

JOHANNES MÜLLER / BEAT GYSIN / NINO DYGA /
STEPHAN SCHWANDNER

Beispiel Siemens AG: Mit References+ den internen Wissens- und Erfahrungsaustausch fördern

Die Siemens AG mit Sitz in Berlin und München ist ein führender Technologiekonzern, der seit 170 Jahren für technische Leistungsfähigkeit, Innovation, Qualität, Zuverlässigkeit und Internationalität steht. Das Unternehmen ist auf den Gebieten der Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung aktiv. Im Geschäftsjahr 2017 erzielte Siemens einen Umsatz von 83 Milliarden Euro. Weltweit waren Ende September 2017 rund 372.000 Mitarbeitende im Unternehmen tätig.

1. Zusammenarbeit und Wissensaustausch
als Voraussetzungen für einen langfristigen
Unternehmenserfolg

In einem immer komplexeren und technologisch anspruchsvolleren Geschäftsumfeld ist es für Mitarbeitende einer Organisation zunehmend schwierig, alle benötigten Informationen aus dem eigenen Wissens- und Erfahrungsschatz zu beziehen und sie anderen zur Verfügung zu stellen. Gerade im Zusammenhang mit agilen Methoden bedarf die rasche Bereitstellung und Anwendung von Informationen einer effizienten internen Kommunikation (vgl. BUCHHOLZ in diesem Band). Schlagworte wie Team- und Zusammenarbeit sowie der Austausch von implizitem Wissen und persönlichen Erfahrungen über organisationale und geografische

Grenzen hinweg gewinnen damit weiter an Bedeutung. Effizienter Wissensaustausch zwischen einzelnen Mitarbeitenden, aber auch erfolgreiches Wissensmanagement innerhalb einer gesamten Organisation benötigen eine Kultur, die von Offenheit und Vertrauen geprägt ist (BORDT 2000). Dabei steht nicht nur jeder Mitarbeitende als Wissensträger und potenzieller Wissensgeber in der Pflicht (vgl. den Beitrag von KNORRE in diesem Band), sondern auch die Unternehmensleitung muss diese Kultur fordern und fördern sowie bezüglich Transparenz, Offenheit und Zusammenarbeit eine Vorbildfunktion einnehmen.

In mehreren Studien konnte der Nachweis erbracht werden, dass mit Wissensaustausch und Wissenskultur eine Steigerung der Produktivität einhergeht (BAHRS et al. 2007). Nun gilt es, dieses Potenzial bei Siemens in allen Unternehmensbereichen bestmöglich auszuschöpfen und für den Geschäftserfolg anzuwenden.

2. Bedeutung von Wissensmanagement im Qualitätsmanagement (ISO 9001)

Mit der Revision der Norm ISO 9001 *Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen* im Jahr 2015 wird erstmals der systematische Umgang mit den Faktoren Wissen und Kompetenz gefordert (DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG 2015). Die nach dieser international gültigen Norm zertifizierten Unternehmen sind demnach angehalten, ein für sie passendes Wissensmanagement zu entwickeln. Es soll sie unterstützen, das für die Durchführung von Prozessen notwendige Wissen zu identifizieren, aufrechtzuerhalten und für Mitarbeitende verfügbar zu machen. Viele Unternehmen haben bereits ein Wissensmanagement eingeführt. Denn nach Ablauf der dreijährigen Übergangsperiode sind Qualitätsmanagementsysteme ab Herbst 2018 nur noch nach der neuen Normversion 2015 zertifizierbar.

Die Anforderungen bezüglich des Umgangs mit dem *Wissen* der Organisation werden in Kapitel 7.1.6 der Norm ISO 9001:2015 folgendermaßen formuliert:

- »Die Organisation muss das Wissen bestimmen, das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.
- Dieses Wissen muss aufrechterhalten und in erforderlichem Umfang zur Verfügung gestellt werden.

