

Ahlers, Luisa Lore

Working Paper

Einführung eines Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Stadtwerke Wismar GmbH

Wismarer Diskussionspapiere, No. 01/2020

Provided in Cooperation with:

Hochschule Wismar, Wismar Business School

Suggested Citation: Ahlers, Luisa Lore (2020) : Einführung eines Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Stadtwerke Wismar GmbH, Wismarer Diskussionspapiere, No. 01/2020, ISBN 978-3-942100-68-7, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/214847>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

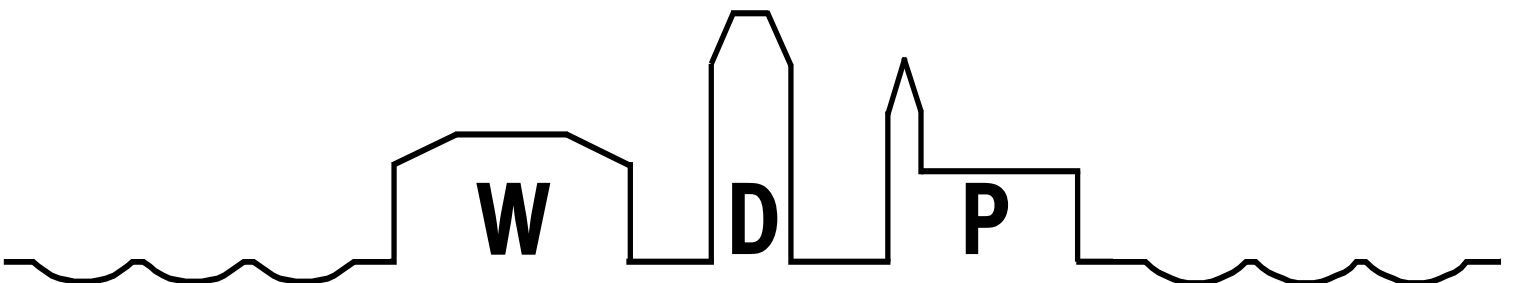


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Luisa Lore Ahlers

Einführung eines Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Stadtwerke Wismar GmbH

Heft 01/2020



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <https://www.fww.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber oder die Autoren.

Herausgeber: Prof. Dr. Hans-Eggert Reimers
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Applied Sciences – Technology, Business and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 7601
Fax: ++49/(0)3841/753 7131
E-Mail: hans-eggert.reimers@hs-wismar.de

Vertrieb: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753-7468
Fax: ++49/(0) 3841/753-7131
E-Mail: Silvia.Kaetelhoen@hs-wismar.de
Homepage: <https://www.fww.hs-wismar.de/>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-942100-68-7

JEL- Klassifikation: M15, O32

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2020.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Theoretische Grundlagen	7
2.1 Wissen	7
2.1.1 Daten – Informationen – Wissen	7
2.1.2 Explizites und implizites Wissen	10
2.1.3 Individuelles und organisatorisches Wissen	11
2.2 Wissensmanagement	12
2.2.1 Definition	13
2.2.2 Konzepte/Modelle	14
2.2.2.1 Bausteinkonzept nach Probst, Raub und Romhardt (1997)	14
2.2.2.2 Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi (1995)	16
2.2.3 Software zur technischen Unterstützung von Wissensmanagement ...	18
2.2.3.1 Groupware Systeme und Social Software	18
2.2.3.2 Inhaltsorientierte Systeme	19
2.2.3.3 Vollständige Wissensmanagementsysteme	20
2.2.4 Methoden der Wissenskommunikation	21
2.3 Kleinunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen	23
3. Potenzial des Wissensmanagements für kleine und mittlere Unternehmen	26
3.1 Einordnung von Wissensmanagement in die Wirtschaftswissenschaften .	26
3.2 Eingrenzung einer Zielgruppe für den Einsatz von Wissensmanagement in KMU	27
3.3 Zweck und Relevanz von Wissensmanagement in KMU	27
3.4 Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagement	29
4. Einführung eines Wissensmanagements in KMU	31
4.1 Ansätze des Projektmanagements	31
4.1.1 Klassisches Projektmanagement (Phasenmodell)	31
4.1.2 Agiles Projektmanagement	32
4.1.3 Abwägung der verschiedenen Ansätze/Entscheidung für den klassischen Ansatz	34
4.2 Phasenmodell zur Einführung eines Wissensmanagements in KMU	35
4.2.1 Überblick über das Phasenmodell	35
4.2.2 Phase 1: Wissensmanagement-Projekt-Initiierung	36
4.2.3 Phase 2: Analyse des Status quo	38
4.2.4 Phase 3: Entwicklung einer Wissensmanagement-Lösung	39
4.2.5 Phase 4: Implementierung der Wissensmanagement-Lösung	40
4.2.6 Phase 5: Evaluierung und Anpassung der eingeführten Wissensmanagement-Lösung	42
5. Anwendung des Phasenmodells bei der Stadtwerke Wismar GmbH	45
5.1 Vorstellung und Einordnung der Stadtwerke Wismar GmbH	45

5.2 Anwendung des Phasenmodells	46
5.2.1 Vorgehensweise	46
5.2.2 Anwendung Phase 1: Wissensmanagement-Projekt-Initiierung	46
5.2.3 Anwendung Phase 2: Analyse des Status quo	49
5.2.4 Anwendung Phase 3: Entwicklung einer Wissensmanagement- Lösung	51
5.2.4.1 Systemtechnische Lösung	52
5.2.4.2 Kommunikative Lösung	57
5.2.4.3 Kombination beider Lösungen	60
5.2.5 Anwendung Phase 4: Implementierung der Wissensmanagement- Lösung	62
5.2.6 Anwendung Phase 5: Evaluierung und Anpassung der eingeführten Wissensmanagement-Lösung	63
6. Fazit	64
Literaturverzeichnis	67
Anlagenverzeichnis.....	71

1. Einleitung

„Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen.“
(Benjamin Franklin (1706 – 1790) in Meier und Weller 2012, S. 127)

Wissen hat in unserer Gesellschaft eine große Bedeutung. Die Bildung von Wissen beginnt bei uns Menschen bereits im Kindesalter und hält bis ins hohe Alter an. Dabei wird die Menge an Wissen und Informationen, die uns in der heutigen Zeit in unserem Alltag zur Verfügung stehen, immer größer. Das Internet und die sozialen Medien erlauben außerdem eine sekundenschnelle Bereitstellung und Verteilung von Wissen von einem einzelnen auf unzählige andere Menschen.

Bezogen auf die Unternehmenswelt hat Wissen ebenfalls eine sehr große Bedeutung. Es kann einem einzelnen Unternehmen zu großem Erfolg verhelfen und dessen Wettbewerbsposition gegenüber der Konkurrenz stärken. Doch damit es dazu kommt, muss Wissen die jeweiligen Mitarbeiter eines Unternehmens erreichen, die es z. B. in diesem Moment für ihre Entscheidungen benötigen und nutzen möchten. Wissen muss im Unternehmen identifiziert und anschließend beispielsweise für folgende Projekte dokumentiert werden. Insgesamt muss es also geplant, organisiert und gemanagt werden. An dieser Stelle greift Wissensmanagement ein. Es ermöglicht eine strukturierte Umsetzung dieser Aktivitäten.

Diese Aktivitäten und die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen betrifft nicht nur große Unternehmen oder Konzerne, sondern auch und vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Auch sie kämpfen auf ihrem jeweiligen Markt um ihr Überleben und ihren zukünftigen Erfolg. Die Gruppe der KMU macht in Deutschland den größten Anteil an allen Unternehmen aus. Deshalb sollten auch sie ihr Wissen nicht dem Zufall überlassen, sondern es managen und, wie Benjamin Franklin es einst sagte, in ihr Wissen investieren, da dies die Basis für ihren Erfolg sein kann. In die Gruppe der KMU gehört auch die Stadtwerke Wismar GmbH (SWW), an deren Beispiel die Theorie dieser Arbeit angewandt wird.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Thematik des Wissensmanagements in Bezug auf KMU. Das Kapitel der theoretischen Grundlagen soll zunächst die Begriffe Wissen, Wissensmanagement und kleine und mittlere Unternehmen definieren. Außerdem werden verschiedene Ansätze, Modelle und Verfahren vorgestellt. Im darauffolgenden Kapitel wird das Potenzial des Wissensmanagements für kleine und mittlere Unternehmen erläutert. Dazu soll zunächst geklärt werden, warum Wissensmanagement in die Wirtschaftswissenschaften einzuordnen ist. Es folgt die Abgrenzung einer Zielgruppe und die Feststellung von Zweck und Relevanz eines Wissensmanagements in KMU. Der letzte Abschnitt dieses Kapitels behandelt die Erfolgsfaktoren, die bei der Einführung eines Wissensmanagements in KMU unbedingt vorliegen sollten. Im sich anschließenden Kapitel werden zwei verschiedene Ansätze des Projektmanagements beschrieben, bevor sich für die weitere Arbeit für die klassische Vorgehensweise entschieden wird. Das Phasenmodell zur Einführung eines Wissensmanagements in einem KMU wird zunächst im Überblick und anschließend

phasenweise ausführlich erläutert und jeweilige Meilensteine definiert. Schließlich wird das Modell auf die Stadtwerke Wismar GmbH angewandt. Nach der Vorstellung des Unternehmens erfolgt die Erläuterung der einzelnen Phasen bezogen auf die SWW. Am Ende der Arbeit findet der Leser ein Fazit.

2. Theoretische Grundlagen

Im folgenden Kapitel sollen die Begrifflichkeiten Wissen, Wissensmanagement und KMU definiert und gegebenenfalls voneinander abgegrenzt werden. Dazu zählt auch die Erläuterung von Modellen, Konzepten und Methoden. Es werden so die theoretischen Grundlagen der Thematik geschaffen und ein gemeinsames Verständnis der Inhalte erlangt.

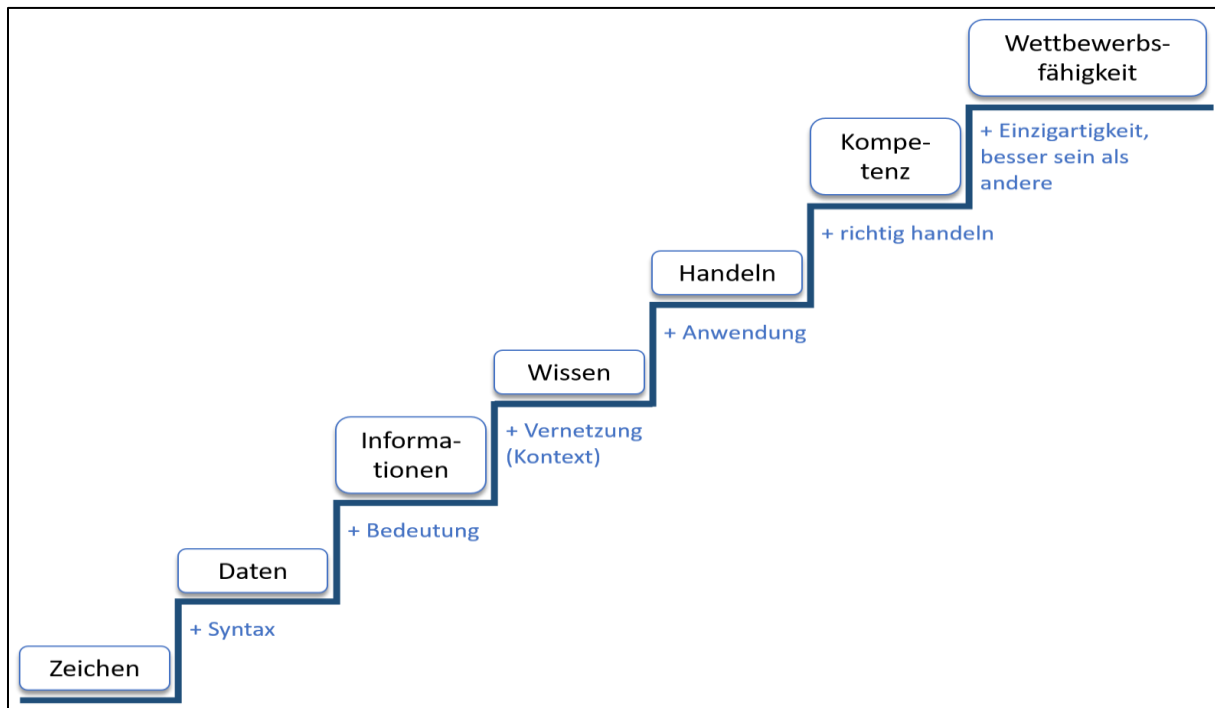
2.1 Wissen

Eine einheitliche Auffassung oder eine allgemein gültige Definition existieren für den Begriff Wissen in der Lehre oder in der Wissenschaft bisher nicht (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 13). Deshalb wird in der Literatur auf unterschiedliche Ansätze und Modelle zurückgegriffen. Zum einen gibt es den informationstheoretischen Ansatz, und zum anderen gibt es Modelle, die in explizites und implizites Wissen bzw. in individuelles und organisatorisches Wissen unterscheiden. Diese verschiedenen Ansätze sollen nun erläutert werden.

2.1.1 Daten – Informationen – Wissen

Der Ansatz „Daten – Informationen – Wissen“ wird auch informationstheoretischer Ansatz genannt (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 17). Dieses hierarchische Modell wurde von North bereits im Jahr 1998 entwickelt und wird durch seine sogenannte Wissenstreppe verdeutlicht (siehe Abbildung 1). Am Fuße der Wissenstreppe befinden sich Zeichen. Mit jeder Stufe kommt ein neues Merkmal hinzu, bis die oberste Stufe, die Wettbewerbsfähigkeit, erreicht wird (vgl. North 2016, S. 37).

Abbildung 1: Wissenstreppe



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an North (2016), S. 37.

Zeichen sind die Basis aller Datenmengen und damit auch die Basis aller folgenden Treppenstufen. Sie können in Form von Zahlen, Buchstaben oder Sonderzeichen auftreten und ermöglichen uns Menschen die Bezeichnung unserer Umwelt, sowie die Bezeichnung von Sachverhalten oder Umständen (vgl. Brodersen und Pfüller 2013, S. 7).

Zeichen können unter Beachtung bestimmter Regeln (Syntax) kombiniert werden (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 44). Die entstehenden Zeichenketten ergeben Daten (vgl. Brodersen und Pfüller 2013, S. 7). Festzuhalten ist, dass Daten noch nicht interpretiert werden. Dies geschieht erst im nächsten Schritt, also mit der folgenden Stufe (vgl. North 2016, S. 36). Daten sind materiell. Sie können gespeichert werden, und sie lassen sich beliebig vervielfältigen oder auch löschen (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 44).

Wie bereits erwähnt, erfolgt nun die Interpretation der Daten. Damit entstehen Informationen, die die Vorstufe zum Wissen bilden. Daten zu interpretieren bedeutet, dass sie durch eine Person in einen Kontext gesetzt werden, der für diese Person relevant ist. Daraus ist zu schlussfolgern, dass es für die Entstehung und Beschreibung von Informationen zweierlei Dinge braucht: einen Kontext und ein Subjekt, das diesen erkennt und daraus lernt (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 44). Damit ist gemeint, dass sich durch die Interpretation von Daten für das Subjekt eine neue Erkenntnis oder ein Nutzen ergibt (vgl. Broßmann und Mödinger 2011, S. 12). Eine Information ist somit ein immaterielles Gut, welches mehrfach genutzt und auch mehrfach besessen werden kann (vgl. Brodersen und Pfüller 2013, S. 8).

Nun folgt auf der nächsten Stufe der Treppe das Wissen. Neues Wissen entwickelt sich, wenn Informationen systematisch vernetzt werden unter Berücksichtigung der bereits vorhandenen Kenntnisse über Beziehungen und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Wissen schafft weiterhin Möglichkeiten des Wählens, Handelns, Entwickelns und Entscheidens (vgl. Lehner 2014, S. 58). Auch Wissen ist immateriell, kann aber im Gegensatz zu Informationen nicht einfach übertragen werden, da es subjektiv, also nur im Kopf eines (einzelnen) Menschen existiert. Wird das neue Wissen jedoch in Worte gefasst und kommuniziert, so entstehen Daten, die von einem anderen Menschen verstanden und interpretiert wiederum Informationen ergeben (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 45).

Zusammenfassend wird der Begriff Wissen im Jahr 2012 von Gilbert Probst u.a. wie folgt definiert: „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“ (Probst et al. 2012, S. 23).

Aus Unternehmenssicht stellt der Faktor Wissen dann eine Ressource dar, wenn Daten und Informationen veredelt werden und daraus das Wissen entsteht (vgl. Broßmann und Mödinger 2011, S. 12). Wenn nun in den nächsten Schritten das Wissen sinnvoll genutzt oder adaptiert wird, und es gelingt, das Wissen auch weiterzuentwickeln, so kann es für neue, innovative Produkte oder Dienstleistungen genutzt werden. Es entsteht ein Vorteil gegenüber der Konkurrenz und die Wettbewerbsposition eines Unternehmens kann verbessert werden (vgl. Lehner 2014, S. 58). Doch bevor diese letzte Stufe der Wissenstreppe, die Wettbewerbsfähigkeit, erreicht wird, fehlen noch die Stufen Handeln und Kompetenz (vgl. North 2016, S. 38).

Handeln bedeutet, dass das vorhandene Wissen in die Tat (also in eine Handlung) umgesetzt wird. Dazu bedarf es neben der Fertigkeit dazu (das Können) außerdem noch die nötige Motivation, einen Antrieb (also das Wollen) und schließlich noch den Freiraum diese Handlung als Mitarbeiter im Unternehmen vornehmen zu können (das Dürfen). Aus der erfolgten Handlung entsteht im besten Fall Wertschöpfung (vgl. North 2016, S. 38).

Wenn das Handeln adäquat zur aktuellen Situation erfolgt, so ist die nächste Treppenstufe erreicht, und es kann von Kompetenz gesprochen werden. Diese zeigt sich aber tatsächlich erst im konkreten Moment des Handelns (vgl. North 2016, S. 38).

Schließlich können alle Kompetenzen, also alle Fähigkeiten und/oder Technologien eines Unternehmens, verbunden werden, und es entstehen Kernkompetenzen. Sie einen sowohl explizites als auch implizites Wissen. Kernkompetenzen sind im zeitlichen Ablauf stabil und haben Einfluss auf alle Produkte eines Unternehmens. Sie schaffen ein Alleinstellungsmerkmal unter den Wettbewerbern, können weder leicht imitiert, noch leicht transferiert werden und ermöglichen so

den Eintritt in neue Märkte. Insgesamt repräsentieren Kernkompetenzen die letzte Stufe der Wissenstreppe, die Wettbewerbsfähigkeit (vgl. North 2016, S. 38).

2.1.2 Explizites und implizites Wissen

Der zweite nun zu beschreibende Ansatz wurde von Michael Polanyi entwickelt, der in zwei Wissensdimensionen unterscheidet, nämlich in explizites und in implizites Wissen. Er beruht auf der Feststellung Polanyis, dass ein Mensch mehr Wissen hat, als er tatsächlich aussprechen kann. Es sollte jedoch möglich sein, so Polanyi, zumindest Teile dieses bisher unausgesprochenen Wissens zu ergründen (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 49 ff.).

Explizites Wissen ist dem Wissensträger bewusst, und er kann somit über diese Inhalte sprechen und sie mittels Zeichen und Daten verschriftlichen. Es kann sich dabei um Sachwissen, Regeln und Theorien handeln, aber auch um Geschichten, Pläne, Formeln oder Erinnerungen (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 53 f.). Das explizite Wissen lässt sich eindeutig kodieren und in verschiedenen Formen und Medien speichern (vgl. Broßmann und Mödinger 2011, S. 10 f.). Dazu zählen Tonträger, Datenbanken, Papier oder ggf. auch der mündliche Austausch. Das Wissen wird also in eine materielle Form überführt (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 53 f.). Durch Kommunikation der entstandenen Daten kann das explizierte Wissen auf eine andere Person übertragen werden (vgl. Broßmann und Mödinger 2011, S. 10 f.). Die Daten werden dann für diese Person wieder zu Informationen und unter Umständen durch Vernetzung verschiedener Informationen wiederum zu Wissen (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 53).

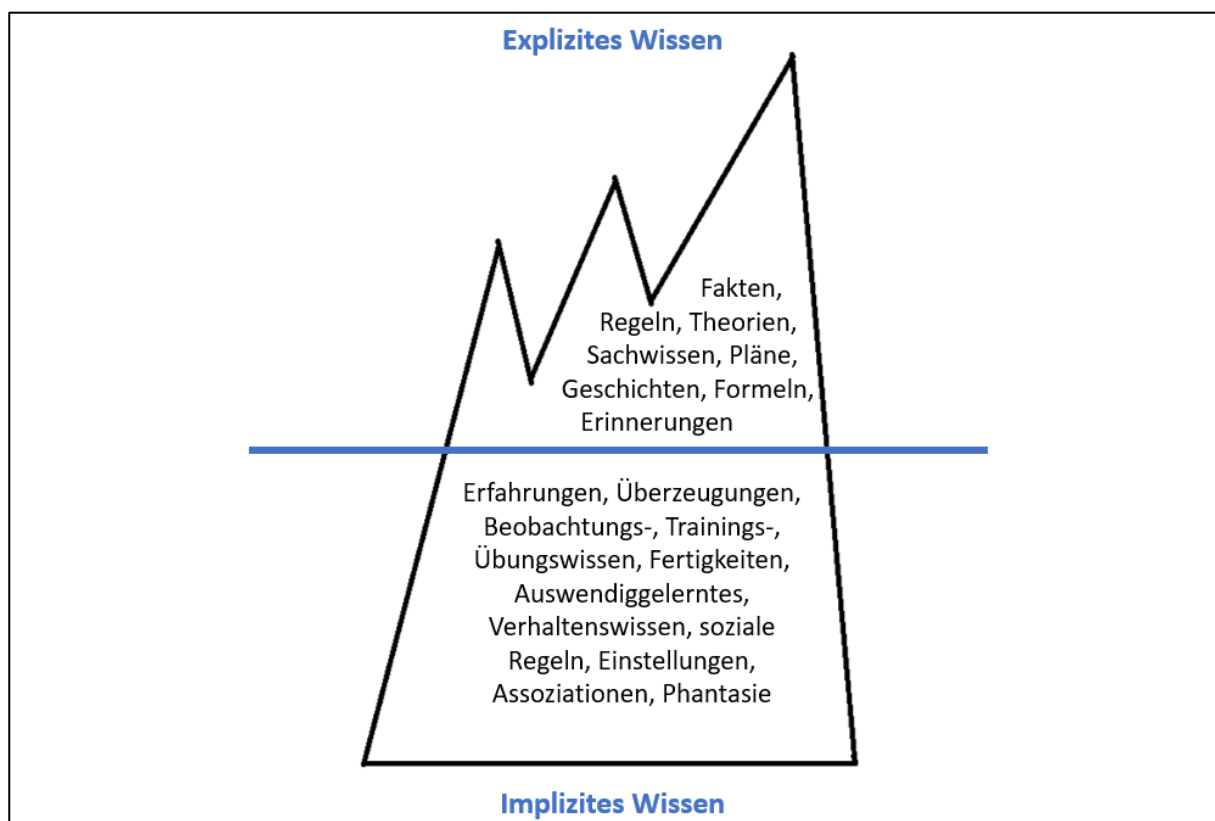
Nicht bzw. nicht vollständig durch Worte ausgedrückt oder erfasst werden kann das implizite Wissen, das auch verborgenes Wissen oder tacit knowledge genannt wird. Inhaltlich geht es hier um die persönlichen Erfahrungen und Überzeugungen einer Person (vgl. Lehner 2014, S. 61). Auch dazu gehört Wissen, das durch Beobachtungen, Trainings und Übungen erworben wurde, also z. B. Fertigkeiten, aber auch Auswendiggelerntes, Wissen über Verhalten und soziale Regeln, Einstellungen, Assoziationen oder die eigene Phantasie (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 50). Die Summe dieser Inhalte, des gesamten impliziten Wissens, entspricht grundsätzlich der Summe des gesamten Wissens eines Menschen, da „alles Wissen nur im Kopf, d. h. implizit ist“ (Hasler Roumois 2013, S. 50). Entscheidend ist, dass das implizite Wissen nicht visualisiert ist und dies auch nicht leicht möglich ist. Daher ist es für andere Personen als dem Wissensträger schwer zugänglich und somit auch nur schwer nutzbar (vgl. Sauter und Scholz 2015, S. 7). Das implizite Wissen ist an eine Person gebunden (vgl. Broßmann und Mödinger 2011, S. 11). Es ermöglicht einem Menschen das Handeln, ohne dieses in Sprache verfassen zu müssen (vgl. Broßmann und Mödinger 2011, S. 11).

Das gesamte implizite Wissen lässt sich je nach Bewusstsein in drei verschiedene Arten unterscheiden: bewusstes, latentes und stilles Wissen. Bewusstes Wissen wird, wie der Name schon sagt, bewusst und aufmerksam aufgenommen. Dieses Wissen kann grundsätzlich expliziert, also in Worte gefasst werden. Latentes

Wissen ist dem Wissensträger hingegen nicht bewusst. Das liegt daran, dass es lediglich als Begleitumstand in einer bestimmten Situation mitgelernt wurde. Sobald diese Situation wieder auftritt, kann das latente Wissen aktiviert werden. Stilles Wissen umfasst den gesamten Rest des Wissens einer Person, das unbewusst aufgenommen bzw. nicht gelernt wurde. Vor allem persönliche Erfahrungen, Fertigkeiten, Geschicklichkeiten, Erlebnisse und verinnerlichte mentale Werte fallen in diese Gruppe (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 50 ff.).

Ein bestimmter Wissensinhalt lässt sich nicht immer einer einzelnen Gruppe, also einem einzelnen Bewusstseinszustand, zuordnen, da die Übergänge zwischen ihnen fließend sind. Des Weiteren ist Wissen kontextgebunden. Das bedeutet, dass ein unbewusst aufgenommener Wissensinhalt stärker mit einem Kontext verbunden ist, als bewusst aufgenommenes Wissen. Bei einem ähnlichen Kontext kann das Wissen leicht wieder hervorgeholt und aufgerufen werden (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 50 ff.).

Abbildung 2: Wissenseisberg



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lehner (2014), S. 62.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass jedoch nur das explizite und in Worte gefasste Wissen für eine Organisation, also für ein Unternehmen, greifbar ist. Auf das implizite Wissen der Mitarbeiter hat die Organisation keinen direkten Zugriff und kann darüber nicht verfügen (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 53). Das implizite Wissen macht jedoch den allergrößten Teil des Wissens einer Organisation aus.

Dies wird durch den Wissenseisberg visualisiert (siehe Abbildung 2). Das explizite Wissen wird durch den kleinen Teil des Eisbergs dargestellt, der aus dem Wasser herauschaut und demzufolge sichtbar und bekannt ist. Der größere Teil des Eisbergs, also das implizite Wissen, befindet sich unter Wasser und ist unsichtbar bzw. unbewusst (vgl. Lehner 2014, S. 62).

2.1.3 Individuelles und organisatorisches Wissen

Individuelles Wissen ist das explizite und implizite Wissen einer einzelnen Person, an welche es gebunden ist. Individuelles Wissen bildet das Fundament des Unternehmenswissens (vgl. Kreitel 2008, S. 23).

Daraus ließe sich schlussfolgern, dass organisatorisches Wissen die Summe des individuellen Wissens aller Mitarbeiter einer Organisation ist. Doch diese Schlussfolgerung stimmt nicht (vgl. Kreitel 2008, S. 23). Damit es sich um organisatorisches Wissen handelt, müssen gewisse Gegebenheiten erfüllt sein (vgl. Lehner 2014, S. 64).

