

# Massgeschneiderte WM-Programme definieren und Umsetzen – mit Beispiel aus der Finanzbranche

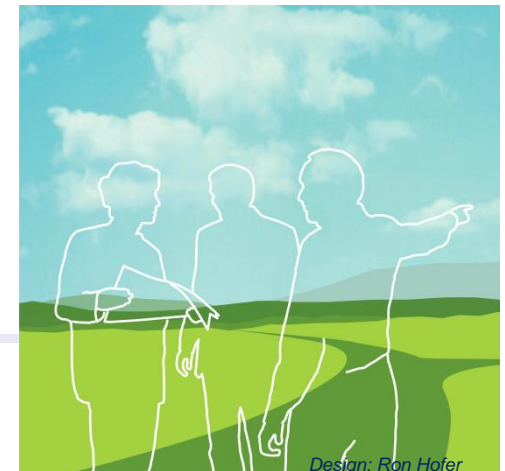
Impulsbeitrag zum Workshop WiBa09 –  
Wissensmanagement in Bank- und Finanzwirtschaft  
WM2009, 25.03.2009, Solothurn

<http://www.wm-konferenz2009.org/workshops/WIEM2009.php>

---

Dr.-Ing. Josef Hofer-Alfeis  
Unternehmensberater für Wissens- & Innovationsmanagement  
Integriertes Management des Intellektuellen Vermögens -  
Kompetenzen | Vernetzung | Information | Ideen | Patente | Standards

Partner, Amontis Consulting, josef.hofer-alfeis@amontis.com



*Design: Ron Hofer*

# Schlüsselakteure und ihre strategischen Instrumente zur Planung und Überwachung bei Wissen und WM



Geschäftsstrategie/-transformation

**Wissensstrategie-Prozess**

Spezialisierung

Geschäfts-Schmerzpunkt

- Wissensportfolio & -ziele
- W-Gebiets-spezifische WM-Aktionspläne

**Wissens-Schmerzpunktanalyse**

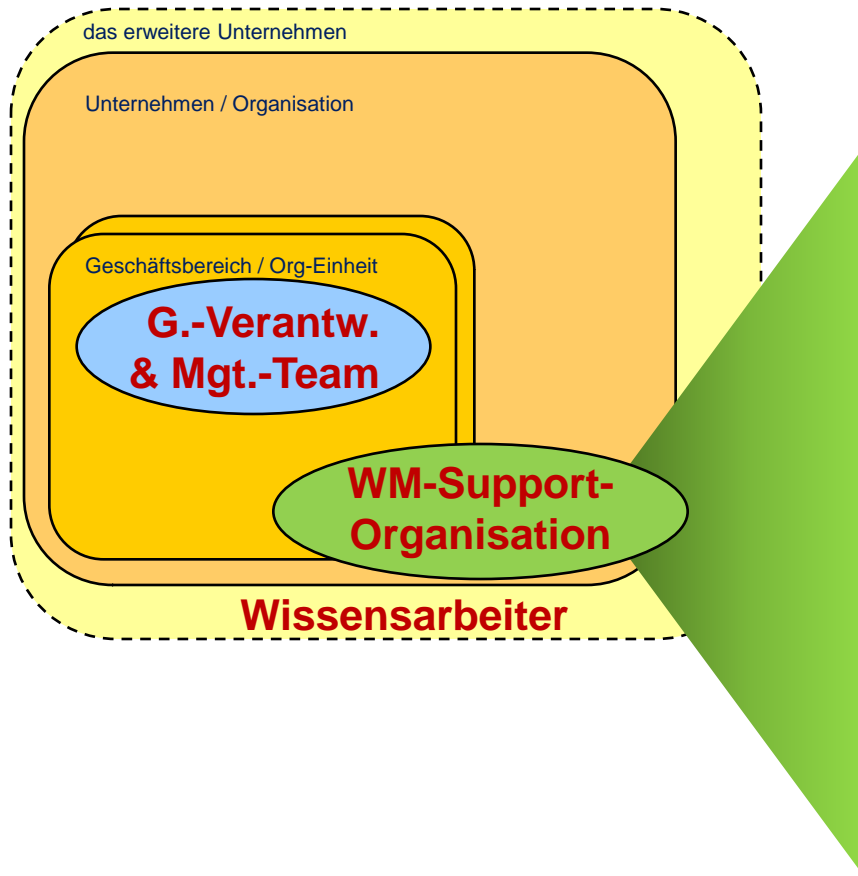
- Schmerzpunkt-spezifischer WM-Aktionsplan

