



**WISSENSMANAGERIN,
WISSENSMANAGER:
METHODEN UND PRAXISPROJEKTE
ZUM WISSENSMANAGEMENT**



Ein Projekt der QUBIC Beratergruppe GmbH in Zusammenarbeit mit Innoventum

INHALT

Grußwort der Region Hannover	2
Vorwort	3
Von der Theorie in die Praxis: Wie kann Wissensmanagement in den Unternehmen lebendig werden?	5
Handlungsfeld Wissensanalyse und -ziele: Das strategische Wissensmanagement	6
Handlungsfeld Wissensorientierte Prozessgestaltung: Wissensfluss sicherstellen – Jeder weiß, was er wissen muss	9
Unternehmensbeispiel: Einführung wissensorientierter Prozessgestaltung	11
Unternehmensbeispiel: Wissensorientierte Prozessoptimierung	12
Handlungsfeld Wissen, Erfahrung und Lernen: Erfahrungswissen systematisch auswerten	14
Unternehmensbeispiel: Qualitätssicherung im Bauwesen durch Integration von Wissensmanagement	16
Handlungsfeld Wissen strukturieren, dokumentieren und auffinden	18
Handlungsfeld Wissensinseln vernetzen: Brücken schlagen für den Wissenstransfer	19
Unternehmensbeispiel: Technologieteams	20
Handlungsfeld Wissen sichern und weitergeben	22
Unternehmensbeispiel: Wissenslandkarten und Wissenstransfer	24
Handlungsfeld Wissen und Innovation	25
Unternehmensbeispiel: Ideenmanagement	27
Wissensmanagement in der Region Hannover: Ergebnisse einer Befragung	28
Wissensmanagement: Betriebliche Projekte	32
Projekt-Design Wissensmanager/-in	38
Literaturempfehlungen und Link-Liste	39



GRUSSWORT



Ulf-Birger Franz,
Wirtschaftsdezernent
der Region Hannover

Sehr geehrte
Damen und Herren,

das Wissen der Beschäftigten als Ressource der Unternehmen gewinnt vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung, dem Wandel zu einem wissensbasierten Wirtschaftssystem und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen einen immer höheren Stellenwert.

Nur die Unternehmen werden langfristig erfolgreich sein, die ihr Wissen sinnvoll verwalten und strukturiert weitergeben. Dabei ist Wissensmanagement nicht nur ein Thema für große, sondern insbesondere auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU).

Nur mit Innovationen können sie ihre Wettbewerbsfähigkeit im globalen Wettlauf um die Märkte voranbringen. Das setzt wissenschaftlich-technische Spitzenleistungen, Innovationsfähigkeit und günstige Rahmenbedingungen für deren Umsetzung in marktfähige Produkte und Dienstleistungen und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen voraus. Wissenstransfer und Wissensmanagement sind dabei wesentliche Stellschrauben.

Das von der Region Hannover geförderte Projekt „Wissensmanager/-in“ der QUBIC Beratergruppe GmbH hat hierzu wichtige Beiträge geleistet und gemeinsam mit Unternehmen aus der Region Hannover Lösungsansätze entwickelt, um mehr aus dem Reichtum an Wissen, Kenntnissen und Erfahrungen im Unternehmen zu machen. Die in der Broschüre dargestellten Praxisbeispiele haben dabei längst die Studierstuben verlassen und die Feuerprobe in den am Projekt beteiligten Unternehmen und Organisationen bestanden.

Jetzt kommt es darauf an, diese Beispiele guter Praxis im Wissensmanagement intensiv zu kommunizieren, um auch für andere Unternehmen in der Breite spürbare Effekte zu erzielen.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'U.-B. Franz'.

Ulf-Birger Franz

Dezernent für Wirtschaft,
Verkehr und Bildung



VORWORT



In diesem Heft stellen wir Ihnen Ergebnisse aus dem Projekt Wissensmanagerin/Wissensmanager vor. Von Juni 2011 bis August 2012 haben wir 20 Wissensmanagerinnen und Wissensmanager theoretisch und praktisch bis zum IHK-Zertifikat ausgebildet, damit sie in ihren Unternehmen „Wissen“ besser identifizieren, gewinnen, verteilen, nutzen und bewahren können.

Wir blicken auf 20 Seminartage und „Werkstätten“ zurück, die das gesamte Spektrum des Wissensmanagements abdeckten – von dem Überblick über Daten, Wissen und Experten, dem Wissen in Geschäftsprozessen, dem Vorbeugen gegenüber Wissensverlust, dem Auswerten von Erfahrungen, der Vernetzung von Wissensinseln, der Entwicklung und Umsetzung von Wissensstrategien bis hin zum Beschleunigen von Innovationen. Nicht zu vergessen sind auch strategische Themen wie Analyse und Bewertung von Wissensnutzung und Querschnittsthemen wie Projektmanagement in den Unternehmen sowie Change Management.

Von Beginn an war es uns wichtig, nicht nur ein Theorie- und Methodentraining zu absolvieren, sondern den Teilnehmenden und ihren Unternehmen einen praktischen Nutzen zu stiften und das Gelernte nachhaltig zu

verankern. So haben alle Teilnehmenden zusammen mit weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein eigenes Wissensmanagement-Projekt in ihren Unternehmen entwickelt und durchgeführt. Die Teilnehmenden wurden mit einem IHK-Zertifikat belohnt und verfügen nun über einen stattlichen Methodenbaukasten und eine Reihe von Erfahrungen aus der konkreten Umsetzung ausgewählter Themen in ihrem Unternehmen.

In diesem Heft finden Sie nicht nur einen Querschnitt all der Methoden, die wir gelehrt haben, sondern bekommen auch einen Einblick in betriebliche Projekte, in denen die Methoden praktisch angewendet werden konnten.

Das Projekt Wissensmanagerin/Wissensmanager wurde im Rahmen der Weiterbildungs-offensive Mittelstand des Landes Niedersachsen mit Mitteln des Europäischen Sozialstruktur-fonds gefördert. Die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover hat das Projekt darüber hinaus ideell und finanziell unterstützt. Unser Dank gilt den Förderern sowie der N-Bank als Genehmigungs- und Verwaltungsstelle.

Ohne die klein- und mittelständischen Unternehmen hätten die innovativen Projektideen nicht

entwickelt und umgesetzt werden können. Unser Dank gilt deshalb weiterhin den Geschäftsführungen, den betrieblichen Projektkoordinatoren, den Teilnehmenden der Qualifizierungsreihe und den weiteren an den betrieblichen Projekten beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der beteiligten II Unternehmen.

Das Projekt Wissensmanagerin/Wissensmanager wurde von der QUBIC Beratergruppe GmbH Hannover und Innoventum Berlin durchgeführt. Mein riesiger Dank gilt deshalb den ausgewiesenen Wissensmanagement-Experten von Innoventum, Christina Nowotny und Erik Schulz, die mit reichhaltigen Experten- und Methodenwissen das Fundament für die theoretische Ausbildung und einiges darüber hinaus geschaffen haben, sowie Agnes Wörner und Bernd Staemmler von QUBIC, die die Theorieausbil-

dung organisiert und unterstützt und die betrieblichen Projekte ideenreich und engagiert begleitet haben. Schließlich möchte ich Birgit Westhaus ganz herzlich danken, die im Back-Office von QUBIC mit Ruhe und Gelassenheit die umfangreichen administrativen Arbeiten gemanagt, den Kontakt zu allen Beteiligten gepflegt und alle Nähte kunstvoll zusammengehalten hat.

Viel Spaß beim Lesen und auf Ihrem Weg zum richtigen Wissen und zu reichhaltigen Erfahrungen!

Hannover, im August 2012



Dr. Edzard Niemeyer,
Projektleiter



Das Projekt-Team von QUBIC und Innoventum: Agnes Wörner, Dr. Edzard Niemeyer, Bernd Staemmler, Erik Schulz, Marin Buitkamp, Christina Nowotny, Birgit Westhaus

VON DER THEORIE IN DIE PRAXIS: WIE KANN WISSENSMANAGEMENT IN DEN UNTERNEHMEN LEBENDIG WERDEN? Agnes Wörner

Wo tut es am meisten weh?

Die am häufigsten gestellte Frage bei der Analysewerkstatt hatte sich schnell zum geflügelten Wort entwickelt. Immer wieder konfrontierten sich die Teilnehmenden mit dieser Frage. Wo sollte das betriebliche Projekt angesiedelt werden? Welches Handlungsfeld hatte für das Unternehmen die größte Relevanz? Mit welchem innerbetrieblichen Projekt würde das in der Qualifizierung erworbene Wissen am effektivsten eingesetzt werden?

Qualifizierung von einzelnen Personen schafft aus unserer Erfahrung nicht alleine Wandel in Unternehmen – um Veränderungen nachhaltig zu implementieren, ist die praktische Umsetzung der Themen von elementarer Bedeutung. Um Wissensmanagement in den Unternehmen lebendig werden zu lassen, gehörte neben den Vertiefungsseminaren zu Fachthemen die Umsetzung eines betrieblichen Projektes zu unserer Qualifizierungsreihe Wissensmanager/-in.

Gemeinsam mit Geschäftsführung, Projektteilnehmern und anderen Beteiligten wurden mögliche Themen identifiziert und das Projektthema formuliert.

In der ersten Analysewerkstatt herrschte Premierenstimmung – wie werden die anderen Projektteilnehmenden auf das eigene Thema reagieren? Welche Erfahrungen anderer werden unterstützend sein? Die Teilnehmenden stellten die vorgeschlagenen Projektthemen kritisch auf den Prüf-

stand und setzten sich intensiv mit den Projektskizzen auseinander. Der eine oder andere Projektentwurf wurde daraufhin nochmals gründlich überarbeitet und entwickelte sich teilweise in eine gänzlich neue Richtung.

In der Lösungswerkstatt erfolgte wiederum gemeinsam mit der Projektgruppe eine Überprüfung zu den erarbeiteten Lösungsansätzen. Gerade die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine konnten durch den externen Blick der Teilnehmenden um wertvolle neue Aspekte ergänzt werden und trugen zur Umsetzbarkeit der Lösungen bei.

Im Laufe der Umsetzungswerkstätten 1 und 2 galt es, den Projektverlauf zu beurteilen und eventuelle Kurskorrekturen vorzunehmen. Die vermittelten Methoden der Praxiswerkstätten wie kollegiale Beratung, zirkuläre Fragen und Cross-Check gehörten schnell zum selbstverständlichen Repertoire der Gruppe.

Die Qualifizierung und das betriebliche Projekt waren lediglich ein Auftakt – für die Implementierung von Wissensmanagement in den Unternehmen – begonnen mit der Qualifizierung von einzelnen Mitarbeitern und der Durchführung eines konkreten betrieblichen Projekts, getragen durch die Veränderung des Bewusstseins für den Umgang mit Wissen in der eigenen Organisation.

HANDLUNGSFELD

WISSENSANALYSE UND -ZIELE:

DAS STRATEGISCHE WISSENSMANAGEMENT

Dr. Edzard Niemeyer



„Wir haben festgestellt, dass in unserem wachsenden Unternehmen der bisher praktizierte Wissensaustausch nicht mehr ausreicht. Deshalb nutzen wir das Wissensmanagement, um die Strukturen in der Firma den gestiegenen Ansprüchen anzupassen, die sich nicht nur aus der höheren Mitarbeiteranzahl sondern, auch aus den wesentlich größeren und komplexeren Projekten ergeben.“

Andreas Schroth, Gerald Schroth
ATS

Es ist ja nicht so, dass wir im Allgemeinen über zu wenig Informationen oder Wissen verfügen, nur ist es das richtige? – Das operative Wissensmanagement, vom Erwerb bis zur Verteilung und Nutzung von Wissen, nützt nur dann etwas, wenn man weiß, wofür das gut sein soll. Die Definition von Wissenszielen ist daher strategisch bedeutsam, da erst dadurch die Richtung der Wissensentwicklung im Unternehmen bestimmt wird. Und auch die Analyse des Wissensbestandes gehört zum strategischen Wissensmanagement, da durch sie eine Bewertung des Wissensschatzes stattfindet.

Wissensziele definieren

Die zielgerichtete Entwicklung von Wissen und die strategische Ausrichtung der operativen Maßnahmen des Wissensmanagements auf die Unternehmensziele und -entwicklung – diese beiden Punkte sind das Ergebnis einer guten Definition von Wissenszielen.

Im Zentrum der Definition von Wissenszielen steht dabei das „erfolgskritische Wissen“, damit ist alles gemeint, was ein Unternehmensziel, ein Produkt oder auch einen Geschäftsprozess maßgeblich beeinflusst und über Gelingen oder Nicht-Gelingen entscheidet. Bei der Entwicklung von Wissenszielen fragen wir also immer danach, welches Wissen für das Erreichen eines übergeordneten Unternehmens- oder Produktentwicklungszieles oder für einen Prozessschritt erfolgskritisch ist. Danach ist eine Bewertung vorzunehmen: Wie gut (qualitativ, quantitativ) managen wir das erfolgskritische Wissen?

Darauf aufbauend können Schlussfolgerungen getroffen, die Wissensziele näher bestimmt und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden (siehe Abbildung).

