

Fachhochschule Stuttgart

Studiengang Informationswirtschaft

Wolframstrasse 32 – D-70191 Stuttgart
E-Mail: nohr@hbi-stuttgart.de



ARBEITSPAPIERE WISSENSMANAGEMENT
WORKING PAPERS KNOWLEDGE MANAGEMENT

Holger Nohr

Einführung von Wissensmanagement in einer PR-Agentur

Arbeitspapiere Wissensmanagement

Nr. 3/2000

ISSN 1616-5349 (Internet)
ISSN-1616-5330 (Print)

Herausgeber:
Prof. Holger Nohr

Information

Reihe: Arbeitspapiere Wissensmanagement

Herausgeber: Prof. Holger Nohr
Fachhochschule Stuttgart
Studiengang Informationswirtschaft
Wolframstrasse 32
D-70191 Stuttgart
E-Mail: nohr@hbi-stuttgart.de
Homepage: <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr>

Schriftleitung: Prof. Holger Nohr

ISSN: 1616-5349 (Internet)
1616-5330 (Print)

Ziele: Die Arbeitspapiere dieser Reihe sollen einen Überblick zu den Grundlagen des Wissensmanagements geben und sich mit speziellen Themenbereichen tiefergehend befassen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in die Praxis.

Zielgruppen: Zielgruppen sind Forschende, Lehrende und Lernende im Fachgebiet Wissensmanagement sowie Praktiker in Unternehmen.

Quellen: Die Arbeitspapiere entstehen aus Forschungsarbeiten, Diplom-, Studien- und Projektarbeiten sowie Begleitmaterialien zur Lehr- und Vortragsveranstaltungen des Studiengangs Informationswirtschaft der Fachhochschule Stuttgart.

Hinweise: Falls Sie Arbeitspapiere in dieser Reihe veröffentlichen wollen, wenden Sie sich bitte an den Herausgeber.
Informationen über die Arbeitspapiere dieser Reihe finden Sie unter <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/Km/KmAP/KmAP.htm>

Der Autor: Prof. Holger Nohr lehrt seit 1998 im Studiengang Informationswirtschaft der Fachhochschule Stuttgart in den Fächern Wissensmanagement, Informationswissenschaft, Qualitätsmanagement und Existenzgründung und Gründungsmanagement.

Inhaltsverzeichnis:

1 Wissensmanagement im Beratungssektor.....	4
2 Die Wissensdatenbank OurKnowledge	6
3 Wissensbedarfsanalyse und Definition der Wissensziele.....	6
4 Systemkonzeption	8
5 Einführung der Wissensdatenbank.....	9
6 Informelle Strukturen des Wissensaustauschs	9
7 Erfahrungen	10
<i>Literatur</i>	10

1 Wissensmanagement im Beratungssektor

Beratungsunternehmen gelten als die wichtigsten Wegbereiter eines modernen Wissensmanagements. Einerseits tragen sie den neuen Managementansatz in viele Betriebe und Organisationen, andererseits sind gerade sie selbst als wissensintensive Unternehmen Vorreiter des Wissensmanagements (Woyda/Schwendenwein 2000, Stewart 1998). Beratungsarbeit ist Wissensarbeit – die wichtigste Ressource der Beratungsunternehmen ist daher das Know-how ihres Unternehmens und ihrer Mitarbeiter. Für Beratungsunternehmen ist Wissen die zentrale Ressource, ihr wichtigstes Kapital. Intellektuelles Kapital hat in diesem Dienstleistungszweig längst Vermögens- oder Sachwerte als Erfolgsfaktoren im Wettbewerb abgelöst. Beratungsunternehmen erlangen einen Wettbewerbsvorteil, wenn sie in ihren Spezialgebieten einen Wissensvorsprung gegenüber möglichen Konkurrenten aufbauen und diesen durch stetes Lernen ausbauen oder wenigstens doch beibehalten.

Ansätze eines Managements von Wissen darf sich daher nicht nur am expliziten, bereits dokumentierten Wissen orientieren. In der Beratung ist es das implizite bzw. tacite Wissen der Mitarbeiter, das den qualitativen Unterschied ausmacht.

