

Zeitschrift: Arbido
Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz
Band: 17 (2002)
Heft: 3

Artikel: Einführung von Wissensmanagement bei Saia-Burgess, Murten
Autor: Frischknecht, Gaby
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-768701>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.02.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Einführung von Wissensmanagement bei Saia-Burgess, Murten

■ Gaby Frischknecht

Die Autorin hat bei der Einführung von Wissensmanagement-Aktivitäten bei der freiburgischen Elektronikfirma *Saia-Burgess* selbst mitgewirkt und aus dieser praktischen Perspektive eine Fallstudie verfasst. Sie erschien 2001 als Abschlussarbeit¹ in der Nachdiplomausbildung in Informatik und Telekommunikation an der *edu-swiss*, Bern. *Jürg Hagmann* hat den Beitrag für *Arbido* bearbeitet.

Abstract

Die zunehmende Globalisierung, der strukturelle Wandel der Gesellschaft zu einer Wissensgesellschaft, die moderne Informationstechnologie sowie die heutige Wettbewerbssituation sind Gründe für die Aktualität von Wissensmanagement.

Die Ziele von Wissensmanagement sind die optimale Nutzung des unternehmensinternen Wissens, die Entwicklung von neuem Wissen und der Einsatz dieses Wissens für die strategischen Zwecke der Unternehmung.

In meiner Arbeit wird ein mögliches Vorgehen für die Einführung von Wissensmanagement in den Entwicklungsabteilungen einer Industrieunternehmung präsentiert.

Mit Hilfe einer amerikanischen Methode, entwickelt von *Wendi Bukowitz* und *Ruth Williams* (Anm. d. Red.: vgl. Box S. 11), konnte ein vielversprechendes Konzept mit konkreten Massnahmen hergeleitet werden. Aufgrund der gemachten Erfahrungen wurden Erfolgsfaktoren eines solchen Projektes identifiziert und generelle Empfehlungen für Wissensmanagement-Projekte abgeleitet.

Ausgangslage

Die heutigen Unternehmungen werden Wissen als wichtigen Vermögenswert in der Zukunft akzeptieren müssen. Im Verlauf

der Zeit wurden zahllose theoretische Ansätze für den Umgang mit Wissen formuliert. Aber obwohl viele Unternehmungen den Wert des Wissens und die Bedeutung von Wissensmanagement verstanden haben, gibt es nur wenige, die Wissensmanagement auch systematisch einführen.

Bislang sind es vor allem Beratungsunternehmen, die sich intensiv mit Wissensmanagement auseinandersetzen.

Die Saia-Burgess ist, wie viele andere Unternehmungen auch, von den obengenannten Trends betroffen. Die Saia-Burgess ist eine internationale, mittelgrosse Industrieunternehmung, die vor allem in den Märkten Automotive, Industrie und Automation tätig ist. Obwohl die Unternehmung nicht zu den typischen wissensorientierten Unternehmungen gehört, ist sie durch die hohe Personalfuktuation, das Bekenntnis zu kundenorientierten Innovationen und durch die Akquisitionsabsichten ein guter Kandidat für Wissensmanagement.

Ziele

Die Diplomarbeit zeigt ein mögliches Vorgehen für die Einführung von Wissensmanagement mit Hilfe eines Pilotprojektes in den Entwicklungsabteilungen Automotive der Saia-Burgess und die Problembereiche dieser Einführung auf. Es geht generell darum, Empfehlungen sowohl für andere Unternehmen als auch für die Saia-Burgess abzugeben.

Unter Zuhilfenahme der Methode von *Wendi Bukowitz* und *Ruth Williams* wird für die Entwicklungsabteilungen ein Konzept mit konkreten Massnahmen hergeleitet, welches ihnen ermöglichen soll, Wissensmanagement einzuführen. Die Umsetzung des Konzeptes ist nicht Ziel dieser Arbeit.

Aufgrund der Erfahrungen aus diesem Projekt werden Kriterien geprüft, welche einen Einfluss auf die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement ausüben könnten. Im Mittelpunkt der Untersuchungen stehen unter anderem die angewandte Methode, der Projektablauf, die definierten Aktionen und die aufgetretenen Probleme. Daraus lassen sich Erfolgsfaktoren und Empfehlungen sowohl für die aufgeführten Projekte als auch für Wissensmanagement-Projekte im Allgemeinen ableiten.