Zunächst muss das Wissen über die Organisation hinweg verteilt sein. Das bedeutet nicht, dass Mitglieder einer Organisation alles wissen müssen, sondern vielmehr, dass die Möglichkeit des Zugriffs und der Nutzung des Wissens bestehen muss. Dies gilt vor allem für Organisationsmitglieder mit Entscheidungsverantwortung. Des Weiteren muss Wissen innerhalb der Organisation gültig sein und akzeptiert werden, es muss also über das Wissen ein gewisser Konsens bestehen. Drittens muss Wissen kommunizierbar und viertens integriert sein. Das bedeutet, es muss in sich selbst stimmig sowie widerspruchsfrei sein (vgl. Lehner 2014, S. 64).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch eine Vernetzung des individuellen Wissens aller Organisationsmitglieder organisatorisches Wissen entsteht. Fehlendes organisatorisches Wissen kann hingegen ein Grund für Fehlentscheidungen darstellen, da sich bei den Entscheidungen auf unterschiedliche Annahmen und fehlende Zusammenhänge bezogen wird. Demzufolge kann eine Organisation umso effektiver sein, desto mehr bzw. häufiger organisatorisches Wissen die Basis für Entscheidungen bildet (vgl. Lehner 2014, S. 65).

2.2 Wissensmanagement

Ähnlich wie zum Begriff Wissen lässt sich auch zum Begriff Wissensmanagement keine allgemein gültige Definition in der Literatur finden (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 20). Es gibt verschiedenste Ansätze, die sich in ihrer Aussage jedoch ähneln. Ein Überblick über die verschiedenen Aspekte, Aufgaben und Ziele des Wissensmanagements soll im Folgenden gegeben werden. Es folgen außerdem die Erläuterungen zweier verbreiteter Modelle bzw. Konzepte des Wissensmanagements sowie die Vorstellung der Software zur technischen Unterstützung und der Methoden der Wissenskommunikation.

2.2.1 Definition

Die Ressource Wissen kann die Grundlage für einen (entscheidenden) Wettbewerbsvorteil sein (vgl. North 2016, S. 37). Wird dieser genutzt, kann nachhaltig der Unternehmenswert gesteigert werden (vgl. Thommen et al. 2017, S. 552). Diese Hintergründe wurden bereits in Abschnitt 2.1.1 erläutert. Damit es jedoch zu einer Wertsteigerung kommt, muss die Ressource Wissen sowohl effektiv als auch effizient und systematisch eingesetzt, gesteuert und genutzt werden. Das ist das Kernziel des Wissensmanagements (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 21).

Damit das Ziel der systematischen Handhabung der Ressource Wissen erreicht wird, müssen verschiedene Aufgaben des Wissensmanagements durchgeführt werden (vgl. Broßmann und Mödinger 2011, S. 4). Zunächst gilt es, Wissen zu schaffen. Dazu zählt sowohl die Generierung von neuem Wissen als auch die (Weiter-)Entwicklung von bestehendem Wissen (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 21). Auch das Explizieren des impliziten Wissens von Mitarbeitenden der Organisation zählt zur Schaffung von Wissen (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 49 f.). Es folgt die Verteilung des geschaffenen Wissens, sprich die Kommunikation. Nur so können andere Individuen und besonders die Organisation als Ganzes vom Wissen profitieren und dieses nutzen, z. B. bei einer Recherche oder bei neuen Projekten. Schließlich muss Wissen aufbewahrt werden, sonst geht es einer Organisation schnell wieder verloren. Dazu ist es nötig, dass das vorhandene Wissen repräsentiert wird (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 21).

Diese verschiedenen Aufgaben des Wissensmanagements werden ausführlich im Bausteinkonzept nach Probst, Raub und Romhardt aus dem Jahr 1997 aufgegriffen und in gegenseitige Beziehungen gesetzt (vgl. Thommen et al. 2017, S. 558). Das Modell der Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi (1995) greift die Aufgaben ebenfalls auf, da es dabei sowohl um implizites Wissen als auch um explizites Wissen gehen kann (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 41 ff.). Beide Wissensmanagement-Konzepte/-Modelle werden im folgenden Abschnitt 2.2.2 erläutert.

Für all diese Aspekte und Aufgaben des Wissensmanagements ist die Beteiligung aller Mitarbeiter einer Organisation gefragt, andernfalls veralten Inhalte sehr schnell, was wiederum zur Folge hat, dass das Wissensmanagement(-system) nicht mehr genutzt wird und somit niemand davon profitiert (vgl. Weber und Berendt 2017, S. 28). Daraus ist zu schlussfolgern, dass das Individuum im Mittelpunkt des Wissensmanagements steht. Nur das Individuum (der Mensch) kann „den Wissenserwerb und die Weiterentwicklung von Wissen durch seine Fähigkeiten aktiv gestalten“ (Broßmann und Mödinger 2011, S. 4).

Insgesamt geht es um das Management von wissensintensiven Unternehmen (vgl. Broßmann und Mödinger 2011, S. 21). Es soll durch die Tätigkeiten des Wissensmanagements ein hoher Grad an Transparenz im Unternehmen geschaffen und so Prozesse der Veränderung angeregt bzw. beschleunigt werden (vgl. Weber und Berendt 2017, S. 28). Dadurch kann wiederum ein Wettbewerbsvorteil

gegenüber der Konkurrenz geschaffen werden und somit schließt sich der Kreis zum Beginn dieser Definition (vgl. North 2016, S. 37).

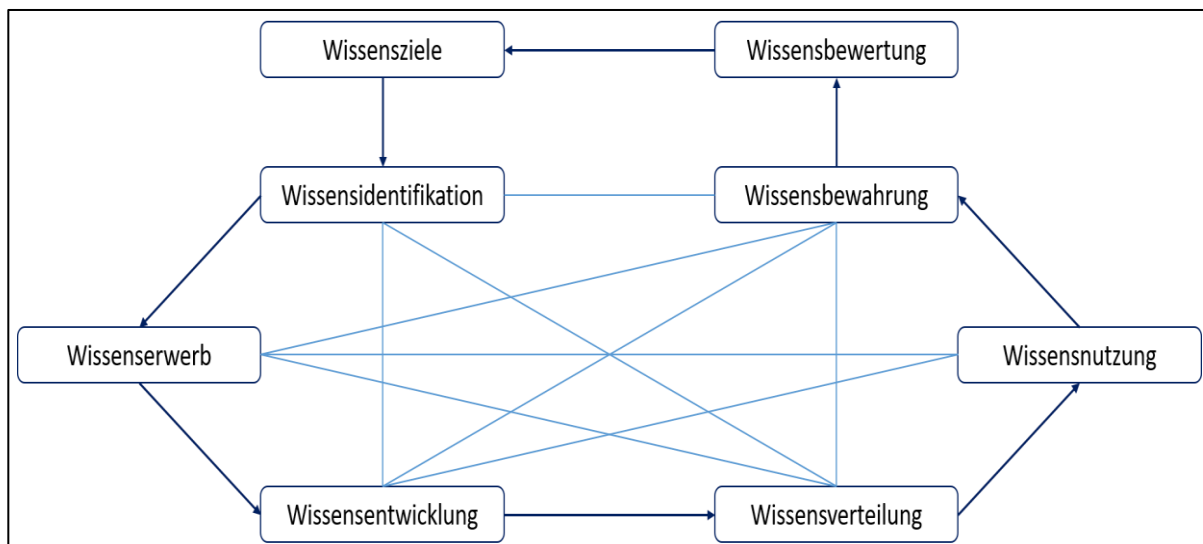
2.2.2 Konzepte/Modelle

2.2.2.1 Bausteinkonzept nach Probst, Raub und Romhardt (1997)

Probst, Raub und Romhardt untersuchten im Jahr 1997 den Umgang von Unternehmen mit der Ressource Wissen (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 257). Sie stellten dabei verschiedene Probleme fest, gruppieren diese und fassten sie zu Problemkategorien zusammen. Daraus entstanden die Kernprozesse des Wissensmanagements, die Probst, Raub und Romhardt in ihrem Bausteinkonzept definierten. Alle acht Bausteine beeinflussen sich mehr oder weniger gegenseitig, sie stehen also in Verbindung zueinander (vgl. Probst et al. 2012, S. 30). Bei einer Veränderung bzw. Optimierung der Wissensmanagement-Aktivitäten im Unternehmen muss deshalb beachtet werden, dass ein Eingriff in einen einzelnen Prozess stets Auswirkungen auf die anderen Bausteine mit sich bringt. Es sollte daher möglichst eine ganzheitliche Optimierung des Wissensmanagements im Unternehmen erfolgen (vgl. Thommen et al. 2017, S. 558).

Grafisch wird das Modell in Abbildung 3 dargestellt. Die einzelnen Bausteine werden anschließend erläutert.

Abbildung 3: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thommen et al. (2017), S. 558.

Zunächst muss das vorhandene Wissen identifiziert werden (Wissensidentifikation). Hierbei geht es darum, eine nötige Transparenz zu schaffen, sowohl über internes als auch über relevantes externes Wissen (vgl. Thommen et al. 2017, S. 558). Dazu wird das Wissensumfeld eines Unternehmens (also vorhandene Daten,

Informationen, aber auch Fähigkeiten) analysiert und beschrieben. Nur so können Ineffizienzen, Doppelarbeiten und Entscheidungen, die auf fehlenden Informationen basieren, vermieden werden (vgl. Probst et al. 2012, S. 31).

Auf die Wissensidentifikation folgt der Wissenserwerb. Fehlendes Wissen kann von externen Quellen importiert werden. Kunden, Lieferanten, Partner, Konkurrenten und Experten können solche Wissensquellen darstellen. Gegebenenfalls können sogar Unternehmen, die als besonders innovativ angesehen werden, akquiriert werden. So werden Wissensbestände und Fähigkeiten beschafft, die das Unternehmen selbst nicht hätte entwickeln können (vgl. Probst et al. 2012, S. 31).

Im nächsten Schritt wird nun Wissen entwickelt (Wissensentwicklung). Hierbei geht es darum, dass neues Wissen in allen Abteilungen und Bereichen des Unternehmens aufgebaut wird (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 258). Dazu zählt der Erwerb und die Erweiterung von Fähigkeiten, die Entwicklung neuer Produkte und die Optimierung von Prozessen. Möglich wird die Wissensentwicklung durch Bemühungen in Forschung und Entwicklung, durch Marktforschungen oder durch die Nutzung der Kreativität und der Vorschläge der Mitarbeitenden der Organisation (vgl. Probst et al. 2012, S. 31).

Bevor das nun vorhandene Wissen genutzt werden kann, muss es verteilt werden (Wissensverteilung), nur dann kann die Organisation als Ganzes davon profitieren (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 258). Wichtig ist, dass es dabei nicht darum geht, dass jeder Mitarbeiter alles weiß. Dies ist vor allem in großen Unternehmen oftmals gar nicht möglich. Vielmehr geht es darum, dass der Wissensumfang sinnvoll über das Unternehmen hinweg gestreut wird und vor allem, dass die richtige Person das für sie relevante Wissen im relevanten Umfang zur Verfügung hat (vgl. Probst et al. 2012, S. 32).

Wie bereits erwähnt, folgt nach der Verteilung die Wissensnutzung. Das heißt, dass die Nutzung des Wissens sichergestellt und eventuelle Barrieren ausgeräumt werden müssen (vgl. Thommen et al. 2017, S. 559). Zum Beispiel sollten Fähigkeiten und Wissensbestände aus Patenten oder Lizenzen ohne Behinderung genutzt werden können. Wird insgesamt das vorhandene Wissen also produktiv zum Nutzen der Organisation eingesetzt, so ist der Zweck und das Ziel des Wissensmanagements erfüllt (vgl. Probst et al. 2012, S. 32).

Damit das vorhandene Wissen auch in Zukunft genutzt werden kann, muss eine Wissensbewahrung erfolgen. Ziel ist es dabei, durch die Sicherung von Informationen, Dokumenten und Erfahrungen Wissensverluste zu vermeiden. Andernfalls geht z. B. durch einen Mitarbeiterwechsel oder eine Umstrukturierung des Unternehmens mühsam erworbenes Wissen verloren (vgl. Probst et al. 2012, S. 32). Dazu können verschiedenste organisationale Speichermedien genutzt werden (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 258).

Damit sind die sechs Kernprozesse für den operativen Umgang mit Wissen erläutert. Ergänzt werden sie durch zwei strategisch angelegte Bausteine, nämlich Wissensziele und Wissensbewertung. Beide beruhen auf der Tatsache, dass der Umgang mit Wissen oftmals nicht in der Strategie eines Unternehmens verankert

ist. Dies ist aber zwingend notwendig, da sonst ein koordinierender bzw. orientierender Rahmen für Interventionen fehlt. Dieser Rahmen sollte von der Unternehmensführung geschaffen werden. Insgesamt bauen die zwei strategischen Bausteine das Modell zu einem Managementregelkreis aus (vgl. Probst et al. 2012, S. 32 f.).

Alle Aktivitäten im Umgang mit Wissen können durch Wissensziele in eine Richtung gelenkt werden. Wissensziele setzen auf drei Ebenen an. Normativ geht es darum, dass die Unternehmenskultur auf den Faktor Wissen ausgerichtet wird, eine sogenannte „wissensbewusste Unternehmenskultur“ (Probst et al. 2012, S. 33) soll geschaffen werden. Dabei müssen das Teilen und die Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten als selbstverständlich angesehen werden, da dies die Grundlage für ein wirksames Wissensmanagement ist. Auf strategischer Ebene geht es darum, dass das Kernwissen einer Organisation definiert wird. Damit kann der künftige Kompetenzbedarf des Unternehmens beschrieben werden. Schließlich werden auf operativer Ebene Ziele und Vorgaben festgelegt, die die Umsetzung der Wissensaktivitäten im Rahmen der Bausteine regeln sollen (vgl. Probst et al. 2012, S. 33).

Der letzte Baustein dieses Konzeptes besteht in der Wissensbewertung, die aus einer Zielerreichung- bzw. einer Erfolgskontrolle des Wissensmanagements besteht (vgl. Thommen et al. 2017, S. 559). So können Wissensmanagement-Projekte letztlich zielgerichtet gesteuert werden (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 258). Auch nötige Kurskorrekturen können so rechtzeitig vorgenommen werden. Allerdings existiert für das Controlling der Wissensziele (sowohl der normativen und strategischen als auch der operativen Ziele) bisher noch kein etabliertes Instrumentarium (vgl. Probst et al. 2012, S. 33).

Insgesamt wird das Bausteinkonzept nach Probst, Raub und Romhardt als sehr intuitiv angesehen. Es ermöglicht dem Anwender eine erste Orientierung und ermöglicht die Einordnung aller Probleme im Umgang mit der Ressource Wissen (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 259).

2.2.2.2 Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi (1995)

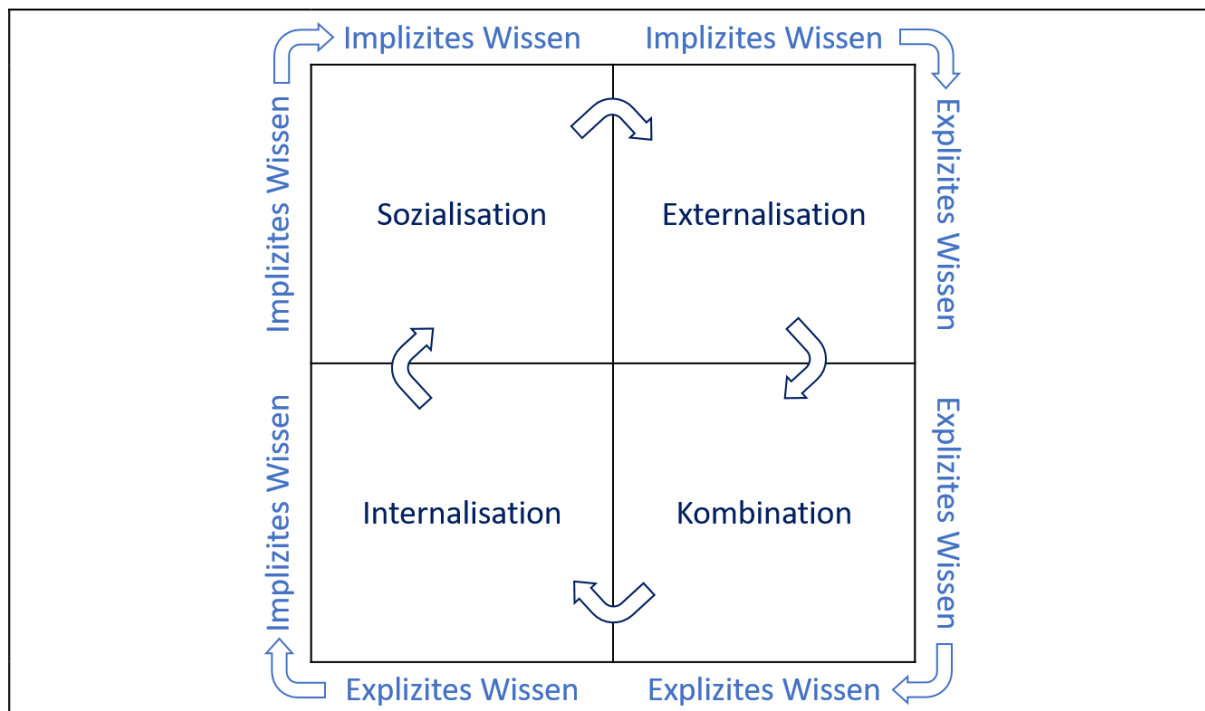
1995, zwei Jahre vor dem Bausteinkonzept, wurde das Modell der Wissensspirale entwickelt (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 253). Die beiden japanischen Autoren Nonaka und Takeuchi schufen damit „ein allgemeines Modell der Wissensschaffung im Unternehmen“ (Nikodemus 2017, S. 113 f.).

Damit eine Wissensschaffung in einem Unternehmen erreicht werden kann, müssen zwei Dimensionen durchlaufen werden. Die ontologische Dimension betrachtet verschiedene Objektkategorien und deren Verhältnisse untereinander. Sie baut sich vom Individuum zu einer Gruppe und weiter bis hin zum gesamten Unternehmen auf. Über die Grenzen des Unternehmens hinaus geht es in dieser Dimension schließlich um die Interaktion zu anderen Unternehmen. Die epistemologische Dimension, also die erkenntnistheoretische Dimension, unterscheidet

hingegen in implizites und explizites Wissen (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 41).

Eine Wissensumwandlung kann in vier verschiedenen Formen erfolgen (Sozialisation, Externalisation, Kombination und Internalisation), die in Abbildung 4 dargestellt werden (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 41).

Abbildung 4: Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hasler Roumois (2013), S. 254.

Bei der Sozialisation geht es um den Transfer des impliziten Wissens von einem Individuum zu einem anderen, also implizit zu implizit. Die Entwicklung von Wissen kann durch Beobachtungen, Imitationen, Versuch und Irrtum sowie durch das Machen von Erfahrungen erfolgen. Das bekannteste Beispiel für die Sozialisation ist Beziehung eines Meisters zu seinem Schüler, der sich gewisse Fertigkeiten beim Meister abguckt und diese daraufhin adaptiert (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 254).

Wird implizites Wissen hingegen expliziert, so handelt es sich um die Externalisation. Hierbei wird das implizite Wissen formuliert und in Form von Konzepten oder Modellen ausgedrückt (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 254). Dadurch wird das Wissen kommunizierbar (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 42). Da die Möglichkeiten des Explizierens jedoch begrenzt sind, kann es zu Wissensverlusten kommen. Dies empfinden Nonaka und Takeuchi jedoch nicht als kritisch (vgl. Nikodemus 2017, S. 114).

Bei der Kombination geht es um die Entstehung von neuem explizitem Wissen aus bestehendem explizitem Wissen. Dies ist möglich, indem bestehendes Wissen

miteinander kombiniert und verknüpft wird, z. B. mittels geeigneter Kommunikationstechnologien (vgl. Nikodemus 2017, S. 115). Somit können höherwertige Daten und höherwertiges Wissen entstehen, als es zuvor bestand (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 42).

Die letzte Form der Wissensumwandlung ist die Internalisation, also die Wandlung von explizitem zu implizitem Wissen. Das bedeutet, dass das in Worte gefasste Wissen aufgenommen, verarbeitet und verinnerlicht wird und somit daraufhin angewandt werden kann (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 42). Dazu gehört z. B. das Lesen von Büchern oder das Umsetzen von Unterweisungen (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 254).

Die mehrfache Umwandlung von explizitem zu implizitem Wissen (und umgekehrt) sowie die Wechselwirkungen auf dieser epistemologischen Ebene ermöglichen die Wissensschaffung. Somit entsteht zunächst neues Wissen für ein Individuum, im Austausch mit anderen entsteht neues Wissen für eine Gruppe, dann wiederum für das Unternehmen, und letztlich entsteht neues Wissen auch im Austausch mit anderen Unternehmen (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 42).

Aus den vier verschiedenen Formen der Umwandlung von Wissen auf epistemologische Ebene und gleichzeitig den vier aufeinander aufbauenden Dimensionen auf ontologischer Ebene entsteht die Wissensspirale, also die Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 42 f.).

Dieses Modell von Nonaka und Takeuchi wird auch SECI-Modell genannt (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 254).

2.2.3 Software zur technischen Unterstützung von Wissensmanagement

Im Folgenden sollen nun Softwarelösungen und Techniken vorgestellt werden, die die Umsetzung von Wissensmanagement unterstützen. Grundlegend werden dabei drei Kategorien unterschieden: Groupware Systeme und Social Software, inhaltsorientierte Systeme, sowie vollständige Wissensmanagementsysteme. In der Literatur sind weitere kleinere Kategorien zu finden, die jedoch für die vorliegende Arbeit irrelevant sind und daher nicht näher erläutert werden. Zudem haben auch diverse Basistechnologien eine große Bedeutung für das Wissensmanagement. Datenbanken, Internettechnologien und Office-Systeme ermöglichen einen Zugriff auf Informationen unabhängig von Ort und Zeit, sollen aber aufgrund ihrer Bekanntheit ebenfalls nicht näher erläutert werden (vgl. Lehner 2014, S. 255 f.).

2.2.3.1 Groupware Systeme und Social Software

Die Bearbeitung einer Gruppenarbeit/-aufgabe kann durch Groupware Systeme erleichtert werden und außerdem effektiver und effizienter gestaltet werden. Da

der Mensch als Wissensträger im Mittelpunkt des Wissensmanagements steht, haben diese Systeme genau wie Social Software einen zentralen und elementaren Charakter (vgl. Lehner 2014, S. 256 f.).

Die erste Unterkategorie bilden Kommunikationssysteme, die dem Austausch von Informationen dienen (vgl. Lehner 2014, S. 257). Die Informationen können dabei textueller, auditiver oder auch visueller Art sein. Der Austausch erfolgt zwischen mindestens zwei Kommunikationspartnern und wird als Grundlage für die Entstehung von Wissen angesehen (siehe Bausteinkonzept, Baustein Wissensverteilung). Diese Systeme ermöglichen die Kommunikation in Form von z. B. Chats, Instant Messenger oder traditionell in Form von E-Mail-Systemen. Auch Audio- oder Videokonferenzen zählen in diese Kategorie. Somit kommunizieren die Individuen zur gleichen Zeit, aber unabhängig davon, an welchem Ort sie sich befinden (vgl. Lehner 2014, S. 257 ff.).

Arbeiten verschiedene Nutzer hingegen an einem gemeinsamen Objekt, so kann ein Kollaborationssystem sie dabei unterstützen. Die Zusammenarbeit ist unabhängig von Ort und Zeit. Planungssysteme (wie Projektmanagementsysteme oder Gruppenkalender) können beispielsweise die Planung der Zeit und der Tätigkeiten einer Aufgabe übernehmen (vgl. Lehner 2014, S. 259 ff.).

Sollen die gemeinsamen Aufgaben außerdem noch strukturiert und die Ausführung kontrolliert werden, so kommen Koordinationssysteme oder auch Workflowmanagementsysteme ins Spiel. Sie ermöglichen eine ganzheitliche Unterstützung von der Planung, über die Steuerung bis hin zur Überwachung von Abläufen (vgl. Lehner 2014, S. 261 f.). Oftmals werden diese mit Dokumentenmanagementsystemen verbunden (siehe Abschnitt 2.2.3.2). Auch Schnittstellen zu Personen, die am gleichen Prozess beteiligt sind, werden geregelt (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 107 f.).

Social Software vereint verschiedenste Faktoren und Komponenten und ist meistens in Form einer Web-Anwendung vorzufinden. Sie dient sowohl dem Austausch von Informationen als auch dem Aufbau von Beziehungen, wie auch einer sozialen Kommunikation (vgl. Lehner 2014, S. 263). Vorrangig sollen damit nicht Geschäftsprobleme gelöst, sondern Netzwerke aufgebaut werden (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 113). Damit kann insgesamt die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert und somit die Produktivität verbessert werden (vgl. Lehner 2014, S. 263).

2.2.3.2 Inhaltsorientierte Systeme

Inhaltsorientierte Systeme dienen dazu, kodifizierte Informationen in Form von Dokumenten, Bildern oder Content zu verwalten. Darunter fallen verschiedene Arten von Systemen, die nun kurz vorgestellt werden (vgl. Lehner 2014, S. 263).

Dokumentenmanagementsysteme (DMS) sollen sowohl die Repräsentation als auch die Distribution von großen Dokumentensammlungen übernehmen. Sie unterstützen dabei den gesamten Lebenszyklus von der Entstehung, über die Verteilung und Überarbeitung, bis hin zur Archivierung und schließlich zur Löschung eines Dokumentes. Das Bearbeiten von Dokumenten kann durch mehrere Nutzer

zeitgleich erfolgen. Zusätzlich existieren die Funktionen der Versionskontrolle, das Festlegen eines Publikationsstatus und die Verwaltung von Zugriffsrechten je Dokument (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 108 f.).

Die Funktionen eines Contentmanagementsystems (CMS) ähneln denen eines DMS. Allerdings liegt bei einem CMS der Fokus eher auf dem zu publizierenden Inhalt, also dem Content. Außer dem Inhalt können die Faktoren Layout und Struktur jeweils einzeln und getrennt voneinander bearbeitet werden. So kann unabhängig von der Darstellung der gleiche Inhalt in unterschiedlichen Medien und Formaten mit verschiedenem Layout und anderer Struktur wiederverwendet werden (vgl. Lehner 2014, S. 266 f.). Genutzt wird diese Funktion z. B., wenn der gleiche Inhalt je nach Zielgruppe oder Anlass unterschiedlich zusammengestellt werden soll (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 112). So kann Zeit und Geld gespart werden (vgl. Lehner 2014, S. 266 f.).

Ebenfalls in die Kategorie der inhaltsorientierten Systeme gehören die Portalsysteme. Ein Portal ermöglicht dem Nutzer einen ganzheitlichen und strukturierten Zugriff zu allen Informationen einer Organisation. Auch Informationen aus separaten Datenbanken oder aus anderen Systemen und Anwendungen können in einem Portal integriert sein. Alle Informationen werden durch das Portal durchsuchfähig. Sie können klassifiziert und der Zugriff kontrolliert werden (vgl. Lehner 2014, S. 268 f.).

Auch das Lernen, das elektronisch gestützt wird, also das eLearning, kann auf einem inhaltsorientierten System beruhen, nämlich auf einem Lernmanagementsystem. Dieses vereint neben der Wiedergabe von Lerninhalten und -objekten auch Funktionen der Nutzer- und Kursverwaltung, die Vergabe von Rollen und Rechten sowie die Kommunikation untereinander (vgl. Lehner 2014, S. 269 f.).