Geschäftsstrategie

**„Wissensbilanzierung“**

- Indikatoren-spezifisches Controlling
- **WM-Aktionspläne, noch abzuleiten**

# Schlüsselakteure und ihre strategischen Instrumente zur Planung und Überwachung bei Wissen und WM



WM-Mission, WM-Anforderungen /  
Wissensstrategien, SWOT\*

## WM-Strategie

- Agenda der WM-Supportorganisation

WM-Verbesserungsziele

## WM-Systemanalyse

- Systemelement-spezif. WM-Aktionsplan

*enthält*

WM-Verbesserungsziele

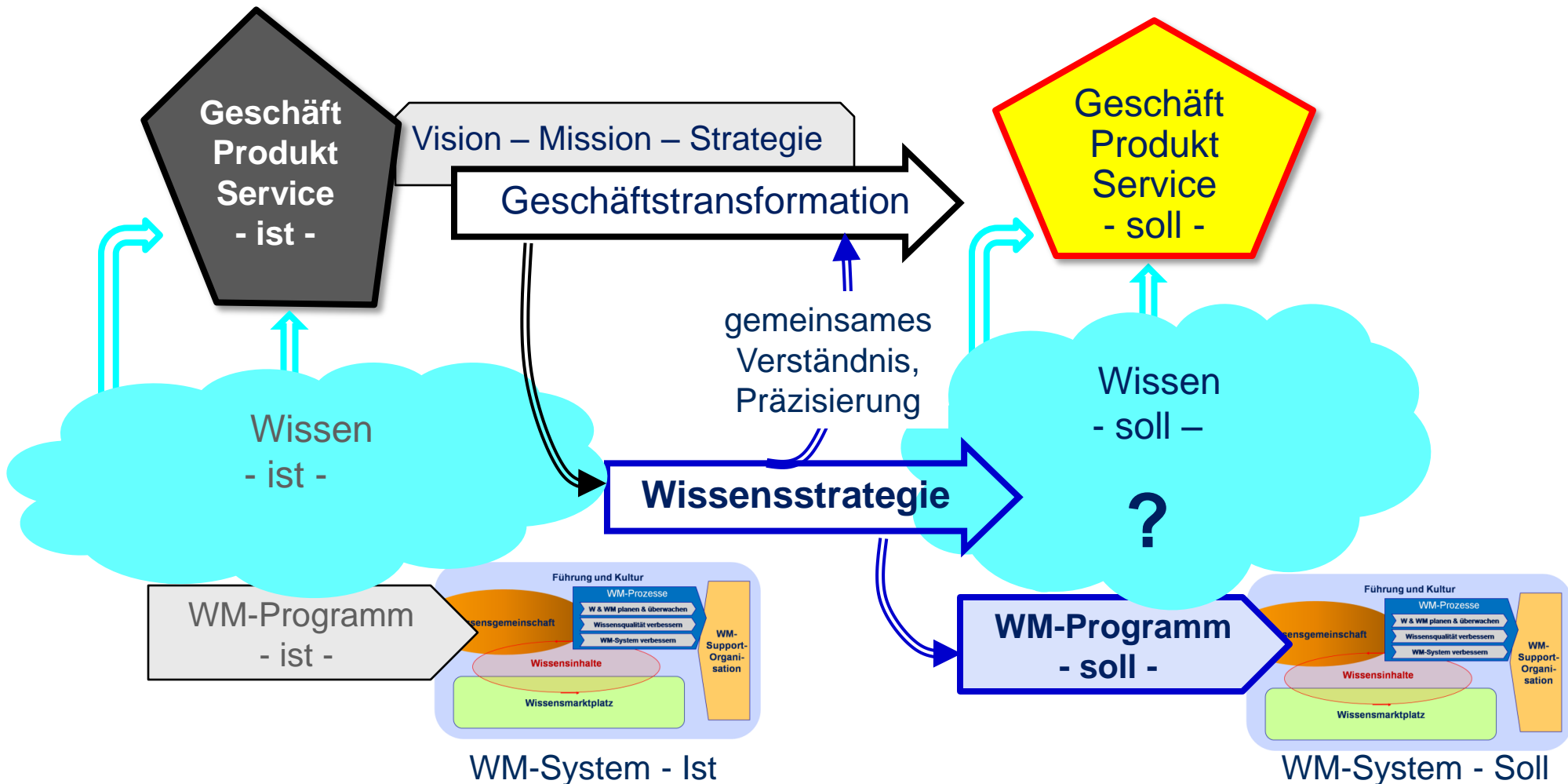
## WM-Prozesse-Analyse

- Prozess-spezifischer WM-Aktionsplan

\*SWOT: Strength, Weaknesses, Opportunities and Threads Analysis (Stärken-Schwächen-Chancen-Bedrohungen-Analyse)

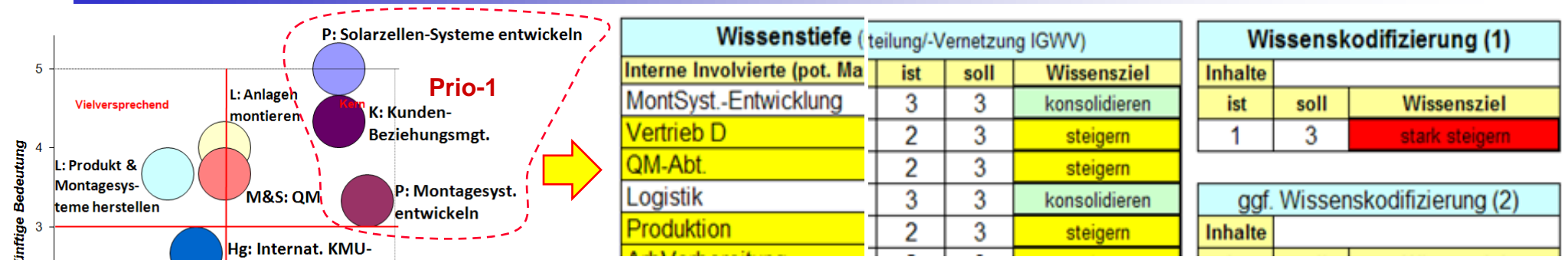
# Wissensstrategie: Instrument zur Wissensverbesserung

## WM-Strategie: Instrument zur WM-Verbesserung



# Überblick: Wissensstrategie-Prozess-Ergebnisse

## Wissensportfolio → Wissensziele → WM-Maßnahmen-Programm



Wissenstiefe (teilung/-Vernetzung IGWV)			
	ist	soll	Wissensziel
Interne Involvierte (pot. Ma			
MontSys.-Entwicklung	3	3	konsolidieren
Vertrieb D	2	3	steigern
QM-Abt.	2	3	steigern
Logistik	3	3	konsolidieren
Produktion	2	3	steigern

