

„Erfolgsfaktor Wissen“:

**Interventionsszenarien
zur Wissenssicherung
am Beispiel
einer Fachbank**

oder

Wie die BFS den Verlust von Wissen vermeiden/ minimieren kann

von:

Nils Anders
Thomas Diwan
Sven Gaser
Oliver Luckner
Berndt Otternberg

*Studienarbeit im Rahmen des Management-Studiums der
Bankakademie
Studiengang - Nr. 200098W0, Hamburg*

INHALTSVERZEICHNIS

I.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	IV
II.	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	V
III.	LITERATURVERZEICHNIS.....	VI
1.	Einleitung.....	8
1.1.	Stellenwert von Wissensmanagement.....	8
1.2.	Zielsetzung der Studienarbeit.....	9
2.	Die Bank für Sozialwirtschaft als Betrachtungsobjekt.....	9
2.1.	Die Bank.....	9
2.2.	Die Mitarbeiter - Bedeutung von Fachwissen in der Bank.....	11
3.	Wissensmanagement als Managementaufgabe - eine Einführung.....	12
3.1.	Definition von Wissen.....	12
3.2.	Darstellung von Wissensarten.....	13
3.3.	Bausteine des Wissensmanagements.....	15
3.3.1.	Wissensziele.....	17
3.3.2.	Wissen identifizieren.....	18
3.3.3.	Wissen erwerben.....	20
3.3.4.	Wissen entwickeln.....	21
3.3.5.	Wissen verteilen.....	24
3.3.6.	Wissen nutzen.....	26
3.3.7.	Wissen bewahren.....	27
3.3.8.	Wissen bewerten.....	29

4. Konzeption	32
4.1. Vorgehensweise in der Empirie.....	32
4.2. Interviews im Rahmen der empirischen Untersuchung.....	33
4.3. Telefonische Befragung des Topmanagements.....	34
4.4. Fazit.....	34
4.5. Mentoring/Patenschaften oder: Ist Cool-Water erfrischend?.....	35
4.5.1. Patenschaften - Betrachtung der Ebene Sachbearbeiter/Kundenbe- treuer.....	35
4.5.2. Mentoring - Betrachtung der Ebene Nachwuchsführungskräfte.....	36
4.6. Wissenszirkel.....	38
4.7. Kundenbezogene Dokumentation.....	41
4.7.1. Erstellen von Telefon-/Gesprächsnotizen & von Besuchsberichten	42
4.7.2. Erstellen einer Kundendatenbank bzw. -kartei.....	44
4.8. Wissenslandkarte.....	45
4.8.1. Ausgestaltung von Wissenslandkarten.....	47
4.9. Informationsmanagement auf Intranetbasis.....	49
4.10. Motivations- und Anreizsysteme als Umsetzungshilfe für die BFS.....	53
4.10.1. Betroffene zu Beteiligten machen.....	53
4.10.2. Integration der Konzeption in ein leistungsabhängiges Entgeltsystem.....	53
5. Resümee	54
6. Schlußerklärung	55

Hinweis zum Lesen der Studienarbeit:

Die Fußnoten befinden sich am Ende der Studienarbeit auf den herausklappbaren Seiten 56 und 57, so daß Sie die Erläuterungen zum Text während des Lesens immer griffbereit haben.

Abbildungsverzeichnis:

Entwicklung der Bilanzsumme der BFS von 1970 - 1997 (Abb. 1).....	10
Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der BFS 1970 - 1997 (Abb. 2).....	11
Kompetenzportfolio der BFS (Abb. 3).....	12
Transformationsprozeß von Daten zum Wissen (Abb. 4).....	13
Wissenskategorien (Abb. 5).....	14
Bausteine des Wissensmanagements (Abb. 6).....	15
Arten von Wissenskarten (Abb. 7).....	19
Wege zum Wissen (Abb. 8).....	20
Integration von lessons-learned in den Projektprozeß (Abb. 9).....	24
Indikatorenklassen zur Wissensmessung (Abb. 10).....	31
Wissensportfolio eines BFS'lers (Abb. 11).....	32
Befragungsergebnis Topmanagement (Abb. 12).....	34
Organisation eines Wissenszirkels (Abb. 13).....	38
Kreislauf der Informationsmethoden (Abb. 14).....	49
Informationsprofile (Abb. 15).....	50

Abkürzungsverzeichnis:

AWO	=	Arbeiterwohlfahrt
BFS	=	Bank für Sozialwirtschaft
bzw.	=	beziehungsweise
ca.	=	circa (Schätzung)
DM	=	Deutsche Mark
DPWV	=	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband
DRK	=	Deutsches Rotes Kreuz
d.h.	=	das heißt
etc.	=	et cetera (und so weiter)
ggf.	=	gegebenenfalls
ggü.	=	gegenüber
GIS	=	Geographische Informationssysteme
i.d.R.	=	in der Regel
KD	=	Kunden
lfd.	=	laufend
MA	=	Mitarbeiter
Mio.	=	Millionen
Mrd.	=	Milliarden
o.ä.	=	oder ähnliches
o.g.	=	oben genannte
sog.	=	sogenannt
tx	=	bestimmter Zeitpunkt
u.a.	=	unter anderem
u.ä.	=	und ähnlichem
u.U.	=	unter Umständen
u.v.m.	=	und vieles mehr
v.	=	von
wg.	=	wegen
WP	=	Wertpapier
z.B.	=	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

Bach, V./Vogler, P./Österle, H. (1999): Business Knowledge Management: Praxiserfahrungen mit Intranet-basierten Lösungen, Heidelberg

Bach, N./Homp, Ch. (1998): Objekte und Instrumente des Wissensmanagements, Zeitschrift Führung + Organisation, 3/1998, S. 139-146, Schäffer-Poeschel Verlag

Eckardstein, D.v./Kasper, H./Mayrhofer, W. (1999): „Management“ Theorie-Führung-Veränderung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag

Faist, W. (1996): Wissensmanagement in Virtuellen Unternehmen, Uni Bern, Uni Leipzig, Uni Erlangen-Nürnberg, Arbeitspapier der Reihe „Informations- und Kommunikationssysteme als Gestaltungselemente Virtueller Unternehmen“, Nr. 8/1996

Forst, A. (Internet 13.05.1999): Information und Wissen: Die neuen betrieblichen Ressourcen, Reutlingen [URL: http://www.doculine.de/zeitsch/9902/infowiss.htm](http://www.doculine.de/zeitsch/9902/infowiss.htm)

Gerhard, M. (Internet 17.05.1999): Das lernende Unternehmen – Paradigmen des Wissensmanagements, Langen [URL: http://www.smart-solutions.de/artikel_wm.htm](http://www.smart-solutions.de/artikel_wm.htm)

Görner, J. (1998): Wissensmanagement bei Hewlett Packard, Zeitschrift Führung + Organisation, 3/1998, S. 171-173, Schäffer-Poeschel Verlag

Grote, M. (1995): Organisationsentwicklung in Banken, Frankfurt/Main

Klimecki, R. (1999): Wissensmanagement, Fachtext zum Diplomierten Bankbetriebswirt der Bankakademie Frankfurt/Main

Klimecki, R./Gmür, M. (1998): Personalmanagement, Stuttgart

Königer, P. /Reithmayer, W. (1998): Management unstrukturierter Informationen, Frankfurt/Main

Meinsen, St. (1998),(Internet 12.05.1999): Wissensmanagement, Osnabrück
[URL: http://www.potential.de](http://www.potential.de)

Münch, S. (Internet 20.06.1999): Wissensmanagement und Intranet
[URL: http://www.sfb346-a8.psychologie.uni-mannheim.de/lehre/199899/themen.htm](http://www.sfb346-a8.psychologie.uni-mannheim.de/lehre/199899/themen.htm)

Neumeier, Th. (Internet 14.06.1999): Seminararbeit im Fach „Allg. Wirtschaftsinformatik III: Theoretische Grundlagen der Wirtschaftsinformatik“,
[URL: http://www.hausarbeiten.de/data/informatik/info-probst/info-probst.htm](http://www.hausarbeiten.de/data/informatik/info-probst/info-probst.htm)

Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens, Frankfurt/Main

Peter, L./Hull, R. (1972): Das Peter-Prinzip, Reinbek

Preissler, H./Roehl, H./Seemann, P. (1997): Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements, Auszug aus Organisationsentwicklung, Nr.2, 1997, Basel

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1998): Wissen managen, Wiesbaden

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1998): Einführung zu „Wissen managen“, Bochum

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (Internet 17.05.1999): Wissensmanagement und Innovation – Wissen entwickeln (Auszug aus „Wissen managen“, Wiesbaden) URL: <http://www.innovation-aktuell.de/fb990311.htm>

Probst, G./Romhardt, K. (Internet 12.05.1999): Bausteine des Wissensmanagements - ein praxisorientierter Ansatz, URL: <http://www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/Bausteine/>

Romhardt, K. (Internet 12.05.1999): Interne und externe Wissenstransparenz als Ausgangspunkt für organisatorische Innovation, Universität Genf, URL: <http://www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/Wissensidentifikation/>

Romhardt, K. (1995),(Internet 12.05.1999): Das Lernarenakzept - Ein Ansatz zum Management organisatorischer Lernprozesse in der Unternehmenspraxis, Universität Genf URL: <http://www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/Lernarenakzept>

Romhardt, K. (1996),(Internet 12.05.1999): Interventionen in die organisatorische Wissensbasis zwischen Theorie und Praxis - Welchen Beitrag kann die Systemtheorie leisten?, Universität Genf URL: <http://www.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/WissenUndSystemtheorie/>

Schmitz, C. (Internet 17.05.1999): Knowledge Flow Assessment – am Puls des Unternehmens URL: <http://www.corprog.ch/KFA-Artikel.htm>

Schmitz, C./Zucker, B. (Internet 17.05.1999): Wissen managen? Wissen entwickeln! URL: <http://www.corprog.ch/>

Walter, H. (1998): Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte, Frankfurt/Main

Warnecke, G./Gissler, A./Stammwitz, G. (1998): Referenzmodell Wissensmanagement: Ein Ansatz zur modellbasierten Gestaltung wissensorientierter Prozesse, Universität Kaiserslautern

Willke, H. (1997): „Wissensarbeit“, Auszug aus Organisationsentwicklung, Nr.3, 1997, Basel

1 Einleitung

1.1 Stellenwert von Wissensmanagement

Um managementbasierte Veränderungen sinnvoll begleiten zu können, muß zuerst der Kontext vergegenwärtigt werden, in dem diese Prozesse stattfinden. Die zunehmende Informationsflut - nicht zuletzt durch die Erschließung neuer Quellen wie dem Internet, die signifikanten Reduzierungen der Wissenshalbwertzeiten, die Steigerung des allgemeinen Ausbildungsniveaus und die zunehmende Intensität aller Managementprozesse machen ein effizientes Handling des Wettbewerbsfaktors Wissen zur zentralen Herausforderung für wissensintensive Unternehmen und somit auch für Kreditinstitute. Wissen ist die einzige Ressource, welche sich durch Gebrauch vermehrt. Nonaka stellt den Prozeß organisationaler Wissensentstehung als ein grundlegendes Element der Innovationsfähigkeit von Unternehmen dar.¹ Der Nutzungsgrad des internen Wissens, das Mitarbeiter über Märkte, Kunden, Ablaufprozesse oder Innovationen besitzen, wird nach Einschätzung deutscher Unternehmen noch immer unterbewertet. Etwa die Hälfte der Unternehmen schöpft lediglich 20 % bis 40%, die andere Hälfte 60% bis 80% dieses Produktionsfaktors aus. Diese Einschätzung ist als besonders bedenklich anzusehen, da die gleichen Unternehmen dem Produktionsfaktor Wissen ca. 60% - 100% an der Gesamtwertschöpfung zurechnen. Ein weiteres Indiz ist die Börsenkapitalisierung sog. wissensintensiver Unternehmen; SAP hat VW, gemessen an diesem Parameter längst überrundet. Informationen, die als Wissen ins Handeln der Mitarbeiter transferiert werden, sind damit der entscheidende Produktionsfaktor der kommenden Jahre².

Auf die Gefahr hin, die vielfältigen Quellen dessen, was heute unter dem Begriff „Wissensmanagement“ diskutiert wird, auf unzulässige Weise zu vereinfachen, kann sein Entstehungsprozeß als eine Entwicklung vom Abstrakten zum Konkreten beschrieben werden. Zu dem in der Managementlehre definierten - aber keineswegs umgesetzten - Topos³ der lernenden Organisation mehrten sich die Stimmen nach einem pragmatischeren Ansatz für die Praxis⁴. Hieraus entwickelten sich Anfang der 90er Jahre Tendenzen, die man heute unter der Überschrift Wissensmanagement in Form von praxisorientierten Managementkonzepten in der einschlägigen Literatur wiederfindet. Wissensmanagement beschäftigt sich mit denjenigen Prozessen des Lernens, die allgemein als gestaltbar angesehen werden. Dazu werden Ansatzpunkte zur gezielten Intervention in eine organisatorische Wissensbasis gesucht, die

mit Hilfe konkreter Methoden und Instrumente im Unternehmen umgesetzt werden sollen.

Gerade in einer wissensintensiven Branche wie dem Finanzdienstleistungssektor kommt dem Management des Wissens eine hohe Bedeutung zu. Wie werden nach einer Fusion unterschiedliche Wissensbasen verlustfrei zusammengeführt? Wie schützt sich eine Bank davor, im Rahmen von Business-Reengineering-Projekten Wissen durch neue Teamkonstellationen bzw. Mitarbeiterfluktuation zu verlieren? Wie vermeidet man Redundanzen⁵ im Entwicklungs- und Verarbeitungsprozeß? Welche Identifikationstools gibt es, um Best-Practice Ansätze im Unternehmen zu lokalisieren und diese dann gezielt in andere Bereiche zu transformieren? Über welchen Prozeß kann aus dem impliziten Wissen einzelner Mitarbeiter eine explizite organisationale Wissensbasis generiert werden? Zentrale Fragen, zu denen Forschungen im Rahmen des Wissensmanagements alternative Lösungsansätze bieten.

Ansätze, sich über ein nutzbringendes Management der Ressource Wissen in dem wettbewerbsintensiven Umfeld des Finanzdienstleistungssektors einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, lassen sich - wenn auch noch in den Anfängen - bei immer mehr betroffenen Unternehmen beobachten.

1.2 Zielsetzung der Studienarbeit

Ziel dieser Studienarbeit ist es, basierend auf dem Modell **Bausteine des Wissensmanagements**⁶ Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sich ein Unternehmen - in diesem Fall eine Fachbank - vor personenbezogenen Wissensverlusten schützen kann.

Der konzeptionelle Teil konzentriert sich dabei darauf, einzelne Teilaspekte aus dem Modell von Probst, Raub und Romhardt in für die Bank für Sozialwirtschaft (im folgenden BFS genannt) praxisorientierte Interventionsansätze zu überführen. Studienobjekte sind in diesem Fall einzelne Funktionsträger bzw. deren Wissensbasis und ihre Aufgabengebiete in der Bank.

2 Die Bank für Sozialwirtschaft als Betrachtungsobjekt

2.1 Die Bank

„Die Bank für Sozialwirtschaft ist eine Universalbank. Wie viele andere auch. Die Bank für Sozialwirtschaft hat ein modernes Leistungs- und Beratungsangebot. Viele andere auch. Das, was uns von

anderen Banken unterscheidet, sind unsere Kunden: Es sind Einrichtungen und Organisationen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen. Für sie arbeiten wir. Ausschließlich. Wir kennen die Fragen und Probleme dieser wichtigen Dienstleistungsbranche. Hier liegt unsere Kompetenz. Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft zu fördern, ist unser Auftrag seit 1923."

(BFS, Unser Profil 1998 S.2)

Dieses kurze Zitat umreißt schon recht vollständig, was die BFS von anderen Kreditinstituten unterscheidet, worauf die Schwerpunkte der Tätigkeit ausgerichtet sind und damit auch, über welche Qualifikationen und Kenntnisse die Kundenbetreuer der BFS verfügen müssen.

Die Bank wurde 1923 gegründet und entwickelte sich schnell. Insbesondere seit Mitte der 70er Jahre steigt das Geschäftsvolumen kontinuierlich mit hohen Zuwachsraten an. Ausgehend von den beiden Hauptgeschäftssitzen in Berlin und Köln sind im Laufe der Jahre bundesweit 10 Geschäftsstellen hinzugekommen. Das Geschäftsvolumen kletterte allein im Zeitraum von 1970 - 1997 von 473 Mio. DM auf über 5,2 Mrd. DM, während im gleichen Zeitraum die Zahl der Vollzeitmitarbeiter von 31 auf 213 zugenommen hat (siehe auch Abbildungen 1 + 2).

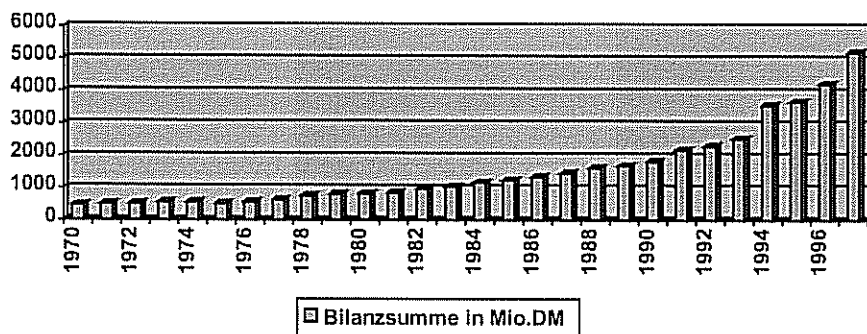


Abbildung 1 (Quelle: BFS AG)

Eigentümer der BFS sind die sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland:

- Arbeiterwohlfahrt (AWO)
- Caritas
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (DPWV)
- Deutsches Rotes Kreuz (DRK)
- Diakonisches Werk
- Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland

Dementsprechend ist auch der Kundenkreis auf Unternehmen der Sozialwirtschaft - schwerpunktmäßig freigemeinnützige Unternehmen - beschränkt, so daß hauptsächlich Geschäftsverbindungen zu Krankenhäusern, Alten- und Pflegeheimen, Behinderteneinrichtungen, Einrichtungen der Jugend-, Selbst- und Drogenhilfe, Freien Schulen, Kindergärten und Stiftungen mit deren jeweils speziellem Beratungsbedarf bestehen.

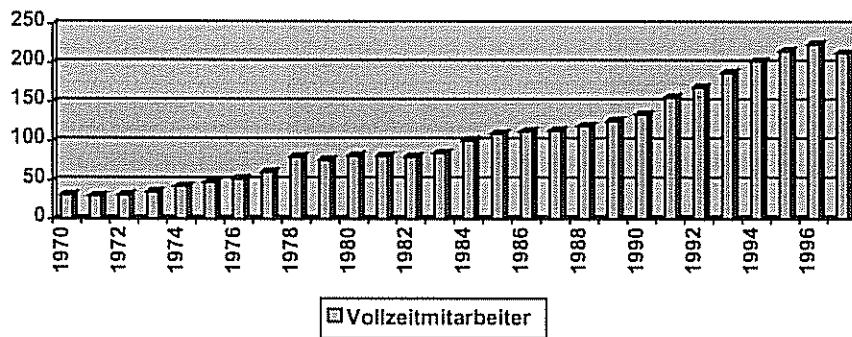


Abbildung 2 (Quelle: BFS AG)

2.2 Die Mitarbeiter - Bedeutung von Fachwissen in der Bank

„Das Ziel unserer gemeinsamen Arbeit in den letzten zwei Jahrzehnten lautete, der BFS ein unverwechselbares Profil in der Bankenlandschaft zu verschaffen. Dieses Ziel ist durch unsere gemeinsamen Leistungen erreicht worden. Voraussetzung hierfür waren eine harmonische Zusammenarbeit aller Damen und Herren dieser Bank, verbunden mit einem enormen Leistungswillen, einer großen Innovationskraft und der Bereitschaft, ständig Neues zu lernen. Dies eröffnete uns die Möglichkeit, unseren Kunden gegenüber im sachlichen und menschlichen Bereich Vertrauen zu begründen, das zu dauerhaften Verbindungen zur Bank geführt hat.“

(aus einem Interview für die Berliner Mitarbeiterzeitung „FF“, Nr. 3/1994 mit dem damaligen Geschäftsführer Dieter Böge)

Durch die Spezialisierung auf soziale bzw. gemeinnützige Betriebe ergibt sich als logische Schlußfolgerung, daß neben dem rein bankfachlichen Wissen das sozialwirtschaftliche Know-how der Marktmitarbeiter eine wesentliche Rolle spielt, um als Nischen- bzw. Fachbank neben der übrigen Bankenlandschaft bestehen zu können⁷.

