



Gefördert durch das

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



Fit für den
Wissenswettbewerb

Dokumentation Roadshow Wissensmanagement

„Erfolg durch Wissensmanagement“

Unternehmer berichten von ihren Erfahrungen

Iserlohn, 15. Oktober 2010



Projektpartner:



Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL)
Universitätsallee 11-13
28359 Bremen
Tel.: 04 21/2 20 96-0
Fax: 04 21/2 20 96-55
Internet: www.isl.org



Core Business Development GmbH – Institut für Produkt- und Prozessinnovation
Mahlsdorfer Straße 39/40
12555 Berlin
Tel.: 030-65 48 49 10
Fax: 030-65 48 49 11
Internet: www.cbd-berlin.de



VOLLMAR Wissen+Kommunikation
Kanzleistraße 35
72764 Reutlingen
Tel.: 7121/1260377
Fax: 7121/1260378
Internet: www.wissen-kommunizieren.de



Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.
Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn
Tel.: 0 61 96/495-3 80
Fax: 0 61 96/495-3 51
Internet: www.awv-net.de

Impressum

Redaktion: Klemens Keindl (Core Business Development GmbH)

Fotos: Jürgen Klocke (AWV)

Realisierung und Gestaltung: Jürgen Klocke, Karin Scheu (DTP/AWV)

„Erfolg durch Wissensmanagement“

Unternehmen berichten von ihren Erfahrungen

In Zusammenarbeit mit der Südwestfälischen IHK zu Hagen und der Fachhochschule Südwestfalen in Iserlohn, 15. Oktober 2010.

Inhalt der Dokumentation

Die KMU-Roadshow Wissensmanagement	2
Agenda „Erfolgreich durch Wissensmanagement“ am 15. Oktober 2010	3
Begrüßung und Einführung in die Methodik	3
„Fisch ist Fisch“ – Wissensmanagement, eine kurze Einführung	4
Einführung ins Thema – „Wissensmanagement – die Herausforderung des 21. Jahrhunderts“	5
Die 6 Praxisprobleme	6
Praxisberichte	6
Impulsreferat Peter Steinmann, Wicke GmbH und Co. KG, Wuppertal: “Wissenstransfer mit Nova.PE“	6
Impulsreferat Peter Voigt, Fraunhofer IFF, Magdeburg: “Wissensmanagement einführen nach dem ProWis-Modell“	8
Wissensmanagement einmal anders: Team-Pipeline	9
Erfahrungsaustausch im Work Café	10
Zusammenfassung	10



Die KMU-Roadshow Wissensmanagement

Die Initiative "KMU-Roadshow Wissensmanagement"¹ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie² (BMWi) greift den großen Bedarf nach Impulsen und Handlungsanleitungen für die praktische Umsetzung von Konzepten, Methoden und Vorgehensweisen zum Umgang mit Wissen in kleine und mittleren Unternehmen (KMU) auf.

Im Rahmen dieser Initiative werden 2006 bis 2010 an verschiedenen Orten Deutschlands insgesamt 28 Veranstaltungen zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen angeboten. Praktiker aus KMU stellen dabei ausgewählte Beispiele erfolgreicher Anwendungen eines Wert schöpfenden Umgangs mit Wissen für Praktiker aus Unternehmen vor. In den interaktiven Veranstaltungen erarbeiten die TeilnehmerInnen in einem moderierten Dialog, Möglichkeiten der Transformation dieser Beispiele für eine Implementierung ähnlicher Vorgehensweisen in ihren eigenen Unternehmen und leiten konkrete Handlungskonsequenzen für die Umsetzung ab.

Mehr Informationen auch zu den weiteren Stationen der Roadshow erhalten sie unter www.wissenmanagen.net im Bereich "Wissenswettbewerb".



1 Die Initiative KMU-Roadshow Wissensmanagement wird vom Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) in Bremen, der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) in Eschborn, Core Business Development GmbH, Institut für Produkt- und Prozessinnovation, Berlin, und VOLLMAR Wissen+Kommunikation, Reutlingen, im Auftrag des BMWi durchgeführt.

2 Förderkennzeichen VIB4 - 003070/24

Agenda „Erfolgreich durch Wissensmanagement“ am 15. Oktober 2010

- Begrüßung durch die IHK (Christian Vogel) und VOLLMAR
Wissen+Kommunikation für das Roadshow-Team (Gabriele Vollmar)
- Kurze Einführung in das Thema „Wissensmanagement“ (Christian Vogel)
- Die 6 Praxisprobleme im Wissensmanagement (Gabriele Vollmar)
- Impulsreferate aus der Praxis
- Peter Steinmann, Personalleiter Wicke GmbH und Co. KG, Wuppertal: „Wissens-
transfer mit Nova.PE“
- Stefan Voigt, Projektleiter Fraunhofer IFF, Magdeburg: „Wissensmanagement
einführen mit dem ProWis-Ansatz“
- Vorstellungsrunde aller Teilnehmer
- Mittagspause
- „Wissensmanagement einmal anders“ mit der Pipeline
- Erfahrungsaustausch im Work Café
- Zusammenfassung der Erkenntnisse und Arbeitsergebnisse
- Verabschiedung

Begrüßung und Einführung in die Methodik

Nach einer kurzen Begrüßung seitens Herrn Vogel von der IHK zu Hagen in Vertretung der gastgebenden Professoren Lehmann und Johannes erläuterte Gabriele Vollmar die Agenda des Tages sowie den Ansatz der „KMU-Roadshow Wissensmanagement“. [Fotos 0946 und 0953 und 0943 oder 0945]