Wissen in der Beratungstätigkeit ist zugleich Voraussetzung als auch Produkt der Beratungsdienstleistung (Willke 1998). Dabei ist beraterrelevantes Wissen kaum in Regeln oder Gesetzmässigkeiten zu fassen, es wird gelernt in den zahlreichen Beratungsprojekten und in der zum Teil engen Zusammenarbeit mit den Kunden unterschiedlichster Branchen. Die Erfahrungen aus Beratungsprojekten generieren letztlich einen grossen Teil des neuen Wissens der Beratungsunternehmung. Wissensmanagement bedeutet somit zunächst das in Teamarbeit erlernte (Erfahrungs-)Wissen der Organisation zu identifizieren. Dieses Wissen kann das Unternehmen künftig nur anwenden, wenn es transparent gemacht und unternehmensweit geteilt wird. Geographisch verteilte Standorte, externe Mitarbeiter oder die Arbeit bei den Kunden vor Ort, macht den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien erforderlich.

Auch die Beratungsunternehmen entscheiden sich meist entweder für die Kodifizierungs-, die Personalisierungs- oder die Sozialisierungsstrategie, mit den entsprechenden Konsequenzen für den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (Hansen/Nohria/Tierney 1999).

Viele Beratungsunternehmen – vor allem wenn sie der Kodifizierungsstrategie folgen – bauen zu diesem Zweck Wissensdatenbanken oder Organizational Memory-Systeme auf. Allseits bekannt sind die mit hohem Aufwand betriebenen Projekte der grossen, global operierenden Consulter: So führte bspw. Andersen Consulting Knowledge Xchange (Baubin 1996; Lehner 2000) ein, Booz, Allen & Hamilton entwickelte KOL – Knowledge On-Line (Rüter/Engelhardt 2000) und Ernst & Young betreibt KWeb (Knowledge Web). Diese und andere Beispiele intranet-basierter Tools für das Wissensmanagement füllen die Seiten der Knowledge Managementliteratur (bspw. Woyda/Schwendenwein 2000). Weniger im Rampenlicht stehen hingegen die Probleme und Bemühungen der vielen kleineren Unternehmen der (im weitesten Sinne) Beratungsbranche, deren Beratungspraxis aber keineswegs weniger wissensbasiert ist. Diese „Kleinen“ drohen im Wettbewerb zurückzufallen, denn ihnen fällt die Einrichtung eines organisierten Wissensmanagements bedeutend schwerer (Willke 1998). Dabei ist Wissensmanagement gerade für den Mittelstand von einer immensen Bedeutung, da diese Unternehmen im besonderen Masse vom Know-how ihrer Mitarbeiter und ihrer Kundenorientierung leben (Siemann 1999).

Im vorliegenden Bericht geht es um Aufbau und Einführung eines Managements von Wissen in einer Beratungsagentur für Kommunikation und Public Relations mit derzeit 25 festangestellten und rund 40 freiberuflichen Beratern. Die Agentur hat ihren Sitz in Hamburg sowie Büros in Berlin und Düsseldorf. Überdies pflegt die Agentur Kontakte zu einem dichten Netz von externen Fachleuten (bspw. Fachjournalisten und Werbefachleuten). Die Agentur kennt auf der Organisationsebene ausschliesslich die Form Projektarbeit, es gibt keine festen Abteilungen oder Gruppen. Berater sind in der Regel gleichzeitig an mehreren Projekten beteiligt. Die PR-Branche zeichnet sich aus durch eine

hohe Fluktuationsrate unter den Beratern und einen hart umkämpften Markt (Konkurrenzpräsentationen bei der Akquisition der PR-Etats sind die Regel). Wissensmanagement in diesem Umfeld hat die Aufgabe, ein „Gedächtnis der Organisation“ (Organizational Memory) entstehen zu lassen (Lehner 2000) und durch Wissenstransparenz und -verteilung erlerntes Wissen unternehmensweit nutzbar zu machen (van Heijst et al. 1998), um so wichtige Wettbewerbsvorteile zu erhalten bzw. neu zu schaffen (u.a. schnellere und fundiertere Projektarbeit). Letztlich muss sich Wissensmanagement kapitalisieren! (Gundry 1999)

Der Autor dieses Berichts war beratend an der Konzeption und der Einführung des gesamten Programms zum Wissensmanagement und insbesondere der Wissensdatenbank beteiligt. Das Projekt wurde durch eine speziell für die Koordination des operativen Wissensmanagements angestellte Mitarbeiterin durchgeführt. Die Zuständigkeit für das Wissensmanagement obliegt einer Geschäftsführerin der Agentur, die die Rolle des CKO (Chief Knowledge Officer) wahrnimmt.

