

## **Lernen Sie, wie man mit powerDOCUMENTS wertvolles Wissen in kleinen und mittelständischen Unternehmen bewahrt, teilt und in die Wertschöpfung zurückführt.**

### **Einleitung**

Im heutigen Zeitalter der Wissensgesellschaft gewinnt das Management des „Wissenskapitals“ zunehmende Bedeutung für Unternehmen aller Größenordnungen. In einem Umfeld globalisierender Märkte und einer zunehmenden Integration von Produkten und Dienstleistungen kommt der gezielten Nutzung des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiter wachsendes Gewicht zu. Die Voraussetzungen hierfür sind in kleinen und mittleren Unternehmen häufig günstiger, als in großen Unternehmen. Große Unternehmen setzen bei ihren Maßnahmen rund um ein Wissensmanagement erhebliche Mittel ein, um sich (wieder) in kleine, überschaubare Untereinheiten aufzuteilen, um die Vorteile überschaubarer Größe nutzen zu können. Dabei wird z.B. erheblicher technischer Aufwand betrieben, um die Vorzüge informeller face-to-face Kontakte virtuell zu simulieren, die in kleinen und mittleren Unternehmen zum Alltag gehören.

Kleine und mittlere Unternehmen können ihre „natürlichen“ Vorteile gezielt zu einem besseren Management ihres Wissens und zur Aktivierung der Mitarbeiter für diese Aufgabe einsetzen:

- Überschaubare Größe mit weniger Hierarchieebenen
- Möglichkeit eines raschen und informellen Informationsaustauschs
- Teilweise familiäre und vertrauensvolle Unternehmenskultur

Zusätzlich ist es in kleinen und mittleren Unternehmen viel einfacher das Management von Wissen durch eine geeignete IT-Infrastruktur in dem Maß zu unterstützen, dass zum einen weniger Kapital pro Mitarbeiter eingesetzt werden muss und zum anderen ein schnellerer Nutzen sichtbar wird.

### **Problemfeld Wissensverlust und Wissensbewahrung**

Betrachtet man konkrete Problemfelder in Unternehmen, die mittels Wissensmanagement gelöst werden sollen, so zeigt sich deutlich, dass der Verlust an Wissen als eines der zentralen Probleme erkannt wurde. Dies ist schnell nachvollziehbar, wenn man sich vor Augen führt, dass einmal erworbene Fähigkeiten und Erfahrungen im Unternehmen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung stehen. Wissensbewahrung gewinnt daher in der jüngsten Vergangenheit zunehmend an Bedeutung und führt in Unternehmen immer häufiger zu konkreten Projekten. Aber nicht nur durch Fusionen, sondern auch bei weit einfacheren Reorganisationen geht jahrelang aufgebautes Wissen häufig mit einem einzigen Fehlentscheid verloren. Zusätzlich erhöhen aktuelle Unternehmensgegebenheiten wie Stellenabbau, Pensionierung oder Fluktuation den Handlungsdruck, da diese ebenfalls eine Art kollektiver Amnesie zur Folge haben können. Auch die Ereignisse um den „11. September“, die ganze Belegschaften bzw. Abteilungen und das damit verbundene Wissen ausgelöscht haben, erhöhen die Sensibilität mancher Unternehmer für das Problem Wissensverlust. Die Bewahrung von Kompetenzen oder Dokumenten setzt allerdings ein gezieltes und systematisches Management voraus, welches adäquate Methoden beinhalten muss, um das bewahrte Wissen wieder in den Nutzenkreislauf des Unternehmens einzubringen.

Wertvolle Arbeitszeit wird für die oftmals vergebliche Suche nach Wissen verschwendet, die Mitarbeiter zur Erfüllung Ihrer Tätigkeiten einsetzen müssen. Das benötigte Wissen ist zwar irgendwo im Unternehmen, aber nicht verfügbar, wenn es benötigt wird. Allein in Deutschland sollen Doppelerfindungen jedes Jahr einen volkswirtschaftlichen Schaden von EUR 120 Mio verursachen. Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis zeigen, dass durch gutes Wissensmanagement die Produktivität durchschnittlich um 30% erhöht werden kann.