6



„Unser Unternehmen hat mit diversen Krankenkassen Rahmenverträge für die Lieferung von Hilfsmitteln abgeschlossen. Daraus resultieren für die Auftragsbearbeitung eine Vielzahl von Regelungen, die bei den einzelnen Arbeitsschritten entsprechend präsent oder schnell verfügbar sein müssen. Durch ein effizientes Wissensmanagement kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben schnell, sicher und weitgehend fehlerfrei abwickeln können und so die Wirtschaftlichkeit für das Gesamtunternehmen gesteigert werden kann.“

Manfred Jaklin
IPD

Unternehmensziele	Erfolgskritisches Wissen	Bewertung Ist	Wissensziele	Umsetzungsmaßnahme
Kundenbindung erhöhen, Neukunden gewinnen	Kundenanforderungen (Bedarf/Nachfrage, Beziehung zu unserem Unternehmen) kennen	unsystematisches, eher intuitives Wissen aus einzelnen Kundenkontakten	Kundenbedarf in Bezug auf unser Leistungsspektrum Bewertung unseres Unternehmens in Bezug zum Wettbewerb kennen	Kundenbefragung durchführen



„Unser Ziel ist es, die interne und externe Kundenzufriedenheit durch Schaffung von Transparenz, Standards und Verlässlichkeit zu steigern. Wissensmanagement besitzt in den neu zu modellierenden Prozessen einen großen Stellenwert. Wir wollen dadurch erreichen, dass die Wissensspeicherung organisiert ist, die Qualität der Daten erhöht wird, Rückfragen eliminiert und Suchzeiten reduziert sowie Schnittstellen minimiert werden. Durch direkte Einbindung des Mitarbeiters in den Einzelgesprächen wird eine höhere Motivation erreicht und eine bessere Wertevermittlung für das Aufgabenfeld geschaffen.“

Matthias Brandes
WHM

Wissensanalyse

Für die Bewertung des Wissensbestandes im Unternehmen stehen inzwischen verschiedene Analysemethoden zur Verfügung, von denen wir zwei hervorheben wollen.

Eine **Wissensbilanz** ist ein (komplexes) Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren – soweit die Kurzform nach Wikipedia. Zum immateriellen, intellektuellem Kapital rechnet man in der Regel das Humankapital (Wissen und der Fähigkeiten der Mitarbeiter), das Strukturkapital (Organisations- und Kommunikationsstruktur, technische Infrastruktur) und das Beziehungskapital (Bindung zu nationalen und internationalen Kunden und Geschäftspartnern, Kooperationen usw.).

Die Wissensbilanz selbst ist dann, basierend auf internen Bewertungen durch das Unternehmen, der Bericht über das bewertete intellektuelle Kapital und über laufende, abgeschlossene und geplante Initiativen zu dessen Veränderung. Durch die Ableitung von Maßnahmen und deren (kontinuierliche) Erfolgsmessung kann ein strategisches Steuerungsinstrument geschaffen werden.

Zur Durchführung von Wissensbilanzen existiert ein umfangreiches Tool-Set und eine breite Diskussion, die schnell über das Internet recherchiert werden kann.

Das **Wissensmanagement-Audit** (oder auch Wissensmanagement-Assessment) dient ebenfalls der systematischen Analyse des Wissensbestandes. Je nach konzeptioneller Anlage variiert der Aufwand für diese Analyse: Sie kann als Workshop, als Mitarbeiterbefragung, in Form von Interviews mit Schlüsselpersonen oder auch als eine Kombination verschiedener Erhebungsverfahren angelegt werden. Ziele des Audits sind

- Identifikation von unternehmensspezifischen Stärken und Schwachstellen im Umgang mit Wissen
- Ableitung von sinnvollen Maßnahmen zur Verbesserung des Wissensmanagements im Unternehmen
- Förderung eines gemeinsamen Verständnisses zu Wissensmanagement im Unternehmen

HANDLUNGSFELD

WISSENSORIENTIERTE PROZESSGESTALTUNG:

WISSENSFLUSS SICHERSTELLEN –

JEDER WEISS, WAS ER WISSEN MUSS Erik Schulz

Viele Unternehmen haben ihre Geschäftsprozesse z.B. im Rahmen von Qualitätsmanagement beschrieben. In diesen Prozessen entsteht viel Wissen, welches in verschiedenen Prozessschritten wiederum benötigt wird.

Eine von drei großen „Schulen des Wissensmanagements“, die wissensorientierte Prozessgestaltung, setzt an dieser Stelle an und unterstützt durch den Einsatz von Wissensmanagement Methoden, die den Wissensfluss im Geschäftsprozess sicherstellen. Das erfolgskritische Wissen wird dabei identifiziert und kontinuierlich für die Prozessbeteiligten bedarfsgerecht bereitgestellt.

Eine Methode zur Identifikation des Wissens in Prozessen ist die „SIPOC-Analyse“.

Hier werden für die einzelnen Prozess-Schritte („Process“) die zugehörigen Lieferanten („Supplier“) für Wissen und Informationen („Input“) sowie die aus dem Prozess-Schritt resultierenden Wissens- und Informationsbestände („Output“) für den Kunden („Customer“) des Prozess-Schritts benannt.

Die Durchführung der SIPOC-Analyse erfolgt in der Regel anhand einer tabellenartigen Darstellung:



„Im Augenblick nutze ich am liebsten die Wissenslandkarte. Sie ist unglaublich vielseitig einsetzbar, aktuell modelliere ich damit die Rollen für den überarbeiteten Prozess, plane damit einen Messeauftritt, verwende sie als Grundlage für das Lastenheft einer sehr komplexen Software und unterstütze außerdem die Einarbeitung eines neuen Kollegen.“

Erdmute Minkwitz
ATS

9

Supplier	Input	Process	Output	Customer
Customer Relationship Management System (CRM); Vertrieb	Kundendaten, Angebot/Auftrag; nicht dokumentiertes Kundenwissen	Software-Entwicklung (Projektleiter)	Projektplan Lösungsideen	Projektteam
Projektdatenbank, andere Projektleiter/ Projektteams	Wissen über ähnliche Projekte	Lösung entwickeln (Projektteam)	Dokumentation Wissen über Prototyp, alternative Lösungsbausteine etc.	Projektleiter/ Projektteam, zukünftige Projektteams
Projektleiter	Wissen über Testumgebung/IT-Struktur d. Kunden	Lösung implementieren und testen (Projektteam)	Wissen über spez. Anforderungen bspw. bzgl. der IT-Umgebung des Kunden	Projektleiter, zukünftige Projektteams
		(insgesamt 5-7 Prozessschritte)		

(Wissensorientierte SIPOC-Analyse am Beispiel „Software-Entwicklung“)

Es hat sich bewährt, mit dem Ausfüllen der mittleren Spalte (Prozessschritte und Verantwortliche) zu beginnen. Die weitere Reihenfolge ist dann nachrangig.

Erfolgskritisch ist es dagegen, den richtigen Abstraktionsgrad zu finden: Eine detaillierte Beschreibung führt zu einem ungünstigen Aufwand-Nutzen-Verhältnis, ein hoher Abstraktionsgrad senkt den Informationsgehalt und damit den Nutzen. Prozessgequälte und Kreative brauchen eine gute Moderation, um sich für diese Methode zu begeistern.

Wissensorientierte Prozessgestaltung ist weniger für Anfänger als für Fortgeschrittene des Wissensmanagements geeignet, die systematisch an das Thema herangehen wollen.



„Als Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt im Projektgeschäft ist es für uns essenziell, das Wissen aus den einzelnen Projekten effektiv auszuwerten und damit Lerneffekte zu erzeugen. Gezieltes Wissensmanagement ist hier ein ideales Werkzeug, um dieses Ziel optimal zu erreichen.“

Alexander Rückert, Jens Wemheuer
Infinitas

UNTERNEHMENSBEISPIEL **ATS:** EINFÜHRUNG WISSENSORIENTIERTER PROZESSGESTALTUNG

Erdmute Minkwitz, Björn Schacknies

Das Wissensmanagement bei der ATS Elektronik GmbH begann mit der Suche nach einem Thema für das betriebliche Projekt. Nach einer mehrwöchigen Findungsphase kamen die zukünftigen Wissensmanager zusammen mit der Geschäftsführung zu dem Schluss, dass der Entwicklungsprozess überarbeitet werden muss.

Auf den ersten Blick schien der Prozess keine Probleme zu bereiten, er war im bestehenden QM-System detailliert und vollständig beschrieben und stimmte mit aus der Literatur bekannten Prozessen ungefähr überein. Doch bei näherer Betrachtung fiel auf, dass sich niemand komplett an den Prozess hielt, es wurden immer nur Teile des Prozesses beachtet. Die weiteren Analysen ergaben, dass Reibungsverluste vor allem bei der Weitergabe des Wissens entstanden. Deshalb sollte insbesondere der Wissensfluss innerhalb des Prozesses beleuchtet und geregelt werden.

In Workshops wurde mit den am Entwicklungsprozess beteiligten Kollegen erarbeitet, an welchen Stellen Wissen in den Prozess gelangt, wie es verarbeitet wird und wo es die einzelnen Prozessschritte wieder verlässt. Aus den Ergebnissen dieser Analyse entstand der neue Entwicklungsprozess, der berücksichtigt, dass sich das Wissen erst im Laufe des Prozesses entwickelt. Der Prozess sieht vor, dass bestimmte Prozessschritte mehrmals hintereinander durchlaufen werden können, bevor das jeweilige Entwicklungsprojekt die nächste Prozessphase erreicht.

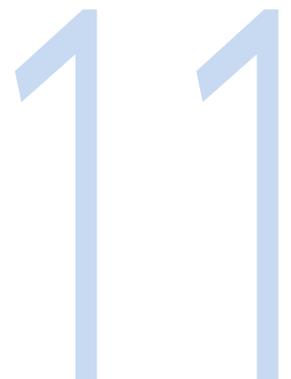
Neue Strukturen in der Projektdokumentation und den -verantwortlichkeiten wurden nötig. Die Projektdokumentation soll durchgängig, einfach zu handhaben, übersichtlich und vollständig sein. Ein Excel-Dokument, welches diese hohen Anforderungen erfüllt, begleitet nun jedes Projekt von der Anfrage des Kunden bis zur Archivierung. Klarere Verantwortlichkeiten lenken den Wissensfluss effizienter. Das Wissen wird dann generiert, wenn es benötigt wird.

Die Erfahrungen, die das Team in dem Projekt „Einführung wissensorientierter Prozessgestaltung“ gemacht hat, werden in der Zukunft zur Überarbeitung der anderen Unternehmensprozesse verwendet.



„Neben vielen anderen Methoden nutze ich am liebsten das Debriefing. Es unterstützt mich bei meiner Tätigkeit als Projektleiter und fördert den Teamzusammenhalt. Man kann es spontan einsetzen und bekommt meistens einen guten Wissensüberblick.“

Björn Schacknies
ATS



Thomas Wirries, Bernd Büniger



„Alle Methoden, die helfen Wissen zu sichern und zu vermitteln, können für das derzeitige Projekt und auch für zukünftige Projekte verwendet werden. Wichtig ist jedoch, zunächst mit Hilfe einer Wissensanalyse zu ermitteln, wo man steht und wie weit der Weg zum gewählten Ziel ist.“

Bernd Büniger
WHM

Ausgangssituation

Im Kernprozess Vertrieb bearbeiten 18 Mitarbeiter/-innen Aufträge aus den drei Produktgruppen Antriebs-, Gummi- und Kunststofftechnik in zwei Vertriebswegen (Inland / Ausland). Die Aufträge umfassen Lager- und Handelsware aus externem Zukauf oder Sonderanfertigung aus eigener Produktion.

Fehlende Standards und Kontrollmechanismen in den teilweise vorgegebenen Prozessen lassen unterschiedliche Interpretationen der Abläufe und somit der Arbeitsweise zu. Unterschiedliche Kenntnisstände und verschiedene Systeme mit unterschiedlicher Nutzung in der Anwendung erschweren z.B. die Urlaubsvertretung unter den Mitarbeitern.

Ziel

KUNDENZUFRIEDENHEIT (INTERN UND EXTERN)		
Transparenz	Standards	Verlässlichkeit
Wissensspeicherung organisieren	Schaffung von Standards durch einheitliche Prozesse	Qualität der Daten erhöhen
Suchzeiten reduzieren	Minimieren von Schnittstellen	Eliminieren von Rückfragen

- Mehr Zeit zum Verkaufen (z.B. Angebotsverfolgung)
- Grundlage für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen
- Vereinfachung der Übergabe/Übernahme bei Urlaubsvertretung
- Grundlage für die Erarbeitung eines gezielten Schulungsplanes
- Effektive/gezielte Anpassung der Software an die Prozesse
- Zentrale Stelle für die Dokumentation rund um den Prozess

Vorgehensweise

Abstimmung
Vorgehensweise im Steuerkreis

Startworkshop mit Mitarbeitern/-innen

1 Mitarbeiter(in)	2 Gruppen	3 Projektteam	4	5	6
Aufnahme vorhandener Prozesse	Zusammenfassung aller Prozesse	Festlegung eines Standards	Prozessfreigabe	Unterweisung/ Schulung	Echtstart
Einzelinterview pro Mitarbeiter/in	Gruppenbildung ähnl. Prozesse durch Projektleitung	Analyse und Bewertung diff. Prozessschritte	Prozesstest durch Gruppensprecher je Org.-Einheit	Erstellen eines Schulungsplans	
Visualisierung des Prozesses pro Mitarbeiter/in	Gruppeninterview Ziel: Einigung auf einen Prozess	Einigung auf einen einheitlichen Prozessschritt	Analyse u. Bewertung Testphase durch Team	Durchführung der Schulungen in Kleingruppen	
Freigabe des Prozesses durch Mitarbeiter/in	Visualisierung des Prozesses pro Gruppe	Einigung auf einen einheitlichen Prozess	Prozess OK? Nein (zurück zu 3.2) Ja (weiter)		
	Freigabe des Prozesses durch Gruppe	Visualisierung des Prozesses	Freigabe des Prozesses durch Projektteam		
	Benennung eines Sprechers fürs Projektteam	Veröffentlichung des Prozesses im Intranet (Beta)	Freigabe des Prozesses durch Steuerkreis		
	Veröffentlichung der Prozesse im Intranet		Veröffentlichung des Prozesses im Intranet		



Die Kunst wird sein, die passende Methode des Wissensmanagement für die einzelnen Bereiche und Bedürfnisse des Unternehmens zu finden. Dabei spielt die Akzeptanz der Kolleginnen und Kollegen eine wesentliche Rolle. Wichtig wird in Zukunft sein, das gesteckte Ziel – die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Transparenz, Standards und vor allem Verlässlichkeit – nicht aus dem Auge zu verlieren.“

Thomas Wirries
WHM

WISSEN, ERFAHRUNG UND LERNEN: ERFAHRUNGSWISSEN SYSTEMATISCH AUSWERTEN

Christina Nowotny



„Weil wir in unserem Unternehmen Kunden, Partner und Mitarbeiter miteinander vernetzen, ist Wissensmanagement für uns ein notwendiges Mittel, um unsere Dienstleistung zu erbringen.“

Olaf-Ulrich Krause, Frank Püster
Logiline

Im jedem Unternehmen wird kontinuierlich Erfahrungswissen aufgebaut, aber es bleibt in der Regel in den Köpfen einzelner Mitarbeiter/-innen. Wenn Erfahrungswissen so ausgewertet werden soll, dass Erfolge wiederholbar, Fehler im besten Fall nur einmal gemacht werden und das Unternehmen als lernende Organisation voran kommt, werden u.a. Debriefing- bzw. Lessons Learned-Methoden oder Instrumente zum Transfer guter Praktiken eingesetzt. Von all diesen Methoden gibt es neben Erfolgsgeschichten aus großen wie kleinen Unternehmen ein breites Spektrum von Schauergeschichten, die von Schuldzuweisungen, nie wieder gelesenen Projektabschlussberichten, über Vertuschungskünste bei kleinen und größeren Misserfolgen bis hin zur Resignation ob des chronischen Zeitmangels bei allen Beteiligten reichen.



