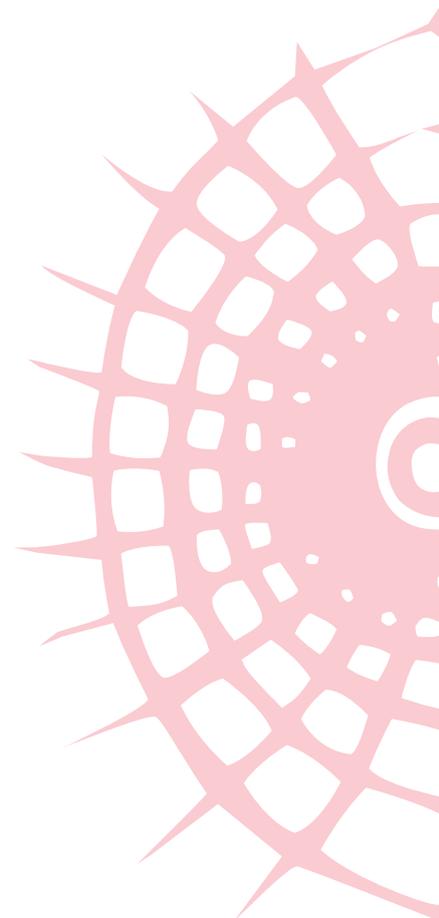


OPEN JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Wissensmanagement in Theorie und Praxis
Erfolge und Misserfolge - Fallstudien im Wissensmanagement



Diese Ausgabe entstand durch die Unterstützung von lexiCan und der Pumacy Technologies AG.
Danke!

vetafab Software GmbH
Kiesstr. 65
64283 Darmstadt
Germany
Tel. +49 6151 3921576-0
Email: info@lexican.de
Web: www.vetafab.de



Mit lexiCan bietet die vetafab Software GmbH eine universell einsetzbare und netzwerkfähige Wissensdatenbank, für Teams, genauso wie für Einzelanwender. lexiCan arbeitet nach dem Prinzip eines Wiki-Systems, läuft jedoch komplett als Windows-Anwendung. Inhalte lassen sich besonders schnell und einfach strukturieren und miteinander verknüpfen.

Pumacy Technologies AG
Liebknechtstraße 24
06406 Bernburg
Tel. +49 3471 34639 - 0
Fax +49 3471 34639 - 9
Email: info@pumacy.de
Web: <http://www.pumacy.de>



Pumacy Technologies AG ist ein führender Wissensmanagement-Lösungsanbieter. Auf Basis eines interdisziplinären Ansatzes wird ein umfassendes Projekt- und Produktportfolio für die Anwendungsbereiche Wissens-, Prozess- und Innovationsmanagement angeboten. Zusätzlich steht mit der Software KMmaster® (<http://www.kmmaster.de>) eine Plattform für individuelle Wissensmanagement-Lösungen zur Verfügung.



Inhalt

Vorwort Von Steffen Doberstein	5
Erfahrungsbericht: Wissensmanagement im Projekt mit Wikis Von Luka Peters	7
Knowledge Management Practices in a Successful Research and Development Organization By Milad Jasemi and Morteza Piri	12
Wissensmanagement mit References+ bei der Siemens-Division Building Technologies Von Alexander Stocker und Johannes Müller	19
Case Study: Social Forecasting for New Products By Aleksandar Ivanov	24
Informations- und Wissensplattform BGHW-INWI: Eine Praxis der Berufsgenossenschaft für Handel und Warendistribution (BGHW)	29
Impressum	34



Dieses Journal ist lizenziert unter der Creative Commons Version 3.0 Attribution-ShareAlike. Details der Lizenzierung sind einzusehen unter <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>



Das Open Journal of Knowledge Management ist eine Publikation der Community of Knowledge. Die Community of Knowledge ist eine unabhängige Internetplattform mit dem Ziel der Bündelung und Präsentation von praxisorientiertem und qualifiziertem Wissen zum Thema Knowledge Management. Das Journal zeichnet herausragende Einreichungen bei der Community of Knowledge aus.

Das Journal wird als Open Access unter <http://www.community-of-knowledge.de> veröffentlicht.



Vorwort

Von Steffen Doberstein

Lernen aus den Erfahrungen anderer ist die wohl schnellste und risikoärmste Form des Lernens. Nicht umsonst gibt es den Begriff der "Best Practice" in der Managementlehre. Fallstudien sind daher vor allem von Praktikern eine stark nachgefragte Beitragsform. Mit diesem Open Journal möchten wir den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen fördern, wenn es um das Wissensmanagement bzw. das Lernen auf organisationaler Ebene geht. Um den Mehrwert für unsere Leser zu erhöhen sind die Artikel stets gleich gegliedert. Zuerst wird die Ausgangssituation bzw. Problemstellung dargestellt. So kann der Leser sofort erkennen, ob der Beitrag relevant für ihn ist. Danach werden die Maßnahme(n) genannt: Warum wurden welche Aktionen umgesetzt oder auch nicht? Von Interesse ist auch die Frage nach der Evaluierung (so es eine gibt): Wie erfolgte die Kontrolle, Bewertung und Erfolgsmessung der umgesetzten Maßnahme(n) (so es eine gibt)? Zum Schluss zieht der Autor bzw. das Autorenteam ein Fazit über den Erfolg. An dieser Stelle soll vor allem der oben genannte Gedanke umgesetzt werden, und dem Leser positive wie auch negative Erfahrungen, eben die heute so genannten Lessons Learned, vermittelt werden.

In diesem Heft finden Sie 4 eingereichte Beiträge, davon 2 in Englisch, und eine weitere Fallstudie, die außerhalb des Call for Papers von uns hier aufgenommen wurde.

Der erste Beitrag stammt von Lukas Peters und wurde von den Juroren auch am besten bewertet. Das Thema behandelt ein mittlerweile schon öfter betrachtetes Wissensmanagement-Tool: das Wiki. Lukas Peters berichtet allerdings nicht von einem Einsatz in der regulären Organisation, sondern in einem Projekt. Ungewöhnlich intensiv wurde es genutzt und wurde offenkundig zum wichtigsten Informationsspeicher (Titel: "Erfahrungsbericht: Wissensmanagement im Projekt mit Wikis").

Mit Milad Jasemi und Morteza Piri begrüßen wir 2 iranische Autoren. In "Knowledge Management Practices in a Successful Research and Development Organization" berichten Sie über ihr Wissensmanagement in einem innovativen Unternehmen (Research and Development Organization). Verwendet werden eine Knowledge Map, Beschreibungen der Projektteams, Projektdokumentationen, auch Veröffentlichungen und Patente zählen die Autoren dazu.

Alexander Stocker und Johannes Müller beschreiben "Wissensmanagement mit References+ bei der Siemens-Division Building Technologies". Was ist References+? Es ist "eine Web-2.0-Anwendung zum weltweiten Austausch von Wissen, Erfahrungen und Best-Practices innerhalb des Siemens-Intranets. References+ will Siemens-Mitarbeitende über organisatorische, hierarchische und geographische Grenzen hinweg vernetzen und zur direkten Kommunikation untereinander animieren." References+ wird regelmäßig evaluiert. Den Ergebnissen nach scheint das Tool mit seiner Integration in den Arbeitsalltag ein Best Practice zu sein.

Eine spezielle Anwendung beschreibt Aleksandar Ivanov in seinem Beitrag "Case Study: Social Forecasting for New Products". Das uns in Deutschland ebenfalls allen bekannte Unternehmen Tchibo nutzt die interne Schwarmintelligenz zur Vorhersage der Verkaufszahlen für Ihr wechselndes Sortiment und spart damit viele tausend Euro. Außerdem sind die Ergebnisse erheblich früher verfügbar, während die Vorhersagegenauigkeit leicht abgenommen hat.



In unserem Zusatzbeitrag "Informations- und Wissensplattform BGHW-INWI" finden Sie ebenfalls eine Best Practice. Nach der Fusion von 2 Berufsgenossenschaften und einer über das Land verteilten Belegschaft, wurde die Notwendigkeit eines effizienten Informations- und Wissensmanagements erkannt. Dr. Günter, Herr Königler und Herr Kluge beschreiben nicht eine bloße Einführung einer IT-Plattform, sondern eine Gesamtstrategie für deren Einführung.

Wir hoffen, dass Sie Anregungen für Ihr Unternehmen gewinnen können.

Wenn dem nicht so ist, so schauen Sie doch einmal auf unserer Seite vorbei. Unter dem Schlagwort Fallstudie finden Sie noch jede Menge weiterer Anwendungsfälle, darunter viele Best Practices.

Herzlichst

Ihr Steffen Doberstein
Redaktionsleitung Community of Knowledge

Anzeige

Deutschlands Wissensmanager lesen auf Community-of-Knowledge.de

Die Autoren und Leser der Wissensmanagement-Plattform sind Pioniere für Innovationen, Ingenieure für Kommunikationslösungen und Berater für eine Wissensumwelt. Die Community of Knowledge stellt einen breiten frei zugänglichen Pool aus Wissensmanagement-Artikeln, das Open Journal of Knowledge Management, einen Kalender mit aktuellen Veranstaltungen u.v.m. zur Verfügung.

Sponsoren bei der Community of Knowledge präsentieren sich als professioneller Anbieter, attraktiver Arbeitgeber und kompetenter Partner.

Überzeugen Sie sich unter <http://www.community-of-knowledge.de/mediadaten/>





Erfahrungsbericht: Wissensmanagement im Projekt mit Wikis

Von Luka Peters

Abstract

Der folgende Artikel beschreibt, wie ein Wiki als zentrales Dokumentations- und Kommunikationswerkzeug im Rahmen eines wissenschaftlichen E-Learning-Projekts eingesetzt wurde und zeigt, wie vielfältig die Aufgaben sein können, für die ein Wiki nützlich ist. Neben dem internen Einsatz unterstützte das Wiki zudem die Kommunikation zwischen den verschiedenen Standorten und mit externen Netzwerkpartnern. Das Fazit des Beitrags beschreibt nicht nur die im Projekt erlebten Vorteile, sondern weist auch auf die kritischen Aspekte hin, die den erfolgreichen Einsatz eines Wikis im Wissensmanagement gefährden können.

Ausgangssituation / Problemstellung

Projekte mit mehreren Partnern an unterschiedlichen Standorten stellen eine besondere Herausforderung an die Kommunikation und Sicherung des gemeinsam erarbeiteten Wissens dar. In einem solchen standortübergreifenden Projekt, mit den Hauptstandorten Osnabrück und Braunschweig, war der Autor 2010 und 2011 als wissenschaftlicher Mitarbeiter aktiv. Die wesentlichen Ziele des Projektes waren der Ausbau bereits bestehender Personalqualifizierungen für das Lehrpersonal niedersächsischer Hochschulen und die Intensivierung des Marketings für das Weiterbildungsprogramm, darüber hinaus wurde ein Wettbewerb für multimediale Lehrkonzepte durchgeführt. Das Projekt setzte sich personell aus 4 hauptamtlich Beschäftigten zusammen. Darüber hinaus gab es in Form eines Netzwerks weitere Akteure aus verschiedenen Hochschulen des Landes.

Projektaufgaben, Kommunikation und Entscheidungen sollten von Anfang an transparent für alle Beteiligten dokumentiert werden, um einerseits die Fortschritte des Vorhabens beobachten zu können und andererseits für nachfolgende, ähnliche Projekte einen Wissenstransfer zu ermöglichen. Es war daher notwendig, ein zentrales Dokumentationswerkzeug einzusetzen, das von überall her erreichbar ist, einfache Lese- und Schreibmöglichkeit bietet und zugleich gewährleistet, dass nur autorisierte Personen Zugriff haben.

