

***Software Forum Saar:  
Management von Personal und Wissen  
IHK Saarland, Saarbrücken  
02.02.2006***

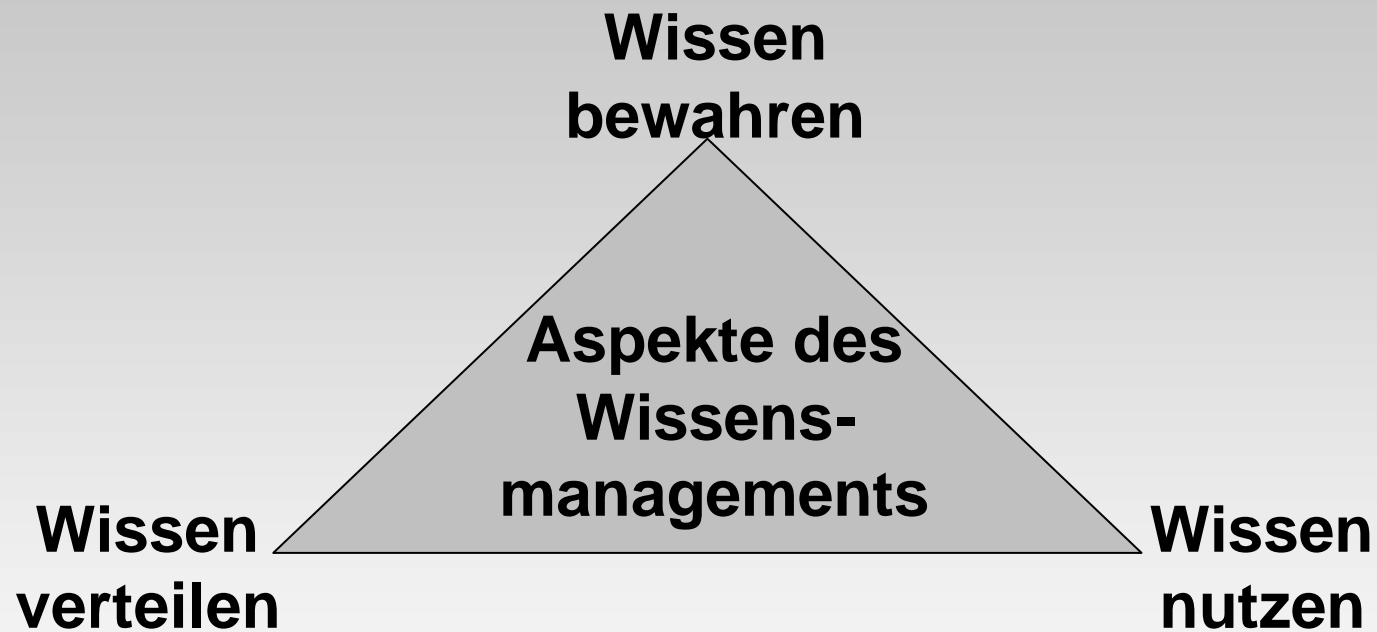
***„Personal, Wissen und die Rolle der  
Informationstechnologie“***

***Prof. Dr.-Ing. H.-J. Schmidt MBA  
Fachhochschule Kaiserslautern***

# Gliederung

1. Zur Begrifflichkeit
2. Kernthesen
3. Herausforderungen
4. Resultierende Lösungsansätze/ Praxisbeispiele
5. Zusammenfassung

# Zur Begrifflichkeit



Quelle: frei nach Book, Gruhn

# Kernthesen

- Die Schlüsselfaktoren zum erfolgreichen Management von Wissen im Unternehmen und zum entsprechenden Einsatz von Informationstechnologien liegen oftmals in Aspekten, die nicht technologischer bzw. funktionaler Art sind.
- Daher macht es auch aus der Sicht der Informationstechnologie Sinn, sich mit diesen nicht-technologischen Aspekten auseinander zu setzen.
- Hierzu sollen die folgenden Anregungen dienen.

