissens-Verteilung und -Vernetzung anpassen/verbessern**

- Experten/Organisation/Information suchen/finden über Suchsystem/Navigationshilfe/Informationsstelle/...
- Meeting/Konferenz/Diskussion/Transfer-Workshop durchführen
- Kooperation mit Experten/Teams/Communities/Partnern, ... aufbauen und betreiben
- Expertenaustausch durchführen
- Beratungsprojekt, ... durchführen

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen B1.2\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte B1.2\]](#)

### **B1.3 Wissens-Kodifizierung anpassen/verbessern**

(„offen vorliegendes und verborgenes W / individuelles und organisationales W / flaches und tiefes W beschreiben, strukturieren, definieren, detaillieren und abstrahieren)

- Terminologie/Taxonomie/Ontologie/Topic Map erstellen zu speziellem Inhalt
- Dokumentenstruktur erfassen
- Mindmap erstellen (zu speziellem Inhalt)
- Wissenskarte über wesentliche Wissensquellen erstellen, z.B. an Produktstrukturen oder Prozess-Strukturen orientiert
- Referenzprozesssystem/Prozess-Landkarte/... definieren (inhaltlich füllen)
- Erstellung von Story/Leitfaden/Tutorial/Standard...
- Erstellung von Experten-/Organisations-Profil
- Modellierung von Ablauf- oder Aufbaustruktur
- Erstellung von Dokumenten zum Schutz von geistigem Eigentum

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen B1.3\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte B1.3\]](#)



## B2 umfassende „mehr-dimensionale“ Vorgehen

### B2.1 Wissen Lokalisieren und Aufnehmen (pull)

- Experten/Community/Kompetenzzentrum über Wissensprofil-/Wissenskarten-System suchen und Wissen austauschen (via ...)
- Dokumentiertes Wissen suchen, z.B. via Suchmaschinen, und Wissen erschließen (via ...)
- Dokumentiertes Wissen suchen und Wissen erschließen via Alert-Dienste setzen und nutzen und lernen (via...)

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen B2.1\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte B2.1\]](#)

### B2.2 Wissen Erfassen und Transferieren (push)

- Leaving Expert Debriefing und Knowledge Transfer
- Project Team Debriefing (z.B. Significant Milestone Reviews, Post Project Reviews, Peer Assists, After Action Review) und Knowledge Transfer
- Experten- und Gruppen-Debriefing (+ Ideen-Generierung) und systematische Gruppendurchmischung (z.B. World-Cafe, Syntegration-Methode von Malik, XENIA-Ansatz, Open Space Ansatz, ...)
- Training/Schulung aufbauen und durchführen
- Experten-/Ratgebersystem erstellen und einsetzen
- Lessons Learned erfassen und transferieren
- Best Practice Sharing and Replication

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen B2.2\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte B2.2\]](#)

### B2.3 im Wissens-Gebiet Vernetzen und Zusammenarbeiten (pull und push)

- Arbeitsgruppe bilden und zusammenarbeiten
- Realtime Collaboration, z.B. via Instant Messaging, Teamräume/Workspaces, ..., nutzen
- Urgent Request Process (Frage-Antwort-Bewertung austauschen)
- persönlicher, organisatorischer und kommunikations-technischer Beziehungsaufbau mit Community of Practice (CoP) und Identifizieren, Beitragen und Lernen mit/in den Zusammenarbeits- und Austauschprozessen der CoP

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen B2.3\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte B2.3\]](#)

## C. Wissensmanagement-System (sozio-technisch) bereitstellen/verbessern

(Supportprozess - Prozess-Grundstruktur: Analysieren>Definieren>Implementieren)

**Input:** Ist-WM-System, **Output:** angepasstes/verbessertes WM-System

**Ausführende Rolle:** WM-Support, **mitwirkende Rollen:** Management, W-Arbeiter

## **C1 Organisations-/Führungsaufgaben**

### **C1.1 Wissens-Netzwerk-Organisation bereitstellen/verbessern**

- Bildung und Arbeit von Arbeitsgruppen/Teams/Communities/ ... ermöglichen
- Lebenszyklus für Communities of Practice (CoP) definieren und durch Beratung, ... unterstützen
- Moderatorenausbildung für CoP bereitstellen
- Bildung neuer Communities systematisch anreizen und fördern und Überblick bereitstellen
- Themenspezifische Supportorganisationen bereitstellen
- Urgent Request System/Prozess bereitstellen