- Beim Umgang mit sich ändernden Erfordernissen und Entwicklungstendenzen muss die Organisation ihr momentanes Wissen berücksichtigen und bestimmen, auf welche Weise jegliches notwendige Zusatzwissen und erforderliche Aktualisierungen erlangt oder darauf zugegriffen werden kann.«

In Kapitel 7.2 der Norm wird zusätzlich der Umgang mit der Ressource *Kompetenz* gefordert. Kompetenz ergibt sich aus der Kombination von Wissen und der Handlungsfähigkeit, beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen. Erst die Kombination von Wissens- und Kompetenzmanagement machen ein Unternehmen also tatsächlich stark. Deshalb sollte sich jede Unternehmensorganisation, abgeleitet von der Norm, folgende vier Fragen stellen:

1. *Bestimmung von Wissen*: Welches Wissen und welche Kompetenzen der Mitarbeitenden sind gegenwärtig und in Zukunft relevant, um die Kundenanforderungen zu erfüllen?
2. *Bereitstellung von Wissen*: Mit welchen systemischen Ansätzen lässt sich Wissen in der Organisation an die richtigen Personen weitergeben?
3. *Aufrechterhaltung von Wissen*: Wird dafür Sorge getragen, dass das Wissen von ausscheidenden Mitarbeitenden rechtzeitig und möglichst zielgerichtet erfasst und übertragen wird?
4. *Identifikation von fehlendem Wissen*: Welche Systematik ist vorhanden, Zusatzwissen rechtzeitig zu identifizieren und so eventuell gegebene ›Wissenslücken‹ zu schließen?

Insbesondere die zweite und dritte Forderung hat den Siemens-Konzern schon früh dazu bewogen, sich mit systemischen Ansätzen zur Bereitstellung und Aufrechterhaltung von Wissen auseinanderzusetzen: Um seine weltweit verteilte Belegschaft bestmöglich zu vernetzen, leistet Siemens seit den 1990er-Jahren Pionierarbeit auf dem Gebiet zunächst des IT- und später insbesondere des webgestützten Wissensmanagements (DAVENPORT/PROBST 2002). So wurde mit *ICN ShareNet* im Jahr 1999 im früheren Bereich Information and Communication Networks wohl eine der ersten Web-2.0-Plattformen in einem Unternehmensintranet ausgerollt (MÜLLER et al. 2004).

3. Die Community-Plattform *References+* im Siemens-Intranet

Seit 2005 steht den Siemens-Mitarbeitenden im Intranet die Wissensmanagement-Plattform *References+* zur Verfügung. Entstanden durch eine

Initiative der ehemaligen Security Systems Business Unit (SES) innerhalb der Building Technologies Division war die Zielgruppe zunächst nur auf Mitarbeitende dieser Geschäftseinheit beschränkt. Doch bereits im ersten Jahr des Betriebs vergrößerte sich der Fokus auf die gesamte Building Technologies Division (MÜLLER 2007). Im Jahr 2012 begannen weitere Divisionen mit der aktiven Teilnahme im Rahmen eigener Communities; heute wird References+ zum konzernweiten Wissenstransfer genutzt.

Von vorneherein bestand kein Anspruch, eine möglichst umfassende und inhaltlich ›komplette‹ Wissensplattform bereitzustellen. Vielmehr sollen – ganz im Sinne von Social Networking – Mitarbeitende über organisationale, hierarchische und geografische Grenzen hinweg vernetzt und zur direkten Kommunikation untereinander animiert werden. In vielen Fällen kann der Wissenstransfer über die IT-Anwendung beginnen (z. B. durch eine Anfrage in einem Forum), um anschließend über eine bilaterale Kommunikation (via E-Mail, Telefon, Webkonferenz oder persönliches Treffen) fortgesetzt zu werden.

Beschreibung von Funktionen und Inhalten

Kernbestandteile der Wissensmanagement-Plattform bilden umfangreiche Funktionen zum Social Networking, zur Suche von Beiträgen (mittels Freitext und Metadaten) und zur Subskription von neuen oder geänderten Beiträgen mit E-Mail und RSS-Feeds. Dazu kommen strukturierte Inhalte, die als ›User Generated Content‹ in die Plattform eingetragen und damit unternehmensweit publiziert werden können (MÜLLER/FREY/STOCKER 2017). Diese Inhalte, die sich je nach Anwendungsfall in sogenannten ›Wissensreferenzen‹, ›Urgent Requests‹ oder auf Profilsseiten befinden, werden im Folgenden beschrieben.

Wissensreferenzen sind strukturierte, umfangreiche Informations- und Datenobjekte. Sie beschreiben beispielsweise Kundenprojekte, Produkt- und Lösungsmodule, Servicekonzepte, bewährte Prozesse und Methoden (›Best Practices‹) sowie ›Lessons Learned‹. Jedem einzelnen Beitrag müssen mehrere, voneinander unabhängige Metadaten (z. B. technologische Disziplin, Branche, Staat, Jahr der Fertigstellung, Auftragsvolumen) verpflichtend zugeordnet werden. Diese Metadaten können in komplexen Suchanfragen als Filter verwendet werden, um die Treffermenge einzuschränken. Jeder Nutzer und jede Nutzerin kann ein für alle Leser sichtbares Feedback auf eine Wissensreferenz geben – analog zu Kommentaren im Internet. Neben

einem Textkommentar enthält jedes Feedback eine optionale Bewertung auf einer Skala von 0 bis 5, welche mit Sternen visualisiert wird.