Wo das Fehlen geeigneter Methoden, Werkzeuge und Prozesse Nachteile für ein Unternehmen zur Folge haben können, zeigen die folgenden Beispiele:

## Beispiele für fehlende Wissensbewahrung

→ Mehrere Mitarbeiter, Gruppen oder Abteilungen bearbeiten vergleichbare Problemstellungen, wissen aber nicht von den gleichen Tätigkeiten und Erfahrungen. **Folge: Doppelarbeit.**

→ Eine Arbeitsgruppe hat für ihren Aufgabenbereich ein höchst effektives Verfahren zur Lösung einer Problemstellung entwickelt. Andere im Unternehmen könnten vom Verfahren profitieren, aber es gibt keinen „Dienstweg“ für die Weitergabe dieses Wissens. **Folge: Wissen kann nicht genutzt werden und wird wieder vergessen.**

→ Ein Mitarbeiter verhandelt mit einem Kunden und es kommt zu keinem Geschäftsabschluss. Im Bericht steht „kein Abschluss“ – aber die Gründe des Scheiterns werden weder dokumentiert noch weitergegeben. **Folge: Andere Mitarbeiter können nicht aus den gemachten Erfahrungen lernen.**

→ Ein Kunde beschwert sich und gibt Anregungen zur Verbesserung eines Produktes. Dieses Wissen wird zwar vom Kundendienst zur Kenntnis genommen, kommt aber bei der Entwicklungsabteilung nie an. **Folge: Wertvolles Anwenderwissen kann nicht zur Produktverbesserung genutzt werden.**

→ Ein Projekt wird beendet. Die Projektverantwortlichen halten die wichtigen Projektergebnisse fest, aber nicht den Prozess der Erarbeitung mit all seinen Fehlern, Irrtümern und „Lessons Learned“. **Folge: Wichtiges Erfahrungswissen kann nicht auf andere Projekte übertragen werden.**

→ Ein Mitarbeiter verläßt das Unternehmen, ohne dass andere Mitarbeiter über die gleiche Erfahrung und das gleiche Know-How verfügen. **Folge: Wissensverlust, z.B. werden auch die persönliche Ablage und Dokumentation für das Unternehmen nutzlos, wenn nicht dafür gesorgt wurde, dass andere Mitarbeiter etwas damit anfangen können.**

→ Ein Mitarbeiter wird plötzlich krank. Nur er weiß aufgrund seiner Erfahrungen, was zu tun ist, wenn eine bestimmte Maschine Probleme macht. **Folge: Aufwendige und teure Suche nach (externem) Expertenwissen.**

## ➤➤➤➤➤ Sechs Schritte zur erfolgreichen Wissensbewahrung und Wissensteilung mit powerDOCUMENTS

### ➤ Schritt 1: „Wirkliches“ Problem identifizieren.

Bevor Sie überhaupt über die Etablierung einer Wissensbewahrungslösung in Ihrem Unternehmen nachdenken, sollten Sie sorgsam prüfen, ob diesbezüglich überhaupt **ein wirklich fühlbares Problem oder eine Schwachstelle in Ihrem Unternehmen vorliegt**. Um diese Fragestellung zu klären, sollte eine Arbeitsgruppe auch unter Beteiligung der Führung im Unternehmen gebildet werden, die folgende Leitfragen auf die Relevanz und den derzeitigen Grad der Schwachstelle im Unternehmen betreffend diskutiert. Berücksichtigen sollte man dabei, dass eine Wissensbewahrungslösung vornehmlich eingesetzt wird, um sich präventiv vor Wissensverlusten zu schützen. Zusätzlich sollten Sie die **zentrale Zielsetzung formulieren** und unbedingt schriftlich fixieren.

- ① Haben Mitarbeiter Zugriff auf eine **gemeinsame Wissensbasis**?
- ② Werden **Erfahrungen in den Kernkompetenzen/Kernprozessen** gesammelt, dokumentiert und von Bereich zu Bereich transferiert?
- ③ Können die **Erfahrungen aus Projekten** systematisch wiederverwendet werden?
- ④ Steht das Wissen von Mitarbeitern auch während derer **Abwesenheit** zur Verfügung?
- ⑤ Gibt es **ÜbergabeprozEDUREN** bei internem Stellenwechsel?
- ⑥ Werden in naher Zukunft wichtige Mitarbeiter nicht mehr zur Verfügung stehen (z.B. **Rente**)?
- ⑦ Können **neue Mitarbeiter** kurzfristig eingearbeitet werden?
- ⑧ **Geht das Wissen** temporärer Mitarbeiter **nach deren Weggang verloren**?

