

Ronald Orth, Christian Decker

Intranet + Wiki = Wissensmanagement

Zunehmende Internationalisierung, Technologisierung und kürzere Produktlebenszyklen stellen den deutschen Mittelstand vor neue Herausforderungen. Um auf diese Anforderungen erfolgreich zu reagieren, haben innovative Unternehmen damit begonnen, ihre wertvolle Ressource Wissen systematisch zu entwickeln und nutzbringend einzusetzen. Durch die Teilnahme an dem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderten Projekt „ProWis“ (Prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen) konnten fünfzehn Unternehmen durch die Einführung ihres individuellen Wissensmanagement-Konzepts die eigene Zukunftsfähigkeit stärken. ProWis fokussiert dabei auf die innovativen Branchen Maschinenbau, Elektronik und Automobilzulieferindustrie.

Prozessorientiertes Wissensmanagement im Intranet

Gute Auftragslage, hohe Auslastung: Der deutsche Maschinenbau läuft auf Hochtouren und liefert seit Monaten immer neue Rekordzahlen. Zurzeit erlebt dieser für die deutsche Wirtschaft zentrale Industriezweig die seit 30 Jahren längste Wachstumsphase. [1] Davon profitiert zum Beispiel auch die Desma Schuhmaschinen GmbH. Sie ist auf die Herstellung von Maschinen zur Verarbeitung von Polyurethan und Gummi zur Besohlung von Schuhen spezialisiert. Das Kerngeschäft ist durch eine kundenindividuelle Auftragsfertigung gekennzeichnet. Die Maschinen werden für den unmittelbaren Einsatz konstruiert und gefertigt. Obwohl am Ende eines jeden Kundenprojektes quasi ein Unikat steht, sind konkrete Aufga-

ben, z.B. in der Auftragsakquisition, während des Projektmanagements oder in Konstruktion, Fertigung und Montage durch ähnliche, sich wiederholende Tätigkeiten gekennzeichnet.

Nach einer systematischen Bestandsaufnahme zum Umgang mit Wissen am Anfang des ProWis-Projektes [2] stand für die Verantwortlichen im Unternehmen schnell fest, welche konkreten Ziele durch die Einführung eines Wissensmanagements erreicht werden sollten:

- Erhöhung der Transparenz über Prozesse und Strukturen im Unternehmen sowie die Erstellung klarer Handlungsanweisungen für die zentralen Prozesse,
- Wiederverwendbarkeit von Erfahrungen und Ergebnissen abgeschlossener Projekte, um zukünftig Durchlaufzeiten zu optimieren, Kosten zu sparen und die Qualität der Produkte zu verbessern,
- Verbesserung des Wissenstransfers und die Bereitstellung wichtiger Informationen an den Abteilungsschnittstellen sowie
- Transparenz über das externe Umfeld (Märkte, Kunden, Wettbewerber) erhöhen, um schneller auf exogene Veränderungen reagieren zu können.

Um diese Ziele zu erreichen, entschieden sich die Projektverantwortlichen für eine integrierte Wissensmanagement-Lösung für das Unternehmensintranet. Hierzu verknüpften sie Instrumente eines wissensorientierten Prozessmanagements mit einem Wiki-System. Die Lösung setzt sich aus zwei Kernbestandteilen zusammen und kombiniert dabei einen Bottom-up- mit einem Top-down-Ansatz. Ein zentrales Element des gesamten Systems stellt der Prozessassistent dar, der eine Prozesslandkarte, Prozessbeschreibungen sowie Dokumente und Wissensobjekte miteinander verknüpft.

Ein Wiki, das allen Nutzern die unkomplizierte Bereitstellung von Wissen und Informationen auf einer zentralen Plattform ermöglicht, ist das zweite Standbein der Wissensmanagement-Lösung. Beide Teile sind über die zentralen Wissensobjekte (Wissensdomänen) des Unternehmens eng miteinander verzahnt. Der Prozessassistent enthält an den jeweiligen Prozessphasen Verweise auf das Wiki, welches wiederum detaillierte Inhalte prozessorientiert bereitstellt.

Der Prozessassistent

Auf Gesamtunternehmensebene gab es bislang keine systematische Prozessdokumentation, was zu Reibungsverlusten bei der Koordination von Aufgaben und Entscheidungen führte. Zentral verfügbare Prozessbeschreibungen sollten daher eine reibungslose Ausführung und abteilungsweite Transparenz über Zuständigkeiten gewährleisten. Hier setzt der Prozessassistent an: Ausgangspunkt ist die wissensorientierte Modellierung und Gestaltung von Geschäftsprozessen. Hierzu wird auf das am Fraunhofer IPK entwickelte Modellierungstool MOZGO zurückgegriffen. [3] Das Software-Werkzeug ermöglicht nicht nur die Darstellung, Analyse und Optimierung betrieblicher Strukturen und Prozesse, sondern überführt die Prozessmodelle auch in eine praktikable HTML-Darstellung. Ein weiterer Pluspunkt des Prozessassistenten liegt darin, dass er für ISO-Zertifizierung genutzt werden kann.

Für die Zukunft hat sich das Unternehmen das Ziel gesetzt, das Wissens- und Qualitätsmanagement über die Plattform zu integrieren. Autorisierte Mitarbeiter pflegen die Prozessmodelle des Unternehmens mitsamt den dazugehörigen Dokumenten zentral im Prozessassistenten. Dieses Vorgehen entspricht einer klassischen Top-down-Herangehensweise.

