

## INTEGRATION EINES PROZESSORIENTIERTEN WISSENSMANAGEMENTS

# Wir waren zuerst da!

Jan Henrik Dornberg und Ruth Cremer, Aachen

Mitarbeiter, Prozesse und die Organisation waren zuerst da. Wissensmanagement-Initiativen, die eigene, künstliche Strukturen aufzubauen versuchen, scheitern meist genau daran. Für sein prozessorientiertes Wissensmanagement hat das FIR in Aachen jetzt eine Einführungsmethode entwickelt, die Qualitäts- und Wissensmanagement integriert und die Mitarbeiterbeteiligung und -motivation sicherstellt.

Zur richtigen Zeit das richtige Wissen zur Verfügung zu haben – darauf ist gerade auch das Qualitätsmanagement angewiesen. Allerdings fehlt häufig das nötige Bewusstsein für die Bedeutung des Wissensmanagements (WM). Auf Akzeptanzprobleme stoßen vor allem die verbreiteten WM-Ansätze, die die Wissensbasis des Unternehmens nicht natürlich strukturieren, sondern künstliche Strukturen erzeugen. Doch es gibt Möglichkeiten, die Wissensbasis von den Prozessen selbst ordnen zu lassen und so eine synergetische Verbindung zwischen Wissens- und Prozessmanagement herzustellen. Für ein solches prozessorientiertes Wissensmanagement entwickelte das Forschungsinstitut für

Rationalisierung (FIR) e.V. an der RWTH Aachen in seinem Projekt „WivU-Transfer“ gemeinsam mit elf Praxispartnern eine Einführungsmethodik und ein Softwaretool.

### Eine natürliche Struktur für die Wissensbasis

Der Laser Bearbeitungs- und Beratungszentrum GmbH (LBBZ) in Geilenkirchen etwa, einem der Projektpartner, gelang es mit den vorhandenen Informationsstrukturen nicht mehr, das Normen- und Regelwissen für das Qualitätswesen aktuell zu halten und zu verteilen. Abhilfe schaffen sollte ein WM-System, das für die Mitarbeiter das jeweils benötigte Fach- und

Normenwissen zielgerichtet bereitstellt und besser nutzbar macht. Wissens- und Qualitätsmanagement sollten also effizient ineinandergreifen.

Viele WM-Initiativen konzentrieren sich darauf, eine entsprechende Software einzuführen. Sie vernachlässigen eine strukturierte Vorgehensweise, um Wissensmanagement in den Unternehmensabläufen zu verankern, und scheitern häufig an der fehlenden Motivation und Mitarbeit der Beteiligten. Um dies beispielsweise beim LBBZ zu vermeiden, bietet die WivU-Einführungsmethode dem Qualitätsmanager des Unternehmens eine Handlungsanleitung, um prozessorientiertes Wissensmanagement in fünf Phasen strukturiert einzuführen und die Mitarbeiter von Anfang an einzubeziehen (Bild 1).

#### ■ Potenzialanalyse und Initiierung

Ein Einführungsworkshop macht die Anwender mit dem Thema vertraut. Zunächst sollten die Rahmenbedingungen abgesteckt, also etwa die Projektverantwortlichkeiten festgelegt und ein Projektstrukturplan aufgestellt werden. Daraufhin sollte das Unternehmen seine Motive analysieren, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Eine klar formulierte Motivlage schafft Akzeptanz aufseiten der Mitarbeiter. Klar definierte Ziele sollten darlegen, was man durch die WM-Initiative erreichen möchte. Bei LBBZ stellte sich in dieser ersten Phase die Integration der neuen Aufgaben in den Unternehmensalltag als am schwierigsten heraus. Der wichtigste Erfolgsfaktor ist hier eine gute Vorbereitung mit entsprechenden zuvor festgeleg-

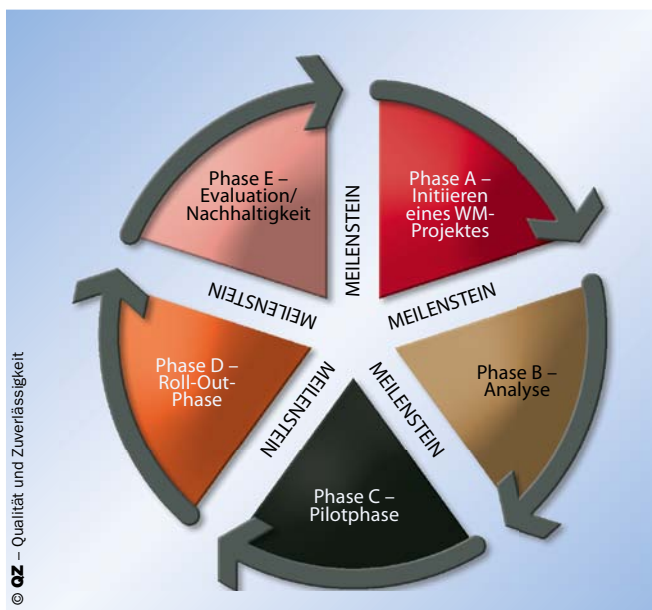


Bild 1. Einführung eines prozessorientierten Wissensmanagements (WM) in fünf Phasen

ten Strukturen wie regelmäßigen Projekt-treffen zur Einbindung der Mitarbeiter.