Abb.: Skizzierter Ablauf eines Debriefings

Was sind also die Erfolgsfaktoren bei der Nutzung von Debriefing- bzw. Lessons Learned-Methoden und den Instrumenten zum Transfer guter Praktiken?

Hier unsere Top Five aus über zehn Jahren Wissensmanagement-Erfahrung:

- **Faktor Führung:** Die Führung bestimmt welchen Stellenwert, die Auswertung und die Reflexion von Erfahrung hat, und ob es Mitarbeiter/-innen wagen, auch Misserfolge offen auszuwerten.
Gute Praktik: Diejenigen, die ihre Erfahrungen auswerten, bekommen ein wertschätzendes und konstruktives Feedback.
Schlechte Praktik: Fehler und Misserfolge führen zu Schuldzuweisungen und werden eher vertuscht.

- **Faktor Methode:** Es gibt ein breites Spektrum von Fragen-Sets, die durch das Debriefing leiten. Häufiger ist weniger mehr, wie z.B. beim SCRUM-Fragen-Set:
 1. Was war wichtig?
 2. Was wollen wir bewahren/beibehalten?
 3. Was wollen wir verändern/zukünftig anders machen?

Gute Praktik: Es wird mit dem passenden Methodenset gearbeitet. Die Anwendung der Methoden erfolgt mit mehreren Beteiligten, die verschiedenen Blickwinkel und Meinungen einbringen, sich am Ende aber auf gemeinsame Schlussfolgerungen und To Dos einigen. Die Auswertung von Erfahrung wird professionell moderiert.

Schlechte Praktik: Es wird ein 10-seitiger Bericht gefordert, der im stillen Kämmerlein geschrieben werden muss.
- **Faktor strukturelle Integration:** Wenn die Anwendung von Debriefing-Methoden nicht Teil der Arbeitsroutinen und Prozesse wird, bleiben Erfahrungen unbewusst und in den Köpfen einzelner Mitarbeiter.

Gute Praktik: Die Auswertung von Erfahrungen ist ein definierter Prozessschritt. Dieser wird von den Führungskräften eingefordert und als wichtig erachtet. Die Auswertung und die Weitergabe von Erfahrungen ist Teil der Stellenbeschreibung und der Arbeitsplanung.

Schlechte Praktik: Die Auswertung von Erfahrung ist eine Extraaufgabe, die erledigt wird, wenn gerade nicht anderes ansteht, oder sie muss nebenbei erfolgen.
- **Faktor Dokumentation und Vermittlung:** Orientieren Sie die Form der Dokumentation der Lernerfahrung an der wichtigsten Zielgruppe, die die Auswertungsergebnisse nutzen soll.

Gute Praktik: Bereits bei der Planung eines Debriefings wird die Zielgruppe der Lernerfahrung mitgedacht. Ggf. werden Vertreter der Zielgruppe (z.B. der Projektleiter, der demnächst ein ähnliches Projekt startet) am Debriefing beteiligt. Die Dokumentation und Verteilung der Auswertungsergebnisse wird auf die Nutzungsbedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet.

Schlechte Praktik: Es entstehen Dokumentationen, die von der Zielgruppe nicht wahrgenommen werden, z.B. weil sie irgendwo abgelegt werden, wo sie niemand vermutet, oder die Ergebnisse nicht nachvollziehbar sind.
- **Faktor Erfahrungswissen als Ressource:** In wenigen Unternehmen wird der Wert von Erfahrungswissen nicht erst erkannt, wenn Mitarbeiter/-innen in Rente gehen, das Projekt aus dem Ruder läuft oder der Kunde zum Wettbewerber wechselt, sondern in allen Phasen als Ressource genutzt..

Gute Praktik: Egal ob es um Projektarbeit, die Einarbeitung und Bindung von Mitarbeitern/-innen, der Benennung und Entwicklung von Führungskräften, einer Produktentwicklung und -einführung oder der Entwicklung eines neuen Marktes geht, werden vorher, während und gegen Ende eines Prozesses Methoden genutzt, um effizient auf Erfahrungswissen aufzubauen.

Schlechte Praktik: Wissensmanagement – ja, das haben wir auch mal gemacht...



Meine Lieblingsmethode, die ich beim Wissensmanagement gelernt habe, ist die kollegiale Beratung. Und so setze ich sie ein: In den unregelmäßig stattfindenden Arbeitsgruppen, in denen Spezialisten aus allen Niederlassungen zusammenkommen, nutzen wir die kollegiale Beratung zur strukturierten Lösung niederlassungsspezifischer Probleme. Zusätzlich erhalten alle an der Kollegialen Beratung Beteiligten durch die aktive Mitarbeit denselben Wissensstand.“

Jörg Steding
Logiline

15

UNTERNEHMENSBEISPIEL **GUNDLACH:** QUALITÄTSSICHERUNG IM BAUWESEN DURCH INTEGRATION VON WISSENSMANAGEMENT AM BEISPIEL DES GUNDLACH BAUTRÄGERS

Frank Scharnowski, Marc Weise



„Eine Lieblingsmethode habe ich nicht. Wichtig finde ich, dass wir einen Überblick über das Methodenspektrum erhalten haben. Fragetechniken, die bei kollegialen Beratungen vielfach geübt wurden, werde ich weiterhin anwenden.“

Frank Scharnowski
Gundlach

Die Ausgangssituation

Das Projekt ist im Bereich Technik der Bauträgersparte Häuser und Wohnungen angesiedelt. Kunden haben hohe Erwartungen an die Gundlach-Qualität. Eine Vielzahl von Bauprojekten wird parallel bearbeitet. Diese sind sehr komplex und werden mit einer Reihe von Beteiligten wie Planern, Architekten, Handwerkern usw. durchgeführt. Der Zeitraum von der Planung bis zum fertigen Haus umfasst in der Regel mehrere Jahre. Aufgrund der Komplexität, der „Einzelfertigung“ und vieler Schnittstellen ist es auch mit hoher Sorgfalt nahezu unmöglich, ein Bauprojekt ohne Mängel zu erstellen. Somit gibt es die Herausforderung, möglichst ohne Qualitätsprobleme zu bauen und die derzeit vorhandene Anzahl von Beanstandungen weiter zu reduzieren. Wichtig ist dabei ein professionelles Qualitätsmanagement. Wissensmanagement kann dazu einen wertvollen Beitrag leisten.

Projektziele

Ziel des Projektes ist eine Qualitätssteigerung und damit eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Das in den Bauprojekten gewonnene Wissen soll dafür systematisch dokumentiert, verteilt und in zukünftigen Projekten genutzt werden. Einerseits soll sichergestellt werden, dass sich Fehler nicht wiederholen. Andererseits sollen „Wissenschätze“ in Form von „Good-Practices“ in die Qualitätsstandards für zukünftige Bauprojekte einfließen. So entsteht ein permanenter Verbesserungsprozess.

Das Konzept

Bestehende Prozesse werden um Komponenten des Wissensmanagements erweitert. Im Laufe eines Bauprojektes entsteht umfangreiches Wissen über Methoden, Materialien u. v. m. Hier war es wesentlich, ein Instrument zu entwickeln, welches geeignet ist, dieses Wissen zu dokumentieren. Es soll einfach zu finden und zu verteilen sein. Nachdem wir einen umfassenden Anforderungskatalog erstellt hatten, schied die ursprünglich angedachte „Word-Excel-Lösung“ aus. Auch die in einem zweiten Schritt geprüfte „Wiki-Lösung“ wurde verworfen. Als Lösungsmöglichkeit wurde die Integration einer Wissensdatenbank in das sich in der Einführung befindende DMS-System identifiziert.

Von Anfang an werden zukünftig „Startgespräche“ in die Prozesse integriert, für die ein Fragenkatalog entwickelt werden soll. Um systematisch aus Projekten zu lernen, wird ein „Projekt-Debriefing-Workshop“ als Standard eingeführt. Mit vorgegebenen Instrumenten und definierten Fragen soll dieser eine Projektreflexion ermöglichen und sowohl „Fehler“ als auch „Good-Practices“ identifizieren.



„Die Planung und Durchführung von Bauprojekten ist ein komplexer und wissensintensiver Vorgang. Weil wir uns bei Gundlach permanent weiterentwickeln, soll Wissensmanagement ein wichtiger Baustein unserer zukünftigen Unternehmenskultur werden.“

Lorenz Hansen
Gundlach



„Die richtige Methode auswählen, passend zum Problem und passend für die Kollegen: Dafür haben wir eine sehr gute Methodenübersicht erhalten. Die Lösung muss vom Team entwickelt werden, um die notwendige Akzeptanz zu schaffen – dann wird das Erarbeitete auch gelebt.“

Marc Weise
Gundlach

HANDLUNGSFELD

WISSEN STRUKTURIEREN, DOKUMENTIEREN UND AUFFINDEN

Bernd Staemmler



„Meine Lieblingsmethode, die ich beim Wissensmanagement gelernt habe, ist die kollegiale Beratung. Und so setzte ich sie ein: Bei Problemen oder Fragestellungen, die in meinem Referat auftreten, suche ich das Gespräch mit meinen Kollegen aus den anderen Referaten des vdm.“

Katrin Stumpfenhausen
VDM

Jede Menge Dokumente, elektronisch und in Papierform, an vielen verschiedenen Orten abgelegt, vielfältige Ordnerstrukturen, unterschiedliche Konventionen für Dateinamen – selbst wenn ich weiß, dass wir zu einem bestimmten Thema mit Sicherheit bereits ein passendes Dokument haben: Wie heißt es, wo finde ich es? Und: Wie wird das spezielle Wissen optimal strukturiert, eingeordnet, verschlagwortet? Wie finden wir eine gemeinsame „Sprache“ in unserem Unternehmen, verstehen auch neue Mitarbeiter/-innen unsere Ablage-logik?

Welche angebotenen IT-Lösungen sind für unser definiertes Anliegen am besten geeignet?

- Wikis, Foren oder Blogs
- Customer Relationship Management (CRM) oder Enterprise Resource Planning (ERP) Systeme
- Document Management System (DMS), Content Management System (CMS) oder Enterprise Content Management (ECM)
- Groupware, Suchmaschinen oder Portallösungen

Häufig neigen Unternehmen und die in ihnen Verantwortlichen dazu, eine ihnen bekannte technische bzw. IT-Lösung zu präferieren. Dabei sollte zunächst die Analyse der Probleme im Mittelpunkt stehen, die gelöst werden sollen und müssen. Es geht also darum, Ordnung und Struktur in die Vielfalt des Unternehmenswissens hineinzubringen. Und auch, Entscheidungen zu treffen, welches Wissen denn wirklich benötigt wird, also auch erfolgskritisch ist. Besonders schwierig wird es, wenn es um Erfahrungswissen geht, das in den Köpfen der Mitarbeiter/-innen steckt und somit nicht unmittelbar anderen zugänglich ist. Wie kann, noch dazu in der Hektik des Alltags, eine entsprechende Dokumentation verbindlich gemacht werden?

Verschiedene Arten von Wissen aus dem Unternehmen müssen daher identifiziert und in eine Struktur gebracht werden, für die dann Methoden des Dokumentierens und des (Wieder-)Findens erarbeitet werden. Diese sind je nach Typ des Wissens, nach Art und Aufgabe des Unternehmens, nach bereits vorhandenen Strukturen und Systemen sehr unterschiedlich, ja individuell. Es gibt keine Wiki-Lösung für alle Wissensfragen!

Nur passgenaue IT-Lösungen „leben“ dann auch wirklich, werden – aktiv und passiv – von den Mitarbeitern/-innen genutzt. Und tragen so zu einer deutlichen Optimierung des Wissensmanagements in der Firma bei. Diese Lösungen können zum Beispiel sein:

- Eigene IT analysieren und verbessern
- Neues System, was die bisherige Struktur sinnvoll ergänzt
- Neues ganzheitliches System, das die bisherige Struktur ablöst

WISSENSINSELN VERNETZEN: BRÜCKEN SCHLAGEN FÜR DEN WISSENSTRANSFER

Erik Schulz

Gibt es Wissensinseln in Ihrem Unternehmen?

Oftmals ist der Wissensaustausch zwischen Projektteams, Abteilungen oder Standorten bzw. mit Kunden, Lieferanten oder Partnern nicht optimal. Wissen findet so nicht den Weg in andere Bereiche, gute Praktiken gelangen nicht zur Anwendung in anderen Unternehmensteilen – das Rad wird immer wieder neu erfunden.

Wer Wissensinseln aufbrechen möchte, muss als erstes versuchen, diese zu verstehen:

- Was treibt die jeweiligen Bereiche, was macht sie aus? Wer zieht „Vorteile“ aus dem Insel-Dasein?
- Welche Barrieren bestehen zwischen den Wissensinseln? An welchen Stellen findet dennoch Wissensaustausch statt?
- Wo ist ein Austausch tatsächlich notwendig – und wo möglicherweise weniger wichtig?