### ➤➤ Schritt 2: Identifizieren welches Wissen sich in welcher Form wie zu bewahren lohnt.

Mit den Ergebnissen Ihrer Diskussion können Sie jetzt in einem zweiten Teil der Diskussion die zentralen Wissensfelder abstecken, die sich lohnen im Unternehmen bewahrt zu werden. Diese Felder können Erfahrungen, Produkte (-anregungen), Kompetenzen, Prozesse, Kunden oder Projekte beinhalten. Nachdem die groben Felder abgesteckt wurden, sollten die Felder weiter in Unterthemen/-begriffe unterteilt werden, die in Form einer hierarchischen Baumstruktur oder eines Mind-Maps festgehalten werden müssen. Bei Projekten können dies beispielsweise die einzelnen Projektphasen sein. Bei Prozessen die Teilprozesse und Begrifflichkeiten, die in den einzelnen Teilprozessen eine wesentliche Rolle spielen. Oder bei Kompetenzen, können Sie sich an Themen orientieren, die wichtig für Ihre Mitarbeiter zur Erfüllung der Aufgaben sind. **Sie bilden somit einen Thesaurus, der ihr wertvolles Wissen im Unternehmen strukturiert.**

Eine zweite „Stellschraube“ bildet die Festlegung des **Aufbaus der Wissenseinheiten (Wissensdokumente)**, die unter den einzelnen Themen des Thesaurus abgelegt werden. So ist es beispielweise bei Projekterfahrungen sinnvoll ein Wissensdokument in die Bereiche

- Zusammenfassung
- Was war der Hintergrund des Projektes?
- Was haben wir gemacht?
- Was haben wir erreicht?
- Was haben wir gelernt?

zu verlegen. Für andere Anwendungsgebiete, die für Ihre individuelle Wissensbewahrungslösung wichtig sind, sollten Sie ihren spezifischen Aufbau von Wissensdokumenten finden.

Ihnen stehen mit der Festlegung der hierarchischen Baumstruktur (Thesaurus) und dem Aufbau der Wissensdokumente somit **zwei Instrumente zur Verfügung, um eine Lösung für Ihre unternehmensspezifische Wissensbewahrungsproblematik zu finden**. Es kann in manchen Fällen sinnvoller sein, Strukturierungselemente anstelle in den Thesaurus, direkt in den Aufbau des Wissensdokumentes aufzunehmen und umgekehrt.

Sie sollten sich bei der Strukturierung besser etwas mehr Zeit lassen, um wirklich alle Aspekte Ihrer Situation zu erfassen. Berufen Sie die Arbeitsgruppe besser nach einer Woche erneut ein, um die Ergebnisse der letzten Sitzung erneut zur Diskussion zu stellen und neue Anregungen noch einfließen zu lassen.

### ➤➤➤ **Schritt 3: Festlegung des Wissensbewahrungsprozesses und der Mitarbeiterrollen zur Erfassung, Aufbereitung von Wissen**

Nachdem Sie die ersten beiden Schritte erfolgreich durchgeführt haben, sollten Ihnen folgende Unterlagen vorliegen:

- 1.) Eine Aufstellung Ihrer Schwachstellen und Problemstellungen bzgl. Wissensverlust.
- 2.) Eine Zielsetzung, was Sie mit einer Wissensbewahrungslösung erreichen möchten.
- 3.) Eine hierarchische Struktur der daraus resultierenden wichtigen Wissensfelder.
- 4.) Einen Aufbau für die abzulegenden Wissensseinheiten (-dokumente).

