
Wissensmanagement als Change Prozess

**Vorgehensweisen bei der Einführung
und Praxiserfahrungen**

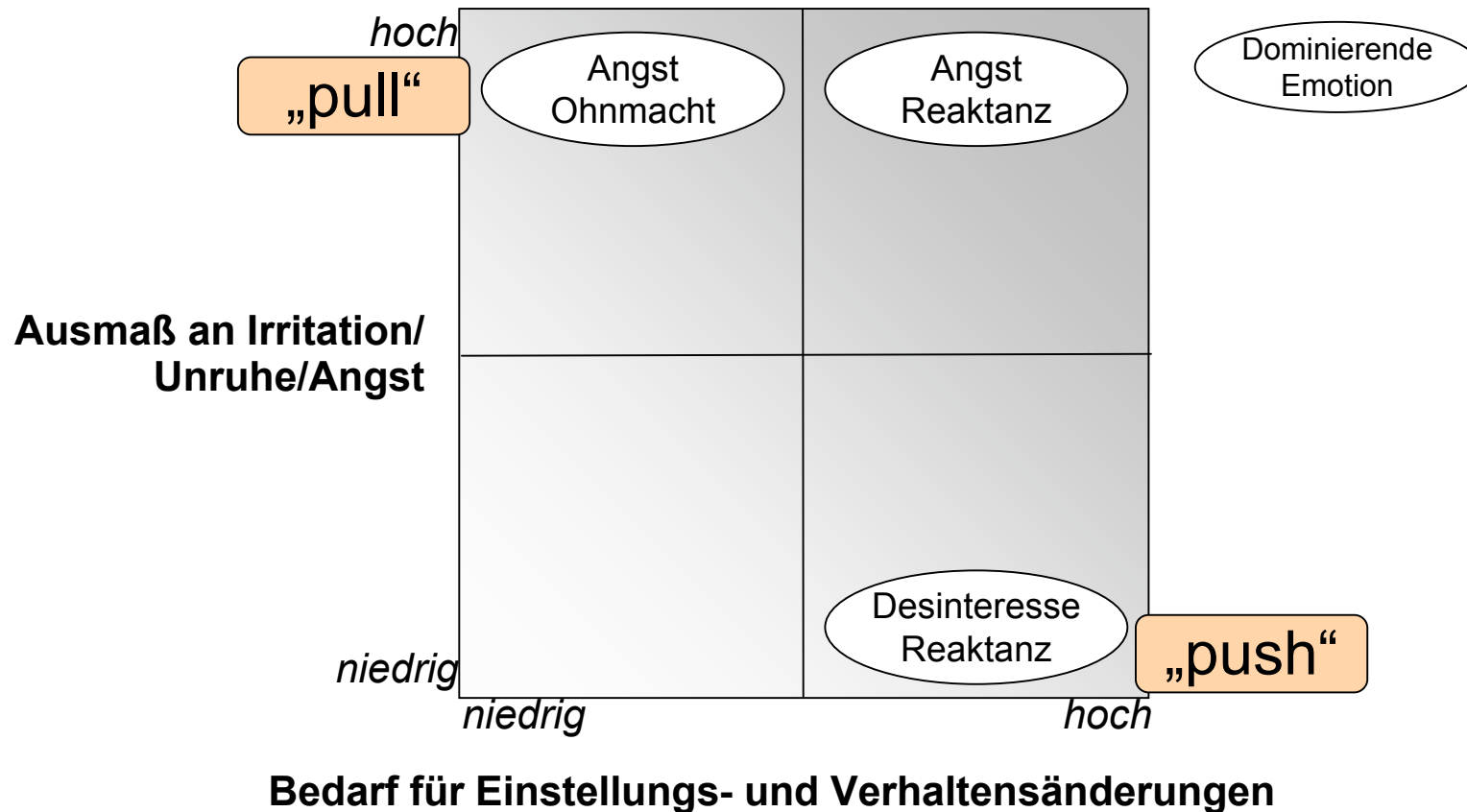
Dr. Angelika Mittelmann

19. Juli 2007, 20:00 - 21:15, Hotel Dorint, Frankfurt

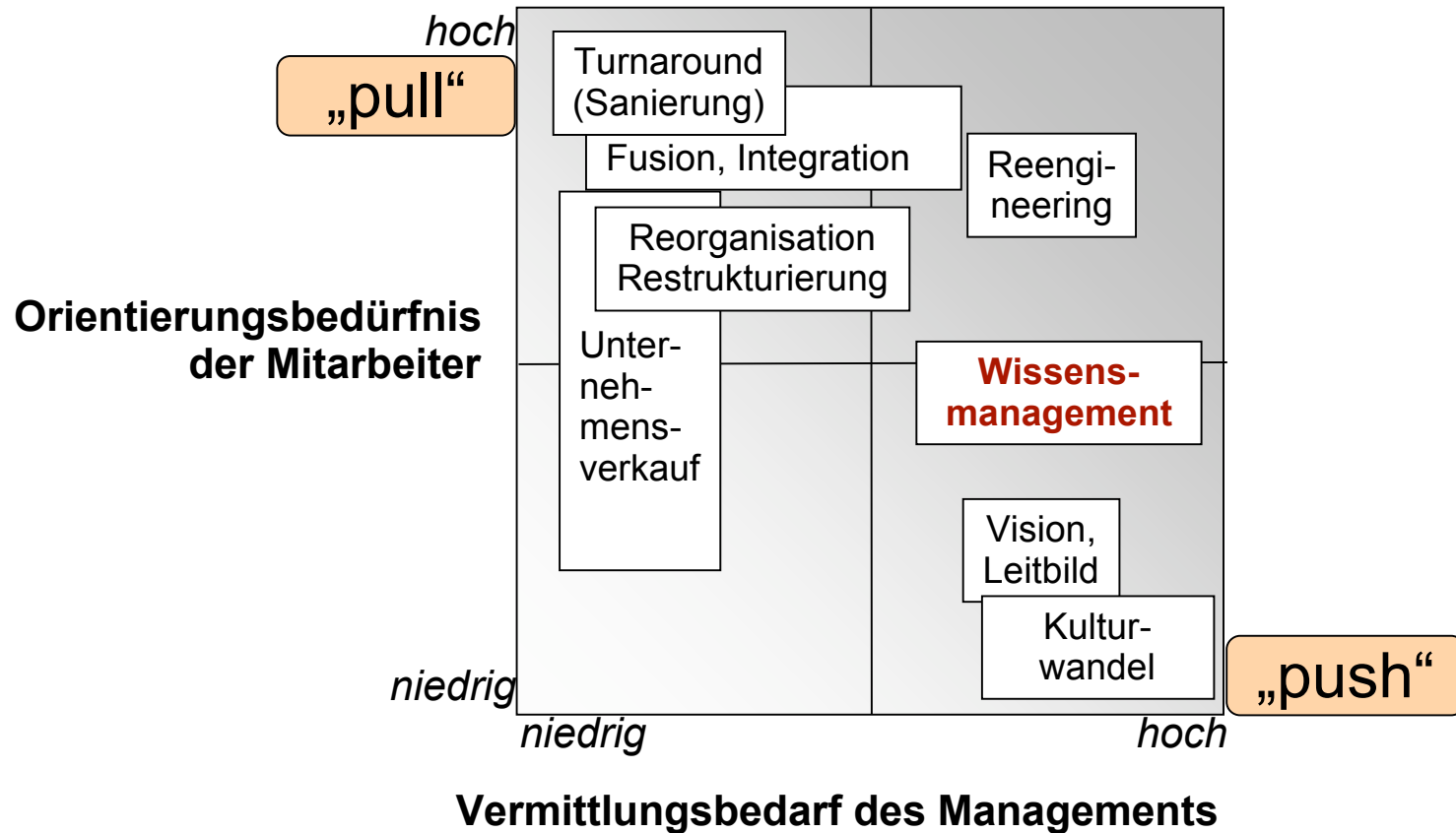
Inhalt

- Typologie von Change Prozessen
- Vorgehensmodelle, Projektgeschichte
- Überblick Handlungsfelder und Nachfolgeprogramm
- Ausgewählte Handlungsfelder
 - Prozessbeschreibung
 - Story Telling
 - Wissensstafette
 - Mentorensystem