Schließlich sollen noch Wiki-Systeme betrachtet werden. Dabei handelt es sich meistens um eine Web-Anwendung, die es allen Nutzern ermöglicht, Inhalte sowohl zu lesen als diese auch zu bearbeiten und verändern zu können. Die ursprüngliche vorherige Version bleibt bei einer Überarbeitung im Hintergrund gespeichert. So kann ein Dokument mit kollektivem Wissen entstehen und implizites Wissen der Individuen einer Organisation zu einem speziellen Thema wird expliziert (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 121 f.). Für die Überarbeitung muss der Nutzer keine neue Software extra installieren. Stattdessen nutzt er dafür seinen gewöhnlichen Browser (vgl. Lämmel 2016, S. 26).

2.2.3.3 Vollständige Wissensmanagementsysteme

Ein vollständiges Wissensmanagementsystem (WMS) ist als eine spezielle Art der Informationssysteme anzusehen, das verschiedenste Aufgaben in einem System vereint. Dazu zählen u. a. das Speichern, der Zugriff, der Austausch und die Strukturierung von Informationen und Wissen, aber auch Dienste des Personalisierens und des Visualisierens (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 85 ff.). Insgesamt sollte ein Informationssystem dafür sorgen, dass benötigte Informationen in der

benötigten Form und Struktur im richtigen Moment bei der richtigen Person ankommen, die diese Informationen für eine Handlung oder eine Entscheidung benötigt (vgl. Abts und Müller 2017, S. 15).

Auch ein Wissensmanagementsystem sollte verschiedene Funktionalitäten vereinen (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 95). Es geht darum, dass das gesamte Wissen eines Unternehmens in einem System umfassend erschlossen wird (vgl. Lehner 2014, S. 287).

Es existieren zwei Möglichkeiten der Umsetzung eines solchen Wissensmanagementsystems (auch Wissensmanagementsuite genannt). Entweder werden die in den vorausgehenden Abschnitten beschriebenen einzelnen Systeme als Komponenten bzw. als Bausteine zu einem Gesamtsystem zusammengesetzt oder es wird ein neues, eigenständiges, ganzheitliches und u. U. standardisiertes System genutzt, das alle benötigten Funktionen in einem enthält.

Die in einem WMS benötigten Funktionen lassen sich in Gruppen bündeln. Zunächst sollte die Kommunikation zwischen verschiedenen Individuen und Gruppen ermöglicht werden (z. B. mittels E-Mail oder Workflowmanagement). Als zweites sollten Funktionen des Inhaltsmanagements enthalten sein. Weiterhin sollte ein WMS Entscheidungsunterstützungsfunktionen haben, also z. B. durch die Zusammenfassung oder Auswertung verschiedenster Informationen. Wichtig ist außerdem eine Suchfunktion, um schnell benötigte Inhalte über das gesamte WMS hinweg zu finden. Schließlich muss die Präsentation und Visualisierung von Informations- oder Wissens-elemente und deren Strukturen durch ein WMS unterstützt werden (vgl. Lehner 2014, S. 290).

Die Unterschiede eines WMS zu einfachen Datenbanken oder Kommunikationssystemen liegen in der Komplexität. WMS ermöglichen im Gegensatz zu solchen einfachen Systemen das Anreichern, das Strukturieren und Kombinieren von Datenbeständen (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 95 f.). Insgesamt kann ein WMS also explizites Wissen kodifizieren und implizites Wissen referenzieren (vgl. Lehner 2014, S. 288 f.).

2.2.4 Methoden der Wissenskommunikation

Bei der Umsetzung von Wissensmanagement ist eine Wissenskommunikation unabdingbar. Ob mündlich, schriftlich oder medial findet Kommunikation immer zwischen zwei oder mehreren Wissensarbeitenden einer Organisation statt. Unter Wissensarbeit wird in diesem Zusammenhang „die intellektuelle Arbeit hochqualifizierter Mitarbeiter“ (Probst et al. 2012, S. 19), also der Wissensarbeiter, verstanden (vgl. Probst et al. 2012, S. 19).

Gegenstand der Wissenskommunikation ist ein Austausch von Erkenntnissen, Erfahrungen, verarbeiteten Informationen, fachlichen Zusammenhängen und Ergebnissen des Denkens bezogen auf Arbeitsinhalte. Die Wissenskommunikation vermittelt nicht nur Faktenwissen, dies könnte auch mit Hilfe eines IT-Tools geschehen. Es geht vielmehr um eine soziale Interaktion und die Einordnung, Bewertung und Verknüpfung von Wissen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass für

die Wissenskommunikation bestimmte Fähigkeiten allen Kommunikationspartnern gegeben sein müssen. Dazu zählt eine gute Sprachkompetenz sowie die Fähigkeiten des Verstehens und des Ausdrückens von Wissen (also z.B. implizites Wissen in Worte zu fassen), da sonst keine gemeinsame Auffassung der fachlichen Problematiken und eines möglichen Handlungsbedarfs entstehen kann (vgl. Hasler Roumois 2013, S. 168 ff.).

Um einen solchen Wissensaustausch und die daraus resultierende Wissensnutzung zu fördern, existieren verschiedenste Formate. Einige werden nun kurz erläutert.

Es ist ausreichend, wenn bei der Lösung von bestimmten Problemen gewisse Erfahrungen in einer Organisation nur einmal gemacht werden. Unnötige und doppelte Arbeiten oder das Wiederholen von Fehlern kann mittels des Formates Lessons Learned vermieden werden. Was bereits einmal gelernt wurde, soll einer Organisation bewusst sein und demzufolge auch nutzbar sein. Das Format Lessons Learned setzt an dieser Stelle an, indem Erfahrungen systematisch dokumentiert und aufbereitet werden. Dieser Vorgang sollte in bereits bestehende Abläufe der Arbeit eingebunden werden. Für die Dokumentation werden seitens der Organisation strukturelle Vorgaben gemacht, da sie sonst wertlos wird. Beispielsweise werden in der Phase des Projektabschlusses jeweils drei Punkte durch Projektmitglieder notiert, die im Projekt aufgetretene Probleme, deren Ursachen und deren Lösungen beschreiben. So wird insgesamt das Wissen innerhalb der Organisation bewahrt, auch wenn Mitarbeitende diese verlassen. Voraussetzung für Lessons Learned ist eine Unternehmenskultur, die Fehler toleriert und nicht sanktioniert. Der zusätzliche Aufwand für das Notieren der Fehler muss seitens des Managements zugestanden werden. Ebenso erfordert es die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Erfahrungen zu teilen und die der anderen Mitarbeiter auch nutzen zu wollen (vgl. Lehner 2014, S. 202).

Eine zweite Methode ist das Story Telling. Es wird bei dieser Methode an der Tatsache angesetzt, dass Wissen, ähnlich wie der Inhalt einer Geschichte, kontextgebunden ist (siehe Wissenstreppe in Abschnitt 2.1.1). Deshalb wird beim Story Telling das Wissen, vor allem gemachte Erfahrungen, in Form einer Geschichte strukturiert und zusammenhängend und aus verschiedenen Perspektiven wiedergegeben und verbreitet. So werden die Erfahrungsgeschichten für alle anderen Mitarbeiter einer Organisation expliziert und damit greif- und nutzbar (vgl. Stary et al. 2013, S. 57 f.).

Nachdem ein Team zusammengestellt wurde, muss ein Ziel festgelegt werden, welche Erfahrung oder welches Ereignis Inhalt der Geschichte sein soll. Auch eine Zielgruppe muss definiert werden. Anschließend werden Interviews mit den Betroffenen und Beteiligten des Ereignisses geführt. Die Interviews werden ausgewertet, indem die wichtigsten Aussagen und Informationen extrahiert werden. Aus diesen Kernaussagen wird dann die Geschichte verfasst, die von den Interviewten nochmals geprüft und validiert wird. Letztlich wird die Verbreitung der Geschichte eingeleitet, z. B. innerhalb spezieller Workshops, die außerdem Diskussionen über die Geschichte ermöglichen (vgl. Stary et al. 2013, S. 63 ff.).

Insgesamt wird durch Story Telling zwar viel Zeit und Arbeit investiert, aber es kann so implizites Wissen expliziert werden. Dies bietet einen Anstoß für die Entwicklung und Überarbeitung von Handlungsabläufen und Strukturen innerhalb der Organisation (vgl. Lehner 2014, S. 203 f.). Weitere Vorteile sind die Entstehung von Ideen zu Verbesserungen, die Reflexion von Geschehnissen, das Übertragen gemachter Erfahrungen auf zukünftige Ereignisse und Handlungen sowie Gruppendiskussionen (vgl. Sary et al. 2013, S. 59). Es muss beachtet werden, dass die Resultate des Story Tellings jedoch nicht sofort sichtbar werden, sondern eher langfristig angelegt sind (vgl. Lehner 2014, S. 203 f.).

Eine weitere Methode, die die Kommunikation und damit den Wissensaustausch innerhalb eines Unternehmens fördern soll, ist ein sogenanntes Barcamp. Hierbei handelt es sich um eine Veranstaltung, die frei zugänglich für alle Organisationsmitglieder ist. Der Inhalt sowie der Ablauf eines Barcamps steht vor Veranstaltungsbeginn nicht fest, sondern wird erst durch die erschienenen Teilnehmer zu Beginn selbst festgelegt und entwickelt. Oftmals gibt es einen Moderator, der Diskussionen und Workshops leitet. In einem Schlussplenum sollen Ergebnisse eines Barcamps festgehalten und zusammengefasst werden. Diese Methode kommt vor allem bei Konferenzen zum Einsatz, um dort aktuelle Themen zu diskutieren (vgl. Lehner 2014, S. 232).

Ein ähnliches Format stellen Wissenszirkel dar. Hier wird jedoch im Vorfeld die Thematik einer Veranstaltung festgelegt und daran interessierte Personen kommen freiwillig zusammen, um aktiv an der Thematik zu arbeiten. Auch diese, oftmals regelmäßigen Treffen, werden von einem Moderator geleitet. Ziel ist es, Wissen durch das Explizieren von Erfahrungen und von implizitem Wissen zu entwickeln, dieses weiterzugeben und daraus Innovationen und Ideen zu entwickeln (vgl. Lehner 2014, S. 232).

Eine letzte, sehr bekannte Methode ist die Durchführung von Workshops. Hier geht es darum, dass sich Mitarbeiter verschiedener hierarchischer Ebenen außerhalb des Unternehmensalltags mit einer vorher festgelegten Thematik beschäftigen. Diese Methode weist eine große Ähnlichkeit zu Wissenszirkeln auf. Ziel ist es hier jedoch nicht, Wissen auszutauschen, sondern durch Nutzung des Wissens gemeinsam neue Lösungen und Ergebnisse zu erarbeiten, Ziele abzuklären oder Pläne zu erstellen, die in Zukunft in die Organisationsarbeit eingebettet werden können (vgl. Schiersmann und Thiel 2010, S. 92 f.).

2.3 Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen

Da die vorliegende Arbeit sich mit der Einführung von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt, soll nun diese Gruppe von Unternehmen definiert und charakterisiert werden.

Die Abgrenzung von Kleinstunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen, kurz KMU, erfolgte durch die Europäische Kommission im Jahr 2003 mittels der EU-Empfehlung 2003/361 und trat zum 01.01.2005 in Kraft. Die Unterscheidung erfolgt demnach auf Basis der Beschäftigtenzahlen und auf Basis des Umsatzes

in Euro pro Jahr bzw. der Bilanzsumme in Euro pro Jahr. Die Schwellenwerte der EU-Kommission sind in Tabelle 1 dargestellt (vgl. IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung 2019b).

Tabelle 1: KMU-Schwellenwerte der EU-Kommission

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz in €/Jahr	oder	Bilanzsumme in €/Jahr
Kleinstunternehmen	bis 9		bis 2 Millionen		bis 2 Millionen
Kleine Unternehmen	bis 49		bis 10 Millionen		bis 10 Millionen
Mittlere Unternehmen	bis 249		bis 50 Millionen		bis 43 Millionen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung (2019b).

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) grenzt KMU ebenfalls voneinander ab. Das Institut wurde 1957 durch die Bundesrepublik Deutschland und durch das Land Nordrhein-Westfalen gegründet. Es ist eine Stiftung privaten Rechts, die durch eine Initiative von Ludwig Erhard entstand.

Tabelle 2: KMU-Schwellenwerte des IfM Bonn

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz in €/Jahr
Kleinstunternehmen	bis 9		bis 2 Millionen
Kleine Unternehmen	bis 49		bis 10 Millionen
Mittlere Unternehmen	bis 499		bis 50 Millionen
(KMU) zusammen	unter 500		bis 50 Millionen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung (2019c).

Die Definition für KMU basiert, wie die Definition der Europäischen Kommission, ebenfalls auf der Zahl der Beschäftigten sowie auf dem Umsatz in Euro pro Jahr. Die Betrachtung der Bilanzsumme bleibt hier jedoch außen vor. Ein weiterer Unterschied besteht in der oberen Grenze der Beschäftigtenzahl von mittleren Unternehmen, die deutlich höher angesiedelt ist. Die Schwellenwerte des IfM Bonn

zur Abgrenzung von KMU sind in Tabelle 2 zu finden (vgl. IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung 2019c). In den folgenden Ausführungen dieser Arbeit soll sich auf die Definition des IfM Bonn bezogen werden.

Außer den quantitativen Definitionen gibt es weitere Merkmale, die ein KMU charakterisieren und von einem Großunternehmen abgrenzen. Der erste wesentliche Unterschied besteht in der Unternehmensführung. Während Großunternehmen größtenteils durch ein Management geleitet werden, ist in KMU häufig der Eigentümer gleichzeitig auch der Leiter des Unternehmens (vgl. Immerschitt und Stumpf 2014, S. 21). Dieser verfügt über ein persönliches Netzwerk zu Kunden, aber auch zu Lieferanten und anderen Bezugspersonen des Unternehmens. Auch der persönliche Kontakt der Unternehmensleitung zu seinen Mitarbeitern ist sehr eng (vgl. Immerschitt und Stumpf 2014, S. 20). Oftmals gibt es nur sehr flache Hierarchiestrukturen, was die direkte Kommunikation zwischen allen Unternehmensangehörigen ermöglicht (vgl. Immerschitt und Stumpf 2014, S. 23). Insgesamt arbeiten in einem einzelnen KMU viel weniger Menschen als in Großunternehmen. Das hat zur Folge, dass ein Mitarbeiter verschiedene Aufgaben und Funktionen gleichzeitig übernimmt und vereint. Die Arbeitsteilung ist viel geringer als in großen Unternehmen (vgl. Immerschitt und Stumpf 2014, S. 24).

In einer Studie des IfM Bonn aus dem Jahr 2016 wurde herausgefunden, dass fast 80 % aller KMU im Dienstleistungssektor tätig sind, nur die restlichen 20 % gehören dem produzierenden Gewerbe an. Bei Großunternehmen ist die Verteilung etwas ausgeglichener (62 % im Dienstleistungssektor zu 38 % im produzierenden Gewerbe). Prägnante Unterschiede gibt es laut dieser Studie außerdem bei den Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (FuE). Bei Großunternehmen werden rund 55 % des Beitrages zur Nettowertschöpfung in FuE investiert, bei KMU sind es nur knapp 12 % (vgl. IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung 2019d).

Erwähnt werden sollte schließlich noch die Bedeutung der KMU für die deutsche Wirtschaft. Insgesamt zählen 99,5 % aller Unternehmen in Deutschland in die Gruppe der KMU. Diese rund 3,461 Millionen Unternehmen erwirtschafteten im Jahr 2016 einen Umsatz von 2,273 Billionen Euro. Das entspricht 35,3 % der steuerbaren Umsätze aus Lieferungen und Leistungen in ganz Deutschland. Beachtlich ist außerdem der Anteil an allen Beschäftigten, die sozialversicherungspflichtig sind. Hier entsprechen 17,18 Millionen Beschäftigte in KMU einem Anteil von 58,3 % aller Beschäftigten in Deutschland (vgl. IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung 2019a).

3. Potenzial des Wissensmanagements für kleine und mittlere Unternehmen

Im vorliegenden Kapitel geht es um das Potenzial eines Wissensmanagements für kleine und mittlere Unternehmen. Dazu wird die Thematik zunächst in die Wirtschaftswissenschaften eingeordnet. Es folgt die Abgrenzung einer Zielgruppe sowie die Feststellung von Zweck und Relevanz des Wissensmanagements in KMU. Schließlich sollen in Abschnitt vier die Erfolgsfaktoren für die Einführung eines Wissensmanagements erläutert werden.

3.1 Einordnung von Wissensmanagement in die Wirtschaftswissenschaften

Im vorliegenden Abschnitt wird der Frage nachgegangen, warum die vorliegende Thematik des Wissensmanagements in den Bereich der Wirtschaftswissenschaften einzuordnen ist, sprich warum es sich dabei überhaupt um ein wirtschaftliches Thema handelt.

Die Betriebswirtschaft hat ein Wirtschaften mit knappen Ressourcen zum Gegenstand (vgl. Broßmann und Mödinger 2011, S. 17). Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit der „Identifizierung, Beschreibung und Lösung von Problemen, die alle wirtschaftenden Unternehmen unabhängig der Branche betreffen“ (Broßmann und Mödinger 2011, S. 18).

Die knappe Ressource ist im Fall des Wissensmanagements der Faktor Wissen, und dieser betrifft tatsächlich alle Branchen und alle Unternehmen, also auch KMU. Dabei handelt es sich nicht in jedem Unternehmen um das gleiche Wissen, aber die Problematik des Dokumentierens und Verteilens von Wissen, betrifft alle Unternehmen (siehe auch Abschnitt 3.2) (vgl. North 2016, S. 55).

Des Weiteren beinhaltet die Betriebswirtschaft auch das Führen von Unternehmen. In Bezug auf die Thematik des Wissensmanagements betrifft dies zum einen die Führung von wissensintensiven Unternehmen und zum anderen eine Unterstützung beim Umgang mit Wissen allgemein (vgl. Broßmann und Mödinger 2011, S. 18 f.). Außerdem haben getätigte Entscheidungen des Managements (der Führung) Auswirkungen auf die Wettbewerbs- oder Handlungsfähigkeit eines Unternehmens als Ganzes (vgl. Zimmer 2015). Auch dies trifft auf Wissensmanagement zu, da der Faktor Wissen entscheidend im Kampf um den Wettbewerb gegenüber der Konkurrenz sein kann (vgl. Thommen et al. 2017, S. 552). Damit wird deutlich, warum Wissensmanagement in den Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaft einzuordnen ist.

Ebenso lässt sich die Thematik des Wissensmanagements auch in den Gegenstandsbereich der Wirtschaftsinformatik einordnen. In der Wirtschaftsinformatik geht es u. a. darum, die Möglichkeiten der Informatik zur Lösung von wirtschaftlichen Problemen zu nutzen. An diesem Punkt besteht somit eine Schnittmenge zwischen der Betriebswirtschaft und der Wirtschaftsinformatik. Das zu lösende wirtschaftliche Problem ist im Falle von Wissensmanagement das Managen einer knappen Ressource, also von Wissen (vgl. Lassmann et al. 2006, S. 3). Die dabei

einzusetzenden technischen Instrumentarien können Datenbanken, Rechner-Systeme, Software-Entwicklungen, usw. sein (siehe Abschnitt 2.2.3) (vgl. Lassmann et al. 2006, S. 20).

Schließlich ist zu sagen, dass womöglich das wachsende Interesse am Managementgebiet Wissensmanagement erst durch die Entstehung von Software-Werkzeugen und deren Möglichkeiten geweckt wurde (vgl. Zimmer 2015).

3.2 Eingrenzung einer Zielgruppe für den Einsatz von Wissensmanagement in KMU

Es soll nun kurz erläutert werden, ob KMU, die in bestimmten Branchen tätig sind, durch den Einsatz von Wissensmanagement mehr profitieren können als KMU, die in anderen Branchen tätig sind.

Die Handlungen und Entscheidungen eines jeden Unternehmens (eines KMU) basieren immer auf bestehendem Wissen und Erfahrungen (vgl. North 2016, S. 193). Festzuhalten ist jedoch, dass nicht in jedem Unternehmen die gleiche Art von Wissen entscheidungsrelevant und somit erfolgskritisch ist (vgl. North 2016, S. 55). In einem ersten Unternehmen ist das Wissen über Patente relevant, in einem zweiten geht es eher um das Wissen über Kunden und in einem dritten Unternehmen sind Fach- und Methodenkenntnisse unerlässlich. Je nach Art des Wissens müssen verschiedene Wissensmanagementaktivitäten eingesetzt werden (vgl. Orth et al. 2011, S. 26 ff.).

Festzuhalten ist, dass die immateriellen Faktoren in allen Unternehmen eine größere Bedeutung als Produktionsfaktoren materieller Art haben, unabhängig von der Branche in der sie tätig sind. Besonders großen Einfluss haben die immateriellen Faktoren im Dienstleistungssektor. Im produzierenden Gewerbe ist der Einfluss zwar ebenfalls groß, fällt aber etwas geringer als in Dienstleistungsunternehmen aus (vgl. North 2016, S. 87).

Außer dieser Unterscheidung der Sektoren lassen sich keine weiteren Einschränkungen bezüglich der Branche finden oder vornehmen. Demzufolge kann keine bestimmte Branche als Zielgruppe für den Einsatz von Wissensmanagement eingegrenzt werden. Diese Tatsache bestätigt auch eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), die in den Jahren 2010 bis 2012 durchgeführt wurde. Unterschiede im Einsatz von Wissensmanagement hinsichtlich der Branche konnten auch hier nicht festgestellt werden (vgl. Pawlowsky und Edvinsson 2012, S. 189 f.).

3.3 Zweck und Relevanz von Wissensmanagement in KMU

Aufbauend auf die Definition von Wissensmanagement und die Definition von kleinen und mittleren Unternehmen in Kapitel 2, soll nun erläutert werden, warum der Einsatz eines Wissensmanagements eben auch in KMU sinnvoll ist und welche Vorteile es mit sich bringt.

KMU können bei Produktion und Beschaffung keine mengenbedingten Kostenvorteile erreichen. Daher müssen sie auf andere Faktoren, vor allem auf immaterielle Faktoren, setzen. Das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen gelingt jedoch nur, wenn das Unternehmen diese Faktoren genau kennt und weiß, welche Bedeutung und welchen Einfluss sie für ihren Erfolg haben (vgl. Fischer und Wulf 2013, S. 18). Zu den immateriellen Faktoren gehören u. a. das Mitarbeiterwissen an sich sowie die Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter. Wenn dieses gesamte Wissen als Ressource gebündelt und effizient eingesetzt wird, so kann das Unternehmen eine einzigartige Marktposition gegenüber der Konkurrenz erreichen, z. B. in einer Nische, in die (fast) kein Wettbewerber eindringt (vgl. Fischer und Wulf 2013, S. 20).

Damit wird der erste Grund für Wissensmanagement in KMU deutlich: Kleine und mittlere Unternehmen müssen ihre Ressourcen (vor allem die immateriellen Ressourcen) und ihre Kompetenzen besonders gut kennen und sie effizient einsetzen. Nur so können sie gegenüber anderen Unternehmen Wettbewerbsvorteile erreichen und ihre Einzigartigkeit (z. B. in Marktnischen) festigen. Diese Problematik wird durch Wissensmanagement aufgegriffen und unterstützt (vgl. North 2016, S. 193).

Durch die geringe Arbeitsteilung in einem KMU ist die Aufgaben- und Wissensbreite eines Mitarbeiters dementsprechend groß. Ein Mitarbeiter ist somit oftmals der alleinige Wissensträger für ein Aufgabengebiet (vgl. Immerschitt und Stumpf 2014, S. 24). Sobald der Wissensträger jedoch zu einem anderen Unternehmen wechselt, krankheitsbedingt ausfällt oder in den Ruhestand geht, bleibt eine (große) Lücke zurück, welche die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen und gefährden kann (vgl. Immerschitt und Stumpf 2014, S. 24). Es besteht eine große Abhängigkeit des Unternehmens von diesem einen Mitarbeiter (vgl. North 2016, S. 193).

Auch an dieser Stelle greift Wissensmanagement ein. Es kann dafür sorgen, dass bestehendes Wissen gesichert und weitergegeben wird und somit durch das Ausscheiden eines Mitarbeiters nicht vollständig verloren geht (vgl. Immerschitt und Stumpf 2014, S. 24).

Die Problematik der Wissensträger betrifft auch oder ganz besonders die Leitung eines KMU. Da die Unternehmensleitung und das Unternehmenseigentum meist in einer Hand liegen, ist ein KMU von dieser Person besonders abhängig. Die Nachfolge der Leitung eines KMU kann durch die Dokumentation des nötigen Wissens und somit durch Wissensmanagement abgesichert und vorbereitet werden (vgl. North 2016, S. 193).

Weiterhin sind Erfahrungen und Wissen die Grundlage, ohne die wichtige Entscheidungen sowohl auf Führungsebene als auch auf allen anderen Hierarchieebenen eines Unternehmens nicht getroffen werden können. Steht also das benötigte Wissen nicht zur Verfügung, können Fehlentscheidungen entstehen. Im schlimmsten Fall hat dies für das Unternehmen sehr teure Folgen bis hin zum Verlust der Geschäftsfähigkeit. Damit wird ebenfalls die Relevanz von Wissensmanagement in einem KMU verdeutlicht (vgl. North 2016, S. 193).

3.4 Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Wissensmanagement

Im vorausgehenden Abschnitt wurde belegt, dass Wissensmanagement auch in KMU sinnvoll und relevant ist und deshalb auch dort eingeführt werden sollte. Bei der Einführung von Wissensmanagement in einem Unternehmen gibt es bestimmte Faktoren, von denen der Erfolg eines solchen Projektes abhängt und die deshalb unabdingbar sind. Die Kenntnis dieser Erfolgsfaktoren hilft dabei, eventuelle Probleme schon vor Projektbeginn zu erkennen und sie somit zu verhindern (vgl. Lehner 2014, S. 313). Einen Überblick über die verschiedenen Faktoren für den Erfolg von Wissensmanagement im Unternehmen soll dieser Abschnitt geben. Abbildung 5 bietet eine zusammenfassende Darstellung der Erfolgsfaktoren.

Ein erster Faktor liegt in der Festlegung der Wissensmanagement-Projektziele. Diese sollten sich an den strategischen und wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens orientieren bzw. gar aus diesen Zielen hergeleitet werden. Nur so kann die Einführung von Wissensmanagement die Unternehmenszielerreichung positiv beeinflussen. Bei der Formulierung der Ziele sollte ein einheitliches Verständnis der Begrifflichkeiten und Inhalte rund ums Wissensmanagement im Kontext der Organisation herrschen (vgl. Pircher 2014, S. 48 f.). Ebenso ist eine Vision unabdingbar, die den Zweck und die erwarteten Ergebnisse des Projektes klar kommuniziert und gegebenenfalls mit anderen Projekten verknüpft werden kann (vgl. Lehner 2014, S. 312).

Ein zweiter unabdingbarer Erfolgsfaktor liegt in der Unternehmenskultur, die zum Faktor Wissen positiv eingestellt sein muss (vgl. Lehner 2014, S. 310). Dazu zählt die Bereitschaft der Mitarbeiter, freiwillig ihr Wissen offen zu kommunizieren, dieses auszutauschen, das Wissen anderer anzunehmen und neues Wissen zu entwickeln. Außerdem darf es kaum Wissensbarrieren innerhalb der Organisation geben (vgl. Kohl et al. 2016, S. 36). Durch einen Wissensaustausch oder eine Wissensweitergabe dürfen die Mitarbeiter keine negativen Folgen bis hin zum Jobverlust zu erwarten haben (vgl. Lehner 2014, S. 310).

Die soeben beschriebene positive Haltung gegenüber Wissensmanagement muss im Unternehmen vor allem durch das Management bzw. durch die Geschäftsführung vermittelt, geteilt und unterstützt werden. So kann die Wichtigkeit der Thematik signalisiert werden (vgl. Pircher 2014, S. 49 f.). Durch die Hebelwirkung der Führungskräfte und deren Vorleben wird außerdem die Akzeptanz unter den Mitarbeitern gefördert. Dies beeinflusst wiederum die Bereitschaft zur Teilnahme positiv (vgl. Kohl et al. 2016, S. 35). Mittels einer aktiven Kommunikation werden Nutzen und Vorteile der Maßnahmen deutlich gemacht. So können Unterstützer gewonnen werden (vgl. Lehner 2014, S. 300).