Im nächsten wichtigen Schritt 3 müssen Sie festlegen, wer für die Erfassung, Aufbereitung und Einstellung von Wissen in eine Wissensbewahrungslösung wie powerDOCUMENTS verantwortlich sein soll (**Rollenfestlegung**). Zunächst ist festzulegen, wer der Knowledge-Manager (Administrator) werden soll. Der Knowledge-Manager legt die Zugriffsrechte der Benutzer fest, pflegt und passt den Thesaurus an. Prüft eventuell die Inhalte und Aktualität der eingestellten Wissensdokumente. Weiterhin müssen Sie festlegen ob der entsprechende Mitarbeiter (Wissensträger) sein Wissen selbständig in powerDOCUMENTS einstellt, ob der Knowledge-Manager dafür verantwortlich ist, oder ob Interviewer (Debriefler) bestimmt werden, die wertvolles Wissen bei den Mitarbeitern abfragen und aufbereiten. Wichtig kann ebenfalls sein, ob ein Zustimmungsvorgang eines Vorgesetzten vor der Freischaltung des Wissens in powerDOCUMENTS erforderlich ist.

### ➤➤➤➤ **Schritt 4: Integration und Etablierung des Wissensbewahrungsprozesses als festen Bestandteil der Wertschöpfung im Unternehmen.**

Es ist darauf zu achten, dass ein Wissensbewahrungsprozess so gestaltet sein muss, dass er „endlos“ läuft und an die laufende Wertschöpfung angeknüpft ist (siehe Bild 1). Dabei **selektiert** er zunächst, ob neues wertvolles Wissen in den wichtigen Geschäftsprozessen oder Wissensfeldern erzeugt wurde. Dann wird das Wissen erfasst (z.B. durch Experten, Projektbeteiligte, Debriefler oder Knowledge Manager) und entsprechend der Struktur der Wissensdokumente (siehe oben) **aufbereitet**. Die fertigen eventuell von der Führung abgenommenen Wissensdokumente werden im nächsten Prozessschritt strukturiert mittels powerDOCUMENTS **abgelegt** (z.B. über die Zuordnung des Wissensdokumentes in den Thesaurus oder durch die Zuordnung von Schlüsselbegriffen für die Suche) und somit für andere Nutzer einseh- und verwendbar. Zusätzlich sollten Sie festlegen, an welchen Stellen der Wertschöpfung eine **Nutzung** des abgelegten Wissen sinnvoll ist.

Um den Wissensbewahrungsprozess sinnvoll in die Wertschöpfung einzubetten, sollten Sie sich laufende Geschäftsprozesse betrachten, um festzustellen an welcher Stelle eine Wissensbewahrung und eine Rückführung von Wissen sinnvoll ist. Auch können Möglichkeiten in die Überlegungen einbezogen werden, wie laufende Geschäftsprozesse so abgeändert werden müssen, um den Wissensbewahrungsprozess zu unterstützen und die Mitarbeiter zu einer Teilnahme zu aktivieren/motivieren und nicht zu demotivieren. Beispielsweise könnten wichtige Informationen, die sonst auch über andere Kanäle zu bekommen sind, in Zukunft nur noch über powerDOCUMENTS abrufbar sein.

