

**BIRGIT ROSENBUSCH:**

Birgit Rosenbusch ist seit 2000 in der Pkw-Reifenentwicklung des Automobilzulieferers Continental AG als Knowledge & Innovation Manager tätig. Neben den Tätigkeitsgebieten Wissens- und Innovationsmanagement ist sie verantwortlich für Training & Lernen und Unternehmenskultur. Sie ist ausgebildete Moderatorin und leitet u.a. Ideen-Workshops.

**DR. ANDREAS ESSER:**

Der Chemiker Dr. Andreas Esser ist seit 1989 beim Automobilzulieferer Continental AG in verschiedenen Positionen, u.a. in der Material- und Reifenentwicklung sowie im Qualitätsmanagement, tätig. Seit 2001 leitet er den Geschäftsbereich Pkw-Erstausstattungsreifen, zu dem auch die Pkw-Reifenentwicklung der Continental AG gehört.

Wissensvorsprung kann im hohen Maße Wettbewerbsvorteile erzeugen. Wissensvorsprung entsteht durch Wissensmanagement: Durch einen ganzheitlichen Wissensmanagementansatz, der Wissensflüsse zwischen den einzelnen Funktionsbereichen verbindet, wird einem abteilungsübergreifenden Informationsbedürfnis entsprochen.

Insbesondere in der F&E-Abteilung eines Unternehmens fördert der schnelle Zugriff auf das gesammelte und geordnete Expertenwissen die Entscheidungsfindung und führt damit zu Wettbewerbsvorteilen in der Produktentwicklung.

Die Entwicklung geeigneter Wissensmanagement-Aktivitäten hängt dabei von den jeweiligen Bedürfnissen des Unternehmens ab. Sie muß aber auch auf dessen Mitarbeiter, auf die Verarbeitungsprozesse und die bestehende Unternehmenskultur abgestimmt werden. So findet ein wechselseitiger Anpassungsprozeß statt.

BIRGIT ROSENBUSCH; DR. ANDREAS ESSER

Wissensmanagement in der Pkw- Reifenentwicklung

1. Ausgangssituation

Der professionelle Umgang mit der Ressource »Wissen« in Unternehmen gewinnt weiterhin an Bedeutung, und zwar wegen steigenden Kundenanforderungen und aufgrund der immer kürzer werdenden Entwicklungszeiten und der Wünsche nach Qualitätsverbesserung und Kostenminimierung. Wissensvorsprung gilt in diesem Zusammenhang als entscheidender Wettbewerbsvorteil (vgl. Rosenbusch, B., 2001, S. 10 f.).

Im Zusammenhang mit der Organisation der Ressource »Wissen« tauchen in Unternehmen jeder Größenordnung jedoch immer wieder folgende Probleme auf (vgl. Pawlowsky, P., 2000, S. 114):

- ◆ Das vorhandene Wissen wird nicht ausreichend genutzt, da oft Unternehmen gar nicht wissen, was sie wissen.
- ◆ Es kommt zu Doppelarbeit, »das Rad wird immer wieder neu erfunden«, und dabei werden auch Fehler wiederholt.
- ◆ Mitarbeiter behalten ihr Wissen für sich und sind nicht bereit, es mit anderen zu teilen.

- ◆ Entscheidungen verzögern sich, weil Informationen und Wissen nicht zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stehen oder nicht genug offengelegt sind (vgl. Bodendorf, F., 1999, S. 53).
- ◆ Durch einen erhöhten Aufwand für die Wissenssuche haben Mitarbeiter weniger Zeit, Ideen und Innovationen zu generieren.

Um die genannten Wissensprobleme zu lösen, greifen Unternehmen häufig auf den Einsatz von Informationstechnologie zurück (vgl. Pawlowsky, P., 2000, S. 117). Um im Wissensmanagement erfolgreich zu sein, müssen neben gut durchdachten Infrastrukturen (Intranet, Expertenverzeichnisse, Groupware, usw.) jedoch weitere Gestaltungsebenen wie Prozesse, Strukturen und Inhalte sowie die Unternehmenskultur des Unternehmens berücksichtigt werden.

