

Best Practice im Wissensmanagement: Lernen durch Benchmarking

KM-Promotoren¹

Abstract: Vertreter aus sechs Industrieunternehmen fanden sich als “KM-Promotoren” zusammen, um ihr Wissensmanagement untereinander zu vergleichen. Sie entwickelten ein ganzheitliches und eigenständiges Modell - basierend auf dem “EFQM Excellence Modell” - für den Vergleich ihrer Wissensmanagement-Systeme. Anschließend verwendeten sie ihr Modell für ein Benchmarking untereinander um voneinander zu lernen. Die Ergebnisse – Modell, Benchmarking-Prozess und quantitative Menchmarking-Ergebnisse - kann als Best Practice für andere Unternehmen dienen.

Keywords: Wissensmanagement, Benchmarking, Benchmarking-Modell, Bewertungskriterien, Lessons Learned

Categories: H.1, H.1.m

1 Ausgangssituation und Motivation

Die Situation in den beteiligten Unternehmen ist ähnlich gelagert. Das Thema “Wissensmanagement” ist aus dem Elfenbeinturm mehr oder weniger auf dem Boden des Betriebsalltags angekommen. Jedes Unternehmen ist verschiedene Wege gegangen, erfolgreiche und weniger erfolgreiche, um Wissensmanagement zum allgemeinen Nutzen der Organisation umzusetzen. Das zeigt sich insbesondere in der Entwicklung einer wissensfreundlichen Kultur sowie dem Einsatz von Methoden und IT-Werkzeugen für Wissensmanagement. Was sie voneinander deutlich unterscheidet, ist der Durchdringungsgrad von Wissensmanagement in ihren Geschäftsprozessen und welche Methoden und Werkzeuge dabei zu welchem Zweck zum Einsatz kommen.

Hier kommt der Wunsch und das Bemühen einiger mit Wissensmanagement in Industrieunternehmen betrauten Personen ins Spiel sich mit anderen zu vergleichen, um den Reifegrad der eigenen Organisation zu erkennen und vor allem Ansatzpunkte für Verbesserungen am Beispiel der anderen festmachen zu können (siehe “Aussagen zur Motivation der einzelnen Unternehmen” im PWM Jahrbuch 2005, S. 55). Dies entspricht dem Kerngedanken von Benchmarking, das (Siebert/Kempf 2002, S. 14)

¹ Die KM-Promotoren sind folgende mit Wissensmanagement ver- bzw. betraute Personen in den genannten Unternehmen und eine Wissensrunde (WR) in der “Plattform Wissensmanagement”: Michael Adam/AVL List GmbH, Evelyn Berner/MIBA AG (derzeit karenziert), Gerhard Hochreiter/Delta Consulting, Bernd Humpl/ VTU-Engineering GmbH, Angelika Mittelmann/voestalpine Stahl GmbH, Georg Sagerer/Lenzing AG, Kurt Wöls/MAGNA STEYR.

sehr treffend als “Nutzung vorhandener Problemlösungen zur Lösung eigener Aufgabenstellungen” definiert.

Durch die Initiative von Frau Mag. Evelyn Berner (Miba AG) fand die Wissensrunde (WR) der KM-Promotoren zusammen, um sich dieser Aufgabe zu stellen. Da in der Literatur kein Vergleichsmodell zu finden war, musste dieses selbst entwickelt werden.

2 Von der Zieldefinition zum Benchmarking-Modell

Bei der Gründung der Wissensrunde war keineswegs schon klar, was man gemeinsam erreichen wollte. Erst im Laufe der gemeinsamen Sitzungen wurde die Zielsetzung immer mehr geschärft. Zunächst ging es verständlicherweise darum, sich näher kennenzulernen und das Verständnis in Bezug auf Wissensmanagement abzugleichen. Auch der Teamentwicklung der KM-Promotoren wurde einige Zeit gewidmet, um möglichst gute Arbeitsbedingungen innerhalb der Wissensrunde zu schaffen.

2.1 Zielsetzung und Vorgangsweise

Zunächst formulierten die KM-Promotoren als grobe Zielsetzung ihre Absicht, eine “Vergleichbarkeit in Bezug auf Wissensmanagement durch qualitatives Benchmarking” (KM-Promotoren 2004-1) herstellen zu wollen. Diese konkretisierten sie in weiterer Folge zu der Zieldefinition:

Wir wollen unseren Ist-Zustand in Bezug auf gelebtes Wissensmanagement vergleichen und dafür einen Standard etablieren.

Wir schauen mit der Wissensbrille (im Sinne von Wissen als Ressource) auf unser(e) Unternehmen (KM-Promotoren 2004-2).

Als Ergebnis erwarteten sie Antworten u.a. auf Fragen (siehe “Erwartete Ergebnisse des Benchmark” in PWM Jahrbuch 2005, S. 55) wie, welchen Reifegrad das Thema erlangt hat, welche Implementierungswege die einzelnen Unternehmen gegangen sind und welche Lessons Learned sich daraus ableiten lassen.

