

gfwm

Ausgabe 5 / Mai 2013

THEMEN

eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

Inhalt

Editorial 2

Zum Titelbild dieser Ausgabe 3

Nachlese zu gfwm THEMEN 4 / Januar 2013 4

gfwm THEMEN: frühere Ausgaben 5

Woran scheitert die forschungsorientierte Kommunikation im Wissensmanagement?
– Vorschlag eines Ordnungsrahmens
von Dada Lin, Paul Kruse, Lars Hetmank 6

Das Haus des Wissensmanagements – Die Ziele: Ein praxisorientiertes Modell für
die Einführung eines unternehmens-spezifischen Wissensmanagements
von Uwe Dombrowski, Kay Fromhold-Treu, Katrin Nitzschke 14

BerLearner – Ein Berliner Modellprojekt macht Schule
von Kerstin Illgen-Förster 21

Die Ressource Mitarbeiterwissen richtig
erschließen Unternehmen gehen neue
Wege mit Social Forecasting
von Aleksandar Ivanov 27

„Last-Monday“-Stammtische – Theorie
und Praxis am Beispiel der Unternehmer-
Stammtische des
eBusiness-Lotsen Dresden
von Dirk Liesch 31

Impressum 40



Editorial

Stefan Zillich

Herzlich willkommen zu gfw THEMEN 5 im Mai 2013,

auch mit der vorliegenden fünften Ausgabe stellen wir Ihnen ausgewählte fachliche Artikel, hochwertige Praxisbeiträge und fundierte Aussagen von Experten und Praktikern des Wissensmanagements vor. Unser Ziel: eine anspruchsvolle Publikation weiterführen, mit der wir eine Leserschaft auf fachlicher und unternehmerischer Ebene ansprechen. Wir wollen mitwirken am Austausch zwischen der GfWM, ihren Teilnehmern und der Öffentlichkeit, aber auch einen gezielten Beitrag leisten zum Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis. Daher freuen wir uns, Ihnen gleich zu Beginn dieser Ausgabe von gfw THEMEN zwei besondere, fachliche Artikel zu präsentieren, in denen die Autorentams grundlegende Modellrahmen des Wissensmanagements mit direkten Bezügen zur Praxis entwickeln:

Woran scheidet die forschungsorientierte Kommunikation im Wissensmanagement?
– Vorschlag eines Ordnungsrahmens (von Dada Lin, Paul Kruse, Lars Hetmank). Das Autorenteam stellt fest, dass sich das Forschungsfeld Wissensmanagement durch eine heterogene Landschaft an Grundbegriffen, Modellen, Theorien und Instrumenten definiert, welche in ihren Aussagen teilweise unvereinbar und konkurrierend zueinander stehen. Die Autoren skizzieren die Ursachen hierzu und empfehlen, eine explizite(re) Darstellung von begrifflichen Grundannahmen vorzunehmen. Hierzu schlagen sie einen Ordnungsrahmen vor, der es Forschern, aber auch Praktikern erlaubt, eigene Positionen in die Gesamtheit der Domäne einzuordnen. Ziel ist es, zu einer Systematisierung und Fokussierung der Diskussion beizutragen.

Das Haus des Wissensmanagements – Die Ziele: Ein praxisorientiertes Modell für die Einführung eines unternehmens- spezifischen Wissensmanagements (von Uwe Dombrowski, Kay Fromhold-Treu, Katrin Nitzschke). Mit ihrem Modell "Haus des Wissensmanagements" präsentieren die Autoren ein allgemeines Vorgehensmodell, das eine strukturierte und ziel- gerichtete Einführung von Wissensmanagement ermöglicht und das verschiedene vorhandene Wissensmanagementansätze vereint. Die Grundidee des Modells ist es, bekannte Methoden und Werkzeuge zu gliedern und so die Auswahl geeigneter Methoden und Werkzeuge für die Einführung von Wissensmanagements zu erleichtern.

Praktische Erfahrungen nach Abschluss eines erfolgreichen Projektes in Berlin schildert Kerstin Illgen-Förster in ihrem Beitrag über "BerLearner – Ein Berliner Modellprojekt macht Schule". Die Autorin stellt ein Konzept zur Organisationsentwicklung am Beispiel eines Wissensmanagement-Modellprojekts für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin vor, dessen Leitgedanke „Fachkräfteentwicklung durch Wissensmanagement“ ist.

Um eine eigentliche bekannte Wissensquelle in den Unternehmen neu zu entdecken, stellt Aleksandar Ivanov mit "Social Forecasting" einen Ansatz vor, mit dem das Wissen der Mitarbeiter in unternehmerische Entscheidungsprozesse einbezogen werden kann. Dabei werden technologische Möglichkeiten des Web-2.0 wie Crowdsourcing, Gamification und Prognosemärkte sinnvoll genutzt.

Dirk Liesch berichtet über Herausforderungen und Erfahrungen der „Last-Monday“-Stammtische. Am Praxisbeispiel der Unternehmer-Stammtische des eBusiness-Lotsen Dresden und Bautzen wird das „Last Monday“-Stammtisch-Konzept vorgestellt und eingeordnet. Woher leitet sich das Konzept ab und wie wird es begründet?

Mit unserem kleinen Jubiläum zur fünften Ausgabe von gfwm THEMEN stellen wir begeistert fest, dass die Beiträge unserer Autorinnen und Autoren gelesen und gefragt sind. Lesen Sie dazu Rückmeldungen und Hinweise zur letzten Ausgabe, die wir in einer Nachlese für Sie zusammen gefasst haben. Darüber hinaus freuen wir uns über die Kooperation mit der Community of Knowledge (c-o-k), deren Ansprechpartner uns um Wiederveröffent-

lichung von zwei Beiträgen aus zurückliegenden Ausgaben von gfwm THEMEN gebeten hat: Dr. Angelika Mittelmann: Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit (gfwm THEMEN 1) und Ulrich Schmidt: Essay über die Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert (gfwm THEMEN 2). Auch für den Beitrag "Plädoyer für eine andere Sicht auf den Begriff Wissen" von Wolfram Schäfer, der bereits 2009 im GfWM newsletter veröffentlicht wurde, haben wir gerne unser Einverständnis für die Wiederveröffentlichung bei c-o-k gegeben. Alle bei uns veröffentlichten Beiträge können Sie als Originalpublikation kostenfrei auf der Homepage von gfwm newsletter & THEMEN unter www.gfwm.de/node/8 abrufen.

Wir bedanken uns herzlich bei den Autorinnen und Autoren dieser und der zurückliegenden Ausgaben von gfwm THEMEN. Erst mit Ihrem Engagement wird dieses Publikationsprojekt möglich.

Und wir bedanken uns bei Ihnen als Leserinnen und Leser für Ihr Interesse. Bitte schreiben Sie uns Ihre Kommentare, Ideen und Anmerkungen.

Eine kurzweilige Lektüre wünscht Ihnen
Stefan Zillich

gfwm THEMEN 6
erscheint im September 2013
Redaktionsschluss: 10. August 2013

Ihre Antwort

THEMEN@gfwm.de

Zum Titelbild dieser Ausgabe

Das Titelbild dieser Ausgabe zeigt ein Einmaleins-Ablesegerät, das von Ingenieuren der Nähmaschinenfabrik Müller 1905 entwickelt wurde. Die Bauweise dieses ungewöhnlichen Lernspiels erinnert – wie viele andere mechanische Rechenmaschinen – durchaus an eine gusseiserne Nähmaschine.

Mechanische Rechenmaschinen wurden seit ihren ersten Entwicklungen im 17. Jahrhundert bestaunt für ihre Fähigkeit, durch rein technischen Prozesse Ergebnisse zu produzieren, für die eigentlich kognitive Fähigkeiten und Bildung vorausgesetzt werden müssen. Als im Barock die ersten Maschinen mit filigranen Räderwerken konzipiert wurden, gab es weder eine wissenschaftliche noch eine



kommerzielle Notwendigkeit für Rechenmaschinen. Die serienmäßige Fertigung und reguläre Nutzung von Rechenmaschinen begann Mitte des 19. Jahrhunderts.

Mechanische Räderwerke sind längst abgelöst von höchstintegrierten Logikchips. Doch immer noch sind Staunen und Begeisterung zu beobachten, wenn angesichts von Big Data und semantischen Technologien die kognitiven Fähigkeiten des Menschen nicht mehr ausreichen und die Ergebnisse mit atemberaubendem Tempo durch technische Prozesse hervorgebracht werden.

(Exponat im Arithmeum, Bonn, Copyright des Bildes: Stefan Zillich)

Nachlese GfWM THEMEN 4 / Januar 2013

GfWM Diskussionspapier – Wissensarbeit in modernen Arbeitswelten: Ein Zukunftsbild, von Dr. Stefan Rehm, Georg Bremer, Stefan Zillich, Dr. Hein Reuter, Gabriele Vollmar

Das GfWM-Diskussionspapier wurde nach der Erstveröffentlichung in gfwM THEMEN 4 in einer Überarbeitung in der Zeitschrift "Wissensmanagement" veröffentlicht (Heft 2 / 2013 <http://www.wissensmanagement.net>).

Darüber hinaus wurden bei den Kremsener Wissensmanagement-Tagen am 23. – 24. April 2013 im Rahmen eines Workshops einzelne Empfehlungen des Papiers mit Blick auf Anpassungen hin zu modernen Arbeitswelten vorgestellt und im Kontext zusätzlicher Perspektiven von Teilnehmern der FH Kiel mit interessanten Ergebnissen diskutiert (<http://www.wima-krems.at>).

Und schließlich wurde das Diskussionspapier im April 2013 auf den DGI-Praxistagen in Frankfurt am Main als Eröffnungsvortrag der Tagung präsentiert und einzelne Aussagen mit den Teilnehmern diskutiert.

Zahlreiche Hinweise über Twitter und Blogs haben auf die Veröffentlichung als Beitrag in gfwM THEMEN hingewiesen und Stellung dazu bezogen.

„ Die GfWM THEMEN Januar 2013 enthalten wieder interessante Beiträge. Einen möchte ich herausstellen, es ist das “GfWM Diskussionspapier – Wissensarbeit in modernen Arbeitswelten: Ein Zukunftsbild”. Es ist nicht ganz einfach, die moderne Arbeitswelt zu beschreiben, geschweige denn, ein Zukunftsbild zu entwerfen. Der Beitrag regt somit an, sich mit der Thematik Wissen und Arbeit (und den damit möglichen Kombinationen) intensiver zu beschäftigen – und das ist gut.“ <http://www.robertfreund.de/blog/2013/01/19/gfwM-themen-januar-2013-wieder-mit-spannenden-artikel/> (Dieser Blogeintrag verweist auf interessante Hinweise und Veröffentlichungen zu Themen wie Wissensarbeiter, Kritik am Begriff, Organisationsformen der Wissensarbeit.)

„ Ein aktuelles Diskussionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM), das versucht, etwas Orientierung und Ausblick zu geben. Im ersten Teil widmen sich die Autoren der Frage, was Wissensarbeit überhaupt ist und unter-

scheiden zwischen wissensbasierter Arbeit, wissensintensiver Arbeit und eigentlicher Wissensarbeit. Das reicht sicher für den Moment, wer jedoch mit solchen Kategorien arbeiten will, wird nicht umhin kommen, sie mit konkreten Tätigkeiten und (weiteren) Beispielen zu verbinden. Der zweite Teil liest sich etwas spannender, weil hier Wissensarbeit zuerst in verschiedene Zusammenhänge gestellt wird, wie z.B. Führung oder

persönliches Wissensmanagement.

Abschließend bekommt der Leser noch kurze Empfehlungen für den Umgang mit Wissensarbeit und Wissensarbeitern mit auf den Weg.

Fazit: Das Papier bildet eine nützliche Zusammenstellung und Skizze des Themas. Es bleibt die Schwierigkeit, Wissensarbeit ein- und abzugrenzen. Wenn sie aber zum prägenden Paradigma der Arbeitsgesellschaft wird, ist das vielleicht gar nicht mehr so drängend.“ <http://www.weiterbildungsblog.de>



Susanne Ransweiler, Prof. Dr. Alexander Mäde und Kai Fetzer: Alumni-Netzwerke als

Beitrag zum betrieblichen Wissensmanagement mittels Social Media

Zu diesem Beitrag über die zunehmende Bedeutung von viralen Netzwerken und der Verwaltung, Auswertung und Nutzung von (inner-)betrieblichem Wissen gab es Rückmeldungen, z. B. <http://www.vico-research.com/blog/>

Rückmeldungen an das Autorenteam kamen auch aus der Industrie, vor allem aus den Bereichen Vorstand und Bereichsleitung:

„ vielen Dank für diese interessanten Infos, die Facetten in diesem Thema nehmen wirklich deutlich zu!“

„ herzlichen Dank für die aktuellen Informationen. Ihr Thema bleibt weiterhin sehr aktuell.“

„ sehr interessant, mit dem Thema Wissensmanagement will ich u.a. demnächst auch hier in meinen anstehenden HR-Kundenworkshops ins Rennen gehen.“...

gfwm THEMEN – Inhalte und Ausgaben

Sie finden die vollständigen Ausgaben
als kostenfreie Downloads unter
www.gfwm.de/node/8

Ausgabe 1 / Dezember 2011

Dr. Angelika Mittelman: Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit
Christian Kollmeier und Bernard Richter: Wissensmanagement 2.1 – Nutzung und Anreize von Wissensplattformen
Ulrich Schmidt et al: Ein Konzept für die systematische Begleitung und Bemessung von Wissensmanagement-Maßnahmen
Interview mit Prof. Dr. Rolf Hichert:
„Nicht selten geht es darum, etwas zu verschleiern ...“
GfWM-Fachteam Wissensmanagement: Positionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. - Wissensmanagement und Enterprise 2.0
Anna Luisa Lippold und Moritz Mihm: Wissen wie – Die 8. Bayreuther Dialoge



Ausgabe 2 / April 2012

Jochen C. Werth: Information und Wissen in Netzwerken:
Die Rolle von Netzwerken in der Finanzierung von Startups
Dr. Olaf Rippe: Schreiben im Wissensmanagement
Ulrich Schmidt: Essay über die Instrumente für das Management im 21. Jahrhundert – Was zeichnet sie aus und was hat das mit Wissensmanagement zu tun?
Dipl.-Kfm. Ronald Orth und Stefan Voigt: Prozessorientiertes Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

Ausgabe 3 / September 2012

Günther M. Szogs: „Maybe Knowing“ – an impulse regarding cross-fertilization of knowledge and art
Stephan Tanneberger: Die Soziale Netzwerke-Pyramide
Interview mit Dirk Lorber, db InfoCenter, Deutsche Bank Research:
„ ... durch konstante Leistung überzeugen“
Dr. Siegfried Mauch: Wissensmanagement in Baden-Württemberg am Beispiel Feuerwehr im Main-Tauber-Kreis
Elka Sloan: Wissenschaftliches Publizieren – Einer Branche kommt das Geschäftsmodell abhanden
Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel: Qualifizierungen im Bereich Wissensmanagement – ein unübersichtlicher Dschungel?!



Ausgabe 4 / Januar 2013

Alumni-Netzwerke als Beitrag zum betrieblichen Wissensmanagement mittels Social Media, von Kai Fetzer, Prof. Dr. Alexander Mädche, Susanne Ransweiler
GfWM Diskussionspapier – Wissensarbeit in modernen Arbeitswelten: Ein Zukunftsbild, von Dr. Stefan Rehm, Georg Bremer, Stefan Zillich, Dr. Hein Reuter, Gabriele Vollmar
Komplexe Zusammenhänge sichtbar machen und bewerten – So funktioniert „Exzellente Wissensorganisation“, von Christian Keller
„Maybe Knowing II“ – some further aspects on cross-fertilization of knowledge and art, von Günther M. Szogs

Woran scheitert die forschungsorientierte Kommunikation im Wissensmanagement?

– Vorschlag eines Ordnungsrahmens

Dada Lin, Paul Kruse, Lars Hetmank

Selbst nach über 20 Jahren ist das Forschungsfeld Wissensmanagement mit einer Reihe von Schwierigkeiten und tiefgehenden Missverständnissen konfrontiert. Insbesondere fällt die mangelnde Kumulativität der Debatte auf. (1) Statt von einer interdisziplinär-synergetischen Betrachtung zu profitieren, liegt eine heterogene Landschaft an Grundbegriffen, Modellen, Theorien und Instrumenten vor, welche in ihren Aussagen teilweise unvereinbar und konkurrierend zueinander stehen. (2) Diese Probleme sind deutliche Anzeichen einer geringen wissenschaftlichen Reife des Forschungsfeldes.

In diesem Beitrag werden die Ursachen dieser Probleme erörtert, wobei ein Hauptaugenmerk auf die Komplexität der Grundbegriffe und die Multidisziplinarität im Forschungsfeld gelegt wird. Auf Basis dieser Analyse empfehlen die Autoren, eine explizite(re) Darstellung ihrer begrifflichen Grundannahmen vorzunehmen, um durch diesen expliziten Kontext die Interpretation der verwendeten Begrifflichkeiten auf Empfängerseite sowohl auf semantischer als auch auf pragmatischer Ebene zu erleichtern. Hierfür wird ein Ordnungsrahmen vorgeschlagen, der es Forschern, aber auch Praktikern erlaubt, die eigenen Positionen in die Gesamtheit der Domäne einzuordnen. Ziel ist es, zu einer Systematisierung und Fokussierung der Diskussion beizutragen.

Schlüsselworte: Ordnungsrahmen – Wissensmanagement – Probleme – Dysfunktionalitäten – Kritik – Forschungsdiskussion

Anliegen

Das Thema Wissensmanagement blickt in der Wissenschaft und Praxis auf eine über 20-jährige Historie zurück. Dabei umspannt die Diskussion eine Reihe von Disziplinen, deren Reichweite sich von sehr technisch orientierten Gesichtspunkten (u. a. Ingenieurwissenschaften, Informatik) über organisationalen (u. a. BWL, Ethik) und gesellschaftlichen Aspekten (Soziologie) hin zu menschlichen Faktoren (u. a. Psychologie, Kommunikationswissenschaften) erstreckt.

Der Ausgangspunkt dieses Diskussionspapiers ist die Wahrnehmung der Autoren, die sich in den vergangenen Jahren auf vielen einschlägigen Konferenzen eingestellt hat, dass die Teilnehmer und Referenten im Diskurs häufig von sehr unterschiedlichen Standpunkten ausgehen – wenn nicht gar aneinander vorbei diskutieren. Ursache dafür ist meist die vorherrschende Unklarheit oder mangelnde Übereinstimmung im Hinblick auf grundlegende Begriffe des Forschungsgebiets. Trotz der bereits angedeuteten Historie stehen auch heute noch viele Begrifflichkeiten weiterhin zur Diskussion. Ein substanzielles Feedback zu dem eigentlichen Inhalt von Beitrag oder Präsentation fällt daher nicht selten einer (wiederholten) Grundsatzdiskussion zum Opfer. Entsprechend dominieren im Ergebnis Diskussionsbeiträge, die den gewählten Wissensbegriff hinterfragen oder eine andere Sichtweise einfordern.

Diese Beobachtungen lassen vermuten, dass das Thema Wissensmanagement trotz vielfältiger Diskussionen bis heute nicht die wissenschaftliche Reife anderer Bereiche (z. B. Service Engineering, Daten- und Prozessmodellierung, IS-Architekturmodelle) erlangen konnte. Die Harmonisierung des oft sehr unterschiedlichen Begriffsverständnisses wurde zwar immer wieder angestrebt, liegt aber unserer Ansicht nach bis dato nicht vor. Diese Beobachtung ist keineswegs neu und wurde in ähnlicher Form bereits von einer Reihe namhafter Autoren herausgestellt. (3), (4), (5)

Zur Problemlösung schlagen wir eine klar kommunizierte und transparente Ausrichtung von Forschungsarbeiten vor, die sich an dem in diesem Beitrag konzipierten Ordnungsrahmen orientieren könnte. Dieser versucht mit seinen unterschiedlichen Dimensionen nicht etwa, eine komplette Neuausrichtung des Fachgebietes zu erreichen, sondern greift vielmehr existierende Dichotomien und konzeptuelle Frameworks aus der vorhandenen Literatur auf und stellt sie einander systematisch gegenüber, um eine zielgerichtete, transparente Diskussion zu ermöglichen.

