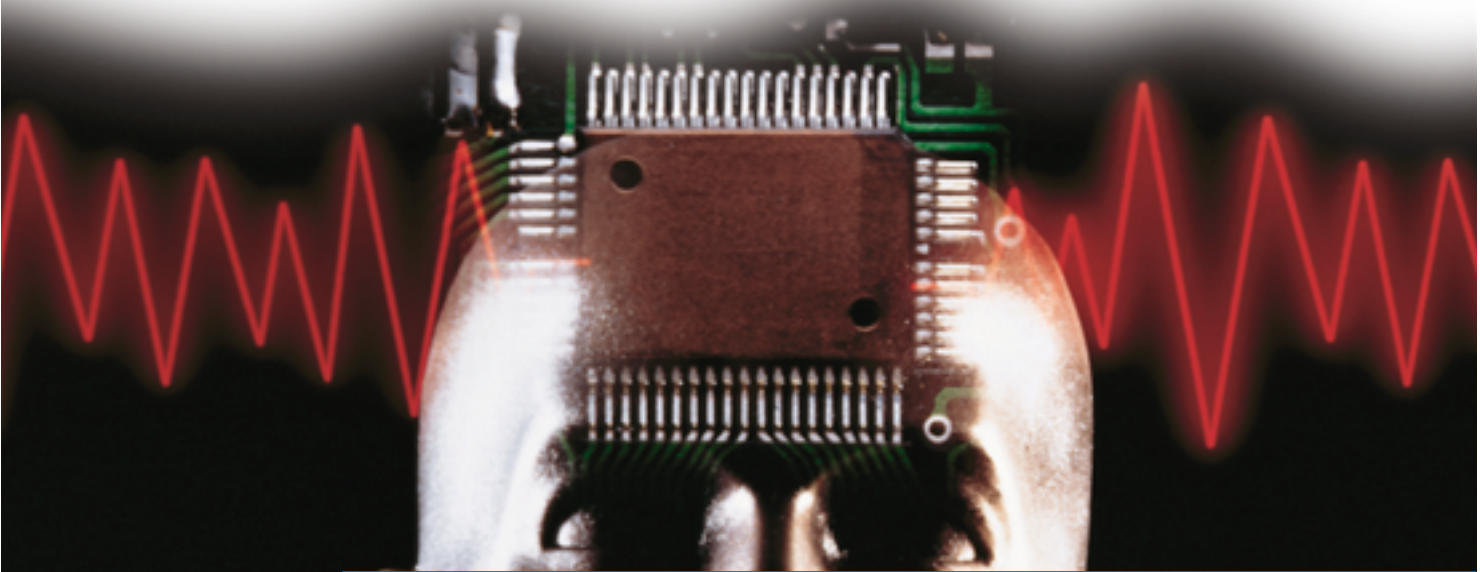


SCHWERPUNKT	HINTERGRUND	MEINUNG	PRAXIS&TECHNIK
<p>KMU müssen Wissenspotenziale aufdecken und nutzbar machen: durch Wissensmanagement. Besonders hilfreich dabei: die Werkzeuge der IuK-Technologie</p> <p style="text-align: right;">Seite 1</p>	<p>Keine Wertschöpfung ohne Wissen. Interview mit Prof. Klaus North, Fachhochschule Wiesbaden, Fachbereich Wirtschaft, zur Bedeutung von Wissensmanagement</p> <p style="text-align: right;">Seite 2</p>	<p>Durchs Reden kommen die Leute zusammen. Erfahrungsbericht von Dr. Christian Freilinger, Unternehmensberatung kybernetika, Leonding (Österreich)</p> <p style="text-align: right;">Seite 9</p>	<p>Wo Technik wirklich hilft: E-Business und Wissensmanagement</p> <p style="text-align: right;">Seite 10</p>



Wissensmanagement

Jeder mittelständische Unternehmer hat diese Erfahrungen (wahrscheinlich) bereits machen müssen: bei Urlaub oder Krankheit von Mitarbeitern, bei Kündigungen, Pensionierungen, anlässlich der Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder gar dann, wenn der Althaber aus Altersgründen ausscheidet: Es kommt zur Unterbrechung, zum Teil sogar zum Stillstand von Arbeitsabläufen. Der Grund: Wissen fehlt.

„Wissen ist Macht“. Wer kennt diese Weisheit nicht. Auf die Welt der Wirtschaft bezogen muss sie heißen: „Wissen ist Erfolg“. Heute mehr denn je, auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Denn angesichts des steigenden Konkurrenzdrucks, der rasanten Ausbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien und einer zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft wird Wissen zunehmend zu einem ent-

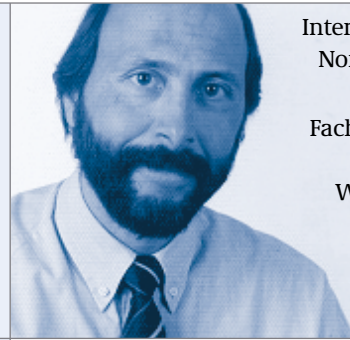
scheidenden Produktions- und damit zugleich Erfolgsfaktor. Dies belegt u.a. eine Studie des Wirtschaftsforschungsinstituts KPMG im Auftrag des BMWi (s. Literaturtipps). Statt arbeitsintensiver gibt es mehr und mehr wissensintensive Geschäftsfelder. Man bedenke: Der Anteil des Wissens an der Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens liegt heute bei mindestens 60 Prozent mit steigender Tendenz (Quelle: KPMG). Das betrifft sowohl das Wissen von einzelnen „Experten“ als auch das Know-how von Teams oder Abteilungen, die Projekte erfolgreich abgeschlossen haben.

Dazu kommt: Aus Wissenschaft und Forschung kommen ständig Neuerungen. Die „Halbwertszeit“ von Wissen wird also immer kürzer. Das bedeutet: Es werden einerseits immer mehr Infor-

weiter auf Seite 3

**Wissen ist Erfolg.
Heute mehr denn je, auch
für kleine und mittlere
Unternehmen (KMU)**

„Keine Wertschöpfung ohne Wissen“



Interview mit Prof. Klaus North, Fachhochschule Wiesbaden, Fachbereich Wirtschaft, zur Bedeutung von Wissensmanagement

INHALT:

Schwerpunkt

KMU müssen Wissenspotenziale aufdecken und nutzbar machen: durch Wissensmanagement. Besonders hilfreich dabei: die Werkzeuge der IuK-Technologie

Seite 1

Hintergrund

Keine Wertschöpfung ohne Wissen. Interview mit Prof. Klaus North, Fachhochschule Wiesbaden, Fachbereich Wirtschaft, zur Bedeutung von Wissensmanagement

Seite 2

Meinung

Durchs Reden kommen die Leute zusammen. Erfahrungsbericht von Dr. Christian Freiling, Unternehmensberatung kybernetika, Leonding (Österreich)

Seite 9

Praxis&Technik

Wo Technik wirklich hilft: E-Business und Wissensmanagement

Seite 10

Nachrichten

Seite 11

Service

Veranstaltungen
Informationen
Literaturtipps
Ratgeber

Seite 12

e-f@cts: Warum ist das Thema Wissensmanagement für KMU ein wichtiges Thema?

North: Zunächst wegen ihrer Wettbewerbssituation. Kleine und mittlere Unternehmen sind vor allem wegen der schnellen Veränderungen der Märkte stark unter Druck geraten. Die Frage ist: Wie können sie ihre Ressourcen rationeller einsetzen? Denken Sie an den Aufwand für die Erstellung eines Angebotes, für die Akquisition, für die Projektdurchführung. Hier ist eine gewisse Standardisierung notwendig, um nicht immer wieder von vorn anzufangen.

Dann zur Qualitätssicherung und Risikominde- rung. Wer Know-how und Prozesse dokumentiert, kann darauf zurückgreifen. Vermeidet Fehler. Und hat Referenzen, wenn er danach gefragt wird.