# Wissensmanagement in der Praxis:

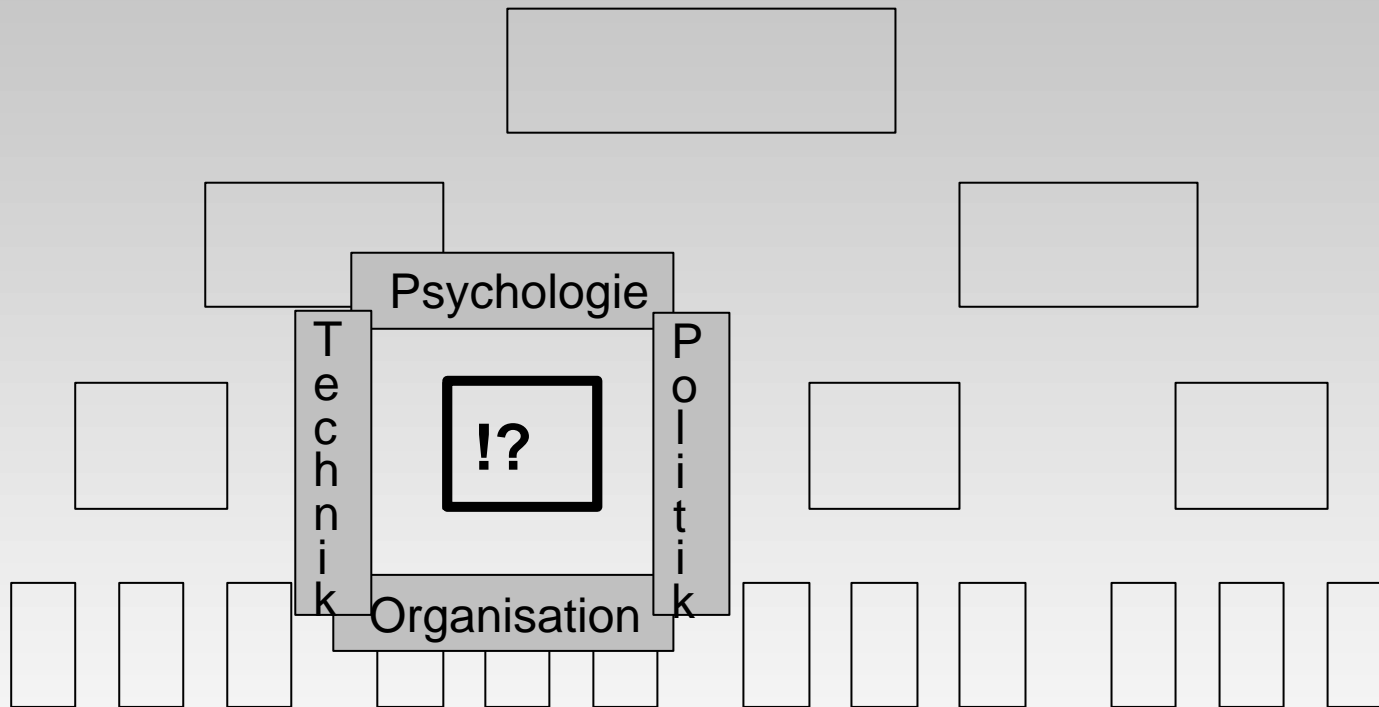
## Bemerkenswerte Fakten

- Durchschnittsalter Belegschaft 2002: 40 Jahre
- Durchschnittsalter Belegschaft 2010: 47 Jahre
- numerische Dominanz der Kohorte der aktuell 40 – 50 –Jährigen
- Berufliche Perspektive der Mitarbeiter 45+ ?