Dysfunktionalitäten im Fach Wissensmanagement

Die nachfolgend vorgestellten Dysfunktionalitäten des Forschungsfeldes und die daraus resultierende fehlende wissenschaftliche Reife sollen die Notwendigkeit des von uns konzipierten Ordnungsrahmens begründen (siehe Abbildung 1). Die Erläuterungen basieren auf Erkenntnissen existierender Beiträge, welche sich kritisch mit dem Forschungsfeld

Wissensmanagement auseinandergesetzt haben sowie auf eigenen Erfahrungen aus dem Forschungsalltag, welche das interdisziplinäre Team des Knowledge Research Center (e. V.) im Laufe der Zeit sammeln konnte.

Ein wesentliches Merkmal des Forschungsfeldes Wissensmanagement ist die ausgeprägte **Multidisziplinarität**. Als Forschungsfeld thematisch breit aufgestellt, tangiert Wissensmanagement eine Vielfalt an sozialen, technologischen, organisationalen bis hin zu gesellschaftlichen Themen und stößt daher auf das Interesse unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen, wie z. B. der Bibliothekswissenschaft, der Forschung für künstliche Intelligenz und Kerninformatik, der Organisations- und Managementforschung, der Pädagogik, der Kognitionspsychologie, der (Wissens-)Soziologie sowie der Wirtschaftsinformatik. (6) Diese werden durch eine Vielzahl an Beiträgen aus der Praxis ergänzt.

Neben der ausgeprägten Multidisziplinarität ist ein weiteres Merkmal des Forschungsfeldes Wissensmanagement **die hohe Komplexität und Abstraktheit des Subjekts**. Da im Alltagsverständnis Wissen lediglich unscharf definiert wird, ist es Aufgabe der Wissenschaft, ein klares Begriffsverständnis zu schaffen. (7) Diese Aufgabe ist jedoch keineswegs trivial: Bei näherer Betrachtung wird ersichtlich, dass mit dem Begriff „Wissen“ verschiedene eigenständige Konzepte wie beispielsweise „Erinnerung“, „Erfahrung“, „Fakten“, „Information“, „Kreativität“, „Meinung“ und „Wahrheit“ inhaltlich gebündelt, diese bei der Begriffsverwendung jedoch nur unzureichend differenziert werden. Zahlreiche Beiträge im Wissensmanagement befassen sich daher mit der Frage nach dem Wesen des Wissensbegriffes und seiner Definition. (8), (9), (10), (11), (12)

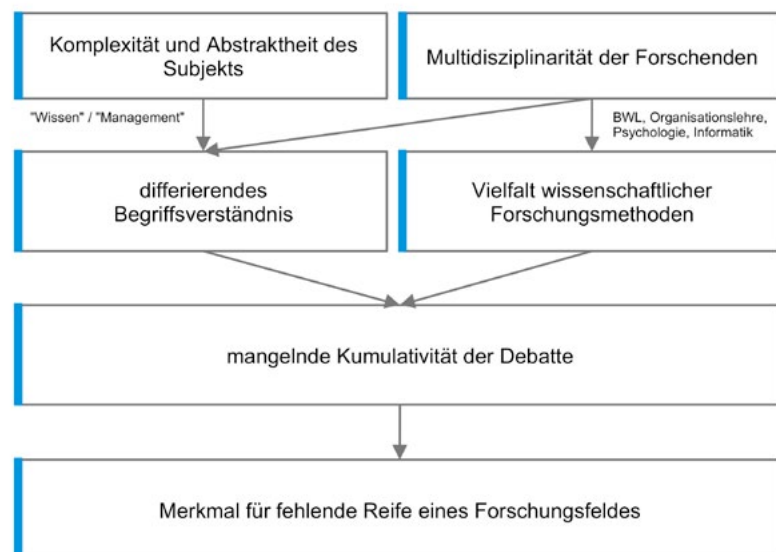


Abbildung 1: Dysfunktionalitäten und deren Ursachen im Forschungsfeld Wissensmanagement

Ebenso schwierig ist die Interpretation des Terms „Management“ im Begriff „Wissensmanagement“. Hier stellen sich verschiedene grundlegende Fragen zu Subjekt, Objekt und Handlung: „Kann man Wissen als Objekt managen oder vielmehr nur seinen Entstehungsprozess i. S. v. Lernprozess?“ – „Welche Rolle nimmt das Wissensmanagement ein?“ – „Wie ist Wissensmanagement organisational aufgehängt?“ – „Wer ist dafür verantwortlich?“ – „Greift Wissensmanagement aktiv in die Geschäftsprozesse ein oder stellt es einen passiven Unterstützungsprozess dar?“ – „Wer oder was wird gemanagt?“ – „Kann der Erfolg von Wissensmanagement gemessen werden? Wenn ja, wie?“... Schnell wird klar, dass eine hohe Zahl an Varianten existiert, wie Wissensmanagement intervenierend auf die Organisation bzw. auf das Wissen bzw. auf die Wissensträger einer Organisation wirken soll.

In Folge der ausgeprägten **Multidisziplinarität** und hohen **Komplexität des Forschungsobjekts** entstanden vielfältige, miteinander konkurrierende Grundverständnisse und theoretische Modelle zum Wissensmanagement. So liegen insbesondere in primär technologisch-orientierten Wissensmanagement-Ansätzen *reduktionistisch-objektivierte Wissensverständnisse* vor, worin der Begriff „Wissen“ nur wenig vom Begriff „Information“ abgegrenzt wird. Dem gegenüber steht das *konstruktivistisch geprägte Wissensverständnis*, in dem Wissen als jeweils individuelles Ergebnis eines sozialen Konstruktionsprozesses verstanden wird. Aus dieser Perspektive lässt sich Wissen nicht oder nur schwer objektivieren, da dieses untrennbar an die individuelle lebensweltliche Sicht gebunden ist. (3)

Diese **differierenden Begriffsverständnisse** stellen den Nährboden für eines der Grundprobleme im Forschungsfeld Wissensmanagement dar – die mangelhafte Transparenz und Konsistenz in der forschungsorientierten Kommunikation. Abschließend lässt sich zum Grundbegriff des Forschungsfeldes feststellen, dass bis heute keine einheitliche, konsensuale Terminologie als theoretisches Fundament existiert.

Eine weitere Besonderheit des Forschungsfeldes „Wissensmanagement“ ist die hohe **Vielfalt unterschiedlicher wissenschaftlicher Forschungsmethoden**. Dieser ausgeprägte Methodenpluralismus ist dabei eine direkte Konsequenz der **Multidisziplinarität**, da in jedem Forschungsfach bevorzugt die „hauseigenen“ Forschungsmethoden zum Einsatz kommen. (13)

Durch diese Vielfalt werden Forschungsfragen zum Wissensmanagement aus vielen, unterschiedlichen Perspektiven gestellt und methodisch unterschiedlich beantwortet – was eine besondere Qualität darstellt, da jede Forschungsrichtung mit ihren jeweils vertrauten Methoden die eine oder andere Er-

kenntnis zum Wissensmanagement beiträgt. (14) Diese Vielfalt erschwert es jedoch, einheitliche wissenschaftliche Qualitätsstandards zu definieren.

Sowohl aus der **differierenden Begriffsverwendung** als auch aus der **Vielfalt wissenschaftlicher Forschungsmethoden** resultiert eine insgesamt eher **geringe Kumulativität der Debatte** zum Wissensmanagement. (1) Statt von einer interdisziplinär-synergetischen Betrachtung zu profitieren, liegt eine heterogene Landschaft an Modellen, Theorien und Instrumenten vor, welche in ihren Aussagen teilweise unvereinbar und konkurrierend zueinander stehen. (2) Wissensmanagement als Forschungsfach weist damit insgesamt eine geringe wissenschaftliche Reife auf. (15)

Vorschlag eines Ordnungsrahmens für die Wissensmanagementforschung

In vorhergehenden Kapitel wurde die geringe wissenschaftliche Reife des Forschungsgebietes Wissensmanagement anhand konkreter Dysfunktionalitäten systematisch begründet. Um dieser Problematik zu begegnen, haben wir für unsere Wissensmanagementforschung einen Ordnungsrahmen entwickelt, der eine Kategorisierung sowohl zukünftiger als auch bereits bestehender wissenschaftlicher Beiträge erlaubt (siehe Abbildung 2). Dabei sollen Praktiker und Forschende angehalten oder zumindest ermuntert werden, diesen Ordnungsrahmen jedem Wissensmanagementbeitrag voranzustellen, um vorab verschiedene Grundannahmen und Prämissen, u. a. zum Begriffsverständnis, zur Zielgruppe oder zur Forschungsmethode, darzulegen. In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen Elemente des Ordnungsrahmens näher erläutert.

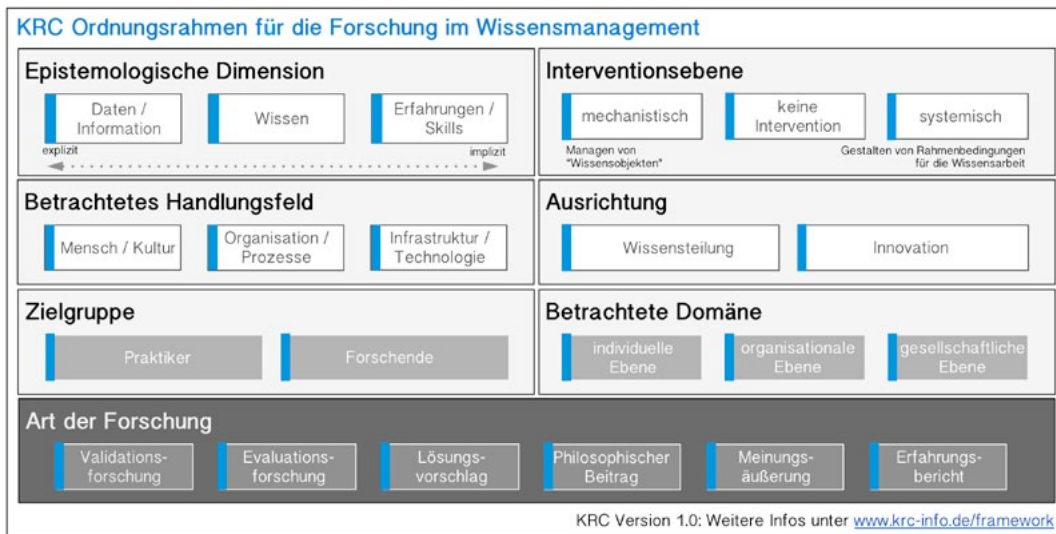


Abbildung 2: Ordnungsrahmen für die Wissensmanagementforschung

Epistemologische Dimension

Für den Wissensbegriff im Wissensmanagement wurden verschiedene epistemologische Betrachtungsebenen bereits ausführlich in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert. In unserem Ordnungsrahmen wird daher als erstes und wichtigstes Element die Einordnung in die betrachtete epistemologische Dimension vorgesehen. Diese Einordnung orientiert sich stark an der durch Nonaka und Takeuchi im Wissensmanagement populär gewordenen Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen. (8) In dem hier vorliegenden Verständnis wird aber nicht von einer strikten Dichotomie ausgegangen, sondern von einem Kontinuum, an dessen einem Endpunkt die funktionale, objektive Sicht und am anderen Endpunkt die interpretative, subjektive, menschengebundene Sicht des Wissensbegriffes stehen. (16), (17), (18) Für eine leichtere Einordnung werden drei als wertfrei geltende Ankerpunkte innerhalb des Kontinuums gesetzt.

In der Ausprägung **Daten / Information** wird Wissen als statisches Objekt gesehen, das leicht kodifizierbar und austauschbar ist. Bei diesem Verständnis ist das Ziel der Intervention vor allem die Verbesserung der Effizienz von Informations- und Kommunikationsprozessen, um den Bedarf an (explizitem) Wissen der Unternehmung sicherzustellen. (16) Zwischen den beiden Enden des Kontinuums wird eine Ausprägung eingeführt, die **Wissen** als etwas versteht, das aus sozialen Interaktionsprozessen zwischen den Wissensarbeitern entsteht. Dabei steht die Verbesserung dieser Prozesse im Vordergrund. Die Ausprägung **Erfahrungen / Skills** schließlich umfasst das Verständnis von (implizitem) Wissen als etwas, das von individuellen Erfahrungen und Werten geprägt, personengebunden und hochgradig kontextspezifisch ist. Interventionsziele sind

insbesondere die Förderung von menschlichen Fähigkeiten, Bereitschaften, Austausch- und Gestaltungsprozessen. (10)

Interventionsebene

Neben verschiedenen Interpretationen des Wissensbegriffes existieren auch unterschiedliche Sichten zum Managementverständnis. So kann einerseits durch ingenieurmäßige Planung und Gestaltung direkt (**mechanistisch**) auf bestimmte Wissensobjekte oder -prozesse Einfluss genommen werden. (19), (3) Oft zielt diese Denkweise auf eine Harmonisierung und Standardisierung der Wissensobjekte und -prozesse im Unternehmen ab. Andererseits kann auch indirekt (**systemisch**) die Wissensarbeit verbessert werden, indem die dafür notwendigen organisatorischen, technischen und räumlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Neben diesen beiden Ausrichtungen existieren zahlreiche theoretische und philosophische Artikel, die keine konkrete Interventionsrichtung vorgeben.

Ausrichtung

Ideen- und Lösungsvorschläge für das Wissensmanagement einer Organisation oder eines Unternehmens lassen sich in zwei unterschiedliche Zielrichtungen unterteilen: Wissensteilung (Knowledge Sharing) und Innovation. (3) **Wissensteilung** spiegelt in diesem Kontext das klassische Verständnis des Wissensmanagements wider und bezieht sich vorwiegend auf die Aufrechterhaltung und Verfestigung der bestehenden Wissensbasis durch Multiplikation des vorhandenen Wissens. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere die Optimierung der

Informations- und Wissensflüsse sowie die Standardisierung, Formalisierung und Konsolidierung der Datenbestände durch IT-Unterstützung. Während Wissensteilung eher eine konservativ erhaltende, auf Effizienz ausgerichtete Sichtweise der organisationalen Wissensbestände einnimmt, liegt der Fokus der **Innovation** auf der kritischen Reflexion des bestehenden Wissens mit dem Ziel, neue Konzepte, Ideen und Produkte zu entwickeln. Zur evolutionären Erweiterung des impliziten und expliziten Wissens steht dabei meist nicht der IT-Einsatz, sondern das Bereitstellen kreativer Rahmenbedingungen für das individuelle und organisationale Lernen der Wissensarbeiter im Vordergrund. (20)

Betrachtetes Handlungsfeld

Mögliche Ansatzpunkte für die Gestaltung des Wissensmanagements stellen unter anderem die Unternehmenskultur, Routinen, Richtlinien, Systeme, Dokumente sowie die einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens dar. (18) Je nach Wissenschaftsdisziplin gibt es dabei verschiedene Vorlieben, die im Ordnungsrahmen durch die Handlungsfelder **Mensch / Kultur, Organisation / Prozesse und Infrastruktur / Technologie** zusammenfassend abgebildet werden. Beiträge zum Wissensmanagement, die einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, adressieren vorzugsweise alle Handlungsfelder.

Betrachtete Domäne

In der Wissensmanagementforschung werden Frage- und Problemstellungen auf verschiedenen Abstraktionsebenen beantwortet. So werden in den Beiträgen zum Wissensmanagement nicht nur Themen aus Unternehmen und Organisationen diskutiert, sondern auch Aspekte zum persönlichen Wissensmanagement oder zu gesellschaftlichen Herausforderungen. Mandl und Reinmann-Rothmeier unterscheiden zwischen der **individuellen**, der **organisatorischen** und der **gesellschaftlichen Ebene**, welche Wissensmanagement entweder als individuelle Kompetenz, als organisationale Methode oder als gesellschaftliche Aufgabe mit sozialen, politischen und kulturellen Implikationen auffassen. (21)

Zielgruppe

Arbeiten zum Wissensmanagement sprechen je nach Domäne und Betrachtungsebene unterschiedliche Zielgruppen an. Dabei richten sich die Beiträge sowohl an Fach- und Führungskräfte aus der Praxis als auch an Wissenschaftler. Im Ordnungsrahmen wird daher als Adressatengruppen zwischen **Praktikern** und **Forschende** unterschieden. Idealerweise sind jedoch beide Publikumsgruppen zu adressieren, um sowohl relevant für die wissenschaftliche Forschung als auch anwendungsorientiert zu sein. Die Einhaltung wissenschaftlicher

Methoden und Arbeitsweisen kann dabei die Qualität der praxisrelevanten Beiträge sicherstellen.

Art der Forschung

Der Erkenntnisgewinn im Bereich des Wissensmanagements wird durch die Anwendung einer Vielzahl unterschiedlicher wissenschaftlicher Methoden sichergestellt. Diese Vielfalt an möglichen wissenschaftlichen Vorgehensweisen komplett in einen Ordnungsrahmen aufzunehmen, würde jedoch über das Ziel, eine praktikable Einordnungshilfe zu entwickeln, hinausgehen. Für den Ordnungsrahmen greifen wir daher auf ein überschaubares Klassifikationsschema von Wieringa et al. zurück, welches die Forschungsmethoden in folgende sechs Forschungsarten gruppiert (22): **Validationsforschung, Evaluationsforschung, Lösungsvorschlag, philosophischer Beitrag, Meinungsäußerung** und **Erfahrungsbericht**.

Ausblick und Aufruf zur Diskussion

Den Nutzen des vorgeschlagenen Ordnungsrahmens sehen wir nicht nur in der Verbesserung der internen wissenschaftlichen Fachkommunikation und zielgerichteten Diskussion von Forschungsbeiträgen zum Thema Wissensmanagement. Vielmehr richtet sich der Entwurf an zusätzliche Adressaten, die wir gern in die Diskussion mit einbeziehen wollen. So soll der Vorschlag helfen, die Selbstreflexion von Autoren zu unterstützen, indem wir Dimensionen zusammentragen, zu denen sich ein jeder Autor zu Beginn seines Forschungsvorhabens positioniert, um die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der eigenen Ausführungen zu erhöhen. Gleichzeitig erhoffen wir uns mehr Transparenz und Vergleichbarkeit von Forschungsbeiträgen, die bspw. aufgrund einer ähnlichen Einordnung früher als verwandt bzw. vergleichbar oder auch als unvereinbar identifiziert wurden.

Neben dieser wissenschaftlichen Perspektive bietet der Ordnungsrahmen Orientierungspunkte für die Praxis und liefert einen Überblick über Perspektiven, die in der aktuellen Diskussion zum Wissensmanagement häufig vernachlässigt werden. Auch hier sind Grundannahmen ein wesentlicher Bestandteil der Diskussion. Daher hilft der Ordnungsrahmen, die Anforderungen der Anwender vergleichbar zu machen und schafft analog zur wissenschaftlichen Perspektive eine einheitliche Diskussionsbasis.

Auch wenn der Ordnungsrahmen bereits eine Reihe von Unterscheidungsmöglichkeiten und Einordnungsalternativen liefert, erhebt der Vorschlag keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Aufgrund seines aktuellen Arbeitsstands bietet er jedoch bereits einen systematischeren Zugang zu Forschungsbeiträgen entlang der vorgeschlagenen Dimensionen. Der vorgestellte

Ordnungsrahmen ist somit nicht als finaler Stand einer Systematisierung des Forschungsgebietes zu verstehen, der alle denkbaren Facetten des Feldes abzudecken vermag. Dies ist in der bereits eingangs angesprochenen Vielfalt der Beiträge und Schulen begründet. Für unseren internen Gebrauch und für die Betreuung von Abschlussarbeiten haben sich die Einordnungsdimensionen allerdings bereits als praktikabel erwiesen.

