

**TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN**

WORKSHOPKONZEPT ZUR EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT

Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen

**Herausgeber: CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation
Dresden, Januar 2012**



Impressum

Projekt:

Entwicklung innovativer Strategien zur Ermittlung und Systematisierung betrieblicher Wissensressourcen, insbesondere Erfahrungswissen, und neue Methoden für deren Transfer unter Berücksichtigung der demographischen Entwicklung

Laufzeit:

01.08.2010 – 31.01.2012

Das Projekt wurde gefördert von der Sächsischen Aufbaubank – Förderbank
Förderung aus dem Europäischen Sozialfond

Projektleiter:

Prof. Dr.-Ing. Martin Schmauder

TU Dresden, CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation

01062 Dresden

Kooperationspartner:

i2s Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH

Zur Wetterwarte 50

01109 Dresden

Vandemoortele Deutschland GmbH

Pirnaer Landstr. 194

01257 Dresden

Autoren:

Dagmar Schulze

TU Dresden, CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation

Dr. Andreas Schroth

i2s Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH

Helmut Lutzmann

Vandemoortele Deutschland GmbH

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	4
Aufbau und Handhabung des Leitfadens	4
Abschnitt 1: Schritte zur Einführung von Wissensmanagement.....	5
1.1 Warum ist Wissensmanagement erforderlich?.....	5
1.2 Organisation des Einführungsprozesses.....	6
1.3 Bestimmung des Stellenwertes von Wissen im Unternehmen	8
1.4 Analyse des betrieblichen Wissens und der Potenziale	11
1.5 Zielsetzung und Lösungsfindung	17
1.6 Zusammenfassung	22
1.7 Literatur.....	23
1.8 Fallbeispiele zur Einführung von Wissensmanagement	24
1.8.1 Generationen-Tandem	24
1.8.2 Digitales Schichtbuch (DigiLog)	28
Abschnitt 2: Arbeitshilfen	34
2.1 Fragebogen zur IST-Analyse durch die Geschäftsführung.....	35
2.2 Leitfaden zum Vorgespräch mit der Geschäftsführung.....	42
2.3 Ablaufplan für den Analyseworkshop	48
2.4 Vorlage für eine Wissensmatrix.....	52
2.5 Beispiel für eine Wissenslandkarte.....	53
2.6 Vorlage für das Workshop-Protokoll/ den Maßnahmenplan.....	54
2.7 Ablaufplan für den Lösungsworkshop	55
2.8 Workshop-Spielregeln.....	59

EINLEITUNG

Die Innovationsfähigkeit kleinerer und mittlerer Unternehmen ist aufgrund der globalen Entwicklungsgeschwindigkeit wesentliche Voraussetzung für deren Wettbewerbsfähigkeit. Innovationen entstehen nicht ohne ständigen Wissenserwerb, Wissensvernetzung und Verwertung neuen Wissens im Unternehmen. Wissen ist daher in der heutigen Wissensgesellschaft als vierter Produktionsfaktor anerkannt. Im Unternehmen erfordert dies einen professionellen Umgang mit internen und externen Informationen und mit dem betrieblichen Wissen. Das betriebliche Wissen ist an die Mitarbeiter gebunden. Es wird aber oft noch nicht oder nur unsystematisch dokumentiert und im Unternehmen auch nicht immer verteilt bzw. zwischen den Mitarbeitern geteilt. Somit liegt im Unternehmen Wissen brach, das eigentlich nutzbringend zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen könnte, oder die Suche danach ist sehr aufwändig.

Die Förderung des Wissensaustausches der Beschäftigten auf derselben und zwischen verschiedenen Organisationsebenen sowie die systematische Speicherung, Bereitstellung und Nutzung von Wissen stehen deshalb im Vordergrund der Einführung von Maßnahmen des Wissensmanagements.

Dieser Leitfaden entstand im Ergebnis des StratEWiss-Projektes. In ihm haben die Projektpartner ihre Erfahrungen aus der Entwicklung und Erprobung eines Workshopkonzeptes und von damit verbundenen Instrumenten für die Einführung von Wissensmanagement für kleine und mittelständische Unternehmen praxisgerecht aufbereitet.

Der Leitfaden richtet sich an Sie als Geschäftsführer und Führungskräfte. Er soll Sie bei der Analyse der betrieblichen Wissensressourcen und der Verbesserung des Umganges mit ihnen unterstützen.

Wir danken den beteiligten Modellunternehmen i2s Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH und Vandemoortele Deutschland GmbH für ihr Engagement bei der Entwicklung und Erprobung der Vorgehensweise zur Einführung von Wissensmanagement und für ihre lebendigen Beiträge in den Transferveranstaltungen. Ihre Erfahrungen fließen in diesen Leitfaden ein, der nun zur breiten Nutzung zur Verfügung gestellt wird.

AUFBAU UND HANDHABUNG DES LEITFADENS

Der Leitfaden gliedert sich in 2 Abschnitte.

In Abschnitt 1 erfahren Sie, wie Sie schrittweise vorgehen und lernen die Methoden und Werkzeuge kennen, die Sie unterstützen

- bei der Durchführung der systematischen Analyse des Umgangs mit Wissen in Ihrem Unternehmen,
- bei der Erarbeitung und Auswahl von Lösungen zur Beseitigung von Defiziten sowie
- bei der Festlegung und Gestaltung von Maßnahmen zur Verbesserung des Umgangs mit Wissen.

An je einem Beispiel der praktischen Umsetzung aus den beiden Modellunternehmen können Sie sich orientieren.

In Abschnitt 2 finden Sie die Arbeitshilfen. Diese sind im Rahmen des Projektes in den Modellunternehmen erprobt und optimiert worden.

Im Text finden Sie Symbole, die besonders Hinweise und Tipps bzw. die praktischen Arbeitshilfen hervorheben und so besser auffindbar machen.



Hinweis, Tipp, praktische Erfahrungen, Empfehlungen der Unternehmen, die die Methode erprobt haben



Arbeitshilfe, die im Leitfaden bereitgestellt wird

ABSCHNITT 1: SCHRITTE ZUR EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT

1.1 WARUM IST WISSENSMANAGEMENT ERFORDERLICH?

Jedes Unternehmen betreibt in mehr oder weniger ausgeprägter Form Wissensmanagement. Unter Wissensmanagement ist der systematische Umgang mit den betrieblichen Wissensressourcen zu verstehen. Das umfasst zum Einen die Systematisierung von Wissens- und Informationsprozessen sowie die Motivation und Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften, ihr an sie gebundenes Erfahrungswissen für das Unternehmen transparent zu machen und effektiver bei der Wertschöpfung einsetzen zu können. Zum anderen bedeutet Wissensmanagement den systematischen Umgang mit dem dokumentierten Wissen des Unternehmens in den wertschöpfenden Geschäftsprozessen. Wissensmanagement hat die effizientere Nutzung der betrieblichen Wissensressourcen zum Ziel.

KMU nennen als Hauptgründe für die Einführung von Wissensmanagement (Einstufung nach Voigt, S. Staiger, M u.a., Studie ProWis):

- Schnelle Einarbeitung von neuen Mitarbeitern
- Sicherung des Wissens von Mitarbeitern im Unternehmen vor dem Ausscheiden
- Schaffung von Transparenz über die intern vorhandenen Kompetenzen
- Nutzung der Informationen von und über Kunden und Lieferanten für marktorientiertere Tätigkeit
- Erfassung und Nutzbarmachung von Erfahrungswissen für neue Produkte/Projekte und Dienstleistungen
- Transfer von Wissen innerhalb der Auftragsabwicklung und zwischen den Aufträgen
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Strukturierung und Vernetzung von Datenablagen
- Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Abteilungen
- Interne und externe Darstellung der immateriellen Unternehmensressourcen
- Austausch von Wissen in Kooperationsnetzen

Die Umsetzung der im Folgenden beschriebenen Vorgehensweise setzt die aktive Beteiligung der Geschäftsleitung, der Führungskräfte und der Mitarbeiter Ihres Unternehmens voraus.

Die Abbildung 1 gibt Ihnen einen Überblick über die einzelnen zu durchlaufenden Schritte und über die Werkzeuge, die dabei zur Verfügung stehen.

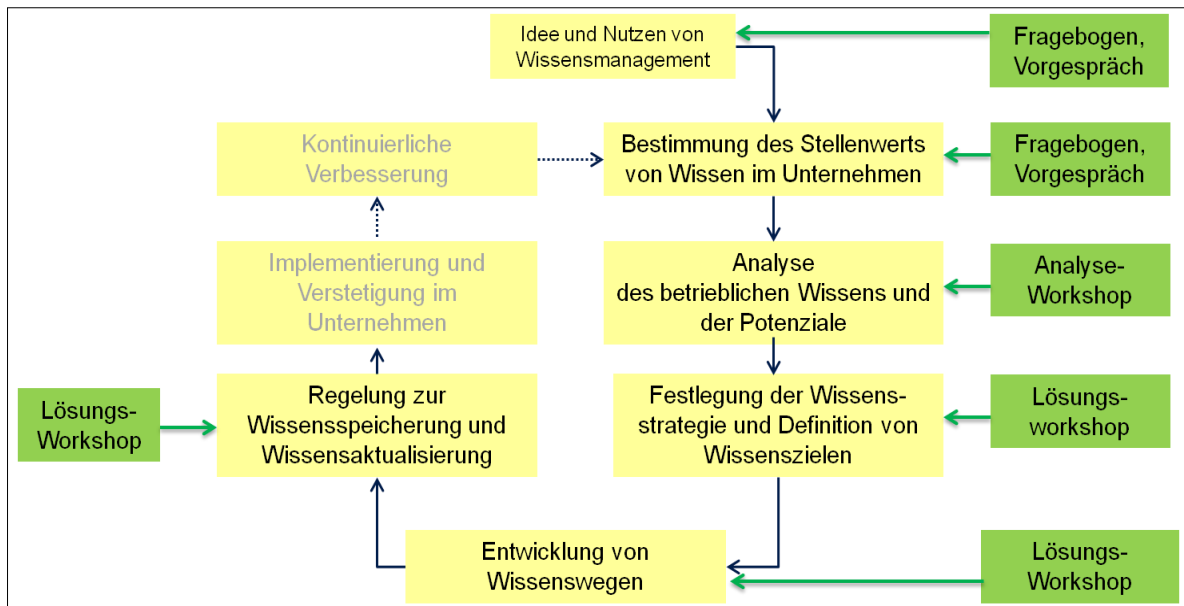


Abbildung 1 Vorgehensweise zur Einführung von Wissensmanagement und entwickelte Werkzeuge

Die Schritte „Implementierung und Verfestigung im Unternehmen“ und „Kontinuierliche Verbesserung“ des Zyklus sind im Leitfaden nicht untersetzt, da dazu im Projekt noch keine Erfahrungen gesammelt werden konnten.

Die in den Modellunternehmen erprobten Werkzeuge für die Einführung von Wissensmanagement wurden zunächst in Pilotbereichen, nach Abschluss des Projektes auch in anderen Unternehmensbereichen angewandt, um letztlich einen einheitlichen Standard im Umgang mit Wissen zu schaffen.

Die praktische Erprobung zeigte, dass eine gute Basis für den Erfolg eine wissensauschäuförderliche Unternehmenskultur bildet, die von der Geschäftsleitung und den Führungskräften ausgeht und im Unternehmen Veränderungsprozesse unterstützt. Ausdruck davon ist u.a., dass die Beschäftigten über die notwendigen Freiräume für die persönliche Kommunikation untereinander verfügen. So bieten z.B. Pausenräume oder Kaffeeecken die Möglichkeit, berufliches Wissen und Informationen auszutauschen und diese im Unternehmen in Fluss zu halten. Dass das nur eine unter weiteren Gestaltungsmaßnahmen für eine wissensauschäuförderliche Kultur sein kann, erfuhr das Modellunternehmen i2s Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH. Es stellte fest, dass im kleinen Unternehmen die Mitarbeiter untereinander besser voneinander über ihre Arbeitsaufgaben und ihre Kompetenzen Bescheid wußten. Mit dem in den letzten 10 Jahren schnellen Zuwachs an Mitarbeitern bedarf es nun angepasster, besserer Kommunikations- und Informationswege.

1.2 ORGANISATION DES EINFÜHRUNGSPROZESSES

Die Einführung von Wissensmanagement ist ein tiefgreifender Veränderungsprozess im Unternehmen, der ausreichend betrieblicher Ressourcen und eines genügend langen Zeithorizontes bedarf. Deshalb empfehlen wir die Initiierung als Projekt, das Sie als Geschäftsführer und Führungskräfte unterstützen und fördern. Damit legen Sie organisatorische, personelle und materielle Rahmenbedingungen fest, die im Projektverlauf anpassbar sind.

Der Projektleiter ist der zukünftige Wissensmanager, der schon Erfahrungen mit Projektarbeit und mit der Moderation von Gruppendiskussionen haben sollte. Er fungiert als Ansprechpartner für die Unternehmensleitung, für Führungskräfte, für die Mitarbeiter und ggf. ihre betrieblichen Vertreter. Der Wissensmanager plant, steuert und überwacht die Aktivitäten bei der Einführung von Wissensmanagement. Dazu gehören im Einzelnen die Ist-Standerfassung des Umgangs mit Wissen

im Unternehmen, die Ziel- und Maßnahmenfestlegung, die Erstellung eines Umsetzungsplanes, die Prozesskontrolle und Bewertung von Ergebnissen. Der Wissensmanager ist dabei auch als Moderator gefordert. Je nach Umfang der Diskussionsprozesse und den Möglichkeiten des Unternehmens kann ggf. auch externe Unterstützung hinzugezogen werden (siehe Abbildung 2).

Die Führungskräfte haben die Aufgabe, die Kommunikation zwischen und in Abteilungen zum Einführungsprozess zu organisieren. Sie sollten konsequent für das Wissensmanagement eintreten und ihre Mitarbeiter dazu motivieren.

Die Mitarbeiter sind aktiv gefordert, ihr Erfahrungswissen für das Unternehmen bereit zu stellen. Von ihrer Lern- und Veränderungsbereitschaft hängen darüber hinaus wesentlich der Umfang des bereitgestellten Erfahrungsschatzes und seine spätere erfolgreiche Nutzung im Unternehmen ab.

Wenn das Unternehmen einen Personalverantwortlichen hat, kommt ihm noch eine besondere Bedeutung bei der Motivation der Mitarbeiter zum Wissenstransfer zu. Ihm obliegt es außerdem, systematische Lernprozesse, die ein wesentlicher Bestandteil von Wissensmanagement sind, zu organisieren.