„Neben der Sicherung notwendiger Eigenkapitalzuflüsse, um das Wachstum der Bank sicherzustellen, gilt das Bemühen der Geschäftsführung zur Zeit dem Thema, Stabilisierung der personellen und sachlichen Ressourcen der Bank über die aktive Zeit der Geschäftsführung hinaus. Auf die Frage nach der Zukunft der ‚Sozialbank‘ in den nächsten 10 bis 15 Jahren kann niemand eine sichere Antwort geben. Ich bin der Meinung, daß der Markt für diese Bank noch sehr groß ist. Wenn es gelingt, die sachli-

chen, finanziellen und ethischen Grundsätze, nach denen die BFS bisher erfolgreich gehandelt hat, zu erhalten, haben wir gute Voraussetzungen für eine solide Entwicklung. Bleiben die Innovationskraft und die Freude an der Zusammenarbeit den Damen und Herren der Bank erhalten, so kann diese Bank weiterhin einen überdurchschnittlichen Erfolg haben."

(aus einem Interview für die Berliner Mitarbeiterzeitung „FF“, Nr. 3/1994 mit dem damaligen Geschäftsführer Dieter Böge)

Hier wird eine Problematik deutlich, die bei Fachbanken - und damit auch bei der BFS - von elementarer Bedeutung ist: Das Qualifikationsprofil eines „BFS-Bankers“ ist i.d.R. am Arbeitsmarkt nicht oder nur schwer erhältlich, so daß die Sicherung des Fachwissens - im besten Fall losgelöst von einzelnen Mitarbeitern - strategisches Ziel der Unternehmensführung sein sollte. Dieses schwer imitierbare Know-how bildet eine wesentliche Grundlage, um langfristig Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenzunternehmen aufzubauen bzw. erhalten zu können.

Als Fachbank der Sozialwirtschaft muß die BFS eine besondere Kompetenz für die Befriedigung der Bedürfnisse ihrer Kunden besitzen und ausstrahlen

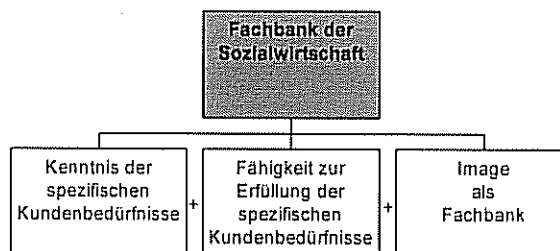


Abbildung 3 (Quelle: Zentrum für Ertragsorientiertes Bankmanagement, 1998)

3 Wissensmanagement als Managementaufgabe - eine Einführung

3.1 Definition von „Wissen“

Um sich dem Begriff „Wissen“ zu nähern und sich nicht in einer Vielzahl von unterschiedlichen Interpretationen zu verstricken, grenzen wir den Begriff **Wissen** gegenüber **Daten**, **Informationen** und **Know-how** ab.

Daten sind kontextunabhängige Zahlen und Zeichen über verschiedene Dinge und Sachverhalte⁸. Sie sind objektiv wahrnehmbar und potentiell verwertbar⁹.

Während man nach Güldenbergs **Informationen** durch die Wahrnehmung von Daten und deren subjektive Verknüpfung durch Individuen erhält¹⁰, sehen Probst/Knaese in

der Verdichtung von Daten zu Informationen eher einen Prozeß zu einem sinnvollen Kontext und Zweckbezug. Informationen sind daher immer empfängerorientiert¹¹.

Wissen wird als Vernetzung von Daten und Informationen in einem Ursache-Wirkungs-Kontext dargestellt. Es repräsentiert die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Individuen zur Problemlösung einsetzen. Die Handlungsorientierung des Wissens schließt somit neben theoretischen Erkenntnissen auch Erwartungen, Erfahrungen, Wahrnehmungen, praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen ein¹².

Wissen stellt somit das Endprodukt eines Lernprozesses dar, in dem Daten als Informationen wahrgenommen und als neues Wissen gelernt werden.

Ableitung aus o.g. Definitionsansätzen:

Unter Wissen verstehen wir deshalb im folgenden die Gesamtheit aller Endprodukte von Lernprozessen, in denen Daten als Informationen wahrgenommen und Informationen in Form von strukturellen Konnektivitätsmustern¹³ in Wissensspeichern niedergelegt werden.

Unter **Know-how** wird im allgemeinen das auf Forschung und Erfahrung beruhende Wissen über die Herstellung und den Einsatz von Erzeugnissen¹⁴ verstanden. Interpretiert man Know-how als den für die Leistungserstellung relevanten Teils des Wissens, so schließt die oben genannte Wissensdefinition also Know-how ein.

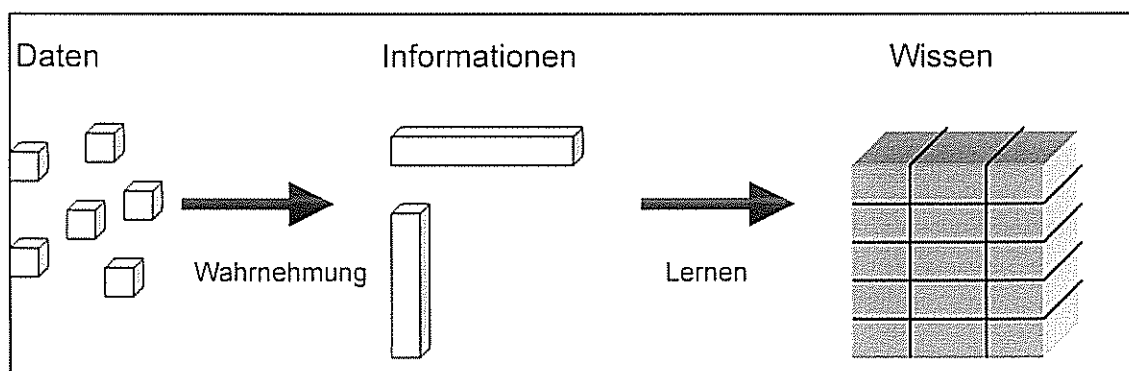


Abbildung 4 (Transformationsprozeß von Daten zum Wissen)

3.2 Darstellung von Wissensarten

Einen Wettbewerbsvorteil erlangt nur das Unternehmen, das Wissen über die Steuerbarkeit von Wissen erfolgreich umsetzen kann¹⁵. Dieses „Metawissen“ ist zentraler

Gegenstand des Wissensmanagements. Willke¹⁶ unterteilt es in folgende Wissensarten:

- **Wissen über Strukturreformen (sachliche Dimension):**
Kenntnisse über Organisationsveränderungen und deren Auswirkungen auf die Handhabungen der Mitarbeiter; zielt darauf ab, die Strukturen ständig auf neue Anforderungen auszurichten.
- **Personales Wissen (soziale Dimension):**
Wissen des Unternehmens über seine Kunden, Mitglieder, Wettbewerber, etc. sowie das Wissen dieser Personenkreise über das Unternehmen. Es zielt auf die optimale Nutzung der Human Ressourcen.
- **Prozeßwissen (zeitliche Dimension):**
Wissen über Takt- und Zeitanforderungen, denen die Organisation intern und extern ausgesetzt ist; zielt auf die Prozeßoptimierung.
- **Projektwissen (operative Dimension):**
Kenntnisse über Verfahrensweisen und Standardinstrumente insbesondere bei Projekten; zielt auf deren professionellen Einsatz im Rahmen weiterer Projekte (internes Benchmarking).
- **Steuerungswissen (kognitive Dimension):**
Wissen über Identität und Zielsetzungen des Unternehmens; zielt auf dessen Reflexion und Weiterentwicklung.

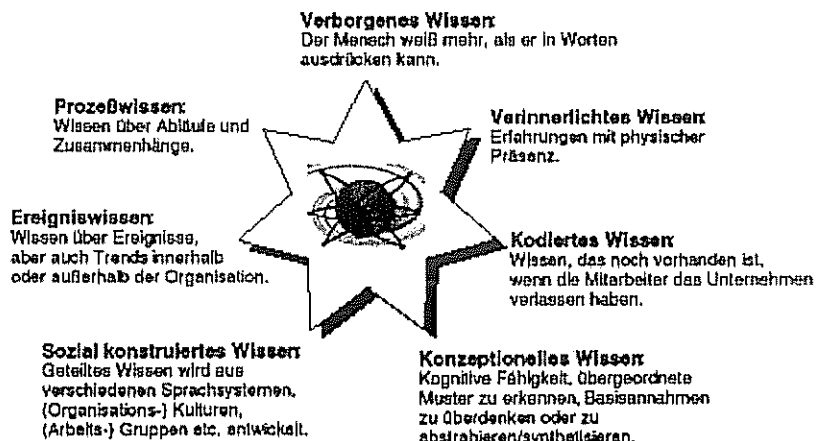


Abbildung 5 (Wissenskategorien nach von Krogh und Venzin, 1995)

Nonaka¹⁷ hingegen unterscheidet zwei Dimensionen von Wissen: Zum einen betrachtet er das **implizite Wissen**, das persönlich, kontextspezifisch und daher nur schwer kommunizierbar ist. Diese Wissensart beinhaltet subjektives, auf Erfahrungen

Autoren:

Nils Anders, Thomas Diwan, Sven Gaser, Oliver Luckner, Berndt Otternberg

Stand: 26.11.99

beruhendes Wissen, das technische Elemente (konkretes Know-how, handwerkliches Geschick und Fertigkeiten) und kognitive Elemente (Bilder, Visionen, Paradigmen) umfaßt. **Explizites Wissen** hingegen läßt sich in formaler, systematischer Sprache weitergeben. Dieses objektivierte Wissen dreht sich um vergangene Ereignisse oder Dinge und zielt auf eine kontextfreie Theorie. Nonaka beschreibt den Wettbewerbsvorteil in der Wissensschaffung ggü. anderen Unternehmungen durch Interaktion des impliziten mit explizitem Wissen in Form einer Wissensspirale, statt „nur“ Wissen zu managen. Auch Romhardt¹⁸ differenziert zwischen individuellen Fähigkeiten und Kenntnissen der Organisationsmitglieder - dem sogenannten Humankapital - und dem strukturellen Kapital, d. h. dem organisatorisch verankerten Wissen, das unabhängig von Mitarbeiterfluktuation in der Organisation verbleibt. Darüber hinaus entsteht eine organisationale Wissenbasis, die aus der Zusammenführung von individuellen und kollektiven Wissensbeständen besteht und die Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben befähigt¹⁹.

3.3 Bausteine des Wissensmanagements

Der Einstieg in das abstrakte Thema Wissensmanagement soll anhand von einzelnen Bausteinen für den Betrachter verständlich nähergebracht werden. Wie in jedem betriebswirtschaftlichen Managementprozeß gibt es auch beim Wissensmanagement einen „traditionellen Managementkreislauf“. Dieser „äußere Kreislauf“, mit den Elementen **Zielsetzung, Umsetzung und Messung** bildet den traditionellen Managementprozeß ab.

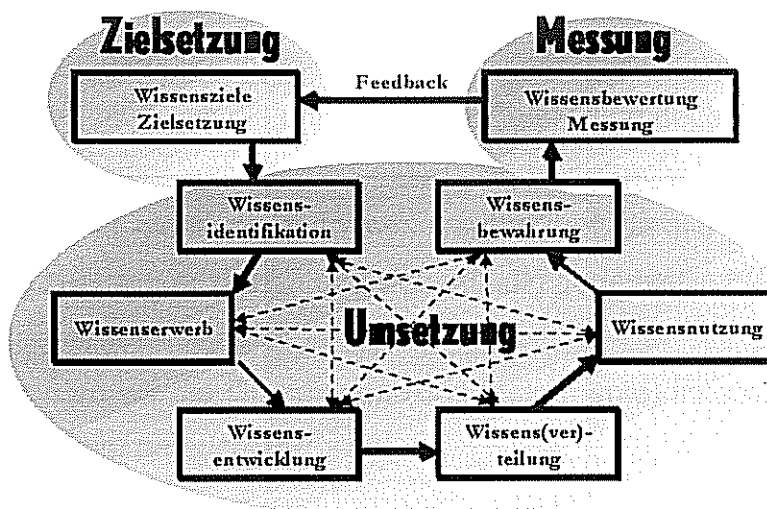


Abbildung 6 (Bausteine des Wissensmanagements (nach Probst/Romhardt))

Der „innere Kreislauf“ teilt den Prozeß der Umsetzung in die Komponenten **Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensverteilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung** auf und vermindert so die Komplexität des Vorgangs auf überschaubare Teilbereiche.

Die Bausteindefinition im Wissensmanagementprozeß hat mehrere Vorteile:

- Strukturierung des Managementprozesses in logische Phasen
- Aufzeigen von Ansätzen für gezielte Interventionen
- Lieferung eines Suchrasters für Ursachen von Wissensproblemen

Um überhaupt einen Managementkreislauf zu initiieren und eine **Zielsetzung** zu definieren, bedarf es im voraus der Sensibilisierung des Managements für Problemfelder des Unternehmens. Existiert diese Sensibilisierung (und damit die Erkenntnis, daß Probleme zu bewältigen sind) nicht, kann es demnach auch nicht zum traditionellen Managementprozeß kommen, der mit der oben bereits erwähnten Zielsetzung beginnt.

Nach der Definition von konkreten Zielen folgt im Prozeßablauf des (äußeren) Managementkreislaufes der zweite Schritt, der die konkrete **Umsetzung** zur Problembeseitigung und Zielerreichung mit ausgewählten Maßnahmen beinhaltet.

Nach Durchführung aller Maßnahmen kommt es im letzten Schritt des Kreislaufes zur **Messung** der erreichten Ergebnisse. In dieser Situation wird die Ist-Situation nach Maßnahmendurchführung gemessen, um dem Management Informationen zu liefern, die eine Erreichung oder Verfehlung von Zielen dokumentieren. Anhand der ex-post Betrachtung können Aussagen darüber getroffen werden, welche Interventionen sinnvoll oder sinnlos gewesen sind und an welchen Stellen über eine erneute Zieldefinition und Maßnahmendurchführung der traditionelle Managementprozeß wieder angesteuert werden muß, um die ursprüngliche Zielsetzung doch noch zu erreichen.

Es muß aber auch betont werden, daß eine isolierte Betrachtung der Bausteine des Wissensmanagements nicht vorgenommen werden darf, da alle Bausteine in engem Zusammenhang zueinander stehen und sich ständig gegenseitig beeinflussen.

Im folgenden werden wir die Grundideen (und Instrumente) innerhalb der einzelnen Bausteine etwas näher beleuchten.

3.3.1 Wissensziele

„Wer sein Ziel nicht kennt, muß sich nicht wundern, wenn er nirgends ankommt.“ (Robert F. Mager) -
„Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“
(Mark Twain)

Mit Hilfe von fest definierten (Wissens-) Zielen werden die Aktivitäten des Wissensmanagements in die gewünschte Richtung gelenkt und festgelegt, wo (im Unternehmen) welche Qualifikationen und Fähigkeiten entwickelt werden sollen. Probst/Romhardt²⁰ gliedern die Wissensziele in drei Ebenen:

- Normative Wissensziele
- Strategische Wissensziele
- Operative Wissensziele

Die Bildung **normativer Wissensziele** ist die abstrakteste der drei Ebenen. Hier geht es um die Schaffung einer „wissensbewußten“ Unternehmenskultur, die die Grundlage für ein effektives Wissensmanagement schafft. Von elementarer Bedeutung ist hierbei, daß die Unternehmensleitung Wissensmanagement als wesentlichen Erfolgsfaktor begreift und dieses auch im Unternehmen „vorlebt“. Wissensmanagement ist zum Scheitern verurteilt, wenn die Teilung und Weiterentwicklung von eigenen Fähigkeiten (der Mitarbeiter) nicht in der Unternehmenskultur verankert ist. Zur Vermittlung der normativen Wissensziele greifen einige Unternehmen auf die Entwicklung eines Wissensleitbildes zurück.

Die **strategischen Wissensziele** definieren „organisationales Kernwissen und beschreiben somit den zukünftigen Kompetenzbedarf eines Unternehmens. Sie legen ein anzustrebendes Kompetenzportfolio für die Zukunft fest.“²¹

Um nicht eine „im Raum schwebende Planung“ heraufzubeschwören, ist es angebracht, die Bestimmung von strategischen Wissenszielen in der Gegenwart zu verankern. So erscheint es durchaus sinnvoll, in einem ersten Schritt die eigenen Kernkompetenzen und den „aktuellen Wissensstand“ des Unternehmens zu ermitteln.

Auf der Ebene der **operativen Wissensziele** geht es um eine „Konkretisierung der normativen und strategischen Zielvorgaben“²², also der Umsetzung des Wissensmanagements im Unternehmen. In diesem Rahmen werden die (abstrakten) Zielvorgaben auf konkrete Teilziele - z.B. einzelne Mitarbeiter – „heruntergebrochen“. Durch operative Wissensziele soll verhindert werden, daß „es zu einem Verkümmern des Wissensmanagements auf der Stabs- und Strategieebene kommt, bzw. daß der Wissensaspekt dem operativen Geschäft zum Opfer fällt.“²³

Autoren:

Nils Anders, Thomas Diwan, Sven Gaser, Oliver Luckner, Berndt Otternberg
Stand: 26.11.99

3.3.2 Wissen identifizieren

„Wer weiß schon, was er wissen muß, um zu wissen, daß er noch zu wenig weiß.“ (Lothar Schmidt)

„Was wir wissen ist ein Tropfen, was wir nicht wissen ist ein Ozean.“ (Isaac Newton)

Bei der Fülle von vorhandenen Informationsquellen ist es schwierig, eine Transparenz über das vorhandene Wissen in einem Unternehmen sicherzustellen. Radikale Dezentralisierungsprogramme und Reengineering Projekte haben dazu geführt, daß zentrale Bereiche mit Integrationsfunktion und informelle Netzwerke auseinandergerissen wurden. Parallelentwicklungen von Produkten, Studien und Strategien sind genauso die Folge, wie nicht entdeckte Wissensbestände in der eigenen Organisation. Innovation kann nicht nur durch die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse generiert werden, sondern könnte häufig durch die zielgerichtete Identifizierung bereits vorhandener Lösungen realisiert werden. Herausforderung ist hier also eine angemessene **Transparenz** zu schaffen, so daß eine gezielte Suche nach Informationen (intern und extern) schnell zum gewünschten Ziel führt.

Bei der **internen Status-Quo Ermittlung** wird dabei zwischen der **personellen Transparenz**, welche den Wissensstand der einzelnen Mitarbeiter widerspiegelt, und der Kenntnis um Netzwerke und Informationskanäle als Beitrag zur **strukturellen Transparenz** unterschieden. Ein Benchmarking über die Identifikation von Best-Practice intern oder auch im Vergleich zu anderen Mitbewerbern kann hier helfen, sich ein Bild über die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu machen. Benchmarking ist in diesem Fall Anlaß und Mittel zugleich für die Suche nach neuen Wissensquellen und Fähigkeiten.

Um Ergebnisse **personeller Wissensidentifikation** für das Unternehmen zugänglich zu machen, können Expertenverzeichnisse oder Personalhandbücher erstellt werden. Instrumente zu einer visuellen Darstellung der vorhandenen Wissensbestände im jeweiligen Kontext sind sog. Wissenskarten.