Wir möchten den Ordnungsrahmen weiterentwickeln und um externe Diskussionsbeiträge zum vorliegenden Entwurf ergänzen. Daher fordern wir die Leser der gfwm THEMEN sowie die Wissensmanagement-Community auf, den Vorschlag kritisch aus der jeweils eigenen Positionierung zu prüfen und um eigene Erfahrungen und Vorschläge zu ergänzen. Im Abgleich mit vorhandenen wissenschaftlichen Werken sollen Lücken in der Dimensionierung aufgedeckt und nach Möglichkeit durch die Einführung zusätzlicher Unterscheidungsmöglichkeiten geschlossen werden. Diskussionsleitend können folgende Fragen sein, deren Beantwortung unter www.krc-info.de erfolgen kann:

1. Stellt der Ordnungsrahmen in seiner aktuellen Form für die Community-Mitglieder einen Nutzen dar?
2. Lassen sich die wissenschaftlichen Beiträge der Mitglieder nahtlos in den Ordnungsrahmen einordnen?
3. Welche Dimensionen sind dafür essentiell, welche sind weniger wichtig und welche fehlen gegebenenfalls?
4. Sind die Ausprägungen der Dimensionen erschöpfend?
5. Welche Aspekte oder Inhalte sollte eine überarbeitete Version des Ordnungsrahmens enthalten?

Ihre Antwort

 THEMEN@gfwm.de

Literaturverzeichnis

- (1) Roehl, H.: Instrumente der Wissensorganisation: Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2000.
- (2) Lehner, F.: Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 3. Auflage, Hanser, München, 2009.
- (3) Schneider, U.: Die 7 Todsünden im Wissensmanagement: Kardinaltugenden für die Wissensökonomie. Frankfurter Allg. Buch, Frankfurt am Main, 2001.
- (4) Schreyögg, G., Geiger, D.: Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein? In (Schreyögg, G., Hrsg.): Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, Nr. 20, Berlin, 2003.

- (5) Schreyögg, G., Geiger, D.: Kann implizites Wissen Wissen sein? Vorschläge zur Neuorientierung im Wissensmanagement. In (Wyssusek, B. Hrsg.), Wissensmanagement komplex: Perspektiven und soziale Praxis. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2004; S. 43–54.
- (6) Frank, U., Schauer, H.: Potentiale und Herausforderungen des Wissensmanagements aus der Sicht der Wirtschaftsinformatik. In (Schreyögg, G., Hrsg.): Wissen in Unternehmen: Konzepte - Maßnahmen - Methoden. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2001; S. 163–182.
- (7) Amshoff, B.: Controlling in deutschen Unternehmen: Realtypen, Kontext und Effizienz. 2. aktualisierte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1993.
- (8) Nonaka, I., Takeuchi, H.: The Knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York, 1995.
- (9) Pautzke, G.: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis – Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München, 1989.
- (11) Rowley, J.: The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*. 33, 2007; S. 163–180.
- (10) Seiler, T. B., Reinmann, G.: Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Missverständnisse, Versäumnisse und eine strukturgenetische Alternative. In (Reinmann, G., Mandl, H., Hrsg.): *Psychologie des Wissensmanagements: Perspektiven, Theorien und Methoden*. Hogrefe, Göttingen, 2004; S. 11–23.
- (12) Schütt, P.: Was ist Wissen? *Wissensmanagement*, 2012; S. 35–37.
- (13) Maier, R.: *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Springer, Berlin, 2007.
- (14) Teece, D. J.: Research Directions for Knowledge Management. *California Management Review*. 40, 1998; S. 289–292.
- (15) Romhardt, K.: *Wissensgemeinschaften: Orte lebendigen Wissensmanagements - Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten*. 1. Auflage, Zürich: Versus, 2002.
- (16) North, K.: *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. Gabler, Wiesbaden, 2005.
- (17) Schultze, U., Cox, E.: Investigating The Contradictions In Knowledge Management, 1998; S. 155–174.
- (18) Alavi, M., Leidner, D. E.: Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*. 25, 2001; S. 107–136.
- (19) Schneider, U.: Management in der wissensbasierten Unternehmensführung: Das Wissensnetz in und zwischen Unternehmen knüpfen. In (Schneider, U., Hrsg.): *Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals*. Frankfurter Allg. Zeitung, Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher, Frankfurt am Main, 1996; S. 13–28.
- (20) Jänig, C.: *Wissensmanagement: Die Antwort auf die Herausforderungen der Globalisierung*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2004.
- (21) Mandl, H., Reinmann-Rothmeier, G.: *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements*. Oldenbourg, München, Wien, 2000.
- (22) Wieringa, R.; Maiden N.; Mead, N.; Rolland, C.: Requirements engineering paper classification and evaluation criteria: a proposal and a discussion. *Requirements Engineering*. 11, 2006.



Dada Lin, geboren in Stuttgart, studierte an der Technischen Universität Dresden Wirtschaftsingenieurwesen mit den Schwerpunkten Informationsmanagement, Organisation und Mikroelektronik.

Für seine Diplomarbeit wurde er mit dem Deutschen Nachwuchspreis Wissensmanagement ausgezeichnet. In seinem aktuellen Promotionsvorhaben, welches in Kooperation mit der T-Systems Multimedia Solutions GmbH durchgeführt wird, untersucht er Einsatzpotentiale sowie die Gestaltung motivationaler Rahmenbedingungen für Enterprise Wikis im Kontext verschiedener organisationaler Strukturtypen. Neben seinen Forschungstätigkeiten ist er aktives Gründungsmitglied des Knowledge Research Centers (e. V.) und an verschiedenen Initiativen des gemeinnützigen Vereins beteiligt.



Paul Kruse, geboren in Rostock, studierte an der Technischen Universität Dresden Wirtschaftsinformatik mit den Schwerpunkten Wissensmanagement und Competitive Intelligence.

Seine Diplomarbeit beschäftigte sich mit den Einsatzpotenzialen ausgewählter Methoden der Competitive Intelligence an einer Hochschulfakultät. Im Rahmen seiner Promotion analysiert er wissensintensive Innovationprozesse und dabei die Integrationsmöglichkeiten externen Wissens für organisationale Innovation. Parallel dazu engagiert er sich als Gründungsmitglied des Knowledge Research Centers (e. V.) rund um Themen des Wissensmanagements.



Lars Hetmank, geboren in der Nähe von Dresden, studierte an der Technischen Universität in Dresden sowie an der Universität in Jyväskylä (Finnland) Wirtschaftsinformatik mit den

Schwerpunkten Informationsmanagement und Computer Integrated Services. In seiner Diplomarbeit analysierte er die Dokumentations- und Geschäftsprozesse eines jungen Unternehmens und entwickelte dafür einen organisatorischen und informationstechnischen Integrationsansatz. Nach seinem Studium arbeitete er mehrere Jahre als Softwareentwickler und Projektmanager bei einem Softwareanbieter von SGML/XML-basierten Cross-Media-Publishing-Lösungen und Dienstleister für multilinguales Informationsmanagement. Momentan entwickelt er im Rahmen seiner Promotion ein Metadatenschema zur Unterstützung von Enterprise Crowdsourcing-Aktivitäten. Daneben engagiert er sich als Mitarbeiter des Knowledge Research Centers (e. V.) für vielfältige Themen des Wissensmanagements.

Das Knowledge Research Center e.V. (KRC) hat zum Ziel, den Austausch und die Vernetzung zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung auf dem Themengebiet des Wissensmanagements zu fördern. Um Wissensarbeit und



damit insbesondere die Zusammenarbeit in Organisationen von morgen zu gestalten, betreibt das KRC interdisziplinäre Forschung, entwickelt Strategien und bringt die Erfahrungen in die Gesellschaft ein. Dabei setzt sich das KRC mit neuen Technologien, neuen Managementphilosophien und veränderten kulturell-organisationalen Bedingungen auseinander.

Die Arbeiten des KRC münden insbesondere in Publikationen, z. B. im Rahmen von Konferenzen, Ausschreibungen, Fachvorträgen, Workshops etc. Zusätzlich findet ein regelmäßiger regionaler und überregionaler Austausch zu technologischen, organisationalen und gesellschaftspolitischen Entwicklungen auf dem interdisziplinären Gebiet des Wissensmanagements, Enterprise 2.0 und damit verbundener Organisationsentwicklung statt. Weitere Infos finden Sie unter <http://www.krc-info.de>.

Das Haus des Wissensmanagements

– Die Ziele

Ein praxisorientiertes Modell für die Einführung eines unternehmens- spezifischen Wissensmanagements

Uwe Dombrowski, Kay Fromhold-Treu,
Katrin Nitzschke

Warum die Notwendigkeit eines neuen Wissensmanagementmodells besteht

Nahezu jedes Unternehmen ist heutzutage einem globalen Wettbewerb ausgesetzt. In dieser Situation entscheiden, speziell bei kleinen und mittleren Unternehmen, vor allem Wissens- und Innovationsvorsprünge über den Unternehmenserfolg [BMW 08 S. 4]. Hierzu belegt eine KPMG-Studie im Mittelstand, dass der Faktor Wissen einen Anteil von mindestens 60% an der Gesamtwertschöpfung ausmacht [KPMG 01 S. 1]. Auch eine „Studie des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik zeigt auf, dass das intellektuelle Kapital einen größeren Anteil zur Wertschöpfung und zur Wettbewerbsfähigkeit beiträgt als die klassischen Produktionsfaktoren Maschinen, Gebäude und Betriebsausstattung“ [BMW 08 S. 10]. Aus diesem Grund wird Wissen heute neben diesen drei klassischen Produktionsfaktoren als vierter Produktionsfaktor beschrieben [Stew 98]. Das Managen von Wissen gilt somit als ausschlaggebender Wettbewerbsvorteil [Güld 98 S. 2], denn es legt die Grundlage für die Schaffung von Innovationen [Tied 05 S. 33] und ermöglicht auf dieser Grundlage eine gezielte Innovationsförderung [BMW 08 S. 4]. Dabei stellt Wissen das Bindeglied zwischen den drei Faktoren Informationstechnik, Organisation und Methoden dar [Spat 01 S. 240], welche ohne ein funktionierendes Wissensmanagement nicht optimal aufeinander ausgerichtet werden können.

In diesem Zusammenhang hat das Wissensmanagement vielfältige Aufgaben. Dazu gehören die systematische Identifizierung von Wissensressourcen, deren Austausch und Verknüpfung zur Generierung neuen Wissens ebenso wie die Veränderung von Handlungsroutinen entsprechend neu gewonnener Einsichten und Erkenntnisse. Aber auch die Messung und Überwachung von Wissen zählen dazu. [Pawl 98 S. 15]

Wissensmanagement kann durch geschicktes Wählen der Wissensmanagementziele maßgeblich zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen, indem es diese ergänzt [Gerh 07 S. 33]. Trotz der erwiesenen Wichtigkeit des Wissensmanagements ist anscheinend die Fähigkeit, das Wissensmanagement in den Unternehmen umzusetzen, nicht gegeben, denn nach einer Studie des KPMG betreiben weniger als

ein Viertel explizites Wissensmanagement [KPMG 01b S. 6]. Aber wie genau kann Wissensmanagement im Unternehmen eingeführt werden?

Es gibt heute bereits einige Modelle, die entweder die Einführung oder die einzelnen Elemente des Wissensmanagements aufzeigen. Drei dieser Modelle sollen hier mit ihren Merkmalen sowie Vor- und Nachteile kurz vorgestellt werden, um zu verdeutlichen, dass für die unternehmerische Praxis ein neuer, völlig anderer Modellansatz für das Wissensmanagement erforderlich ist. Die drei Modelle dienen als Beispiele und wurden gewählt, da sie in der Literatur sehr verbreitet sind [Gerh 07 S. 24] [Gron 04 S. 27] [Gron 09b S. 7] [Tied 05 S. 56] [Gron 09a] [Hora 06 S. 60]. Geprüft werden die Modelle unter anderem auf die Einbindung von Methoden und Werkzeugen, die Berücksichtigung von Zielen und Nachhaltigkeit. Auf eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweisen der drei Modelle wird dabei verzichtet, da es hier nicht relevant ist. Abbildung 1 fasst vielmehr die Vor- und Nachteile der drei Modelle sowie die Grundidee des neuen Modells, das sogenannte Haus des Wissensmanagements grafisch zusammen. Das Haus des Wissensmanagements wurde bereits in den Ausgaben 1/2012 und 5/2012 des GfWM-Newsletters vorgestellt.

anderem Maßnahmen im Personalbereich sowie organisatorische Aspekte eine Rolle spielen [Gerh 07 S. 24-25], welche stets durch geeignete Technik unterstützt werden sollten. Nur durch einen ganzheitlichen Ansatz können die Potenziale des Wissensmanagements voll ausgeschöpft werden [Bull 00a S. 79]. Diese ganzheitliche Sicht auf die Handlungsfelder ist der große Vorteil des TOM-Modells. Der Nachteil an diesem Modell ist, dass es keine Beschreibung gibt, wie diese Dimensionen gestaltet werden sollen. Das heißt, es gibt keine Abbildung von Wissensmanagementtätigkeiten oder zu nutzende Methoden. Weiterhin ist keine Zielorientierung gegeben.

Das zweite Modell ist der Wissenskreislauf. Ein Wissenskreislauf beschreibt Wissensmanagementtätigkeiten, die in einer bestimmten Reihenfolge angeordnet werden. Bei dem Wissenskreislauf ist zu beachten, dass es verschiedene Kreisläufe gibt, die teilweise unterschiedliche Wissensmanagementtätigkeiten beinhalten. Ein oft zitierter und darum hier auch als Beispiel aufgeführter Kreislauf ist der Wissenskreislauf nach Probst, in dem acht Bausteine des Wissensmanagement zueinander in Bezug gesetzt sind [Prob 99 S. 58]. Das besondere Merkmal dieses Modells ist, dass der Kreislauf geschlossen ist und das Wissensmanagement nicht als Projekt mit einem

Ende sondern als ein fortlaufender Prozess (Kreislauf) zu verstehen ist. Der Nachteil an diesem Modell ist, dass eine Zuordnung fehlt, die es ermöglicht den Tätigkeiten unterstützende Methoden zuzuordnen.

Das Potsdamer Modell ist das dritte hier betrachtete Modell. Im Zentrum dieses Modells stehen die Wissensmanagementtätigkeiten aus dem Wissenskreislauf. Den Rahmen bilden die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Rollen. Aber auch Rahmenbedingungen wie z.B. rechtliche Themen werden mit aufgeführt. [Gron 09a] Die Elemente sind zueinander angeordnet, doch die genaue Beziehung der Elemente untereinander ist nicht ersichtlich. Weiterhin fehlen auch hier eine Zuordnung von Methoden sowie die Bedeutung und der Einfluss von gesetzten Zielen.

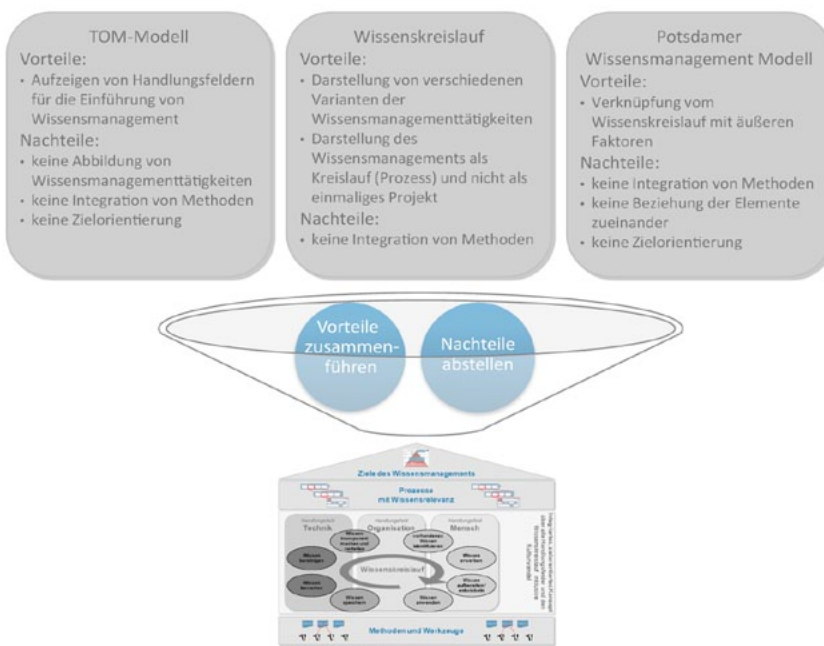


Abbildung 1: Adaption von Ideen für das Haus des Wissensmanagements

Als erstes wird das TOM-Modell kurz beschrieben. TOM steht hierbei für die Dimensionen Technik, Organisation und Mensch, wobei die Reihenfolge keiner Wertigkeit unterliegt. Diese drei Dimensionen müssen bei der Einführung eines erfolgreichen Wissensmanagements betrachtet werden, da hierbei unter

Die bereits vorhandenen Modelle beschreiben zum größten Teil nur das theoretische Zusammenspiel der Elemente des Wissensmanagements, geben aber keine Hilfestellung für die eigentliche Einführung in der Praxis. Darum wurde ein neues praxisorientiertes Modell entwickelt, welches sich an den vorhandenen Modellen orientiert, die Vorteile adaptiert und gleichzeitig

die Schwachstellen beseitigt. Ausgehend von den Unternehmenszielen bis hin zu umsetzbaren Methoden werden die Elemente in eine praxisorientierte Ordnung gebracht sowie die Zusammenhänge dargestellt, wobei der theoretische Aspekt nicht vernachlässigt wird. Das neue Modell ist das Haus des Wissensmanagement und wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

Das Haus des Wissensmanagements

Das Haus des Wissensmanagements vereint verschiedene vorhandene Wissensmanagementansätze und stellt ein allgemeines Vorgehensmodell dar, dass eine strukturierte und zielgerichtete Einführung von Wissensmanagement ermöglicht. Die Grundidee des Modells ist es, bekannte Methoden und Werkzeuge zu gliedern und so die Auswahl geeigneter Methoden und Werkzeuge für die unternehmensspezifische Einführung des Wissensmanagements zu erleichtern.

Das Haus des Wissensmanagements besteht, wie Abbildung 2 zeigt, aus vier Grundelementen, die miteinander verknüpft werden und somit aufeinander aufbauen. Die vier Grundelemente werden im Folgenden kurz erläutert, um so ein einheitliches Verständnis vom Aufbau des Hauses zu gewährleisten.

Das Dach des Hauses bilden die Wissensmanagementziele. Wissensmanagement soll keinem Selbstzweck dienen, sondern soll zur Erreichung unternehmensspezifischer Ziele beitragen. Dies können übergeordnete Unternehmensziele oder spezifische Wissensmanagementziele sein. Diese Ziele können unter anderem mit Hilfe einer ‚Wissensbilanz - made in Germany‘ [akwi 12] hergeleitet werden. Hierbei wird das intellektuelle Kapital einer Organisation hinsichtlich seiner Stärken und Potentiale bewertet.

Basierend auf diesen Zielen werden die Prozesse identifiziert, die am meisten zum Heben der Potentiale und zur Zielerreichung beitragen. Diese Prozesse bilden somit den Dachboden des Hauses, also das zweite Element. An dieser Stelle wird die Prozessorientierung des unternehmensspezifischen Wissensmanagements sichergestellt.