Abbildung 2: Rollen im Einführungsprozess

1.3 BESTIMMUNG DES STELLENWERTES VON WISSEN IM UNTERNEHMEN

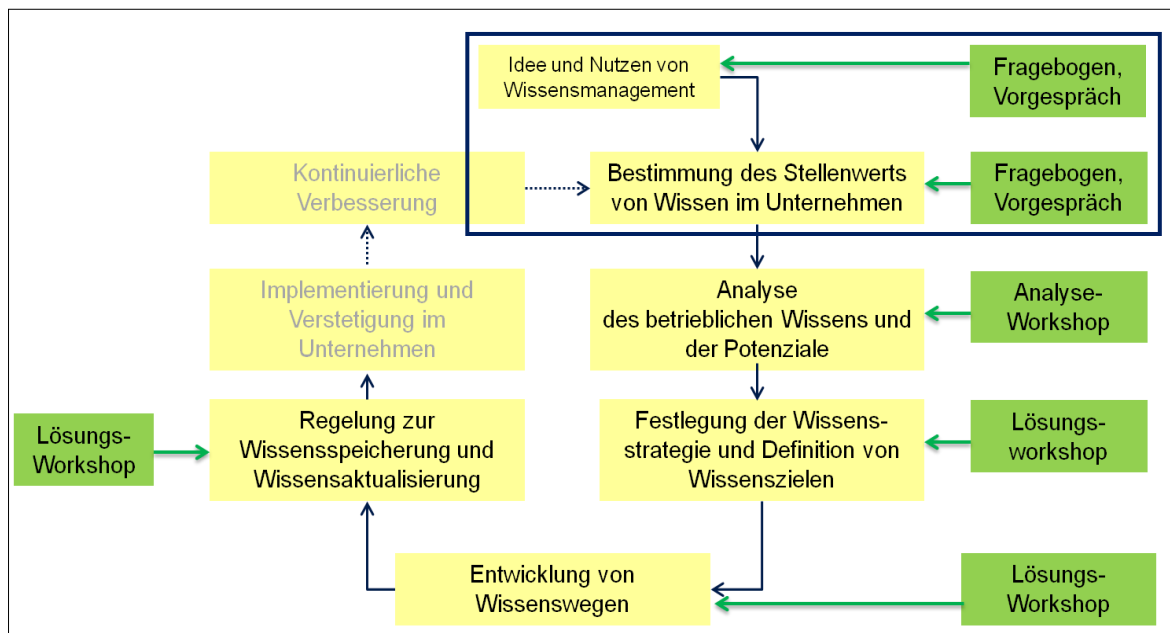


Abbildung 3: Bestimmung des Stellenwerts von Wissen im Unternehmen

Wie wird derzeit mit Wissen in unserem Unternehmen umgegangen?

Eine erste Antwort auf diese Frage aus Sicht der Geschäftsleitung und Führungskräfte erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Wissensmanager. Sie wenden dazu nacheinander verschiedene strukturierte Werkzeuge an, die ein mehrstufiges Analyseverfahren bilden. Die Analysewerkzeuge sind so gewählt, dass eine ganzheitliche Betrachtung des Wissensmanagements im Unternehmen möglich ist.

Beginnend mit dem Fragebogen und dem nachfolgenden Vorgespräch anhand eines Interview-Leitfadens erlangen Sie als Geschäftsleitung und Führungskräfte mit dem Wissensmanager zusammen einen Überblick zum Umgang mit Wissen im Unternehmen und erarbeiten die ersten Zielsetzungen für Ihr Wissensmanagement. Die damit verbundene Sensibilisierung der Führungskräfte zu diesem Thema und die Reflexion der eigenen Unternehmenskultur ist ein wichtiger Schritt für den weiteren tieferen Analyseprozess auf Mitarbeiterebene.

Analyse-Schritt 1: Fragebogen
Inhalt
• Vorgespräch vorbereiten • Geschäftsleitung und der Führungskräfte sensibilisieren • aktuellen Stand im Umgang mit Wissen erfassen (grober Überblick) • Erste Ziele bzgl. Wissensmanagement setzen
Akteure
Geschäftsleitung, Führungskräfte, Wissensmanager
Arbeitshilfen ✂
Fragebogen IST-Analyse-Geschäftsführung

Analyse-Schritt 1: Fragebogen
Vorgehen
Sie identifizieren mittels der Fragestellungen Ihre bereits realisierten Wissensmanagement-Aktivitäten, Ihre Wissensträger und formulieren erste Zielsetzungen für die Verbesserung des Umgangs mit Wissen. Die Bestandsaufnahme umfasst die Hauptgeschäftsfelder (Produkte, Dienstleistungen), die praktizierten Managementsysteme (Qualitäts-, Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement) und die Personalstruktur (Qualifikationen, Altersstruktur). Anhand weiterer Fragen analysieren Sie, wie und wo gemachte Erfahrungen und wichtiges Wissen im Unternehmen dokumentiert werden. (Hard- und Software, Vernetzung, Intranet, Internetnutzung). Weiterhin ermitteln Sie, ob und wie Sie und Ihre Mitarbeiter dokumentierte Erfahrungen und wichtiges Wissen ablegen, aktualisieren, verteilen und schnell wiederfinden. Sie analysieren, wie Sie und Ihre Mitarbeiter an neues für die Tätigkeit relevantes Wissen gelangen. Letztlich bestimmen Sie die Wissensziele für die Verbesserung des Wissensmanagements. Die Inhalte des Fragebogens fließen in das Vorgespräch ein.

- Beziehen sich Ihre Wissensziele schwerpunktmäßig auf demografisch begründete Themen, z.B. auf den drohenden Verlust von Erfahrungswissen, weil viele langjährig Erfahrene wegen Ruhestand das Unternehmen verlassen, kann eine eingehendere Analyse der Personalstruktur sinnvoll sein. Instrumente dafür stehen im Internet zur Verfügung, z.B. der DemografieKompass 3.0 (kostenlos): www.demobib.de 

Analyse-Schritt 2: Vorgespräch
Ziele und Inhalt
• Geschäftsleitung und Führungskräfte sensibilisieren • Fragebogenergebnisse besprechen und die Analyse zum aktuellen Stand im Umgang mit Wissen aus Sicht der Unternehmensleitung vertiefen • Ziele bzgl. Wissensmanagement formulieren und qualifizieren • Analyseworkshops vorbereiten • die Art und Weise der Kommunikation des Projektes zu Aktivitäten und zum Stand der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen festlegen
Akteure
Geschäftsleitung, Führungskräfte, Wissensmanager mit Moderator-Funktion, betriebliche Interessenvertreter (Beteiligung empfohlen, falls vorhanden)
Arbeitshilfen✂
Leitfaden Vorgespräch Ergebnisse des Fragebogens
Vorgehen und Ergebnisse

Analyse-Schritt 2: Vorgespräch

Der Wissensmanager moderiert das Gespräch mit der Geschäftsleitung und den Führungskräften. Je nach Unternehmensgröße wählen Sie Teilbereiche Ihres Unternehmens aus, in denen die Einführung des Wissensmanagement „geübt“ wird, bevor es auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet wird (ab ca. 50 Mitarbeiter).

Die Themen des Vorgesprächs in der Übersicht:

- Unternehmensbeschreibung – IST-Stand
 - Besprechung der Fragebogenergebnisse – Erfassung Ist-Stand (Unklarheiten beseitigen, Antworten ergänzen)
 - Darstellung der Aufbauorganisation (z.B. mittels Organigramm, um Kernkompetenzen und ihre Wissensträger zuzuordnen)
 - Beschreibung eines Auftragsdurchlaufs allgemein und speziell in den Pilotbereichen hinsichtlich der Wissens- und Informationsflüsse, dabei mögliche Rahmenbedingungen aus der Unternehmensstrategie einbeziehen (z. B. Unternehmensentwicklung, Marktsituation, geplante Personalmaßnahmen, momentane und perspektivische organisatorische oder technisch-technologische Veränderungen)
 - bisherige Aktivitäten zum Wissensmanagement in ihrer Wirksamkeit beurteilen, um daraus die Zielstellungen zur Verbesserung qualifizieren zu können,
 - grobe Definition von Kernkompetenzen und deren Wissensträger im Unternehmen
- Vorbereitung der Analyseworkshops
 - Festlegung der Wissensziele der Geschäftsleitung, die Ausgangspunkt für die Arbeit in den Workshops sind
 - Vorgehen in den Workshops festlegen
 - Vorschlag zur Anzahl, personellen Zusammensetzung und Organisation der Analyseworkshops erarbeiten
- Art und Weise der Kommunikation des Projektes im Unternehmen festlegen, d.h. zu Aktivitäten und zum Stand der Einführung von Wissensmanagement informieren (fördert die Akzeptanz, Einbeziehung und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter)
 - z.B. Newsletter, Folien, Aushänge

- Wissensziele sollten in Zahl und Art erreichbar sein, um den Erfolg zu sichern, d.h. lieber weniger und solche Ziele setzen, die für die Beteiligten zu einem spürbaren Nutzen am Arbeitsplatz führen. 
- Ab einer Unternehmensgröße von 50 Beschäftigten empfehlen wir die Auswahl von Pilot-Bereichen für die Einführung des Wissensmanagement, um den damit verbundenen Veränderungsprozess überschaubar zu gestalten. Treten in den Pilotbereichen Probleme mit eingeführten Maßnahmen des Wissensmanagements auf, sind diese leichter korrigierbar wirken sich nicht gleich auf das gesamte Unternehmen aus.

1.4 ANALYSE DES BETRIEBLICHEN WISSENS UND DER POTENZIALE

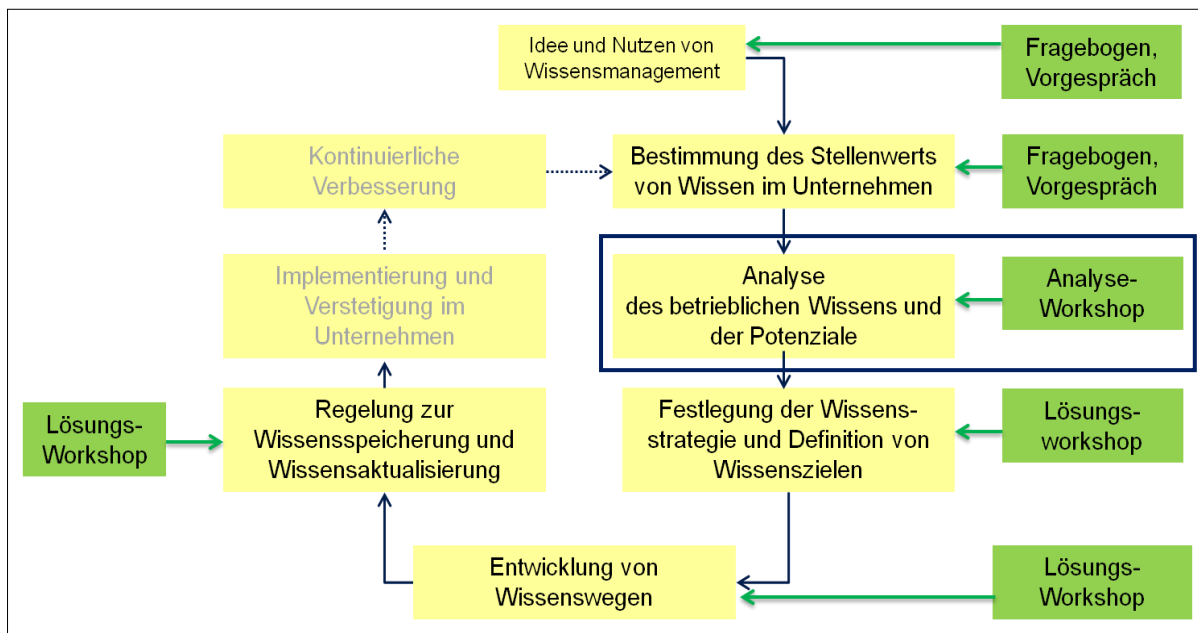


Abbildung 4: Analyse des betrieblichen Wissens und der Potenziale

Analyse-Schritt 3: Analyseworkshop	
Ziele	
• Überblick schaffen über die Kompetenzen im Bereich: Welche Erfahrungen und Fähigkeiten sind vorhanden (Was wissen wir? Wer verfügt über das Wissen? Wo und wie ist es zur Nutzung bereitgestellt?) • Überblick schaffen über Defizite bei Wissen und Informationen, die jeder für seine tägliche Arbeit benötigt • Ermitteln, welche Fähigkeiten noch gebraucht werden, um optimal arbeiten zu können • Ermitteln, welches Wissen für bevorstehende Anforderungen an den Bereich erlangt werden sollte, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Was wollen wir wissen?)	
Akteure	
Mitarbeiter, Führungskraft, Wissensmanager mit Moderator-Funktion, betriebliche Vertreter (Beteiligung empfohlen, falls vorhanden)	
Arbeitshilfen ✂	
Ablaufplan Analyseworkshop	
Protokoll Workshop	
Wissensmatrix	
Ergebnisse des Vorgesprächs	
Vorgehen und Ergebnisse	

Analyse-Schritt 3: Analyseworkshop

Die **Vorbereitung** des Workshops obliegt dem Moderator.

Die **Moderation** erfolgt am besten durch den Wissensmanager oder eine andere geschulte, möglichst neutrale Person. Das kann jemand aus einem anderen Bereich oder ein externer Berater sein. Die Führungskraft des Bereiches sollte bei fachspezifischen Inhalten die Moderation unterstützen.

Für die Durchführung der Gruppendiskussion mit Kartenabfrage ist eine **Teilnehmerzahl** von 5 bis 10 Personen sinnvoll.

Die **Dauer** eines Workshops beträgt zwischen 2,5 und 3,0 h.

Bei der **Zusammensetzung der Gruppe** sollte darauf geachtet werden, dass die eingeladenen Teilnehmer möglichst alle Kompetenzfelder/Arbeitsgebiete des Bereiches vertreten.

Der **Ablauf des Workshops** (siehe Abbildung 5) ist in der Arbeitshilfe Ablaufplan des Analyseworkshops methodisch, inhaltlich und organisatorisch vordefiniert und kann den betrieblichen Bedingungen jederzeit angepasst werden.

1. Begrüßung der Teilnehmer und Vorstellung der Ziele des Workshops
2. Einführung in die Arbeitstechnik
3. Erfassen von verfügbarem Wissen/ Erfahrungen/ Kernkompetenzen
4. Erfassen von Bedarf/ Defizite bei Wissen/ Erfahrungen/ Kompetenzen
5. Bestimmung zukünftiger Wissensfelder
6. Zusammenfassung/ Feedback & Ausblick
7. Nachbereitung des Workshops

Abbildung 5: Ablauf Analyseworkshop

1. Begrüßung der Teilnehmer und Vorstellung der Ziele des Workshops

Orientierung für die Arbeit im Analyseworkshop geben die von der Geschäftsleitung und den Führungskräften im Vorgespräch thematisierten Zielstellungen für die Einführung von Wissensmanagement, die den Teilnehmern als Einstieg zuerst vorgestellt werden. Übernimmt die Geschäftsleitung oder die Führungskraft selbst diese Vorstellung, trägt dies zur Wertschätzung und zur Motivation der Teilnehmer bei, aktiv im Workshop und darüber hinaus mitzuwirken.