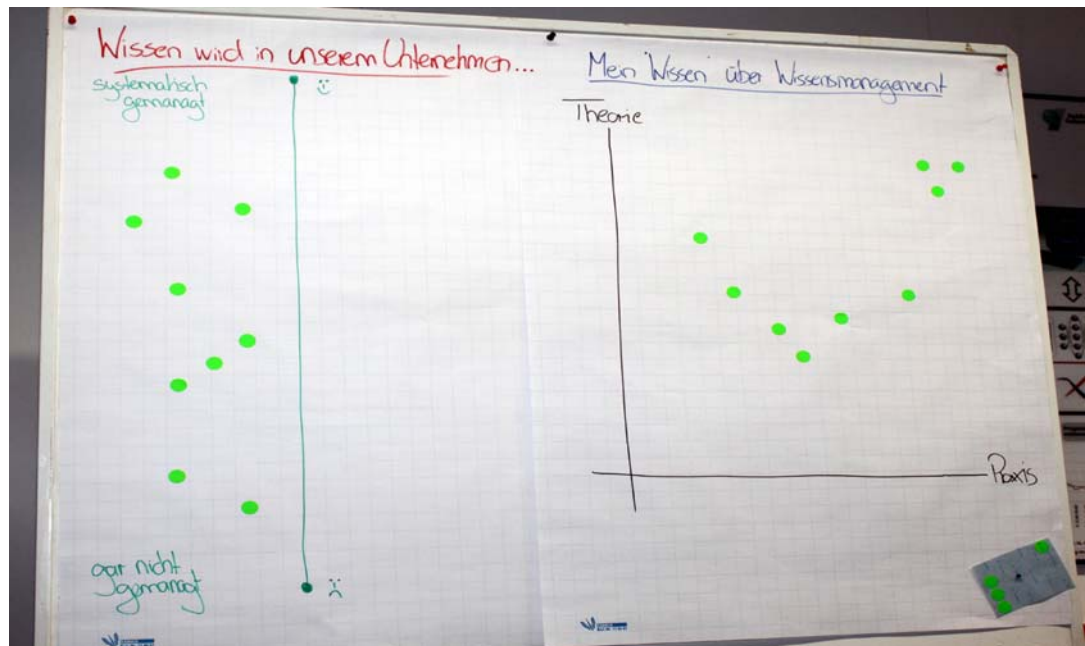
Diese möchte Unternehmen, in erster Linie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) anregen, sich mit dem Thema „Umgang mit Wissen“ auseinanderzusetzen. Außerdem sollen in den Veranstaltungen erprobte Ansätze und Praxislösungen vermittelt werden, sodass die Teilnehmer mit ersten konkreten Ideen für das eigene Unternehmen die Veranstaltung verlassen.

Die Roadshow selbst folgt in ihrer Methodik dabei den Erkenntnissen aus den Gebieten Wissensweitergabe, Wissenskommunikation und Lernen. Die Methodik der „KMU-Roadshow Wissensmanagement“ besteht im Wesentlichen aus drei Elementen:

1. kurzen Impulsreferaten von Praktikern aus Unternehmen, die Einblick in Maßnahmen zum Umgang mit Wissen bzw. Innovation im eigenen Unternehmen geben
2. einem ungewohnten Blick auf das Thema durch einen kulturellen oder aktiv spielerischen Beitrag, der zur assoziativen Reflexion anregen soll; in Iserlohn war dies das Teamspiel „Pipeline“
3. intensiver Erfahrungsaustausch mit den Referenten und zwischen den Teilnehmern in einem so genannten Work Café

Schon gleich beim Empfang wurden die Teilnehmer zur Aktion aufgefordert, nämlich zur Bewertung des Umgangs mit Wissen in der eigenen Organisation sowie zur Einstufung des eigenen Wissens über Wissensmanagement in Theorie und Praxis.

Auf die Angaben zu beiden Punkten wurde im Laufe der Veranstaltung dann verschiedentlich Bezug genommen.



„Fisch ist Fisch“ – Wissensmanagement, eine kurze Einführung

Als erste Heranführung an das Thema Wissensmanagement erzählte Gabriele Vollmar zur Überraschung der Teilnehmer eine Kindergeschichte (Leo Lionni: Fisch ist Fisch):

Eine kleine Elritze und eine Kaulquappe wachsen zusammen in einem Teich auf. Eines Tages verlässt die Kaulquappe als ausgewachsener Frosch den Teich und lässt den Freund alleine zurück. Nach einigen Wochen kommt der Frosch zurück und erzählt dem Fisch, was er an Land alles erlebt und gesehen hat. Und der Frosch stellt sich das in „seinen Bildern“ vor:



Abbildung 1: Die Welt an Land wie ein Fisch sie sich vorstellt

Was hat nun diese Kindergeschichte mit Wissensweitergabe und Wissensmanagement zu tun? Die Assoziationen der Teilnehmer reichten hier von der Frage nach dem unterschiedlichen Vorwissen von Wissensgeber und Wissensnehmer bis zur Erkenntnis, dass Wissen letztlich eine subjektive Konstruktion ist, was die Wissensweitergabe, will sie denn erfolgreich sein, berücksichtigen müsse.

Einführung ins Thema – „Wissensmanagement – die Herausforderung des 21. Jahrhunderts“



Eine kurze und sehr anschauliche Einführung ins Thema durch Christian Vogel, nicht nur Mitarbeiter der IHK, sondern auch Lehrbeauftragter der Fachhochschule Südwestfalen zu Wissensmanagement, folgte und konnte auf den Assoziationen zur Bildergeschichte aufbauen. So definierte Vogel Wissen wie folgt: „Wissen steht in der allgemeinen Literatur für ein kognitiv vorhandenes Schema, das bei Individuen und/oder Gruppen aus den gemachten Erfahrungen resultiert und welches sich aus der Handhabung von Sachverhalten und Situationen nachhaltig durch die Anwendung von Informationen und Regeln bestimmen und begründen lässt.“ (Quelle: Brockhaus, Band 30, 2006). Auf dieser Definition aufbauend machte er dann einige der Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen, z. B. dessen geringe Halbwertszeit oder

auch die begrenzte „Speicherkapazität“ des Menschen deutlich und erläuterte den Unterschied zwischen explizitem, also unabhängig vom Menschen verfügbarem, dokumentiertem Wissen, und implizitem Wissen, dem Erfahrungswissen in den Köpfen. Beide Wissensarten, so Vogel, müssten durch Wissensmanagement bewirtschaftet werden.

Implizites versus explizites Wissen

Explizites Wissen

Implizites Wissen

„Doch wie gut das niemand weiß, dass ich Rumpelstilzchen heiß.“

„We know more than we can tell.“

Polanyi, Michael 1966.

Erfolg durch Wissensmanagement
Unternehmen berichten von ihren Erfahrungen

Iserlohn, 15. Oktober 2010

Erstellt von Christian Vogel, Master of Arts, Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing.