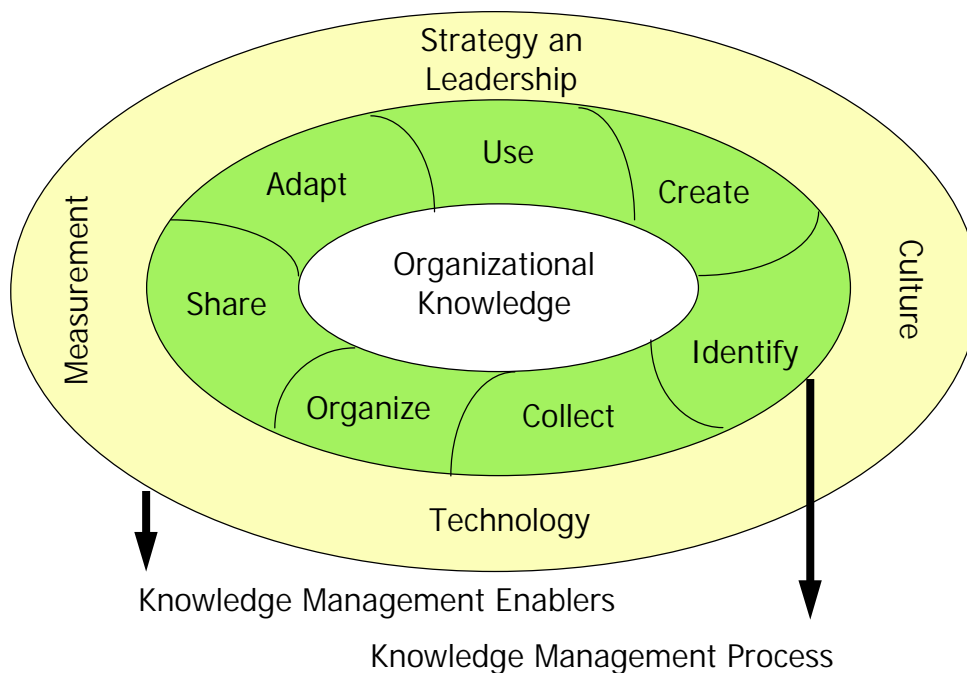


Abb. 1: Modell des Wissensmanagements (nach O'Dell/Grayson 1997)

Unserem Ansatz des Wissensmanagements liegt der vom APQC und Arthur Andersen entwickelte *Knowledge Management Framework* zugrunde (Abb. 1). Dieser Ansatz beinhaltet vor allem und als Voraussetzung die Etablierung einer Wissenskultur in der Agentur. Alle Beteiligten waren sich von Beginn an einig, dass der offene Umgang mit Wissen nur in einem entsprechend offenen Klima gedeihen kann. Diese Einsicht schlug sich in der Formulierung einer *Vision* für das Wissensmanagement nieder: *Offener Wissensaustausch auf allen Ebenen für die kontinuierliche Verbesserung wissensbasierter Kommunikationsberatung*. Ein weiterer zentraler und strategischer Baustein war zunächst die Definition von konkreten Wissenszielen – abgeleitet aus den Unternehmenszielen und konkretisiert anhand einer Wissensbedarfsanalyse. Auf der operativen Ebene wurde besonderer Wert gelegt auf die Identifikation wertvollen Wissens, die Organisation des *informellen* Wissensaustauschs, die Einführung geeigneter Werkzeuge des Wissenstransfers sowie die Unterstützung von Lernprozessen. Zudem sollte Anreize eingeführt werden, die eine aktive Beteiligung aller Mitarbeiter am Wissensmanagement befördern helfen.

Wir haben uns bei der Vermittlung des Wissensmanagements im Betrieb grundsätzlich der „Knowledge Line“, einem in Analogie zur Londoner U-Bahn entwickelten Modell des Wissensmanagements (Abbildung 2) von John Gundry, bedient (Gundry 1999, Capurro 1998).