2. Einführung in die Arbeitstechnik

Zu Beginn stellt der Moderator die Methode der moderierten Gruppendiskussion mittels Kartenabfrage zur Visualisierung der Diskussion vor und erklärt die „Spielregeln“ des Workshops.

Der weitere Ablauf wird maßgeblich durch die Leitfragen bestimmt (siehe Abbildung 6)

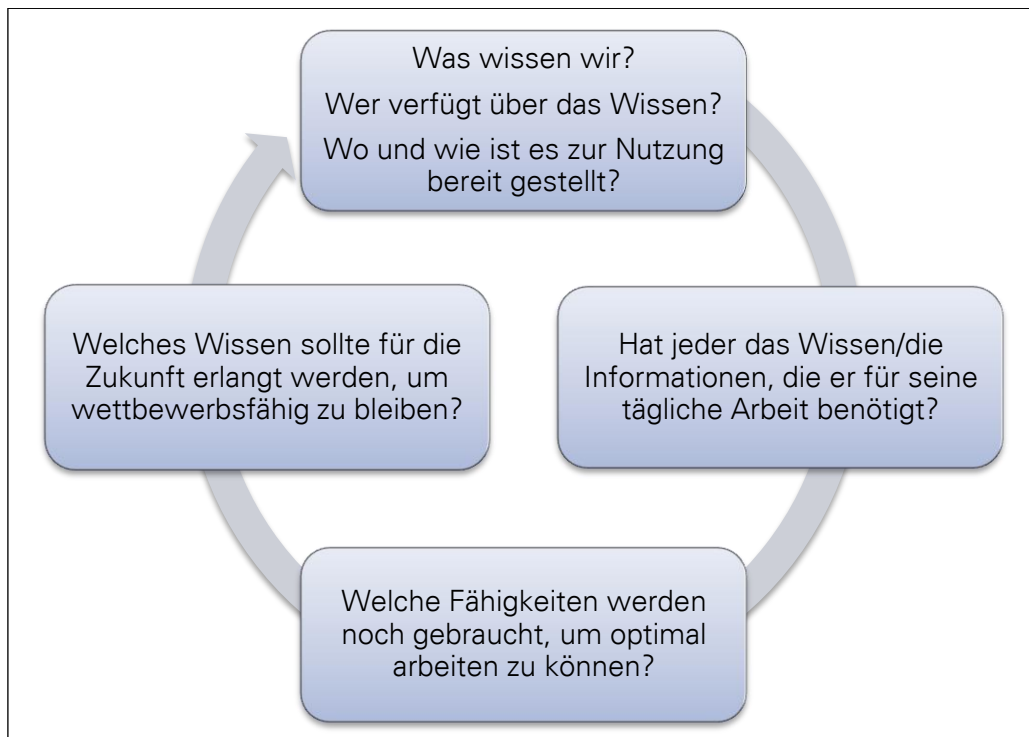


Abbildung 6: Leitfragen des Analyseworkshops

3. verfügbares Wissen/ Erfahrungen/ Kernkompetenzen erfassen

Für diesen Analyseteil sind die folgenden Fragen leitend:

- Welches wichtige Wissen, welche Erfahrungen und Fähigkeiten hat mein Bereich? (Was wissen wir? Wer verfügt über das Wissen?)
- Wo und wie ist es zur Nutzung bereitgestellt? (Wissensspeicherung und Wissensaktualisierung erfassen).

Der Moderator leitet die Analyse des Umgangs mit Wissen in der Gruppendiskussion mittels Kartenabfrage mit den Wissensträgern (Mitarbeiter und Führungskräfte). Er fordert die Teilnehmer auf, ihre Kernkompetenzen auf Karten zu notieren.

Diese liefern zuerst einen Überblick über Wissen und Erfahrungen sowie ihre Bindung an konkrete Personen und über materielle Wissensträger (z.B. Datenbanken). An einer Pinnwand entwickeln die Teilnehmer daraus eine erste Wissensmatrix des Bereiches oder des Unternehmens (siehe Abbildung 7).



Abbildung 7: Beispiel Pinnwand Wissensmatrix

4. Bedarf/ Defizite bei Wissen/ Erfahrungen/ Kompetenzen erfassen

Für diesen Analyseteil sind die folgenden Fragen leitend:

- Hat jeder das Wissen/die Informationen, die er für seine tägliche Arbeit benötigt?
- Welche Fähigkeiten werden noch gebraucht, um optimal arbeiten zu können?

In der Diskussion werden anhand der Fragestellungen mittels Kartenabfrage Wissenslücken und Defizite in den Informationsflüssen aufgedeckt sowie Bedarfe der Fähigkeits- und Kompetenzentwicklung (z.B. Qualifizierung) ermittelt.

Aus diesen Potenzialen und Bedarfen (Anforderungen) entwickeln die Teilnehmer des Workshops erste Wissensziele, die die Ziele der Geschäftsführung einbeziehen, und Wissenswege (Lösungen/Maßnahmen) für einen besseren Umgang mit Wissen.

Der Anspruch der Workshop-Teilnehmer sollte darin bestehen, am Ende des Analyseworkshops eine einfach umzusetzende Maßnahme festlegen zu können, deren Realisierung in kurzer Zeit für die Mitarbeiter einen Nutzen am Arbeitsplatz bringt. Das fördert entscheidend die Motivation für deren weitere aktive Beteiligung.

5. Bestimmung zukünftiger Wissensfelder

Mit der Fragestellung „Welches Wissen sollte für die Zukunft erlangt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben?“ sollen die Teilnehmer Anforderungen an im Unternehmen zukünftig erforderliche Wissensbereiche, die sich aus weiterentwickelten Produkten/ Dienstleistungen oder Technologien ableiten, erarbeiten.

6. Zusammenfassung/ Feedback & Ausblick

Anhand der erarbeiteten Darstellungen auf den Pinnwänden fasst der Moderator die Ergebnisse des Workshops zusammen und gibt einen Ausblick auf die weiteren Schritte.

Im Anschluss bittet er um Feedback anhand der Fragen „Was hat Ihnen gefallen? Was hat Ihnen nicht gefallen?“

7. Nachbereitung des Workshops

Die Nachbereitung sollte beinhalten:

- Protokoll erstellen
- Wissensmatrix für Bereich oder Unternehmen erstellen (zusätzlich oder alternativ Wissenslandkarte)
- Protokoll den Teilnehmern zugänglich machen durch Email-Versand, Aushang oder Intranet (mit Wissensmatrix, Ergebnistabellen, Grafiken, Fotos vom Workshop)
- Projekt-Fortschritt im gesamten Unternehmen kommunizieren

Im **Protokoll** des Workshops werden die Ergebnisse der Gruppendiskussion wie Wissenslücken und Bedarfe, aus denen Anforderungen, Potentiale, Ziele und Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden, dokumentiert.

In der **Wissensmatrix** wird das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter dokumentiert. Sie sollte im Ergebnis den Bereich bzw. das Unternehmen umfassend widerspiegeln, wodurch diese Matrix im Unternehmensalltag Transparenz darüber: „Wer weiß was“ bieten kann.

Die in der Nachbereitung erarbeiteten Dokumente des Analyseworkshops sind die Basis zur Vorbereitung und Durchführung von Lösungsworkshops.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Wissensmatrix Fa.	A - Mitarbeiter ist im Anlernstadium									
2	erstellt durch	Q - Qualifizierung innerhalb von 12 Monaten vorgesehen									
3	Stand:	E - Eignungswiederholungsprüfung									
4			Mitarbeiter								
5	Bereich		M. Muster	N. Mustermann							
6	/Tätigkeitsklasse	Tätigkeiten									
7	Elektrotechnik	Technologieentwicklung									
8		elektrische Auslegung von Maschinen/Anlagen									
9		Machbarkeitsstudien									
10		Softwareerstellung (Steuerungssoftware)									
11		Kundenkontakt/-pflege									
12		Projektleitung									
13		Sicherheitstechnische Bewertung von Maschinen und Anlagen									
14		CAE-Kenntnisse									
15		Konzeption von Automatisierungslösungen									
16	Fertigung	Fertigungskompetenz (mech. E./CNC-Progr.)									
17		Teamfähigkeit, Hilfsbereitschaft									
18		Wissenserweiterung (CNC-Technik)									

Abbildung 8: Beispiel Wissensmatrix

Eine weitere Variante der Darstellung der Wissensträger und ihrer Kompetenzen ist die **Wissenslandkarte**. Sie zeigt außerdem, wo und wie Wissen gespeichert und abrufbar ist. Die Wissenslandkarte eignet sich als Übersicht für den Tagesgebrauch (für eine Pinnwand, für eine Intranetseite). Dazu kann, wie hier dargestellt, das kostenlose Tool „xmind“ (www.xmind.net) verwendet werden (siehe Abbildung 9).

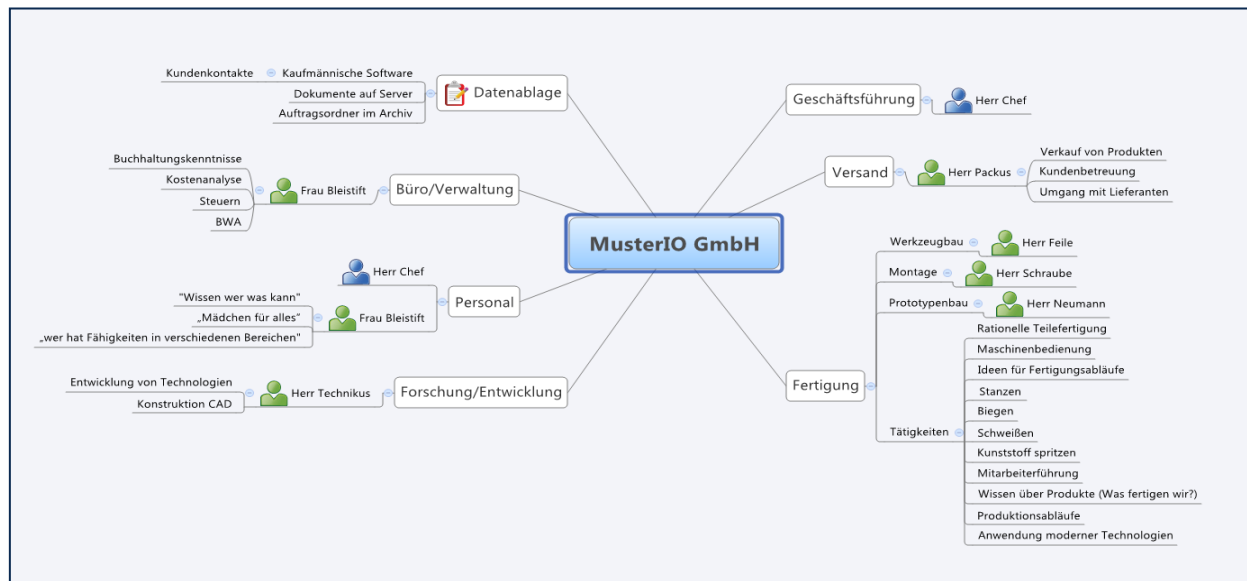


Abbildung 9: Beispiel Wissenslandkarte

- Im Verlauf des Analyseworkshops werden erfahrungsgemäß bei überschaubaren Problemstellungen schon erste Wissensziele definiert, Lösungen erarbeitet und einfach umzusetzende Maßnahmen festgelegt.
- Die Wissensmatrix kann in Mitarbeitergesprächen mit der Führungskraft weiter differenziert werden und dokumentieren, welches Wissen bei welchem Mitarbeiter mit welcher Ausprägung vorhanden ist. Sie kann als internes Instrument in der Personalabteilung zur weiteren Bearbeitung eingesetzt werden, z.B. für die Weiterbildungsplanung oder Personaleinsatzplanung. Der Zugriff auf diese Matrix mit personengebundenen differenzierten Daten sollte dann den Personalverantwortlichen und Führungskräften vorbehalten bleiben.

1.5 ZIELSETZUNG UND LÖSUNGSFINDUNG

Mittels dem Werkzeug Lösungsworkshop werden die drei in Abbildung 9 markierten Schritte zur Einführung des Wissensmanagement „Festlegung der Wissensstrategie und Definition von Wissenszielen“, „Entwicklung von Wissenswegen“ (Problemlösungen), „Regelung zur Wissensspeicherung und Wissensaktualisierung“ behandelt. Je nach Umfang der Problem- und Zielstellungen des Unternehmens wird die Anzahl der Workshops zum Durchlaufen dieser Schritte unterschiedlich sein. Ergebnis des Workshops sollte immer ein Maßnahmenplan sein. Die Umsetzung der darin festgelegten Maßnahmen erfordert u.U. separate Projekte.