Fachhochschule Südwestfalen
University of Applied Sciences

CV&CI
www.cv&ci.de

SIHK
Schwerföhrde
Innovation und Transfercenter
in Iserlohn

Abbildung 2: Folie aus der Präsentation Vogel

Vogel führte dann zwei Definitionen für Wissensmanagement aus der Fachliteratur ein: „Wissensmanagement ist das Management der Aktivitäten und Prozesse, welche die Wirksamkeit von Wissen steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Nutzung und Erzeugung von individuellen und kollektiven Wissensressourcen stärken.“ (Quelle: Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement, Cen (2003), S.10) Und: „Das Managen von Wissen bedeutet hierbei Strukturen zu schaffen, die eine kontinuierliche Verbesserung im Umgang mit Wissen ermöglichen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den Komponenten Organisation, Mensch und Technik.“ (Quelle: Gabi Reinmann et al: Wissensmanagement lernen, 2001 S. 41) Vogel hob zum Abschluss seines kurzen Vortrages darauf ab, dass Wissensmanagement aufgrund der Beschaffenheit von

Wissen, vor allem dessen impliziten Anteilen, nicht unmittelbar gemanagt werden könne. Vielmehr sei es Aufgabe des Wissensmanagements Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Wissen in einer Organisation ausgetauscht, genutzt und entwickelt werden könne.

Die 6 Praxisprobleme

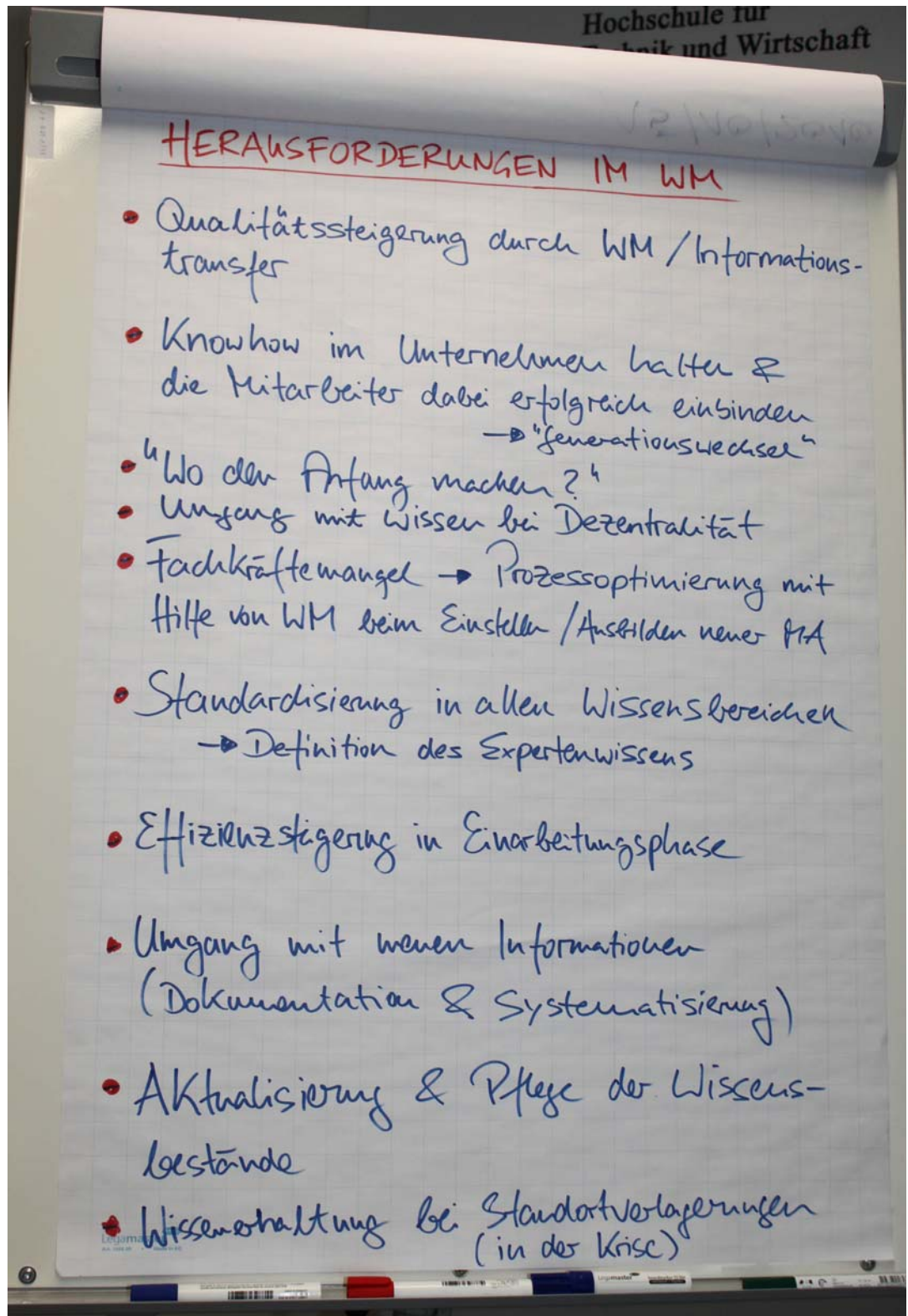
Wo Wissensmanagement in Organisationen zum Einsatz kommt, darauf ging im Anschluss Gabriele Vollmar ein. So sind nach den Erfahrungen des Projektteams der Roadshow die 6 häufigsten Praxisprobleme:



- Drohender Verlust von Wissen durch den Weggang oder Wechsel von Mitarbeitern
- Wenig Überblick über Datenbestände und Experten
- Ungenügender Informations- und Wissensfluss in den Prozessen
- Wissensinseln mit ungenügendem Wissensaustausch
- Wenig oder keine systematische Auswertung von Erfahrungen, z. B. nach Projekten (so genannte Lessons Learned)
- Mangelnde Entwicklung von neuem Wissen und Innovation

Bei einer ausführlichen Vorstellungsrunde aller Teilnehmer wurden diese gebeten, die „Baustellen“ in der jeweils eigenen Organisation zu benennen. Dabei wurden in der Regel immer mehrere der Praxisprobleme als durchaus drängende Schwächen im Wissensmanagement identifiziert. Außerdem wurde ein weiteres Praxisproblem benannt: die ungenügende Einarbeitung neuer Mitarbeiter, vor allem in Phasen von schnellem Wachstum.