Als Vorgangsweise einigte man sich darauf, zunächst die Kriterien zu definieren, dann Beispiele in den Unternehmen zu sammeln und den Kriterien zuzuordnen. Wenn ein Beispiel nicht oder nicht eindeutig zugeordnet werden kann, dann müssen die Kriterien bzw. deren Indikatoren geschärft werden. Erst nach der Kriterienentwicklung sollte der Benchmarking-Vorgang fixiert werden (KM-Promotoren 2004-2).

2.2 Bewertungskriterien

Die Kriterienentwicklung war – im Nachhinein betrachtet – die schwierigste Aufgabe, die die KM-Promotoren zu bewältigen hatten. Sie nahm auch mehr als die Hälfte der aufgewendeten Arbeitszeit in den Arbeitssitzungen in Anspruch. Es war immer wieder notwendig einen Konsens darüber zu finden, was jeder der Beteiligten unter Wissensmanagement in seiner Organisation versteht. Die Leitfrage “Wie wird im Unternehmen mit erfolgsrelevantem Wissen umgegangen?” war dabei sehr hilfreich.

Als Ergebnis des intensiven Diskussionsprozesses kristallisierten sich die folgenden sieben Bewertungskriterien heraus (siehe Abbildung 1). Die in der

Abbildung angeführte “Systemgrenze” ist kein Bewertungskriterium, sondern beschreibt den Kontext, in dem die Bewertung stattfindet, um welches Unternehmen oder Unternehmensteil, welche Branche, Mitarbeiteranzahl, Organisationsform, etc. es sich handelt. Zu jedem Kriterium wird anschließend kurz umrissen, warum es für die Bewertung wichtig ist und daher ausgewählt wurde.

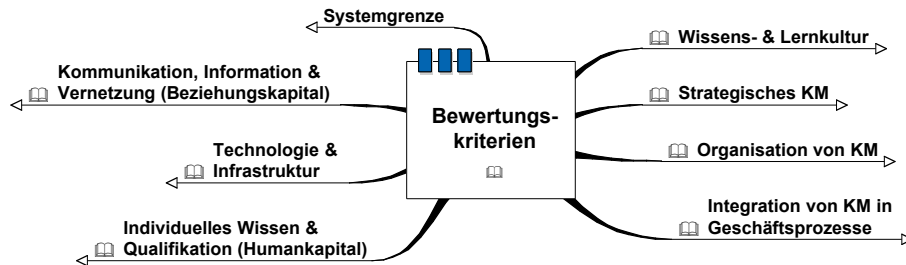


Abbildung 1. Bewertungskriterien

2.2.1 Wissens- und Lernkultur

Eine Wissen und Lernen anregende Kultur ermöglicht selbstgesteuerte Entwicklung und damit Leistungssteigerung des Unternehmens. Wissen ist untrennbar mit Personen und sozialem System verwoben.

2.2.2 Strategisches Wissensmanagement

Es gibt immer mehr wissensintensive Produkte und Dienstleistungen. Wenn Wissensmanagement im Leitbild und der Strategie eines Unternehmens explizit verankert ist, dann verbessert sich die Wettbewerbssituation im Unternehmen.

2.2.3 Organisation von Wissensmanagement

Nur wenn es “Adressen” im Sinne von Ansprechpersonen oder definierte Organisationseinheiten im Unternehmen für Wissensmanagement gibt, wird es beobachtbar und bearbeitbar.

2.2.4 Integration von Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse

Wissensmanagement fokussiert auf Leistungssteigerung der Organisation. Leistungssteigerung fußt auf der Handlungsebene, also auf den Geschäftsprozessen. Wenn Wissensmanagement in den Geschäftsprozessen integriert ist, hat Wissensmanagement Wurzeln, hat damit Boden und macht das Anwenden und Wiederverwenden von Wissen möglich.

2.2.5 Individuelles Wissen & Qualifikation (Humankapital)

Wissen wird vom Individuum getragen. Wissensmanagement beginnt daher beim individuellem Wissen und behält die Qualifikation des Einzelnen sowie die

Kompetenz der gesamten Organisation zur Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit im Auge.

2.2.6 Technologie & Infrastruktur

Ohne geeignete Technologieunterstützung ist die Professionalisierung und Verankerung von Wissensmanagement schwer möglich. Durch Informationstechnologie (IT) können Informationsaustauschprozesse schneller und effizienter abgewickelt werden. IT hilft die Beschränkung des Menschen zur Daten- und Informationsverarbeitung zu überwinden.

2.2.7 Kommunikation, Information & Vernetzung (Beziehungskapital)

Die bewusste Beschäftigung mit Themen zu Kommunikation, Information & Vernetzung fördert die Wissensorientierung in der Organisation und verbessert die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens in dynamischen Umwelten. Es hilft die Wettbewerbssituation einzuschätzen, schafft Orientierung zum eigenen Standpunkt und ermöglicht ständige Verbesserung.