Quelle: F.A.Z. v. 24.12.2005

Astheimer: „Den Unternehmen droht ein enormer Wissensverlust“

# Wissensmanagement in der Praxis: Barrieren



# Wissensmanagement in der Praxis:

## Psychologische Barrieren

### a) persönlich:

- Wert des eigenen Wissens nicht bekannt
- Mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit der Vermittlung
- Fähigkeit zur Wissensvermittlung nicht ausreichend vorhanden (Kommunikations- und Sozialverhalten)
- Zeitmangel

Quelle: frei nach Book, Gruhn

# Wissensmanagement in der Praxis:

## Psychologische Barrieren

### **b) taktisch:**

- Angst vor Machtverlust
- Herrschaftswissen als Sicherungsinstrument für den Arbeitsplatz
- Relation zwischen persönlichem Aufwand und persönlichem Ertrag

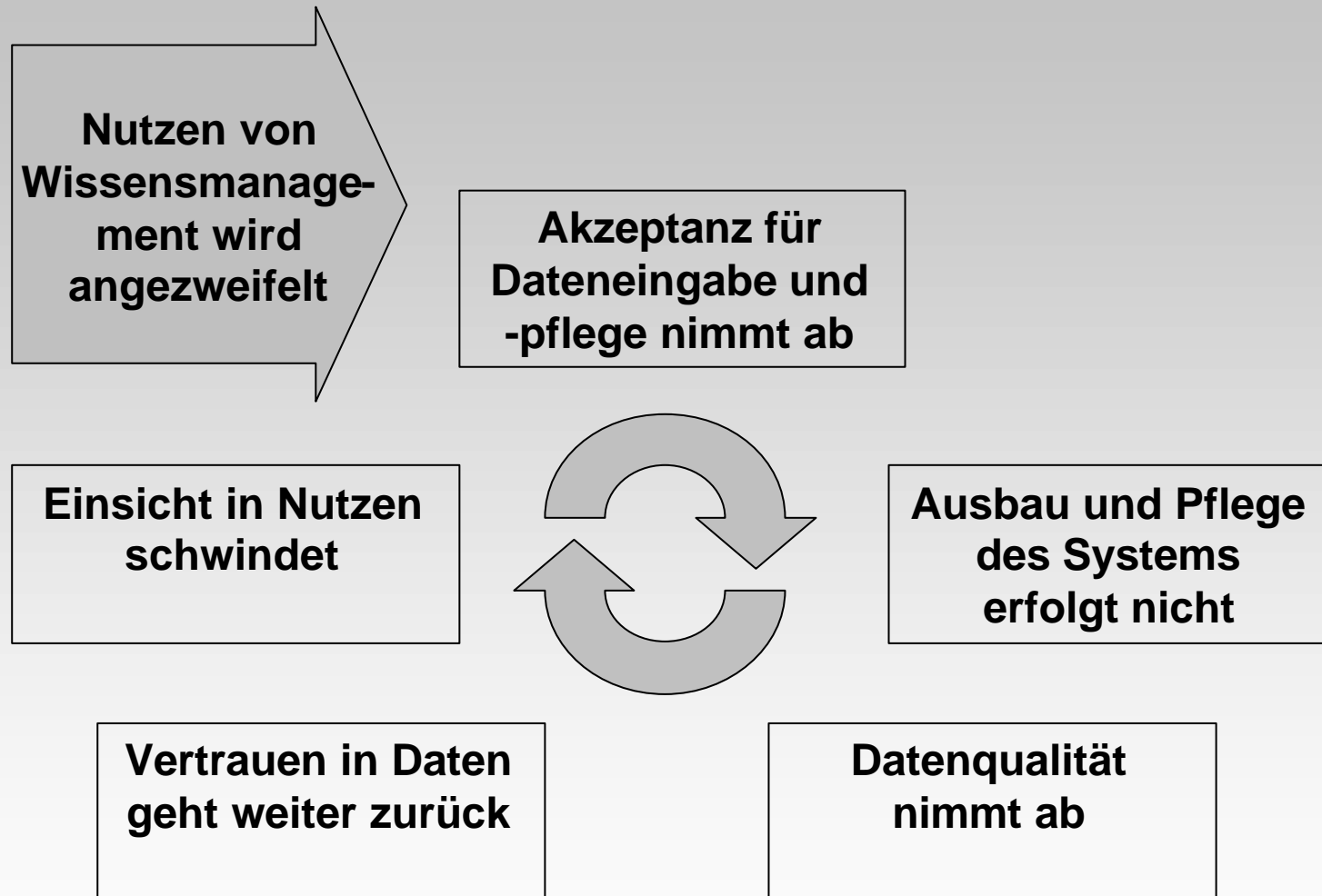
Quelle: frei nach Book, Gruhn

# Wissensmanagement in der Praxis:

## (Unternehmens-) Politische Barrieren

- Dominierende Sprache im Unternehmen
- Nachfrage von Wissen auf anderen Hierarchiestufen als Eingeständnis von Schwäche und/ oder mangelnder Kompetenz
- Wissensmanagement als Voraussetzung der Vereinfachung von Entlassungen durchsichtig und fatal

# Wissensmanagement in der Praxis: Abwärtsspirale

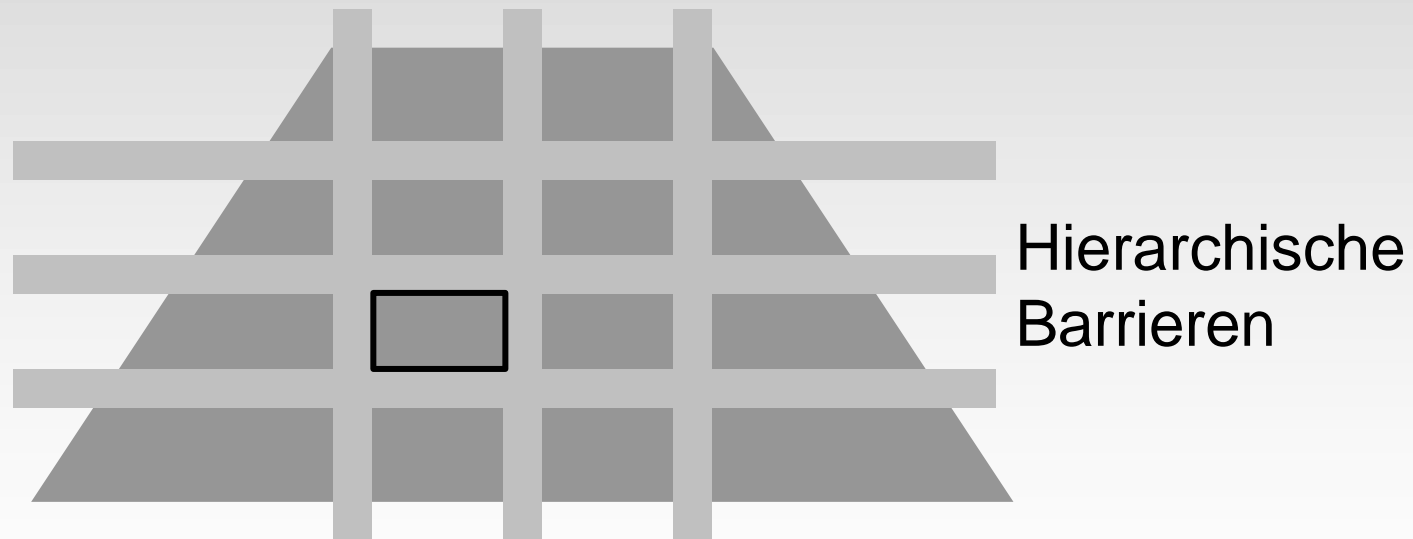


Quelle: frei nach Probst et al.

# Wissensmanagement in der Praxis:

## Organisatorische Barrieren

- Geschäftsführung: Wissensmanagement = unbedeutendes bzw. ggf. delegierbares Problem
- Wissensinseln:



Funktionale Barrieren

Quelle: frei nach Probst et al.