Um die inhaltliche Qualität der Wissensreferenzen sicherzustellen, werden alle neuen Beiträge von einem sogenannten ›Content & Community Administrator‹ geprüft und ggf. leicht modifiziert freigegeben. Obwohl dieser Prozess zeitintensiv ist, hat er sich über die Jahre als Qualitätsgarantie bewährt, sodass jede teilnehmende organisatorische Einheit mindestens einen solchen Administrator bereitstellt (siehe Kap. 4).

Urgent Requests ermöglichen den Teilnehmenden, dringende und geschäftsbezogene Fragen aller Art an die Community zu richten. Diese müssen ebenfalls verpflichtend mit einem oder mehreren dazu passenden Geschäftsfeldern (z. B. Building Technologies, Digital Factory, Energy Management) als Metadaten versehen werden. Viele Community-Mitglieder werden via E-Mail benachrichtigt, wenn neue Urgent Requests gestellt werden, die das eigene Geschäftsfeld betreffen. So erhalten mehr als 90 Prozent aller Anfragen mindestens eine Antwort, und zumeist werden pro Anfrage sogar mehrere Antworten gegeben.

Profilseiten fassen Informationen über die einzelnen Community-Mitglieder zusammen: Jedes Mitglied wird auf einer sogenannten ›Member Page‹ individuell repräsentiert. Standardmäßig zeigt diese Seite den Namen, die organisatorische Zugehörigkeit, Telefonnummer(n), E-Mail-Adresse und Standortinformationen an. Diese Nutzerdaten werden regelmäßig automatisch mit dem Siemens-Mitarbeiterverzeichnis abgeglichen, sodass deren manuelle Pflege entfällt. Darüber hinaus hat jedes Mitglied auf freiwilliger Basis die Möglichkeit, einen Freitext ins ›About me‹-Feld einzutragen, ein oder mehrere Kompetenzattribute anzugeben sowie ein Porträtbild hochzuladen. Sämtliche bereits erstellten Beiträge sowie das ›Follower‹-Netzwerk eines Mitglieds werden auf separaten Seiten angezeigt, welche direkt auf der ›Member Page‹ verlinkt sind. Über entsprechende Funktionen kann eine SMS direkt auf das eingetragene Mobiltelefon gesendet oder eine Verbindung über die bei Siemens verwendete Webkonferenzanwendung ›Circuit‹ hergestellt werden. Dabei bietet die Anzeige der am jeweiligen Standort herrschenden Lokalzeit eine nützliche Hilfe, um Kolleginnen und Kollegen in aller Welt besser zu erreichen.

Sowohl Wissensreferenzen als auch Urgent Requests lassen sich per E-Mail abonnieren, um über neue, für das eigene Arbeitsgebiet relevante Beiträge auf dem Laufenden zu bleiben. Dabei kann – analog zur Suche – eine Kombination von Metadaten und Stichwörtern angegeben werden, um

die Menge der Beiträge je nach Interessensgebiet passend zu filtern. Diese E-Mails werden grundsätzlich nur einmal täglich bzw. einmal wöchentlich verschickt, um eine zu große Anzahl derartiger Mail-Benachrichtigungen in kurzer Zeit zu vermeiden. Es ist sehr wichtig, die optimale ›Dosierung‹ dieser Benachrichtigungen zu finden: Rückmeldungen der Nutzerinnen und Nutzer zeigen, dass zu viele E-Mails kontraproduktiv sind und in letzter Konsequenz gar nicht mehr gelesen werden. Ebenso wichtig ist eine intuitiv bedienbare Auswahl und Filterung der individuellen Subskriptionseinstellungen, sodass nur thematisch interessante Benachrichtigungen in die Mailboxen der Abonnenten gelangen. Natürlich können sämtliche E-Mail-Abonnements von den Empfängerinnen und Empfängern jederzeit geändert oder beendet werden.

Neben der Benachrichtigung via E-Mail stehen für sämtliche Beitragsarten und alle einstellbaren Suchprofile RSS-Feeds bereit, welche im eigenen Feedreader mit wenigen Mausklicks abonniert werden können.