Bevor die Mitwirkung am Wissensmanagement für Mitarbeiter überhaupt möglich ist, müssen verschiedene technische und organisatorische Strukturen bestehen bzw. geschaffen werden. Dazu gehört z. B. die Ausstattung des Arbeitsplatzes mit netzwerkfähigen Computern (vgl. Lehner 2014, S. 311). So wird eine leichtere Kommunikation, Kooperation sowie ein einfacherer Zugriff auf Informatio-

nen und Wissen ermöglicht. Aus organisatorischer Sicht müssen Rollen und Aufgaben des Wissensmanagements verteilt und ggf. sogar neue Stellen geschaffen werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 35 f.). Die Tätigkeiten sollten in die bestehenden Prozesse der Organisation verankert und integriert werden (vgl. Lehner 2014, S. 300). Auch die dafür nötige Arbeitszeit muss freigeräumt werden (vgl. Lehner 2014, S. 314).

Schließlich kann auch ein Anreizsystem die Motivation für die Mitwirkung am Wissensmanagement fördern (vgl. Pircher 2014, S. 50). Sie ist ein Schlüssel zum Erfolg von Wissensmanagement, da der Mensch als Wissensträger im Unternehmen unabdingbar ist (vgl. Kohl et al. 2016, S. 37). In Mitarbeitergesprächen oder gruppenbezogenen Vergütungen können gute Leistungen in der Wissensarbeit honoriert werden (vgl. Pircher 2014, S. 50).

Abbildung 5: Erfolgsfaktoren von Wissensmanagementprojekten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lehner (2014), S. 314.

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Mehrzahl der Erfolgsfaktoren auf die Motivation der Mitarbeiter abzielt. Ohne sie kann Wissensmanagement im Unternehmen nicht Bestand haben (vgl. Kohl et al. 2016, S. 37).

4. Einführung eines Wissensmanagements in KMU

Die Einführung eines Wissensmanagements in KMU erfolgt in Form eines Projektes. In diesem Kapitel werden dazu zunächst zwei verschiedene Ansätze des Projektmanagements vorgestellt und gegeneinander abgewogen. Es soll anschließend begründet werden, warum sich in der vorliegenden Arbeit für das Phasenmodell im Sinne eines klassischen Projektmanagements entschieden wurde. Das Modell wird anschließend konkret auf das Projekt der Einführung eines Wissensmanagements in einem KMU bezogen. Nach einem Überblick über das gesamte Modell erfolgt in den weiteren Abschnitten die detaillierte Beschreibung der einzelnen Phasen.

4.1 Ansätze des Projektmanagements

4.1.1 Klassisches Projektmanagement (Phasenmodell)

Der erste vorzustellende Ansatz, wie bei einem Projekt, wie der Einführung eines Wissensmanagements, vorgegangen werden kann, ist der klassische Ansatz. Hier werden die einzelnen Projektphasen strikt nacheinander durchgeführt, weshalb dieser Ansatz auch als „Phasenmodell“ bezeichnet wird. Eine Wiederholung einzelner Phasen findet nicht statt. Das logische Vorgehen wird vor Projektstart geplant und in einem Projektplan dokumentiert. Alle Anforderungen, also Inhalt, Umfang, Qualität, Kosten und Zeit des Projektes, werden ebenfalls im Vorfeld definiert. Es lässt sich also festhalten, dass dieser Ansatz stark plangetrieben ist. Das Projektergebnis wird erst am Projektende geliefert, und Stakeholder werden jeweils am Ende einer Phase, also nach Erreichen der definierten Meilensteine, einbezogen bzw. informiert (vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 17 ff.).

Die Einteilung in Phasen reduziert die Komplexität eines Vorhabens und ermöglicht es so allen Beteiligten, einen Überblick über Ablauf, Zusammenhänge und Fortschritt des Projektes zu behalten. Die Phasen gliedern sich in Projektstart, Zieldefinierung, Projektplanung, -umsetzung, -kontrolle und ggf. Anpassung sowie schließlich den Projektabschluss (vgl. Bea et al. 2011, S. 42 f.). Die Phasen können jedoch je nach Projektart oder Unternehmen anders betitelt werden. Dies zeigt sich auch anhand des in Abschnitt 4.2 vorgestellten Phasenmodells zur Einführung eines Wissensmanagements in einem KMU (vgl. Bea et al. 2011, S. 47).

Die Vorteile des klassischen Projektmanagement-Ansatzes sind vielfältig. Zum einen wird hier (größtenteils) sichergestellt, dass Vorgaben, wie Zeit und Budget, eingehalten werden. Die Arbeit kann in großen Teams erfolgen, wobei die Teammitglieder oftmals in mehreren Projekten bzw. gleichzeitig in ihrem Alltagsgeschäft tätig sind (vgl. Preußig 2018, S. 182). Das Phasenmodell kann auch bzw. vor allem bei kritischen Projekten eingesetzt werden, sprich Projekte, in denen das Schadensausmaß durch einen möglichen Fehler sehr groß ist (vgl. Bea et al. 2011, S. 437).

Weiterhin ist dieser Ansatz geeignet, wenn Projektziel und -ergebnis im Vorfeld genau definiert werden können. Er empfiehlt sich, wenn vergleichbare Projekte im Unternehmen bereits durchgeführt wurden und während der Durchführung wenige bis keine Änderungen der Anforderungen zu erwarten sind. Außerdem ist dieser Ansatz anzuwenden, wenn im Projektverlauf keine einzelnen Zwischenergebnisse geliefert werden können oder diese keinen Nutzen für das Unternehmen haben (vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 22).

4.1.2 Agiles Projektmanagement

Der zweite zu beschreibende Ansatz ist der eines agilen Projektmanagements, der vor allem bei Softwareentwicklungsprojekten zur Anwendung kommt. Der Projektaufwand wird hier in sehr kleine Aufgaben zerlegt. Aus Fehlern, die während des Projektverlaufes auftreten, wird gelernt und der weitere Verlauf entsprechend angepasst. Rückkopplungen oder die Wiederholung einer Phase sind ausdrücklich möglich bzw. erwünscht (vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 19).

Das Ziel eines agilen Projektmanagements ist es, schnell ein erstes Ergebnis zu erzielen. Dieses erste Ergebnis wird dann auf Basis der sich neu ergebenden Anforderungen im Laufe des Projekts mehrmals überarbeitet, angepasst und/oder erweitert. Zu Beginn des Projektes werden lediglich Rahmenbedingungen grob geplant, alles Weitere ergibt sich erst im Laufe des Projektes (vgl. Bea et al. 2011, S. 429).

Die agile Vorgehensweise ist nicht wie der klassische Ansatz plangetrieben, sondern stark wertorientiert. Das bedeutet, dass das Budget und die vorgesehene Zeit als Rahmenbedingungen definiert werden und unter deren Berücksichtigung inhaltlich das bestmögliche Ergebnis mit dem größten Nutzen (also dem größten Wert) erzielt werden soll. Relevante Stakeholder werden fortlaufend in das Projekt eingebunden (vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 18 ff.).

Eine agile Vorgehensweise eignet sich immer dann, wenn sich ein Unternehmen bzw. ein Projektteam über gewünschte Ergebnisse zum Zeitpunkt des Projektstarts noch nicht bewusst ist und die Thematik des Projektes bisher vollkommen unbekannt ist (vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 22). Allerdings sollten die Teammitglieder für diesen Ansatz mit einer agilen Arbeitsweise vertraut sein. Das Team sollte weiterhin eher klein gehalten werden, um schnell kommunizieren und somit auf Änderungen reagieren zu können. Außerdem sollten die Mitglieder zum Zeitpunkt des Projektes nicht in weitere Aufgaben eingebunden sein, um sich auf die Projektarbeit konzentrieren zu können (vgl. Preußig 2018, S. 182 f.). Voraussetzung für ein agiles Projektmanagement ist die Möglichkeit der Lieferung von Einzelergebnissen. Nur wenn diese bereits Nutzen stiften können, ist ein agiler Ansatz sinnvoll (vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 22). Schließlich bedarf es einer Unternehmenskultur, die auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation basiert. Ohne eine solche Kultur kann ein agiles Arbeiten nur schwer umgesetzt werden (vgl. Bea et al. 2011, S. 438 f.).

Bekannte und sehr häufig genutzte agile Vorgehensweisen sind Scrum und Kanban (vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 30). Bei der Methode Scrum wird ein Projekt in sogenannte Iterationen eingeteilt. Das bedeutet, dass ein Projektergebnis in mehreren Arbeitsschleifen entsteht (vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 19). Eine Schleife dauert meistens maximal vier Wochen und wird auch als Sprint bezeichnet. Ein Sprint schließt sich ohne Unterbrechung an den nächsten Sprint an. Am Ende eines Sprints sind jeweils erste Ergebnisse bzw. Anpassungen der bereits in vorausgehenden Sprints erarbeiteten Ergebnisse entstanden. Zusätzlich finden täglich Daily Scrums statt, in denen über den aktuellen Arbeitsstand und möglicherweise auftretende Probleme berichtet und sich ausgetauscht wird. Eine Dokumentation der Projektanforderungen findet je Sprint im Product Backlog statt (vgl. Bea et al. 2011, S. 434 ff.).

Während bei der Methode Scrum durch Sprints die Dauer für die Erstellung einer Leistung begrenzt wird, wird bei der Methode Kanban hingegen der Umfang angefangener Arbeit begrenzt. Auf sogenannten Tickets wird eine einzelne Aufgabe und die dafür verantwortliche Person definiert. Ein Kanban-Board macht in mehreren Spalten den Arbeitsfluss transparent. Eine Spalte des Kanban-Boards repräsentiert wiederum jeweils einen Arbeitsstand. Durch das sogenannte „Work-In-Progress-Limit“ (Kusay-Merkle 2018, S. 44) wird nun die Ticketanzahl und somit die Arbeitsmenge je Arbeitsstand (also je Spalte) festgelegt (vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 42 ff.).

Schließlich gibt es noch den Ansatz des Design Thinkings. Hierbei können zum Zeitpunkt des Projektstarts nicht nur die detaillierten Anforderungen und Wünsche des Kunden unklar sein wie bei anderen agilen Ansätzen, sondern sogar das gesamte Zielbild eines Projektes ist völlig unbekannt. Daraus ergibt sich, dass das erste Teilprodukt, das im Design Thinking Projekt erreicht wird, u. U. nur eine Produktidee ist und somit noch keinen wirklichen Nutzen mit sich bringt (vgl. Preußig 2018, S. 22 f.). Demzufolge ist Design Thinking ein Ansatz, der der Findung von Lösungen mit letztlich hohem Anwendernutzen dient. Es soll dazu „in flexiblen Räumen“ (Kuster et al. 2019, S. 155) und in „heterogenen Teams“ (Kuster et al. 2019, S. 155) gearbeitet werden. Dabei gilt es zunächst, ein Verständnis für das bestehende Problem zu entwickeln und anschließend weitere Informationen anhand von Beobachtungen zu gewinnen. Es wird dann eine/mehrere Persona/s entwickelt. Anhand von Kreativitätstechniken werden schließlich Lösungsideen gesammelt, die in einem ersten Prototyp umgesetzt werden. Durch Testen des Prototyps werden Verbesserungsbedarfe festgestellt und umgesetzt (vgl. Kuster et al. 2019, S. 155 ff.).

4.1.3 Abwägung der verschiedenen Ansätze/Entscheidung für den klassischen Ansatz

Nach der Vorstellung der beiden möglichen Vorgehensweisen, klassisch oder agil, muss für den weiteren Verlauf dieser Arbeit eine Methode festgelegt werden. Dabei fällt die Entscheidung auf die klassische Vorgehensweise. Die Begründung soll in diesem Abschnitt kurz erläutert werden.

Der erste Aspekt, der für ein klassisches Vorgehen spricht, sind die feststehenden Anforderungen, die die Stadtwerke Wismar GmbH an ein neues System stellt. Über die gewünschten Funktionen des neuen Systems ist sich das Unternehmen im Klaren, es weiß, was es mit der Einführung eines Wissensmanagements erreichen möchte. Auch das zur Verfügung stehende Budget und der einzuhaltende Zeitrahmen sind festgelegt. Damit ist ein organisatorischer Rahmen gegeben, der nicht überschritten werden soll und somit für die klassische Methode spricht (vgl. Interview mit Hagel am 28.01.2019).

Das Projekt der Einführung eines Wissensmanagements soll bei der SWW neben dem Tagesgeschäft durchgeführt werden, sprich die Projektmitglieder werden neben der Projektarbeit ihren üblichen Aufgaben nachgehen müssen bzw. sind außerdem in anderweitigen Projekten beteiligt. Demzufolge können sie sich nicht zu 100 % auf dieses eine Projekt konzentrieren, was ebenfalls für ein klassisches Vorgehen spricht. Darüber hinaus haben die potenziellen Projektmitglieder bisher wenig bis keine Erfahrungen in agiler Arbeit (vgl. Interview mit Hagel am 28.01.2019).

Ein weiterer Aspekt liegt in der Schwierigkeit, die von der SWW gewünschten Anforderungen in Zwischenprodukte zu gliedern. Aus einem ersten Gespräch ergab sich der Bedarf einer Kombination aus Kommunikationsmaßnahmen und ganzheitlichem IT-System, um zukünftig Wissen im Unternehmen managen zu können. Da sich IT-System und Kommunikationsmaßnahmen gegenseitig ergänzen, ist eine Unterteilung in Zwischenprodukte nicht sinnvoll und spricht somit ebenfalls für die Anwendung der klassischen Methode (vgl. Interview mit Hagel am 28.01.2019).

Letztlich ist noch zu sagen, dass bereits ähnliche Projekte im Unternehmen durchgeführt wurden und somit das Terrain nicht vollkommen neu ist (vgl. Interview mit Hagel am 28.01.2019).

Insgesamt sprechen viele Aspekte für die Anwendung des Phasenmodells bei der Einführung eines Wissensmanagements bei der Stadtwerke Wismar GmbH im Rahmen dieser Arbeit. Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) empfiehlt diese Vorgehensweise und bezieht sich dabei wiederum auf ein Modell, das vom Comité Européen de Normalisation (CEN) entwickelt wurde (vgl. Orth 2013, S. 10).

Das Phasenmodell zur Einführung eines Wissensmanagements in KMU soll im Folgenden zunächst im Überblick erläutert werden.

4.2 Phasenmodell zur Einführung eines Wissensmanagements in KMU

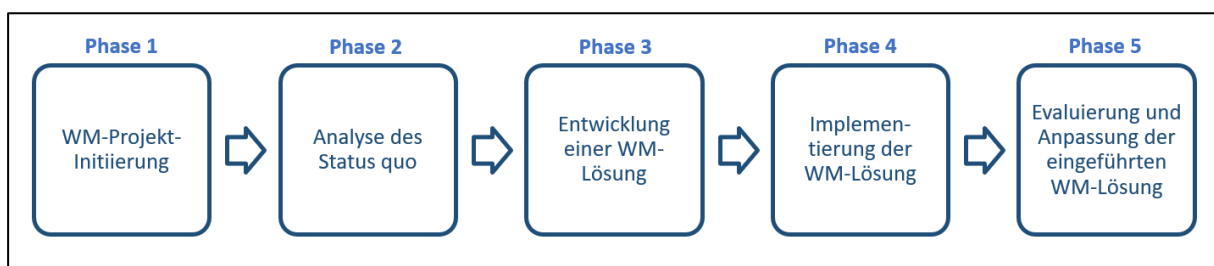
4.2.1 Überblick über das Phasenmodell

Die Einführung eines Wissensmanagements kann vor allem in KMU eine große Herausforderung darstellen. Das Unternehmen muss mit knapp bemessenen Ressourcen während des laufenden Tagesgeschäftes Wissensmanagement in bestehende Prozesse integrieren. Oft besteht Zeitmangel, und auch die Bereitschaft zur Mitwirkung seitens der Mitarbeiter ist unzulänglich, da es für sie zunächst oft Mehraufwand bedeutet (vgl. Kohl et al. 2016, S. 41).

Wie die Einführung gestaltet, geregelt und damit erleichtert werden kann, soll in den folgenden Abschnitten anhand des Phasenmodells zur Einführung eines Wissensmanagements in einem kleinen oder mittleren Unternehmen erläutert werden. Der Prozess orientiert sich, wie bereits erwähnt, an der Handlungsempfehlung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) aus dem Jahr 2013 (vgl. Orth 2013, S. 10).

Eine Einführung von Wissensmanagement ist grundsätzlich in fünf große Phasen zu gliedern (siehe Abbildung 6). Zunächst muss ein Projekt zur Wissensmanagement-Einführung initiiert werden, bevor im zweiten Schritt eine Analyse und Diagnose des Status quo des Umgangs mit Wissen durchgeführt wird. Anhand der Analyse erfolgt die Entwicklung einer Wissensmanagement-Lösung, die anschließend implementiert wird. Im letzten Schritt findet eine Evaluierung der Einführung, eine Prüfung auf Nachhaltigkeit und eventuell eine Anpassung der Lösung statt (vgl. Orth 2013, S. 10).

Abbildung 6: Phasen der Einführung eines Wissensmanagements



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Orth (2013), S. 10.

Die Darstellung der Phasen kann alternativ auch in Form eines Kreislaufs erfolgen, da Wissensmanagement in einem kontinuierlichen Prozess der Verbesserung münden sollte. Anhand der hier gewählten Darstellung soll jedoch die erstmalige Einführung eines Wissensmanagements aufgezeigt werden (vgl. Orth 2013, S. 10).

Je Phase werden weiterhin Meilensteine definiert, die den Erfolg eines jeden Schrittes sicherstellen und widerspiegeln sollen (vgl. Orth 2013, S. 10). Insgesamt ist der Prozess der Einführung entscheidend für den dauerhaften Erfolg eines Wissensmanagements im Unternehmen und sollte daher gut geplant werden. Zu

hohe oder falsche Erwartungen an ein Wissensmanagement resultieren häufig aus Fehlern während des Einführungsprozesses. Sie mindern außerdem die Akzeptanz der Mitarbeiter und deren Willen zur Partizipation und sind zu einem späteren Zeitpunkt nur schwer zu korrigieren (vgl. Kohl et al. 2016, S. 50).

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Phasen nun detailliert erläutert, bevor sie anschließend im nächsten Kapitel auf die Stadtwerke Wismar GmbH angewendet werden sollen.

4.2.2 Phase 1: Wissensmanagement-Projekt-Initiierung

Diese erste Phase der Einführung hat fünf wesentliche Bestandteile: Zieldefinierung, Zusammenstellung eines Projektteams, Festlegung eines Pilotbereichs, Erstellung eines Zeitplans und schließlich Vorbereitung und eventuell erste Durchführung einer internen Kommunikation über das Projekt.

Begonnen wird das Projekt mit der Festlegung von Zielen, also der Darlegung, was durch die Einführung eines Wissensmanagements im Unternehmen erreicht werden soll. Durch die Erarbeitung der Projektziele kann herausgefunden werden, warum Wissensmanagement für das Unternehmen wichtig ist (vgl. Orth 2013, S. 11). Bei der Definition sollte beachtet werden, dass sich die Projektziele an der Unternehmensstrategie und an den Unternehmenszielen orientieren. Nur so kann ein positiver Beitrag des Wissensmanagements zur Zielerreichung im Unternehmen erreicht werden (vgl. Orth 2013, S. 13). Die Bedeutung der Projektziele wurde bereits im Bausteinmodell nach Probst u. a. deutlich (siehe Abschnitt 2.2.2.1). Dort ist die Definition von Wissenszielen einer von zwei strategischen Bausteinen (vgl. Lehner 2014, S. 301). Ziele weisen alle Projektaktivitäten in eine Richtung, um so die richtigen Fähigkeiten auf den richtigen Ebenen des Unternehmens aufzubauen (vgl. Probst et al. 2012, S. 33).

Mögliche Ziele eines Wissensmanagement-Projektes können zum Beispiel die Identifizierung und Dokumentation des bestehenden Wissens sowie die Zugänglichkeit zu diesem, die Verbesserung der Kommunikation oder die Externalisierung des stillschweigenden Wissens sein (vgl. Pircher 2014, S. 34 f.). Weitere Beispiele für Projektziele sind die Vorbeugung eines Wissensverlustes, die Vernetzung verschiedener Wissensinseln, wie Standorte und Abteilungen (vgl. Orth 2013, S. 11). Letztlich kann es auch Ziel sein, dass im Unternehmen die Methoden des Wissensmanagements und die dazugehörigen Instrumente kennengelernt und folglich angewendet werden und somit Wissensmanagement als eine Selbstverständlichkeit etabliert wird (vgl. Pircher 2014, S. 102).

Wurde nun das Ziel definiert, muss ein Projektteam zusammengestellt werden. Hierbei sind verschiedene Personengruppen einzubeziehen. Zum einen sollten fachliche Experten angefragt werden, die sich eventuell schon einmal mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigt haben. Zweitens sollten Führungskräfte bzw. Vertreter aus der Geschäftsführung in das Projektteam eingeladen werden. Damit kann die Bedeutung dieses Projektes unterstrichen werden und Entschei-

dungen lassen sich umgehend treffen. Des Weiteren sind Mitarbeiter aus der internen Kommunikation einzubeziehen, die im Verlauf des Projektes die Kommunikation zu Projektstatus und -ergebnis übernehmen, um die Akzeptanz der Neuerungen aller Mitarbeiter zu stärken. Letztlich sollten auch Mitarbeiter aus dem Pilotbereich im Projektteam vertreten sein. Dazu muss dieser natürlich zunächst festgelegt werden. Aus allen Projektmitgliedern wird ein Projektleiter bestimmt (vgl. Orth 2013, S. 12).

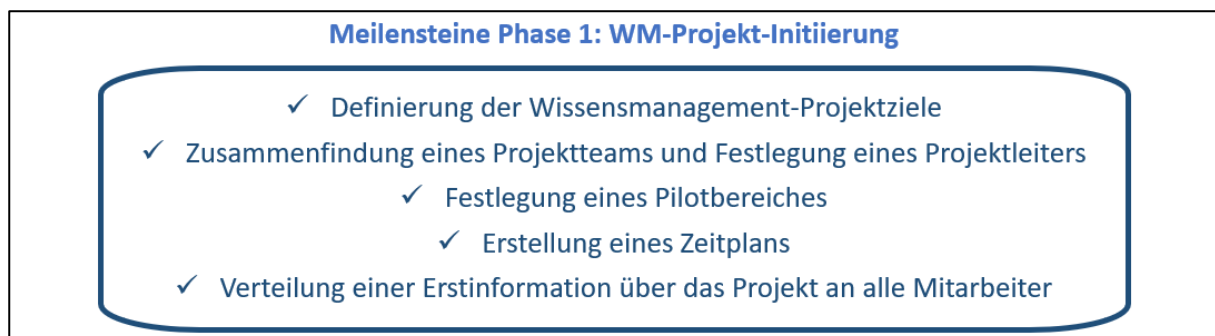
Die Auswahl eines Pilotbereiches sollte sorgfältig erfolgen. Ein Pilotbereich kann zum Beispiel ein besonderes Aufgabengebiet oder eine Abteilung des Unternehmens darstellen. Bei der Auswahl sollte bedacht werden, dass dort der Nutzen des Projektes besonders gut demonstriert werden kann. Nur so kann die nötige Motivation für eine Ausweitung des Projektes auf das gesamte Unternehmen bzw. auf weitere Bereiche geschaffen werden (vgl. Orth 2013, S. 12).

Damit alle Teammitglieder und auch alle anderen Mitarbeiter im Unternehmen eine Vorstellung über den Umfang des Projektes haben, wird ein Zeitplan erstellt (vgl. Orth 2013, S. 12).

Der letzte Schritt dieser ersten Phase besteht aus der ersten Kommunikation an alle Mitarbeiter. Die entsprechenden Teammitglieder der internen Kommunikation sollten über das Vorhaben eine Erstinformation verteilen, die den (persönlichen) Nutzen und die definierten Projektziele klar kommuniziert (vgl. Orth 2013, S. 13). Auch über die Vorgehensweise sollte berichtet werden. Wie in Abschnitt 3.4 erläutert, liegt in einer aktiven Kommunikation einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Umsetzung und Einführung eines Wissensmanagements im Unternehmen. Eine mangelnde Motivation der Mitarbeiter zur Mitwirkung lässt sich größtenteils auf eine ungenügende Kommunikation zurückführen. Deshalb sollte bereits in dieser ersten Phase damit begonnen werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 41 f.).

Insgesamt müssen in Phase eins fünf Meilensteine erreicht werden, bevor mit der zweiten Phase begonnen werden kann. Die Meilensteine sind in Abbildung 7 dargestellt (vgl. Orth 2013, S. 13).

Abbildung 7: Meilensteine Phase 1



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Orth (2013), S. 13.

4.2.3 Phase 2: Analyse des Status quo

In Phase zwei soll der Status quo des Umgangs mit Wissen im Unternehmen erhoben werden. Im Anschluss an die Analyse muss außerdem eine Rückmeldung der Ergebnisse an das Unternehmen und dessen Mitarbeiter erfolgen (vgl. Kohl et al. 2016, S. 43).

Eine Analyse soll Erkenntnis über Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen im Unternehmen bringen. Dazu werden bereits genutzte Methoden abgefragt, die ein Wissensmanagement unterstützen. Ebenso muss überprüft werden, ob die Arbeit mit diesen Werkzeugen zufriedenstellend ist oder ob sie angepasst werden müssen (vgl. Orth 2013, S. 14).

Außer den bereits genutzten Methoden muss auch das erfolgsrelevante Wissen identifiziert werden. So kann herausgefunden werden, welches Wissens überhaupt gemanagt werden soll/muss. Es geht dabei um die Definierung des Wissens, dass zur Leistungserstellung und zur Entwicklung von neuen Produkten nötig ist. So können Kernkompetenzen erkannt und in Zukunft besser genutzt werden. Auch mögliche Wissenslücken können bei einer Analyse identifiziert werden (vgl. Lehner 2014, S. 45).

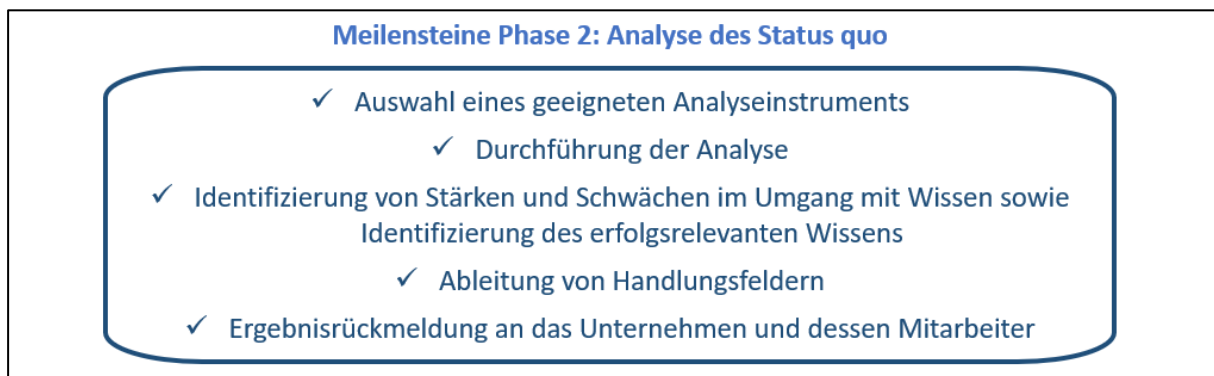
Die Analyse kann anhand verschiedener Instrumente erfolgen. Neben Fragebögen und Interviews bietet sich auch die Beschreibung einzelner Geschäftsprozesse an (vgl. Kohl et al. 2016, S. 43). Auch Verfahren auf Basis von Workshops im Unternehmen bieten sich an (vgl. Orth 2013, S. 14). Bei allen Verfahren ist die Mitwirkung der Mitarbeiter des Unternehmens essentiell. Die eingesetzten Instrumente sensibilisieren die Mitarbeiter und vermitteln außerdem Informationen sowie inhaltliche Zusammenhänge zum Thema Wissensmanagement. So kann ein Grundverständnis als Basis für das Projekt geschaffen werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 44).