Und dann natürlich wegen der notwendigen Innovationen. Hier geht es z. B. darum, systematisch Patente zu analysieren. Oder zu ermitteln, mit welchen Produkten Mitbewerber auf den Markt kommen.

e-f@cts: Wie kann ich denn erkennen, wie wichtig Wissensmanagement für mein Unternehmen ist?

North: Der erste und wirksamste Ansatz ist immer Leidensdruck. Beispiel: Meine Kunden fordern von mir ein schnelles Angebot. Oder verlangen eine besondere Qualität bei der Arbeitsausführung. Oder sagen: „Wenn du das schon das dritte Mal machst, musst du es doch preiswerter anbieten können“. Die zweite wichtige Motivation, die bei kleinen Unternehmen nicht zu unterschätzen ist, ist die: Mein Nachbarunternehmen hat sich bereits damit beschäftigt. Und bei denen funktioniert es ja.

e-f@cts: Wie wichtig ist der Faktor Wissensmanagement für die Wertschöpfung eines Unternehmens?

North: Jedes Unternehmen muss begreifen: Das was wir tun, baut auf Wissen, auf Know-how auf. Das ist eigentlich die Grundlage für unser Geschäft. Es gibt keine Wertschöpfung ohne Wissen. Selbst wenn ich Materialien habe und sie verarbeite, wenn ich als Handelsunternehmen mit Ware handle, dann weiß ich zunächst, wie ich das Material verarbeiten muss oder wie die Märkte aussehen, was meine Kunden wollen etc. Es geht also nicht nur um 60 Prozent Anteil an der Wertschöpfung, wie andere Quellen sagen. Sondern um 100

Prozent. Wenn Sie kein Wissen haben, gibt es gar keine Wertschöpfung im Unternehmen.

e-f@cts: Dennoch hat sich die Relevanz des Faktors Wissen in den letzten Jahren verändert.

North: Sagen wir mal: Die Bedeutung ist noch mehr in den Vordergrund gerückt. Das Thema Wissen war immer wichtig. Dazu kommt natürlich, dass bei zunehmend mehr Dienstleistungen immer mehr immaterielle Produkte verkauft werden, also z. B. Software oder Beratungen. Dann ist von vornherein klar: Hier ist der Inhalt nichts Anderes als verpacktes Wissen.

e-f@cts: Es besteht ja ein deutliches Missverhältnis zwischen der Einsicht, dass Wissen wichtig ist, und der Umsetzung von Wissensmanagement. Warum?

North: Erstens deshalb, weil es vielfach noch keine handhabbaren Umsetzungsstrategien gibt. Das Thema Wissen kommt in der klassischen Betriebswirtschaftslehre eigentlich nicht oder kaum vor. Da ist zwar von Informationen, von Informationsvorsprung am Markt die Rede. Aber das Thema Wissen im Unternehmen wird fast nicht thematisiert. Auch in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung nicht. Wer sich dafür interessiert, muss sich das Wissen dazu selbst heranschaffen. Und dazu wird man dann zu allem Überfluss nicht immer gut beraten.

Zweitens gibt es eine sehr starke Orientierung an schnellen Lösungen. Also an Versuchen, das Problem „Wissensverlust“ mit einem Softwareprodukt zu „erschlagen“. Dabei ist nicht das Softwareprodukt die Lösung, sondern ein verändertes Verhalten.

Und das führt uns zur dritten Problematik. Wissensmanagement in einem Unternehmen umzusetzen heißt, Verhaltensweisen zu ändern. Und Verhaltensweisen zu ändern kann vielfach schmerzlich sein, ist unbequem. Also z. B. die Frage zu beantworten: Wie erkenne ich an, dass ich von meinen Mitarbeitern abhängig bin?

e-f@cts: Wie wichtig schätzen Sie den Einsatz von IuK-Techniken im Bereich des Wissensmanagements ein?

North: So wichtig wie das Telefon, über das wir uns im Augenblick verständigen. Man muss aber erst einmal anrufen wollen.

Wissensmanagement

Fortsetzung von Seite 1

mationen benötigt, um sich auf den Märkten zu behaupten. Andererseits wird es immer schwieriger, die vorhandene Informationsflut zu beherrschen, die aus vielerlei Quellen strömt: Telefax, E-Mail, den Datenbanken und Web-Pages des Internets, aus Fachbüchern, Fachzeitschriften, Katalogen, Broschüren etc. Hiervon betroffen sind vor allem Unternehmen, die sich in besonderer Weise auf spezifische Marktnischen und die Entwicklung von Spezialkompetenz konzentriert haben. Sie sind auch in besonderer Weise davon abhängig, ihren Kompetenzvorsprung zu halten und sich gegen inländische und ausländische Wettbewerber zu behaupten.

Damit wird das Wissen im Unternehmen zum bedeutenden Vermögenswert, der unsichtbar ist und in der Bilanz eines Unternehmens in der Regel nicht auftaucht. Und es ist eine zentrale (und schwierige) unternehmerische Aufgabe, dieses Wissen - unter Umständen schnell - zu nutzen.

Aber: Nur ein begrenzter Teil des tatsächlich vorhandenen Wissens wird in Unternehmen genutzt. Ziel muss es daher sein, ungenutzte Wissenspotenziale aufzudecken und nutzbar zu machen. Dies gelingt durch das so genannte Wissensmanagement. Besonders hilfreich dabei: die Werkzeuge der Informations- und Kommunikationstechnologie!

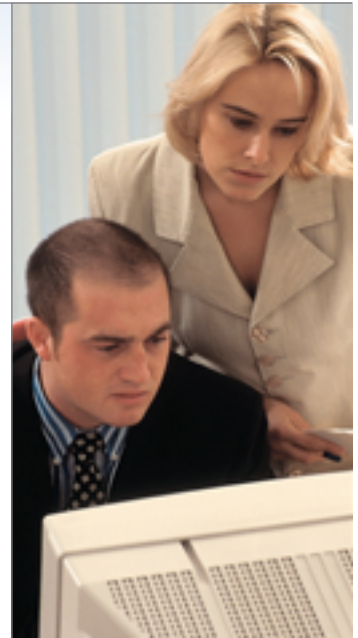
Wissen dient Unternehmenszielen

Wie wird etwas gemacht? Genauer noch: Wie macht man es am besten? Das sind die zentralen Fragen nach wichtigem Wissen - egal, ob man eine Maschine bedient, Produkte entwickelt oder Kunden berät.

Dabei geht es immer um das Wissen, das erstens hier und heute die Wettbewerbssituation des eigenen Unternehmens verbessern kann und zweitens das Know-how, das in Zukunft benötigt wird.

Welches Wissen jeweils relevant ist, lässt sich dabei in der Regel von den konkreten unternehmerischen Zielen genauer ableiten. Dies kann dann - je nachdem - Kunden, Märkte, Konkurrenz, Zulieferer, Rohstoffe, Produktionsverfahren oder Technologien betreffen.

Dabei gibt es einen wichtigen Unterschied zwischen Fakten-Wissen (= explizites Wissen) und Erfahrungswissen (= implizites Wissen). Fakten-Wissen kann man im Gespräch oder in Seminaren bekommen und weitergeben oder z.B. auch in Büchern oder im Internet finden. Schwieriger ist es mit dem Erfahrungswissen der Mitarbeiter. Dies ist für Unternehmen eine besondere Herausforderung. Es lässt sich meist schlecht in Worte fassen.