Anwendungsszenarien und korrespondierende Zielgruppen

Die primären Zielgruppen der Plattform waren zu Beginn Mitarbeitende aus Vertrieb, Marketing und Projektmanagement, da die Beschreibungen von Kundenprojekten und Lösungsmodulen als initiale Inhalte genau für diese Mitarbeitergruppen hilfreich waren. Dies soll anhand von zwei Anwendungsszenarien exemplarisch verdeutlicht werden:

- Im Angebotsprozess fordert die Kundschaft vielfach Referenzprojekte, welche innerhalb einer festgelegten Frist mit Abgabe des Angebots genannt werden müssen. Vertriebsmitarbeitende können in References+ schnell und mit wenigen Mausklicks solche Referenzprojekte finden.
- Zur Erstellung von Referenzbroschüren, Pressemeldungen oder Internetseiten können Marketing- und Kommunikationsmitarbeitende auf eine Fülle von Projektmeldungen zurückgreifen, um diese bei Eignung als Referenzen aufzubereiten (siehe Kap. 5).

Bedingt durch Anforderungen weiterer Nutzergruppen kamen im Lauf der Zeit zusätzliche Inhalte in References+ hinzu. Dadurch eröffneten sich neue Anwendungsfälle und folglich auch neue Zielgruppen:

- Das Senior-Management kann für wichtige Präsentationen sowohl für interne als auch für externe Zielgruppen besonders eindrückliche Projektbeispiele identifizieren und herunterladen.

- Im Qualitätsmanagement ermöglicht der strukturierte Austausch von ›Lessons Learned‹ allen Beteiligten, aus Fehlern der Vergangenheit zu lernen und die Ergebnisqualität nachhaltig zu steigern.
- Dokumentierte Fälle von ›Good Practices‹ und ›Best Practices‹ lassen sich auf einen anderen Kontext adaptiert wiederverwenden und können somit zu einer Produktivitäts- und Ergebnissteigerung beitragen (siehe Kap. 6).

Je mehr Anwendungsszenarien eine Community-Plattform wie References+ abdecken kann, umso mehr und umso größere Zielgruppen können damit innerhalb der Organisation erreicht werden. Dies führt zu der Frage, welche Faktoren den Erfolg einer Plattform wie References+ begünstigen.

4. Erfolgsfaktoren beim Betrieb von References+

Community-Plattformen wie References+ sind sozio-technische Systeme (RICHTER 2010). Neben der Beherrschung der eingesetzten Technologie als Mindestanforderung ist es wichtig, die sozialen Prozesse rund um Mitarbeitende zu beachten (KOCH/RICHTER 2009). Da die Nutzung von References+ in der Regel freiwillig geschieht, sollte den motivationalen Aspekten eine hohe Bedeutung zugemessen werden. Nachfolgend werden vier Faktoren erläutert, die zum Erfolg von References+ beitragen.

1. Erfolgsfaktor: Die Rolle der Community-Moderatoren

Alle in References+ registrierten Nutzerinnen und Nutzer bilden eine weltweite Community. Die Moderation und Motivation aller Community-Mitglieder wird dezentral von sogenannten ›Content & Community Administrators‹ übernommen. Jede Organisationseinheit, die References+ im Rahmen einer eigenen Community zum Wissensaustausch nutzt, stellt mindestens einen Administrator, der neben dem im Kapitel 3 erwähnten Content-Management folgende weitere Aufgaben übernimmt:

- Persönliche Ansprache und Ermunterung von Wissensträgern zum Erstellen neuer Beiträge oder zum Aktualisieren bestehender Beiträge; in der Regel geschieht dies durch bilateralen Kontakt via E-Mail oder Telefon.
- Ansprechpartner bei Problemen und Verbesserungsvorschlägen – im Sinne einer ›References+ Hotline‹

- Durchführen von Trainingsmaßnahmen, die sowohl persönlich in Form von Präsenzveranstaltungen als auch ortsunabhängig als Webkonferenzen durchgeführt werden
- Hervorheben und Kommunizieren besonders aktiver Autoren oder besonders oft angeklickter Beiträge
- Autoren danken, die überdurchschnittlich aktiv sind und/oder qualitativ hochstehende Beiträge verfassen, und dies auch der Community kommunizieren
- Ansprechen geeigneter Multiplikatoren (Senior-Management, regionales Management, Kommunikation usw.) zwecks Motivation ihrer Mitarbeitenden
- Erstellen von News-Beiträgen, um sie im unternehmensweiten News-Kanal sowie auf ausgewählten Intranetseiten zu veröffentlichen
- Kommunikation wichtiger bzw. zeitkritischer Neuigkeiten als E-Mail an alle Community-Mitglieder

