



Eintauchen in den Wissensozean

Viele Unternehmen wissen gar nicht, was ihre Mitarbeiter alles wissen. Dieser Beitrag zeigt, wie ein effizientes Know-how-Management entsteht.

→ VON MICHAEL WYRSCH

Viele IT-Organisationen richten ihren Betrieb heute nach ITIL (IT Infrastructure Library) aus. Seit Version 3 ist in diesem De-facto-Standard auch das Knowledge-Management integriert.

ITIL V3 definiert das Wissensmanagement erstmals als einen einzigen zentralen Prozess, der dafür verantwortlich ist, Wissen für alle IT-Service-Management-Prozesse zur Verfügung zu stellen. Der Prozess soll sicherstellen, dass alle Informationen, die innerhalb des Servicemanagements genutzt und im Service-Wissensmanagement-System verwaltet werden, konsistent und leicht verfügbar sind.

Ziel dieses Wissensmanagement-Prozesses ist das Erfassen, Analysieren, Speichern und Bereitstellen von Wissen und Infor-

mationen innerhalb des Unternehmens bzw. innerhalb der Abteilung IT-Operation. Der primäre Zweck besteht darin, Wissen effizient verfügbar zu machen, sodass es nicht mehr notwendig ist, einmal erworbenes Wissen mit viel Aufwand wieder neu zu er-

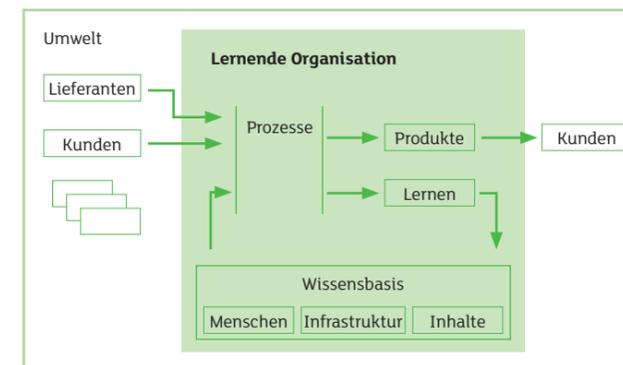
werben. Der Wissensmanagement-Prozess in ITIL interagiert mit allen Prozessen der Serviceerbringung; er ist damit ein Kernprozess und trägt entscheidend zur Steigerung der Servicequalität und des Servicelevels bei.

VERBESSERUNGSPOTENZIALE DURCH WISSENSMANAGEMENT	
Kosten-/Zeiteinsparungen und Produktverbesserungen	50 %
Prozessverbesserungen	19 %
Transparenz von Strukturen und Prozessen	18 %
Kundenorientierung/-zufriedenheit	18 %
Verbesserung von Entscheidungen und Prognosen	17 %
Besserer Informationsaustausch	15 %
Qualitätsverbesserungen	13 %
Erfolgreiche Marktführerschaft	8 %
Mitarbeiterqualifikation/-zufriedenheit	7 %
Kann noch nicht festgestellt werden	7 %

KONKRETER NUTZEN

Viele Betriebe sind der Meinung, das Wissensmanagement sei zu kostenintensiv und zeitaufwendig, also nur etwas für grosse Unternehmen. Allerdings bezieht sich dieses Urteil oft nur auf die angebotenen technischen Lösungen. Wissensmanagement ist jedoch nicht zwingend mit umfangreichen Investitionen in neue Informations- und Kommunikationstechnologien oder ein massgeschneidertes Software-System verbunden. Viel wichtiger ist zunächst, die passenden kulturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Die gezielte Nutzung des Unternehmenswissens leistet einen wichtigen Beitrag, um Produkte innovativ, flexibel und kostengünstig produzieren zu können und ihre Wettbewerbsfähigkeit



Wissensmanagement als Prozess

langfristig zu sichern. Doch ohne ein systematisches Wissensmanagement können Unternehmen dieses Potenzial nur unzureichend nutzen. Frühere Befragungen von Unternehmen haben gezeigt, dass Wissensmanagement zu einer verbesserten Kundennähe führt, die Produktqualität erhöht, die Kosten senkt sowie die Produktivität und damit das Wachstum steigert (vgl. Tabelle links)

INTEGRATIVER ANSATZ

Das Wissensmanagement wurde anfangs oft mit dem Informationsmanagement gleichgesetzt. Dessen Aufgabe ist es, die erforderlichen Informationen zur richtigen Zeit und im richtigen Format zum Entscheider zu bringen. Zu Beginn wurden deshalb meist technische Systeme implementiert, die jedoch an den Bedürfnissen der Betroffenen vorbeigingen.

Dagegen stehen beim Wissensmanagement die menschliche Expertise und deren Entwicklung im Vordergrund. Vorhandenes Wis-

sen soll vernetzt, neues Wissen generiert und externes Wissen in das Unternehmen transferiert werden. Diese Art von Wissen kann nur durch Interaktion – in Lernprozessen – erworben und nicht wie blosse Informationen einfach gespeichert werden.

Die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die nötig sind, das vorhandene Informationswissen in Handlungswissen umzusetzen, macht die Kompetenz eines Mitarbeitenden aus. Kompetenzen sind an Individuen gebunden – bezogen auf die Organisation spricht man von benötigten Kernkompetenzen. Ein gezieltes Kompetenzmanagement steht somit in direktem Zusammenhang mit dem Wissensmanagement.