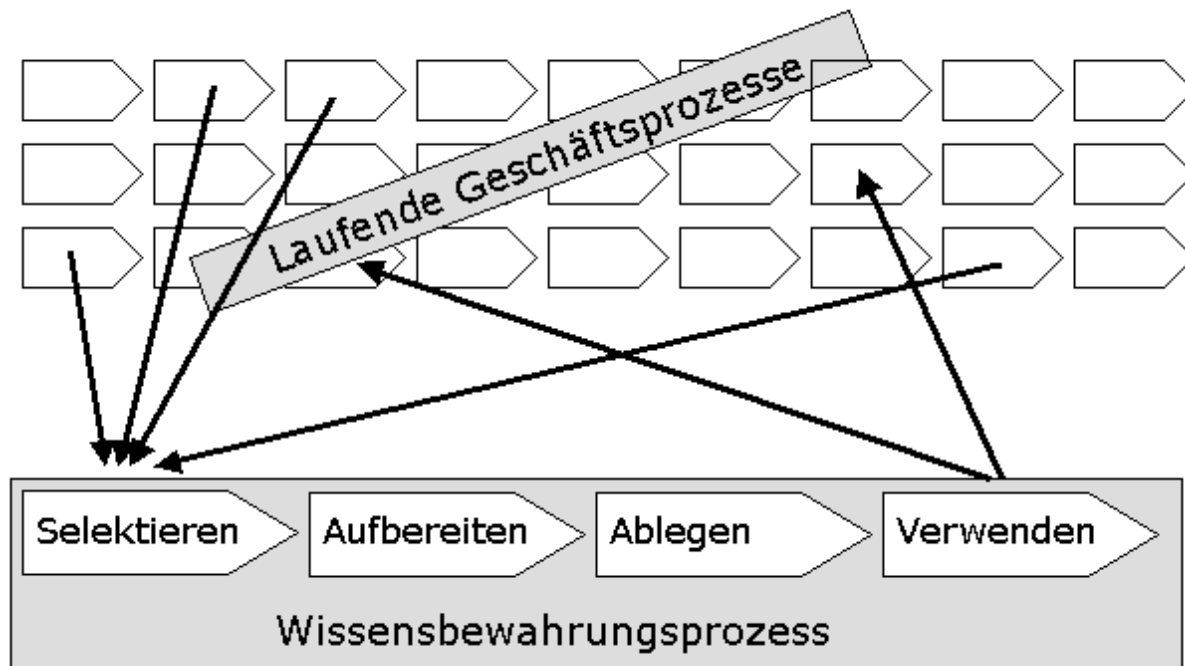


Bild1: Wissensbewahrungsprozess an die laufende Wertschöpfung angeknüpft

➤➤➤➤➤ **Schritt 5: Anpassung von powerDOCUMENTS an die hierarchische Baumstruktur (Thesaurus), den Aufbau der Wissensdokumente und an den festgelegten Wissensbewahrungsprozess mit seinen Rollen.**

Nachdem Sie die ersten vier Schritte erfolgreich durchgeführt haben, sollten Ihnen folgende Unterlagen vorliegen:

- 1.) Eine Aufstellung Ihrer Schwachstellen und Problemstellungen bzgl. Wissensverlust.
- 2.) Eine Zielsetzung, was Sie mit einer Wissensbewahrungslösung erreichen möchten.
- 3.) Eine hierarchische Struktur der daraus resultierenden wichtigen Wissensfelder.
- 4.) Einen Aufbau für die abzulegenden Wissensseinheiten (-dokumente).
- 5.) Eine Übersicht welche Rollen wichtig für Ihren Wissensbewahrungsprozess sind und welche Mitarbeiter diese Rollen ausfüllen werden.
- 6.) Eine Beschreibung des Wissensbewahrungsprozesses mit festen Anknüpfungspunkten an laufende Geschäftsprozesse für die Erfassung und Rückführung von wertvollem Wissen.

Mittels dieser Unterlagen fällt es nun sehr leicht powerDOCUMENTS als Softwarewerkzeug zur Schaffung und Verwaltung einer zentralen Wissensbasis für Ihre Mitarbeiter so zu konfigurieren, dass Ihre Anforderungen an eine Wissensbewahrungslösung damit umgesetzt werden können. Die hierarchische Struktur können Sie in powerDOCUMENTS leicht über den Menüpunkt „Documents > Edit Keyword Tree“ anpassen. Den Aufbau der Wissensdokument können Sie unter „Options > Configuration“ unter „Documents > Category Title“ einstellen. Zusätzlich können dort Einstellungen bzgl. ihres individuellen Prozesses vorgenommen werden, z.B. ob eine explizite Freischaltung durch Vorgesetzte oder den Knowledge-Manager erfolgen soll. Über den Menüpunkt „Options > Edit Users“ kann ihr Knowledge-Manager (Administrator) Benutzer und deren Rechte verwalten.

Es ist ratsam zunächst einige Probeläufe des Wissensbewahrungsprozesses und der Verwendung von powerDOCUMENTS durchzuführen, um eventuell vor der Benutzung des Systems durch einen breiten Nutzerkreis, kleine Änderungen an der Hierarchischen Baumstruktur oder dem Aufbau der Wissensdokumente vornehmen zu können.