Um den Wissens- und Informationsfluss zu verbessern gibt es keine Patentrezepte, aber ein recht umfangreiches Methodenset.

In manchen Unternehmen ist der Aufbau neuer oder die Unterstützung vorhandener Expertenkreise das Mittel der Wahl. Aber auch interne Seminare oder kollegiale Beratung können als Methoden für einen gezielten, Themen-fokussierten Austausch zum Einsatz kommen.

Ein gezielter Good-Practice-Transfer ist ein weiterer Ansatz, um „gute Praktiken“ einzelner Wissensinseln für alle transparent zu machen. Ein Knackpunkt dabei ist, Widerstände und Konkurrenz klein zu halten, damit der Brückenschlag zwischen Wissensinseln tatsächlich gelingt. Das kann z.B. gelingen, wenn nicht ein Vorzeige-Standort gekürt wird, sondern aus jeder Wissensinsel gute Praktiken identifiziert, vorgestellt und wertgeschätzt werden.

In den Workshops im Projekt fand diese Methode bei den angehenden Wissensmanagern/-innen großen Anklang. Viele Praktiken, die die Teilnehmenden aus ihrem eigenen Unternehmensalltag vorstellten, boten interessante Ansätze für die Arbeit der anderen – einige von vielen Brücken, die während der Fortbildung geschlagen wurden.



„Weil wir in unserem Unternehmen durch die anstehenden organisatorischen und strukturellen Veränderungen vor große Herausforderungen gestellt werden, ist Wissensmanagement für uns eine Chance, eingefahrene Wege zu verlassen und dem „neuen“ Verband Druck und Medien NordOst e.V. eine strukturierte Wissenskultur zu geben.“

Harald Bareither
VDM



UNTERNEHMENSBEISPIEL **KSM:** TECHNOLOGIETEAMS

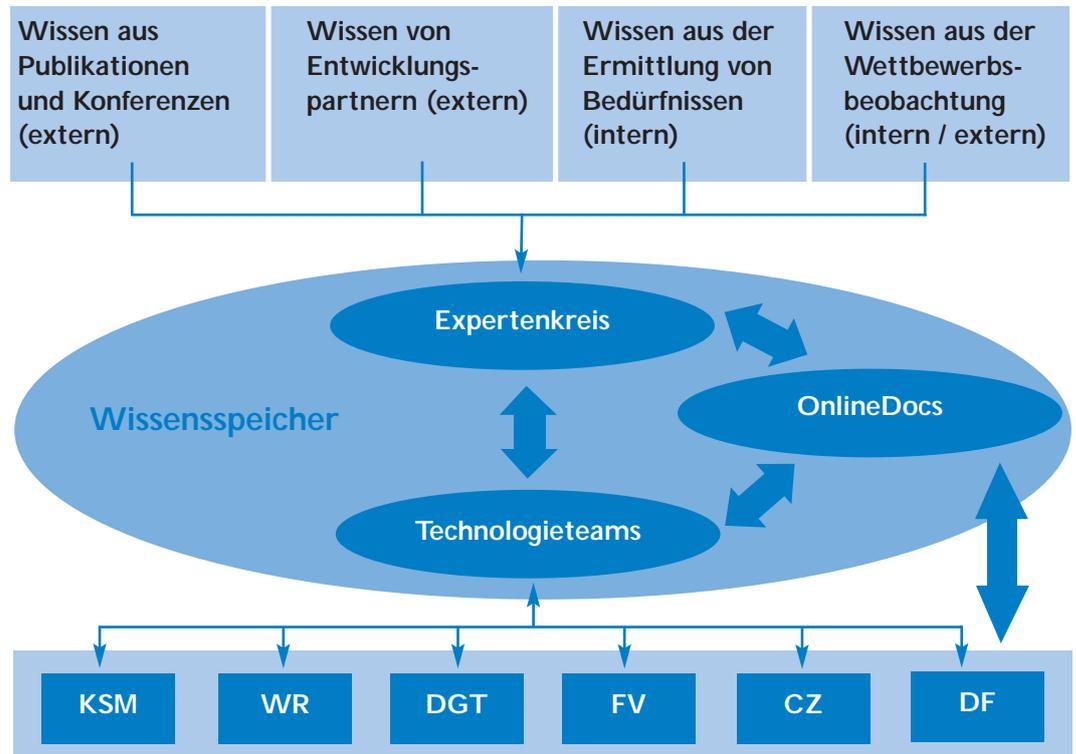
Dr. Stefan Geisler

„Hilfreich im Projekt war die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern anderer Unternehmen, die in ihren Projekten zum Wissensmanagement vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Der Erfahrungsaustausch und die kollegiale Beratung haben sich positiv auf das eigene Projekt ausgewirkt.“

Dr. Stefan Geisler
KSM

Die KSM Castings GmbH betrachtet das Innovationsmanagement mit dem Ziel der Technologieführerschaft im Leichtmetallguss als Querschnittsaufgabe aller Abteilungen und Werke des Unternehmens. Zur Aufrechterhaltung dieser Metastrategie bedarf es eines großen Kommunikations- und Koordinationsaufwands. Ein funktionierendes Wissensmanagement hilft, diesen Aufwand leisten zu können.

Im geförderten Projekt „Wissenswerkstatt“ wurde ein Wissensmanagementkonzept entwickelt, das externes und internes Wissen für alle abrufbar sammelt, Wissensbedarf abstimmt und den Wissenstransfer optimiert, wodurch die Erzeugung und die Nutzung neuen Wissens vereinfacht wird.



20

Entscheidende Komponenten dieses Konzepts sind zum einen die Technologieteams, die im Wesentlichen aus Führungskräften und Technologen gleicher Abteilungen unterschiedlicher Werke gebildet werden und den Wissensbedarf in den Betrieben ermitteln, Erfahrungen austauschen, den Wissenstransfer fördern und relevante neue Technologien testen. Dabei werden sie von Mitgliedern aus dem Expertenkreis, einer weiteren entscheidenden Komponente, unterstützt. Diese akquirieren Know How aus externen Quellen wie Seminaren und Konferenzen, Literatur, Entwicklungspartnern sowie Beobachtung des Wettbewerbs. Die Experten sollen sich zu bestimmten Themen ständig auf dem neuesten Wissensstand befinden und sich am Wissensbedarf des Unternehmens orientieren.

Die Dokumentation relevanten externen Wissens (Literatur, Proceedings, Patentschriften, etc.), aber auch von internen Berichten aus Versuchen und Erfahrungen (z.B. auch Lessons Learned) erfolgt in den OnlineDocs, in denen bei Bedarf per Volltextsuche relevante Beiträge gefunden werden können.

Die Umsetzung des Konzepts erfolgte durch die Koordination und Neuausrichtung der bereits zuvor vorhandenen Technologieteams, die Initiierung des Expertenkreises und die Optimierung der OnlineDocs. Durch Schulungen und Workshops wurde möglichst vielen Mitarbeitern der Umgang mit und die Einbringung eigener Ideen in das Konzept ermöglicht.



„Weil wir in unserem Unternehmen zur ständigen Weiterentwicklung unserer Prozesse Synergien zwischen den Standorten schaffen wollen, ist Wissensmanagement für uns von großer Bedeutung.“

Dr. Thomas Zeuner
KSM



„Weil wir davon überzeugt sind, dass nur durch engagierte und kreative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparente und partizipative Entscheidungsstrukturen sowie durch eine gute interne Vernetzung der unterschiedlichen Arbeits- und Aufgabenbereiche die Zukunftsfähigkeit und damit auch der Erfolg unseres Unternehmens hergestellt werden können, ist für uns der Know-How-Erwerb zur Idee und zum Konzept des Wissensmanagement naheliegend und fast schon selbstverständlich. Ferner wollen wir das Wissensmanagement auch dazu nutzen, einen Rahmen für die kontinuierliche interne Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen..“

Bernd Reschke, Mitglied der GL Werk-statt-Schule

HANDLUNGSFELD WISSEN

SICHERN UND WEITERGEBEN

Christina Nowotny



„Meine Lieblingsmethode, die ich beim Wissensmanagement gelernt habe, ist die Walt-Disney-Methode. Und so setze ich sie ein: Bei der Entwicklung neuer Aufgabenfelder oder dem Auftreten von Problemstellungen kann man so durch die differenzierte Sicht auf Sachverhalte verschiedenste Zielmaßnahmen festhalten und einen optimalen Lösungsansatz finden..“

Holger Schürmann
VDM

Wenn langjährige Mitarbeiter/-innen das Unternehmen verlassen, geht wertvolles Erfahrungswissen verloren. Wenn nicht rechtzeitig für eine angemessene Wissensweitergabe gesorgt wurde, kann das für das Unternehmen weitreichende Folgen haben. Aber auch z.B. stark wachsende Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Wissen und Erfahrung effektiv für neue Mitarbeiter/-innen nutzbar zu machen.

In beiden Fällen haben sich Methoden und Prozesse bewährt, die unter dem Namen „Wissensstafette“ oder „Expert Debriefing“ bekannt geworden sind. Diese Prozesse zur Wissensweitergabe laufen in der Regel in drei verschiedenen Phasen ab:

Phase 1: Ziel- und Kontextklärung

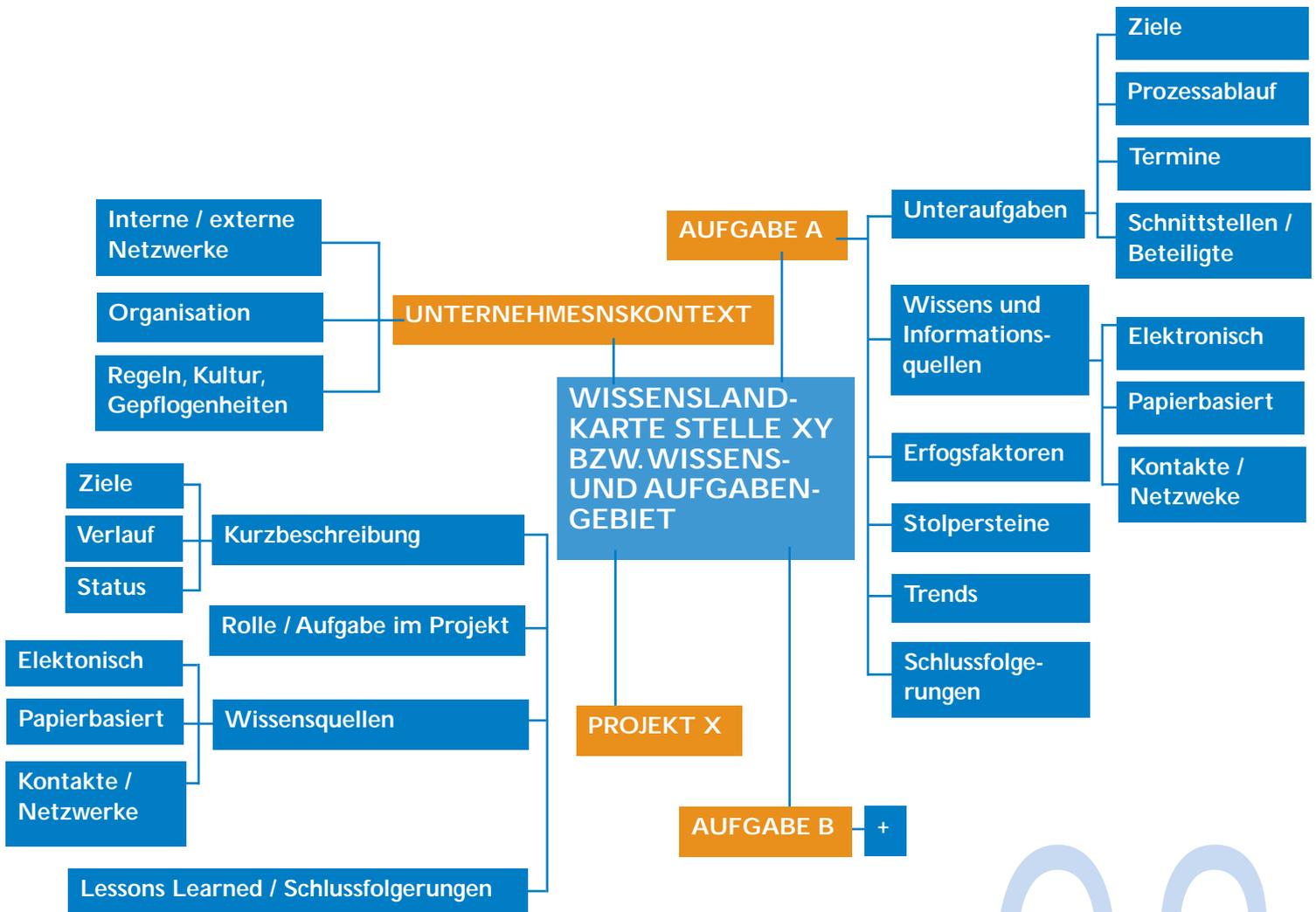
- Welche Mitarbeiter/-innen werden als „Wissensgeber“ in Prozesse der Wissensweitergabe eingebunden?
- Welche Mitarbeiter/-innen sollen primär als „Wissensnehmer“ von der Wissensweitergabe profitieren?
- Können erfahrene und neue Mitarbeiter/-innen oder Ausscheidende und Nachfolger in einen direkten Kontakt kommen oder bedarf es weiterer Beteiligter als „Zwischenspeicher“?
- Sind alle Beteiligten, z.B. auch die Führungskräfte, ausreichend über die Ziele, die geplanten Maßnahmen zur Wissensweitergabe und ihre Rolle dabei informiert?
- Wie kann die Motivation der Beteiligten im Wissenstransferprozess gefördert werden?

