

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Dokumentation Roadshow Wissensmanagement

# Wissen ist Macht, wenn man`s teilt

Effektiver Wissensaustausch zwischen Niederlassungen,  
Projekten und Mitarbeitern

Reutlingen, 15. November 2010



Industrie- und Handelskammer  
Reutlingen

Reutlingen | Tübingen | Zollernalb

## Projektpartner:



Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL)  
Universitätsallee 11-13  
28359 Bremen  
Tel.: 04 21/2 20 96-0  
Fax: 04 21/2 20 96-55  
Internet: [www.isl.org](http://www.isl.org)



Core Business Development GmbH –  
Institut für Produkt- und Prozessinnovation  
Mahlsdorfer Straße 39/40  
12555 Berlin  
Tel.: 030-65 48 49 10  
Fax: 030-65 48 49 11  
Internet: [www.cbd-berlin.de](http://www.cbd-berlin.de)



VOLLMAR Wissen+Kommunikation  
Kanzleistraße 35  
72764 Reutlingen  
Tel.: 7121/1260377  
Fax: 7121/1260378  
Internet: [www.wissen-kommunizieren.de](http://www.wissen-kommunizieren.de)



Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.  
Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn  
Tel.: 0 61 96/495-3 80  
Fax: 0 61 96/495-3 51  
Internet: [www.awv-net.de](http://www.awv-net.de)

## Impressum

**Redaktion:** Gabriele Vollmar (VOLLMAR Wissen+Kommunikation)

**Realisierung und Gestaltung:** Jürgen Klocke, Karin Scheu (DTP/AWV)

# Wissen ist Macht, wenn man`s teilt

## Effektiver Wissensaustausch zwischen Niederlassungen, Projekten und Mitarbeitern

In Zusammenarbeit mit der IHK Reutlingen, 15. November 2010

### Inhalt der Dokumentation

- Die KMU-Roadshow Wissensmanagement
- Agenda „Wissensaustausch zwischen Niederlassungen, Projekten und Mitarbeitern“ am 15. November 2010
- Begrüßung und Einführung in die Methodik
- „Fisch ist Fisch“ – Wissensmanagement, eine kurze Einführung
- Praxisberichte
- Impulsreferat Andreas Mittrowann, ekz.bibliotheksservice GmbH, Reutlingen: „Das Intranet als single point of information“
- Impulsreferat Ruth Setzler, Gruppe PM Belz, Stuttgart: „Austausch zwischen Niederlassungen mit web 2.0“
- Der Freie Stuhl
- Wissensmanagement einmal anders: Safnama
- Erfahrungsaustausch im Work Café
- Zusammenfassung

Die KMU-Roadshow Wissensmanagement

Die Initiative "KMU-Roadshow Wissensmanagement" des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) greift den großen Bedarf nach Impulsen und Handlungsanleitungen für die praktische Umsetzung von Konzepten, Methoden und Vorgehensweisen zum Umgang mit Wissen in kleine und mittleren Unternehmen (KMU) auf.

Im Rahmen dieser Initiative werden 2006 bis 2010 an verschiedenen Orten Deutschlands insgesamt 28 Veranstaltungen zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen angeboten. Praktiker aus KMU stellen dabei ausgewählte Beispiele erfolgreicher Anwendungen eines Wert schöpfenden Umgangs mit Wissen für Praktiker aus Unternehmen vor. In den interaktiven Veranstaltungen erarbeiten die TeilnehmerInnen in einem moderierten Dialog, Möglichkeiten der Transformation dieser Beispiele für eine Implementierung ähnlicher Vorgehensweisen in ihren eigenen Unternehmen und leiten konkrete Handlungskonsequenzen für die Umsetzung ab.



Mehr Informationen auch zu den weiteren Stationen der Roadshow erhalten sie unter [www.wissenmanagen.net](http://www.wissenmanagen.net) im Bereich „Wissenswettbewerb“.

<sup>1</sup> Die Initiative KMU-Roadshow Wissensmanagement wird vom Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) in Bremen, der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) in Eschborn, Core Business Development GmbH, Institut für Produkt- und Prozessinnovation, Berlin, und VOLLMAR Wissen+Kommunikation, Reutlingen, im Auftrag des BMWi durchgeführt.