Knapp bemessene Personal- und Zeitressourcen erforderten es darüber hinaus, Zusammenkünfte in maximal monatlichem Turnus anzusetzen. Weitere Treffen wurden als Videokonferenzen durchgeführt. Alle Gesprächsergebnisse fanden wiederum Eingang in die Projektdokumentation im Wiki. Das Projekt wurde aus Landesmitteln gefördert, damit verbunden war ein Zwischenbericht zur hälftigen Projektlaufzeit sowie ein Abschlussbericht an das fördernde Ministerium. Auch zuvor gut formulierte Aufgaben zergliedern sich im Arbeitsalltag erfahrungsgemäß in viele kleinere Teilaufgaben, unerwartete Aspekte kommen hinzu, während anderes wegfällt. Wer schon in komplexen Projekten gearbeitet hat, weiß, dass gerade diese Details schnell vergessen sind und es aufwändig ist, Monate später für einen Bericht die segmentierten Schritte wieder nachzuvollziehen. Die konstante Dokumentation während der gesamten Projektlaufzeit sollte auch dieses Problem lösen.

Maßnahme

Die skizzierten Bedingungen - zentrale Zugänglichkeit, geschlossene Benutzergruppe, leichte Bedienbarkeit, Dokumentationsfähigkeit – erfüllt ein Wiki. Da alle Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen über Erfahrung mit Wikis verfügten, war keine Einarbeitung mit diesem Werkzeug

notwendig. Die gewählte Software wird bereits seit mehreren Jahren an der Universität Osnabrück eingesetzt und konnte auf deren Servern ohne nennenswerten Aufwand genutzt werden. Ein versierter Projektkollege ergänzte das Wiki um die Funktion eines einfach zu bedienenden Aufgaben-Managements. Dies ist insgesamt eine ungewöhnlich vorteilhafte Situation, durch die sofort zum Projektbeginn mit der Dokumentation begonnen werden konnte.

Zur optimalen Orientierung im Wiki haben wir eine inhaltliche Struktur vorbereitet, die die Steps des Projektplans spiegelte. Auf diese Weise waren das Gantt-Diagramm des Projekts und unser Wiki äquivalent, was der Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Projektverlaufs zusätzlich zugutekam. Die Struktur stellte sich in der Navigation des Wikis dar, so dass ein schneller Zugriff auf die Themen und die darin verfassten Einträge möglich war.

Das Wiki wurde von uns für die Dokumentation verschiedener Aktivitäten und Daten genutzt. Ziel hierbei war es, alle am Projekt Beteiligten, also nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die vernetzten Akteure, kontinuierlich über den aktuellen Stand der Fortschritte und die nächsten Maßnahmen informiert zu halten und auf diesem Wege auch eine aktive Einmischung zu ermöglichen.

Allgemeine Projektorganisation und -dokumentation

Für die organisatorische Übersicht waren die Bürozeiten aller Projektmitarbeiter ebenso dokumentiert wie die Urlaubszeiten. Die Einbindung des Projektantrags sowie des Meilensteinplans gab allen Beteiligten und Interessierten mit Zugriffsrecht die Möglichkeit, jederzeit aktuelle Aktivitäten mit den geplanten Schritten abzugleichen.

Ergebnisprotokollierung

Alle Gespräche, sowohl die real vor Ort als auch die virtuell in Videokonferenzen geführten, wurden in Form von Ergebnisprotokollen im Wiki dokumentiert. Es gab jeweils, wie üblich, einen Protokollanten. Sein Wiki-Eintrag wurde anschließend von den anderen Teilnehmern des Treffens durchgesehen und, wo nötig, ergänzt. Da Wikis generell eine automatische Versionierung jeder Seite erstellen, lässt sich direkt im Wiki nachvollziehen, wer was (und wann) an einem Text geändert hat. Etwas ungewöhnlicher im Vergleich mit üblichen, statischen Protokollen war die teilweise sich an einzelne Punkte anschließende Diskussion. Das fand aber nur in geringem Maß statt, da schnell klar wurde, dass dieses Medium nur bedingt für Debatten tauglich ist.

Aufgabenmanagement

Basierend auf den protokollierten Entscheidungen wurden mit der oben erwähnten zusätzlich eingebundenen Funktion Aufgaben-Listen erstellt. Durch die Zuweisung von Zuständigkeit, Priorität und Fortschrittsstatus nutzte uns der Aufgabenmanager im Wiki als Kontrollinstrument über die Durchführung der Aufgaben.

Kollaborative Textentwicklung

Üblicherweise werden in Projekten mit verschiedenen Partnern die gemeinsam zu veröffentlichenden Texte detailliert abgestimmt. Auch hierfür konnten wir das Wiki produktiv nutzen. Besonders im Zusammenhang mit dem ausgeschriebenen landesweiten Wettbewerb war das sehr hilfreich, da wir nicht nur sehr detailliert die Teilnahmebedingungen, sondern auch das gesamte Wettbewerbsverfahren sowie die Kriterien für die Bewertung der teilnehmenden Beiträge zentral formulieren konnten. Die Ergebnisse der zwischendurch live oder per Videokonferenz geführten Diskussionen fanden durch das Wiki schnell und unkomplizierten Eingang in unsere Texte.

1 Wikis werden i.d.R. als Anwendung auf einem Webserver bereitgestellt. Sie bieten den Nutzern eine einfache Oberfläche zur Eingabe von Text, meist ergänzt um grundlegende Formatierungsmöglichkeiten. Eine ausführlichere Beschreibung bieten Adler et al (2011) sowie Karlhuber und Wageneder (2011)



Interessierte Netzwerkpartner hatten zudem auch hier die Möglichkeit, den aktuellen Stand einzusehen und eigene Vorschläge einzubringen.

Up- und Download ergänzender Dokumente

Ein Wiki bietet auch die Möglichkeit, Dateien jeden Formats hochzuladen und über einen Link in einem Wikitext anderen Nutzern zum Download zur Verfügung zu stellen. Im Wiki haben wir auf diese Weise begleitende Dokumente eingebunden, wie z.B. Präsentationen für Tagungsvorträge.

Aufbau des Qualifizierungsprogramms

Qualitätskriterien, Qualitätssicherung, Marketing, Dozenten und natürlich die inhaltliche Planung der Qualifizierungsangebote wurden im Wiki entwickelt und dokumentiert und standen von dort jederzeit für die weitere Verwendung per Copy&Paste zur Verfügung. Das Anmeldeformular lag als PDF vor und war ebenfalls im Wiki hinterlegt, so dass alle Projektbeteiligten es jederzeit zur Verfügung hatten.

Marketing

Neben den vereinbarten Marketingmaßnahmen, die wiederum inklusive der definierten Zuständigkeiten im Aufgaben-Manager gespiegelt waren, verfügten wir im Wiki über eine manuell gepflegte Adress-Datenbank. Sie stellt eine erste Version dar, auf deren Grundstock in einem nachfolgenden Projekt zurückgegriffen werden kann, um die Adressen in eine Datenbankanwendung zu migrieren. Für den Umfang dieses Projekts war die textbasierte Zusammenstellung der Adressen unserer Ansprechpartner ausreichend.

Zwischen- und Abschlussbericht

Schließlich erleichterte die gesamte Dokumentation im Wiki auch das Verfassen des Zwischen- und des Abschlussberichts. Auf je eigenen Seiten war schnell eine Struktur für das jeweilige Dokument vorgegeben. Die einzelnen Kapitel wurden dann von den jeweils Zuständigen der darin beschriebenen Tätigkeiten geschrieben. Damit stand innerhalb kurzer Zeit ein vollständiger Textkörper zur Verfügung, der nur noch in einem Textdokument ansehnlich gestaltet, noch einmal redigiert und schließlich an die zuständige Stelle im Ministerium gesandt werden musste.

Evaluierung

Da das Wiki von uns während des Projekts ausschließlich als tägliches Werkzeug betrachtet wurde und nicht als zu messendes Erfahrungsfeld, haben wir keine standardisierte Nutzungsevaluierung durchgeführt. Durch die Funktion, sich alle Änderungen, die je an Seiten des Wikis gemacht wurden, in einer Liste anzeigen zu lassen, ist es aber möglich, grobe Rückschlüsse auf die aktive Nutzung zu ziehen. Man kann in diesem Fall deutlich sehen, dass bereits Mitte 2011 die Mitarbeiter des einen Projektpartners die aktive Nutzung beendet haben. Durch den Projektverlauf ist zu sehen, dass dies zu einem Zeitpunkt geschah, da klar war, dass die Projektpartner ausgesprochen divergierende Ziele verfolgen, die sich nur wenig verknüpfen lassen. Daraus resultierte ein Nachlassen der Kommunikation und auch der gemeinsamen Nutzung des Werkzeugs. Der damit einhergehende Transparenzverlust schlug sich entsprechend im Projektergebnis nieder.

Fazit und Empfehlung

Ein derart funktionell umfangreicher Einsatz eines Wikis in einem zeitlich begrenzten Projekt darf bisher als ungewöhnlich betrachtet werden. Im Wissensmanagement von Organisationen finden Wikis zwar zunehmende Aufmerksamkeit, die Umsetzung schöpft aber oft noch nicht alle Möglichkeiten aus. Wir haben im beschriebenen Fall versucht, die Möglichkeiten des Wikis möglichst intensiv zu nutzen. Die folgenden Ausführungen sollen nochmals die gewonnenen Erkenntnisse darstellen und Chancen und Risiken zeigen.

Der erwünschte Wissenstransfer fand statt, solange die Mitarbeiter das Wiki auch nutzten. Die Projektmitarbeiter waren allerdings bereits erfahren im Umgang mit webbasierten Anwendungen generell und speziell mit Wikis. Das hatte vor allem den Vorteil, dass keine Schulungen nötig waren. Daraus leitet sich aber auch ab, dass einführende Schulungen für Menschen, die nicht gerade ein solches „Power User“-Profil haben, unbedingt nötig sind.

Die erste Struktur des Wikis war im Vorfeld von anderen wissenschaftlichen Mitarbeitern angelegt worden. Diese ursprüngliche Gliederung passte aber weder zum aktualisierten Projektplan noch zur Arbeitsweise der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und musste daher grundlegend und aufwändig überarbeitet werden. Es ist daher empfehlenswert, die Strukturierung eines solchen Dokumentationswerkzeugs von denen definieren zu lassen, die damit arbeiten sollen.

Die Protokollierung im Wiki war vorteilhaft, da die automatische Versionierung das relativ umständliche Hin- und Hersenden von Textdateien als E-Mail-Anhänge erübrigt. Darüber hinaus ist es dauerhaft nachvollziehbar, wer welche nachträglichen Änderungen oder Ergänzungen am Protokoll vorgenommen hat. Die Angst, die oft gerade mit dieser leichten Editierbarkeit von Wikitexten assoziiert wird, ist unbegründet, denn das Versionierungssystem ist ein sehr starkes Kontrollmittel.

Kooperative Textbearbeitungen im Wiki haben den Vorteil, dass jeder zu der ihm passenden Zeit daran arbeiten kann, ohne zunächst eine E-Mail oder eine lokal gespeicherte Datei suchen zu müssen. Etwaige Probleme mit unterschiedlichen Dateiformaten aufgrund verschiedener Textbearbeitungssoftware entfallen ebenfalls. Die einfache Nutzungsoberfläche soll in der Wiki-Philosophie auch weniger versierte oder sichere Nutzer zur aktiven Mitarbeit am Wiki ermutigen. Der ungewohnte visuelle wie funktionelle Minimalismus, der sich besonders in der stark reduzierten Menüeiste für die Textformatierung zeigt, kann aber auch verunsichernd wirken. Das war auf Grund der besonderen Qualifikationen der Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen hier nicht der Fall, ist aber ein Aspekt, der bei noch nicht „wikifizierten“ Mitarbeitern berücksichtigt werden sollte.

