

# ***Netzwerkmanagement und Wissen***

—

# ***Erfolgsfaktoren für Langlebigkeit***

***Meikel Peters***

Berlin, 30.01.2007

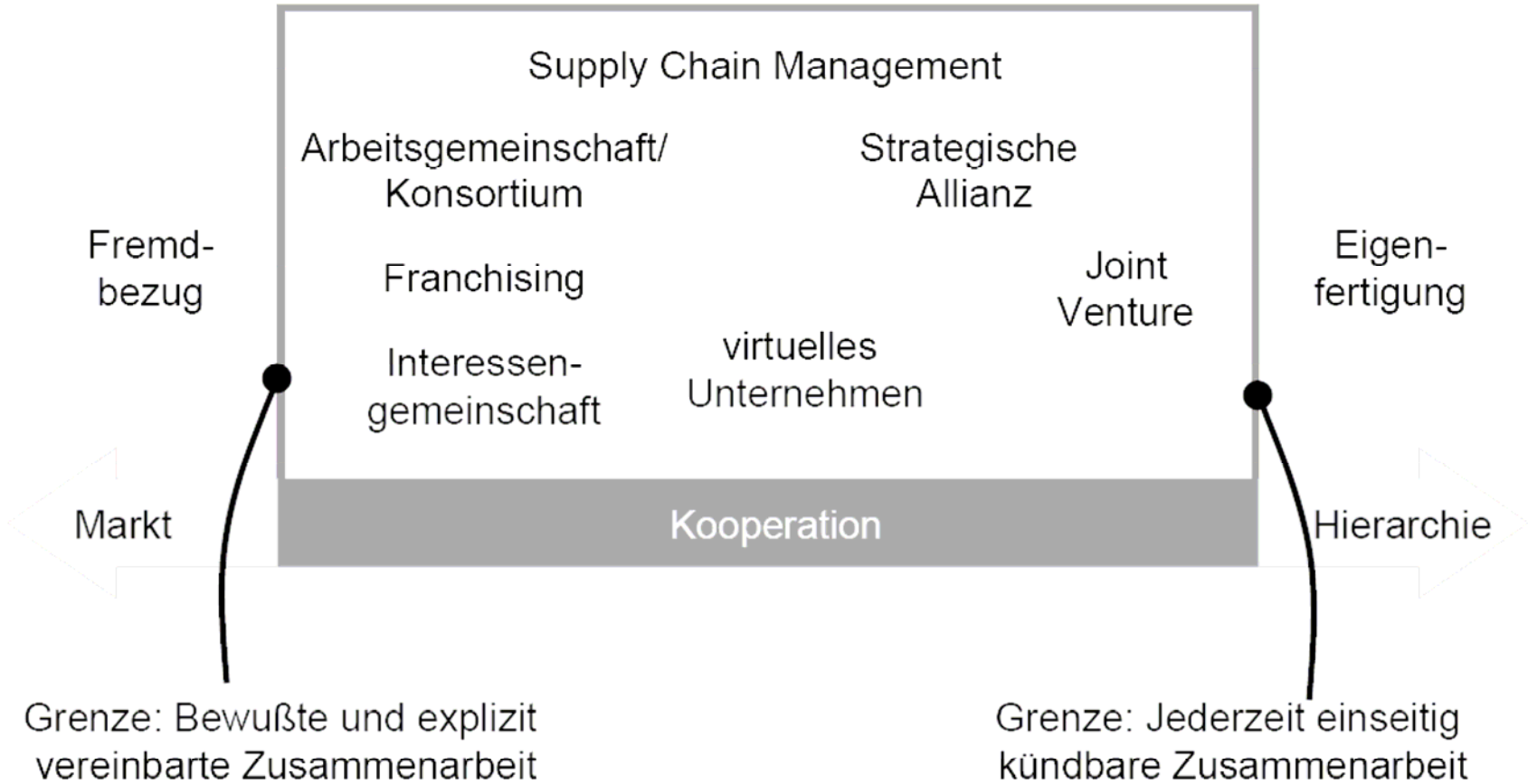
**1 Herausforderungen für das Netzwerkmanagement**

**2 Unterstützung des Netzwerkmanagements**

**3 Ansatz für Wissensmanagement in Netzwerken**

**4 Erfahrungen aus der Anwendung von WM-Methoden**

**5 Fazit**



Rotering (1993)

- Kosteneinsparungsziele (z.B. durch Nutzung ressourcenseitiger Synergien)
- Know-How-Austausch, Know-How-Entwicklung
- Economies of Speed
- Stärkung der Verhandlungsmacht gegenüber Kunden und Lieferanten
- Qualitätssteigerung
- Risikoreduzierung
- Erhöhung der Flexibilität
- Erweiterung der Leistungspalette
- Erweiterung des Absatzgebietes



