

# Wissens-Community als Treiber der Unternehmensentwicklung

Rainer Weichbrodt, Yvonne Czogalla,  
H. Brühne Baustoff und Transport GmbH & Co. KG<sup>1</sup>

*Abstract. Ein verändertes wirtschaftliches Umfeld führte bei der Brühne-Unternehmensgruppe zur Einführung eines konsequenten ganzheitlichen Wissensmanagements. Zusammen mit einer Wissens-Community wurden Veränderungsprozesse bewältigt und unsere Innovationskraft bewahrt.*

## 1. Die Herausforderungen der Zukunft

In immer kürzeren Zeitabständen muss das rapide wachsende Informationsangebot verarbeitet werden. Der steigende Zeitdruck und kürzere Zeiträume bei Entscheidungsprozessen stellen, ebenso wie die fehlende Zeit für innovative Entwicklungen, Projekte und Lernen, ein hohes Risiko dar.

Die Zunahme von Dynamik und Komplexität von Prozessen im Unternehmensumfeld erfordert Veränderungen, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig sichern. Wissen stellt sich dabei zunehmend als strategischer Wettbewerbsfaktor dar, der ebenso wie die Produktionsfaktoren Rohstoff, Kapital und Arbeit zielorientiert eingesetzt werden muss, um Wachstums- und Kostensenkungspotentiale erkennen und effizient umsetzen zu können. Die Entwicklung des intellektuellen Kapitals ist somit zu einer unentbehrlichen Zielsetzung geworden. Wissensmanagement trägt deshalb dazu bei, den unternehmerischen Erfolg nachhaltig zu sichern.

---

<sup>1</sup> Gernotstr. 6-8, 44319 Dortmund  
E-Mail: weichbrodt@bruehne.de, czogalla@bruehne.de

## **1.1 Bedeutung des intellektuellen Kapitals**

Das intellektuelle Kapital oder auch Wissenskapital trägt zum Wert eines Unternehmens bei und wird auf unserem Weg in eine Wissensgesellschaft immer wichtiger. Aus diesem Grunde sollte z. B. eine Wissensbilanz die Defizite einer Finanzbilanz bezüglich ihrer Aussagekraft zur Zukunftsfähigkeit kompensieren. Hierzu hat die Bundesregierung im September 2004 einen ersten Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz herausgegeben. Mit der Erstellung einer Wissensbilanz kann das Wissenskapital dargestellt und bewertet werden. Es wird dabei zwischen Humankapital (Wissen, Erfahrung, etc. der Mitarbeiter), Strukturkapital (u.a. Prozesse, Unternehmenskultur) und Beziehungskapital (z. B. Kunden, Lieferanten, Partner) unterschieden.

## **1.2 Unternehmenssteuerung mit neuen Kennzahlen**

Für die Entwicklung eines Unternehmens ist die Steuerung anhand von Kennzahlen unabdingbar. Allerdings stellt sich zunehmend heraus, dass zum einen eine isolierte Betrachtung von Kennzahlen enorme Risiken birgt. Der Grund dafür ist, dass in dem äußerst komplexen Kennzahlensystem die Transparenz fehlt und daher wichtige Zusammenhänge oft zu spät erkannt werden. Zum anderen reichen die traditionellen Kennzahlen aus dem Rechnungswesen nicht aus – besonders was Aussagen über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens betreffen. Neue Kennzahlen, mit denen sich z. B. Führung, Strategie und Prozesse messen lassen, müssen definiert werden, ebenso wie Kennzahlen zu Lern- und Wissensmanagement und damit auch zum Wissenskapital.

## **2. Der Ansatz: ganzheitliches Wissensmanagement**

Die Umsetzung des ganzheitlichen Wissensmanagements erfolgte bei der brühne gruppe nach einer intensiven Lernzeit zu den Themen Denken, Lernen und Wissen über ein ganzheitliches Wissensmanagement mit den Schwerpunkten Mensch – Organisation – Technik. Diese drei Perspektiven des Wissensmanagements erfordern so die Fähigkeit zur Vernetzung zu entwickeln. Dazu gehören

- vernetztes Denken,
- vernetztes Lernen,
- vernetztes Arbeiten,
- vernetzte Kommunikation und
- vernetzte Technologien.

Für jeden Schwerpunkt wurden bei der brühne gruppe Schlüsselbegriffe definiert: Lernziele (Skills), Zusammenarbeit (Community) und Vernetzung (Internet), was – ergänzt durch interne Schulungen zu den Themen systemisches Denken, Kreativitätsmethoden, etc. – zu einer Lern- und Wissens-Community (Kap. 3) führte.