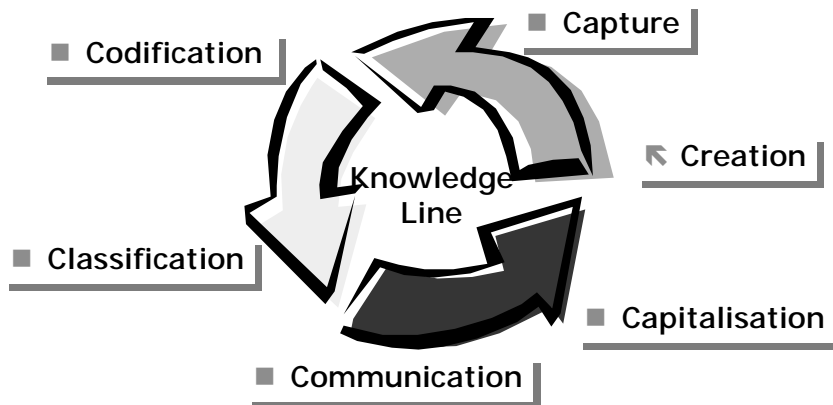


Abb. 2: Das „Knowledge-Line“-Modell

Ein derart vereinfachendes und einprägsames Analogie-Modell als Leitbild über das Programm zu stellen, hat sich vor allem als nützlich erwiesen als es darum ging, den Mitarbeitern der Agentur den Grundgedanken – die Vision – unseres Wissensmanagement-Ansatzes zu erläutern. In einem ganz-tägigen Workshop wurde mit allen Mitarbeitern das Konzept und die Zielsetzung des Wissensmanagements diskutiert sowie das weitere Vorgehen abgesprochen.

2 Die Wissensdatenbank OurKnowledge

Unter dem Namen *OurKnowledge* wurde eine Wissensdatenbank entwickelt, die als intranet-basierte Lösung (Bach et al. 1998) das beraterrelevante Wissen für alle Mitarbeiter transparent machen soll, bspw. Wissen über die Kunden und deren Branchen, über allgemeine und branchenspezifische Medien, über Messen und Ausstellungen oder über frühere Kampagnen, Pressekonferenzen, Präsentationen und andere Projekte. Dieses Wissen kann explizit in Dokumenten, Dateien oder Präsentationen vorhanden sein, es kann aus den impliziten Erfahrungen der Mitarbeiter bestehen oder aus dem Wissen externer Experten (Wer weiss was?). Es konnte bereits in expliziter Form vorliegen oder noch in den Köpfen der Berater schlummern.

Eine wichtige Leitlinie des Projekts war es, die Wissensdatenbank *OurKnowledge* lediglich als einen – wenn auch wichtigen – Baustein innerhalb des oben beschriebenen Wissensmanagement-Programms der Agentur zu sehen. Ohne eine gelebte Wissenskultur, ohne die Bereitschaft Wissen zu erwerben, Erfahrungswissen zu explizieren und dieses Wissen mit anderen Mitarbeitern zu teilen, kann eine Wissensdatenbank nicht den angestrebten Erfolg haben (Grudowski 1999). Wichtiger Bestandteil des Projekts war es daher, die Akzeptanz und die Bereitschaft zur Wissenserwerb und zur Wissensteilung zu fördern. Das Projekt zur Entwicklung der Wissensdatenbank war daher nicht als IT-Projekt angelegt, sondern als Projekt zum Aufbau eines florierenden „Wissensmarktes“ in der Agentur (Böhm/Krcmar 1999).

3 Wissensbedarfsanalyse und Definition der Wissensziele

Einstieg in das Projekt war es herauszufinden, was Wissensmanagement und insbesondere eine Wissensdatenbank in den Augen der Berater zu leisten hat. Es galt eine Wissensbedarfsanalyse durchzuführen und daraus Wissensziele abzuleiten, die an der alltäglichen Agenturarbeit orientiert sind. Es ging nicht darum, eine grosse und statische Sammlung anzulegen, in der alle verfügbaren Informationen gespeichert werden sollten. Konzentration auf das strategisch wichtigste Wissen wurde angestrebt, vergessen nicht mehr relevanten Wissens gehört zu den zentralen Funktionen eines Organisatorischen Gedächtnisses. Dazu wurden mit allen festangestellten Beratern ausführliche Interviews geführt. Diese Interviews hatten auch das Ziel, von Beginn des Projekts

an, alle Mitarbeiter der Agentur in den Aufbau des Wissensmanagements aktiv einzubeziehen und so die notwendige Akzeptanz zu schaffen. Die Mitarbeiter sollten nicht Betroffene sondern Beteiligte sein! Folgendes Ranking ergab die Auswertung der Interviews:

1. Wissen über die „gute“ Organisation und Durchführung von Projekten (Entwicklung von Kampagnen und ihre Durchführung, Messen, Pressekonferenzen usw.)
2. Wissen über die „gute“ Durchführung von Etat-Akquisitionen, inkl. der Präsentation beim potenziellen Kunden
3. Wissen über die Kunden
4. Wissen über die jeweiligen Branchen der betreuten Kunden
 - a) Branchenwissen (Märkte, Produkte, Konkurrenten usw.)
 - b) spezifisches „Medienwissen“ der Branche, bspw. Fachjournalisten, Fachpresse, Fachmessen, Mediadaten usw.
5. Wissen über Experten zu beratungsrelevanten Themen

In einem Workshop wurde diese Liste anschliessend mit allen Beratern der Agentur (auch den freiberuflichen) diskutiert. Auf diesem Workshop wurde das o.g. Ranking bestätigt, sowie die weitere Vorgehensweise beim Aufbau des Wissensmanagements und der Wissensdatenbank abgesprochen.