Praxisberichte

**Impulsreferat Peter Steinmann, Wicke GmbH und Co. KG, Wuppertal:
"Wissenstransfer mit Nova.PE"**



Peter Steinmann ist seit 21 Jahren Personalleiter bei der Wicke GmbH + Co. KG. Er beschäftigt sich seit 10 Jahren intensiv mit dem demografischen Wandel. Zusammen mit der Universität Bochum wurde 2006 das Tool „Nova.PE“ für KMU´s entwickelt und implementiert. Ein weiteres Projekt in 2008 bereitete ältere Führungskräfte auf die erhöhte Lebensarbeitszeit (Rente mit 67) vor. Letztendlich resultierte daraus das Projekt „Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements“ in den Jahren 2009 und 2010.

Das im Jahre 1866 gegründete Unternehmen Wicke ist eine Konzern unabhängige, internationale Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Deutschland und produzierenden Tochtergesellschaften in China und Tschechien. Weltweit beschäftigt Wicke 850 Mitarbeiter. Der deutsche Standort mit 250 Mitarbeitern liegt in Sprockhövel-Herzkamp. Hier fertigt Wicke sehr erfolgreich Räder und Rollen für Transportgeräte, Flurförderfahrzeuge, Antriebstechnik sowie technische Polyurethan- Formteile.

Im Jahre 2010 erhielt das Unternehmen das „Dortmunder Personalmanagement Prädikat 2010“ für die Darstellung: Das „Wicke-PE-Haus“.



Email: steinmann@wicke.com
www.wicke.com

Ausgangslage/ „Schmerz“	In mittelständischen Unternehmen ist wichtiges Wissen nicht selten auf einzelne Personen konzentriert. Beim Rentenaustritt derartiger Personen wird oftmals das angesammelte Kopf- „Wissen“ unterschätzt, so dass teilweise zwischen 30–50% des relevanten Wissens gar nicht an den Nachfolger weitergegeben wird.
Maßnahme(n) in Kürze	Mit dem Wissensgeber wird im ersten Schritt ein „Wissensbaum“ erstellt. Anhand des Baumes wird dann zusammen mit Geber und Nehmer (+ Moderator = Kümmerer) ein Transferplan erstellt, der sämtliche Wissensbereiche des Gebers in konzentrierter Form abdeckt. Dies geschieht in einstündigen Gesprächen, die über einen gewissen Zeitraum alle 14 Tage stattfinden. Geber und Nehmer arbeiten die Wissensgebiete nach Zeitplanung konzentriert ab. Mittels Ampeln, die der Nehmer auf grün setzen kann, wird die Abarbeitung des Plans verfolgt. Die Maßnahme wird nicht grundsätzlich mit jedem ausscheidenden Mitarbeiter durchgeführt, sondern lediglich mit kritischen Wissensträgern, d.h. Mitarbeitern, deren Wissen nicht dokumentiert oder redundant bei Kollegen vorhanden ist.
Nutzen	Das im Unternehmen wichtige „Wissen“ geht nicht verloren, sondern wird strukturiert dokumentiert und weitergegeben.
Schwierigkeiten/- Probleme	Dadurch, dass beim Einführungsprojekt mit der Uni Bochum schon fünf Transfers im Beisein des Kümmerers (Peter Steinmann) abgewickelt werden konnten, war es für den Kümmerer einfach, bisher weitere 5 Transfers ohne externe Moderation durchzuführen.
Erfolgsfaktoren	Der Wissensgeber erfährt noch einmal eine Wertschätzung durch die Wichtigkeit der Dokumentation seines Wissens. Der Wissensnehmer erfährt eine konzentrierte Einarbeitung, bei der alle relevanten Wissensgebiete für ihn übersichtlich und zeitlich gut geplant vermittelt werden. Wicke hat sich in seinen Unternehmensgrundsätzen dazu verpflichtet, Wissenstransfers mit dem System „Nova.PE“ durchzuführen.

**Impulsreferat Peter Voigt, Fraunhofer IFF, Magdeburg:
„Wissensmanagement einführen nach dem ProWis-Modell“**

Stefan Voigt studierte Wirtschaftsinformatik an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Seit 2000 arbeitet er am Fraunhofer IFF im Bereich Wissensmanagement. Seit 2008 ist Stefan Voigt Gruppenleiter des International Competence Center Logistics am Fraunhofer IFF. Er leitet Beratungs- und Forschungsprojekte im Schwerpunkt der prozessorientierten Umsetzung von Wissensmanagement. Darüber hinaus forscht Stefan Voigt im Themengebiet Web 2.0 zur Anforderungsanalyse und Einführung von Web 2.0-Plattformen auf Wiki-Basis. Aktuell ist Stefan Voigt Koordinator der Verbundprojekte ProWis II (www.prowis.net) und ICKE 2.0 (www.ickewiki.de).

Stefan.voigt@iff.fraunhofer.de



»Handeln schafft Wissen – Wissen schafft Mehrwert« ist der Leitspruch des Fraunhofer-Instituts für Fabrikbetrieb und Automatisierung IFF in Magdeburg, einem von insgesamt 56 Instituten der Fraunhofer-Gesellschaft. Das Fraunhofer IFF ist Partner für Auftraggeber aus Mittelstand, Industrie, Forschung und Politik. Das Institut entwickelt und optimiert gemeinsam mit seinen Kunden Lösungen auf den Gebieten Logistik, Digital

Engineering, Automatisierung und Anlagentechnik. Seit Mitte der 90er Jahre betreibt das Institut auch angewandte Forschung im Wissensmanagement und begleitet Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung neuer Lösungen in diesem Bereich.

www.iff.fraunhofer.de

Peter Voigt berichtete aus dem Förderprojekt ProWis anhand eines konkreten Fallbeispiels aus den 15 Pilotunternehmen, mit denen das ProWis-Vorgehen bei der Einführung von Wissensmanagement verprobt wurde (Fallstudie zum Beispiel J. Schmalz GmbH: <http://www.wissensexzellenz.de/index.php?id=148>)