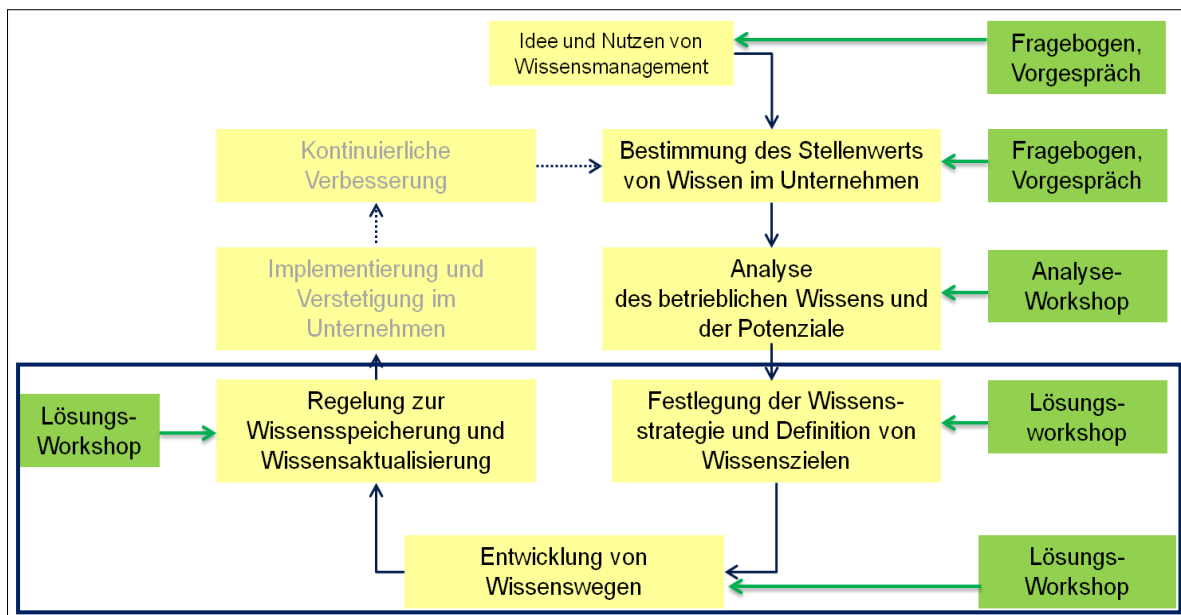


Abbildung 9: Zielsetzung und Lösungsfindung

Schritt: Lösungsworkshop
Ziele
- Wissensziele definieren und Prioritäten hinsichtlich der Zielerreichung setzen - Lösungsvarianten erarbeiten und für die Umsetzung auswählen (Methoden, Instrumente, Software) - Maßnahmenplan erarbeiten
Akteure
Mitarbeiter, Führungskraft, Wissensmanager mit Moderator-Funktion, betrieblicher Interessenvertreter (Beteiligung empfohlen, falls vorhanden)
Arbeitshilfen✂
Protokoll mit Ergebnissen des Vorgesprächs Protokoll mit Ergebnissen des Analyseworkshops Wissensmatrix Ablaufplan des Lösungswshops
Vorgehen und Ergebnisse
Der Lösungsworkshop greift unmittelbar die Ergebnisse des Analyseworkshops und die Wissensziele aus dem Vorgespräch auf und ist ebenfalls als Gruppendiskussion strukturiert.

Schritt: Lösungsworkshop

Für die Durchführung der Gruppendiskussion mit Kartenabfrage ist eine **Teilnehmerzahl** von 5 bis 10 Personen zweckmäßig.

Die **Dauer** eines Workshops beträgt zwischen 2,5 und 3,0 h.

Zur **Vorbereitung** des Workshops sollte der Moderator gemeinsam mit der Führungskraft anhand der Dokumentation des Analyseworkshops und des Vorgesprächs bei mehreren dokumentierten Problemthemen die zu behandelnden auswählen. -> die Vorauswahl schlägt sich im Leitfaden nicht nieder.

Die **Moderation** des Workshops erfolgt am besten durch den Wissensmanager oder eine andere geschulte, möglichst neutrale Person. Das kann jemand aus einem anderen Bereich oder ein externer Berater sein. Die Führungskraft des Bereiches sollte bei fachspezifischen Inhalten die Moderation unterstützen.

Bei der **Zusammensetzung der Gruppe** sollte darauf geachtet werden, dass zumindest ein Teil der eingeladenen Teilnehmer schon im Analyseworkshop beteiligt waren und dass sie diejenigen Kompetenzfelder/Arbeitsgebiete vertreten, zu denen im Workshop Problemthemen diskutiert und Lösungsvarianten und Maßnahmen erarbeitet werden.

Der **Ablauf des Workshops** (siehe Abbildung 10) ist im Ablaufplan des Lösungsworkshops methodisch, inhaltlich und organisatorisch vordefiniert und kann den betrieblichen Bedingungen jederzeit angepasst werden:

1. Begrüßung der Teilnehmer und Vorstellung der Ziele des Workshops
2. Einführung in die Arbeitstechnik (wenn Teilnehmer diese noch nicht kennen)
3. Prioritäten für Zielerreichung setzen
4. Lösungsvarianten erarbeiten und auswählen
5. Regelungen zur Wissensspeicherung und -aktualisierung festlegen
6. Maßnahmenplan erarbeiten
7. Zusammenfassung/ Feedback & Ausblick
8. Nachbereitung des Workshops

Abbildung 10: Ablauf Lösungsworkshop

1. Begrüßung der Teilnehmer und Vorstellung der Ziele des Workshops

Orientierung für die Arbeit im Lösungsworkshop geben die Ergebnisse des Analyseworkshops.

2. Einführung in die Arbeitstechnik

Wenn Teilnehmern des Lösungsworkshops die Methode der moderierten Gruppendiskussion mittels Kartenabfrage zur Visualisierung der Diskussion noch nicht bekannt sein sollte, stellt der Moderator diese zu Beginn nochmal kurz vor und erklärt die „Spielregeln“.

Der weitere Ablauf wird maßgeblich durch die Leitfragen bestimmt (siehe Abbildung 11).

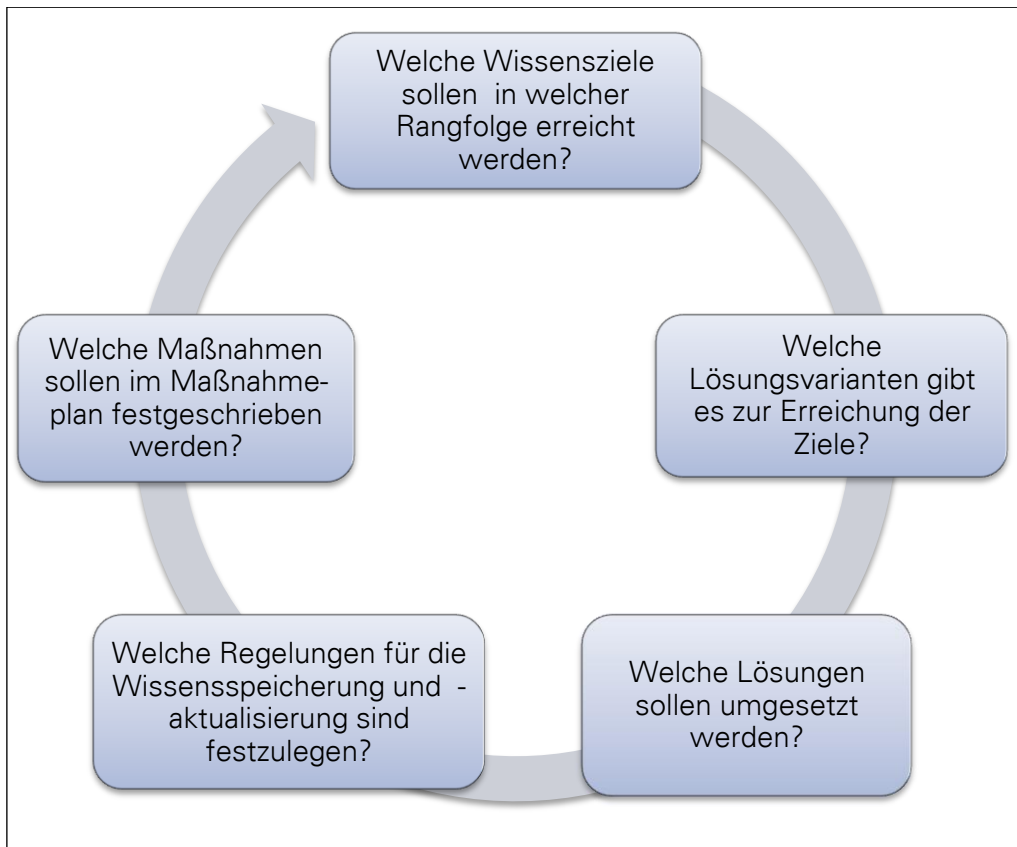


Abbildung 11: Leitfragen des Lösungsworkshops

3. Prioritäten für Zielerreichung setzen

Für diesen Workshop-Schritt sind die folgenden Fragen leitend:

- In welcher Rangfolge sollen die Wissensziele erreicht werden?
- Gibt es ein Ziel, was durch Umsetzung einfacher Maßnahmen unkompliziert und schnell erreicht werden kann?

Der Wissensmanager moderiert die Gruppendiskussion.

Hier werden die Ziele, die im Analyseworkshop aufgrund des ermittelten Wissens- und Informationsbedarf erarbeitet wurden, bezüglich der Realisierbarkeit bewertet und priorisiert.

Für alle sichtbar (z.B. Flipchart, Pinnwand) entwickeln die Teilnehmer eine Matrix „Ziele-Aufwand-Dringlichkeit“, die als Ergebnis die Priorität der Umsetzung veranschaulicht (siehe Abbildung 7).

PAKET	AUFWAND	DRINGENDKEIT	BEWERTUNG
Doku-Sys + MM	HOCH	Schritt 1. Doku-VERWALTUNG Schritt 2. Doku-VERFOLGUNG (MITTEL)	
SCHICHT/WARTUNG	b. d. MITTEL	NIEDRIG	
Q-DATEN	MITTEL	HOCH	MWS ② PRAKTIKANT
E-DATEN / PROJEKT OPL	HOCH	Schritt 1. PROJEKT Schritt 2. OPL / ANFORDERUNGS DOKU HOCH	MWS ③ ANS
ARBEITSORG. - PUBLIK	NIEDRIG	HOCH	MWS ①
LIEFERANTEN MM.	?CRN? HOCH-MITTEL	MITTEL NIEDRIG?	
WIKI	NIEDRIG	HOCH	MWS ①
PRODUKTE /			

Abbildung 12: Beispiel Ziele bewerten und priorisieren

4. Lösungsvarianten erarbeiten und auswählen

Vom Wissensmanager mittels Kartenabfrage moderiert, erarbeiten die Mitarbeiter je Wissensziel Lösungsvarianten und bewerten diese bezüglich der Umsetzbarkeit im Bereich, um die bestmögliche Lösung auszuwählen.

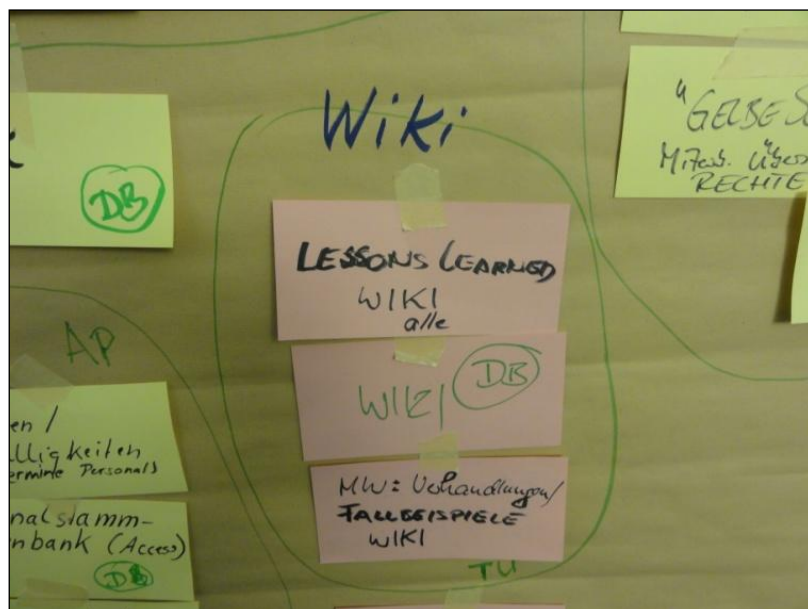


Abbildung 13: Beispiel Lösungen

5. Regelungen zur Wissensspeicherung und –aktualisierung festlegen

Die erarbeiteten Wissensmanagement-Lösungen bedürfen erfahrungsgemäß meist der IT-Unterstützung. Daher sollte bei der Lösungsfindung diskutiert werden, wie die Umsetzung technisch hinsichtlich Wissensspeicherung und –aktualisierung, möglichst mit im Unternehmen vorhandenen Ressourcen, unterstützt werden soll. Denn Ziel ist, dass den Mitarbeitern am Arbeitsplatz gut strukturierte Daten- und Wissensbestände schnell und zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen. Zeitraubende Suchvorgänge sollen minimiert werden.

6. Maßnahmeplan erarbeiten

Der Maßnahmeplan ist Ergebnis der Gruppendiskussion im Lösungsworkshop.

Die Teilnehmer erarbeiten gemeinsam für die umzusetzenden Lösungen die Maßnahmen. Unterstützt werden die notwendigen Maßnahmen gemeinsam mit der Führungskraft durch Termine, Verantwortlichkeiten und notwendige Ressourcen. Hauptakteure bei der Umsetzung sollten immer die betroffenen Mitarbeiter sein, damit sie die Veränderungen im Arbeitsprozess selbst mitgestalten. Die Akzeptanz ist dann am größten.

7. Zusammenfassung/ Feedback & Ausblick

Der Moderator fasst die Ergebnisse zum Ende des Workshops zusammen, benennt die weitere Vorgehensweise (z.B. Protokollbearbeitung und -verteilung, Organisation weiterer Workshops oder Besprechungen zur Maßnahmen-Umsetzung und -Verfolgung).

Er fordert die Workshop-Teilnehmer zur Rückmeldung auf zu den Fragen, was gut gelaufen und was weniger gut gelaufen ist, um Chancen zu Verbesserungen zu erhalten.

8. Nachbereitung des Workshops

Für die Dokumentation der Ergebnisse des Workshops und für die Erarbeitung des Maßnahmeplans kann das Protokoll des Analyseworkshops fortgeschrieben werden. Dadurch sind die aufeinander folgenden Workshop-Aktivitäten und Ergebnisse am besten nachvollziehbar.

- Je Lösungsworkshop sollten die zu behandelnden Problemthemen nach Art und Zahl so ausgewählt werden, dass als Workshop-Ergebnis wenigstens eine umsetzbare Maßnahme vorliegt. 
- Je nach Unternehmensgröße und/oder Spezifik der Problemthemen können auch mehrere Lösungsworkshops bis zur Maßnahmenfestlegung notwendig sein.
- Für die Realisierung umfangreicherer Maßnahmen bedarf es u.U. separater Projekte (z.B. für die Entwicklung eines firmeninternen Wikis)
- Methoden, die im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems zur kontinuierlichen Verbesserung von Geschäftsprozessen eingesetzt werden, können den Prozess zur Einführung des Wissensmanagements unterstützen.
- Die Führungskraft des Bereiches und der Wissensmanager unterstützen und kontrollieren gemeinsam die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen.
- Die regelmäßige Ermittlung des aktuellen Standes der Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen anhand von Zielkriterien ermöglicht die kontinuierliche Etablierung der Wissensmanagement-Maßnahmen. Hier kommen die im Unternehmen bewährten QM-Methoden der Messung und Bewertung zum Einsatz.

