

Wissensmanagement in der Praxis

7. Februar 2006

top  itservices

Kompetenz und Partnerschaft in der Informationstechnologie



Referent:

Gerhard Held, Dipl-Math, 56 Jahre

Berufspraxis:

Softwareentwicklung	5 Jahre
Technische Dokumentation	5 Jahre
Unterricht, Seminare	20 Jahre
Projektmanagement	10 Jahre
Personalführung	24 Jahre
Vertrieb	10 Jahre
Manager für IT Dienstleistung	8 Jahre

Wissen – was man darüber weiß ...

Wissen ist ... nicht nur „Macht“ , sondern ...

- immaterielles flüchtiges Gut, nur im Geist des Menschen vorhanden, niemals in einer Maschine
- Auf einem Medium gespeichertes „Wissen“ ist niemals „vollständig“, sondern nur eine "Projektion"
- Wissen verschleißt nicht durch häufigen Gebrauch, sondern es wächst und verbessert sich
- Wissen „altert“ durch Veränderungen in der Umgebung
- Wissen geht verloren durch Vergessen oder Verlust des Wissensträgers
- Wissen verringert sich nicht durch Weitergabe, im Gegenteil, wenn zwei Menschen Wissen "austauschen" hat danach keiner „weniger“, sondern beide haben „mehr“
- Wissen ist das Ergebnis eines Lernprozesses, deswegen ist Wissenstransfer ein schwieriger Prozess ...

Wissen existiert im Kopf des Menschen ...



... niemals in einer Maschine!

Wissensmanagement ...

- ... muß man nicht „einführen“ ...
- ... „es“ wird überall gemacht
- ... fragt sich nur wie ...
- ... mit welcher Systematik
- ... mit welchem Aufwand
- ... mit welcher Effizienz
- ... mit welchem Nutzen ...

Vom elektrischen Signal zum Wissen:

... --- ... 0010 1001 1001 Signale

Decodierung:

18 Nürnberg 2507 Daten

Semantik:

18 Grad in Nürnberg am 25. Juli Nachricht

Information = nicht vorhersagbarer Teil einer Nachricht:
gemessene Tages-Höchsttemperatur am 25. Juli

Verknüpfung mit Bekanntem:

normale Höchsttemperatur im Juli 24 Grad

Schlußfolgerung:

Ich weiß jetzt: dieser Julitag war zu kühl ...

Klassifizierung des Wissens im Unternehmen:

Sachwissen, Technisches Wissen, Produktwissen

intern

von außen

Wissen um interne Abläufe und Prozesse

aktuell

aus der Vergangenheit

Umgebungswissen

Kunden

Lieferanten

Geschäftspartner

Mitbewerber

Betriebswirtschaftliches Wissen

Geschäftszahlen

steuerrelevante Daten

Erfahrungen aller Art

Quellen des Wissens

Sachwissen, Technisches Wissen

intern

in den Köpfen der Mitarbeiter
in vorhandenen Dokumenten
in Dateien, Archiven ...

extern

aus Büchern, Fachliteratur
im Internet

kostenfrei

kostenpflichtig

von Dienstleistern, Beratern

Wissen um interne Abläufe und Prozesse

aktuell

in den Köpfen

in vorhandenen Dokumenten

ISO / DIN

gültige Richtlinien, Vorgaben

in IT-Verfahren

Workflow Management Systeme

aus der Vergangenheit

in den Köpfen

in alten Akten

Umgebungswissen

über Kunden

- in den Köpfen (des Vertriebs)
- in der Kundendatenbank
- im Rechnungswesen
- in der Auftragsbearbeitung
- in der Kundenkartei
- in alten Akten

Umgebungswissen

Über Lieferanten

- in den Köpfen (des Einkaufs)
- in der Lieferantendatenbank
- im Rechnungswesen
- im Bestellwesen
- in der Lieferantenkartei
- in alten Akten



Umgebungswissen

über Geschäftspartner

- in den Köpfen (des Managements)
- im Rechnungswesen
- im Bestellwesen
- in der Auftragsbearbeitung
- in alten Akten
- bei den Anwälten

Betriebswirtschaftliches Wissen

Geschäftszahlen, steuerrelevante Daten

in den Köpfen (des Managements und
der Kaufmannschaft)
im Berichtswesen
in Bilanzen
in Präsentationen
in der Steuererklärung
in alten Akten

Hinweis: GDPdU





Erfahrungen

- in den Köpfen
- Im „Bauch“
- In Statistiken versteckt
- In Unternehmensrichtlinien und Prozeßbeschreibungen implizit
- In den seltensten Fällen nachvollziehbar dokumentiert!
- Erfahrung ist am schwierigsten darzustellen und zu vermitteln!!