Phase 2: Erstellung einer Wissenslandkarte

In der zweiten Phase wird in der Regel mit Wissenslandkarten gearbeitet. Diese entstehen in einem ca. 3-stündigen Interview mit den Experten und bieten einen Überblick über ein Wissens- oder Aufgabengebiet. Die Wissenslandkarte dient allen Beteiligten dazu, Prioritäten für die Wissensweitergabe zu setzen. So wird sichergestellt, dass die Wissensweitergabe effizient, nachhaltig und an den Bedürfnissen der „Wissensnehmer“ und den Zielen des Unternehmens orientiert erfolgt.

Phase 3: Wissens- und Erfahrungstransfer

Auf Basis der Prioritätensetzung in Phase 2 erfolgt die Wissensweitergabe. In vielen Fällen wird mit moderierten erfahrungsbasierten Dialogen gearbeitet. Grundlage der Methode des erfahrungsbasierten Dialogs ist es, dass Wissensnehmer die Erfahrungen des Experten nicht „abnicken“, sondern aktiv reflektieren und mit eigenen Erfahrungen verknüpfen. Nicht selten entsteht bei diesen Dialogen neues Wissen durch die Reflexion der Beteiligten und eben die gewünschte Transparenz über das betrachtete Wissensgebiet im Unternehmen. Neben diesen erfahrungsbasierten Dialogen kommen je nach Bedarfslage weitere Methoden des Wissensmanagements, wie z.B. Mentoring, Podcasts, Shadowing, interne Schulungen, Wikis, Wissensgemeinschaften etc. zum Einsatz.



Beispielhafte Struktur einer Wissenslandkarte

UNTERNEHMENSBEISPIEL

VOLKSHOCHSCHULE LINGEN: WISSENSLANDKARTEN UND WISSENSTRANSFER

Ute Bischoff, Margrit Lehmkuhl-Wiese



„Der Einstieg in ein Handlungsfeld des Wissensmanagement ist uns zwar gut gelungen, aber es ist eben erst ein kleiner erster Schritt. Für eine nachhaltige Implementierung von Wissensmanagement sehe ich den Ansatz für mich in der Ableitung von Wissenszielen aus der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen. Aber auch die Kernprozesse sich unter dem Aspekt, was ist hier eigentlich erfolgskritisches Wissen, einmal näher anzusehen, ist eine anspruchsvolle Herausforderung für die kommende Zeit.“

Ute Bischoff
VHS Lingen

Bildungsarbeit ist in erster Linie Arbeit mit und für Menschen – sie müssen beraten werden, passgenaue Bildungsangebote erstellt werden, viele Kontakte zu Netzwerken unterhalten werden. Absprachen treffen, auf Befindlichkeiten und Belange achten, mit Fingerspitzengefühl auftretende Probleme im Miteinander unserer freiberuflichen Dozenten und Teilnehmenden konstruktiv lösen, sind täglich zu bewältigende Anforderungen durch die Mitarbeiter/-innen.

Unsere Mitarbeiter/-innen wissen durch langjährige Erfahrung nicht nur, was in ihrem Wissensgebiet, ihren Programmbereichen geschieht, sondern auch, wie man etwas macht und warum. Wissen, welches sich nicht in Ablage von Daten wiederfindet, sondern Erfahrungswissen, das mit Ausscheiden von Mitarbeitenden „verschwindet“.

Wir arbeiten in unserer Organisation seit 2011 an dem praktischen Prozess der Erstellung und Einführung von Wissenslandkarten mit dem Ziel, Wissensverlusten bei Austritten von Mitarbeitern/-innen aus der VHS vorzubeugen und Wissensschätze zu heben.

Erfahrungswissen ist im Bereich des persönlichen Wissens angesiedelt, viele Elemente lassen sich gut erzählen. Das setzt die Bereitschaft der Mitwirkenden voraus, wird es blockiert („mir hat ja auch keiner gesagt, was ich machen muss“), gibt es wenige Möglichkeiten, die Wissensquellen verfügbar zu machen. Daher war unser erster Schritt, alle Beteiligten und den Betriebsrat an einen Tisch zu holen. Nach positiven Rückmeldungen zum Verfahren wurde mit der Erstellung der ersten Wissenslandkarte eines Ausscheidenden gestartet. Die Rückmeldungen nach der Fertigstellung waren ermutigend: Das Erfahrungswissen des Ausscheidenden wurde ihm im Verlauf der Aufnahme erst richtig bewusst, ihm wurde klar, dass er etwas Wichtiges zu erzählen hat, er konnte Prioritäten setzen und im zweiten Durchgang Vergessenes einbauen. Sein Nachfolger wurde strukturiert in das Wissensgebiet eingeführt und konnte im Rahmen eines begleiteten Dialoges noch viele Fragen loswerden.

Ermutigt durch die positiven Erfahrungen wurden zwei weitere Wissenslandkarten erstellt, die neben der Dokumentation des Erfahrungswissens zu einer klaren Stellenanforderung und -ausbeschreibung genutzt werden sollen.

WISSEN UND INNOVATION

Christina Nowotny

Viele mittelständische Unternehmen in Deutschland sehen in der Steigerung ihrer Innovationskraft den Schlüssel zum Zukunftserfolg: 51 Prozent der im DIHK-Innovationsreport 2011 befragten Betriebe gaben an, ihre Innovationsanstrengungen im Jahr 2012 erhöhen zu wollen.

Die Ansatzpunkte und Wege für Unternehmen zur Steigerung ihrer Innovationskraft sind nahezu unendlich:

- mehr Ideen sammeln
- Ideen fundierter bewerten
- Markt- und Trendanalysen
- Beschleunigung von Entwicklung
- Testing und Implementierung
- Intensivierung des Marketings
- kontinuierliche Verbesserung
- Verbesserung der Innovationskultur
- Entwicklung von Innovationsstrategien
- Nutzung von Indikatoren wie „Time-to-Profit“ und „Time-to-Market“
- Risikoanalysen
- Employer-Branding im Wettbewerb um innovative Köpfe
- Crowdsourcing
- Open Innovation

Diese Aufzählung ließe sich lange fortführen.

Alle diese Wege sind in einem hohen Maße wissensintensiv und dann erfolgreich, wenn es gelingt, Informationen, Wissen und Ideen besser zu nutzen als der Wettbewerb. Das ist der Ausgangspunkt für Unternehmen, die Wissensmanagement-Methoden einsetzen, um die Entwicklung von Innovation und Wissen gezielt zu beschleunigen und gleichzeitig durch bessere Nutzung des Wissens von Mitarbeitern, Kunden und Kooperationspartnern das Risiko von Entscheidungen einschätzen und minimieren zu können und letztendlich das Rennen um Wettbewerbsvorsprünge zu gewinnen.

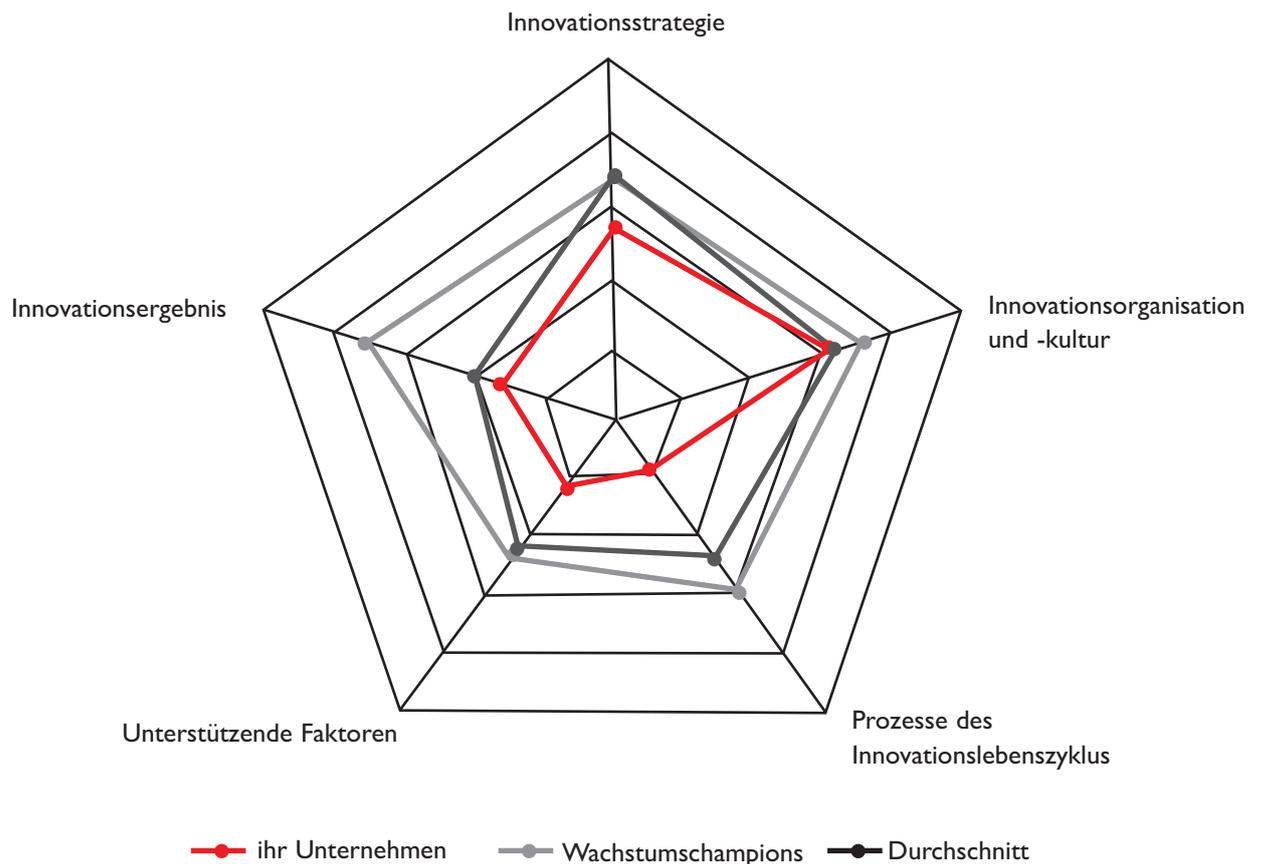
Die Frage, welche Innovationsanstrengungen die Zukunftserträge am wirkungsvollsten steigern, ist nicht trivial. Ein Innovations-



„Meine Lieblingsmethode, die ich beim Wissensmanagement gelernt habe, ist Wissenssicherung mit einer Wissenslandkarte. Das habe ich selbst ausprobiert und so erfahren, wie viel informelles Wissen ich im Laufe der Zeit bei meiner Arbeit angesammelt habe. Gerade an Arbeitsplätzen wie die in der VHS, die von Netzwerken und Informationen leben, ist es wichtig, nicht nur festzuhalten was man tut, sondern auch wie und warum man es so macht und nicht anders. Hat man erst einmal den Anfang, kann die Landkarte im Lauf der Zeit immer weiter ergänzt werden.“

Margrit Lehmkuhl-Wiese
VHS Lingen

Assessment kann helfen, die Ansatzpunkte und Methoden auszuwählen, die für das Unternehmen den größten Nutzen und Markterfolg versprechen. Unternehmen, die ihre Schwächen bei der Entwicklung von innovativen Produkten, Prozessen, Dienstleistungen, Organisationsformen und Geschäftsmodellen kennen, können gezielt Methoden aus dem Werkzeugkasten des Wissensmanagements einsetzen.



Beispiel für ein Teilergebnis aus einem Innovations-Assessment im Projekt IMP³rove, einer Initiative der Europäischen Union



„Meine neu gelernte Lieblingsmethode ist die SIPOC Methode. Durch die Anwendung werden Schnittstellen und Beteiligte sehr klar dargestellt. Besonders hilfreich empfinde ich dies für Prozessbeschreibungen.“

Christian Arendt
IPD

UNTERNEHMENSBEISPIEL **BNW:** IDEENMANAGEMENT

Theresa Kränzel

Die im Unternehmen vorhandenen Ideen und Innovationen abteilungsübergreifend sichtbar machen, neue Ideen generieren und dies in einer eindeutigen systematischen Verfahrensweise verankern, das sind Ziele des Projekts. Auch die Aktivitäten im Rahmen der nachfolgenden Produkt-Neuentwicklungen sollen dadurch zukünftig besser sichtbar werden. Das Projekt befasst sich mit der Verbesserung des Wissensflusses in der Produktentwicklung an dem Modell dreier zentraler Abteilungen. Im Zentrum steht dabei die Beschreibung eines neu einzuführenden Prozesses.

Vorbereitend haben wir den Status Quo unseres „Wegs der Ideen“ ermittelt. In einem Workshop mit den betroffenen Mitarbeitern/-innen wurde gefragt:

- Wie nehmen Ideen ihren Weg?
- Wie bewerten wir diese?
- Welches Wissen, welche Erfahrungen haben wir bereits zu konkreten Themen?
- Können wir unsere Kommunikation optimieren?
- Welche EDV-Lösungen unterstützen uns?

Aber nicht nur der aktuelle Stand im Umgang mit Ideen wurde herausgearbeitet. Im Workshop wurde auch gemeinsam der Sollzustand beschrieben.

Hieraus hat anschließend die fünfköpfige Projektgruppe, mit Delegierten aus allen drei Abteilungen sowie aus der Unternehmensentwicklung, abgeleitet, an welchen Punkten wir besonders arbeiten müssen, wenn der Ideenmanagement-Prozess beschrieben und eingeführt wird. Durch den Workshop wurden die Betroffenen mit einbezogen und ihre Veränderungsbereitschaft gefördert.

Zudem hat sich das Projektteam bei der Entwicklung des Ideenmanagement-Prozesses mit folgenden Fragen beschäftigt: Gab es in der BNW-Vergangenheit bereits ähnliche Ansätze? Was können wir daraus lernen? Und wie motivieren wir die Mitarbeiter dazu, ihre Ideen weiterzugeben? Wäre eine Ideenmanagement-IT-Lösung das Tool der Wahl?

Professionell begleitet durch die Umsetzungswerkstätten, die Vertiefungsseminare und das Coaching von QUBIC haben wir Antworten auf diese Fragen gefunden und einen Ideenmanagement-Prozess beschrieben, der unsere bereits vorhandenen Gremien und IT-Tools (Datenbanken) sinnvoll einbindet. Über die komplexe Ideenmanagement-IT-Lösung werden wir erneut nachdenken, wenn sich der „Offline-Prozess“ etabliert hat.