2. Wissensmanagement: Ansatz und Ziele

Um den vorgenannten Wissensproblemen zu begegnen, wurde ein Wissensmanager in der F&E der Continental AG implementiert. Anschließend wurde ein ganzheitlicher



Abb. 1: Wissenskreislauf (vgl. Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K., 1999, S. 58)

Wissensmanagement-Ansatz, in Anlehnung an das Konzept »Bausteine des Wissensmanagement«, das von Gilbert Probst (vgl. Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K., 1999) und seinen Mitarbeitern entwickelt wurde, eingeführt (siehe Abb. 1).

Folgende Ziele wurden anhand von »Wir-Sätzen« definiert, um dem ganzheitlichen Ansatz des Wissensmanagements in F&E zu entsprechen:

- ◆ Baustein »Wissensgenerierung«: Wir implementieren eine Innovationsumgebung (Prozesse und Prozeduren), um das Generieren von neuen Ideen im Technologiebereich sicherzustellen und um vielversprechende Ideen weiterzuverfolgen.
- ◆ Baustein »Wissensbewahrung«: Wir entwickeln und implementieren einen Wissensdokumentationsprozeß, um implizites und explizites reifenbezogenes Wissen zu erfassen. Wir machen es für alle Mitarbeiter zugänglich und bewahren es somit für das Unternehmen.
- ◆ Baustein »Wissensverteilung und Lernen«: Wir begründen ein

Trainingskonzept für Reifeningenieure, um besttrainierte Mitarbeiter für ihre Aufgaben zu haben und helfen somit, das technische Wissen intern zu verteilen.

- ◆ Baustein »Wissensnutzung«: Wir erhöhen die Bereitschaft der Mitarbeiter, das zur Verfügung gestellte Wissen zu nutzen, indem wir Methoden zur Generierung, Dokumentation und Anwendung des Wissens bereitstellen und das Wissen aktuell halten. Wir erzeugen eine benutzerfreundliche Arbeitsumgebung.

3. Wissensgenerierung im Kontext des Innovationsmanagements

Innovationen in der Pkw-Reifenentwicklung finden überwiegend Anwendung in der Weiterentwicklung des Produktes »Reifen«: Es werden einzelne Reifeneigenschaften optimiert. Reifen werden z.B. an neue Fahrzeuge, höhere Geschwindigkeiten und extreme Straßenzustände angepaßt. Ein weiterer Anwendungsbereich von Innovationen

ist die Neuentwicklung von reifenbezogenen Zusatzprodukten.

Wissensmanagement-Aktivitäten im Bereich Innovation sollen es ermöglichen, schneller und besser auf die Anforderungen der Kunden eingehen zu können. Ziel ist es, eine schlagfertige Entwicklungsabteilung zu erhalten und kontinuierlich zu verbessern, die proaktiv auf die Anforderungen des Marktes eingeht.

Ein Wissensmanager unterstützt die Ideengenerierung im etablierten Innovationsprozeß in der Vorstufe für das anschließende Projektmanagementverfahren. – Neue Projektideen können auf folgende Weise bei den Mitarbeitern gesammelt werden:

- ◆ Durch regelmäßige Aufforderung zur Abgabe neuer Projektideen per E-Mail und Anfragen über das F&E-Intranet in Form eines »Call for Ideas«;
- ◆ durch Verteilung von »Idea Pads« (Mouse Pads in Papierform) an die F&E-Mitarbeiter, die damit Gedanken, Wünsche, Vorschläge oder Ideen über die Hauspost äußern können;



- ◆ in unkomplizierter Weise durch Übermittlung über ein »Idea Pool« (intranetfähige Anwendung).

Weitere Quellen der Ideengenerierung, die im Unternehmen regelmäßig eingesetzt werden, finden sich in der Analyse von Benchmarking- und Patentberichten und in der Fachliteratur. Auch die Einladung externer Referenten kann nützlich sein. Moderierte Innovations-Workshops unter Anwendung moderner Kreativitätstechniken zu vordefinierten Fragestellungen sind ein weiteres Potential. Ein ständiges Technologiemonitoring rundet diesen Methodenpool ab. Und die Einrichtung einer innovationsfreundlichen Umgebung (z.B. durch die Gestaltung von Kaffee-Ecken, der Flure, Besprechungs- und Büroräume) wirkt nachweislich positiv auf die Kreativität und den Mitteilungswillen der Mitarbeiter (vgl. Morgan, M., 2000, S. 20).