2.3 Benchmarking-Modell

Nach der Definition der Bewertungskriterien ging es nun darum ein Benchmarking-Modell zu finden, das einen Vergleich auf Basis der Kriterien ermöglicht. Als eine Möglichkeit stellte sich das EFQM Excellence Modell (AFQM 2005, EFQM 2005, Kirstein 2000) heraus. Es erlaubt die Einschätzung der Reife eines Unternehmens in Bezug auf seine Markt-tüchtigkeit durch Selbst- und Fremdbewertung. Stärken und Verbesserungspotentiale werden identifiziert und können direkt in Aktionspläne umgesetzt werden. Das Modell besteht aus zwei Teilen, dem Nährboden bzw. Befähiger und der Ernte bzw. Ergebnisse.

Da die Kriterien bereits definiert waren, konnte für diesen Zweck nur das Grundschema (Befähiger/Ergebnisse bzw. Nährboden/Ernte) und das Bewertungsverfahren verwendet werden. Es handelt hier also um eine Modellanpassung (siehe Mittelmann 2000, S. 224) des EFQM Excellence Modell und Adaptierung für Wissensmanagement. Um das Bewertungsverfahren nach EFQM verwenden zu können, müssen die Kriterien in das Grundschema eingepasst und gewichtet werden (siehe Abbildung 2).

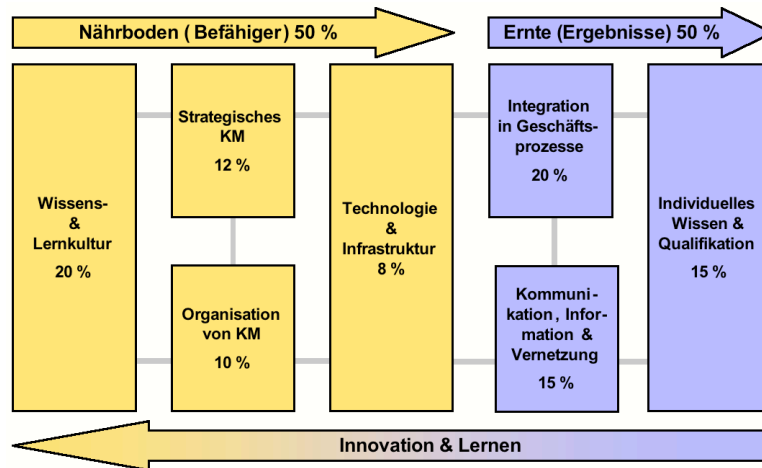


Abbildung 2. Das für Wissensmanagement angepasste Modell in EFQM-Notation

Bei der Entscheidung, welche Kriterien Befähiger- und welche Ergebnis-Kriterien sind, hilft die folgende Unterscheidung nach EFQM. Die Nährboden-Kriterien ermöglichen es, die Wissensmanagement-spezifischen Handlungsweisen und Prozesse im Unternehmen und deren Anwendungsgrad zu untersuchen und zu bewerten. Hier geht es darum zu zeigen, wie gearbeitet wird. Die Ernte-Kriterien dagegen erlauben es, die Ergebnisse aus Wissensmanagement-spezifischen Aktivitäten systematisch zu messen, mit anderen Unternehmen zu vergleichen und damit Rückschlüsse auf erforderliche Verbesserungsmaßnahmen bei den Nährboden-Kriterien zu ziehen. Diese Kriterien beschreiben, was getan wird, um die Wissensmanagement-spezifischen Ziele der Organisation zu erreichen.

Zuletzt wird festgelegt, wie die Kriterien untereinander gewichtet sein sollen. Das Gewicht sagt aus, wie groß der Einfluss des jeweiligen Kriteriums auf den Erfolg von Wissensmanagement in Unternehmen ist.

2.4 Bewertungsbuch

Im Sinne von EFQM gilt es nun das in den WR-Sitzungen entwickelte Modell zu einem sog. Bewertungsbuch auszubauen. Alle Kriterien müssen kurz beschrieben werden, was sie bedeuten und woran ihre Qualität nachgewiesen werden soll. Die Nährboden/Befähiger-Kriterien werden dafür um Fragen, die Ernte/Ergebnisse-Kriterien um typische Beispiele ergänzt. Ebenso ist darin das Bewertungsverfahren und das Rechenschema für die quantitative Bewertung zu finden, das die Gewichtung der Kriterien enthält.

Als Beispiel für die Beschreibung eines Nährboden-Kriteriums möge das Kriterium *Wissens- und Lernkultur* dienen (siehe Abbildung 3).