Wissenskodifizierung (1)		
Inhalte		
ist	soll	Wissensziel
1	3	stark steigern

ggf. Wissenskodifizierung (2)		
Inhalte		

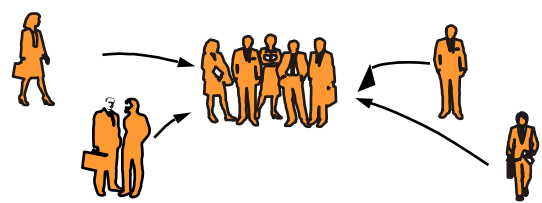
maßgeschneidertes WM-Programm aus dem gesamten Maßnahmenpektrum – Beispiele:

→ kombinierte WM-Maßnahmen  
 Wissensrisiken → Debriefing ...  
 Weitere Maßnahmen für Innovation ...  
 Geistiges Eigentum ... Standardisierg.

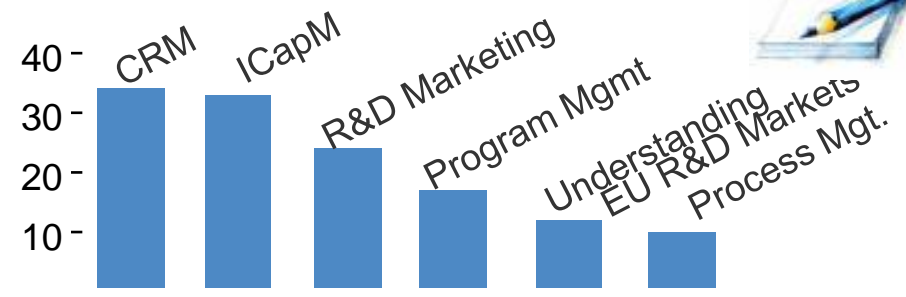
### Info-Systeme & WM-Prozesse:

- Ideen
- FAQ; Tipps
- Lesson Learnt
- Best Practice
- Prozessmodell
- Produktmodell
- Wissenskarte ...