<sup>2</sup> Förderkennzeichen VIB4 - 003070/24

**Agenda „Wissensaustausch zwischen Niederlassungen, Projekten und Mitarbeitern“ am 15. November 2010**

- Begrüßung durch die IHK (Detlef Werneck, Leiter Zentrale Dienste) und VOLLMAR Wissen+Kommunikation für das Roadshow-Team (Gabriele Vollmar)
- Kurze Einführung in das Thema „Wissensmanagement“ (Gabriele Vollmar)
- Impulsreferate aus der Praxis
  - Andreas Mittrowann, ekz.bibliotheksservice GmbH, Reutlingen: „Das Intranet als single point of information“
  - Ruth Setzler, Gruppe PM Belz, Stuttgart: „Wissensaustausch zwischen Niederlassungen mit web 2.0“
- Freier Stuhl – Dialog aller Teilnehmer

**Kaffeepause**

- „Wissensmanagement einmal anders“ mit der Gruppe Safnama
- Erfahrungsaustausch im Work Café
- Zusammenfassung der Erkenntnisse und Arbeitsergebnisse
- Verabschiedung (Michael Alpert, IHK)

**Begrüßung und Einführung in die Methodik**

Nach einer kurzen Begrüßung seitens Herrn Werneck von der IHK Reutlingen erläuterte Gabriele Vollmar die Agenda des Tages sowie den Ansatz der „KMU-Roadshow Wissensmanagement“.



Diese möchte Unternehmen, in erster Linie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) anregen, sich mit dem Thema „Umgang mit Wissen“ auseinanderzusetzen. Außerdem sollen in den Veranstaltungen erprobte Ansätze und Praxislösungen vermittelt werden, sodass die Teilnehmer mit ersten konkreten Ideen für das eigene Unternehmen die Veranstaltung verlassen.

Die Roadshow selbst folgt in ihrer Methodik dabei den Erkenntnissen aus den Gebieten Wissensweitergabe, Wissenskommunikation und Lernen. Die Methodik der „KMU-Roadshow Wissensmanagement“ besteht im Wesentlichen aus drei Elementen:

1. kurzen Impulsreferaten von Praktikern aus Unternehmen, die Einblick in Maßnahmen zum Umgang mit Wissen bzw. Innovation im eigenen Unternehmen geben
2. einem ungewohnten Blick auf das Thema durch einen kulturellen oder aktiv spielerischen Beitrag, der zur assoziativen Reflexion anregen soll; in Iserlohn war dies das Teamspiel „Pipeline“
3. intensiver Erfahrungsaustausch mit den Referenten und zwischen den Teilnehmern in einem so genannten Work Café



Schon gleich beim Empfang wurden die Teilnehmer zur Aktion aufgefordert, nämlich per Klebepunkt die „Schmerzen“ bezüglich Wissensmanagement in der eigenen Organisation zu visualisieren.

Auf die identifizierten Handlungsfelder wurde im Laufe des Work Cafés dann verschiedentlich Bezug genommen.

### „Fisch ist Fisch“ – Wissensmanagement, eine kurze Einführung

Als erste Heranführung an das Thema Wissensmanagement erzählte Gabriele Vollmar zur Überraschung der Teilnehmer eine Kindergeschichte (Leo Lionni: Fisch ist Fisch):



Abbildung 1: Die Welt an Land wie ein Fisch sie sich vorstellt

Eine kleine Elritze und eine Kaulquappe wachsen zusammen in einem Teich auf. Eines Tages verlässt die Kaulquappe als ausgewachsener Frosch den Teich und lässt den Freund alleine zurück. Nach einigen Wochen kommt der Frosch zurück und erzählt dem Fisch, was er an Land alles erlebt und gesehen hat. Und der Frosch stellt sich das in „seinen Bildern“ vor:

Was hat nun diese Kindergeschichte mit Wissensweitergabe und Wissensmanagement zu tun? Die Assoziationen der Teilnehmer reichten hier von der Frage nach dem unterschiedlichen Vorwissen von Wissensgeber und Wissensnehmer bis zur Erkenntnis, dass Wissen letztlich eine subjektive Konstruktion ist, was die Wissensweitergabe, will sie denn erfolgreich sein, berücksichtigen müsse.