Als übergreifende, plattformweite Kommunikationsmaßnahme wird alle zwei bis drei Monate der ›References+ Newsflash‹ an alle Community-Mitglieder versandt. Dieser E-Mail-Newsletter informiert über neue Funktionen der IT-Anwendung, interessante Beiträge, Neuigkeiten aus der Community und weitere relevante Themen. Darüber hinaus ist dieses Medium auch ein ›Erinnerungs-Trigger‹, um sporadische Nutzerinnen und Nutzer zum Öffnen von References+ im Browser zu animieren und zur Teilnahme anzuregen.

Im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Webkonferenzen werden alle nominierten ›Content & Community Administrator‹ geschult und zum gegenseitigen Austausch animiert. Die Trainingsinhalte werden in References+ dokumentiert und stehen so zur späteren Recherche und für neu hinzukommende Administratoren zur Verfügung.

2. Erfolgsfaktor: Der Beitrag der Unternehmensleitung

Ein wesentliches Element für den Erfolg von Web-2.0-Initiativen in Unternehmen ist die spürbare Unterstützung des Managements. Nur wenn sich die Mitarbeitenden sicher sein können, dass sie damit auch im Sinne der Unternehmensführung handeln, sind sie bereit, eigene Erfahrungen zu dokumentieren und über eine Intranetplattform mit anderen zu teilen. Aus diesem Grund fordern mehrere Mitglieder der Unternehmensleitung

auf der References+-Startseite die Anwender zur aktiven Nutzung und zum Verfassen von Beiträgen auf.

Ein noch besserer Effekt lässt sich beobachten, wenn Mitglieder des Senior-Managements als aktive Autoren in Erscheinung treten und somit diese Erwartung selbst vorbildlich umsetzen.

3. Erfolgsfaktor: Incentive-Maßnahmen

Um References+ mit vielen Beiträgen anzureichern und die Community zu vergrößern, gab es vor allem in der Anfangsphase mehrere Incentive-Maßnahmen in Form von internen Wettbewerben (MÜLLER 2007). Ein weiterer Wettbewerb folgte im Jahr 2015 anlässlich des zehnjährigen Bestehens der Plattform. Die aktivsten Autoren konnten Preise gewinnen, welche zusammen mit einer vom CEO unterzeichneten Urkunde an ihre direkten Vorgesetzten versandt und von diesen persönlich an die Gewinner überreicht wurden. Fotos der Übergabe erschienen im Intranet sowie in der Mitarbeiterzeitschrift. Die Wertschätzung der Unternehmensleitung, die Übergabe durch die Vorgesetzten und die anschließende Visualisierung der Preisträger wirkten wesentlich motivierender als die eigentlichen Sachpreise.

In diesem Zusammenhang muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass eine rein extrinsische Motivation durch Incentive-Maßnahmen auf Dauer keine nachhaltige Wirkung zeigt. Im Hinblick auf einen anzustrebenden Kulturwandel bringen sie nicht zwangsläufig den gewünschten Effekt mit sich.

4. Erfolgsfaktor: Intrinsische Motivation

Um langfristig und vor allem nachhaltig die Bereitschaft der Mitarbeitenden zum Wissensaustausch zu steigern, ist die intrinsische Motivation aller Beteiligten von zentraler Bedeutung. Fundamentale Voraussetzung dafür ist eine offene und vertrauensfördernde Unternehmenskultur, in der auch über Fehler und Misserfolge ehrlich und ohne Angst vor Sanktionen oder Bloßstellung gesprochen werden darf.

Bezogen auf die Webanwendung gilt es, den Teilnehmenden ein positives und angenehmes Nutzungserlebnis zu ermöglichen. Dies erfordert eine einfache und intuitive Bedienbarkeit, welche schnell zum erwünschten Ziel führt – ohne vorgängiges Studium von Anleitungen oder den Besuch von Trainingsveranstaltungen.