„Meine Lieblingsmethoden, die ich beim Wissensmanagement gelernt habe, sind „Lessons Learned“-Methoden. Und so setze ich sie ein: Zur Reflektion im Projektteam während des betrieblichen Projekts, zur persönlichen Reflektion von Aufgaben und Projekten.“

Theresa Kränzel
BNW

WISSENSMANAGEMENT IN DER REGION HANNOVER: ERGEBNISSE EINER BEFRAGUNG VON KMU AUS WISSENSINTENSIVEN BRANCHEN

Martin Buitkamp

Die Unternehmensbefragung zur Bedeutung von Wissen als Wettbewerbsfaktor und zum Ausbaustand eines Wissensmanagements in der Region Hannover sollte eine Antwort auf die Fragen bringen, ob das Thema Wissensmanagement in den KMU der Region Hannover angekommen ist und ob es hier besondere Erscheinungsformen und Probleme gibt.

In Kooperation mit der Wirtschaftsförderung der Region Hannover wurde eine Stichprobe von ca. 1.230 Unternehmen in der Region Hannover in wissensintensiven Branchen definiert. Die Vorselektion erfolgte, um bei dem spezifischen Thema einen befriedigenden Rücklauf der Fragebögen zu erhalten. Im Rahmen der Online-Befragung antworteten 96 Unternehmen (Rücklauf knapp 8%), die allerdings nicht alle vollständige Daten lieferten. Die antwortenden Unternehmen verteilen sich gleichmäßig über die Betriebsgrößenklassen: Etwas mehr als ein Drittel (37%) sind Kleinstbetriebe (bis 10 MA), etwas weniger als jeweils ein Drittel (32 bzw. 31%) sind Kleinbetriebe (10 bis unter 50 MA) und Mittelbetriebe (50 und mehr MA; einschl. einiger großer Betriebe). Fast zwei Drittel (64%) sind Dienstleistungsunternehmen, bei denen Kundenbetreuung und Kundenwissen eine große Rolle spielen. Die antwortenden verarbeitenden Unternehmen agieren in der Mehrzahl mit großem Know-how. Beides sind Grundlagen dafür, dass 71% der antwortenden Unternehmen angeben, einem starken bis sehr starken Veränderungs- und Innovationsdruck ausgesetzt zu sein.

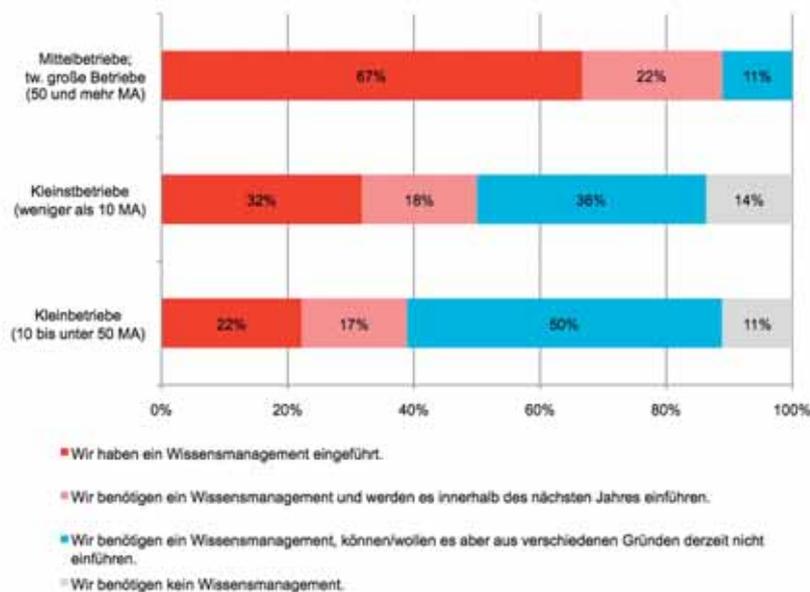
These 1: In den wissensintensiven Branchen ist die Beschäftigung mit der Einführung eines systematischen Wissensmanagements der Normalfall.

9 von 10 Unternehmen (86%) haben sich schon mit Fragen eines besseren Umgangs mit Wissen und einer besseren Wissensnutzung im Unternehmen beschäftigt. Ebenso viele (91%) betonen, dass sie ein systematisches Wissensmanagement benötigen.

28

These 2: Es gibt große Hürden für die Einführung von Wissensmanagement – vor allem den Kleinst- und Kleinbetriebe fehlen die freien Mittel oder die passenden Modelle.

Tatsächlich eingeführt wurde ein systematisches Wissensmanagement aber bisher erst bei durchschnittlich 40% der Unternehmen: 22 bis 32% der Kleinst- und Kleinbetriebe, aber schon 67% der Mittel- und größeren Betriebe. Viele der kleineren Betriebe können oder wollen es derzeit nicht einführen (siehe Diagramm 1).



„Die Arbeit an der Wissenslandkarte fanden wir hilfreich, weil die Komplexität unseres Aufgabengebietes strukturiert aufgezeichnet und jederzeit für den Nachfolger greifbar ist. Natürlich muss jeder seine „persönliche Handschrift“ am Arbeitsplatz finden, aber wertvolle Aussagen zu Erfolgsfaktoren oder wertvolle Netzwerkinformationen sichern die Kontinuität.“

Daniel Hafermalz, Jürgen Bormann
VHS Lingen

Diagramm 1: Stand der Umsetzung von Wissensmanagement in den KMU der Region Hannover (n=58)

Insbesondere die Kleinbetriebe können ein Wissensmanagement nicht einführen, weil ihnen die materiellen/personellen Ressourcen dazu fehlen (70%), die Modelle aus Großbetrieben kaum übertragbar sind (67%), sie eine Bürokratisierung (z.B. durch Dokumentationen) befürchten (65%), sie unzureichend über Ansatzpunkte/Methoden/Instrumente informiert sind (35%) und weil ihnen externe Unterstützung (durch Unternehmensnetzwerke, Beratung, Experten) fehlt.

These 3: Wissensmanagement zielt auf die Verbesserung zentraler Ressourcen, Prozesse und Außenbeziehungen in den wissensintensiven KMU.

An erster Stelle (siehe Diagramm 2) steht der Beitrag eines Wissensmanagements als Investition in die Kompetenzen der Beschäftigten. Weit oben findet sich die Verbesserung der internen Geschäfts- und Kommunikationsprozesse. Die Erhöhung der Kundenbindung (z.B. über mehr Kundenwissen), der Aufbau neuer Geschäftsfelder und die Wissensbeschaffung/das Lernen von außen thematisieren den Prozess der ständigen Marktbeobachtung.



„Weil wir in unserem Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an mehreren Dutzend Standorten in ganz Niedersachsen gefragte Dienstleistungen in hoher Qualität erbringen wollen, ist Wissensmanagement für uns ein unentbehrliches Mittel. Nur so können wir effektiv aus dem vorhandenen großen Wissenspotenzial schöpfen und durch die kontinuierliche Weiterentwicklung, die Verwertung guter Ideen und eine hohe, BNW-weit gleiche Qualität im Wettbewerb bestehen.“

Dr. Bernd Brauckmüller
BNW

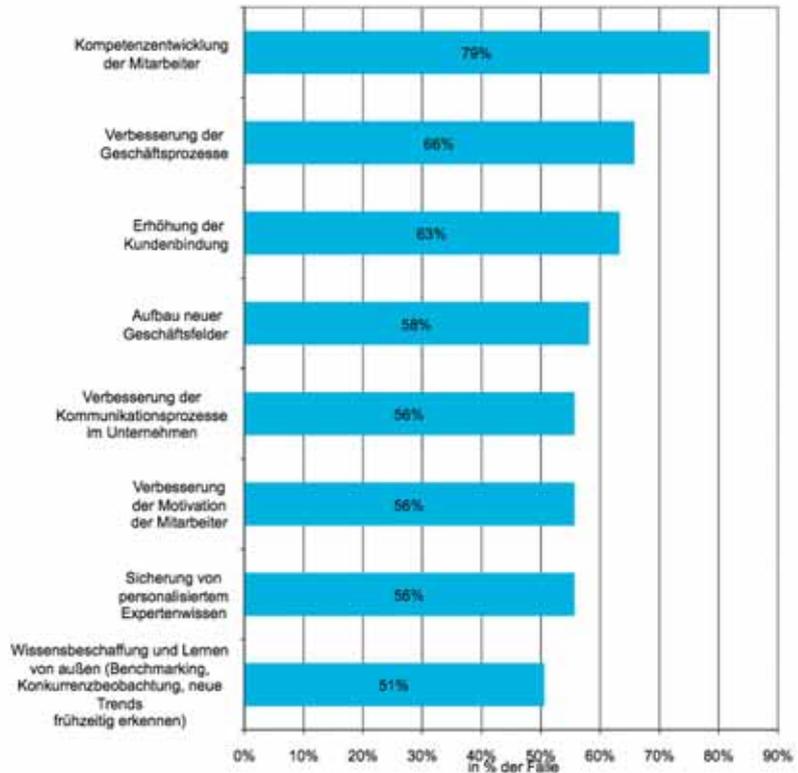


Diagramm 2: Wozu dient Wissensmanagement den Unternehmen? (n=79; dargestellt sind die Antwortkategorien mit Werten >50%)

Die mittleren bis großen Unternehmen (ab 50 MA) haben besondere Probleme, bei denen sie mit Wissensmanagement ansetzen und die einen Bezug zur Größe des Betriebes haben: die Zunahme von Bürokratie und die Sicherstellung der Wissensweitergabe an neue Mitarbeitergenerationen.

These 4: Die Hauptprobleme der KMU beim Umgang mit Wissen und der Nutzung von Wissen liegen auf der Ebene der Wissensgenerierung und der Wissensverteilung.

Bei der Frage nach dem derzeitigen Umgang mit Wissen und der Nutzung von Wissen betonen die Unternehmen drei Hauptprobleme: eine unzureichende systematische Auswertung von Erfahrungen (z.B. zur Fehlervermeidung, Qualitätsverbesserung; 55% geben starke bis sehr starke Probleme an), einen ungenügenden Wissensfluss (in den Geschäftsprozessen; 40%) und einen schlecht funktionierenden Wissensaustausch (zwischen Abteilungen, Teams, usw.; 46%). Die meisten Aktivitäten entfalten die Unternehmen zum letztgenannten Problem: Zwei Drittel der KMU haben diesbezüglich schon Maßnahmen ergriffen und mehr als die Hälfte haben schon Methoden/Instrumente eingeführt (siehe Diagramm 3). Es überrascht, dass entgegen der wahrgenommenen Problematik nur weniger als ein Drittel der Unternehmen zur besseren Erfahrungsauswertung Maßnahmen ergreift.

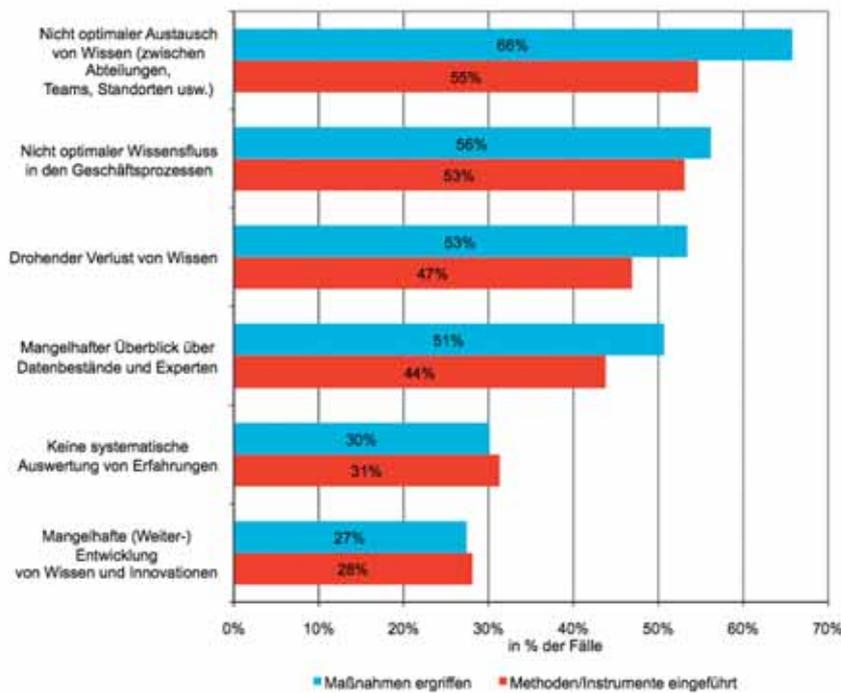


Diagramm 3: Problemfelder, zu denen bereits Maßnahmen ergriffen oder Methoden/Instrumente des Wissensmanagements eingeführt wurden (n=73/64)

Besonders häufig implementieren die mittleren und großen Betriebe (ab 50 MA) Methoden und Instrumente zum besseren Wissensfluss (76%) und Wissensaustausch (62%), die Kleinstbetriebe (weniger als 10 MA) hingegen legen den Schwerpunkt ihrer Investitionen auf Instrumente zur Verhinderung von Wissensverlust (59%) und zur Verbesserung des Überblicks über Datenbestände und Experten.

Zusammenfassung

Auch wenn diese Befragung explizit in wissensintensiven Branchen durchgeführt wurde, ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines systematischen Managements des Wissens praktisch in allen Unternehmen vorhanden. Die Umsetzung scheitert jedoch bisher gerade in den kleineren Unternehmen einerseits an den fehlenden zusätzlichen Ressourcen, andererseits aber auch an fehlenden (passgenauen) Konzepten, Informationen und externer Unterstützung. Dies wird zum Hindernis für die Wettbewerbsfähigkeit, denn mit einem Wissensmanagement verbinden die KMU eine Verbesserung ihrer zentralen Ressourcen, z.B. auch ein besseres Wissen über die Kunden. Konkret umgesetzt haben die KMU bisher hingegen vor allem Methoden und Instrumente zur Verbesserung des Wissensaustausches und Wissensflusses. Dies bestätigt die Befunde einer großen Studie von Pawlowsky et. al. zum Ausbaustand des Wissensmanagement in Deutschland (2006, 2010), der diese Priorisierung als „traditionellen“ Typ von Wissensmanagement charakterisiert.