Die Vorbereitung der beiden Projektberichte für das Ministerium im Wiki hat diesen sonst recht aufwändigen Prozess deutlich vereinfacht. Anhand der Projektdokumentation standen bereits die wesentlichen Daten strukturiert und chronologisch sortiert für die Berichte zur Verfügung und mussten lediglich noch entsprechend ausformuliert werden. Als besonders wertvoll hat sich dieses Vorgehen erwiesen, als kurz vor Projektende die Projektkoordinatorin eine andere Beschäftigung annahm. Die kurzfristig gefundene Vertreterin hätte ohne die Dokumentation im Wiki keine Möglichkeit gehabt, ohne erheblichen Aufwand den Abschlussbericht zu schreiben.

Der Einsatz eines Wikis wie hier beschrieben funktioniert nur in vollem Umfang, wenn alle Projektbeteiligten wirklich „an einem Strang ziehen“. Bei divergierenden Zielen, besonders wenn diese nicht offen kommuniziert werden, stagniert die Nutzung des Wikis schnell und der gewünschte Transfer von Information und Wissen bleibt aus. Die hier beschriebene Erfahrung zeigt, dass die Transparenz, die ein Wiki als Projektwerkzeug ermöglicht, auch dann gegeben ist, wenn Projektpartner sie zu vermeiden suchen, da auch fehlende Aktivitäten im Wiki sichtbar werden.



Auf der anderen Seite bietet ein Wiki, das regelmäßig von allen Projektbeteiligten gepflegt wird, die langfristige Sicherung von Erfahrungen und Informationen, die auch in anderen Projekten oder Tätigkeitsbereichen nützlich sein können. Im beschriebenen Fall ist diese Chance leider nicht genutzt worden, da für ein Nachfolgeprojekt, entgegen ursprünglicher Planung, andere Ziele formuliert wurden und die sorgfältig dokumentierten Kontakte, Vorgänge und Erfahrungen nicht genutzt werden.

Literaturverzeichnis

Adler, F., Frost, I., Gross, D. (2011): *Die Qual der Wiki-Wahl*. Wikis für Wissensmanagement in Organisationen. Open Journal of Knowledge Management, IV/2011 (<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/die-qual-der-wiki-wahl/>, URL aufgerufen am 21.2.2012)

Karlhuber, S., Wageneder, G. (2011): *Einsatz kollaborativer Werkzeuge. Lernen und Lehren mit webbasierten Anwendungen*. In: Schön, S. & Ebner, M. Lehrbuch für Lernen und Lernen mit Technologien (<http://13t.tugraz.at>, URL aufgerufen am 21.2.2012)

Wenger, E., White, N., Smith, J.D. (2009): *Digital Habitats*. Stewarding Technology for Communities

Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. (2002): *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*

Wolf, F. (2011): *Social Intranet: Kommunikation fördern – Wissen teilen – effizient zusammenarbeiten*



Über den Autor



Luka Peters

Für Luka Peters stehen die Potenziale digitaler Medien als Wissens-, Informations- und Kommunikationswerkzeuge im Mittelpunkt seiner beruflichen Tätigkeiten. Von 2005 bis 2011 hat er in F&E für E-Learning-Konzepte und entsprechende Infrastrukturen entwickelt. Seit 2001 ist er Berater und Dozent für Wissens- und Informationsmanagement. Wikis in der Organisationsentwicklung und als Wissenswerkzeuge haben es ihm dabei besonders angetan.

Aktuell beschäftigt er sich verstärkt mit der Kommunikation in Online-Netzwerken (Social Media) und deren erfolgreicher Verbindung zu Crowdfunding-Aktivitäten.

.....
Anzeige



Jede Woche
eine Vorlage
kostenlos zum
Download

Abonnieren Sie den Newsletter
und Sie erhalten wöchentlich
eine Arbeitsvorlage kostenlos.

Dazu gibt es Buchbesprechungen und
aktuelle Fachartikel.

www.business-wissen.de/newsletter/



Knowledge Management Practices in a Successful Research and Development Organization

By Milad Jasemi and Morteza Piri

Abstract

In this paper after a review on the concept and literature of knowledge management, the conceptual model of a successful knowledge management system that is currently being applied in a research and development organization is presented and discussed. The main contribution of the paper is presenting the model in its useful and practical status without becoming involved in theoretical discussions that have different shapes but similar meanings.

1 Background / Problem

1.1 What have been the challenges for knowledge management (KM)?

Sustainable competitive advantage is dependent on building and exploiting core competencies (Prahalad and Hammel, 1990). So resources which are distinctive and difficult to transfer are required (Grant, 1991). In recent years, knowledge is being considered as a critical organizational resource (Carneiro, 2000; Alavi and Leidner, 2001; Drucker, 1993) and is known as the foundation for stable development (Allameh et al., 2011) especially in hyper competitive environments (Alavi, 1999; Davenport and Prusak, 1998; Zack, 1999) or in environments experiencing radical discontinuous changes (Malhotra, 2000).

Software project managers for example often interact with each other to address problems rather than relying on a formal knowledge repository (Newell, 2004) or managers often prefer telephone calls, meetings, and other personal interactions to obtain information that is timely and often undocumented (Mintzberg, 1989). Although social interaction with colleagues can be an effective way to share and reuse knowledge, there are limitations of this method as well like finding the appropriate person (in spite of any geographical or temporal boundaries) (Adler and Kwon, 2002), effective articulation of knowledge holder mind especially for beginners that need more time (Markus, 2001) and most importantly is losing knowledge when the expert leaves (Hansen et al., 1999, March and Smith, 1995).

Schultze and Stabell (2004) noted that defining KM is challenging because a complete and agreed-upon definition of knowledge remains elusive. The definition of knowledge is one that has attracted a significant amount of conjecture (Davenport and Prusak, 1997). While information is often considered as interpreted data of descriptions, knowledge is considered as action oriented information that makes possible the transition from information into instructions. Many organizations are drowning in information overload and yet starving for knowledge (Kanter, 1999). Simply knowledge has been defined as an understanding awareness, or familiarity acquired through study, investigation, observation and experience over time (Borg et al., 1993) to improve the quality and success ratio of the actions (Alavi and Leidner, 1999a and 1999b). KM is becoming a research priority by the academic community (Salmador and Bueno, 2007) and companies are allocating a greater share of spending for its implementation (Beijerse, 1999; Call, 2005). It is an amalgamation of concepts borrowed from artificial intelligence, software engineering, business process re-engineering, human resources management, organizational behavior (Beckman, 1999), organizational learning (Argyris and Schon, 1978; Huber, 1991; Nonaka and Takeuchi, 1995) and business reference models (Scheer, 1994).



1.2 Which problem should be solved?

Often, intellectual capital research focused on definitions and classification (Hsu, 2006) so it should not surprise us to see similar models that are named differently. For example, Van Buren (1999) split structural capital into innovation capital and process capital while Bontis (1996, 2001, 2002a, 2002b) and Pike et al. (2002) consider process capital and organizational capital as components of structural capital. Although this wide range of works has many positive points but can hinder the field from more efficient development (Bontis, 2001). On the other hand what is now the most necessary for the literature is kind of combinatorial works of theory and application. In this paper the conceptual model of a KM system (KMS) in an Iranian research and development (R&D) aerospace organization is going to be demonstrated while its relation with the theory of the field will be discussed.

2 Activity and Evaluation –Implementation of a KMS

A KMS is distinct from transaction processing systems (TPS), decision support systems (DSS) or executive information systems (EIS) (Alavi, 1999) because of its main mission is to transform experiences into explicit knowledge within the organization. Experience is important and critical part of a KMS (Nonaka, 1994) because when individuals receive new information, the information is processed in light of one's past experience to develop and create new knowledge (Prahalad and Hammel, 1990); in better words it connects the past to the present (Davenport and Prusak, 2000). The collective body of knowledge offered by employees of the organizations has emerged as a key point of differentiation, providing a foundation upon which the quality of products and services can be improved (Balthazard and Cooke, 2004; Jashapara, 2004; Andrade et al., 2003).

According to the above mentioned importance of experience and the fact that Knowledge is reusable (Basili and Rombach, 1991); a well-built KM model should have a mechanism for dealing with this critical element. Experience may be deeply personal or can be communicated through storytelling (Denning, 2000), mentoring (Swap et al., 2001), and documentation (Roth and Kleiner, 1998). To document experience, for example business schools use case studies or some knowledge repositories provide knowledge in the form of bullet points and so on. Mathiassen et al., (2003) offer four methods to reuse experience: 1- Applying it from a prior project to solve a current problem; 2- Selecting project members specifically on their prior experiences and projects to jointly address a new problem; 3- Designing procedures and methods to address a specific problem (that can be called instructions) and 4- Using documents, processes, models, methods, or other types of explicit knowledge gained from previous projects within the organization.

After a comprehensive literature review and case studies (the above discussed points), a KMS has been designed and applied in our organization with satisfactory results. In fact it is not claimed that the following introduced model is the most novel and newest or the most appropriate system for benefiting from the concept of KM; we just want to introduce the key for the lock of implementing KM as a culture not compulsion in our organization. The system is composed of four modules as follows.

2.1 Knowledge map

The first module relates to the concept of knowledge map. In the organization after each stage the knowledge map is updated. It is a simple initiative to show which knowledge, technical and executive capabilities, unique laboratory abilities and which highly proficient software and hardware are available; where and when.



The stage can be specified on the basis of time or event. A time-based stage means for example the knowledge map being updated quarterly or biannually and an event-based stage means for example recruiting new experts, technologies, business relations or the high qualified and very special courses that the organization experts pass.

Knowledge map must be prepared for present and future. The applicability of present knowledge map is obvious, for example now we encounter a problem and want to solve it; so naturally we refer to the knowledge map for the best portfolio of experts. But its applicability in future helps us in our planning. In better words a planer can do better in planning for the next three years if s/he has a vision about the capabilities of that period.

2.2 Project team files

Teams documentation: Most of the projects in an R&D organization are done by teams. So what is most important is identifying experienced teams in the organization. It actually arises from the systemic approach to the problems; i.e. for example expert A may have some individual capabilities and so may B, but the AB team may present much more capabilities or in the other way around the AB team may be incapable of anything. Senge (1990) discussed this very well on the basis of complex balancing processes between the components. As an another example assume that team 1 consists of experts A, B and C and team 2 consists of experts A, B and D, in this condition we can not say for sure that these two teams are 66% the same. In fact because of their different balancing processes (Senge, 1990) they may have completely different outcomes. So it seems wise to document as much as possible about a team that has already done a project.

To be short, project teams are very important elements and documentation of their abilities more. It is to be noted that if there is any guest expert in the team for example a software expert, a control project expert or even a manager, s/he is going to be documented here.

List of outsourced projects: Here again we have some files but not about our personnel and teams but some external cooperators.

2.3 Documentation of experiences

Documenting technical, scientific and executive experiences of a project with copy right is a valuable source of intellectual capital that can be applied and reused in other situations. Meanwhile, when this experience applies to different situations, it may be altered and/or updated (Hsu, 2006).