1	Wissens- und Lernkultur	Wie gut es der Organisation gelungen ist, eine Kultur zu entwickeln, die lernen fördert und Wissen wertschätzt.
---	--------------------------------	--

Leitfragen:

- Wie wird in der Organisation mit Neuem umgegangen (stoßen neue Ideen eher auf Ablehnung oder auf fruchtbaren Boden)?
- Wie weit ist das Bewusstsein für die Bedeutung von Wissen im Unternehmen ausgeprägt (Diskussion, Vorträge, Schulungen)?
- Wie wird mit Halbwahrheiten (Gerüchten) umgegangen?
- Wie gut sind die Rahmenbedingungen für Wissensweitergabe gestaltet (freies Zeitkonto, Infoveranstaltungen, Unternehmensfrühstück, Wissensforen, etc.)?
- Wie unterstützt die gelebte Führungskultur die Lern- und Wissensmanagement-Prozesse (Vorleben, bewusstes Einfordern, Vertrauen, Reflexion, Umgang mit Fehlern, Einbeziehen der Mitarbeiter)?
- Wie eigenverantwortlich gehen die Mitarbeiter mit Ihrem Wissen um (Eigeninitiative/Bereitschaft beim Lernen und bei der Wissensweitergabe)?

Abbildung 3. Nährboden-Kriterium „Wissens- und Lernkultur“

Nachfolgend als Beispiel für ein Ernte-Kriterium das Kriterium *Individuelles Wissen & Qualifikation* (siehe Abbildung 4).

7	Individuelles Wissen & Qualifikation	Was die Organisation leistet, um ihr Humankapital aufzubauen und zu pflegen.
---	---	---

Beispiele können sein:

- Aus- und Weiterbildung (Corporate University o.ä.)
- Skills Management (Kernkompetenzen und -träger sind bekannt, Aus-/Auf-/Umbau wird systematisch betrieben, KM-Rollen definiert und gelebt)
- Erfahrungsaustausch und -lernen wird organisatorisch unterstützt (z.B. Job Rotation, Sabbatical, Mentorenprogramm, Coaching, o.ä.)
- Persönliche Entwicklungs- und Karriereplanung vorhanden

Abbildung 4. Ernte-Kriterium „Individuelles Wissen & Qualifikation“

2.5 Bewertungsverfahren

Das EFQM Excellence Modell enthält auch das Bewertungsverfahren, nach dem die Kriterien beurteilt werden. Die Beurteilung folgt dem RADAR-Prinzip (vgl. Kirstein 2000). Diesem Prinzip folgend werden zuerst die strategisch gewünschten Resultate festgelegt (**R**esults / Resultate). Auf Basis dieser strategischen Vorgaben wird das

Vorgehen erarbeitet und die Umsetzung geplant (Approach / Annäherung). Das geplante Vorgehen wird danach um- bzw. durchgesetzt (Deployment / Durchsetzung), um schließlich im letzten Schritt zu überprüfen und zu bewerten (Assessment&Review / Abschätzung&Review), ob die gewünschten Ergebnisse und in welcher Qualität erreicht wurden.

Um die Beurteilung nicht unnötig schwieriger zu gestalten als nötig, einigten sich die KM-Promotoren auf ein vereinfachtes Beurteilungsschema, das an das RADAR-Prinzip angelehnt ist. Die Nährboden-Kriterien werden dabei nach dem Grad der Erkennbarkeit der Kriterienausprägung und die Ernte-Kriterien nach deren Nachweisbarkeit eingeschätzt.

Die Überdeckung je Kriterium wird in Form von Prozentzahlen (0 bis 100 %) ausgedrückt und entsprechend dem Modell gewichtet. Die gewichteten Werte werden zum Schluss zu einer Gesamtzahl addiert. Stärken und Verbesserungspotentiale werden ebenfalls zu jedem Kriterium festgehalten, um die Prozentzahl zu begründen. Aus diesen qualitativen Aussagen kann ein Aktionsplan abgeleitet werden. Bei Wiederholung dieses Bewertungsverfahrens kann leicht festgestellt werden, bei welchen Kriterien Verbesserungen erfolgt sind und wodurch. Dies fördert wiederum Innovation und die Lernprozesse im Unternehmen.

3 Benchmarking-Prozess

Sobald das Bewertungsbuch fertig gestellt ist, kann mit dem eigentlichen Benchmarking-Prozess begonnen werden. Der Prozess umfasst die folgenden Schritte:

1. *Abfassen einer Unternehmensbeschreibung:*

Das Bewertungsbuch ist die Basis für die Unternehmensbeschreibung, die gegliedert nach den Bewertungskriterien (siehe Abbildung 2) die Situation im jeweiligen Unternehmen möglichst objektiv und vollständig beschreibt. Alle Unterlagen und Dokumente, die als Beweise für die Erkennbarkeit bzw. Nachweisbarkeit der Kriterien dienen, werden zusammengetragen. Darüberhinaus wird noch eine Präsentation, die je Kriterium idealerweise eine Folie beinhaltet, vorbereitet.

2. *Selbstbewertung:*

Unter Zuhilfenahme des Bewertungsschemas beurteilt jedes Unternehmen zunächst selbst den Grad der Überdeckung zwischen der Unternehmensbeschreibung und der Kriterienbeschreibung im Modell. Man erkennt dabei ev. Lücken oder Widersprüche der eigenen Beschreibung und kann sie ggfs. schließen bzw. bereinigen. Das Ergebnis der Selbstbewertung wird zur Fremdbewertung mitgenommen.