Resultate

Mit Hilfe der Methode konnte ein Konzept mit realisierbaren Massnahmen definiert werden.

Diese Massnahmen berücksichtigen die Verwendung einer gemeinsamen Wissensplattform, das Aufbauen einer Wissensorganisation mit definierten Rollen und Richtlinien, das Identifizieren von Wissensträgern und -inhalten sowie die Förderung der Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Entwicklungsbereiche unter Einsatz von informellen Meetings und Mentorship-Programmen.

Wissensziele und Ablauf des Pilotprojekts:

Aufgrund der Problembereiche und der Strategie wurden grobe Ziele für Wissensmanagement definiert:

- *Wissensaufbau:* Stabilisierung des Wissens und interner Wissensaufbau in den Kernkompetenzbereichen
- *Wissensträger bzw. -quellen sind bekannt*
 - Korrekte Allokation des Wissens im Produkteentwicklungsprozess
 - Der Zugang zu den Wissensträgern bzw. -quellen ist gesichert
- *Qualitätsverbesserungen:*
 - Reduktion von Anfängerfehlern
 - Reduktion der Produkterevisionen von 80% auf 20%
 - Zielgerichtete, praktikablere Lösungen
- *Erhöhung der Kundenzufriedenheit*
 - Kompetenter Auftritt
 - Zuverlässigkeit
 - Effizienter Verkaufsprozess

In einem nächsten Schritt galt es, ein Kernteam zusammenzustellen, welches in verschiedenen Workshops die Schwachstellen und die geeigneten Massnahmen erarbeiten sollte.

Es ist für die ganze Durchführung entscheidend, dass Personen gefunden werden, die aktiv mitmachen, für neue Ideen offen sind und auch gewillt sind, Zeit für diese Aufgabe aufzubringen. Jedoch kann in der Praxis nicht vom Idealzustand ausgegangen werden, da das Tagesgeschäft und andere Prioritäten berücksichtigt werden müssen.

In mehreren Workshops wurde dann die Wissenskomponente «Teilen» konkret

erarbeitet. Darin erhielten die Beteiligten die Gelegenheit, Massnahmen zu definieren, um den Wissensaustausch zu verbessern.

Das Sammeln von guten Aktionen und die Realisierbarkeit der Aktionen hängen auch in dieser Phase stark vom Team und dem Führungsverantwortlichen ab. Wenn die Teammitglieder sich nicht frei äussern oder wenn das Team nicht vollständig ist, kann sich das negativ auf die gesammelten Aktionen auswirken und damit zusammenhängend auch auf den Erfolg des Pilotprojektes.

Die durchgeführten Übungen bildeten die Basis für die Definition der Aktionen, um Wissensmanagement umzusetzen. Um die Kräfte zu konzentrieren, war es notwendig, aus den erarbeiteten Herausforderungen diejenigen herauszusuchen, welche die grösste Handlungsnotwendigkeit und Handlungsfähigkeit aufwiesen.

Die einzelnen Bewertungen der Übungen wurden in einen Raster eingetragen, um das Aktionsfeld einzugrenzen. Die Werte der Übungen «Bereiche mit gegenseitigem Nutzen» und «Vertrauensfördernde Bereichsüberschneidungen» wurden wegen ihrer Ähnlichkeit zusammengefasst. Das Ergebnis ist in der obenstehenden Darstellung zu sehen.

Die Bereiche innerhalb der gestrichelten Ellipse wurden bei der Definition von Aktionen berücksichtigt. Es handelte sich dabei um folgende Themen:

- Den Mitarbeitern *Zeit und Raum* zur Verfügung stellen.
- *Rollen* definieren, welche den Prozess des Wissensaustausches unterstützen.
- *Aufbau eines Beziehungsnetzes* durch verschiedene methodische Ansätze.
- *Bereichsüberschneidungen* zwecks Wissensaustausch und Vertrauen.

Mit Hilfe der Methode von Bukowitz und Williams wurde ein Konzept mit konkreten Massnahmen für die Entwicklungsbereiche Automotive der Saia-Burgess aufgestellt. Die definierten Massnahmen dienen der Erreichung der Ziele.