Die Wissensdatenbank hatte damit klare inhaltliche Schwerpunkte bekommen. Vor allem auf die Erfahrungen aus den verschiedensten Projekten wird besonderer Wert gelegt. Dabei steht deutlich das „wissen wie“ im Vordergrund. Ziel ist es, mit diesem Wissen das Vorgehen in der Projektarbeit stetig zu verbessern und Best Practices herauszubilden. Projekte sollen auf diesem Wege schneller und kostengünstiger durchgeführt werden, als dies bei der Konkurrenz der Fall ist. Gleichzeitig soll die Qualität der Projektarbeit und -resultate verbessert werden, indem „gelungene“ Projekte als Vorbild für künftige Abwicklungen dienen. Die Ziele wurden detaillierter definiert, um eine spätere Erfolgskontrolle möglich zu machen.

Die Interviews ergaben überdies eine deutliche Präferenz der „Repräsentationsform“: Die Berater ziehen den persönlichen Kontakt mit Experten einer kodifizierten Form des Wissens eindeutig vor. Die Integration eines Expertenverzeichnisses in die Wissensdatenbank war damit vorgegeben. Die hohe Fluktuationsrate veranlasste uns dennoch, dem „kodifizierten Erfahrungswissen“ (lessons learned, Checklisten, Projektberichte usw.) einen hohen Stellenwert einzuräumen. Dabei wurde in Absprache mit den Beratern einer visuellen Darstellung eindeutig der Vorrang eingeräumt vor schriftlichen Berichten. So werden bspw. Projektabläufe, -diskussionen und -ergebnisse sowie Prozesse künftig in Form von Knowledge Maps (Nohr 1999a und b) aufgezeichnet und als Images in *OurKnowledge* eingestellt. Die Knowledge Maps werden mit dem Programm MindManager 3.5 (Kommer/Reinke 1999) erstellt. Diese Software bietet zudem die Möglichkeit Knowledge Maps als anspruchsvolle HTML-Seiten zu exportieren, um diese bspw. im Intranet zu veröffentlichen. Der MindManager unterstützt verteilte Teamarbeit, indem Maps ortsunabhängig in Konferenzen gemeinsam bearbeitet werden können. Die Software wird daher auch in der Projektarbeit der Agentur eingesetzt, da Teams häufig nicht räumlich zusammengefasst sind.