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen C\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte C1.1\]](#)

### **C1.2 Wissensmanagement-Prozesse bereitstellen/verbessern**

(„-Instrumente, -Methoden, -Tools, ...“)

- Referenzprozesssystem für die Leistungsprozesse des WM bereitstellen
- Erfassungs- und Austausch-Workshops zu Detailprozessen durchführen
- Prozessmanagement-Methodik für WM-Prozesse einsetzen
- Best Practice WM-Prozesse erarbeiten
- Lesson Learned Prozess/System einführen und bereitstellen
- Best Practice Prozess/System einführen und bereitstellen

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen C\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte C1.2\]](#)

### **C1.3 Wissens-orientiert Strategie/Kultur/Führungssystem bereitstellen/verbessern**

- Wissens-orientierte Führung bereitstellen / Manager in WM einführen
- Sinnstiftung für WM-Maßnahmen, z.B. durch Definition und Kommunikation einer Wissensstrategie oder Berichterstattung zum Intellektuellen Vermögen („Wissensbilanz“)
- Temporäres oder permanentes Incentive-/Preise-/Ehrungen-System einrichten
- Neue Mitarbeiter in WM einführen
- Top-Fachexperten in WM-Funktionen mit einbinden
- Unternehmenskultur auf wissensspezifische Stärken und Schwächen untersuchen und Verbesserungsmaßnahmen durchführen, z.B. Wissensaustausch-Barrieren aufgrund von Hierarchie-, Macht- oder Gewohnheits-Strukturen reduzieren, für Vertrauen, Offenheit, Neugier, Umsicht, Achtsamkeit, Fürsorge usw. sorgen und für Lernmotivation z.B. aus Fehlern werben

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen C\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte C1.3\]](#)

### **C1.4 Wissensmanagement-Supportorganisation bereitstellen/verbessern**

- Governance definieren
- Zusammensetzung, Rollen und Verantwortlichkeiten definieren

- Interdisziplinäres Team aufbauen oder zumindest regelmäßige Abstimmung mit den WM-Partnerdisziplinen einrichten (Personalentwicklung/Kompetenzmanagement, Informationsmanagement/I&K-Systeme, Prozess-/Kollaborationsmanagement, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement, Kommunikation)
- Ggf. Erweiterung auf Support-Organisation zum Management des intellektuellen Vermögens (Wissen, Ideen, Patente, Standards) unter Einbeziehung der betroffenen Partner-Disziplinen (Ideen-/Innovationsmanagement, Management des geistigen Eigentums, Standardisierung und Regulierung, ...)
- organisatorische Verankerung sichern
- WM-Systeme-/-Prozess-Berater bereitstellen
- Überregionale WM-Multiplikatoren-Organisation bereitstellen
- WM-Leitfaden und –Basiskonzepte bereitstellen und pflegen  
[\[zu Beispiel-Diagnosefragen C\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte C1.4\]](#)

## **C2 Strukturaufgaben (Infrastruktur/Technik/Inhaltsstrukturen/Inhaltsqualität)**

### **C2.1 Wissens-Marktplatz (real/virtuell) bereitstellen/verbessern**

(Räume/Plattformen für Wissen teilen und entwickeln, ..., „Zusammenbringen von Angebot und Nachfrage ...“)

- Bibliothek aufbauen und betreiben
- Großraumbüro einrichten und betreiben (zur Verbesserung der Wissensflüsse)
- Kollaborationssystem (Plattform/Groupware/...) bereitstellen
- Systeme für verteilte Modellierung, z.B. Prozesse oder Produkte, bereitstellen
- Dokumentenmanagementsystem bereitstellen
- e-Learning-System (CBT, WBT, ...) bereitstellen
- Konferenzräume, Akademiestrukturen, ... bereitstellen
- Wissensbörse bereitstellen
- FAQ-System bereitstellen
- Multimedia Information Retrieval System bereitstellen
- Methodik und Technik für Experten-/Ratgebersystem bereitstellen
- WIKI-Lösungen einführen und bereitstellen
- Weblogging einführen und bereitstellen
- Personen- bzw. Ereignis-bezogenes Dokumenten-Netzwerk-Management bereitstellen  
[\[zu Beispiel-Diagnosefragen C\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte C2.1\]](#)