Mittels einer Nutzerumfrage (STOCKER/MÜLLER 2016) ließen sich drei Hauptgründe zur Nutzung von References+ identifizieren, welche in der Anwendung abgedeckt sind:

- Schnelles und einfaches Auffinden von Informationen und persönlichen Erfahrungen
- Schnelles und einfaches Identifizieren der jeweiligen Wissensträger und Experten
- Teilnahme an einer Community und bessere Vernetzung innerhalb des Unternehmens

Der wohl wichtigste Motivationsfaktor zur Nutzung ist der erhoffte oder erzielte Mehrwert für die eigene Arbeit (WIESENBAUER 2001). Das kann ein Informationsvorteil, eine Zeitersparnis, das Kennenlernen eines zuvor unbekanntes Wissensträgers oder eine Qualitätsverbesserung sein. Wenn die Nutzerinnen und Nutzer einer IT-Anwendung einen spürbaren Mehrwert erfahren, werden sie das Tool nicht nur weiterhin nutzen, sondern es auch weiterempfehlen.

Daneben sollte auch über Motivationsaspekte der Autoren nachgedacht werden: Eine unternehmensweite Sichtbarkeit eigener Kompetenzen und (Projekt-)Erfolge wirkt trotz des zeitlichen Investments motivierend, einen Beitrag in eine Community-Plattform einzugeben. Weitere Anhaltspunkte liefern die Antworten im nachfolgenden Abschnitt.

Aussagen ausgewählter Nutzerinnen und Nutzer

Nach der Motivation zur Nutzung von References+ als Leser oder Autorin gefragt, machten die befragten Teilnehmer im Jahr 2017 folgende Aussagen:

- »References+ ist eine einzigartige Wissensplattform und stets auf dem aktuellsten Stand. Ich suche nach den neuesten Projekten und Kundenreferenzen, um Inspiration für meine internen Artikel zu finden. Dank detaillierter Informationen, Dokumente und Kontaktdaten kann ich mich schnell an die verantwortlichen Personen wenden und falls erforderlich noch mehr erfahren« (Mitarbeiterin der internen Kommunikation, Zug).
- »Als Leser hoffe ich, von anderen Business Units gute Ideen und Anregungen zu bekommen. Als Autor sehe ich die Möglichkeit, dass auch andere Siemens-Standorte von unseren Ideen profitieren, damit wir weiterhin erfolgreich bleiben« (Mitarbeiter bei Operational Excellence, Frankfurt/M.).

- »Hier finde ich Projekte und Ansprechpartner über Divisions- und Ländergrenzen hinaus. So wirkt References+ für mich wie eine Brücke zwischen einzelnen Ländern und dem Headquarter. Die Transparenz über die erfolgreichen Projekte und deren Beteiligte hilft uns, weitere Kunden von Siemens zu überzeugen« (Mitarbeiter bei Marketing & Promotion, Erlangen).
- »Als neue Mitarbeiterin bietet mir References+ einen lebendigen Einblick in aktuelle Projekte, Aufgabenstellungen und Lösungen sowie einen Zugang zu Kollegen und ihren Erfahrungen. Für meinen Aufgabenbereich, die kundenorientierte Ausrichtung von technischen Trainings, hilft mir References+, reale Anforderungen bei der Anwendung unserer Produkte besser zu verstehen« (Leiterin der Trainingsorganisation, Zug).
- »Ich nutze References+, um ›Best Practices‹ über verschiedene Länder und Technologien zu kennen sowie Kunden auf Referenzen hinzuweisen, um deren Kaufentscheidung positiv zu beeinflussen« (Mitarbeiter im Account Management, Erlangen).
- »Auf dieser Plattform kann ich alle Referenzen zu unserem Fachgebiet zeigen und nach Branchen sortieren, auch diejenigen ohne Kundenfreigabe zur externen Kommunikation« (Mitarbeiterin im Consultant Support, Erlangen).
- »Mit References+ kann ich Anfragen von Kollegen zu bestimmten Datenwünschen einfach beantworten. Der Vorteil ist vor allem ein sehr zeitnahes Filtern und Auffinden der Daten nach Schlagwörtern, Örtlichkeiten und Technologien. Dies ist in unserer immer rasanter werdenden Arbeitswelt eine unschätzbare Eigenschaft eines Datenbanktools. References+ als Autor zu nutzen, ist mir ein wichtiges Anliegen geworden. Zu meinen Beiträgen erhielt ich bereits viele positive Rückmeldungen aus aller Welt. Das zeigt, dass References+ sehr gut angenommen wird« (Redakteurin der Kundenzeitschrift, Wien).

Die hier aufgezeigte Nutzungsmotivation lässt sich auch auf Organisationseinheiten und Prozesse übertragen, was die folgenden zwei Kapitel exemplarisch aufzeigen.