- Erfahrungen selbst machen \*
  - unterschiedliche Medien nutzen
  - Erfahrungshorizont von Sender + Empfänger
  - individuelle Re-Konstruktion von Informationen
  - Wissen ≠ Information
- \* geht nicht immer
- Wissen bereichert

**Praxisberichte**

**Impulsreferat Andreas Mittrowann, ekz.bibliotheksservice GmbH, Reutlingen:  
„Das Intranet als single point of information“**

Andreas Mittrowann ist seit Januar 2008 als Bibliothekarischer Direktor und Prokurist bei der ekz.bibliotheksservice GmbH in Reutlingen tätig. Er ist u. a. für das Gesamthaus-Marketing, den Bereich Bibliotheksentwicklung sowie das Wissensmanagement der ekz verantwortlich. Zuvor hat er in der Bertelsmann Stiftung verschiedenste Bibliotheksprojekte im In- und Ausland mitkonzipiert, geleitet und begleitet. Dazu gehörten u.a. Programme zur Leseförderung, zum Einsatz neuer Medien in Bibliotheken sowie ein internationales Stipendien- und Netzwerkprogramm. Als ausgebildeter Diplom-Bibliothekar hat er von 1987 bis 1994 in verschiedenen Bibliotheken als IT-Koordinator, Lektor und in der Kundenberatung gearbeitet.



Die ekz ist der führende Komplettanbieter für Bibliotheken im deutschsprachigen Raum und wurde 1947 auf Initiative von Bibliothekarinnen und Bibliothekaren als ein Wirtschaftsunternehmen von Gebietskörperschaften gegründet. Zu den mehr als 250 Beschäftigten zählen Fachleute verschiedener Branchen und Professionen. Tochterfirmen in den Bereichen RFID, Medienverpackung und Digitale Bibliotheken erzielten im Jahr 2010 gemeinsam mit dem Reutlinger Stammhaus mehr als 42 Millionen Euro Umsatz. Typische ekz-Produkte sind Medien aus mehr als 4000 Verlagen, Bibliotheksmöbel und -materialien sowie Fortbildungen.

[www.ekz.de](http://www.ekz.de)

<b>Ausgangslage/„Schmerz“</b>	Informationen verteilt in mehreren Systemen/Informationsflüsse zwischen Außen- und Innendienst sowie Stammhaus und Töchtern hatten Optimierungspotenzial/ Informationsstand der Mitarbeiter zu aktuellen Ereignissen war unvollständig oder veraltet.
<b>Maßnahme(n) in Kürze</b>	Zusammenführung und laufende Aktualisierung der wichtigsten Informationen in einem Intranet und Wiki/Volltextsuche/„Dokumentendurchgriff“ auf ein zentrales Laufwerk/Laufende News werden durch Zentralredaktion und einzelne Bereiche eingestellt.
<b>Nutzen</b>	Mitarbeiter fühlen sich informiert und sind somit motiviert/Falsche oder veraltete Informationsstände wurden reduziert/Zu Detailthemen können jederzeit aktuelle Informationen abgerufen werden/Positives Image bei den Kunden.
<b>Schwierigkeiten/ Probleme</b>	Zentrale vs. dezentrale Redaktion/Laufende Aktualisierung sichern/Hoher Anspruch an Usability vs. Open Source Software.
<b>Erfolgsfaktoren</b>	Kontinuierliche Redaktionssitzungen/Optimaler Informationsfluss zwischen IT, Redakteuren und Wissensmanagementteam, Lernbereitschaft, Offenheit, Humor.

**Impulsreferat Ruth Setzler, Gruppe PM Belz, Stuttgart: „Austausch zwischen Niederlassungen mit web 2.0“**



Ruth Setzler ist verantwortlich für Wissensmanagement und interne Kommunikation in der Gruppe P.M. Belz, die aus mehreren Unternehmen und Tochterunternehmen besteht. Sie betreut die Intranet-Lösung, die eine Plattform für alle Mitarbeiter der Unternehmen ist und ein breites Spektrum von News, Blog, Wiki, Weiterbildungsportal, Mitarbeiteranwendung etc. bietet.

AEB GmbH, AFI GmbH und PMB GmbH bilden den Kern der Gruppe P. M. Belz. Sie entwickeln Software im Bereich Außenhandel, Logistik sowie Dokumentenmanagement und sorgen für alle gewünschten Anbindungen. Auf der Suche nach idealen Lösungen für jeden einzelnen Kunden werden sie auch durch die AOB GmbH unterstützt, das auf Beratung spezialisierte Schwesterunternehmen.

Die Unternehmensgruppe verteilt sich auf insgesamt elf Standorte in Deutschland, Großbritannien, Singapur und den USA.

[www.pmbelz.de](http://www.pmbelz.de)

Das Unternehmen wurde 2009 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie als Exzellente Wissensorganisation ausgezeichnet; die komplette Fallstudie ist zu finden unter [www.wissensexzellenz.de](http://www.wissensexzellenz.de)

<b>Ausgangslage/„Schmerz“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- starkes Wachstum in den letzten Jahren</li> <li>- 11 Niederlassungen in Deutschland, Großbritannien, Singapur und USA</li> <li>- Anspruch „Informationen für alle von allen“</li> </ul>
<b>Maßnahme(n) in Kürze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integriertes Intranet mit web 2.0 Elementen (Wiki und Blog)</li> <li>- Bildungsportal</li> <li>- Aktive Mitarbeitermotivierung</li> </ul>
<b>Nutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einheitlicher Informations- und Wissensstand</li> <li>- Austausch erprobter Guter Praxis</li> </ul>
<b>Erfolgsfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterpartizipation</li> <li>- Kreatives Marketing</li> <li>- „klare Ansagen“</li> </ul>

## **Der Freie Stuhl**

Im Abschluss an die kurzen Impulsreferate hatten die Teilnehmer die Gelegenheit in den Dialog mit den Referenten zu treten. Dazu hieß es, auf einem freien Stuhl im Kreis von Referenten und Moderatorin Platz zu nehmen, um sowohl Fragen zu stellen als auch darüber zu berichten, welche Schlussfolgerung oder Erkenntnisse sie aus dem Dialog mitnahmen.

## **Das Wiki lebt von der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter**

Als erstes wurde die Frage nach der Anzahl der schreibenden Nutzer des Wikis gestellt. Bei der Gruppe PM Belz nutzen nach ungefähr drei Jahren ca. 20% der rund 400 Mitarbeiter regelmäßig das Wiki. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass es sich hier um ein Unternehmen der Software-Branche handelt und die Mitarbeiter entsprechend technik-affin sind.

Anfänglich gab es dort nur ein Wiki für einen kleineren Bereich, dann wurden nach und nach drei weitere Wikis aufgesetzt, wobei jeweils unterschiedliche Wiki-Software eingesetzt wurde. Die Inhalte dieser vier Wikis wurden letztendlich in ein neues, gemeinsames Wiki überführt. Zur Akzeptanz wurden bei der Umstellung auf das zentrale Programm gezielt die Key-User involviert was in deren jeweiligen Bereichen viel gebracht hat. Allerdings ist die Akzeptanz ist z.T. sehr fokussiert (bspw. 3 schreibende User im Forschungsbereich).

Auch bei der EKZ GmbH hat wurden bereits bestehende Inhalte wie bspw. ein Glossar oder das Qualitätsmanagement-Handbuch in das Wiki überführt.

## **Wiki, Suchfunktion und Alternativen**

Ein Sharepoint bietet die Möglichkeit über eine Maske in verschiedenen Bereichen (z. B. Google, Festplatte etc.) suchen zu können. Welche Möglichkeiten bietet das Wiki hierzu?

Wenn sich alle relevanten Infos im Wiki befinden entspricht die dortige Suche quasi einer zentralen Suche.

Bei der EKZ GmbH wurden weniger gute Erfahrungen mit einem Dokumenten-Management-System und der dortigen Suche gemacht, es jedoch weiter daran gearbeitet. Grundsätzlich hilft in jedem Fall eine gute Grundstruktur.

Inzwischen sind rund 5–10% der Mitarbeiter im Wiki schreibend aktiv. Es existiert ein Redaktionsteam, dem Verantwortliche aus allen Bereichen angehören. Zuständigkeiten und Aufgaben sind hier fest vergeben.

## **Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor**

Die Firma EKZ berichtet von einer guten Unternehmenskultur bereits in der Management-Ebene. Wissensmanagement ist als fester Bestandteil in der Balance Score Card verankert. So ist es als erklärtes Unternehmensziel der Geschäftsführung verbindlich festgelegt, wird dementsprechend kommuniziert und entsprechend von den Mitarbeitern umgesetzt.

Auch die Gruppe PM Belz ergänzt, dass Wissensmanagement Spaß machen muss, damit man die Mitarbeiter damit locken kann. Zu einer guten Unternehmenskultur gehört in diesem Fall auch eine positive, konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.

### **Motivationsgründe zur Beteiligung am Wiki**

Wird die Beteiligung auch zur persönlichen Profilierung oder „Markenbildung“ Einzelner genutzt?

Die Intention der Profilierung ist bei beiden Unternehmen nicht der eigentliche Teil der Beteiligungsmotivation. Allerdings ist natürlich ein entsprechender Nebeneffekt durchaus vorhanden, wird jedoch nicht als negativ empfunden.

Die Motivation der beteiligten Mitarbeiter kann z.B. durch (persönliches) Zuspielen der Zugriffszahlen auf die eingestellten Inhalte erzeugt werden. Die Beteiligten erhalten so das Feedback, dass ihre Inhalte tatsächlich für andere interessant sind.

Eine Möglichkeit zur Präsentation von Mitarbeitern und deren Kompetenzen sind sog. „Gelbe Seiten“, die oftmals auch in verschiedenen Personal-Tools integriert sind, deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern jedoch eher verhalten ist. Im Gegensatz dazu steht das oftmals sehr umfangreiche Engagement mancher Mitarbeiter bei der Darstellung ihrer Person in verschiedenen externen „Social Networks“ wie bspw. „XING“.

Bei der Gruppe PM Belz werden Gelbe Seiten ebenfalls als eine „Baustelle“ gesehen. Im Wiki gibt es dazu die Funktion „Wo finde ich wen?“. Bei der Steigerung der Attraktivität hilft die Perspektive des Nutzers – was hilft ihm, was braucht er? In Bezug auf die Gelben Seiten sind dies eher fachliche Kompetenzen der Kollegen.

Die EKZ GmbH erachtet die Vorbildfunktion der Vorgesetzten als sehr wichtig, gerade diese müssen selbst in den Gelben Seiten vertreten sein und ihre jeweiligen Seiten auch aktuell halten. Zudem muss die Geschäftsführung die Beteiligung aller einfordern. Oftmals hilft es auch, Dinge erst einmal laufen zu lassen („... den Garten blühen lassen“). Die Funktion des Kompetenz-Managements wird mit Filtern über die Personal-Abteilung erfüllt (für Fragestellungen wie bspw. „wer spricht russisch?“).

### **Wiki und Datensicherheit**

Eine offene Kultur, die über ein Wiki möglichst vielen Mitarbeitern den Zugang zu möglichst vielen internen Informationen ermöglicht, kann auch ein Sicherheitsrisiko darstellen. Auch könnte die Dokumentation von relevanten Inhalten bspw. für die Produkthaftung dem Unternehmen im Regressfall auch „auf die Füße fallen“.

Über Vertraulichkeitserklärungen, Security-Awareness-Kampagnen sowie Penetrationstests kann man versuchen, dem Verlust von Unternehmenswissen aus dem Wiki zu begegnen.

Grundsätzlich schätzen jedoch beide Unternehmen den Nutzen ihres Wiki höher ein als ein mögliches Risiko.

### Zur Methodik „Freier Stuhl“ und Wissenskommunikation

#### Prinzipien:

- Augenhöhe statt Fallhöhe:  
Wissensgeber und Wissensnehmer treten in einen Dialog auf Augenhöhe, d.h. auch der Fragesteller bringt eigenes Wissen und einen eigenen Erfahrungskontext ein
- Kundenorientierung statt Expertenorientierung  
Im Vordergrund steht das Erkenntnisinteresse des Fragestellers, nicht das Mitteilungsbedürfnis des Experten
- Reflektierte Rekapitulation statt Abnicken  
eine kurze Rekapitulation der Antwort(en) seitens des Fragestellers macht für den Experten deutlich, was wie verstanden wurde und unterstützt das Lernen beim Fragesteller

#### Einige Regeln der Wissenskommunikation

- Wir kommunizieren miteinander wertschätzend, d. h., wir stellen keine bewertenden Fragen und geben keine bewertenden Antworten.
- Wir versuchen bewusst zu verstehen, warum der andere diese Auffassung oder das Denkmuster hat. Wir erkunden die Hintergrundannahmen.
- Wir legen Wert darauf, verstanden zu werden. Wir wissen, dass unsere Worte bei den Gesprächspartnern auf unterschiedliche Wissensbestände und Erfahrungen treffen.
- Deshalb holen wir uns von unseren Gesprächspartnern Feedback darüber, wie sie uns verstanden haben und suchen den Konsens zum neuen Wissen.

*Quelle: Prof. Stieler-Lorenz, [www.cbd-berlin.de](http://www.cbd-berlin.de)*

### Wissensmanagement einmal anders: Safnama

Nach der Kaffeepause wurden die Teilnehmer von energiegeladener west-afrikanischer Trommelmusik überrascht.



Was hat nun diese Musikeinlage mit Wissensweitergabe und Wissensvernetzung zu tun? Diese Assoziationen und Erkenntnisse hatten die Teilnehmer in Reutlingen:

- manche Kollegen "ticken" anders  
↳ interkulturelle Missverständnisse
- unterschiedliche Sprachen erschweren den Austausch
- offen sein für Anders, Neues
- Systeme müssen gestört werden, um bereichert zu werden
- andere Bereiche im Gehirn / Menschen ansprechen → z.B. Emotion  
↳ Raum schaffen, angstfrei
- über den Horizont schauen
- alle Medien nutzen, auch Geschichten

- Erfahrungen selbst machen \*
- unterschiedliche Medien nutzen
- Erfahrungshorizont von Sender + Empfänger
- individuelle Re-Konstruktion von Informationen
- Wissen ≠ Information
- \* geht nicht immer
- Wissen bereichert + eröffnet neue Perspektiven

### **Erfahrungsaustausch im Work Café**

Der weitere Nachmittag gehörte dann dem intensiven Austausch im Work Café:

Auch hier standen die erfolgreiche Implementierung eines Unternehmens-Wiki, Erfolgsfaktoren von firmeninternen Intranet-Plattformen sowie Aspekte des Web 2.0 zur Unternehmenskommunikation im Vordergrund. Neben der Beantwortung der Fragen der Teilnehmer sowie einer angeregten Diskussion über die verschiedenen Aspekte der Web 2.0 Technologien, gaben die Referenten noch einmal einen vertieften Einblick in die Abläufe innerhalb ihrer Unternehmen. So konnten sich die Wissensmanagement-Interessierten ein genaueres Bild der Thematik machen.



Im Folgenden lassen sich verschiedene wesentliche Diskussionspunkte aus dem Work Café zusammenfassen:

#### **Strukturierung des Wissensmanagements im Rahmen von Wikis und Intranet**

- Die Teilnehmer fragen Frau Setzler und Frau Sepke nach ihrer Strukturierung der Wissensmanagementanwendungen.
- Strukturen müssen wachsen, es bringt nichts von vorne rein eine feste Vorgabe zu machen. Dabei sollen auch die Mitarbeiter einbezogen werden. Weiterhin ist eine Kategorisierung wichtig. Das heißt es werden Themen und Beiträge in einem Wiki geschrieben und nachfolgend über die Zeit kategorisiert. Am Anfang ist zunächst einmal wichtig, dass die Inhalte, also die Informationen und das Wissen festgehalten werden.

- Auf technischer Ebene gibt es entsprechend alphabetische Inhaltsverzeichnisse, ebenso Verlinkungen mit Schlagwörtern untereinander.
- Sicherlich muss aber auch gesagt werden, dass die Vollständigkeit und Übersichtlichkeit eine Herausforderung darstellt und nicht immer ganz einfach ist.

#### **Basis des Wissensmanagements bei der Implementierung**

- Frau Setzler, die in einem Unternehmen der IT-Branche arbeitet, ist bei der Einführung von Wissensmanagement aus Sicht der Teilnehmer im Vorteil, da ein gewisses Knowhow bereits vorhanden ist. Allerdings sei es doch eine Herausforderung für viele Unternehmen, sich den vielen technischen Möglichkeiten zu stellen.
- Auch sind Mitarbeiter, die sich auf technischer Ebene auskennen, gegenüber der Einführung eines Wissensmanagements mit technischer Basis im Prinzip aufgeschlossener.
- Frau Setzler entgegnet, dass man ja auch erst einmal rausfinden muss, welche Lösung zu einem passt. Auf der einen Seite muss es natürlich Spaß machen – auch den nicht-technischen Mitarbeitern – auf der anderen Seite muss der Nutzen von Web 2.0 Lösungen auch bei nicht Technik-affinen Firmen dem Aufwand entsprechen.

### Allgemeine Erfolgsfaktoren bei der Einführung

- Das Management bzw. die Geschäftsführung sowie alle Unternehmensteile (Marketing, Vertrieb, Finanzbuchhaltung, Bilanzierung etc.) sollten einbezogen werden und sollten das Wissensmanagement vorleben.
- Es kann eine Pilotgruppe gegründet werden, die einerseits von der Idee begeistert ist und dahinter steht, die andererseits aber auch das (technische) Verständnis für das Intranet oder das Wiki mitbringt. So kann z.B. anderen, skeptischeren Mitarbeitern die Unsicherheit oder Angst genommen werden.
- Erfolge bei der Implementierung eines Blogs oder Wikis sollten kommuniziert werden und sogar zelebriert werden, auch um alle auf das bevorstehende neue Instrument zu sensibilisieren.



- Das Intranet und auch das Wiki sollten in den Arbeitsprozess (als selbstverständlich) integriert werden.
- Hervorzuheben ist noch die Rolle der jungen Generation (bzw. der Generationswechsel), die mit den Web 2.0 Technologien selbstverständlicher umgehen als ältere und erfahrenere Mitarbeiter. Gerade diese Mitarbeiter müssen eine Art Vorreiterrolle übernehmen. Insgesamt ist es sehr wichtig, dass Unternehmen den Umgang mit Web 2.0 Instrumenten während der Arbeit als selbstverständlich erachten, da dies für junge Mitarbeiter auch selbstverständlich ist. Andere Unternehmen, die bspw. Webseiten und Messaging-Tools limitieren, bleiben irgendwann auf der Strecke, da sich der Nachwuchs anderweitig orientiert.
- Nicht zu unterschätzen ist der Spaßfaktor.
- Insgesamt tragen ein Intranet und auch ein Wiki zu einer positiven und gesunden Unternehmenskultur bei. Ein offenes Umfeld hilft bei der Implementierung.
- Themen, die durch Beiträge entstehen, können Bottom Up von einem einzelnen Mitarbeiter bis zum Management vordringen und auch dort zum interessanten Thema werden. So kann z.B. das Wiki oder ein Blog auch zum Ideengenerator werden.
- Entlastung des Mailverkehrs im Unternehmen, der natürlich weiter wichtig ist.
- Helfen können auch Bonusprogramme und monetäre Anreize.
- Frau Setzler erzählt, dass sie internes Marketing betreibt, jeder einzelne wird angesprochen. Humor und Spaß helfen dabei. Es gibt jedoch kein Patentrezept. Man muss nur stetig am Ball bleiben.

### Erarbeitung eines Wissensvorsprungs

- Wichtig ist aus Sicht eines Teilnehmers vor allem der bewusste Zugriff auf unbewusste Quellen um neues Wissen zu generieren, z.B. beim Import von Daten aus anderen Quellen wie externen Datenbanken in das eigene Wiki und Einordnung in die eigenen Schlagwörter, Kategorien, Suchen, etc.

- Frau Vollmar bestätigt die Funktion des Wissensmanagements zur Erarbeitung eines Wissensvorsprungs und verweist auf die Wissenslandkarten.