Probleme des Wissensmanagements

- Menge, Zuwachsgeschwindigkeit
- Klassifizierung wichtig/unwichtig
- „Alterung“ des Wissens
- Ablegen, Archivieren
- schnelle und gezielte Recherchemöglichkeit
- Organisatorischer Rahmen
- Kommunikationsformen, Medien
- ROI für Management nicht klar erkennbar

Erkennen der Notwendigkeit ...

- Personalabbau
- Fluktuation
- (Früh-) Pensionierung
- Abwerbung
- Neueinstellung, Einarbeitung
- Innerbetriebliche Versetzung

Effekt: Wissen geht verloren ...

Probleme der Wissensbeschaffung

- Identifizierung der Quellen
- Bereitschaft, Wissen preiszugeben
- Komplexität, unterschiedliche Ebenen
- Darstellbarkeit von Erfahrungen
- Menschliche Unzulänglichkeit
Lernfähigkeit, Vergessen ...
- Zeit, Kosten, Tagesgeschäft

Probleme der Wissensaufnahme

- Verfügbarkeit der Quellen
- Bereitschaft, Wissen aufzunehmen
- Wissen „auf Vorrat“ ist nutzlos ... j-i-t
- Wissensstand des Aufnehmenden nicht ausreichend
- Suchen dauert länger als „neu erfinden“
- Zeit, Kosten, Tagesgeschäft

Voraussetzungen für erfolgreiches Wissensmanagement

- Den Mangel erkennen, den Nutzen einsehen
- WM zum strategischen Ziel der Leitung erklären
- Zeit und Geld genehmigen
- „Gerechte“ Kostenverteilung zwischen Nutzern und „Lieferanten“
- Motivation und „Vertrauenskultur“ schaffen
- keine „neuen“ Verfahren, die den MA nur Zeit kosten (Integration, Akzeptanz)!

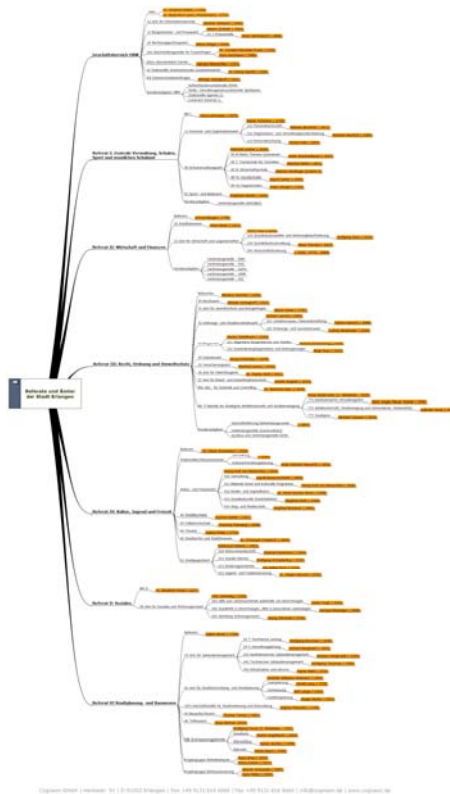
Phasen des Wissensmanagements

- Strukturierung
- Bewertung
- Beschaffung
- Archivierung
- Verteilung
- Nutzung
- Weiterentwicklung
- Bewahrung

Praxis des Wissensmanagements

- Beschreibung und Analyse des Istzustands
- Strukturieren und Abgrenzen des benötigten Wissens
- Erkennen und Benennen der Schwachstellen
- Erarbeiten eines Konzepts, Beschreibung des Sollzustands
- Aufzeigen der möglichen Wege
- Abschätzung Aufwand, Kosten, Nutzen
- Präsentation bei der Geschäftsleitung
- Entscheidung für ein Vorgehensmodell
- Genehmigung der Mittel
- Projektüberwachung, Projektmanagement
- Motivation der Kollegen, Erfolgskontrollen
- Pflege der Wissensbasis