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse können nun Handlungsfelder identifiziert werden, in denen im Umgang mit dem Faktor Wissen ein Verbesserungsbedarf besteht (vgl. Kohl et al. 2016, S. 44). Häufig ergeben sich bereits erste Ideen der Verbesserung (vgl. Orth 2013, S. 14).

Schließlich folgt die Ergebnisrückmeldung an die Unternehmensleitung und an die Mitarbeiter. Es werden die Erkenntnisse der Analyse inklusive des identifizierten Verbesserungsbedarfs bekannt gegeben. Damit alle Mitarbeiter die nötigen Informationen erhalten und die sich aus den Ergebnissen ableitenden Maßnahmen nachvollziehen können, sollte die Rückmeldung über mehrere Formate und Medien erfolgen, z. B. Rundschreiben, Teamkonferenz oder Betriebsversammlung. So werden erneut die Motivation und die Akzeptanz der Mitarbeiter bezüglich der geplanten Maßnahmen gefördert (vgl. Kohl et al. 2016, S. 44).

Die Meilensteine der Phase zwei werden in Abbildung 8 dargestellt.

Abbildung 8: Meilensteine Phase 2



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Orth (2013), S. 15.

4.2.4 Phase 3: Entwicklung einer Wissensmanagement-Lösung

Nachdem im vorausgegangenen Schritt Handlungsfelder aufgedeckt wurden, gilt es nun, für diese Felder geeignete Lösungen zu entwickeln und auszuwählen (vgl. Orth 2013, S. 16).

Der erste Schritt der Lösungsfindung besteht in der gemeinsamen Formulierung von Zielen, was durch die einzelnen Lösungen erreicht und verbessert werden soll. Diese Ziele werden nach dem bekannten SMART-Prinzip formuliert, sie sollten also „spezifisch, messbar, attraktiv, realisierbar und terminiert“ (Kohl et al. 2016, S. 46) sein. Dadurch kann im Verlauf des Projektes der Erfolg der Umsetzung gemessen und kontrolliert werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 46).

Sobald die Ziele gesteckt wurden, müssen aus den zahlreichen Möglichkeiten an Methoden, Tools und technischen Systemen einzelne geeignete Instrumente vorausgewählt werden. Es ist festzuhalten, dass eine bewusste Kombination aus beiden Lösungsansätzen, also aus technischen und kommunikativen (personellen) Lösungen, den größten Erfolg verspricht (vgl. Orth 2013, S. 16).

Die verschiedenen ausgearbeiteten Lösungsansätze werden anschließend priorisiert. Dazu wird die Umsetzbarkeit jedes einzelnen Instruments geprüft und bewertet. Auch die Faktoren Dringlichkeit und Bedeutung bzw. Beitrag für den Unternehmenserfolg können in die Priorisierung der Maßnahmen einfließen. Kosten und Nutzen werden gegeneinander abgewogen (vgl. Orth 2013, S. 17). Vor allem der Nutzen, der direkt und umgehend für Mitarbeiter spürbar wird, sollte die Kosten überwiegen und an die Mitarbeiter kommuniziert werden, da sonst auch an dieser Stelle die Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter gering ist bzw. ausbleibt (vgl. Pircher 2014, S. 36). Grundlegend sollte zunächst mit einer Lösung begonnen werden, deren Umsetzung nur einen kleinen Aufwand nach sich zieht, aber einen großen Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter stiftet (vgl. Orth 2013, S. 18).

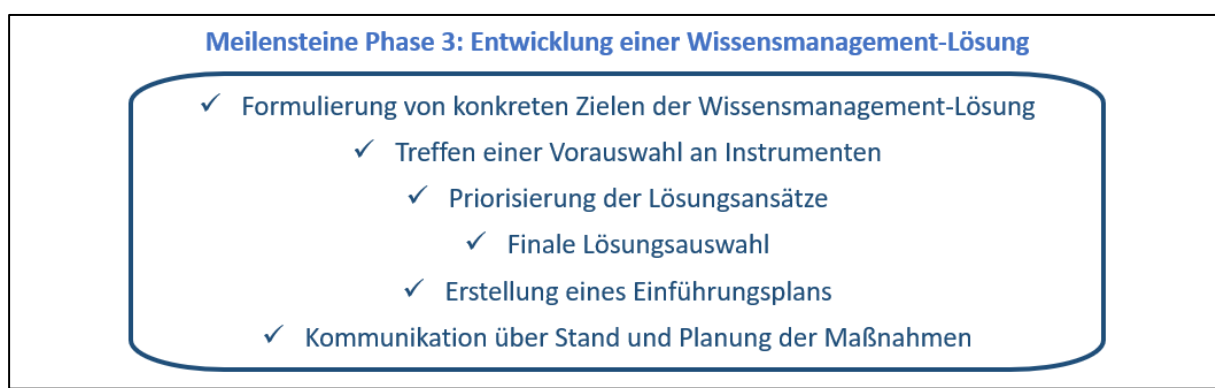
Anhand der Priorisierung werden konkrete Lösungen nun final ausgewählt und anschließend detailliert ausgearbeitet. Ein Einführungsplan (bzw. ein Konzept) wird erstellt, der die einzelnen Teilprojekte koordiniert, den Ablauf definiert und

Ressourcen einplant (vgl. Kohl et al. 2016, S. 46). Die gewünschte Lösung kann unter Umständen nicht als standardisiertes Tool eingekauft werden, sondern muss auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens angepasst werden (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 230).

Wie bereits erwähnt, darf auch in dieser Phase die Kommunikation an und mit den Mitarbeitern des Unternehmens nicht außen vor gelassen werden. Sowohl über die aktuellen als auch die geplanten Aktivitäten und Maßnahmen, deren Kosten und Nutzen sowie über die zeitliche Planung sollte informiert werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 46).

Abbildung 9 zeigt die Meilensteine in Phase drei.

Abbildung 9: Meilensteine Phase 3



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Orth (2013), S. 18.

4.2.5 Phase 4: Implementierung der Wissensmanagement-Lösung

In dieser vierten Phase erfolgt nun die tatsächliche Einführung der ausgewählten Lösung(en). Dabei sollten folgende Faktoren und Aufgaben betrachtet und durchgeführt werden.

Zunächst müssen die internen Abläufe im Unternehmen angepasst werden. Dazu gehört die Einführung neuer Prozessschritte (sowohl im technischen als auch im personellen Bereich) und die Einplanung dieser Schritte in die Arbeitszeit. Arbeitsgewohnheiten müssen angepasst und verändert werden. Auch die dazugehörigen Prozessbeschreibungen sowie Vorlagen und andere Hilfsmittel müssen neu verfasst oder überarbeitet werden (vgl. Orth 2013, S. 20 f.).

Weiterhin sind im Rahmen der Implementierung Absprachen organisatorischer Art zu treffen. Es muss geklärt werden, wie und wer mit der neuen Lösung umzugehen hat (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 231). Dazu gehört auch die Schaffung neuer Stellen, Funktionen und/oder Organisationseinheiten, die sich dauerhaft mit einem Wissensmanagement beschäftigen (vgl. Orth 2013, S. 19). Durch diese Zuordnung werden Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten verteilt und klar geregelt, andernfalls gehen die Aufgaben des Wissensmanagements, z. B. die Pflege eines Portals oder eines anderen Systems, im Tagesgeschäft unter und die Imple-

mentierung scheitert (vgl. Lehner 2014, S. 303). Die Schaffung eigener Organisationseinheiten für das Wissensmanagement kommt jedoch in Kleinst- und Kleinunternehmen aus Kapazitätsgründen eher selten in Frage. Stattdessen übernehmen Mitarbeiter hier zusätzlich die neuen Aufgaben (vgl. Orth 2013, S. 19).

Neben den organisatorischen Anpassungen erfolgt, wie bereits angedeutet, in dieser Projektphase die Installation der neuen ausgewählten IT-Lösung(en). Da dieser Vorgang oftmals sehr komplex ist, sollte geprüft werden, ob die Initiierung eines eigenen Projektes dafür sinnvoll ist. Damit können ein eigenes Budget und eigene Verantwortlichkeiten für die Einführung der IT-Lösung beantragt und festgelegt werden (vgl. Orth 2013, S. 19). In jedem Fall muss dafür gesorgt werden, dass das neue System technisch stabil läuft und nötige Einstellungen vorgenommen werden. Außerdem müssen gegebenenfalls bereits bestehende und weiterhin benötigte Datensätze in das neue System integriert und übertragen werden (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 231).

Damit das neue IT-System und auch andere neue Maßnahmen des Wissensmanagements im Unternehmen nicht ungenutzt bleiben, müssen die Mitarbeiter für die Nutzung und Mitwirkung qualifiziert werden. In Schulungen werden Funktionen und Vorgehensweisen der Wissensmanagement-Tools und -Lösungen vermittelt. Die Mitarbeiter durchlaufen einen Lernprozess, der ihre Kompetenzen weiterentwickelt, Veränderungen nach sich zieht und ihnen Zeit und Mühe abverlangt. Nur so ist es den Mitarbeitern möglich, den neuen Anforderungen und Gegebenheiten zu begegnen und ihnen gerecht zu werden (vgl. Orth 2013, S. 19 ff.).

Weiterhin sollten Power User festgelegt werden. Auch sie unterstützen andere Mitarbeiter in der Nutzung der neuen Tools und stehen ihnen bei Fragen zur Seite. Außerdem melden sie eventuell auftretende Probleme und Schwierigkeiten an das Projektteam. Dies dient der Vorbereitung der letzten Phase, der Evaluierung und Anpassung der eingeführten Lösung (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 231).

Spätestens in dieser vierten Phase ist auch zu prüfen, ob die Einführung der ausgewählten Wissensmanagement-Lösungen die betriebliche Mitbestimmung betrifft. Besteht ein Betriebsrat und wird dieser möglichst früh in das Projekt eingebunden, so ist dessen Zustimmung sicherer, und er kann mögliche Bedenken frühzeitig einbringen. Außerdem ist eine positive Haltung des Betriebsrates gegenüber den neuen Wissensmanagement-Maßnahmen ein gutes Signal an alle Mitarbeiter. Es fördert die Zustimmung und Motivation zur Mitwirkung (vgl. Orth 2013, S. 19).

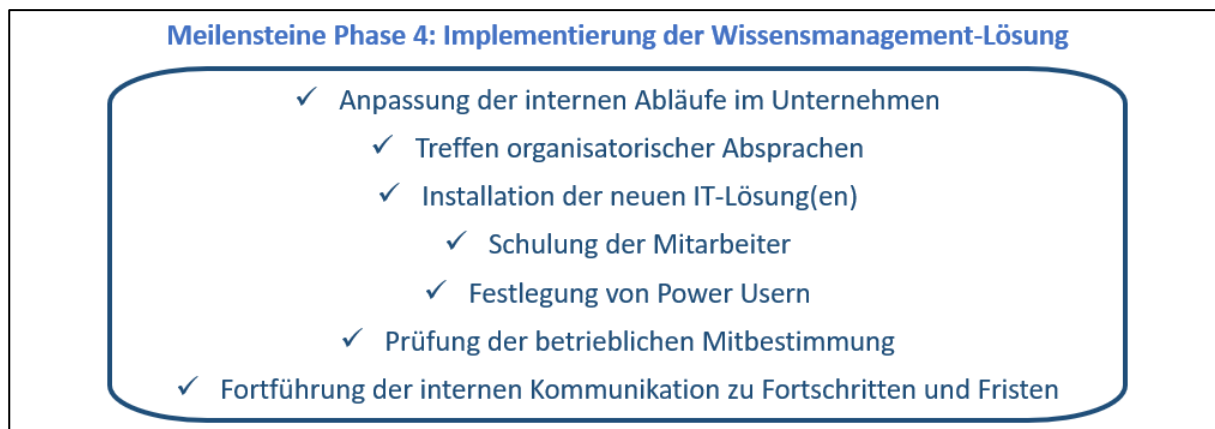
Festzuhalten ist, dass die Phase der Implementierung über einen längeren Zeitraum anzusetzen ist, als die anderen Phasen. Die Umsetzung neuer Maßnahmen kann nicht von heute auf morgen erfolgen. Wie im vorausgehenden Abschnitt beschrieben, sollte daher mit der Einführung von Lösungen begonnen werden, die relativ schnell einen sichtbaren Nutzen für das Unternehmen stiften. Es handelt sich dabei um sogenannte Quick-Wins (vgl. Kohl et al. 2016, S. 47). Sie haben eine große Bedeutung für das gesamte Projekt und verdeutlichen, dass an bestehenden und identifizierten Problemen gearbeitet wird. Dauert es hingegen zu

lange, bis ein signifikanter Nutzen zu verzeichnen ist, sinkt das Interesse und die Partizipation der Mitarbeiter (vgl. Orth 2013, S. 19).

Auch in dieser Phase des Projektes müssen wieder Fortschritte und Termine (z. B. für die Abschaltung alter Systeme, für Schulungen etc.) an alle Mitarbeiter kommuniziert werden. So bleibt das Projekt und dessen Erfolg transparent (vgl. Kohl et al. 2016, S. 47).

Die Meilensteine dieser sehr umfassenden, entscheidenden und lang dauernden Phase werden in Abbildung 10 dargestellt.

Abbildung 10: Meilensteine Phase 4



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Orth (2013), S. 21.

4.2.6 Phase 5: Evaluierung und Anpassung der eingeführten Wissensmanagement-Lösung

Die finale Phase beinhaltet die Auswertung des Projektes. Auf Grundlage der Evaluierung werden gegebenenfalls Anpassungen an den eingeführten Wissensmanagement-Lösungen vorgenommen (vgl. Orth 2013, S. 22).

Zunächst erfolgt eine Überprüfung der Zielerreichung. Dabei soll zum einen untersucht werden, ob die in Phase eins für das Projekt definierten Ziele, sprich was mit dem Projekt insgesamt erreicht werden soll, verfolgt wurden. Zum anderen müssen auch die konkreten Ziele für einzelne Wissensmanagement-Lösungen aus Phase drei überprüft werden (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 231). Die Überprüfung kann anhand der in Phase drei festgelegten Messindikatoren qualitativer und quantitativer Art erfolgen. Sie bilden einen Maßstab der Evaluierung (vgl. Orth 2013, S. 22).

Eine andere, zweite Methode nennt sich „Projekt-Debriefing“ (Orth 2013, S. 22). Dabei handelt es sich um die Auswertung eines Pilotprojektes, konkret also um die Auswertung der Einführung eines Wissensmanagements in einem Pilotbereich des Unternehmens. Der Fokus dieser Methode liegt auf den Projektbeteiligten, die den Erfolg nach Abschluss der Implementierungsphase anhand diverser Fragen bewerten. Damit soll festgestellt werden, was während des Projektes gut

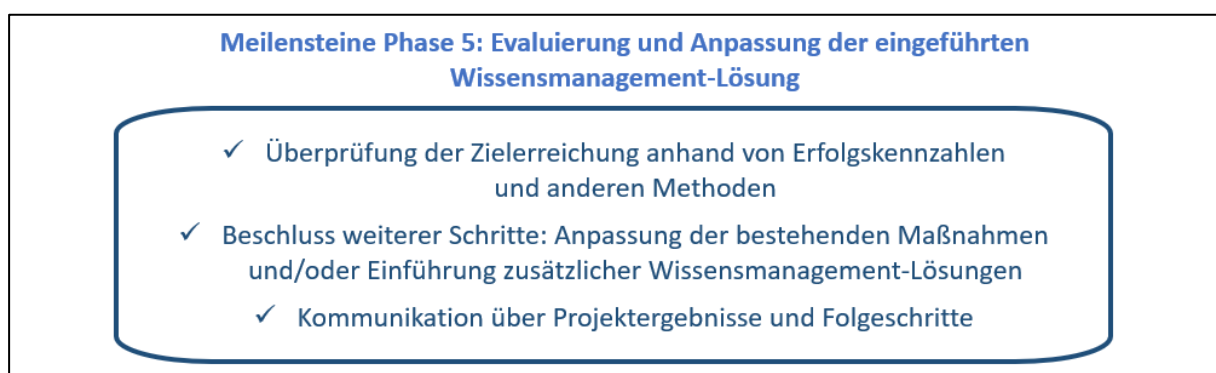
und was nicht gut gelaufen ist. Ebenso sollen die jeweiligen Gründe und Verbesserungsvorschläge für zukünftige Projekte dieser Art erkannt werden. Die Dokumentation dieser wertvollen Erfahrungen dient anderen Mitarbeitern als Vorlage für eigene Projekte in der Zukunft (vgl. Orth 2013, S. 22 f.).

Eine dritte Möglichkeit der Evaluierung liegt in der Wiederholung der Analyse aus Phase zwei. Das bedeutet, dass das ausgewählte und entwickelte Analyseinstrument zum Umgang des Unternehmens mit dem Faktor Wissen (also z.B. der genutzte Fragebogen) erneut angewendet wird. So können positive Veränderungen, die aus der Einführung eines Wissensmanagements resultieren, festgestellt werden, ebenso wie noch immer bestehende Probleme und Schwächen (vgl. Orth 2013, S. 23).

Sobald Messindikatoren errechnet, Fragen im Rahmen des Projekt-Debriefings beantwortet und/oder die erneute Analyse durchgeführt wurde(n), müssen die Ergebnisse interpretiert werden. Es muss darauf basierend entschieden werden, ob das Erreichte zufriedenstellend ist oder welche laufenden Maßnahmen wie angepasst werden müssen. Auch über die Einführung zusätzlicher Wissensmanagement-Lösungen oder die Ausweitung der bestehenden Lösung(en) auf andere Unternehmensbereiche kann an dieser Stelle entschieden werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 47).

Eine Evaluation des Umgangs mit Wissen sollte nicht als ein einmaliges Ereignis nach der Einführung eines Wissensmanagements im Unternehmen angesehen werden. Vielmehr ist Wissensmanagement ein fortschreitender Prozess und sollte deshalb regelmäßig ausgewertet und angepasst werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 47). Hierin ist die Grundlage für eine Verstetigung der Thematik und eine nachhaltige Etablierung im Unternehmen zu finden (vgl. Orth 2013, S. 23).

Abbildung 11: Meilensteine Phase 5



Quelle Eigene Darstellung in Anlehnung an Orth (2013), S. 24.

Schließlich darf auch in dieser finalen Projektphase die Kommunikation nicht vernachlässigt werden. Die erreichten Erfolge und der entstandene Nutzen sollten allen Mitarbeitern im Unternehmen deutlich gemacht werden. Ebenso kann über die geplanten nächsten Schritte oder über die Beendigung des Projektes informiert werden. Auch diese finale Kommunikation, möglichst über verschiedene Kanäle

und Medien, trägt zur Verstetigung des Wissensmanagements in den Unternehmensalltag bei (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 232). Die zu erreichenden Meilensteine der Phase fünf sind in Abbildung 11 dargestellt.

5. Anwendung des Phasenmodells bei der Stadtwerke Wismar GmbH

In diesem Kapitel soll nun das in Kapitel vier dieser Arbeit beschriebene Konzept zur Einführung eines Wissensmanagements in einem KMU umgesetzt werden. Die Anwendung erfolgt bei der Stadtwerke Wismar GmbH, die im Folgenden zunächst kurz vorgestellt wird. Anschließend werden die Bearbeitungsschritte der einzelnen Projektphasen detailliert beschrieben.

5.1 Vorstellung und Einordnung der Stadtwerke Wismar GmbH

Die Stadtwerke Wismar GmbH ist ein in Wismar ansässiges Unternehmen, das Versorgungs- und Serviceleistungen anbietet (vgl. Stadtwerke Wismar GmbH 2019a). Konkret geht es um die Produkte Strom, Gas, Wasser und Wärme (vgl. Stadtwerke Wismar GmbH 2019c). Damit sichert das Unternehmen in Wismar sowohl das Leben und das Wohnen, aber auch das Wirtschaften der lokalen Unternehmen (vgl. Stadtwerke Wismar GmbH 2019b).

Gegründet wurde das Unternehmen am 15. August 1991 (vgl. Stadtwerke Wismar GmbH 2017). Heute ist die Hansestadt Wismar 51 %iger Gesellschafter an der Stadtwerke Wismar GmbH. Die anderen 49 % hat die E.DIS.AG inne. Der Geschäftsführer des Unternehmens ist Dipl.-Ing. Andreas Grzesko (vgl. Stadtwerke Wismar GmbH 2019a).

Die Strom- und Gasnetz Wismar GmbH ist Tochterunternehmen der SWW. Sie betreibt und organisiert die Nutzung der Strom- und Gas-Versorgungsnetze und sichert so die effiziente und diskriminierungsfreie Energieversorgung aller SWW-Kunden der Hansestadt Wismar ab (vgl. Strom- und Gasnetz Wismar GmbH 2019).

Die Stadtwerke Wismar GmbH beschäftigt insgesamt 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 66 Personen in einem Angestelltenverhältnis, 28 Gewerbliche, eine geringfügig beschäftigte Person und fünf Auszubildende (Stand 2016). In der Beschäftigtenzahl nicht enthalten ist die Geschäftsführung (vgl. Stadtwerke Wismar GmbH 2017).

Im Jahr 2016 verzeichnete das Unternehmen rund 50 Millionen Euro Umsatz. Der Jahresüberschuss betrug rund 6 Millionen Euro (vgl. Stadtwerke Wismar GmbH 2017).

Auf Grundlage der Beschäftigtenzahl ist die Stadtwerke Wismar GmbH in die Kategorie der mittleren Unternehmen einzuordnen. Mit 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewegt sich die SWW deutlich unter dem oberen Schwellenwert der Kategorie von 499 Beschäftigten. Die Einordnung des Umsatzes fällt hingegen knapper aus. Mit rund 50 Millionen Euro bewegt sich die SWW hier deutlich an der oberen Grenze der Kategorie (bis 50 Millionen Euro). Somit lassen beide Größen, Beschäftigtenzahl und Umsatz, die Zuordnung der Stadtwerke Wismar GmbH zu den mittleren Unternehmen zu (vgl. IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung 2019c).

5.2 Anwendung des Phasenmodells

5.2.1 Vorgehensweise

Die Umsetzung der einzelnen Phasen erfolgte anhand eines von der Autorin dieser Arbeit erstellten mehrteiligen Fragebogens, darauf basierenden Interviews und mündlicher Auswertung sowie schriftlicher Kommunikation. Ansprechpartnerin im Unternehmen ist C. Hagel aus dem Bereich I. Sie ist bei der Stadtwerke Wismar GmbH u. a. zuständig für Informationstechnik (IT), Personal, allgemeine Verwaltung und Geschäftsprozessmanagement (vgl. Interview mit Hagel am 28.01.2019).

5.2.2 Anwendung Phase 1: Wissensmanagement-Projekt-Initiierung

Für diese erste Projektphase wurde von der Autorin der erste Teil des Fragebogens entworfen, der in Anlage 1 eingesehen werden kann. Ziel des Fragebogens war es, die ersten Meilensteine dieser Phase zu erarbeiten. Es sollte damit zunächst herausgefunden werden, warum Wissensmanagement wichtig für die Stadtwerke Wismar GmbH ist und welche Ziele mit der Einführung eines Wissensmanagements erreicht werden sollen. Anhand der Fragen sollte außerdem ein möglicher Pilotbereich festgelegt und ein Projektteam zusammengestellt werden. Schließlich wurde die im Unternehmen übliche Methode zur Kommunikation von Projekten und anderen Neuerungen erfragt (vgl. Orth 2013, S. 13).

Durch die schriftliche Beantwortung der Fragen durch Christina Hagel und ein anschließendes persönliches Auswertungsgespräch konnte Folgendes erarbeitet werden.

Oberstes Ziel einer Einführung eines Wissensmanagements bei der Stadtwerke Wismar GmbH soll die deutliche Verbesserung der Kommunikation und der damit verbundenen Kooperation im Unternehmen sein. Dazu gehört die Förderung der Vernetzung der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens ebenso wie das Teilen interner Dokumente, wie Formulare und Richtlinien und die Planung von Unternehmensterminen, z.B. des Jahresabschlusses oder anderer Fristen (vgl. Hagel 2019a).

Zweite Priorität hat die Schaffung eines Überblicks über Daten, Wissen und über Experten. Dazu zählt für die SWW u. a. die Schaffung eines Rechtskatasters, also einer Datenbank zum Überblick über Gesetze und Ordnungen, durch die die Stadtwerke in ihrem Netzbetrieb reguliert werden (vgl. Hagel 2019a).

Mit einem Wissensmanagement-Projekt einher geht außerdem der Wunsch, dass Wissensmanagement bei der SWW als eine Selbstverständlichkeit verankert wird. Das bedeutet, dass Methoden und Instrumente kennen- und anzuwenden gelernt und mögliche damit verbundene Ängste verloren werden müssen. Außerdem soll so Wissensverlusten vorgebeugt und verschiedene Wissensinseln, wie Abteilungen oder Projektteams, besser vernetzt werden (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Diese definierten Projektziele sind auch im Unternehmensleitbild verankert, das im Rahmen des Internetauftritts der SWW öffentlich kommuniziert wird. Darin heißt es, dass Mitarbeiter die Basis des Erfolges der Stadtwerke Wismar sind. Sie seien das wertvollste Kapital und ihr Wissen gehöre zum Unternehmenswert. Im Leitbild ist auch festgehalten, dass ohne eine konstruktive Zusammenarbeit die Ziele des Unternehmens nicht erreicht werden können. Somit wurde das oberste definierte Projektziel an die Leitlinien des Unternehmens angelehnt. Die Zusammenarbeit und die Kooperation sollen im Unternehmen verbessert werden, um letztlich diese Unternehmensziele erreichen zu können (vgl. Stadtwerke Wismar GmbH 2019b).

Weiterhin kann durch die Erfüllung der Unternehmensziele die Basis zur Sicherung der Wettbewerbsposition und somit für den zukünftigen Erfolg der SWW geschaffen werden. Dies ist jedoch nur möglich, wenn ein Unternehmen Veränderungen positiv gegenübersteht, so wie die SWW. Sie sehen Veränderungen als eine Chance, neue Gegebenheiten im Wettbewerb zu meistern. Auch dieser Aspekt kann auf die Einführung eines Wissensmanagements im Unternehmen angewendet werden. Ein solches Projekt bedingt Veränderungen, die vom Unternehmen und dessen Mitarbeitern angenommen werden müssen (vgl. Stadtwerke Wismar GmbH 2019b).

Drittens ist sich das Unternehmen bewusst, dass Mitarbeiter das Recht haben, benötigte Informationen zu bekommen und sie andererseits die Pflicht erfüllen müssen, sich notwendige Informationen zu beschaffen. Ein Wissenstransfer sowohl innerhalb eines Bereiches als auch zwischen verschiedenen Abteilungen ist somit die Grundlage für die Bewältigung der unterschiedlichen Aufgaben im Unternehmen. Dieser Wissenstransfer wird durch das einzuführende Wissensmanagement und die damit verbundene Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen unterstützt. Es stimmen also auch in diesem Punkt die Projektziele und die Unternehmensleitlinien überein (vgl. Stadtwerke Wismar GmbH 2019b).