## Motivation der Mitarbeiter

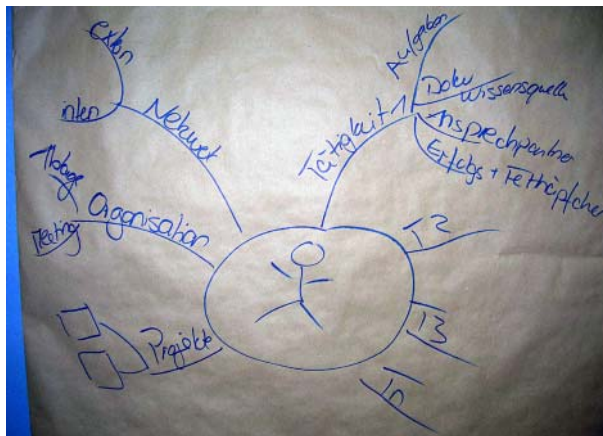
- Ein Teilnehmer fragt, wie die Referenten es geschafft haben, eine Grundmotivation beim Start in die Kollegen reinzubringen. Soll man eine Expertenmatrix erstellen und gleichzeitig Pflichten verteilen? Wie kann man die Skepsis abbauen und einem „Boycott“ vorbeugen, gerade bei den neuen Medien?
- Der Weg über Experten, also jemand der Hilfestellung gibt, hilft auf jeden Fall weiter. Der zentrale Punkt ist aber, das Wiki in die Köpfe zu bekommen und dies nicht nur zu Beginn, sondern regelmäßig. Dazu müssen vor allem die gefunden werden, die das „interessante“ und qualitative Wissen haben. Es ist also als Prozess zu sehen, das entsprechende Commitment aufzubauen.
- Auch helfen kleine technische Spielereien, die Spaß machen sowie andere interessante Inhalte, z. B. Bilder oder eine „lustige“ Kategorie.
- Man muss sich bewusst machen, dass es kein Luxus ist, ein Intranet oder ein Wiki zu haben, sondern wichtig für das tägliche Arbeiten ist. Das kostet Überzeugung.
- Auch ist eine Verknüpfung zum Prozessmanagement sowie zum Qualitätsmanagement zu sehen.

## Überzeugung der Geschäftsführung und Identifizierung der Kompetenzen

- Eine Teilnehmerin fragt, wie man intern überzeugend darstellen kann, dass Wissensmanagement wichtig ist, wie kann man die Geschäftsführung Richtung Wissensmanagement lenken?
- Frau Vollmar verweist auf die 6 häufigsten Praxisprobleme, die bereits am Anfang dargestellt wurden. Man muss zunächst sein Problem identifizieren und darauf aufbauen, nicht einfach „blind“ Wissensmanagement einführen. Hier ist dann auch der Ansatz zur Überzeugung des Managements zu sehen.



- Die Teilnehmerin fragt, wo man denn einfach etwas Kreatives anfangen könnte, ohne dabei zu viel Wissensmanagement zu sagen, um die Geschäftsführung so zu begeistern. Ihrer Meinung nach schreckt der Begriff Wissensmanagement oftmals ab.
- Frau Vollmar antwortet, dass es hier auch wieder darauf ankommt, wo der „Schmerz“ liegt. Wenn man beispielsweise ein Wiki für sich als geeignet identifiziert, darf man aber nicht einfach jemanden daran setzen, der dieses Wiki nun schreibt. Es müssen alle mitziehen und überzeugt sein.



- Frau Vollmar verweist auf den Wissensbaum bzw. auf elektronische Mind Maps, um beispielsweise im Krankheits- oder Urlaubsfall schnell einen Vertreter mit Aufgaben vertraut zu machen.
- So eine Mind Map kann vor allem im Team, aber auch für den Mitarbeiter alleine nützlich sein. So kann sich jeder bewusst machen, wo seine Kompetenzen liegen.

Die Implementierung von Wissensmanagement ist kein Zeitproblem sondern meist ein Prioritätenproblem

### Zusammenfassung

Nach einem kurzen Blitzlicht in die Runde, welche Aha-Erlebnisse oder Umsetzungsideen die Teilnehmer gegebenenfalls mitnehmen sowie einer kurzen Vorstellung des Projektes Wissenswerkstätten ([www.diwis.net](http://www.diwis.net)), ging dann ein intensiver Montag Nachmittag mit einem netten Get together zu Ende.