Perspektive	Schlüsselbegriff	Bedeutung	Beispiele
Mensch	Lernziele	Skills der Zukunft	systemisches Denken Kreativitätsmethoden Gestaltungskompetenz Medienkompetenz
Organisation	Community	Wissensorientierte Formen der Zusammenarbeit	Kompetenznetzwerke Qualitätsteams
Technik	Internet	technische Vernetzung	Internet-Communities Groupware/Intranet

Abb. 1: Die Perspektiven eines ganzheitlichen Wissensmanagements und Ihre Umsetzung in der brühne gruppe

### 3. Die Lern- und Wissens-Community

Mit der Lern- und Wissens-Community phpnuke-Intranet<sup>2</sup> wurde eine virtuelle Kommunikations- und Wissensplattform geschaffen. Der Austausch von Informationen wurde hierdurch erheblich beschleunigt und ist in Echtzeit standortübergreifend möglich.

Für die Unterstützung der Geschäftsprozesse und im Hinblick auf eine lernende Organisation erfolgt der konsequente Ausbau von Wissens-Ressourcen. Insbesondere handelt es sich hierbei um das Maßnahmen-Controlling (Kap. 3.5) – ein Modul zur Steuerung von Lernprozessen und Erfahrungswissen – und das Reklamationsmanagement, da Reklamationen Lernereignisse darstellen, aus denen wiederum Ideen zur Verbesserung generiert werden können. Außerdem ist mit der Einführung von PAMELA<sup>3</sup> (Kap. 3.4), einem Management- und Controlling-Tool, eine beträchtliche Verbesserung der internen Kommunikation und eine systematische Verbindung zwischen operativen und strategischen Zielsetzungen des Unternehmens geschaffen worden.

<sup>2</sup> phpnuke-Intranet® ist ein eingetragenes Markenzeichen der think!t@nk Gesellschaft für Zukunftsgestaltung

<sup>3</sup> PAMELA® ist ein eingetragenes Markenzeichen der think!t@nk Gesellschaft für Zukunftsgestaltung

### **3.1 Kommunikation**

Unabhängig von zeitlichen und räumlichen Gegebenheiten können wichtige Neuigkeiten aus dem Unternehmen und der Branche ausgetauscht werden. In den Foren werden Diskussionen zu relevanten Fachthemen geführt und sind somit äußerst hilfreich, um anstehende Entscheidungen zu beschleunigen oder die Dauer von geplanten Besprechungen durch die vorab geführte virtuelle Diskussion zu verkürzen. Auch ein SMS<sup>4</sup>-Modul, mit dem direkt aus der Community heraus eine SMS an einen zur Zeit nicht erreichbaren Mitarbeiter gesendet werden kann, unterstützt den Kommunikationsprozess über die Wissens-Community.

### **3.2 Wissens-Ressourcen**

Die wesentlichen Wissens-Ressourcen der Community sind neben dem Maßnahmen-Controlling (Kap. 3.5) und dem Reklamationsmanagement die News. Jeder Mitarbeiter kann Neuigkeiten zu verschiedenen betriebsrelevanten Themen veröffentlichen, über die man sich mit Hilfe von Kommentaren austauschen kann. Neben weiteren Wissens-Ressourcen, wie FAQ<sup>5</sup>, Buchvorschläge und Mediathek<sup>6</sup> sei an dieser Stelle die Enzyklopädie erwähnt. Begriffe, welche in der Enzyklopädie hinterlegt sind, werden direkt bei den verschiedenen Wissens-Ressourcen angezeigt, sobald der entsprechende Begriff im Text vorkommt. Das erspart zeitraubendes Suchen über externe Internetquellen und hilft den Mitarbeitern viele fachliche Texte besser zu verstehen, schneller zu lernen und sich zu beteiligen.

### **3.3 Lernen in der Community**

Um Lernen und Wissen deutlich mit der Arbeit zu verknüpfen, ist das Lernen in die Prozess- und Projektzeit und Prozesse und Projekte in die Community integriert worden, so dass Kommunikation und Feedback virtuell und standortübergreifend stattfinden können. Hinzu kommt das Reklamationsmanagement der Community. Hier werden alle internen und externen Reklamationen festgehalten, kommuniziert und als Lernereignis betrachtet. Zusätzlich unterstützt ein Ideenmanagement, in das auch Verbesserungsvorschläge aufgrund von Reklamationen aufgenommen werden, den Lernprozess. Ein weiterer Schritt, das Lernen in Prozesse und

---

<sup>4</sup> SMS – Short Message Service, Service zur Übertragung von Kurznachrichten

<sup>5</sup> FAQ – Frequently Asked Questions (Häufige Fragen und Antworten)

<sup>6</sup> Mediathek: Modul für die Verwaltung von Bildern, Audio- und Videodateien

Projekte zu integrieren, ist mit den beiden Community-Modulen PAMELA® und Maßnahmen-Controlling erfolgt.