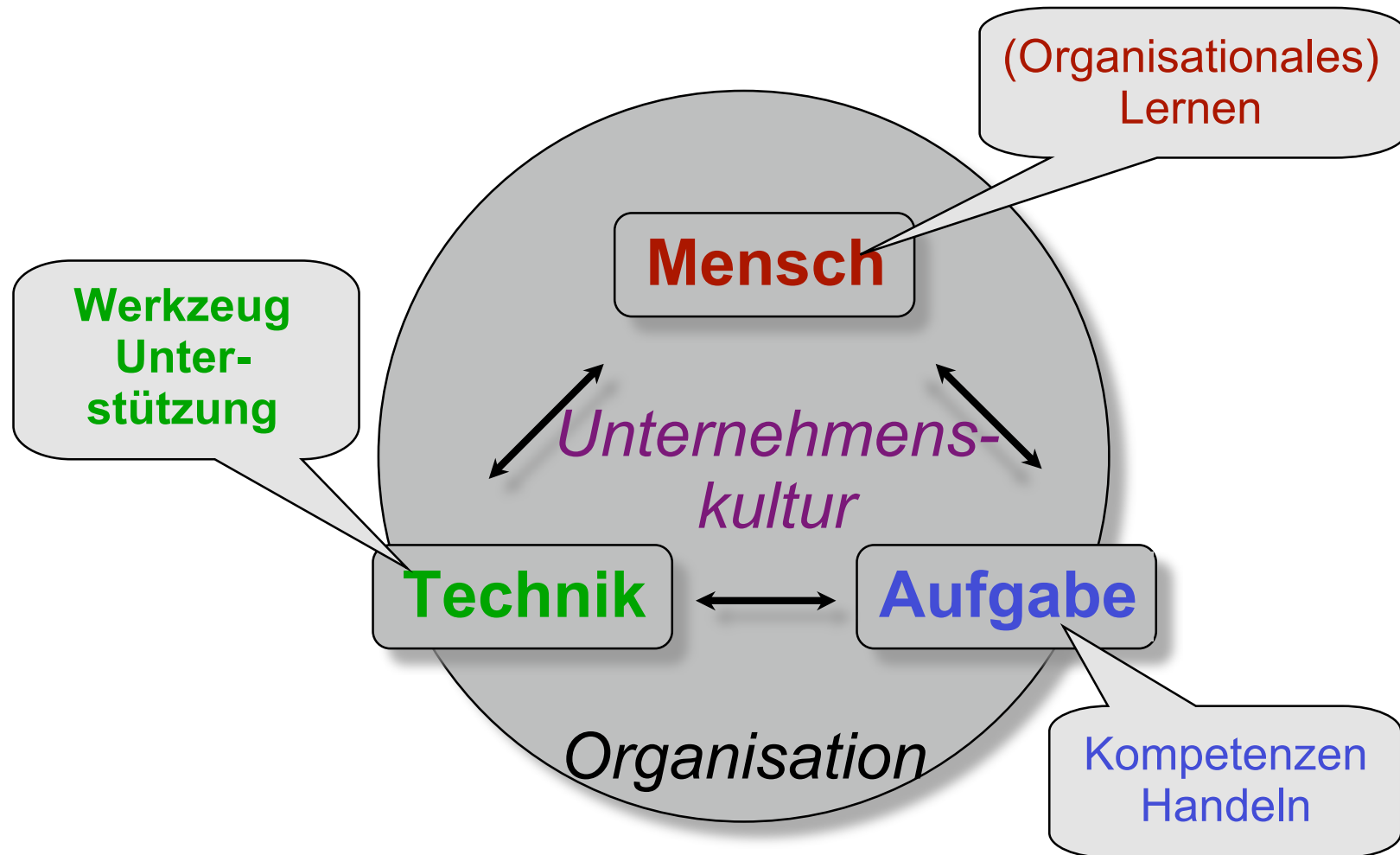
Typologie von Veränderungsprozessen (© 2007 Berner)



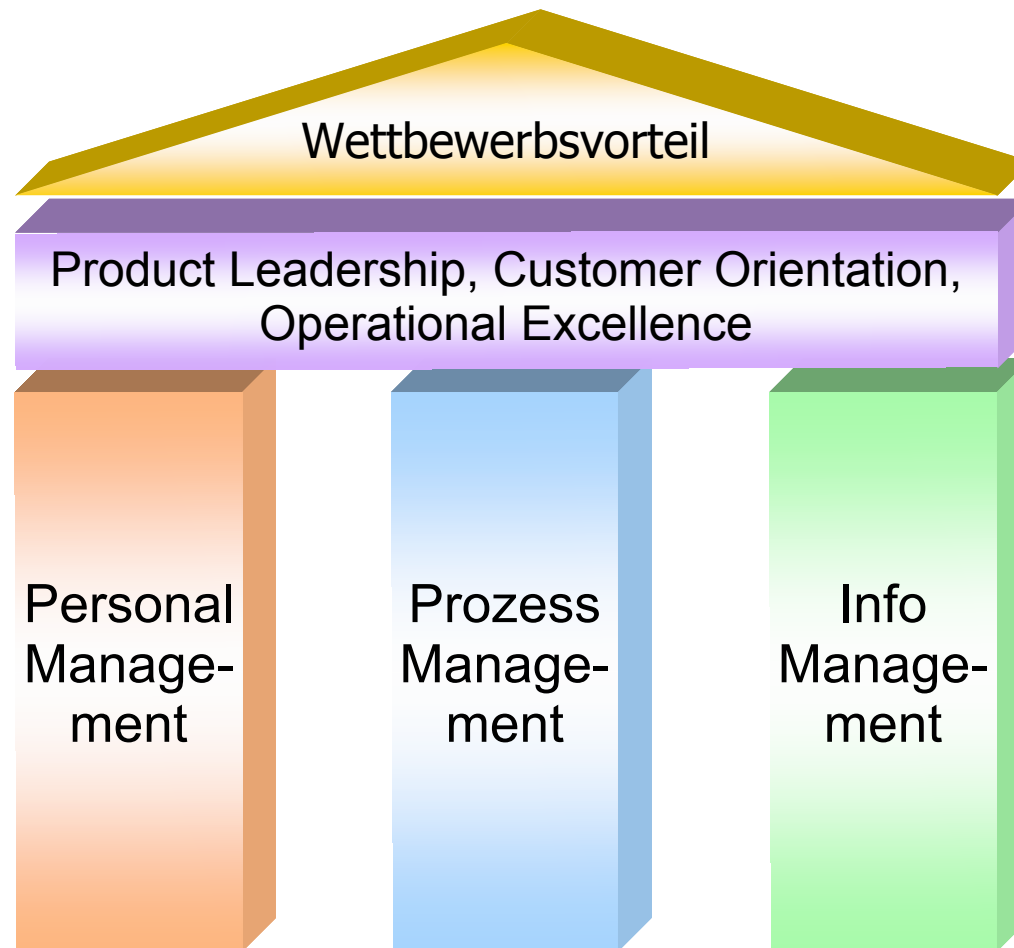
Einordnung Wissensmanagement als Change Prozess