3. *Fremdbewertung:*

Die Assessoren kommen an einem neutralen Ort zusammen. Sie präsentieren sich gegenseitig ihre Unternehmensbeschreibungen und zeigen bei Bedarf die vorbereiteten Dokumente oder sonstigen Unterlagen. Die Beurteilung erfolgt unmittelbar nach der Präsentation der einzelnen Kriterien. Für jeden Benchmarking-Teilnehmer werden je Kriterium die gefundenen Stärken und Verbesserungspotentiale mitdokumentiert. Ergänzend dazu haben die KM-Promotoren auch für sie besonders interessante

Vorgehensweisen oder Methoden und Werkzeugen notiert. Diese Art der Dokumentation ist auch unter dem Begriff "PMI-Schema" bekannt. PMI steht dabei für "plus-minus-interessant" (vgl. De Bono, 1993).

Das Ergebnisdokument aus dem letzten Schritt dient jedem teilnehmenden Unternehmen für die Identifizierung von Verbesserungsmaßnahmen für sein eigenes Wissensmanagement-System. Alle Präsentationsunterlagen werden ebenfalls allen Benchmarking-Partnern zur Verfügung gestellt. Sie stellen eine wertvolle Ideensammlung für zukünftige Wissensmanagement-Aktivitäten im eigenen Haus dar.

4 Ergebnisse des Benchmarking

An dieser Stelle können nur die quantitativen Ergebnisse des Benchmarking dargestellt werden. Die qualitativen Ergebnisse unterliegen dem Vertraulichkeitsprinzip eines Benchmarking-Prozesses, der nur den teilnehmenden Unternehmen alle Detail-Ergebnisse offen legt. Es bleibt jedem beteiligten Unternehmen selbst überlassen, ob es die eine oder andere qualitative Aussage veröffentlichen will oder nicht.

Den ersten Eindruck über das quantitative Ergebnis des Benchmarking vermittelt die Grafik, die die Gesamtpunkte je Unternehmen darstellt (siehe Abbildung 5). Aus Vertraulichkeitsgründen ist das Ergebnis anonymisiert. Der Gesamtüberblick zeigt, dass die Unterschiede zwischen den Unternehmen nicht allzu groß ist, weil alle Ergebnisse bei diesem ersten Wissensmanagement-Benchmark sich zwischen 560 und 770 bewegen. Primärer Augenmerk ist auf die Unterschiede zwischen den Unternehmen zu legen, weniger auf die Absolutwerte.

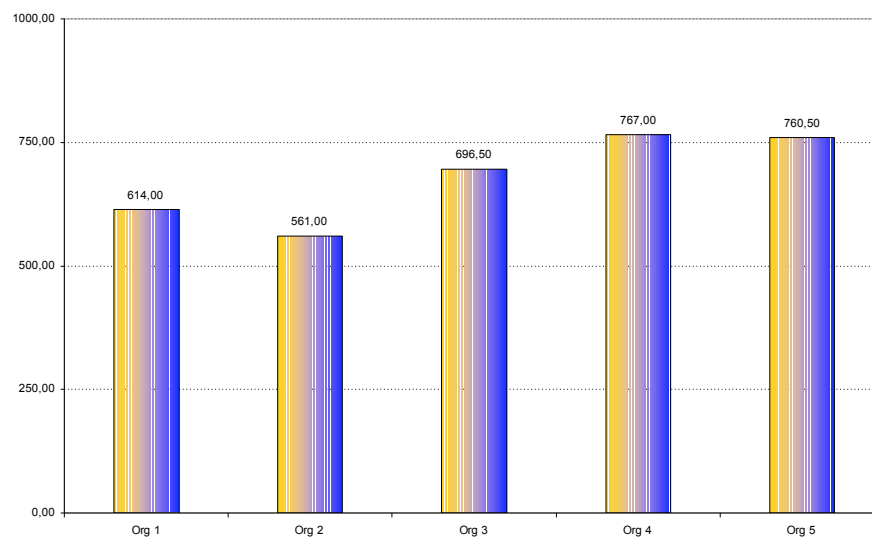


Abbildung 5. Benchmarking-Ergebnisse (gesamt)

Die wesentlichen Unterschiede zeigt allerdings erst der Vergleich der einzelnen Kriterien (siehe Abbildung 6). So weist z.B. das Unternehmen mit der höchsten Gesamtpunktzahl (Org 4) deutliche Defizite bei den Kriterien "Organisation" und "Strategisches Wissensmanagement" im Vergleich zu dem Zweitgereihten (Org 5) auf. Bei dem Kriterium "Organisation" hat es sogar weniger Punkte erzielt als das Drittgereichte. Dieses Kriterium ist außerdem das mit der größten Streuung. Die Unterschiede zwischen den Unternehmen sind hier also am größten.