Die Säulen des Hauses bilden das Kernelement. Hier werden zwei bekannte Wissensmanagementansätze miteinander vereint. Die Handlungsfelder des TOM-Modells Technik, Organisa-

tion und Mensch bilden die drei Säulen. Der Wissenskreislauf im Haus des Wissensmanagements würde für dieses Modell unter Berücksichtigung verschiedener Wissenskreisläufe [Prob 99 S. 58] [Gerh 07 S. 31] [IPK 13] angepasst, um es mit dem TOM-Modell zu verbinden. Die Tätigkeiten des Wissenskreislaufs wurden diesen Handlungsfeldern zugeordnet (dies ist durch die Einfärbung der Tätigkeiten und der Handlungsfelder dargestellt), um so im nächsten Schritt eine gezielte Auswahl von Methoden und Werkzeugen zu ermöglichen. Diese Auswahl sollte immer zielgerichtet und vor dem Hintergrund der bestehenden Unternehmenskultur erfolgen. Auf eine Berücksichtigung von äußeren Faktoren wird verzichtet, da diese von Organisation zu Organisation zu verschieden sind für ein allgemeingültiges Modell, oder so allgemein formuliert werden müssten, dass sie damit ihre Aussagekraft verlören. An dieser Stelle wird davon ausgegangen, dass sich alle wesentlichen äußeren Faktoren in der Organisationskultur widerspiegeln.



Legende: ● = Tätigkeiten des Wissenskreislaufs

Quelle: IAP-Ansatz – Das Haus des Wissensmanagements, im Newsletter der Gesellschaft für Wissensmanagement, Ausgabe Januar / Februar 2012

Abbildung 2: Haus des Wissensmanagements

Das Fundament des Hauses und somit das vierte Element bildet eine Sammlung von Methoden und Werkzeugen, die den jeweiligen Handlungsfeldern zugeordnet sind.

Wie bereits erwähnt, impliziert das Haus des Wissensmanagements ein Vorgehen. Dabei können drei Phasen und vier Schritte identifiziert werden. Die erste Phase ist die Analysephase. Hier werden die Ziele ermittelt und festgelegt. Die Identifikation geeigneter Methoden und Werkzeuge für die betroffenen Prozesse mithilfe der Handlungsfelder und Wissens-

kreislauffähigkeiten bilden die Konzeptphase. Die dritte Phase, die Umsetzung, befasst sich dann mit der Implementierung der Methoden und Werkzeuge in die Prozesse. Dieses Vorgehen ist noch einmal in der Abbildung 3 dargestellt.

Form eines Geldwertes anzugeben. Hierzu gibt es verschiedene Ansätze, z.B. die Differenz zwischen Aktien- und Buchwert oder die Saarbruecker Formel (hierbei werden Daten wie Mitarbeiterzugehörigkeit, Fortbildungen, Abschluss usw. nach einer



Abbildung 3: Implizites Vorgehen im Haus des Wissensmanagements

Bisher wurden der Bedarf für ein neues Modell dargelegt und das Haus des Wissensmanagements als ein mögliches neues Modell vorgestellt. Zum Abschluss dieses Artikels soll noch ein Ausblick gegeben werden, in der die Analysephase näher vorgestellt wird. Zu beachten ist dabei, dass das Haus des Wissensmanagements bestehende Ansätze zusammenführt und einen neuen Rahmen für bestehende Methoden und Werkzeuge bietet [From 12a] [From 12b].

Phase 1: Ziele ermitteln und festlegen

Um Wissensmanagement einführen und nutzen zu können, sind personelle und technische Ressourcen notwendig, deren Einsatz sich jedoch wirtschaftlich rechnen lassen muss. Dazu ist es notwendig, dass lediglich Ressourcen in Wissensmanagementaktivitäten bzw. -methoden investiert werden, die den Unternehmenserfolg definitiv verbessern [Alwe 08 S. 8]. Um herauszufiltern welche Wissensmanagementaktivitäten bzw. -methoden den Unternehmenserfolg für das jeweilige Unternehmen sicherstellen, ist es notwendig, Wissensmanagementziele zu beschreiben [Gerh 07 S. 83-85]. Diese Wissensmanagementziele wiederum müssen erst einmal identifiziert werden, wofür gezielte Analysen zum Einsatz kommen. [Gron 09b S. 17]

Eine Möglichkeit ist es, das Human-capital zu analysieren. Diese Analyseart zielt darauf ab, den Wert der Mitarbeiter in

speziellen Formel verrechnet, um so eine Aussage über den Wert der Mitarbeiter treffen zu können) [Imk 12]. Wobei zu ergänzen ist, dass es ebenso Ansätze bei dieser Analyseart gibt, die das Human-capital mit einer eigenen Kennzahl angeben. Ziel des Wissensmanagements ist es in diesem Fall, den so errechneten Geldwert zu steigern. Je nach Berechnungsgrundlage leiten sich daraus andere Teilbereiche im Unternehmen ab, die verbessert werden müssen z.B. Personaleinstellungen oder Außenauftritt. Der Vorteil dieser Analyse ist es, dass bei der gleichen Berechnungsgrundlage unterschiedliche Unternehmen vergleichbar werden. Der Nachteil jedoch besteht darin, dass diese Betrachtung sehr einseitig ist, da die firmenspezifischen Gegebenheiten nicht berücksichtigt werden [Schü 09 S. 2].

Eine weitere Möglichkeit Wissensmanagementziele zu analysieren, ist die problembezogene Analyseart. Hier werden firmenindividuell aus den Unternehmenszielen Wissensmanagementziele abgeleitet. Der Vorteil ist, dass die durch eine problembezogene Analyse herausgefilterten Ziele firmenspezifisch definiert werden und somit besser zum Unternehmenserfolg beitragen können. Der Nachteil bei dieser Analyseart ist, dass keine Vergleichbarkeit über Unternehmensgrenzen hinweg gegeben ist. Bei jedem definierten Ziel muss darauf geachtet werden, dass es messbar ist und gegebenenfalls eine eigene Messsystematik entwickelt wird [Alwe 08 S. 8].

Eine weitere Analyseart ist die „Wissensbilanz made in Germany“ [BMWi 08 S. 8]. Diese verbindet die Vorteile von Vergleichbarkeit und Individualisierung der beiden anderen Analysearten, da sie Standardindikatoren liefert, aber auch die Nutzung eigener Indikatoren erlaubt [BMWi 08 S. 8]. Sie ist überdies eine gut strukturierte Methode, welche mittels eines speziell entwickelten Software-Tools auch mit geringen Vorkenntnissen angewendet werden kann und sich für die Analyse einzelner Abteilungen ebenso wie für das ganze Unternehmen eignet. Aus diesen Gründen wird die Wissensbilanz für die Identifikation der Ziele im Haus des Wissensmanagements favorisiert und damit nachfolgend näher beleuchtet.

Der Wissensbilanz liegt ein Systemgedanke zugrunde, wobei die Systemgrenzen von jedem individuell bestimmt werden können und somit jeder beliebige Betrachtungsbereich für die Analyse gewählt werden kann, z.B. Abteilung, Standort, Firma, Konzern [Wiss 08 S. 10]. Die Wissensbilanz kann zum einen als internes Steuerinstrument und zum anderen zur externen Kommunikation genutzt werden [BMWi 08 S. 10]. Als internes Steuerinstrument dient sie z.B. zur Identifizierung von Stärken und Potenzialen [BMWi 08 S. 10], sowie als Hebel für das Verbessern des intellektuellen Kapitals. Dadurch unterstützt sie die Entscheidungsfindung der zu verändernden Bereiche. Durch die Festlegung von geeigneten Veränderungsmaßnahmen hilft die Wissensbilanz bei der Optimierung der Bereiche und schafft durch die Einbindung der Mitarbeiter die notwendige Transparenz, um die Maßnahmen nachhaltig umsetzen zu können [BMWi 08 S. 10]. Um die Umsetzung der Maßnahmen steuern und überwachen zu können, besitzt die Wissensbilanz für das Controlling und Maßnahmenmanagement die Möglichkeit eigener Kennzahlen. So können auch die Chancen und Risiken im intellektuellen Kapital überwacht werden [Alwe 08 S. 4]. Bezüglich der externen Kommunikation schafft die Wissensbilanz Transparenz über weiche Werte, z.B. Motivation der Mitarbeiter, Wissensstand, Kundenbeziehung etc. [Alwe 08 S. 4], und über strategische Entscheidungsprozesse für externe Stake- und Shareholder. Weiterhin hilft die Wissensbilanz den Lieferanten, Kunden und Investoren die Zukunftschancen eines Unternehmens einzuschätzen [Alwe 08 S. 7]. Auf das Vorgehen bei der Wissensbilanz wird an dieser Stelle nicht eingegangen, da es für das weitere Verständnis nicht notwendig ist. Bei Interesse findet sich eine detaillierte Beschreibung zum Erstellen einer Wissensbilanz in [Alwe 08]. Die zu erstellenden Dokumente werden hier kurz beschrieben, um die Vorteile der Wissensbilanz aufzuzeigen.

Während der Durchführung einer Wissensbilanz werden verschiedene Dokumente erstellt. Es gibt zunächst eine sogenannte QQS-Bewertung. QQS steht hier für die Dimensionen Qualität, Quantität und Systematik [Alwe 08 S. 21-23]. Für jedes Kriterium, welches zuvor vom Workshopteam festgelegt wurde z.B. Kundenbeziehung, oder Mitarbeiterqualifikation

[Alwe 08 S. 21-23], wird bestimmt, ob diese drei Dimensionen ausreichend beachtet werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. Diese Bewertung gibt dann Anhaltspunkte, wo das größte Verbesserungspotenzial vorhanden ist [Alwe 08 S. 37].

Weiterhin gibt es die Wirkungsanalyse [Alwe 08 S. 34-36]. Hier werden die Abhängigkeiten der zuvor bestimmten Kriterien untereinander betrachtet und somit die Kriterien ausfindig gemacht, die die größte Wirkung auf andere haben. Entsprechend hat eine Verbesserung dieser Kriterien aufgrund der großen Hebelwirkung den größten Nutzen. Aus der QQS-Bewertung und der Wirkungsanalyse wird anschließend ein Potenzial Portfolio erstellt, welches die Kriterien übersichtlich darstellt, die das größte Potenzial bieten [Alwe 08 S. 37-43].

Zusammenfassend liegt der Vorteil der Wissensbilanz in den standardisierten Kriterien, die einen Vergleich von verschiedenen Firmen erlauben. Weiterhin lässt sich die Wissensbilanz durch das Einbinden neuer Kriterien an firmenspezifische Gegebenheiten anpassen. Sie liefert ebenso eine strukturierte Bewertung, um die gewählten Kriterien messbar zu machen. Der Nachteil ist, dass ein Team zur Erstellung der Wissensbilanz benötigt wird und die Erstellung in Abhängigkeit der Unternehmensgröße ca. 30 Manntage Arbeit erfordert. Durch die Bewertung der Kriterien im Hinblick auf die Unternehmensziele können nun die schwach ausgeprägten Kriterien durch das Wissensmanagement verbessert werden. Somit wird wiederum ein unmittelbarer Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele geleistet.

Fazit und Ausblick

Das Haus des Wissensmanagements hat den Anspruch Wissensmanagement nicht als Selbstzweck, sondern zielgerichtet, praxisorientiert und möglichst einfach in einem Unternehmen einzuführen. Der modulare Aufbau dieses Modells ermöglicht es, verschiedene Methoden und Werkzeuge für die Analyse und Zielfestlegung zu verwenden. Jedoch empfehlen die Autoren des hier vorgestellten Ansatzes Haus des Wissensmanagements für die Analyse und Zielfestlegung die Wissensbilanz zu verwenden. Die Wissensbilanz zeichnet sich durch ihre einfache Anwendung, ihre Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen sowie die Ausrichtung an den Unternehmenszielen aus. In folgenden Artikeln werden die weiteren Grundelemente aus dem Haus des Wissensmanagements und deren Verwendung bei der Einführung eines Wissensmanagements in Unternehmen detaillierter beschrieben.

Literatur

- [akwi 12] www.akwissensbilanz.org/; Zugriff: 16.11.2012
- [Alwe 08] Alwert, Kay; Bornemann, Manfred; Will, Markus; Wissensbilanz – Made in Germany - Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz; Herausgeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi); Institut Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik; Jahr 2008
- [BMWi 08] BMWi - Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie; Wissensbilanz – Made in Germany - Wissen als Chance für den Mittelstand - 2. aktualisierte Auflage; Bundesminister für Wirtschaft und Technologie (BMWi); 09.2008; Referat Öffentlichkeitsarbeit 10115 Berlin
- [Bull 00] Bullinger, H.-J.; Wagner, K.; Ohlhausen, P.: Intellektuelles Kapital als wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements. In: Krallmann, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2000.
- [From 12a] Fromhold-Treu, Kay; „Haus des Wissensmanagements“; in GfWM-Newsletter; Seiten: 4-5; Ausgabe 1 / 2012 Januar – Februar; ISSN 1864 – 2098; Herausgeber: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.; Frankfurt am Main; <http://www.gfwm.de/files/GfWM-Newsletter2012-1.pdf>
- [From 12b] Fromhold-Treu, Kay; Haus des Wissensmanagements - Die theoretischen Bausteine; in GfWM-Newsletter; Seiten 6-8; Ausgabe 5 / 2012 September – Oktober; 51. Ausgabe, 9. Jahrgang; ISSN 1864 – 2098 Herausgeber: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.; Frankfurt am Main; <http://www.gfwm.de/files/GfWM-newsletter2012-5.pdf>
- [Gerh 07] Gerhards, Sandra; Trauner, Bettina; Wissensmanagement – 3. Auflage (7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis); 2007; München; Verlag HANSER; ISBN 978-3-446-41226-2; Herausgeber: Prof. Dr.-Ing. Gerd F. Kamiske
- [Gron 04] Gronau, Norbert Univ.-Prof. Dr.-Ing.; Dilz, Stefan Dipl.-Ing.; Kaiisch, Andre Dipl.Hdl.; Anwendungen und Systeme für das Wissensmanagement; Reihe Wirtschaftsinformatik: Technische und organisatorische Gestaltungsoptionen; Universität Oldenburg; GITO-Verlag; Berlin 2004; ISBN 3-936771-13-8
- [Gron 09a] Gronau, Norbert (unter Mitarbeit von Bahrs, Julian; Weber, Edzard); Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon; Artikel: Potsdamer Wissensmanagement-Modell; Herausgeber: Kurbel, Karl; Becker, Jörg; Gronau, Norbert; Sinz, Elar; Suhl, Leena; URL:<http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/daten-wissen/Wissensmanagement/Wissensmanagement-Modelle-des/Potsdamer-Wissensmanagement-Modell/index.html/?searchterm=Wissensmanagement> ; Zuletzt bearbeitet: 28.09.2009 17:41
- [Gron 09b] Gronau, Norbert; Bahrs, Julian; Vladova, Gergana; Baumgrass, Anne; Meuthrath, Benedikt; Peters, Kirstin; Anwendungen und Systeme für das Wissensmanagement; 3. Auflage; Technische und organisatorische Gestaltungsoptionen; GITO-Verlag; Berlin 2009; ISBN 978-3-940019-77-6
- [Güld 98] Güldenber, S.: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systematischer Ansatz. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 1998.
- [Hora 06] Horatzek, Sascha Dipl.-Ing.; Lebenszyklusorientiertes dezentrales Wissensmanagement in der Nachserienversorgung; Von der Fakultät Maschinenbau der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig; Schriftenreihe des IFU - Band 11; Shaker Verlag; Aachen; 2006; ISBN-10: 3-8322-5056-5 ISBN-13: 978-3-8322-5056-0
- [Imk 12] Institut für Managementkompetenz (imk); Universität des Saarlandes; www.saarbruecker-formel.net; Zugriff: 06.11.2012
- [IPK 13] Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK; Competence Center Wissensmanagement; Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement; Wissensmanagement-Referenzmodell des CCWM; <http://www.wissensmanagement.fraunhofer.de/leistungsangebot/prozessorientiertes-wm.html>; Zugriff: 29.04.2013
- [KPMG 01a] KPMG: Wissensmanagement im Mittelstand. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Projekt Nummer 41/00, 200; http://c-is.com/intranet/content/data/kontakt/downloads_1/studie_kpmg.pdf; Zugriff: 19.04.2013
- [KPMG 01b] KPMG: KNOWLEDGE MANAGEMENT IM KONTEXT VON eBUSINESS; Status quo und Perspektiven 2001 – eine Studie von KPMG Consulting; 2001; http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/kpmg.pdf; Zugriff: 19.04.2013
- [Pawl 98] Pawlowsky, P.; Wissensmanagement Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag 1998.
- [Prob 99] Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai; Wissen managen : wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen; 3. Aufl. - Frankfurt am Main: Frankfurter Allg., Zeitung für Deutschland; Wiesbaden: Gabler, 1999; ISBN 3-409-39317-X
- [Schü 09] Schütte, Prof. Dr.; Friederichs, Peter Dipl. Psych.; Was kann der Human-Potential-Index (HPI) leisten? - PRESSEINFORMATION 11/2009; Human-Capital-Club e.V.; Kirchheim 07.11.2009

[Spat 01] Spath, D.; Baumeister, M.; Dill, C: Ist Flexibilität genug?
Zum Management von Turbulenzen sind neue Fähigkeiten gefragt.
ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Jahrg. 96 (2001)
5, S. 235-241. München: Hanser Verlag.

[Stew 98] Stewart, T. A.: Der vierte Produktionsfaktor - Wachstum
und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. München:
Hanser Verlag 1998.

[Tied 05] Tiedemann, Hauke; Wissensmanagement in der Fabrikpla-
nung; Techn. Univ., Diss.-Braunschweig, 2005; Shaker Verlag; ISBN
3-8322-4036-5)

Die Autoren

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Uwe Dombrowski, studierte Maschinenbau in Hamburg und Hannover und promovierte 1987 an der Universität Hannover. Nach 12 Jahren in leitenden Positionen der Medizintechnik- und Automobilbranche erfolgte 2000 die Berufung zum Universitätsprofessor an der Technischen Universität Braunschweig und die Ernennung zum Geschäftsführenden Leiter des Instituts für Fabrikbetriebslehre und Unternehmensforschung (IFU). Seit 2002 ist er außerdem geschäftsführender Gesellschafter der IAP GmbH in Braunschweig.

M.Sc. Inf. Dipl.-Wirtsch.-Inf. (BA) Kay Fromhold-Treu, studierte Wirtschaftsinformatik und Informatik an der VWA Stuttgart und an der Universität Potsdam. Seit 2011 arbeitet er bei der IAP GmbH als Projektingenieur. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit als Unternehmensberater und in seiner wissenschaftlichen Arbeit liegt auf den Themen Prozess- und Organisationsgestaltung sowie Wissensmanagement.

Dipl.-Ing. Katrin Nitzschke, studierte an der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg Maschinenbau mit der Fachrichtung „Integrierte Produktentwicklung“. Von 2009 bis 2013 arbeitete sie als Projektmanagerin bei der IAP GmbH in Braunschweig. Ihre hauptsächlichen Arbeitsgebiete liegen in den Bereichen Prozessgestaltung und -optimierung, Ganzheitliche Produktionssysteme sowie Lean Development.

BerLearner –

Ein Berliner Modellprojekt macht Schule

Kerstin Illgen-Förster

Mit dem Leitgedanken „Fachkräfteentwicklung durch Wissensmanagement“ startete das C & Q Bildungszentrum (C & Q) im April 2011 sein nun bereits 4. Wissensmanagement-Modellprojekt für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Das Projekt war zunächst für eine Laufzeit von 1 1/2 Jahren konzipiert, wurde jedoch aufgrund erfolgreicher Projektentwicklung um ein halbes Jahr verlängert. Im April 2013 schloss das Projekt mit einer öffentlichen Veranstaltung in Kooperation mit der IHK Berlin und regionalen Wissensmanagement-Netzwerken ab.

Warum ein Modellprojekt?

Die Region Berlin-Brandenburg steht vor der Herausforderung einer zunehmend schwieriger werdenden Fachkräftesituation und einer starken Fluktuation hochqualifizierter junger Fachkräfte aus der Region. Es ist daher ein Anliegen der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen nachhaltig wirkende Verfahren zu entwickeln, um Arbeitsplätze in der Region zu schaffen bzw. diese für Arbeitnehmer/innen attraktiver zu gestalten. Die im BerLearner-Projekt eingesetzten Landesmittel und Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) dienen daher dem Ziel herauszuarbeiten, inwiefern die Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement die Beschäftigten in kleinen und auch kleinsten Unternehmen für die Problematik der Fachkräfteentwicklung und eine adäquate Gestaltung des Arbeitsumfeldes sensibilisiert.