1.6 ZUSAMMENFASSUNG

- Die Unternehmen realisieren mit dem vorgestellten Workshopkonzept schnell die Erfassung von Zielsetzungen und verschaffen sich rasch und effektiv einen Überblick über Wissen, Kompetenzen und Potenziale im Unternehmen.
- Das Vorgehen ist in Ablauf und Aufwand überschaubar durch die Auswahl von Pilotbereichen.
- Das Konzept kann durch in Moderation geschulte Mitarbeiter eines Unternehmens selbständig angewandt werden.
- Die moderierte Gruppendiskussion mit Kartenabfrage wurde als effektive Möglichkeit der Faktensammlung wahrgenommen, in der alle Gedanken der Mitarbeiter gleichberechtigt behandelt wurden.
- Die Motivation und Aktivität der Mitarbeiter zur Einbringung ihrer Erfahrungen werden durch Workshops und schnelle Umsetzung einfacher Lösungen gesteigert.
- In den Feedbacks würdigten die Teilnehmer die austauschförderliche Atmosphäre, in der sie sich in die Diskussion einbringen und neue Erkenntnisse zu den Prozessen in ihren Bereichen gewinnen konnten.



- Erfolgsfaktoren
 - konkrete Ziele der Geschäftsführung, was im Umgang mit Wissen verbessert werden soll,
 - feste Verankerung des Workshopkonzepts, z. B. im QM- oder Zielvereinbarungssystem,
 - offene und zeitnahe Kommunikation zum Start, zu Zwischenständen und zu den Ergebnissen des Projektes zur Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen,
 - aktive Beteiligung der Mitarbeiter an Analyse, Lösungsfindungen und Umsetzungen von Maßnahmen,
 - Wissensmanagement-Aktivitäten als fester Bestandteil von Arbeitsprozessen, wofür den Mitarbeitern regelmäßig Arbeitszeit zur Verfügung steht.
- Hemmnisse
 - Phasen drohenden Personalabbaus im Unternehmen,
 - fehlende Vorbildwirkung der Unternehmensführung hinsichtlich offener Kommunikation.
- Empfehlungen
 - Die Anzahl und Art der Zielsetzungen für das Wissensmanagement sollten hinsichtlich der Umsetzbarkeit realistisch eingeschätzt werden. Als Faustregel gilt: besser wenige Ziele für die Umsetzung in Angriff nehmen und vollständig umsetzen als viele Ziele nur halbherzig.

1.7 LITERATUR

BMWi (2011), Internet Projektbetreuung, Toolbox, <http://www.wissenmanagen.net> (Stand: 10.08.2011)

Fraunhofer IFF und IPK (2011), Wissensmanagement mit dem ProWis-Ansatz, <http://www.prowis.net/prowis> (Stand:10.08.2011)

Pietzker, F. (2011), Aufgabenbezogener Informationsaustausch als Werkzeug für das Wissensmanagement in KMU, Technische Universität Dresden, Arbeitsgruppe Wissen Denken Handeln; Projekt: IPS-AI

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2006), Wissen managen: wie Unternehmen ihre wert-vollste Ressource optimal nutzen

Rothermel, K., Hausmann, S., Schulze, D., Walluszek, K. (2011), Einführung von Wissensmanagement in KMU in: Schmidt, T., Schmauder, M., Wustmann, D., Planungsprozess - Innovation & Nachhaltigkeit, Dresden

Schütt, P. (2003), Die dritte Generation des Wissensmanagements in: KM-Journal, 1, 1-7.

Schulze, D., Schroth, A. (2011) Aufgabenbezogener Wissenstransfer durch Tandem-Arbeit in KMU in: W. Hacker, U. Pietrzyk, U. Debitz (Hrsg.), Wissen erfolgreich weitergeben - Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst, Lengerich/Berlin

Voigt, S., Staiger, M., Finke, I.; Orth, R., (2006), "Studie „Wissensmanagement in produzierenden KMU“ -Bedeutung und Herausforderungen, Magdeburg, Berlin

1.8 FALLBEISPIELE ZUR EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT

1.8.1 Generationen-Tandem



Unternehmen:	I2s Intelligente Sensorsysteme
Sitz:	Dresden
Branche:	Automobilbau (80%), Industrieanlagenbau, Mobilhydraulik
Produkte:	Entwicklung, Fertigung und Vertrieb von Druck-, Luftmassen- und Temperatursensoren
Gegründet:	2001
Mitarbeiter:	100
Internet:	www.i2s-sensors.de

Am Beispiel des Ziels „Erfassung und Nutzbarmachung von Erfahrungswissen für neue Produkte/Projekte und Dienstleistungen - Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern im Unternehmen sichern“ wird die Umsetzung des Vorgehens nach dem Leitfaden dargestellt.

Analyse-Schritt	IST-Stand	
Fragebogen + Vorgespräch	Mensch	Mitarbeiterzahl und Struktur wächst, bei jedem Wachstumsschritt entstehen wieder neue Kommunikationsverluste, Erfahrungen und Wissen sind nur in den Köpfen und dadurch nicht immer verfügbar
	Technik	gut strukturierte Datenablage vorhanden, aber zielgerichtete Suche nach Inhalten ist zeitaufwendig, verschiedene Fertigungsdaten am besten organisiert, werden über selbst entwickeltes „Trackingsystem“ in SQL Datenbank abgelegt, Datendarstellung über SQL-Abfragen, bisher manuell ausgewertet Daten anderer Bereiche bisher nur manuell auswertbar (Excel)
	Organisation	ISO/ TS16949 zertifiziert, regelmäßige Betriebsversammlungen, Kundenzufriedenheit wird im Rahmen QM-System erfasst, ständig müssen Abläufe in bestimmten Bereichen formalisiert und geschult, neue Abläufe definiert werden

Analyse-schritt	Wissensziele
Fragebogen	Ziele der Geschäftsleitung für Wissensmanagement insgesamt sind: - Erfassung und Nutzbarmachung von Erfahrungswissen für neue Produkte/Projekte und Dienstleistungen - Transfer von Wissen innerhalb der Auftragsabwicklung und zwischen den Aufträgen - Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses - Strukturierung und Vernetzung von Datenablagen
Vorgespräch	Ziele der Geschäftsleitung für die ausgewählten Pilotbereiche Entwicklung, Qualität und Materialwirtschaft/Logistik/Einkauf sind - Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern im Unternehmen sichern - Vertreter für Führungskräfte heranbilden - neue Mitarbeiter schneller im Unternehmen einarbeiten
Analyseschritt	Beschreibung
Analyseworkshop	Ziel des Workshops: Analyse der Kompetenzen des Bereiches Entwicklung Ausgangssituation: In der Entwicklungsabteilung stand das Ausscheiden eines langjährigen Mitarbeiters und Erfahrungsträgers in den Ruhestand bevor. Ein Nachfolger wurde zwar rechtzeitig eingestellt, aber der Leiter der Entwicklungsabteilung und die Mitarbeiter befürchteten trotzdem massive Verluste an wertvollen Erfahrungen. „Es bestand Unsicherheit darüber, ob der junge Nachfolger aufgrund der starken Präsenz des hoch angesehenen Fachmanns genügend Erfahrungen sammeln konnte, um den potenziellen Pensionär ersetzen zu können.“, beschrieb der Leiter der Entwicklungsabteilung.
	Vorgehen: Anhand der Leitfragen, die unter Punkt 1.4 beschrieben wurden, ermittelten die Mitarbeiter zusammen mit der Führungskraft die Kompetenzen und Potenziale sowie den Wissensbedarf des Bereiches in einer Gruppendiskussion.
	Ergebnis 1: Wissenslandkarte (Bsp. Siehe Abbildung 9, Seite 17) und Wissensmatrix des Bereiches Entwicklung, die aussagen - welche Aufgaben werden von wem wirklich ausgeführt, welche Informationen / Daten entstehen dabei - welche Informationen / Daten werden gespeichert (strukturiert), welche gehen verloren, oder existieren „nur“ im Kopf - welche Abläufe erfolgen bewusst / definiert, welche „nach Absprache“ - welche Information / Wissen fehlt oder ist nicht / nur schwer auffindbar Ergebnis 2: Lösungsvorschlag Tandem-Konzept zur Umsetzung des Zieles, Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern im Unternehmen zu sichern Ergebnis 3: Motivierte Mitarbeiter

Lösungsschritt	Beschreibung																																											
Lösungsworkshop	Ziel des Workshops: Erarbeitung des Tandem-Konzepts für KMU, gemeinsam mit der TU Dresden/ CIMTT und mit dem Kooperationspartner Vandemoortele Deutschland GmbH und Anpassung an unternehmensinterne Rahmenbedingungen																																											
	Vorgehen: Altersgemischte Gruppen des Unternehmens diskutierten über den Entwurf zur Tandem-Methode, über das Vorgehen in 4 Schritten und die Einsatzmöglichkeiten.																																											
	Ergebnis: Beschreibung der Methode des „Aufgabenbezogenen Wissenstransfers durch Tandem-Arbeit“, Entscheidung zur Bildung von 4 Tandems, die die Methode erproben, <table><tr><th colspan="4">Schritt 1: Tandem-Entwicklungsplan</th></tr><tr><td>Inhalt:</td><td>Aktuelles Wissen</td><td>Zukünftiges Wissen</td><td>Organisatorische Rahmenbedingungen</td></tr><tr><td colspan="4"></td></tr><tr><th colspan="4">Schritt 2: Überprüfung vorhandener Wissensbestände</th></tr><tr><td>Inhalt:</td><td>Identifizierung</td><td>Bewertung</td><td>Bereitstellung</td></tr><tr><td colspan="4"></td></tr><tr><th colspan="4">Schritt 3: Erfassung von Erfahrungen und Kontakten</th></tr><tr><td>Inhalt:</td><td>Dialog</td><td>Dokumentation</td><td>Verteilung</td></tr><tr><td colspan="4"></td></tr><tr><th colspan="4">Schritt 4: Auswertung der Tandemarbeit</th></tr><tr><td>Inhalt:</td><td colspan="2">SOLL-IST-Vergleich</td><td>Präsentation im Unternehmen</td></tr></table>	Schritt 1: Tandem-Entwicklungsplan				Inhalt:	Aktuelles Wissen	Zukünftiges Wissen	Organisatorische Rahmenbedingungen					Schritt 2: Überprüfung vorhandener Wissensbestände				Inhalt:	Identifizierung	Bewertung	Bereitstellung					Schritt 3: Erfassung von Erfahrungen und Kontakten				Inhalt:	Dialog	Dokumentation	Verteilung					Schritt 4: Auswertung der Tandemarbeit				Inhalt:	SOLL-IST-Vergleich	
Schritt 1: Tandem-Entwicklungsplan																																												
Inhalt:	Aktuelles Wissen	Zukünftiges Wissen	Organisatorische Rahmenbedingungen																																									
																																												
Schritt 2: Überprüfung vorhandener Wissensbestände																																												
Inhalt:	Identifizierung	Bewertung	Bereitstellung																																									
																																												
Schritt 3: Erfassung von Erfahrungen und Kontakten																																												
Inhalt:	Dialog	Dokumentation	Verteilung																																									
																																												
Schritt 4: Auswertung der Tandemarbeit																																												
Inhalt:	SOLL-IST-Vergleich		Präsentation im Unternehmen																																									

Abbildung 14: Vorgehensweise Tandem-Arbeit

Umsetzung:

Die Umsetzung der Methode am Beispiel der Generationen-Tandems beim Modell-Unternehmen i2s Intelligente Sensorsysteme Dresden GmbH ist im praxisorientierten Leitfaden für den „Aufgabenbezogenen Wissenstransfers durch Tandem-Arbeit“ für KMU dokumentiert. Der Leitfaden ist ebenfalls Transferergebnis des Projekts StratEWiss und steht zum Download im Internet unter <http://tu-dresden.de/cimtt> und zur Anwendung durch KMU bereit.



Erfahrungen:

- Analyse- und Lösungsworkshop systematisch je Pilotbereich organisieren
- Einbeziehung der Mitarbeiter („Workshops“) motiviert und zeigt insbesondere strukturelle Defizite bei wachsenden Unternehmen auf, deren Beseitigung die Chance bietet, die Mitarbeiter effektiver einzusetzen
- Manche Aktionen sind sofort umsetzbar, andere benötigen Planung und eine Projekt-Initiierung mit entsprechender Budget-Ausstattung.
- Teilweise ist Geduld und Beharrlichkeit notwendig, aber der damit verbundene Aufwand ist trotzdem überschaubar.
- Moderation sollte immer extern unterstützt werden, „extern“ kann dabei auch Unterstützung aus einem anderen Bereich bedeuten (hier: Personalbereich).
- Kurzfristiges Feedback und interne „Werbung“ zu Projektaktivitäten und Projektergebnissen in den Pilotbereichen und im Unternehmen sind wichtig.

1.8.2 Digitales Schichtbuch (DigiLog)



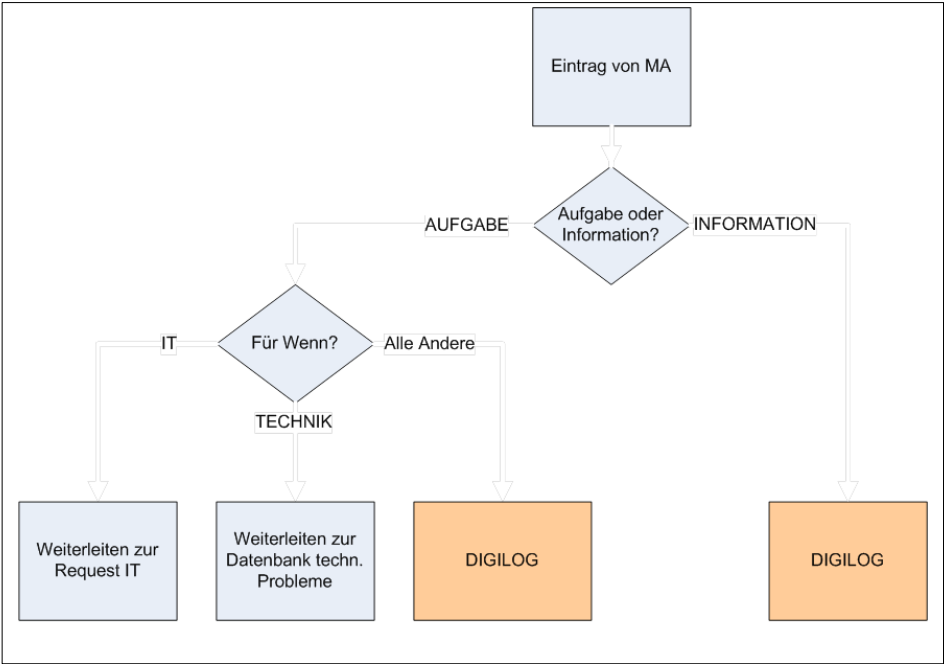
Unternehmen:	Vandemoortele Deutschland GmbH
Sitz:	Dresden
Branche:	Lebensmittelherstellung
Produkte:	Margarine/Öle/ Fette für Einzelhandel und Lebensmittelproduzenten
Gegründet:	1991 (seit 1921 mehrere Firmierungen)
Mitarbeiter:	ca. 90
Internet:	www.vandemoortele.de

Dieses Fallbeispiel beschreibt das Vorgehen zur Einführung von Wissensmanagement mit dem Ziel, Organisationsprozesse produktionsübergreifend zu verbessern und dabei Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter zu dokumentieren. Zu diesem Zweck wurde das Digitale Schichtbuch auf Basis eines definierten IT-gestützten Workflows entwickelt.