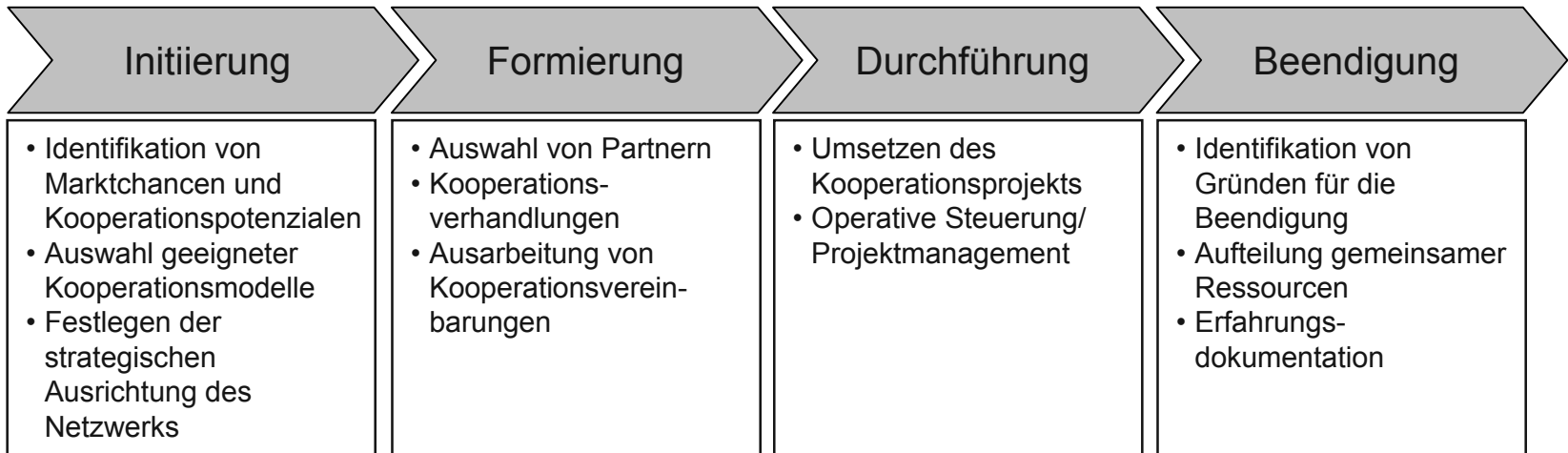
## Supply Chain Management

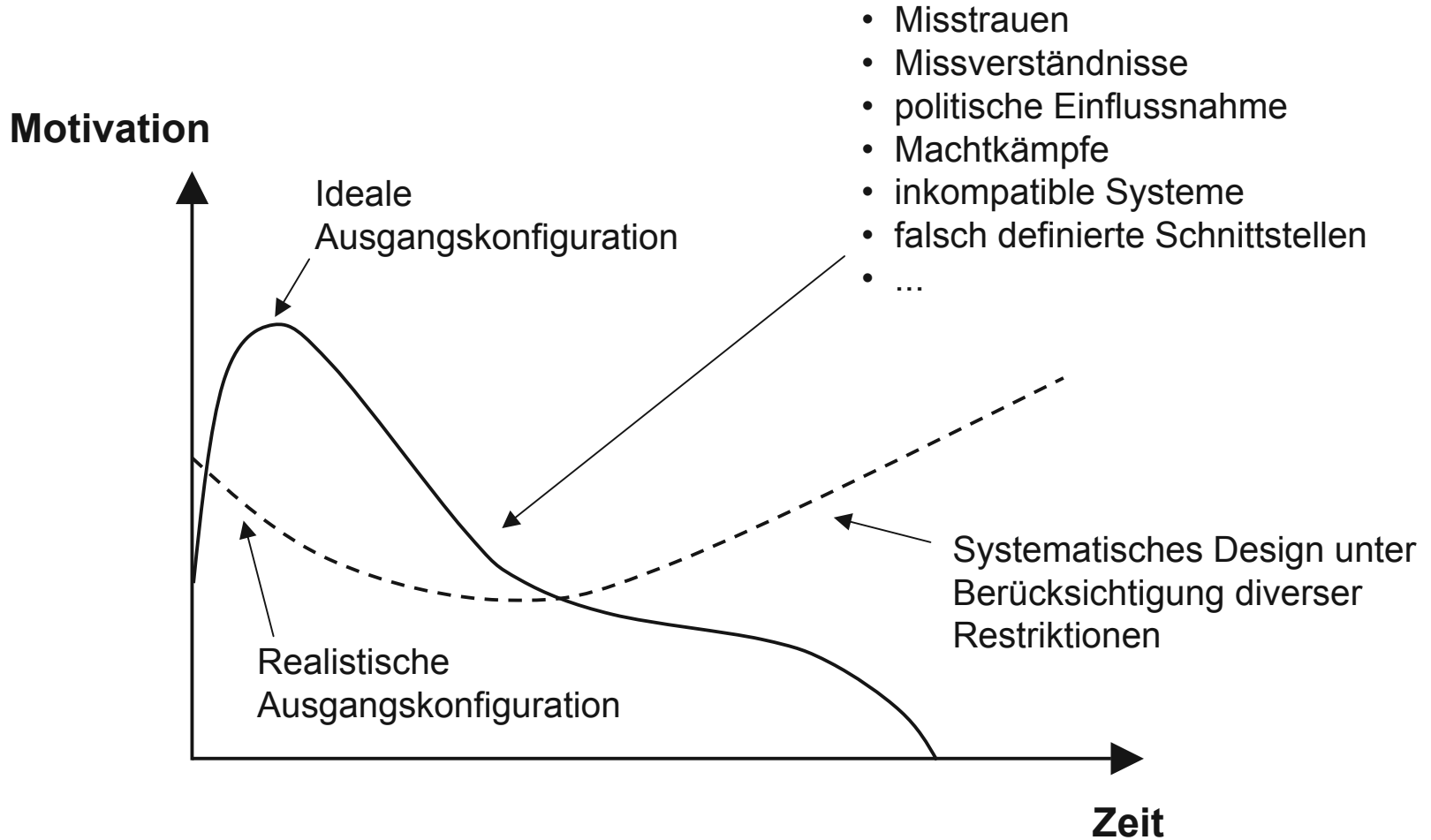


## Definition:

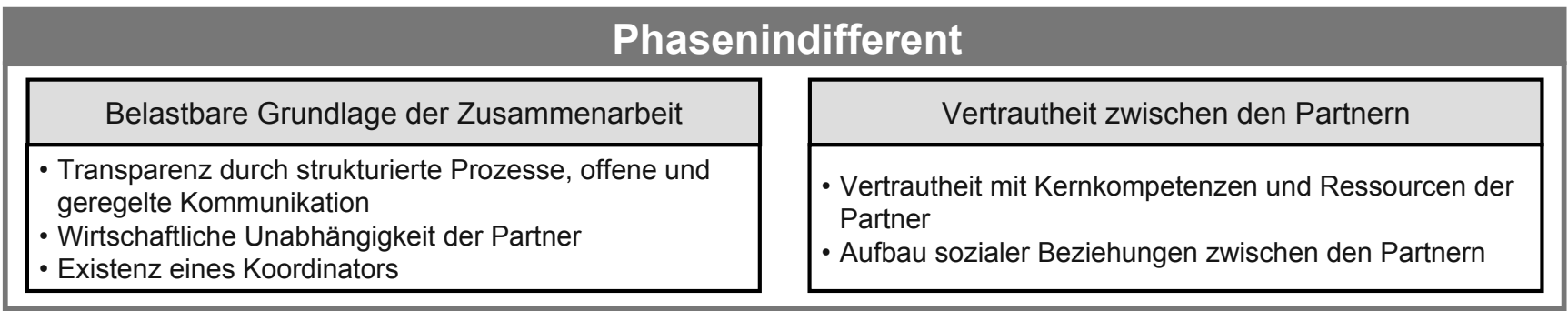
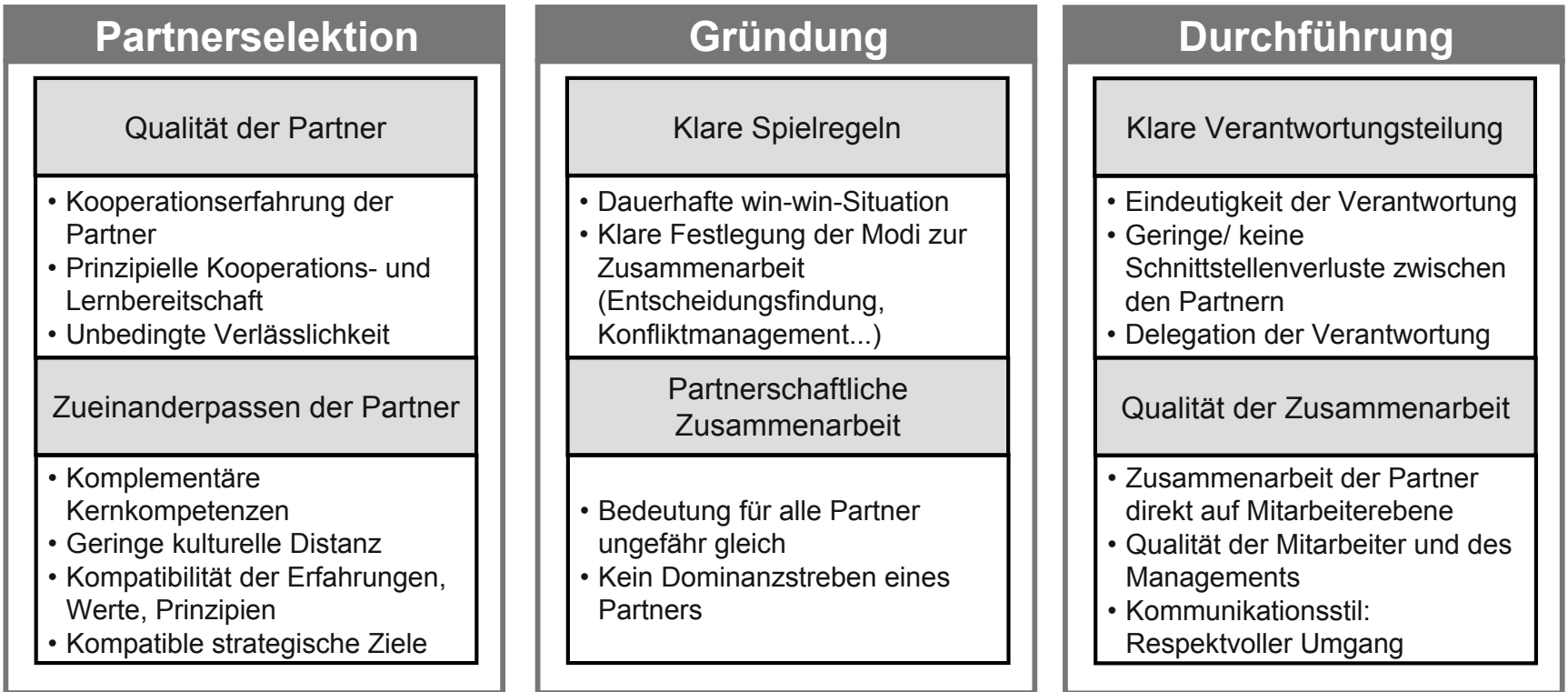
„Kooperationsmanagement ist die Gestaltung und Lenkung eines Kooperationsystems bzw. der von einem Unternehmen beeinflussbaren Teile eines Kooperationsystems“ (nach Drews 2001)

## Phasen und Aufgaben des Netzwerkmanagements



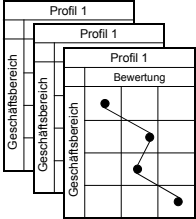
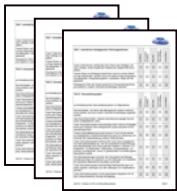
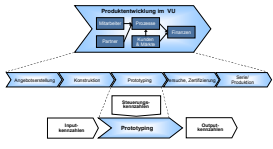