Das mit der geringsten Streuung ist das Kriterium "Technologie & Infrastruktur" allerdings auf einem relativ niedrigem Niveau. Das bedeutet, dass der Einsatz von Informationstechnologie für Wissensmanagement noch nicht sehr ausgeprägt ist und dass auch eine Wissensmanagement-begünstigende Infrastruktur (z.B. Begegnungsräume für informelle Kontakte, Moderationsmaterial in allen Besprechungszimmern) noch nicht im ausreichenden Maße vorhanden ist.

Das Kriterium mit den höchsten Einzelwerten ist "Wissens- und Lernkultur". Es weist allerdings ebenfalls eine deutliche Streuung auf und einen deutlichen Unterschied zwischen den beiden Erstgereihten und den restlichen Unternehmen. Dies bedeutet, dass die beiden Erstgereihten offensichtlich deutliche Anstrengungen in Richtung der Entwicklung einer Wissensmanagement-förderlichen Unternehmenskultur gemacht haben.

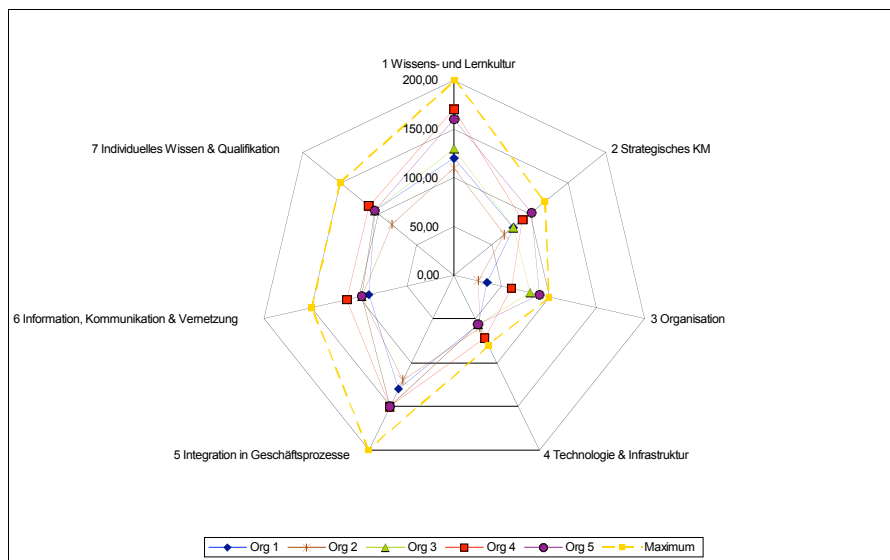


Abbildung 6. Benchmarking-Ergebnisse (je Kriterium)

Das Kriterium "Integration in Geschäftsprozesse" weist ebenfalls relativ hohe Werte und eine eher geringe Streuung auf. Den Unternehmen ist es ganz gut gelungen Wissensmanagement in ihren Geschäftsprozessen zu verankern. Sie gehen also mit der Ressource "Wissen" sorgsam um und können so ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und ausbauen.

Insgesamt betrachtet zeigen alle Einzelkurven mehr oder weniger deutliche Abweichungen von der Idealform der Maximum-Kurve. Es haben also alle Unternehmen noch viel zu tun. Die qualitativen Ergebnisse dieses Benchmarks zeigen ihnen den Weg.

5 Lessons Learned

Die nachfolgend zusammengefassten Erfahrungen oder "Lessons Learned", wie die mit dem Wissensmanagement-Virus Infizierten es gerne nennen, beziehen sich sowohl auf die gemeinsame Entwicklungsarbeit als auch auf den Benchmarking-Prozess selbst.

5.1 KM-Promotoren

Die eigentliche Arbeit innerhalb der Wissensrunde konnte erst beginnen, nachdem eine Einigung auf ein klares Ziel erfolgte. Dazu war es unumgänglich notwendig, sich ca. einmal pro Monat zu treffen.

Der mehrmalige Wechsel von Gruppenmitgliedern war zwar störend, behinderte aber nur wenig den Arbeitsfortschritt. Das ist höchstwahrscheinlich darauf zurück zu führen, dass eine konstante Kerngruppe bei den Treffen immer anwesend war.

Sehr unterstützend wirkte sich auch die Begleitung durch einen professionellen Moderator aus, der neben Teamentwicklungsmaßnahmen vor allem auf eine geordnete Diskussion und zielgerichtete Arbeitsweise achtete.

Nicht zu unterschätzen ist auch, dass trotz intensiver Arbeitsphasen der Spaß und das Reden über Persönliches und Privates nicht zu kurz kam. Dies führte relativ rasch zu einem vertrauten Umgangston innerhalb der KM-Promotoren.