### **3.4 Management-Expertensystem PAMELA®**

#### **3.4.1 Vernetzung von Management-Methoden**

Zahlreiche verschiedene Methoden (z.B. EFQM<sup>7</sup>, Balanced Scorecard und die Wissensbilanz) ermöglichen dem Manager Informationen für seinen Führungsprozess zu erhalten. Die getrennte Betrachtung anhand der unterschiedlichen Management-Methoden erfordert jedoch eine Menge Zeit und erlaubt es kaum, die gesamte Komplexität abzubilden.

Um den Management- und Controllingprozess transparent, einfach und wirksam zu gestalten, dabei aber die Zielsetzungen der vielfältigen Management-Methoden zu berücksichtigen, wurde auf der Grundlage des think!t@nk-Management-Modells<sup>8</sup> das Controlling-Excellence-Model entwickelt, dessen Hauptkomponente das Management-Expertensystem PAMELA® ist. Mit dieser Software wird nicht nur eine ganzheitliche Sicht gefördert, sondern es werden zusätzlich die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen der Perspektiven und Kriterien berücksichtigt.

#### **3.4.2 Der PAMELA Lernzyklus**

Auf der Grundlage des Deming-PDCA<sup>9</sup>-Zyklus ist der Lernzyklus PAMELA „Planen, Agieren, Messen, Erklären, Lernen, Annahmen treffen“ (siehe Abb.2) um Elemente aus dem Lern- und Wissensmanagement erweitert worden. In diesen Lernzyklus fließen insbesondere Erkenntnisse aus der Kybernetik, welche die auf Information basierende Steuerung von Systemen betrachtet, ein. Großen Einfluss haben das Modell überlebensfähiger Systeme von Stafford Beer, die lernorganisatorischen Ansätze von Gregory Bateson und das Sensitivitätsmodell von Frederic Vester.

---

<sup>7</sup> European Foundation For Quality Management

<sup>8</sup> think!t@nk-Management-Model ist ein eingetragenes Markenzeichen der think!t@nk Gesellschaft für Zukunftsgestaltung

<sup>9</sup> PDCA = Plan / Do / Check / Act

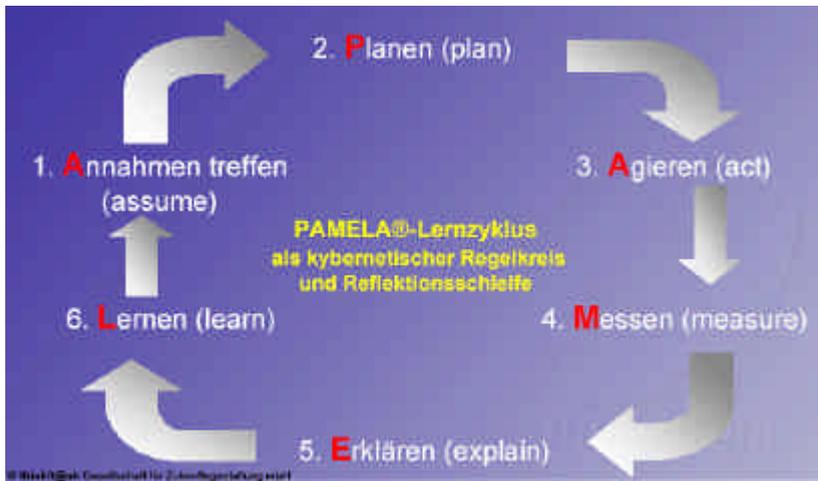


Abb. 2: PAMELA@-Lernzyklus

### 3.4.3 Wissensbasis

Die Erfolgskriterien, das Wirkungsnetz und die Maßnahmen sind die tragenden Säulen, die Wissensbasis des Expertensystems:

**Erfolgskriterien:** Für jede Managementperspektive werden Erfolgskriterien festgelegt, gewichtet und über Kennzahlen beplant.

**Wirkungsnetz:** Über das Wirkungsnetz werden die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den Erfolgskriterien formuliert.

**Maßnahmen:** Das Wissen über Maßnahmen, deren Umsetzungsstand und deren Wirksamkeit bezüglich der zu beeinflussenden Erfolgsfaktoren ermöglicht eine regelmäßige Überprüfung.