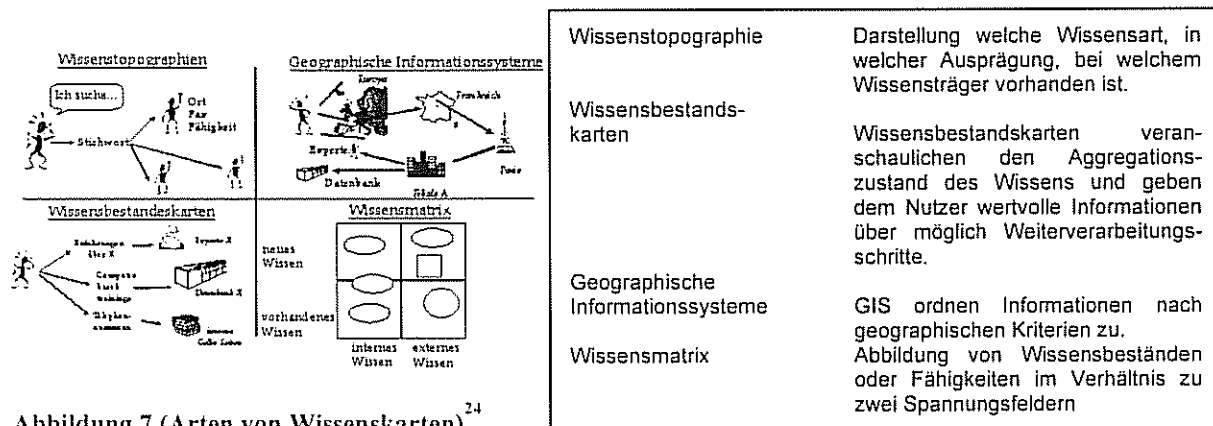


Abbildung 7 (Arten von Wissenskarten) ^{2,4}

Solche Wissens- und Kompetenzkarten sind relativ aufwendig zu erstellen. Des weiteren müssen sie laufend gepflegt und aktualisiert werden. Dieser Aufwand sollte daher nur für erfolgskritisches Wissen im Unternehmen betrieben und an bereits bestehende Systeme im Unternehmen gekoppelt werden. Was die Multiplikation der Wissensbestände innerhalb des Unternehmens betrifft, so kann diese unterstützend durch entsprechende Technologie wie Intranet und Lotus Notes dargestellt werden. Aber Vorsicht: je größer die Transparenz, desto leichter sind interne Daten auch für die Konkurrenz oder für Headhunter zugänglich.

Strukturelle Transparenz, d.h. Kenntnis und Veranschaulichung von kollektiven Wissensbeständen wie Beziehungsnetzen, geheimen Spielregeln, breit geteilten Werten, Projekterfahrungen und auch Expertensystemen oder geschützten Rechten stellt einen weiteren Meilenstein im Knowledge-Management dar. Über Beteiligtenbefragungen können hier Daten erhoben, klassifiziert und in Form von z.B. Kompetenzkarten und Netzwerkcharts dokumentiert werden.

Der **externe Fokus** bei der Wissensidentifikation orientiert sich an der Qualität der Beziehungen zu sog. Horchposten (Wissenschaftlern, Fachjournalisten), der Institutionalisierung von Expertenhearings, der Teilnahme an think-tanks²⁵, der Kontaktpflege zu universitären Lehrstühlen und der Nutzung von unternehmensübergreifenden Expertennetzwerken. Daneben bietet das Internet eine unendliche Fülle an Wissensbeständen, die gezielt durch Technologie-Scouts²⁶, Suchmaschinen (z.B. Fireball), Suchdienste (z.B. Yahoo) und Navigationssoftware (z.B. Netscape-Navigator) nach unternehmensspezifischen Anforderungen lokalisiert und kanalisiert werden können.

Im Kontext des Modells „Bausteine des Wissensmanagements“ hat die Wissens-
transparenz keinen Selbstzweck, sondern dient vielmehr zur Lokalisierung von Wis-
senslücken (orientiert an den vorher definierten Wissenszielen), um so in den näch-
sten Schritten über die Alternativen Wissen erwerben oder entwickeln zu entschei-
den.

3.3.3 Wissen erwerben

„Der Spezialist ist in seinem winzigen Weltwinkel vortrefflich zu Hause, aber er hat keine Ahnung vom Rest.“ (Jose Ortega y Gasset)

Im Zuge der fortlaufenden Globalisierung der Märkte und der damit einhergehenden
Wissensexplosion bei gleichzeitig wachsender „Wissensfragmentierung“²⁷ ist es für
ein Unternehmen nicht mehr möglich, das für den wirtschaftlichen Erfolg erforderliche
Know-how ausschließlich in den eigenen Reihen zu entwickeln. Wissen, das im ei-
genen Unternehmen fehlt, kann auf externen „Wissensmärkten“ auf vier Arten erwor-
ben werden:²⁸

- Erwerb von Wissen externer Wissensträger (Rekrutierung von Spezialisten)
- Erwerb von Stakeholderwissen
- Erwerb von Wissen anderer Firmen (durch verschied. Formen der Kooperation)
- Erwerb von Wissensprodukten

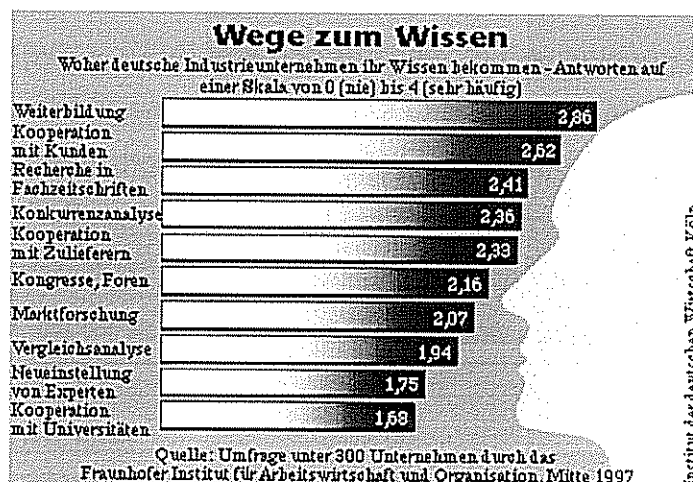


Abbildung 8 (Wege zum Wissen, Quelle: Fraunhofer Institut, 1997)

Unter dem **Erwerb von Wissen externer Wissensträger** wird im allgemeinen der
Einkauf externer Experten, entweder befristet oder dauerhaft, verstanden. Dabei ist
darauf zu achten, daß das Anforderungsprofil für den neuen Mitarbeiter mit den
strategischen Wissenszielen abgestimmt ist, um eine optimale Deckung zwischen

den Fähigkeiten des Mitarbeiters und den Anforderungen des Einsatzgebietes zu erreichen. Um hochqualifizierte Spezialisten für eine Tätigkeit im eigenen Unternehmen gewinnen zu können, bietet es sich an, Personalberatungen und „Headhunter“ einzuschalten, die i.d.R. über einen besseren Einblick in die betroffene Arbeitsmarktnische und über große Erfahrung im Bereich der Abwerbung verfügen²⁹.

Der **Erwerb von Stakeholderwissen** stellt einen weiteren, wichtigen Aspekt bei der Beschaffung externen Wissens dar. Insbesondere Kunden, Lieferanten, Eigentümer und Banken, die Öffentlichkeit und auch die Politiker bilden eine wichtige „Basis externen Wissens“. „Wer ein Produkt intensiv nutzt, weiß in mancher Beziehung mehr darüber als der betreffende Entwickler.“³⁰ In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, Schlüsselkunden in den Entwicklungsprozeß neuer Produkte mit einzubeziehen, um „ein frühzeitiges Lernen über die Kundenbedürfnisse zu ermöglichen“³¹.

Der **Erwerb von Wissen anderer Firmen** spielt oft dann eine Rolle, wenn sich ein Unternehmen auf neuen, zukunftssträchtigen Märkten etablieren will, bzw. wenn „Zukunftskompetenzen schneller aufgebaut werden sollen, als aus eigener Kraft möglich wäre“³². Diese „Kooperationen“ mit anderen Firmen reichen von „gelegentlicher Information und Zusammenarbeit über strategische Netzwerke und Allianzen sowie Joint-Ventures bis hin zu Beteiligungen, Aufkäufen und Fusionen“³³.

Darüber hinaus gibt es noch als letzte Möglichkeit den **Erwerb von Wissensprodukten**, der meistens in Form von Lizenzverträgen für die Nutzung von Patenten und dem Kauf von Software, CD-Roms und Büchern in Erscheinung tritt. „Durch den Ankauf solcher Wissenskonserven gelangt die Organisation aber nicht automatisch in den Besitz von organisatorischen Fähigkeiten“³⁴. Nur ein Kauf „passender“ Wissensprodukte ist im Sinne eines effektiven Wissensmanagements. Der Vorsprung, den ein Unternehmen durch den Kauf von Wissensprodukten erreichen kann, bleibt meistens marginal, da diese Produkte i.d.R. allen Interessenten offen stehen.

3.3.4 Wissen entwickeln

„Wissen, was nicht täglich zunimmt, wird täglich abnehmen.“ (*Chinesische Weisheit*)

Im Abgleich zwischen den definierten Wissenszielen und der Wissensidentifikation finden sich die Entwicklungsfelder für das Wissensportfolio des Unternehmens, die durch Wissenserwerb (siehe vorheriges Kapitel), aber auch durch Wissensentwicklung erschlossen werden müssen. Hierbei wird zwischen **individuellen** und **kollekti-**

ven Prozessen der Wissensentwicklung unterschieden, denen auch differenzierte Blickwinkel zugrunde liegen.

Die Verantwortung für diese Aufgabe trägt nicht allein die klassische Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Da die Wissensentwicklung Produkt-, Prozeß- und Sozialinnovationen beinhaltet, laufen diese Prozesse vielmehr bei der täglichen Arbeit an jeder kleinsten Einheit der Organisation ab. Dieser Ansatz erfordert, daß zur Prozeßsteuerung an die Stelle einer direkten Intervention die Gestaltung eines **lernfreundlichen Kontextes** treten muß.

Auf der Ebene des **individuellen Entwicklungsprozesses** lassen sich mit der **Kreativität** und der **individuellen Problemlösungskapazität** zwei Hauptlokomotionen identifizieren. Während sich Kreativität eher in Form von Geistesblitzen äußert, zeigt sich in der individuellen Problemlösungsfähigkeit eher ein systematischer Prozeß, bei dem einzelne Phasen - je nach Komplexität des Problems - durchlaufen werden. Was heißt vor diesem Hintergrund nun „lernfreundlicher Kontext“? Neben der Schulung von Kreativitätstechniken, wie Brainstorming³⁵ oder Synektikübungen³⁶ und der Gestaltung eines kommunikationsfreundlichen Arbeitsumfeldes (z.B. Teamräume), gibt es noch wichtigere lernfördernde Parameter. Probst/Raub/Romhardt³⁷ nennen hier:

➤ **Schaffung von Freiräumen**

Bevor Ideen zu einer Entscheidungsreife kommen, werden sie oft aufgrund des innovationsfeindlichen Umfeldes verworfen. Möglicher Lösungsansatz ist hier die Auslagerung von Innovationsprojekten in Tochtergesellschaften.

➤ **Handlungsentlastung im operativen Geschäft**

Temporäre Freistellung in Form von „Sabbaticals“³⁸ oder durch Einrichtung von „Kreativzonen“³⁹, die örtlich vom Arbeitsumfeld getrennt sind.

➤ **Interessendeckung**

Teilnahme an selbstgewählten Projekten, statt vorgegebener Korridore.

➤ **Fehlerfreundlichkeit**

Fehler werden nicht als Stolperstein auf dem Karriereweg, sondern vielmehr als Chance zur neuen Wissensgenerierung verstanden.

➤ **Vorschlagswesen/Innovationsmanagement**

Weg vom sequentiellen Vorschlagswesen hin zum kontinuierlichen Verbesserungsprozeß.

Bei der Implementierung solcher Rahmenbedingungen spielt eine kongruente Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle.

Der Prozeß der Wissensentwicklung auf der **kollektiven Ebene** verfügt dagegen über den Vorteil, daß Teams oder ganze Organisationen Eigenschaften ausbilden können, die durch die Fähigkeiten der Einzelmitglieder nicht erklärt werden können⁴⁰. Doch für den Erfolg von Teams ist die richtige Zusammensetzung genauso entscheidend wie die passenden Rahmenbedingungen. Für die teaminterne Betrachtung lassen sich hier die Schlüsselgrößen Interaktion/Kommunikation, Transparenz und Integration als Erfolgskomponenten identifizieren. Untersuchungen besonders erfolgreicher Arbeitsgruppen haben einige konkretere Bedingungen ergeben, die für die **Entwicklung von Wissen** förderlich sind⁴¹:

- Eine optimale Gruppengröße - nicht zu groß -, so daß gemeinsame Treffen und Kommunikation leicht fallen.
- Sich ergänzende Fähigkeiten in den drei Bereichen Fachkompetenz, Problemlösungsqualität und soziale Kompetenz.
- Eine sinnvoll motivierende Zielsetzung, die klar definiert ist, sich messen läßt und anspruchsvoll, aber realistisch zu erreichen ist.
- Ein konkreter Arbeitsansatz, der die Fähigkeiten der Mitglieder optimal nutzt.
- Ein gemeinschaftliches Verantwortungsgefühl.

Bei der Zusammensetzung von Teams gilt es, eine Balance zwischen kreativer Vielfalt einerseits und der Konsensfähigkeit andererseits zu finden. Als praxiserprobte Instrumente der Wissensentwicklung auf der kollektiven Ebene finden sich hier think-tanks, Produktkliniken⁴², Lernarenen⁴³ und Szenarien⁴⁴. Die positiven und negativen Erkenntnisse aus solchen Projekten, die für die zukünftige Arbeit wichtig sind, werden in Form von lessons-learned⁴⁵ zusammengefaßt und so in den organisationalen Ablauf integriert.

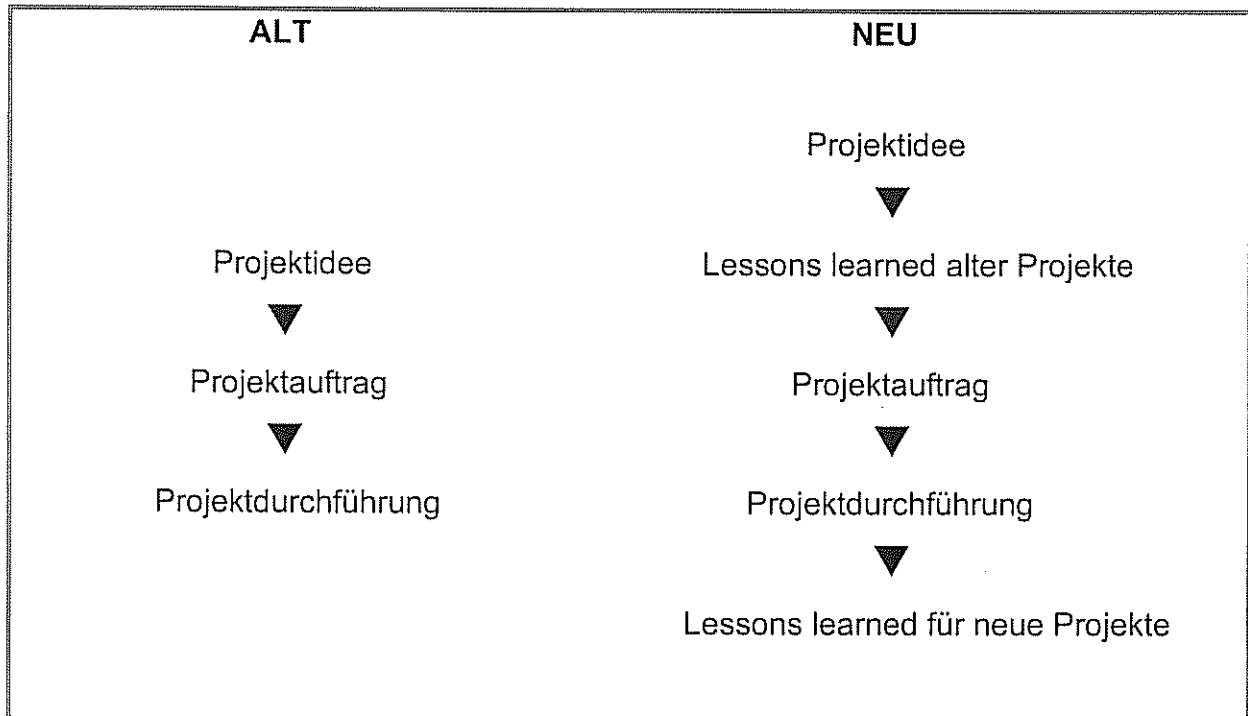


Abbildung 9 (Integration von lessons-learned in den Projektprozess, Quelle: Probst/Romhardt)

3.3.5 Wissen verteilen

„Wissen ist Macht, wenn es alle wissen“ (Leopold K. Fara)

Nachdem in den Bausteinen **Wissensziele definieren**, **Wissen identifizieren**, **Wissen erwerben** und **Wissen entwickeln** der Status Quo des Wissensportfolios des Unternehmens ermittelt wurde, beschäftigt sich der Baustein **Wissen verteilen** mit der Aufgabe, den jeweiligen Empfängern dieses Portfolio gezielt zur Verfügung zu stellen.

Schematisch lassen sich die **Aufgaben der Wissensverteilung** in folgende Gebiete einteilen:

- Die **Multiplikation von Wissen** durch rasche Verteilung auf eine Vielzahl von Mitarbeitern,
- die **Sicherung und Teilung vergangener Erfahrungen** und
- der **simultane Wissensaustausch**, der in die Entwicklung neuen Wissens mündet.

Hierbei sind zwei wesentliche Herausforderungen zu bewältigen: **Organisatorisch** stellt sich die Frage, über welche Kanäle welches Wissen welchem Empfänger wann bereitgestellt wird. Von der Aussage ausgehend, daß Wissen ein Gut ist, das oft nur

im persönlichen Austausch zwischen zwei Individuen übertragen werden kann, ergibt sich der **personelle** Aspekt, nämlich ein motivationsförderndes Umfeld für diese Interaktion zu gestalten - z.B. durch die Einführung bzw. Nutzung eines Anreizsystems, in dem der Aspekt der Wissens(ver-)teilung entsprechend gewürdigt wird.

Näher spezifizieren läßt sich die organisatorische Komponente nach der Verteilung von **Fachwissen** und der Multiplikation von **kulturellem Wissen** - hier im Zuge der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, aber nicht zuletzt auch zur Implementierung einer neuen Strategie oder im Rahmen eines Reengineering-Prozesses. Elektronische Medien wie Email, Internet und Intranet sowie zentrale Datenbanken, aber auch konventionelle Medien wie Handbücher oder Abteilungsbibliotheken erleichtern die Verteilung von Fachwissen. Kulturelles Wissen dagegen setzt persönliche Kontakte und die direkte Vorbildfunktion voraus. Eine prozeßorientierte räumliche Arbeitsplatzorganisation hat nicht zuletzt Einfluß auf die Informations- und Wissensflüsse innerhalb eines Unternehmens.

Es sind vor allem die Dimensionen Zeit und Qualität, die bei der Leistungserstellung davon abhängen, ob und wie Wissen ver- bzw. geteilt wird, wobei dieser Blickwinkel verdeutlicht, welchen Einfluß ein effizientes Wissensmanagement auf die Kundenzufriedenheit hat. Bei der Gestaltung des Wissensverteilungsprozesses sind mindestens die Grundsatzentscheidungen, wieviel und über welche Struktur (zentrale Verteilungsstrategie oder dezentrale Verteilungsinfrastrukturen) Wissen im Unternehmen verteilt werden soll, zu treffen.