Insgesamt orientieren sich also die definierten Projektziele deutlich an den Leitlinien des Unternehmens. Im nächsten Schritt sind die definierten Ziele von Nicht-Zielen abzugrenzen. An dieser Stelle wurde durch das Unternehmen aufgeführt, dass keine Dokumentenarchivierung nach bestimmten rechtlichen Grundlagen erreicht werden soll. Dies ist für die Stadtwerke Wismar GmbH nicht relevant (vgl. Hagel 2019a).

Es folgt nun die Zusammenfindung eines Projektteams. Dafür müssen Vertreter aus den verschiedenen Personengruppen (fachliche Experten, Pilotbereich, Führungskräfte/Geschäftsführung) gefunden werden, die bereit sind, an einem solchen Projekt mitzuwirken (vgl. Orth 2013, S. 12).

Aus dem Bereich der Führungskräfte bzw. Vertreter der Geschäftsführung soll Steffen Hansen am Projekt teilnehmen. Er ist Prokurist der Stadtwerke Wismar und kann somit Signale an die Mitarbeiter senden und sie zur Mitwirkung motivieren. Die fachlichen Experten zum Thema Wissensmanagement stammen aus dem Bereich I der Stadtwerke Wismar GmbH. Diese Abteilung, der auch Frau

Hagel angehört, ist zuständig für Informationstechnik, Personal, allgemeine Verwaltung und das Geschäftsprozessmanagement und hatte bereits erste Berührungen mit der Thematik des Wissensmanagements. Diese Abteilung wird außerdem der Pilotbereich für das Projekt sein, der die neuen Systeme und Verfahren testen und evaluieren wird. Somit entsprechen die fachlichen Experten auch den Vertretern aus dem Pilotbereich, und es werden keine zusätzlichen Projektmitglieder benötigt. Schließlich sollte Frau Sylvia Bartsch ebenfalls dem Projektteam angehören. Sie ist bei den Stadtwerken zuständig für Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation und kann somit die regelmäßige Information der Mitarbeiter einleiten und durchführen. Als Projektleiterin wurde Frau Christina Hagel festgelegt (vgl. Hagel 2019a).

Als Pilotbereich für das Wissensmanagement-Projekt wird, wie soeben erwähnt, die Abteilung I festgelegt. Dafür gibt es zwei Gründe. Zum einen fällt die Einführung eines neuen Kommunikationssystems in den Aufgabenbereich der Informationstechnik, sprich in den Aufgabenbereich dieser Abteilung. Zum anderen ist die Abteilung I auch zuständig für das Geschäftsprozessmanagement. Somit kann hier das Projekt optimal betreut und die Neuerungen schnell und einfach in die Prozesse eingeplant und umgesetzt werden (vgl. Hagel 2019a).

Der nächste Meilenstein besteht aus der Erstellung eines Projekt-Zeitplans. Hierbei ist zu beachten, dass grundsätzlich bei der Stadtwerke Wismar GmbH Gelder für Projekte bzw. neue Software bereits im Vorjahr bei der Geschäftsführung beantragt werden müssen, bevor ein solches Projekt überhaupt gestartet werden kann. Die Beantragung der Gelder für ein Wissensmanagement-Projekt erfolgte bereits 2018, sodass in dem Jahr, 2019, das Projekt und die damit verbundene eventuelle Einführung eines neuen Systems erfolgen kann (vgl. Interview mit Hagel am 28.01.2019). Die Durchführung des Projektes soll bis Ende 2019 abgeschlossen sein (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Schließlich soll in dieser ersten Projektphase noch festgelegt werden, auf welche Art und Weise die Kommunikation mit den Mitarbeitern während des Projektes erfolgen soll. Bei der SWW werden Neuerungen für gewöhnlich per E-Mail in Form von Newslettern verschickt. Diese erscheinen nicht regelmäßig, sondern situationsbedingt und werden durch die Abteilung der internen Kommunikation versandt. Um die Unternehmenspraxis beizubehalten, soll auch über dieses Projekt und den aktuellen Arbeitsstand regelmäßig per Newsletter informiert werden. Eine Erstinformation über dieses Projekt soll Zweck und Ziel des Projektes vermitteln und zur Mitwirkung auffordern. Ein erster Newsletter kann wie folgt lauten (siehe Abbildung 12) (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Abbildung 12: Erstinformation über ein Wissensmanagement-Projekt bei der Stadtwerke Wismar GmbH

*„Liebe Kolleginnen und Kollegen,
Kommunikation ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit in unserem Unternehmen. Mit unserem Projekt „Einführung eines Wissensmanagements“ wollen wir diese Basis ausbauen und verbessern. Wissensmanagement bedeutet für uns einen effektiven und systematischen Einsatz der Ressource Wissen und besteht aus verschiedenen Teilaufgaben. Für uns als Stadtwerke Wismar ist vor allem das Verteilen des Wissens relevant, sprich ein Ausbau unserer Kommunikation untereinander. Nur so können Sie alle und damit unser Unternehmen als Ganzes vom vorhandenen Wissen profitieren. Wir wollen so die Basis für die Zusammenarbeit im Unternehmen deutlich verbessern und ausbauen. Damit können wir letztlich insgesamt unsere Unternehmensziele schneller und effizienter erreichen und unsere Zukunft langfristig sichern.*

Seit Anfang dieses Jahres sind wir nun dabei, im Rahmen dieses Projektes die Anforderungen an unser neues System zu formulieren. Bis Ende 2019 soll die Einführung abgeschlossen sein.

Über den weiteren Projektverlauf, den aktuellen Arbeitsstand und nächste Schritte werden wir Sie in den nächsten Wochen und Monaten regelmäßig informieren.

Gern können auch Sie am Projekt mitwirken und Ihre Ideen und Vorstellungen einbringen. Ansprechpartnerin dafür ist unsere Projektleiterin Frau Christina Hagel (Bereich I, Tel.: 03841-12345).“

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Orth (2013), S. 13.

Neben dieser schriftlichen Information an alle Mitarbeiter wird das Projekt auch im Rahmen der Bereichsleiterkonferenz, die alle 14 Tage stattfindet, vorgestellt (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Mit der Erstinformation wurde auch der letzte Meilenstein der ersten Phase erreicht. Somit kann nun mit Phase zwei begonnen werden.

5.2.3 Anwendung Phase 2: Analyse des Status quo

Die zweite Phase beginnt mit der Auswahl eines Analyseinstrumentes. Aufgrund der zeitlichen Begrenzung entschied sich die Autorin auch hier für einen Fragebogen mit anschließendem Interview. So konnten die wichtigsten Fragen umgehend und zeitnah von der Ansprechpartnerin im Unternehmen Frau Hagel zunächst schriftlich beantwortet werden. Im Rahmen des folgenden Interviews bestand dann die Möglichkeit, die Antworten und deren Hintergründe direkt zu besprechen. Beide Analysebestandteile, Beantwortung des Fragebogens und Führen des Interviews, wurden im Februar 2019 durchgeführt. Dieser zweite Teil des

Fragebogens kann ebenfalls in Anlage 1 eingesehen werden. Anhand der Analyse konnten folgende Ergebnisse gewonnen werden.

Bei der Stadtwerke Wismar GmbH können zwei wesentliche Stärken im Umgang mit Wissen verzeichnet werden. Das Unternehmen nutzt bereits einige Methoden, die in den Bereich des Wissensmanagements einzuordnen sind. Hierin ist eine Stärke zu sehen, da Wissensmanagement somit kein vollkommen neues Thema für das Unternehmen ist. Zu den genutzten Methoden gehört ein Forum, in dem zu einem bestimmten Thema, wie z. B. zu Elektromobilität, Meinungen und Ideen geäußert werden können. Auch ein Intranet gibt es bei der SWW bereits, das von der IT-Abteilung gepflegt wird. Dort sind Richtlinien, Betriebsanweisungen oder ein Telefonverzeichnis abgelegt. Weitere bereits genutzte Methoden sind ein Chat über Microsoft Outlook, verschiedene selbsterstellte eLearning-Einheiten, ein Wiki sowie die Prozess- und Unternehmensarchitekturdarstellung anhand von Signavio und bizzdesign (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Insgesamt wird das Unternehmen als Ganzes als mutig und offen gegenüber neuen Dingen und Methoden wahrgenommen. Es ist bereit, Veränderungen durchzuführen und Neuerungen auszuprobieren. Hierin ist ebenfalls eine Stärke zu verzeichnen. Ohne Mut zu neuen Dingen, können keine Veränderungen und Anpassungen im Unternehmen umgesetzt werden (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Neben den erläuterten Stärken sind auch einige Schwächen im Umgang mit Wissen bei der SWW festzustellen. Der Zugriff auf die genannten Methoden ist für viele Mitarbeiter nur sehr umständlich bzw. gar nicht möglich. Auf Grund dieses Zugangsproblems sind weitere Folgeprobleme entstanden. Zum einen sind zusätzliche Einzellösungen in den Fachbereichen entwickelt worden, die wiederum ebenfalls nicht bereichsübergreifend oder zentral genutzt werden können. Durch das Nebeneinanderbestehen sind Doppelarbeiten in der (Weiter-)Entwicklung der Methoden entstanden. Alle Lösungen sind außerdem veraltet und auch die Pflege ist umständlich. Viele Links in Dokumenten oder im Forum funktionieren nicht, da die sich dahinter befindende Datei oder Seite gelöscht, aktualisiert oder verschoben wurde. Weiterhin speichern viele Mitarbeiter im Intranet hinterlegte Dokumente, z. B. Formulare, auf ihrem eigenen Computer zusätzlich ab. Dies führt dazu, dass Änderungen nicht registriert und folglich weiterhin die alten, falschen Formulare verwendet werden. Außerdem wird somit wertvoller Speicherplatz auf dem Computer verbraucht. Diese zahlreichen Mängel sind in ihrer Summe die Ursache dafür, dass die bestehenden Methoden von den Mitarbeitern der SWW nicht angenommen und demzufolge kaum bis gar nicht genutzt werden (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Eine weitere Schwäche ist die fehlende Wissenskultur im Unternehmen. Mitarbeiter sind sich nicht bewusst, wie wichtig der Faktor Wissen für ihr Unternehmen ist. Unter einigen Mitarbeitern herrscht geradezu Angst, ihr eigenes Wissen weiterzugeben. Sie arbeiten zum Teil bereits seit 40 Jahren im Unternehmen und befürchten, durch eine Wissensweitergabe nicht mehr gebraucht zu werden. Sie sind außerdem nicht vertraut mit neuen Methoden, wie z. B. einer Ideen Factory

und erkennen deshalb im Beschriften und Aufkleben farbiger Zettel keinen Mehrwert. Doch genau die aus diesen Methoden entstehenden Ideen werden für neue Produkte und Anpassungen an aktuelle Gegebenheiten gebraucht. Nur so kann die Wettbewerbsposition des Unternehmens gesichert und ausgebaut, Kunden gehalten und somit die langfristige Zukunft der Stadtwerke Wismar GmbH gesichert werden. Diese Zusammenhänge mit dem Faktor Wissen sind vielen Mitarbeitern jedoch nicht bewusst (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Im Zuge der Analyse muss schließlich noch das erfolgsrelevante Wissen definiert werden. Hierzu zählen bei der SWW vor allem Richtlinien und Betriebsanweisungen, aber auch Gesetze und Ordnungen. Weiterhin ist für alle Mitarbeiter die Kenntnis über Unternehmenstermine, Ansprechpartner in Form eines Telefonverzeichnisses sowie die Kenntnis über Formulare unerlässlich (vgl. Hagel 2019a).

Aus der erfolgten Analyse können nun Handlungsfelder abgeleitet werden. Die große Summe an bereits genutzten Methoden zeigt, dass das vorliegende Projekt strenggenommen ein Wissensmanagement bei der SWW nicht vollkommen neu einführen wird. Da die beschriebenen Methoden jedoch alle unstrukturiert und teilweise nebeneinander im Unternehmen existieren, soll es vielmehr darum gehen, ein ganzheitliches und vor allem strukturiertes Wissensmanagement einzuführen. Die bestehenden Lösungen müssen überholt und in einer zentralen Lösung gebündelt werden, die, im Hinblick auf das Projektziel, die Kommunikation und Kooperation im Unternehmen und den Zugriff auf Informationen verbessert. Unabdingbar sind außerdem Handlungen, die ein Bewusstsein für die Bedeutung von Wissen bei allen Mitarbeitern schaffen und ihnen ihre Ängste nehmen. Ohne Wissenskultur im Unternehmen, wird ein Wissensmanagement-Projekt bei der SWW nicht erfolgreich sein können (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Der letzte Meilenstein der zweiten Phase besteht in der Ergebnisrückmeldung an das Unternehmen. Diese erfolgt durch die Übermittlung dieser Analyse an Frau Hagel (vgl. Kohl et al. 2016, S. 44).

Damit wurden alle Meilensteine der Phase erreicht, und es kann mit der Entwicklung einer geeigneten Lösung begonnen werden.

5.2.4 Anwendung Phase 3: Entwicklung einer Wissensmanagement-Lösung

Ein Wissensmanagement sollte immer aus einer Kombination aus systemtechnischer und kommunikativer Lösung bestehen (vgl. Orth 2013, S. 16). Um die Übersichtlichkeit zu bewahren, werden beide Ansätze zunächst getrennt voneinander beschrieben und die Anforderungen an die jeweilige Lösung definiert. Im Anschluss werden beide Ansätze wieder zusammengeführt.

5.2.4.1 Systemtechnische Lösung

Zunächst wird nun die systemtechnische Lösung beschrieben. Die Formulierung konkreter Ziele bzw. die konkreten Anforderungen, was dieses System leisten muss, wurden in Zusammenarbeit mit der SWW u. a. anhand des Fragebogens Teil 3 (siehe Anlage 1) in einem Lastenheft definiert. Das gesamte Lastenheft ist in Anlage 2 einzusehen und wird nun beschrieben (vgl. Hagel 2019b).

Das Ziel der einzuführenden Lösung ist es, wie bereits in Phase eins erläutert, die Kommunikation und Kooperation innerhalb der Stadtwerke Wismar GmbH durch ein Wissensmanagement zu verbessern. Damit sollen Wissensverluste langfristig vorgebeugt, die Aktualität von Inhalten gewahrt und die Verwendung von Speicherkapazitäten auf den eigenen PCs der Mitarbeiter umgangen werden (vgl. Hagel 2019a).

Das neue System soll von allen Mitarbeitern, der Geschäftsführung und vom Betriebsrat genutzt werden können. Dabei ist es notwendig, dass alle einen uneingeschränkten Zugriff zum Lesen und Schreiben erhalten, um Inhalte einsehen und nutzen, kommentieren und beantworten zu können. Nur durch die umfassenden Zugriffsmöglichkeiten auf das geplante System ist ein reger Wissensaustausch aller Mitarbeiter über alle Hierarchieebenen der SWW hinweg möglich. Das bedeutet, dass nur so eine Verbesserung der Kommunikation und Kooperation im Unternehmen in Zukunft eintreten kann. Auch Unternehmensexterne, die an einzelnen Projekten teilhaben, sollen auf die Inhalte des Systems innerhalb einer Projekt-Community Zugriff haben und sich in diesem Rahmen auch beteiligen können. Die IT-seitige sowie die redaktionelle Betreuung des Systems soll durch die Mitarbeiter der Abteilung I gewährleistet werden (vgl. Hagel 2019b).

Nachdem definiert wurde, welche Personengruppe welche Zugriffsrechte erhalten soll, geht es nun um die geforderten Funktionen des neuen Systems. Diese sind im Überblick in Tabelle 3 aufgeführt und werden anschließend kurz erläutert (vgl. Hagel 2019b).

Tabelle 3: Produktfunktionen

ID	Anforderung
FKT 10	Dokumente (Richtlinien, Betriebsanweisungen, Gesetze, Ordnungen, Formulare) zu gemeinsamer Ablage hinzufügen
FKT 20	Ordner in gemeinsamer Ablage erstellen, bearbeiten, löschen
FKT 30	einzelne Dokumente in andere Ordner verschieben, öffnen, versionieren und löschen
FKT 40	Dokumente einer Projekt-Community zuordnen
FKT 50	gleichzeitiges Arbeiten mehrerer Personen (auch Unternehmensexterne) an einem Dokument
FKT 60	Einträge in einem Telefonverzeichnis anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 70	Einträge des Telefonverzeichnisses automatisch sortieren (alphabetisch nach Nachnamen und/oder nach Abteilung)

ID	Anforderung
FKT 80	Einträge im unternehmensweiten Terminkalender anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 90	Teilnahme an einer Veranstaltung bestätigen bzw. ablehnen
FKT 100	Termin in Outlook-Kalender eines Mitarbeiters übertragen
FKT 110	Neues Thema in Diskussionsforum anlegen
FKT 120	Beiträge in einzelnen Diskussionsforen verfassen, bearbeiten, löschen
FKT 130	Wikis zu übergeordneten Fachthemen anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 140	Wiki-Einträge je Fachthema anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 150	Abkürzungsverzeichnis anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 160	Einträge in Abkürzungsverzeichnis anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 170	Einträge in Abkürzungsverzeichnis automatisch alphabetisch sortieren
FKT 180	Projekt-Community erstellen, bearbeiten, löschen
FKT 190	Beiträge (z.B. Projekt-Beschreibung) innerhalb einer Projekt-Community anlegen, bearbeiten, löschen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hagel (2019b).

Zunächst soll das neue System die Funktion übernehmen, Dokumente zu hinterlegen. Diese sollen innerhalb von Ordnern strukturiert werden. Wichtig ist, dass keine Archivierung, stattdessen aber eine Versionierung erfolgen soll. Die zweite erforderliche Funktion ist ein Telefonverzeichnis, das es allen Mitarbeitern ermöglicht, Kollegen und Experten zu einem bestimmten Themengebiet schnell und einfach zu finden. Weiterhin wird ein Terminkalender gewünscht, der einen Überblick über wichtige anstehende Termine, Veranstaltungen und Fristen liefert. Viertens soll im neuen System die Möglichkeit für Diskussionsforen gegeben sein. An dieser Stelle sollen Ideen und Probleme diskutiert und Lösungen gefunden werden können. Eine fünfte geforderte Funktion ist das Anlegen von Wikis zu übergeordneten Fachthemen. Je Thema soll so Wissen dokumentiert und hinterlegt werden, um es schnell auffindbar zu machen. Um neuen Mitarbeitern ihren Einstieg im Unternehmen zu erleichtern, soll weiterhin ein Abkürzungsverzeichnis angelegt werden. Die letzte gewünschte Funktion ist das Erstellen von Projekt-Communities. Diese sollen Absprachen innerhalb eines Projektteams erleichtern und zum Projekt zugehörige Dokumente und weitere Inhalte sollen innerhalb einer Community abgelegt werden können (vgl. Hagel 2019b).

Je nach übergeordneter Funktion sind diverse Daten zuzuordnen, die das System enthalten und wiedergeben muss. Diese sind im Lastenheft definiert und somit in Anlage 2 einzusehen. Die nötigen Daten sollen an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden (vgl. Hagel 2019b).

Im nächsten Schritt wurden Leistungsanforderungen definiert, die das neue System erfüllen soll und in Tabelle 4 dargestellt werden (vgl. Hagel 2019b).

Tabelle 4: Produktleistungen

ID	Anforderung
PL 10	100 Dokumente insgesamt, ca. 30 neue Dokumente pro Jahr
PL 20	100 Telefonverzeichniseinträge
PL 30	50 Terminkalendereinträge pro Jahr
PL 40	20 parallele Diskussionsforen
PL 50	15 Wikis mit je 10 Einträgen
PL 60	1 Abkürzungsverzeichnis mit 100 Einträgen
PL 70	30 parallele Projekt-Communities

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hagel (2019b).

Es können nun anschließend folgende Aussagen bezüglich der Qualitätsanforderungen getroffen werden. Das System soll übersichtlich, einfach gestaltet und strukturiert sein. Ein simples Layout soll eine leichte, benutzerfreundliche und möglichst intuitive Bedienung gewährleisten. An fünf Tagen pro Woche soll das System jeweils 15 Stunden genutzt werden, störungsfrei müssen davon jeweils mindestens 11 Stunden sein. Weiterhin soll die Lösung funktional gestaltet werden, indem Datensätze flexibel zusammengestellt und eingesehen, übertragen und verwendet werden können. Außerdem soll das System auch von mobilen Endgeräten nutzbar sein. Um ein effizientes System gewährleisten zu können und Speicherplatz nicht unnötig zu belegen, müssen Redundanzen (z.B. das doppelte Ablegen von Inhalten) vermieden werden. Weiterhin sollten Updates automatisch und ohne großen Aufwand durchführbar und Anpassungen flexibel möglich sein. Letztlich ist noch zu sagen, dass das System unter Einhaltung rechtlicher Vorgaben auch beim Tochterunternehmen Strom- und Gasnetz Wismar GmbH eingesetzt werden soll (vgl. Hagel 2019b).

Im letzten Schritt der Anforderungsdefinierung sind noch zusätzliche Werkzeuge zu nennen, die es für die bestmögliche Nutzung des Systems bedarf. Dazu gehört, dass Dateien sowohl in das System hoch- als auch aus dem System heruntergeladen werden müssen. Inhalte sollen sortier-, filter- und durchsuchbar sein und aus dem System heraus sollen auch Drucker und Scanner nutzbar sein (vgl. Hagel 2019b).

Die Einführung eines neuen IT-Systems mit den definierten Anforderungen soll bis Ende 2019 erfolgen (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Damit wurden die Inhalte des Lastenheftes erläutert und die Anforderungen an eine systemtechnische Unterstützung eines Wissensmanagements bei der Stadtwerke Wismar GmbH definiert. Nun gilt es, auf Grundlage der Anforderungen eine Vorauswahl an Instrumenten zu treffen. Dabei kommen v.a. Groupware Systeme in Betracht, die alle bzw. möglichst viele der geforderten Funktionen in einem einzigen System beinhalten. Im Folgenden sollen nun drei verschiedene Software-Lösungen vorgestellt werden. Es wird außerdem erläutert, welche Funktionen ein System jeweils bieten und erfüllen kann (vgl. Orth 2013, S. 16).

Die erste vorzustellende Software heißt „Jive-n“ und wird als „das interaktive Intranet“ (Jive Software 2019d) bezeichnet.¹ Es handelt sich hierbei um eine Plattform, die unabhängig von der Unternehmensgröße zentral sämtliche Kollaborations-Funktionen vereint und auch mittels einer App auf mobilen Endgeräten genutzt werden kann. Weiterhin ist sie kompatibel mit zahlreichen gängigen Systemen, wie Microsoft Outlook und Microsoft Office, Evernote, Skype, Jira und Salesforce (vgl. Jive Software 2019d).

Jive-n beinhaltet zum einen ein Mitarbeiterverzeichnis. Es können Profile von Mitarbeitern, aber auch von Unternehmensexternen angelegt werden (vgl. Jive Software 2019c). In einem Profil können Qualifikationen und Tätigkeiten hinterlegt und eingesehen werden. Dies erleichtert das Finden eines Experten für ein spezielles Themengebiet (Vgl. Jive Software 2019b). Weiterhin können bei Jive-n Diskussionen und Blog-Beiträge zu bestimmten Themen erstellt werden. Auch das Anlegen von Communities für einzelne Abteilungen oder Projekte ist möglich. Es können innerhalb einer Community Informationen und Materialien hinterlegt werden. An dieser Stelle ist die Einbindung von Externen ebenfalls möglich (vgl. Jive Software 2019c). Eine weitere Funktion ist das Hinterlegen und gemeinsame Arbeiten an Dokumenten. Wikis können ebenfalls erstellt werden. Außerdem ermöglicht Jive-n das Anlegen von Veranstaltungen und Terminen. Einladungen zu den Veranstaltungen können über die Software an Mitarbeiter verschickt werden und denen ist es wiederum möglich sich über Jive-n direkt zur Veranstaltung anzumelden (vgl. Jive Software 2019b). Schließlich soll noch die Suchfunktion über das gesamte System hinweg erwähnt werden (vgl. Jive Software 2019c).

Jive-n ist ein Produkt vom Unternehmen Jive Software, das seit 2017 zu Aurea gehört (vgl. Jive Software 2019a). Der Hauptsitz befindet sich in Austin, Texas, USA (vgl. Aurea 2019).

Das zweite vorzustellende System nennt sich „Chatter“ und kann ebenfalls mobil verwendet werden. Dieses System bietet die Möglichkeit, Communities bzw. Gruppen zu erstellen. Innerhalb dieser können Diskussionen geführt, Dateien ausgetauscht, Aufgaben verteilt und Externe hinzugezogen werden. Außerdem werden jeweils die neusten Aktivitäten zu einem bestimmten Thema vorgeschlagen und angezeigt. Dies erleichtert es allen Mitarbeitern, immer auf dem aktuellsten Stand zu bleiben (vgl. salesforce.com 2019a). Es besteht ebenfalls die Möglichkeit, ein Mitarbeiterverzeichnis anzulegen (vgl. salesforce.com 2019b).

Chatter ist eine Software des Unternehmens Salesforce, dessen Kerngeschäft Customer Relationship Management Systeme (kurz CRM-Systeme) sind (vgl. salesforce.com 2019c).

¹ Die Kosten der verschiedenen Software-Produkte wurden an dieser Stelle aufgrund von fehlenden Informationen außen vorgelassen. Es ist der Autorin aber bewusst, dass die Kosten bestehend aus Anschaffungsausgaben und Wartungskosten ein sehr bedeutender Entscheidungsfaktor in einem KMU sind.

Die dritte und letzte vorzustellende Software heißt „IBM Connections“, ein Produkt der Firma IBM. Auch in diesem System können Communities erstellt werden. Innerhalb einer Community können Informationen, Dateien und Ideen ausgetauscht werden. Weiterhin lassen sich unterschiedliche Versionen und die dazugehörigen Informationen (z. B. Bearbeiter, Zeitpunkt der Änderung) eines Dokumentes ablegen. Es besteht außerdem die Möglichkeit innerhalb von Foren Ideen auszutauschen und Diskussionen zu führen. Wikis ermöglichen den Austausch von Wissen. Schließlich kann jeder Mitarbeiter sein eigenes Profil pflegen, damit dieses im Mitarbeiterverzeichnis angezeigt wird. IBM Connections kann auch über mobile Endgeräte verwendet werden (vgl. IBM 2019b). Es ist schließlich noch festzuhalten, dass die Software mit anderen Anwendungen verknüpft werden kann, z.B. mit Microsoft Outlook (vgl. IBM 2019a).

Damit wurden drei Alternativen einer systemtechnischen Lösung vorgestellt. Nun gilt es, die beschriebenen Alternativen zu priorisieren, um letztlich die finale Lösungsauswahl vorzubereiten. Die Priorisierung soll hier anhand einer Prüfung erfolgen, welches System die meisten definierten Anforderungen erfüllt und somit am stärksten zur Zielerreichung beitragen kann. Für einen besseren Überblick wurden die im Lastenheft definierten Produktfunktionen und weitere essentielle Anforderungen zu übergeordneten Anforderungsgruppen zusammengefasst und je Softwarealternative festgestellt, ob die verschiedenen Anforderungen erfüllt werden. Es ist festzuhalten, dass eine Bewertung der Dringlichkeit hier außen vor gelassen werden kann. Da bereits grundlegende Wissensmanagement-Formate im Unternehmen bestehen, sind alle Maßnahmen in ihrer Dringlichkeit gleichrangig zu bewerten (vgl. Orth 2013, S. 17 f.).

Tabelle 5: Priorisierung der systemtechnischen Lösungen anhand der Anzahl der erfüllten Anforderungen

Software zu erfüllende Anforderungen	Jive-n	Chatter	IBM Connections
Dokumentenaustausch	x	x	x
Versionierung der Dokumente			x
Telefonverzeichnis	x	x	x
Veranstaltungskalender	x		
Diskussionsforum	x	x	x
Wiki	x		x

zu erfüllende Anforderungen \ Software	Jive-n	Chatter	IBM Connections
Abkürzungsverzeichnis			
Projekt-Community	x	x	x
Einbinden von Externen	x	x	
Mobilfähigkeit	x	x	x
Kompatibilität mit anderen Anwendungen	x		x
Suchfunktion	x		
Anzahl der erfüllten Anforderungen	10	6	8

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Orth (2013), S. 17 f.