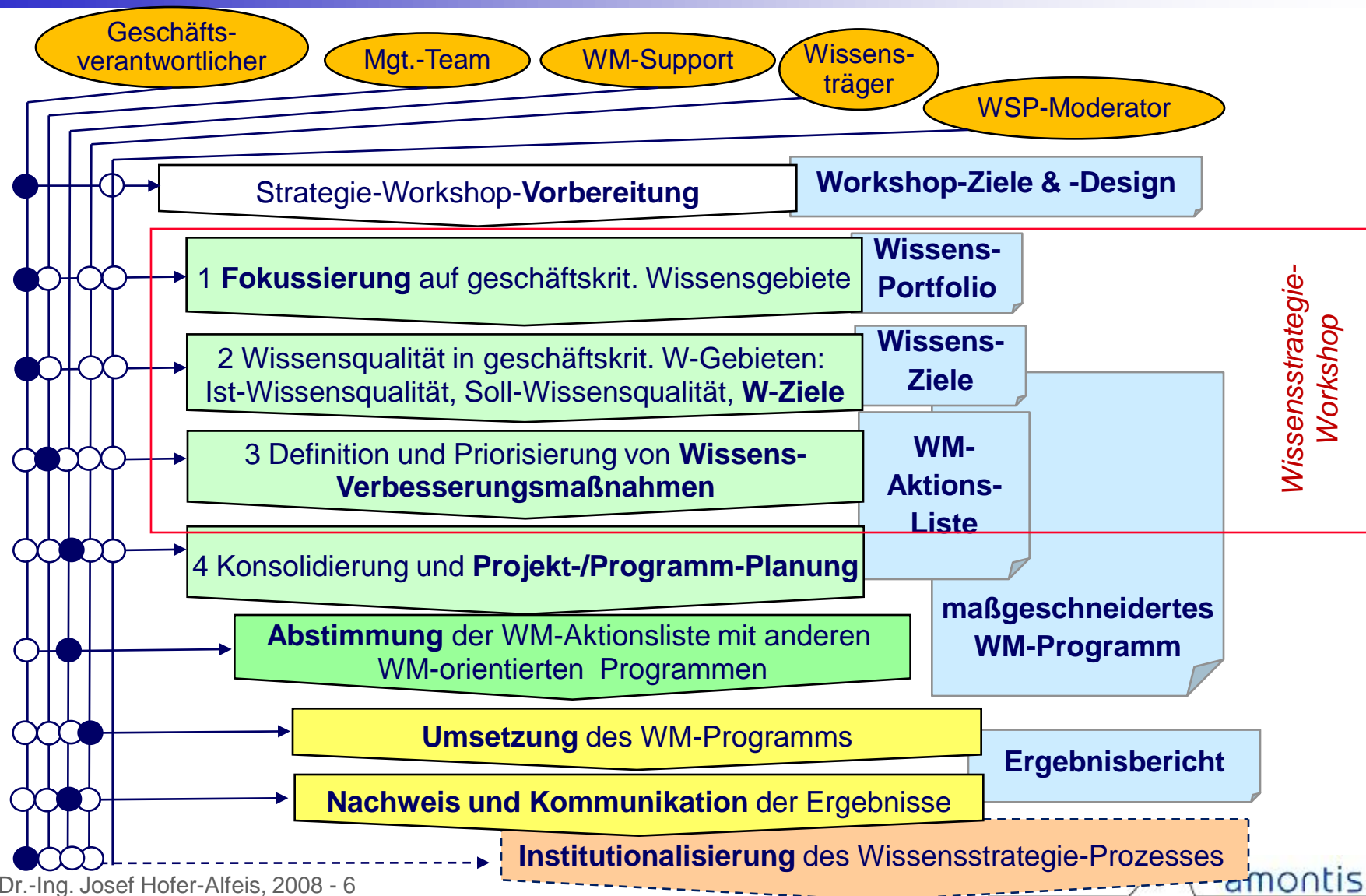
### Strategische Wissensnetzwerke



### Strateg. Trainingsbedarfe



# Wissensstrategie-Prozess (WSP)



# Beispiel 1: Solar AG – neue Montagesysteme

## WSP Teil 1, Schritt 1a - Geschäftstransformation

WSP Teil 1: Fokussierung auf geschäftskritische Wissensgebiete

**Schritt 1a: Definieren Sie kurz die Geschäftstransformation,** für die die V

**Wir wollen  
in 12 Monaten  
neue Montagesysteme mit geeignetem Plattform-/Modul-Konzept  
für den internationalen Markt  
erfolgreich liefern.**

kunden | Landwirte | Industriekunden | Solarfonds | BP Solar beim

### IBC-MEGAFIX 100

#### SCHRÄGDACHHALTERUNG



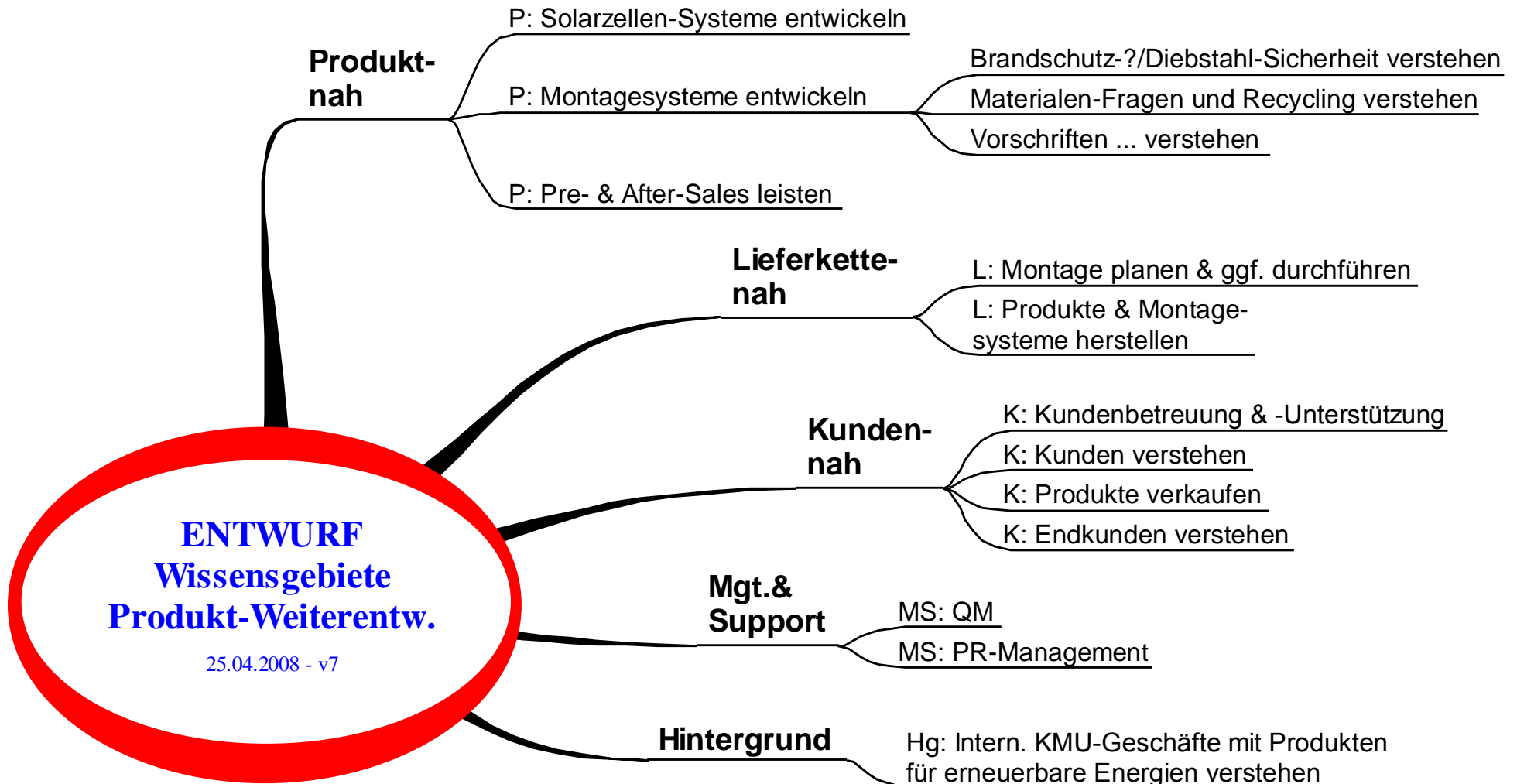
[Datenblatt zum Download](#)

- niedrige Systemkosten aufgrund des modularen Aufbaus
- einfache und schnelle Montage durch 4-Punkt-Befestigung
- höchste Lebensdauer durch Alu und Edelstahl (1.4301)
- homogene, elegante Flächenoptik