Ein Wissensmanager als Empfänger sämtlicher innovativer Ideen ist zudem zuständig für deren Verwaltung, Bewertung und Vermittlung. Mit Hilfe eines mehrstufigen Filterprozesses wird sichergestellt, daß nur Ideen mit hohem Potential weiterverfolgt werden. Zunächst verworfene Ideen werden jedoch in einer Datenbank gespeichert, so daß bei Bedarf wieder darauf zugegriffen werden kann.

4. Wissensbewahrung durch Know-how-Kataloge

Die Continental AG, F&E, hat erstmals im Jahr 1995 auf der firmeneigenen weltweit zugänglichen R&D-Intranet-Site sogenannte Know-how-Kataloge in elektronischer Form veröffentlicht (vgl. Rosenbusch, B., 2001, S. 35 ff.).

Inhaltlich stellen die Kataloge Informationen über Reifeneigenschaften zur Verfügung. Die ersten Kataloge waren in keiner einheitli-

chen Struktur abgefaßt. Sie wurden in unterschiedlichen Formaten erstellt und waren mit anderen Berichten und Präsentationsunterlagen auf einer Intranet-Seite nach dem zeitlichen Erscheinen zusammengestellt. Durch diese Anordnung war es schwierig, ein interessierendes Dokument zu finden. Eine Bekanntmachung der Seite blieb ebenfalls aus, so daß nur wenige Mitarbeiter von der Existenz dieser Kataloge wußten. Nach und nach wurden diese Kataloge weiterentwickelt und erscheinen nunmehr seit mehreren Jahren in einem neuen Design mit übersichtlicher Navigationsstruktur.

Die verfügbaren Know-how-Kataloge, die mit den Jahren inzwischen auf eine Anzahl von fast 50 Stück angewachsen sind, können über ein Auswahlfeld aufgerufen werden. Daneben werden auf der Startseite Informationen für die Benutzung von Know-how-Katalogen und deren Zielsetzung sowie Musterdokumente als Orientierungsrahmen für die Mitarbeiter, die ihr Expertenwissen zur Verfügung stellen, veröffentlicht.

4.1 Ziele und Nutzen der Know-how-Kataloge

Übergeordnetes Ziel der Know-how-Kataloge sind die systematische Dokumentation von Wissen und der leichte Zugriff darauf von jedem Ort des Unternehmens aus. Durch den systematischen Aufbau und die Pflege von Wissenskatalogen soll eine gemeinsame Wissensbasis geschaffen werden.

Weitere Ziele und der Nutzen von Know-how-Katalogen sind:

- ◆ Entpersonalisierung von Wissen: Expertenwissen wird für alle Mitarbeiter verfügbar gemacht und ist damit für die gesamte Organisation nutzbar. Wissen bleibt der Organisation erhalten und geht dadurch, daß Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, nicht verloren;

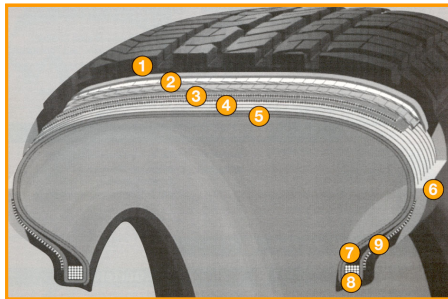
- ◆ Kostensenkung und Zeitersparnis, Erhöhung der Flexibilität: Durch die Verbesserung des Informationsaustausches wird die Wissensdurchlaufzeit verringert. Rückfragen, Abstimmungen und Suchzeiten, hervorgerufen durch fehlende Informationen infolge veränderter Zuständigkeiten, sollen vermieden werden;
- ◆ Erleichterung von Entscheidungen und Prognosen durch Verbesserung der Fähigkeit, Probleme zu lösen;
- ◆ Vermehrung qualifizierter Wissensquellen, die der Organisation zur Verfügung stehen.

Außerdem haben Know-how-Kataloge den Zweck, neue Mitarbeiter und Berufsanfänger über ausgewählte Reifeneigenschaften zu informieren. Ihnen soll ein erster Überblick über Themen der Reifentechnologie gegeben werden. Darüber hinaus erhalten fortgeschrittene Benutzer ein schnelles Nachschlagewerk an die Hand und Experten ein Werkzeug, um andere Experten zu finden und mit ihnen über Verbesserungen zu beraten.