Analyse-schritt	IST-Stand	
Fragebogen + Vorgespräch	Mensch	Es ist sehr viel Erfahrungswissen in den Köpfen der Mitarbeiter. Dieses Wissen ist nicht für alle Mitarbeiter verfügbar.
	Technik	Zentrale Speicherung umfangreicher Datenmengen, Internetplattform, gutes Dokumentenmanagement, Benutzermanagement, eigene Entwicklungen vorhanden und zu berücksichtigen
	Organisation	ISO 9001/ HACCP zertifiziert, regelmäßige Betriebsversammlungen, Kundenzufriedenheit wird im Rahmen QM-System erfasst, Veränderungen in Organisationsstrukturen innerhalb der Unternehmens-Gruppe geplant

Analyse-schritt	Wissensziele
Fragebogen und Vorgespräch	Ziele der Geschäftsleitung für Wissensmanagement im Unternehmen sind: • Erfassung und Nutzbarmachung von Erfahrungswissen für neue Produkte/Projekte und Dienstleistungen • Strukturierung und Vernetzung von Datenablagen • Möglichkeiten zur Erfassung, digitalen Speicherung und Verfügbarkeit von Wissen und Erfahrungen • Weitergabe und gezielte Vermittlung von Wissen
Analyse-schritt	Beschreibung
Analyseshowshop	Ziel des Workshops: • Analyse des Kommunikationssystems bezüglich der Schichtübergaben in der Produktion Ausgangssituation: Bei Vandemoortele Deutschland GmbH wird im Rahmen des Zukunftsprojekts 2015 die Strategie „enterprise 2.0“ verfolgt, die eng mit der Verbesserung des Umgangs mit Wissen, verbunden ist. Es gibt entsprechend der Aufbauorganisation ein durchgängiges System von Besprechungen. Jedoch gibt es bei der Verteilung, Bearbeitung und Verfolgung von Aufgaben und Informationen noch Verbesserungsbedarf, da Verluste manchmal die Durchgängigkeit behindern. unverständlich Ergebnis: • Lösungsvorschlag: Einrichtung eines digitalen Schichtbuches (digitales Logbuch – DigiLog)

Lösungs-schritt	Beschreibung
Lösungs-workshop	Ziel des Workshops: • Erarbeitung des Konzepts DigiLog, einer Schicht- und abteilungsübergreifenden digitalen Plattform auf Open-Source-Basis, mit der hauptsächlich erreicht werden soll, dass: - keine Informationen verloren gehen, - alle Informationen, sowohl aus Schichtübergaben wie aus operativen Beratungen, für jeden zur Verfügung stehen, - der Email-Verkehr minimiert wird, - einfache themenbezogene Suchmöglichkeiten zur Verfügung stehen, die bereichsübergreifend einen Gesamtüberblick zu einer Problematik erlauben („z.B. ein Problem wurde sowohl an der Linie, im Labor, bei der Technik, beim Schichtleiter behandelt: Alle wissen etwas, aber niemand weiß alles“) Vorgehen: • Ein Projektteam arbeitete über mehrere Monate wöchentlich in Workshops, die die Produktionsleiterin moderierte, an der Teilnehmer waren Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen Bereichen. • Gemeinsam wurde erarbeitet, wie das digitale Schichtbuch künftig genutzt, welche Aufgaben und Informationen darin erfasst und bear-

Lösungs- schritt	Beschreibung
	beitet werden sollen. Auf Basis von MS Visio wurden Ablaufbeschreibungen formuliert. Ergebnis: • Pflichtenheft für das „digitale Logbuch (DigiLog) mit Beschreibung der Anforderungen an die Funktionen und die Integration in die vorhandene IT-Struktur des Unternehmens.  <pre> graph TD A[Eintrag von MA] --> B{Aufgabe oder Information?} B -- AUFGABE --> C{Für Wenn?} B -- INFORMATION --> D[DIGILOG] C -- IT --> E[Weiterleiten zur Request IT] C -- TECHNIK --> F[Weiterleiten zur Datenbank techn. Probleme] C -- Alle Andere --> G[DIGILOG] </pre> Abbildung 15: DiGiLog – Einordnung in die arbeitsplatzbezogene Benutzeroberfläche

Lösungs-schritt	Beschreibung
	Abbildung 16: Auszug Visio-Darstellung des Pflichtenhefts

Umsetzung:

Nachdem der Hauptteil der Anforderungen an die Softwarelösung vorlag, wurden durch die IT-Experten verschiedene Open-Source-Lösungen geprüft und auf Basis der vorliegenden Analyse der betrieblichen IT-Landschaft zur Umsetzung ausgewählt. Bei Vandemoortele wurde die Open-Source-Software WordPress für DigiLog angepasst.

Zuerst erprobten die Mitarbeiter eines Testbereichs die Lösung unter Leitung eines „Content-Managers“. In mehreren Workshops mit den IT-Experten wurden weitere Anpassungen der Oberfläche an die Wünsche der Nutzer besprochen und danach vorgenommen.

DiGiLog Vandemoortele goes WEB 2.0

vandemoortele

DiGiLog Aufgaben vergeben[L] PROD[L] QS[L] LOG[L] Meine Aufgaben Offene Aufgaben[L]

Information

Titel:
<Informationstitel>

Inhalt:
<Informationsinhalt>

Schlüsselwort:

Wähle einen Tag

Kategorie:
Allgemein

Senden

Archives
Select Week

Abbildung 10. DiGiLog, Digitales Logbuch – WordPress- Open-Source-Lösung bei Vandemoortele

Nutzen im Projekt und Ausblick

Nach Schulung in der Nutzung des DigiLog von Mitarbeitern weiterer Unternehmensbereiche wendeten diese dann ebenfalls das neue Schichtbuch an. So wird die Schichtübergabe in der Produktion (Operator und Labor) dokumentiert, wobei auf die Inhalte z.B. auch die Rohstoffplanung Zugriff hat.

Durch die bereichsübergreifende Nutzung wurden die E-Mails reduziert und alle Informationen sind für die Mitarbeiter auf einen Blick verfügbar. Die Akzeptanz wurde auch durch eine komfortable und einfache Handhabung der Anwendung erreicht. Informationen und Aufgaben können auch später über die Volltextsuche gefunden werden.

Komplettiert wurde die Anwendung durch Regelungen zur Sicherung der Daten, da der Zugriff noch über einen externen Server läuft und der Betreuung durch einen externen IT-Experten bedarf, bis das System im Unternehmen vollständig implementiert wird.



Erfahrungen:

- Open-Source-Lösungen können, unter Beachtung bestimmter Randbedingungen bei der Auswahl, gut an den Bedarf des Unternehmens angepasst werden (MediaWiki für Wiki2s, und WordPress für digitales Logbuch).
- Die Anforderungen an die IT-Lösung sind sinnvoll erst nach einer Wissensbedarfsanalyse und Ableitung einer Gesamtzielstellung formulierbar.
- Die Anforderungen an die IT-Lösung müssen genau (z.B. in einem Pflichtenheft) beschrieben werden, um die Umsetzung zielorientiert zu realisieren.
- Es sind IT-Experten (extern oder intern) für die Implementierung, Anpassung der Software und für Schulungen erforderlich.
- Der Einsatz eines Verantwortlichen („Wiki-Gärtners“, Content-Managers) ist erforderlich.



Das Vorgehen zur Einführung einer Open-Source-Lösung kann verallgemeinert so dargestellt werden (Kurzüberblick):

- 1) IT-IST-Analyse
- 2) Formulierung des Ziels, welches mit der Open-Source-Lösung erreicht werden soll
- 3) Pflichtenhefterstellung
- 4) Vorgehen bei der Auswahl der Open-Source-Software
 - a. Recherche
 - b. Anpassungsmöglichkeiten
 - c. Softwarevorschläge
 - d. aktive Beteiligung/Entscheidung bei der Softwareauswahl
- 5) Implementierung der Software
 - a. Modifikation der Software durch Partnerunternehmen / firmenintern
 - b. Programmierung der Software durch die Projektpartner
 - c. Testinstallation sowie Testnutzung mit ausgewähltem Personenkreis
 - d. Iterative Verbesserung und Anpassung in der Testphase
- 6) Nutzung der Software
 - a. Unterweisung/Schulung der Nutzer durch CIMTT & Projektpartner selbst
 - b. Motivation zur Einstellung von Inhalten in die Systeme durch Anwender
 - c. Unternehmensweite Einführung der Open-Source-Lösung, begleitende Schulungen
- 7) Pflege und Wartung des Systems
 - a. Benennung eines/ von mehreren Verantwortlichen (Wiki-Gärtner, Content-Manager)
 - b. Weitere Anpassungen des Systems an Nutzerwünsche
 - c. Qualitätskontrolle der Inhalte hinsichtlich der gesetzten Ziele

ABSCHNITT 2: ARBEITSHILFEN

Die Arbeitshilfen können als Dateien (doc- bzw. excel-Format) im Internet heruntergeladen werden unter:

<http://tu-dresden.de/cimtt>, Weibernavigation: abgeschlossene Projekte/StratEWiss

- Fragebogen IST-Analyse durch Geschäftsführung
- Leitfaden Vorgespräch mit Geschäftsführung
- Analyseworkshop
- Wissensmatrix
- Protokoll und Maßnahmeplan Workshop
- Lösungsworkshop
- Workshop-Spielregeln

Auf den nachfolgenden Seiten sind die Arbeitshilfen abgebildet.

2.1 FRAGEBOGEN ZUR IST-ANALYSE DURCH DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Ansprechpartner/ Telefon:

Bearbeitungsstand:

Anhand dieses Fragebogens können Sie grob den aktuellen Stand des Umgangs mit Wissen in Ihrem Unternehmen und Ihre Ziele bzgl. Wissensmanagements erfassen, um daraus konkrete Fragestellungen für die weitere Analyse ableiten zu können.

Er unterstützt Sie, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen und sich Ihre betrieblichen Prozesse rund um den Umgang mit Wissen bewusst zu machen.

1. Wie viele Mitarbeiter sind im Unternehmen beschäftigt?

Anzahl Mitarbeiter:

2. Wie ist das Personal strukturiert?

2.1 nach der Qualifikation

Qualifikation	Anzahl
Facharbeiter in der Produktion	
Ingenieure	
...	
...	
...	

2.2 nach dem Lebensalter (demografische und gendersensible Analyse)

Alter	bis 24	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	ab 61
Anzahl Frauen									
Anzahl Männer									

3. Welches sind die Hauptgeschäftsfelder (Produkte, Dienstleistungen)?

- ...
- ...
- ...

4. Ist das Unternehmen nach einem QM-System (z.B. DIN EN ISO 9001:2000ff.) zertifiziert?

☐ ja, ...nach.....

☐ nein

- ...
-

☐ Wer ist der QM-Beauftragte?

- ...

5. Wie und wo werden Erfahrungen und wichtiges Wissen dokumentiert?

allgemein

- .
- .
- .
- .

Hardware

- Server (Bsp.)
- Cloud (Bsp.)
- Lokale PCs (Bsp.)
- .

Software

- ...
- ...
- ...
- ...

Weitere Dokumentationen? (z.B. Papier-Ablagesysteme)

- ...
- ...
- ...
- ...

6. Wie können die Mitarbeiter dokumentierte Erfahrungen und wichtiges Wissen schnell wiederfinden?

-
-
-

7. Wie werden die oben genannten Möglichkeiten, Erfahrungen bzw. wichtiges Wissen abzulegen, bereits genutzt?

- .
- .

8. Wie werden die gespeicherten Erfahrungen bzw. wichtiges Wissen bereits regelmäßig erweitert und aktualisiert?

- .
- .

9. Gibt es eine interne Vernetzung aller Arbeitsplätze (LAN)? Welche Arbeitsbereiche sind vernetzt?

☐ ja,

☐ nein

	Geschäfts- leitung	Produktent- wicklung	Marketing/ Vertrieb	Verwaltung	Produktion
vernetzt	☐	☐	☐	☐	☐
Nicht vernetzt	☐	☐	☐	☐	☐

10. Gibt es eine zentrale Ablage von Dokumenten (z.B. Dateiserver)?

☐ ja,

☐ nein

- welche:

11. Besteht Internetzugang für alle Mitarbeiter (Zugänglichkeit von externem Wissen)?

☐ ja,

☐ nein

	Geschäfts- leitung	Produktent- wicklung	Marketing/ Vertrieb	Verwaltung	Produktion
Zugang	☐	☐	☐	☐	☐
Kein Zugang	☐	☐	☐	☐	☐

12. Gibt es ein Intranet mit Informationen für alle Mitarbeiter?

☐ ja,

☐ nein

- Bemerkung:

13. Welche Möglichkeiten haben Mitarbeiter schon, um an für ihre Tätigkeiten relevantes firmeninternes Wissen bzw. gemachte Erfahrungen zu gelangen?

Machen Sie bitte Angaben für die Abteilungen, die in Ihrem Unternehmen vorhanden sind.

	Geschäfts- leitung	Mitarbeiter in der Pro- duktent- wicklung	Mitarbeiter im Marke- ting/Vertrieb	Mitarbeiter in der Verwaltung	Mitarbeiter in der Produktion
Regelmäßige Besprechungen in der Abteilung	☐	☐	☐	☐	☐
Regelmäßige Besprechun-gen abteilungsübergreifend	☐	☐	☐	☐	☐
Direkte Ansprache von Kolle- gen	☐	☐	☐	☐	☐
Austausch bei der Team-arbeit/ in Arbeitsgruppen	☐	☐	☐	☐	☐
Gespräche in Pausen/nach Dienstschluss	☐	☐	☐	☐	☐
Suche in erstellten Papier- dokumenten (z.B. Wartungsbü- cher, Ordner)	☐	☐	☐	☐	☐
Suche mit Hilfe des PCs (z.B. gespeicherte Dokumente, In- tranet)	☐	☐	☐	☐	☐
Seminare/Workshops	☐	☐	☐	☐	☐
Austausch auf Montage-stellen bzw. Servicelei-stungen außer- halb des Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐

Andere:

14. Welche Möglichkeiten haben Mitarbeiter schon, um an für ihre Tätigkeiten relevantes firmenexternes Wissen zu gelangen?

Machen Sie bitte Angaben für die Abteilungen, die in Ihrem Unternehmen vorhanden sind.