Für die Wissensmultiplikation lassen sich hervorragend die Instrumente der Personalentwicklung wie z.B. Trainingsmaßnahmen heranziehen. Über sog. Selbstlernverfahren, bei denen die Teilnehmer der Primärgruppe später selbst als Moderatoren für Folgegruppen fungieren, lassen sich innerhalb kürzester Zeit Neuerungen im Unternehmen implementieren.

Neben dieser zentralistisch orientierten Verteilungsstrategie folgt die Schaffung von Wissensnetzwerken dem Bild der dezentralen Verteilungsinfrastrukturen. Im Rahmen solcher Netzwerke wird die gezielte Wissensnachfrage zur zweiten Natur der Beteiligten, wobei der bedarfsgerechte Zugriff auf Wissen hierarchieübergreifend erfolgt. Unter dieser Überschrift finden sich in vielen Unternehmen schon heute strukturelle Ansätze über Erfahrungsgruppen oder Kommunikationsforen. Neben der Bereitstellung von Expertenverzeichnissen (siehe Kapitel 3.3.2) bieten projektdominierte Unternehmensstrukturen und gezielte Jobrotation einen fördernden Kontext für die

Schaffung von Wissensnetzwerken. Software für Teams und Arbeitsgruppen, die sogenannte Groupware, hat sich als sehr förderlich für die Wissensverteilung erwiesen. Für „Lotus Notes“ wurde eine spezielle Anwendung für das Wissensmanagement namens „GrapeVine“ entwickelt, die persönliche Interessenprofile einzelner Mitarbeiter berücksichtigt. Am Beispiel der Arthur Andersen Unternehmensberatung zeigt der Einsatz von low-level Lösungen in der technologieunterstützten Kommunikation multiplikationsfördernde Alternativen auf. Arthur Andersen nutzt CD-Roms, um seine „Global Best-Practices“ im Unternehmen zu verbreiten. Neben Problemlösungswissen (Methoden und Instrumenten) umfaßt die CD Lösungsinhaltswissen (Standardlösungen, Kausalbeziehungen) und Hinweise auf Träger und Formen (Personen, Dokumente und Datenbanken)⁴⁶.

Doch die effizienteste technische Infrastruktur bleibt wertlos, wenn die Bereitschaft der Mitarbeiter fehlt, ihr Wissen zu teilen. Dies kann durch mangelndes Kommunikationstalent und Sozialverhalten des Einzelnen entstehen, aber auch Besitzerstolz auf das eigene Fachwissen und Zeitmangel in der täglichen Arbeit verringern die Bereitschaft zur Wissensteilung. Solange Wissen als Macht verstanden wird, hält sich die Teilungsbereitschaft der Wissensträger in Grenzen. Hier setzt die Gestaltungsmöglichkeit des Managements an, die Wissensteilung im Rahmen bestehender Anreiz- und Bewertungsmechanismen zu honorieren.

Der Wissensverteilung kommt in dem Modell von Probst/Raub/Romhardt⁴⁷ eine zentrale Bedeutung zu - mit starken Auswirkungen auf alle anderen Bausteine des Modells. Ist dieser Schritt erfolgreich umgesetzt, so bildet ein gestiegenes Vertrauen der Mitarbeiter in ihr Wissensmanagementsystem eine solide Grundlage für weitere Aktivitäten.

3.3.6 Wissen nutzen

„Das Wissen um den richtigen Zeitpunkt ist der halbe Erfolg.“ (Maurice Couve de Murville)

Bei Betrachtung des inneren Kreislaufs des Wissensmanagements steht der Baustein Wissensnutzung an letzter Stelle. Sind alle vorherigen Bausteine konsequent gemanagt worden, besagt dies noch nicht, daß am Schluß die Nutzung des erworbenen, entwickelten und verteilten Wissens auch stattfinden wird. Die Nutzung von Wissen ist kein logisches Endprodukt aus dem Wissenskreislauf. Die Gründe, warum

Wissen nicht genutzt wird, liegen in bestimmten Nutzungsbarrieren, die auf **individueller, kultureller und technischer Ebene** bestehen.

Die auf **individueller Ebene** bestehende Barriere ist die grundsätzliche Entscheidung jedes Menschen, eigenes Wissen zu nutzen. Der Einsatz des eigenen, vorhandenen Wissens ist für jedes Individuum vertraut und beruht auf Erfahrungen. Dagegen wird die Nutzung von fremdem Wissen als widernatürlicher Akt empfunden, was möglichst vermieden wird⁴⁸.

Die **kulturelle Barriere** kann auch als geheime Spielregel definiert werden. Hier wirken individuelle Meinungen und Vorstellungen im Zusammenspiel mit Kollegen, Gruppen und Abteilungen. Beispielhaft ist hier die Meinung eines Mitarbeiters zu nennen, der davon ausgeht, daß durch Fragen und Nutzung fremden Wissens die eigene Position/Stellung den Kollegen verwundbar erscheint. Oder die implizit unterstellte Vorstellung, daß durch Fragen die Vorgesetzten oder die Abteilung in schlechtem Licht erscheinen. Der Mitarbeiter verliert sich in Untätigkeit und Vertuschung.

Die Barriere auf **technischer Ebene** kann übersprungen werden durch nutzerfreundliche Gestaltung der Bereiche Wissensbasis und technische Infrastruktur. Augenmerk sollte dabei liegen auf den Elementen Einfachheit, Zeitgerechtheit und Anschlußfähigkeit. Die im betrieblichen Alltag überwiegend anfallenden Wissensdokumente wie Schreiben, Memos, interne Publikationen o.ä. sind oftmals für das menschliche Gehirn nicht verarbeitungsgerecht aufbereitet.

Zudem soll darauf geachtet werden, daß die Konzeption von Informationssystemen auf den zukünftigen Endnutzer ausgerichtet wird. Hilfreich ist in diesem Fall die zeitnahe und frühzeitige Einbindung der Endnutzer in die Konzeptionsphase, damit im frühen Stadium bereits eine Identifizierung mit dem System erfolgt. Auch die Gestaltung des individuellen Arbeitsplatzes sowie des Umfeldes (Abteilungsgestaltung, kurze Wege zu anderen Wissensträgern o.ä.) fördert die Bereitschaft zur Nutzung von Wissen.

3.3.7 Wissen bewahren

„Wer will, daß die Welt so bleibt, wie sie ist, der will nicht, daß sie bleibt.“ (Erich Fried)

In vielen aktuellen Veröffentlichungen wird die große Bedeutung des organisationalen Gedächtnisses herausgestellt; die Fähigkeit, individuelles, kollektives und organi-

sationales Wissen⁴⁹ zu jedem beliebigen späteren Zeitpunkt nutzbringend für die Unternehmung abzurufen und einzusetzen. Jedoch wird unterschätzt, daß zur Bewahrung dieses Wissens ein Prozeß stattfinden muß, der einer bewußten Steuerung bedarf. Die Selektion von erhaltungswürdigen Daten, das Speichern dieser und die laufende Aktualisierung kennzeichnen dieses organisationale „Perpetuum Mobile“ der Wissensbewahrung.

Erfolgt dieser o.g. Prozeß nicht fortlaufend und zeitnah, verliert die Unternehmung kontinuierlich an Wissen. Von Wissensbewahrung kann dann keine Rede mehr sein. Im täglichen Geschäftsprozeß fallen laufend Wissensbestandteile in Form von Berichten, Protokollen, Briefen, Präsentationen o.ä. an. Die große Herausforderung besteht nunmehr darin, aus dem „Wust von Informationen“ diejenigen herauszufiltern, die bewahrungswürdig erscheinen. Problematisch ist jedoch der Umstand zu entscheiden, was aus heutiger Sicht für die Zukunft bewahrungswürdig ist.

Um in diesem Stadium die Kontrolle zu behalten, bedarf es im voraus feststehender Selektionsregeln.

Hervorzuheben ist aber auch, daß mit den oben beschriebenen Aussagen nicht unterstellt wird, daß sämtliches Wissen über elektronische Medien speicherbar und abrufbar ist. An den entscheidenden Stellen im Unternehmen sind es immer noch die Menschen mit ihren Erfahrungen, die das Wissen einer Organisation ausmachen.

Diese individuellen, langjährigen Erfahrungen zeichnen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens aus und eben solche Umstände sind es, die nicht quantifizierbar speicherbar sind. Hier heißt es, diese Menschen ausfindig zu machen und für das Unternehmen zu erhalten.

Im Baustein Wissensbewahrung unterscheiden Probst/Romhardt drei Speicherungsformen⁵⁰: die **individuelle, die kollektive und die elektronische Speicherung**.

Auf der **individuellen Ebene** verlieren Unternehmen durch Kündigung, Pensionierung oder Tod permanent wertvolle Wissensträger. Um in diesem Bereich die Bewahrung von Wissen zu sichern, erscheint es z.B. sinnvoll, ein Umfeld zu schaffen, welches den Gedanken eines Mitarbeiters zum Wechsel gar nicht erst aufkommen läßt. Somit erhöhen sich die Austrittsbarrieren für die Mitarbeiter.

Bei anstehenden Pensionierungen kann z.B. im Rahmen von langfristig angelegten Nachfolgeregelungen das implizite Wissen des zukünftigen Pensionärs auf den Nachfolger übertragen werden.

Wissen ist nicht nur in jedem einzelnen Individuum verankert, sondern auch im **Kollektiv**, der Gruppe (z.B. Abteilung). In diesem Kollektiv ist eine gewisse Wissensbasis verankert, in dem durch interdisziplinäres Zusammenspiel einzelner Mitglieder dieses Teams eine höhere kollektive Wissensbasis erreicht wird als bei Einzelpersonen. **Das kollektive Gedächtnis schlägt das Individuum.** Eine Möglichkeit der Wissensbewahrung des Kollektivs sind z.B. Sitzungsprotokolle. Ein gut geführtes Protokoll gilt als zentrales Dokument zur kollektiven Bewahrung des Wissens.

Durch die rasante Entwicklung in den Bereichen der **Computertechnologie** ist es heutzutage kein Problem mehr, die vorhandenen Wissensbestandteile auf ein geeignetes Speichermedium abzulegen. Voraussetzung zur Wiederauffindung und damit Nutzung dieses elektronischen Wissens ist jedoch, daß vor allem allgemeinverbindliche Regeln zur Speicherung, Sortierung, Organisation und Sicherung dieser Daten bestehen. Andernfalls kann es durchaus sein, daß einmal gespeicherte Informationen aufgrund mangelnder Organisation oder anderweitiger Umstände nicht mehr auffindbar und damit verloren sind. Somit sind die Eingangskriterien zur elektronischen Wissensbewahrung die oben bereits erwähnten allgemeinverbindlichen Regeln.

Abschließend soll in diesem Baustein auch der **Aktualisierungsprozeß** erläutert werden. Würden vorhandene Daten quasi wie in einer Einbahnstraße ohne eine laufende Überprüfung und Aktualisierung immer nur abgelegt werden, würde sich die Datenmenge im Unternehmen explosionsartig vermehren, wobei jedoch ein erheblicher Teil dieses Datenmaterials altes, unbrauchbares Wissen darstellt. Voraussetzung für eine aktuelle, überschaubare Wissensbasis auf einem elektronischen Speichermedium ist die Herstellung einer Vertrauensbasis in die Datenqualität sowie die einfache Zugriffsmöglichkeit durch die Nutzer. Sind diese Komponenten gegeben, erfolgt auch eine Nutzung und Pflege bzw. Aktualisierung der Daten. Altes, nicht mehr brauchbares Material wird „über Bord“ geworfen, der Bestand an Wissen bleibt aktuell und überschaubar.

3.3.8 Wissen bewerten

„Was man nicht messen kann, kann man auch nicht managen!“ (*anonyme Managementweisheit*)

Der Baustein der Wissensbewertung zählt zum äußeren, allgemeinen Wissensmanagementkreislauf und bildet somit den Schlußpunkt nach den Bausteinen Wis-

sensziele und Umsetzung. Hier wird eine Messung und Bewertung nach erfolgter Umsetzung vorgenommen, um dem Management als Kontrollinstrument zu dienen. Im Bereich Controlling wird heutzutage mit finanziellen Kennzahlen gearbeitet, die leicht zu erfassen, darzustellen und interpretierbar sind. Anders sieht es aber beim Faktor Wissen aus. Wie soll Wissen gemessen werden? Was ist Wissen? Gibt es schon Zahlen, die Qualität oder Quantität ausdrücken? Was würden diese Zahlen aussagen? Muß ich unternehmensbezogene individuelle Meßkennzahlen selbst aufstellen? Fragen über Fragen, die zeigen, daß gerade im Messen und Bewerten von Wissen noch keine hinreichenden Erfahrungen bestehen. Hier zeigt sich, daß der Aufbau eines Bewertungssystems für die Ressource Wissen ein weitgehend ungelöstes Problem darstellt.

Die Bewertung von Wissen kann in zwei Phasen untergliedert werden. Die **Wissensmessung** soll im ersten Schritt Veränderungen auf Basis der organisationalen Wissensbasis offenlegen, die **Wissensbewertung** interpretiert nachgelagert die Erreichung oder Verfehlung der Wissensziele. Ausdrücklich soll auch hervorgehoben werden, daß mit der Wissensbewertung nicht die monetäre Bewertung gemeint ist, sondern die Frage, ob die vorab definierten Ziele auch erreicht worden sind. Diese Ziele sind nicht zwangsläufig monetär.

Bei der Messung von Wissen können zudem folgende Problemfelder auftreten, die hier nur überschriftartig genannt werden sollen:

- Wichtiges wird nicht gemessen.
- Das Falsche wird gemessen.
- Es wird mit dem falschen Maßstab gemessen.
- Es wird gemessen, aber man weiß nicht wofür.

Die mehrdimensionale Wissensmessung wird anhand von Indikatorenklassen vorgenommen. Das Hauptproblem liegt vornehmlich in der Vermischung dieser Klassen, wie z.B. Bestandsindikatoren (woraus besteht die organisatorische Wissensbasis heute?), Interventionsindikatoren (welche Maßnahmen wurden durchgeführt?), Übertragungsindikatoren (welche Effekte lösten die Maßnahmen aus?) sowie finanzielle Indikatoren. Als Folge daraus ergibt sich eine schwer interpretierbare Matrix.

North/Probst/Romhardt haben 1998 eine Bewertungslogik entwickelt, die die o.g. Vermischung diverser zentraler Indikatoren durch eine Differenzierung von vier Indikatorenklassen vermeiden soll⁵¹:

Indikatorenklasse	Begriffsbestimmung	Beispiele
organisatorische Wissensbasis (I)	Beschreibt den Bestand der organisatorischen Wissensbasis zum Zeitpunkt x qualitativ und quantitativ	Fähigkeitsportfolio der MA nach Kernfähigkeiten, Anzahl und Qualität der externen knowledge links, Qualität und Anzahl interner Kompetenzzentren, Patente
Interventionen (II)	Beschreibt Prozesse und Inputs (Aufwand) zur Veränderung der organisationalen Wissensbasis	Anzahl lessons learned Workshops, Erstellung von Expertenprofilen, Durchführung von action training (action training/Gesamtraining (%))
Zwischenerfolge und Übertragungseffekte (III)	Mißt die direkten Ergebnisse der Interventionen (Outputs)	Publikationen v. MA, Verbesserungsvorschläge, Antwortzeiten auf KD-Anfragen, Nutzungsindex Intranet, Transparenzindex
Ergebnisse der Geschäftstätigkeit (IV)	Mißt Geschäftsergebnisse am Ende der Betrachtungsperiode (z.B. Jahr, Quartal)	Cash-flow, Deckungsbeiträge, Marktanteil, Image, Return on Investment

Abbildung 10 (Indikatorenklassen, North/Probst/Romhardt: 1998)

Neben diesem o.g. Modell gibt es noch alternative Methoden zur Messung und Bewertung organisationalen Wissens. Eine Möglichkeit ist die Einordnung organisationaler Kompetenzen in ein Evolutionsmodell des Wissens. In diesem Ansatz wird angenommen, daß Wissen eine Art Reifungsprozeß durchläuft, dessen Verlauf sich an verschiedenen Etappen festhalten läßt. Eine zweite Art der Wissensbewertung orientiert sich an normativen, strategischen und operativen Wissenszielen (siehe Anlage 1).

4 Konzeption

4.1 Vorgehensweise in der Empirie

Auf Basis der bereits erarbeiteten theoretischen Grundlagen zielt unsere Untersuchung in der BFS auf eine ganzheitliche Betrachtung der Bank ab. Um hier den notwendigen umfassenden Einblick zu erhalten, war es uns in den Befragungen wichtig, sowohl verschiedene Hierarchieebenen des Institutes als auch verschiedene Standorte zu betrachten. Es wurden Expertengespräche auf der Ebene des Topmanagements (1. und 2. Führungsebene), mit Geschäftsstellenleitern und mit Kundenbetreuern durchgeführt. Untersuchte Standorte waren die Zentrale in Köln, sowie die Geschäftsstellen in Berlin und Hannover. Zum Schutz der Identität der Befragten werden wir im folgenden alle Aussagen anonymisiert darstellen.

Die Auswertung der Expertenbefragung hat ergeben, daß sich das Wissensportfolio eines Mitarbeiters der BFS im wesentlichen aus drei Komponenten zusammensetzt, die zur Ausübung seiner täglichen Arbeit relevant sind. Wir unterscheiden hier nach

Fachwissen	Neben dem bankfachlichen Grundwissen ist hier speziell das Fachwissen über sozialwirtschaftliche Einrichtungen und deren Anforderungen bei der Abwicklung von Bankgeschäften gemeint.
Methodenwissen	Fertigkeiten und Kenntnisse zum Vertrieb bzw. zur Führung. Beispielsweise der Einsatz von Präsentationshilfen während einer Produktpräsentation oder das Repertoire zum Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen.
Erfahrungswissen	Wissen über Netzwerke, Ansprechpartner, Verknüpfungen und Abhängigkeiten.

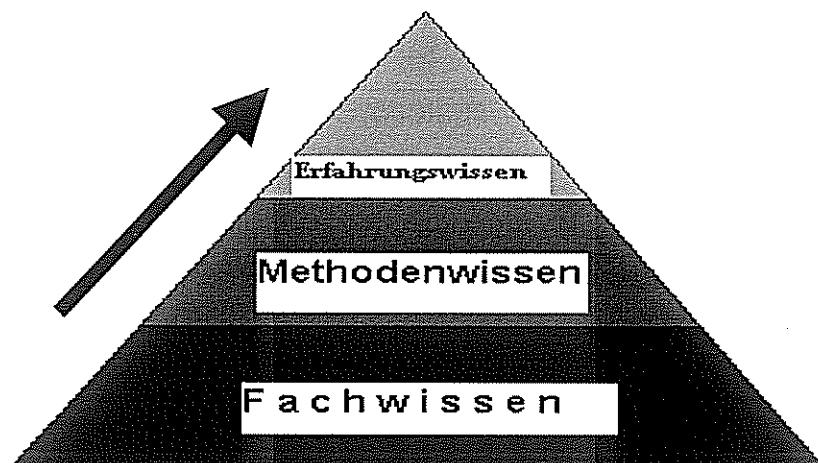


Abbildung 11 (Wissensportfolio eines BFS'lers, Quelle: eigene Darstellung)

Die Gewichtung dieser drei Komponenten ist sehr individuell. Sie richtet sich nach Verweildauer im Unternehmen, Ausbildungsstand, Kommunikationsfähigkeit etc. Zur Absicherung vor Wissensverlusten sind bei der Konzeption somit Ansätze für alle drei Wissensarten zu berücksichtigen. Bei den von uns vorgeschlagenen Lösungsansätzen wird immer wieder Bezug auf einzelne Aspekte der Expertenbefragung genommen. Die Ergebnisse im Einzelnen:

4.2 Interviews im Rahmen der empirischen Untersuchung

Am 30.06. und 01.07.1999 wurden Mitglieder des Topmanagements, einige Geschäftsstellenleiter und Kundenbetreuer der BFS von uns befragt. Die Befragung erfolgte in Form eines persönlichen Interviews auf Basis eines strukturierten Fragebogens (siehe Anlage 2). Zielsetzung der Befragungen war, aus Sicht der jeweiligen Experten zu klären, welchen Stellenwert Wissen im Unternehmen hat und in welchen Bereichen des Wissensmanagements es bei der BFS noch Schwachstellen gibt.