Wofür steht BerLearner?

C & Q begann seine Modellprojektarbeit in 2005 mit dem Projekt „Berlin will es wissen“ im Rahmen der Initiative „Berlin - Stadt des Wissens“. Schon im Ergebnis dieses Projektes wurde deutlich, dass Wissensmanagement (insbesondere) für KMU direkt an die aktuellen Anforderungen des Arbeitsalltages der Unternehmen anknüpfen muss, um erfolgreich etabliert werden zu können. Eine Präsentation der vielen Möglichkeiten des Wissensmanagements erweckte spontanes Interesse, dieses geriet jedoch vor dem ohnehin anspruchsvollen Alltagsgeschäft schnell wieder in Vergessenheit.

In den nachfolgenden Projekten legte C & Q daher den Schwerpunkt auf die Erarbeitung von konkreten Lösungsansätzen, die durch einen Lernprozess der KMU-Beschäftigten am Arbeitsplatz begleitet wurden. Interaktives Lernen in KMU-spezifischen Pilotprojekten gab den Ausschlag für die nachhaltige Verankerung von Wissensmanagement-Methoden und -Werkzeugen in den Unternehmen.

Der Projektname „BerLearner“ verweist auf den regionalen Bezug und auf den Kontext lebenslangen Lernens. Das erste BerLearner-Modellprojekt startete in 2006, gefolgt von dem Projekt BerLearner-GPO (GPO steht für Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement) und dem soeben abgeschlossenen Projekt BerLearner-KVP (KVP ist dem Qualitätsmanagement entlehnt: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

Was reizt kleine und mittlere Unternehmen, sich mit Wissensmanagement auseinanderzusetzen und Fachkräfte zu entwickeln?

Insgesamt 12 Unternehmen erhielten im Rahmen des Modellprojektes BerLearner eine kostengünstige, geförderte Dienstleistung des C & Q Bildungszentrums. Gefragt waren insbesondere:

- eine einfach zu handhabende Analyse der Ausgangssituation,
- eine projektbegleitende Beratung, Moderation und Intervention,
- die sensible Begleitung von Veränderungs- und Wissenstransferprozessen,
- die Entwicklung von Pilotlösungen zur besseren Wissensbewahrung und -anwendung,
- arbeitsprozessintegrierte Qualifizierungen und auch Softskill-Trainings in Seminarform.

Wenngleich viele Unternehmen in den Erstberatungen starkes Interesse an dem Projekt und seinen Angeboten zeigten, erwies es sich im Projektverlauf dennoch einmal mehr, dass erst die Dringlichkeit einer Problemlösung dem Wissensmanagement- oder Organisationsentwicklungsprojekt auch den erforderlichen „Raum“ schafft. Nicht zu unterschätzen ist dabei die Ressource Zeit, die sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter/innen investieren müssen, um

- Veränderungen strukturiert zu steuern,
- ggf. auch Konflikte zu lösen,
- für neue Konzepte in der Belegschaft Akzeptanz zu finden und
- die Ergebnisse dauerhaft in den Unternehmensprozessen zu verankern.



Anspruch und Ziel des BerLearner-Modellprojekts (Auszug aus der Präsentation der Autorin anlässlich des KMU- und Netzwerktreffens am 27.09.2012)

Die engagiertesten BerLearner-KMU standen z. B. vor der Herausforderung,

- einen Führungskräftewechsel zu bearbeiten bzw. vorzubereiten,
- strategische Neuausrichtungen des Unternehmens aufgrund einer veränderten Marktsituation auf den Weg zu bringen,
- ein Kompetenzmanagement zu etablieren, um Personal für neue Verantwortungsbereiche zu gewinnen und darauf gezielt vorzubereiten,
- den Wissenstransfer von perspektivisch ausscheidenden Beschäftigten zu ihren Nachfolgern/innen zu entwickeln,
- ein Qualitätsmanagement aufzubauen und in geeigneter Weise zu dokumentieren,
- das Projektmanagement im Unternehmen zu verbessern und eine Systematik zur Bewahrung von Projekterfahrungen zu entwickeln, um diese in Folgeprojekten nutzen zu können,
- die Kommunikation zwischen Beschäftigten verschiedener Standorte zu verbessern, um die bislang unterschiedlichen Vorgehensweisen an den Standorten zu konsolidieren oder
- Gründererfahrungen eines Start-ups zu bewahren, um diese künftigen Geschäftspartnern/innen als Erfahrungsschatz an die Hand geben zu können und somit gemeinsam am Markt erfolgreich zu sein.

Im BerLearner-Modellprojekt 2011 - 2013

- ... **engagierten sich 12 Berliner KMU,**
 - aus dem Ingenieurwesen, der Gesundheitswirtschaft, aus sozialen Geschäftsbereichen und dem Dienstleistungssektor.
- ... **beteiligten sich 120 Mitarbeiter/innen (davon 56 Frauen!)**
 - an **arbeitsprozessintegrierten Qualifizierungen** zu Wissensmanagement-Themen der KMU-spezifischen Pilotprojekte sowie
 - an **berufsbegleitenden Weiterbildungen** zu Management- und Softskill-Kompetenzen sowie zu IT-Themen.

www.berlearner.de Seite 3

Teilnehmer/innen des BerLearner-Modellprojekts (Auszug aus der Präsentation der Autorin anlässlich des KMU- und Netzwerktreffens am 27.09.2012)

Das BerLearner-Konzept: Alter Wein in neuen Schläuchen?

Sicher ist das Thema Wissensmanagement in und für KMU kein neues, ebenso wenig wie ein Beratungsansatz, der mit einer Analyse beginnt... Was also hat es mit dem Modellhaften im BerLearner auf sich?

Das C & Q-Consulting-Team steht in erster Linie dafür, bewährte Beratungspraxis bewusst anzuwenden und nicht jedes Rad neu zu erfinden. Zugleich sind es aber unsere wichtigsten Erfahrungen, dass Wissensmanagement stets auch den sensiblen und flexiblen Umgang mit Gegebenheiten, gepaart mit Kreativität und Mut zu Neuem verlangt. Wer sich im Wissensmanagement – vielleicht sogar erstmalig – versucht, wird aufgrund des Facettenreichtums dieses Themas unweigerlich zu individuellen, teils überraschenden Erfahrungen kommen, Reibungsverluste inklusive. Kunden/innen genau in diesen Prozessen zu begleiten und vor allem zu stärken, sehen wir als unsere erfolgskritische Aufgabe an. Daher verstehen sich unsere Berater/innen als **Prozessbegleiter/innen**: Organisationsberater/innen mit expliziter Moderations-, Konfliktlösungs- und Personalentwicklungskompetenz sowie der Fähigkeit, prozessorientierte Lösungen gemeinsam(!) mit den Kunden/innen zu entwickeln. **Wissensmanagement leben und erfahren wir als Teil der eigentlichen Herausforderung Organisationsentwicklung!** Wir meistern diese Vielseitigkeit, indem wir auf Bewährtes zurückgreifen und Neues bewusst zulassen bzw. herausarbeiten.

Mit dem BerLearner-Konzept wurde daher ein **systemischer Ansatz** der Organisationsentwicklung verfolgt: Wir gehen davon aus, dass jeder Eingriff in ein bestehendes System (hier: das Unternehmen, die Organisation) Prozesse auslöst, deren Folgeprozesse und Konsequenzen für die Organisation bzw. für deren Mitarbeiter/innen nicht bis in das letzte Detail steuerbar oder gar vorhersehbar sind. Insofern ist auch jedes Wissensmanagement-Projekt, systemisch betrachtet, ein „organisatorisches Abenteuer“: Es braucht ein ambitioniertes Projektteam und eine souveräne Außensicht!

Den Unwägbarkeiten eines Pilotprojektes bestmöglich zu begegnen, verlangt Einfühlungsvermögen, komplexes und Querdenken und immer wieder ein hohes Potential an Motivationsenergie. Diese müssen jedoch nicht nur die Prozessbegleiter/innen aufbringen, sondern vor allem die im Unternehmen mitwirkenden Projektbeteiligten. **Ein möglichst heterogenes Projektkernteam** ist der mehrfach erprobte Idealfall, wengleich in KMU aufgrund der begrenzten personellen Möglichkeiten dies nicht immer leistbar ist.

Oftmals schlummern jedoch in Mitarbeitern/innen Kompetenzen, die in den aktuellen Arbeitsfeldern der Betreffenden bislang nicht zur Geltung kamen, für ein Wissensmanagement-Projekt jedoch sehr förderlich wären. Hier hilft es, das Thema **Kompetenzmanagement** mitzudenken. Sei es, dass Kompetenzen aus früheren Berufserfahrungen oder auch aus sozialem Engagement in der Freizeit als wahre Schätze an das „Unternehmenslicht“ gebracht oder Kompetenzen auf einer Basisqualifikation aufbauend direkt im Prozess weiterentwickelt werden. So geschehen z. B. in einem BerLearner-KMU, das aufgrund geänderter Rahmenbedingungen am Markt seine Unternehmensstrategie überdenken musste.

Beweggründe zur Entwicklung einer Wissensmanagement-Lösung



Quelle: MMB-Institut 2012 | Grafik: © MMB-Institut 2013 | n=10 Experten aus Unternehmen | Angaben: in Mittelwerten

BerLearner-Evaluationsergebnis des MMB-Instituts für Medien- und Kompetenzforschung Essen

BerLearner-Unternehmen profitieren somit von einem ganzheitlichen Wissensmanagement-Ansatz, der sich sowohl strukturellen als auch personellen Veränderungen stellt. **Change Management** ist aus unserer Erfahrung das zentrale Thema, das es mit jedem Wissensmanagement-Projekt mitzudenken gilt. Dies bedeutet auch, an eingangs formulierten Projektzielen nicht stoisch festzuhalten, wenn sich im Projektverlauf andere Probleme herauskristallisieren, die ein Weiterverfolgen der ursprünglichen Ziele zumindest zu diesem Zeitpunkt als nicht sinnvoll erscheinen lassen.

In der Summe unserer Modellprojakterfahrungen steht daher BerLearner-Consulting für die nachhaltig wirkende **Kopplung von Wissensmanagement mit Personal-, Team- und Organisationsentwicklung** im Sinne eines komplexen Change Prozesses. Das nun abgeschlossene Projekt BerLearner-KVP hat zudem den Nachweis erbracht, dass KMU, die sich einer Wissensmanagement-Aufgabe stellen, zugleich die Notwendigkeit der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter/innen erkennen und sich dafür einsetzen: Im Projekt wurde sowohl das arbeitsprozessintegrierte Lernen mit hoher Motivation praktiziert als auch das Angebot von Seminaren vielfach genutzt. Die Qualifizierungen beinhalteten u. a. folgende Themen:

- Analysemethoden wie GPO-WM®-Analyse (1), Organisationsanalyse nach Friedrich Glasl (2)
- Wissensbilanz (3)
- Projekt- und Qualitätsmanagement
- Change Management
- Führungskompetenz
- Kommunikation, Moderation, Konfliktlösung
- Gestalten von Zukunftswerkstätten, World-Cafés, Umfragen
- Aufbau eines semantischen Dokumentenmanagements
- Moderation und Dokumentation von Wissenstransferprozessen
- Formulieren von Mikroartikeln

Die BerLearner-Praxis: Betroffene werden zu Beteiligten!

Während sich Forschungsprojekte im Wissensmanagement oftmals auf Erhebungen fokussieren, operiert das Modellprojekt BerLearner stets am „offenen Herzen“: Es sind im Projekt - meist akute - unternehmerische Aufgaben zu lösen. Die Er-

gebnisorientierung ist gerade in kleinen Unternehmen enorm hoch, die Ressourcen dagegen sind eher knapp. Umso wichtiger ist es aus unserer Erfahrung, die Erfolgsaussichten gewissenhaft zu formulieren und damit für die Kunden/innen von Anbeginn an glaubhaft zu sein.

Da das BerLearner-Konzept auf eine langjährige Erfolgsgeschichte zurückblickt, hat unser Consulting-Team in dem Spagat zwischen Anspruch und Wirklichkeit einen Vertrauensbonus, der vor allem bei der Akquise teilnehmender Unternehmen greift. Jedoch lässt es sich auf diesem schlecht ausruhen: Neue Anforderungen verlangen stets differenzierte, auf die aktuelle Situation passende und nicht zuletzt praktikable Lösungen mit möglichst geringem Aufwand. Hier ist immer wieder Flexibilität und Assoziationsfähigkeit gefragt, um dem Vertrauen der Anfangsphase weiterhin gerecht zu werden.

Die nachfolgenden drei Beispiele guter Praxis aus den BerLearner-KMU-Projekten verdeutlichen, wie Flexibilität in den Lösungsansätzen, gepaart mit Partizipation aller von den Veränderungen Betroffenen, zu einem Erfolg mit nachhaltiger Wirkung wird – einer Wirkung über das Pilotprojekt hinaus:

1. Dienstleister mit hohem Anteil externer Beschäftigter und einer anstehenden Pensionierung

Das Unternehmen sah seinen dringendsten Handlungsbedarf in der Verbesserung seines Dokumentenmanagements und im Aufbau eines strukturierten Wissenstransferprozesses im Vorfeld der Pensionierung einer leitenden Angestellten. Beide Projektaufgaben mussten parallel starten. Für das Dokumentenmanagement gab es bereits eine angearbeitete Open-Source-Lösung. Die der Pensionärin nachfolgenden Mitarbeiter waren bereits festgelegt.

Die unterschiedlichen Aufgaben machten zwei Projektteams erforderlich, deren Leitung wiederum in einer Hand lag. Dies hatte zum Ziel, die Ergebnisse aus beiden Aufgaben in gleicher Weise strukturiert zu sichern. Auch die C & Q-Prozessbegleitung agierte in einer Person in beiden Teams, so dass für ein gutes Schnittstellenmanagement gesorgt war.

Die Anforderungen an das Dokumentenmanagement waren vergleichsweise schnell formuliert, da es durch eine Mitarbeiterumfrage gelang, die Bedürfnisse aller Beschäftigten auf kurzem Weg zu erfassen. Außerdem hatten die involvierten Führungskräfte klare Vorstellungen, was das System leisten soll – ein Fakt von unschätzbarem Wert! Das Unternehmen konzentrierte sich auf das Einrichten einer Protokollverwaltung mit semantischer Verknüpfung zu besprechungsrelevanten Dokumenten. Die Kopplung der Dokumentation mit einer Termin- und Aufgabenverwaltung ließ die Idee wachsen, ein Qualifizierungsmanagement für die externen Honorarkräfte

anzudocken. Diese Aufgabe wird das Unternehmen nach Projektende selbstständig fortführen. Das Modellprojekt mit seinem dualen Ansatz von Beratung und Kompetenzentwicklung hat die Mitarbeiter/innen dazu befähigt.

Dem Wissenstransfer zwischen der künftigen Pensionärin und ihren beiden Nachfolgern wurde eine GPO-WM®-Analyse vorgeschaltet, um die für ihr Arbeitsgebiet relevanten Prozesse zu analysieren und erfolgskritische Schnittstellen für die Wissens- und Informationsweitergabe zu identifizieren. An der Analyse wirkten alle drei „Betroffenen“ mit - sie wurden so von Anfang an zu Beteiligten „auf Augenhöhe“! Die Analyse wurde wie ein Training gestaltet und schärfte somit bei den Teilnehmenden das Prozessverständnis. Im Ergebnis entwickelte die Wissensgeberin außerdem Vorlagen für ein prozessorientiertes Handbuch, das künftig alle ihre Tätigkeitsfelder beschreiben soll. Implizites Wissen der Wissensgeberin wurde in Interviews durch die Wissensnehmer selbst herausgearbeitet und in Mikroartikeln dokumentiert. Die C & Q-Prozessbegleiterin moderierte die Gespräche, führte die Methodik des Schreibens von Mikroartikeln ein und half bei der Formulierung. Sowohl die Mikroartikel als auch die Bausteine des Handbuchs flossen in das semantische Dokumentenmanagement ein.

2. Ingenieurbüro mit Niederlassungen an unterschiedlichen Standorten

Das Unternehmen konnte in den letzten Jahren ein gutes Wirtschaftswachstum verzeichnen, sodass die Zahl der bundesweit aufgestellten Niederlassungen sich nochmals um einen Standort vergrößerte. Dies hatte zur Konsequenz, dass erfolgreiche Verfahrensweisen an dem neuen Standort in möglichst gleicher Qualität etabliert werden sollten wie sie in den gestandenen Büros bereits üblich waren. Schnell wurde von den Führungskräften des Unternehmens die Notwendigkeit erkannt, geeignete Kommunikationsstrukturen und Einarbeitungskonzepte zu entwickeln, das Wissen der langjährig etablierten Belegschaft an die neuen Kollegen/innen weiterzugeben und für das Unternehmen insgesamt ein Qualitätsmanagement-System aufzubauen.

Da außerdem eine neue Verwaltungssoftware eingeführt werden soll, mittelfristig ein Führungskräftewechsel bevorsteht und es zudem erfahrene Mitarbeiter/innen gibt, deren erfolgskritisches Wissen bislang eher sporadisch dokumentiert wurde, begann die C & Q-Prozessbegleitung mit einer Organisationsanalyse. Die Analyse schuf bei allen Beteiligten (Führungskräfte und Projektverantwortliche) ein besseres Verständnis über die organisationalen Beziehungen und ermöglichte das Priorisieren der vielfältigen Projektthemen. Im Ergebnis wurde eine Prozessarchitektur entwickelt, um die Projektphasen, Meilensteine und Akteure zu definieren.



Worte aus dem BerLearner-Praxisleitfaden „Türöffner zum Wissensmanagement“, Grafik Jo Hartmann, pro.fund GmbH

Mitarbeiter/innen-Workshops und die Gestaltung eines Teamtages zur Verbesserung der Kommunikation öffneten hier den Weg zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und zu einer stärkeren Identifikation der Mitarbeiter/innen mit den Unternehmenszielen. Zugleich wurden Unterstützer für die jeweiligen Teilprojekte gewonnen. Das BerLearner-Projekt ermöglichte außerdem der für Unternehmenskommunikation und Marketing verantwortlichen Mitarbeiterin die Qualifizierung zur zertifizierten Qualitätsmanagement-Beauftragten, so dass der Aufbau eines QM-Systems fachlich fundiert begonnen wurde und nach dem BerLearner-Abschluss durch das Unternehmen selbstständig fortgeführt werden kann. Ein weiterer Beweis für die gelungene Verknüpfung von Wissensmanagement und Fachkräfteentwicklung durch Partizipation!

3. Start-up mit Wissensmanagement-Bedarf von Anfang an

Das Unternehmen wurde 2010 gegründet und durchlief trotz der Auszeichnung seiner Geschäftsidee im Businessplan-Wettbewerb Höhen und Tiefen, um die avisierten Finanzierungen zu erhalten, verlässliche Promotoren und Produzenten zu gewinnen und ein arbeitsfähiges kleines Team zu schmieden.

Vor diesem Hintergrund sah die Geschäftsführung im BerLearner-Projekt die Chance, Strukturen und Verfahren zu etablieren, mit denen ihre Gründererfahrungen für die eigene weitere Arbeit und für spätere Kooperationen mit Geschäftspartnern bewahrt werden. Der Aufbau eines Partnerprogramms und eines Kundenbeziehungsmanagements stehen ebenso im Fokus der Unternehmensstrategie wie die Dokumentation eines Standortaufbaus, um das Verfahren später effizient multiplizieren zu können.