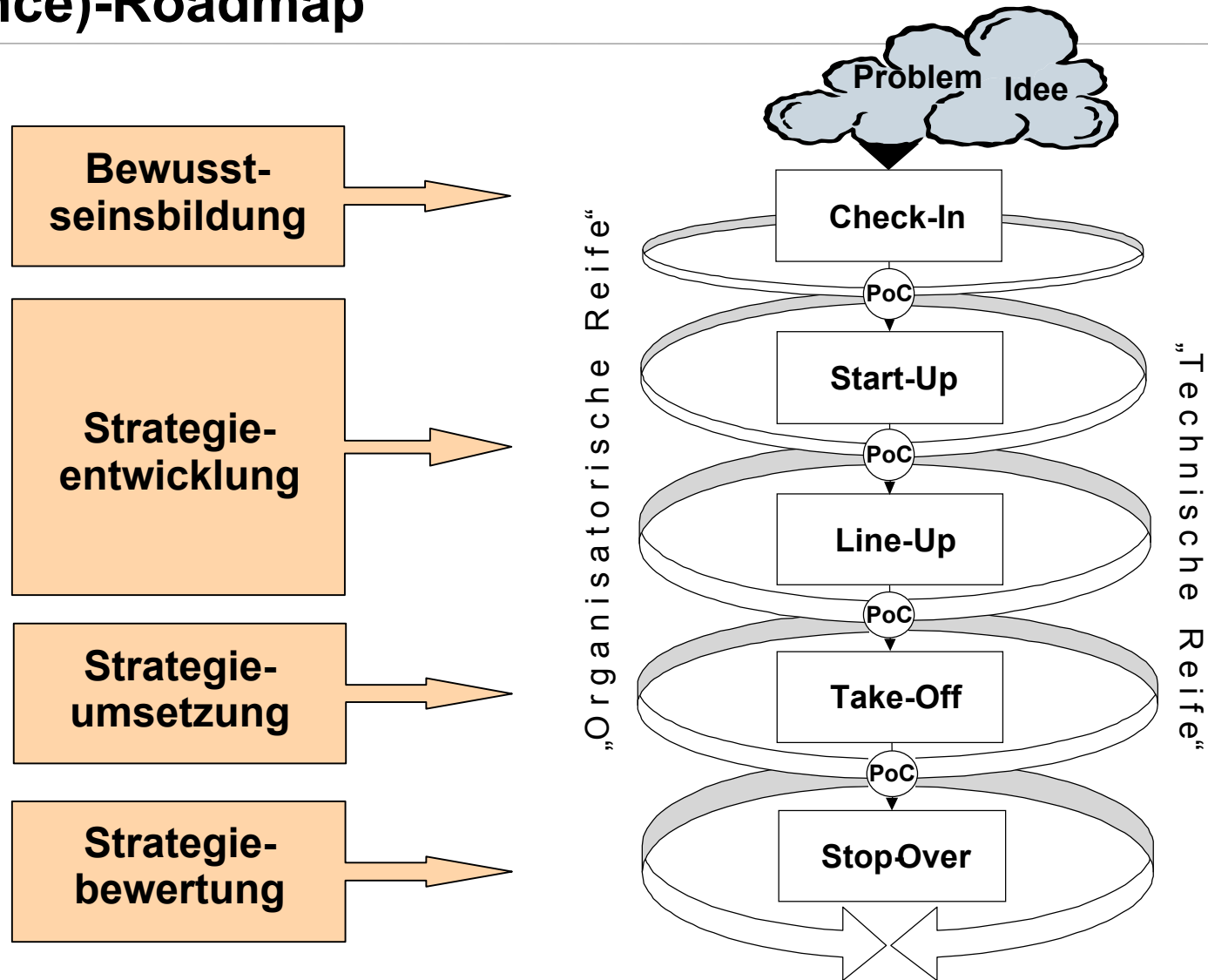
Gestaltungsfelder im Wissensmanagement



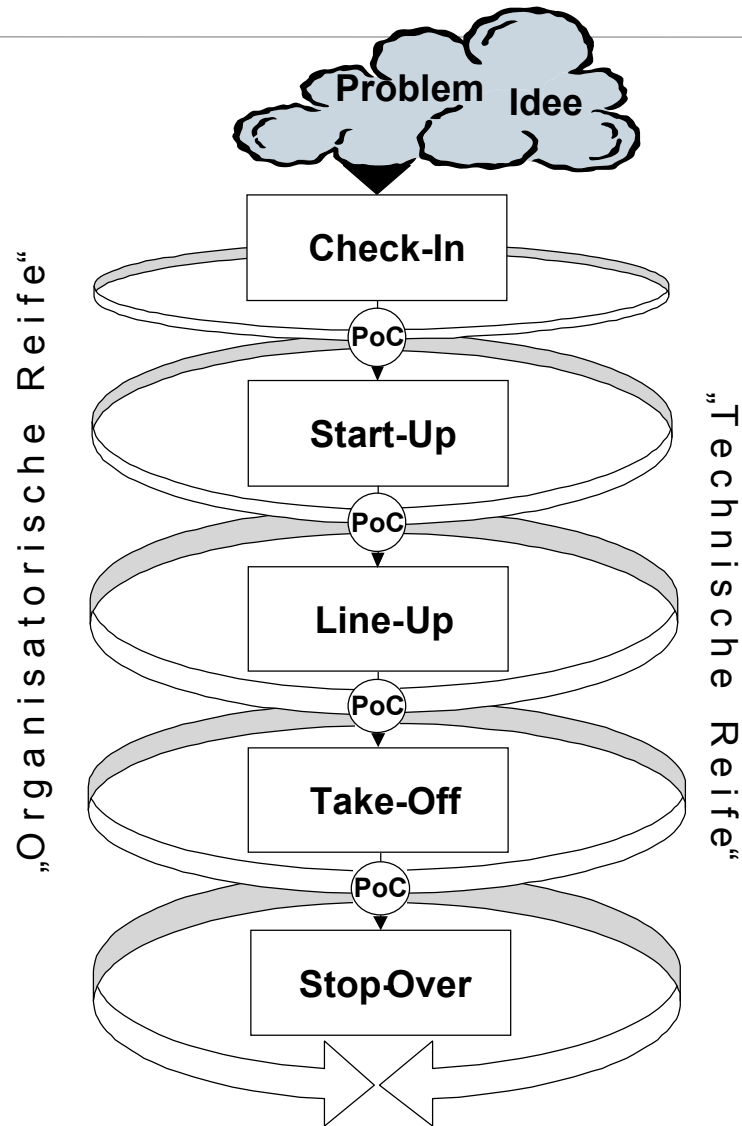
Säulen des Wissensmanagement



Phasen der K2BE[®] (Knowledge Management to Business Excellence)-Roadmap



Phasen der K2BE[®]-Roadmap - Detail



Check-In: Initialisierung des Einführungsprozesses; sensibilisieren der Sponsoren; werben für einen ganzheitlichen Systemansatz und eine Top-Down-Strategie; Lobby aufbauen

Start-Up: KM-Ziele entwickeln und abstimmen; Ist-Zustand erheben; Handlungsbedarf ermitteln