Die Thematik des Wissensmanagements wird insbesondere vom Topmanagement als aktuelle Problematik erkannt. Insgesamt läßt sich jedoch sagen, daß die Eingrenzung der Themenbereiche „Wissen“ und „Management von Wissen“ in der BFS sehr diffus ist.

Als Hauptwissensquellen wurden neben den Kunden der sozialwirtschaftliche Informationsdienst und andere BFS interne Quellen (z.B. Anweisungen) genannt. Dagegen spielen Seminare, Fachzeitschriften und die (Wohlfahrts-)Verbände eine eher untergeordnete Rolle in der Wissensbeschaffung. Aktive Wissensbeschaffung erfolgt oft nur mündlich und fast ausschließlich auf dem Gebiet des Erfahrungswissens (z.B. Beziehungswissen, Unternehmenskultur). Das Erfahrungswissen erhält zudem eine besondere Priorität, da Schlüsselpersonen Macht haben und ein höheres Ansehen genießen. Die Konservierung von Erfahrungs- und Beziehungswissen stellt für die BFS damit eine Hauptproblematik dar.

Schließlich werden die Mitarbeiter beim Antritt neuer Positionen oft sich selbst überlassen und nur in wenigen Fällen durch den bisherigen Stelleninhaber eingearbeitet. Der Verlust von Wissen wird begründet mit der Überflutung der einzelnen Mitarbeiter durch nicht selektierte Informationen sowie einer „Dokumentation von Kundenwissen im Kopf“. Die Gefahr des Verlustes von Fachwissen spielt dagegen in der BFS eine eher untergeordnete Rolle.

Die Wissensspeicherung über die vorhandene EDV (hier insbesondere „Kundenbeziehungsdaten“) wird praktisch nicht genutzt. Als notwendige Voraussetzung für eine bessere Wissensweitergabe wird ein anwenderfreundlicheres EDV-System gefordert.

4.3 Telefonische Befragung des Topmanagements

Zusätzlich haben wir in dem Zeitraum vom 22.06. bis 06.07.1999 die Mitglieder des Topmanagements der BFS befragt. Die Befragung erfolgte in Form eines telefonischen Interviews auf der Basis eines strukturierten Fragebogens (siehe Anlage 3).

Zielsetzung der Befragung war, aus Sicht der Verantwortlichen zu klären, welchem der einzelnen Bausteine des Wissensmanagements unter dem Aspekt, sich vor Wissensverlusten zu schützen, die höchste Bedeutung zugemessen wird. Hieraus ergab sich folgendes Ergebnis:

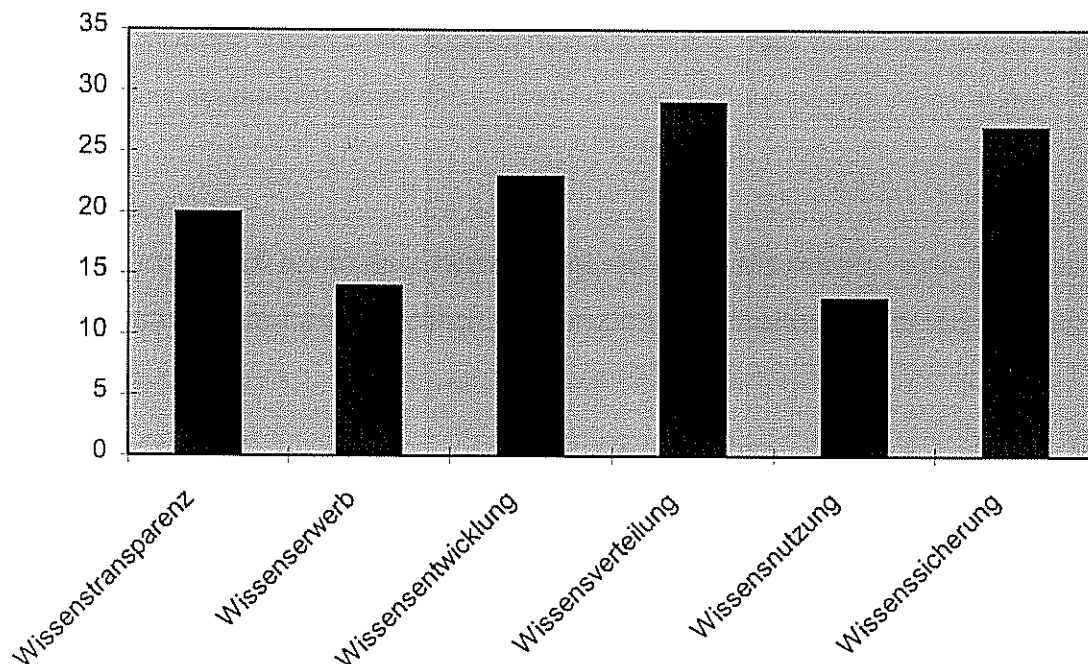


Abbildung 12 (Befragung des Topmanagements, bei der Darstellung wurden die Punktzahlen der Prioritäten einfach addiert, Quelle: eigene Darstellung)

4.4 Fazit

Aus den Befragungsergebnissen ist deutlich erkennbar, daß sowohl die Begleitung von (neuen) Mitarbeitern als auch das „Management von Wissen“ im Hause der BFS einer weiteren Verbesserung bedarf. Mit unserem Konzept stellen wir ein Paket von Maßnahmen vor, das die BFS auch vor dem Hintergrund der Effizienzsteigerung in konkurrierenden Märkten als „Wissensbank“ qualifiziert und die Ressource Wissen

aktiv managt, um die BFS zukünftig effektiver vor Wissensverlusten schützen zu können.

4.5 Mentoring/Patenschaften oder: Ist Cool Water erfrischend?

„Zu Beginn fühlte ich mich wie bei einem Sprung ins kalte Wasser.“ (BFS-Mitarbeiter).

Nach Auskunft der Befragten gab es für sie bei Berufseintritt bzw. Aufstieg innerhalb des Betriebes kein bzw. wenig Material, um sich in das künftigen Arbeitsgebiet einzuarbeiten. Ebenso war die Einarbeitung an einem neuen Arbeitsplatz größtenteils auf Selbststudium bzw. Intuition aufgebaut. Der Wissensfluß und die Weitergabe von Wissen erfolgte erst, wenn der neue Mitarbeiter Fehler machte. Bis zur selbständigen Arbeit am neuen Arbeitsplatz vergingen teilweise bis zu zwei Jahre. Die Kenntnis von betrieblichen Beziehungswissen wurde als Vorteil gegenüber anderen Mitarbeitern gesehen. Teilweise hatten Mitarbeiter den Eindruck, daß Wissen bewußt zurückgehalten wurde („Wissen ist Macht“).

Schlußfolgerung:

Die Befragung ergibt somit eine Notwendigkeit, neue Mitarbeiter bzw. Mitarbeiter auf neuen Positionen über einen zeitlich begrenzten Einarbeitungszeitraum zu begleiten.

Vorschlag:

Zur Verbesserung der Arbeitsprozesse ist die Einführung eines auf die BFS zugeschnittenen Mentoring- und Patensystems empfehlenswert.

4.5.1 Patenschaften - Betrachtung der Ebene Sachbearbeiter/Kundenbetreuer:

Wir empfehlen, jedem Berufsanfänger/Quereinsteiger einen Paten zur Seite zu stellen. Dieser sollte sich insbesondere auf die sozialverträgliche Eingliederung des neuen Mitarbeiters in das Unternehmensgefüge und seine Unternehmenskultur konzentrieren, d.h. der Pate macht den neuen Mitarbeiter mit seinem Arbeitsumfeld bekannt und unterstützt die Kontaktaufnahme zu zukünftigen Kollegen und sonstigen Gesprächspartnern. Weiterhin sollte der Mitarbeiter in die Organisationsstruktur und sein neues Aufgabengebiet eingewiesen werden.

Dadurch daß ein Pate zur Verfügung steht, ist eine strukturiertere Ausbildung der neuen Mitarbeiter möglich und ein Überwachungsinstrument über den Fortschritt der Ausbildung vorhanden.

Hierdurch wird nicht nur die Kommunikation der Kollegen untereinander gefördert, sondern auch die Bildung sogenannter „Generationen Ghettos“⁵² vermieden.

Für die BFS bedeutet dieses Patenschaftsmodell sowohl die Förderung der Mitarbeiterentwicklung als auch eine weitere Verbesserung des Betriebsklimas.

Voraussetzungen:

Bei der Auswahl der Person des Paten muß, um Interessenkonflikte zu vermeiden, darauf geachtet werden, daß dieser nicht direkter Vorgesetzter ist.

Als Pate bietet sich insbesondere der „alte Hase“ an, der über pädagogische Fähigkeiten verfügt. Der Erfolg des Paten hängt unter anderem von seinem Engagement und seiner sozialen Kompetenz ab. Der Pate selbst muß durch Kommunikation mit dem jeweiligen Vorgesetzten motiviert und gefördert werden.

Im Anhang ist eine Umsetzungshilfe für Paten und Führungskräfte in Form von Checklisten zu finden, die es den Beteiligten erleichtern soll, das modifizierte BFS-Patenmodell einzuführen (siehe Anlage 4 + 5).

4.5.2 Mentoring - Betrachtung der Ebene „Nachwuchsführungskräfte“:

Das Patenmodell ist bei Nachwuchsführungskräften aufgrund Ihrer Selbstmotivation und der Eigendynamik im Führungsstil schwer anwendbar. Hier eignet sich die Methode des Mentorings als Personalentwicklungsmaßnahme besser. Dabei sollte jeder Nachwuchsführungskraft ein Mentor zur Seite stehen.

Bei der Auswahl des Mentors stehen wir vor der Problematik kleiner und räumlich getrennter Organisationseinheiten in der BFS. Da der Mentor aber nicht der direkte Vorgesetzte sein sollte, ist eine räumliche Trennung von Mentor und Nachwuchsführungskraft unumgänglich. Als Mentor bietet sich hier eine etablierte Führungskraft einer anderen „artverwandten“ Organisationseinheit (Geschäftsstelle) an. Als zu begleitende Nachwuchsführungskräfte kommen z.B. stellvertretende Geschäftsstellenleiter und qualifizierte Fachkräfte in die engere Auswahl. Durch geeignete Auswahlverfahren (z.B. Assessmentcenter) ist der Führungsnachwuchs zu selektieren. Im Hinblick auf die erfolgreiche Umsetzung des Mentorings sollte die Dauer der Begleitung einer Nachwuchsführungskraft durch einen Mentor auf Kontinuität ausgerichtet sein, da die Beziehung zum Mentor von Vertrauen geprägt sein muß. Eine zeitliche

Begrenzung endet hier mit der Übernahme von Führungsverantwortung der Nachwuchsführungskraft und geht in eine Phase der „tendenziell symmetrischen Freundschaft“⁵³ über.

Im Bereich des Mentorings bietet sich eine duale Betrachtung sowohl im Bereich der Nachfolgeplanung, als auch im Bereich von Organisationsentwicklungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter kurz vor dem Ruhestand an. Hierdurch wird gewährleistet, daß die Nachwuchskräfte durch erfahrene ältere Mitarbeiter besser auf die neue Aufgabe vorbereitet werden. Die „väterliche“ Fürsorge des Älteren bewirkt hier einen Wissens-Transfer vom Mentor auf den Nachfolger. Dieser Sozialisierungsansatz bewirkt eine Wissensfluktuation⁵⁴ und sichert so in hohem Maße implizites Wissen.

Daraus resultieren natürlich auch Komplementäreffekte für die BFS:

- Die Mentoren erhalten einen Motivationsschub, da es im Rahmen der Organisationsentwicklung somit auch möglich ist, älteren Mitarbeitern den fließenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen, ohne dabei auf ihr hervorragendes Erfahrungswissen verzichten zu müssen.
- Unter Kostengesichtspunkten ist das Mentoring eine effiziente Interventionstechnik, da der Mentor nur dann helfend tätig wird, wenn Probleme bei der Arbeit entstehen.
- Ferner wird das Betriebsklima gefördert und die BFS vor abrupten Wissensverlusten geschützt.

Die Rolle der Führungskraft – Voraussetzungen:

Die Führungskraft nutzt das Mentoring als Führungsinstrument und unterstützt den Mentor.

Um der Führungskraft eine Umsetzungshilfe an die Hand zu geben und ggf. auch selbst als Mentor wirken zu können, haben wir Fragestellungen zur erfolgreichen Mentorenarbeit entwickelt (siehe Anlage 6).

4.6 Wissenszirkel

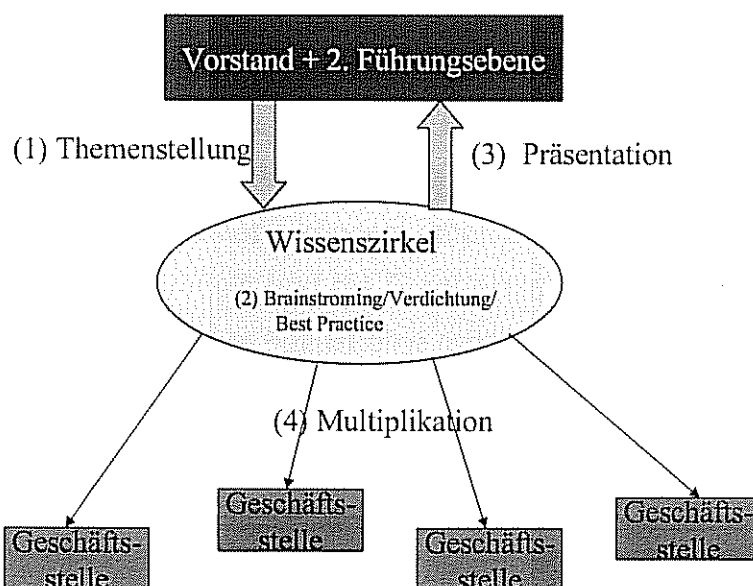
„Persönliche Erfahrungen und Wissen eines qualifizierten Mitarbeiters können bei uns nicht weitergegeben werden.“

„Durch Nichtweitergabe geht Erfahrungswissen verloren, das nicht ersetzt werden kann.“

(Kernaussagen zweier Topmanager der BFS im Rahmen der Experteninterviews.)

Diese Aussagen verdeutlichen, welchen Stellenwert das langjährig erworbene Erfahrungswissen der Mitarbeiter für die BFS hat. Die Herausforderung liegt in der Sicherung und Verteilung von Erfahrungswissen und spiegelt somit den Prozeß der Transformation vom impliziten Wissen des Einzelnen zum expliziten Wissen - und damit dem für die Bank kodifizierbaren Wissen - wider. Einen Lösungsansatz bieten hier die von uns bezeichneten Wissenszirkel. Diese Projektgruppen, die außerhalb der primären Organisationsstruktur der Bank implementiert werden, haben das Ziel, interne Best-Practice-Ansätze zu identifizieren und diese in allgemeingültige Ablaufbeschreibungen zu übertragen.

Abbildung 13 (Organisation eines Wissenszirkels, Quelle: eigene Darstellung)



Die Auswahl der zu bearbeitenden Themen (1) obliegt dem Management der BFS. Zukünftige strategische Ausrichtungen können dabei genauso ihre Berücksichtigung finden wie die Qualitätsverbesserung der Organisation. Arbeitsabläufe (z.B. Kreditvorlagen), Akquisitionsansätze/-wege oder auch die Auswahl von Produktkombina-

tionen für spezielle Kundengruppen sind nur einige Beispiele dafür. Bei der Auswahl der Teilnehmer für einen Wissenszirkel kann auf die in den Wissenslandkarten (siehe Kapitel 4.8) ausgewiesenen Experten zurückgegriffen werden. Ideal sind 4 - 6 Teilnehmer für einen Wissenszirkel, die interdisziplinär in einer festen Gruppenkonstellation bis zur Lösung ihrer Themenstellung temporär zusammenarbeiten.

Die Teilnehmer dieser Wissenszirkel treffen sich in einer ersten Kick-Off-Veranstaltung, in der ihnen zusätzlich zum Thema auch die Zielsetzung und Arbeitsweise des Wissenszirkels präsentiert wird. Neben dieser Einführung beinhaltet die Sitzung ein erstes Brainstorming (2) - die Teilnehmer sammeln ihre bisherigen Vorgehensweisen, aber auch neue Ideen aufgrund ihrer Erfahrungen zu der Themenstellung. Dieses Brainstorming bildet die Basis, auf der nunmehr Erfolgsfaktoren für einen idealtypischen Ablauf erarbeitet werden. Die Veranstaltung sollte durch ein Mitglied des Managements, zu einem späteren Zeitpunkt auch durch einen ehemaligen Wissenszirkelteilnehmer (→ Tutorprinzip) moderiert werden. Der Prozeß des Brainstormings zeigt an dieser Stelle die Redundanzen auf und fördert dadurch auch die Kreativität auf der Suche nach dem Best-Practice-Ansatz für die BFS.

Abhängig von der Komplexität der durch das Management vorgegebenen Aufgabenstellung entscheiden die Teilnehmer über die weitere Vorgehensweise zur Erarbeitung des Ergebnisses. Innerhalb der Kick-Off-Veranstaltung können im Anschluß an das Brainstorming die besten Aspekte zu einem präsentationsreifen Umsetzungsvorschlag verdichtet werden. Alternativ können innerhalb des Wissenszirkels Arbeitsaufträge an die Teilnehmer verteilt und die Ergebnisse in einem zweiten Treffen zusammengeführt werden. In diesem Fall ist eine regelmäßige Rückkoppelung mit dem Management und auch mit den anderen Wissenszirkelteilnehmern im Sinne einer dauerhaften Zielorientierung sinnvoll.

Das Gestaltungsergebnis sollte neben dem Problemlösungswissen (Methoden und Instrumente) auch Hinweise auf Träger und Formen (Personen, Dokumente und Datenbanken) enthalten, um zukünftigen Anwendern einen direkten Praxiseinsatz zu ermöglichen.

Dem Management als Auftraggeber und weiteren interessierten Dritten ist das Ergebnis zu präsentieren (3). In einer anschließenden Diskussion wird der Best-Practice-Ansatz herausgefiltert. Ausgehend von der ursprünglichen Themenstellung wird dann entschieden, ob der Best-Practice-Ansatz als zukünftige Richtlinie (z.B. bei

Organisationsabläufen) oder als Hilfestellung (z.B. bei Vertriebs- und Akquisitionsansätzen) in die Bank getragen wird.

Anschließend wird das Ergebnis über zwei Kanäle in der BFS multipliziert (4):

1. Die Teilnehmer des Wissenszirkels fungieren als Multiplikatoren in diesem Prozeß, indem sie nach Verabschiedung durch das Management das Ergebnis in ihrer jeweiligen Geschäftsstelle präsentieren und als Mentoren in diesem Team Hilfestellung bei der Umsetzung geben.
2. In dem noch zu implementierenden Intranet (siehe Kapitel 4.9) wird eine Datenbank zur Verfügung gestellt, in der die in den Wissenszirkeln erarbeiteten Best-Practice-Ansätze eingestellt werden. Alle Geschäftsstellen können auf diese Datenbank dezentral Zugriff nehmen. Als Ergänzung zu dieser Datenbank kann über ein virtuelles Diskussionsforum nachgedacht werden, in dem Interessierte ergänzende Anregungen zu dem jeweiligen Gestaltungsergebnis einbringen.

Der originäre Nutzen dieser Wissenszirkel liegt somit in der eigenständigen Entwicklung von neuem Wissen für die BFS durch die Interaktion einzelner Unternehmensangehöriger in einem ihnen vorgegebenen Umfeld. Der partizipative Ansatz dieses Prozesses erhöht deutlich die Identifikation zukünftiger Anwender mit dem Inhalt.