## C2.2 Wissens-Inhaltsstrukturen und -Qualitätsdimensionen bereitstellen/verbessern

- Wissenslandkarten-Methodik prozess-orientiert oder produkt-orientiert bereitstellen
- Info-Landschafts-Generierung bereitstellen (views auf Basis von use/tag data und RSS feeds)
- Wissensprofil-System/Yellow Page System/Skill-Managementsystem bereitstellen (inkl. Kompetenzfragebogen, ...)
- Prozessrahmenwerk bereitstellen
- Wissensqualitätsmetriken, z.B. Skill Level/... definieren
- Abstrahierungs-Dienste/-Systeme bereitstellen
- Inhaltsstrukturen für häufige Wissensdokumentationen (Idee, Story, ... Konferenz-Programme, ... Checkliste, Leitfaden, Trainingsmodul, ... Prozess, Framework, Richtlinie, ... Standard, Patent, ...) bereitstellen
- Taxonomie-/Ontologie-Bildungsinstrumente bereitstellen
- Taxonomien und Ontologien bereitstellen

[\[zu Beispiel-Diagnosefragen C\]](#) [\[zur Anwendungsgeschichte C2.2\]](#)

### 3. Diagnosefragen zu den Prozess-Klassen (Beispiele)

#### Zur Prozessklasse A

#### Wissen und WM-Systeme strategisch planen und steuern

##### Fragen an die ausführende Rolle „Management“:

Zu A1.1: Gibt es eine strategische Aussage, welche Wissensgebiete geschäftsrelevant sind (gegenwärtig und in Zukunft)? Wie wird sie aus der Geschäftsstrategie abgeleitet?

[\[zurück zur Prozess-Systematik A1.2\]](#)

Zu A1.2: Existieren Wissens-Qualitätsziele in den geschäfts-kritischen W-Gebieten? Gibt es W-Qualitätsziele für die relevanten Qualitätsdimensionen:

- Wie tief/professionell ist das Wissen?
- Wie gut ist es in der Organisation verteilt?
- Wie gut ist es definiert

[\[zurück zur Prozess-Systematik A1.3\]](#)

Zu A1.3: Gibt es Maßnahmenpläne zur Behebung der Wissensqualitätsdefizite?

- Gibt es Maßnahmenkataloge zur Auswahl dafür?
- Gibt es Beratungs-Dienstleister dafür?

[\[zurück zur Prozess-Systematik A1.4\]](#)

Zu A1.4: Gibt es Strategie- und Planungsaktivitäten zur Bereitstellung, Verbesserung oder Erneuerung von WM-Systemen (s. dazu Details in Prozessgruppe 3)?

[\[zurück zur Prozess-Systematik A2.1\]](#)

Zu A2.1: Wird die Wissensqualität erfasst und bewertet? Wird regelmäßig eine Wissensstrategie gemacht oder eine Wissensbilanz erhoben? Erfolgt ein Abgleich mit der Vorgänger-Strategie/-Bilanz? Werden Wert- oder Risikoabschätzungen bzgl. Wissen angestellt?

[\[zurück zur Prozess-Systematik A2.2\]](#)

Zu A2.2: Mit welchen Indikatoren wird die Performanz der (sozio-technischen) WM-Systeme gemessen? Wird der Reifegrad der WM-Implementierung bestimmt? Wird der Beitrag der WM-Aufwände und -Leistungen zum Geschäftserfolg abgeschätzt?

##### Fragen an die mitwirkenden Rollen „W-Arbeiter“ und „WM-Support“:

- Wie wirken sie hier mit? Wie wollen sie hier mitwirken?
- Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus den Planungsprozessen des Managements für WM-Support und Wissensarbeiter?

[\[zurück zur Prozess-Systematik B\]](#)

## Zur Prozessklasse B Wissensqualität anpassen/verbessern

### Fragen an die ausführende Rolle „Wissensarbeiter“:

Zu B1.1: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung zu verschiedenen Lernmöglichkeiten für

- Mitarbeiter?