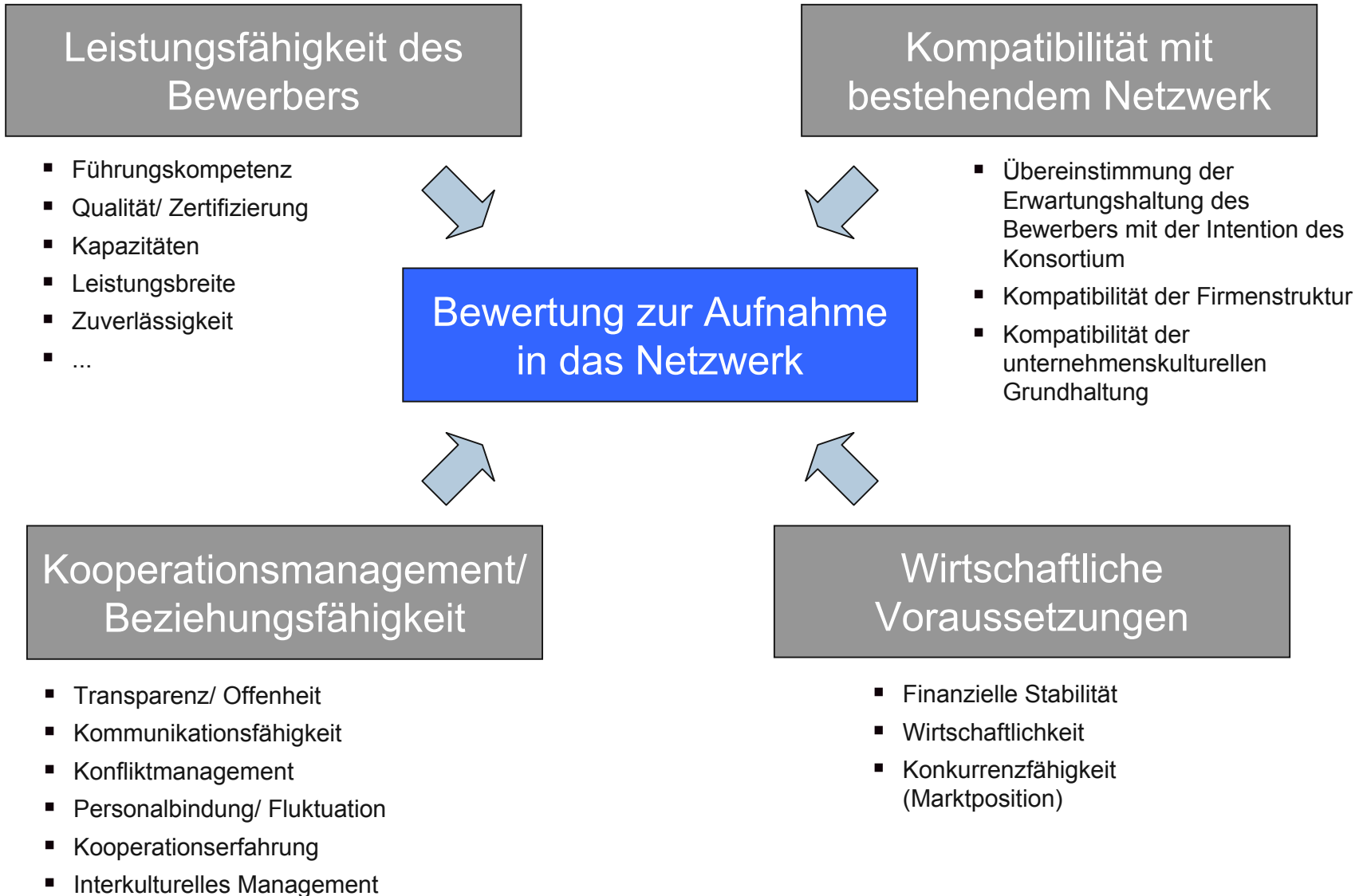
Friedli (2000)



- 1 Herausforderungen für das Netzwerkmanagement**
- 2 Unterstützung des Netzwerkmanagements**
- 3 Ansatz für Wissensmanagement in Netzwerken**
- 4 Erfahrungen aus der Anwendung von WM-Methoden**
- 5 Fazit**

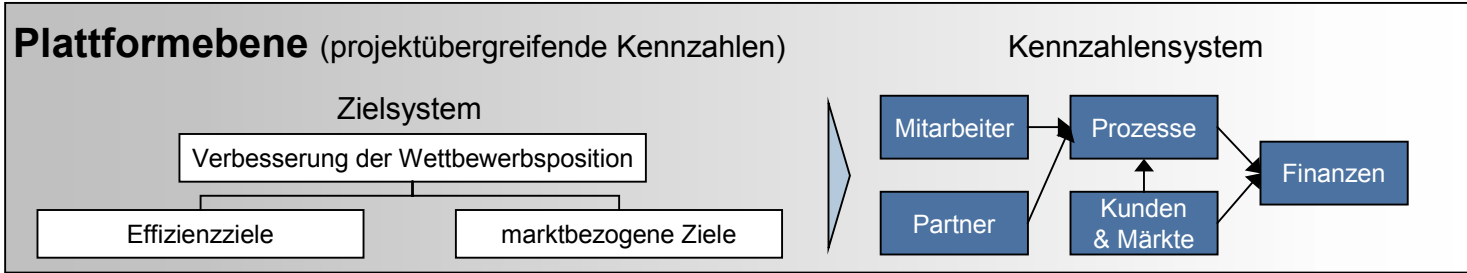


Phase	Initiierung	Formierung	Durchführung	Beendigung
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von Marktchancen und Kooperationspotenzialen</li> <li>• Auswahl geeigneter Kooperationsmodelle</li> <li>• Festlegen der strategischen Ausrichtung des Netzwerks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl von Partnern</li> <li>• Kooperationsverhandlungen</li> <li>• Ausarbeitung von Kooperationsvereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzen des Kooperationsprojekts</li> <li>• Operative Steuerung/Projektmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von Gründen für die Beendigung</li> <li>• Aufteilung gemeinsamer Ressourcen</li> <li>• Erfahrungsdokumentation</li> </ul>
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärken-Schwächen-Analyse</li> <li>• SWOT-Analyse</li> <li>• Nutzwertanalyse</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bewertungssystematik für (potenzielle) Partner</b></li> <li>• Muster/ Checklisten für Kooperationsverträge, Arbeitsverträge</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kooperations-Kennzahlensystem</b></li> <li>• Kompetenzbilanzierung in Kooperationen</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• <b>Wissensmanagement</b></li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debriefing</li> <li>• Lessons Learned</li> </ul> 