#### ■ Auswahl eines Pilotprozesses

Wurde so die Reife des prozessorientierten Wissensmanagements bewertet und analysiert, sollte mindestens ein Prozess ausgewählt werden, der für die Pilotphase geeignet erscheint. Die Erfahrungen aus den Praxisprojekten zeigen, dass die Integration des Projekts in den Unternehmensalltag auch in dieser Phase schwer fällt, wenn nicht ein geeigneter, wissensintensiver Prozess ausgewählt wird. Um Erfolge schnell sichtbar zu machen und Motivation zu schaffen, sollten Prozesse gewählt werden, bei denen im Umgang mit Wissen Probleme auftreten, die durch den Ansatz des prozessorientierten Wissensmanagements auch tatsächlich gelöst werden können.

#### ■ Pilotphase

Der Pilotprozess sollte nun im Sinne des prozessorientierten Wissensmanagements angepasst werden. Die in diesem Unterneh-

menssegment gesammelten Erfahrungen sind für die anschließende Rollout-Entscheidung ausschlaggebend. Die Pilotphase dient im Wesentlichen dazu, erste Erkenntnisse zu sammeln und mögliche Hürden bei der Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement zu identifizieren. Eine sorgfältige Analyse der Pilotphase ist erfolgskritisch, um im Rollout Erfolge schneller sichtbar machen zu können.

#### ■ Rollout

Die vierte Phase umfasst das Rollout in weiteren Bereichen des Unternehmens. Regelmäßiges Feedback der Mitarbeiter einzuholen, ist hier besonders wichtig, um mögliche Vorbehalte frühzeitig abzubauen, aber auch um Defizite in deren Qualifikation rechtzeitig zu erkennen und aufzuarbeiten.

#### ■ Evaluation

Die abschließende Evaluation von WM-Einführung und -Software durch den Anwender sollte im Zeichen der Nachhaltigkeit stehen. In der Praxis der Projektpartner zeigte sich hier, wie notwendig eine kontinuierliche Unterstützung der Mitarbeiter durch einen speziellen Ansprechpartner ist. Als entscheidend angesehen wird die Priorisierung des Projekts durch die Führungskräfte, um das Wissensmanagement im Unternehmen zu verankern und nicht in alte Verhaltensweisen zurückzufallen.

### Ein Ansatz, viele Problemlösungen

Nach der Durchführung der Projekte bei den Praxispartnern evaluierten diese das WivU-Transfer-Gesamtprojekt. Als besonders nützlich und hilfreich (Durchschnittsnote besser als 2,2) erachteten sie den WivU-Ansatz bei folgenden typischen Problemen im Umgang mit Wissen:

- eine schnelle Integration von neuen Mitarbeitern in das Unternehmen,
- die Strukturierung und Vernetzung von Datenablagen,
- das Nutzen von Wissen zur Prozess- und Produktoptimierung,
- die Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Abteilungen sowie
- das Nutzen bestehenden Wissens für neue Projekte und Dienstleistungen.

Die Projektpartner sehen im WivU-Ansatz eine wichtige Möglichkeit, Wissensmanagement und Qualitätsmanagement zu integrieren und sich gegenseitig zu unterstützen. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind die Orientierung an den Geschäftsprozessen der Organisation und die Einbindung der Mitarbeiter von Anfang an. □

#### Projekt

Im Projekt „WivU-Transfer“ erarbeitete das Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen gemeinsam mit elf Partnerunternehmen eine praxisorientierte Methode und eine Software zur Einführung eines prozessorientierten Wissensmanagements. Das Projekt wurde im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) unter dem Förderkennzeichen 68676 gefördert und vom DLR betreut. Informationen zum Projekt:

[www.wivu-transfer.de](http://www.wivu-transfer.de)

#### Autor

**Dipl.Wi.-Ing. Jan Henrik Dornberg**, geb. 1984, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen im Bereich Informationsmanagement.

**Ruth Cremer**, geb. 1983, arbeitet als studentische Hilfskraft am FIR.

#### Kontakt

**Jan Henrik Dornberg**  
T 0241 47705-515  
[janhenrik.dornberg@fir.rwth-aachen.de](mailto:janhenrik.dornberg@fir.rwth-aachen.de)

#### [www.qm-infocenter.de](http://www.qm-infocenter.de)

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **272224**