#### Daten zum Wissensstrategie-Prozess-Workshop

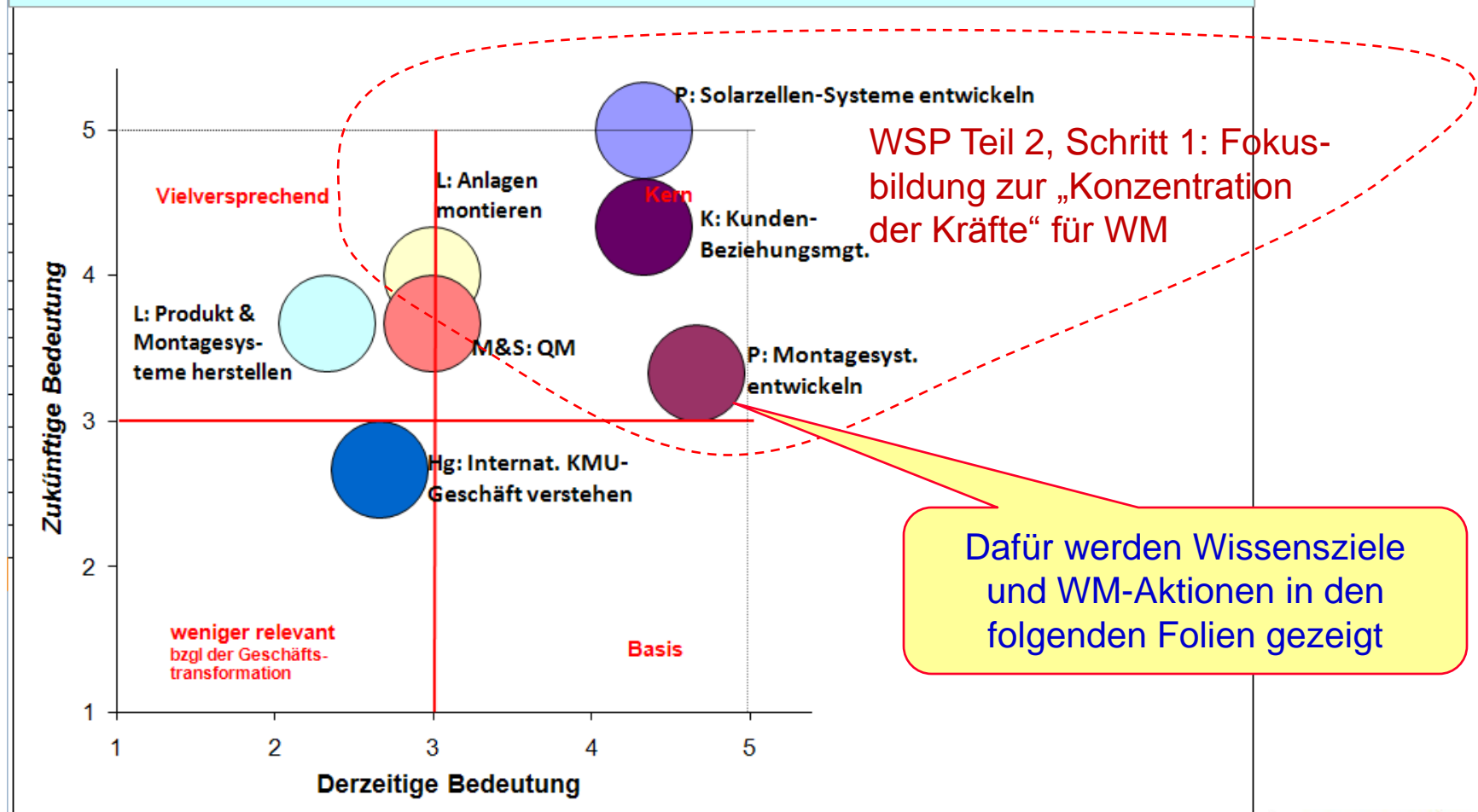
Workshop-Nummer:	L1	Datum:	25.04.2008	Ort:	Schwandorf
Workshop-Name:	OTTI-WShop				
Teilnehmer:	.....				
Leitung Moderation	J. Hofer-Alfeis				

# Beisp. 1: WSP Teil 1, Schritt 1b – W-Gebiete / Brainstorming, z.B. dokumentiert und zusammengefasst mit Mindmap




# Beisp. 1: Ergebnis WSP Teil 1: Wissensportfolio zur G-Transformation In 12 Monaten neues Montagesystem für den internationalen Markt liefern

WSP Teil 1: Fokussierung auf geschäftskritische Wissensgebiete  
Schritt 1e: Wissensportfolio - nach Bedeutung der Wissensgebiete für die KPI's