Durch das Intensivieren der Zusammenarbeit innerhalb der Entwicklungsabteilungen und über diese hinaus wird die kollektive Wissensbasis erweitert. Der Aufbau einer Wissensorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten, Regeln und Richtlinien hilft, die Wissensbasis zu stabilisieren und zu erneuern. Durch den Einsatz eines IT-Tools, aber auch durch die informellen Meetings werden bessere Austauschmöglichkeiten geschaffen. Gegenseitiger Erfahrungsaus-

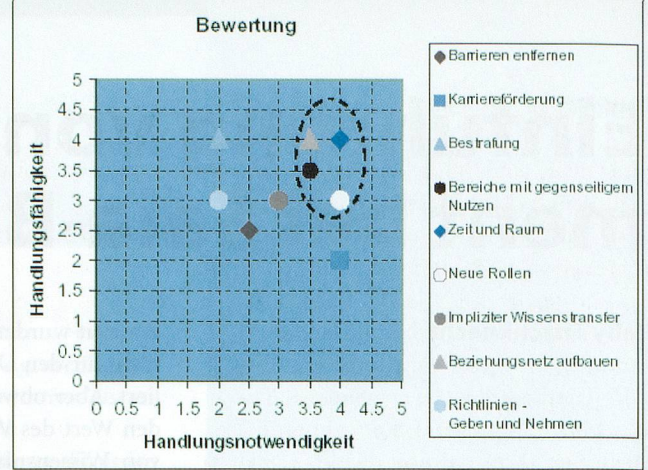
tausch bewirkt eine Reduktion der Fehler, eine Verbesserung der Qualität der Produkteentwicklung und eine Effizienzsteigerung der Prozesse. Die Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter wächst.

Diese Umstände haben einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Indem Wissensquellen gesammelt und veröffentlicht werden, können Wissensträger rasch identifiziert werden. Mentorship-Programme helfen, das Wissen in der Unternehmung zu bewahren.

Meetings, Mentorship-Programme und die Identifikation von Wissensquellen berücksichtigen den direkten bzw. impliziten Wissensaustausch und fördern die Entwicklung eines gemeinsamen Mustervorrates. Durch diesen Mustervorrat ist es möglich, Wissen auch indirekt in Form von Dokumenten zu übertragen.

Im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass sich die Methode bewährt hat. Sie ist ebenfalls für andere Wissensmanagement-Projekte zu empfehlen, wenn die Bedeutung von Wissensmanagement erkannt worden ist und noch keine konkreten Vorstellungen über die weitere Vorgehensweise existieren. Ausserdem müssen die folgenden Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden:

- *Sponsor* aus dem oberen Management als kontrollierende Instanz und aktiver Teilnehmer.
- Genug *Zeit* einplanen.
- Definition von *Zielen* bereits in der Vorbereitungsphase.
- Entwicklung einer *gemeinsamen Sprache* und Einigkeit über die Vorgehensweise.
- Ein *Leidensdruck* ist notwendig für den Antrieb des Projektes.



- Wissensmanagement ist nicht Ziel, sondern Mittel zur Umsetzung der *Geschäftsstrategie*.
- Klar formulierte und realisierbare *Aktionen*, welche eine Kontrolle ermöglichen.
- Einbezug von Führungspersonen und Betroffenen im *Projektteam*.
- Klar geregelte *Verantwortlichkeiten* und Definition von neuen Rollen.

Der Leidensdruck spielt gerade in Industrieunternehmungen eine grosse Rolle. Wissensmanagement wird in einer Industrieunternehmung vor allem dann Erfolg haben, wenn es gezielt in wissensintensiven Bereichen wie etwa Forschung und Entwicklung oder Verkauf und Marketing eingesetzt wird. ■

1 Gaby Frischknecht: Einführung von Wissensmanagement – Theorie und Praxis, Bern 2001; Bestellungen bei: hans-peter@korn.ch, Tel.: 056 491 33 41

contact:

Gaby Frischknecht ist derzeit für mehrere Monate auf Weltreise und nur sporadisch erreichbar über crazyapple@bluemail.ch

Arbido
für Insertionsaufträge
Tel. 031 / 300 63 84
Fax 031 / 300 63 90
Hotline

Anzeige

Bibliotheksdienstleistung

- ▲ Kompetent
- ▲ Qualifiziert
- ▲ Kundenorientiert

Beratung durch InfoCollect
Tel. 071 260 28 52

▲ InfoCollect For Your Information