As was mentioned previously, for doing the documentation there is no specific format but it is highly believed that a person has the opportunity to learn vicariously through the experiences of others when those experiences are articulated through an oral or written narrative. By expressing experiences via narratives, less experienced managers can understand not only how to solve a problem, but also why the solution works.

Discovering new horizons: The projects results are documented electronically and continuously according to our data base system. What is very important in the system is the copy right for published knowledge and in fact they are considered as precious properties for their owners. The people that have submitted more and better works are likely to be referenced more that will help them for better promotions. Each experience before being documented is referred by three trusty referees. This documentation system is welcomed surprisingly by the employees and beside scientific contributions; there are plenty of tacit executive and managerial points, which are recorded explicitly in the system.



Discovering new problems: This part of the system focuses on the problems that hinder the project in any way and the project team is incapable of solving them. The problems can be scientific, executive, technical, managerial or even politic. All the permitted people according to the information protection policies of the organization can see them. The people independent of their position and field of expertise can electronically propose their solutions for the problem. Whenever the problem is solved, it will be added as knowledge to the system with the asker and responder names; while both of them will benefit from it until their created knowledge is referred by others.

This module also covers the recruiting practices of the projects teams. The procedure is that, first the job vacancies are announced in the organization and if not become occupied domestically the need for experts is announced out of the organization.

2.4 Publications, Theses and Patents

Publications: The outputs of any project are considerably rewarded if they appear in best selling books or very credible international journals. More publications, more scores for the project team. That is in this part of the KMS; knowledge is saved in paper and book formats and is accessible to everyone.

Theses: One pillar of the KMS is post graduate theses both M.Sc. and Ph.D. (there is also a plan to admit postdoctoral fellows in 2014, September). This module of the KMS is entitled University Connections and has two main parts. In one part, there are some completed or in process post-graduate theses while in the other, there are some applications or general proposals for such theses that are always sent to credible Iranian universities and some contracted universities around the world.

The theses are sponsored by the budget of the project leader. In fact s/he on one hand benefits from the good results in terms of future promotions and on the other hand undertakes all the responsibilities of a fruitful investment of the organization.

Patents: The recorded patents are part of the KMS with necessary information for references. The patent owner for always has a considerable share in the patent-based benefits of the organization. In better words patents that are not referred or applied for value creation, neither benefits the organization nor the associated person.

As can be seen in the above model all of the important elements of KM according to the literature including creating, capturing, sharing, distributing, leveraging and archiving knowledge into absolute value for the organization are covered. In this regard the information technology has contributed the most.

3 Conclusion

Although KM literature is full of excellent works and many researchers have developed KM models to maximize satisfaction of the academicians and practitioners, still this field suggests the need for more practical and comprehensive models. Applying the developed KM models is difficult because of the fact that knowledge is intangible and it involves delicate managerial works. On the basis of this point in this paper the conceptual model of a successful and currently applied KMS is presented and discussed. It would be good to try application of the discussed model in a typical organization and present the learned points and tips to all.



Acknowledgments

The authors would like to thank the editor-in-chief (Mr. Steffen Doberstein) for his extremely helpful comments on this paper and finally the two anonymous referees for their precious contributions.

References

- Adler, P.S. & Kwon, S.W. (2002): Social capital: *Prospects for a new concept*, *Academy of Management Review Journal*, Vol. 27, p. 17–40
- Alavi, M. (1999): *Managing organisational knowledge*, Working paper
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (1999a): *Knowledge management systems: Emerging views and practices from the field*, *Proceedings of the 32nd Hawaii international conference on system sciences, USA*
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (1999b): *Knowledge management systems: Issues, challenges and benefits*, *Communications of the Association for Information Systems (CAIS)*, 1, Article 7
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001): *Review KM and KM systems: Conceptual foundations and research issues*, *MIS Quarterly Journal*, Vol. 25, pp. 107–136
- Allameh, M., Zamani, M. & Davoodi, S.M.R. (2011): *The relationship between organizational culture and knowledge management (A case study: Isfahan University)*, *Procedia Computer Science Journal*, Vol. 3, pp. 1224–1236
- Andrade, J., Ares, J., Garcia, R., Rodriguez, S., Silva, A. & Suarez, S. (2003): *Knowledge management systems development: A roadmap*, *Journal of Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 2773, pp. 1008–1015
- Argyris, C. & Schon, D. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley
- Balthazard, P.A. & Cooke, R.A. (2004): *Organisational culture and knowledge management success: Assessing the behavior – performance continuum*, *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, USA*
- Basili, V.R. & Rombach, H.D. (1991): *Support for comprehensive reuse*, *Journal of Software Engineering*, Vol. 6, pp. 303–316
- Beckman, T. (1999): *The current state of knowledge management*. CRC Press
- Beijerse, R.P. (1999): *Questions in KM: Defining and conceptualizing a phenomenon*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, pp. 94–109
- Bontis, N. (1996): *There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically*, *Ivey Business Journal (formerly Business Quarterly)*, Vol. 60, pp. 40–47
- Bontis, N. (2001): *Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital*, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, pp. 41-61
- Bontis, N. (2002a): *Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models*. Oxford University Press
- Bontis, N. (2002b): *Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field*. Oxford University Press



Borg, W.R., Gall, J.P. & Gall, M.D. (1993): *Applying educational research: A practical guide*. Longman Publishing Group

Call, D. (2005): *KM-not rocket science*, *Journal of Management*, Vol. 9, pp. 19–30

Carneiro, A. (2000): *How does knowledge management influence innovation and competitiveness?*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, pp. 87–98

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1997): *How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998): *Working knowledge*. Harvard Business School Press

Davenport, T.H. & Prusak, L. (2000): *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press

Denning, S. (2000): *The Springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*. Butterworth–Heinemann

Drucker, P. (1993): *Postcapitalist society*. NY: Harper Business

Grant, R. (1991): *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, *California Management Review Journal*, Vol. 33, pp. 114–35

Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999): *What's your strategy for managing knowledge?*, *Harvard Business Review Journal*, Vol. 23, pp. 106–116

Hsu, H.Y. (2006): *Knowledge management and intellectual capital (PhD thesis)*. Department of Management, Southern Illinois University Carbondale, USA

Huber, G. (1991): *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*, *Organization Science Journal*, Vol. 2, pp. 88–115

Jashapara, J. (2004): *Knowledge management: An integrated approach FT (Financial Times)*. Prentice Hall

Kanter, J. (1999): *Knowledge management practically speaking*, *Information System Management Journal*, Vol. 16, pp. 7–15

Malhotra, Y. (2000): *Knowledge management and new organizational form*. Hershey: Idea Group Publishing

March, S.T. & Smith, G.F. (1995): *Design and natural science research on information technology*, *Decision Support Systems Journal*, Vol. 15, pp. 251–266

Markus, M.L. (2001): *Toward a theory of knowledge reuse: Types of knowledge reuse situations and factors in reuse success*, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, pp. 57–93

Mathiassen, L., Robertson, M. & Swan, J. (2003): *Cracking the code: The dynamics of professional knowledge*, *European Knowledge Management Conference*

Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations*. The Free Press

Newell, S. (2004): *Enhancing cross-project learning*, *Engineering Management Journal*, Vol. 16, pp. 12–20

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company*. Oxford University Press



Nonaka, I. (1994): *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, *Organization Science Journal*, Vol. 5, pp. 14–37

Pike, S., Rylander, A. & Roos, G. (2002): *Intellectual capital: Management and disclosure*. Oxford University Press

Prahalad, C. & Hammel, G. (1990): *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review Journal*, Vol. 68, pp. 79–90

Roth, G. & Kleiner, A. (1998): *Developing organizational memory through learning histories*, *Organizational Dynamics Journal*, Vol. 27, pp. 43–60

Salmador, M.P. & Bueno, E. (2007): *Knowledge creation in strategy-making: Implications for theory and practice*, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, pp. 1060–1460

Scheer, A.W. (1994): *Business process engineering*. Springer

Schultze, U. & Stabell, C. (2004): *Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research*, *Journal of Management Studies*, Vol. 41, pp. 549–573

Senge, P. (1990): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency

Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001): *Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace*, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, pp. 95–114

Van Buren, M.E. (1999): *A yardstick for knowledge management*, *Training and Development Journal*, Vol. 53, pp. 71-78

Zack, M. (1999): *Knowledge and strategy*. Butterworth-Heinemann



About the authors



Milad Jasemi

Milad Jasemi was born in Iran on Feb 7th 1982. He accomplished his B.Sc., M.Sc. and Ph.D. in Industrial Engineering respectively at Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran (1999_2003), Sharif University of Technology, Tehran, Iran (2003_2005) and Amirkabir University of Technology, Tehran, Iran (2005_2010). His research interests are Financial Engineering, Knowledge Management and Inventory Control.

His professional experiences including Iranian Aerospace Organization, National Iranian Drilling Company, Ministry of Road and Transportation, National Iranian Productivity Organization, Iranian Industrial Consultant Engineers Company, Lalka Factory, Parskalory Factory, RAJA Company, and currently, he is an Assistant Professor at Industrial Engineering Department at Islamic Azad University, Masjed Soleiman, Iran. He has 9 published papers while the best of them is "A Modern Neural Network Model to Do Stock Market Timing on the Basis of the Ancient Investment Technique of Japanese Candlestick" in the journal of "Expert Systems With Applications" for which he has been invited as the conference speaker at the "EPS Montreal International Forum on Economy and Trade", August 15-16, 2011, Canada and "EPS Hebei International Forum on Economy and Trade", November 6-8, 2011, Shijiazhuang, Hebei, China.

Dr. Milad Jasemi is a member of Iranian Elites National Institution.



Morteza Piri

Morteza Piri was born in Iran on 1974. He accomplished his B.Sc. and M.Sc. in Applied Mathematics, but after being involved in some knowledge management projects, he was interested in the field. He is now Ph.D candidate in Industrial Engineering at Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran, and is conducting some good projects in contract with industry along with his thesis at the university. He is most well-known for his attractive speeches about the concept of knowledge management for both practitioners and academicians. He also has some good publications.



Wissensmanagement mit References+ bei der Siemens-Division Building Technologies

Von Alexander Stocker und Johannes Müller

Abstract

References+ ist eine Web-2.0-Anwendung zum weltweiten Austausch von Wissen, Erfahrungen und Best-Practices innerhalb des Siemens-Intranets. Nicht die IT-Anwendung, sondern die derzeit ca. 8.200 Mitglieder umfassende Nutzer-Community bildet den Hauptfokus zum effizienten Wissensaustausch. References+ will Siemens-Mitarbeitende über organisatorische, hierarchische und geographische Grenzen hinweg vernetzen und zur direkten Kommunikation untereinander animieren.

Bei der vorliegenden Fallstudie handelt es sich um eine Kurzfassung der Fallstudie „Siemens Building Technologies Division: Globaler Wissens- und Erfahrungsaustausch mit References+“ (Müller und Stocker, 2012), welche als „Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 13“ erschienen ist. Dieser ausführliche Beitrag kann kostenlos unter www.e20cases.org bezogen werden.

Ausgangssituation und Leidensdruck

Seit Oktober 2011 unterteilt Siemens seine geschäftsführenden Einheiten in die vier Sektoren Energy, Healthcare, Industry sowie Infrastructure & Cities mit weltweit insgesamt 360.000 Mitarbeitenden (Siemens, 2011). Bei der Division Building Technologies und der Business Unit Low Voltage, die organisatorisch dem Sektor Infrastructure & Cities angehören, entwickeln und implementieren heute weltweit etwa 40.000 Mitarbeitende Produkte, Software, Systeme und technologisch anspruchsvolle Lösungen. Des Weiteren werden bei Kunden hochwertige Services zur Wartung, Optimierung und Modernisierung der installierten Systeme durchgeführt.

Bereits in der Angebotsphase von komplexen Projekten verlangen Kunden die Angabe erfolgreich implementierter Referenzinstallationen und einen Grobentwurf für die spätere Lösung. Um diese Informationen bereitzustellen, ist eine umfangreiche Recherche seitens des Vertriebsmitarbeitenden unabdingbar. Diese Informationsrecherche lief in der Vergangenheit zumeist über rein bilaterale Kanäle via Telefon und E-Mail ab, und der Erfolg war stark vom persönlichen Netzwerk des anfragenden Vertriebsmitarbeiters und der Erreichbarkeit der angefragten Personen abhängig. Aufgrund des Zeitdrucks während der Angebotserstellung war die Qualität der gesammelten Informationen nicht immer optimal.

Damit auch auf Informationen von Mitarbeitenden außerhalb des persönlichen Netzwerks zugegriffen werden konnte, wurde die Einführung einer Intranet-Anwendung mit dahinter liegender Datenbank angestrebt. Diese Anwendung sollte im Wesentlichen zwei Ziele erfüllen:

- Auflistung von geeigneten Projektreferenzen
- Bereitstellung von erprobten und adaptierbaren Lösungsmodulen

Schritte zur Einführung der Web-2.0-basierten Wissensmanagement-Lösung References+

Damit die IT-Anwendung realisiert und mit Inhalten angereichert werden konnte, beschloss das Management der damaligen Business Unit Security Systems im Jahr 2004 die Schaffung einer dezidierten Vollzeitstelle für Wissensmanagement. Im Januar 2005 übernahm Johannes Müller, einer der Autoren dieser Fallstudie, als „Senior Manager Knowledge Management“ diese Position. Zu Beginn lag die Zielgruppe der zu entwickelnden Lösung nur auf dieser Business Unit. Doch bereits im ersten Jahr des Betriebs vergrößerte sich der Fokus auf die gesamte Division Building Technologies.

Mit References+ (vormals References@BT) steht heute den Mitarbeitenden eine umfassende Wissensmanagement-Plattform im Intranet zur Verfügung. Hinter References+ verbirgt sich nicht nur ein modernes IT-Werkzeug, sondern auch eine Community aus gegenwärtig etwa 8.200 aktiven Mitgliedern, die in über 70 Ländern beheimatet sind. Alle Mitarbeitende, welche Zugang zum Siemens-Intranet haben, können References+ verwenden, wobei sich die primäre Zielgruppe derzeit aus den Mitarbeitenden der Division Building Technologies (IC BT) sowie der Business Unit Low Voltage (IC LMV LV) zusammensetzt. Seit Kurzem beginnen auch Mitarbeitende der Division Smart Grid (IC SG) und der Business Unit Water Technologies (I IA WT) die Community-Plattform References+ zu nutzen.



Abb. 1: Startseite von References+ mit Aufruf des Divisions-CEO, die Plattform aktiv zu nutzen und Beiträge einzugeben.

Das primäre Ziel von References+ besteht darin, das für das Kerngeschäft relevante Wissen und die dazugehörigen Wissensträger rascher im Unternehmen verfügbar zu machen. Ganz im Sinne von 'Social Networking' will References+ Mitarbeitende über organisatorische, hierarchische und geographische Grenzen hinweg vernetzen und sie zur direkten Kommunikation untereinander animieren.



Kernbestandteile der Wissensmanagement-Plattform sind umfangreiche Funktionen zur Suche von Beiträgen über Freitext und Metadaten, zur kontextsensitiven Subskription von neuen oder geänderten Beiträgen durch E Mail-Benachrichtigungen und RSS-Feeds sowie zum Social Networking. Dazu kommen strukturierte Inhalte in Form von Wissensreferenzen, Diskussionsbeiträgen und Microblog-Postings.

- **Wissensreferenzen** sind strukturierte und aus mehreren Text-, Zahlen- und Metadatenfeldern bestehende Informationsobjekte. Diese beschreiben beispielsweise Kundenprojekte, Produkt- und Lösungsmodule, Services, interne Prozessverbesserungen sowie „Lessons Learned“.
- **Diskussionsforen** ermöglichen seit März 2006 den Teilnehmern, sich zu technologischen oder funktionalen Themenfeldern asynchron auszutauschen. Beispielsweise können im sehr intensiv genutzten „Urgent Requests“-Forum geschäftsbezogene Fragen aller Art (zu Produkten, Schnittstellen, Kompatibilitäten, Kunden, Kontakten, usw.) gestellt werden.
- **Microblogging** unterstützt seit März 2009 die offene Kommunikation und soziale Vernetzung über Themen mit Bezug zum Kerngeschäft — in ähnlicher Weise wie Twitter, Yammer, Socialcast, Chatter oder andere vergleichbare Tools. Eine umfangreiche Evaluierung dieses Microblogging-Dienstes findet sich im Beitrag „Microblogging als Baustein im IT-gestützten Wissensmanagement von Siemens BT“ (Stocker und Müller, 2011).

Die Nutzung von References+ geschieht in der Regel rein freiwillig, eine verpflichtende Nutzung im Rahmen bestehender Geschäftsprozesse besteht nicht. Um die Plattform in die Arbeitsabläufe der Nutzer zu integrieren, wurden jedoch zahlreiche Maßnahmen im Unternehmen verabschiedet:

- **Sichtbarer Aufruf der Unternehmensleitung** zur Wissensteilung und den damit verbundenen positiven Effekten für das Unternehmen durch den CEO der Division Building Technologies auf der References+ Startseite
- **Aktivitäten des Community-Managers** wie individuelle Motivation der Mitarbeitenden zur Erstellung bzw. Überarbeitung von Beiträgen, Ansprechpartner für Probleme und Verbesserungen, Durchführung von Trainings, Hervorhebung besonders aktiver Autoren oder besonders wertvoller Beiträge, Ansprechen geeigneter Multiplikatoren, uvm.
- **Regelmäßige Kommunikation** durch den alle zwei bis drei Monate erscheinenden und an alle Community-Mitglieder als E Mail versandten „References+ Newsflash“ sowie durch Publikation ausgewählter Neuigkeiten an anderen Stellen im Intranet und in der Mitarbeiterzeitschrift
- **Einbindung von themenspezifisch gefilterten Beiträgen in weitere Intranet-Seiten**, wodurch auch Nutzer außerhalb von References+ erreicht und zum Eingeben von Beiträgen motiviert werden können

Motivation und Incentivierung

Um die Wissensmanagement-Plattform mit mehr Beiträgen anzureichern und in der Folge die Community zu vergrößern, wurden vor allem in der Anfangsphase nach der Einführung von References+ mehrere Incentive-Maßnahmen in Form von temporären Wettbewerben durchgeführt. Während einer vorher festgelegten Zeitspanne wurden für das Eingeben neuer Beiträge Punkte,



sogenannte „RefCoins“, vergeben. Diese konnten auf einem persönlichen Punktekonto gesammelt werden. Die aktivsten Autoren mit den meisten „RefCoins“ konnten Preise gewinnen, welche zusammen mit einer vom CEO unterzeichneten Urkunde durch den jeweiligen direkten Vorgesetzten persönlich überreicht wurden. Fotos dieser Überreichung wurden anschließend im Intranet sowie in der Mitarbeiterzeitschrift veröffentlicht. Die Anerkennung und Wertschätzung der Unternehmensführung zusammen mit der Veröffentlichung der Preisträger wirkte in diesem Zusammenhang wesentlich motivierender als reine Sachpreise.

Der letzte dieser Wettbewerbe endete im September 2009. Seit dieser Zeit wurde auf extrinsische Motivations- und Incentivierungsmaßnahmen verzichtet. Stattdessen wurden verstärkt intrinsische Motivationsfaktoren herangezogen:

- Bieten von gezieltem Mehrwert durch qualitativ hochstehende Inhalte („Wissen aus erster Hand“) und spezielle System-Funktionen
- Spaß beim intuitiven Bedienen der Applikation
- Verfassen von Antworten aufgrund Hilfsbereitschaft und Erzielung von Visibilität
- stärkere Fokussierung auf den Community-Gedanken
- Vernetzungsmechanismen ähnlich zu anderen etablierten „Social Media“-Plattformen

Evaluierung und Erfolgsmessung

Zahlreiche Aspekte von References+ wurden seit der Entwicklung der Plattform immer wieder evaluiert – und stets geht es darum, möglichst pragmatisch den Nutzen der Plattform und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu messen. Aus diesem Grund werden laufend Zugriffs- und Beitragszahlen protokolliert, Nutzer über Online-Umfragen zum subjektiv empfundenen Mehrwert von References+ befragt sowie Interviews mit Intensivnutzern durchgeführt. Weiterhin spielt die Dokumentation von „Success Stories“ für References+ eine große Rolle.

Die aktuellste Nutzerumfrage wurde im September 2011 durchgeführt. Dabei wurden die Nutzer vor allem zum geschäftsrelevanten Mehrwert durch das jeweilige (Wieder-)Verwenden der in References+ gefundenen Information bezogen auf die letzten 365 Tage befragt. (Eine Frage lautete beispielsweise: „Wieviel Arbeitszeit konnten Sie durch die Nutzung der in References+ gefundenen Informationen in den letzten 365 Tagen einsparen?“) An dieser Umfrage beteiligten sich 1.479 Community-Mitglieder, deren Antworten zu Illustrationszwecken kumuliert werden können. Bei den hier angegebenen Werten handelt es sich somit um die aufkumulierten Schätzungen der befragten Mitarbeiter:

- 731 eingesparte Arbeitstage pro Jahr
- € 190.000 eingesparte Kosten (zusätzlich zur Arbeitszeit) pro Jahr
- € 5,3 Millionen zusätzlich generierter Umsatz pro Jahr
- 361 neu gewonnene Kunden im letzten Jahr

Unter der Annahme, dass wesentlich mehr als nur die 1.479 Antwortenden References+ nutzen, kann von einem deutlich höheren wirtschaftlichen Mehrwert der beschriebenen Wissensmanagement-Initiative ausgegangen werden.

Fazit – was kann aus dem Einsatz von References+ gelernt werden?

Der Einsatz von Web-2.0-Plattformen im Wissensmanagement kann Unternehmen einen signifikanten Mehrwert bringen, wie die vorliegende Fallstudie zeigt. Bis es jedoch soweit ist, sind viele Hürden zu meistern, denn bereits die Einführung solcher Lösungen stellt Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen.

Bei der Einführung der heute References+ genannten Plattform im Jahr 2005 zeigte sich, dass ein vorgegebener und klar umrissener Business Case erfolgversprechend ist, um die ersten Nutzer für eine heute sehr virale Plattform zu gewinnen. Dabei wurde der erste Business Case in der Unterstützung der Vertriebsmannschaft durch die Sammlung von Referenzprojekten und Lösungsmodulen erkannt.

Mit der Zeit wurde der inhaltliche und funktionale Umfang von References+ schrittweise ausgeweitet und um Diskussionsforen und Microblogging ergänzt. Somit ist die Plattform in einem kleineren und überschaubaren Rahmen gestartet und 'bottom-up' stetig gewachsen.

Der Einsatz eines Community-Managers, der sich um die Plattform kümmert und diese weiterentwickelt, ist ein weiterer Erfolgsfaktor, wie sich bei References+ gezeigt hat. Der Community-Manager muss es schaffen, Mitarbeitende nachhaltig zum Wissensteilen zu begeistern, d.h. kontinuierlich zur Nutzung der Wissensmanagement-Plattform anzuregen und zur Erstellung eigener Beiträge zu ermuntern.