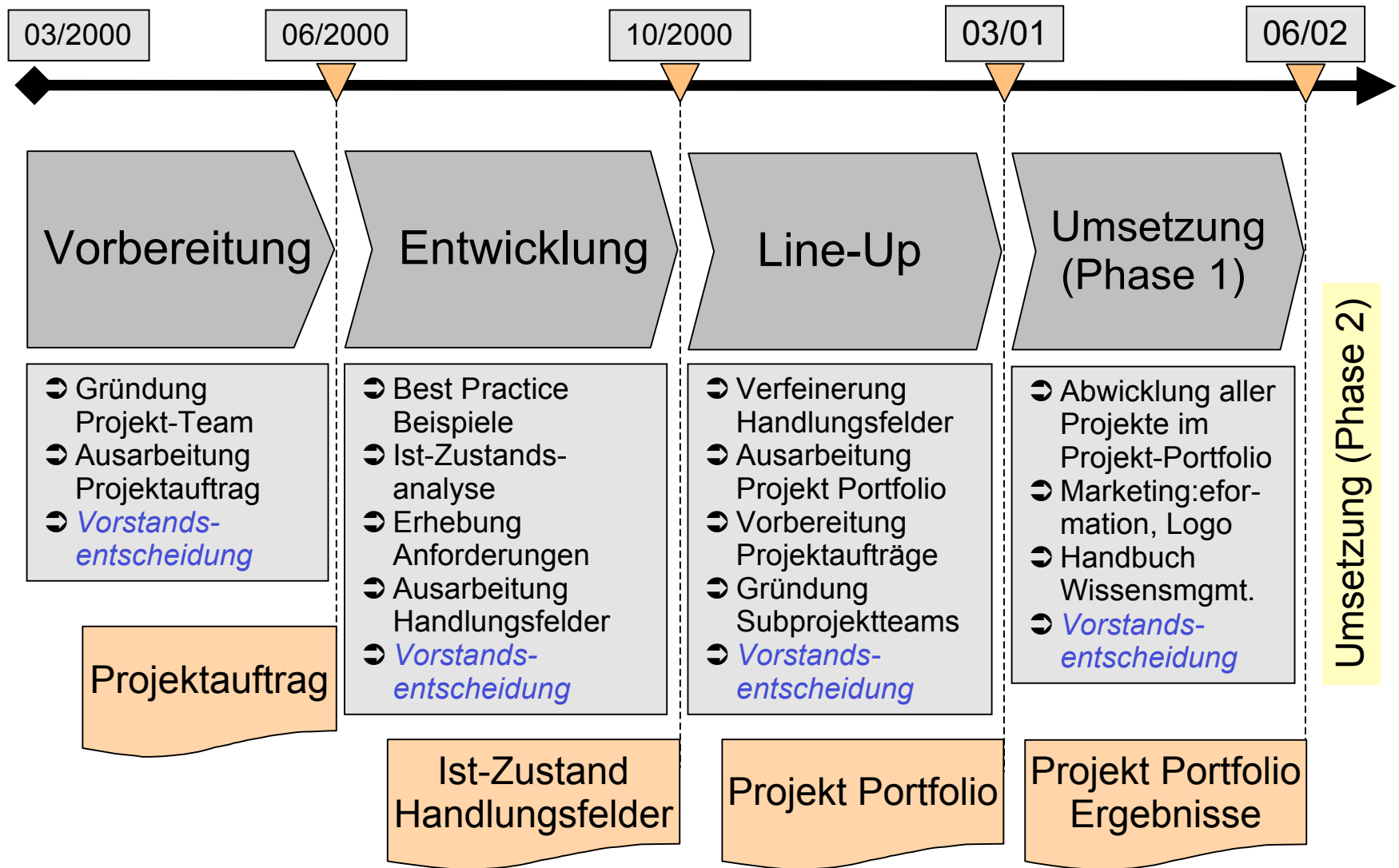
PoC: explizite Beurteilung der Projektergebnisse; Präsentation der Ergebnisse; Entscheidung über den weiteren Verlauf der KM-Aktivitäten

Line-Up: Teilziele ableiten; Projekte planen und priorisieren; KM-Projektportfolio erstellen

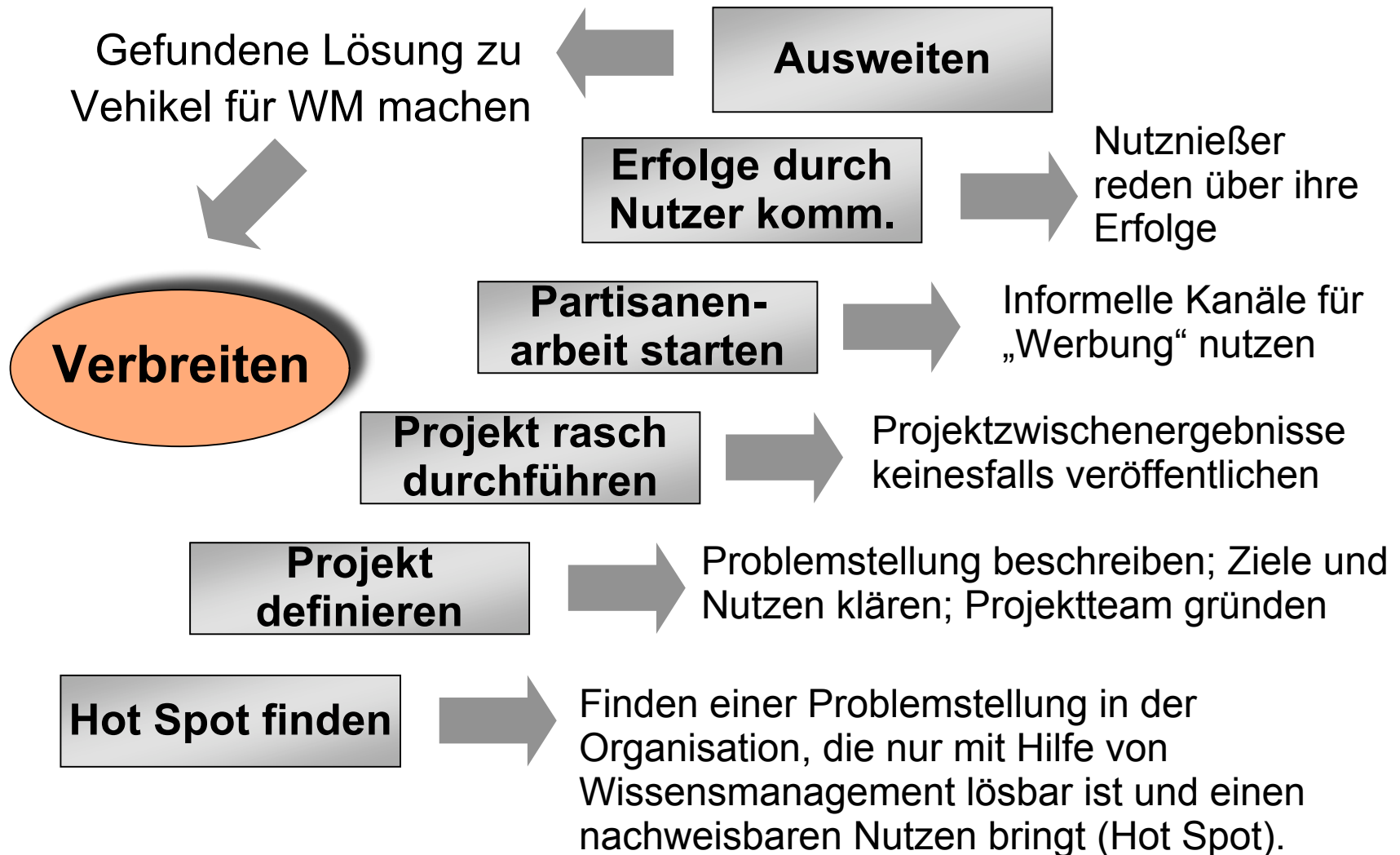
Take-Off: Einzelne Projekte auf Basis ausgewählter Vorgehensmodelle umsetzen