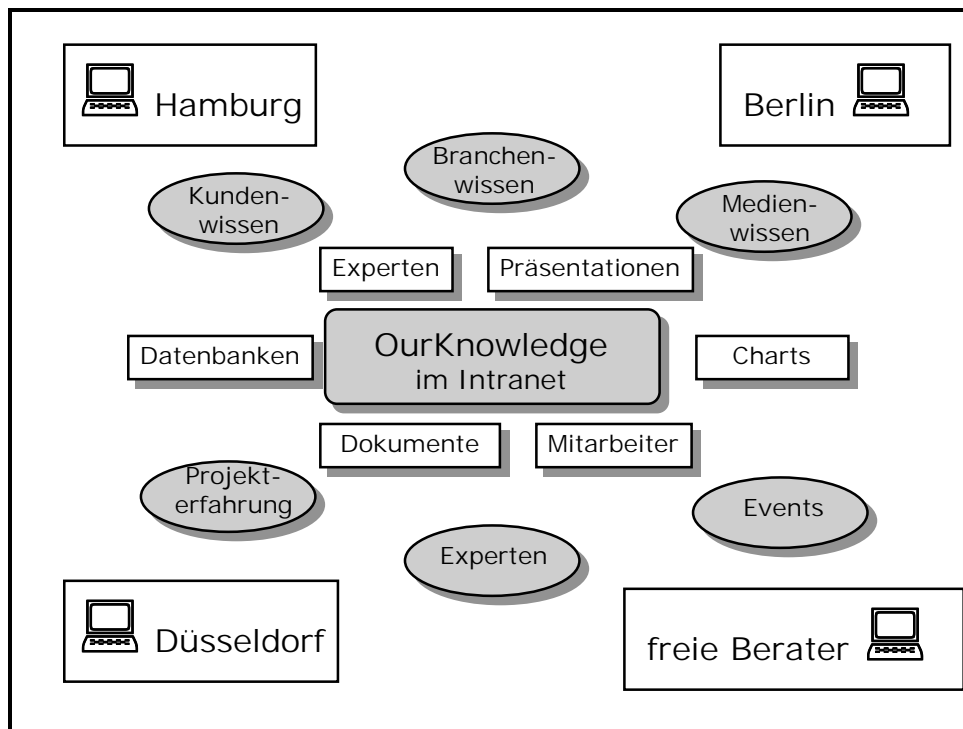


Abb. 3: *OurKnowledge* in der Übersicht

4 Systemkonzeption

An die der Wissensdatenbank zugrunde liegenden Software wurden eine Reihe von Anforderungen gestellt, die sich entweder aus der Wissensbedarfsanalyse oder der beabsichtigten Betriebsweise ergaben. An das System wurden u.a. folgende Anforderungen gestellt:

- ◆ **Integration in das Intranet**
Ein Intranet war bereits installiert, der Aufbau der Wissensdatenbank implizierte eine Erweiterung auf freiberufliche Berater.
- ◆ **zentrale Systemadministration**
- ◆ **dezentrale Dateneingabe und Datenpflege**
Das benötigte Wissen fällt dezentral (bei den Beratern) an. Sie sind verantwortlich für den Input der Informationen und vor allem für die Aktualität innerhalb der Wissensdatenbank. Jedes Objekt in der Wissensdatenbank erhält einen sog. Owner, d.h. es wird für die Nutzer offensichtlich wer die Information eingespeist hat und wer weiterhin für sie eine Verantwortung inne hat.
- ◆ **flexible Rechtevergabe**
Nicht alle Objekte sollen von allen Mitarbeitern gelesen oder gar bearbeitet werden können. Dezentrales Wissensmanagement bedarf einer weitgehend flexiblen und individuellen Rechtevergabe.
- ◆ **Definition und Repräsentation verschiedener Wissensobjekte**
Wissensobjekte (Knowledge Maps, Dokumente, Adressen, Experten usw.) müssen in einer einzigen Datenbank jeweils angemessen abgebildet werden.
- ◆ **Integration normierter Metadaten für Kunden, Branchen, Themen usw.**
Eine zielgerichtete Suche in der Wissensdatenbank ist abhängig von der einheitlichen und agenturweit nachvollziehbaren Bezeichnung und Organisation des Wissens.
- ◆ **Verknüpfung von Wissensobjekten (Datensätzen)**

Verschiedene Wissensobjekte stehen zueinander in Beziehung. Ein Fachjournalist gehört der Redaktion einer bestimmten Fachzeitschrift an, zudem berichtet er freiberuflich für ein anderes Fachorgan; ausserdem hat er bereits an mehreren Projekten der Agentur beratend mitgewirkt. Diese Beziehungen müssen in der Wissensdatenbank abgebildet werden.

◆ Ausgefeilte Retrieval- und Navigationsfunktionen

Für die nachfolgende Systemauswahl wurde ein detaillierteres Pflichtenheft erstellt.

5 Einführung der Wissensdatenbank

OurKnowledge wurde am 1. Juli 1999 in das Intranet eingebracht. In der ersten Woche nach dem Start wurden zunächst alle festangestellten, anschliessend alle freiberuflichen Berater in das System eingeführt.

In den Monaten vor der Einführung wurde die Agentur nach „Erfahrungen“ durchforstet: Projekterfahrungen wurden bereits früher dokumentiert, bspw. in persönlichen Aufzeichnungen oder auch in Zwischen- bzw. Abschlussberichten an die Kunden, Berater wurden in Interviews über ihre früheren Projektbeteiligungen befragt. Jeder Berater kennt „seine“ Experten oder bestimmte Mediensegmente usw. Die Quellen waren so vielfältig wie verstreut. Zum Starttermin sollte bereits ein qualifizierter Pool an Objekten in der Datenbank enthalten sein, damit bereits von Beginn an ein konkreter Nutzen für die Berater der Agentur sichtbar wurde.

Jedes Informationsobjekt wird mit einer Anzahl von Schlagwörtern beschrieben, bspw. in normierter Form Branchen-, Firmen- oder Produktnamen. Überdies wurde eine Liste mit rund 80 Klassen – nach ersten Betriebserfahrungen erweitert auf 120 – erarbeitet, um Themen aus der Beratungspraxis bzw. der Projektarbeit zu kategorisieren. Diese gemeinsame Ordnungssprache wurde in enger Zusammenarbeit mit den Beratern der Agentur aufgebaut. Wichtig für die Akzeptanz ist, dass diese Sprache den alltäglichen Sprachgebrauch der Berater repräsentiert.