4.2 Aufbau und Inhalt der Know-how-Kataloge

Die Know-how-Kataloge beschreiben inhaltlich die Beeinflussung von Reifeneigenschaften durch Variation von Reifenbauteilparametern (siehe Abb. 2) und bestehen aus zwei Teilen: Ein theoretischer Teil vermittelt ein Basiswissen über eine bestimmte Reifeneigenschaft. Ein Maßnahmen-Teil in Matrixform gibt Auskunft über den Einfluß von Reifenbauteilparametern auf eine gewählte Reifeneigenschaft. Außerdem stellt er Verweise und Referenzen auf Abbildungen, Modellvorstellungen, Testberichte etc. zur Verfügung.

In einer weiteren Matrix sind die Wirkungen von Änderungen an Reifenbauteilparametern auf andere Reifeneigenschaften zusammenge-



- C Kontur:** Aquaplaning, Laufleistung, Handling, ...
- 1 Laufstreifen:** Naß- und Trockengriff, Abrieb, Rollwiderstand
- 2 Bandage:** Haltbarkeit, Flat Spot, ...
- 3 Gürtel:** Handling, Haltbarkeit, Komfort, ...
- 4 Karkasse:** Haltbarkeit, Komfort, ...
- 5 Innenschicht:** Luftdichtigkeit
- 6 Seitenwand:** Schutz der Karkasse, Handling, ...
- 7 Wulstverstärker:** Handling, Haltbarkeit, Komfort, ...
- 8 Apex:** Lenkpräzision, Handling, ...
- 9 Kern:** Wulstsitz auf Felge

Ein Gürtelreifen ist eine inhomogene diskontinuierliche Faser-Stahl-Gummi-Verbundkonstruktion mit komplexen elastisch-plastisch-viskosen Eigenschaften unter mechanischer und thermischer Beanspruchung

Abb. 2: Verschiedene Reifenbauteile mit unterschiedlichen Geometrien und Materialien bestimmen die Reifeneigenschaften

stellt. Alle Kataloge sind hierüber miteinander verknüpft. Zusätzlich kann weiteres Wissen über relevante Berichte, Dokumente oder Testergebnisse abgerufen werden, die die verfügbaren Informationen validieren.

Außerdem stellt der Know-how-Katalog folgende Funktionen bereit:

- ◆ Eine History-Funktion, in der sämtliche Veränderungen des Know-how-Kataloges mit Datum, Verfasser und Änderungsobjekt dokumentiert werden;
- ◆ eine Print-Version im Portable Document Format (PDF);
- ◆ einen Link zur Beschreibung der zur Reifeneigenschaft gehörenden Evaluationsmethoden und zu anderen Dokumenten, die im Intranet zu diesem Thema veröffentlicht wurden;
- ◆ ein »Discussion/Message Board«, um Fragestellungen oder Kommentare zu den einzelnen Katalogen abgeben zu können und um mit anderen Experten zu kommunizieren.

Auf der Eingangsseite des Kataloges erscheint außerdem eine kurze

Zusammenfassung, die Auskunft über den Inhalt gibt, bezogen auf eine bestimmte Reifeneigenschaft.

In regelmäßigen Abständen werden die einzelnen Know-how-Kataloge von dem jeweiligen Verantwortlichen (Owner) inhaltlich überprüft und, falls notwendig, korrigiert oder aktualisiert. Alle zwei Jahre wird eine Priorisierung der Know-how-Kataloge mittels eines elektronischen Fragebogens per Intranet durchgeführt, um festzustellen, welcher Katalog, bezogen auf eine bestimmte Reifeneigenschaft, in der Dringlichkeitsstufe höchste Priorität hat und somit als nächstes neu erstellt oder überarbeitet werden muß.

5. Wissensverteilung durch Training & Lernen

Aufbauend auf die Wissensbewahrung durch Know-how-Kataloge wurde ein Trainingskonzept in der gesamten F&E implementiert, das einen Beitrag zu einem wertschöpfungsorientierten Wissensmanagement geliefert hat.

- ◆ Es schafft Transparenz über das im Unternehmen vorhandene reifentechnologische und pro-

zeßorientierte Wissen; es findet ein Wissenstransfer auf persönlicher Ebene und durch (DV-) Hilfsmittel statt.