Die Einführung von Wissensmanagement verläuft über 5 Phasen:

1. **Sensibilisierung:** Ziel dieser Phase ist es, die Stakeholder in der Organisation für das Thema zu gewinnen und zu entscheiden, wer Mitglied des Projektteams für die eigentliche Einführung werden sollte.
2. **Analyse:** Für die Analyse der Schwachstellen und damit der Ansatzpunkte für Wissensmanagement wird sowohl ein so genanntes WM-Audit durchgeführt, also eine breite Online-Befragung der Mitarbeiter, als auch ein so genanntes GPO-Audit, d.h. die detaillierte Analyse der Informations- und Wissensflüsse entlang eines Geschäftsprozesses. Für beide Analysearten liefert ProWis das entsprechende Instrumentarium.
3. **Ziele und Lösungen:** Basierend auf den Ergebnissen der Analyse werden dann gemeinsam die Projektziele definiert und Lösungen skizziert. Eine breite Auswahl an möglichen Instrumenten und Methoden bietet hier der ProWis-Shop (www.prowis.net)

4. **Umsetzung:** Ein wichtiger Parameter bei der Umsetzung, so Voigt, ist die Motivation der Mitarbeiter. Ein so genannter Motivationsassistent, der im Rahmen von ProWis entwickelt wurde, bietet hier zahlreiche Anregungen und Hilfestellungen.
5. **Evaluierung:** Am Ende des Prozesses steht die Überprüfung, inwiefern die eingangs definierten Ziele erreicht werden konnten.

Alle Informationen rund um das Projekt und seine Werkzeuge sind im Internet abrufbar: <http://www.prowis.net/connect>

Außerdem besteht die Möglichkeit, mit Pilotunternehmen direkt in Kontakt zu treten, z. B. bei den folgenden Veranstaltungen:

- Virtuelles ProWis-Connect am 02. November 2010 um 11 Uhr: Keindl (Core Business Development) „Expertenwissen sichern – aus Projekten oder beim Stellenwechsel“ (Netviewer-Sitzung, Dauer ca. 1h)
- ProWis-Connect Mitte am 03. November 2010 bei der Helmut Beyers GmbH in Mönchengladbach (Vor-Ort-Veranstaltung)



Wissensmanagement einmal anders: Team-Pipeline



Nach der Mittagspause wurden die Teilnehmer mit einer kleinen sportlichen Aktivität für den Nachmittag motiviert. Dabei ging es darum in zwei Teams mittels einer aus Rohrabschnitten gebildeten Pipeline 2 Bälle in einen Papierkorb zu befördern. Das Ziel war erreicht, wenn beide Bälle innerhalb von 5 Sekunden in den Korb purzeln. Dabei galt es jedoch einige Regeln zu beachten:



- Der Ball muss immer in Bewegung sein
- Der Ball darf nur in eine Richtung rollen
- Wer die Pipeline mit dem Ball hat, darf sich selbst nicht mehr bewegen
- Die Pipeline darf nur von unten angefasst werden
- Jedes Teammitglied muss am Prozess beteiligt werden



Beide Teams hatten 10 Minuten Zeit, eine Taktik abzustimmen, dann wurde es ernst. Mit viel sportlichem Ehrgeiz und viel Vergnügen schafften es die Teams, das vorgegebene Ziel zu erreichen: Beide Bälle fielen fast zeitgleich in den Papierkorb.



Was hat nun diese sportliche Einlage mit Wissensweitergabe und Wissensvernetzung zu tun? Diese Assoziationen und Erkenntnisse hatten die Teilnehmer in Iserlohn:

- SCHAFFUNG EINES 'ZWISCHENTRÄGERS' BEI NICHT GEKLÄRTER NACHFOLGE
- KEINE STARRE 1:1 BETRACHTUNG DER INHALTE & AUFGABEN BEIM WECHSEL
- INFORMATIONSTECHNISCHE UNTERSTÜTZUNG: WARNUNG VOR ALTERSBEDINGTEH AUSSCHIEDEN ('TANKANZEIGE IM ROTEN BEREICH')
- EINARBEITUNGSPLAN BEI NEUEINSTELLUNGEN, VOR ALLEM IM TECHNISCHEN BEREICH
- GPO-WM: PROZESSE ALS ANKER/ANSATZ FÜR WM
- KONFLIKT IN DER PRAXIS BEI SPEZIFISCHEN PROBLEMEN EINZELNER UND ZENTRALEN IT LÖSUNGEN
 - ↳ PROZESSE ALS ANSATZ, OFFENLEGUNG VON INFORMATIONEN, ELEKTRONISCHES ARCHIV
 - ↳ PRO UND CONTRA VON WIKIS
 - ↳ "SCHWERFÄLLISCHKEIT" DER IT-ABTEILUNG, ES ENTSTEHEN WIEDER INSELN
 - ↳ GEMEINSAMES NETZWERK AUF STRUKTURELLER EBENE, PROZESSORIENT. SICHTWEISE
 - ↳ ROLLE DER UNTERNEHMENSKULTUR

- SICHERUNG DES ERFAHRUNGSWISSENS: ②
 - GRUNDSÄTZLICHE FRAGE DER METHODEN (Z.B. IT)
 - ABER WICHTIG: IMMER IM LOPF BEHALTEN, DASS ES DARUM GEHT DIE MENSCHEN ZUSAMMENZU BRINGEN.
- GRUNDEVORAUSSETZUNGEN FÜR WIT IM UNTERNEHMEN SCHAFFEN, Z.B. EIGENE UNTERNEHMENSKULTUR ANALYSIEREN
- ROLLE / FUNKTION DES WISSENSMANAGERS
 - MITARBEITER SPIELEN DIE WICHTIGSTE WM-ROLLE
- RAHMEN SCHAFFEN FÜR DAS "MENSCH ZU MENSCH"
 - ABER BEDEUTUNG TECHNISCHEN SUPPORTS NICHT UNTERSCHÄTZEN.
- WISSENSMANAGEMENT ALS FORUM (KEINE ZU ENGE BETRACHTUNGSWEISE)
- VERTRAUENSBASIS BEI PERSÖNLICHEM KONTAKT
- MISSBRAUCH VON SOCIAL NETWORKING (LIEB ZU TECHNOLOGIEN IM UNTERNEHMEN?
 - VERGLEICH FLURFUNK