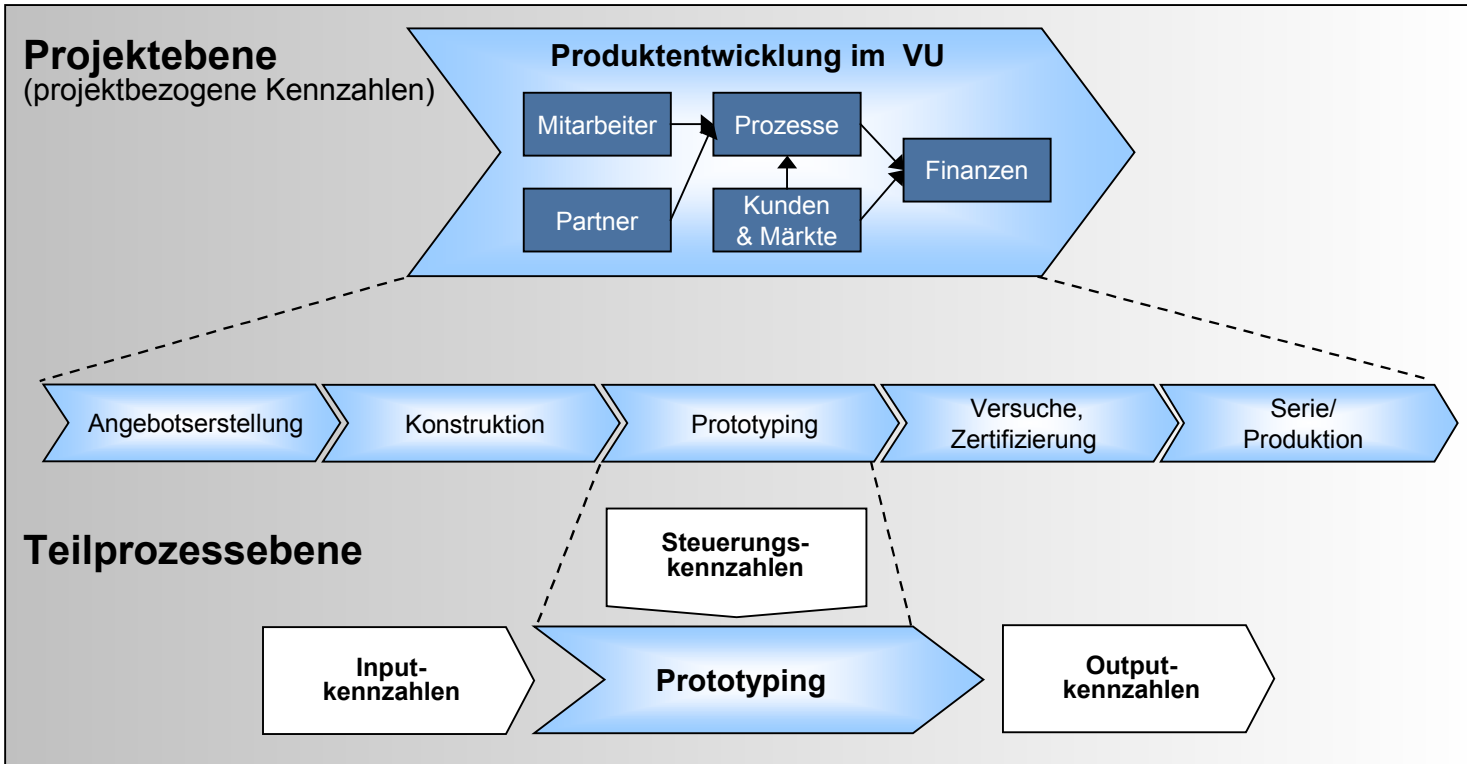


# Instrument zur Partnerbewertung - Umsetzung

Bewertung eines Bewerbers zur Aufnahme in den Partnerpool															
Firma: <input type="text"/>															
Bewerter: <input type="text"/>															
Kategorie / Kenngröße	Wichtung	Teilergebnis	Bewertungsschlüssel		Bewertungszahl										
<b>Leistungsfähigkeit des Partners</b>	<b>30</b>	<b>32,12</b>	hoch mittel gering	61 - 90 30 - 60 10 - 29	<b>85,65</b>										
Führungskompetenz	20	6,09	hoch mittel gering	61 - 90 30 - 60 10 - 29	<b>70</b>										
Qualität / Zertifizierungen	20	6,96	hoch mittel gering	61 - 90 30 - 60 10 - 29	<b>80</b>										
Kapazitäten, die ins Netzwerk eingebracht werden können	30	11,09	hoch mittel gering	61 - 90 30 - 60 10 - 29	<b>85</b>										
Leistungsbreite: Produktpalette/ Leistungsspektrum/ technische Ausstattung	20	7,39	hoch mittel	61 - 90 30 - 60	<b>85</b>										
Zuverlässigkeit	30	11,74	<b>Ergebnisübersicht:</b> <table border="1"> <tr> <td>Leistungsfähigkeit des Partners</td> <td><b>85,65</b></td> </tr> <tr> <td>Kompatibilität mit Pool-Partnern</td> <td><b>87,00</b></td> </tr> <tr> <td>Beziehungsfähigkeit</td> <td><b>82,78</b></td> </tr> <tr> <td>Wirtschaftliche Voraussetzungen</td> <td><b>43,00</b></td> </tr> <tr> <td><b>Gesamtbewertung</b></td> <td><b>79,94</b></td> </tr> </table>			Leistungsfähigkeit des Partners	<b>85,65</b>	Kompatibilität mit Pool-Partnern	<b>87,00</b>	Beziehungsfähigkeit	<b>82,78</b>	Wirtschaftliche Voraussetzungen	<b>43,00</b>	<b>Gesamtbewertung</b>	<b>79,94</b>
Leistungsfähigkeit des Partners	<b>85,65</b>														
Kompatibilität mit Pool-Partnern	<b>87,00</b>														
Beziehungsfähigkeit	<b>82,78</b>														
Wirtschaftliche Voraussetzungen	<b>43,00</b>														
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>79,94</b>														
Vertrauenswürdigkeit	30	11,74													



Konkretisierung der Plattformkennzahlen für Projekte und Prozesse



Aggregation der Projektkennzahlen für die Plattformebene

## Kennzahlenübersicht eines Engineering-Projekts

Finanzen		Soll	Ist	Status	Trend
Kostentreue	-	1	1,01	1,01	
Projektumsatz	€	/	22000		
Projektgewinn	€	/	2600		

Kunden & Märkte		Soll	Ist	Status	Trend
Kundenzufriedenheitsindex	Index	0,95	0,95	1,00	

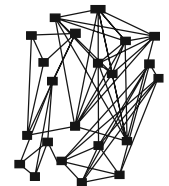
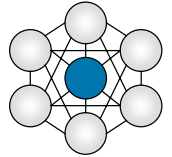
Prozesse		Soll	Ist	Status	Trend
Termentreue	-	0,95	1,00	1,05	
Reklamationsquote	-	0,05	0,11	2,22	

Mitarbeiter		Soll	Ist	Status	Trend
Erfüllungsgrad	Index	0,9	0,80	0,89	
Mitarbeiteranforderungsprofile					
Personalwechselquote (Personalkontinuität)	-	0,25	0,00	0,00	
Mitarbeiterzufriedenheitsindex	Index	0,9	0,90	1,00	

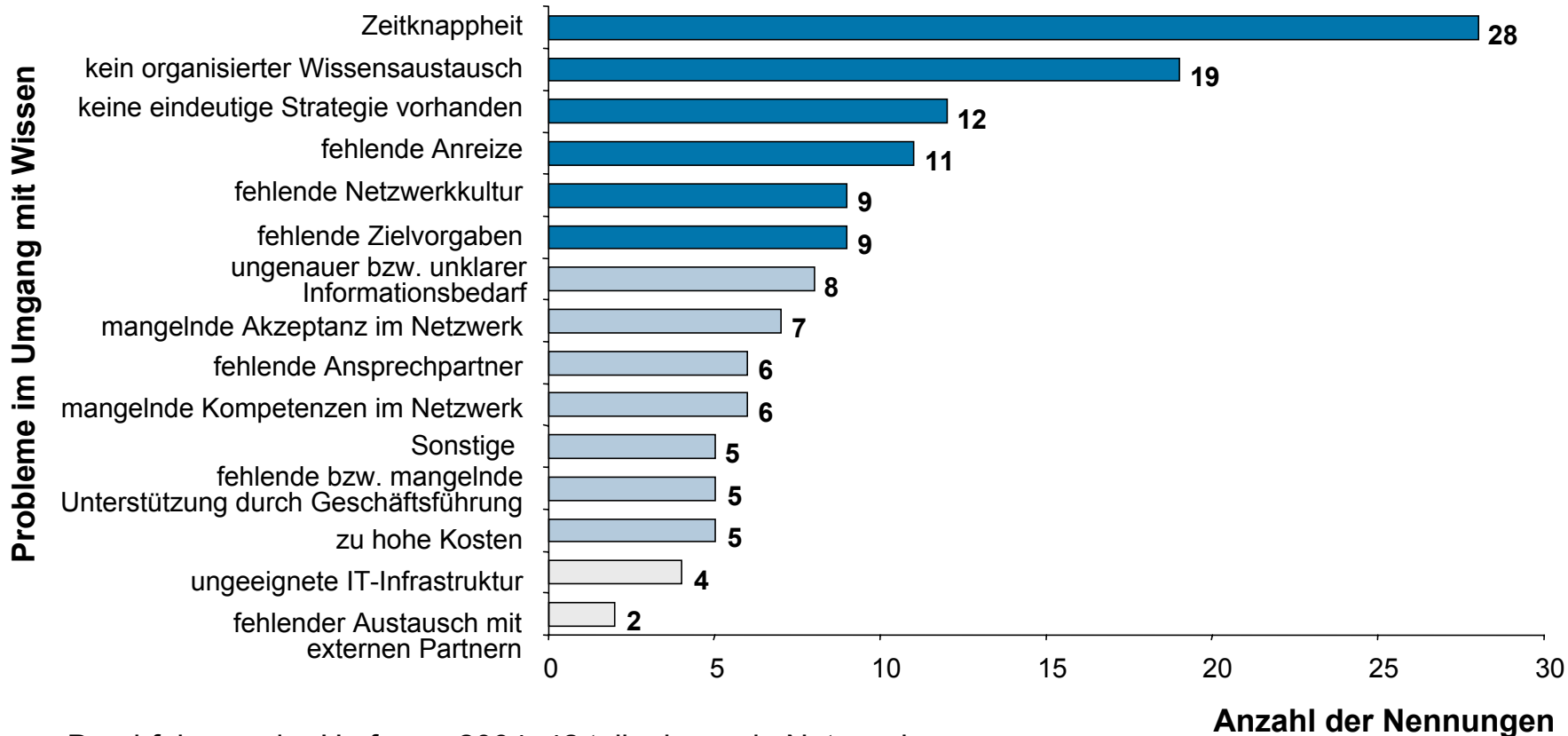
Partner		Soll	Ist	Status	Trend
Erfüllungsgrad	Index	0,9	0,80	0,89	
Partneranforderungsprofile					
Plattformbewertung	-	0,8	0,75	0,94	