5. Generierung von Referenzprojekten am Beispiel der Energy Management Division

Bei der Energy Management Division (EM) sind ›Content & Community Administrators‹ für References+ ein wichtiger Bestandteil des Marketingprozesses. Sie pflegen die Wissensreferenzen und optimieren ihre inhaltliche Qualität. Denn nicht immer kommen die eingetragenen Beiträge in der erwarteten Qualität. So müssen die Administratoren nach einer ersten Sichtung des Inhalts detailgerecht recherchieren und in manchen Fällen fehlende oder fehlerhafte Angaben nachträglich ergänzen. Damit stellen sie ein einheitliches Erscheinungsbild und die Konsistenz der Inhalte sicher. Dies erleichtert nicht nur die Auffindbarkeit, sondern steigert auch Verständlichkeit und Akzeptanz der relevanten Wissensreferenzen.

Zur Motivationssteigerung, aktuelle Projekterfolge in References+ zu dokumentieren, wird jährlich in enger Zusammenarbeit mit der Divisionsleitung ein ›EM Sales Award‹ durchgeführt. Teilnehmer können sich dabei für eine von sieben Award-Kategorien – wie beispielsweise Zusammenarbeit, Digitalisierung oder Service – bewerben. Der Wunsch, einen Preis zu gewinnen, ist groß, denn er ist ein Beweis für die Kompetenz, das Engagement und den Erfolg des gesamten Projektteams. So erstaunt es nicht, dass im Bewerbungszeitraum des ›EM Sales Awards‹ überdurchschnittlich viele Beiträge in hoher Qualität eingetragen werden. Eine aus Mitgliedern des Senior-Managements bestehende Jury trifft anhand von vorab definierten Kriterien eine Vorauswahl und wählt daraus die Gewinner. Diese werden im Rahmen der ›Energy Management Division Awards‹ prämiert und über interne Medien kommuniziert.

Mit dem beschriebenen Vorgehen stellt References+ eine solide und bewährte Basis für den Wissensaustausch dar. Die Projektbeschreibungen werden nicht nur in References+ unternehmensintern dokumentiert und geteilt, sondern stehen auch als Erfolgsgeschichten für die externe kommunikative Nutzung zur Verfügung. Aussagekräftige Referenzbeschreibungen erhöhen das Vertrauen und die Akzeptanz der Kundschaft und können ein ausschlaggebender Grund für die Kaufentscheidung und damit für eine Zusammenarbeit mit Siemens sein.

6. Business Excellence im Kontext von Produktivitätsmanagement

Unter Produktivität versteht Siemens die kontinuierliche Verbesserung des Input-Output-Verhältnisses. Abgeleitete Maßnahmen zielen darauf ab, die Kosten zu senken, den Umsatz zu steigern, die Bestände zu optimieren und zusätzliche Effizienzsteigerungen zu erreichen.

Um den internen Austausch von Verbesserungsmaßnahmen zu fördern, ist References+ in der Zentralabteilung für Produktivitätsmanagement seit dem Jahr 2015 im Einsatz. Während dieser Zeit wurden über 700 ›Best Practices‹ aus verschiedensten Organisationseinheiten dokumentiert. Durch die strukturierte Beschreibung der Ausgangssituation, der Vorgehensweise, ihrer Ergebnisse und der Erfolgsfaktoren einzelner Projekte entstand eine Fallsammlung, die es Siemens ermöglicht, sich optimal an Kundenbedürfnisse und -anforderungen anzupassen, ohne dabei jedes Mal ›das Rad neu erfinden‹ zu müssen. Die hohe Qualität der Beiträge und eine einheitliche Taxonomie helfen den Unternehmenseinheiten, schnell die relevanten Informationen zu finden und bei Bedarf mit den jeweiligen Ansprechpartnern in Kontakt zu treten.

Dieser Austausch ist erforderlich, um die implementierten Erfolgsgeschichten zu multiplizieren, sich noch schneller an die sich ständig ändernden Marktbedingungen anzupassen und die hohen Erwartungen an das Produktivitätsmanagement zu erfüllen. In monatlichen ›Best Practice Sharing Sessions‹ werden zudem jene Projekte, die in den vorangehenden drei Monaten die höchste Aufmerksamkeit erzielt haben, von den Verantwortlichen im Rahmen von Webkonferenzen vorgestellt und in References+ dokumentiert.