# Beisp. 1: WSP Teil 3, Schritt 3 – WM-Aktionsliste im ausgewählten WGebiet

WSP Teil 3: Definition und Priorisierung von Wissens-Verbesserungsmaßnahmen Schritt 3a: Maßnahmen zur Erreichung der Wissensziele festlegen für WGebiet:		P: Montagesyst. entwickeln 	
Wissensgebiets-Betreuer im Mgt.-Team:	NN2	Ggf. Detail-WStrategie dazu:	<Link>
Maßnahmen	>>> <a href="#">Link zur WM-Prozess-Systematik (WMPS)</a>	Prio	verantwortlich
<b>Maßnahmen primär für Wissenstiefe</b>			
Expert X für ... einstellen		1	Leitung
Abwerben von Experte A			
Teilnahme an Konferenz cc / Messe dd / ...und anschließend TransferWorkshop mit ... durchführen			
"Seminar Montage-Systeme" mit anderen Firmen, z.B. organisiert durch OTTI, durchführen			
Wissenssuche extern durch automat. Expertise-/Informations-Lokalisierer und Übernahme durch ...			
<b>Maßnahmen primär für Wissensverteilung &amp; -vernetzung, ggf. auch für Intra-Gruppen~</b>			
Wissenstransfer-Workshop der Entwicklung für Vertrieb Internat. durchführen zum Thema		1	NN
Lieferantenseminar zum Thema durchführen/auswerten			
Kunden-Fokus-Workshop von Entw. mit Kunde ff durchführen		1	MM
<a href="#">regelmäßige Treffen der MSystem-Entwickler für neue Methoden und Weiterbildung</a>			
<b>Maßnahmen primär für Wissenskodifizierung</b>			
Produktmodell für Montagesysteme als Netzwerkmodell durch Gruppe ... aufbauen und pflegen lassen		1	BB
<a href="#">internes Montagesystem-Lexikon integriert mit Produktkatalog aufbauen und pflegen durch ...</a>			
<b>Maßnahmen für mehr-dimensionale WM-Lösungen</b>			
"Seminar Montage-Systeme" mit anderen Firmen, z.B. organisiert durch OTTI, durchführen			
MontSyst-Entw-Prozess grob modellieren mit allen Rollen und Info-/Wissens-Quellen		1	BB
Team-Debriefing mit dem letzten M-Syst-Entwicklerteam durchführen / für weitere institutionalisieren			
Experten-Netzwerk f. MSysteme aufbauen & betreiben (internes Netzwerk m. spez. Außenkontakten)			
<a href="#">Kochbuch mit Lessons Learned für preisgünstige MSysteme erarbeiten, pflegen und einsetzen durch</a>			
<b>Schritt 3b: Kritische Fragen / Maßnahmen für Ideen, Innovation und Schutzrechte für das Geistige Eigentum:</b>		Prio	verantwortlich
Ideen und Erneuerung gesucht? Zu lange im "alten Saft geschmort"? Neue Trends, Erkenntnisse, Denkräume, Ideenquellen, Vordenker(-Netzwerke)?			
Patentanwalt F einladen und Wissenstransfer-Workshop zum Thema ...			
Ideenmanagement-Organisation und -Initiative (...) aufbauen und mit ggf. KVP integrieren ...			
Ideenmanagement-Prozess mit Ideensammel-WIKI für Montagesysteme für ... aufbauen & betreiben			

# Beispiel 2, Bank: Wissensgebiet „Gehaltsverrechnung“

## Wissensmgt-Maßnahmen – Vorschlagsliste (Auszug)

WSP	<b>Fachspezifische Maßnahmen - Beispiele:</b>	
Schritt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definieren und dokumentieren umfangreicher Geschäftsfälle</li> <li>Dokumentation der bestehenden Workflows einfordern, z.B. als Vorlage für neue Modelle</li> <li>Festlegung: wo muss Auslegungswissen kodifiziert werden? (Beispielfälle vorhanden, Großteil nicht), dann Durchführung planen und Verantwortlichkeiten festlegen</li> <li>Zuständigen Referenten für den Kunden besser sichtbar machen</li> </ul>	
Wissensmaßnahme	Job Rotation	Frau [redacted]
Maßnahme	Teilentlastung vom Tagesgeschäft während der Tandemzeit (z.B. durch Abpuffern durch Externe)	Frau [redacted]
Seminare	<b>Maßnahmen primär für Wissenskodifizierung</b>	
Beendigung	<b>Fach-übergreifende Maßnahmen, (allg. Wissensmanagement-Instrumente/-Lösungen) - Beispiele:</b>	
Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Wissensübergabe-Prozess“: WM-Paket für MA-Wechsel aufbauen</li> <li>„Wissenskarten-Projekt“ : Wissenskarte ... Abteilungsportal aufbauen &amp; managen</li> <li>„Frage-Antwort-Forum“: Personal-Service-internes Frage-Antwort-Forum betreiben</li> <li>„FAQ-Listen“: Sammlung von themenspezifischen FAQs aufbauen und managen</li> <li>„Tipps &amp; Lessons Learned“: Wissensaustausch nachhaltig einrichten und betreiben</li> <li>„Gemeinsames Link-Management“: erproben / einführen / betreiben</li> </ul>	
Info-S	Innovationsmaßnahmen festlegen/umsetzen / für alle FS-Wissensgebiete gemeinsam	
Maßnahme		
Tandem		

## Beispiel 2, Bank – Planungsphase

- Vorgespräche ... Pilotprojekt
- Definition der Geschäftstransformation
- Wissensstrategie-Workshop
- Maßnahmen-Konsolidierung → Fachspezifische Wissensqualitäts-Maßnahmen  
→ WM-Team-Projekte (fach-übergreifend)
- Ergebnis: WM-Programm