- MW SYSTEME ONLINE
- ERFAHRUNGEN MIT TECHNISCHEN LÖSUNGEN: ③
 - WIKI, NET-VIEWER,
 - STICHWÖRTER: • VIRTUELLE UNTERNEHMEN
 - SCHULUNGEN SEHR WICHTIG
 - ↳ SCHAUEN WELCHE LÖSUNG ÜBERHAUPT ZU MEINEN ANFORDERUNGEN PASST WIKIS KEINE AURHEILMITTEL
 - ZENTRALER FAKTOR IST DER MENSCH
 - ↳ ANREIZE SCHAFFEN: PRÄMIEN, PREISE, "GUTER RUF" ALS KOMPETENZTRÄGER, LOB & ANERKENNUNG, COMMITMENT SCHAFFEN
 - ↳ VORLEBEN DURCH FÜHRUNGSKRÄFTE, WERTSCHÄTZUNG, "VON DER DIKTATUR ZUR DEMOKRATIE"
 - ↳ BEDARF / ERWARTUNGEN DES "MITHERS" VS. ANFORDERUNGEN DES 'GEBERS' UND 'KÜMMERERS'
 - EINBEZIEHEN DES INFORMATIONSFLOSSES:
 - WISSENS- UND INFORMATIONSMANAGEMENT
 - ↳ WIE ORGANISIERT, ABGESEHEN VON IT-LÖSUNGEN

Erfahrungsaustausch im Work Café

Der weitere Nachmittag gehörte dann dem intensiven Austausch im Work Café:

Im Folgenden werden die angesprochenen Inhalte des Gespräches kurz skizziert.

Asynchrone Wissensweitergabe



Wie geht man damit um, wenn die Wissensweitergabe nicht direkt vom Wissensgeber an den Wissensnehmer erfolgen kann, bspw. weil der Nachfolger noch nicht eingestellt ist.?

Eine mögliche Lösung kann eine Art „Zwischenwirt“ sein.

Wissen ist persönlich

Das Wissen eines einzelnen Wissensgebers ist oft sehr persönlich und subjektiv, die Unternehmenssicht kann dabei ins Hintertreffen geraten.



Eine Möglichkeit hierbei wäre, die betreffenden Inhalte zusätzlich auch noch durch Vorgesetzte überprüfen zu lassen.

Zeitpunkt von Wissensweitergabe-Maßnahmen

Zur Einschätzung der Notwendigkeit von Aktivitäten zur Wissensweitergabe (wie bspw. des Starts eines „Nova.PE“-Prozesses) kann eine Art „Tank-Anzeige“ geführt werden: Je älter ein Mitarbeiter wird, desto mehr steigt der Zeiger in den „roten“ Bereich, was die Notwendigkeit von entsprechenden Maßnahmen signalisiert.

Wissensweitergabe auch bei Neueinstellungen?

(Weitergabe des Wissens neuer Mitarbeiter an die neuen, bereits im Unternehmen befindlichen Mitarbeiter)?



Bei der Fa. Wicke gibt es fast keine Neueinstellungen, im kaufmännischen Bereich werden hauptsächlich Azubis eingestellt, was eine andere Situation ergibt. Ansonsten durchlaufen neue Mitarbeiter mit Tätigkeitsbeginn in einem Zeitraum von drei Wochen alle kaufmännischen Stellen im Hause, danach kennen sie jeden relevanten Mitarbeiter persönlich.

Bei Einstellungen im technischen Bereich ist von einer sehr viel längeren Einarbeitszeit auszugehen – oftmals bis zu drei Jahre.

Motivation zur Wissensweitergabe

Wie können Geber und Nehmer zur Teilnahme an der Wissensweitergabe gewonnen werden?

Eine Wissensweitergabe muss in jedem Fall gesteuert werden. Außerdem ist dies eine Management-Aufgabe.

Möglichkeiten zur Motivation sind u.a. folgende:

- Steuerung,
- Prämien,
- ideelle Prämierung,
- Bewusstsein schaffen, dass erworbenes Wissen – z.B. aus Konferenzen, Tagungen u. ä. weitergegeben werden muss;
- Lob und Anerkennung
- Mitarbeiter müssen erkennen, dass Teilnahme zum eigenen Nutzen ist

Auch die Wertschätzung der Führung den Mitarbeitern gegenüber ist ein wichtiger Teil der Motivation, die Mitarbeiter müssen ein „Mein-Unternehmen“-Gefühl haben.

In diesem Sinne wirkt bspw. auch die Wissensbilanz.

Die Dokumentation der eigenen Arbeitsprozesse hilft dem einzelnen Mitarbeiter seine eigene Arbeit zu entlasten, bspw. können im Urlaub die Vertreter die jeweiligen Aufgaben aufgrund der Dokumentation besser übernehmen).



Widerstände bei der Wissensweitergabe

Eigentlich gibt es keine Widerstände bei den Wissensnehmern. Wichtig ist, dass es eine Steuerung in Form eines Transferplanes gibt.

Bei in Rente gehenden Gebern ist die Motivation zur Wissensweitergabe auch grundsätzlich hoch. Idealerweise gibt der Wissensnehmer an, wenn er genug Wissen zu einem Bereich hat. Hier eignet sich z.B. eine Ampel-Kennzeichnung:

rot: Der Bereich ist noch nicht angefasst worden

gelb: Das Thema ist schon begonnen, aber noch nicht ausreichend beleuchtet

grün: Das Thema ist ausreichend behandelt („Ich kann es“) und wird für die Wissensweitergabe abgehakt.



Ideal ist es, wenn die Wissensweitergabe ein moderierter Prozess ist. Unabhängig davon wird eine Wissensweitergabe oft problematisch, wenn der Gebende dadurch bspw. angreifbar wird.

Geschäftsprozess-orientiertes Wissensmanagement

Diese Methode beschäftigt sich mit den einzelnen Schritten von bestehenden Geschäftsprozessen und hilft mögliche, jeweils dort zu verankernde Wissensmanagement-Lösungen zu identifizieren.