- 1 Herausforderungen für das Netzwerkmanagement**
- 2 Unterstützung des Netzwerkmanagements**
- 3 Ansatz für Wissensmanagement in Netzwerken**
- 4 Erfahrungen aus der Anwendung von WM-Methoden**
- 5 Fazit**

- Der unternehmensübergreifende Wissensaustausch ist für Unternehmensnetzwerke in zweierlei Hinsicht bedeutend:
  1. Als eigenständiges Kooperationsziel
  2. Zur Unterstützung bei der Erreichung ökonomischer Zielsetzungen
  
- Die Komplexität und Flexibilität der Zusammenarbeit in Netzwerken stellt besondere Anforderungen an das Wissensmanagement:
  - bisherige Ansätze für WM beziehen sich überwiegend auf Einzelunternehmen
  - räumlich verteilte Akteure
  - Unterschiede in den Unternehmenskulturen und Arbeitsprozessen
  - fehlende Weisungsbefugnis in hierarchielosen Netzwerken
  - fehlendes Vertrauen
  - Zusammenarbeit teilweise konkurrierender Unternehmen



## Frage: Wo liegen die Probleme im Umgang mit Wissen im Netzwerk? (Mehrfachnennungen möglich)



Durchführung der Umfrage: 2004, 42 teilnehmende Netzwerke

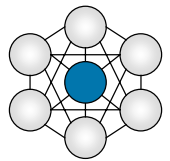


## Schlussfolgerungen für WM in Netzwerken

- Der Umgang mit Wissen stellt für einen Großteil der Netzwerke einen bedeutenden Erfolgsfaktor dar
- WM im Netzwerk beschränkt sich nicht nur auf die IT-Unterstützung
- Probleme im Umgang mit Wissen im Netzwerk treten im Zusammenhang mit organisatorischen und kulturellen Randbedingungen auf
- Die Herausforderung des WM im Netzwerk besteht in der Bereitstellung günstiger Randbedingungen für den Wissensaustausch

➔ **Lösungsansatz:** Schaffen einer neutralen Instanz zur Überwindung der Barrieren eines Wissensmanagement in Netzwerken

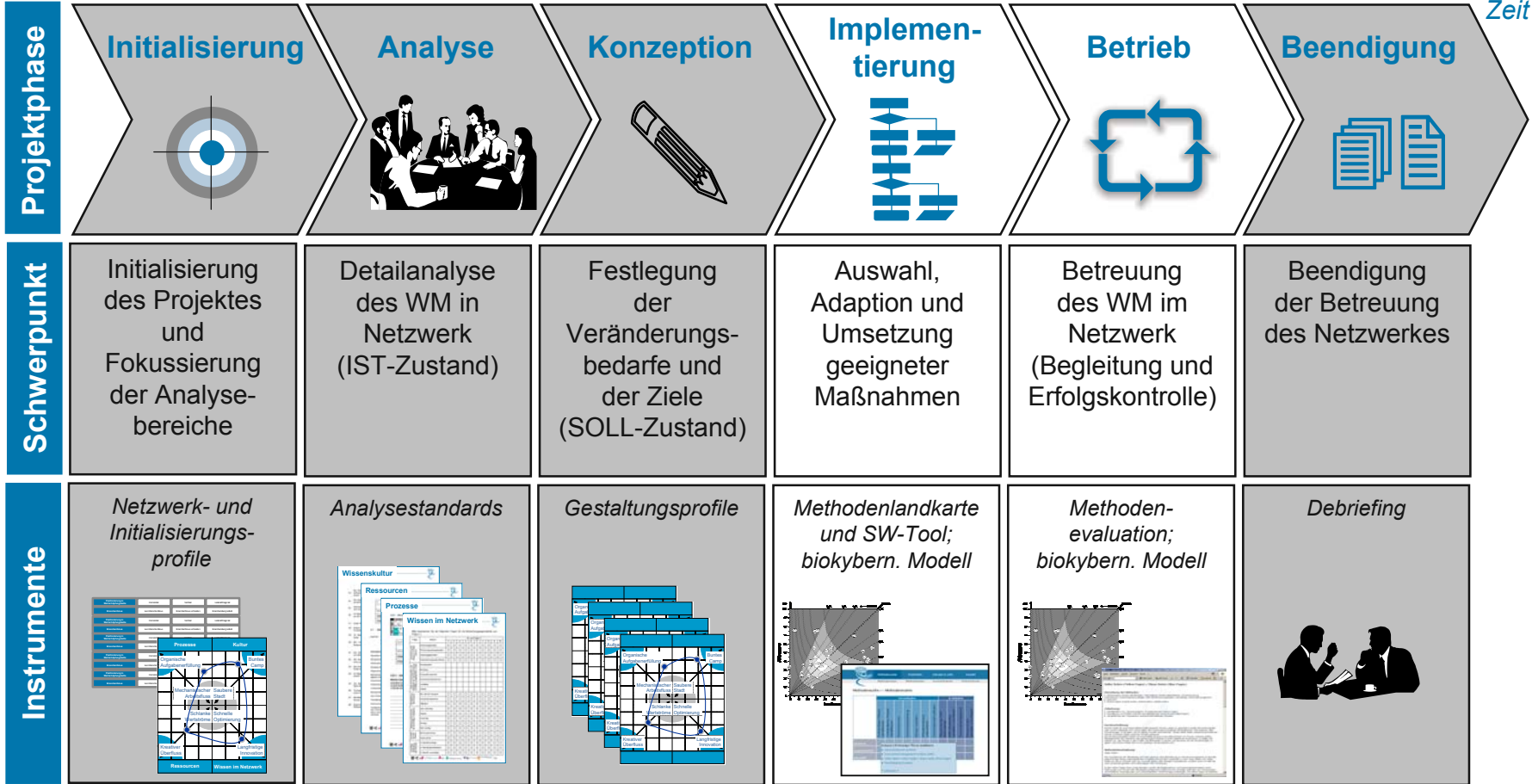
➔ Angebot von Wissensmanagement als Dienstleistung für Unternehmensnetzwerke



Beauftragung der DL

Beendigung der DL

Zeit



**Legende** DL: Dienstleistung WM: Wissensmanagement

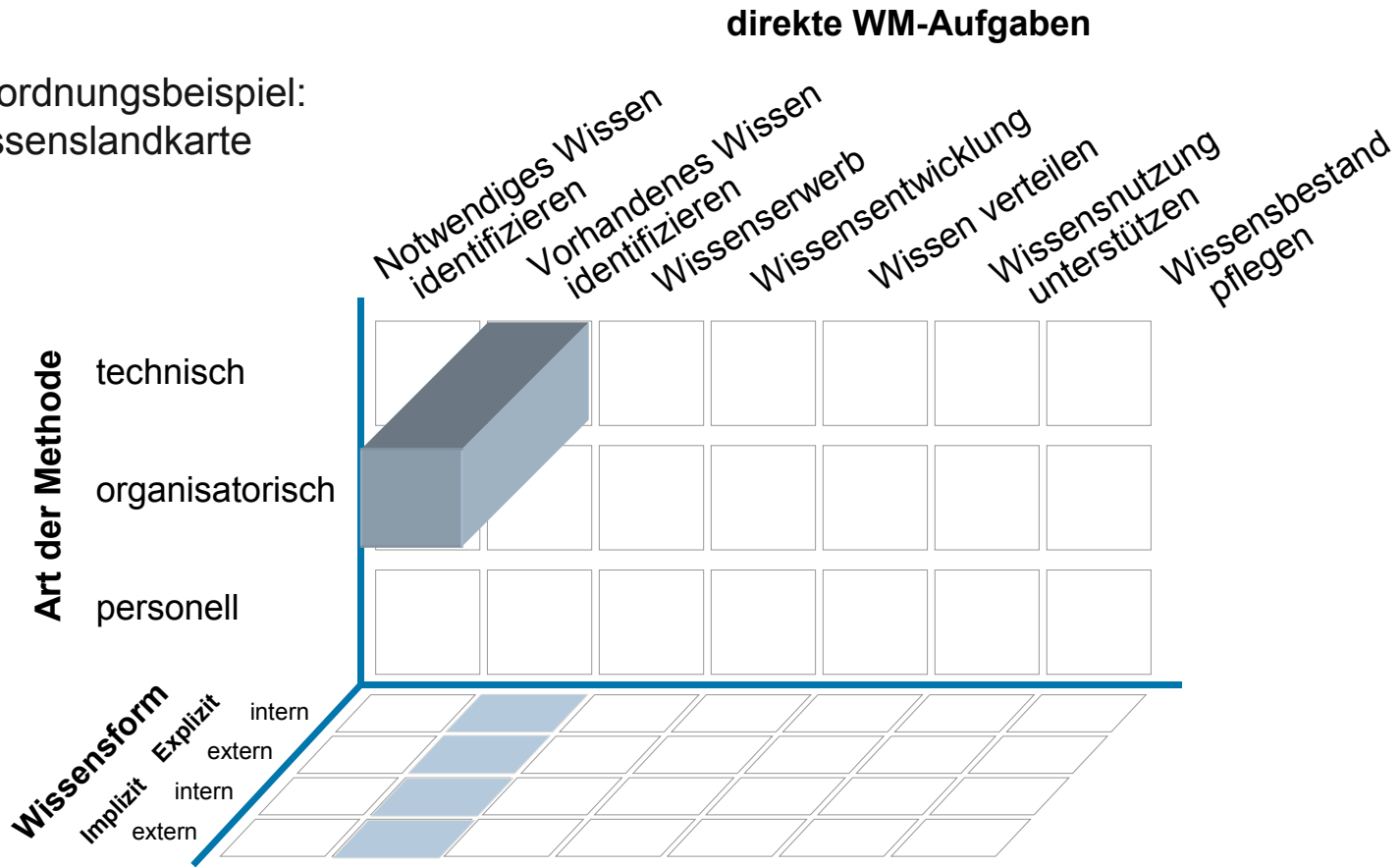
## Zielsetzung:

- Schaffung eines Werkzeuges zur Unterstützung des Wissensdienstleisters bei der Auswahl geeigneter Methoden
- Aufbereitung und Einordnung bestehender WM-Methoden für Unternehmensnetzwerke als Methodenlandkarte
- Umsetzung der Methodenlandkarte in Form eines webbasierten Software-Tools einschließlich der Überprüfung der Anwendbarkeit des Tools

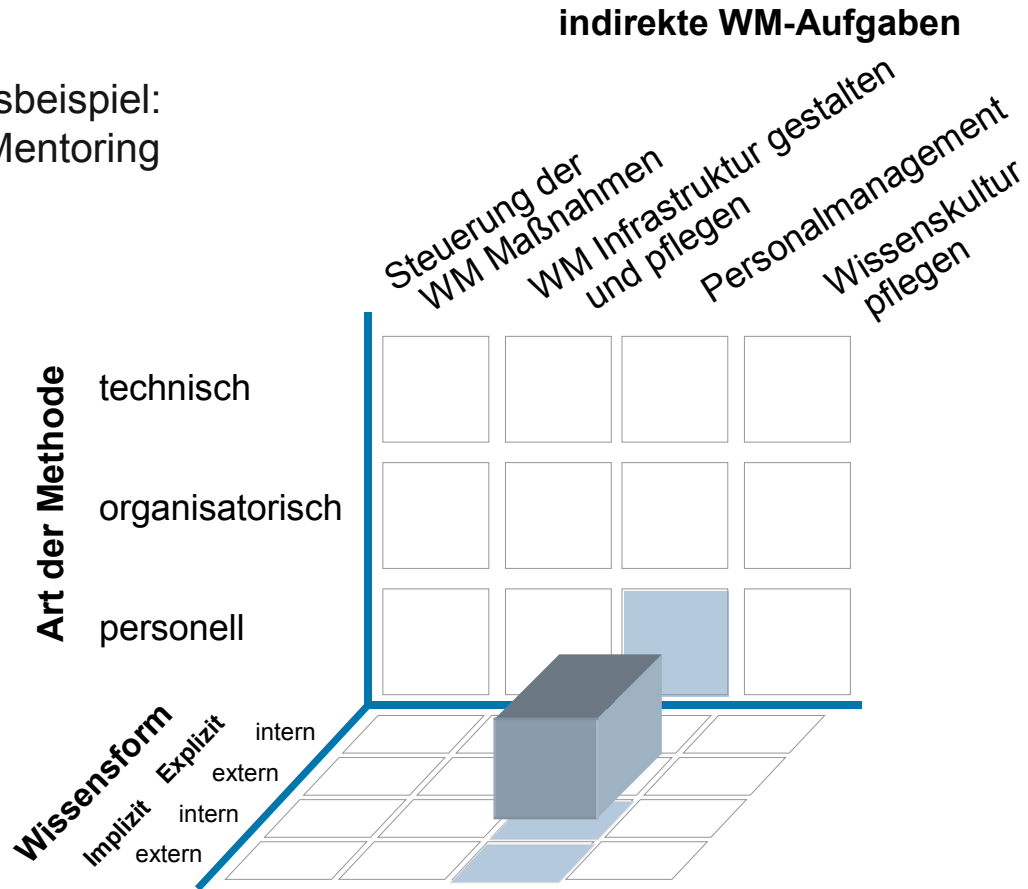


# Klassifikationsschema für WM-Methoden (I)

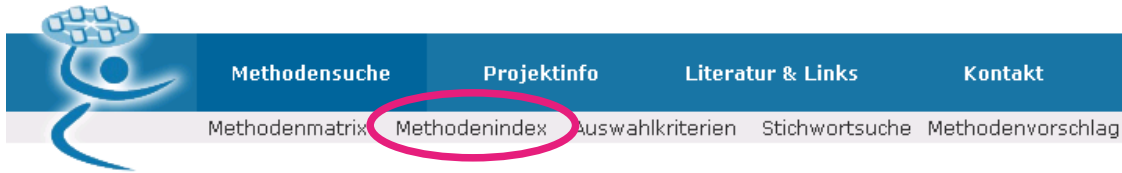
Einordnungsbeispiel:  
Wissenslandkarte



Einordnungsbeispiel:  
Coaching/ Mentoring



# Software-Tool: Navigation in der Methodenlandkarte (I)



Methodensuche >> Methodenindex

A B C D E F G H I J K L M

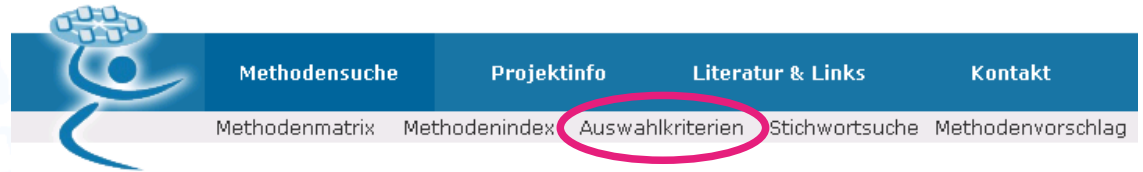
**A**  
Assessment Center (AC)  
Action Learning  
Anreizsysteme

**B**  
Balanced Scorecard  
Benchmarking  
Best Practice  
Biografischer Fragebogen / Lebenslaufanalyse

**C**  
Communities of Practice  
Chat-Systeme  
Checklisten und Leitfragen  
Coaching/ Mentoring

**D**  
Debriefing  
Data-Warehouse-Systeme  
Dokumentenmanagement-Systeme (DMS)

**E**  
Einstellungsinterview



Methodensuche >> Auswahlkriterien

Bitte wählen Sie zunächst Ihre Suchkriterien aus und klicken dann auf "Suche starten".  
(Mehrfachauswahl möglich durch Halten der "Strg"-Taste. Keine Auswahl liefert alle Methoden.)