7. Einfluss auf Wissenserwerb und Kompetenzaufbau

Zusammenfassend kann gesagt werden: Je mehr Mitarbeitende die Erfahrung machen, dass sie auf einfache Weise Wissen ›abholen‹ und dadurch ihre Kompetenzen selbstbestimmt aufbauen können, desto eher werden sie auch bereit sein, ihr eigenes Wissen mit Kolleginnen und Kollegen zu teilen.

Verfügt eine Organisation über die richtige Mischung aus personengebundenen und technikbasierten Methoden zum Wissenstransfer, hat sie

beste Chancen, im Wettbewerb zu bestehen und ein positives Arbeitsklima zu erzeugen. So wird nicht nur der Drang nach Fachwissen befriedigt, sondern auch eine Unternehmenskultur geschaffen, in der mit Wissen offen umgegangen und Wissen nicht mehr als ›Machtinformation‹ gehortet wird. Diese Kultur ermutigt jeden Einzelnen, Wissen weiterzugeben und kreativer zu arbeiten, und sie macht das Unternehmen für neue Mitarbeitende attraktiv (BRECHT et al. 2016).

Mit dem breit gefächerten Angebot von References+ sowie weiteren Social-Media- und Collaboration-Plattformen nimmt Siemens im internationalen Unternehmensvergleich eine Vorreiterrolle ein. Zusammen mit einer vom Management geförderten Kultur des offenen Austauschs und gegenseitigen Unterstützens – auch über Länder- und Abteilungsgrenzen hinweg – ermöglichen diese IT-Anwendungen einen ungehinderten Wissens- und Informationsaustausch, von dem Mitarbeitende, Geschäftspartner und Kunden gleichermaßen profitieren.

Literatur

- BAHRS, JULIAN; SIMONE SCHMID; CLAUDIA MÜLLER; JANE FÖMING: *Wissensmanagement in der Praxis. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Berlin [GITO] 2007
- BORDT, ANGELIKA: *Gestaltung der Rahmenbedingungen für ein effektives Wissensmanagement*. Hamburg [Diplomica] 2000
- BRECHT, AGATHE; MANFRED BORNEMANN; GÜNTER HARTMANN; UTE JOHN; CHRISTIAN KELLER; THOMAS RÖLLECKE; OLAF SCHMIDT; NADINE SOYEZ; GABRIELE VOLLMAR; MICHAEL WEUBEL; KERSTIN WIKTOR: *Wissensmanagement in der Norm ISO 9001:2015*. Frankfurt/M. [Deutsche Gesellschaft für Qualität und Gesellschaft für Wissensmanagement] 2016.
- DAVENPORT, THOMAS H.; GILBERT J.B. PROBST: *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practises*. München [Publicis] 2002
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG: *Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen*. Berlin [Beuth] 2015
- KOCH, MICHAEL; ALEXANDER RICHTER: *Enterprise 2.0 – Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen*. München [Oldenbourg] 2009

- MÜLLER, JOHANNES; FELIX BAUMANN; ANDREAS MANUTH; ROLF MEINERT: Learn and Change Faster by Leveraging and Capitalizing Knowledge in Siemens. The ›Com ShareNet‹ Case Study. In: *Konferenzband »Thailand International Conference on Knowledge Management 2004: KM for Innovation and Change«*, Bangkok 2004, S. 41-49
- MÜLLER, JOHANNES: References@SBT – Globaler Wissensaustausch durch ›Social Networking‹ bei Siemens Building Technologies. In: *KnowTech 2007*. Frankfurt/M. 2007, S. 349-357
- MÜLLER, JOHANNES; WALTER FREY; ALEXANDER STOCKER: Wissensmanagement mit Social Media im Intranet. Die Community-Plattform ›References+‹ – Fallstudie einer zwölfjährigen Erfolgsgeschichte. In: DITTLER, ULLRICH (Hrsg.): *E-Learning 4.0*. Oldenbourg [De Gruyter] 2017, S. 223-245
- RICHTER, ALEXANDER: *Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen*. Wiesbaden [Springer Gabler] 2010
- STOCKER, ALEXANDER; JOHANNES MÜLLER: Exploring use and benefit of corporate social software – Measuring success in the Siemens case References+. In: *Journal of Systems and Information Technology*, 3, 2016, S. 277-296
- WIESENBAUER, LUDWIG: *Erfolgsfaktor Wissen: Das Know-how der Mitarbeiter wirksam nutzen*. Weinheim, Basel [Beltz] 2001