Prozesse sind bspw. durch Qualitätsmanagement schon gut dokumentiert.

Wissen sollte an direkt an den einzelnen Prozess-Schritten verankert werden.

Wissensmanagement und IT

In der Theorie wird oftmals ein allgemeiner Bedarf festgestellt, in der Praxis dann zu oft eine rein technische Lösung installiert, die dann hauptsächlich Informationen (kein Wissen) dokumentiert. Dies führt oftmals dann zu „Informationsinseln“. Wie kann man so etwas vermeiden? Reine EDV-Lösungen sind dafür zu starr...

IT kann nur zur Identifikation der Wissensträger dienen und entsprechend Transparenz schaffen, das letztendliche Ziel muss immer der persönliche Austausch sein, ggf. natürlich auch mit technischer Unterstützung.

Grundsätzlich sind beide Richtungen wichtig und richtig:

1. Wissensmanagement muss immer am Menschen ansetzen.
2. IT-Lösungen müssen dies unterstützen.

„Früher“ ging es ja auch ohne IT, diese Strukturen der Wissenskommunikation müssen – unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der IT-Kommunikation – auf die heutige IT-Gesellschaft übertragen und weiterentwickelt werden.

Oft sind Mitarbeiter aber dezentral verteilt, hier muss IT-Kommunikation unterstützen. Dabei ist jedoch ein persönliches Kennen untereinander notwendig.

Dazu ein praktisches Unternehmensbeispiel:

Die Geschäftsleitung eines Unternehmens wünscht eine Expertenrunde bestehend aus Vertretern aus allen Bereichen. Dazu kommen diese Experten anfangs zu einem

ersten persönlichen Treffen zusammen, definieren die konkrete Fragestellung ihrer Arbeit und etablieren dann die technischen Kommunikationsmittel für die weitere, dezentrale Kommunikation.

Fazit: Zuerst ein initiales, persönliches Kennenlernen, dann Definition eines klaren Ziels, dann die Etablierung der technischen Kommunikation.

Die kommenden Generationen werden mit der den modernen Möglichkeiten der IT-Kommunikation groß, als zukünftige Mitarbeiter in den Unternehmen erwarten sie dies dann auch in den Unternehmen. Daher sollten diese IT-Kommunikationsmethoden bereits jetzt parallel zu den „traditionellen“ Methoden etabliert werden.

Sicherheit und IT

Angst vor Missbrauch kann mögliche Nutzer abschrecken.

Allerdings schafft die Öffentlichkeit, die die technischen Möglichkeiten von sog. Web 2.0-Lösungen mit sich bringt oftmals auch einen gewissen Schutz (bspw. die gegenseitige Kontrolle in einem Wiki).

IT: Praktische Erfahrungen anwesender Unternehmen

Einmal gibt es eine Intranet-Lösung, die allerdings ohne Foren- oder Chat-Funktion ausgelegt ist.

Bei einem weiteren Unternehmen beginnt sich eine Konferenz-Lösung („Net-Viewer“) zu etablieren, die neben dem vorhandenen Wiki dem Wissenstransfer zutragen soll.

Außerdem wird von einem Unternehmen berichtet, das eingerichtete Video-Konferenzräume nicht nutzt, da diese bei den Mitarbeitern nicht richtig eingeführt wurden.

Daher: Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter „abgeholt“ werden und auch in vermeintlich einfache Tools eingeführt

werden.

Video-Konferenz

Hinweis auf einen Video-Konferenz-Termin zum Thema Wissensmanagement, der mit Net-Viewer durchgeführt wird:

23.11.2010/10 Uhr:

Hans-Georg Schnauffer (ThyssenKrupp AG)

„Intranet als WM-Verstärker: Durch explizites Wissen Austausch und Vernetzung fördern“

Mehr Informationen zum Termin unter: <http://www.prowis.net/connect>

Reduktion von Informationsquellen

Ein unstrukturierter Umgang mit Wissen führt dazu, dass verschiedene Bereiche unterschiedliche Datenquellen und Informationssysteme etablieren, was zu allgemeiner Unübersichtlichkeit führt.



Eine Lösung ist hierfür eine Verknüpfung der verschiedenen Quellen über ein Dokumentenmanagement-System.

Wichtig dafür ist eine ganzheitliche Sicht. Als Beispiel wurde ein Intranet-basiertes Informationsmanagement genannt werden.

Unternehmenskultur

Der Erfolg von Wissensmanagement setzt eine entsprechend unterstützende Unternehmenskultur voraus. Der Mitarbeiter muss dabei im Mittelpunkt des Interesses stehen.

„Unternehmenskultur folgt immer der Führungskultur“

Projektauswertung

Eine Auswertung erfolgt v. a. bei schlecht gelaufenen Projekten. Best Practice werden zu selten analysiert um daraus Erfolgsfaktoren für nächste Projekte zu identifizieren.

Wesentliches Wissen

Wie lässt sich der Ablauf von Informationen zu tatsächlich benötigtem Wissen optimieren?

„Wir ertrinken in Informationen und dursten nach Wissen“ – hier helfen technische Lösungen (z. B. semantische Suche, Wiki) bei der Suche.



Bewussterer Umgang mit Informationen durch die eigenen Mitarbeiter:

1. Thema erkennen
2. Herkunft der Informationen
-> eigene: dann eindeutigen Betreff, Verschlagwortung, Gliederung (Zusammenfassung vorweg, dann Inhalt), keine Informationsvermischung, Verteilerliste (-> wen betrifft diese Information)
3. Informationen werden nicht mehr per Mail verschickt sondern landen in einem allgemeinen Postfach, dort können die Mitarbeiter selbst bewusst darauf zugreifen („pull“ statt „push“)
4. Information wird zentralseitig in eine Wissensdaten überspielt, überholte Informationsstände werden dabei ausgetauscht.