## ➤➤➤➤➤ Schritt 6: Kontrolle und Unterstützung der Rückführung des Wissens in die Wertschöpfung im Unternehmen

Neben der freien selbständigen Suche der zugelassenen Nutzer zu ihrer Wissensbasis in Form von powerDOCUMENTS, sollten Sie gezielte Ansatzpunkte definieren, wann das Wissen in die Wertschöpfung zurückfließen soll. Hierzu können beispielsweise in bestehende Prozessabläufe Checkpunkte eingefügt werden, die die Prozessbeteiligten anhalten die Wissensbasis zu einem Punkt zu durchsuchen und entsprechend zu vermerken, ob Wissen gefunden und verwendet werden konnte. Zusätzlich bietet sich die Wissensbasis an, um neue Mitarbeiter oder Projekt-/Prozessbeteiligte in ein wichtiges Wissensfeld des Unternehmens einzuarbeiten.

Nach 6 bis 12 Monaten sollten Sie eine Befragung unter Ihren Mitarbeitern durchführen, die am Wissensbewahrungsprozess als Wissensgeber oder Wissensnutzer beteiligt waren. Die daraus gewonnen Erkenntnisse und Erfahrungen, sollten in die Anpassung des Prozesses einfließen.

### Weitere Unterstützung

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer individuellen Wissensbewahrungslösung für Ihr Unternehmen unter Verwendung dieses Konzeptes und dem Softwareprodukt powerDOCUMENTS. Für weitere Fragen zum Thema Wissensbewahrung in kleinen und mittelständischen Unternehmen steht Ihnen gerne das powerDOCUMENTS-Team unter folgender Email-Adresse zur Verfügung: [knowledge@powerdocuments.com](mailto:knowledge@powerdocuments.com)

### powerDOCUMENTS - Produktinformationen

powerDOCUMENTS ist eine **ganzheitliche Lösung zur Bewahrung von wertvollem Wissen** für kleine Unternehmen und Einzelpersonen in Form von Wissensdokumenten – den sogenannten powerDOCUMENTS. Die Software vereinigt die Tätigkeiten **strukturieren, archivieren und finden in einer klaren funktionellen Aufbereitung**, die in ihrer Optik an dem Windows-Datei-Explorer angelehnt ist. Mit powerDOCUMENTS kann wertvolles **Experten-, Projekt-, Kunden- und Erfahrungswissen festgehalten** und verfügbar gemacht werden. Zusätzlich löst es das immer stärker aufkommende **Problem der Informationsüberflutung am Arbeitsplatz** durch Dokumente, Emails oder Internet und der damit verbundenen zeitaufwendigen Suche nach bestimmten Informationen in dem unüberschaubarem Dokumentenbestand z.B. der Festplatte oder in kleinen Netzwerken. powerDOCUMENTS bietet die Möglichkeit **komplette Wissensbestände aufzubauen**, zu verwalten und zusätzlich bestehende Dokumente durch die Hinzunahme weiterer Informationen kommentiert abzulegen.



Mehr unter [www.powerDOCUMENTS.com](http://www.powerDOCUMENTS.com)

Mehr zu **powerDOCUMENTS** und einer **kostenlosen Downloadmöglichkeit** einer voll funktionsfähigen Version erfahren Sie unter: <http://www.powerdocuments.com>

## **Kontakt**

### **KLV Unternehmensberatung GmbH**

Marktplatz 19  
D-53844 Troisdorf  
Telefon 02241 – 42021  
Telefax 02241 - 401342  
[www.klv.de](http://www.klv.de)  
[info@klv.de](mailto:info@klv.de)

### **Institut für e-Management e.V. (IfEM)**

Judenpfad 60a  
50996 Köln  
Telefon 0221-65071610  
Telefax 0221-65071613  
[www.ifem.org](http://www.ifem.org)  
[info@ifem.org](mailto:info@ifem.org)

## **Quellen:**

Lehner F. (2000). Organizational Memory. Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement. München.

North K. (1998). Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen.

Probst G., Raub S., Romhardt K. (1999). Wissen Managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen. 3. Auflage. Wiesbaden.

Romhardt K. (2002). Wissensgemeinschaften: Orte lebendigen Wissensmanagements. Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten.

Wuppertaler Kreis e.V. (2000). Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen.