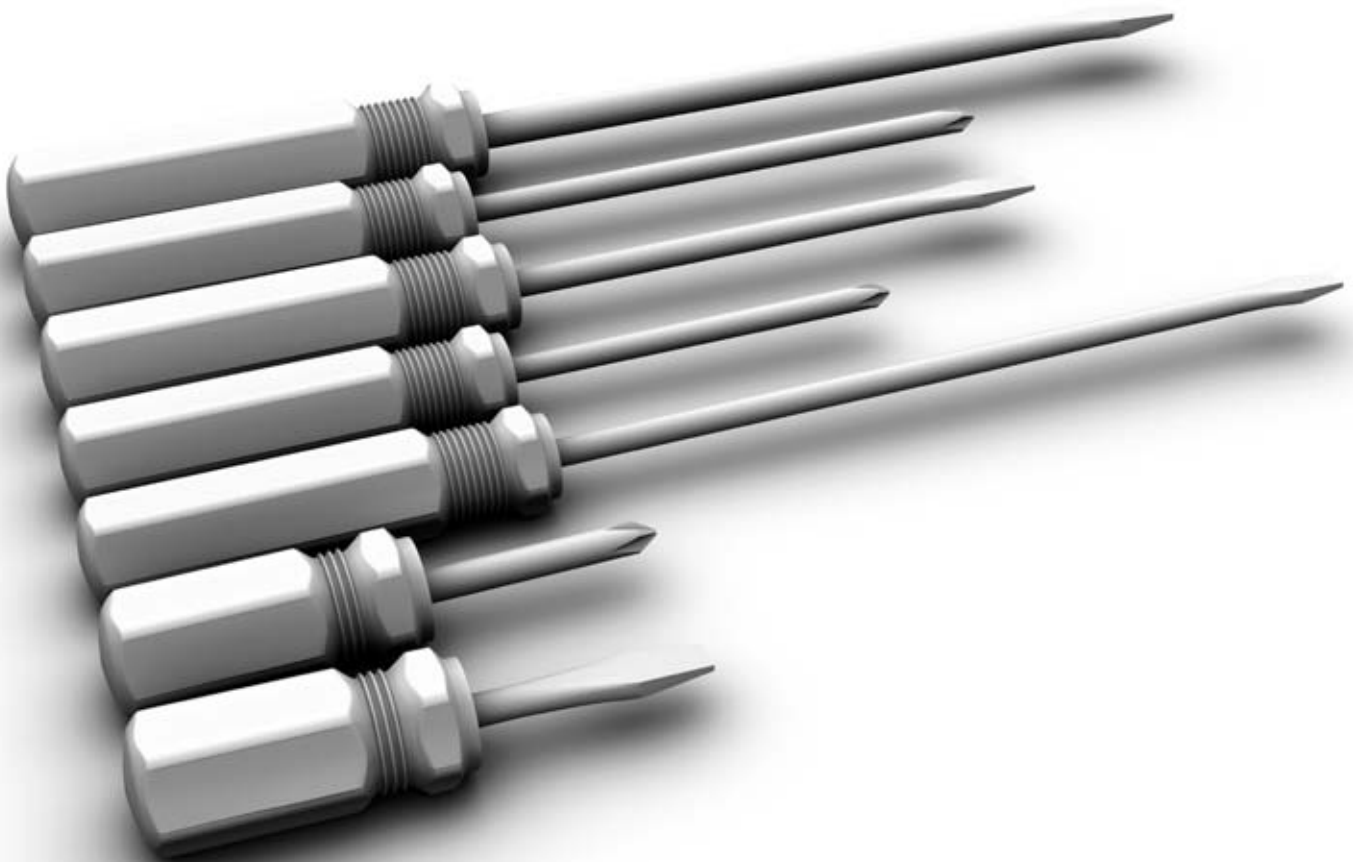


PRAXISLEITFADEN WISSENSMANAGEMENT



IMPRESSUM

Praxisleitfaden Wissensmanagement

Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen

Autoren

Ronald Orth, Stefan Voigt, Ina Kohl

Herausgeber

Kai Mertins und Holger Seidel

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins
Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin
Unternehmensmanagement, stv. Institutsleiter

Holger Seidel
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF), Magdeburg
Logistik- und Fabriksysteme

Kontaktadresse

Fraunhofer-Institut für
Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK
Pascalstraße 8-9
10587 Berlin
Telefon +49 30 390 06 171
Telefax +49 30 393 25 03
E-Mail ronald.orth@ipk.fraunhofer.de
URL www.ipk.fraunhofer.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-8396-0306-2

Druck und Weiterverarbeitung

IRB Mediendienstleistungen
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Für den Druck des Buches wurde chlor- und säurefreies Papier verwendet.

© by FRAUNHOFER VERLAG, 2011
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Postfach 800469, 70504 Stuttgart
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon 0711 970-2500
Telefax 0711 970-2508
E-Mail verlag@fraunhofer.de
URL <http://verlag.fraunhofer.de>

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

Bildnachweise: apollona - Fotolia (Titel), Jorge Casais – Fotolia (S. 4), Andres Rodriguez – Fotolia (S. 6), Philip Date – Fotolia (S. 9), Sean Gladwell – Fotolia (S. 10), Styleuneed – Fotolia (S. 12), pressmaster – Fotolia (S. 17), Mykola Velychko – Fotolia (S. 19), Thomas Detert – Fotolia (S. 24), senic-photo – Fotolia (S. 31), Ronald Orth – Fraunhofer IPK (S. 33), Sergey Ilin – Fotolia (S. 35), pressmaster – Fotolia (S. 41), Maximilian Haupt – Fotolia (S. 45), pressmaster – Fotolia (S. 46/47), Pumuckli – Fotolia (S. 51), Ingo Bartussek – Fotolia (S. 52), Gautier Willaume – Fotolia (S. 54), Orlando Florin Rosu – Fotolia (Rückseite)

| | |
|--|-----------|
| VORWORT | 4 |
| 1 HINTERGRUND | 6 |
| 1.1 Warum Wissensmanagement in KMU? | 7 |
| 1.2 Aufbau des Leitfadens | 8 |
| 2 GRUNDLAGEN WISSENSMANAGEMENT | 10 |
| 3 WISSENSMANAGEMENT IN FÜNF SCHRITTEN EINFÜHREN | 12 |
| 3.1 Überblick | 13 |
| 3.2 Initialisierung | 14 |
| 3.3 Analyse | 16 |
| 3.4 Ziele und Lösungen | 18 |
| 3.5 Umsetzung | 20 |
| 3.6 Bewertung | 22 |
| 4 DIE PROWIS-WERKZEUGE ZUR EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT | 24 |
| 4.1 WM-Fitness-Check | 26 |
| 4.2 GPO-WM®-Analyse | 29 |
| 4.3 ProWis-Lösungsbox | 35 |
| 4.4 Matrix und Lösungs-Roadmap | 38 |
| 4.5 Motivationsassistent | 40 |
| 5 FALLBEISPIELE UND ERFOLGSFAKTOREN | 46 |
| 6 LITERATUR UND QUELLEN IM INTERNET | 52 |
| 7 GLOSSAR UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS | 54 |



VORWORT

Wissen ist ein Wirtschaftsfaktor. Nur auf Grundlage von Wissen können Menschen innovativ sein. Ob ein Unternehmen wettbewerbsfähig ist, darüber entscheidet letztendlich seine Innovationsfähigkeit, also Wissen.

„Wissensmanagement“ bietet Lösungen, wie man mit der wertvollen Ressource ‚Wissen‘ systematischer umgehen kann, damit Unternehmen sich verbessern können.

Bisher haben sich vor allem große Unternehmen dieser Herausforderung gestellt. Aber auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) agieren heutzutage oft international und müssen sich dem globalen Wettbewerb stellen. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ist professionelles Wissensmanagement allerdings noch keine Selbstverständlichkeit, obwohl der Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft und als besonders innovativ gilt.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat daher die Initiative ‚Fit für den Wissenswettbewerb‘ gestartet, um gerade auch kleine und mittelständische Unternehmen auf ihrem Weg in die Wissensgesellschaft zu unterstützen. Die Fraunhofer-Institute für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF) und für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) haben in diesem Zusammenhang das Projekt ‚ProWis – Prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement in KMU‘ durchgeführt.

Die Frage war: ‚Wie kann man kleinen und mittelständischen Unternehmen helfen, mehr aus dem im Betrieb vorhandenen Wissen zu machen?‘

15 mittelständische Pilotunternehmen haben sich in ProWis der Herausforderung gestellt, das Wissen in ihren Geschäftsprozessen zu systematisieren und besser nutzen zu lernen. Und waren vielfach erfolgreich: „Insgesamt betrachtet haben unsere Maßnahmen im Bereich des Wissensmanagements großen Nutzen geschaffen, ohne hohe zusätzliche Kosten zu verursachen, was für uns als Mittelständler ein wichtiges Kriterium ist“, sagt beispielsweise Jan-Stefan Würstl, Geschäftsführer GWB mbH.

Wir bedanken uns sehr herzlich beim BMWi Referat VI B2, Angelika Müller und Manfred Rupprich sowie beim Projektträger im DLR, Hans-Jürgen Herrmann und Markus Ermert, für die Förderung und Unterstützung des ProWis-Projektes.

Auch bei den 15 mittelständischen Unternehmen – den ProWis-Pilotanwendern – bedanken wir uns an dieser Stelle herzlich für die Offenheit und Energie, die sie in diesem Pilotprojekt an den Tag gelegt haben. Ohne sie wäre der vorliegende Leitfaden nicht entstanden. Ihre Erfahrungen werden hoffentlich vielen anderen Unternehmen Mut machen, sich um das Thema Wissensmanagement im eigenen Hause zu kümmern.

Lassen Sie sich von den Beispielen und Methoden, die wir Ihnen in diesem Ratgeber zusammengestellt haben, für Ihr eigenes Wissensmanagement-Projekt inspirieren.

Kai Mertins, Holger Seidel



HINTERGRUND



1.1 WARUM WISSENSMANAGEMENT IN KMU?

Dieser Leitfaden richtet sich insbesondere an Sie als Führungskraft eines kleinen oder mittelständischen Unternehmens. Er bietet Ihnen praktische Hilfe an, wie Sie ein auf Ihr Unternehmen zugeschnittenes Wissensmanagement-Konzept erstellen und umsetzen können.

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ist es eine besondere Herausforderung, neben dem Tagesgeschäft Wissensmanagement einzuführen. Denn eine nachhaltige Veränderung erfordert Zeit und Aufwand. Doch das lohnt sich.

Denn das Wissen, das in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter oder in den Ordnern und Dateien der Firma gespeichert ist, stellt eine der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens dar. Diese ‚Ressource Wissen‘ auch zu nutzen, bereitet Unternehmern oft einige Mühe, denn meist ist all die Erfahrung und das Wissen, das im Unternehmen vorhanden ist, nicht für alle im Unternehmen nutzbar. Wertvolles Wissen geht so verloren oder wird nur ungenügend genutzt. Hier setzt das ‚Wissensmanagement‘ (WM) an.

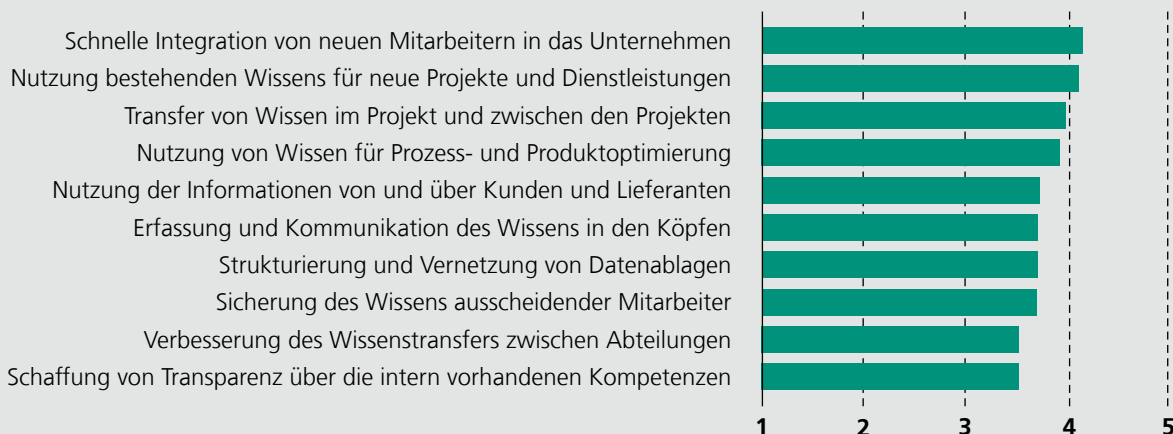
Wissensmanagement ist nicht grundsätzlich neu, aber mit Hilfe der Informationstechnologie (IT) und durch die Anwendung

innovativer Organisationsmethoden kann der Umgang mit Wissen im Unternehmen systematischer gestaltet werden.

Prozessorientiertes Wissensmanagement nach ProWis hilft Ihnen dabei, das in Ihrem Unternehmen gebündelte Wissen im alltäglichen Geschäft und an konkreten Beispielen zu verbessern. Dabei müssen Sie das kompliziert klingende Wort ‚Wissensmanagement‘ nicht einmal verwenden. Stattdessen könnten Sie davon sprechen, dass Sie die ‚Kommunikation‘ oder die ‚Vernetzung von Informationen‘ im Unternehmen verbessern und deshalb ein Projekt starten wollen.

Die Felder, in denen Sie den Austausch von Wissen verbessern wollen, bestimmen Sie selbst. Die folgende Übersicht zeigt ‚klassische‘ Einsatzbereiche für Wissensmanagement-Projekte. Aber auch zahlreiche andere Gebiete kommen für ein Wissensmanagement-Projekt in Frage.

TOP 10: Herausforderungen im Umgang mit Wissen im Mittelstand



‚Hitliste der Wissensmanagement-Einsatzbereiche‘ basierend auf einer KMU-Befragung aus dem Projekt ProWis

1.2 AUFBAU DES LEITFADENS

Mit diesem Leitfaden können Sie:

- sich ein klares Bild über den Umgang mit Wissen in Ihrem Unternehmen verschaffen,
- die wichtigsten Schritte kennen lernen, die bei Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement zu berücksichtigen sind,
- Methoden und Hilfsmittel erlernen, die dieses Vorgehen unterstützen und
- sich an Beispielen aus der mittelständischen Unternehmenspraxis orientieren.

Die folgenden Kapitel liefern Ihnen das nötige Wissen und Vorschläge für ein eigenes WM-Projekt in Ihrem Unternehmen:

Grundlagen Wissensmanagement (Kapitel 2):

Das Referenzmodell des Fraunhofer IPK bildet die Grundlage für die Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement. Es vermittelt Ihnen ein generelles Verständnis davon, was Wissensmanagement leisten kann, zeigt Ihnen die wichtigsten Erfolgsfaktoren und schafft die Grundlagen für die Einführung und Anwendung von Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen.

Wie Sie Wissensmanagement einführen (Kapitel 3):

Die Einführung nach dem ProWis-Ansatz erfolgt in fünf Phasen. Sie erfahren Schritt für Schritt, wie Sie Wissensmanagement im laufenden alltäglichen Geschäft optimieren können, welche Erfolgsfaktoren Sie nutzen und welche Stolpersteine Sie beachten sollten.

ProWis-Werkzeuge (Kapitel 4):

Für die Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement werden Ihnen zahlreiche Tools und Arbeitshilfen zur Verfügung gestellt. Hierzu zählen praxisbewährte Verfahren zur Selbstdiagnose, eine umfangreiche Lösungssammlung mit Anwendungsbeispielen ebenso wie zahlreiche nützliche Checklisten und Vorlagen.

Fallbeispiele und Erfolgsfaktoren (Kapitel 5):

Lesen Sie, welche Erfahrungen Pilot-Unternehmen mit dem ProWis-Vorgehen gesammelt haben und wie sie daraus ein jeweils maßgeschneidertes Wissensmanagement-Programm entwickelt haben. Anhand der beschriebenen Erfolgsfaktoren können Sie abgleichen, ob Ihr Projekt auf einem guten Weg ist.

Ein Anhang (**Kapitel 6**) liefert Ihnen **Literaturhinweise**, die weiterführende Informationen und zusätzliches Material enthalten, das Sie für tiefere Recherche nutzen können.



Das **Glossar und Abkürzungsverzeichnis (Kapitel 7)** hilft Ihnen, sich besser zurechtzufinden und schnell Erklärungen für die Verwendung bestimmter Begriffe nachzulesen.

Ergänzt wird dieser Leitfaden durch ein **Onlineangebot (www.prowis.net)**. Der modulare Baukasten stellt Ihnen verschiedene Analyseinstrumente, eine Lösungsbox, Fallbeispiele, sowie zahlreiche Checklisten und Vorlagen zur Verfügung, die Sie interaktiv oder ausgedruckt anwenden können. An den entsprechenden Stellen wird darauf verwiesen, wie Sie diese Angebote nutzen können, um den Einführungsprozess zu begleiten, voranzutreiben und Ihren Mitarbeitern transparent zu machen.

Wie Sie den vorliegenden Leitfaden mit der Online-Plattform kombinieren, das entscheiden dabei die spezielle Bedarfslage Ihres Unternehmens und die Art der Handhabung, die Ihnen und Ihren Mitarbeitern angenehm ist.

Folgende Zeichen weisen Sie auf wichtige Zusatzinformationen und -funktionen hin:



- Werkzeuge und Instrumente,
- Vorlagen und Checklisten, die das Vorgehen unterstützen (online verfügbar unter www.prowis.net).
- Verweis auf Kommunikationsinstrumente, die die Einführung von Wissensmanagement fördern.



- Hinweis auf besonders wichtige Erfahrungen, die bei der Einführung von Wissensmanagement berücksichtigt werden sollten.
- Praxisbeispiele und Aussagen der 15 ProWis-Pilotunternehmen.



GRUNDLAGEN WISSENSMANAGEMENT

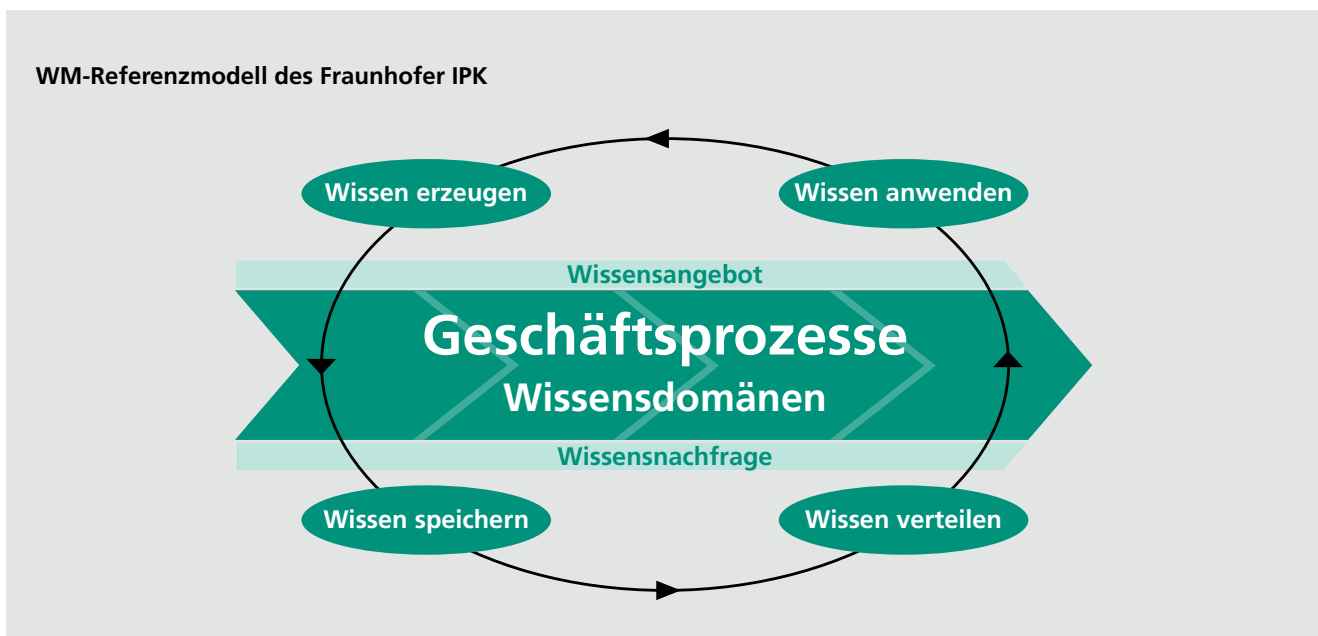
Das Referenzmodell des Fraunhofer IPK erleichtert Ihnen die Entscheidung, an welchen Stellen es für Ihr Unternehmen sinnvoll ist, am eigenen Wissensmanagement zu arbeiten.

Im Mittelpunkt des **Referenzmodells** stehen die ‚wertschöpfenden Geschäftsprozesse‘, also alle Aufgabenfelder, die dazu beitragen, die Produkte oder die Leistungen eines Unternehmens zu erstellen, für die es bezahlt wird. Neben materiellen Ressourcen können das auch Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen (= Wissen) der Mitarbeiter sein.

Das Referenzmodell zeigt, auf welche Weise das Wissen in einem Unternehmen ‚kursiert‘. Im Zentrum der Betrachtung stehen die wichtigen Geschäftsprozesse des Unternehmens (z. B. Entwicklungs-, Produktionsprozesse) und die einzelnen sog. ‚Wissensdomänen‘ (z. B. Wissen über Kunden und Märkte).

In den Geschäftsprozessen wird dieses Wissen erzeugt, gespeichert, verteilt und (wieder) angewendet, damit die geforderten Leistungen erbracht werden können.

Diese vier Kernaktivitäten bilden zusammen einen geschlossenen Kreislauf. Damit das Angebot an Wissen die Nachfrage deckt, muss das ‚richtige‘ (also das tatsächlich notwendige) Wissen erzeugt, gespeichert, verteilt und angewendet werden. Wissensmanagement umfasst alle Verfahren, Methoden, Instrumente und Werkzeuge, die dieses Wissen im Unternehmen systematisieren und damit die Geschäftsprozesse verbessern.



Die wichtigsten Grundlagen in Kürze:

- Das Referenzmodell bietet ein einfaches Verständnis über Wissensmanagement und seine Zusammenhänge im Unternehmen. Es erleichtert damit auch die interne Kommunikation des Themas im Unternehmen.
- Im Zentrum der Betrachtung stehen die wichtigen Geschäftsprozesse und Wissensdomänen des Unternehmens.
- In den Geschäftsprozessen wird Wissen erzeugt, gespeichert, verteilt und (wieder) angewendet.
- Wissensmanagement dient dazu, diese Kernaktivitäten im Umgang mit Wissen zu optimieren und zu systematisieren.
- Hilfreich für die gezielte Optimierung ist die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen im Unternehmen: Mensch, Technik, Organisation.
- Das in diesem Leitfaden beschriebene Vorgehen basiert auf dem hier skizzierten konzeptionellen Verständnis von Wissensmanagement.



WISSENSMANAGEMENT IN FÜNF SCHRITTEN EINFÜHREN



3.1 ÜBERBLICK

Sie denken, dass ein besseres Wissensmanagement Ihnen das Alltagsgeschäft wesentlich erleichtern kann, aber im Moment können Sie sich noch nicht so recht vorstellen, wie Sie ein derartiges Projekt durchführen sollen?

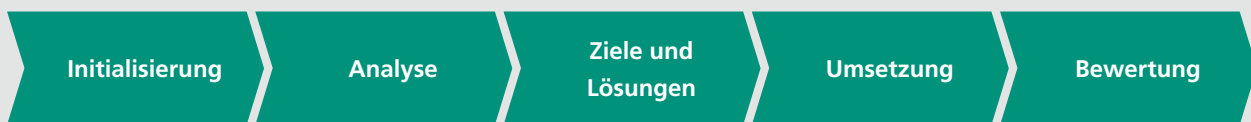
Dieser Leitfaden skizziert einen Weg, wie Wissensmanagement eingeführt und verankert werden kann. Wir schlagen vor, diesen Weg in fünf Schritten zurückzulegen. Jeder Abschnitt enthält Hinweise, wie Sie auf die spezifische Situation Ihres Unternehmens eingehen können und verweist gleichzeitig auf konkrete Hilfsmittel, die Sie dabei unterstützen.

Sie werden von Phase zu Phase vorgehen. Dies bietet Ihnen zwei Vorteile: Einerseits wird der Einführungsprozess auf die

Situation Ihres Unternehmens maßgeschneidert, weil Module ausgesucht werden können, die zu Ihren Bedürfnissen passen. Andererseits können Sie sich vor jedem Schritt noch einmal einlesen, um Ihre Resultate – von der Initialisierung bis zur Bewertung – bestmöglich zu verwerten.

Die Einführung von Wissensmanagement ist ein Projekt, an dem Ihre Mitarbeiter und Sie selbst beteiligt sein werden. Es besteht aus folgenden Schritten und Elementen:

Das Vorgehensmodell zur Einführung von Wissensmanagement in fünf Schritten



In diesen 5 Phasen geht es im Einzelnen um Folgendes:

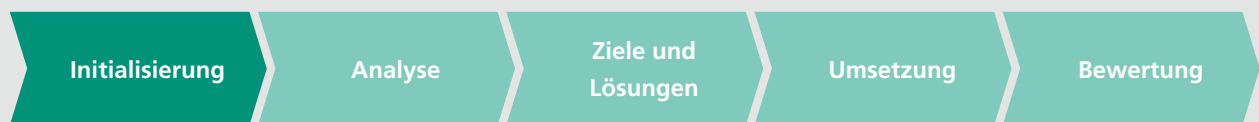
- 1. Initialisierung:** Start des Projekts ‚Wissensmanagement verbessern‘, Vorbereitungen und Informationen sammeln, z. B. in dieser Broschüre oder im Internet unter: www.prowis.net.
- 2. Analyse:** Bestandsaufnahme, wie im Unternehmen mit Wissen zurzeit umgegangen wird und wo Verbesserungspotenziale liegen.
- 3. Ziele und Lösungen:** Identifikation der konkreten Handlungsfelder und Festlegen der Ziele und Maßnahmen, um den Umgang mit Wissen zu verbessern.
- 4. Umsetzung** des individuell ausgearbeiteten WM-Programms für diesen Bereich.
- 5. Bewertung:** Auswertung und Kontrolle der umgesetzten Maßnahmen. Durchführung von Audits (Befragungen, Erhebungen) mit den Mitarbeitern, was nachgebessert werden muss.



Bevor Sie Ihr WM-Projekt starten, sollten Sie einige Fragen beantworten:

- Sind Leitung und Führungskräfte vom Projekt überzeugt?
- Das Projekt sollte von einem eigens bestimmten Projektleiter durchgeführt werden. Er ist dafür zuständig, die Projektaktivitäten zu koordinieren, sorgt für Kontinuität und hilft dabei, die auftauchenden Hindernisse im Verlauf des Projekts zu überwinden. Gibt es jemanden im Unternehmen, der diese Rolle übernehmen könnte?
- In mittleren Unternehmen ist es günstig, dem Projektleiter ein Team zur Seite zu stellen, das die Durchführung des Projekts begleitet. Wer käme dafür in Frage?
- Sind alle Mitarbeiter, die von dieser Maßnahme betroffen sind, über Bedeutung, Inhalt, Aufgaben und Ablauf des Projekts informiert?
- Nehmen das Projektteam und die Führungsebene alle Mitarbeiter mit und ermutigen sie, die Einführung von Wissensmanagement zu nutzen, um bestehende Regeln und ‚altes‘ Wissen zu überprüfen?
- Damit gezieltes Wissensmanagement in ihrem Unternehmen zur Selbstverständlichkeit wird ist es hilfreich, den oben beschriebenen 5-Schritte-Prozess als wiederkehrenden Zyklus von Zeit zu Zeit zu wiederholen. Haben Sie und Ihre Mitarbeiter dafür die Kapazität?

3.2 INITIALISIERUNG



In dieser Phase

- klären Sie die Zielrichtung des Vorhabens und legen den Geschäftsbereich fest.
- stellen Sie das Team zusammen und planen die weiteren Schritte im Projekt.
- informieren Sie Kollegen und Mitarbeiter und suchen Verbündete.

1. Das Team zusammenstellen

Zu Beginn des Projektes müssen Sie **geeignete Mitglieder für ein Team** finden, das die grundlegenden Entscheidungen über Anwendungsfelder (Geschäftsbereiche), Ziele und Richtung des Projektes treffen kann. Ferner sollte ein Zeitplan erstellt werden, damit die Teammitglieder abschätzen können, wie viel Zeit sie für das Projekt aufwenden müssen.

Im Team sollten sowohl **fachliche Experten**, als auch Personen mit einem gewissen Einfluss im Unternehmen vertreten sein. **Führungskräfte** oder kompetente Vertreter aus dem



Unternehmen, die bereits zu Beginn des Wissensmanagement-Projekts einen verantwortlichen Projektleiter hatten, konnten Maßnahmen, die während des Projekts beschlossen wurden, in der Regel leichter durchsetzen. Ein Ansprechpartner für die Mitarbeiter, der sowohl über die Ziele als auch den aktuellen Stand informiert ist, ist ein wichtiger Mittler während des Projekts.

Management in das Team einzubinden gewährleistet, dass der Draht zur Unternehmensführung stimmt und somit letztlich auch Änderungen bewirkt werden können. Dies gilt für große genauso wie für kleine und mittlere Unternehmen. Am wichtigsten ist allerdings, einen **Projektleiter** zu finden. Dies muss nicht unbedingt der Geschäftsführer sein, sollte aber eine Person sein, die der Geschäftsführung nahe ist.

2. Geschäftsprozess (Pilotbereich) auswählen und beschreiben

Die Erfahrung zeigt, dass die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement davon abhängig ist, ob Sie einen konkreten Schwerpunkt setzen, wo Sie Wissensmanagement einführen wollen. Deshalb ist es sinnvoll, zunächst einen oder mehrere Geschäftsbereiche Ihres Unternehmens auszuwählen. So können Sie die operativen Abläufe in diesem speziellen Feld genau betrachten und dafür sorgen, dass das Wissensmanagement in die alltäglichen Abläufe des Unternehmens integriert wird.

Der ausgewählte Bereich ist der ‚Pilotbereich‘ für die Einführung von Wissensmanagement.



Die **Checkliste ‚Strategie – Ziele – Prozessauswahl‘** hilft Ihnen, zu Beginn des Projektes den Bezug zu den Zielen des Unternehmens nicht aus dem Blick zu verlieren. Anhand ausgewählter Leitfragen können Sie vor dem Hintergrund der übergeordneten Ziele und der Strategie Ihres Unternehmens die ‚richtigen‘ Geschäftsprozesse für das Wissensmanagement-Projekt identifizieren.

Den Pilotbereich festzulegen ist auch deshalb so wichtig, weil sich die Auswahl und Zusammenstellung des Teams für die anschließende Analysephase auf diesen konkreten Geschäftsbereich bezieht und Sie im Team Mitarbeiter brauchen, die sich hier genau auskennen.



In der Initialisierungsphase können Sie bereits jetzt – alleine oder im Projektteam – den **WM-Fitness-Check** ausfüllen. Der WM-Fitness-Check sagt aus, wie gut Wissen in Ihrem Unternehmen bereits erzeugt, gespeichert, verteilt und angewendet wird. Außerdem unterstützt er Sie bei der Vorbereitung der weiteren Schritte, indem er für wichtige Aspekte und Fragestellungen sensibilisiert und hilft, den Fokus des Projektes zu schärfen (s. Kapitel 4.1).

3. Ziele und Nutzen kommunizieren

Besonders in der Initialisierungsphase ist es wichtig, das Projekt ‚Wissensmanagement-Einführung in unserem Unternehmen‘ Ihren Mitarbeitern nicht nur vorzustellen, sondern auch schmackhaft zu machen. Neben dem Erwerb erforderlichen Fachwissens über Wissensmanagement wird die Frage nach dem Nutzen des Projektes aufkommen. Darauf sollten Sie mit überzeugenden Argumenten antworten können. Sie werden sich überlegen, wann und wie Sie Ihren Mitarbeitern Informationen zum Projekt weitergeben. Sie müssen den Nutzen, den das Projekt für die Mitarbeiter und das Unternehmen hat, überzeugend darstellen. Achten Sie jetzt darauf, wen Sie möglicherweise als Verbündeten und Unterstützer in die weitere Planung einbeziehen können (s. Kapitel 4.5).

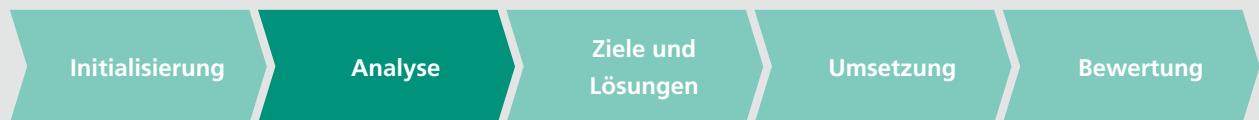


Werkzeuge und Hilfsmittel zur Initialisierung

- Checkliste ‚Strategie – Ziele – Prozessauswahl‘
- Vorlage ‚Prozesssteckbrief‘
- ProWis-Präsentation – ‚Grundlagen des Wissensmanagements‘
- WM-Fitness-Check
- Kommunikationsplan und Kommunikationsinstrumente ‚Initialisierung‘
- Formular zur Erstellung einer Nutzenargumentation

Diese Werkzeuge und Hilfsmittel finden Sie unter www.prowis.net

3.3 ANALYSE



In dieser Phase

- ermitteln Sie Handlungsfelder, ‚Gute Praktiken‘ und mögliche Widerstände.
- sammeln und strukturieren Sie Ideen zur Verbesserung.
- erläutern Sie die bisherigen Ergebnisse Ihren Mitarbeitern und Kollegen.

Schwachstellen im Umgang mit Wissen können Sie durch unterschiedliche Analyseinstrumente aufdecken und konkret die Bereiche identifizieren, in denen Verbesserungen notwendig sind. Wenn bestimmte Verfahren bereits erfolgreich eingesetzt werden oder sogar optimale Lösungen (‚Gute Praktiken‘) im Unternehmen ermittelt werden, ergibt sich so ein **Stärken- und Schwächenprofil**, das den IST-Zustand im Wissensmanagement abbildet: „So gehen wir derzeit im Bereich... mit unserem Wissen um!“

Die hier beschriebene Analyse wird durch zwei Verfahren methodisch unterstützt, die einander ergänzen. Beide Methoden greifen die Kernelemente des WM-Referenzmodells (siehe Kapitel 2) auf:

- Der **WM-Fitness-Check** (s. Kapitel 4.1), den Sie als Einzelbewertung oder als Mitarbeiterbefragung durchführen können. Das Ergebnis dieser quantitativen Bewertung liefert Ihnen einen Überblick zum Status quo des Wissensmanagements im Unternehmen.

- Die **GPO-WM®-Analyse** (s. Kapitel 4.2) führen Sie als Workshop durch, um zu erfahren, in welchen zentralen Wissensdomänen Verbesserungsbedarf besteht. Im Ergebnis liegt eine qualitative Bewertung zum Umgang mit Wissen im ausgewählten Geschäftsprozess vor.



Wenn sich in einem dieser Verfahren herausstellt, dass Mitarbeiter Widerstände gegen das Projekt haben, kann bereits jetzt der **Barrierenleitfaden** eingesetzt werden, der die Verantwortlichen für mögliche Widerstände bei den Mitarbeitern sensibilisiert, die dann im weiteren Vorgehen berücksichtigt werden können.

Neben der Erhebung des Staus quo besteht ein weiterer wichtiger Teil der Analysephase in der Ergebnismeldung an die Beteiligten. Den identifizierten Verbesserungsbedarf sollten Sie möglichst zeitnah an die Mitarbeiter und Kollegen im Unternehmen zurückmelden. Hierfür bieten sich beispielsweise interne Rundschreiben oder formelle Treffen an, bei denen dann auch Rückfragen gezielt beantwortet werden können.



Die Werkzeuge und Hilfsmittel der Analyse

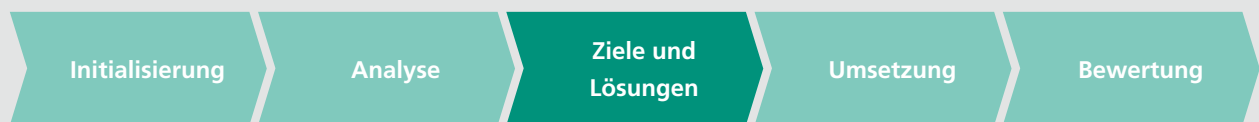
- WM-Fitness-Check / WM-Audit
- Vorlagen für GPO-WM®-Workshop
- Checkliste: Standarddefinitionen von Wissensdomänen
- Kommunikationsplan und Kommunikationsinstrumente ‚Analyse‘
- Barrierenleitfaden

Diese Werkzeuge und Hilfsmittel finden Sie unter www.prowis.net



Die PM Automotive GmbH hatte sich für eine Mitarbeiterversammlung in der Werkshalle entschieden, da hier die meisten Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz hatten und so alle schnell erreicht werden konnten. Die Analyseergebnisse wurden mittels Beamer an die Werkshallenwand projiziert und vorgetragen. Die Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, zu den Ergebnissen Stellung zu beziehen bzw. Fragen beantworten zu lassen.

3.4 ZIELE UND LÖSUNGEN



In dieser Phase sollten Sie

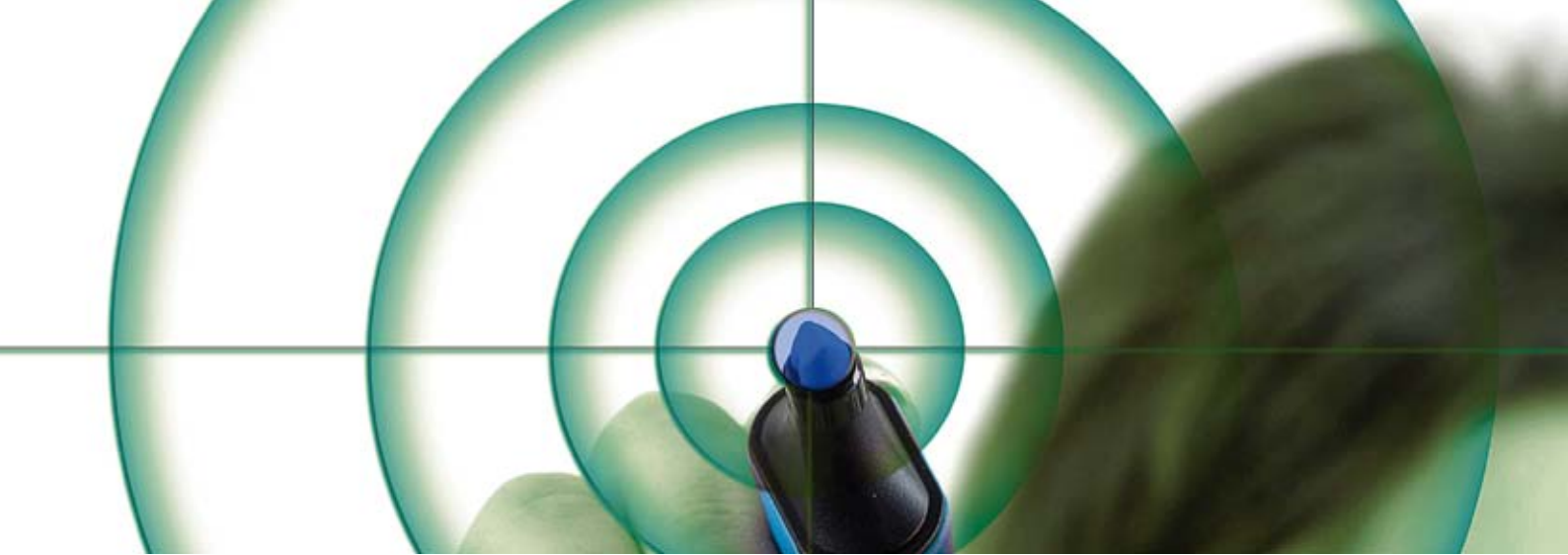
- die Ziele für Ihr Wissensmanagement-Programm konkret ausarbeiten.
- Lösungskonzepte entwickeln und auf ihre Machbarkeit überprüfen.
- Maßnahmen definieren und festlegen.
- das Projektteam mit den nötigen Mitteln und Kompetenzen ausstatten.
- Mitarbeiter und Kollegen über die Konzepte und Maßnahmen informieren.

Sie haben mit dem Projektteam und Ihren Mitarbeitern in der Analyse-Phase die Handlungsfelder identifiziert, in denen sich die Einführung von Wissensmanagement am deutlichsten und schnellsten bemerkbar machen wird. Nun werden gemeinsam Ziele festgelegt und idealerweise gleich mit konkreten Messkriterien hinterlegt. Denn nur so können Sie im Nachhinein erkennen, in welchem Umfang Ihre Maßnahmen gegriffen haben. Mit den definierten Zielen im Blick können nun Lösungskonzepte ausgearbeitet werden, die im selben Schritt hinsichtlich ihrer Machbarkeit geprüft und bewertet werden. Ob eine Lösung oder eine Maßnahme sinnvoll eingeschätzt wird, entscheidet eine Kosten-Nutzen-Betrachtung:



Beispiel: Sie fragen sich: „Wenn wir ein Intranet einführen, wer würde es nutzen, was würde es kosten, wie viel Aufwand verursacht die Einrichtung und wie rasch würde es die Kommunikation verbessern?“. Achten Sie darauf, die Beteiligten einzubinden, die später für die Umsetzung mit verantwortlich sind. Empfehlungen und Hilfsmittel zur Beantwortung dieser Fragen finden Sie in der ProWis-Lösungsbox (Kapitel 4.3).

Haben Sie diese Fragen gemeinsam beantwortet, müssen Sie einen Plan machen, wie Sie diese Lösungsansätze in Handlungsschritte übersetzen: Wer muss wann was tun, damit wir unser Ziel erreichen? Der Plan dient auch dazu, Teilprojekte untereinander abzustimmen.



Die Kristronics GmbH hatte sich entschlossen, ein „Wiki“, ein innerbetriebliches Kommunikationssystem einzuführen, in dem alle Mitarbeiter gemeinsam an denselben Inhalten arbeiten können. Hierfür wurde ein gesondertes Projekt mit eigenem Budget, Verantwortlichkeiten und Projektplan gestartet, weil sich herausgestellt hatte, dass die besonderen Anforderungen an das Wiki in diesem Unternehmen aufwändig erarbeitet werden mussten. Hier wäre ein ‚Standard-Wiki‘ nicht die beste Lösung gewesen, weshalb man ein gesondertes Projekt aufgesetzt hat.

Unter Umständen dauert diese Phase der Lösungsentwicklung etwas länger als erwartet. Transparenz über die Ziele, das weitere Vorgehen und die geplanten Maßnahmen ist in dieser Phase besonders wichtig. Wenn Mitarbeiter Informationen über die laufenden Aktivitäten bekommen (Was wird in welchen Zeiträumen erarbeitet und umgesetzt?), sind sie nicht nur eher gewillt, sich an der Umsetzung zu beteiligen, sondern können auch eigene Interessenschwerpunkte im Projekt entwickeln, was die Motivation erheblich fördert.

Diese Aufgabe, die Ziele und Lösungen im Unternehmen zu kommunizieren, sollten insbesondere die eingebundenen Führungskräfte übernehmen.

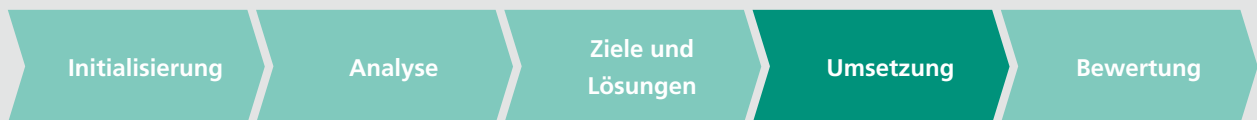


Ziele und Lösungen – Werkzeuge und Hilfsmittel im Überblick

- Vorlage: Entscheidungsmatrix zur Priorisierung (Aufwand-Nutzen-Betrachtung)
- Vorlage: Lösungs-Roadmap
- Vorlage: Maßnahmenplan und -controlling
- Kennzahlenkatalog
- WM-Lösungsbox im ProWis-Shop
- Kommunikationsplan und -instrumente ‚Ziele und Lösung‘
- Nutzenargumentation

Diese Werkzeuge und Hilfsmittel finden Sie unter www.prowis.net

3.5 UMSETZUNG



Dies ist die Phase, in der Sie

- die Fortschritte in der Umsetzung von Wissensmanagement überwachen.
- Quick Wins (erste schnelle Erfolge) verzeichnen werden.
- die Lösungen in den Arbeitsalltag und in die Geschäftsprozesse integrieren.
- den Veränderungsprozess begleiten und weiter vorantreiben.



Ein unerwartetes Ergebnis der Umsetzungsphase beschreibt Bernd Molter, Leiter Entwicklung, Kristronics GmbH: „Es gab neben den erhofften und geplanten Verbesserungen zusätzlich ungeplante positive Nebeneffekte: Die interne Kommunikation ist durch die Beschäftigung mit den ProWis-Themen angeregt worden.“

In dieser Phase findet die Gestaltung der Geschäftsprozesse statt. Dies kann mit der Schaffung neuer Funktionen (z. B. Wissensmanager, Redakteur) oder der Installation neuer IT-Systeme einhergehen.

Während der Umsetzung der Maßnahmen müssen die Projekt-Verantwortlichen verschiedene Aktivitäten steuern:

- Das Engagement der Mitarbeiter für Wissensmanagement und die Fortschritte des Projekts sollten allen sichtbar gemacht, kommuniziert und auch ausgezeichnet werden.