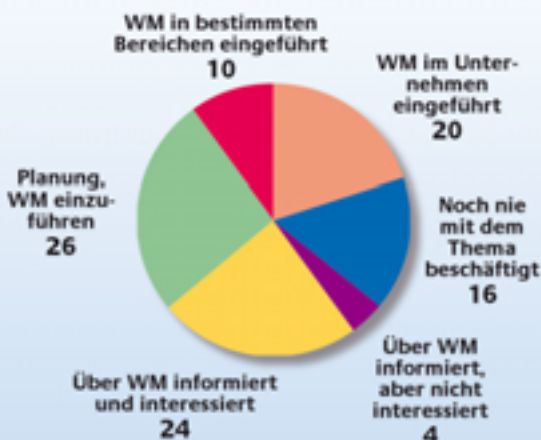
Der Anteil des Wissens an der Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens liegt heute bei mindestens 60 Prozent - mit steigender Tendenz

www.impulse.de

Checklisten zum Thema „Wissensmanagement“ finden Sie in der Online-Akademie zum E-Business unter www.impulse.de (unter e-business academy/Information). Die Online-Akademie ist eine Kooperation des BMWi mit impulse.de.

Betreiben Sie Wissensmanagement (WM)?

Antworten von Unternehmern in %



Quelle: KPMG Consulting 2001

Wo befindet sich Wissen?

Antworten von Unternehmern in %



Quelle: Delphi Group

Wissen wird im Unternehmen zum bedeutenden Vermögenswert, der unsichtbar ist und in der Bilanz eines Unternehmens in der Regel nicht auftaucht



Wissensmanagement

Fortsetzung von Seite 3

Wissen meist ungenutzt

Natürlich haben auch die meisten kleinen und mittleren Unternehmen Archive, Ablagen oder Datenbanken. Darüber hinaus gibt es Aus- und Weiterbildungsprogramme für die Mitarbeiter. Allerdings erfolgt all dies meist ohne strategische Planung und Kontrolle. Diese „Keimzellen“ eines Wissensmanagements kommen in der Regel kaum über den Status eher zufälliger Wissensweitergabe und verstreuter „Wissensinseln“ hinaus. Umfangreiche Datenbanken werden selten effektiv genutzt und sind eher so genannte „Datenfriedhöfe“. Einer Studie zufolge wendet ein Mitarbeiter im Durchschnitt 35 Prozent seiner Arbeitszeit dafür auf, im Unternehmen vorhandenes Wissen zu finden. Die Folge ist, dass „das Rad“ im Unternehmen mindestens einmal neu „erfunden wird“.

Mitarbeiter wenden im Durchschnitt 35 Prozent ihrer Arbeitszeit dafür auf, im Unternehmen vorhandenes Wissen zu finden

80 Prozent aller Informationen liegen in Unternehmen in ganz unterschiedlichen Datenbanken, Berichten, Konzepten etc. vor

5 Schritte des Wissensmanagements

Wissensmanagement bedeutet nicht, ausschließlich neue (und womöglich teure) Dokumenten-Management-Systeme anzuschaffen und die Mitarbeiter per Intranet zu vernetzen. Wichtig ist vielmehr, Wissensmanagement systematisch in die Tat umzusetzen. Dazu gehört:

1. Ausgangslage analysieren: Machen Sie eine Bestandsaufnahme des Wissens, das in Ihrem Unternehmen vorhanden ist! Unternehmen kennen zwar (meist) ihre Kapital-Bilanz, jedoch nur selten den Umfang des Wissens, über das sie (im Prinzip) verfügen. Eine umfassende Wissensinventur identifiziert Inhalte und Träger des betrieblichen Wissenskapitals und zeigt Ansatzpunkte auf, wie diese besser genutzt werden können.

- Um welches Wissens handelt es sich? Hierzu zählen insbesondere die Erfahrungen und Spezialkenntnisse der Mitarbeiter.
- Wo ist dieses Wissen zu finden? Ein wichtiger Wissens-Ort ist z. B. der Vertrieb, da er mit den zentralen Zielen des Betriebs unmittelbar verknüpft ist und die Kundenbedürfnisse kennt. Weitere interne Wissensquellen können zum Beispiel Verkäufer- und Kundendienstberichte, Protokolle von Teamsitzungen, Projektberichte oder interne Datenbanken sein. Zur Abbildung des Wissens werden häufig so genannte Wissenslandkarten verwendet, mit denen Unternehmen einen Überblick über ihre Wissensbestände erhalten: Wissen wird nach Schlüsselbegriffen systematisiert und wissensintensive Prozesse im Unternehmen identifiziert und erfasst, Lücken können identifiziert und ausgefüllt werden.

2. Wissensziele bestimmen: Erfassen Sie die typischen Entscheidungs- und Innovationssituationen Ihres Unternehmens!

- Welche unternehmerischen Ziele wollen Sie mittels Wissen erreichen (z.B. Kundennähe, Qualität, Marktführerschaft)?
- Welches Wissen nutzen Sie dafür heute? Welches Wissen benötigen Sie in Zukunft zur Sicherung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit?
- Welches Wissen besitzen Sie bereits?
- Wo sind Wissenslücken?
- Welches zusätzliche Wissen müssen Sie beschaffen?

3. Wissen speichern: Sorgen Sie dafür, dass wichtiges Wissen systematisch gespeichert wird und leicht und schnell zugänglich ist! Hier hilft in aller Regel ein elektronisches Dokumenten-Management-System. Grundsätzlich sollten alle Problemstellungen und erfolgreichen Lösungen schriftlich/elektronisch dokumentiert werden. Hierfür sollte es mit Schlüsselwörtern verknüpft werden, unter denen man es suchen und wieder finden

Verbesserungen durch Wissensmanagement

Antworten von KMU in %



Quelle: Fraunhofer IPK Berlin 1998

kann. Allerdings sollte das Wissen, das gespeichert wird, wirklich wichtig sein und daher sorgfältig ausgewählt werden, damit keine „Datenfriedhöfe“ entstehen.

Außerdem sollten alle Mitarbeiter die Wissensbereiche, für die sie verantwortlich sind, auf dem neuesten Stand halten. Beispielsweise mittels so genannter Patenschaftsmodelle: Bestimmte Wissensgebiete bekommen feste Ansprechpartner, die für alle Fragen dieser Wissensgebiete zuständig sind.

4. Wissen verteilen: Nachdem Sie wichtiges Wissen auf unterschiedliche Arten gesammelt und zusammengetragen haben, müssen Sie in der Folge sicherstellen, dass das vorhandene Wissen an diejenigen Stellen weitergeleitet wird, an denen es benötigt wird.

- **Wissens-Profil:** Zu diesem Zweck sollte für alle Mitarbeiter ein Wissens-Profil festgelegt werden: Welches Wissen suchen und benötigen sie für ihre Arbeit?
- **Expertengespräche:** In Abständen sollten sich die Verantwortungsträger einzelner Bereiche zusammensetzen, um ihren Wissensstand auszutauschen.
- **Mitarbeitergespräche:** Während unterschiedlicher Meetings und Statusbesprechungen sollten die Mitarbeiter animiert werden, über die jeweiligen Wissenslücken und den ungelösten Fragen zu reden, damit Lösungen schneller gefunden werden können
- **Job-Rotation:** Besonders qualifizierte Mitarbeiter können zur Weitergabe des eigenen Wissens an verschiedenen Arbeitsplätzen eingesetzt werden.
- **Expertenverzeichnisse:** Mitarbeiter mit einem bestimmten Know-how können in unternehmenseigenen „Gelben Seiten“ geführt werden.

5. Wissen nutzen: Stellen Sie sicher, dass das Wissen, das mit großem Aufwand bereitgestellt wird und für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung ist, auch tatsächlich im Alltag genutzt wird. Entscheidend ist:

- Sorgen Sie für einen denkbar einfachen Zugang zu den Wissensquellen!
- Schaffen Sie Gelegenheiten zum informellen Wissensaustausch!
- Technische Anwendungen (z. B. Intranet, Dokumenten-Management-System) müssen leicht zu handhaben sein.
- Sorgen Sie für eine Informationsaufbereitung, die den Wissensbedürfnissen der Mitarbeiter entspricht!
- Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, Wissen weiterzugeben und zu nutzen!