# Wissensmanagement in der Praxis:

## Lieferantenmanagement

1. Desinteresse an Lieferantenmanagement im Unternehmen (FuE, Produktion, Vertrieb)
  - Lieferantenmanagement = Chance zur Profilierung der Einkaufsabteilung vom „Bestellungsschreiber“ zum „Wertschöpfer“
2. Motivation der Mitarbeiter zu Dateneingabe und –pflege (Mehrarbeit)
  - Lieferantenmanagement = Kernaufgabe moderner Beschaffung
3. Beschaffung von Daten aus anderen Abteilungen problematisch
  - Erleichterung durch nutzerfreundliche IT-Systeme

# Wissensmanagement in der Praxis: Lieferantenmanagement

4. Partikularinteressen in Konzernorganisationen
  - ➔ Quantifizierung der Wertschöpfungspotentials durch Lieferantenmanagement
5. Widerstände durch die Vertriebsmitarbeiter der Lieferanten gegen ein systematisches Lieferantenmanagement
  - ➔ Leistungsfähige Lieferanten: Lieferantenmanagement = Chance zum Ausbau der Geschäftsbeziehung
6. Projekt „Einführung eines Lieferantenmanagement-Systems“ zu groß
  - ➔ Modularisierung des Projekts „Lieferantenmanagement-System“ (1.Lieferantenbewertung, 2. Lieferantenauswahl, 3.Lieferantenentwicklung)

Siehe auch Hoffmann, Lumbe

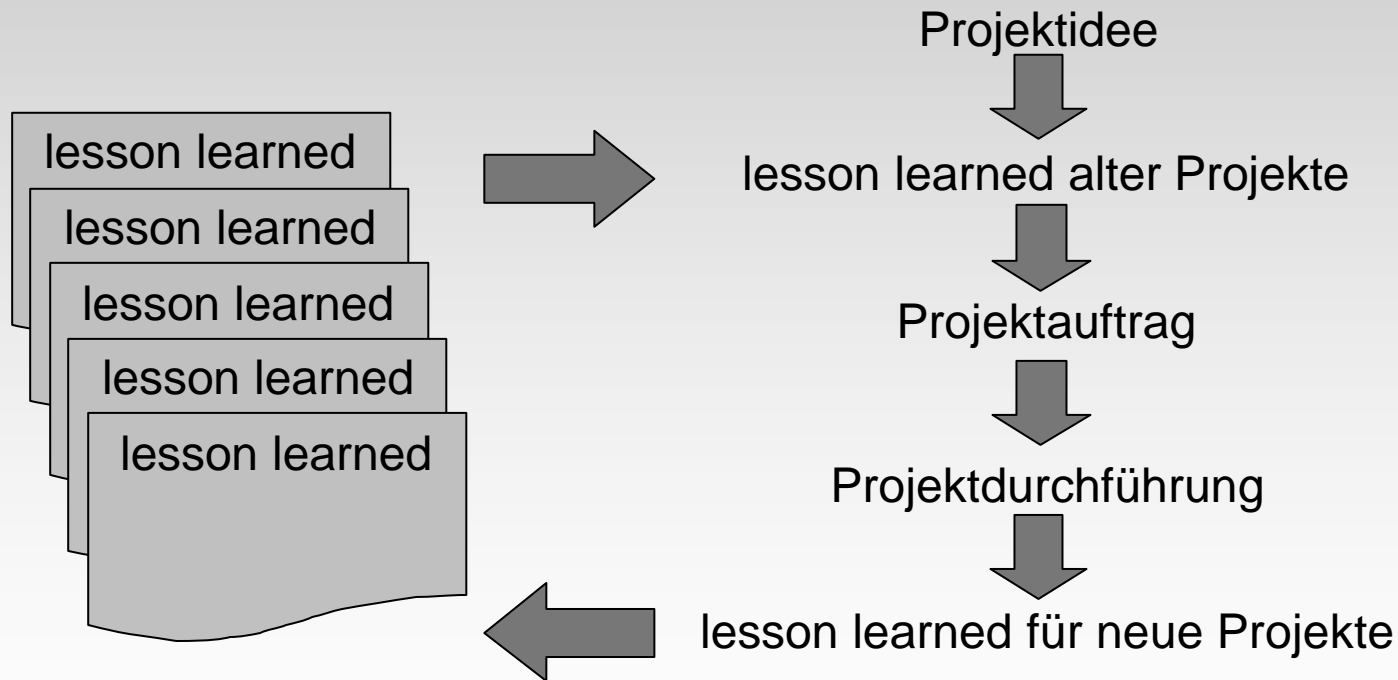
# Wissensmanagement in der Praxis:

## Customer Relationship Management

- Abnehmender Grenznutzen gegen zunehmende Grenzkosten
- ➔ Wie viele und welche Daten sind genug?
- Werkzeug CRM problematisch ohne entsprechende Unternehmenskultur
- ➔ Kundenorientierung als Unternehmensstrategie
- CRM gegen Lieferantenmanagement ?
- Mangelndes Vertrauen in Effekte des CRM
- ➔ Einfluss der strategischen Besuchsplanung und Ergebnisanalyse auf Vertriebs Erfolg
- Lost projects

# Wissensmanagement in der Praxis: Fehlerfreundlichkeit/ Fehlerkultur

- Einfaches Werkzeug z. B. im Projektmanagement:  
→ lessons learned



Quelle: frei nach Probst et al.

# Wissensmanagement in der Praxis:

## Beispiel: High-Reliability-Organisationen

- Offenlegung der (sämtlicher?!) aufgetretenen Fehler
- Sofortige Auswertung der Daten, Prozesse und Projekte
- Umfassende Beteiligung der Betroffenen
- gegenseitige Überwachung, ohne Vertrauensverlust

Quelle: frei nach Probst et al.

# Wissensmanagement in der Praxis: Lernpärchen

- Bildung von „Lernpärchen“ aus erfahrenem älteren und unerfahrenem jüngeren Mitarbeiter
  - Unterstützung des Prozesses durch Trainer
  - Japan: sempai-kohai-Prinzip zur Vermittlung erfahrungsgestützten, intuitiven Wissens
- ➔ Herausforderung: Berücksichtigung der Motivationslage der älteren Mitarbeiter (Herrschaftswissen als Sicherungsinstrument des Arbeitsplatzes)

Siehe auch F.A.Z. vom 24.12.2005:  
Astheimer: „Den Unternehmen droht ein enormer Wissensverlust“

# Handlungsempfehlungen

- Beachtung der Hindernisse und Partikularinteressen
- Evolution statt Revolution
- Schnelle erste Erfolge
- Ehrlichkeit 1: Erhöhter Aufwand erforderlich, Ertrag meist schwer und erst mittelfristig quantifizierbar
- Ehrlichkeit 2: Aufwand und Nutzen u. U. ungleich verteilt
- Beweis der Ernsthaftigkeit des Unterfangens bei der Geschäftsführung durch Handeln
- Reaktion auf passiven und aktiven Widerstand



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

# Quellen/ Literaturempfehlungen:

- G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: Wissen managen, Gabler Verlag
- Nohr: Einführung in das Wissensmanagement, Arbeitspapiere Wissensmanagement, ISSN: 1616-5349
- Book, Gruhn: Überblick über psychologische und organisatorische Barrieren beim Einsatz von Wissensmanagement-Systemen, Leipzig 2003
- Hoffmann, Lumbe: Lieferantenbewertung – der erste Schritt zum Lieferantenmanagement
- Koppelman: Beschaffungsmarketing, Springer, Berlin
- Large: Strategisches Beschaffungsmanagement, Gabler, Wiesbaden
- Harlander/ Blom: Beschaffungsmarketing, expert verlag,
- Hirschsteiner: Einkaufs- und Beschaffungsmanagement, Kiehl Verlag, Ludwigshafen
- Th. Haas, U. Strobel: Wissen managen – Herausforderung der Zukunft, TQU, Ulm