Mit Einführung des Wissensmanagements wurde ein Anreizsystem geschaffen, das die aktive Teilnahme der Berater fördern soll. So werden u.a. Projektbeteiligungen künftig unter Berücksichtigung der *aktiven* Beteiligung an *OurKnowledge* vergeben. Da dies unmittelbar Einfluss auf Prämienzahlungen hat, besteht letztlich auch ein finanzieller Anreiz eigenes Wissen mit den anderen Beratern der Agentur zu teilen.

6 Informelle Strukturen des Wissensaustauschs

Begleitend zur Einführung der Wissensdatenbank *OurKnowledge* wurden ergänzende informelle Strukturen des Wissensaustauschs geschaffen. Es gibt neben den Informationsobjekten in der Datenbank vielfältige Anlässe, Informationen ad hoc auszutauschen. Für den bilateralen Austausch steht natürlich E-Mail zur Verfügung, die persönliche Kommunikation und Diskussion ersetzt dieses Medium allerdings nicht. Daher wurden wöchentlich stattfindende Agentur-Meetings eingeführt, auf denen u.a. regelmässig über die Erfahrungen aus einzelnen Projekten, mit Schwerpunkt auf Projektablaufe, berichtet und diskutiert wird. Bei grösseren Projekten nehmen teilweise Vertreter der Kunden an diesen Diskussionen teil. Diese Aufarbeitung von Projektverläufen stellt in unserem Konzept des Wissensmanagements eine Möglichkeit dar, Wissen zu bewerten. Diese gemeinsame Diskussion und Bewertung führt – so unsere ersten Erfahrungen – häufig zu Ergänzungen oder Überarbeitungen der Projektdarstellungen (Knowledge Maps) in *OurKnowledge*. Da die Wissensdatenbank insbesondere auch für die Darstellung von best practices eingerichtet ist, können neue und bessere Vorgehensweisen jederzeit alte ersetzen. Die gespeicherten Objekte sind nicht statisch, sondern dynamisch. Das „Gedächtnis der Agentur“ kann und muss auch vergessen können!

Neben *OurKnowledge* wurde im Intranet ein virtueller *NewsCorner* eingerichtet, in der jeder Berater jede Art von Neuigkeiten mitteilen bzw. Meldungen von Kollegen ergänzen oder kommentieren kann. Die Meldungen werden nach einem groben Schema kategorisiert. Dazu wird eine Auswahl der auch in *OurKnowledge* verwendeten Kategorien herangezogen. Die Mitarbeiter können über diese Kategorien ein persönliches Profil einrichten, entsprechende Meldungen werden automatisch zugestellt („Push-Prinzip“). Die Mitteilungen werden durch den Absender mit einem „Verfallsdatum“ versehen. Bis zu diesem Zeitpunkt werden die Meldungen in einem Archiv ebenfalls kategorisiert gesammelt und können dort abgerufen („Pull-Prinzip“) werden.

7 Erfahrungen

Erste Erfahrungen sind naturgemäss noch unsystematisch vorhanden. Wir verzeichnen bislang allerdings eine stetig wachsende Zahl aktiver und passiver Nutzungen des *NewsCorner*. Erste Knowledge Maps – die jeweils Projektverläufe skizzieren – wurden durch Berater in *OurKnowledge* eingestellt, ebenso schriftliche Projektberichte (lessons learned) und diverse Präsentationen. In den Agentur-Meetings sind zahlreiche Projekte kritisch besprochen worden, was zu Überarbeitungen vieler Darstellungen führt. Wissensmanagement löst letztlich einen permanenten Lernprozess aus. Über 300 Experten sind bereits nachgewiesen, ebenso Profile von Kooperationspartnern (bspw. Werbeagenturen, Bildagenturen usw.). Alle Berater haben bereits ihr persönliches Wissensprofil in die Datenbank gestellt. Insgesamt scheint das Wissensmanagement durch die Mitarbeiter angenommen zu werden.

Sehr positiv wurde der weitgehende Verzicht auf neue Softwarelösungen durch alle Berater aufgenommen. Lediglich die grundlegende Datenbank für *OurKnowledge* war eine Neueinführung. Der MindManager war als „Kreativitätswerkzeug“ in der Agentur bereits seit längerer Zeit eingeführt. Wissensmanagement ist kein IT-Projekt, es kommt auf eine Vision, auf Wissensziele und auf Inhalte an. IT bleibt ein – allerdings wichtiges – Werkzeug.