Grundsätze für Wissensmanagement

Zuständigkeit: Wissensmanagement ist Sache der Unternehmensleitung sowie ggf. eigens verantwortlicher Wissensmanager.

Kultur: Wissen zu sammeln, zu verteilen und zu nutzen muss dem Unternehmen „in Fleisch und Blut“ übergehen: angefangen bei der Geschäftsleitung, die dazu ermuntert, bis zu den Mitarbeitern, die ihre Kommunikation über Erfahrungen und Kenntnisse pflegen müssen.

Klein anfangen: Kleine und mittlere Unternehmen sollten auf dem aufbauen, was bereits vorhanden ist, bevor sie sich zum Erwerb teurer Software-Lösungen entschließen (die dann womöglich niemand im Unternehmen nutzt).

Während der Arbeit: Mitarbeiter können wenig Zeit dafür erübrigen, Aufgaben des Wissensmanagements neben ihrer „eigentlichen Arbeit“ zu erledigen. Also kommt es darauf an, beides miteinander zu verknüpfen, z.B. durch Gruppenarbeit oder Job-Rotation.

Externe Unterstützung: Externe Unterstützung und unvoreingenommene kritische Fremdeinschätzung hilft, das eigene Unternehmen und den Stand seines Wissens(miss-)managements besser einzuschätzen.

Wissensfreundliche Unternehmensstrukturen: Führungskräfte müssen durch ihr Vorbild ein Klima im Unternehmen schaffen, das zur Weitergabe eigenen und der Nutzung fremden Wissens ermuntert. Dazu gehört z. B. auch: Jeder Mitarbeiter sollte einen Intranet-Anschluss haben. Und jeder Mitarbeiter sollte die Gelegenheit und Erlaubnis haben, im Internet zu recherchieren.



Wissensmanagement heißt: Notwendiges Wissen identifizieren, beschaffen, sammeln, im Unternehmen verteilen und natürlich anwenden

Was macht Wissensmanagement erfolgreich? Antworten von KMU in % (Mehrfachnennungen)



Quelle: Fraunhofer IPK Berlin 1998



Wissensmanagement

Fortsetzung von Seite 5

Wie kann man zusätzliches Wissen erwerben?

Nicht nur firmenintern, sondern auch in ihrer „Außenwelt“ stehen Unternehmen vielfältige Wissensquellen zur Verfügung.

- **Experten:** Zusätzlich eingestellte spezialisierte Mitarbeiter können kurzfristig auftretende Wissensdefizite ausgleichen.
- **Gruppenarbeit:** Das Wissen, das in Gruppen erarbeitet wird, ist von vornherein auf mehrere Köpfe verteilt und hat insofern eher Aussichten, in den Wissensfundus des Unternehmens einzugehen: Wenn ein Gruppenmitglied das Unternehmen verlässt, bleibt das Gruppenwissen dem Unternehmen dennoch erhalten.
- **Qualifizierung:** Ein Großteil des Wissenskaptals in Unternehmen besteht in der Erfahrung, die ihre Mitarbeiter mit den spezifischen Produkten, Märkten und Kunden des Unternehmens gesammelt haben. Dieses Kapital sollte kontinuierlich weitergebildet werden. Alle Weiterbildungsaktivitäten müssen langfristig geplant und strategisch auf die Unternehmensziele und den künftigen Bedarf hin ausgerichtet sein.
- **Außenkontakte:** Neben Kontakten zu Kunden und Lieferanten, die ebenfalls wichtige Wissens-

quellen darstellen, sind die Unternehmen in der Regel Mitglied in Verbänden und Kammern. Sie unterhalten Beziehungen zu Banken, Forschungsinstituten u.ä. Der gezielte Aufbau von Netzwerken mit derartigen Institutionen, aber auch mit anderen Unternehmen - unter Umständen sogar mit Wettbewerbern - vergrößert die eigene Wissensbasis und lässt im Austausch der Partner wichtiges Wissen neu entstehen.

- **Kooperationen:** Eine besondere Chance, zusätzliche Kompetenzen ins Unternehmen zu bringen, sind Kooperationen mit anderen Betrieben. Dabei kann das zusätzliche Wissen alle denkbaren betrieblichen Bereiche betreffen: Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb etc.
- **Wissensprodukte:** Wissen kann beschafft werden: z.B. in Form von Software, CD-ROMs, aus dem Internet, über Bibliotheken oder auch über Patente oder Lizenzen. Dieses Wissen muss noch in die eigenen Wissensspeicher und schließlich in die Köpfe der Mitarbeiter gelangen. Wichtig ist also eine nutzenorientierte Auswahl aller Wissensangebote.
- **Wissensentwicklung:** Neues Wissen entsteht auch durch die Kreativität und systematische Problemlösungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter. Ein klassisches Instrument hierfür ist z. B. das Betriebliche Vorschlagswesen.
- **Wissensbroker:** Wissensbroker gibt es sowohl als natürliche Personen als auch als Software-Tools. Es handelt sich um Recherche-Helfer, die verstreutes Wissen aus unterschiedlichen Quellen aufspüren, sammeln, auswählen und in Wissenspaketen „abliefern“.

E-Business-ABC

Customer Relationship Management (CRM)

CRM dient dazu, dem gesamten Unternehmen zu mehr Kundenorientierung zu verhelfen. Das bedeutet, Informationen aus sämtlichen Abteilungen eines Unternehmens mit Kundenkontakt zusammenzuführen: aus Vertrieb, Marketing, Call Center, Kundenservice etc. Zu diesem Zweck werden am Markt spezielle Software-Programme angeboten.

Data Warehouse

Zunehmend genutzter Begriff für ein großes Datenarchiv, genauer: eine Software, die große Datenmengen verwaltet und speichert. Sie organisiert ggf. außerdem den Zugriff auf diese Daten, falls nur bestimmte Personen dazu berechtigt sein sollten. Data Warehouse-Software verfügt zudem über Suchhilfen sowie Datenfilter, um schnell auf bestimmte Dateien zugreifen zu können.

Dokumenten-Management-System (DMS)

System zur Nutzung und Verwaltung elektronisch gespeicherter Dokumente.

Welches Wissen ist wichtig?

Antworten von KMU in % (Mehrfachnennungen)



Quelle: Fraunhofer IPK Berlin 1998

Wissensmanagement mit IuK-Technologie

Der rasante Fortschritt auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglicht den Zugang zu bislang unzugänglichen Wissensquellen und eröffnet neue Wege zur Optimierung der Wissensverteilung/-weitergabe, der Verknüpfung von Wissensbeständen und Wissensträgern und der Erarbeitung neuen Wissens „im Netz“. Problem ist aber: Die IT-Infrastruktur der meisten KMU ist über die Jahre hinweg mehr oder weniger ungeplant gewachsen. Dies hat zu unübersichtlichen und schwer kontrollierbaren Netzwerken geführt. Paradoxe Folge: Je mehr Informationen dank IT - theoretisch - zugänglich sind, desto schwieriger ist es nun, wichtige Informationen zu finden. Wichtig: Die unstrukturierten Datenbestände müssen zusammengeführt und dafür systematisch durchforstet und geordnet werden (s. Praxis&Technik. Wo die Technik wirklich hilft: E-Business und Wissensmanagement).