Um die vielfältigen Aufgaben zu priorisieren, wurde auch in diesem Pilotprojekt mit einer Organisationsanalyse und dem nachfolgend generierten Projektplan begonnen. Die Systematisierung und Dokumentation des Standortaufbaus und das Einrichten eines CRM-Systems (Kundenbeziehungsmanagement) hatten die höchste Dringlichkeit. Mit der Umsetzung wurde daher unverzüglich nach der Analyse gestartet. Eine

immer deutlicher werdende Schwierigkeit zeigte sich jedoch in dem sehr kleinen Team: Die drei Gründer/innen stemmen alle Unternehmensbereiche und die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, um sich am Markt zu verankern. C & Q bot daher der Geschäftsführerin ein begleitendes Coaching an, um die vielen anstehenden Aufgaben bestmöglich managen und den sich abzeichnenden Konflikten angemessen begegnen zu können.

Fazit der Geschäftsführerin: *„BerLearner und speziell unsere Prozessbegleiterin haben zur Umsetzung einer strukturierten Arbeitsweise in unserem Unternehmen geführt. Insbesondere über das Reflektieren der bisherigen Vorgehensweise gemeinsam mit unserer Prozessbegleiterin konnten Probleme gelöst und Arbeitsschritte erleichtert werden. Die Ergebnisse, die über das Coaching erzielt wurden, konnten auch so umgesetzt werden.“*

BerLearner-Modellprojekt und wie weiter?

Geht ein gefördertes Projekt zu Ende, stellt sich für die Projektteilnehmer/innen wie natürlich auch für den Projektträger die Frage der Ergebnissicherung und Nachhaltigkeit.



Kerstin Illgen-Förster studierte Bauingenieurwesen an der Hochschule für Architektur und Bauwesen Weimar (heute Bauhaus-Universität). Nach 20-jähriger Tätigkeit in der Bauwerksplanung und im Bauprojektmanagement qualifizierte sie sich 2005/2006 im Wissens- und Contentmanagement. Sie entwickelt und leitet seitdem die Wissensmanagement-Projekte des C & Q-Bildungszentrums. Mit ihrer weiteren Qualifizierung zur Beraterin für Systemische Organisationsentwicklung und Change Management begleitete sie parallel einen Führungskräftewechsel. Seit 2011 ist sie zudem als DGQ-Qualitätsmanagement-Beauftragte und Interne Auditorin für C & Q tätig.

Kontakt:

Brita Wauer, Geschäftsführung
Kerstin Illgen-Förster, Leitung Consulting
C & Q Bildungszentrum Haberhauffe GmbH
Storkower Straße 113, Ausgang B
10407 Berlin
Telefon (030) 42 15 39 - 0, Fax (030) 42 15 39 - 22
Website cq-bildung.eu / cq-bildung.de
E-Mail info@cq-bildung.de

Die BerLearner-Unternehmen haben die vielseitigen Qualifizierungsangebote genutzt, um die entsprechenden Kompetenzen zur selbstständigen Fortführung ihrer speziellen Projekte zu entwickeln – der beste Garant für Nachhaltigkeit. Das BerLearner-Team von C & Q dokumentierte Projektergebnisse und -erfahrungen im laufenden Prozess und wurde bei der Evaluation durch das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung unterstützt. Im Ergebnis steht ein Praxisleitfaden bereit, der Projekterfahrungen insbesondere aus der Perspektive der KMU-Teilnehmer/innen vermittelt: Der „Türöffner zum Wissensmanagement“.

Diesen gibt es nun in erweiterter Fassung auch online unter wissen.berlearner.de – lassen Sie sich inspirieren und öffnen Sie Ihre Türen zum Wissensmanagement! C & Q steht Interessierten mit seinem BerLearner-Dienstleistungsangebot auch nach Abschluss des Modellprojektes zur Verfügung.

Ihre Antwort



THEMEN@gfwm.de

Fußnoten

- (1) Analysemethode des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements, basierend auf der Forschungsarbeit der Fraunhofer-Gesellschaft und Praxisprojekten, GPO-WM®-Referenzmodell und der GPO-WM®-Lösungsdatenbank, Dr. Peter Heisig, http://www.eureki.org/de/leistungen_beratung_gpo-wm.php
- (2) Friedrich Glasl, Bernhard Lievegoed „Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Changemanagement“, Hauptverlag, 2004
- (3) C & Q ist Mitglied des Bundesverbandes der Wissensbilanzierung (BVWB), <http://www.bvwb.de>

Die Ressource Mitarbeiterwissen
richtig erschließen

Unternehmen gehen neue Wege mit Social Forecasting

Aleksandar Ivanov

Eine alltägliche Szene: Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens hat erfahren, dass ein Mitbewerber einen der Großkunden des Unternehmens mit einem weit günstigeren Konkurrenzprodukt umgarnt. In einem eilig einberufenen Meeting mit den leitenden Angestellten des Unternehmens werden wichtige Fragen aufgeworfen: Ist das Produkt des Mitbewerbers tatsächlich vergleichbar in puncto Qualität und Funktionalität? Wie kommt der günstige Preis zustande? Wie positionieren wir das eigene Produkt angesichts dieser neuen Situation?

Mit solchen oder ähnlichen Fragen sind alle Entscheider und Manager in der Wirtschaftswelt konfrontiert. Doch nur ein geringer Teil davon kann durch das Zusammentragen und Auswerten historischer Daten, Fakten und Informationen beantwortet werden. Besonders jetzt, wo sich die Gegenwart aufgrund des technischen Fortschritts immer schneller von der Vergangenheit abkoppelt, greifen traditionelle Methoden immer weniger. Ein neuer Ansatz muss her – ein Ansatz, der geprägt ist von den technologischen Möglichkeiten, die die Web-2.0-Revolution ermöglicht hat. Social Forecasting ist so ein Ansatz, der Methoden wie Crowdsourcing, Gamification und Prognosemärkte sinnvoll in sich vereint.

Eine alte Wissensquelle neu entdecken

Wenn es um die Beantwortung komplexer Fragen geht, übersehen viele Führungskräfte oft eine Wissensquelle, die kostenlos und unmittelbar zur Verfügung steht: das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter. Im Alltagsgeschäft wird häufig vergessen, dass die Mitarbeiter die firmeneigenen Experten par excellence sind – und somit die wichtigste Ressource eines jeden Unternehmens. Tagtäglich setzen sie sich intensiv mit betriebsrelevanten Themen auseinander, wobei jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter je nach Fachbereich das Unternehmen unter einem anderen Blickwinkel wahrnimmt und kennt. Das subjektive Wissen einer einzelnen Person hinsichtlich eines Unternehmens mag dabei nur einen geringen Stellenwert haben. Fasst man jedoch das Wissen vieler Mitarbeiter zusammen, erhält diese Ressource eine ganz neue Dimension, deren Möglichkeiten schier endlos sind.

Das Prinzip Schwarm neu entdeckt

Die Tatsache, dass eine Gruppe von Menschen klüger ist als jedes einzelne Gruppenmitglied, ist keine neue Erkenntnis. Im Gegenteil: Schon in der Antike verkündete Aristoteles: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“. Die praktische Ausprägung dieses Prinzips in der Neuzeit ist die „Crowd“, eine Masse von Nutzern, die sich zu einem Schwarm zusammenfindet, um gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten. Mithilfe des Schwarmprinzips wurden bereits mehrere spektakuläre Projekte und Events gestemmt – am bekanntesten davon ist natürlich die Wissensplattform Wikipedia. Übertragen auf den Bereich Wissensmanagement heißt dies: Das kollektive Wissen ist mehr als das Wissen einer Einzelperson. Nun stellt sich die Frage, wie Führungskräfte dieses dezentrale, in den Köpfen der Mitarbeiter verankerte Fachwissen bündeln und in praktisch nutzbare, kollektive Intelligenz umwandeln können. Ein Ansatz, den sich viele Unternehmen zu eigen gemacht haben, ist die Einführung von betriebsinternen Wikis, Blogs und anderen Social-Media-Elementen. Diese Medien eignen sich hervorragend zur Sammlung und Konservierung von Wissen, aber im Ergebnis handelt es sich dabei um Wissensfragmente – es gibt keinen zentralen Ort, wo das Wissen gebündelt und zu kollektiver Intelligenz transformiert werden kann. Der „Schwarmeffekt“ bleibt aus – und damit auch der kollektive IQ.

Mit Wikis und Blogs kann das Wissen zwar gesammelt werden, aber wie identifiziert man diejenigen Beiträge, die das nötige Wissen enthalten, um ein aktuelles Problem zu lösen? Ein ungeheurer Arbeitsaufwand, der nicht nur Zeit, sondern auch Geld kostet. Es gibt jedoch eine Methode, bei der sich all diese Schwierigkeiten nicht stellen. Eine Methode, mit deren Hilfe das Individualwissen der Mitarbeiter zu einem Firmen-IQ umgewandelt und die Ergebnisse in einer Kennzahl dargestellt werden können: Social Forecasting.

Wissenskonzentration statt Informationsflut

Die bisherigen Methoden zur Wissensextrahierung sind entweder zu teuer, zu langsam oder zu unsystematisch – kurzgefasst: ineffizient. Social Forecasting geht einen neuen Weg. Anders als bei Wikis und Blogs produziert Social Forecasting nicht Unmengen an Kommentaren und Artikeln, sondern bündelt das Wissen aller Mitarbeiter in einer Zahl. Der Mechanismus dahinter ähnelt einem Wett- oder Börsenspiel. Das ungewisse, in der Zukunft liegende Ereignis stellt dabei das zu handelnde Gut dar, wie zum Beispiel die Absatzmenge Q2, Projektmeilensteine oder Fertigungstermine. Jeder Teilnehmer erhält ein virtuelles Startkapital und kann damit auf einen bestimmten Ereignisausgang setzen.

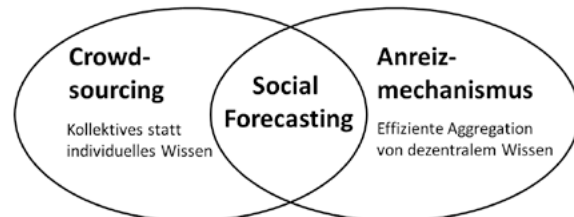


Abbildung 1: Der Ansatz von Social Forecasting basiert auf kollektiver Intelligenz, Crowdsourcing und auf Gamification, d.h. der Einsatz von Anreizmechanismen.

Nach Ablauf einiger Tage wird der Markt geschlossen; der Endpreis des Guts stellt dabei im Sinne der Hayek-Hypothese die Prognose der Teilnehmer dar. Aus der Erfahrung heraus hat sich gezeigt, dass dieser Ansatz besonders effizient ist, wenn möglichst viele Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen ihr Wissen einbringen – vom Lagermitarbeiter bis hin zur Führungsebene.

Kernkomponenten von Social Forecasting

Social Forecasting basiert auf zwei Säulen: Crowdsourcing und Anreizmechanismen.

Crowdsourcing: Im Kern macht sich Social Forecasting die Grundidee von Crowdsourcing zu Nutze, d.h. es wird das Wissen einer Masse von Teilnehmern gesammelt, gebündelt und in eine Kennzahl umgewandelt, um Führungskräfte in ihren Entscheidungsprozessen zu unterstützen. Das Wissen kommt dabei in erster Linie von Mitarbeitern, den firmeneigenen Experten.

Anreizmechanismus: Die zweite Kernkomponente von Social Forecasting ist die Nutzung von Incentives, welche die Teilnehmer dazu veranlassen sollen, möglichst wahrheitsgetreue und möglichst genaue Angaben zu machen. Bei Social Forecasting kommen dabei unter anderem Ranglisten und Sachpreise zum Einsatz. Die Kombination dieser beiden Mechanismen hat sich als gut funktionierendes Konzept erwiesen, wie viele Beispiele aus dem Bereich des öffentlichen Crowdsourcing bereits gezeigt haben.



Abbildung 2: So funktioniert die Wissensbündelung mit Social Forecasting: Der Manager stellt eine Frage ins System, die Mitarbeiter antworten und heraus kommt eine Kennzahl.

Incentives als entscheidender Faktor

Der Anreizmechanismus spielt bei Social Forecasting eine besonders wichtige Rolle: je genauer die Einzelprognosen der Mitspieler sind, desto genauer fällt die Gesamtprognose aus. Um möglichst viele Mitarbeiter zur Abgabe realistischer Prognosen zu motivieren, wird auf Gamification-Elemente gesetzt. Zusammen mit jedem Tipp, den ein Mitarbeiter abgibt, setzt er oder sie eine frei wählbare Zahl an Spielpunkten. Nach der Auswertung erhalten alle Spieler relativ zur Genauigkeit ihrer Prognose zusätzliche Kapitalpunkte oder das eingesetzte Kapital ist ganz oder zum Teil verloren. Diese Punkte können zum Beispiel in Sachpreise umgewandelt werden und/oder dienen als Indikator in einer Bewertungshierarchie: wer besonders viele Fragen richtig beantworten konnte, steht ganz oben im Ranking. Der Marktpreis, der am Ende des Social-Forecasting-Prozesses steht, bündelt das gesamte Wissen und die Erfahrung der Teilnehmer in einer einzigen Zahl, dem kollektiven IQ.

Manager nutzen dadurch das Mitarbeiterwissen effizient im Sinne des Unternehmens und bieten den Mitarbeiter zugleich eine Profilierungsplattform. Der Einsatz von Social Forecasting ist ein Gewinn für beide Seiten.

Vorteile gegenüber anderen Methoden

Social Forecasting ist in seinem Gebrauch eine sehr effiziente Methode. Firmen sparen durch seinen Einsatz Geld und gewinnen sogar noch Zeit hinzu. Denn die Wissensbündelung dauert nur wenige Tage. Vergleicht man andere Ansätze, zum Beispiel Meinungsumfragen, Experten-Panels oder das kostspielige Beratungsangebot externer Dienstleister, so zeigt Social Forecasting auch in dieser Hinsicht klare Vorteile. Denn Social Forecasting braucht keine Unmengen an historischen Daten, niemand muss irgendetwas auswerten, keine externen Partner müssen dauerhaft teuer eingekauft werden. Social Forecasting bündelt konstant und sicher das firmenrelevante Wissen. Besonders deutlich zeigen sich die Qualitäten von

Social Forecasting im direkten Vergleich mit Marktforschungsmethoden. Die Durchführung und Auswertung kann oftmals Wochen bis Monate dauern. Und das ist richtig teuer: Denn Zeit, die einmal verloren gegangen ist, kann nicht wieder aufgeholt werden.

Der wichtigste Vorteil ist aber, dass Führungskräften eindeutige Entscheidungshilfen an die Hand gegeben werden, die aus dem fachspezifischem Wissen der Teilnehmer generiert werden.

Eine Methode – viele Anwendungsfelder

Social Forecasting ist ein Ansatz, den Manager in nahezu allen Businessbereichen anwenden. Denn wo Wissen gebündelt werden muss, kann Social Forecasting seine ganze Stärke zeigen.

- **Marktprognosen:** Prognose von Absatzzahlen, Marktanteilen, Wachstumsraten für beliebige Produkte;
- **Competitive Intelligence:** Risiko für Markteintritt neuer Wettbewerber in Segment XYZ abschätzen;
- **Projektmanagement:** Wahrheitsgetreue Frühwarnindikatoren und präzise Schätzungen tatsächlicher Fertigstellungstermine, Milestones;
- **Produktinnovation:** Life-Time-Umsatzpotenzial, tatsächliche Entwicklungskosten und -dauer bei neuen Produktideen prognostizieren;
- **F&E-Management:** Technologietrends quantifizieren, Entwicklungsrisiken rechtzeitig abschätzen;
- **Risikomanagement:** Schätzung von Kreditausfallrisiken;
- **Wirtschaftsprognosen:** Arbeitslosenrate, Wirtschaftswachstum.

	Experten	Umfragen	Wikis und Blogs	Big-Data	Social Forecasting
Qualität	Mittel bis Hoch	Mittel	Niedrig	Mittel	Mittel bis hoch
Voraussetzungen und Personal	Externe Experten oder Expertengruppe	Verlässliche historische Daten	Mitarbeiter nur aus Fachabteilungen	Interne Experten	Alle firmeneigenen Mitarbeiter mit unterschiedlichem Fachwissen
Aufwand	Mittel: Teure Experten-honorare	Hoch: Sammlung und Aufbereitung von Daten, Aktualisierung von Modellen usw.	Hoch. Das „beste“ Wissen muss aufwändig extrahiert werden. Kostet Zeit und Geld.	Mittel: Das „beste“ Wissen muss aufwändig extrahiert werden. Kostet Zeit und Geld.	Gering: Konkrete Frage einstellen und das vorhandene fachspezifische Wissen bündeln.
Dauer	Mittel	Mittel	Lang	Mittel	Kurz

Abbildung 3.: Die Tabelle zeigt die Stärken und Schwächen ausgewählter Methoden, die zur Wissenskonzentration und -nutzung dienen.

Fazit

Social Forecasting ist eine Methode, mit der Unternehmen effizient und flexibel auf die Ressource Mitarbeiterwissen zugreifen können. Ihr besonderes Merkmal ist, dass Manager das geforderte Wissen schnell, günstig und sicher auf einer betriebsinternen Plattform bündeln können. So wird der Entscheidungsfindungsprozess von Führungskräften zuverlässig mit genauen Prognosen unterstützt. Als Stärke erweist sich zudem, dass Social Forecasting in nahezu allen Businessbereichen angewendet werden kann, ohne zusätzliche Kosten oder Zeitverlust zu verursachen.

Langfristig betrachtet dient Social Forecasting einerseits als Entscheidungshilfe für Manager, andererseits bewirkt es auch dauerhafte positive Veränderungen in der Unternehmenskultur. An die Stelle eines autoritären Top-Down-Führungsstils tritt eine Kultur der Partizipation, die den Mitarbeitern das Gefühl gibt, dass ihre Meinung wirklich zählt und ihre Kenntnisse die Zukunft des Unternehmens mitgestalten. Forecasting ist somit über seine eigentliche Funktion hinaus ein wirkungsvolles Instrument der Unternehmensführung.

Ihre Antwort

THEMEN@gfwm.de



Aleksandar Ivanov ist als Gründer bei CrowdWorx für die weltweite Vermarktung von CrowdWorx und dessen Weiterentwicklung zuständig. Er publiziert regelmäßig zum Thema Social Forecasting und ist anerkannter Experte in diesem Bereich. Er studierte Volkswirtschaft an der Technischen Universität Dresden und war an verschiedenen akademischen Einrichtungen im Ausland forschend tätig, u. a. an der der Universität von Boston und der Karls-Universität zu Prag. Als Partner beim High-End-Analysehaus Analyx ist er für die Entwicklung von fortgeschrittenen Prognose- und Simulationsmethoden zuständig. Des Weiteren ist Aleksandar Ivanov Gesellschafter beim Social Betting Start-Up CrowdPark mit Standorten in Berlin und San Francisco.

Weitere Informationen zu Social Forecasting sind auf <https://www.crowdworx.com/de/produkte/social-forecasting/> abrufbar.

„Last-Monday“- Stammtische

Theorie und Praxis am Beispiel der Unternehmer- Stammtische des eBusiness-Lotsen Dresden

Dirk Liesch

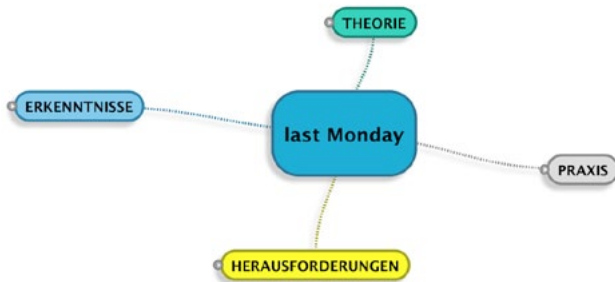
Am Praxisbeispiel der Unternehmer-Stammtische des eBusiness Lotsen Dresden wird in diesem Beitrag das „Last Monday“ Stammtisch-Konzept vorgestellt. Zuerst erläutere ich das theoretische Konzept, seine Herleitung und Begründung. Danach schildere ich das Vorgehen, die Rahmenbedingungen und die bisherigen Erfahrungen bei der praktischen Umsetzung und Durchführung in Dresden und Bautzen. Anschließend gehe ich auf die Herausforderungen und gewonnenen Erkenntnisse ein (lessons learned).