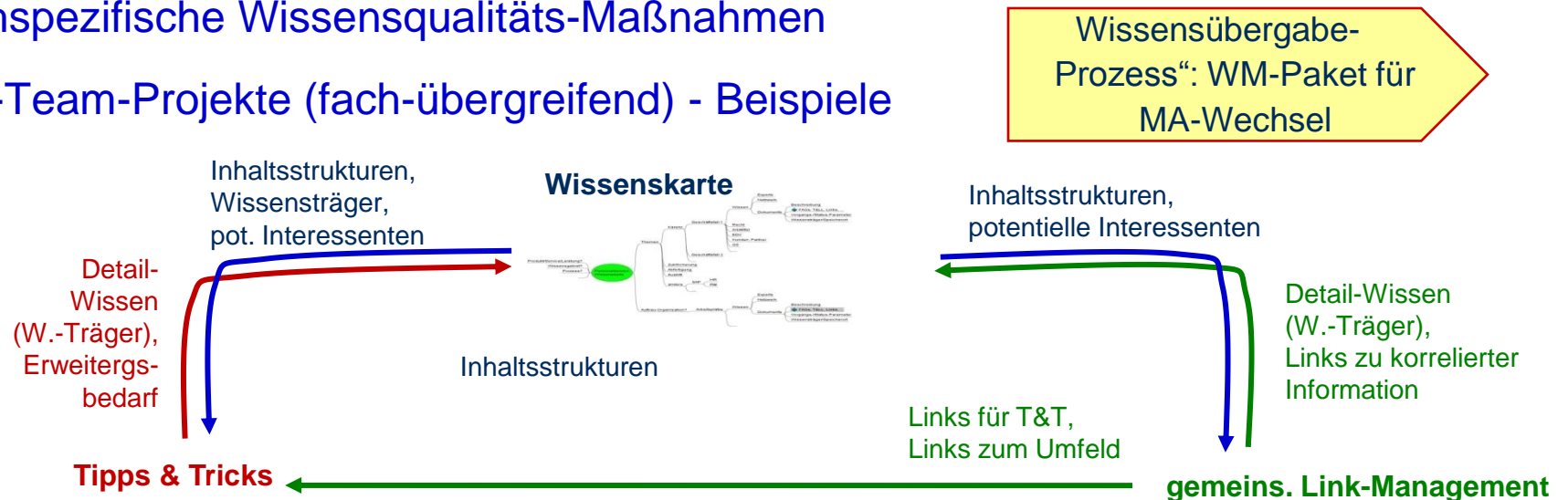
Bedeutung des Wissensgebiets	Maßnahmenzahl	
sehr hoch (Kl. 1)	13	9
hoch (Kl. 2)	5	7
mittel (Kl. 3)	4	9
Maßnahmen-Prio	keine	1

Auswahl für „WM-Programm 2008“:  
ca. 20 Maßnahmen

Rest: Auswahl ggf. für „WM-Programm 2009“

## Beispiel 2, Bank – Umsetzungsphase

- Fachspezifische Wissensqualitäts-Maßnahmen
- WM-Team-Projekte (fach-übergreifend) - Beispiele



- „WM-Team“ inter-disziplinär aufstellen
- Erfolgsmessung ... Fortschreibung der Wissensstrategie
- spezifische Erfahrungen für WM in einer Bank

# Zwei gute Gründe für den Wissensstrategie-Prozess

## *Wissensstrategie definieren und WM-Programm umsetzen*



### (1) Maßgeschneidertes WM-Programm

- fokussiert auf die Geschäfts-kritischen Wissensgebiete (Leitung plant)
- orientiert an Bedarf & Möglichkeiten (Fachvertreter im Managementteam sind bei der Planung dabei)

Problem:

250+ Maßnahmen sind denkbar in 100+ Geschäfts-kritischen Wissensgebieten – wer weiß / entscheidet / macht was?

### (2) Erfolgreiche und nachhaltige Programm-Umsetzung

- durch sehr gute Management-Einbindung (Maßnahmen mit der und für die Leitung entworfen)
- durch interdisziplinär abgestimmtes Vorgehen (WM-Partnerdisziplinen bei der WM-Programmdefinition dabei)

# Kontakt

---

## Dr.-Ing. Josef Hofer-Alfeis

Unternehmensberater für Wissens- & Innovationsmanagement

Integriertes Management des Intellektuellen Vermögens -

Kompetenzen | Vernetzung | Information | Ideen | Patente | Standards

Post: Josef-Sterr-Str. 4, 81377 München

T +49 89 85661623

F +49 6221 141693

M +49 173 9775943

Email [josef.hofer-alfeis@amontis.com](mailto:josef.hofer-alfeis@amontis.com)

Skype JHofer-Alfeis

BrainGuide <http://www.brainguide.de/dr-ing-josef-hofer-alfeis/persondetail,1,,,,,69354.html>

XING [https://www.xing.com/profile/Josef\\_HoferAlfeis](https://www.xing.com/profile/Josef_HoferAlfeis)

Partner

Competence Center Knowledge | Innovation | Intellectual Capital

Management

Amontis Consulting AG

Kurfürsten Anlage 34

D-69115 Heidelberg

Germany

[www.amontis.com](http://www.amontis.com)



# Weitere Quellen zum Thema

Dr.-Ing. Josef Hofer-Alfeis, 2008

## Bücher:

- Boisot, Max H.: Managing Knowledge Assets – Securing competitive advantage in the information economy. New York: Oxford University Press, 1998, ISBN: 0-19-829607-X
- Knowledge Management in Organisations: a critical introduction – Nov 2004 Donald Hislop, ISBN: 0199262063
- Learning to fly: practical knowledge management from leading and learning organisations – Nov 2004, Chris Collison, Geoff Parcell, ISBN: 1841125091
- Working knowledge: how organisations manage what they know – 2000 Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, ISBN: 1578513015
- Doz, Yves, et al: From Global to Metanational. Harvard Business School Press, 2001. ISBN: 0-87584-870-2
- Davenport, T. H., Probst, G.: Knowledge Management Case Book. Publicis Corp. Publishing, 2002. ISBN: 3895781819
- Auer, T.: ABC der Wissensgesellschaft, Doculine-Verlag D-72766 Reutlingen, ISBN 978-3-9810595-4-0

## Empfohlene Links:

- [www.knowledgebusiness.com](http://www.knowledgebusiness.com)
- [www.wimjp.de](http://www.wimjp.de)
- [www.knowledgeboard.com](http://www.knowledgeboard.com)
- [www.cibit.com/site-en.nsf/p/-News](http://www.cibit.com/site-en.nsf/p/-News)
- [www.APQC.org](http://www.APQC.org)
- [www.eknowledgecenter.com](http://www.eknowledgecenter.com)
- <http://www.hrm-auer.ch>
- <http://www.pwm.at/>
- <http://www.c-o-k.de/index.htm>
- <https://www.xing.com/net/wm>
- <http://www.wissenmanagen.net/Wissenmanagen/Navigation/Werkzeugkasten/Anwender/instrumente.did=73392.html>