Neben den Vorteilen der Wissenssicherung und Wissensentwicklung bieten die Wissenszirkel komplementären Nutzen für die BFS:

- Die Beteiligten der Wissenszirkel schaffen sich durch die Projektarbeit (informelle) Netzwerke über ihre Geschäftsstelle hinaus.
- Der Teilnehmer erweitert seine persönliche Kompetenz im Bereich der Problemlösungsfähigkeit und der Kommunikationsfähigkeit.
- Die Teilnahme an einem Wissenszirkel stellt in der flachen Hierarchiestruktur der BFS ein Job-Enrichment⁵⁵ dar.

4.7 Kundenbezogene Dokumentation

„Wenn Sie das Unternehmen verlassen, fängt ein Neuer wieder ganz von vorne an. Das ist heutzutage so. Da kann man nichts machen.“ (Leitender Angestellter der BFS)

In diesem Zitat wird ein Risikofaktor hervorgehoben, der allgegenwärtig die BFS begleitet: der **Ausfall eines Mitarbeiters**, ob zeitlich befristet (Fortbildung, Urlaub, Mutterschutz, Krankheit) oder ständig (Kündigung, Ruhestand, Tod).

Gerade in einem stark spezialisierten Unternehmen wie der BFS, ist der Ausfall eines Mitarbeiters nur schwer zu verschmerzen. Das hängt insbesondere damit zusammen, daß eine wesentliche Kernkompetenz in der Fähigkeit der Mitarbeiter begründet ist, zu Kunden enge und persönliche Verbindungen aufbauen zu können; nicht selten sind Mitarbeiter der Bank ehrenamtlich in Vorständen, Verwaltungs- und Aufsichtsräten von Kundeneinrichtungen vertreten.

Durch diese engen Verflechtungen verfügen viele Mitarbeiter der BFS über implizites (Erfahrungs- und Beziehungs-) Wissen über die von ihnen betreuten Einrichtungen. Häufig erhalten die Kundenbetreuer dort sogar wesentliche Informationen über kundenrelevante Gesetzesänderungen, Verfahrensrichtlinien u.ä., so daß die Beziehungen zu Kunden im Hinblick auf die Vermittlung von sozialwirtschaftlichem Know-how neben den ergänzenden Angeboten (z.B. dem sozialwirtschaftlichen Info-Dienst) eine wichtige Komponente zum Ausbau der Marktposition der BFS in ihren jeweiligen Geschäftsfeldern darstellt.

Im Rahmen der von uns durchgeführten Experteninterviews haben wir festgestellt, daß

- die Problematik in diesem speziellen Bereich zwar grundsätzlich erkannt wird,
- das Wissen in den meisten Fällen aber nur „in den Köpfen“ einzelner Mitarbeiter gespeichert wird.

Unserer Meinung nach ist es erforderlich, daß dieses Wissen in irgendeiner Form dokumentiert und für andere Mitarbeiter der BFS (Kundengruppe des betroffenen Kunden, Geschäftsstellenleitung) zugänglich gemacht wird. Durch eine Dokumentation wird

- die Abhängigkeit der BFS von einzelnen Mitarbeitern reduziert,
- die Wissenstransparenz innerhalb der BFS erhöht,
- die Speicherung von Wissen unterstützt und (nicht ganz unwesentlich)

- **aus dem impliziten Wissen (einzelner Mitarbeiter) explizites Wissen (organisationales Wissen) gemacht.**

Einzelne Ansätze zur Verteilung und Speicherung des kundenbezogenen Wissens gibt es in der BFS bereits. Allerdings können wir nicht von einem unternehmensweiten Wissensmanagement sprechen, sondern es handelt sich hierbei um Aktionen einzelner Mitarbeiter bzw. Geschäftsstellen. So wurde in der Geschäftsstelle Köln vor wenigen Jahren eine Kundenkartei initiiert, in der ausschließlich Soft-Facts und Persönliches rund um die Kunden festgehalten werden (Hobbys, Interessen, Verknüpfungen zu anderen Kunden, „wer kann mit wem“ etc.). Dieses System wurde von dem Geschäftsstellenleiter seinen Kollegen in den anderen Geschäftsstellen vorgestellt, nach unserem Kenntnisstand jedoch in keiner anderen Geschäftsstelle eingeführt.

Wie stellen wir uns eine kundenbezogene Dokumentation in der BFS vor?

Einfache Dinge stellen manchmal die beste Lösung dar - wir wollen keine „abenteuerlichen“ Lösungsansätze konzeptionieren, sondern uns an einer möglichst einfachen und pragmatischen Lösung der wissensbasierten Problemfelder der BFS orientieren.

Unser Konzept für eine kundenbezogene Dokumentation basiert auf zwei Säulen:

- Erstellen von Gesprächsnotizen und Besuchsberichten
- Erstellen einer Kundendatenbank bzw. -kartei (u.a. auf der Basis der Daten aus Gesprächsnotizen)

Den größten Nutzen erzielt die BFS, wenn nicht nur einzelne Instrumente in der Gesamtbank eingeführt, sondern möglichst beide konzeptionellen Säulen verwirklicht werden.

4.7.1 Erstellen von Telefon-/Gesprächsnotizen und von Besuchsberichten

Mit Hilfe dieser Instrumente wird für die BFS relevantes kundenbezogenes Wissen „organisational“ gespeichert und für Dritte (z.B. die anderen Kundengruppenmitarbeiter) verfügbar gemacht.

Empfehlenswert ist die Erfassung sämtlicher für das Kundengeschäft der BFS maßgeblichen Faktoren. Hierbei denken wir zum einen an Informationen und Hintergründe, die den Kunden speziell (mit dem das Telefonat/Gespräch geführt worden ist) betreffen, zum anderen aber auch an Informationen, die generell für die BFS von

Bedeutung sein können (z.B. Gesetzesnovellen, die Änderung von Durchführungsverordnungen und von Pflegesatz-/Abrechnungsverfahren etc.).

Wie nun eine Gesprächsnotiz oder ein Besuchsbericht verfaßt werden sollte, darauf möchten wir an dieser Stelle nicht weiter eingehen. Vielmehr ist es sinnvoll, innerhalb der BFS im Rahmen hierarchieübergreifender Arbeitsgruppen zu erarbeiten, welche Informationen für die BFS von solcher Bedeutung sind, daß sie für andere Mitarbeiter dokumentiert werden müssen und wie Gesprächsnotizen/Besuchsberichte inhaltlich aufgebaut werden sollen. (Zwei Muster für Besuchsberichte finden Sie im Anhang, Anlage 7 + 8.) Nachdem im Rahmen solcher Teams die relevanten Punkte fixiert worden sind, kann die unternehmensweite Einführung dann analog der Multiplikation im Rahmen der Wissenszirkel (Kapitel 4.6) erfolgen.

Der Vorteil dieses partizipativen Ansatzes besteht darin, daß sich die kundenorientierten Mitarbeiter der BFS intensiv mit der Thematik auseinandersetzen müssen und damit die Umsetzung und Einführung von standardisierten Gesprächsnotizen/Besuchsberichten erleichtert wird. Dies führt zu einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit den Neuerungen als bei einer „Bombenwurfstrategie“⁵⁶. Hiervon unberührt sollte unter Berücksichtigung der Kosten/Nutzen - Relation die Entscheidung, ob grundsätzlich eine Dokumentation im Hause der BFS eingeführt wird, Top-down durch die Unternehmensleitung erfolgen.

Mit der Erstellung von Gesprächsnotizen/Besuchsberichten allein ist es aber noch nicht getan. Vielmehr müssen die darin „verpackten“ Informationen den Mitarbeitern, die sie benötigen, auch zur Verfügung gestellt werden.

So müssen beispielsweise Informationen über bestimmte Kunden (Ansprechpartner, Hobbys, Geburtstage, Verknüpfungen mit anderen Einrichtungen, geplante Projekte etc.) allen Mitarbeitern der entsprechenden Kundengruppe zur Verfügung stehen, um eine effektive Kundenbetreuung zu ermöglichen. Hat der Kunde z.B. auch noch ein WP-Depot bei der BFS, ist ebenso die WP-Abteilung in den Verteiler aufzunehmen.

Alle Informationen, die über den Bereich der jeweils betroffenen Einheit (z.B. Kundengruppe) hinausgehen und auch für andere Mitarbeiter der BFS von Bedeutung sein können, werden an einen **Wissensmanager** weitergeleitet, der eine Bewertung der einzelnen Infos vornimmt und gegebenenfalls deren Verteilung an bestimmte Mitarbeiter - oder aber die Bereitstellung in einer **Wissensdatenbank** (Sozialwirtschaftlicher Informationsdienst, Intranet) veranlaßt. Der Wissensmanager ist in die-

sem Zusammenhang auch für die ständige Aktualisierung und Pflege der Datenbank verantwortlich. Weiteres zum Thema Intranet folgt im Kapitel 4.9.

Ob Besuchsberichte nun in Papierform oder elektronisch erstellt werden, ist eigentlich reine Geschmackssache. Daß sie erstellt werden müssen, sollte jedem Verantwortlichen klar sein. Hinsichtlich des „**information overload**“, der sich auch in der BFS mit einer ständig steigenden Papierflut abzeichnet, ist eine elektronische Lösung im Hause der BFS allerdings zu präferieren.

Die Ablage von Gesprächsnotizen/Besuchsberichten schlagen wir folgendermaßen vor:

- Besuchsberichte über Nichtkunden werden alphabetisch in einem Akquisitionsordner abgelegt.
- Sofern Kunden über Kredite verfügen, erfolgt die Ablage von Besuchsberichten idealerweise in der Haupt- bzw. Leitkreditakte und
- bei reinen „Kontoführungskunden“ in den Kontoeröffnungsunterlagen bzw. in der allgemeinen Kundenablage.

Hierbei haben wir eine manuelle Ablagepraxis in der BFS unterstellt. Eine elektronische Lösung (z.B. via Intranet) ist ebenso denkbar und erleichtert den Zugriff auf die Daten.

Besuchsberichte beinhalten i.d.R. eine Vielzahl von Informationen zu bestimmten Projekten (z.B. Finanzierungsvorhaben), aus denen weitere Arbeitsschritte (z.B. Kreditvorlagen für den Vorstand) direkt abgeleitet werden können. Darüber hinaus werden oft auch einige Randbemerkungen im Gespräch fallengelassen, die im inhaltlichen Kontext des Besuchsberichtes verloren gehen können. Darum werden die bisher angesprochenen Instrumente zur kundenbezogenen Dokumentation um ein weiteres Instrument ergänzt:

4.7.2 Erstellen einer Kundendatenbank bzw. -kartei

Mit diesem Instrument werden alle (wichtigen) „Kleinigkeiten“, die einzelne Kundenverbindungen betreffen, aus Gesprächen herausgefiltert und separat archiviert. Diese „Kleinigkeiten“ sind u.a. die Namen der Ansprechpartner, Telefonnummern, Hobbies, Geburtstage, Verbindungen zu anderen Organisationen, „Was man besser beim Kunden nicht ansprechen/erwähnen sollte“, Kurzinfos über anstehende Projekte u.v.m.

Bei diesen Infos über Kunden handelt es sich um sehr persönliches Wissen der jeweiligen Kundenberater. Es erfordert viel Fingerspitzengefühl, diese Daten zu sammeln und für das Unternehmen festzuhalten. Daß sich der Aufwand lohnt, ist hoffentlich unbestritten: Denn mit diesen Informationen ausgestattet können Nachwuchsmitarbeiter und Vertretungen den Kunden zufriedenstellender bedienen, da sie leichter den richtigen (Gesprächs-)Einstieg finden und den Kunden (zumindest auf dem Papier) schon kennengelernt haben.

Wie bei der Entwicklung von Vorlagen für Besuchsberichte, sollten die inhaltlichen Schwerpunkte von Kundenkarteien im Rahmen von hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen festgelegt werden und möglichst auf Gesamtbankebene homogen sein, um einen hohen Identifikationsgrad bei den BFS-Mitarbeiter zu erreichen.

Eine Kundenkartei bietet sich förmlich an, in die EDV integriert zu werden. Ideal wäre es, wenn die Mitarbeiter neben der Kontenabfrage alle Infos zu dem Kunden auf einen Blick haben würden, um Rückrufe, interne Nachfragen und damit oft einhergehende Fehler zu vermeiden. Auch hierfür ist das Intranet die ideale Plattform.

Wie bereits erwähnt, wird in der Geschäftsstelle Köln eine entsprechende Kundenkartei für weiche Faktoren und Kurzzinfos zum Kunden schon seit einigen Jahren erfolgreich eingesetzt.

Ein kurzes Ablaufschema zur kundenbezogenen Dokumentation befindet sich im Anhang (Anlage 9).

4.8 Wissenslandkarte

„So etwas hat es bei uns schon mal gegeben. Ich war dort auch verzeichnet, aber keiner hat mich angerufen.“ (Leitender Angestellter der BFS)

Diese prägnante Aussage macht deutlich, daß das Bewußtsein im Hause der BFS über die Problematik der Wissenstransparenz einerseits und den Möglichkeiten der Wissensverteilung und -bewahrung andererseits bereits seit längerem vorhanden ist. Daß es das Instrument Wissenslandkarte schon einmal gegeben hat, es aber nach einem gewissen Zeitraum wieder eingeschlafen ist, zeigt das schwierige Verhältnis zwischen Auswahl des richtigen Instruments und praktischer Einführung und Nutzung durch die Mitarbeiter. Eine Überprüfung der Ursachen der seinerzeitigen Nichtnutzung der Wissenslandkarte soll hier nicht erfolgen. Wir wollen im Rahmen eines Gesamtkonzeptes zur Wissenssicherung für die BFS darstellen, wie das Instrument

Wissenslandkarte neu zu definieren ist, damit der erfolgreiche Einsatz und dessen Nutzung zukünftig gesichert ist.

Der wichtigste Produktionsfaktor der BFS, das „Wissen“, muß der Bank durch geeignete Mittel erhalten bleiben. Die Wissenslandkarte mit ihren möglichen Ausgestaltungsformen (Wissenskarten, Wissensbestandskarten, geographische Informationssysteme, Wissensquellenkarten, Wissensmatrix) ist ein exzellentes Mittel, um eine Verknüpfung zwischen interner Wissenstransparenz (Sichtbarmachung von dem vorhandenen organisationalen Wissen) innerhalb der Organisation und der Möglichkeit der Wissensverteilung/Wissensbewahrung herzustellen.

Um für die BFS eine leichte und schnelle Ausgangsbasis zu erreichen, sollte sich die inhaltliche Ausgestaltung der Wissenslandkarte vorerst auf die **Schaffung einer internen Wissenstransparenz** begrenzen.

Eine effektive Methode zur Identifikation von Wissensbeständen ist die Erfassung von Experten und Wissensträgern innerhalb der BFS durch die Erstellung von Expertenverzeichnissen.

Die gesammelten Daten werden nach unterschiedlichen Kriterien strukturiert und mit Hilfe von Wissenslandkarten zu Verfügung gestellt. Durch diese Strukturierung wird vorhandenes Wissen von Experten/Mitarbeitern zeit- und raumunabhängig und für einen großen Personenkreis zugänglich gemacht.

Grundsätzlich muß das Instrument „Wissenslandkarte“ EDV-gestützt existieren und sollte im Hause der BFS durch den Sozialwirtschaftlichen Informationsdienst/Wissensmanager entwickelt und implementiert werden. Hierzu eignet sich insbesondere das Intranet als Ausgangsbasis. Die Vorteile sind vor allem in folgenden Aspekten zu sehen:

- keine Papierflut (Wissenslandkarte vorhanden als zentrale Rechnerdatei)
- kein Verteilungsproblem (Aufruf durch Mitarbeiter bei Bedarf über PC)
- ständige Aktualität (zentrale Aktualisierung auf Server und/oder dezentrale Verlagerung auf Mitarbeiter)
- Verknüpfung mit anderen EDV-Programmen ist möglich (Links⁵⁷)
- Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Rahmenbedingungen

Äußerst wichtig erscheint es, daß bei der Überlegung zum EDV-mäßigen Erscheinungsbild sowie des inhaltlichen Umfanges die Mitarbeiter beteiligt werden, die diese

Wissenslandkarten später nutzen sollen. Die Beteiligung kann z.B. in Form von Projektgruppen erfolgen. Sinn dieser Projektgruppen ist es, die später Betroffenen (Nutzer) zu Beteiligten zu machen. Nur die Mitarbeiter können abschätzen, welche Inhalte Sinn machen und welche nicht. So wird sichergestellt, daß eine Akzeptanz zu diesem Instrument von Anfang an aufgebaut wird. Die Führungsebene sollte die „Kick-off Veranstaltung“ dieser „Projektgruppe Wissenslandkarte“ dazu nutzen, die Problematik des Themas „Sicherung von Spezialwissen“ darzulegen und den Sinn der Maßnahme zu vermitteln.

Das Ergebnis der gezielten internen Wissensidentifikation ergibt eine Wissenstransparenz, die allen Mitarbeitern der BFS eine bessere Orientierung liefert und den Zugriff auf vorhandenes Wissen durch Identifikation der Wissensbasis erleichtert. Dadurch ergeben sich Synergieeffekte, können Kontakte zu den Wissensträgern geknüpft werden und die BFS kann letztendlich die vorhandenen Wissensressourcen im Geschäftsprozeß effizienter nutzen. Der Erfolg aus der Nutzung von Wissenslandkarten ist die Sicherung von Spezialwissen für die BFS.

4.8.1 Ausgestaltung von Wissenslandkarten

Die Wissenslandkarte ist vergleichbar mit einem Duden/Lexikon. Hier sind Informationen nach einem strukturierten und einheitlichen Muster angeordnet. Dadurch wird das Auffinden der gewünschten Information erleichtert und beschleunigt. Das gleiche gilt für die EDV-gestützte Wissenslandkarte der BFS. Sie dient dazu, den Mitarbeitern Transparenz darüber zu geben, wo welche Informationen zu finden sind.

Die komplexe Lösung der Expertenverzeichnisse sollte z.B. folgende Daten mindestens enthalten:

- Lichtbild des Experten (damit jeder weiß, mit wem er redet)
- Anschrift in der Bank (wo ist der Mitarbeiter zu finden: Stadt, Abteilung)
- Position/Aufgaben innerhalb der BFS
- Tel. Nr./Fax Nr./Email Adresse
- zu welchen Zeiten nicht erreichbar (z.B. Urlaub, Seminare)
- Ausbildung/Fachqualifikation/Seminare
- Besondere Fachkenntnisse/Erfahrungen aus der Tätigkeit bei der BFS
- Teilnahme an Projektgruppen (Inhalt der Projekte)

Diese Liste ist beliebig erweiterbar, sofern dadurch keine Unübersichtlichkeit hervorgerufen wird und der Nutzen in einem angemessenen Verhältnis zum Aufwand steht. Bei der Auswahl der aufzunehmenden Kriterien ist festzulegen, welche Faktoren zentral aktualisiert werden sollen und welche durch jeden einzelnen Mitarbeiter zu pflegen sind (wg. lfd. Beschäftigung mit der Wissenslandkarte/Akzeptanzerhaltung). Der Einstieg in die Wissenslandkarte sollte über eine übersichtliche Einstiegsmaske mit Suchfunktionen (vergleichbar mit den Suchmaschinen im Internet) erfolgen. Ebenso ist zu empfehlen, daß der Aufruf einer Indexliste mit allen enthaltenen Suchbegriffen möglich sein muß. Durch Auswahl eines in der Indexliste enthaltenen Stichwortes erfolgt dann eine direkte Weiterleitung auf die gewünschte Datei/Information.

