

# Wissensmanagement

in der Praxis von Unternehmen  
der Region Mayen-Koblenz

Prof. Dr. Siegfried Schreuder  
Dipl.-Ing. Dirk Reiländer

Koblenz, im September 2011

**Wissensmanagement**

in der Praxis von Unternehmen der Region Mayen-Koblenz -  
Leitfaden

Herausgeber:

Wirtschaftsförderungsgesellschaft am Mittelrhein mbH (WFG), Koblenz

Autoren:

Prof. Dr. Siegfried Schreuder, Fachhochschule Koblenz

Dipl.-Ing. Dirk Reiländer, Fachhochschule Koblenz

September 2011

© Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers

## Vorwort

Nach einer Studie der Technischen Universität Chemnitz kümmern sich nur 24 % der Unternehmen um eine systematische Weitergabe von Wissen von einem Mitarbeiter an seinen Nachfolger. Generell haben die Unternehmen, die im besonderen Maße auf die Innovationsfähigkeit ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, das Wissensmanagement am stärksten ausgebaut.

Im Rahmen der Clusterinitiative „Verpackung-Logistik-IT“ wurde von beteiligten Unternehmen, die sich aktuell mit den Herausforderungen der Altersstruktur der Belegschaft auseinandersetzen, charakteristische Fragestellungen aus dem Bereich des Wissensmanagements aufgeworfen, wie: Wie wirkt sich der demographische Wandel auf die Unternehmen aus? Gelingt es, das Wissen erfahrener Mitarbeiter für das Unternehmen zu erhalten? Kann es z. B. über die Erstellung von „Gelben Seiten“ im Unternehmen gelingen, einen schnelleren und besseren Zugang zu Kompetenzen und Wissen zu erhalten?

Vor diesem Hintergrund wird sehr deutlich, dass dem Thema Wissensmanagement in Unternehmen eine zentrale Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit zukommt. Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft am Mittelrhein mbH (WFG) hat diese Herausforderung aufgegriffen und Unternehmen zur Mitarbeit in einem Pilotprojekt eingeladen. Sieben Unternehmen haben sich in dem Zeitraum von Juni 2010 bis Juni 2011 in Workshops und firmeninternen Arbeitsgruppen mit einem effizienten, pragmatischen Management von betrieblichem Wissens beschäftigt.

Unterstützt und geleitet wurde das Projekt vom Kompetenzzentrum Virtuelle Organisation und Engineering an der Fachhochschule Koblenz. An konkreten Beispielen wurde erarbeitet, wie sinnvolle Wissensziele bestimmt und geeignete Maßnahmen zum Wissenserhalt und zur Wissensvermittlung in den Unternehmen organisiert und optimiert werden können. Dabei sind thematisch unterschiedliche Fragestellungen bearbeitet worden, die in der Gesamtschau die Breite des Themas und die vielseitigen Nutzungsmöglichkeiten von Web 2.0-Technologien verdeutlichen. Alle Projektbeteiligten haben sowohl den Prozess und die Arbeit in der Projektgruppe als auch die individuellen Ergebnisse sehr positiv bewertet.

Das Interesse der WFG als Projektinitiator besteht darin, in diesem Pilotprojekt Erfahrungen zu sammeln, wie konkrete und nützliche Inhalte des Wissensmanagements in den Unternehmen entwickelt und implementiert werden können. Mit dem vorliegenden Leitfaden sollen die Projektinhalte und die Umsetzungsmöglichkeit für mittelständische Unternehmen beispielhaft vorgestellt werden. Der Leitfaden will einen konkreten Einstieg für Unternehmen in die Thematik des Wissensmanagements erleichtern.

Die WFG möchte sowohl die beteiligten als auch neue Unternehmen ermuntern, sich mit der Fragestellung des Wissensmanagements zu beschäftigen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit um die Ressource Personal auch für die Zukunft zu sichern.