5.2 Kriterienentwicklung

Die Kriterienentwicklung nahm mehr als die Hälfte der verfügbaren Zeit in Anspruch. Dabei kam es immer wieder zu Grundsatzdiskussionen über Wissen und Wissensmanagement. Das war notwendig und sinnvoll, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Ausgangspunkt waren dabei die unterschiedlichen Erfahrungen der KM-Promotoren mit Wissensmanagement in ihren Organisationen und darüber hinaus. Asynchrones Arbeiten wurde erst möglich, nachdem die wesentlichsten Klärungen bzgl. Wissensmanagement abgeschlossen waren.

Methodisch unterstützt wurde die Kriterienentwicklung durch Mind Mapping mit Hilfe des Mind Manager. Sie ermöglichte ein rasches Umsortieren oder Neustrukturieren des Kriteriensets, wenn in der Diskussion neue Aspekte auftauchten. In der Notizansicht konnten außerdem sehr einfach wichtige Klärungspunkte festgehalten werden, die wiederum bei der Abfassung des Bewertungsbuches gut verwendet werden konnten.

5.3 Modell

Das entstandene Modell ist ganzheitlich angelegt im Sinne des Verständnisses von Wissensmanagement der KM-Promotoren. Es hat sich als in sich stimmig herausgestellt. Kleinere Unsicherheiten ergaben sich im Rahmen des

Bewertungsprozesses beim Kriterium "Technologie & Infrastruktur", da hier nicht festgelegt war, welche IT-Infrastruktur als Mindeststandard für Wissensmanagement erforderlich ist.

Es ist unabhängig von der Unternehmensgröße einsetzbar. Auch dies zeigte sich im Rahmen des Benchmarking. Die beiden Unternehmen mit der höchsten Punktzahl sind in ihrer Größe sehr unterschiedlich, das eine hat mehrere tausend Mitarbeiter, das andere etwas mehr als hundert.

Zum Abfassen des Bewertungsbuches sind EFQM-Kenntnisse, am besten Assessoren-Erfahrung, notwendig, um die Kriterien nach dem Nährboden/Ernte-Schema ordnen zu können. Die Gewichtung der Kriterien erfordert eine gute Kenntnis der Wissensdomäne "Wissensmanagement".

5.4 Benchmarking-Prozess

Wie bereits erwähnt, herrschte in den Arbeitssitzungen der KM-Promotoren ziemlich bald ein vertrauter Umgangston, was ganz wesentlich zu einem guten Benchmarking-Ergebnis beiträgt. Nur wenn es gelingt, dass die Benchmarking-Partner sich ganz offen über ihre Stärken und Verbesserungspotenziale austauschen, kann voneinander gelernt werden. Und das ist in diesem Fall besonders gut gelungen.

Es zeigte sich außerdem, daß die Aussagekraft der Unternehmensbeschreibung die Qualität der Benchmarking-Ergebnisse sehr beeinflusst. Je genauer sie ausgearbeitet ist, desto mehr qualitativ wertvolle Aussagen wird das betreffende Unternehmen von seinen Partnern erhalten. Eine sorgfältig erarbeitete Beschreibung erfordert allerdings auch einen hohen Zeit- und Arbeitsaufwand in der eigenen Organisation.

Die Entscheidung neben der Beschreibung auch eine Präsentation vorzubereiten, stellte sich als sehr zielführend heraus. Sie erleichterte den Bewertungsprozess.

Eine Präsentationszeit von einer halbe Stunde je Kriterium und Unternehmen sollte im Sinne der Gleichbehandlung und Zeitökonomie möglichst eingehalten werden. Dies ist den KM-Promotoren nicht durchgängig gelungen.

Der Moderator muss EFQM-Assessment-Erfahrung haben, um jederzeit den Überblick über den Bewertungsprozess zu bewahren.

6 Fazit

Die persönlichen Erfahrungen, die die KM-Promotoren während des gesamten Prozesses gemacht haben, sind so unterschiedlich wie sie selbst und ihre Unternehmen, die sie repräsentieren. Dennoch entbehren sie nicht einer gewissen Allgemeingültigkeit. Sie reichen von einer Gesamtsicht des durchlaufenen Prozesses über Bedenken zu Beginn des Prozesses, den Aufwand bei der Zusammenstellung der firmenspezifischen Beschreibungen und den wesentlichsten Erfolgsfaktoren bis zu den Verwendungsmöglichkeiten der Benchmark-Ergebnisse.

Mit diesem Benchmark-Modell ist es gelungen, eine gesamthafte Sichtweise in einer einfach verständlichen Struktur zum Thema Wissensmanagement zu schaffen, damit die Suche nach Wissensartefakten in einer Organisation ideal unterstützt wird. Der Prozess der Unternehmensbeschreibung anhand des Bewertungsbuchs ist ein enorm lehrreicher und interaktiver Organisationsentwicklungsschritt. Der direkte

Vergleich/Benchmark mit den Partnern erweitert den (unternehmenseigenen) Horizont und stellt die für dieses Thema so schwierige Vergleichbarkeit her, um im Anschluss mit den Ergebnissen zielgerichtet in Richtung gelebtes Wissensmanagement in der eigenen Unternehmung voranzuschreiten. (Michael Adam)