Die Festlegung einer Indexliste, des Suchregistraufbaues etc. muß von der Projektgruppe erarbeitet werden und allgemein verbindlich sein. Ansonsten kann es zu dem Problem kommen, daß jeder einzelne Mitarbeiter, der für die Pflege seiner eigenen Wissenslandkarte zuständig ist, Suchbegriffe definiert und in das Register einstellt, die jedem anderen Mitarbeiter nicht bekannt sind. Die Liste der zulässigen Suchbegriffe sollte durch einfaches Aufrufen einer Intranetseite dem Mitarbeiter Hilfestellung zur Pflege der Wissenslandkarte geben.

So kann der Mitarbeiter selbst festlegen, ob die zu speichernde Information mit nur einem oder mit mehreren Suchbegriffen versehen werden soll. Dies erleichtert das spätere Auffinden durch andere Mitarbeiter.

In die Wissenslandkarte muß auf jeden Fall auch eine Verknüpfung zur „Kundenbezogenen Dokumentation“ (siehe Kapitel 4.7) erfolgen. Gerade in Gesprächsnotizen, Besuchsberichten und der Kundendatenbank ist wertvolles Wissen gespeichert, das über die Wissenslandkarte organisierbar und jederzeit abrufbar ist. Informationen des Beraters über den Kunden und dessen Besonderheiten werden festgehalten und stehen dem nachfolgenden Berater sowie allen anderen Kollegen für bevorstehende Kundenkontakte als Hilfestellung zur Verfügung. Das Datum des Besuchsberichtes und das Einpflegedatum eröffnet zudem allen Mitarbeitern eine Abschätzung darüber, wie aktuell die eingestellte Information ist und welchen Wert sie für eine weitere Nutzung hat. Durch den Ausweis des Verfassers hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, direkt Kontakt zu diesem aufzunehmen (z.B. telefonisch, Email), um weitergehende Informationen zu erhalten.

Ein weiterer wichtiger Teil der Wissenslandkarte besteht im Zugriff auf Berichte und Ergebnisse der durchgeführten Projektgruppen und Wissenszirkel im Hause der BFS.

Gerade hier werden durch Experten und Spezialisten Gegebenheiten und Problemfelder aus allen Geschäftsbereichen der BFS erörtert und besprochen. Die Ergebnisse dieser Projekte sind nicht nur für die Projektteilnehmer, sondern auch für andere Mitarbeiter der BFS von entscheidender Bedeutung.

4.9 Informationsmanagement auf Intranetbasis

„Die Informationen, die ich in Papierform erhalte, nehmen immer größere Dimensionen an.“
„Für meinen Bereich interessante Informationen muß ich mit sehr großem Zeitaufwand aus der Papierflut herausfiltern.“

(Kernaussagen zweier leitender Mitarbeiter der BFS)

Diese Aussagen machen deutlich, daß die BFS mit einem Informationsparadoxon zu kämpfen hat: Gleichzeitig leiden die Mitarbeiter an zu viel und an zu wenig Information. Der einzelne Mitarbeiter fühlt sich durch die auf ihn einströmende Informationsmenge überfordert, andererseits sind Informationen zur neuen Ressource geworden und „Informiertsein“ ist die entscheidende Voraussetzung für den persönlichen Erfolg. Einen Ansatz zur Lösung stellt ein systematisches Informationsmanagement auf Intranetbasis dar. Dieses neustrukturierte Intranet hat das Ziel, die im entscheidenden Augenblick benötigten Informationen ohne großen Aufwand direkt vor Ort zur Verfügung zu stellen. Das vorgenannte Informationsparadoxon in der BFS aufzulösen, ist das Ziel einer Kombination grundlegender Methoden:

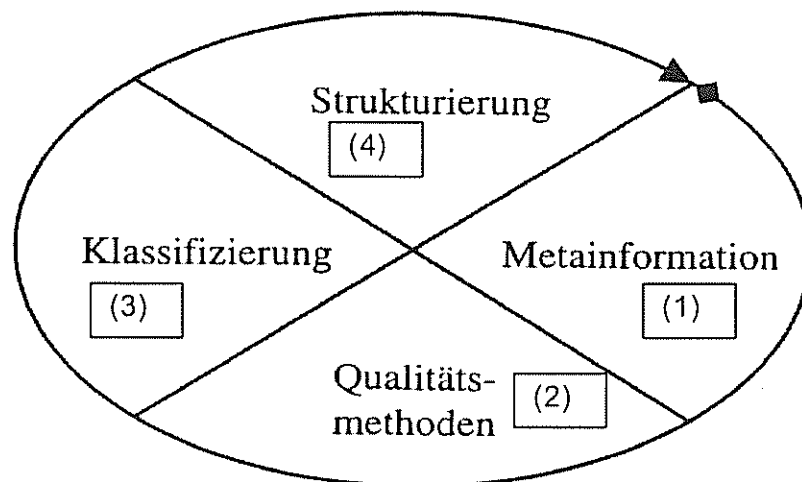


Abbildung 14 (Kreislauf der Informationsmethoden, Quelle: Königer 1998, Seite 63)

Noch bevor die Informationen selbst in Augenschein genommen werden müssen, geben **Metainformationen** (1) Orientierungshilfen im Umgang mit den Informationen. Das Vorhandensein von Metainformationen und ihre Ausprägungen bestimmen einen wesentlichen Teil der Qualität der Informationen. Sie sind außerdem die Basis für eine offene Klassifikation und für eine optimale Strukturierung der Informationen in der BFS. Die Metainformation charakterisiert die Informationseinheit und strukturiert den Rahmen des Informationsprofils. Zu den Mindestangaben bei der Beschreibung eines Dokumentes gehören:

- Autor
- Erstellungsdatum
- Titel
- Dateiformat
- Verantwortlicher
- Gültigkeitsdauer (Lebenszeit)
- Zugriffsrechte

Abhängig von der Art des Dokuments und abhängig von seinem Status der Fertigstellung sind außerdem noch weitere Daten erforderlich:

- Modifikationsrechte
- Modifikationsdatum
- Zielgruppenbeschreibung
- Vorgenommene Änderungen
- Schlagwörter für Suchmaschinen/Links

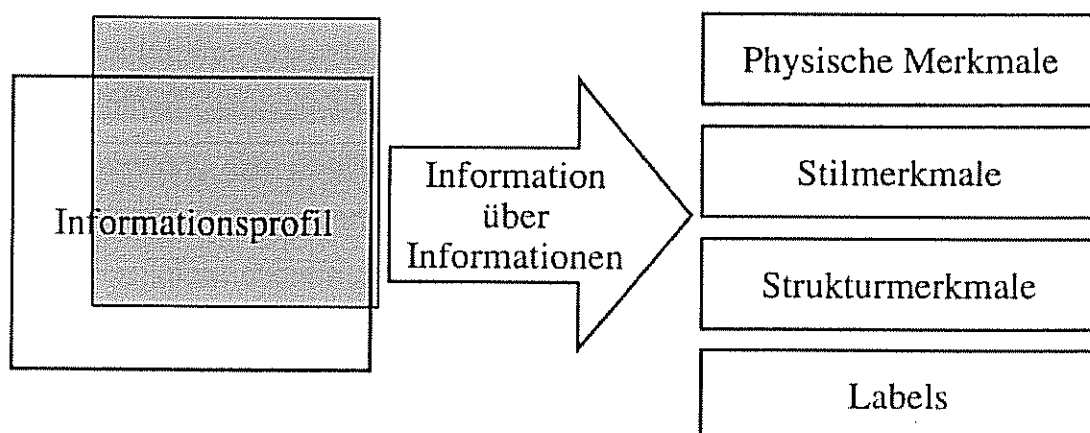


Abbildung 15 (Informationsprofile, Quelle: Königler 1998, Seite 147)

„Weniger ist mehr“ kennzeichnet im allgemeinen das Bedürfnis nach **Qualität** (2) von Informationen. Um sowohl die Zuverlässigkeit als auch die nutzerorientierte Gliederung und Informationstiefe zu gewährleisten, empfehlen wir Qualitätsanforderungen zu vereinbaren. Diese Maßstäbe sollten von jedem Autor der Texte/Informationen eingehalten werden. Da es wenig Sinn macht, solche Qualitätsanforderungen durch dritte Stellen ohne Beteiligung der Betroffenen erarbeiten zu lassen, ist es für die Identifikation der Mitarbeiter mit den Standards wichtig, diese z.B. in Wissenszirkeln erarbeiten zu lassen (Kapitel 4.6). Leitsätze für die innere Qualität von Informationsobjekten können sein:

- Niemand schreibt für den Papierkorb.
- Jede Information ist zuordnungsfähig.
- Der Inhalt ist zielgruppengerecht und wiederverwertbar.
- Die vereinbarte Form wird eingehalten.
- Metainformationen sind vom Inhalt getrennt.

Zur Einhaltung dieser Standards bedarf es der Bewußtseinsbildung über die Wirkungsmechanismen. Des weiteren muß es gelingen, Rückkoppelungspfade zu etablieren, die die Autoren und den Wissensmanager (siehe Kapitel 4.7) immer wieder in der Richtigkeit der qualitätsorientierten Praxis bestätigen (Feedbackkultur).

Ein **Klassifizierungssystem**(3) ist nötig, um effektiv Informationen zu finden. Hierzu gehören einerseits ein guter Index, denn dieser ist eines der besten Hilfsmittel, um auf Informationen zuzugreifen und andererseits eine Bewertung (Rating) der Informationsquellen. In einem zweiten Schritt unterstützen Suchmaschinen, die sowohl auf das Intranet als auch das Internet zugreifen können, die gezielte und schnelle Suche nach Informationen für den Nutzer. Um die hohe Zahl der in der Regel durch Suchmaschinen gefundenen Dokumente zu reduzieren, ist es erforderlich, nicht nur eine Eingrenzung der Sachgebiete durch Metainformationen, sondern auch durch eine qualifizierte Prüfung von Web-Sites durchzuführen.

Stehen neue Informationen zur Verfügung, so sollten die Mitarbeiter, die diese Informationen vermutlich benötigen, darüber informiert werden. Voraussetzungen für diese „Push-Technologie“⁵⁸ ist immer ein aus den Interessen des Mitarbeiters erstelltes individuelles Nutzerprofil. Das Nutzerprofil sollte definiert sein durch die Funktion des Mitarbeiters, das Abfrageverhalten (Häufigkeit, Bearbeitungsdauer von Web-Sites) und eigene Vorgaben des Mitarbeiters.

Es sollte für das jeweilige Sachgebiet/Baustein ein Verweis (Link) auf Best-Practice-Ansätze und die besonderen Wissenslandkarten erfolgen (siehe Kapitel 4.8).

Aus Nutzersicht sollte die Klassifikation als interaktiver Prozeß verlaufen. Hiermit läßt sich das Problem mildern, daß die menschliche Wahrnehmung oft nicht konsistent genug ist, um sicherzustellen, daß Klassifikationskriterien durchgehalten werden.

Ein effektives Arbeiten mit dem Intranet bedeutet, sowohl die innere Gliederung von Informationsobjekten zu gestalten, als auch die **Strukturierung** (4) von Metainformationen und deren Einordnung in Archive vorzunehmen. Für die innere Gliederung kann man folgende Leitsätze und Nutzenargumente ableiten:

- Ein inhaltlich immer wieder gleich strukturiertes Dokument bedeutet für den Mitarbeiter eine Erhöhung der Vertrautheit. Somit ergibt sich ein besseres Zurechtfinden besonders bei komplexen Informationsobjekten.
- Die Auswahl von benötigten Teilen eines Dokumentes wird erleichtert.

Wird über das Strukturkriterium „Autor“ der Metainformation das jeweilige Informationsobjekt zugeordnet, kann die BFS bei einem Mitarbeiterwechsel vor Wissensverlusten geschützt werden, da dem Nachfolger alle arbeitsplatzspezifischen Informationsobjekte zur Verfügung stehen.

Der originäre Nutzen eines Intranets liegt damit für die BFS in der Bewältigung der Problematik von Informationsflut und Informationsmangel. Die Umsetzung dieser Erkenntnisse in der BFS ist nur über einen Kulturwandel möglich. Ohne Einsicht und Motivation der Beteiligten kann der Wandel nicht erreicht werden. Der richtige Weg dazu ist die Nutzentransparenz:

- Durch die Reduzierung der Informationsflut durch das Intranet (Filtereffekt) wird die Aufnahme von arbeitsplatzspezifischen Informationen erleichtert.
- Die für die Suche nach Informationen benötigte Zeitdauer wird unter Zuhilfenahme der Suchfunktionen verringert.
- Die Übersendung von Dokumenten erfolgt ohne Zeitverzögerung. Somit verkürzt sich die Problemlösungsdauer.

Außerdem bietet das Intranet für die BFS Komplementäreffekte:

- Kostenreduzierung nach Aufbau des Intranets durch Einsparung von Materialkosten, Verteilungskosten und Kommunikationskosten
- Beschleunigung der Arbeitsprozesse

- Imageverbesserung durch Innen- und Außenwirkung des Intranets und somit Erschließung von Motivations- und Marktpotentialen

4.10 Motivations- und Anreizsysteme als Umsetzungshilfe für die BFS

Nachdem wir in den vorangegangenen Kapiteln Interventionsansätze zur Reduzierung von Know-how-Risiken in der BFS vorgestellt haben, sollen an dieser Stelle noch kurz zwei mögliche Anreizsysteme für die Mitarbeiter der BFS dargestellt werden:

- Betroffene zu Beteiligten machen (jedenfalls dort, wo sie keinen Schaden anrichten können)
- Integration der einzelnen Bausteine unseres Konzeptes in ein leistungsabhängiges Entgeltsystem

4.10.1 Betroffene zu Beteiligten machen

In allen von uns aufgezeigten Interventionsansätzen spiegelt sich diese Motivations-technik wider: Die Mitarbeiter der BFS werden aktiv in die Entwicklung und Gestaltung neuer „Instrumente“ einbezogen, um eine höhere Akzeptanz der geplanten Neuerungen zu erreichen. Reine Top-down Entscheidungen des Vorstandes, die den Mitarbeitern ohne Beteiligungsmöglichkeit „vorgesetzt“ werden, verlaufen tendenziell häufiger „im Sande“, wenn sie nicht mit Entschlossenheit „durchgeknüppelt“ werden.

4.10.2 Integration der Konzeption in ein leistungsabhängiges Entgeltsystem

Seit geraumer Zeit ist in der BFS die Einführung einer erfolgsabhängigen Komponente bei der Gestaltung der Gehälter im Gespräch. Vielfach diskutiert wird insbesondere ein Punktesystem, über das der erfolgsabhängige Teil der Gehälter gesteuert werden kann. Sofern ein solches System in der BFS zukünftig realisiert wird, sollte bei der Verteilung der Punkte nicht nur an die Beziehungsebene Bank - Kunde sondern auch an die internen Schnittstellen zwischen einzelnen Mitarbeitern und Abteilungen in der BFS gedacht werden. Wenn für den Kundenberater nicht nur der Erfolg beim Kunden, sondern beispielsweise auch die Wissensweitergabe an Kollegen durch einen persönlichen Zusatznutzen von Seiten der Bank honoriert wird, kann dies positive Effekte auf das organisationale Wissen der BFS haben. Einige bekanntere Unternehmensberatungen machen uns dies bereits vor: „So ist bei AR-

THUR ANDERSEN die Vergütung und Bewertung eines Mitarbeiters an seine Bereitschaft gebunden, sein Wissen in das Firmennetzwerk einzuspeisen.“⁵⁹

Die beiden oben genannten Ansätze sind lediglich zwei Alternativen aus einer Reihe von Motivationsinstrumenten, die sich in der einschlägigen Managementliteratur (siehe z. B. Maslow, Herzberg, Vroom) finden und dienen in diesem Kontext für die BFS nur als Einführung in die umfangreiche Thematik der Motivationstheorien.

5 Resümee

Der aktuell im Bankenmarkt weltweit erkennbare strukturelle Wandel, einhergehend mit einem zunehmenden Wettbewerbsdruck, zwingt die Managementebene in Banken, sich in immer kürzer werdenden Zeiträumen mit der Frage der prinzipiellen strategischen Ausrichtung, deren Umsetzung und der Auswahl der geeigneten Instrumente auseinanderzusetzen. Längst sind die Zeiten vorbei, daß man glaubte, allein mit Bilanzsummenwachstum eine Bank am Leben erhalten zu können. Aufgrund der immer komplexer werdenden Zusammenhänge im weltweiten Geld- und Kapitalverkehr sowie der Einführung von innovativen Finanzprodukten ist es notwendig geworden, das aus dieser dynamischen Entwicklung generierte Wissen aktiv und professionell zu managen.

Wissen aus allen Bereichen der Finanzwirtschaft sowie das aus der betrieblichen Tätigkeit hervorgegangene Erfahrungs- und Beziehungswissen bilden künftig den Schlüssel zum geschäftlichen Erfolg. Voraussetzung hierfür ist allerdings der sinnvolle und zielgerichtete Wissenstransfer. An dieser Stelle setzt das Thema Wissensmanagement an, um einen (nicht nur theoretischen) Teil dazu beizutragen, diese abstrakte Thematik begreifbar und realistisch umsetzbar zu machen.

Bei der Auswertung der Expertenbefragungen ist deutlich geworden, daß sich zwei Themenschwerpunkte herauskristallisieren, die nach Auffassung der Führungsebene Schlüsselbereiche im Wissensmanagementprozeß im Hause der BFS darstellen.

Die Zusammenführung aus den theoretischen Grundlagen des Wissensmanagements und den Ergebnissen der praktischen Untersuchung zeigen auf Grundlage der individuellen Betrachtungsweise mit welchen Instrumenten und Maßnahmen im Hau-

se der BFS der Grundstein für professionelles Management von Wissen initiiert werden soll.

Wissensmanagement ist keine neumodische Erfindung, ebensowenig taugt sie als Beschäftigungstherapie für Führungskräfte und Mitarbeiter. Künftig wird das Management von Wissen einen ausschlaggebenden Faktor für den Erfolg eines Unternehmens am Markt bilden. Es ist aber auch klar, daß eine Umsetzung und Sensibilisierung mit diesem Thema nicht von heute auf morgen erfolgen kann. Die Einführung von Wissensmanagement braucht Zeit und muß auf breiter Basis mit den Betroffenen zusammen verwirklicht werden, um sie am Leben zu erhalten.

6 Schlußerklärung

Wir versichern, daß wir die vorliegende Studienarbeit selbständig
und ohne Mitwirkung anderer angefertigt haben;
die aus fremden Quellen übernommenen Gedanken
sind von uns als solche kenntlich gemacht.