Im Rahmen der Wissensidentifikation wird nicht nur Informationswissen, sondern auch Erfahrungs- und Handlungswissen transparent gemacht. Dem Wissensmanagement kommt damit eine zentrale Integrationsfunktion zwischen Technik (Informations-

management) und Personal (Kompetenzmanagement) in einer Organisation zu.

Daher ist Wissensmanagement auch als permanenter Prozess zu verstehen. Dieser Prozess sollte systematisch und im Einklang mit den organisatorischen bzw. kulturellen Rahmenbedingungen gesteuert werden. Für eine umfassende Vorbereitung und Handhabung dieses Prozesses kann das Konzept der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM) herangezogen werden (siehe Grafik). Dieses Modell lässt sich einfach adaptieren, indem die einzelnen Elemente einen höheren Detaillevel bekommen, und bildet dann die Basis für das gemeinsame Verständnis und für die kontinuierliche Weiterentwicklung.

HANDLUNGSFELDER

Damit die IT-Operation wirklich weiss, was die Mitarbeitenden und die Organisation wissen, müssen die Wissensflüsse organisiert werden. Dabei dient das GfWM-Modell als Leitlinie. Es gilt, eine lernende Organisation aufzubauen, bei der folgende Elemente wichtig sind:

→ **Wissensbasis:** Diese bildet das Kernstück aller Anstrengungen. Dabei ist zu beachten, dass der Mensch als Know-how-Träger ausreichend gewürdigt wird: Denn Wissen sitzt in den Köpfen der Mitarbeitenden, nicht in den Records irgendeiner Datenbank. Die Inhalte und die Infrastruktur vereinfachen den Zugriff zum Wissen.

→ **Lernen:** Die Organisation stellt die Rahmenbedingungen für eine gute Lernumgebung zur Verfügung. Das Lernen ist integriert in die Leistungserbringung für den Kunden.

→ **Prozesse:** Sie basieren auf dem vorhandenen Wissen und werden schnell und pragmatisch dem sich veränderten Wissen angepasst.

Unternehmen, die diese drei Bereiche optimal integrieren und ausgestalten, erfüllen als «lernende Organisation» auch die Vorgaben von ITIL V3. ←



Michael Wyrsh ist Geschäftsführer von Wyrsh & Partner. Er ist seit 1996 auf dem Gebiet Knowledge-Management & Organizational

Change tätig und Dozent an verschiedenen Instituten. Kontakt: → michael.wyrsh@email.de

Neue Veranstaltung: VIW Up(to)date

Die neue Veranstaltungsreihe «VIW-Up(to)date» richtet sich an Berufsleute, deren Ausbildungszeit schon einige Jahre zurückliegt. Viele Fachbereiche entwickeln sich rasant schnell weiter. Dadurch entsteht das Bedürfnis, sich sporadisch wieder auf den aktuellsten Stand zu bringen, um fachlich wieder «up to date» zu sein. Das Konzept dieser Veranstaltung baut auf dem Prinzip der Praxisorientierung auf. Nicht nur zuhören, sondern aktive Beteiligung und Ausprobieren werden gefördert.

Im Fokus stehen folgende Schwerpunktthemen:

- Projektleitung im Umfeld agiler Projektentwicklungsmethoden
- Wissensmanagement als Disziplin aktueller Wirtschaftsinformatik
- ICT-Technik, ein aktueller Wissensrucksack für Wirtschaftsinformatiker/-innen

Das erste VIW Up(to)date findet am 20./21. Januar 2012 in der einzigartigen Umgebung des Seminarhotels Appenberg statt.

Info → <https://portal.viw.ch/?ShowLink=16872&id=2>

VIW-AGENDA

Social Event 2011

→ **18. NOVEMBER**
Wir besuchen die mittelalterliche Ambassadorsstadt **Solothurn** und tauchen ein in die historische Welt der Bettler, Gaukler und Ganoven. Beginn: ab 15:45 Uhr

After-Six-Events

Die After-Six-Anlässe stellen aktuelle Themen in den Mittelpunkt. Sie profitieren von ausgewiesenen Experten und vom Wissensaustausch.

→ 22. NOVEMBER, ZÜRICH

Mit Projectorama spielerisch PM-Kenntnisse und Sozialkompetenzen entwickeln. Beginn: 18:00 Uhr

WISS Update

→ 3. NOVEMBER, ZÜRICH

Thema: Social Media – Was macht einen guten Networker aus? Erkenntnisse aus Geschichte, Soziologie und Philosophie. Referent: Robert Beer, Country Manager XING. Beginn: 18:00 Uhr

VIW Up(to)date

→ **20./21. JANUAR 2012**
Der Event findet erstmals im Januar 2012 statt und bietet eine Plattform, um das persönliche wie berufliche Fachwissen aufzufrischen.

VIW-Mitgliederportal

Details zu den Events und aktuelle Jobangebote auf → <https://portal.viw.ch>

IMPRESSUM

Das offizielle Publikationsorgan des VIW

HERAUSGEBER
VIW – Verband der Wirtschaftsinformatik

VIW-GESCHÄFTSSTELLE
Postfach 67, 5037 Muhen
Tel. 031 311 99 88
info@viw.ch, www.viw.ch

ERSCHEINUNGSWEISE
Monatlich