- ◆ Es orientiert sich am Wissen entlang des Entwicklungsprozesses und analysiert den Bedarf an Wissen für jeden Mitarbeiter. Somit steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt des Interesses.
- ◆ Das Konzept ist nicht nur an Mitarbeiter adressiert, die neu im Unternehmen sind, sondern auch an langjährige Mitarbeiter zur Auffrischung bzw. Fortbildung ihrer Kenntnisse, zur Kontakterzeugung und dient damit der Generierung von Synergieeffekten und der Förderung von Ideen.

5.1 Ziele und Nutzen des Trainingskonzeptes

Folgende Ziele werden mit der Implementierung des Trainingskonzeptes verfolgt:

- ◆ Die mit Fragen der Reifentechnologie befaßten Personen im Technologiebereich der F&E kennen die Grundprinzipien der Reifentechnologie und können



diese arbeitsplatzbezogen anwenden.

- ◆ Neue Beschäftigte werden umfassend geschult und eingearbeiteten Mitarbeitern werden Wiederholungsmöglichkeiten geboten (Aufteilung in Anfänger- und Fortgeschrittenenkurse).

Die Trainingsmaßnahmen erhöhen die Kompetenz der Mitarbeiter und die Qualität der Produkte. Dies wird erreicht durch

- ◆ ein effizientes (technisches) Training;
- ◆ eine schnelle Integration neuer Mitarbeiter in der F&E;
- ◆ die Optimierung von Arbeitsmethoden;
- ◆ die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit.

So läßt sich schließlich die Leistungsfähigkeit des Unternehmens fördern.

5.2 Aufbau und Inhalt des Trainingskonzeptes

Das Trainingskonzept richtet sich an alle Mitarbeiter im Technologiebereich der F&E, und zwar weltweit. Aufgrund der verschiedenen Tätigkeiten und Aufgaben wurden Beschäftigtengruppen differenziert, um Schulungsmaßnahmen zielgruppenorientiert zuordnen zu können. Außerdem wird zwischen »Newcomer« und »Advanced Learner« unterschieden. Der Newcomer besitzt dabei keine reifentechnologischen Kenntnisse und tritt in das Unternehmen z.B. als Trainee oder im Direkteinstieg ein. Der Advanced Learner hat bereits reifentechnologische Kenntnisse, die sich jedoch nur auf bestimmte Bereiche beziehen.

Alle Schulungsmaßnahmen sind modular aufgebaut, d.h. es gibt übergeordnete Module, die aufgeteilt sind in mehrere Bausteine, die wiederum »verwandte« Schulungsmaßnahmen zusammenfassen. Allgemein setzen

sich die Schulungsmaßnahmen, die allesamt thematisch am Entwicklungsprozeß ausgerichtet sind, aus folgenden theoretischen und praktischen Teilen zusammen:

- ◆ Grundlagentraining, das im Global Trainee Pool stattfindet und das keine reifentechnologischen Vorkenntnisse erfordert;
- ◆ Advanced Trainings, die die im Global Trainee Pool erworbenen Kenntnisse voraussetzen und darauf aufbauen; ein Quereinstieg für erfahrenere Mitarbeiter ist jedoch jederzeit möglich;
- ◆ Üben von praktischen Fällen in Workshops;
- ◆ Schulung in reifenbezogenen (EDV-) Tools.

Für jedes Training wurden die jeweiligen Lernziele, Voraussetzungen für den Besuch, eine kurze Beschreibung des Inhalts, die Präsentationsform, die Dauer und die maximale Teilnehmerzahl festgelegt.

Für alle durchzuführenden Veranstaltungen werden Schulungsunterlagen erstellt und dokumentiert. Diese Veranstaltungsskripte (Handouts) ermöglichen es den Teilnehmenden, die im Rahmen der Seminare und Workshops vermittelten und erarbeiteten Inhalte nachzubereiten und im Alltag anzuwenden (learning-by-doing). Außerdem wird weitere Literatur als Referenzlektüre empfohlen.

Die Veranstaltungsskripte haben folgenden Aufbau:

- ◆ title, author, starting point of lectures or based on other lectures;
- ◆ abstract;
- ◆ educational objectives;
- ◆ summary of educational content;
- ◆ exercises to ensure learning success;
- ◆ further literature/documentation.