- Teams, Organisationen?

s. Detailprozesse

Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?

[\[zurück zur Prozess-Systematik B1.2\]](#)

Zu B1.2: Wenn sich die Mitarbeiter/Teams/Organisation besser vernetzen und zusammenarbeiten wollen, gibt es dafür Prozesse und andere Unterstützung?

s. Detailprozesse

Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?

[\[zurück zur Prozess-Systematik B1.3\]](#)

Zu B1.3: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung zur Erfassung, Definierung und Strukturierung von Wissen als Information oder in Informationssystemen (z.B. als Prozess oder Aufbaustruktur)?

s. Detailprozesse

Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?

[\[zurück zur Prozess-Systematik B2\]](#)

Zu B2.1: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung um (fehlendes) Wissen aufzufinden und zu übernehmen (lernen)?

s. Detailprozesse

Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?

[\[zurück zur Prozess-Systematik B2.2\]](#)

Zu B2.2: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung um (vorhandenes) Wissen aufzufinden und so zu übergeben, dass der/die Adressaten adäquat gelernt haben?

s. Detailprozesse

Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?

[\[zurück zur Prozess-Systematik B2.3\]](#)

Zu B2.3: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung um sich mit anderen Wissensträgern zu vernetzen und zusammen zu arbeiten (persönlich oder virtuell), so dass alle im Netzwerk (Community of Practice) nach Bedarf lernen und lehren können?

s. Detailprozesse

Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?

### **Fragen an die mitwirkenden Rollen „Management“ und „WM-Support“:**

Wie wirken sie hier mit? Wie wollen sie hier mitwirken?

Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus den Wissensverbesserungsprozessen der Wissensarbeiter für Management und WM-Support?

[\[zurück zur Prozess-Systematik C\]](#)

### **Zur Prozessklasse C**

**WM-System (sozio-technisch) bereitstellen/verbessern**

### **Fragen an die ausführende Rolle „WM-Support“:**

Zu allen C-Prozessen: Gibt es Prozesse und andere Unterstützung dafür?

s. Detailprozesse

Sind sie verständlich und zugänglich für alle, die sie brauchen?

### **Fragen an die mitwirkenden Rollen „Management“ und „Wissensarbeiter“:**

Wie wirken sie hier mit? Wie wollen sie hier mitwirken?

Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus den WM-System-Verbesserungsprozessen des WM-Support für Management und Wissensarbeiter?

[\[zurück zur Prozess-Systematik C\]](#)

## 4. Anwendungsgeschichte – fiktive Beispiele für die Nutzung der WM-Prozesse in einem Geschäftsfall

*[A1.1] Firma A will eine weitere Produktion in China betreiben. In einem Workshop des Managementteams wird geklärt, welche Wissensgebiete dafür geschäftskritisch sind, z.B. „Produktion in China aufbauen“ und „Produktionsbetrieb in China betreiben“*

[\[zurück zur Prozess-Systematik A1.2\]](#)

*[A1.2] Firma A stellt fest, dass sie z.B. wenig Know-how für „Produktion in China aufbauen“ hat – das ergibt als Wissensziele: vorhandenes Wissen ausreichend vertiefen und durch effektive Wissensvernetzung neues Wissen erschließen.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik A1.3\]](#)

*[A1.3] Firma A hat einen Kunden, der bereits eine Produktion in China aufgebaut hat, daher soll ein Erfahrungsaustausch durchgeführt werden, z.B. durch gut vorbereitete Wissenstransfer-Workshops. Außerdem bieten sich mehrere andere Geschäftspartnerfirmen an, gemeinsam ein Wissensnetzwerk zu betreiben, in dem Fragestellungen zu „Produktionsbetrieb in China betreiben“ geklärt werden sollen und bei akuten Problemen Hilfestellung geleistet werden soll.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik A1.4\]](#)

*[A1.4] Firma A plant die Konzeptentwicklung für Wissenstransfer-Workshops und die organisatorischen Maßnahmen für Wissensnetzwerke, um derartige Netzwerke schnell aufbauen und nutzen zu können.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik A2.1\]](#)