Henning Schröder  
Geschäftsführer WFG

# Inhalt

1	Einleitung .....	5
2	Was ist Wissensmanagement – wie lässt sich Wissen managen? .....	7
	Wissen .....	7
	Klassifizierung von Wissensinhalten im Unternehmen .....	8
	Wissensbasis eines Unternehmens .....	10
	Management von Wissen .....	10
	Strategien für das Wissensmanagement im Unternehmen .....	11
	Bausteine des Wissensmanagements (Wissensmanagement-Regelkreis) .....	12
3	Charakteristische Problemstellungen bei KMU .....	13
	Relevanz des Wissensmanagements für KMU .....	13
	Bewahrung des unternehmensinternen Wissens .....	14
	Bereitstellung und Erwerb von Wissen im Kontext der Arbeit .....	15
4	Welche einfachen Werkzeuge stehen heute zur Verfügung? .....	15
	Tagging / Rating .....	16
	Wikis .....	17
	Blogs .....	18
	Social Networking .....	19
	Multimedia (Media Sharing) .....	20
	Eignung der Werkzeuge .....	21
5	Beispielhafte Wissensmanagement-Projekte aus der Region .....	22
	Projektbeispiel „Brohlpedia“ .....	23
	Projektbeispiel „KVP 2.0“ .....	24
	Projektbeispiel „Integratives Wissensportal“ .....	26
	Projektbeispiel „myTube“ .....	28
6	Vorgehensweise zur Initialisierung, Analyse, Konzeption und Realisierung .....	29
	Initialisierung .....	29
	Inventur (Externe, interne Analyse und Szenariobildung) .....	30
	Konzeption .....	32
	Implementierung .....	33
	Erprobung und Evaluierung .....	33
7	Erfolgsfaktoren für ein effizientes Vorhaben .....	34
	Weiterführende Kontakte und Ansprechpartner .....	34
	Quellen und weiterführende Literatur .....	35

# 1 Einleitung

Dem Thema „Wissen“ kommt heute sowohl im unternehmensbezogenen als auch im gesellschaftlichen Kontext eine wachsende Bedeutung zu. „Wissensgesellschaft“, „Wissensarbeit“, „Wissensorganisation“, und „Wissensmanagement“ beschreiben dabei auf unterschiedlichen Ebenen Wandlungsprozesse, die durch eine zunehmende Relevanz der *Ressource Wissen* charakterisiert sind. Dabei sind sowohl effizientere Formen der Repräsentation, Vernetzung und Neukombination vorhandener Wissensbestände notwendig (wie etwa dem Know-How von Fachexperten oder ausscheidenden erfahrenen Mitarbeitern) als auch einfache und wirksame Methoden zur rechtzeitigen Erschließung und Nutzung von neuem Wissen. Die Frage nach geeigneten Konzepten und Tools zur Transformation von Wissen in Nutzen entlang der Wertschöpfungskette wird zu einem bedeutsamen Faktor wirtschaftlichen Erfolgs auch und gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)[1].

In der Vergangenheit haben eben diese KMU immer wieder bewiesen, dass sie in der Lage sind, rasch und flexibel auf Kundenwünsche zu reagieren, unkomplizierte Entscheidungen zu treffen und Lösungen zu finden - auch *ohne* Fokussierung auf modernste webbasierte Informations- und Kommunikationstechnologien. Basis dieses Erfolges waren und sind nicht zuletzt gute, unmittelbare innerbetriebliche Kontakte sowie langjährige persönliche Beziehungen zu Kunden, Partnern und Lieferanten. Im Zuge dynamischer werdender Prozesse sind jedoch auch bei Mitarbeitern und Führungskräften in KMU immer mehr unternehmens- und wettbewerbskritische Defizite zu erkennen, so beispielsweise

- ❑ ein Wissensabfluss von Experten durch Pensionierungen oder Unternehmenswechsel,
- ❑ Informations- und Wissenslücken zwischen dezentral agierenden Gruppen bzw. Teams,
- ❑ hoher zeitlicher und personeller Aufwand zur Klärung von Fragen quer zu den üblichen Prozessen, u.v.m.