Wäre der Nutzen und die erzielten Lernergebnisse am Beginn so klar zu erkennen gewesen wie nach Durchführung des Benchmarks, dann wäre die Scheu vor dem zu erwartenden Aufwand sicherlich nur halb so groß gewesen. Das "JA" zur Durchführung ist heute viel größer als am Beginn der Arbeiten! (Bernd Humpf)

Durch die intensive Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement beim Zusammenstellen der organisationspezifischen Präsentationen und dem folgenden Benchmark wird einem die Komplexität und Vernetzung von diesem Thema vor Augen geführt. Es wird einem bewusst, dass bei diesem Thema an sehr vielen Hebeln gedreht werden muss, um darin erfolgreich zu werden! (Georg Sagerer)

Es konnte gezeigt werden, dass die vorgestellte Vorgehensweise einen zweckmäßigen Vergleich zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen zulässt. Zu den wesentlichsten Erfolgsfaktoren gehören

- eine etablierte Vertrauensbasis, die ein offenes, kritisches Gespräch zulässt,
- fundiertes theoretisches Wissen, als Voraussetzung für ein brauchbares, differenziertes Ergebnis
- Anwendungsbezug, um die theoretischen Kriterien hinsichtlich Ihrer Ausprägung in der Praxis – in Unternehmen – zu sehen.

Gerade für Unternehmen, die Wissensmanagement stärker nutzen möchten, liefert ein solcher Benchmark eine wertvolle und umfangreiche Grundlage für das Ableiten der eigenen Zielsetzungen und Strategien.

Nicht zu vergessen ist die persönliche Lernmöglichkeit, die der Benchmark bietet. Die detaillierte Beschäftigung mit dem Thema aus unterschiedlichen Kontexten heraus, gepaart mit ansprechendem Gesprächsklima, hat viele neue Perspektiven erzeugt. (Kurt Wöls)

Wissensmanagement ist praktisch und unterstützt Unternehmen noch effizienter zu arbeiten. Durch das Benchmarking wird den teilnehmenden Unternehmen eine Möglichkeit gegeben ihr Wissensmanagement mit anderen zu vergleichen und Ansatzpunkte für Optimierungen zu finden. Darüber hinaus ist eine solche Darstellung und Darlegung des Wissensmanagement auch für internes Marketing und interne Positionierung gut zu verwenden. (Gerhard Hochreiter)

Das entwickelte Modell lässt sich nicht nur für Vergleiche zwischen Unternehmen, sondern auch zwischen Konzerngesellschaften oder Unternehmensteilen einer größeren Firma einsetzen. Es kann dadurch zum Motor für die ständige Verbesserung des organisationsinternen Wissensmanagement werden und einem Unternehmen seine Wettbewerbsvorteile sichern helfen. (Angelika Mittelmann)

Danksagungen

Bei allen nachfolgend genannten Personen und Institutionen möchten sich die KM-Promotoren für unentgeltliche Leistungen, die sie bei ihrer Arbeit wesentlich unterstützt haben, ganz herzlich bedanken:

- "Plattform Wissensmanagement" für die Bereitstellung der Infrastruktur für die Zusammenarbeit der KM-Promotoren

- Herrn Dipl.-Ing. Dr. Walter Hausleitner, Leiter des “Lehr- und Forschungszentrum Rottenmann”, für die mehrmalige Bereitstellung eines Besprechungsraumes

Referenzen

AFQM (2005): Excellence Modell. <http://www.qualityaustria.com/index.php?id=290&L=0>,
Abrufdatum: 05/11/2005.

De Bono, Edward (1993): Thinking Course. London: BBC.

Deutsches EFQM Center (2005): Einführung: Das EFQM-Modell für Excellence.
<http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/247.htm>, Modifikationsdatum: 15/08/2005,
Abrufdatum: 05/11/2005.

Kirstein, H. (2000): Das neue EFQM Excellence Modell für das Jahr 2000.
<http://www.deming.de/efqm/modell2000-1.html>, Modifikationsdatum: 04/07/2000,
Abrufdatum: 05/11/2005.

KM-Promotoren (2004-1): unveröffentlichtes Sitzungsprotokoll vom 26/02/2004 in der [pwm](#).

KM-Promotoren (2004-2): unveröffentlichtes Sitzungsprotokoll vom 29/04/2004 in der [pwm](#).

Mittelmann, A. (2000): Messen von weichen Faktoren – Ein Erfahrungsbericht. In: Lehner, F.
et al.(Hrsg.): Software-Metriken. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden, S. 221 - 229.

PWM Jahrbuch 2005: Wissensrunde „KM-Promotoren: Benchmarking zum Thema
Wissensmanagement“. S. 55-56,
http://www.pwm.at/file_upload/7_tmpphpoelVNe.pdf?content=2683.

Siebert, G.; Kempf, St. (2002): Benchmarking. Leitfaden für die Praxis. 2. Auflage, München
und Wien.