Der Lernprozeß wird durch Übungsaufgaben (z.B. Lösen von arbeitsplatzbezogenen Fällen) unterstützt, die den Teilnehmenden zusätzlich im Anschluß an die Schulungsmaßnahmen überreicht werden. Es ist geplant, die Lösungen im Intranet zur Verfügung zu stellen - zusammen mit einer Datenbank mit exemplarischen Fällen. Das jeweilige Veranstaltungsskript wird bereits jetzt nach jeder Schulungsmaßnahme ebenfalls online eingestellt und regelmäßig aktualisiert.

5.3 Bedarfsanalyse und Planung der Trainings

In einem ersten Schritt wurde zunächst der Bedarf an technischen Trainings analysiert: Dazu wurde zur Themenfindung eine weltweite Umfrage unter den Vorgesetzten in der F&E durchgeführt. Zeitgleich wurden für die vorab definierten Zielgruppen die Arbeitsbeschreibungen mit den jeweiligen Mitarbeiterqualifikationen in den einzelnen Abteilungen abgeglichen.

Anschließend konnten die Vorgesetzten für ihre Mitarbeiter die wichtigsten Themen aus der entwickelten Themenliste auswählen und in einem Personalentwicklungsgespräch mit ihrem Mitarbeiter über die Teilnahme an den Trainings entscheiden. Mit diesem Schritt wurden die ausgewählten Trainings für den Mitarbeiter verbindlich, d.h. sofern der Mitarbeiter die Trainings in den nächsten drei bis zwölf Monaten nach diesem Gespräch durchlaufen hat, muß er darüber seinem Vorgesetzten Bericht erstatten.

Nach Auswertung des Trainingsbedarfs beginnt die Planungsphase der Trainings: Die Themen mit dem größten Bedarf werden zu einer Blockveranstaltung, inhaltlich aufeinander aufbauend, zusammengefaßt. Pro Jahr finden zwei Blockveranstaltungen bzw. Trainingsrunden für die Mitarbeiter statt. Sie dauern jeweils drei bis vier Monate mit Unterbrechung in den Sommermo-



Abb. 3: Trainingsplanung, -durchführung und -evaluation

naten und Weihnachtsferien. Außerdem werden intern Trainer, Räume und das dazugehörige Equipment organisiert.

Sobald der aktuelle Trainingsplan entwickelt ist, wird über verschiedene Medien (Intranet, E-Mail, R&D Newsletter) der Beginn der Trainingsrunde bekanntgemacht. Nun können sich alle Mitarbeiter anmelden. Sobald der Anmeldevorgang abgeschlossen ist, kann die Durchführung der Trainings beginnen. Es besteht wiederum eine Verbindlichkeit für den Mitarbeiter: Fehlzeiten (Krankheit, Einbindung in Projekte, auswärtige Termine, ...) müssen durch den jeweiligen Vorgesetzten entschuldigt werden. Diese straffe Handhabung ist notwendig, weil die Kurse kostenlos sind und eine Warteliste besteht (siehe Abb. 3).

5.4 Trainingsevaluation

Das Trainingskonzept wird kontinuierlich evaluiert. Diese Trainingsevaluation dient der Überprüfung der Wirksamkeit der Schulungen. Als

Instrumente werden hierbei eingesetzt:

- ◆ Evaluationsbogen (Feedbackbogen) zur Beurteilung der verschiedenen Trainingsmaßnahmen durch den Teilnehmer, und zwar hinsichtlich Konzeption, Inhalt, Methodik der Veranstaltung, eingesetztem Lehrpersonal und Dokumentation (Handout, Veranstaltungsunterlagen). Der Evaluationsbogen dient als Qualitätskriterium für künftige Veranstaltungen (Balanced Scorecard-Kennzahl).
- ◆ Für alle Dozenten, die eingesetzt werden, gibt es eine spezifische Veranstaltung zur Didaktik und Methodik von Schulungsmaßnahmen (Train-the-Trainer); denn das Wissen soll »lebendig und professionell« vermittelt werden. Auf diese Art und Weise wird sichergestellt, daß die Kursteilnehmer hervorragende interne Trainer erhalten und einen langfristigen Nutzen aus den Veranstaltungen ziehen können.