In Tabelle 5 lässt sich erkennen, dass Jive-n deutlich die meisten definierten Anforderungen erfüllt (zehn erfüllte Anforderungen). Lediglich eine Versionierung und das Erstellen eines Abkürzungsverzeichnisses sind hier nicht gegeben. Demzufolge kann Jive-n am stärksten zum Erreichen der Projektziele beitragen. Die zweitmeisten Anforderungen erfüllt IBM Connections (acht erfüllte Anforderungen). Chatter erfüllt lediglich sechs Anforderungen und liegt damit in der Priorisierung der Lösungen hinten (vgl. Orth 2013, S. 17 f.).

Im folgenden Abschnitt sollen nun zunächst die möglichen Inhalte einer kommunikativen Lösung vorgestellt werden, bevor alle Lösungen, systemtechnisch und kommunikativ, anschließend in Abschnitt 5.2.3.3 final ausgewählt und kombiniert werden.

5.2.4.2 Kommunikative Lösung

Wie bereits erwähnt, soll die Einführung eines Wissensmanagements bei der SWW neben der systemtechnischen Lösung auch aus einer kommunikativen Komponente bestehen. Zunächst ist innerhalb dieser Komponente ein weiteres Mal zu differenzieren. Auf der einen Seite sollte eine einmalige Lösung durchgeführt werden, und auf der anderen Seite werden in Ergänzung zu den IT-Lösungen regelmäßige Kommunikationsmaßnahmen empfohlen. Auch für diese müssen nun konkrete Ziele formuliert werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 46).

Das Ziel einer einmaligen Veranstaltung (je Mitarbeiter) sollte es sein, Mitarbeitern ihre Ängste zu nehmen (siehe Abschnitt 5.2.3). Es sollte ihnen bewusst

gemacht werden, dass sie auch weiterhin im Unternehmen gebraucht werden, obwohl sie ihr Wissen teilen. Dazu zählt es auch, die Bedeutung des Managens von Wissen zu vermitteln. Es muss erklärt werden, was es dem Unternehmen als Ganzes und was es jedem einzelnen Mitarbeiter bringt. Auf das Erläutern dieser Inhalte sollte im Zusammenhang mit der Einführung der IT-Lösung nicht verzichtet werden, damit die neue Lösung durch die Mitarbeiter der SWW genutzt wird, Mitarbeiter sich daran beteiligen und die Investition somit nicht umsonst getätigt wird. Eine solche Veranstaltung sollte jeder Mitarbeiter der SWW mindestens einmal besuchen. Demzufolge ist eine regelmäßige Durchführung dieser Veranstaltung notwendig, um neu in das Unternehmen eintretende Personen ebenfalls mit der Thematik vertraut zu machen. Terminlich sollte diese Kommunikationsmaßnahme parallel zur Einführung der systemtechnischen Lösung stattfinden. Das bedeutet, dass diese Veranstaltung erstmals ebenfalls bis Ende 2019 durchzuführen ist (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Außer der beschriebenen einmaligen Kommunikationslösung empfiehlt sich die Einführung regelmäßiger Kommunikationsveranstaltungen. Diese sollen das Ziel haben, einen regelmäßigen persönlichen Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen den Mitarbeitern der SWW zu fördern und damit Wissensverluste zu vermeiden. Sie fördern außerdem das Entstehen bzw. den Ausbau einer Wissenskultur im Unternehmen. Messbar wird diese Lösung dann, wenn die Häufigkeit des Stattfindens festgelegt wird. Beispielsweise sollte mindestens eine Veranstaltung pro Monat stattfinden, und jeder Mitarbeiter wird verpflichtet, mindestens viermal im Jahr an einer solchen Veranstaltung teilzunehmen. Die Einführung regelmäßiger Kommunikationsveranstaltungen ist für die SWW attraktiv, da innerhalb der Veranstaltungen der Grundstein für Innovationen und neue Ideen gelegt werden kann. Es wird dadurch die Zusammenarbeit und somit das übergeordnete Projektziel der Verbesserung der Kooperation gefördert. Realisierbar werden solche Veranstaltungen, wenn die Verantwortung für die Vorbereitung einer Veranstaltung je nach Thema wechselt. Themen können z. B. auch durch die Teilnehmer der vorausgehenden Veranstaltung selbst festgelegt werden. Die erstmalige Durchführung dieser Maßnahme sollte ebenfalls bis Ende 2019 terminiert werden und ab dann regelmäßig stattfinden (vgl. Interview mit Hagel am 27.02.2019).

Damit wurden konkrete Ziele für die kommunikativen Maßnahmen festgelegt. Nun gilt es, eine Vorauswahl geeigneter Instrumente zu treffen (vgl. Orth 2013, S. 16). Für die erste einmalige Maßnahme eignet sich zum einen das Format einer Schulung. Hier können die Inhalte als klare Botschaften verständlich vermittelt werden. Eine Schulung ermöglicht es, ein gemeinsames Verständnis für wichtige Begriffe der Thematik zu schaffen und Ängste zu verlieren. Diese Schulung kann ähnlich einer Arbeitssicherheitsschulung im Rahmen des Onboarding-Prozesses platziert und durchgeführt werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 37).

Ein zweites mögliches Format für die einmalige Maßnahme bietet das Story Telling. Dieses kann jedoch erst durchgeführt werden, wenn bereits erste Erfahrungen mit Wissensmanagement im Unternehmen gesammelt wurden, also z. B.

erst ein Jahr nach der Einführung. Dann können diese Erfahrungen in einer Story festgehalten und dokumentiert werden und damit verdeutlicht werden, was Wissensmanagement für einen einzelnen Mitarbeiter bedeutet, was er tun muss und was es ihm persönlich bringt (vgl. Stary et al. 2013, S. 57 f.).

Für die zweite regelmäßige Maßnahme bieten sich verschiedene Formate an. Ein Wissenszirkel fördert regelmäßig den Wissenstransfer, beugt damit Wissensverlusten vor und schafft einen Überblick über Themenexperten (vgl. Lehner 2014, S. 232). Workshops finden hingegen themenbezogen und nur bei Bedarf statt. Sie fördern dabei die Vernetzung und Kooperation der Mitarbeiter im Unternehmen über alle Hierarchieebenen hinweg (vgl. Schiersmann und Thiel 2010, S. 92 f.). Story Telling kann statt einmalig auch regelmäßig durchgeführt werden. Wichtige Geschehnisse oder Projekte, wie z. B. die Einführung eines Wissensmanagements, können so reflektiert und sowohl die guten als auch die schlechten Aspekte dessen können dokumentiert werden. So können alle Mitarbeiter an den gemachten Erfahrungen teilhaben, und es wird Wissensverlusten vorgebeugt (vgl. Stary et al. 2013, S. 57 f.). Alternativ bietet sich auch das Format der Lessons Learned an. Dieses kann speziell nach der Durchführung von Projekten angewandt werden und findet damit nicht unbedingt regelmäßig, sondern projektbezogen statt. Lessons Learned schaffen einen Überblick über Experten und gemachte Erfahrungen (vgl. Lehner 2014, S. 202).

Damit wurden nun auch für die Einführung kommunikativer Lösungen eine Vorauswahl an Instrumenten getroffen. Nun muss auch für diese Komponente eine Priorisierung vorgenommen werden (vgl. Orth 2013, S. 17). Bei den einmaligen kommunikativen Maßnahmen sprechen die meisten Argumente für die Durchführung einer Schulung zum Thema Wissensmanagement im Unternehmen. Es wird ein gemeinsames Verständnis der wichtigen Begriffe rund um die Thematik geschaffen und Ängste können durch eine Schulung abgelegt werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 37). Story Telling zur Thematik des Wissensmanagements hingegen kann erst eine gewisse Zeit nach der Einführung dessen im Unternehmen erfolgen, deshalb ist dieses Format für den Einstieg nicht geeignet (vgl. Stary et al. 2013, S. 57 f.).

Bei den regelmäßig durchzuführenden Maßnahmen ist eine Priorisierung schwieriger. Alle Formate haben ihr Für und Wider und schließen sich nicht gegenseitig aus. Sollen Erfahrungen, z. B. aus Projekten dokumentiert werden, bieten sich die Formate Lessons Learned und Story Telling an. Dabei ist zu sagen, dass die Einführung von Lessons Learned am einfachsten umgesetzt werden kann. Story Telling ist hingegen aufwendiger. Sollen die gemachten Erfahrungen jedoch eher persönlich und mündlich weitergegeben und sich weiterhin darüber ausgetauscht oder diskutiert werden, eignet sich eher das Format des Wissenszirkels. Die Methode der Workshops eignet sich wiederum, wenn neue Ideen erarbeitet werden sollen. Es zeigt sich also, dass bei den regelmäßig durchzuführenden Maßnahmen keine Priorisierung vorgenommen werden kann. Diese müssen situationsbedingt ausgewählt werden und können durchaus parallel zueinander stattfinden (vgl. Orth 2013, S. 17).

5.2.4.3 Kombination beider Lösungen

Um beide Lösungsarten, systemtechnisch und kommunikativ, zu kombinieren, soll jeweils zunächst die finale Lösungsauswahl erfolgen (vgl. Kohl et al. 2016, S. 46). An dieser Stelle ist zu sagen, dass die Autorin dieser Arbeit der Stadtwerke Wismar GmbH nur eine Empfehlung aussprechen kann und keine umgehende Durchführung der empfohlenen Maßnahmen bei der SWW erfolgen wird. Die Empfehlung der Autorin sieht wie folgt aus.

Im Bereich der systemtechnischen Lösungen sprechen alle Indizien für die Software Jive-n. Parallel zur Installation der Software sollte eine einmalige Schulung über Wissensmanagement im Allgemeinen für alle derzeitigen Mitarbeiter der SWW durchgeführt werden. Außerdem wird die Durchführung weiterer Kommunikationsmaßnahmen angeraten. Aufgrund der einfachen Umsetzbarkeit wird das Format Lessons Learned empfohlen. Ergänzend können ebenfalls Wissenszirkel in regelmäßigen Abständen und Workshops situationsbedingt durchgeführt werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 46).

Da die einzuführenden Maßnahmen ausgewählt wurden, kann nun ein Einführungsplan erstellt werden. Dieser wird hier beispielhaft mit zehn möglichen Schritten, deren jeweiliger Dauer, Frist der spätesten Umsetzung und den jeweils beteiligten Personen in Tabelle 6 dargestellt. Unter Berücksichtigung von anderen Terminen, der Urlaubsplanung der Mitarbeiter und anderen Gegebenheiten im Unternehmen lässt sich hieraus ein detaillierter Plan des weiteren Projektverlaufes erstellen (vgl. Kohl et al. 2016, S. 46).

Tabelle 6: Einführungsplan Wissensmanagement

	Schritt	geschätzte Dauer	Frist	Beteiligte Personen
1	Einkauf der ausgewählten Software	3 Wochen	31.07.2019	Bereich I, Softwareanbieter
2	Installation der Software	1 Tag	31.08.2019	Bereich I, Softwareanbieter
3	Überführung aller bestehenden und weiterhin benötigten Dateien und Dokumente	4 Wochen	30.09.2019	Bereich I
4	Testen aller Systemfunktionen durch Anlegen erster Inhalte im neuen System (Communities, Veranstaltungen, Foren, usw.)	4 Wochen	31.10.2019	Bereich I

	Schritt	geschätzte Dauer	Frist	Beteiligte Personen
5	Durchführung nötiger Anpassungen am System (unter Umständen durch eine IT-Firma)	4 Wochen	30.11.2019	Bereich I, ggf. IT-Firma
6	Parallel zum Testen: Einmalige Schulung aller Mitarbeiter der SWW zum Thema Wissensmanagement im Allgemeinen	½ - 1 Tag	30.11.2019	Bereich I, Interne Kommunikation, ggf. externen Experten hinzuziehen
7	Rollen- und Berechtigungsvergabe für das System je Mitarbeiter	1 Woche	30.12.2019	Bereich I
8	Rollout des Systems auf alle Mitarbeiter der SWW, sofern alle Fehler im System korrigiert, alle Anpassungen vorgenommen und alle Berechtigungen vergeben wurden	1 Tag	31.12.2019	Bereich I, ggf. IT-Firma
9	Durchführung von Schulungen in kleinen Gruppen zur Nutzung des neuen IT-Systems	½ Tag je Gruppe, insgesamt 1 Woche	31.12.2019	Bereich I
10	Einführung und Durchführung erster Kommunikationsmaßnahmen (Lessons Learned, Wissenszirkel, usw.)	je Maßnahme ½ Tag + Vorbereitung	31.12.2019	jeweils festgelegter zuständiger Mitarbeiter

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kohl et al. (2016), S. 46.

Der letzte Meilenstein dieser dritten großen Projektphase besteht aus einer weiteren Kommunikation an alle Mitarbeiter der SWW, die möglichst nach Abschluss der Planung bzw. zu Beginn der Implementierung verteilt werden sollte (sprich vor Schritt eins des Einführungsplans). In einem neuen Newsletter soll mitgeteilt werden, dass sich das Unternehmen für eine Software entschieden hat und ab wann der Rollout auf alle Mitarbeiter voraussichtlich beginnen wird, also, ab wann alle Mitarbeiter die Software tatsächlich nutzen können. Außerdem sollte der Tag der einmaligen Schulung kommuniziert werden, damit dieser in der Terminplanung aller Mitarbeiter berücksichtigt wird. Die IT-Schulungen zum neuen System sollten in diesem Newsletter ebenfalls bereits angekündigt werden, auch,

wenn ggf. noch kein konkreter Termin feststeht. Schließlich fehlt noch die Ankündigung der weiteren geplanten Kommunikationsformate, die ebenfalls im Newsletter enthalten sein sollte (vgl. Kohl et al. 2016, S. 46).

Somit wurden alle Meilensteine dieser dritten Phase umgesetzt, und es kann nun mit der tatsächlichen Implementierung begonnen werden.

5.2.5 Anwendung Phase 4: Implementierung der Wissensmanagement-Lösung

Es sollte nun der in Phase drei erstellte Einführungsplan Schritt für Schritt umgesetzt werden. Da hier jedoch nur ein theoretisches Konzept zur Einführung eines Wissensmanagements bei der Stadtwerke Wismar GmbH erarbeitet wird und keine tatsächliche praktische Umsetzung im Unternehmen parallel erfolgt, können in diesem Abschnitt ebenfalls nur theoretische Lösungen und Ideen festgehalten werden (vgl. Orth 2013, S. 19).

Außer den Schritten des Einführungsplans müssen interne Abläufe angepasst werden. Dies betrifft beispielsweise die Organisation von Veranstaltungen. Diese erfolgt zukünftig nicht mehr per Mail oder Aushang, sondern über die neue Software. Ein weiteres Beispiel ist die Abschlussphase eines Projektes, in der das Format Lessons Learned angewandt werden soll. Das bedeutet, dass die Umsetzung dieses Formates in die Schritte der Abschlussphase zeitlich und inhaltlich eingeplant werden muss. Für beide Beispiele und auch alle anderen Anpassungen der internen Abläufe müssen die jeweiligen Prozessbeschreibungen angepasst und geändert werden (vgl. Orth 2013, S. 20 f.).

Weiterhin wurde im Lastenheft bereits festgelegt, dass der Bereich I die IT-seitige und redaktionelle Betreuung des Systems übernehmen wird. Innerhalb des sechsköpfigen Teams des Bereiches I muss abgesprochen werden, wer welche konkrete Aufgabe in Zukunft übernehmen wird (vgl. Lehner 2014, S. 303).

Der Meilenstein der Installation der Software sowie die dazugehörigen Schulungen zur Software werden ebenfalls durch den Bereich I in Zusammenarbeit mit dem Softwareanbieter und ggf. mit einer unterstützenden IT-Firma durchgeführt (vgl. Orth 2013, S. 19).

Wie in Phase eins bereits festgelegt, wird der Bereich I außer der Betreuung des Systems auch die Rolle des Pilotbereiches für diese Software-Einführung im Unternehmen übernehmen. Als Power User wird die Abteilung mögliche Fehler und nötige Anpassungen feststellen und ein IT-Unternehmen beauftragen, die sich daraus ergebenden Änderungswünsche zu übernehmen (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 231).

Im Rahmen des vorletzten Meilensteins dieser Phase ist zu prüfen und abzusichern, inwieweit die Einführung einer neuen Software der betrieblichen Mitbestimmung unterliegt. Dies ist bei der Stadtwerke Wismar GmbH nicht der Fall. Für den Kauf einer Software ist nur die Geschäftsführung einzubeziehen. Lediglich die Inhalte des neuen Systems sind mitbestimmungspflichtig, jedoch nicht die Einführung bzw. der Kauf einer neuen Software an sich (vgl. Orth 2013, S. 19).

Im Verlauf dieser Phase darf die weitere Kommunikation mittels Newsletter nicht außer Acht gelassen werden. Termine und Fristen müssen rechtzeitig und die Fortschritte der Einführung regelmäßig kommuniziert werden. Nur so bleiben die Mitarbeiter interessiert und motiviert. Ein Rollout ohne Ankündigungen und Vorbereitung ist wenig zielführend, da kein Mitarbeiter den Sinn und Zweck der Maßnahmen verstehen würde (vgl. Kohl et al. 2016, S. 47).

5.2.6 Anwendung Phase 5: Evaluierung und Anpassung der eingeführten Wissensmanagement-Lösung

Eine tatsächliche Evaluierung kann in diesem Abschnitt nicht erfolgen, da die ausgewählte Wissensmanagement-Lösung im Zuge dieser Arbeit auch nicht tatsächlich bei der SWW eingeführt wurde. Es ist jedoch festzuhalten, dass nach einer Einführung überprüft werden sollte, ob durch die ausgewählten Maßnahmen die Kommunikation und die Kooperation im Unternehmen tatsächlich verbessert wurden, sprich, ob die übergeordneten Projektziele erreicht wurden. Dazu gehört auch eine Feststellung, ob sich die Mitarbeiter der SWW nach der Einführung besser vernetzt fühlen. Die Überprüfung dieser Ziele kann durch eine erneute Mitarbeiterbefragung erfolgen, z.B. anhand des zweiten Teils des entworfenen Fragebogens (siehe Anlage 1) (vgl. Orth 2013, S. 23). Im Rahmen dessen sollen auch ggf. noch bestehende Mängel oder Handlungsfelder aufgedeckt werden. Sofern nicht alle Ziele zufriedenstellend erreicht wurden, können diese nötigen Anpassungen geplant und anschließend umgesetzt werden. Unter Umständen ergibt sich auch der Bedarf einer Einführung zusätzlicher und ergänzender Wissensmanagement-Lösungen. Zu diesem Zeitpunkt sollte ebenfalls überlegt werden, ob das System nun auch auf das Tochterunternehmen Strom- und Gasnetz Wismar GmbH ausgerollt werden soll. Ist dies der Fall, müssen die nötigen Zugriffsrechte und -rollen an die Mitarbeiter des Tochterunternehmens vergeben werden (vgl. Kohl et al. 2016, S. 47).

Zu dieser letzten Phase gehört außerdem eine weitere (letzte) Kommunikation an alle Mitarbeiter, in der über den hoffentlich erfolgreichen Projektabschluss informiert wird. In diesem Newsletter sollte außerdem mitgeteilt werden, dass Kritik oder Änderungsvorschläge auch weiterhin gern angenommen werden (vgl. Frey-Luxemburger 2014, S. 232). Mit dem Erreichen dieser letzten Meilensteine kann das Projekt der Einführung eines Wissensmanagements bei der Stadtwerke Wismar GmbH abgeschlossen werden.

6. Fazit

Die Intention dieser Arbeit war die Erarbeitung eines Konzeptes zur Einführung eines Wissensmanagements in einem kleinen oder mittleren Unternehmen.

Um in die Thematik einzusteigen, wurden zunächst wichtige Begriffe geklärt. Als erstes wurde der Begriff Wissen, die dazugehörige Wissenstreppe und die Unterscheidung in implizites/explizites und in individuelles/organisatorisches Wissen vorgenommen. Es folgte der Begriff des Wissensmanagements. Nach der Definition wurde das Modell von Nonaka und Takeuchi sowie das Modell von Probst, Raub und Romhardt sowie diverse Software-Lösungen und Methoden der Wissenskommunikation vorgestellt. Schließlich erfolgte die Abgrenzung der KMU anhand quantitativer und qualitativer Merkmale. Es wurde an dieser Stelle dargelegt, dass KMU eine sehr große Bedeutung für die deutsche Wirtschaft haben.

Im folgenden Kapitel konnte das Potenzial des Wissensmanagements verdeutlicht werden. Das Managen der begrenzten Ressource Wissen und die daraus resultierenden positiven Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition des Unternehmens stellen durchaus ein wirtschaftswissenschaftliches Thema dar. Dabei lässt sich für den Einsatz eines Wissensmanagements keine bestimmte Zielgruppe unter den KMU eingrenzen. Für alle KMU ist die Thematik relevant, da sie keine Kostenvorteile durch große Stückzahlen erreichen können. Wissensmanagement kann an diesem Punkt eingreifen, um eine bessere Wettbewerbsposition zu erreichen als die Konkurrenz. Außerdem ermöglicht Wissensmanagement die Sicherung des bestehenden Wissens, falls ein Mitarbeiter oder die Geschäftsführung unerwartet ausfallen oder aus dem Unternehmen ausscheiden. So kann die Basis für eine langfristige Sicherung der Unternehmenszukunft geschaffen werden. Bei der erstmaligen Einführung eines Wissensmanagements sind bestimmte Faktoren zu beachten. Der wichtigste Faktor, neben nötigen technischen Gegebenheiten und der an die Unternehmensziele angelehnten Projektziele, ist die Motivation der Mitarbeiter. Ohne diese Motivation kann ein Wissensmanagement-Projekt nicht erfolgreich sein. Ursachen liegen in der fehlenden Akzeptanz und fehlendem Verständnis für die neuen Maßnahmen oder in der mangelnden Unterstützung und mangelndem Vorleben durch die Führungsebene.

Für die Einführung eines Wissensmanagements bei der Stadtwerke Wismar GmbH, einem mittleren Unternehmen in der Hansestadt Wismar, wurde sich u. a. aufgrund der sehr klaren Projektziele für eine klassische Vorgehensweise entschieden. Das Phasenmodell, das auch vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie empfohlen wird, besteht aus fünf Phasen. In der ersten Phase, der Projekt-Initiierung, konnte erarbeitet werden, dass die SWW ihre Kommunikation und Kooperation im Unternehmen deutlich verbessern möchten. Durch eine weitreichende Vernetzung der Mitarbeiter und die Bereitstellung von Daten, Wissen und Experten soll die Zusammenarbeit ausgebaut werden. Anhand eines Fragebogens konnte in Phase zwei außerdem herausgefunden werden, dass bereits

erste einzelne Methoden aus dem Bereich des Wissensmanagements im Unternehmen genutzt werden. Allerdings fehlt für diese oftmals der Zugang beziehungsweise der Wille zum Nutzen der Methoden. Viele Mitarbeiter der SWW haben Ängste, ihr eigenes Wissen weiterzugeben. Eine grundlegende Wissenskultur fehlt bei der Stadtwerke Wismar GmbH, weshalb auch an dieser gearbeitet werden soll.

Anhand von konkret erarbeiteten Produktanforderungen im Rahmen eines Lastenheftes konnten drei systemtechnische Lösungen gefunden werden, die größtenteils die Anforderungen der SWW erfüllen. Am besten schnitt in einer Prüfung der erfüllten Anforderungen das System Jive-n ab und wird daher der SWW empfohlen. Ergänzend zur systemtechnischen Lösung wurde die Einführung von kommunikativen Maßnahmen geprüft und mehrere Formate gegeneinander abgewogen. Es resultierten aus der Prüfung zwei Empfehlungen. Einerseits wird der SWW zu einer einmaligen Schulung zum Thema Wissensmanagement geraten. Diese soll ein gemeinsames Verständnis schaffen, Hintergründe erläutern und somit den Mitarbeitern ihre Ängste bezüglich der Wissensweitergabe nehmen. Neben diesem einmaligen Format wurden andererseits außerdem regelmäßige Kommunikationsformate empfohlen. Es bietet sich zum Beispiel im Rahmen von Projekten das Format Lessons Learned oder zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch die Durchführung von Wissenszirkeln an. Beide Komponenten (die systemtechnische und die kommunikative) sollten kombiniert und ergänzend zueinander bei der SWW eingeführt werden. Dies bedingt im weiteren Verlauf eine Anpassung von Prozessbeschreibungen und Absprachen organisatorischer Art im Unternehmen.

Je Projektphase darf eine Kommunikation an alle Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden. Diese ist essentiell für den nachhaltigen Projekterfolg. Ohne Einbindung der Mitarbeiter werden diese nicht zur Mitwirkung und Nutzung des Systems motiviert, und Investitionen in dieses Projekt bleiben am Ende ungenutzt. Daher wurde empfohlen, die im Unternehmen bereits bewährten Newsletter auch für dieses Projekt zu nutzen und darin regelmäßig über Fortschritt, Fristen und nächste Schritte dieses Projektes zu informieren.

Bei der Anwendung des Phasenmodells auf die Stadtwerke Wismar GmbH hat sich gezeigt, dass dort Wissensmanagement strenggenommen nicht vollkommen neu eingeführt wurde. Jedoch gab es dort bisher kein strukturiertes oder ganzheitliches Managen von Wissen, sondern stattdessen unzählige Einzellösungen. Des Weiteren bewegt sich die Stadtwerke Wismar GmbH mit rund 50 Millionen Euro Umsatz (Stand 2016) sehr dicht an der oberen Definitionsgrenze von mittleren Unternehmen zu Großunternehmen. Trotz beider Einwände wurde das Projekt und die zugehörige Arbeit mit diesem Unternehmen erarbeitet.

Im Verlauf der Arbeit konnten dem Unternehmen des Weiteren lediglich Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Da die tatsächliche Dauer der Einführung eines Wissensmanagements in einem Unternehmen über die vorgesehene Bearbeitungszeit hinausgeht, konnten die Phasen vier (Implementierung) und fünf (Evaluierung) nur bedingt bearbeitet werden. Weiterhin ist festzuhalten, dass es

ungewiss ist, ob die Stadtwerke Wismar GmbH den getroffenen Empfehlungen der Autorin folgen wird. Dieses wird sich erst im Laufe des Jahres 2019 zeigen.