Wissensmanagement ohne IuK-Technologie

Bevor Sie (viel) Geld in (falsche) Software investieren, sollten Sie also an die einfachsten Möglichkeiten des Wissensmanagements denken:

Schwarze Bretter: Der einfachste Weg, um in Unternehmen Wissen zu vermitteln

Kaffeeküchen: Beim „Tratschen“ in kurzen Pausen fließen Tipps und Informationen

Wissenszimmer: Ein für alle offenes Zimmer mit Papier, Schreibmaterial, Internetzugang und Drucker, das für Diskussionen oder selbst organi-

sierte Workshops genutzt werden kann

Offene Architekturen: Offene Türen sorgen für ein anregendes Wissensklima im Unternehmen

Mitarbeiterzeitung: Damit alle wissen, wovon man spricht: Informationen rund um das Unternehmen

Job-Rotation: Einsatz besonders qualifizierter Mitarbeiter an wechselnden Arbeitsplätzen

Mentoren: Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreuen jeweils einen Neueinsteiger

Peer-to-Peer Coaching/Training (unter Kollegen): damit man nicht dumm bleibt, weil man sich nicht zu fragen traut

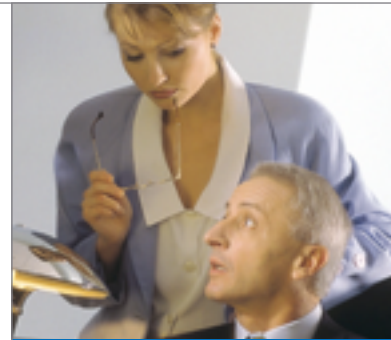
Personalentwicklung/Qualifizierung: Kontinuierliche Weiterbildung aller Mitarbeiter entsprechend langfristigen Unternehmenszielen

Mitarbeitergespräche: Das „Ohr“ der Unternehmensleitung in das Unternehmen hinein zur Identifizierung, Entwicklung und Anerkennung individuellen Wissens

Benchmarking: Systematisch von den Erfolgen (Best-Practice-Bespielen) und Fehlern der Konkurrenz lernen

Lessons Learned: Routinemäßig festhalten, was man richtig und falsch gemacht hat (Erfahrungen nach einem Projekt) und was man beim nächsten Mal besser machen muss

Story-Telling: Geschichten erzählen lassen über Erfahrungen und Projekte: um wenig „redselige“ und sprachgewandte Mitarbeiter zum Sprechen zu bringen und implizites Wissen mitzuteilen (bewährtes Mittel, „ganz nebenbei“ wertvolle Erfahrungsschätze zu heben)



E-Business-ABC

Extranet

Ein geschlossenes Netzwerk (funktioniert wie Internet) z.B. zwischen einem Unternehmen und autorisierten externen Teilnehmern wie Kunden oder Lieferanten.

Groupware

Spezielle Software für PC-Benutzergruppen, deren Mitglieder gemeinsam an Projekten oder zusammenhängenden Aufgabenbereichen arbeiten. Diese Software ermöglicht, dass alle Gruppenmitglieder verfügbare Programme und Informationen nutzen können.

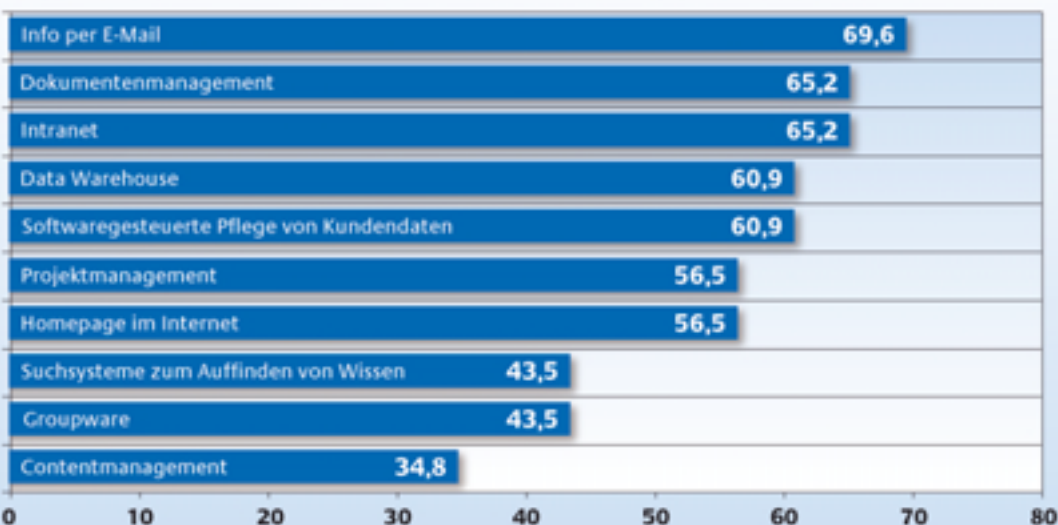
Intranet

Ein Netzwerk (funktioniert wie Internet) innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation. Der Zugang ist begrenzt und in der Regel nur den jeweiligen Angestellten möglich. Oft haben Intranets eine Schnittstelle zu einem Extranet und zum Internet.

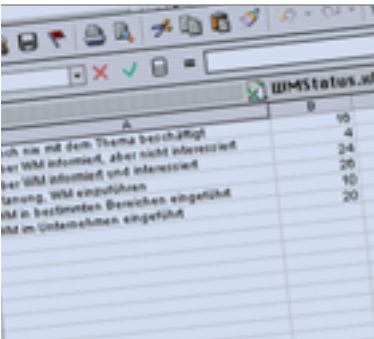
Newsgroup

Diskussionsforum oder „Schwarzes Brett“ zu bestimmten Themen im Intranet oder Internet. Hier kann man nach Neuigkeiten „stöbern“, Fragen stellen und – wenn man „eingreifen“ will – Fragen beantworten.

Wie nutzt Ihr Unternehmen IT für Wissensmanagement? Antworten in % (Mehrfachnennungen)



Quelle: KPMG Consulting 2001



Wissensmanagement und KMU

Wissensmanagement-Probleme in KMU

In vielen KMU scheitert Wissensmanagement derzeit noch am falschen Bewusstsein: „Nur etwas für die großen Konzerne, für uns viel zu aufwändig und kompliziert, dafür fehlt uns und unseren Mitarbeitern die Zeit.“ Übersehen wird bei diesen Einwänden nicht nur, dass vom Management des Unternehmenswissens die Zukunft des Unternehmens abhängen kann. Übersehen wird vor allem auch, dass mittelständische Unternehmen gegenüber großen Firmen und weltweit operierenden Konzernen durchaus auch Vorteile haben, die sich für ein Wissensmanagement nutzen lassen. Manches an teurem technologischen Aufwand können sie sich beispielsweise einfach sparen! (s. Vorteile in KMU). Typische Probleme sind dagegen:

- **Knappe zeitliche Ressourcen:** Wissensmanagement wird als Belastung und Mehrarbeit empfunden
- **Knappe personelle Ressourcen:** Nur in Ausnahmefällen gibt es einen hauptberuflichen Verantwortlichen für das Wissensmanagement
- **Falsche Personalentwicklung:** Mitarbeiter werden nicht gezielt nach notwendigem Wissen eingestellt oder weiter qualifiziert
- **Eingeschränkte finanzielle Möglichkeiten:** keine Investitionen in technologische Möglichkeiten
- **Fehlendes Know-how:** Wissensmanagement-Kompetenz ist im Unternehmen nicht in ausrei-

chendem Maße vorhanden

- **Blockaden durch die Unternehmensleitung:** Führungskräfte bleiben im traditionellen Rollenverständnis als Vorgesetzte verhaftet. Dazu gehört: eigene Informationsdefizite und Wissenslücken nicht eingestehen können, Wissen von Mitarbeitern auch niedrigerer Hierarchiestufen nicht nachzufragen, über Hierarchiegrenzen hinweg nicht offen zu kommunizieren
- **Blockaden durch die Mitarbeiter:** für sich Behalten von vermeintlichem „Herrschaftswissen“, Scheu, das Wissen anderer nachzufragen (könnte als Schwäche ausgelegt werden)
- **Hemmende Unternehmensstrukturen:** Wenig wissensfreundliche Denkmuster und eingefahrene Routinen („Das haben wir schon immer so gemacht!“)
 - Hierarchische Strukturen, die eine offene Kommunikation zwischen Einzelnen, Teams, Abteilungen behindern
 - Rivalitäten zwischen Abteilungen behindern den Wissensaustausch: „Wir übernehmen doch nichts von denen!“