Die Entstehungsgeschichte

Warum ist noch ein neuer Stammtisch sinnvoll? – Weil es zu viele gibt.

Als Geschäftsführer wurde ich (wie alle) mit extrem vielen Veranstaltungseinladungen überhäuft. Das häufigste Konzept war/ist:

- wechselnder Ort in einem Unternehmen (was oft gleichzeitig Sponsor war)
- Vorstellung des Unternehmens und/oder Unternehmensrundgang
- Ca. 1 Stunde fachlicher Vortrag zum Thema
- Etwas Frage/Antwort „Diskussion“ zwischen Teilnehmern und Vortragendem
- Get-together (persönliches Netzwerken)



Dies führte zu folgenden Problemen:

- Die Anzahl der Einladungen und Angebote war viel zu hoch.
- Jeder Organisator hat sich bemüht, möglichst regelmäßig ein Thema zu liefern, was zu einer Übersättigung zu einem Themenumfeld und zu Veranstaltungen mit geringerer Qualität führte.
- Aufgrund der vielen Einladungen und Angebote waren diese oft nur recht dürrtig und unregelmäßig von Teilnehmern besucht.
- Die Veranstaltungsorte und Veranstaltungszeiten waren unvorhersehbar und kollidierten mit anderen Terminen.
- Die meisten "Sponsoren"-Unternehmen waren nach einiger Zeit bekannt und man kannte die Firmenrundgänge und -vorträge schon mehrfach.
- Die Verdammung zum passiven Zuhörer bei den Vorträgen war ärgerlich, wenn diese nichts wirklich Neues, Innovatives und Nützlich (Passendes) brachten.
- Das get-together war oft ineffizient, da kaum eine themenspezifische Vorauswahl der Gesprächspartner während des Vortrags möglich war.

Das Resultat:

Ich ging zu fast keiner dieser Veranstaltungen oder Stammtische mehr, auch nicht zum GfWM Stammtisch „Chemnitz/Hof“ (den es damals gab). Zu Keinem? Nein, es gab eine Ausnahme, den „First Tuesday“(1), das Gründertreffen an jedem ersten Dienstag im Monat. Dort traf ich monatlich die befreundeten Geschäftsführer der IT/Internet-Gründerszene, obwohl wir gegründet hatten und nicht wegen Investoren und Beratung mehr dort waren (dem eigentlichen Ziel des „First Tuesday“). Der Nachteil war, dass es sich fachlich ausschließlich um Gründungsthemen handelte, also immer seltener ein Thema interessant war.

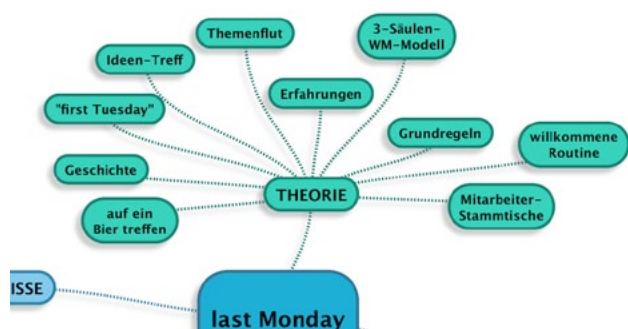
Spannend ist aus "Wissenstransfer"-Sicht, was sich entwickelte:

- ein regelmäßiger planbarer Termin, an dem ich Freunde/ Bekannte (in dem Fall Geschäftsführer) zum Austausch von Neuigkeiten traf
- Die fachlichen Themen (die Vorträge) waren nicht wichtig für die Entscheidung zur Teilnahme. Ein gutes Thema war positiv, wenn nicht, konnte man rausgehen und sich schon vorher mit den Bekannten unterhalten.
- Man konnte sich auch ohne vorherige Abstimmung darauf verlassen, wer ungefähr von den Bekannten/Freunden da sein würde.

Ein Problem für die Organisatoren war auch hier der Aufwand für die Suche nach wechselnden Veranstaltungsorten mit zugehörigen Sponsoren.

Wie sollte ein nützliches dauerhaftes „Stammtisch“-Konzept aussehen?

- Der Termin müsste gut planbar sein.
- Die Themen sollten dauerhaft interessant sein.
- Schon im Themen-Teil sollte man interessante Gesprächspartner für die Networking Phase herausfinden.
- Die Teilnehmer sollten sich möglichst viel mit ihren praktischen Erfahrungen ins Thema einbringen können.
- Freunde und Bekannte, mit denen man sonst separat einen Termin "auf ein Bier" finden müsste, sollten mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder anwesend sein.
- Die Organisatoren sollten nicht aufgeben, sondern dauerhaft Spaß und wenig Arbeit haben.



Aus diesen Zielsetzungen ist das "Last Monday" Konzept entstanden, wobei der Name "Last Monday" in Andenken an den "planbaren regelmäßigen Tag" des "First Tuesday" Konzeptes entstanden ist.

1. Wie lernen sich die Teilnehmer schon im „Themen-Teil“ untereinander optimal kennen?
2. Wie reduzieren wir das Risiko langweiliger Vorträge und Referenten?
3. Wie können die Teilnehmer ihre Erfahrung einbringen?

Wir nutzen das Wissen und die Erfahrung der Teilnehmer („Crowd“-Wissen).

Wir reduzieren Barrieren der Vernetzung.

Aufgrund meiner sehr positiven Erfahrungen mit „offenen Methoden“, wie BarCamp (z.B. dem GfWM Knowledge-Camp), WorldCafé, Open Space, Learnshops und Fishbowl-Diskussionen, hatte ich für Unternehmen und Gruppenarbeit bereits die „Ideen-Treff“-Methode (2) entwickelt und damit sehr positive Praxiserfahrungen gesammelt.

Aus diesen Erfahrungen ergibt sich als geeignete Antwort auf die drei Fragen die „Ideen-Treff“-Methode für den thematischen Teil des Stammtisch-Konzeptes.

1. Wie erreichen wir, dass die Themen dauerhaft interessant bleiben?
2. Wie machen wir das Angebot bekannt?

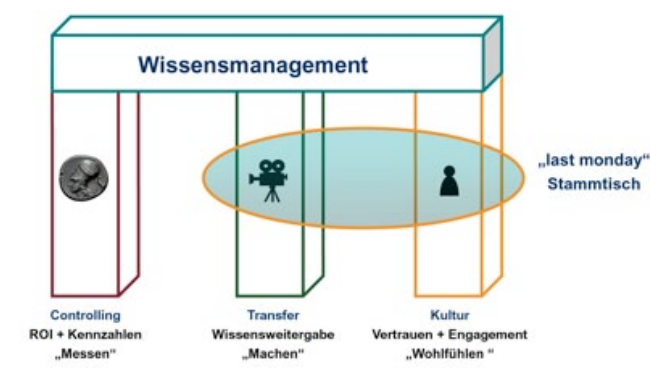
Ein großes Risiko ist für monatliche Veranstaltungsreihen der „Overload“ zu einem Themengebiet für die Teilnehmer und ebenso ein Organisations-Overload für den Organisator. Die Folge ist eine Übersättigung oder ein Burnout, was den langfristigen Bestand einer Veranstaltungsreihe gefährdet.

Warum nicht unterschiedliche Themenbereiche für die gleiche Zielgruppe abdecken und dazu mit den Organisatoren dieser unterschiedlichen Fachbereiche die Stammtische gemeinsam organisieren?

Auf dieser Basis ist das "Last Monday" Konzept entstanden, wobei der Name "Last Monday" in Andenken an den "planbaren regelmäßigen Tag" des "First Tuesday" Konzeptes entstanden ist.

Das „Last Monday“ Konzept

Dieser Theorie-Abschnitt basiert auf meiner Methodenbeschreibung zum „Last Monday“ im Expertennetzwerk-Wissensmanagement (3). In der Praxis hat sich für mich neben dem MOT-Modell (Mensch - Organisation - Technik) u. a. das 3-Säulen Modell (siehe Abb.) bewährt, insbesondere, da hierin die wichtige Wissensmanagement-Voraussetzung „Kultur“ (z.B. Unternehmenskultur) mit der entsprechenden Bedeutung enthalten ist.



Das „Last Monday“ Stammtisch-Konzept ist als Methode eine Kombination zur Verbesserung der Kultur (persönliches Kennenlernen und Vernetzung) und des Erfahrungstransfers (Wissensweitergabe). Dies ist typisch für jedes Stammtisch-Konzept. Ebenso typisch ist die Zweiteilung in einen ersten offiziellen, formellen Teil des Wissenstransfers und einen zweiten inoffiziellen, informellen Networking-Teil (get-together)

Was charakterisiert nun speziell einen „Last Monday“?

- Ein „Last Monday“ ist **verlässlich**. Er ist immer: am gleichen Tag (z.B. letzter Montag im Monat) am gleichen Ort (z.B. "Brauerei am Rathaus") zur gleichen Zeit (z.B. 18:30 Uhr) für die gleiche Zielgruppe (z.B. "Geschäftsführer")
- Der erste formelle Teil basiert auf einer „**Offene Methode**“, vorzugsweise dem Ideen-Treff (2) oder auch einer Fishbowl-Diskussion (4) bzw. einem WorldCafé (5). Es gibt einen möglichst neutralen Moderator, der den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern moderiert. Ein ggf. eingesetztes Impulsreferat sollte 20min. nicht überschreiten, besser 5min. Der Wissenstransfer entsteht durch die Summe der Erfahrungen der Teilnehmer (wisdom oft the crowd) und nicht durch den Referenten.
- Es gelten folgende Regeln eines Ideen-Treff oder Bar-Camps: Alle Teilnehmer sind gleich (inkl. Moderator und Impulsreferat-Geber). Alle reden sich während der

Veranstaltung mit **Vornamen und Du** an. Namensschilder enthalten den Vornamen und 2-3 Stichworte zu den Hauptinteressen des Teilnehmers.

- Der "Last Monday" ist eine Kooperation, Zusammenarbeit und **Vernetzung von Netzwerken**.

Etwas ausführlichere Erläuterungen dazu:

Die Verlässlichkeit und Regelmäßigkeit des "Last Monday" führt dazu, dass der Termin für die Teilnehmer zu einer regelmäßigen Routine werden kann, ohne dass sie weitere Informationen benötigen. Das Fachthema des Abends ist das "Sahnehäubchen" der Veranstaltung. Der Vorteil für den Teilnehmer ist, dass er Freunde/Bekannte und Geschäftspartner hier regelmäßig und verlässlich trifft, ohne gesondert mit ihnen einen Termin "auf ein Bier" vereinbaren zu müssen. Zusätzlich können zu dieser "Freundes-Runde" interessante Personen aus dem anderen Teilnehmerkreis hinzukommen.

Der "Last Monday" ist also ein monatlicher Treff mit Freunden/ Geschäftspartnern.

Beim "Last Monday" steht der Erfahrungsaustausch und die Vernetzung der Teilnehmern im Zentrum. Im Internet kann man die meisten Fachthemen recht schnell und einfach "nachlesen". Natürlich kann eine außergewöhnlich große Erfahrung des Referenten (Experten) oder dessen außergewöhnliche Begeisterungsfähigkeit weit darüber hinausgehen. Folgende Ziele werden im "Last Monday" mit dem Fachthema verfolgt:

- Die Teilnehmer erkennen aus der Diskussion untereinander, wer sich von den anderen Teilnehmern mit welcher Meinung, Erfahrung und Ansätzen bereits mit dem Thema beschäftigt hat, bzw. beschäftigen möchte, so dass bereits daraus interessante Ansprechpartner für das Networking danach aus dem Teilnehmerkreis gefunden werden können.
- Die Teilnehmer lernen gegenseitig aus ihren praktischen Erfahrungen, bzw. können ihre Ideen und Gedanken dazu aktiv weiterentwickeln. Deshalb kommt der Moderation der Diskussion zwischen den Teilnehmern eine höhere Bedeutung zu, als dem fachlichen Vortrag des Experten.

Der „Last Monday“ wird durch 3-6 Netzwerke, Kooperationen oder Initiativen unterschiedlicher Themenschwerpunkte gemeinsam veranstaltet. Dies hat folgende Zielsetzungen:

- Die Teilnehmer erleben insgesamt mehr spannende Fachthemen und vor allem als Querschnitt über verschiedene Bereiche ihres Interesses, z.B. zu ihrer beruflichen Tätigkeit (Arbeitsrecht, Vertrieb, Online Marketing, Fach-

kräftegewinnung, Wissensmanagement, eBusiness, IKT). Der "Last Monday" wird damit fachlich für die Teilnehmer attraktiver.

- Jedes „Last Monday“ Kooperationsmitglied organisiert nur alle 3-6 Monate eine Veranstaltung (Fachthema). Es ist damit einfacher, interessante Themen für die Teilnehmer zu finden.
- Alle Kooperationspartner laden gemeinsam über ihre Einladungslisten zu den mtl. Veranstaltungen ein. Somit erhöht sich Wahrnehmung und Bedeutung der Veranstaltung insgesamt.
- Die Initiativen vernetzen sich untereinander und finden Synergien und andere Möglichkeiten der Zusammenarbeit auch auf anderen Gebieten.
- Es entstehen Netzwerke der Teilnehmer auch über die Ränder nur einer "Initiative" hinweg.

Den "Last Monday"-Ansatz zum **Veranstaltungsort** möchte ich am Beispiel eines "Brauhauses" erläutern:

- Mit dem Besitzer des Brauhauses wird die monatliche Durchführung des "Last Monday" vereinbart.
- Dafür stellt der Besitzer monatlich am gleichen Tag für die "Last Monday"-Zeit den gleichen (ausreichend großen und geeigneten) Raum kostenfrei zur Verfügung.
- Jeder Teilnehmer am "Last Monday" bezahlt seinen Verzehr selbst.
- Je nach individueller Situation kann zum Verzehr folgende Regelung getroffen werden: Damit der Wirt/Besitzer für die Reservierung mit einem angemessenen Umsatz rechnen kann, zahlt jeder Teilnehmer beim Einlass z.B. 10,-Euro für einen "Verzehrgutschein". Diesen nutzt der Teilnehmer dann zur Bezahlung der ersten 10,-Euro seiner Rechnung. Eine Erstattung findet nicht statt. Jeder Teilnehmer hat nur einen Gutschein und jeder muss beim Eintritt genau Einen erwerben.
- Ansonsten gilt für die Verpflegung ganz normal die Speise- und Getränkekarte des Brauhauses. Es wird auch sonst normal bestellt und abgerechnet.
- Neben dem planbaren Umsatz für den Wirt, lernen die Teilnehmer natürlich auch das Brauhaus (besser) kennen. Deshalb ist der "Last Monday" auch eine Kundenwerbung für den Besitzer/Betreiber des "Brauhauses".

Diesem "Last Monday" Ansatz für den Veranstaltungsort liegt folgende Zielsetzung zugrunde:

- Die "Last Monday" Organisatoren haben nur einen minimalen Aufwand wegen des Veranstaltungsortes. Sie können sich voll auf die Themen und fachlichen Inhalte konzentrieren.
- Der Veranstaltungsort ist zugelassen, meist den Teilnehmern aus dem "normalen" Leben bekannt und ein Ort, an dem sie sich auch sonst "auf ein Bier" getroffen hätten.
- Der Besitzer/Betreiber des Veranstaltungsortes hat Erfahrung in der reibungslosen Durchführung solcher Gruppenveranstaltungen. Die "Last Monday" Organisatoren müssen sich darum nicht kümmern.
- Es ist keine Sponsorensuche für das Catering und den Ort erforderlich. Es gibt auch nicht die Notwendigkeit, dem jeweiligen Sponsor extra "Werbezeiten" (Vorträge etc.) einzuräumen. Es nimmt auch kein Teilnehmer indirekt Vorteile durch das Sponsoring an.
- Durch die "normale" Speise- und Getränkekarte fühlt sich auch kein Teilnehmer im Fall der Nutzung der Verzehr-Gutscheinvariante übervorteilt.

Sponsoren machen trotzdem für einen „Last Monday“ Sinn, zum Einen um bekannte Experten zum Event zu holen, oder den Aufwand der Organisation des "Last Monday" zu finanzieren. Außerdem verursachen Internet Kommunikation und ggf. Publikationen (Flyer) Kosten. Möglichkeiten hierzu sind zum Beispiel die Vergabe von einigen Roll-Up Stellplätzen (Poster Session), eine „Beamer-Wand“ mit einigen aller 10-20 Sekunden wechselnden Sponsoren-Folien oder ein Ablageplatz für Sponsoren-Flyer.

Für Teilnehmer ist der „Last Monday“ (bis auf den eigenen Verzehr) kostenfrei. Entsprechend der Zielgruppe können evtl. nur die eingeladenen und angemeldeten Personen teilnehmen.

Je nach spezieller Zielgruppe des „Last Monday“ Stammtisches (z.B. Firmen „Junioren-Stammtisch“) kann natürlich auch der Veranstalter (Firma) den Verzehr ganz oder anteilig übernehmen.

Einige Beispiele für unterschiedliche Zielrichtungen und Einsatzgebiete eines „Last Monday“ sind unter folgendem Link (Experten-Netzwerk-Wissensmanagement) zu finden (6).

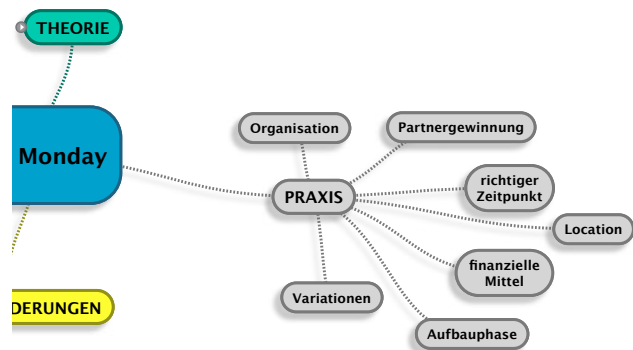
Praxisbeispiel:

Unternehmer-Stammtische in Dresden und Bautzen

Der Weg von der Theorie zur Praxis

Das „Last Monday“-Konzept gibt es bereits seit ca. 2009, doch erst im Februar 2013 fand der erste Unternehmer-Stammtisch nach diesem Konzept in Bautzen statt. Warum hat es so lange gedauert?

Die Organisation und Aufbau eines Stammtisches kostet erfahrungsgemäß viel Zeit und Mühe. Geld lässt sich für den Initiator damit nicht direkt verdienen (jedenfalls lange nicht). Als Selbstständiger der nicht „ständig“ arbeiten möchte und nur seine eigene Arbeitskraft zu verkaufen hat, standen für mich Aufwand und potentieller Nutzen (Verkauf der restlichen begrenzten Arbeitszeit) in falschem Verhältnis.



Damit fügte ich das Konzept meiner Sammlung hinzu, für die ich interessierte Partner oder geeignete finanzielle Unterstützung suchte. (Wer an anderen innovativen Konzepten für seine Firma oder Stadt Interesse hat, kann mich gerne kontaktieren).

Aus unterschiedlichen Gründen waren alle vorangegangenen Versuche und Ansätze zur Realisierung entweder für mich oder die möglichen Partner zu unattraktiv (oder es gab andere Prioritäten, die die 40h Arbeitswoche ausfüllten). Mit der Zusage als Projektpartner des Schwerpunkts Wissensmanagement des eBusiness-Lotsen Dresden(7) im „Mittelstand Digital“-Projekt (8) des BMWi (Beginn 10/2012), ergab sich dann die Möglichkeit, das „Last Monday“-Konzept für zwei Unternehmer-Stammtische in Dresden und Bautzen umzusetzen. Somit bekam ich die Möglichkeit, diese Wissensmanagement-Methode des „Last Monday“ Stammtisches an zwei Pilot-Projekten von Null zu beginnen und bis 2015 zu begleiten. Eingebunden ist darin auch die Chance, weitere eBusiness Lotsen und Kooperationspartner von diesem Ansatz zu überzeugen.