	Geschäfts- leitung	Produktent- wicklung	Marketing/ Vertrieb	Verwaltung	Produktion
Fachzeitschriften	☐	☐	☐	☐	☐
Fachbücher	☐	☐	☐	☐	☐
Recherche im Internet	☐	☐	☐	☐	☐
Austausch mit Fachleuten anderer Firmen	☐	☐	☐	☐	☐
Kooperation mit Forschungseinrichtungen	☐	☐	☐	☐	☐
Weiterbildungsmaßnahmen	☐	☐	☐	☐	☐

Andere:

15. Was soll mit der Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen hauptsächlich erreicht werden?

Die 3 wichtigsten Ziele sind:

- ☐ Schnelle Einarbeitung von neuen Mitarbeitern
- ☐ Sicherung des Wissens von Mitarbeitern im Unternehmen vor dem Ausscheiden
- ☐ Schaffung von Transparenz über die intern vorhandenen Kompetenzen
- ☐ Nutzung der Informationen von und über Kunden und Lieferanten für marktorientiertere Tätigkeit
- ☐ Erfassung und Nutzbarmachung von Erfahrungswissen für neue Produkte/Projekte und Dienstleistungen
- ☐ Transfer von Wissen innerhalb der Auftragsabwicklung und zwischen den Aufträgen
- ☐ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- ☐ Strukturierung und Vernetzung von Datenablagen
- ☐ Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Abteilungen
- ☐ Interne und externe Darstellung der immateriellen Unternehmensressourcen
- ☐ Austausch von Wissen in Kooperationsnetzen
- ☐ Andere.....

Einstufung nach Voigt, S., Staiger, M. u.a., Studie ProWis

2.2 LEITFADEN ZUM VORGESPRÄCH MIT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Gesprächspartner:

Termin:

Bearbeitungsstand:

Anhand dieses Leitfadens sollen grob der aktuelle Stand des Umgangs mit Wissen im Unternehmen vertieft und die Ziele bzgl. Wissensmanagement erfasst sowie das weitere Vorgehen zur Einführung eines Wissensmanagementsystems abgestimmt werden.

Auswertung des Fragebogens zum IST-Stand

(Unklarheiten besprechen, Ergänzungen)

1) Darstellung der Hierarchie (Organigramm)

- *Der Aufbau des Unternehmens ist im Rahmen des QM-Systems in einem Organigramm beschrieben*

2) Beschreibung eines typischen Auftragsdurchlaufs

- ➔ Beschreibung eines Auftragsdurchlaufs in Bezug auf Wissens- und Informationsflüsse und -bedarfe (Empfehlung: die Prozessdarstellung im QM-Handbuch als Grundlage verwenden)
- ➔ Berücksichtigung wichtiger aktueller Themen der Unternehmensstrategie, z. B. Unternehmensentwicklung, Marktsituation, geplante Personalmaßnahmen, momentane und perspektivische organisatorische oder technisch-technologische Veränderungen

a) Unternehmen allgemein

alle Prozesse sind im Rahmen des QM-Systems beschrieben

b) Darstellung des Pilot-Bereiches.....

3) Welches Wissen/welche Erfahrungen werden bereits dokumentiert?

☐ Wissen über Kunden/Kundenkontakte/Reklamationen

☐ Projekt-/Auftragserfahrungen

☐ Technisches/technologisches Wissen

☐ Externes Wissen (Fachartikel etc.)

☐ Wissen über Märkte/Wettbewerber/Partner

☐ Weiteres?

4) Wer ist für Personalfragen verantwortlich?

5) Welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind vorgesehen? (Schulungen, Weiterbildungsplan, Karriereplanung, Laufbahnplanung)

6) Soll Wissensmanagement in das QM-System oder in ein anderes Managementsystem integriert werden?

7) Erläuterung der im Fragebogen genannten Wissensziele

Was genau soll erreicht werden? Worin bestehen die Probleme, die gelöst werden sollen?

Wie ist der gewünschte Soll-Zustand, der mit Hilfe der WM-Lösung hergestellt werden soll?

Wissensziel ggfs. Wissensgebiet s.u.	Problem / Strategie	Soll-Zustand
1.		
2.		
3.		

8) Grobe Definition der positionsbestimmenden Kernkompetenzen und Wissensträger

Welche positionsbestimmenden Kernkompetenzen sind vorhanden, die für die Zukunft des Unternehmens entscheidend ist?

Wer sind die Träger dieses Wissens?

(Achtung: alle wichtigen Wissensbereiche (Kernkompetenzen) eines Unternehmensbereiches müssen beim Workshop vertreten sein, Vorgesetzte und Koordinatoren müssen u.U. auch hinzugezogen werden)

Unternehmensprozesse	Positionsbestimmende Kernkompetenzen	Wissensträger
Geschäftsleitung		
Produktion/ Dienstleistungserbringung		
Entwicklung		
Buchhaltung/Finanzen		
Organisation/Personal		
Marketing/Vertrieb		
Einkauf/Beschaffung		

→ Falls die Wissensträger noch nicht namentlich benannt wurden, bitten Sie um Zuarbeit aus den Unternehmensbereichen

9) Weiteres Vorgehen im Projekt

- Teilnehmerkreis für Analyseworkshop festlegen:
(Achtung: alle wichtigen Wissensbereiche (Kernkompetenzen) eines Unternehmensbereiches sollten beim Workshop mitwirken, Vorgesetzte und Koordinatoren sollten u.U. auch hinzugezogen werden)
- Termine und Vorgehensweise für Analyseworkshop festlegen

Arbeitsschritt	Inhalt	Methode	Termin
Analyseworkshop	Kernkompetenzen und Informationsflüsse analysieren → Wissensmatrix erstellen	Gruppendiskussion	
Erstellung der Wissenslandkarte	Auswertung der Analyseworkshops	Aushang	
Lösungsworkshop	Auswahl geeigneter Methoden, Instrumente für Wissensmanagement, Tools, Erstellung Maßnahmeplan, Festlegung von Verantwortlichen	Gruppendiskussion	
Umsetzung der Lösungen verfolgen	Maßnahmeplan verfolgen, regelmäßige Informationen zum erreichten Stand	Aushang, Newsletter	

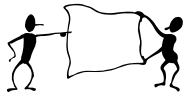
10) Kommunikation des Projektes im Unternehmen *

- Ziele des Analyseworkshops und des Lösungsworkshops sowie das weitere Vorgehen im Projekt sollen wie folgt kommuniziert werden:
- Beispiel für einen Aushang
(* beispielhafte Inhalte sind *kursiv* gedruckt und dienen nur als Hilfestellung)

Projektinformation:

Wir werden auf dem Weg zum Wissensmanagement folgende Aktivitäten realisieren:

Ansprechpartner:

Arbeitsschritt	Inhalt	Methode	Termin
Analyseworkshop 	Kernkompetenzen und Informationsflüsse analysieren → Wissensmatrix erstellen	Gruppendiskussion	
Erstellung der Wissenslandkarte	Auswertung der Analyseworkshops	<i>Aushang</i>	
Lösungsworkshop 	Auswahl geeigneter Methoden, Instrumente für Wissensmanagement, Tools, Erstellung Maßnahmeplan, Festlegung von Verantwortlichen	Gruppendiskussion	
Umsetzung der Lösungen verfolgen	Maßnahmeplan verfolgen, Regelmäßige Informationen zum erreichten Stand	<i>monatl. Aushang, Newsletter</i>	

2.3 ABLAUFPLAN FÜR DEN ANALYSEWORKSHOP



Unternehmen/Bereich

Datum:

Uhrzeit:

Start	Dauer	Tagesordnungs- punkt	Inhalt	Akteure und Hilfsmittel (HM), Org.- Hinweise zu Aktionen d. Moderators (M), Ko-Moderators (KoM), Teilnehmer (TN)
			Materialien bereitstellen	HM: Pinnwand, Moderatorenkoffer, Spielregeln, Kamera, vorbereitete Papierbahnen, (evtl. Poster oder Flyer zur Projektdarstellung im Unternehmen)
13:30	30		Vorbereitung vor Ort	M u. KoM: - Pinnwand mit 3 Papierbahnen bestücken - Spielregeln anpinnen - Ablauf (zeitlich und inhaltlich) anpinnen oder anschreiben (Flipchart) - Protokollführung vorbereiten - Empfehlung: während des Workshops sollten Fotos der Gruppendiskussion und von den Ergebnissen (Pinnwände, Flipchart) gemacht werden
14:00	15	1. Begrüßung der Teilnehmer und Vorstellung der Ziele des Workshops	- Begrüßung und persönliche Vorstellung der Moderatoren (falls extern) - Vorstellung Wissensmanagement-Projekt und Ziele für das Unternehmen - Begrüßung durch die Geschäftsleitung und/oder Führungskraft, offene Atmosphäre schaffen - Vorstellung der Ziele des Analyseworkshops - Überblick schaffen über die Kompetenzen im Bereich anhand von Leitfragen: • Welche Erfahrungen und Fähigkeiten sind vorhanden (Was wissen wir? Wer verfügt über das Wis-	Moderator Moderator Geschäftsleitung Moderator

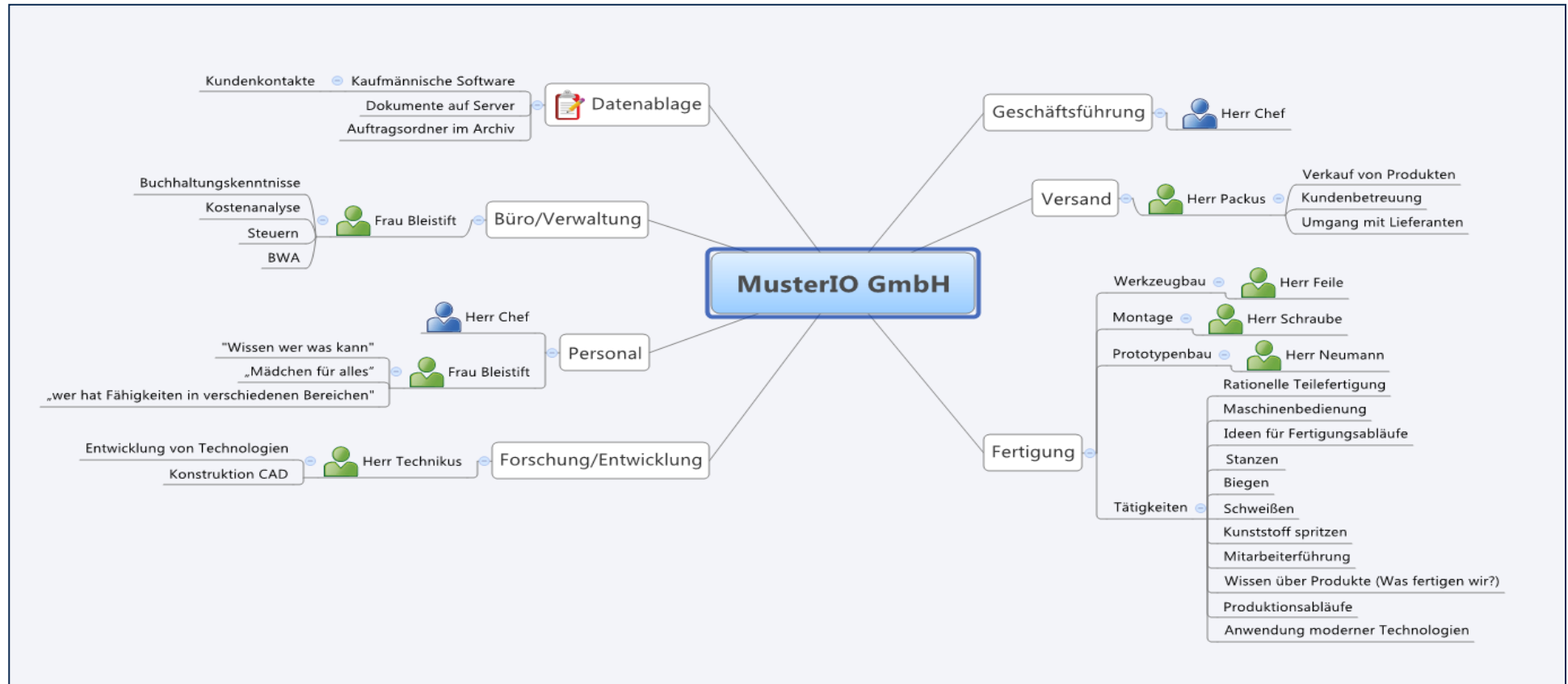
Start	Dauer	Tagesordnungs- punkt	Inhalt	Akteure und Hilfsmittel (HM), Org.- Hinweise zu Aktionen d. Moderators (M), Ko-Moderators (KoM), Teilnehmer (TN)
14:30	30	3. Wissen/ Erfah- rungen/ Kernkom- petenzen erfassen	- Welches wichtige Wissen, welche Erfahrungen, Fähig- keiten und Fertigkeiten (Kompetenzen) hat mein Be- reich? Womit kennt sich mein Bereich besonders gut aus? Jeder denkt an seinen Wirkungsbereich (Arbeitsgebie- te, Aufgaben) und auch an den von Kollegen, mit denen man zusammenarbeitet. Wer ist Wissensträger? Wo ist das Wissen dokumentiert?	M leitet die Diskussion mit den Fragen ein, M heftet Fragewolke an Pinnwand, KoM verteilt 3 eckige grüne Karten (Stichpunkt: Was und Wer), 3 runde grüne Karten bei Bedarf (wo?) je TN, TN schreiben (ca. 5-7 min Zeit), TN heften die Karten nacheinander selbst an, M erarbeitet mit TN Sortierbegriffe auf eckige blaue Karten und ordnet in Diskussion mit TN die grünen Karten zu
15:00	10	PAUSE		
15:10	40	4. Wo fehlen Wis- sen/ Erfahrungen/ Kompetenzen?	- Welches wichtige Wissen, welche Erfahrungen, Fähig- keiten und Fertigkeiten (Kompetenzen) braucht mein Bereich noch, um bestmöglich zu arbeiten? Was brauche ich noch im Zugriff, um meine Arbeit bestmöglich erledigen zu können? Was brauchen die Mitarbeiter in meinem Wirkungskreis noch, um ihre Ar- beit bestmöglich erledigen zu können? - Welche von den in der Diskussion sichtbar gemachten Anforderungen benötigen wir am dringendsten? (Wich- tung - was davon benötigen wir am dringendsten?)	M leitet die Diskussion mit den Fragen ein, M heftet Fragewolke an neue Pinnwand oder an erste, KoM verteilt 3 eckige rote Karten je TN, TN schreiben (ca. 5-7 min Zeit), TN heften die Karten nacheinander selbst an, M erarbeitet mit TN Sortierbegriffe auf eckige blaue Karten und ordnet in Diskussion mit TN die roten Kar- ten zu, KoM verteilt 3 Klebepunkte je TN, M fordert die TN zur Wichtung mit max. 2 Klebepunk- ten pro Anforderung je TN auf, TN kleben selbst
15:40	16:10	5. Bestimmung zukünftiger Wis- sensfelder	- Welches Wissen/ welche Kompetenzen werden für zukünftige Herausforderungen gebraucht? (Ziele der Geschäftsleitung, bevorstehende neue Aufgabenstel- lungen im Bereich) Welche Kenntnisse/ Fähigkeiten sollte unser Bereich/ das Unternehmen erwerben, um die neu gestellten Zie- le/ Aufgabenstellungen zukünftig erfüllen zu können?	M leitet die Diskussion mit den Fragen ein, M heftet Fragewolke an neue Pinnwand, M fordert TN zum Zuruf von Anforderungen auf, KoM schreibt Anforderungen auf eckige weiße Karten, M erarbeitet mit TN Sortierbegriffe auf eckige blaue Karten und ordnet in Diskussion mit TN die weißen Karten zu,