Nils Anders

Thomas Diwan

Sven Gaser

Oliver Luckner

Berndt Otternberg

- ¹ Gülkenberg in: Eckardstein/Kasper/Mayrhofer, Management, 1999, S. 523ff.
- ² vergl. Prof.Dr. Werner Sauter, Artikel „ Wissensmanagement und Lernen in der multimedialen Zukunft“, Internet 15.06.1999, S. 1
- ³ Feste Wendung, stehende Rede oder Formel (aus: Das Fremdwörterbuch, 1990)
- ⁴ Experteninterview mit Kai Romhardt, 14.05.1999, Hamburg
- ⁵ Bezeichnung für das Vorhandensein von weglaßbaren Elementen in einer Nachricht
- ⁶ Probst/Romhardt, Bausteine des Wissensmanagements - ein praxisorientierter Ansatz, Internet 12.5.99
- ⁷ Lüders, Zentrum für Ertragsorientiertes Bankmanagement, 1998
- ⁸ Probst/Knaese, Risikofaktor Wissen, 1998, S. 25
- ⁹ Gülkenberg in: Eckardstein/Kasper/Mayrhofer, Management, 1999, S. 523ff.
- ¹⁰ Gülkenberg in: Eckardstein/Kasper/Mayrhofer, Management, 1999, S. 524
- ¹¹ Probst/Knaese, Risikofaktor Wissen, 1998, S. 25ff.
- ¹² Probst/Knaese, Risikofaktor Wissen, 1998, S. 25ff.
- ¹³ Probst/Raub /Romhardt, Wissen managen, 1998, S. 45ff.
- ¹⁴ vergl. Duden, Das Fremdwörterbuch, 1990, S. 404
- ¹⁵ Klimecki, Wissensmanagement, 1999, S. 80
- ¹⁶ Willke in: Klimecki, Wissensmanagement, 1999, S. 87
- ¹⁷ Nonaka/Takeuchi, Organisation des Wissens, 1997, S. 72
- ¹⁸ Romhardt, Interventionen in die organisatorische Wissensbasis zwischen Theorie und Praxis, 1996, S. 11
- ¹⁹ Probst/Raub/Romhardt, Wissen managen, 1998, S. 46
- ²⁰ Probst/Romhardt, Bausteine des W..., Internet 12.5.99, S. 4
- ²¹ Probst/Romhardt, Bausteine des W..., Internet 12.5.99, S. 4
- ²² Probst/Romhardt, Bausteine des W..., Internet 12.5.99, S. 4
- ²³ Probst/Romhardt, Bausteine des W..., Internet 12.5.99, S. 4
- ²⁴ Probst/Romhardt, Bausteine des W..., Internet 12.5.99, S. 5
- ²⁵ z.B. in Form von Stäben und Forschungs- und Entwicklungsabteilungen
- ²⁶ Dienstleister, der Informationsquellen wie das Internet, Branchenbücher etc. nach Detailinformationen durchsucht.
- ²⁷ Probst/Romhardt, Bausteine des W..., Internet 12.5.99, S. 5
- ²⁸ Probst/Romhardt, Bausteine des W..., Internet 12.5.99, S. 6
- ²⁹ vergl. Neumeier, Seminararbeit „Allgemeine Wirtschaftsinformatik III“, Internet 14.6.99, S. 4
- ³⁰ Probst/Raub/Romhardt, Einführung zu „Wissen managen“, ISI Marketing GmbH 1998
- ³¹ Probst/Romhardt, Bausteine des W..., Internet 12.5.99, S. 6
- ³² Probst/Romhardt, Bausteine des W..., Internet 12.5.99, S. 6
- ³³ Probst/Raub/Romhardt, Einführung zu „Wissen managen“, ISI Marketing GmbH 1998
- ³⁴ Probst/Romhardt, Bausteine des W..., Internet 12.5.99, S. 6

- ³⁵ Brainstorming ist ein Verfahren, um durch Sammeln von „Geistesblitzen“ (der Mitarbeiter) die beste Lösung eines Problems zu finden (aus: Das Fremdwörterbuch 1990).
- ³⁶ Synektik ist eine dem Brainstorming ähnliche Methode zur Lösung von Problemen, wobei u.a. durch Verfremdung des gestellten Problems Lösungsmöglichkeiten gesucht werden (aus: Das Fremdwörterbuch 1990).
- ³⁷ Probst/Raub/Romhardt, Wissen managen, 1998, S. 185 ff.
- ³⁸ Mitarbeitern wird die Möglichkeit eingeräumt, auf Zeit auszusteigen, um sich intensiv mit spezifischen Fachgebieten auseinanderzusetzen, wobei das Unternehmen den „Forschungsurlaub“ anteilmäßig bezahlt (vergl. Probst/Knaese, 1998, S. 78)
- ³⁹ Örtlich getrennt vom normalen Arbeitsumfeld werden Freiräume geschaffen, welche den kreativen Prozeß unterstützen
- ⁴⁰ Probst/Raub/Romhardt, Wissen managen, 1998, S. 198
- ⁴¹ nach Katzenbach/Smith, 1993, S. 118 ff.
- ⁴² Eine Abteilung in der eigene aktuelle Produkte und Prozesse aufbauend auf Markt-, Wettbewerbs- und Kundendaten direkt auf physischer Ebene mit den Mitbewerbern verglichen werden.
- ⁴³ Analog Produktklinik; jedoch für Lernprozesse und Wissensfelder
- ⁴⁴ Unter dem Begriff Szenario versteht man eine hypothetische Aufeinanderfolge von Ereignissen, die zur Beachtung kausaler Zusammenhänge konstruiert wird (aus: Das Fremdwörterbuch 1990).
- ⁴⁵ Definierte Erfahrungen nach Abschluß eines Projektes, die für zukünftige Projekte interessant sein können
- ⁴⁶ Probst/Raub/Romhardt, Wissen managen, 1998, S.244 ff.
- ⁴⁷ Probst/Raub/Romhardt, Wissen managen, 1998, S.225 ff.
- ⁴⁸ Davenport, Some Principles of Knowledge Management, 1996, S. 34-40
- ⁴⁹ Darunter versteht man das Wissen einer Organisation, d.h. das Wissen, welches dem Unternehmen erhalten bleibt, selbst wenn alle Mitarbeiter kündigen würden.
- ⁵⁰ Probst/Romhardt, Bausteine des W..., Internet 12.5.99, S. 9
- ⁵¹ Probst/Raub/Romhardt, Wissen managen, 1998, S. 325
- ⁵² Walter, Handbuch Führung, 1998, S. 399
- ⁵³ nach Hentze in: Klimecki/Gmür, Personalmanagement, 1998, S. 216
- ⁵⁴ Nonaka/Takeuchi, Die Organisation des Wissens, 1997, S. 75
- ⁵⁵ Job-Enrichment („Arbeitsbereicherung“) ist eine Maßnahme der Arbeitsgestaltung, die durch eine Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums auf eine Verminderung der Arbeitsteilung abzielt. Verbindet sich häufig mit der Förderung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter (aus: Gabler Wirtschaftslexikon, 1988)
- ⁵⁶ Veränderungsprozesse werden von der Unternehmensführung „Top-down“ im Unternehmen durchgesetzt, die Mitarbeiter werden bei der Strategieentwicklung nicht beteiligt.
- ⁵⁷ Verknüpfung zu anderen Dateien/Programmen durch Anklicken hervorgehobener Stichwörter
- ⁵⁸ Königer, Management unstrukturierter Informationen, 1998, S. 167
- ⁵⁹ Probst/Knaese, Risikofaktor Wissen, 1998, S. 83

Anlage 1

zum Kapitel 3.3.8

	Wissensziele	Bewertungsmethoden
normativ	<ul style="list-style-type: none"> • schaffen Voraussetzungen für wissensorientierte Ziele im strategischen und operativen Bereich • zielen auf "wissensbewusste" Unternehmenskultur • erfordern Commitment des Top-Managements 	Kulturanalysen Beobachtung des Top-Management Verhalten (z.B. Agenda-Analysen) Glaubwürdigkeitsanalysen (gap zwischen Ideal und IST)
strategisch	<ul style="list-style-type: none"> • inhaltliche Bestimmung organisationalen "Kernwissens" • definieren des angestrebten Kompetenzportfolio • legen Haupthebel des Kompetenzaufbaus fest 	Wissensbilanz inkl. Kompetenz G+V und Wissensla rechnung in Bereichen des Kernwissens erstellen Analyse des Kompetenzportfolios Controlling der bedeutendsten "Wissensprojekte"
operativ	<ul style="list-style-type: none"> • übersetzen normative und strategische Wissensziele ins Konkrete • sichern die Angemessenheit der Interventionen in bezug auf die jeweilige Interventionsebene 	Ausbildungscontrolling mit klaren Lerntransferzielen Messung von Systemnutzung (z.B. Intranet) Erstellung individueller Fähigkeitsprofile

Abbildung nach Bullinger, H.-J./ Wörner, K./ Prieto, J. in: Probst/ Romhardt, „Bausteine des W...“, S. 11

Anlage 2

Experten - Interviewbogen im Rahmen der Studienarbeit

Erfolgsfaktor Wissen: Interventionsszenarien zur Wissenssicherung am Beispiel einer Fachbank

➤ Was ist für Sie relevantes **Wissen** in der BFS?

➤ Welchen Stellenwert hat **Wissen** für Ihre tägliche Arbeit ?

Hoher Stellenwert

Geringer Stellenwert

Begründung:

➤ Woher beziehen Sie zur Zeit Ihr **Wissen** ?

Interne Quellen:

Externe Quellen:

➤ Wie sind Sie in Ihre derzeitige Funktion eingearbeitet worden ?

„Sprung ins kalte Wasser“

Seminare

Einarbeitungsunterlagen

Begleitung des bisherigen
Stelleninhabers

Autodidakt

Autoren:

Nils Anders, Thomas Diwan, Sven Gaser, Oliver Luckner, Berndt Otternberg
Stand: 26.11.99

GGG

- Welches **Wissen** besorgen Sie sich aktiv und welches **Wissen** steht Ihnen automatisch zur Verfügung?

- Ausgehend von Ihrem **Wissensstand**; welches **Wissen** steht jedem Mitarbeiter der BFS zur Verfügung ?

- Welches **Wissen** zeichnet Sie individuell aus ?

- Wie geben Sie Ihr **Wissen** zur Zeit weiter ?

- Wie dokumentieren Sie zur Zeit welches **Wissen** ?

- Wenn Sie krank oder im Urlaub sind; welches **Wissen** ist dann nicht vorhanden/ verfügbar ?

- Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach noch gegeben sein, damit Sie Ihr **Wissen** noch effizienter/gezielter dokumentieren bzw. weitergeben?

- In welchen Bereichen verlieren Sie regelmäßig wertvolles **Wissen**?

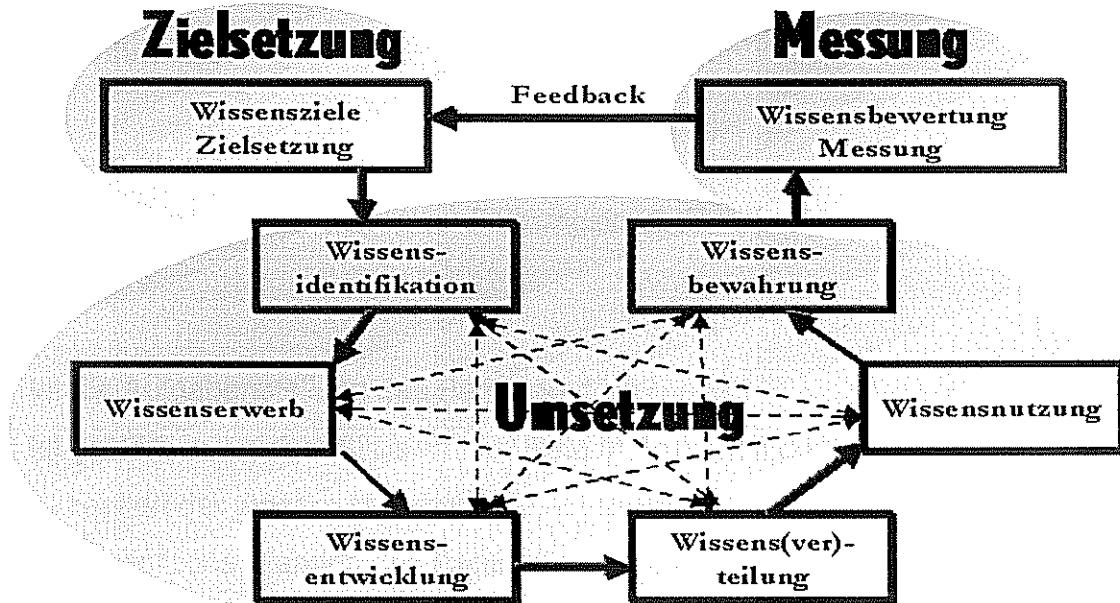
- Wie werden die **Erfahrungen** eines ausscheidenden Mitarbeiters an seinen Nachfolger übergeben?

- Haben Sie ein **elektronisches Gedächtnis**, welches Ihnen den Zugriff auf wichtige Ereignisse, Projekte oder Dokumente der Unternehmensgeschichte ermöglicht?

- Wird erworbenes und entwickeltes **Wissen** auch bewußt festgehalten und „für immer“ zugänglich und abrufbar gemacht?

Vielen Dank für Ihre Antworten !

Anlage 3



Wenn Sie die dargestellten Kreislauf betrachten, welchen Stellenwert würden Sie den einzelnen Bausteinen im Hause der BFS zuordnen (von 6 = hohe Priorität bis 1 = niedrigere Priorität)? Wo ist der Handlungsbedarf besonders groß?

- Wissensidentifikation** Priorität:

Wie kann das vorhandene Wissen gesichtet und transparent gemacht werden?
- Wissenserwerb** Priorität:

Wie kann Know-how extern bezogen bzw. eingekauft werden?
- Wissensentwicklung** Priorität:

Wie können intern neue Fähigkeiten aufgebaut werden?
- Wissensverteilung** Priorität:

Wie wird Wissen an die richtigen Personen und Orte gebracht?
- Wissensnutzung** Priorität:

Wie kann die Anwendung und Umsetzung des vorhandenen Wissens sichergestellt werden?
- Wissensbewahrung** Priorität:

Wie können Kenntnisse und Know-how gespeichert und vor Verlusten geschützt werden?

Bitte vergeben Sie jede Note nur einmal. Vielen Dank!

Anlage 4

zum Kapitel 4.5.1

Checkliste für die Führungskraft:

(Fragen/Aufgaben, die sich eine Führungskraft für die Auswahl von Paten stellen sollte)

- Ist die Aufgabenstellung des Paten deutlich?
- Ist geklärt, in welcher Situation der Pate in Anspruch genommen werden soll?
- Akzeptiert der jüngere Mitarbeiter (s)einen Paten?
- Ist die zeitliche Planung des Paten abgestimmt? (Welcher Zeitraum?)
- Ist der Pate zeitlich in der Lage, die Aufgabe zu erfüllen?
- Ist mit dem Paten abgesprochen, welche Arbeiten er zurückstellen kann?
- Akzeptiert der Pate (s)einen jungen Mitarbeiter?
- Sind dem Paten die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze des Unternehmens genau bekannt?
- Kennt er sich im Betrieb ausreichend aus?
- Besitzt der Pate soziale Kompetenz im Umgang mit dem neuen Mitarbeiter?
- Ist der Pate sich seiner Rolle als Vorbild bewußt?
- Sind die Kompetenzen des Paten geklärt?
- Kann die Führungskraft dazu beitragen, daß auch der Pate von seiner Aufgabe profitiert?
- Werden die Leistungen des Paten anerkannt?
- Wird der Pate durch seine Aufgabe neu motiviert?
- Wird die Aufgabe des Paten regelmäßig mit einer neuen Person besetzt ?

Anlage 5

zum Kapitel 4.5.1

Checkliste für Paten:

- Vorbereitung auf den neuen Mitarbeiter
Lebenslauf erhalten
Ablaufplan der Einarbeitungsphase erhalten
- Einführung des neuen Mitarbeiters
Gemeinsam mit Führungskraft „Vorstellungsrunde“ in der Niederlassung
Einführung in die Arbeitsgruppe sichergestellt
- Zuständigkeiten von Mitarbeitern/Abteilungen erläutern
- Periodische Kontrolle des Fortschritts des neuen Mitarbeiters
Mindestens alle 14 Tage (Feedback-Gespräch)
- Rückkopplungsgespräch Pate/Führungskraft

Anlage 6

zum Kapitel 4.5.2

Checkliste für die Führungskraft:

- Sind Aufgaben, Ziele und Arbeitsumfang des Mentors eindeutig definiert?
- Hat der Mentor eine realistische Vorstellung von seinen Aufgaben?
- Wurde dem Mentor seine Aufgabe vermittelt?
- Ist der Mentor zeitlich in der Lage, die Aufgabe zu erfüllen?
- Akzeptiert der jüngere Mitarbeiter (s)einen Mentor?
- Ist eindeutig, was inhaltlich mit dem Mentoring erreicht werden soll?
- Ist die zeitlich Planung abgesichert?
- Sind Zielsetzung und Lernbedarf geklärt?
- Ist der Mentor geeignet und akzeptiert er den jüngeren Mitarbeiter?
- Sind die Rahmenbedingungen für Mentoring geschaffen?
- Ist der Mentor sich seiner Rolle bewußt?
- Weiß der Mentor um seine Funktion als „Türöffner“, Beschützer und Talentförderer?
- Sind die Kompetenzen des Mentors geklärt?
- Ist es sicherzustellen, daß der Mentor sich nicht zu sehr in die Arbeit des neuen Mitarbeiters einmischt?
- Wurde dafür gesorgt, daß auch der Mentor von seiner Aufgabe profitiert?
- Ist geklärt, an wen der Mentor einen Teil seiner „normalen“ Arbeit abgibt?
- Werden sich Gedanken über die Reaktion der Kollegen gemacht?
- Wurde sichergestellt, daß alle Mitarbeiter und Kollegen die Aufgaben des Mentors unterstützen, akzeptieren, anerkennen?
- Wie sind die Leistungen des Mentors zu honorieren?
- Wurden Zwischenziele und Ergebniskontrollen vereinbart?
- Wird der Mentor durch seine Aufgabe neu motiviert?
- Wird die Position des Mentors regelmäßig mit einer neuen Person besetzt?

Anlage 7

zum Kapitel 4.7



Bank
für Sozialwirtschaft

Besuchsbericht

Konto Nr. (wenn vorhanden):

Spitzenverband:

Name der Einrichtung:

Tel.:

Gesprächspartner:

Termin am:

Dauer des Gesprächs:

(TEXT HIER EINFÜGEN)

Lüneburg/ Hannover,

(Verfasser)

erforderliche Arbeitsschritte (für Kundengruppe):

- ...
- ...
- ...

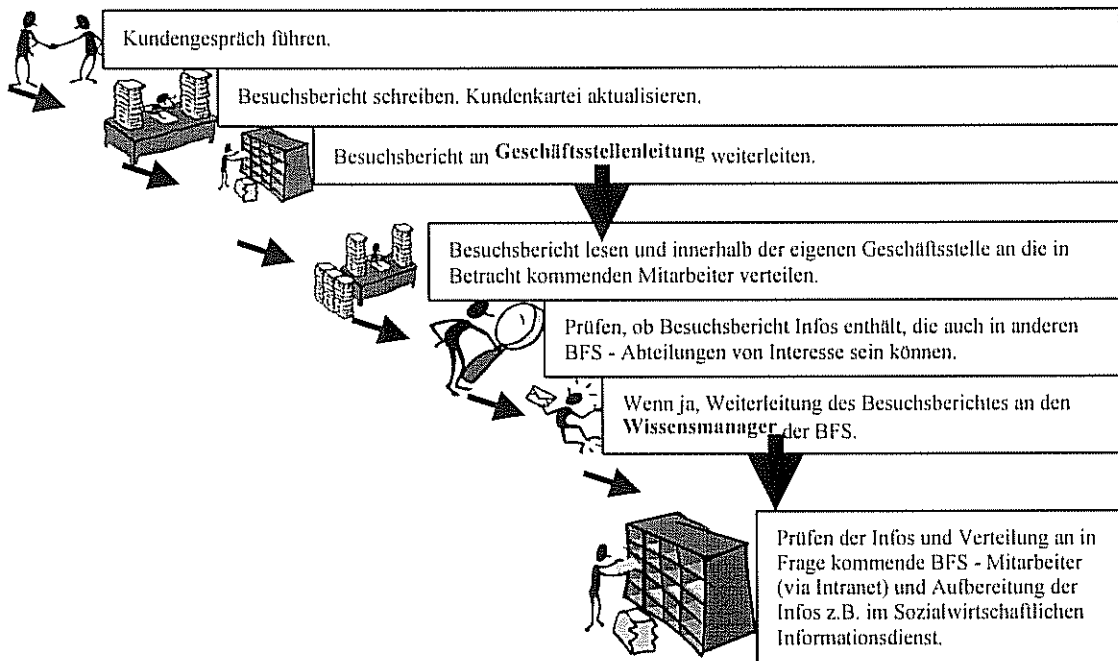
Die mit einem „*“ gekennzeichneten Positionen sind bereits erledigt.

Abbildung eines Besuchsberichtes, der bei der BFS Hannover für den Bereich Hamburg/ Schleswig-Holstein verwandt wird, Quelle: Oliver Luckner, 1997

Anlage 9

zum Kapitel 4.7

Kurzes Ablaufschema zur *kundenbezogenen Dokumentation*:



Quelle: eigene Darstellung