*[A2.1] Firma A könnte auch einen Experten für „Produktion in China aufbauen“ einstellen oder einen Beratervertrag abschließen. Die Abschätzung der Aufwände ergibt, dass längerfristig der Wert dieses Wissens diese Maßnahmen nicht rechtfertigt und stattdessen die oben beschlossenen Erfahrungsaustausch- und Zusammenarbeitsaktionen durchgeführt werden sollen.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik A2.2\]](#)

*[A2.2] Der Geschäftsverantwortliche der Firma A möchte regelmäßig informiert werden, welche Wissensnetzwerke betrieben werden, wie gut sie funktionieren und was sie in Relation zum Aufwand bringen.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik B\]](#)

*[B1.1] Firma A schickt Herrn K. für gezielte kleinere Lernprojekte in die Geschäftspartnerfirmen, um ihn zum haus-eigenen Experten in „Produktionsbetrieb in China betreiben“ aufzubauen.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik B1.2\]](#)



*[B1.2] Das Team „Produktionsbetrieb in China“ wird gegründet mit betroffenen Managementpersonen aus beiden Standorten, die neben gut unterstützten regelmäßigen Aktivitäten in einem virtuellen Arbeitsbereich sich auch immer wieder persönlich treffen und für die vorgegebenen Ziele arbeiten.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik B1.3\]](#)

*[B1.3] Das Team „Produktionsbetrieb in China“ sammelt mit Hilfe des Wissensnetzwerks und seinen Diskussionen alle wesentlichen Erfolgsfaktoren in einem praktischen Leitfaden „KMU-Produktionsstandorte im Ausland betreiben“, der gleichzeitig alle nützlichen Links auf Experten und Kontakte enthält, also eine Wissenskarte für das Thema darstellt.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik B2\]](#)

*[B2.1] Firma A recherchiert alle interessanten Wissensquellen für „Produktionsbetrieb in China betreiben“ (Experten, Wissensnetzwerke und Informationssysteme) und setzt geeignete Benachrichtigungsmaßnahmen ein, um immer auf dem Laufenden zu sein, wenn etwas Neues zu diesem Thema auftaucht. Je nach Art der Wissensquelle werden Lernmöglichkeiten überprüft bzw. eingerichtet, z.B. organisatorische und technische Voraussetzungen für kurzfristigen Expertenaustausch zum Thema Produktionsaufbau oder webbasierte Lernprozesse über Regelwerke in China geschaffen.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik B2.2\]](#)

*[B2.2] Ein anderes Team hatte bereits erfolgreich einen Produktionsbetrieb in Rumänien aufgebaut. In einem zweitägigen gut strukturierten und moderierten Workshop (Team Debriefing) werden von diesem Team die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Stolpersteine herausgearbeitet und dem neuen Team „Produktionsbetrieb in China“ vermittelt. Eine gemeinsame Sammlung von gelernten Schlussfolgerungen (Lessons Learned) wird als Prozess vereinbart und kommuniziert und durch ein geeignetes Informationssystem unterstützt.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik B2.3\]](#)

*[B2.3] Das Wissensnetzwerk für Fragestellungen zu „Produktionsbetrieb in China betreiben“ wird aufgebaut und durch verschiedene Maßnahmen für Organisation und Gruppenidentität, Motivation, Kommunikationstechnologie, Dokumentenmanagement, Inhaltsstrukturierung und Inhaltsqualitätssicherung zu einem Erfolg gemacht. Es werden sowohl vorhandene Lösungen herausgearbeitet und geteilt als auch Probleme aufgeworfen, die je nach Kompetenz- und Zeitbedarf von geeigneten Community-Mitgliedern bearbeitet werden. Alle Betroffenen der Firma A wirken mit und sind auf dem für sie jeweils erforderlichen Stand des Wissens. Das Wissensnetzwerk bleibt so lange aktiv, wie sein Thema für die Firmen relevant ist.]*

[\[zurück zur Prozess-Systematik C\]](#)

*[C1.1] Firma A macht eine vom WM-Supportteam vorbereitete eigene Informationsveranstaltung für seine Führungskräfte zu allen Fragen, wie Wissensnetzwerke erfolgreich aufgebaut und betrieben werden können.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik C1.2\]](#)