WM-Aufgaben	Art der Methode	Wissensformen
Notwendiges Wissen identifizieren	technisch	Explizit intern
Vorhandenes Wissen identifizieren	organisatorisch	Explizit extern
Wissenserwerb	personell	Implizit intern
Wissensentwicklung		Implizit extern
Wissen verteilen		

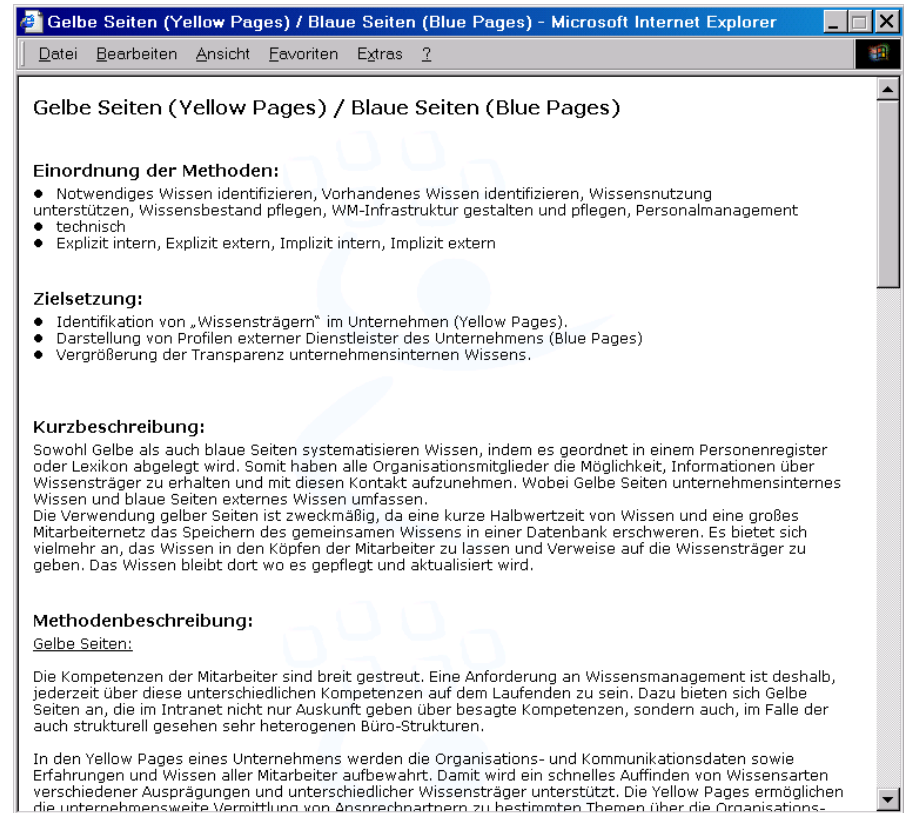
Suche starten      Auswahl aufheben

Folgende Methoden erfüllen die oben ausgewählten Suchkriterien:

- Assessment Center (AC)
- Coaching/ Mentoring
- Gelbe Seiten (Yellow Pages) / Blaue Seiten (Blue Pages)

## Detaillierte Beschreibung der Methoden nach den Kriterien:

- Zielsetzung der Methode
- Kurzbeschreibung
- Detaillierte Methodenbeschreibung
- Beurteilung der Methode
- Anwendungsbeispiel und Evaluation
- ähnliche/ unterstützende Methoden
- Literatur & Links
- Ansprechpartner
- Methodenbeschreibung und ergänzende Dokumente als PDF



**Gelbe Seiten (Yellow Pages) / Blaue Seiten (Blue Pages)**

**Einordnung der Methoden:**

- Notwendiges Wissen identifizieren, Vorhandenes Wissen identifizieren, Wissensnutzung unterstützen, Wissensbestand pflegen, WM-Infrastruktur gestalten und pflegen, Personalmanagement
- technisch
- Explizit intern, Explizit extern, Implizit intern, Implizit extern

**Zielsetzung:**

- Identifikation von „Wissensträgern“ im Unternehmen (Yellow Pages).
- Darstellung von Profilen externer Dienstleister des Unternehmens (Blue Pages)
- Vergrößerung der Transparenz unternehmensinternen Wissens.

**Kurzbeschreibung:**

Sowohl Gelbe als auch blaue Seiten systematisieren Wissen, indem es geordnet in einem Personenregister oder Lexikon abgelegt wird. Somit haben alle Organisationsmitglieder die Möglichkeit, Informationen über Wissensträger zu erhalten und mit diesen Kontakt aufzunehmen. Wobei Gelbe Seiten unternehmensinternes Wissen und blaue Seiten externes Wissen umfassen.

Die Verwendung gelber Seiten ist zweckmäßig, da eine kurze Halbwertszeit von Wissen und eine großes Mitarbeiternetz das Speichern des gemeinsamen Wissens in einer Datenbank erschweren. Es bietet sich vielmehr an, das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter zu lassen und Verweise auf die Wissensträger zu geben. Das Wissen bleibt dort wo es gepflegt und aktualisiert wird.

**Methodenbeschreibung:**

Gelbe Seiten:

Die Kompetenzen der Mitarbeiter sind breit gestreut. Eine Anforderung an Wissensmanagement ist deshalb, jederzeit über diese unterschiedlichen Kompetenzen auf dem Laufenden zu sein. Dazu bieten sich Gelbe Seiten an, die im Intranet nicht nur Auskunft geben über besagte Kompetenzen, sondern auch, im Falle der auch strukturell gesehen sehr heterogenen Büro-Strukturen.

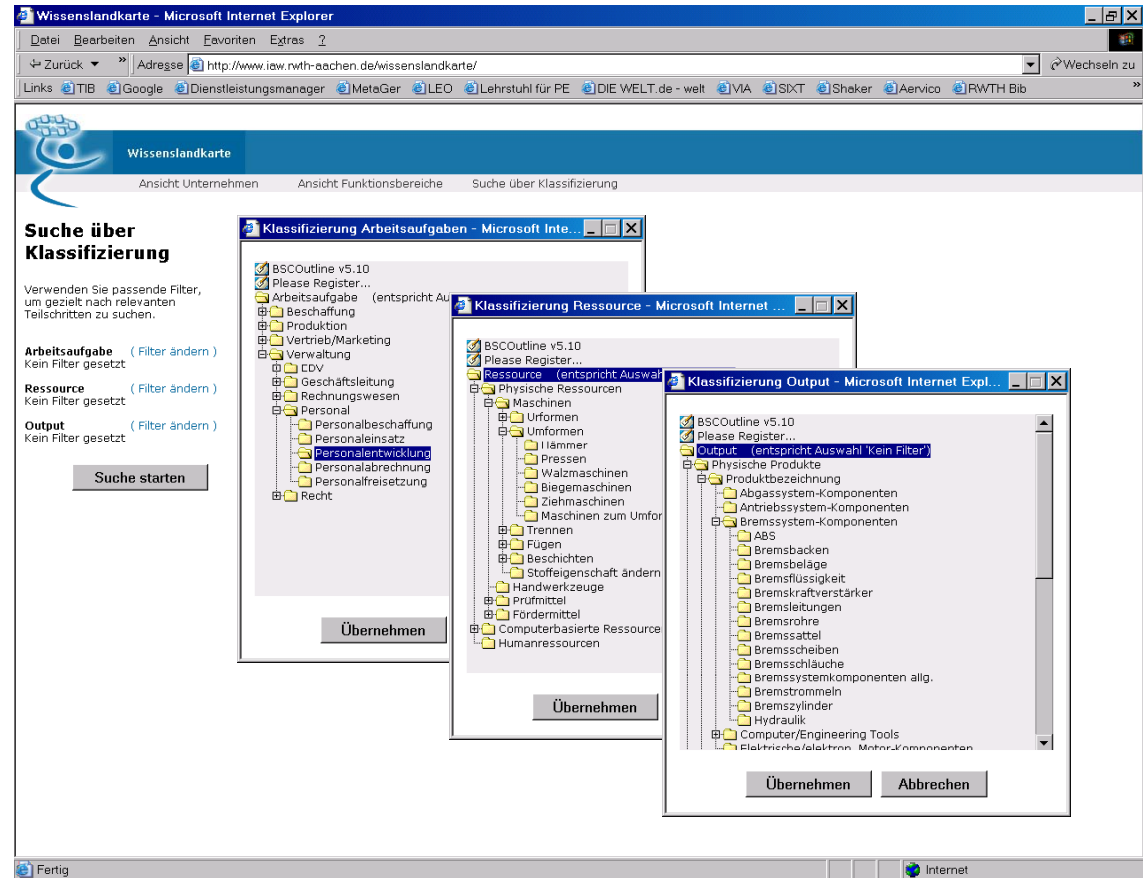
In den Yellow Pages eines Unternehmens werden die Organisations- und Kommunikationsdaten sowie Erfahrungen und Wissen aller Mitarbeiter aufbewahrt. Damit wird ein schnelles Auffinden von Wissensarten verschiedener Ausprägungen und unterschiedlicher Wissensträger unterstützt. Die Yellow Pages ermöglichen die unternehmensweite Vermittlung von Ansprechpartnern zu bestimmten Themen über die Organisations-