## Empfohlene Fachzeitschriften:

- Wissensmanagement (Fokus Anwendung, Beratung, Anbieter)
- Journal of Knowledge Management (Fokus Forschung; englisch)
- KM Review (Fokus Anwendung; englisch)

## Gremien und Tagungen:

BITKOM ArbKreis Knowledge Engineering & Mgt.; KnowTech-Konferenz

Ges. für WM (GfWM); mit WM-Stammtischen zum Erfahrungsaustausch in vielen Städten

Tagung Wissensmanagement, z.B. WM2009 / 5<sup>th</sup> Conf. Professional KM in Solothurn

**Eigene aktuelle Publikationen:** [www.amontis.com](http://www.amontis.com) → Publikationen → Mngt des Intellekt. Vermögens

## Eigene Veröffentlichungen und Beiträge in Büchern:

- Hofer-Alfeis, J.: Das virtuelle Aktivitätstal bei sozialen Netzwerken - Diagnose und Therapie - In: KnowTech Konferenzband 2008, [www.knowtech.net](http://www.knowtech.net)
- ~: KM solutions for the Leaving Expert issue. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT j VOL. 12 NO. 4 2008, pp. 44-54,
- ~: Was leistet WM? Wissensmanagement, Heft 1/2008, S. 38-39;
- ~, Keindl, K.: Die Prozess-Systematik im Unternehmenseinsatz. Wissensmanagement, Heft 2/2008, S. 38-39
- ~, Keindl, K.: WM-Prozess-Systematik als WM-Taxonomie und Instrument für .... In: KnowTech Konferenzband 2007, [www.knowtech.net](http://www.knowtech.net)
- ~, Keindl, K. und BITKOM Ak KEM: BITKOM Leitfaden WM-Prozess-Systematik, 2007, [http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337\\_45785.aspx](http://www.bitkom.org/de/publikationen/38337_45785.aspx)
- ~: Wissensmanagement im prozess-orientierten Unternehmen. Beitrag in: KnowTech Konferenzband 2006, [www.knowtech.net](http://www.knowtech.net)
- ~: Entwicklung und Umsetzung einer Wissensstrategie. In: Richard Pircher (Hrsg.): Wissen wirkt. 2006 [www.donau-uni.ac.at/wuk/wm](http://www.donau-uni.ac.at/wuk/wm) (-> Projekte)
- ~: Mehrwert und Zukunft von Wissensmgt. liegen im trans-disziplinären Vorgehen. In: KnowTech Konferenzband 2005, [www.knowtech.net](http://www.knowtech.net)
- ~: Effective Integration of KM into the Business Starts with a Top-down Knowledge Strategy. J. of Universal Comput. Science, vol. 9, no. 7 2003, 719-728
- ~ in: Deking, I, Management des Intellectual Capital, Gabler Verlag, 2003
- ~ in: T. Davenport, G. Probst (eds): Siemens KM Case Book, 2nd edition, Wiley/Publicis, 2002
- ~ in: M. Bellmann, et al (Hrsg): Praxishandbuch Wissensmanagement, Symposium, 2002
- ~ in: C. W. Holsapple (ed.): Handbook on KM, Springer, 2002, pp. 443-466

# Dr.-Ing. Josef Hofer-Alfeis: Beratungsangebot zum Wissensmanagement und Management des Intellektuellen Vermögens

---

- **Moderation der Erarbeitung einer "Wissensstrategie" zum Geschäft durch das Managementteam:** fokussiert auf das geschäftskritische Wissen, konzertiert mit beteiligten Supportdisziplinen und ausgewogen in den verschiedensten Lösungswegen werden die effektivsten Maßnahmen für Weiterbildung & Methodenentwicklung, Expertenvernetzung & Prozessmanagement sowie Erfahrungsdokumentation & Informationsmanagement definiert. In der Wissensstrategie werden die wichtigsten Handlungsräume (Wissensgebiete) beplant und damit wird oft erst die anstehende Geschäftstransformation gemeinsam verstanden und präzisierbar.
- **Unterstützung bei der Wissensstrategie-Umsetzung und effektivem Controlling**, z.B. mit professionellen Instrumenten, geeigneten Organisations- und Projektstrukturen, Messungen oder einer Wissensbilanz.
- **Erweiterung der Wissensstrategie auf eine integrierte Strategie für das gesamte Intellektuelle Vermögen** (Wissen, Ideen/Innovation, Patente, Standards).
- **Coaching mit Erarbeitung einer individuellen Wissensstrategie** und Beratung zum persönlichen Wissensmanagement
- **Einsatzunterstützung bei Detail-Instrumenten des Wissensmanagements – Beispiele:**
  - **Debriefing von Teams oder ausscheidenden Experten**, d.h. gezielte Wissenstransfer-Maßnahmen planen und umsetzen, damit wertvolle Erfahrungen und Methoden nicht verloren gehen,
  - **Auf- und -Ausbau von Experten-Netzwerken** in wichtigen Fachgebieten zur Förderung der Zusammenarbeit und Wissensvernetzung mit zeitgemäßen Methoden und Technologien.
- Analyse und Verbesserung von Wissensmanagement- und Ideen-/Innovationsmanagement-Prozessen und –Systemen.
- Integration von Wissens- und Innovationsmanagement mit bestehenden Geschäftsprozess-Management-Ansätzen.
- Integration von bewährten Wissens- und Ideenmanagement-Instrumenten in das bestehende Projektmanagement.
- Weiterbildung zur Zukunftsdisziplin "Management des Intellektuellen Vermögens",
- die das Management von Wissen, Ideen/Innovation, Geistigem Eigentum und Standards integriert.