### 3.4.4 Erstellen beliebiger Ansichten (Cockpits)

In der brühne gruppe wurde das Excellence Modell der EFQM so abgebildet, dass sämtliche weiteren Managementansätze ebenfalls abgebildet werden können. Je nach Bedarf können verschiedene Ansichten in Form von Cockpits dargestellt werden, ohne die übergreifende Vernetzung zu zerstören. So können aus allen bestehenden Kennzahlen z. B. diejenigen ausgewählt werden, die für die Sicht einer Wissensbilanz von Interesse sind oder solche, die für eine Balanced Scorecard relevant sind. Auch Kennzahlen des Risikomanagements, der Prozesse und aus Projekten können in einem übersichtlichen Cockpit abgebildet werden (siehe Abb. 3).



Abb. 3: Ansicht eines Cockpits

### 3.4.5 Wirkungsanalysen

Erfolgsfaktoren haben einen oder mehrere Einflussfaktoren und wirken evtl. auf einen oder mehrere andere Erfolgsfaktoren, und dies perspektivenübergreifend. Das Wissen über Wirkungszusammenhänge ist die entscheidende Grundlage für den systemischen Managementansatz. Es gilt, sogenannte positive Rückkopplungen zu ermitteln, die wir Eskalations-schleifen nennen. Positive Rückkopplungen können gut oder schlecht für die Organisation sein. Sie können nur ermittelt werden, indem die Wirkungsbeziehungen zwischen den Erfolgskriterien formuliert werden. Mit der Wirkungsstärke wird angegeben, wie stark – gering, mittel oder hoch – der Einfluss ist und mit Angabe der Wirkungsrichtung wird festgehalten, ob dieser Einfluss positiv oder negativ ist.

### 3.5 Maßnahmen-Controlling

Das Maßnahmen-Controlling dient der konsequenten Erfassung und Verfolgung von verabschiedeten Aktionen, wie sie in jeder Sitzung, durch Audits (Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen aus dem Qualitätsmanagement) sowie aus dem Reklamationsmanagement und aus dem Management-Expertensystem PAMELA® heraus abgeleitet werden können.

Alle Maßnahmen enthalten Kontrollleuchten, die auf den ersten Blick zeigen, welche Maßnahmen schon abgeschlossen sind, welche Termine überschritten wurden und ob Maßnahmen von einer höher gestellten

Kontrollebene (Geschäftsleitung, Qualitätsmanagementbeauftragter) freigegeben werden müssen. Das Festhalten der Abschlussart der Maßnahmen – erfolgreich abgeschlossen, nicht erfolgreich abgeschlossen oder unmögliche Maßnahme – sowie die Dokumentation des Ergebnisses liefern wertvolle Hinweise für die Planung zukünftiger Maßnahmen.

#### **4. Erfolge des ganzheitlichen Wissensmanagements**

Unser ganzheitlicher Wissensmanagement-Ansatz erhöhte nachweislich die Prozess-, Projekt- und Lerneffizienz: weniger Meetings, schnellerer Informationsaustausch, interdisziplinäres Arbeiten und die Beschleunigung von Entscheidungsfindungen mit einer erhöhten Entscheidungssicherheit durch die größere Varietät bei der Betrachtungen einer Fragestellung.

Der Erfolg spiegelt sich auch im Geschäftsergebnis wieder, das deutlich über dem liegt, welches wir vor Beginn unseres ganzheitlichen Wissensmanagement-Ansatzes erzielt hatten. Der Umsatz je Mitarbeiter hat sich verdoppelt und das Verhältnis der Bankschulden zu Umsatzerlösen verbesserte sich um den Faktor 40. Die Entwicklung verbesserte das Bankenrating und damit den Zugang zum Kapitalmarkt. Auch bei Wettbewerben konnte unser Wissensmanagement zusammen mit der Wissens-Community überzeugen. Die Commerzbank, die Zeitschrift Impulse und die Financial Times Deutschland verliehen daher der brühne gruppe den Preis „Wissensmanager des Jahres 2003“<sup>10</sup>. Auch der „Qualitätspreis NRW 2004“<sup>11</sup> ging für die ganzheitliche und wissensorientierte Unternehmensführung und die Einführung einer Lern- und Wissens-Community an die brühne gruppe.

#### **Literatur**

Weichbrodt, Rainer: Zukunftsfähig mit Wissensmanagement – Eine Erfolgsgeschichte, Wissensmanagement 3/2004

Weichbrodt, Rainer: Das think!t@nk-Management-Model, Tagungsband zu Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2004

---

<sup>10</sup> „Wissensmanager des Jahres“ ist ein Wettbewerb zum Thema Wissensmanagement, initiiert von der Zeitschrift Impulse, der Financial Times Deutschland und der Commerzbank

<sup>11</sup> Der „Qualitätspreis NRW“ wird vom Ministerium für Arbeit und Wirtschaft des Landes NRW vergeben. Internet: [www.qp.iqsnrw.de](http://www.qp.iqsnrw.de)