

## **Projekt: WissensWerk – Steuerungsinstrumente für ein systematisches Wissensmanagement und eine aktive Wissenskultur (Kurzfassung)**

Das Projekt verfolgt die **Projektziele**:

1. Gestaltung eines Steuerungsinstrumentariums, um den Wissensaustausch in den Betrieben auf den verschiedenen operativen Ebenen der Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette systematisch zu entwickeln und die Umsetzung kontinuierlich und messbar zu steuern (Arbeitspaket 1)
2. Sicherung von Erfahrungswissen älterer Beschäftigter durch einen einfachen, unternehmensintern gesteuerten und Tool-unterstützten Wissenstransferprozess (Arbeitspaket 2)
3. Einrichtung eines Wissenskoordinators als Stabsstelle und als innerbetrieblichen Coach (Arbeitspaket 3)
4. Aufbau einer aktiven und nachhaltigen Kultur des Wissensaustausches in den Pilotunternehmen (Arbeitspaket 4)
5. Best-practice-Transfer im überbetrieblichen Netzwerk von Unternehmen (Arbeitspaket 5).
6. Erstellen von Arbeitshilfen, Vorgehensbeschreibungen und Best-practice-Beschreibungen zur Verbreitung (Arbeitspaket 6)

Die Projektziele und zugehörigen Arbeitspakete sollen in etwa 8 Pilotbetrieben umgesetzt und die Instrumente in überbetrieblichen Entwicklergruppen und Netzwerkveranstaltungen entwickelt und transferiert werden sowie in betrieblichen Prozessen umgesetzt werden. Die Arbeitspakete werden im Folgenden genauer beschrieben:

### **Arbeitspaket 1: Betriebliche Steuerungsinstrumente für den Wissensaustausch**

Konkret werden die Instrumente des WissenstransferSprints (zielgerichtete Meetingroutinen, Planung und Controlling von Aktivitäten, Kennzahlen, aktiver Wissensaustausch, integriert ins Tagesgeschäft) und der wissensbasierten TeamCard im Unternehmensnetzwerk entwickelt und in Pilotbetrieben implementiert.

WissenstransferSprints werden auf verschiedenen Ebenen wirksam

- Innerhalb von Teams
- Team- und abteilungsübergreifend
- In der Kooperation mit Kunden und Lieferanten, ggf. auch weiteren Experten
- Standortübergreifend und in verteilten und virtuellen Teams

Die Teammitglieder entwickeln in den WissenstransferSprints den notwendigen und erfolgskritischen Handlungsbedarf in ihrem Kooperationsfeld, identifizieren Wissensziele und Maßnahmen. Sie ermitteln (messbare) Erfolgskriterien und überprüfen regelmäßig den Umsetzungsstand und steuern nach. Als Arbeitsmittel dient die

**WissenstransferTeamCard**, in der die Ziele, Maßnahmen, Kennzahlen und Soll-Ist-Vergleiche abgebildet werden. In der WissenstransferTeamCard können auch Themen abgebildet werden, die Top-Down als Wissensziele für die Teams vereinbart sind. Das Instrument ist anschlussfähig an strategische Instrumente wie die Balanced Scorecard und ermöglicht damit eine zielgerichtete Steuerung des Wissens im Unternehmen.

## **Arbeitspaket 2: Steuerung des Transfers von Erfahrungswissen älterer Beschäftigter**

Um das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter für den Wissenstransfer verbindlich zu organisieren, werden analog der Wissenstransfer-TeamCard individuelle **Wissenstransfer-TandemCards** entwickelt. Abgebildet werden hierin die Themen, die transferiert werden sollen, die Umsetzungsmaßnahmen sowie der jeweilige Entwicklungsstatus. Erprobt wird die WissenstransferCard in Tandems von älteren und jüngeren Beschäftigten, in interkulturellen Tandems. oder in alternativen Konstellationen (z.B. mit Teamkollegen, interkulturellen Tandems).

## **Arbeitspaket 3: WissenstransferKoordinator**

Die Rolle eines Wissenskoordinators wird eingeführt und als Stabsstelle (etwa analog zu Qualitätsbeauftragten) in der Organisation verankert, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden beschrieben, die WissenskoordinatorInnen identifiziert und die Implementation ihrer Rolle begleitet. Sie sollen die Teams und WissenstransferTandems bei ihrer Arbeit unterstützen, Barrieren des Wissenstransfers abbauen, eine aktive Kultur des Wissensaustausches fördern und die Gesamtaktivitäten bündeln und koordinieren.

## **Arbeitspaket 4: Aktive Wissenskultur und Nachhaltigkeit**

Im Zusammenwirken der Aktivitäten in den Arbeitspaketen 1 bis 3 und ggf. weiterer Maßnahmen werden eine aktive Kultur des Wissensaustausches gefördert und damit auch Innovationsräume geöffnet, in denen betriebliche und überbetriebliche Experten interdisziplinär zusammenkommen, um einen gezielten Wissensaustausch zu betreiben und innovative Projekte zu entwickeln und zu gestalten. Wissensmanagement wird als Thema im Geschäftsalltag fest verankert und zur Routine erhoben. Über die alltägliche Übung und Sensibilisierung sowie die selbstorganisiert nutzbaren Instrumente und Steuerungstools entwickelt sich zunehmend eine Kultur des aktiven Wissensaustausches.

Im Rahmen der überbetrieblichen Netzwerke werden Eckpunkte für die Förderung der aktiven Wissenskultur sowie Beobachtungskriterien für deren Überprüfung entwickelt und in regelmäßigen Abständen von den Pilotbetrieben bewertet. Es wird überprüft, ob die implementierten Instrumente wirken und welche Unterstützungs- und Steuerungsmaßnahmen getroffen werden müssen, um die Kulturentwicklung zu begünstigen.

Auf allen Ebenen werden zur Halbzeit und am Ende der Pilotprojekte Debriefings/ Auswertungs-Workshops durchgeführt, um Lessons Learned-Aktivitäten auszulösen und die Werkzeuge weiter zu verbessern. Die Erfahrungen im Prozess werden ebenfalls ausgewertet und für den überbetrieblichen Praxistransfer aufbereitet.

In den Pilotunternehmen werden Nachhaltigkeitsvereinbarungen getroffen, in denen geregelt wird, wie die installierten Instrumente nach Projektende weiter genutzt werden und welche Unterstützungsleistungen seitens der Unternehmen dafür notwendig sind.

Diese Aktivitäten sollen dazu beitragen, die Entwicklung einer aktiven Kultur des Wissensaustausches zu fördern.

## **Arbeitspaket 5: Überbetriebliches Netzwerk und Best-Practice Transfer**

Die Pilotbetriebe kommen in regelmäßigen Abständen zusammen, um Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Die zu entwickelnden Steuerungsinstrumente werden bewertet und auf ihre Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit hin bewertet.

Das überbetriebliche Netzwerk wird unterstützt von den strategischen Partnern bzw. Kooperationspartnern, die für einen weiteren Transfer der Erfahrungen und Projektergebnisse sorgen sollen. Hierfür werden erweiterte Netzwerktreffen und auch Transferveranstaltungen vorgesehen, zu denen die strategischen Partner eingeladen werden.

## Arbeitspaket 6: Übertragbarkeit und Veröffentlichung

Die im Projekt entwickelten Steuerungsinstrumente (WissenstransferCards, WissenstransferSprints, WissenstransferKoordinatoren) werden ausführlich beschrieben und die Tools öffentlich bereitgestellt. Dazu wird eine Broschüre verfasst und zudem eine Veröffentlichung ins Internet gestellt. Ergänzt wird dies um eine Übersicht von Instrumenten, Arbeitshilfen und Vorgehensweisen, die von Teams und Tandems selbstorganisiert für den Wissenstransfer genutzt werden können (WissenstransferToolbox). Soweit Instrumente neu entwickelt oder für die Selbstorganisation überarbeitet wurden, werden sie in die Toolbox mit aufgenommen. Auf bereits vorhandene Instrumente wird verlinkt, so dass für die künftigen Nutzer eine Übersicht über geeignete Tools für den selbstorganisierten Einsatz verfügbar ist.

### Rahmenbedingungen

- Förderprogramm:** Soziale Innovation (Fördergebiet Land Niedersachsen, außer ehem. Regierungsbezirk Lüneburg), Status: Interessenbekundung positiv bewertet, Aufforderung zur Antragstellung durch die NBank
- Zielgruppe:** Unternehmen, Handwerk, Sozialbetriebe, Bildungsbetriebe
- Laufzeit:** 01.04.2017 – 31.03.2019 (nach Bewilligung der Fördergelder)
- Umsetzung:** Die Entwicklung der Instrumente erfolgt in überbetrieblichen Entwicklergruppen mit jeweils ca. 2 (oder auch mehr) Experten aus den Pilotbetrieben
- Überbetriebliche Prozessbegleitung durch das Projektteam
- Das Projektteam unterstützt die betriebliche Umsetzung / Erprobung im Einzelfall im Rahmen einer betrieblichen Prozessbegleitung
- Kosten/Aufwand:** Direktbeitrag einmalig ca. 2.500 Euro
- Personalfreistellung für die überbetrieblichen Entwicklergruppen (42 PU-Tage, entspricht z.B. 4 MA = ca. 10 Tage in 2 Jahren)
- Mitarbeit im überbetrieblichen Netzwerk und bei Transferaktivitäten (ca. 6 PU-Tage in 2 Jahren)
- jeder Mitarbeiter im Projekt muss für mindestens 3 Treffen freigestellt werden (vorher keine Anrechnung als Kofinanzierung)
- Die Personalunterstützung durch Dritte kann ggf. reduziert werden, wenn ein erhöhter Direktbeitrag geleistet wird (oder weitere Unternehmen gewonnen werden)
- Nutzen:** Entwicklungs- und Begleitprozess für ein systematisches Wissensmanagement und eine aktive Wissenskultur
- Bestandsaufnahme und Förderplan für eine aktive Wissenskultur
- Fitness/Kompetenz für interne Organisation des Wissensmanagements und Moderation des Wissenstransfers
- Nachhaltigkeit durch implementierte Steuerungsinstrumente und Wissenstransfertools zur Selbstorganisation und betrieblichem Nachhaltigkeitsplan
- Best-Practice-Transfer zwischen den beteiligten Unternehmen, Netzwerk
- Projektträger:** QUBIC Beratergruppe GmbH, Martha-Wissmann-Platz 3, 30449 Hannover. Ansprechpartner: Dr. Edzard Niemeyer (0511-16998882, niemeyer@qubic.de)