Methoden des Wissensmanagements



- Wissensidentifikation
 - Wissenslandkarten
 - Wissensquellenkarten
 - Wissensträgerkarten
- Wissensverteilung
 - Strukturierte Informationsablagen
 - Expertennetzwerke (Communities)
 - Expertensuchsysteme (Yellow Pages)
- Wissensbewahrung
 - Wissensportale, Wissensdatenbanken
 - Strukturierte Experteninterviews
 - Moderierte Übergabegespräche

Medien, technische Hilfsmittel

- IT-Datenbestände, Wissensdatenbank
- IT-Arbeitsplätze
- Standard- oder individuelle Software
- Intranet, Internet
- Papierunterlagen (DIN, ISO, ...)
- Rundschreiben, Aushänge ...
- Motivationsveranstaltungen
- Gespräche, Gespräche, Gespräche ...

Tools des Wissensmanagements

Computer-based
Training

Information
Retrieval and Filtering

Computer-based
Decision Support

Knowledge
Acquisition

Text Mining

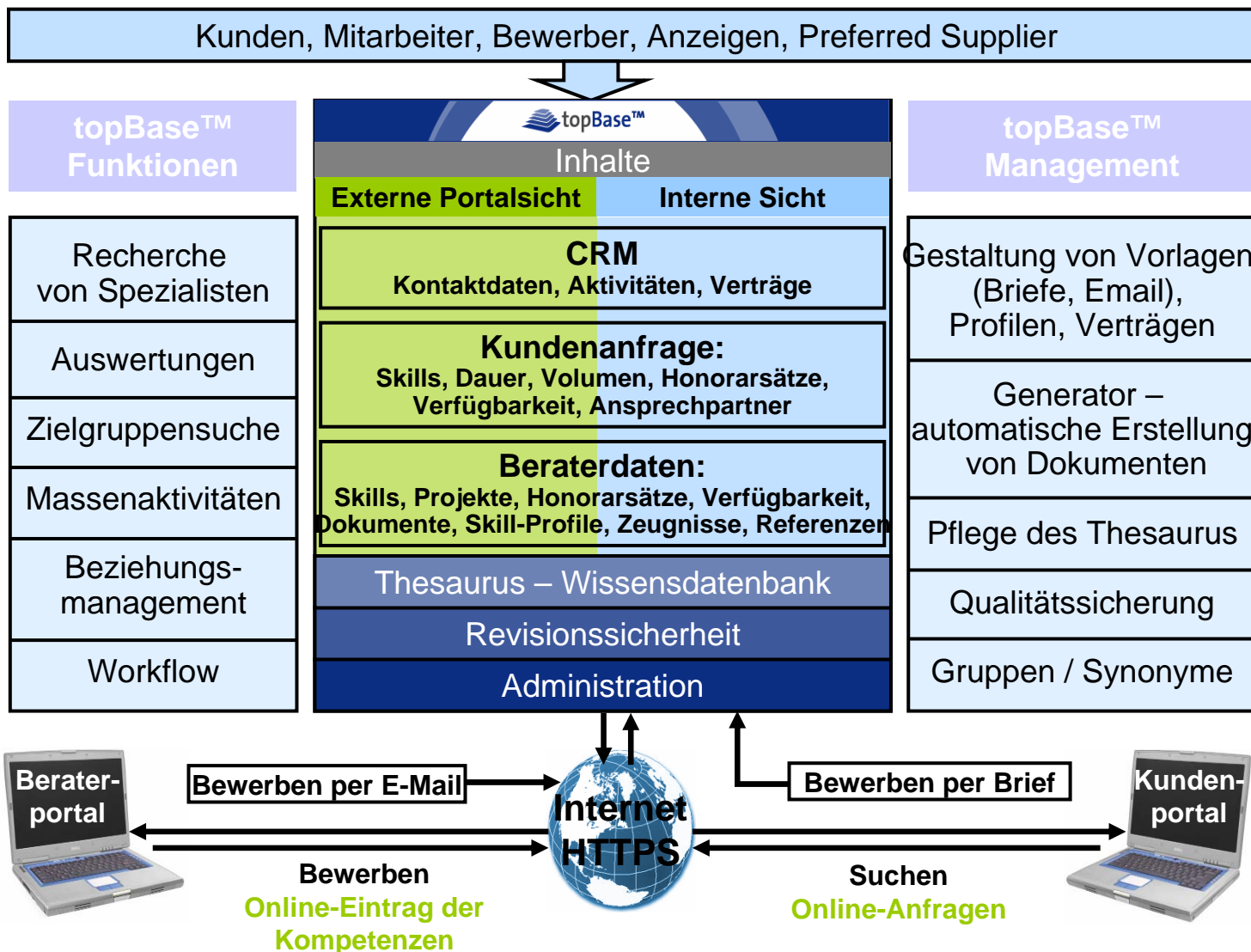
OLAP
Data Mining

Yellow Pages

Document
Management

Data Warehousing

topBase™ - Welt der IT Dienstleistungen



topBase™ – Architektur

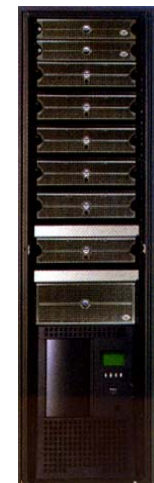


topBase™

Microsoft ASP.

MS IIS 5.1/6.1

Microsoft Windows Server 2003



MS SQL Server 2000

Typische WM-Projekte

- Wissenssicherung bei Fluktuation / Ruhestand
- Aufbau Wissensbasis für bestimmte MA-Gruppen
- Konservierung von „best practices“
- Konservierung von „lessons learned“
- Wissensaustausch zwischen entfernten Standorten
- Einarbeitung/Schulung neuer Mitarbeiter

Nutzen aus WM-Projekten

- Senkung Einarbeitungsaufwand
 - Minimierung des Wissensverlustes
 - Vermeidung schon mal gemachter Fehler
 - Beschleunigung von Prozessen
 - Vermeidung von Redundanzen
 - Das „richtige“ Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort = Wissens-Logistik
- => in jedem Fall „gespartes Geld“!**

Aktuelle Herausforderungen der SW-Entwicklung