Stop-Over: Zusammenführen und Konsolidieren der Ergebnisse der einzelnen Projekte; bisherige Aktivitäten und Gesamtergebnis beurteilen; laufende Anpassung der Planung an die veränderten strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen

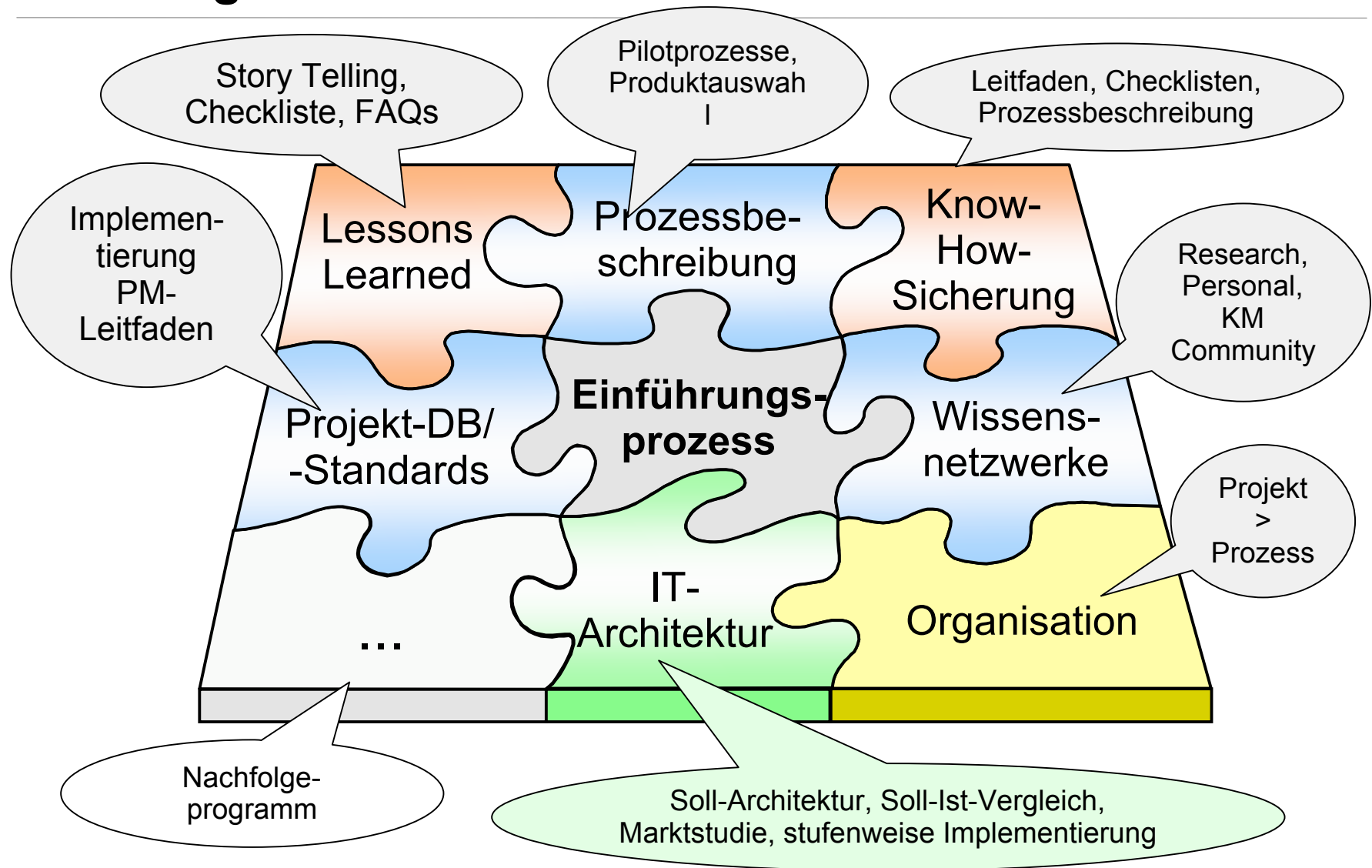
Projektgeschichte



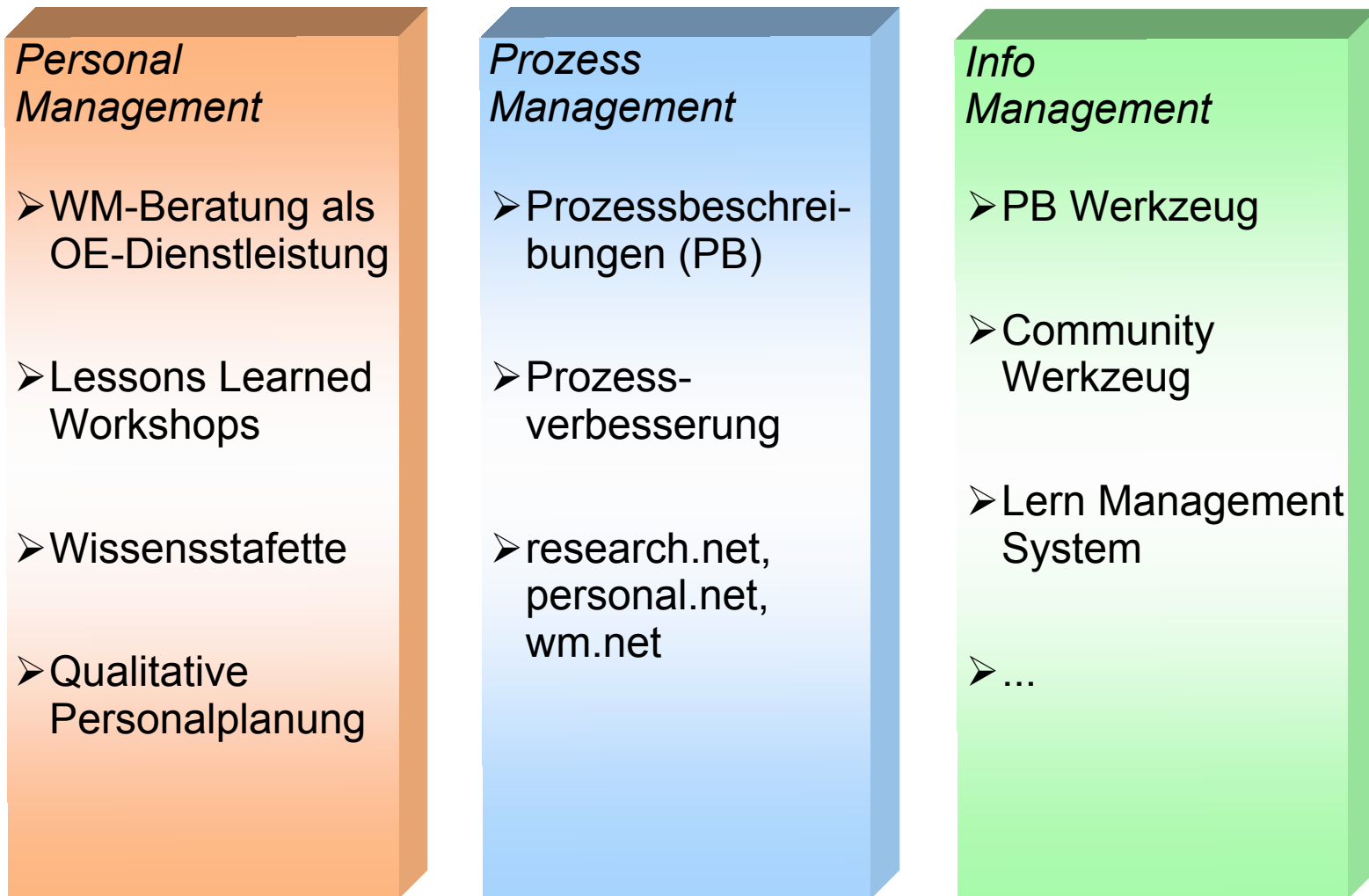
Vorgehensmodell „Partisanen-Methode“



Handlungsfelder - Übersicht



Nachfolgeprogramm



Handlungsfeld - Prozessbeschreibung (1)

