



wissen ist was wert -
Wissensmanagement-Kongress, 11. Februar 2003 in Bremen

Wissensmanagement und Personalentwicklung - Blick in die Praxis eines Unternehmens im Umbruch -

Peter Schmaltz
Projekt Futura
swb AG, Bremen



Gliederung

- Einleitung
- Kurzvorstellung der swb-Gruppe
- Wissensmanagement und Personalentwicklung
- Praxisbeispiele
 - Raumkonzept
 - Key Account Management
 - Förderkreis Kooperative Energiewirtschaft
 - WINWIN
- Schlußbemerkungen

Die swb-Gruppe im Überblick

Organisation: Management-Holding mit unternehmerisch eigenständigen Beteiligungen

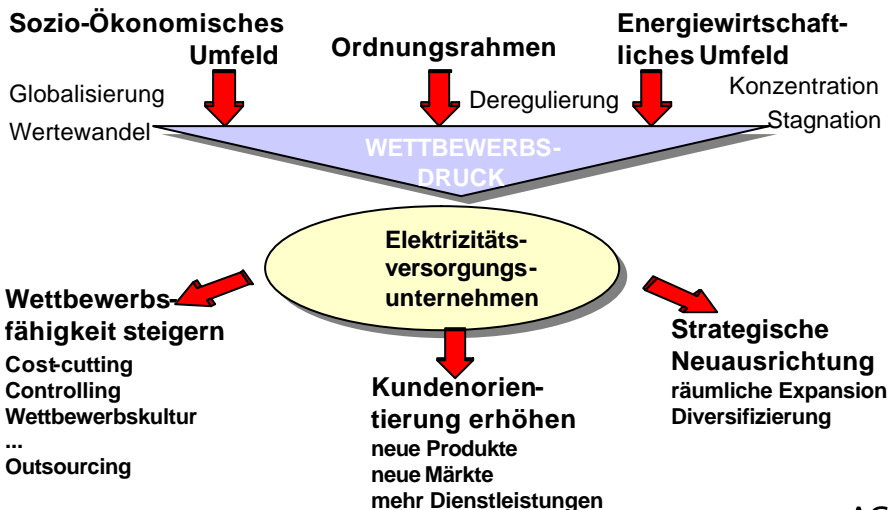
Aktivitäten: Stromerzeugung/-Vertrieb, Erdgas, Wärme, Trinkwasser, Abwasser, Abfall, Facility-Management, IT- und andere Serviceleistungen

Anteilseigner: 51% Essent, E.ON 24,1 %, BVV 13,6%, Ruhrgas 11,3%

Umsatz: 870 Mio. EURO im Jahr 2001

Mitarbeiter: 4.490 im Jahr 2001 (o.Stadtwerke Bielefeld) **swb**AG

Wettbewerb: Völlig neue Anforderungen an EVU



swbAG

Von der Daseinsvorsorge zum Markt

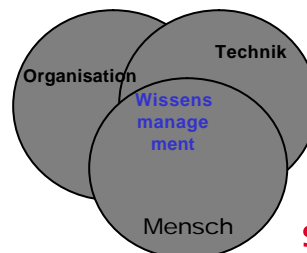


swbAG

Begriff Wissensmanagement

Wissensmanagement soll helfen, explizites und implizites Wissen allen, die es benötigen, verfügbar zu machen

- Daten → Information → Wissen
- Wissen ist Information in Verbindung mit persönlicher Erfahrung
- Wissensmanagement ist mehr als neue Instrumente und Verfahren
- Der menschliche Faktor



swbAG



WM-Bedeutungszuwachs

Wissensmanagement ist für die swb-Gruppe in den letzten Jahren immer wichtiger geworden

- Die Liberalisierung des Energiemarktes hat zum gravierenden Umbruch im Unternehmen mit einer **Vielzahl von personellen Veränderungen** geführt
- Wissensbestände und Komplexität haben erheblich zugenommen
- **Immer schnellere Veränderung** des erforderlichen Wissens (neue Technologien, Informationstechnik)
- Wissen als **Wettbewerbsfaktor**, insbesondere im Dienstleistungsbereich bei Produkten wie Strom und Gas

swb^{AG}



Personalentwicklung und Wissensmanagement

Wissensmanagement braucht Personal- und Organisationsentwicklung

- Personalentwicklung i.w.S.: alle Maßnahmen im Unternehmen zur Verbesserung der Kompetenz der Mitarbeiter.
- Organisationsentwicklung als „indirekte Personalentwicklung“
- Veränderung – die Stunde des Wissensmanagements
- Personal- und Organisationsentwicklung als ein Motor für Wissensmanagement
- Wandel der Unternehmenskultur

swb^{AG}

Projekt **Raumkonzept NB**

Wissensaustausch durch Raumkonzept

Früher: Raumverteilung nach Hierarchie

Heute: Baustellen- oder projektbezogene Raumzuordnung

Erfahrungen

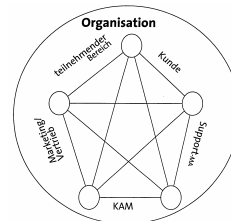
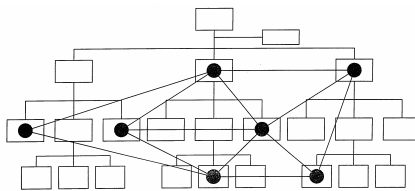
- Anfänglicher Widerstand
- Wissens- und Informationsaustausch en passant
- Reibungslosere Zusammenarbeit: Teamarbeit
- Besserer Gesamtüberblick
- „Heimatgefühl“ in einer kleineren Gruppe (6 MA)

swbAG

Projekt **KAM – Key Account Management**

Projektziele

In der einjährigen Einführungsphase sollten möglichst viele Unternehmen der Gruppe für den KAM-Prozess gewonnen werden, mit dem Ziel:



- einer gemeinsamen Erarbeitung eines KAM-Konzeptes und dessen verstandesmäßige Grundlagen
- eine gruppenweite Vernetzung der Mitarbeiter über emotionale Faktoren herauszustellen („Wir-Gefühl“ in der swb-Gruppe)

swbAG

Projekt KAM – Key Account Management

Aktuelle Erfahrungen

- + Kundenanforderungen werden breiter und schneller erfaßt
- + Zunehmende Professionalisierung
- + Abbau emotionaler Hürden
- + Anreiz zur Zusammenarbeit durch Vertriebsziele der Gesellschaften

- Unterschiedliche Interessen und Ziele der Gesellschaften
- Interdisziplinäre Zusammensetzung stößt an Grenzen
- Unterschiedliche Nutzung CRM-System
- Spielregelverletzungen

- Anreize durch Vergütungssysteme
- Führen mit Zielen
- Individuelle PE-Maßnahmen
- Räumliche Zusammenführung

swb^{AG}

Förderkreis Kooperative Energiewirtschaft

Zielsetzungen Förderkreis „Kooperative Energiewirtschaft“

Wir wollten in unseren Kooperationsaktivitäten noch besser werden.

- zukünftige Besetzungen innerhalb der kooperativen Energiewirtschaft aus den eigenen Reihen

- Mitarbeiter vor der Funktionsübernahme auf Anforderungen vorbereiten

- Erfahrungen nutzen und Wissen managen

- Selbstverständnis der kooperativen Energiewirtschaft stärker im Unternehmen verankern

swb^{AG}

Förderkreis Kooperative Energiewirtschaft

Erfahrungen Förderkreis KE

- + Potentialeinschätzung durch Auswahlverfahren
- + Motivationsschub für beteiligte MitarbeiterInnen
- + Kennenlernen von anderen Aufgabenbereichen
- + Vermittlung von Generalistenwissen in Theorie und Praxis

- Problem: geeignete, abgrenzbare Aufgaben

- Zeitmangel bei den Mentoren für Aufgabenstellung und Wissenstransfer

- Mangelnde Berücksichtigung des Förderkreises bei Stellenbesetzungen

- Projekt eingestellt

swb^{AG}

Projekt WINWIN im Bereich N-NQ

Wissensnutzung wird immer notwendiger

Fragestellungen

- Worin bestehen **Barrieren im Umgang mit Wissen**, wie lassen sie sich überwinden?

- Wie lässt sich nicht-berufliches, aber beruflich **relevantes Wissen transparent** machen?

- Wie kann das Unternehmen zur Förderung des Wissens und des **Wissenstransfers** beitragen?

swb^{AG}



Projekt **WINWIN** im Bereich N-NQ

Untersuchungsfelder Interviews

- Einstieg ins Team/Unternehmen
- Informationstransparenz des Unternehmens
- Wissensaustausch
- Wissenssicherung
- Umgang mit Erfahrungswissen
- Stilles Wissen

Untersuchungsfelder Workshops

- Wissensaustausch
- Wissenssicherung

swbAG



Projekt **WINWIN** im Bereich N-NQ

FUTURA ➔ **Worin bestehen Barrieren für den Umgang mit Wissen?**

- Zeitmangel
- Mangel an Vertrauen
- Unsicherheit über zukünftige Entwicklung

FUTURA ➔ **Wie lässt sich das Wissen der Mitarbeiter transparent machen?**

- begleitete Diskussion, angeleiteter verbaler Austausch
- Begleitung, Mitgehen, Zusehen

swbAG



Projekt **WINWIN** im Bereich N-NQ



Wie kann das Unternehmen zur Förderung des Wissens und Wissenstransfers beitragen?

- **Teilen des Wissens attraktiver machen als das Zurückhalten!**

- Anerkennung, Wertschätzung

- **Positives Umfeld und Klima schaffen!**

- Zeit investieren
- Gruppierung/Vernetzung
- Transparenz
- Kommunikations-/Diskussionsforen
- Transferideal: mündlich und schriftlich

swbAG



Schlußbemerkungen

- Wissensmanagement wird auch im Energieversorgungsunternehmen zu einer wesentlichen Voraussetzung einer erfolgreichen Kundenbeziehung.
- Das ganzheitliche, organisierte Herangehen an WM, unter besonderer Berücksichtigung der menschlichen und unternehmenskulturellen Faktoren, steht noch am Beginn.
- Weil Wissensmanagement mehr ist als Datenbankbedienung, kann Personal- und Organisationsentwicklung einen wichtigen Beitrag zur Motivation und Qualifizierung der Mitarbeiter leisten.
- Die Frage „Wie machen wir das Teilen von Wissen attraktiver als das Zurückhalten“ ist noch nicht befriedigend gelöst.

„Wissensmanagement ist eine Einstellung und nicht ein Mittel zum Zweck“ (C.Ulrich / HP)

swbAG