Die konkrete Situation und die Rahmenbedingungen

Die konkrete Situation im Projekt führte zu Abweichungen vom theoretischen Konzept des „Last Monday“. Es musste ein möglichst guter Kompromiss zwischen Wissen, Aufwand, Nutzen und Akzeptanz gefunden werden. Zur Akzeptanz gehörten auch die Interessen der Projektpartner des eBL Dresden. Deshalb gehe ich auf die Rahmenbedingungen ein, die zu Abweichungen von der „Last Monday“ Theorie führten.

Beim eBusiness Lotsen in Dresden bin ich einer von 4 Partnern (Bildungswerk der sächsischen Wirtschaft, TU Dresden, Handwerkskammer Dresden), wobei die TU mit zwei Fakultäten, sowie dem Institut für Software- und Multimediatechnik und dem CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation vertreten ist. Über diese Partner decken wir neben unseren Schwerpunktthemen (Online Marketing, Wissensmanagement, Unternehmenssoftware, Prozessmanagement und ERP-Systeme) auch andere Querschnittsthemen ab. Zudem verfügen die Partner über sehr große Einladungsverteiler, um die entsprechende Teilnehmerzahl zu gewinnen. Dies war die Ausgangssituation für die gemeinsame Entscheidung, die Unternehmer-Stammtische nur mit den Partnern aus dem eBusiness Lotsen Projekt zu beginnen. Da die Handwerkskammer in Dresden über geeignete Räume und auch ein eigenes Catering verfügt, sowie für solche Veranstaltungen auch das Catering sponsern kann, wurde als Ort für den Stammtisch in Dresden die HWK beschlossen. Der Ort für den Stammtisch in Bautzen (Spree-Pension (9)) wurde nach den originalen Kriterien des „Last Monday“-Konzeptes von mir ausgewählt. Durch die Kompetenzen in der Gruppe wurden auch die Themen für 2013 (10) festgelegt. Dadurch konnte der Einladungsflyer auch in Papierform für das gesamte Jahr 2013 erstellt werden. Da zukünftig die Themen durch die Teilnehmer bestimmt werden, wurden bereits im Sommer 2013 zwei Stammtisch-Termine für durch Teilnehmer bestimmte Themen vorgesehen. Da eine Kooperation des Schwerpunkts Wissensmanagement des eBL Dresden (lokaler Lotse) mit der GfWM Sinn macht, es aber keine GfWM Regionalgruppe in Sachsen mehr gab, gründete ich „GfWM regional Sachsen“, um mit regionalen Initiativen und Projekten (wie dem eBL Dresden) zum Thema Wissensmanagement zu kooperieren. Im Blickpunkt hatte ich dabei auch den eBL Chemnitz, den eBL Mittelsachsen (Leipzig) und einige andere lokale „Stammtisch“-Initiativen in Sachsen. Die HWK in Dresden bietet selbst noch weitere Veranstaltungsreihen zu Querschnittsthemen an. Um diese nicht zu kannibalisieren (Verstimmungen im eigenen Haus zu erzeugen), liegt der Fokus in Dresden auf eBusiness Lotsen Schwerpunkt-Themen, während in Bautzen auch andere Themen (z.B. Arbeitsrecht, Fachkräftegewinnung) möglich sind. Über den notwendigen Umfang der Impulsvorträge gibt es ebenfalls unterschiedliche Positionen im Team. Derzeit sind die Impulsvorträge in Dresden länger, als in Bautzen. Der Unternehmer-Stammtisch in Bautzen

entspricht deshalb genauer dem „Last Monday“ Konzept, als der in Dresden.

Die Verfahrensabläufe im Projekt bis zum Zuwendungsbescheid und der Mittelbereitstellung, die Abstimmungen zwischen den Projektpartnern in Dresden, die Erstellung der notwendigen Unterlagen und Informationen, die organisatorischen Vorbereitungen und die Weihnachtszeit führten dazu, dass der erste Unternehmer-Stammtisch erst einen Monat später stattfand, als ursprünglich geplant (02/2013 in Bautzen). Seitdem finden die Stammtische regelmäßig monatlich in Dresden und Bautzen statt. Der Dresdner Unternehmer-Stammtisch „Wissensmanagement-kooperatives Arbeiten und wissensfördernde Unternehmenskultur“ am 27.3.2013 war der Erste, der in Kooperation mit „GfWM regional Sachsen“ durchgeführt wurde.

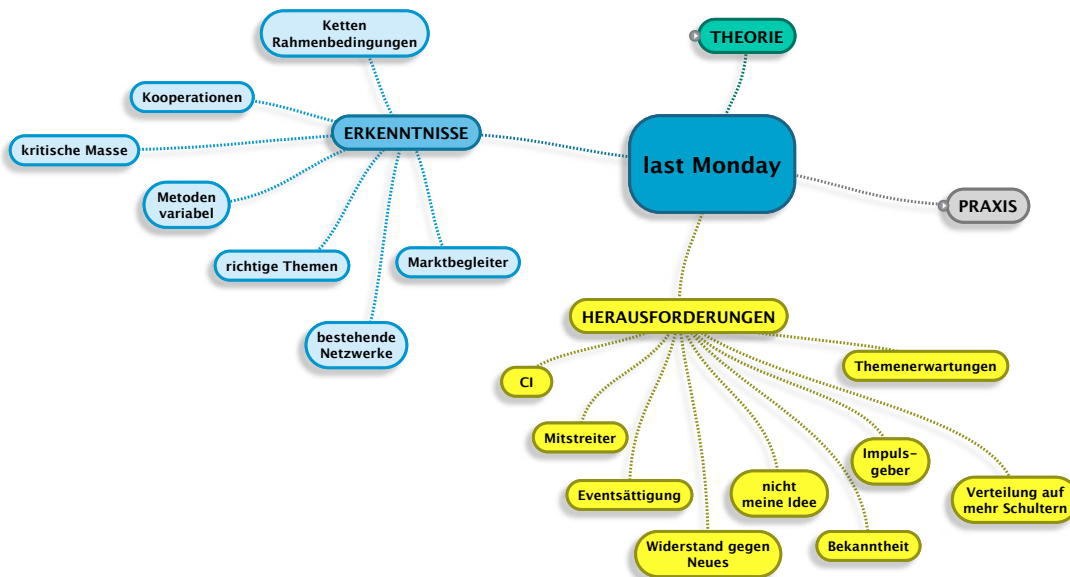
Parallel wurde begonnen, ab Januar 2013 das „Last Monday“ Stammtisch Konzept auch in Leipzig, Chemnitz, Plauen und in den Regionen anderer eBusiness Lotsen zu etablieren. Dieser Prozess läuft derzeit. Auch auf Erfahrungen daraus gehe ich im folgenden Abschnitt zu den bisherigen Erfahrungen, Erkenntnissen und Herausforderungen ein (engl. „lessons learned“ bzw. „project/expert debriefing“).

Erkenntnisse und Herausforderungen

- Es ist viel schwerer und aufwendiger als erhofft/geplant.
- Das Interesse bei den Unternehmern ist da.
- Die Innovation muss derzeit persönlich vermittelt werden.
- Die Themen sind (noch) wichtig.
- Was nicht von mir kommt, kann nicht gut sein. (Kooperationen)
- Mit dem kann/möchte ich nichts zusammen machen. (Kooperationen)
- Das ist böse Konkurrenz für meine Veranstaltung. (Kooperationen)
- Bestehende Player sind schwerer zu gewinnen als Neue.

Da ich mich öfter geärgert habe, dass Projektergebnisse zu positiv dargestellt werden, um aus den aufgetretenen und bekannten Herausforderungen als Externer zu lernen, versuche ich dies zu vermeiden. Deshalb das Positivste zuerst:

Ich bin weiterhin vom Nutzen des „Last Monday“-Stammtischkonzepts 100% überzeugt.



Hier finden Sie einige Ergebnisse, Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Dresdner Unternehmer-Stammtisch zum Wissensmanagement-Thema (03/2013) (11), auf die ich hier nicht so detailliert eingehen kann.

Die Abstimmungsprozesse im eBL Team in Dresden nahmen mehr als die doppelte Zeit in Anspruch, als ursprünglich geplant. Obwohl mehrfach die Besonderheiten aus dem „Last Monday“ Stammtisch-Konzept klar schienen, stellte sich später heraus, dass Partner, die selbst Stammtisch-Veranstaltungen organisieren, mit dem Stichwort „Stammtisch“ dachten, das alles klar ist, aber weiterhin das Bild ihres eigenen Stammtisch im Kopf behielten. Dies sorgte für einige Missverständnisse und kostete Zeit.

Das Finden des Veranstaltungsortes nach dem „Last Monday“ Konzept war problemlos. Alle Verantwortliche der in Betracht gezogenen Locations in Bautzen waren mit den Bedingungen einverstanden (auch ohne die Verzehrgutschein-Option). Die tolle Lage, ausreichend freie Parkplätze, das selbstgebraute Bier und die vorinstallierte Präsentationstechnik in einem gemütlichen Raum mit Blick auf die Spree gaben den Ausschlag für den gewählten Veranstaltungsort in Bautzen. Sehr freundlich und entgegenkommend waren die Eigentümer und Verantwortlichen fast aller in Betracht gezogenen Locations.

Große Verteiler und flächendeckende Reichweite bedeuten nicht, dass damit die Teilnehmer für eine neue Stammtischreihe gewonnen werden können. Das neue Konzept erreicht den Leser beim flüchtigen Überfliegen der Newsletter und Serien-Einladungen nicht. Wahrscheinlich bleibt nur hängen „wieder eine neue Veranstaltungsreihe“. Als Ergebnis wurden bisher weniger als 1/3 der Teilnehmer pro Veranstaltung über

diese Verteiler gewonnen. Ursächlich ist vermutlich die große Event-Sättigung in der Zielgruppe, so dass diese ein weiteres Angebot erst einmal ohne Prüfung ignoriert.

Spricht man dagegen die Zielgruppe persönlich an und erläutert das Konzept, finden die Unternehmer das Konzept sehr gut und haben auch Interesse an der Teilnahme. Gleiches gilt auch, wenn man persönliche Kontakte einzeln anschreibt. Die persönliche Überzeugungsarbeit ist derzeit erforderlich. Beide persönliche Varianten der Teilnehmergewinnung sind sehr zeitaufwendig. Die „großen“ Projektpartner haben dazu nicht die Zeit. So ist entgegen der ursprünglichen Planung ein sehr großer Teil der Teilnehmergewinnung bei mir gelandet. Aufgrund dieses Ergebnisses sehe ich es heute als ungünstige Projektsentscheidung an, auf externe Kooperationspartner mit entsprechenden persönlichen Unternehmer-Kontakten verzichtet zu haben. Eine Verteilung auf mehr Schultern von Anfang an (entsprechend des ursprünglichen „Last Monday“ Konzepts) ist sinnvoller.

In den Dresdner Stammtischen wurde eine bereits ausreichende Teilnehmerzahl von der Anzahl her erreicht (15-20). Dies war eine Mischung von Unternehmern, Freiberuflern, Angestellten, Studenten und wissenschaftlichen Mitarbeitern. Für den breiten Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmern, die aus Ihrer langjährigen praktischen Erfahrung, ihren Überlegungen und Herausforderungen berichten konnten, waren zu wenig Teilnehmer aus dieser Zielgruppe da. Der „crowd intelligence“ Ansatz brachte deshalb noch nicht den erwünschten Nutzen. Angestellte, deren Geschäftsführer mit anwesend waren, und Studenten konnten als praxisrelevante Inputgeber erwartungsgemäß weniger beitragen.

Solange noch nicht ausreichend „Zielgruppen-Unternehmer“ unter den Teilnehmern sind, sollte neben dem bisher vorgesehenen kurzen Impulsvortrag (ca. 10min) auch ein längerer Informations-Vortrag (ca. 30-45 min) vorgehalten werden, damit die Teilnehmer den fachlichen Input zum Thema vom Experten erhalten können, wenn für den fachlichen Erfahrungsaustausch untereinander noch nicht das notwendige Potential zur Verfügung steht. Diesbezüglich reagieren wir derzeit hinsichtlich der jeweils gewählten Methode variabel.

Weil die „handverlesenen“ Teilnehmer in Bautzen besser auf die Zielgruppe passten, konnte hier auch mit unter 10 Teilnehmern schon ein guter Erfahrungsaustausch untereinander erreicht werden.

Mehrere Marktbegleiter (Wettbewerber) unter den Teilnehmern haben sich bisher eher positiv für den Erfahrungsaustausch erwiesen.

Da die Anzahl der wiederkehrenden Teilnehmer, sowie die kritische Masse noch nicht erreicht sind und der Unternehmer-Stammtisch noch nicht zu einer Routine geworden ist, hat die richtige Themenauswahl eine sehr wichtige Bedeutung für die Teilnehmergebung. Außerdem ist es sehr wichtig, die Erwartungshaltung der Teilnehmer zu kennen, da sie zum Titel der Veranstaltung evtl. andere Vorstellungen mitbringen. Die Titel der Themen sollten wenn möglich im Vorfeld hinsichtlich der suggerierten Erwartungen bei der Teilnehmerzielgruppe getestet werden.

Das Gewinnen der Kooperationspartner für weitere „Last Monday“-Stammtische ist unter den bestehenden Playern schwieriger als die Gewinnung von neuen Playern. Dabei spielen folgende Argumente und Vorbehalte eine Rolle:

- Mit dem möglichen Partner kann/möchte ich nichts zusammen machen.
- Der Stammtisch ist Konkurrenz für meine Veranstaltung.
- Meine Veranstaltung ist perfekt und etabliert. Daran braucht nichts verändert werden.

Außerdem scheint teilweise die Grundhaltung verbreitet zu sein: „Was nicht von mir kommt, kann nicht gut sein. (bzw. „...passt nicht)“. Dieses Hemmnis ist bereits aus dem Bereich der Anwendung von freien Bildungsressourcen (OER, open educational resources) im eLearning Umfeld bekannt und weit verbreitet.

Die bisherigen Erfahrungen in Dresden und Bautzen scheinen die Aussage der Macher erfolgreicher Event-Reihen zu bestätigen, dass der Aufbau einer Unternehmer-Event-Reihe wie unserem „Last Monday“ Unternehmer-Stammtisch mindestens 1 Jahr harte kontinuierliche Arbeit und viel Zeit erfordert.

Schlusswort

Falls Sie das „Last Monday“-Stammtischkonzept für Ihre Region oder Ihr Unternehmen interessiert, nehmen Sie bitte direkt Kontakt mit mir auf. Für Stammtisch-Themen, die in Kooperation mit GfWM regional Sachsen durchgeführt werden, versuche ich weiterhin ausführliche Veranstaltungs-Zusammenfassungen inkl. „Lessons Learned / Expert Debriefing“ (12) hier auf der GfWM-Site zur Verfügung zu stellen, so dass Sie dem weiteren Fortschritt und Entwicklungen der „Last Monday“ Unternehmer-Stammtische folgen können.

Noch hat das „Last Monday“-Stammtischkonzept nicht bewiesen, dass es die in es gesetzten Erwartungen erfüllt und ebenso gut ist, wie einige erfolgreiche existierende Stammtisch-Reihen, z.B. auch in einigen GfWM Regionalgruppen. Jeder sollte sich seine eigene Meinung bilden und vielleicht einige neue Aspekte für seine Veranstaltungen in Betracht ziehen ... oder auch nicht.

Ihre Antwort

 THEMEN@gfwm.de

Fußnoten

(1) First Tuesday: http://en.wikipedia.org/wiki/First_Tuesday_%28networking_forum%29

(2) "Ideen-Treff" Methode: http://www.open-academy.com/de/3_5_ideen_treff_methode_wissensmanagement_unternehmen.html

D. Liesch: Last-Monday-Stammtische

(3) "Last Monday" Methodenbeschreibung: http://www.open-academy.com/de/2_3_last_monday_mitarbeiter_stammtisch.html

(4) Fishbowl Diskussion: <http://de.wikipedia.org/wiki/Fishbowl>

(5) WorldCafé: <http://de.wikipedia.org/wiki/World-Caf%C3%A9>

(6) "Last Monday" - Beispiele: http://www.open-academy.com/de/2_3_last_monday_mitarbeiter_stammtisch_reiter_dlc_eis_785,3.html

(7) eBusiness Lotse Dresden: <http://www.ebusiness-lotse-dresden.de/>

(8) Mittelstand Digital - Projekt: <http://www.mittelstand-digital.de/>

(9) Spree Pension Bautzen: <http://www.spree-pension.de/>

(10) Stammtisch Themen 2013: <http://www.ebusiness-lotse-dresden.de/seminare-und-veranstaltungen/stammtischreihe/>

(11) Ergebnisse Stammtisch Dresden 03/2013: <http://www.gfwm.de/node/1430>

(12) Lessons Learned, Stammtische mit WM-Themen: <http://www.gfwm.de/group/1411>



Dirk Liesch ist Dipl. Ing. für Informationstechnik, derzeit selbständiger Berater, Gründer des Experten Netzwerk – Wissensmanagement, Vorstandsvorsitzender des aracube e.V. und Vizepräsident der GfWM mit dem Schwerpunkt „Unternehmen und Handwerk“. Bis 2007 war er Gründer-Geschäftsführer des IT-Start-Ups Community4you GmbH (JAVA basierte Wissenslösungen). Dem Wissensmanagement ist er seit 1995 verbunden. Mehr unter: www.xing.com/profile/Dirk_Liesch



Impressum

gfwm THEMEN ist eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., die aus dem GfWM newsletter hervorgegangen ist. Beginnend mit Ausgabe 1 im Dezember 2011 wird gfwm THEMEN dreimal jährlich im April, August und Dezember vom Redaktionsteam des GfWM newsletters veröffentlicht.

Redaktionsleitung und Gestaltung:
Stefan Zillich
Kontakt: E-Mail: themen@gfwm.de

Die aktuelle und zurückliegende Ausgaben der gfwm THEMEN stehen Ihnen auf der GfWM-Homepage als PDF-Dateien zur Verfügung:
<http://www.gfwm.de> > „newsletter & THEMEN“

Die nächste Ausgabe von gfwm THEMEN erscheint im September 2013.
Redaktionsschluss ist der 10. August 2013.

Herausgeber:
Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Postfach 11
08 44, 60043 Frankfurt am Main. – E-Mail: info@gfwm.de,
Homepage: <http://www.gfwm.de>; Registergericht: Amtsgericht
Frankfurt am Main, Aktenzeichen VR 14558

Vorstand des Vereins:
Gabriele Vollmar (Präsidentin),
Dr. Stefan Rehm (Vizepräsident),
Dirk Liesch (Vizepräsident), Tanja Krins

Beirat des Vereins:
Simon Dückert – Anja Flicker – Dr. Josef Hofer-Alfeis –
Prof. Dr. Franz Lehner – Prof. Dr. Klaus North –
Dr. Jochen Robes – Ulrich Schmidt (Vorsitzender) –
Hans-Georg Schnauffer

Hinweise

Beiträge von Gastautoren, die in gfwm THEMEN veröffentlicht werden, stehen allein für die Meinung des Gastautors und repräsentieren nicht die Meinung von Redaktion oder Herausgebern von gfwm THEMEN. Der Gastautor trägt somit alleine die Verantwortung für den Inhalt seines Beitrages.

Die Autoren sind für die inhaltliche Qualität ihrer Beiträge selbst verantwortlich.

Die Redaktion behält sich vor, eingesandte Beiträge thematisch-inhaltlich zu prüfen, sowie im Einzelfall in Abstimmung mit den Autoren zu kürzen.

Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links, auf die wir hier hinweisen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Das Zitieren von Inhalten aus gfwm THEMEN ist erlaubt, wenn Sie das Zitat nicht verändern und den Autor sowie die zitierte Ausgabe der GfWM THEMEN deutlich sichtbar als Quelle nennen. Wir bitten um Ihren Hinweis, dass Sie aus gfwm THEMEN zitieren an themen@gfwm.de.

Ihre Antwort

THEMEN@gfwm.de