- ca. 700 Prozesse beschrieben
- ca. 70 Modellierer ausgebildet
- Werkzeug der QSU-Verantwortlichen und -Ansprechpartner
- Werkzeug wird mittlerweile auch für Prozessverbesserung benutzt und Anreicherung durch Erfahrungsdokumente

Handlungsfeld - Prozessbeschreibung (2)

The screenshot shows a web browser window displaying the ADONIS® Prozessmanagement interface. The page title is 'QSU-System einführen BIM'. The main content area features a flowchart with the following steps:

```

    graph TD
      A(QSU-System einführen) --> B[QSU Projektmanagement planen BIM]
      B --> C[Startworkshop durchführen]
      C --> D[QSU Ist-Analyse durchführen BIM]
      D --> E[Maßnahmenplan Sollkonzept erstellen]
      E --> F[Maßnahmen abarbeiten]
      F --> D
  
```

Annotations on the flowchart include:

- Next to step B: Projektauftrag
- Next to step C: Projektauftrag
- Next to step D: Beispiel: Ist-Analyse Checkliste (ISO 9001)
- Next to step E: Beispiel: Ist-Analyse Checkliste (ISO 9001) and Abstraktion
- Next to step F: Beispiel: Ist-Analyse Checkliste (ISO 9001) and Audit Bericht

The left sidebar contains a navigation menu with the following structure:

- Geschäftsprozessmodell
 - voestalpine Stahl GmbH
 - Prozessorientierte Organisation
 - PAB

Below the menu, there is a section titled 'QSU-System einführen (Start)' with a description and a list of standards:

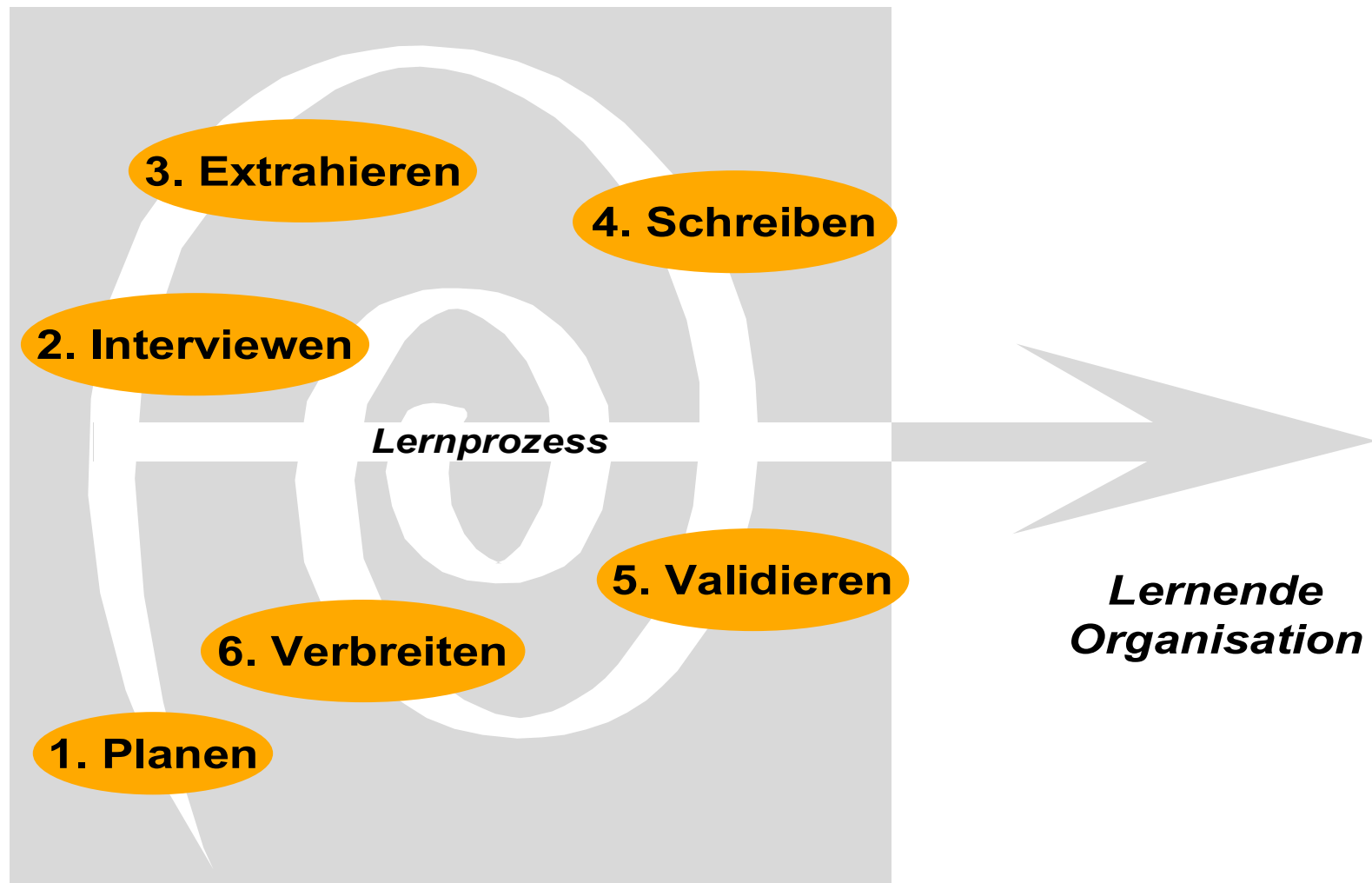
Beschreibung:
Die voestalpine Stahl bzw. Teilbereiche ist per Stand 1.04.2004 nach folgenden Systemen zertifiziert bzw. validiert:

- ISO 9001:2000 - Qualitätsmanagement
- ISO TS 16949:2002 - Qualitätsmanagement (Automobil)
- ISO 14001:1996 - Umweltmanagement
- EMAS II - VO - Umweltmanagement
- ISO 17025:2000 - 04 - Akkreditierung von Prüflaboratorien (B4P, B1 T, B3E)

Zweck:
Begleiten/Unterstützung von

Handlungsfeld - Lessons Learned

Story Telling: Die 6 Stufen der Methode



Handlungsfeld - Lessons Learned

Story Telling: Struktur des Erfahrungsdokuments

Provokanter Titel, der Fokus (z.B.: tabuisiertes Thema) der Geschichte aufgreift

Kritische Kommentare, Fragen der Berater zu den Zitaten, die Reflexionsprozesse anstoßen


ANERKENNUNG
„Wozu loben? Es geht doch auch ohne!“

Her lüftet sich der Vorhang vor dem Thema, wie es um Lob im Feuer-2-Projekt stand und wie Leistung bei der [redacted] ganz allgemein beachtet und bewertet wird.

Ist es so wie in dieser kleinen Geschichte?