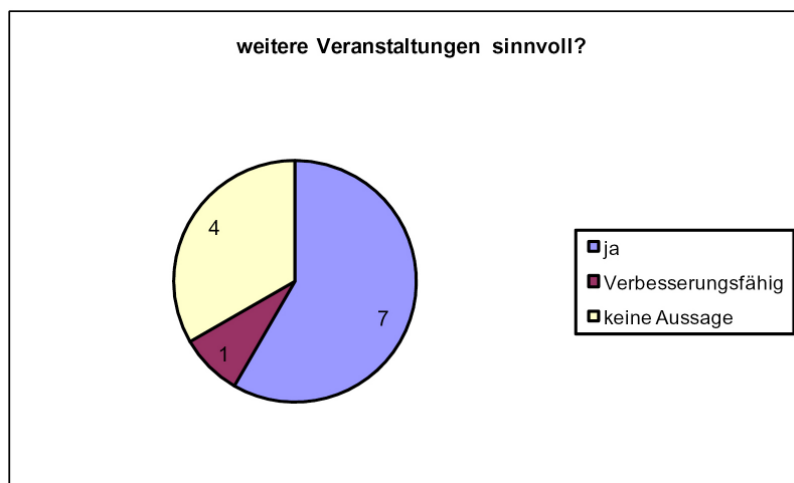
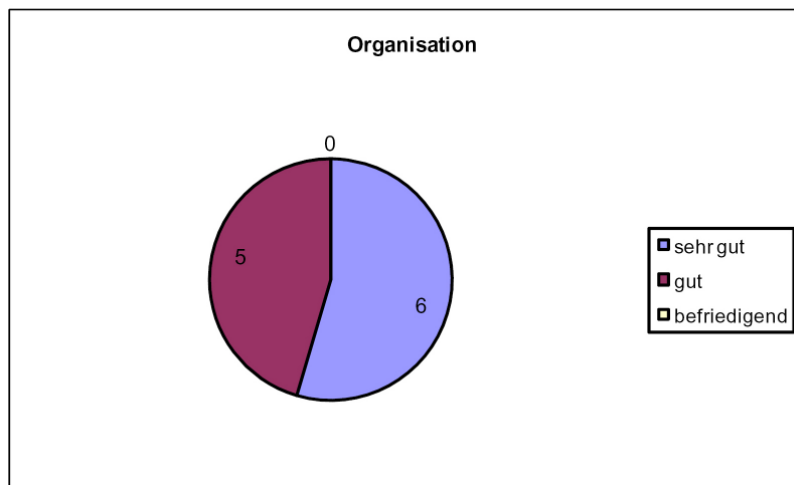
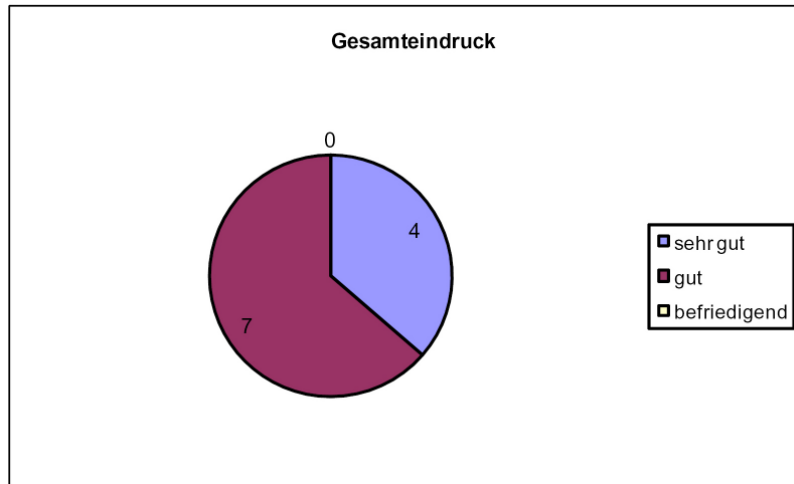
Hierzu auch ein Hinweis auf das „Hamburger Verständlichkeitsmodell“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/Verst%C3%A4ndlichkeit>), das in Verbindung mit der „Micro-Artikel-Struktur“ für Lessons Learned genutzt werden kann.

Hinweis:

Feedback der Teilnehmer

Einzelauswertung Wissensmanagement Iserlohn 15.10.2010

(20 Teilnehmer/innen, 12 abgegebene Beurteilungsbögen)



Auswertung:
AWV e. V., Jürgen Klocke

ISERLOHN

Samstag, 16. Oktober 2010

Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement

Von Erfahrungen der Praktiker in der Fachhochschule Südwestfalen profitieren: Lernen im Team und mit Unterstützung von Datenbanken

ISERLOHN. (cofi) Erfolg durch Wissensmanagement, das gelernt wird von den Experten und den Praktikern der Region bei einer interdisziplinären Veranstaltung in der Fachhochschule Südwestfalen. Sie erhielten in dem Tagseminar einen komprimierten Überblick über die Methoden, mit denen man Unternehmen fit für den Wettbewerb macht und Strategien, wie man Wissen intelligent managen kann.

Im Mittelpunkt der vom Ministerium für Wirtschaft und Technologie und der Sächsischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen geförderten „Roadshow Wissensmanagement“ standen Erfahrungen von Praktikern, die Wissensmanagement-Lösungen in Unternehmen eingeführt haben.

Im Dialog mit diesen Praktikern lernten die Teilnehmer Methoden und Werkzeuge für die Wissensweitergabe im

eigenen Unternehmen kennen. Themen waren dabei der Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel, das Wissensmanagement in Netzwerken, das Lernen im Team und die Unterstützung durch Datenbanken.

Anstelle von Vorträgen kam es zum moderierten Erfahrungsaustausch in Kleingruppen. Die Teilnehmer hatten so die Möglichkeit, eigene Anliegen vorzubringen und gezielten Rat der Experten einzuholen. Die meisten kamen aus Unternehmen, die auch Niederlassungen im Ausland haben. Kompetente Ansprechpartner fanden die Veranstaltungsteilnehmer dabei in Prof. Dr. Hermann Johannes und Prof. Ulrich Lehmann von der Fachhochschule Südwestfalen, Stefan Voigt vom Fraunhofer IFF Magdeburg sowie Peter Steinmann von der Firma Wicke GmbH & Co KG aus Sprockhövel.



In Kleingruppen tauschten die Teilnehmer der „Roadshow Wissensmanagement“ an der Iserlohner Fachhochschule ihre Erfahrungen aus und holten sich den Rat der Experten ein. Foto: Josef Wronski