- ◆ Transfersicherung durch Übungsaufgaben (teilweise EDV-gestützt), Workshops und Befragung: Überprüfung durch Vorgesetzten und Mitarbeiter ca. drei bis zwölf Monate nach Trainings-/Modulende idealerweise im Personalentwicklungsgespräch zur Beurteilung des Lernerfolgs und zur Überprüfung, ob die vermittelten Fähigkeiten und Kenntnisse in der beruflichen Praxis wirksam angewandt werden.
- ◆ Anwesenheitsliste über durchgeführte Schulungen, u.a., um die Akzeptanz der Trainings bei den Mitarbeitern festzustellen (Balanced Scorecard-Kennzahl).
- ◆ Erteilung eines Zertifikats über den Besuch der einzelnen Module bzw. Bausteine, das durch den Vorgesetzten abgezeichnet wird.
- ◆ Einmal jährlich wird eine erneute Bedarfsanalyse zum Themenabgleich unter den Vorgesetzten durchgeführt. Außerdem dokumentiert eine Datenbank, welcher Mitarbeiter an welcher Train-



ningsmaßnahme teilgenommen hat, wer für ein nächstes Training vorgemerkt ist und wer gefehlt hat. Diese Daten erleichtern zusätzlich die nächste Bedarfsplanung.

Aufgrund der umfassenden prozeßbegleitenden Veranstaltungsevaluation ist jederzeit eine Korrektur und Anpassung oder Erweiterung des Trainingskonzeptes möglich. Dabei ist eine Kontrolle des Wissens durch Prüfungen nicht zwingend erforderlich, da die Mitarbeiter ausreichend neugierig und wißbegierig sind und gerne voneinander lernen. Daher werden auch Abfragen durch Multiple-choice-Fragebögen oder Lernschrittstrolltests, die einen erheblichen Aufwand in Vorbereitung und Korrektur verursachen, für überflüssig gehalten.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Der wirtschaftliche Nutzen der Generierung, Bewahrung und Verteilung von Wissen entsteht durch die Realisierung der Ziele Kostensenkung und Zeiteinsparung, Vermeidung von Redundanzen, Verbesserung der Wissensqualität und Beschleunigung der Entscheidungsfindung durch die gezielte Nutzung von Inhouse-Wissen. Die Kompetenz des Unternehmens in Produkt- und Technologiewissen erhöht die Zufriedenheit der Kunden. Es entsteht ein abgesicherter Wissensfundus für qualifizierte Aussagen, der das Risiko von Fehleinschätzungen minimiert: Mitarbeiter sind in vielen Fällen von der lästigen Suche nach Wissen befreit, können effizienter arbeiten und insgesamt zu höherer

Produktivität des Unternehmens beitragen. Unternehmen erschließen systematisch ein globales Wissenspotential, das die Mehrfach-Ablage von Wissen und »das Rad neu erfinden« vermeidet oder zumindest einschränkt (vgl. Zollner, W., 2000, S. 45 ff.).

Die vorgestellten Konzepte unterstützen das Schaffen neuer Erkenntnisse, helfen bei der Aufbereitung von Expertenwissen und fördern die Entwicklung von Wissensnetzwerken. Es entstehen abteilungsübergreifende Wissensflüsse. Die Daten im Netzwerk werden laufend aktualisiert und die Methoden der Verarbeitung und Vermittlung ständig weiterentwickelt.



Literatur

- | | |
|--|---|
| Bodendorf, F. (1999): | Wirtschaftsinformatik im Dienstleistungsbereich, Berlin/Heidelberg/New York 1999. |
| Morgan, M. (2000): | Making innovation happen – A simple and effective guide to turning ideas into reality, o.O. 2000. |
| Pawlowsky, P. (2000): | Wozu Wissensmanagement?, in: Götz, K. (Hrsg.), Wissensmanagement – Zwischen Wissen und Nichtwissen, München, 2000, S. 113-129. |
| Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (1999): | Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt a.M., Wiesbaden 1999. |
| Rosenbusch, B. (2001): | Betriebskonzept und Umsetzung eines Know-how-Kataloges zur Beschreibung der Bewertungsmethoden von Produkteigenschaften, unveröffentlichte Diplomarbeit, Hannover 2001. |
| Zollner, W. (2000): | Informationsvermittlung – Aufbau und Durchführung des Informations- und Wissensmanagements, Freising 2000. |