Stellen sie sich einen Butler am königlichen Hofe vor: dieser ist froh darüber, dem König zu dienen, ihm das Essen zu servieren, so wie es schon seit Jahrhunderten bei seinem Stand ehrenvoller Brauch ist. Eines Tages lädt der König zu einem großen Festmahl. Der Butler und die anderen Bediensteten tun ihr Bestes, um das Fest gelingen zu lassen. Als die letzten Gäste zufrieden von dannen ziehen, tritt der König in die Küche, drückt dem Butler die Hand, schaut in die Runde der Bediensteten und bedankt sich... denn er weiß: ...mein Hof und auch mein Reich glänzt erst im Lichte meiner Untertanen...

Oder verhält es sich mit der Anerkennung eher so?



Schäferhund: „Wir haben natürlich ganz, ganz selten Lob geerntet. Das ist automatisch erwartet worden, dass das alles so funktioniert.“

Verteiratet mit der [redacted]?

Bei der [redacted] scheint zu gelten:
„Wer gut ist, hat nichts anderes vor.“
Heißt das, dass man schlecht arbeitet, wenn man seine Aufgaben schneller als die anderen erledigt?

Chamäleon: „Es muss ein gewisser Druck da sein, es muss nach außen hin auch so aussehen, es müssen alle wissen rundherum, dass gearbeitet wird. Es muss Tag und Nacht gearbeitet werden, am besten Samstag, Sonntag. Der persönliche Einsatz, die Gewichtung von dem, was Du bewirken kannst, wird an dem gemessen, wie oft Du am Wochenende und in der Nacht da bist, wobei das mit der Qualität und mit der Art und Weise ja gar nichts zu tun hat.“

Analoge Geschichte, die den Zugang zu dem behandelten Thema erleichtert

Bilder, die verborgene Wissensinhalte ansprechen

Markante Originalzitate aus den Interviews

Handlungsfeld - Lessons Learned

Story Telling: Fazit

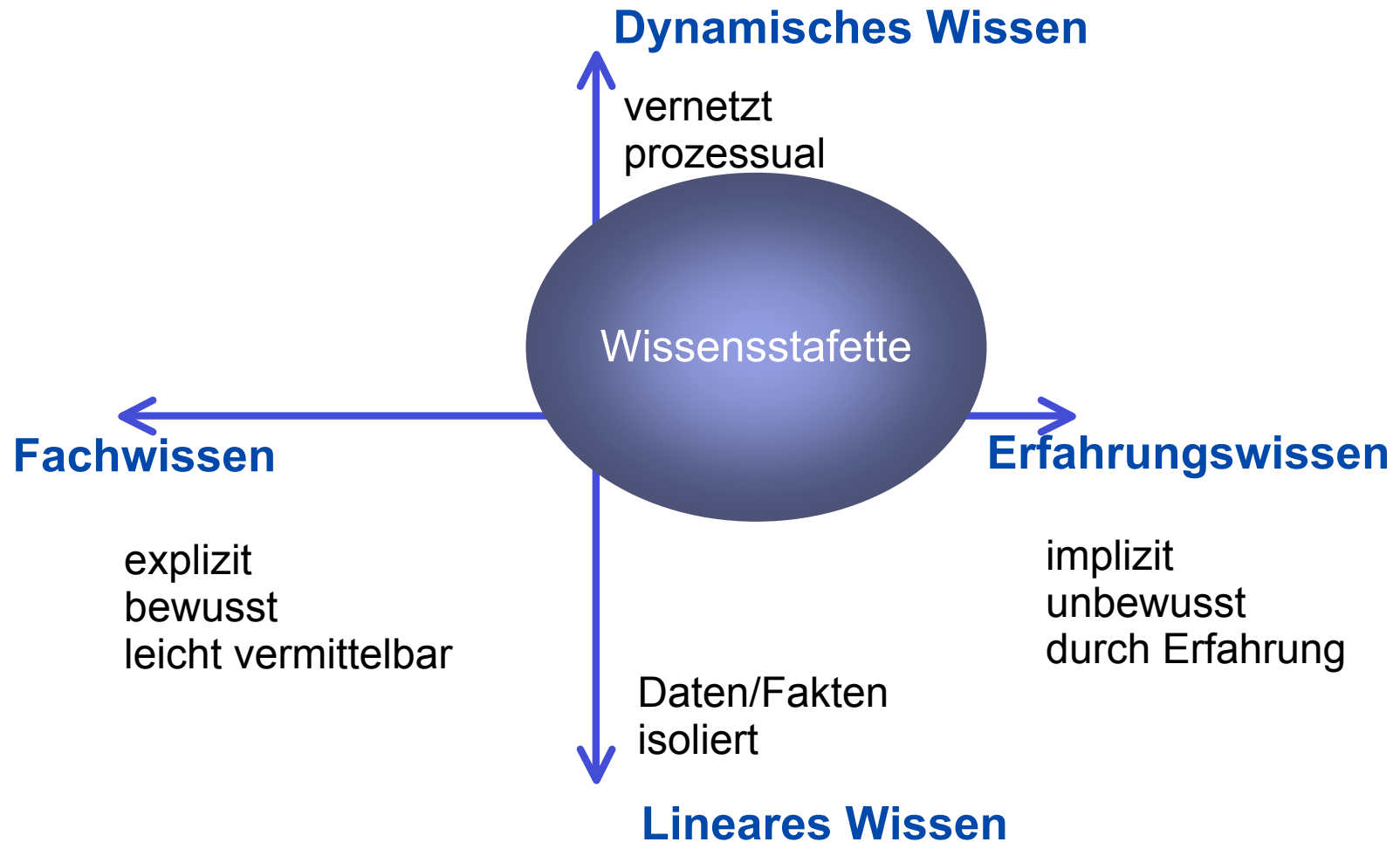
Mit Story Telling kann eine Organisation ...



- ... Erfahrungswissen unternehmensweit weitergeben
- ... die Unternehmenskultur kennen lernen
- ... Lern- und Veränderungsprozesse anstoßen
- ... konkrete Verbesserungsvorschläge für Nachfolgeprojekte erarbeiten

