

Wissen erfolgreich managen

— *Unstrittig ist der wirtschaftliche Wert des Wissens in unserer Wissensgesellschaft. Doch wie lässt sich Wissensmanagement gewinnbringend betreiben? Mit der KnowMetric-Methode, die von vielen namhaften Firmen eingesetzt wird, macht Wirtschaftsinformatiker Prof. Dr. Franz Lehner die Erfolge messbar.*

Über das Für und Wider von Wissensmanagement wird bei Accenture schon seit Jahrzehnten nicht mehr diskutiert. Eher geht es darum, Strategien und Prozesse für die mehr als 190.000 Mitarbeiter in 52 Ländern stetig zu optimieren. Die Unternehmens- und Technologieberatung beschäftigt für das Thema mittlerweile einige hundert Spezialisten, die Geschäftsbereiche in aller Welt unterstützen. Vor fast 20 Jahren führte Accenture bereits ein zentrales IT-System für Wissensmanagement ein, 2007 setzte das Unternehmen ein Konzept für Web 2.0 um.

Seitdem sind die Berater weltweit über so genannte „People Pages“ vernetzt, eine interne Plattform, die wie Facebook funktioniert. Sie können dort eigene Interessengruppen bilden, sich Experten für bestimmte Themen suchen oder einfach Kontakt zu Kollegen halten. Darüber hinaus stellen sie Informationen in firmeneigene Wikis und Blogs oder recherchieren dort. „Wir glauben, dass Wissensmanagement am besten funktioniert, wenn man es dem Mitarbeiter weit reichend selbst überlässt und nur den Rahmen vorgibt“, sagt Dr. Andreas Pfeifer, Geschäftsführer bei Accenture.

Während Accenture von seiner Strategie für Wissensmanagement, die vorwiegend auf Freiwilligkeit fußt, überzeugt ist, bezweifeln andere Unternehmen, dass sich ihre bisherigen Investitionen gelohnt haben. „Erfolge sind schwer messbar, etwa weil

sie sich nicht direkt Aufträgen oder Leistungen zuordnen lassen“, sagt dazu Prof. Dr. Franz Lehner. Der Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik II glaubt aber, „dass trotz aller Kritik die positiven Erfahrungen überwiegen.“ Besser gesagt er weiß es in vielen Fällen genau, denn sein Lehrstuhl hat eine aussagekräftige Messmethode entwickelt. Sie heißt KnowMetric und wird heute von viele Unternehmen eingesetzt: von Accenture ebenso wie von BMW, der Wüstenrot & Württembergische Asset Management oder dem Automobilzulieferer Behr.

Besser werden mit Methode

Mit dem KnowMetric-Verfahren untersucht Prof. Dr. Franz Lehner das Wissensmanagement von Unternehmen in sechs Dimensionen:

- **Individuum:** Wie wird beispielsweise das Topmanagement unterstützt oder wie sieht die Personalstrategie für Wissensmanagement aus?
- **Organisation:** Hier steht unter anderem der Prozess auf dem Prüfstand, aber auch die Motivation der Mitarbeiter und wie das Wissensmanagement soziale Netzwerke nutzt.
- **Technologie:** Welche IT- und Kommunikationssysteme setzt das Unternehmen für Wissensmanagement ein? Wie gut sind diese und welche Inhalte stellen sie jeweils bereit?
- **Unternehmenskultur:** Ist sie dem Wissensmanagement förderlich oder vielleicht sogar abträglich?
- **Umgebung:** Hier richtet sich der Blick auf externe Faktoren, die das Wissensmanagement beeinflussen, beispielsweise Entwicklungspartner, die Informationen benötigen oder zur Verfügung stellen müssen.
- **Institutionalisierung:** Auf welches Wissen können die Mitarbeiter heute insgesamt zugreifen, wie wird es gesammelt und angewendet?