„Mein Methodenschwerpunkte, die ich beim Wissensmanagement gelernt habe, sind die Reflektionsmethoden, insbesondere das Debriefing. Diese Methode konnten wir bereits erfolgreich bei der Projektarbeit anwenden und setzen sie mittlerweile auch in anderen Unternehmensbereichen ein. Das systemische Fragen als weitere Methode hilft mir als Führungsinstrument dabei, die Mitarbeiter beim Erlernen der Reflektionsmethoden zu unterstützen.“

Stefani Gärtner
IPD

WISSENSMANAGEMENT: BETRIEBLICHE PROJEKTE

ATS Elektronik GmbH, Wunstorf

Informations- und
Kommunikationselektronik:
Hard- und Softwareentwicklung
34 Beschäftigte, www.atsonline.de
Projekttitle: Einführung wissensorientierter Prozessgestaltung



ULBETHOVEN GmbH
ASport-Eisenstr. 2
D-31515 Wunstorf
TEL: +49 5032 79680
FAX: +49 5032 19333
www.ATSelectronic.de
Info@ATSelectronic.de

Unsere Herausforderung war... dass wir den Kernprozess des Unternehmens mit den meisten Beteiligten reformieren wollten. Es war notwendig, eine neue Kommunikationskultur im Unternehmen zu entwickeln, damit alle Kollegen bei den Veränderungen mitziehen.

Diese Lösungswege haben wir eingeschlagen... Wir haben gemeinsam mit allen Betroffenen den Entwicklungsprozess unter den Gesichtspunkten des Wissensmanagements analysiert und aus den Ergebnissen den neuen Entwicklungsprozess gestaltet. „Ganz nebenbei“ haben wir den Projektbesprechungen eine Struktur gegeben und weiteren Raum für Kommunikation im Unternehmen geschaffen.

So wird es weitergehen... Nach den Sommerferien werden wir uns in gleicher Weise den Vertriebsprozess vornehmen.

BNW Bildungswerk der niedersächsischen Wirtschaft gGmbH, Hannover

Bildungsdienstleister:
Lehrgänge und Seminare
1.100 Beschäftigte, www.bnw.de
Projekttitle: Einführung eines
abteilungsübergreifenden
Ideenmanagement-Verfahrens



Unsere Herausforderung war... einen Weg zu finden, um unsere Ideen, Innovationen und dazugehörige Informationen an unseren zahlreichen Standorten systematisch zu erfassen und weiterzuentwickeln, um unsere Innovationskraft zu stärken.

Diese Lösungswege haben wir eingeschlagen... Wir haben einen Ideenmanagement-Prozess beschrieben, festgelegt, wie Ideen erfasst, wie und von wem sie bewertet werden und wie mit den unterschiedlich bewerteten Ideen verfahren wird. Verantwortliche wurden benannt und die eingesetzten Instrumente beschrieben. Der Prozess soll modellhaft zunächst übergreifend über drei zentrale Abteilungen eingeführt werden.

So wird es weitergehen... Wenn der Prozess eingeführt und von den drei Abteilungen eine Zeit lang erprobt wurde, wird mithilfe von „Lessons Learned“ die Wirksamkeit überprüft und es werden gegebenenfalls notwendige Anpassungen vorgenommen. Danach folgt eine unternehmensweite Einführung des Prozesses.

Gundlach GmbH & Co. KG, Hannover

Immobilien: Häuser, Wohnungen,
gewerbliche Immobilien
16 Beschäftigte,
www.gundlach-bau.de

Projekttitle: Qualitätssicherung im
Bauwesen durch Integration von
Wissensmanagement am Beispiel
des Gundlach Bauträgers



Unsere Herausforderung war... Bauprojekte sind hochkomplex mit einer Vielzahl von Beteiligten. Ansatzpunkte für Lösungen zu finden, die sich in die bestehenden Prozesse integrieren.

Diese Lösungswege haben wir eingeschlagen...

Entwicklung eines Konzeptes zur Wissensweiterentwicklung und besseren Verteilung von Wissen im Arbeitsalltag. Ergänzung der vorhandenen Prozesse um Start- und Debriefinggespräche und Planung der Einführung einer „Wissensdatenbank.“

So wird es weitergehen... Umsetzung der Einführung der Wissensdatenbank. Entwicklung eines Phasenkonzeptes mit Meilensteinggesprächen mit vordefinierten und projektspezifisch zu ergänzenden Fragestellungen.

Infinitas GmbH, Hannover

IT- Dienstleistungen: SAP/ CRM
32 Beschäftigte, www.infinitas.de
Projekttitle: Dokumentation des
Wissensflusses im
Projektabwicklungsprozess CRM



Unsere Herausforderung war... Projektwissen aller unserer Projektmitarbeiter, die an diversen Orten bei unseren Kunden agieren, zu bündeln und nutzbar zu machen.

Diese Lösungswege haben wir eingeschlagen... SureStep ist die optimale Basis für unsere zukünftigen Projekte. Definierte Projektabläufe, Debriefings und After Action Reviews in den verschiedenen Projektphasen unterstützen unsere kommenden Abläufe.

So wird es weitergehen... Für die Zukunft planen wir eine konsequente Anforderungsaufnahme der geplanten und geforderten Tätigkeiten, um diese in einer zentralen Wissensdatenbank zu pflegen und nachhaltig zugänglich zu machen.



„Unsere Lieblingsmethoden, die wir beim Wissensmanagement gelernt haben, sind der Cross Check, den wir bereits bei Entscheidungsprozessen bezüglich zwei neuer Projektideen einsetzen konnten, und der Stationenlauf, den wir bereits auf der Netzwerkveranstaltung zur Ideensammlung für die Yellow Pages erfolgreich eingesetzt haben.“

Anke Jarehed, Maren Mutschall
Werkstatt-Schule

**IPD Infosystem
Produktion and
Distribution GmbH,
Hannover**

IT/Handel: Hilfsmittel und
Beratung für Sehgeschädigte
7 Beschäftigte,
www.ipd-hannover.de
Projekttitle: Prozess
Kundenauftrag Krankenkasse



Unsere Herausforderung war... das komplexe Wissen, das zu der Auftragsbearbeitung von Krankenkassenaufträgen erforderlich ist, so im Prozess aufzubereiten, dass es für die Mitarbeiter in den Arbeitsabläufen stets präsent oder schnell verfügbar ist. Zudem waren die Schnittstellen zum Kernprozess der Auftragsbearbeitung so klar und sauber zu definieren, dass Reibungsverluste innerhalb des Prozesses und zu den angrenzenden Prozessen gegen null tendieren. Das besondere Augenmerk lag zudem darauf, einen barrierefreien Weg zu finden, damit die sehgeschädigten Mitarbeiter die neue Lösung auch entsprechend nutzen können.

Diese Lösungswege haben wir eingeschlagen... Zur Analyse der Schwachstellen wurden die im Wissensmanagement erlernten Methoden SIPOC und Debriefing angewendet. Die sich daraus ergebenden Aufgabenstellungen wurden dann in Expertenarbeitsgruppen zur Erarbeitung entsprechender Lösungskonzepte aufgeteilt. In regelmäßigen Abständen wurden Workshops durchgeführt, um einen Erfahrungsaustausch über den Projektverlauf und einen konstruktiven Informationsaustausch der einzelnen Arbeitsgruppen zu erreichen und neue Impulse von den Teilnehmern des Workshops zu bekommen.

So wird es weitergehen... Bis Ende September 2012 werden die in den Prozess neu implementierten Abläufe und Verfahren in der praktischen Anwendung erprobt, bewertet und weiter an deren Verbesserung gearbeitet. Bis Ende 2012 soll dann die finale Version des Prozesses realisiert sein.

**KSM Castings GmbH,
Hildesheim**

Automobilzulieferer:
Gussprodukte aus Leichtmetall
1.411 Beschäftigte,
www.ksmcastings.com
Projekttitle: Umsetzung eines
Wissensmanagementkonzepts



Unsere Herausforderung war... Im vorausgegangenen Projekt „Wissenswerkstatt“ wurde für die KSM Castings GmbH ein Wissensmanagementkonzept entwickelt. Bei der Umsetzung dieses Konzepts steht die Vernetzung des Wissens unterschiedlicher Abteilungen sowie der verschiedenen KSM-Werke durch Kommunikation und Dokumentation im Rahmen des Innovationsmanagements im Vordergrund.

Diese Lösungswege haben wir eingeschlagen... Durch die Einbindung bestehender Instrumentarien, die Initiierung neuer Arbeitsgruppen sowie die Durchführung von Schulungen und Workshops wurde dieses Konzept in die Praxis umgesetzt.

So wird es weitergehen... Entscheidend ist, dass das Konzept in Zukunft dauerhaft gelebt wird. Die Einbeziehung von Lessons Learned, auch über Debriefings, sowie von Prozess-FMEAs muss noch intensiviert werden.

Logiline Systeme GmbH, Langenhagen

Logistik: Transport und Beratung
15 Beschäftigte,
www.logline.de
Projekttitle:
Einführung einer
Lagerverwaltungssoftware im
Bereich Fulfillment – Auswahl und
Vorbereitung der
Investitionsentscheidung



Unsere Herausforderung war... alle Prozesse unseres Geschäftsfeldes „Fulfillment“ bis Ende 2012 in einer Lagerverwaltungssoftware (LVS) abzubilden.

Diese Lösungswege haben wir eingeschlagen... Wir haben alle relevanten betrieblichen Prozesse identifiziert und analysiert und mit diesen Informationen einen Anforderungskatalog für ausgewählte Anbieter von Lagerverwaltungssoftware (LVS) und einen Fragenkatalog zur Ermittlung der Kundenanforderungen an eine LVS entwickelt. Anhand einer an dem Anforderungskatalog und der ermittelten Kundenanforderungen ausgerichteten Produktpräsentation wurden drei Anbieter ausgewählt und der Auftrag letztlich intern vergeben.

So wird es weitergehen... Im Rahmen eines dreimonatigen Projekts wird unsere Software-Abteilung die LVS entwickeln und für einen ausgewählten Kunden im Tagesgeschäft testen.

VDM Verband Druck und Medien Niedersachsen e.V., Hannover

Unternehmerverband: Beratung
zu Recht und Bildung
12 Beschäftigte, www.vdmn.de
Projekttitle: Durch bessere
Zusammenarbeit die
Herausforderungen der Zukunft
meistern



Unsere Herausforderung war... das Miteinander, die Kommunikation und den Informationsfluss innerhalb und zwischen den Geschäftsstellen in Hannover und Berlin anzuregen und zu verbessern.

Diese Lösungswege haben wir eingeschlagen... Um alle Mitarbeiter abzuholen und die Meinung und Einstellung jedes einzelnen zu erfassen, haben wir uns einer kleinen Wissensbilanz bedient. Das Ergebnis zeigte, dass alle Beteiligten das Bedürfnis haben, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Vertretungsregelungen zu erfassen, festzulegen und zu dokumentieren. Im Rahmen von Unternehmens-Workshops wurden gemeinsam verbindliche Team- und Konfliktregeln erarbeitet. Jeder Mitarbeiter hat persönlich für seinen Arbeitsplatz in einer Funktionsbeschreibung festgehalten, wie seine Stelle in der Unternehmensstruktur positioniert ist und welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten er/sie hat. Diese Ergebnisse werden analysiert und abgestimmt.

So wird es weitergehen... Nach der gemeinsamen Überarbeitung und Anpassung der Funktionsbeschreibungen an den angestrebten Organisationsfluss werden aus den vorliegenden Dokumenten verbindliche Stellenbeschreibungen erstellt. Ein langfristiges Ziel unseres Verbandes ist eine vdmno-Wissenslandkarte.

VHS Volkshochschule Lingen gGmbH, Lingen

Erwachsenen- und
Weiterbildung: Kurse,
Lehrgänge; Projekte, Bildung
24 Beschäftigte,
www.vhs-lingen.de

Projekttitlel:
„Wissensstaffette bei der VHS-
Zukunft beginnt jetzt“
(Wissensverlust vorbeugen
mit Wissenslandkarten)



Unsere Herausforderung war... Bis 2016 werden alle jetzigen Programmbereichsleiter/innen aus dem aktiven Arbeitsleben aufgrund des Erreichens der Altersgrenze ausscheiden. Alle diese Mitarbeiter sind meist über 25 Jahre beschäftigt und stellen die pädagogisch planenden Kernstellen der Bildungs- und Angebotsarbeit der Volkshochschule dar. Die Mitarbeitenden verfügen über hochspezialisiertes Fach- und Erfahrungswissen, welches nicht oder nur teilweise im Rahmen der im Qualitätsmanagement festgelegten Dokumentationspflicht erfasst und dokumentiert ist.

Diese Lösungswege haben wir eingeschlagen...

Erfolgsrelevantes (Erfahrungs-)Wissen wichtiger Leistungsträger herauszuarbeiten, zu dokumentieren und weiterzugeben – so unser Ziel. Das Kennenlernen und das Anwenden der Methode Wissenslandkarte war dafür der Schlüssel. Der Zusatznutzen dabei: Stellennachfolger werden frühzeitig sensibilisiert für Erfolgsfaktoren und Stolpersteine in der zukünftigen Tätigkeit und Einarbeitungsprozesse werden verkürzt und verbessert.

So wird es weitergehen... Nach den ersten zwei erfolgreichen Pilotversuchen, die im Unternehmen bekannt gemacht wurden, und durch das positive Feedback der beteiligten Mitarbeiter, die dadurch eine Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren haben, gilt es nun, Wissenssicherung mit Hilfe von Wissenslandkarten als Regel der Wissenssicherung und -weitergabe in der VHS zu etablieren und als Standardverfahren festzulegen.