Literaturverzeichnis

Müller, Johannes; Stocker, Alexander (2012): *Siemens Building Technologies Division: Globaler Wissens- und Erfahrungsaustausch mit References+*, Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 13, Andrea Back, Michael Koch, Petra Schubert, Stefan Smolnik (Hrsg.) München/St. Gallen/Koblenz/Wiesbaden: Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk, April 2012, ISSN 1869-0297. <http://www.e20cases.org/fallstudie/siemens-building-technologies-division-globaler-wissens-und-erfahrungsaustausch-mit-references-2/>

Siemens auf einen Blick, Unternehmenskennzahlen des Geschäftsjahrs 2011. Online unter: http://www.siemens.com/annual/11/_pdf/Siemens_GB2011_AufEinenBlick.pdf

Stocker, Alexander; Müller, Johannes (2011): *Microblogging als Baustein im IT-gestützten Wissensmanagement von Siemens BT*, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Ausgabe 277, dpunkt.verlag, 2011.



Über die Autoren



Alexander Stocker

Alexander Stocker widmet sich seit fast 10 Jahren dem Einsatz computergestützter Informationssysteme in Unternehmen. Derzeit beschäftigt er sich als Key Researcher bei JOANNEUM RESEARCH mit Forschungsthemen rund um den Einsatz von Web 2.0 im Kontext von Unternehmen. Zuvor war er am Know-Center, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement, in Graz sowie als Berater für Dokumenten- und Wissensmanagement bei Datev in Nürnberg tätig. Alexander Stocker bloggt regelmäßig zu allen Themen rund um das Web und Unternehmen auf www.alexanderstocker.at.

alexander.stocker@joanneum.at



Johannes Müller

Johannes Müller arbeitet als Senior Manager Knowledge Management bei der Siemens Schweiz AG, Building Technologies Division, in Zug, Schweiz. Seit 2005 entwickelt und administriert er die Web 2.0-Plattform References+ (früher References@BT) zum weltweiten Austausch von Wissen und persönlichen Erfahrungen über das Siemens-Intranet. In den Jahren 2000 bis 2004 moderierte er als Global Editor im zentralen Wissensmanagement-Team von Siemens Communications die weltweite Nutzer-Community von Com ShareNet (früher ICN ShareNet).

j-mueller@siemens.com

Case Study: Social Forecasting for New Products

By Aleksandar Ivanov

Abstract

Forecasting new products is hard for a retailer like Tchibo. There is no past data to use in statistical models, consumer surveys and test sales are expensive. Tchibo decided to apply Social Forecasting - a new approach from the Enterprise 2.0 area. Social Forecasting utilizes the knowledge of employees and transforms it into hard numbers, e.g. sales forecasts for new products. With Social Forecasting Tchibo was able to achieve extreme cost savings while maintaining a high accuracy in forecasting demand for new products.

The challenge: “Every week a new world”

Forecasting new products is extremely difficult. Tchibo is a retailer which introduces new products every week! With 2,500+ stores across Europe Tchibo is specialized on selling private-label clothing, household items, and consumer electronics. The company was founded in 1949 and was originally focused on coffee specialties which are still part of its business. Nowadays, Tchibo has evolved into a versatile retailer with exciting new product offerings.

Besides its regular product lines the company is introducing a small set of new products every week for a limited time! This is Tchibo’s signature approach for which Tchibo is known and which helps keeping customers coming back to Tchibo stores regularly.

The challenge with this approach is that it creates large planning and forecasting costs. Every week Tchibo must decide on the new products and the quantities to order from manufacturers. This planning process involves internal discussions as well as weekly test sales across dozens of stores, and weekly consumer surveys. (Fig. 1)

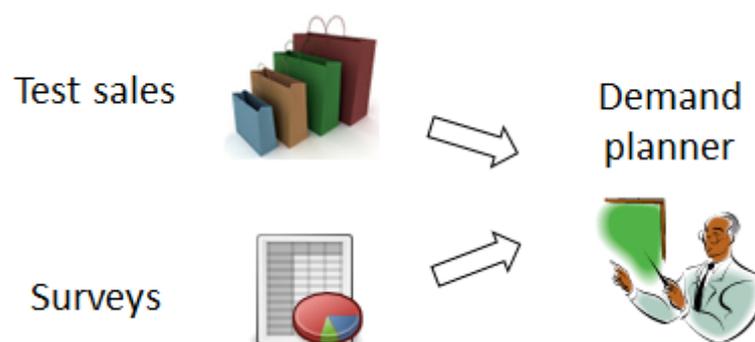


Fig. 1: Forecasting process for new products at Tchibo before the use of Social Forecasting (Source: Author)



This process had a good forecasting accuracy for new products but the total costs of these activities amount to **millions of Euro each year**. Therefore management was looking for a way to reduce these costs while maintaining the forecasting accuracy for new products.

At that point Tchibo contacted CrowdWorx, a Social Forecasting vendor, to evaluate Social Forecasting in its business process.

The approach: Social Forecasting

In forecasting the most common approaches are surveys, expert judgment and data-driven statistical models (Armstrong, 2001). In recent years amidst the rise of Crowdsourcing and Web 2.0 a new Enterprise forecasting approach has emerged – **Social Forecasting**.

As the name implies, Social Forecasting is utilizing the knowledge of many people for forecasting. Unlike Crowdsourcing, Social Forecasting is focused on internal sources of knowledge, i.e. the knowledge of employees, not consumers. Unlike surveys, in Social Forecasting people are not paid for mere participation, but for accurate responses. This incentive mechanism improves the quality of responses (Ivanov, 2011). Fig. 2 visualizes the constituent elements of Social Forecasting.

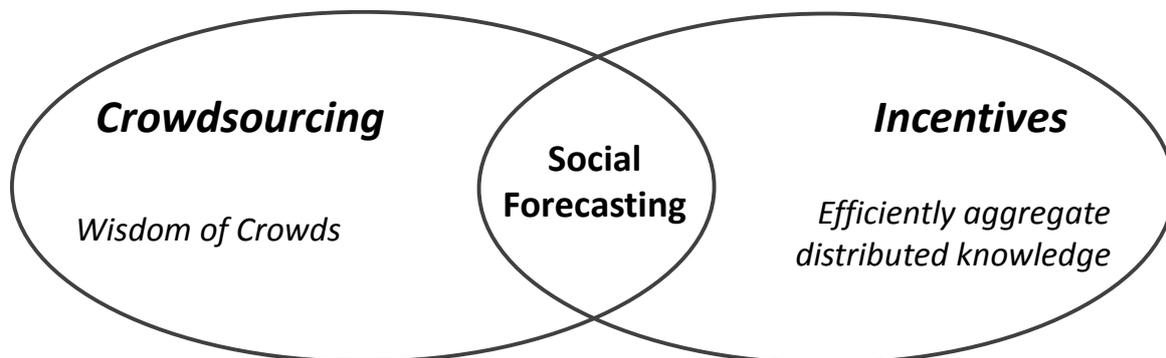


Fig. 2: Elements of Social Forecasting (Source: Author)

In contrast to traditional Enterprise 2.0 approaches Social Forecasting does not generate thousands of comments or blog articles but actual numbers from employee knowledge. A special algorithm converts the opinions of all employees into one number. In this case Social Forecasting provided forecasted unit sales of each new product.

To achieve the best possible forecasting accuracy, Tchibo invited a cross-section of employees who have relevant knowledge about the market, the consumers, the competitors, and new trends. This forecasting crowd included shop managers, workers from distribution hubs, as well as various experts from headquarters. All these different people would contribute their knowledge into a Social Forecasting platform in the Tchibo Intranet.

Within a few weeks, Tchibo set up its CrowdWorx Social Forecasting platform and designed a communication approach towards its employees to achieve buy in. A key ingredient of the communication strategy was the fact that employees would now be able to give their opinions on highly



relevant business topics (estimate the sales of new products). Since Tchibo was asking its employees for help on a real business issue this signaled that Tchibo values and appreciates the knowledge of its employees.

In addition to this theme of appreciation, Tchibo also introduced an element of competition by using rankings which would show the weekly top forecasters from across the organization.

Finally, some small material incentives were added in the form of Amazon vouchers which would reward the monthly top forecasters.

Once these measures were in place, the Social Forecasting process was launched. Each week shop managers, warehouse workers and employees from HQ visited the Social Forecasting portal and made their sales predictions for the upcoming new products (see Fig. 3).

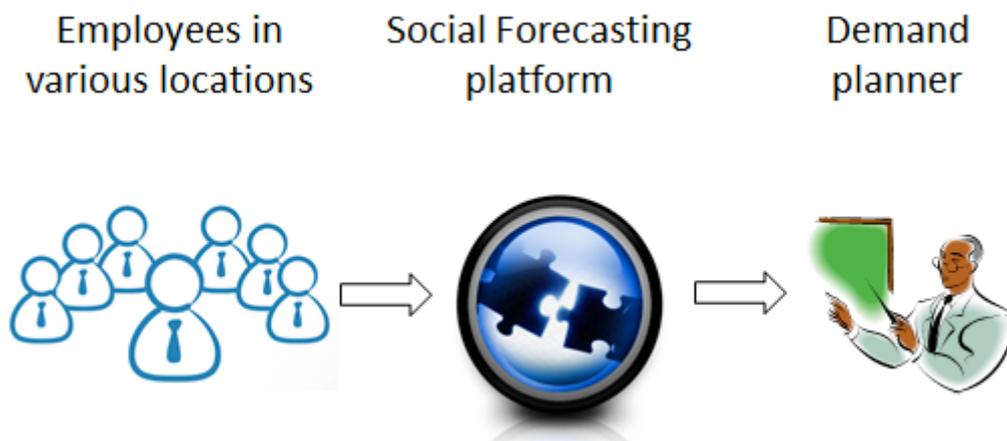


Fig. 3: Forecasting process for new products with Social Forecasting (Source: Author)

The predictions from the crowd were available immediately after the closing of the forecast. No market research or test sales were required to derive these forecasts. After an initial ramp-up phase the actual sales figures started to arrive each week. These were entered into the system which then automatically calculated the top forecasters – those whose forecasts were closest to the actual sales figures. This gave a boost to participation and was very well received by employees (Preller and Rudzinski, 2009).

Evaluating Social Forecasting vs. Traditional Forecasting

The Social Forecasting process was launched along the existing forecasting process for new products to allow for a direct comparison of the performance of both approaches. When the actual sales figures came in the project team computed the forecasting accuracy of both approaches. Table 1 shows the forecasting accuracy from both approaches. The established new product evaluation process had a forecasting accuracy of 87% while the new Social Forecasting process achieved 81% in its first five weeks (Preller and Rudzinski, 2009).



	<i>Social Forecasting</i>	<i>Existing process</i>
Forecasting accuracy	81%	87%
Cost per new product	90% lower	several thousand Euro
Time required	1 week	4 weeks

Table 1: Comparison of forecasting accuracy for new products (Source: Author)

The accuracy of the new approach is lower. A deeper look at the data on Fig. 4 reveals that most products have a moderate share of 1% or less in the total sales. These low-selling products are slightly better forecasted by Tchibo existing forecasting procedure. Only a few products are able to capture more than 1% of total sales. Those high-selling products are better forecasted by Social Forecasting. When computing the unweighted average forecasting accuracy, the existing forecasting approach is more accurate as seen in the previous table.