Mitarbeiter befragen

Die Grundlage der Methode bilden Erfolgsindikatoren, die jeweils einer von sechs Dimensionen zugeordnet sind (siehe Kasten). Die Indikatorwerte werden durch eine Mitarbeiterbefragung ermittelt, die einen Soll-Ist-Vergleich ermöglicht. Dabei schnitt das Wissensmanagement bei Accenture gut ab: Im Unternehmen wird direkt und informell kommuniziert, Kollegen vertrauen sich und helfen sich bei Problemen. Einige wenige Schwachstellen gibt es auch, wie etwa fehlende Zeit, um Informationen im IT-

System zu aktualisieren. „Wer seine Stärken und Schwächen im Wissensmanagement kennt, kann bei Bedarf gegensteuern und ist gegenüber dem Mitbewerber im Vorteil“, berichtet Lehner. Die Stuttgarter Unternehmensgruppe Behr wollte mit einem KnowMetric-Projekt insbesondere untersuchen, wie gut ihre Ingenieure

WISSENSMANAGEMENT

Individuum
Organisation
Technologie

Umgebung
Institutionalisierung
Unternehmenskultur

in Deutschland und Indien Informationen austauschen. Behr hat sich auf Fahrzeugklimatisierung und Motorkühlung spezialisiert und ist Systempartner der internationalen Automobilindustrie. Vom globalen Wissenstransfer hängen deshalb maßgeblich Produktqualität und Termintreue ab – und damit der wirtschaftliche Erfolg.

Mehr Fachwissen für Inder

Auch bei dieser Studie wurden Mitarbeiter schriftlich befragt und aus den Ergebnissen, die Lehner und Doktorand Christian Warth in Indien präsentierten, konkrete Maßnahmen für das dortige Wissensmanagement, aber auch für den Wissenstransfer aus Deutschland abgeleitet. So gibt es heute am Standort im indischen Pune Wissensverantwortliche, die ihre Kollegen schnell und unkompliziert unterstützen. Weiterbildungstage helfen ebenso dabei, das Know-how der Inder zu vertiefen wie standardisierte, zentral zugängliche Referenzdokumente. Ihre Inhalte stammen auch von erfahrenen deutschen Kollegen.

Hierzulande hielten Inder Schulungen für Entwickler und Teamleiter, um ihnen kulturelle, technische und organisatorische Besonderheiten ihres Heimatlandes nahe zu bringen. Inder werden außerdem als „Gatekeeper“ eingesetzt, also Vermittler zwischen Pune und Stuttgart. „Wir haben unsere Informations- und Kommunikationsprozesse spürbar optimiert“, berichtet Dieter Heinle, Leiter Entwicklungsprozesse und -methoden bei Behr. Besonders wichtig sei aber, „dass sich Deutsche und Inder jetzt trotz großer Kultur- und Altersunterschiede besser vertrauen“. Dies erleichtere die Weitergabe von Wissen enorm. Wie die Maßnahmen im Detail gegriffen haben, wird derzeit durch eine Folgestudie überprüft.



Prof. Dr. Franz Lehner, hier mit einem Teil seines Lehrstuhlteams, erforscht nicht nur Wissensmanagement, sondern auch webbasierte Suchtechniken, interaktives Video, E-Learning und Einsatzmöglichkeiten mobiler Geräte.

Am Geschäft ausrichten

Letztlich müsse Wissensmanagement sich an der Geschäftsstrategie orientieren, glaubt Lehner, „und diese ändert sich heute in vielen Unternehmen ebenso rasant wie der Markt.“ In die Zukunft des Wissensmanagement blickten deshalb Experten Anfang Oktober auf dem deutschen KnowledgeCamp. Zur jährlichen Veranstaltung der Gesellschaft für Wissensmanagement GfWM lud dieses Mal Lehnners Lehrstuhl.

Es war das erste BarCamp in Passau, eine offene Tagungsform nach amerikanischem Vorbild, bei der die Teilnehmer selbst Ablauf und Themen bestimmen. „Man geht nicht zur Konferenz – man ist die Konferenz“, sagt Karlheinz Pape, der Initiator des KnowledgeCamp. Es kamen Wissensmanager und Trainingsleiter, aber auch Führungskräfte, Berater und Personalentwickler, außerdem natürlich Professoren und Studenten. (eva)