Literaturverzeichnis

I. Printmedien

- Abts, D.; Mülder, W.** (2017): Grundkurs Wirtschaftsinformatik. Eine kompakte und praxisorientierte Einführung. 9. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Bea, F. X.; Scheurer, S.; Hesselmann, S.** (2011): Projektmanagement. 2. Auflage. Stuttgart: UTB.
- Brodersen, J.; Pfüller, K.** (2013): Information und Wissen als Wettbewerbsfaktoren. Analysen und Managementansätze. München: Oldenbourg.
- Broßmann, M.; Mödinger, W.** (2011): Praxisguide Wissensmanagement. Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft. Planung, Umsetzung und Controlling in Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Fischer, T. M.; Wulf, I.** (2013): Wissensbilanzen im Mittelstand. Kapitalmarktkommunikation, Immaterielle Werte, Lageberichterstattung, Integrated Reporting, XBRL. Stuttgart: Schaffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Frey-Luxemburger, M.** (2014): Wissensmanagement - Grundlagen und praktische Anwendung. Eine Einführung in das IT-gestützte Management der Ressource Wissen. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Hasler Roumois, U.** (2013): Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. 3. Auflage. Zürich: Orell Füssli.
- Immerschitt, W.; Stumpf, M.** (Hrsg.) (2014): Employer Branding für KMU. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kohl, H.; Mertins, K.; Seidel, H.** (Hrsg.) (2016): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. 2. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Kreitel, W. A.** (2008): Ressource Wissen. Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich im Unternehmen einführen und nutzen: Mit Empfehlungen und Fallbeispielen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kusay-Merkle, U.** (2018): Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte. Berlin: Springer Gabler.
- Lämmel, U.** (2016): "IT-basiertes Wissensmanagement". Wismar: Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.
- Lassmann, W.; Schwarzer, J.; Rogge, R.** (2006): Wirtschaftsinformatik. Nachschlagewerk für Studium und Praxis. Wiesbaden: Gabler.
- Lehner, F.** (2014): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 5. Auflage. München: Hanser.
- Meier, M.; Weller, I.** (2012): Hat Wissensmanagement eine Zukunft? Stand der Dinge und Ausblick. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 64. Jg., Nr. 1, S. 114–135.
- Nikodemus, P.** (Hrsg.) (2017): Lernprozessorientiertes Wissensmanagement und kooperatives Lernen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- North, K.** (2016): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Orth, R.; Voigt, S.; Kohl, I.** (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement. Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Pawlowsky, P.; Edvinsson, L.** (2012): Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit. Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pircher, R.** (Hrsg.) (2014): Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Erlangen: Publicis.
- Preußig, J.** (2018): Agiles Projektmanagement. Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Probst, G. J. B.; Raub, S. P.; Romhardt, K.** (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sauter, W.; Scholz, C.** (2015): Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. Gesteigerte Performance mit dem Erfahrungswissen aller Mitarbeiter. Wiesbaden Germany: Springer Gabler.
- Schiersmann, C.; Thiel, H.-U.** (2010): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stary, C.; Maroscher, M.; Stary, E.** (2013): Wissensmanagement in der Praxis. Methoden, Werkzeuge, Beispiele. München: Hanser.
- Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K.; Gilbert, D. U.; Hachmeister, D.; Kaiser, G.** (2017): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weber, F.; Berendt, J.** (Hrsg.) (2017): Robuste Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

II. Internetquellen

- Aurea** (2019): Über Aurea. Erneuern. Beschleunigen. Transformieren. Das ist Aurea. Online verfügbar: <https://www.aurea.com/de/ueber-aurea/> (Letzter Zugriff: 28. März 2019).
- IBM** (2019): Integration von anderen Produkten. Online verfügbar: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/de/SSYGQH_6.0.0/connectors/admin/c_connectors_over.html (Letzter Zugriff: 28. März 2019).
- IBM** (2019): Was ist IBM Connections? Online verfügbar: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/de/SSYGQH_6.0.0/admin/overview/c_what_is_lc.dita (Letzter Zugriff: 28. März 2019).
- IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung** (2019a): IfM Bonn: Unternehmensbestand. Online verfügbar: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensbestand/#accordion=0&tab=0> (Letzter Zugriff: 18. Februar 2019).
- IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung** (2019b): KMU-Definition der EU-Kommission. Online verfügbar: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/> (Letzter Zugriff: 18. Februar 2019).
- IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung** (2019c): KMU-Definition des IfM Bonn. Online verfügbar: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/> (Letzter Zugriff: 18. Februar 2019).

- IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung** (2019d): Mittelstand im Einzelnen. Online verfügbar: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion=0&tab=9> (Letzter Zugriff: 19. Februar 2019).
- Jive Software** (2019a): Aurea Completes Acquisition of Jive Software. Online verfügbar: <https://www.jivesoftware.com/about-jive/news-room/press-releases/aurea-completes-acquisition-of-jive-software#> (Letzter Zugriff: 28. März 2019).
- Jive Software** (2019b): Erfolgreiches Arbeiten leicht gemacht. Die Kernkompetenzen des interaktiven Intranet. Online verfügbar: <https://www.jivesoftware.com/de/produkte/jive-n/interaktives-social-intranet-losungen/> (Letzter Zugriff: 28. März 2019).
- Jive Software** (2019c): Funktionen des interaktiven Intranets von Jive. Online verfügbar: <https://www.jivesoftware.com/de/produkte/jive-n/intranet-software-features/> (Letzter Zugriff: 28. März 2019).
- Jive Software** (2019d): jive. Kollaboration ohne Komplikation. Online verfügbar: <https://www.jivesoftware.com/de/produkte/jive-n/> (Letzter Zugriff: 28. März 2019).
- Orth, R.** (2013): Fit für den Wissenswettbewerb. Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen. Online verfügbar: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/wissensmanagement-in-kmu-erfolgreich-einfuehren.html> (Letzter Zugriff: 19. Februar 2019).
- salesforce.com** (2019a): Chatter-Funktionen. Schneller agieren dank Social Collaboration. Online verfügbar: <https://www.salesforce.com/de/products/chatter/features/> (Letzter Zugriff: 28. März 2019).
- salesforce.com** (2019b): Chatter-Lösungen. Unser gesamtes Business läuft über Chatter. Online verfügbar: <https://www.salesforce.com/de/products/chatter/solutions/> (Letzter Zugriff: 28. März 2019).
- salesforce.com** (2019c): Was ist Salesforce? Online verfügbar: <https://www.salesforce.com/de/products/what-is-salesforce/> (Letzter Zugriff: 28. März 2019).
- Stadtwerke Wismar GmbH** (2017): Geschäftsbericht 2016. Voller Energie seit 25 Jahren. Online verfügbar: https://www.stadtwerke-wismar.de/fileadmin/downloads/Geschaeftsbericht/SWI_GB16_final_Ansicht.pdf (Letzter Zugriff: 7. März 2019).
- Stadtwerke Wismar GmbH** (2019a): Daten und Fakten. Online verfügbar: <https://www.stadtwerke-wismar.de/unternehmen/ihre-stadtwerke/daten-und-fakten/> (Letzter Zugriff: 7. März 2019).
- Stadtwerke Wismar GmbH** (2019b): Firmenkultur. Neue Aufgaben und Herausforderungen. Online verfügbar: <https://www.stadtwerke-wismar.de/unternehmen/ihre-stadtwerke/firmenkultur/> (Letzter Zugriff: 7. März 2019).
- Stadtwerke Wismar GmbH** (2019c): Privatkunden. Online verfügbar: <https://www.stadtwerke-wismar.de/privatkunden/> (Letzter Zugriff: 7. März 2019).
- Strom- und Gasnetz Wismar GmbH** (2019): Das Unternehmen. Online verfügbar: <https://www.sg-wismar.de/meta/unternehmen/> (Letzter Zugriff: 7. März 2019).
- Zimmer, M.** (2015): Informations- und Wissensmanagement. Online verfügbar: https://uol.de/fileadmin/user_upload/c3l/Studiengaenge/BABusinessAdmin/Download/Leseproben/bba_leseprobe_informationsmanagement.pdf (Letzter Zugriff: 19. Februar 2019).

III. Interviewquellen

- Hagel, C.** (2019a): Erstgespräch zur Bachelor-Thesis. Interview am 28.01.2019 durch L. L. Ahlers. Wismar.
- Hagel, C.** (2019b): Zusendung des ausgefüllten Fragebogens (Teil 1 und 2). Schriftliche Kommunikation per E-Mail am 20.02.2019.
- Hagel, C.** (2019c): Auswertung des Fragebogens (Teil 1 und 2) zur Bachelor-Thesis "Einführung eines Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Stadtwerke Wismar GmbH". Interview am 27.02.2019 durch L. L. Ahlers. Wismar.
- Hagel, C.** (2019d): Zusendung des ausgefüllten Fragebogens (Teil 3). Schriftliche Kommunikation per E-Mail am 25.03.2019.

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Fragebogen zur Bachelor-Thesis "Einführung eines Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Stadtwerke Wismar GmbH".	722
Anlage 2: Lastenheft zur Einführung eines Wissensmanagements bei der Stadtwerke Wismar GmbH	79

Anlage 1: Fragebogen zur Bachelor-Thesis "Einführung eines Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Stadtwerke Wismar GmbH"

**„Einführung eines Wissensmanagements
in kleinen und mittleren Unternehmen
am Beispiel der Stadtwerke Wismar GmbH“**

– Fragebogen –

TEIL 1: PROJEKT INITIIEREN

Inhalt: Zielstellung des Projektes, Projektteam und Pilotbereich definieren

- 1. Warum ist Wissensmanagement wichtig für Ihr Unternehmen und für Ihre Wettbewerbsfähigkeit?**

--

- 2. Was soll langfristig durch Wissensmanagement erreicht werden? Welche Ziele sollen erreicht werden? Bitte in der linken Spalte die Ziele priorisieren (1 = sehr wichtig, 9 = unwichtig), in der letzten Zeile kann bei Bedarf ergänzt werden.**

	Schaffung eines Überblicks über Daten, Wissen & Experten <ul style="list-style-type: none"> – Identifizierung des bestehenden Wissens – Dokumentation von bestehendem Wissen – Kommunizierbar machen von stillschweigendem Wissen (Externalisierung) – Auswertung und Austausch von Erfahrungen im Unternehmen – Verteilung des Wissens = Transparenz und Zugänglichkeit von Wissen
	Vorbeugen von Wissensverlusten = die Sicherung des vorhandenen Wissens verbessern, z.B. bei Fluktuation und Pensionierung
	Vernetzung von Wissensinseln (z.B. Standorte, Abteilungen, Projektteams)
	Entwicklung und Umsetzung einer Wissensstrategie
	Veränderung der Organisationskultur (in Bezug auf Wissen)
	Verbesserung der Kommunikation und Kooperation im Unternehmen
	Verbesserung von Weiterbildung/ Training/ Networking, insbesondere bei neuen Mitarbeitern
	Verbesserung der Entwicklung von neuem Wissen und von Produkt-/Prozessinnovationen = Innovationen beschleunigen
	Weiteres: ...

3. Welche Nicht-Ziele können definiert werden?

--

4. In welchem Bereich/ welcher Abteilung/ welchem Aufgabengebiet/ welchem Geschäftsprozess ist die erstmalige Einführung von Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen sinnvoll?

--

5. Wer sollte Mitglied eines Projektteams zur Einführung von Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen sein? Bitte je Kategorie jeweils mind. 1 Person plus deren Funktion benennen.

fachliche Experten zum Thema Wissensmanagement	
Vertreter aus dem festgelegten Pilotbereich	
Führungskräfte bzw. Vertreter aus der Geschäftsführung	
Vertreter aus der internen Unternehmenskommunikation	

6. Wie werden neue Projekte und deren Vorhaben intern im Unternehmen kommuniziert? Über welche Wege? Bitte ankreuzen und ggf. ergänzen.

<input type="checkbox"/>	Newsletter
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterbriefe
<input type="checkbox"/>	Teamkonferenzen
<input type="checkbox"/>	Weiteres: ...

TEIL 2: ANALYSE

Inhalt: Feststellung des Status Quo, bestehende Methoden und Prozeduren identifizieren und auf Stärken und Schwächen überprüfen

1. **Ganz allgemein ein kurzer erster Eindruck: Wie gut ist der Umgang mit Wissen im Unternehmen? Bitte ankreuzen.**

Note 1 <i>sehr gut</i>	Note 2 <i>gut</i>	Note 3 <i>befriedigend</i>	Note 4 <i>ausreichend</i>	Note 5 <i>mangelhaft</i>	Note 6 <i>ungenügend</i>
0	0	0	0	0	0

2. **Um welches konkrete Wissen geht es überhaupt? Welches Wissen soll gemanagt werden? Welches Wissen ist im Unternehmen erfolgskritisch? Bitte auswählen, konkretisieren und ggf. ergänzen.**

<input type="checkbox"/>	Wissen über die Kunden
<input type="checkbox"/>	Wissen über verschiedene Partner
<input type="checkbox"/>	Fach- und Methodenwissen
<input type="checkbox"/>	Wissen über Produkte
<input type="checkbox"/>	Wissen über Vorgaben (Normen, Gesetze)
<input type="checkbox"/>	Wissen über den Markt und die Wettbewerber
<input type="checkbox"/>	Wissen über die Organisation an sich
<input type="checkbox"/>	Weiteres:

3. **Was genau macht das Unternehmen bereits gut im Umgang mit dem Faktor Wissen?**

4. **Was läuft im Umgang mit dem Faktor Wissen im Unternehmen bisher nicht gut? Wo besteht Handlungsbedarf im Umgang mit Wissen?**

5. Werden die folgenden Methoden bzw. Formate des Wissensmanagements im Unternehmen bereits genutzt? Wenn ja, wie und wozu? Bitte ankreuzen und ggf. dahinter ergänzen.

<input type="radio"/>	Intranet
<input type="radio"/>	Forum
<input type="radio"/>	Wiki
<input type="radio"/>	Portal
<input type="radio"/>	Dokumentenmanagementsystem
<input type="radio"/>	Contentmanagementsystem
<input type="radio"/>	Social Software
<input type="radio"/>	eLearning
<input type="radio"/>	Barcamp
<input type="radio"/>	Workshop
<input type="radio"/>	Erfahrungsaustausch, Wissenszirkel
<input type="radio"/>	Übergabe bei Mitarbeiterwechsel

6. Gibt es weitere Methoden oder Formate im Unternehmen für den Umgang mit Wissen? Wenn ja, welche?

7. Sind die genutzten Methoden zufriedenstellend oder sollten sie angepasst bzw. weiterentwickelt werden?

TEIL 3: SYSTEMANFORDERUNGEN

Inhalt: Definierung der Anforderungen gemäß eines Lastenheftes

1. Wer soll das neue System in Zukunft nutzen und jeweils in welchem Umfang?

Bitte Ankreuzen und ggf. ergänzen.

Umfang des Zugriffs Funktion des Mitarbeiters	uneingeschränkt: Lesen und Schreiben aller Inhalte	Betreuung des Systems IT-seitig	redaktionelle Betreuung des Systems (Beiträge verfassen, moderieren, etc.)	eingeschränkter Zugriff: Lesen	eingeschränkter Zugriff, nämlich ...
Mitarbeiter Abteilung I					
Mitarbeiter aller Abteilungen					
Mitarbeiter Abteilung ...					
Geschäftsführung					
Betriebsrat					
Externe, nämlich: - ... - ...					

2. Welche konkreten Funktionen soll das neue System haben?

Bitte überprüfen und ggf. ergänzen.

Funktion	ggf. Ergänzung
gemeinsame Ablage von Dokumenten (Richtlinien, Betriebsanweisungen, Gesetze, Ordnungen, Formulare)	
gemeinsames, gleichzeitiges Arbeiten an Dokumenten, auch mit Externen	
Telefonverzeichnis	
Terminkalender für Unternehmenstermine	
Diskussionen über Themen	
Communities	
persönliche Kommunikation	
...	
...	

3. Welche Inhalte sollen je Funktion aus Frage 2 in dem neuen System abgelegt werden?

Bitte ggf. ergänzen.

Dokumente: <ul style="list-style-type: none"> - Ablagedatum bzw. Änderungsdatum - von wem zuletzt bearbeitet
Telefonverzeichnis: <ul style="list-style-type: none"> - Name, Vorname - Funktion („Verantwortlich für...“) - Raumnummer - Festnetz- und Handynummer - E-Mail-Adresse
Terminkalender: <ul style="list-style-type: none"> - Datum - Uhrzeit - Ort - Titel des Termins/ der Veranstaltung - Beschreibung des Termins/ der Veranstaltung
Diskussionen: <ul style="list-style-type: none"> - Titel der Diskussion - Einzelbeiträge <ul style="list-style-type: none"> o Verfasser, Text, Datum + Uhrzeit des Beitrags, Inhalt des Beitrags
...

4. Um wie viele Daten geht es je Funktion aus Frage 2 jeweils?

Bitte ungefähre, geschätzte Zahlen eintragen!

Funktion	Anzahl
Anzahl Dokumente insgesamt	
Anzahl neue Dokumente pro Jahr	
Anzahl Termine pro Jahr	
Anzahl Einträge im Telefonverzeichnis	entspricht Mitarbeiter-Zahl, also rund 100
Anzahl paralleler Diskussionsthemen	
...	

5. Soll das System auch beim Tochterunternehmen Strom- und Gasnetz Wismar GmbH eingesetzt werden? Bitte ankreuzen.

<input type="radio"/>	ja, weil...	
<input type="radio"/>	nein, weil ...	

6. Welche weiteren Werkzeuge muss das System bieten? Bitte ergänzen.

Import- und Exportfunktion für Dateien <ul style="list-style-type: none"> - Dateiformate PDF, Word, Excel, PPT, Project, Outlook - weitere: ... -
Such-/ Filter-/ Sortierfunktion <ul style="list-style-type: none"> - Termine, Stichwörter, Personen, usw. - weitere: ... -
Integration von Scanner und Drucker
Integration weiterer Software:
...

Zusatzfrage: Unterliegt die Einführung eines neuen IT-Systems bei der SWW der betrieblichen Mitbestimmung?

<input type="radio"/>	ja
<input type="radio"/>	nein

Anlage 2: Lastenheft zur Einführung eines Wissensmanagements bei der Stadtwerke Wismar GmbH

1. Zielbestimmung

- kleine und mittlere Unternehmen können keine mengenbedingten Kosten- und damit Wettbewerbsvorteile erreichen
- deshalb müssen sie sich anderweitig von ihrer Konkurrenz abgrenzen, um Vorteile zu erlangen
- dies ist durch ein strukturiertes Wissensmanagement möglich
- ➔ Ziel: strukturiertes Wissensmanagement als Grundlage für eine gute und einfache Kommunikation und Kooperation im Unternehmen
- ➔ dadurch:
 - Wissensverluste langfristig vorbeugen
 - Aktualität von Terminen und Dokumenten wahren
 - Vermeidung unnötiger Speicherkapazitäten auf PCs der Mitarbeiter

2. Produkteinsatz

ID	Anforderung
PE 10	Mitarbeiter/-in Abteilung I: uneingeschränkter Zugriff (Lesen und Schreiben) aller Inhalte (IT-seitige sowie redaktionelle Betreuung)
PE 20	Mitarbeiter/-in aller Abteilungen: uneingeschränkter Zugriff (Lesen und Schreiben) auf Forum, Wiki und Community; eingeschränkter Zugriff (nur Lesen) auf restliches System
PE 30	Geschäftsführung: uneingeschränkter Zugriff (Lesen und Schreiben) auf Forum, Wiki und Community; eingeschränkter Zugriff (nur Lesen) auf restliches System
PE 40	Betriebsrat: uneingeschränkter Zugriff (Lesen und Schreiben) auf Forum, Wiki und Community; eingeschränkter Zugriff (nur Lesen) auf restliches System
PE 50	Unternehmensexterne: eingeschränkter Zugriff auf Projekt-Community (Lesen und Schreiben)

3. Produktfunktionen

ID	Anforderung
FKT 10	Dokumente (Richtlinien, Betriebsanweisungen, Gesetze, Ordnungen, Formulare) zu gemeinsamer Ablage hinzufügen
FKT 20	Ordner in gemeinsamer Ablage erstellen, bearbeiten, löschen
FKT 30	einzelne Dokumente in andere Ordner verschieben, öffnen, versionieren und löschen
FKT 40	Dokumente einer Projekt-Community zuordnen
FKT 50	gleichzeitiges Arbeiten mehrerer Personen (auch Unternehmensexterne) an einem Dokument
FKT 60	Einträge in einem Telefonverzeichnis anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 70	Einträge des Telefonverzeichnisses automatisch sortieren (alphabetisch nach Nachnamen und/oder nach Abteilung)
FKT 80	Einträge im unternehmensweiten Terminkalender anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 90	Teilnahme an einer Veranstaltung bestätigen bzw. ablehnen
FKT 100	Termin in Outlook-Kalender eines Mitarbeiters übertragen
FKT 110	Neues Thema in Diskussionsforum anlegen
FKT 120	Beiträge in einzelnen Diskussionsforen verfassen, bearbeiten, löschen
FKT 130	Wikis zu übergeordneten Fachthemen anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 140	Wiki-Einträge je Fachthema anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 150	Abkürzungsverzeichnis anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 160	Einträge in Abkürzungsverzeichnis anlegen, bearbeiten, löschen
FKT 170	Einträge in Abkürzungsverzeichnis automatisch alphabetisch sortieren

FKT 180	Projekt-Community erstellen, bearbeiten, löschen
FKT 190	Beiträge (z.B. Projekt-Beschreibung) innerhalb einer Projekt-Community anlegen, bearbeiten, löschen

4. Produktdaten

4.1 Dokumentendaten

ID	Anforderung
DD 10	Ablage bzw. letztes Änderungsdatum
DD 20	Letzter Bearbeiter
DD 30	Version
DD 40	Dokumententyp (PDF, Word, Excel, etc.)
DD 50	Dokumentengröße
DD 60	zugeordnete Projekt-Community

4.2 Daten im Telefonverzeichnis

ID	Anforderung
TVD 10	Name, Vorname
TVD 20	Funktion
TVD 30	Abteilung
TVD 40	Raumnummer
TVD 50	Telefonnummer (Festnetz)
TVD 60	Telefonnummer (Mobil)
TVD 70	E-Mail-Adresse

4.3 Daten im Terminkalender

ID	Anforderung
TKD 10	Datum
TKD 20	Uhrzeit
TKD 30	Ort
TKD 40	Titel des Termins bzw. der Veranstaltung
TKD 50	Beschreibung des Termins bzw. der Veranstaltung
TKD 60	zugelassener Teilnehmerkreis
TKD 70	maximale Teilnehmerzahl
TKD 80	Zu-/Absagen

4.4 Daten im Diskussionsforum

ID	Anforderung
DFD 10	Titel des Diskussionsforums
DFD 20	Verfasser des Einzelbeitrags
DFD 30	Datum + Uhrzeit des Einzelbeitrags
DFD 40	Inhalt des Einzelbeitrags

4.5 Daten im Wiki

ID	Anforderung
WD 10	Titel des übergeordneten Fachthemas
WD 20	Verfasserdaten (Name und Abteilung des Verfassers, sowie Datum und Uhrzeit des Beitrags)
WD 30	Wiki-Eintrag

4.6 Daten im Abkürzungsverzeichnis

ID	Anforderung
----	-------------

AVD 10	Abkürzung
AVD 20	Bedeutung bzw. Beschreibung

4.7 Daten in einer Projekt-Community

ID	Anforderung
CD 10	Community-Titel
CD 20	Community-Beitrag (z.B. Projekt-Beschreibung)

5. Produktleistungen

ID	Anforderung
PL 10	100 Dokumente insgesamt, ca. 30 neue Dokumente pro Jahr
PL 20	100 Telefonverzeichniseinträge
PL 30	50 Terminkalendereinträge pro Jahr
PL 40	20 parallele Diskussionsforen
PL 50	15 Wikis mit je 10 Einträgen
PL 60	1 Abkürzungsverzeichnis mit 100 Einträgen
PL 70	30 parallele Projekt-Communities

6. Qualitätsanforderungen

Ergonomie	simple und übersichtliche Gestaltung und Strukturierung der Inhalte, einfaches Bedienen, benutzerfreundlich
Zuverlässigkeit	5 Tage pro Woche á 15 Stunden, davon störungsfreie Zeit: 11 Stunden
Funktionalität	flexibles Zusammenstellen, Einsehen, Übertragen und Wiederverwenden von Datensätzen Nutzung des Systems auch von mobilen Geräten
Benutzbarkeit	durch simples Layout die intuitive Benutzbarkeit ermöglichen
Effizienz	Redundanz vermeiden (z.B. doppelt abgelegte Dokumente, Einträge in verschiedenen Verzeichnissen)
Wartbarkeit	automatische Updates des Systems, Anpassung des Systems an neue Gegebenheiten oder Vorgaben soll flexibel möglich sein
Übertragbarkeit	gemeinsame Nutzung mit Tochterunternehmen Strom- und Gasnetz Wismar GmbH unter Einhaltung der rechtlichen Vorgaben (insbesondere des Unbundling Energiewirtschaftsgesetzes)

7. Werkzeuge

ID	Anforderung
WE 10	Import- und Exportfunktion für Dateien (PDF, Word, Excel, PPT, Outlook, Project)
WE 20	Such-/ Filter-/ Sortierfunktion (z.B. nach Terminen, Stichwörtern, Abkürzungen, Personen)
WE 30	Volltextsuche im gesamten System
WE 40	Integration von Scanner und Drucker

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 01/2014: Antje Bernier (Hrsg.): Na, altes Haus? – Stadt und Umland im Wandel. Planungs- und Entwicklungsinstrumente mit demografischer Chance, Konferenz der Hochschule Wismar am 14. Okt. 2013 in Schwerin
- Heft 02/2014: Stefan Voll/Daniel Alt: „Das große Ziel immer im Auge behalten“ Sportimmanente Indikatoren des Trainerstils von Jürgen Klopp – Transfermöglichkeiten für Führungskräfte in Genossenschaftsbanken
- Heft 03/2014: Günther Ringle: Genossenschaftliche Solidarität auf dem Prüfstand
- Heft 04/2014: Barbara Bojack: Alkoholmissbrauch, Alkoholabhängigkeit
- Heft 01/2015: Dieter Gerdemesmeier/ Hans-Eggert Reimers/ Barbara Roffia: Consumer and asset prices: some recent evidence
- Heft 02/2015: Katrin Schmallowsky: Unternehmensbewertung mit Monte-Carlo-Simulationen
- Heft 03/2015: Jan Bublitz/ Uwe Lämmel: Semantische Wiki und TopicMap-Visualisierung
- Heft 04/2015: Herbert Müller: Der II. Hauptsatz der Thermodynamik, die Philosophie und die gesellschaftliche Praxis – eine Neubetrachtung
- Heft 05/2015: Friederike Diaby-Pentzlin: Auslandsinvestitionsrecht und Entwicklungspolitik: Derzeitiges bloßes internationales Investitionsschutzrecht vertieft Armut
- Heft 02/2016: Günther Ringle: Die soziale Funktion von Genossenschaften im Wandel
- Heft 01/2017: Benjamin Reimers: Momentumeffekt: Eine empirische Analyse der DAXsector Indizes des deutschen Prime Standards

- Heft 02/2017: Florian Knebel, Uwe Lämmel: Einsatz von Wiki-Systemen im Wissensmanagement
- Heft 03/2017: Harald Mumm: Atlas optimaler Touren
- Heft 01/2018: Günther Ringle: Verfremdung der Genossenschaften im Nationalsozialismus – Gemeinnutzzvorrang und Führerprinzip
- Heft 02/2018: Sonderheft: Jürgen Cleve, Erhard Alde, Matthias Wißotzki (Hrsg.) WIWITA 2018. 11. Wismarer Wirtschaftsinformatiktag 7. Juni 2018. Proceedings
- Heft 03/2018: Andreas Kneule: Betriebswirtschaftliche Einsatzmöglichkeiten von Cognitive Computing
- Heft 04/2018: Claudia Walden-Bergmann: Nutzen und Nutzung von E-Learning-Angeboten im Präsenzstudium Analyse von Daten des Moduls Investition
- Heft 05/2018: Sonderheft: Katrin Schmallowsky, Christian Feuerhake, Empirische Studie zum Messeverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 06/2018: Dieter Gerdesmeier, Barbara Roffia, Hans-Eggert Reimers: Unravelling the secrets of euro area inflation – a frequency decomposition approach
- Heft 07/2018: Harald Mumm: Didaktischer Zugang zur Theorie und Praxis moderner Softwarebibliotheken (Frameworks) für die Unternehmensforschung (OR)
- Heft 01/2019: Astrid Massow: Deutsche Bank AG und Commerzbank AG – Neubewertung der Unternehmen im Rahmen einer potenziellen Bankenfusion
- Heft 02/2019: Günther Ringle: Das genossenschaftliche Identitätsprinzip: Anspruch und Wirklichkeit