Falsches Bewusstsein in KMU: „Wissensmanagement ist nur etwas für die großen Konzerne, für uns viel zu aufwändig und kompliziert, dafür fehlt uns und unseren Mitarbeitern die Zeit.“

Wissensmanagement in KMU einfacher

Trotz aller Probleme: Wissensmanagement ist in KMU einfacher. In mittelständischen Unternehmen sind - verglichen mit größeren Unternehmenseinheiten - die „Leitungen“ eher kurz. Hier arbeiten Abteilungen und Mitarbeiter höchstens einen Flur und nicht womöglich Kontinente voneinander entfernt. Der Austausch von Informationen und Wissen ist hier häufig noch ohne aufwändige technische Hilfsmittel möglich, ja sogar ohne Telefon: die Mitarbeiter begegnen einander persönlich, am Arbeitsplatz, auf dem Gang, in der Kantine, und tauschen - vielfach, ohne dass ihnen das bewusst ist - wertvolles Wissen aus.

Barrieren für Wissensmanagement

1 = hoch / 5 = niedrig



Quelle: KPMG Consulting 2001

Durchs Reden kommen die Leute zusammen



Erfahrungsbereich
von Dr. Christian Freiling,
Unternehmensberatung
kybernetika, Leonding
(Österreich)

Wissensmanagement ist der Austausch von Informationen. Für Unternehmen bedeutet das: Jede Besprechung ist wichtig, in der jeder der Anwesenden über seine Erfahrungen, die er seit der letzten Gesprächsrunde gemacht hat, berichtet: also über Kunden, Aufträge, Reklamationen etc. Das kann man unterstützen.

Beispiel Kaffee- oder Teeecken. Da stellt man eine Warmhaltekanne Kaffee und Tee hin, da können sich die Leute bedienen. Das ist praktisch ein Marktplatz für den Austausch von Informationen.

Beispiel Freizeitaktivitäten. Dass man sagt: Wir treffen uns einmal zu einer Kegelerunde. Ich habe gerade so einen Fall - ein Unternehmen mit 120 Mitarbeitern - die auf meine Empfehlung hin so etwas machen. Das ist kein Sozialklimbim. Über was reden die Leute, wenn sie aus einer Firma zusammenkommen? Sie reden über die Firma.

Beispiel gemeinsamer Mittagstisch. Ich kenne eine Versicherungsgesellschaft. Die hat eine Kantine. Der Raum ist zwar nicht besonders schön, das Essen ist auch nicht besonders. Aber trotzdem. Dann hat der Betriebsrat verlangt, man solle Essensmarken ausgeben. Und dann könnten die Mitarbeiter eben in den lokalen Gaststätten essen. Was passiert aber dann? Die Leute gehen abteilungsweise. Die einen in die eine Gastwirtschaft, die anderen in die andere. Und kochen wieder nur im eigenen Saft. Während zu erwarten ist, dass, wenn man eine gemeinsame Kantine hat, einer aus der Abteilung eben am Tisch einer anderen Abteilung sitzt und dass so ein austauschender Redefluss zustande kommt.

Ein Negativbeispiel: Eine Baufirma in einem alten Gebäude. Pro Stockwerk waren auch die verschiedenen Abteilungen untergebracht. Es gab wenig Kontakt zwischen den einzelnen Abteilungen. Das sagt auch der Begriff Abteilung: Ich teile ab. Man veranstaltete also einen Workshop, in dem es um Kommunikation zwischen den Abteilungen ging. Dort wurde der Vorschlag gemacht, man solle doch einen Raum einrichten, wo die Leute gemeinsam Kaffee trinken können. Das hat dann ein Vorstandsmitglied in den falschen Hals bekommen und gesagt: „Das soll das Ergebnis dieses Workshops sein? Ich bin enttäuscht, ich bin empört darüber.“ Falsch gedacht. Man sollte jede Gelegenheit zur Kommunikation nutzen und schaffen.

Hinderlich ist das Prinzip der „Wissensschrebergärten“. Das ist auf die heutigen Strukturen in den Unternehmen zurückzuführen. Vertrieb, Entwicklung, Produktion arbeiten in eigenen Abteilungen. Jede schaut nur auf ihre eigenen Zuständigkeiten. Was links und rechts passiert, geht niemanden etwas an. Dann unterbleibt natürlich auch der Erfahrungs- oder Wissensaustausch. Es gibt sogar Vorgesetzte, die sagen: „Ihr könnt mich informieren, aber ja nicht den anderen Bereich“. Das ist der Tod jeder Kommunikation untereinander. Dabei gilt das alte Sprichwort: Durchs Reden kommen die Leute zusammen. Und dabei wird oft erst klar, wer über welches Wissen verfügt.

Kein Wunder: Ich habe immer noch von meiner Gymnasialzeit im Ohr: „Wer abschreibt und wer abschreiben lässt, bekommt eine Fünf“. Was haben wir gemacht? Wir haben Hefte hingestellt und uns abgeschottet. Sicher spielt auch die Einzelleistung eine Rolle. Aber eben auch die Gruppenleistung, das Team.

Dass die technische Seite beim Wissensmanagement heute so hervorsticht, liegt wahrscheinlich daran, dass man diese Seite beherrscht. Während die Seite der so genannten Soft-facts, der Einstellungen, natürlich sehr viel schwieriger ist. Es nützt aber das ganze IT-System nichts, wenn die Menschen nicht bereit sind, wirklich ihr Wissen einzubringen. Es geht ja hierbei besonders um dieses implizite Erfahrungswissen.

Dazu kommt: Wir haben verlernt zuzuhören. Vor allem die jüngere Generation gibt nichts mehr darum, wenn die Älteren etwas berichten. Dabei ist es so: Wenn jemand in Vorruhestand oder in Pension geht, ist ein enormer Know-how-Abfluss zu verzeichnen. Die Erfahrungen eines ganzen Berufslebens von 30/40 Jahren. Das bedeutet in einem mittelständischen Unternehmen viele Probleme. Denn sie haben ja nur einen, der Spezialist ist auf diesem Gebiet. Das gibt's sicher auch in großen Unternehmen. Nur hier kann man einen solchen Verlust eher auffangen, weil sich hier verschiedene Leute mit einem Thema beschäftigen. Aber wenn der einzige geht und nimmt seinen ganzen Erfahrungsschatz mit, dann ist Schluss.





Wo Technik wirklich hilft: E-Business und Wissensmanage- ment

Hinweis: Wissensmanagement ist nicht allein mit technischen Hilfsmitteln oder einer Software zu bewältigen. Aber: Viele der notwendigen Prozesse lassen sich mit deren Hilfe unterstützen bzw. effektiver gestalten.

Wichtig: Prüfen Sie ggf. zunächst, welche der Technologien schon im Unternehmen vorhanden ist und ob bzw. wie sich ggf. eine neue Software in bestehende Lösungen integrieren lässt (und zu welchem Preis).

Ziel: Wissensziele bestimmen

- **Skill-Management:** Eine Skill-Management-Software verwaltet Informationen für die Personalplanung und -entwicklung. Mit ihrer Hilfe lassen sich individuelle Kompetenzprofile entwickeln und ermitteln, inwieweit Mitarbeiter den Stand des benötigten Wissens erreicht haben. Auch Maßnahmen, die zur Erreichung bestimmter Ziele notwendig sind, können hierüber geplant, terminiert und verwaltet werden.