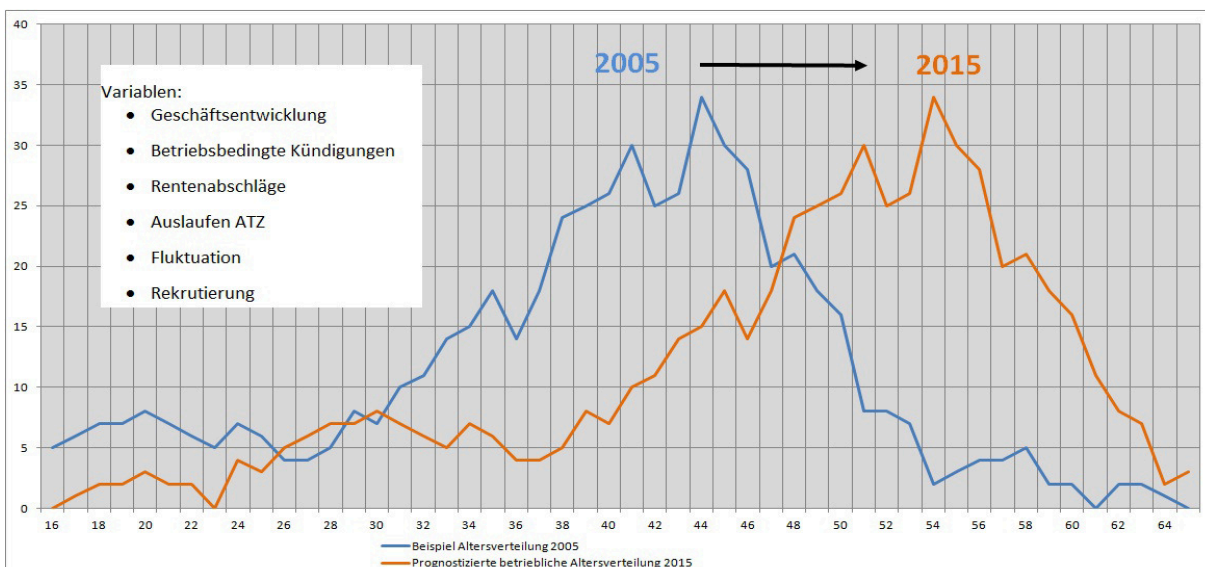


Abb. 1: Prognostizierte Altersstruktur in Deutschland (Quelle: Fraunhofer IAO, [13])

Im Zeitalter von Google und Facebook stellen so manche Unternehmen fest: „*Wir wissen zwar alles über die Welt, aber nicht viel über uns selbst.*“ Verbunden mit derartigen Aussagen sind Erkenntnisse und Sorgen, vorhandenes Wissen und Wissensträger im eigenen Unternehmen nicht so effektiv nutzen zu können, wie es im Wettbewerb zunehmend notwendig wird.

Nicht nur bei Großunternehmen, sondern gerade auch bei KMU, die teilweise hoch spezialisiert regional tätig sind, gilt es effiziente organisatorische und technische Lösungen zu finden, um jederzeit rasch und substantiell die folgenden Fragen beantworten zu können:

- ❑ *Wer weiß bei uns was?*
- ❑ *Was wissen wir über uns?*
- ❑ *Was wissen wir von unseren derzeitigen und ggf. zukünftigen Kunden?*
- ❑ *Wie erhalten/bewahren wir unser Wissen?*
- ❑ *Welches Wissen ist für uns in Zukunft wie wichtig?*

Die meisten Betriebe müssen auf relevantes Wissen sowohl innerhalb des eigenen Unternehmens als auch von außen schnell zugreifen sowie dieses Wissen auch mittel- und langfristig nutzen können. Ein sinnvoller, gezielter Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien kann dabei heute zu vergleichsweise geringen Kosten eine weitreichende technische Basis liefern. Die Integration von Web 2.0 Technologien in vorhandene IT-Landschaften und Organisationen erweist sich mehr und mehr als ein effizienter Gestaltungsansatz. Neben den informationstechnischen Grundlagen ist es jedoch unabdingbar, auch entsprechende organisatorische und qualifikatorische Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen, um wirklichen Nutzen aus einem bewussteren, systematischen Umgang mit der Resource Wissen im Unternehmen zu realisieren.

Dieser Leitfaden gibt hier zunächst eine kurze Einführung in die Thematik des Wissensmanagements. Anhand konkreter Fallbeispiele soll anschließend die Relevanz des Themas für kleine und mittelständische Unternehmen aufgezeigt werden. Es werden pragmatische und erprobte Vorgehensweisen skizziert, wie Unternehmen betriebliche Projekte zum Wissensmanagement erfolgsversprechend initiieren und umsetzen können. Die Aussagen des Leitfadens erheben keineswegs den Anspruch der Vollständigkeit bzw. Ausschließlichkeit im Sinne eines „*nur so geht es richtig*“. Vielmehr stehen hier praktische Erfahrungen von Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung und Branchen aus dem Landkreis Mayen-Koblenz im Vordergrund, die im Zeitraum von Juni 2010 bis Juli 2011 Wissensmanagement-Projekte erfolgreich durchgeführt haben. Unterstützt und gefördert wurden diese Vorhaben durch die Wirtschaftsförderungsgesellschaft am Mittelrhein mbH (WFG). Begleitet wurden sie von Experten der Fachhochschule Koblenz.



Prof. Dr. Siegfried Schreuder



Dipl.-Ing. Dirk Reiländer