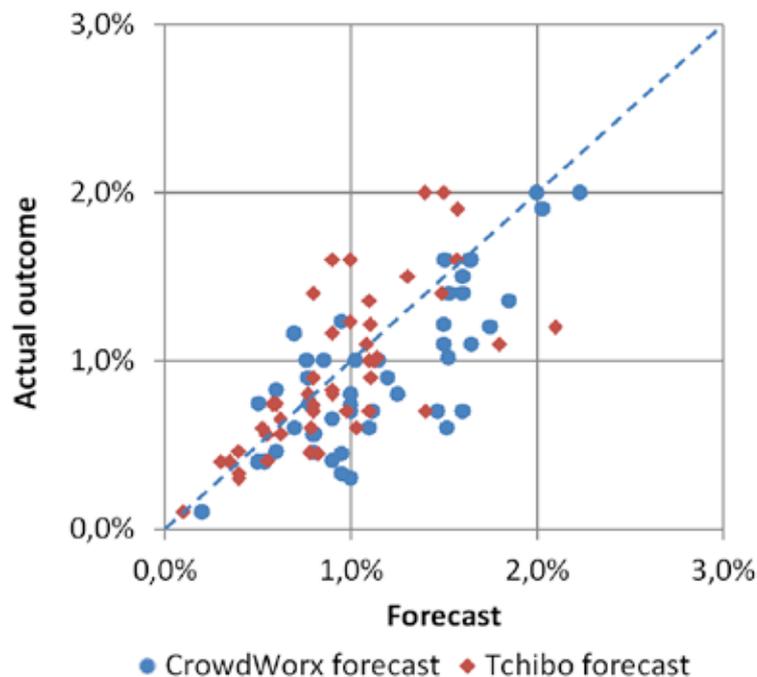


Fig. 4: Forecasting accuracy by product by share in sales (Source: Author)



Another advantage of Social forecasting was its speed. Collecting the knowledge from employees required only about 1 week while results from surveys and test sales came in only after 4 weeks. Tests had to be launched well in advance in order to be available on time. Social Forecasting added significant flexibility here.

From a single product-perspective the cost of evaluating a new product by Social Forecasting were 90% lower than those of the existing forecasting process. This extreme cost shift is possible because drawing on the existing knowledge of employees is practically for free, while the cost of representative surveys and test sales is quite high.

Conclusion

Forecasting new products is hard. There is no past data to use in statistical models, consumer surveys and test sales are expensive. In such a situation a Collective Intelligence-based approach like Social Forecasting was able to provide high-quality forecasts at extremely low cost.

The performance of Social Forecasting was well received by the project team and warranted the regular use of Social Forecasting at Tchibo. This new forecasting process would not completely replace traditional market research and test sales but only part of them in order to combine the strengths of both approaches while saving forecasting costs on less important products. Tchibo decided to use Social Forecasting primarily on its high-selling products. These products required the same forecasting effort as any other product but had a much higher ROI on forecasting accuracy.

The total annual cost savings from replacing part of the surveys and test sales with Social Forecasting were in the range of single-digit million Euro figures. The additional EBIT benefits from higher forecasting accuracy are not discloseable.

An added bonus of Social Forecasting was less tangible: Shop managers and warehouse workers were very happy. The feeling of one's own opinion mattering to HQ was boosting staff morale and triggered even more feedback and new product ideas from employees. While these are quite remarkable side effects they are beyond the scope of this case study which focused on the measurable benefits of sourcing employee knowledge with a new and innovative approach.

References

Armstrong, J.Scott (2001): *Principles of Forecasting*, Springer Press, New York, p. 682

Ivanov, A. (2011): *Sales Forecasts without Market Research: How does it work?*, Controller Magazin, September/October 2011

Preller, G; Rudzinski, C. (2009): *Ich sehe was, was du nicht siehst: Informationsmärkte analysiert anhand eines filialiserten Einzelhändlers*, in Aulinger, A.; Pfeiffer, M (ed.) (2009): *Kollektive Intelligenz. Methoden, Erfahrungen und Perspektiven*, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, p. 151-176



About the author



Aleksandar Ivanov

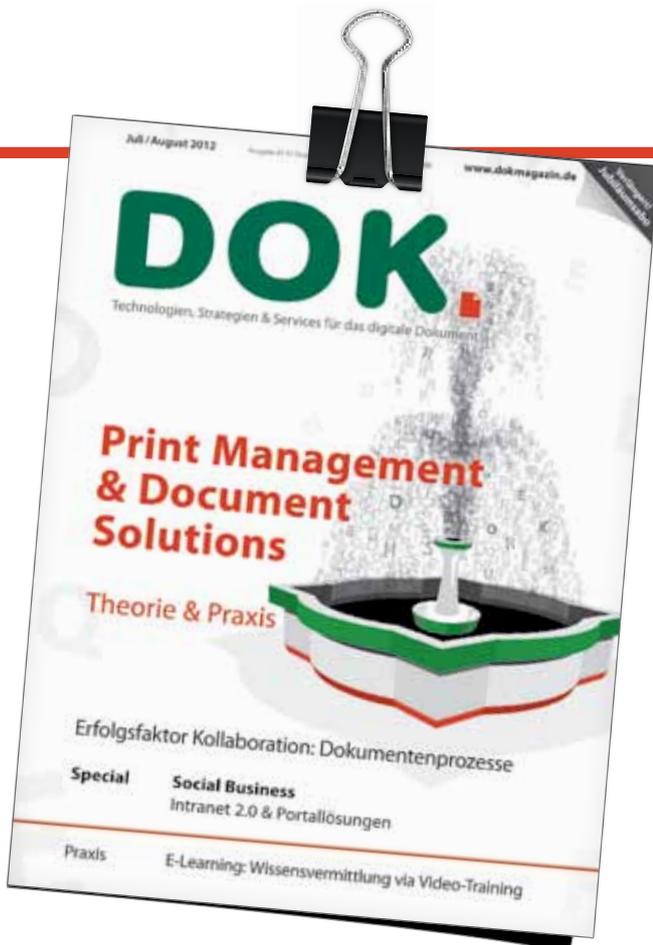
Aleksandar Ivanov is the founder of Social Forecasting tool CrowdWorx. He is helping U.S. and European corporations to introduce Social Forecasting and Web 2.0 approaches to their large-scale employee user base. As a serial entrepreneur, Alex is also a co-founder of Social Games company CrowdPark, based in San Francisco and Berlin, and a partner at high-end business analytics consultancy Analyx, based in Boston and Poznan.

Mail: aleksandar.ivanov@crowdworx.com
LinkedIn: <http://de.linkedin.com/pub/aleksandar-ivanov/13/204/971>
Facebook: <http://www.facebook.com/crowdworx>
Twitter: <http://www.twitter.com/crowdworx>

Anzeige

DOK.

Technologien, Strategien & Services für das digitale Dokument



DOK.magazin

Technologien, Strategien und Best Practice rund um das digitale Dokument als

- Print-Magazin
- E-Paper
- App

www.dokmagazin.de



Informations- und Wissensplattform BGHW-INWI: Eine Praxis der Berufsgenossenschaft für Handel und Warendistribution (BGHW)

Hrsg.: Berufsgenossenschaft für Handel und Warendistribution (BGHW)

Gewinner, Preis der IVSS für gute Praxis - Wettbewerb Europa 2010

Abstract

Durch die Informations- und Wissensplattform BGHW-INWI werden unsere Mitarbeiter/innen bei ihren Aufgaben wirkungsvoll unterstützt. Infolge des beschriebenen Managens der Informations- und Wissensflut gelangen wir zu mehr Effektivität und Effizienz. Die Berufsgenossenschaft Handel und Warendistribution (BGHW) minimiert darüber hinaus durch valide Informationen Produktionsrisiken. Wir haben es geschafft, dass unseren Mitarbeiterinnen das für unsere Dienstleistungen benötigte Wissen in der richtigen Quantität und Qualität in Sekundenschnelle strukturiert zur Verfügung steht. Darüber hinaus ist es durch die aufgezeigte Organisation gelungen, das Informations- und Wissensmanagement tief im Wertschöpfungsprozess zu verankern sowie unsere Mitarbeiter/innen in den Wissenskreislauf einzubinden. Das bedeutungsvollste Fazit ist darin zu sehen, dass unsere Plattform von den Nutzern/innen akzeptiert und gelebt wird. Erkennbar ist dies an dem positivem Feedback sowie den zahlreichen Wünschen zur weiteren Gestaltung unserer Plattform aus dem Kreis der Belegschaft. Das Modell lässt weiterhin erkennen, dass ohne großen Kostenaufwand mit der Erfahrung und dem Wissen der Mitarbeiter/innen erhebliche Vorteile für eine Organisation erreicht werden können.

KRITERIUM 1:

Auf welche Frage/Problematik/Herausforderung geht Ihre gute Praxis ein?

Informations- und Wissensmanagement der BGHW – Ein Praxisbeispiel

Informationen und Wissen sind für eine effiziente und effektive Aufgabenerfüllung von zentraler Bedeutung. Die BGHW hat deshalb ein Konzept erarbeitet, um Informationen und Wissen innerhalb der Organisation erfolgreich zu kommunizieren.

Im Rahmen unseres Projekts "Informations- und Wissensmanagement der BGHW" haben wir die Ausgangssituation analysiert und die Rahmenbedingungen beleuchtet. Hierbei war festzustellen, dass sich Veränderungen der Rechtsgebiete so schnell wie noch nie und in immer kürzeren Zyklen vollziehen. Hieraus resultieren Anpassungen der Geschäftsprozesse und der Organisationsstrukturen.

In diesem Umfeld haben wir die Notwendigkeit eines effizienten Informations- und Wissensmanagements erkannt, um unsere Dienstleistungen noch wirkungsvoller und zielgenauer zu erbringen.

Prioritäres Ziel der Konzeption von BGHW-INWI ist, das praxisrelevante Wissen in einer hohen Qualität für unsere Mitarbeiter/innen schnell verfügbar zu halten. Daneben liegt der Fokus darauf, die tägliche Informationsflut einzudämmen und zu komprimieren.



Zentraler Erfolgsfaktor unserer seit 21.04.2009 produktiv eingeführten Informations- und Wissensplattform des Leistungsbereichs ist, dass alle unsere Mitarbeiter/innen der BGHW in die Entwicklung der Plattform eingebunden waren und diese auch jetzt durch Änderungs-/Ergänzungswünsche aktiv gestalten.

Welchen Herausforderungen müssen sich Verwaltungsorganisationen stellen?

Mitarbeiter/innen von Verwaltungen sind einer stets anwachsenden Informationsflut ausgesetzt (Rundschreiben, Gesetzesänderungen, E-Mails, etc.). Hinzu kommt, dass Informationen und Wissen innerhalb von Organisationen heterogen gespeichert und verwaltet werden.

Die wesentlichen Punkte zu diesem Sachverhalt lassen sich wie folgt fassen:

- Wissensexplosion, d. h. eine stetige Vermehrung des verfügbaren Wissens und der Informationen;
- sinkende Halbwertszeit von Wissen und Informationen;
- Wandel der Informations- und Kommunikationstechnologien;
- Informationen sind oft unübersichtlich, unstrukturiert und zu umfangreich verfasst. Kommunikationsstandards fehlen.

Unsere Informations- und Wissensplattform stellt ein praktisch bewährtes Lösungsmodell dar, um diese Herausforderungen zu bewältigen.

KRITERIUM 2:

Was waren die Hauptziele und die erwarteten Ergebnisse?

Unsere Ziele

Die BGHW ist aus der Fusion der Berufsgenossenschaft für den Einzelhandel und der Großhandels- und Lagerei- Berufsgenossenschaft zum 01.01.2008 hervorgegangen. Die BGHW hat bundesweit in derzeit zwei Direktionen und zwölf Verwaltungsstellen ca. 1.800 Mitarbeiter/innen.