Start	Dauer	Tagesordnungs- punkt	Inhalt	Akteure und Hilfsmittel (HM), Org.- Hinweise zu Aktionen d. Moderators (M), Ko-Moderators (KoM), Teilnehmer (TN)
			- Welche von den in der Diskussion sichtbar gemachten Anforderungen benötigen wir am dringendsten? ➔ Wichtung	KoM verteilt 1 Klebepunkt je TN, M fordert die TN zur Wichtung auf, TN kleben selbst
16:10	10	6. Zusammenfas- sung/ Feedback & Ausblick	- Zusammenfassung und Ausblick: Ergebnisse dienen dazu, • Überblick schaffen über das Wissen/ Kompe- tenzen im Unternehmen, wer kann wofür ein- gesetzt werden, wen fragt man bei bestimmten Problemen, • wo besteht Schulungsbedarf, • Welches Wissen soll wie bereitgestellt werden, • wie können Informationsflüsse besser gestaltet werden, um allen die Arbeit zu erleichtern, • Welches Wissen sollte für die Zukunft erlangt werden, um neu gestellte Ziele/ Aufgabenstel- lungen im Bereich, im Unternehmen wettbe- werbsfähig erfüllen zu können? - Feedback-Fragen „Was hat Ihnen gefallen? Was hat Ihnen nicht gefallen?	Moderator fasst zusammen, M fordert TN nacheinander zum mündlichen Feedback auf
		Nachbereitung des Workshops	- Protokoll schreiben - Protokoll den Teilnehmern zugänglich machen durch • Email-Versand oder Aushang oder Intranet • Ergebnistabellen, Grafiken • Fotos vom Workshop - Wissensmatrix für Pilotbereich erstellen - Wissenslandkarte für Pilotbereich erstellen - Projekt-Fortschritt im gesamten Unternehmen kommu- nizieren	Moderator, KoM HM: Vorlage Protokoll HM: Vorlage Wissensmatrix, Beispiel für Wissensland- karte entsprechend der Absprache in Projektvorbereitung

2.4 VORLAGE FÜR EINE WISSENSMATRIX

Wissensmatrix * Fa.	A - Mitarbeiter ist im Anlernstadium			Tätigkeit wird vom Mitarbeiter hauptsächlich ausgeführt bzw. Kenntnisse werden ständig angewendet						
erstellt durch	Q - Qualifizierung innerhalb von 12 Monaten vorgesehen			Tätigkeit wird vom Mitarbeiter mit/teilweise ausgeführt bzw. Kenntnisse werden in regelmäßigen Abständen angewendet						
Stand:	E - Eignungswiederholungsprüfung			Kenntnisse sind vorhanden bzw. Tätigkeit wird beherrscht, aber nicht ausgeführt						
(* beispielhafte Inhalte sind <i>kursiv</i> gedruckt und dienen nur als Hilfestellung)		Mitarbeiter								
		M. Muster	N. Mustermann							
Bereich/Tätigkeitsklasse	Tätigkeiten									
Bereich Elektrotechnik	<i>Technologieentwicklung</i>									
	<i>elektrische Auslegung von Maschinen/Anlagen</i>									
	<i>Machbarkeitsstudien</i>									
	<i>Softwareerstellung (Steuerungssoftware)</i>									
	<i>Kundenkontakt/-pflege</i>									
	<i>Projektleitung</i>									
	<i>CAE-Kenntnisse</i>	Q	A							
Bereich Fertigung	<i>Fertigungskompetenz (mech. E./CNC-Progr.)</i>									
	<i>Teamfähigkeit, Hilfsbereitschaft</i>									
	<i>Wissenserweiterung (CNC-Technik)</i>		Q							

2.5 BEISPIEL FÜR EINE WISSENSLANDKARTE



2.6 VORLAGE FÜR DAS WORKSHOP-PROTOKOLL/ DEN MAßNAHMEPLAN

das Protokoll des Workshops ist Basis
für den Maßnahmeplan

Protokoll-Maßnahmeplan Workshop am _____, Stand vom: _____

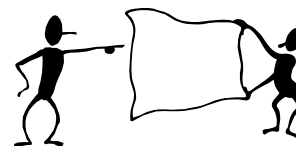
Wichtigkeit-Einschätzung durch Punktevergabe im Workshop: hohe Punktzahl= hohe Wichtigkeit; Aufwand-Einschätzung: niedrig, mittel hoch; Rangfolge der Aktionen (Maßnahmen-durchführung): A1 - 1. Aktion, A2 - 2. Aktion

Nr.	Einschätzung			Anforderung	Lösungsansatz/ -vorschlag	Erläuterung/ Motivation	Aktion	Akteure	Termin	Status
	Wichtigkeit	Aufwand	Rang- folge Aktion							
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

2.7 ABLAUFPLAN FÜR DEN LÖSUNGSWORKSHOP

Unternehmen/ Bereich:

Datum: Uhrzeit:



Diesem Workshop sind die Analyse des Umgangs mit Wissen und die Bestimmung von Wissenszielen im Bereich/ im Unternehmen voraus gegangen.

Start	Dauer	Tagesordnungs- punkt	Inhalt	Akteure und Hilfsmittel (HM), Org.- Hinweise zu Aktionen d. Moderator (M), Ko-Moderator (KoM), Teilnehmer (TN)
			Materialien bereitstellen	HM: Pinnwand, Moderatorenkoffer, Spielregeln, Frage- wolken, Kamera, vorbereitete Papierbahnen, (evtl. Poster oder Flyer zur Projektdarstellung im Unterneh- men)
13:30	30		Vorbereitung vor Ort	M u. KoM: - Pinnwand mit 2 Papierbahnen bestücken - Vorbereitung einer Papierbahn oder Flipchart mit 4 Spalten-Tabelle: Ziel-Aufwand-Dringlichkeit-Rangfolge - Spielregeln anpinnen - Ablauf (zeitlich und inhaltlich) anpinnen oder anschreiben (Flipchart) - Protokollführung vorbereiten - Empfehlung: während des Workshops sollten Fotos der Gruppendiskussion und von den Ergebnissen (Pinnwände, Flipchart) gemacht werden
14:00	15	1. Begrüßung der Teilnehmer und Vorstellung der Ziele des Workshops	- Begrüßung und persönliche Vorstellung der Moderatoren (falls extern) - Vorstellung des Zieles des Lösungsworkshops: Ausgehend von den im Analyseworkshop benannten Zielen des Bereiches zum Schließen von Wissenslücken und zur Verbesserung der Informationsflüsse soll-	Moderator

Start	Dauer	Tagesordnungs- punkt	Inhalt	Akteure und Hilfsmittel (HM), Org.- Hinweise zu Aktionen d. Moderator (M), Ko-Moderator (KoM), Teilnehmer (TN)
			len Lösungsmöglichkeiten/Maßnahmen erarbeitet und Festlegungen zu deren Umsetzung getroffen werden. - Die Diskussion soll anhand der folgenden Leitfragen geführt werden: • Welches Ziel soll zuerst erreicht werden? • Welche Lösungsvarianten gibt es zur Zielerreichung? • Welche Lösung wird für die Umsetzung ausgewählt? • Welche Regelungen zur Wissensspeicherung und -aktualisierung sind dafür zu vereinbaren? • Welche Maßnahmen (technisch, organisatorisch, personell) müssen getroffen werden?	
14:15	15	Nur bei Bedarf! 2. Einführung in die Arbeitstechnik (entfällt, wenn die Mehrzahl der Teilnehmer in der Methode geübt sind)	- Methode „moderierte Gruppendiskussion mittels Kartenabfrage zur Visualisierung der Diskussion“: • Sammlung von Gedanken jedes Teilnehmers in der Gruppe, • Je ein Gedanke auf eine Karte, leserlich in Druckschrift und Stichpunkten, • beim Einsammeln und Vorlesen der Karten für die Pinnwand erfolgt Sortierung durch die Gruppe unter Moderation, • Spielregeln im Umgang miteinander: es wird kein Gedanke kommentiert • (angelehnt ans Brainstorming, Kreative Technik, so viele Ideen wie möglich gesammelt, auch „Spinnereien“, die können Anstöße für neue Ideen geben) - Test der Methode durch die Teilnehmer anhand der Darstellung ihrer Funktion (Haupttätigkeit) im Bereich /im Unternehmen:	Moderator macht Teilnehmer mit der Methode bekannt M u. KoM verteilen HM: 1 Stift und 1 Karte (oval gelb)/ je TN

Start	Dauer	Tagesordnungs- punkt	Inhalt	Akteure und Hilfsmittel (HM), Org.- Hinweise zu Aktionen d. Moderator (M), Ko-Moderator (KoM), Teilnehmer (TN)
			Meine Funktion?	M heftet Wolke mit „Meine Funktion?“ an Pinnwand TN schreiben selbst M fordert TN zum Anheften der Karte an die Pinnwand auf und zur Erläuterung
14:30	30	3. Prioritäten für Zielerreichung set- zen	- Welche Zielsetzungen aus dem Analyseworkshop soll- ten in welcher Reihenfolge umgesetzt werden? - Aufwand und Dringlichkeit je Ziel zur Zielerreichung diskutieren - Rangfolge für Ziele festlegen	M leitet die Diskussion mit den Fragen ein, M heftet Fragewolke an Pinnwand oder Flipchart mit der vorgeschriebenen Tabelle „Ziel-Aufwand- Dringlichkeit-Rangfolge“, M fordert TN auf Zuruf zur Einschätzung Aufwand und Dringlichkeit je Zielerreichung auf (niedrig, mittel, hoch) KoM verteilt 3 Klebepunkte je TN, M fordert die TN zur Wichtung mit max. 2 Klebepunk- ten pro Ziel je TN auf, TN kleben selbst
15:00	10	PAUSE		
15:10	40	4.Lösungsvarianten und Regelungen zur Wissensspeiche- rung und - aktualisierung erar- beiten	- Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es zur Erreichung der ausgewählten Ziele? Wie erfolgt die Wissens- speicherung und –aktualisierung? - nacheinander werden Ziele weiter bearbeitet: Ausgangspunkt: Beschreibung der problembehafteten Prozesse am Beispiel und Vergleich mit dem Sollprozess, (z.B. im QM-System beschriebenen) – Ursachen der Probleme diskutieren - je nach Teilnehmerzahl durch Gruppenarbeit mehre- re Ziele gleichzeitig bearbeiten, dann Thema an an- dere Gruppe weitergeben zum Überarbeiten, Lö- sungsmöglichkeiten sammeln - Welches ist die beste Lösung zur Erreichung der aus- gewählten Ziele?	M leitet die Diskussion mit den Fragen ein, M heftet Fragewolke mit Ziel-Benennung an neue Pinnwand, M schreibt auf Zuruf die Problemursachen, KoM verteilt 3 eckige grüne Karten je TN, TN schreiben Lösungsvorschläge (ca. 5-7 min Zeit), TN heften die Karten nacheinander selbst an Pinn- wand, M ordnet in Diskussion mit TN die grünen Karten, KoM verteilt 2 Klebepunkte je TN, M fordert die TN zur Wichtung mit max. 2 Klebepunk- ten pro Anforderung je TN auf, TN kleben selbst

Start	Dauer	Tagesordnungs- punkt	Inhalt	Akteure und Hilfsmittel (HM), Org.- Hinweise zu Aktionen d. Moderator (M), Ko-Moderator (KoM), Teilnehmer (TN)
15:50	20	5. Maßnahmen zur Umsetzung fest- legen	- Welche Maßnahmen (technisch, organisatorisch und personell) sind zur Umsetzung der Lösung zu realisieren? - Anhand welchen Kriteriums (Indikator) messen wir den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen?	M leitet die Diskussion mit der Frage ein, M fordert TN zum Zuruf von Maßnahmen auf, KoM schreibt Maßnahmen auf eckige weiße Karten, M erarbeitet mit TN auf Zuruf mögliche Verantwortliche und Termine, KoM schreibt diese auf eckige blaue Karten und ordnet mit TN zu den weißen Karten dazu, M fordert die TN zur Diskussion auf, KoM schreibt Kriterium auf rote eckige Karten und ordnet sie der Maßnahme an der Pinnwand zu
16:10	10	6. Zusammenfas- sung/ Feedback & Ausblick	- Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick: - Feedback-Fragen „Was hat Ihnen gefallen? Was hat Ihnen nicht gefallen?“	Moderator fasst anhand Pinnwänden zusammen, M fordert TN nacheinander zum mündlichen Feedback auf
		Nachbereitung des Workshops	- Protokoll schreiben - Fortschreibung des Protokolls des Analyseworkshops: Maßnahmen zur Umsetzung von Lösungen dokumentieren (Übertragung der Pinnwand-Inhalte) - Protokoll den Teilnehmern zugänglich machen durch Email-Versand, Aushang oder Intranet • Ergebnistabellen, Grafiken • Fotos vom Workshop - Projekt-Fortschritt im gesamten Unternehmen kommunizieren	Moderator/Ko-Moderator HM: Protokoll des Analyseworkshops weiterführen

Spielregeln

- Alle Gedanken sind gleichberechtigt
- Ein Gedanke mit wenig Worten in großer deutlicher Schrift auf einer Karte notieren (schriftlich diskutieren)
- Alle Karten werden zuerst unkommentiert gesammelt und angepinnt, danach besprochen und strukturiert
- 30 Sekunden Diskussionszeit pro Redebeitrag
- Bei Einwänden Karte mit einem Blitz markieren und Einwand daneben heften
- Bei der Gewichtung visualisierter Äußerungen dürfen max. 2 der 3 Klebepunkte pro Teilnehmer einer Aussage zugeordnet werden