Ziel: Wissen speichern

- **Mind-Mapping:** Ergebnisse von Kreativ-Sitzungen, Brainstormings oder Workshops werden oft mit Stift und Papier festgehalten. Mit einer Mind-Mapping-Software lassen sie sich einfacher und übersichtlicher als bisher sichern und anschließend direkt im Internet veröffentlichen oder per E-Mail verschicken.

- **Wissenslandkarten:** Welches Wissen (z.B. für den Bereich „Organische Chemie“) gibt es wo im Unternehmen (z.B. in der Forschungsabteilung)? Per Wissenslandkarten (auch als Software verfügbar) lässt sich veranschaulichen, welches Know-how im Unternehmen ist. Auch Wissenslücken werden so sichtbar. Sie sind eine Art „Reiseführer“, kein Speicher und in etwa vergleichbar mit den weiter entwickelten „Gelben Seiten“ eines Unternehmens.

- **Dokumenten-Management-Systeme:** Solche Systeme können Dokumente unterschiedlichster Form und Herkunft (Faxe, E-Mails, Textverarbeitung) in einem einheitlichen elektronischen Format erfassen, speichern und miteinander verknüpfen: vergleichbar traditionellen Archiven und Ablage-Systemen. Vorteil zu traditionellen Methoden: Das elektronische Archiv kann leichter verwaltet, schneller durchsucht und auf Inhalte - nach Schlagwörtern - zugegriffen werden.

- **Data-Warehouses:** In einer Daten-Warehouse-Software werden alle Daten für Auswertungen und Analysen, die bei betrieblichen Entscheidungen benötigt werden, ständig vorgehalten. Sie verknüpfen Informationen, die in vielen Unternehmen in verschiedenen Datenbanken verstreut sind. Voraussetzung dafür ist nicht zuletzt, dass hier (anders als in vielen unterschiedlichen Datenbanken) alle Informationen in einem einheitlichen Format abgelegt sind. Ein großer Fortschritt, wenn man bedenkt, dass (nach Expertenmeinung) in der Regel 80 Prozent aller Informationen in Unterneh-

men in ganz unterschiedlichen Datenbanken, Berichten, Konzepten etc. vorliegen. Data-Warehouses sind, anders als „normale“ Datenbanken, in der Regel nach Themen geordnet, z. B. Unternehmen (z.B. Geschäftsbereiche, Organisationsstruktur), Produkt (z.B. Produktfamilie, Produktgruppe, Artikel), Region (z.B. Land, Gebiet, Bezirk, Kunde), Kunden (z.B. Kundengruppen), Zeit (z.B. Monat, Quartal, Jahr, Geschäftsjahr), Betriebswirtschaftliche Kenngrößen (z.B. Umsatz, Deckungsbeiträge, Gewinn).

Ziel: Wissen verteilen

- **Groupware:** Als Groupware bezeichnet man Softwarepakete, über die Mitarbeiter miteinander kommunizieren und kooperieren können. Die meisten Unternehmen verfügen in der Regel bereits über entsprechende Lösungen. Groupware unterstützt sie beim Wissensmanagement dadurch, dass Kollegen Informationen und Dokumente untereinander austauschen bzw. gemeinsam bearbeiten können.

- **Intranet:** Das Intranet ist für das Wissensmanagement ganz besonders wichtig: als elektronische „Standleitung“, über die alle Mitarbeiter eines Unternehmens kommunizieren und kooperieren.

Ziel: Wissen nutzen

- **Wissensportale:** Thematische Portale - auch im unternehmenseigenen Intranet - lassen sich als zentraler Zugang zu großen Wissensbeständen nutzen. Sie sind mit unterschiedlichen Funktionalitäten (z. B. Suchfunktionen) ausgestattet: um verfügbares Wissen zu finden sowie der Möglichkeit, eigene Interessenschwerpunkte oder Anforderungen bei der Wissenssuche und -darstellung festzulegen.

- **Suchfunktion und virtuelle Agenten:** Beide Technologien helfen, die Informationsfülle firmeneigener Intranets, Datenbanken oder Archive besser zu bewältigen.

Ähnlich wie Suchmaschinen für das Internet lassen sich Suchmaschinen auch für Intranets einsetzen, die diese permanent durchsuchen und dabei deren Inhalte automatisch verschlagworten. Sie bewerten zusätzlich in der Regel die Relevanz der gefundenen Dokumente.

Mittels Agenten kann man Wissensbestände nach festzulegenden Themengebieten durchsuchen lassen. Sie benachrichtigen den Nutzer immer dann, wenn sie für ihn einen neuen und wichtigen Inhalt entdeckt haben

- **Data-Mining:** Diese Funktionalität ist oft in Datenbanken, Statistik- und Marketing-Programmen bereits integriert. Sie dient dazu, versteckte bzw. unbekanntes Zusammenhänge und Muster in großen Datenbeständen aufzudecken (z. B. in Daten-Warehouses). Beispiele: Warum konnten bestimmte Produkte auf bestimmten Märkten oder zu bestimmten Zeiten nicht planmäßig abgesetzt werden? Welche Kundentypen haben nach dem Erwerb eines Produktes auch die Neigung zum Erwerb welcher anderen Produkte?

Nachrichten

Elektronische Beschaffung des Bundes erstmals über Internet

Bieter aus der Wirtschaft haben nun die Möglichkeit, ihre Angebote komplett und rechtsverbindlich ohne Medienbruch über das Internet abzuwickeln. Der Start des ersten Feldversuches im Rahmen des vom BMWi mit rd. 4,5 Mio EUR geförderten Leitprojektes „e-Vergabe“, - elektronische Vergabe von Aufträgen der Bundesverwaltung -, eröffnet ein völlig neues Spektrum von Transaktionen zwischen Verwaltung und Wirtschaft.

Bund, Länder und Gemeinden vergeben pro Jahr insgesamt Aufträge in Höhe von rd. 250 Mrd. Euro, dies entspricht etwa 13 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Damit ist die öffentliche Beschaffung von erheblicher volkswirtschaftlicher Bedeutung. Das Einsparpotenzial, das mit e-Vergabe erzielt werden könnte, liegt nach Schätzungen bei ca. 10 Prozent

Unternehmen, die Angebote abgeben möchten, benötigen einen PC mit Internetanschluss und eine Signaturkarte mit Kartenlesegerät. Sie können ab sofort unter www.e-vergabe.bund.de Angebote innerhalb der Ausschreibungsfrist von ca. drei Monaten abgeben. Weitere Informationen und Kontaktadressen: www.e-vergabe.info.

Quelle: BMWi

Online-Akademie zum Thema „E-Business“

In Zusammenarbeit mit impulse.de bietet das BMWi künftig eine Online-Akademie zum Thema „E-Business“ an. Für kleine und mittlere Unternehmen werden hier künftig alle wichtigen Hintergrundinformationen, Praxistipps, aktuelle News sowie Internet-Foren rund um das Thema „E-Business“ zu finden sein: als Texte, Checklisten, Grafiken.

User finden hier Verweise auf Information und Beratung zum E-Business, Hilfen für den erfolgreichen Einstieg ins Netz, Informationen zu den Themen Einkauf und Verkauf, zum Marketing, zur Sicherheit beim elektronischen Geschäftsverkehr, über rechtliche und steuerliche Aspekte des E-Commerce etc. Kontakt: www.impulse.de

Quelle: BMWi

IT-Förderprogramm der Bundesregierung

Drei Milliarden Euro will die Bundesregierung bis 2006 springen lassen, um Deutschlands IT-Industrie flott zu machen. Forschungsministerin Edelgard Bulmahn stellte die Initiative „IT-Forschung

2006“ in Berlin vor.

Rund 1,5 Milliarden Euro sollen für Projektförderungen zur Verfügung gestellt werden, weitere 1,5 Milliarden für die Förderung von Forschungseinrichtungen.