Eine fundierte Auswertung des gesamten Wissensmanagement-Programms ist nach einjähriger Laufzeit geplant und wird anschliessend in kontinuierlicher Weise erfolgen. Erfolgskriterien werden dabei u.a. sein:

- ◆ Die Steigerung der Erfolgsquote nach Aquisitions-Präsentationen („Hit Rate“)
- ◆ Die Verkürzung von Projektlaufzeiten
- ◆ Fluktuationsraten

Literatur

- Bach, Volker/Vogler, Petra/Österle, Hubert (Hrsg.) (1999): Business Knowledge Management: Praxiserfahrungen mit intranet-basierten Lösungen. Berlin: Springer
- Baubin, T./Wirtz, B.W. (1996): Vorsprung durch Wissen: Jahrzehntelange Erfahrung bei Andersen Consulting. In: U. Schneider (Hrsg.): Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurt: FAZ. S. 133-146
- Böhmman, Tilo/Krcmar, Helmut. (1999): Werkzeuge für das Wissensmanagement. In: C.H. Antoni u. T. Sommerlatte (Hrsg.): Spezialreport Wissensmanagement: Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen. Düsseldorf: Symposion Publishing. S. 82-91
- Capurro, Rafael. (1998): Wissensmanagement in Theorie und Praxis. In: Bibliothek. Forschung und Praxis 22 (1998) 3, S. 346-355

- Gattermeyer, Wolfgang (1997): Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement bei Andersen Consulting. In: H. Hill (Hrsg.): Wissensmanagement. Köln: Heymanns. S. 49-55
- Grudowski, Stefan (1999): Knowledge Management - Know-how der HBI gefragt. In: HBI aktuell, Heft 1, 1999, S. 26-27
- Gundry, John (1999): Knowledge Management. (<http://www.knowab.co.uk/km.html>)
- Hansen, Morten T.; Nohria, Nitin; Tierney, Thomas (1999): Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? In: Harvard Business Manager 21 (1999) 5, S. 85-96
- Hill, Hermann (1997): Wissensmanagement in Organisationen. In: H. Hill (Hrsg.): Wissensmanagement. Köln: Heymanns. S. 9-27
- Kommer, Isolde/Reinke, Helmut (1999): Mind Mapping am PC: für Präsentationen, Vorträge, Selbstmanagement. München: Hanser
- Lehner, Franz (2000): Organisational Memory: Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement. München: Hanser
- Nohr, Holger (1999a): Wissenskarten: Wegweiser durch das Wissen einer Unternehmung. In: HBI aktuell, Heft 1, 1999, S. 28-30
- Nohr, Holger (1999b): Knowledge Codification. In: Knowledge WORKS News, Vol. 1, 1999, No. 9 (<http://www.accsys-corp.com>)
- O'Dell, Carla/C. Jackson Grayson (1997): Identifying and Transferring Internal Best Practices. Houston: American Productivity & Quality Center
- Rüter, Andreas/Engelhardt, Andrea (2000): Wissensmanagement in einer Unternehmensberatung. In: D. Herbst: Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Berlin: Cornelsen. S. 155-168
- Schmidt, Volker (1992): Online-Datenbanken: Direkter Draht ins Dateneldorado. In: PR Magazin (1992) 3, S. 49-51
- Siemann, Ch. (1999): Der Mittelstand entdeckt das Wissensmanagement: Ran an das tote Kapital. In: C.H. Antoni u. T. Sommerlatte (Hrsg.): Spezialreport Wissensmanagement: Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen. Düsseldorf: Symposion Publishing. S. 15-24
- Stewart, Thomas A. (1998): Der vierte Produktionsfaktor: Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. München: Hanser
- Van Heijst, Gertjan/van der Spek, Rob/Kruizinga, Eelco (1998): The Lessons Learned Cycle. In: U.M. Borghoff u. R. Pareschi (Hrsg.): Information Technology for Knowledge Management. Berlin: Springer. S. 17-34
- Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Woyda, Franz/Schwendenwein, Gerald (2000): Wissensmanagement bei Planung und Beratung. In: H. Krallmann (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement: Methodik und Anwendungen des Knowledge Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 307-348

Bisher erschienen:Stand:
Oktober 2000

1/2000	Wissen und Wissensprozesse visualisieren	Prof. Holger Nohr
2/2000	Automatische Dokumenterschließung – Eine Basistechnologie für das Wissensmanagement	Prof. Holger Nohr
3/2000	Einführung von Wissensmanagement in einer PR-Agentur	Prof. Holger Nohr
4/2000	Wissensschaffung nach Nonaka und Takeuchi	Susan Bierbrauer und Sebastian Spaleck