Werk-statt-Schule e.V., Hannover

Bildungsträger: Erziehung, Bildung
und Qualifizierung
164 Beschäftigte,
www.werkstattschule.de

Projekttitlel: Werk-statt-Schule
Yellow Pages und Netzwerke



Unsere Herausforderung war... Wir benötigten mehrere Anläufe und „Cross Checks“ unserer Projektidee, bis wir das für die Werk-statt-Schule inhaltlich passende und auf eine breit gefächerte Teilhabe ausgerichtete Projekt gefunden hatten. Uns ging es dabei um eine bessere Vernetzung unserer sechs Lernorte und einen einheitlichen und schnelleren Informationszugang zu Projektdaten und betrieblichen Regeln.

Diese Lösungswege haben wir eingeschlagen... Nach einem gelungenen Auftakt durch eine Workshop-Veranstaltung, auf der viele Anregungen generiert wurden, gestaltet sich die Ausarbeitung der Yellow Pages langwieriger als erwartet.

So wird es weitergehen... Die Yellow Pages werden als betriebsinterne Daten- und Informationssammlung im Intranet der Werk-statt-Schule zugänglich für alle Mitarbeiter/-innen installiert werden. Die Systematik ist bereits erstellt, die technischen Anforderungen an das System und die Integration in unsere neue Website sind der nächste Schritt.

**Wilhelm Hermann
Müller GmbH & Co. KG,
Garbsen**

Technischer Großhandel:
Herstellung / Vertrieb von
Antriebs-, Gummi- und
Kunststofftechnik
83 Beschäftigte, www.whm.net
Projekttitle: Einbindung
„Wissensmanagement“ in die
Prozesse

WILHELM HERM. MÜLLER



Unsere Herausforderung war... die Entwicklung von einheitlichen Prozessen mit dem Ziel, das vorhandene und zukünftige Wissen an definierten Orten allen Projektbeteiligten verfügbar zu machen.

Diese Lösungswege haben wir eingeschlagen ...

- Ermittlung der einzelnen, vorhandenen Prozesse
- Festlegung des Startprozesses (hier: Auftragsbearbeitung) mit Zieldefinition durch Steuerkreis
- Prozessaufnahme durch Einzelinterviews mit den Prozessbeteiligten
- Erarbeitung und Implementierung eines einheitlichen Prozesses

So wird es weitergehen...

- Ausweitung auf alle Prozesse im Unternehmen, beginnend bei den Kernprozessen über Unterstützungsprozesse bis hin zu den Managementprozessen



„Unsere Lieblingsmethode ist die Wissenslandkarte, denn es ist leichter, in einem Kundenprojekt den Überblick zu behalten. Die Wissenslandkarte ist ein hervorragendes Werkzeug, um Außenstehenden einen Überblick über das Projekt zu geben.“

Peter Jaeckel, Uwe Sauerbrey
Infinitas

PROJEKT-DESIGN WISSENSMANAGER/-IN

Bernd Staemmler

Das Projekt Wissensmanager/-in wurde von der QUBIC Beratergruppe GmbH in Zusammenarbeit mit Innoventum im Jahr 2010 entwickelt und beantragt. Es lief vom 01.06.2011 bis zum 31.08.2012. Ziel des Projekts war es, Fach- und Führungs- (nachwuchs)kräfte für die Moderation, Begleitung und Bewertung von Wissensmanagement-Aktivitäten im Unternehmen zu qualifizieren („IHK-Zertifikat Wissensmanager/-in“). Das Gelernte wurde direkt in betriebliche Projekte des Wissensmanagements im Unternehmen umgesetzt.

Der Projektantrag nannte die konkreten Vorteile des richtigen Umgangs mit Wissen im Unternehmen:

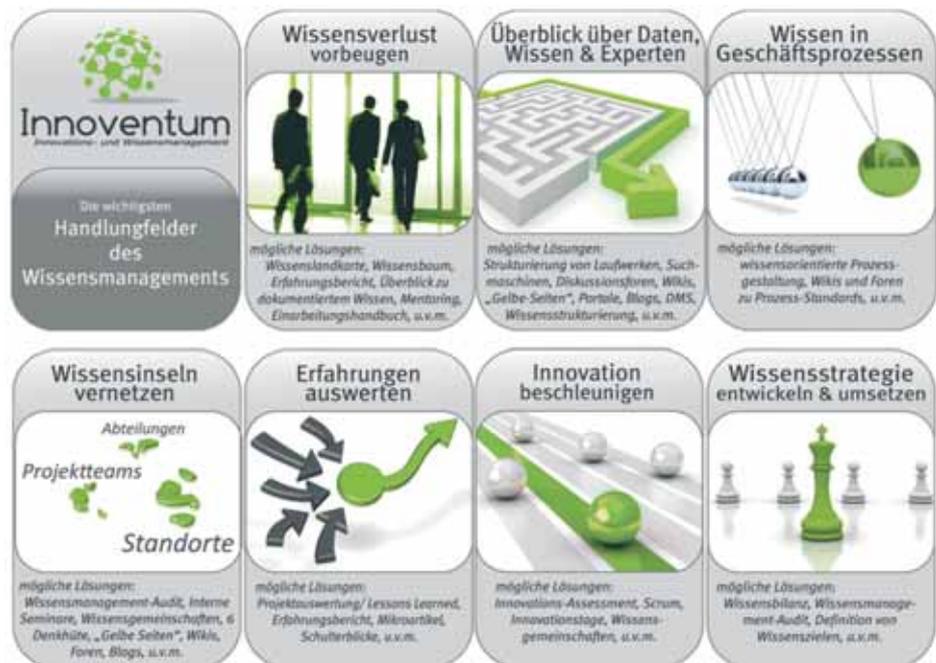
- Die Innovationskraft wird gestärkt.
- Produkte und Dienstleistungen lassen sich schneller und in besserer Qualität an den Markt bringen.
- Das Wissen wird besser bewahrt, wenn wichtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden.
- Die Geschäftsprozesse werden effektiver organisiert.
- Abteilungs- und standortübergreifende Informationen werden besser vernetzt.

In insgesamt zwölf ein- oder zweitägigen Workshops wurden unter anderem diese Themen bearbeitet:

- Wissensanalyse und Wissensziele
- Wissensorientierte Prozessgestaltung
- Wissen, Erfahrung und Lernen
- Wissen strukturieren und austauschen
- Wissensinseln vernetzen
- Wissen sichern und weitergeben
- Wissen und Innovation
- Unterstützung der betrieblichen Projekte der elf teilnehmenden Unternehmen in Analyse-, Lösungs- und Umsetzungswerkstätten (siehe auch Artikel „Von der Theorie in die Praxis“ auf Seite 5 in dieser Broschüre)

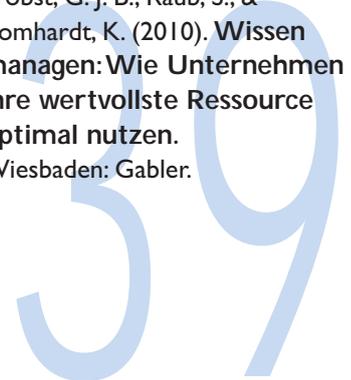
Das Projekt wurde im Rahmen der Weiterbildungsoffensive Mittelstand (WOM) des Landes Niedersachsen aus ESF-Mitteln sowie von der Region Hannover (Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung) unterstützt. Die Qualifizierung bestand aus einem Theorie- und einem Praxisteil und schloss für die erfolgreichen Teilnehmer/-innen mit einem IHK-Zertifikat ab. Die Nachhaltigkeit wurde durch die betrieblichen Projekte gesichert, für die in jedem Unternehmen eine mehrtägige Lern- und Praxisbegleitung vorgesehen war.

38



LITERATUREMPFEHLUNGEN UND LINK-LISTE WISSENSMANAGEMENT

- Abecker, A.; Hinkelmann, K.; Maus, H. (2002). **Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement: effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen.** (2002). Berlin: Springer.
- Argyris, C. (1997). **Wissen in Aktion: eine Fallstudie zur lernenden Organisation.** Stuttgart: Klett-Cotta.
- Auinger, T. (2008). **Wissensmanagement-Audit Eine Methode zur Istzustandsanalyse.** Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.
- Backerra, H., Malorny, C., & Schwarz, W. (2007). **Kreativitätstechniken Kreative Prozesse anstoßen, Innovationen fördern.** München: Hanser Verlag.
- Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008). **Handbuch Wissensbilanz: Umsetzung und Fallstudien.** Berlin: Erich Schmidt.
- Collison, C.; Parcell, G. (2004). **Learning to fly – practical knowledge management from leading and learning organizations.** Chichester, West Sussex: Capstone.
- Frenzel, K., Müller, M., & Sottong, H. J. (2006). **Storytelling: das Praxisbuch.** München: Hanser.
- Gloger, B. (2009). **Scrum Produkte zuverlässig und schnell entwickeln.** München: Hanser.
- Heisig, P. (2005). **Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse.** Berlin: PTZ [u.a.].
- Jaworski, J., Zurlino, F. (2009). **Innovationskultur: vom Leidensdruck zur Leidenschaft: wie Top-Unternehmen ihre Organisation mobilisieren.** Frankfurt, M.; New York, NY: Campus-Verl.
- Kohl, I. (2009). **Akzeptanzförderung bei der Einführung von Wissensmanagement – ein Methodenbaukasten für kleine und mittlere Unternehmen.** Stuttgart.
- Kostka, C., Kostka, S. (2007). **Der kontinuierliche Verbesserungsprozess: Methoden des KVP.** München; Wien: Hanser.
- Kostka, C., & Mönch, A. (2006). **Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.** München [u.a.]: Hanser.
- Lechner-Kreidl, C. (2006). **Wenn Wissen zündet: Wissenskommunikation in der internationalen Nonprofit-Organisation SOS-Kinderdorf.** Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Lucko, S., & Trauner, B. (2002). **Wissensmanagement: 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis.** München [etc.]: Hanser.
- Meissner, J. O. (2011). **Einführung in das systemische Innovationsmanagement.** Heidelberg, Neckar: Carl Auer Verlag.
- Mertins, K. (2009). **Wissensmanagement im Mittelstand Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele.** Berlin: Springer Berlin.
- Mittelman, A. (2011). **Werkzeugkasten Wissensmanagement (p. 284).** Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Müller-Prothmann, T., & Dörr, N. (2009). **Innovationsmanagement: Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse.** München: Hanser.
- North, K., & Guldenberg, S. (2008). **Produktive Wissensarbeit(er) – Antworten auf die Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts.** Wiesbaden: Gabler.
- North, K. (2005). **Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen.** Wiesbaden: Gabler.
- Pawlowski, Peter u.a. (2011): **Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010: Stand der Praxis in der deutschen Wirtschaft,** TU Chemnitz
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/S-T/studie-wissensmanagement,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Probst, G. J. B., Raub, S., & Romhardt, K. (2010). **Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.** Wiesbaden: Gabler.



Schütt, P. (2000).
**Wissensmanagement:
Mehrwert durch Wissen;
Nutzenpotentiale ermitteln;
den Wissenstransfer organi-
sieren.** Niedernhausen/Ts.;
[Wiesbaden]: Falken?; Gabler.

Senge, P. M. (2011). **Die fünfte
Disziplin: Kunst und Praxis
der lernenden Organisation.**
Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
Organisation

Senge, P. M., & Klostermann, M.
(2008). **Das fieldbook zur
fünften Disziplin.** Stuttgart:
Schäffer-Poeschel.

Simon, F. B., & Rech-Simon, C.
(2009). **Zirkuläres Fragen:
systemische Therapie in
Fallbeispielen: ein Lernbuch.**
Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Steinweg, S. (2009).
**Systematisches Talent-
Management: Kompetenzen
strategisch einsetzen.**
Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Stern, T., & Jaberg, H. (2010).
**Erfolgreiches Innovations-
management: Erfolgsfak-
toren – Grundmuster –
Fallbeispiele.** Wiesbaden:
Gabler.

Vollmar, G. (2007). **Knowledge
Gardening: Wissensarbeit in
intelligenten Organisations-
en.**
Bielefeld: Bertelsmann-Verlag.

Winkler, R., Bauer, R., &
**Wissensmanagement Forum
(2007). Das Praxishandbuch
Wissensmanagement: inte-
gratives Wissensmanage-
ment.**
Graz: Verl. der Techn. Univ.

Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

Netzwerk für alle, die Interesse am Thema Wissensmanagement haben
<http://www.wissensmanagement-gesellschaft.de/>

Fit für den Wissenswettbewerb

Wissensmanagement-Seite des Bundesministeriums für Wirtschaft
und Technologie
<http://wissenmanagen.net>

Community of Knowledge

Portal für Wissensmanagement in Theorie und Praxis
<http://www.community-of-knowledge.de/>

PROWIS

Werkzeugkasten zu Wissensmanagement-Methoden
www.prowis.net/

Foresight-Plattform

Werkzeugkasten zu Foresight-Methoden
www.zukunft-im-mittelstand.de/methoden.html

WIPRO

Werkzeugkasten zu Innovationsmanagement-Methoden
www.innovationsmethoden.info

40

IHK-zertifizierter
Wissensma-Nager





Impressum



QUBIC Beratergruppe GmbH
Geschäftsführung:
Götz Hendricks und Dr. Edzard Niemeyer
An der Christuskirche 18
30167 Hannover
Telefon 0511 1699888-0
info@qubic.eu
www.qubic.eu



in Zusammenarbeit mit Innoventum
Christina Nowotny & Erik Schulz GbR
Zossener Str. 55
10961 Berlin
Telefon 030 817979-0
info@innoventum.de

Hannover 2012



Gefördert aus Mitteln
des Europäischen Sozialfonds (ESF)
und des Landes Niedersachsen im Rahmen
des Programms Weiterbildungsoffensive
Mittelstand sowie aus Mitteln
der Region Hannover
(Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung).

Gestaltung:
Volkmann Grafik-Design Hannover
www.volkmann-grafik.de

Druck:
Interdruck Berger GmbH