- 1 Herausforderungen für das Netzwerkmanagement**
- 2 Unterstützung des Netzwerkmanagements**
- 3 Ansatz für Wissensmanagement in Netzwerken**
- 4 Erfahrungen aus der Anwendung von WM-Methoden**
- 5 Fazit**



## Funktionalitäten

- Suche nach Arbeitsaufgaben, verwendeten Ressourcen, erstellten Produkten und Dienstleistungen
- Navigation innerhalb der Wissensinhalte über ein Klassifikationsschema
- Eingabe und Pflege der Inhalte in einem Administratorbereich



## Beurteilung

- Zugeschnitten auf die Anwendung in Netzwerken
- Allgemeingültige Klassifizierung
- Hoher Aufwand zur Erstellung und Pflege
- Unklare Zielsetzung schränkte die Anwendung ein

## Einführung von Benchmarking zur Nutzung von Synergien bei der Prozessgestaltung

Umsetzungsschwerpunkt: Steigerung der Prozesseffizienz				
Primäre Methode	Begleitende Instrumente	Phase	Einzelmaßnahmen	Zielsetzung
Benchmarking	Groupware-Plattform	Initialisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertenrunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennenlernen</li> <li>Vertrauensaufbau</li> <li>Identifikation von Themen für das Benchmarking</li> </ul>
		Findung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expertenrunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition und Einführung der Benchmarks</li> </ul>
		Austausch/Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition von Best-Practice Prozessen</li> <li>Unternehmensbesuche / Action Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablierung optimierter Standards im Netzwerk</li> <li>Verbreitung der Best-Practice-Prozesse im Verbund</li> </ul>

## Akzeptanz der Maßnahmen

- hohe Akzeptanz und aktive Mitarbeit der Beteiligten durch hohen erwarteten Nutzen

## Aufwand der Umsetzung

- hoher Aufwand in der Konzeptionierungsphase
- Aufwand in der Durchführung für Erhebung und Auswertung der Daten der beteiligten Partner

## Anwendung in einem räumlich verteilten Kontext

- grundsätzlich für die räumlich verteilte Anwendung gedacht
- Konzeptionierung, Erarbeitung von Best-Practice erfordern face-to-face Kontakt

## Zielerreichung

- Erfahrungsaustausch durch die Identifikation von Best-Practice
- Weiterentwicklung der eigenen Prozesse und des diesbezüglichen Wissens
- Pro Themenfeld mindestens 1 Best-Practice seit Einführung

## Zielsetzung: Etablierung eines unternehmensübergreifenden Austauschs zu den Themen Entgeltrahmenabkommen (ERA)/ Kennzahlen

### Akzeptanz der Maßnahmen

- grundsätzliche Akzeptanz für den unternehmensübergreifenden Austausch war vorhanden bzw. konnte erzeugt werden
- gewisse Vorbehalte gegenüber der aktiven Erarbeitung von Inhalten

### Aufwand der Umsetzung

- hoher Aufwand für den Community Coach bzgl. der Vor-, Nachbereitung Koordination und Begleitung der Maßnahmen

### Anwendung in einem räumlich verteilten Kontext

- räumliche Nähe für den direkten Austausch bzgl. des sensiblen und komplexen Themas erforderlich

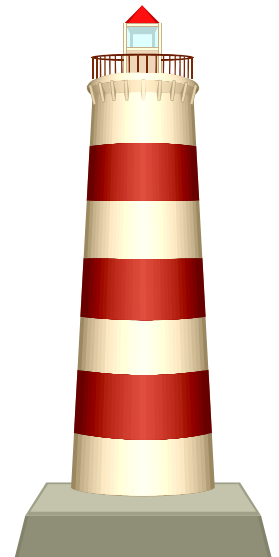
### Zielerreichung

- der unternehmensübergreifende Erfahrungsaustausch konnte nur begrenzt erreicht werden
- Fokus lag eher auf dem Wissenserwerb
- hervorgegangene Aktivitäten: Erstellung von Stellenbeschreibungen, Schulungen

Umsetzungsschwerpunkt: Austausch zur ERA-Einführung				
Primäre Methode	Begleitende Instrumente	Phase	Einzelmaßnahmen	Zielsetzung
Community of Practice	Groupware-Plattform	Initialisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CoP-Sitzungen</li> <li>▪ Einleitende Vorträge</li> <li>▪ Case Studies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennenlernen</li> <li>▪ Vertrauensaufbau</li> <li>▪ Akzeptanz der Aufgabenstellung</li> </ul>
		Findung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externe Referenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vermittlung von grundlegenden Vorgehensweisen zur ERA-Einführung</li> </ul>
		Austausch/Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CoP-Sitzungen zur gemeinsamen Konzeptentwicklung</li> <li>▪ Lessons-Learned-Sitzungen</li> <li>▪ Erstellung von FAQs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung einer Vorgehensweise zur ERA-Einführung bei den Partnern</li> <li>▪ Wissensdiffusion in den Partnerunternehmen</li> <li>▪ Erstellung von Hilfsmitteln</li> </ul>
		Weitere Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsame Schulungen</li> <li>▪ Gemeinsame Erstellung von Stellenbeschreibungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung von Synergien bei der Schulungsdurchführung</li> <li>▪ Vermeidung von Doppelarbeit bei vergleichbaren Stellen</li> </ul>

- 1 Herausforderungen für das Netzwerkmanagement**
- 2 Unterstützung des Netzwerkmanagements**
- 3 Ansatz für Wissensmanagement in Netzwerken**
- 4 Erfahrungen aus der Anwendung von WM-Methoden**
- 5 Fazit**

- Ein effektives Netzwerkmanagement ist für den Netzwerkerfolg essentiell
- Bestehende Instrumente können teilweise für die Anwendung in Netzwerken angepasst werden
- Bislang existieren aber wenig (quantitative) Instrumente zur gezielten Unterstützung des Netzwerkmanagements
- Beim Aufbau und Betrieb von Netzwerken ist die Gestaltung günstiger Randbedingungen für den Austausch und die Entwicklung von Wissen im Netzwerk zu berücksichtigen
- Abgleichen der Anforderungen aller Beteiligten bzgl. des Wissensaustausches
- Erzeugung von Verständnis und Akzeptanz des Austauschgedankens
- Flexibilität in der Methodenwahl, problemspezifische Ergänzung und Anpassung der umgesetzten Maßnahmen



**VIELEN DANK  
für Ihre Aufmerksamkeit**

A thick, grey, curved line that starts on the left, dips down, and then rises on the right, framing the text above it.

**Kontakt:**

Meikel Peters

email: [m.peters@iaw.rwth-aachen.de](mailto:m.peters@iaw.rwth-aachen.de)

Tel.: 0241 / 80-99483

Projektwebseite: [www.dienstleistungsmanager.de](http://www.dienstleistungsmanager.de)