Damit sollen Schwerpunkte in den Bereichen mobiles Internet, optische Netze und Software geschaffen werden. Kontakt: www.bmbf.de

Quelle: www.spiegel-online.de

Surfer suchen eher nach Wirtschafts- und Reisetemen

Sex scheint seine Bedeutung als Motor des Internets zu verlieren: Stattdessen werden immer häufiger Angebote mit wirtschaftlichen Themen nachgefragt. Das haben Wissenschaftler der Penn State University in Pennsylvania herausgefunden. Die Forscher untersuchen seit 1997, welche Begriffe eine Gruppe von 200.000 Internetnutzern bei der Suchmaschine Excite eingeben. Noch vor fünf Jahren, so das Ergebnis, drehte sich jede sechste Anfrage um Sex. 2001 dagegen liegen stattdessen Wirtschafts- und Reisetemen sowie Stellenmärkte hoch im Kurs. Ihr Anteil an den Suchanfragen stieg seit 1997 von 13,3 auf 24,7 Prozent.

Quelle: sueddeutsche.de

Zu guter Letzt: Verbieht uraltes Gesetz unerwünschte E-Mails?

Der Jurastudent Troy Rollo einer australischen Anti-Spam(=unerwünschte Werbemail)-Initiative hat kürzlich ein im Massenmail-Geschäft engagiertes Unternehmen verklagt. Die Begründung der Klage entnahm er einem Gesetz, das der englische König James I. (Regierungszeit 1603-1625) im Jahre 1610 erließ: einem segensreichen Gummiparagraphen. Der verfügte nämlich, dass ein „gewalttätiges Eindringen“ mit schädigender Wirkung nicht nur durch die Verletzung von Land- und Hausrechten gegeben sei, sondern auch dann, wenn eine Person die mobilen wie immobilien Güter einer anderen Person ohne deren Einverständnis manipuliere. Und das, spezifizierte das britische Fallrecht später, schließt sogar Fälle ein, in denen das betroffene Gut materiell nicht fassbar sei.

Das passt auch auf E-Mails - obwohl Rollo darauf besteht, dass hier faktisch echter materieller Schaden entstünde: Spam kostet Zeit und Geld und nötigt den Empfänger so zu ungewollten wie unbezahlten Arbeiten. Sollte Rollo mit seiner Klage Erfolg haben, könnte dies zum Modellfall für die meisten Länder des Commonwealths werden.

Quelle: www.spiegel-online.de



Veranstaltungen Informationen Literaturtipps Ratgeber

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
D-11019 Berlin
buero-li@bmwi.bund.de
www.bmwi.de

Redaktion:

Bernd Geisen
Regine Hebestreit
PID Arbeiten für Wissenschaft
und Öffentlichkeit GbR
Menzenberg 9
53604 Bad Honnef
Tel.: 02224/90034-0
Fax: 02224/90034-1
geisen@pid-net.de
www.pid-net.de

Mitarbeiter dieser Ausgabe:

- * Mario Heller, Projektleiter
DGB-Bildungswerk e. V.
Düsseldorf
- * Manuela Hoffmann/
Dr. Rainer Graf,
KPMG Hamburg
- * Prof. Klaus North,
Fachhochschule
Wiesbaden
- * Michael Lindner,
Thomas Szentirmai,
ZEGO München

Gestaltung/Druckvorlagen:

Thomas Gambke
Werbeagentur, Bonn
thomas@gambke.de
www.gambke.de

Bildnachweis:

MEV, Photodisc

Belichtung:

imaging service flöer, Bonn

Druck:

Koelblin-Fortuna Druck,
Baden-Baden

Auflage: 50.000 Exemplare

Schwerpunkt der nächsten Ausgabe:

Unternehmenspräsentation
im Internet

Wenn Sie dazu Fragen oder
Anregungen haben oder Fragen
zu anderen Themen der e-f@cts,
wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen
Regine Hebestreit
PID Arbeiten für Wissenschaft
und Öffentlichkeit GbR

Kontakte

www.community-of-knowledge.de

Ziel der unabhängigen Internetplattform www.community-of-knowledge.de ist die Bündelung und Präsentation von praxisorientiertem und qualifiziertem Wissen zum Thema Knowledge Management in Unternehmen: komprimiertes zielgruppenspezifisches Informationsangebot (IT-Tools für Wissensmanagement), Überblick über aktuelle Entwicklungen, weltweiten Erfahrungsaustausch mit WM-Verantwortlichen, unkomplizierten Erstzugang zum Thema Wissensmanagement, schnelle Unterstützung bei konkreten Anfragen etc.

Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

Die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. wurde zur Förderung des Wissensmanagements in Theorie und Praxis gegründet. Sie verbindet die am Wissensmanagement Interessierten im deutschen Sprachraum und pflegt die internationale Zusammenarbeit auf diesem Gebiet.

Ihre Aufgaben sind unter anderem:

- regelmäßig wissenschaftliche Tagungen zu veranstalten,
- internationale Tagungen auf dem Gebiet des Wissensmanagement zu unterstützen,
- durch Preise die wissenschaftliche Arbeit auf dem Gebiet des Wissensmanagements zu fördern sowie
- die Verbreitung von Forschungsergebnissen über Publikationen zu fördern.

Kontakt:

c/o Prof. Dr.-Ing. Klaus North
Fachhochschule Wiesbaden
Fachbereich Wirtschaft
Bleichstr. 44
65183 Wiesbaden

Wuppertaler Kreis e.V.

Der Wuppertaler Kreis e.V. ist ein Verband von Instituten und Einrichtungen, die auf dem Gebiet der Weiterbildung von Führungskräften tätig sind. Die Vereinigung wurde 1955 auf Initiative der Spitzenverbände und einiger Unternehmer gegründet.

Kontakt:

Widdersdorfer Straße 217

50825 Köln

Tel.: 0221/372018

Fax: 0221/385952

E-Mail: info@wkr-ev.de

Internet: www.wkr-ev.de

Ratgeber

Veranstaltungen

Die Wissensdividende - Wie Mitarbeiter vom intelligenten Umgang mit Wissen profitieren

Das Bildungswerk des DGB mit Sitz in Düsseldorf bietet eine Seminarreihe zum Thema „Wissensmanagement“ an. In mehreren Veranstaltungen und Workshops werden Konzepte diskutiert, Lösungsansätze und Erfahrungen vermittelt, wie sich Wissensarbeit effektiver gestalten lässt.

Neben Terminen in Düsseldorf, Hamburg und Niederpöcking am Starnberger See besteht auch die Möglichkeit, Inhouse-Seminare zu buchen.

Ansprechpartner: Mario Heller (Projektleiter)

Tel.: 0211/4301243

E-Mail: heller@wissensdividende.de

Literaturtipps

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi): Intranet und Extranet - Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen.

Bestelladresse: BMWi, Postfach 300265, 53182 Bonn. Bestell-Tel.: 01888/615-4171; Bestellfax: 0228/4223-462; Internet-Download: www.bmwi.de

Wuppertaler Kreis e.V.: Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen - Ein Leitfaden. Bericht Nr. 54. Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst. Köln 2000.

North, Klaus: Wissensbasierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Gabler 1999.

Dieter Herbst: Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Cornelsen 2000.

Brigitte Palass, Hans-Gerd Servatius: WissensWert. Mit Knowledge-Management erfolgreich im E-Business. Schäffer-Poeschel-Verlag 2001.

Jim Botkin: Vorsprung durch Wissen - Wie freier Informationsfluss Unternehmen revolutioniert. Econ 2000.

Ursula Schneider: Die 7 Todsünden im Wissensmanagement. FAZ-Verlag 2001.

Conny H. Antoni, Tom Sommerlatte (Hrsg.): Report Wissensmanagement. Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen. Symposium Verlag 2001.

www.wissensmanagement.net

Fachzeitschrift für Wissensmanagement