- Missachtung vorhandener Richtlinien
- Keine Nutzung von Projekterfahrungen
- Zeitliche Flexibilisierung der Arbeit
- Räumliche Verteiltheit der Arbeit
- Offshoring im Rahmen der Globalisierung
- Hohe Fluktuation in der IT-Branche
- Projekte zeitlich und finanziell schwer planbar

Die kurzfristige „Feuerwehr-Kultur“

**„Wir haben keine Zeit, den Zaun zu reparieren,
weil wir damit beschäftigt sind,
die Hühner einzufangen!“**



Motive des Menschen

- Bequemlichkeit
- Ansehen
- Sicherheit
- Fürsorge
- Wohlbefinden
- Entdeckung
- Gewinn

Gründe gegen die Wissensweitergabe

- Erhaltung des eigenen Marktwertes
- Angst um den Arbeitsplatz
- keine Zeit
- Tagesgeschäft geht immer vor
- Was habe ich davon (Nutzen!)
- Zugeben des eigenen Nichtwissens
- Mobbing

Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation

Nutzen aufzeigen, Anreize schaffen

für das Unternehmen, für das Individuum

Motiv Bequemlichkeit:

jeder Beitrag verhindert Belästigung durch Fragen

Motiv: Ansehen:

wer gute Beiträge leistet wird öffentlich belobigt

Motiv Sicherheit:

wer Beiträge leistet erhöht die Sicherheit seines Arbeitsplatzes

Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation

Nutzen aufzeigen, Anreize schaffen

für das Unternehmen, für das Individuum

Motiv Fürsorge:

jeder Beitrag hilft Mitarbeitern und Kollegen

Motiv Wohlbefinden:

wer was tut, dem geht's gut

Motiv Entdeckung:

toll, was du aus dem Pool lernen kannst

Motiv Gewinn:

Prämienwesen

Fazit

- Wissen ist „Software“ und damit schwer zu beschreiben und zu klassifizieren
- Die IT ist ein Hilfsmittel, nicht mehr ...
- Das Zeitverhältnis zwischen Wissensaufnahme und Wissensanwendung muß akzeptabel sein
- Der Aufwand für die Recherche darf nicht größer sein als der Nutzen
- Auch das „Nicht-Wissen“ muß gemanagt werden