Das Wiki

Das Wiki hingegen basiert als partizipatives Tool auf einem Bottom-up-Ansatz: Alle Mitarbeiter sind aufgefordert, Veränderungen vorzunehmen und sich

am Ausbau und der Aktualisierung des Wissenspools zu beteiligen. Im Vordergrund der Lösung steht dabei die schnelle und einfache Editierbarkeit der Inhalte. Wikis erfordern keine bzw. nur sehr wenig Einarbeitungszeit und die Veränderungen sind nach dem Speichern sofort für alle Besucher sichtbar. Damit eröffnen sich neue Perspektiven für den Wissensaustausch und die kollaborative Zusammenarbeit in unterschiedlichsten Anwendungsszenarien.

Mit Hilfe des Wikis schuf das Unternehmen mit geringem zeitlichen Aufwand einen organisationsweiten Wissensspeicher, der sich dadurch auszeichnet, dass Mitarbeiter aller Abteilungen zum Erzeugen, Bewahren, Verteilen und Anwenden von Wissen beitragen. Wissensmanagement wird auf diesem Wege nicht zur vermeintlich individuellen Angelegenheit der direkt in das Projekt involvierten Fachkräfte. Stattdessen ist jedes einzelne Unternehmensmitglied zur aktiven Mitgestaltung aufgefordert.

Der Einführungsprozess – phasenweise zum Ziel

Das mehrstufige Vorgehen bei der Einführung lässt sich anhand der beiden Hauptphasen zusammenfassen:

Phase 1 – Analyse und Lösung

Ausgangspunkt war eine Bestandsaufnahme mit dem Ziel, die richtigen Stellhebel für die Einführung von Wissensmanagement zu identifizieren. Mit Hilfe eines Online-Fragebogens [4] und Gruppenworkshops evaluierten die Verantwortlichen den aktuellen Umgang mit Wissen im Unternehmen. [5] Hierauf aufbauend formulierte das Projektteam die Wissensmanagement-Ziele und entschied sich für eine Intranetlösung als Umsetzungsinstrument.

Phase 2 – Implementierung und Roll-out

Um Wissensmanagement erfolgreich einzuführen, müssen die Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess eingebunden werden. Das macht auch bei der Desma eine systematische Abstimmung der Maßnahmen auf technischer Ebene und mitarbeiterorientierter Ebene erforderlich. Hierzu schulte das Unternehmen

zunächst ein Kernteam (Key User) in der wissensorientierten Prozessmodellierung und -gestaltung. Diese Mitarbeiter erarbeiteten eine unternehmensweite Prozesskarte mit den zentralen Geschäftsprozessen und detaillierten sie anschließend in kleineren Arbeitsgruppen. Bevor das Wiki unternehmensweit freigeschaltet wurde, trug das Projektteam Anfangsinhalte zusammen und erstellte einen Kurzleitfaden für die Nutzung.

Fazit:

Durch die Implementierung der Intranetlösung konnte in kürzester Zeit eine prozessorientierte Wissensgrundlage geschaffen werden, die sich zu einer gemeinsamen Wissensbasis gezielt weiterentwickeln lässt. Die webbasierte Lösung profitiert davon, dass sowohl bestehende Technologien als auch das Wissen im Umgang mit diesen Medien zum Einsatz kamen. Aufwändige Neuentwicklungen und langwierige Schulungsphasen bei der Einführung konnte das Unternehmen somit vermeiden. So schufen die Verantwortlichen zugleich das Fundament für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Mit dem erworbenen Know-how kann das Unternehmen seine Prozesse selbstständig analysieren, gestalten und verändern.

Literatur:

- [1] Financial Times Deutschland, FTD, 16.4.07, online: <http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/187031.html?eid=185756>
- [2] Voigt, S., Staiger, M., Finke, I., Orth, R. (2007): ProWis – Eine prozessorientierte Herangehensweise zum Wissensmanagement in KMU. In: Gronau, N. (Hrsg.): Tagungsband zur 4. Konferenz Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen. Berlin, GITO-Verlag, S. 51-59.
- [3] Mertins, K., Jochem, R. (1998): The Tool MO2GO. In: Bernus, P., Mertins, K., Schmidt, G. (Hrsg.): Handbook on Architectures of Information Systems. Springer, Berlin u.a., S. 589-600.
- [4] Finke, I.; Mertins, K.; Heisig, P. (2001): Wissensmanagement-Audit – Benchmarks für den Umgang mit Wissen. In: Schwuchow, K., Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung. Neuwied, S. 157-162.
- [5] Heisig, P. (2005): Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse. Diss. TU Berlin, Berlin.
- [6] Die Publikation weiterer Praxisbeispiele aus dem ProWis-Projekt ist für das zweite Halbjahr 2008 geplant. Anhand von 15 Unternehmensbeispielen liefert das Buch Ideen und Hinweise für die Gestaltung und Einführung von Wissensmanagement. Aktuelle Informationen hierzu finden Sie im Internet unter www.prowis.net.

Die Autoren:



Ronald Orth studierte nach abgeschlossener kaufmännischer Ausbildung Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin. Seit 2003 ist er Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik. Seine Arbeitsschwerpunkte sind das prozessorientierte Wissensmanagement und die Wissensbilanzierung.

orth@wissensmanagement.net



Christian Decker ist seit 2001 als Hauptabteilungsleiter für den Bereich Entwicklung und Konstruktion der Klöckner Desma Schuhmaschinen GmbH verantwortlich. Neben der Leitung der Abteilung hat er viele nationale und internationale Verbund-Projekte mit dem Ziel der Optimierung der Produktentwicklungsprozesse durchgeführt.

decker@wissensmanagement.net