*[C1.2] Das WM-Supportteam der Firma A definiert grob den WM-Prozess „Wissen-Erfassen und Transferieren“. Mithilfe eines WM-Beraters und Recherchen in eigenen Projekten, in einschlägigen Netzwerken und Informationssystemen kann dazu eine Sammlung von praktikablen Vorgehensweisen („Instrumenten / Detailprozessen / Tools“) angelegt werden. Daraus werden durch Bewertung und Auswahl, teilweise durch Kombination und Verdichtung „Best Practices“ vorgeschlagen.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik C1.3\]](#)

*[C1.3] Das WM-Supportteam überprüft das Führungssystem und insbesondere Ziele und Incentives der Firma A und schlägt zusammen mit dem Personalmanager dem Leitungskreis Verbesserungen vor, die insbesondere den team- und organisationsübergreifenden Erfahrungsaustausch unterstützen. Die beschlossenen Veränderungen werden in Verbindung mit Erfolgsgeschichten aus dem bisherigen Vorgehen anschaulich kommuniziert.*

*Eine Analyse der Wissenskultur (als Teil der Unternehmenskultur) in Firma A zeigt, dass sie den Austausch von Wissen und die kontinuierlichen Lern- und Veränderungsprozesse oft hemmt. Weitere Maßnahmen zur Förderung des Wissensaustauschs und der Lernprozesse müssen daher diesen Status Quo und seine Ursachen berücksichtigen. Da eine Veränderung der Wissenskultur nur langsam möglich ist, sensibilisiert der Geschäftsführer der Firma A seine Führungskräfte und Mitarbeiter erst für die Themen „Geschäftskritisches Wissen“ und „Umgang mit Wissen“, thematisiert Ängste und Widersprüche (Wissen und Macht, Wissen und Vertrauen, Wissensaustausch und Wissensschutz etc.), bevor er weitere Maßnahmen zur Optimierung des Umgangs mit Wissen vorantreibt. Außerdem nutzen der Geschäftsführer und sein Managementteam - wo sinnvoll - WM-Systeme, beteiligen sich an Schlüsseldiskussionen und fördern z.B. geschäftskritische Communities of Practice.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik C1.4\]](#)

*[C1.4] Die Leitung der Firma A beschließt, ihr WM-Supportteam inter-disziplinär aus je einem Vertreter für Personalentwicklung, Informationsmanagement und Qualitäts-/Prozess-/Kollaborationsmanagement (davon eine ausgewiesene WM-Expertin) zusammen zu setzen und direkt an die Firmenleitung berichten zu lassen. Das Team bekommt Koordinationskompetenzen und Beratungsaufgaben.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik C2\]](#)

*[C2.1] Das WM-Supportteam der Firma A untersucht die Landschaft der Kollaborations- und Dokumentenmanagementsysteme (Nutzung und Funktionalität in Ist und Soll), überzeugt das Managementteam und kann eine firmen-einheitliche Lösung implementieren. Für interne*

*Workshops, Community-Treffen und Konferenzen werden die bisher verstreuten Räume in eine lernfreundlichere „Weiterbildungszone“ umgestaltet.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik C2.2\]](#)

*[C2.2] Für das firmen-weite Kollaborations- und Dokumentenmanagementsystem werden einige „Inhaltsmanager“ benannt, die sich neben ihrer sonstigen Aufgaben um die Inhaltsstrukturen und Inhalts-Qualitätsanforderungen kümmern, z.B. ein firmenweites Glossar der geschäftlichen Grundbegriffe und –Prozesse erarbeiten, und geeignete Kontroll- und Berichtsabläufe einrichten.*

[\[zurück zur Prozess-Systematik C2.2\]](#)

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. vertritt mehr als 1.000 Unternehmen, davon 850 Direktmitglieder mit etwa 120 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Geräte-Hersteller, Anbieter von Software, IT-Services, Telekommunikationsdiensten und Content. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungsrechtliche Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin

Tel.: 030/27 576-0  
Fax: 030/27 576-400

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)  
[bitkom@bitkom.org](mailto:bitkom@bitkom.org)

---