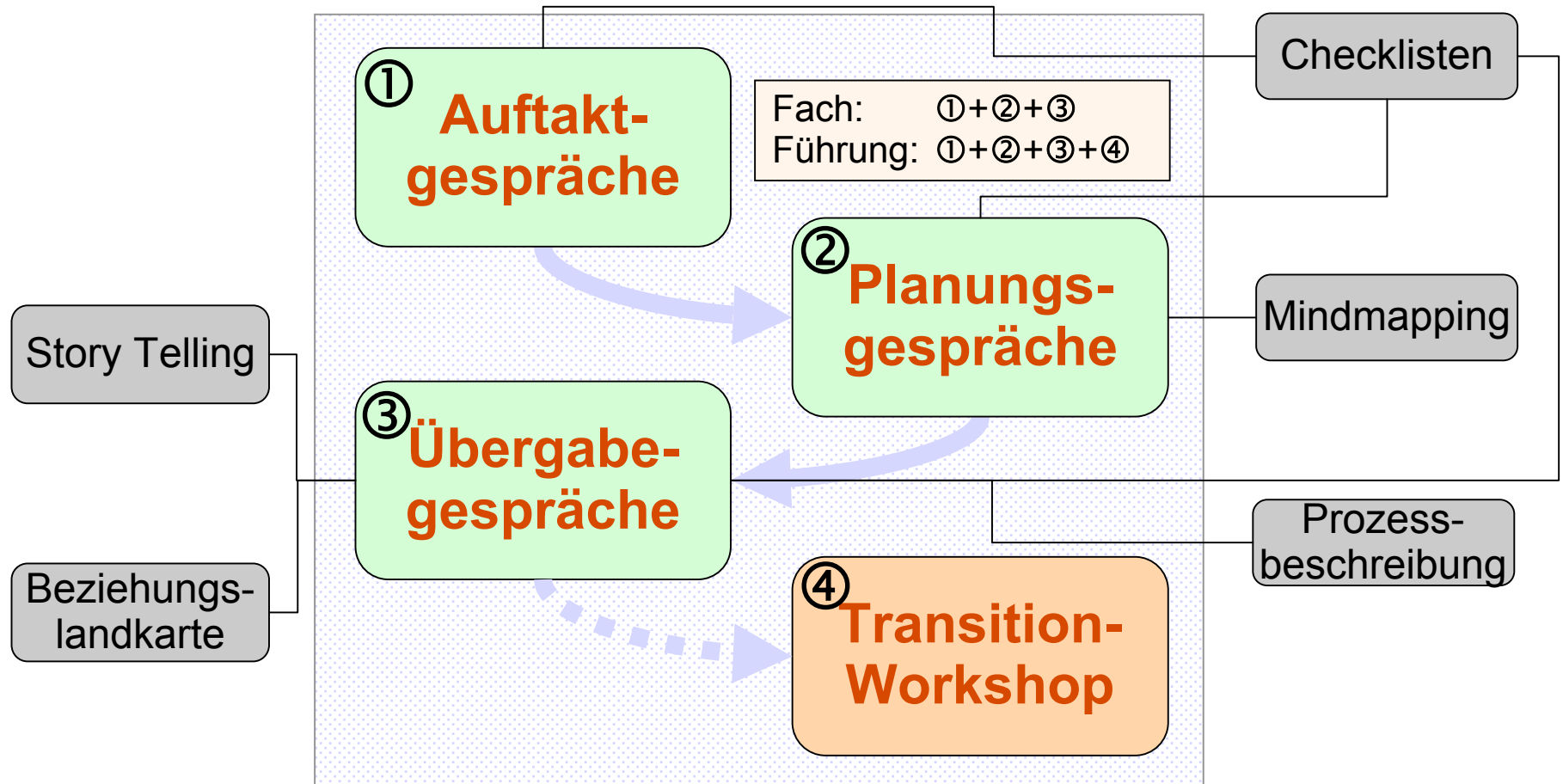
Handlungsfeld - Know-How-Sicherung

Wissensstafette - Arten von Wissen

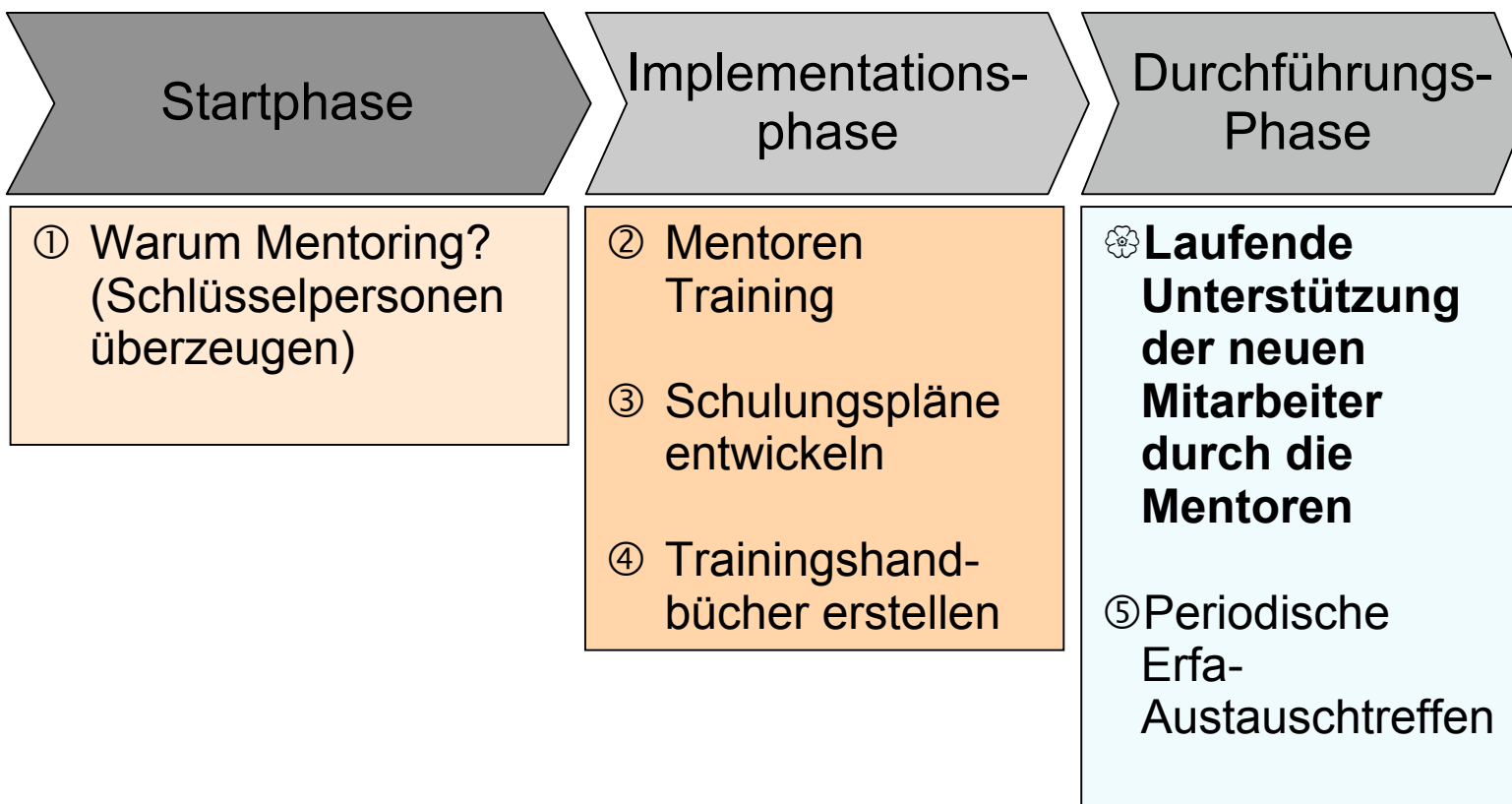


Handlungsfeld - Know-How-Sicherung

Wissensstafette – Prozessschritte/Tools



Handlungsfeld - Know-How-Sicherung Mentoren-System



Referenzen

- Kleiner, A. & Roth, G. (1998): *Story Telling zur Konstruktion von Erfahrungsgeschichten: Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen*. Harvard Business Manager, 5, 9-15.
- Mittelman, A. et al. (2000): *Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz: Methoden des Organisationalen Lernens anwenden*. Bd 1 der Schriftenreihe "Wissens- und Prozessmanagement" hrsg. von Gappmaier, M. & Heinrich, L. J., 2. Auflage, Linz: Trauner Universitätsverlag.
- Nohr, H. (Hg., 2001): *Virtuelle Knowledge Communities im Wissensmanagement: Konzeption - Einführung - Betrieb*. Aachen: Shaker.
- North, K. (1999): *Wissensbasierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (1999): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 3. Aufl., Frankfurt/Main: FAZ.
- Reinmann-Rothmeier, G.; Erlach, Chr.; Neubauer, A. (2000): *Erfahrungsgeschichten durch Story Telling - eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode*. Forschungsbericht Nr. 127 der Ludwig-Maximilians-Universität München.