Die Einführung einer Informations- und Wissensplattform, hier im Schwerpunkt des Leistungsbereichs, hatte neben der Entlastung der Mitarbeiter/innen und der Kompetenzbildung auch das Ziel, zeitnah zum Fusionszeitpunkt ein gemeinsames Informationsportal mit einheitlichen Informationssinhalten und -standards bereitzustellen, aber auch über das gemeinsame Projekt identitätsstiftend für die neue Berufsgenossenschaft BGHW zu wirken.

Die Ziele unseres Projekts lassen sich vor diesem Hintergrund wie folgt definieren:

- wir bündeln das praxisrelevante Wissen unserer Organisation in einem Medium;
- stellen eine homogene Wissensbasis unserer Mitarbeiter/innen im Leistungsbereich durch den Übergang von personalem Wissen zu organisationalem Wissen her;
- erhöhen die Zugriffsgeschwindigkeit auf Informationen und Wissen;
- verbessern die Informationssicherheit unserer Mitarbeiter/innen;
- erhöhen unsere Entscheidungs- und Servicequalität;



- fördern eine moderne Wissenskultur (Wissensteilung statt Herrschaftswissen) mit offenem internen Informationsaustausch und Einbindung der Anwender/innen als maßgebliche Gestalter/innen des Modells;
- unterstützen und entlasten unsere Bearbeiter/innen. Die Anwender stehen im Mittelpunkt unseres Modells;
- erlangen eine bessere Nutzung unserer Ressourcen.

Diese Ziele konnten wir, Dank der tatkräftigen Unterstützung unserer Belegschaft und einem von unserer Unternehmenskultur geprägten Changemanagement-Prozess, erfolgreich realisieren.

KRITERIUM 3:

Welche/r innovative Ansatz/Strategie wurde zum Erreichen der Ziele verfolgt?

Die Realisierung von BGHW-INWI wurde von zahlreichen strategischen Überlegungen begleitet. Stichworte hierzu:

- TOM-Modell: Technik (Intranet) – Organisation (Integration der Prozesse in das Tagesgeschäft) – Mensch (Entwicklung einer Unternehmenskultur, die Wissensteilung unterstützt);
- Verfahren um implizites Wissen zu explizieren;
- Push und Pull Mechanismen zur Informations- und Wissensteilung;
- Anreizsysteme zur Motivation des Projektteams und der Belegschaft;
- Gezielter Einsatz von Wissenswerkzeugen (Wissensartikel, Gelbe Seiten, Wissenslandkarten, Best-Practice Verfahren, etc.).

Unsere Gesamtstrategie zur Realisierung der definierten Ziele ist folgend aufgezeigt:

Die BGHW hat in ihre Organisationsstruktur den Fachbereich Information und Wissen eingebracht. Dieser Fachbereich steuert zentral die Kommunikation der Informationen und des Wissens für den Leistungsbereich der BGHW. Ferner ist der Fachbereich eng mit den übrigen Referaten der BGHW vernetzt, um aktuelle Informationen zu gewährleisten.

Die organisatorische Ausgestaltung ist nachstehend veranschaulicht:

- Die Informationsquellen (ihs. Mitarbeiter/innen, Revision, Rechtsprechung, etc.) sind angeschlossen, um den breiten Informationsfluss zu gewährleisten.
- Der Wissensmanager (Fachredakteur) des Bereichs Information und Wissen filtert die internen und externen Informationsquellen und identifiziert relevante Informationen für die Bearbeiter. Beiträge werden regelmäßig von unseren Mitarbeitern, die aus ihrer Praxis Informationen erhalten und bewerten, erstellt.
- Anschließend stellt der Wissensmanager die neuen Informationen auf unserer Informationsplattform effizient (komprimiert, optisch aufbereitet) und aufgabenbezogen zur Verfügung.
- Alle Mitarbeiter/innen des Leistungsbereichs erhalten aus der Flut von Informationen nur noch diejenigen, die sie tatsächlich betreffen. Ferner können unsere Bearbeiter/innen die neuen Arbeitsinformationen schnell und einfach aufnehmen.

Wir erreichen somit eine nachhaltige Entlastung unserer Bearbeiter/innen! Unstrukturierte Informationen, unpräzise Betreffsangaben und Informationsverteilung nach dem Gießkannenprinzip gehören der Vergangenheit an.



Den Kern unseres Konzepts bildet die Wissensplattform.

- Auf der Wissensplattform haben die Mitarbeiterinnen der BGHW gemeinsam mit dem Fachbereich Information und Wissen ihr Erfahrungs- und Expertenwissen gebündelt und einer Navigationsstruktur (Wissenslandkarte) zugeordnet.
- Wir verwirklichen damit eine intelligente Verknüpfung (semantische Netze) von zahlreichen praxisrelevanten Inhalten und Wissensquellen, welche alle Mitarbeiter/innen des Leistungsbereichs intuitiv nutzen können.
- Alle Mitarbeiter/innen der BGHW können gezielt nach Themengebieten und Bearbeitungsbeständen recherchieren, um konkrete Handlungsinformationen zu erhalten. Wir geben uns im Regelfall 30 Sekunden, um eine arbeitsrelevante Information aufzufinden. Dies wird durch einen dreifachen Zugriff ermöglicht:
 - o Suche mittels Struktur (intuitiv, im systematischen Zusammenhang, dabei mit "Umgebungslernen");
 - o nach Schlagwort.
 - o Nach DOK-Nummer (Ordnungssystem nach Dokumentationsnummern).

KRITERIUM 4:

Wurden Ressourcen und Inputs zur Umsetzung der Praxis optimal eingesetzt?

Auch an diesem Punkt wird die Stärke unseres Projekts BGHW-INWI deutlich. Zur Verwirklichung unserer Informations- und Wissensplattform haben wir lediglich in geringem Umfang materielle, zum überwiegenden Anteil jedoch immaterielle Ressourcen eingesetzt. Die Projektkosten gestalteten sich daher äußerst gering.

Kurzer Abriss zur Ressourcenallokation:

- Die BGHW hat mittels interner Ausschreibung 30 Mitarbeiter/innen unserer Verwaltungsstellen gewinnen können, welche das in der BGHW vorhandene Expertenwissen auf einer Plattform bündeln. Dies hat zu einer Stärkung des "Wir Gefühls" und zu einer Steigerung der Reputation der einzelnen Mitarbeiter/innen beigetragen.
- Die Mitarbeiter/innen waren nicht freigestellt, sondern haben ihre Beiträge im Rahmen zusätzlicher Arbeitsleistung erbracht. Dies verdeutlicht die hohe Begeisterung für das Projekt.
- Die technische Umsetzung erfolgte auf der Basis eines bereits vorhandenen Intranets. Mehrkosten sind nicht entstanden.
- Der materielle Einsatz beschränkte sich auf Fahrkosten für Dienstreisen sowie maßvolle Prämienzahlungen an die beteiligten Mitarbeiter/innen der Verwaltungsstellen.

KRITERIUM 5:

Welche Wirkung/Ergebnisse wurden bisher erzielt?

Mit unserer Informations- und Wissensplattform haben wir einen entscheidenden Erfolgsfaktor für unsere BGHW gesetzt! Wir finden das bearbeitungsrelevante Wissen beschleunigt.

- fördern zielgerichtete, rechtmäßige und schnelle Leistungen sowie eigenverantwortliches, selbstständiges Handeln;



- nutzen vorhandenes Wissen besser (Rad wird nicht neu erfunden);
- vermeiden Doppelarbeit und uneinheitliche Arbeitsprozesse;
- haben mehr Zeit für innovative Fallbearbeitung;
- fördern Umgebungslernen der Mitarbeiter und somit Stärkung der Kompetenz;
- erreichen eine einmalige Transparenz unseres Wissens und motivieren durch Kompetenzbildung;
- können neue Mitarbeiter/innen schneller integrieren.

Dies bedeutet: Zeiteinsparung, Kostenreduktion, bessere Servicequalität, Steigerung unserer Innovationsfähigkeit.

Darüber hinaus zeigen uns das positive Feedback aus den Reihen der Belegschaft sowie die zahlreichen Änderungs-/und Ergänzungswünsche der Anwender/innen deutlich: BGHW-INWI ist angekommen!

KRITERIUM 6:

Welche Lehren wurden gezogen?

Projektkommunikation sowie die Vernetzung und die Teilhabe aller Mitarbeiter/innen an Neuerungen innerhalb der Verwaltung spielen eine entscheidende Rolle für die Akzeptanz und den Erfolg eines neuen Produkts. Nebenbei erhöht dies den Spaß an der Arbeit :-)) und die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Die finanzielle Ausstattung spielte eine untergeordnete Rolle.

KRITERIUM 7:

Inwieweit eignet sich Ihre gute Praxis für die Replikation durch andere Institutionen der sozialen Sicherheit?

Unser Konzept lässt sich in jeder Organisation sinnvoll replizieren, in welcher Informationen und Wissen neben den üblichen Produktionsfaktoren einen entscheidenden Stellenwert einnehmen. Maßgeblich sind nicht die technischen Voraussetzungen oder finanziellen Ressourcen, sondern das strategisch konzeptionelle Vorgehen verbunden mit aktivem Changemanagement und positiver Projektkommunikation.

Innerhalb unserer BGHW haben wir ein weiteres Projekt "Informations- und Wissensmanagement für den Geschäftsbereich Prävention" initiiert, welches sich an BGHW-INWI orientiert. Gleiches ist aufgrund unseres bisherigen Erfolgs für den Geschäftsbereich der Rechenstellen unserer BGHW geplant. Auch hieraus lässt sich das Replikationspotenzial ablesen.



Impressum

Herausgeber

Community of Knowledge
E-Mail: info@community-of-knowledge.de

Postanschrift:
Community of Knowledge
c/o Intakt Umweltstiftung
Bartningallee 27
D-10557 Berlin

Redaktion

Steffen Doberstein (Leitung)
Daphne Gross
Shaked Spier

Weitere Mitwirkende

Ludger Wagner
Ani Hayka

Danksagung

Besonderer Dank geht an unsere Juroren:

- David Griffith, UK
- Klemens Keindl, Österreich
- Dr. Jochen Robes, Deutschland
- Ulrich Schmidt, Deutschland
- Dr. Atri Roy Sengupta, India

Das Open Journal ist unter der **ISSN 2190-829X** veröffentlicht.

Wir freuen uns über Beiträge, Kommentare und Vorschläge an
info@community-of-knowledge.de oder über www.community-of-knowledge.de

Die Community of Knowledge ist Preisträger der Capital Cloud Award und die beliebteste Wissensmanagement-Seite vgl. Xing KM & Alexander Stockers Weblog zu Web 2.0 für Unternehmen.

Werden Sie Sponsor der Community of Knowledge:
<http://www.community-of-knowledge.de/mediadaten/>

Anzeige



Wie effektiv meistern Sie Ihr Wissen?

Der KMmaster®

ermöglicht systematisches Entwickeln, Erfassen, Verteilen, Aufbewahren, Anwenden und Bewerten von Wissen.

Das Wissensmanagement Ihrer Mitarbeiter wird aktiv gefördert und unterstützt. In **Kollaboration** wird Wissen entwickelt, dokumentiert und effizient in die Unternehmensprozesse integriert.

Sie wollen mehr erfahren? Informieren Sie sich jetzt unter:
www.kmmaster.de

KMMASTER®



WISSENSMANAGEMENT - PLATTFORM
auf Grundlage von Best Practices