Werden in den Vorphasen Ergebnisse nicht transparent gemacht, bestimmte Zielgruppen aus der Lösungsfindung ausgeschlossen, kann das ganze Projekt daran scheitern, dass Mitarbeiter das Interesse oder den Überblick verlieren.

- Begleitend sollten die Mitarbeiter für bestimmte Lösungen und deren Anwendung qualifiziert werden.
- Da die WM-Lösungen in der Regel in die bereits bestehenden Geschäftsprozesse integriert werden müssen, kann es sein, dass bestimmte Hilfsmittel (z. B. neue Vorlagen) erarbeitet werden müssen.
- Die Einführung bestimmter WM-Lösungen (z. B. Expertenverzeichnisse) kann Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung tangieren. Prüfen Sie frühzeitig, inwiefern z. B. der Betriebsrat in das Vorgehen einzubinden ist. Prinzipiell ist es ratsam, den Betriebsrat durch frühe Einbindung zum Verbündeten und Multiplikator des Projektes zu machen.

- Führungsreflexionsgespräche (s. Kapitel 4.6) können dabei helfen, das konkrete Verhalten aller Beteiligten – nicht nur der Mitarbeiter – im Blick zu behalten.

Die Umsetzungsphase dauert in der Regel am längsten, ist aber entscheidend und sehr produktiv. In dieser Phase können auch Beispiele aus anderen (erfolgreichen) Unternehmen hilfreich sein, um sich die erfolgversprechenden Methoden bei der Umsetzung von Wissensmanagement zu erschließen (s. Kapitel 6).



Bei der J. Schmalz GmbH wurde ein IT-System auf Wiki-Basis eingeführt. Die Einführung des Wikis wurde intensiv vom Geschäftsführer begleitet. Herr Schmalz ist selbst aktiver Nutzer des Wikis, schreibt Artikel und geht so als gutes Vorbild voran. Herr Schmalz warb persönlich auf der Startseite um die Beteiligung der Mitarbeiter. Als sich die Nutzung des Wikis im Unternehmen durchgesetzt hatte, wurde die Startseite wieder stärker inhaltlich gestaltet.

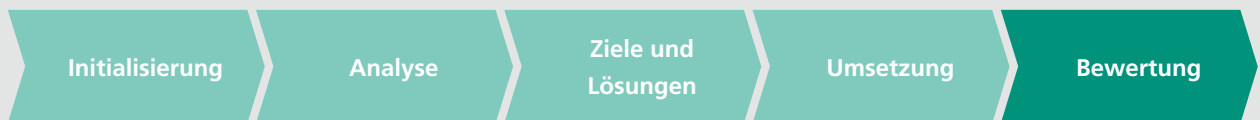


Werkzeuge und Hilfsmittel zur Umsetzung im Überblick

- Vorlage: Maßnahmenplan und -controlling
- Fallbeispiele der Pilotunternehmen
- Führungsverhalten reflektieren
- Kommunikationsplan und Kommunikationsinstrumente ‚Umsetzung‘

Diese Werkzeuge und Hilfsmittel finden Sie unter www.prowis.net

3.6 BEWERTUNG



Nach Abschluss dieser Phase haben Sie

- das Wissensmanagement-Projekt sorgfältig ausgewertet.
- Erfolgskennzahlen aufbereitet.
- weitere Schritte identifiziert, wie Sie Maßnahmen verbessern und alltagstauglich umsetzen können.

Bei der Bewertung werden die Ergebnisse der Umsetzungsphase zusammengefasst und anschließend der Gesamterfolg überprüft und ausgewertet. Aus diesen Ergebnissen können Sie entweder neue Maßnahmen ableiten oder die laufenden anpassen. Dazu müssen Sie die Erfahrungen aus den Projekten aufarbeiten und im Unternehmen kommunizieren.



Controlling einplanen: Selbst wenn alle Mitarbeiter und die Unternehmensleitung vom Nutzen der neuen Methoden überzeugt sind: die alten Regeln über Bord zu werfen und eingefahrene Gewohnheiten dauerhaft zu ändern, ist ein langwieriger und manchmal zäher Prozess, der großer Aufmerksamkeit bedarf. Der gute Wille reicht oft nicht aus, um Neuerungen am Leben zu halten. Auch hier sind Projektleiter und Führungsebene gefragt, nachzuhaken.

In der Phase der Bewertung stehen Ihnen unterschiedliche Methoden zur Verfügung:

1. Debriefing: Mit diesem Verfahren wird der Erfolg eines Projektes im Nachhinein bewertet, um daraus für die Zukunft zu lernen bzw. Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Die Beantwortung folgender Fragen steht dabei im Mittelpunkt:

- Was ist gut gelaufen?
- Was ging schief und was waren die Gründe dafür?
- Was können wir zukünftig besser machen?

Die Erfahrungen aus dem Projekt zu sammeln und zu dokumentieren kann auch für andere Kollegen im Unternehmen die Vorlage für ein eigenes Projekt liefern. Mit derselben Methode kann das Projektteam auch auswerten, wie die Zusammenarbeit geklappt hat.

2. „Analyse“ wiederholen. Machen Sie erneut:

- WM-Fitness-Check oder WM-Audit
- GPO-WM®-Analyse

In der Phase „Analyse“ haben Sie bereits die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens im Wissensmanagement gemessen. Somit haben Sie bereits den Grundstein für die Entwicklung eines funktionierenden Kontrollinstrumentariums gelegt. Sie können jetzt die Ergebnisse der Analysephase für die Erfolgsmessung heranziehen und beide Werte vergleichen. Wenn Sie jetzt weitere Mitarbeiter des Unternehmens in die Wissensmanagement-Maßnahmen einbeziehen, bekommt das Projekt neue Impulse zur Verbesserung.

3. Wissensbilanz: Über diese projektbezogene Sichtweise hinaus ist der Erfolg daran messbar, ob durch die Wissensmanagement-Projekte nun Planung und Durchführung von Maßnahmen in Ihrem Unternehmen besser ineinander greifen. Um das herauszufinden, bieten sich beispielsweise Instrumente wie die **Wissensbilanz** oder die **Balanced Score Card** an.



Die Helmut Beyers GmbH erstellt inzwischen die dritte Wissensbilanz. Die Wissensbilanz hat sich hier als Steuerungs- und Controllinginstrument für das Wissensmanagement etabliert. Die Wissensbilanz hilft, die einzelnen Maßnahmen zu bündeln, transparent darzustellen und systematisch nachzuverfolgen, ob die eingeführten Maßnahmen Fortschritte machen.



Werkzeuge und Hilfsmittel zur Bewertung im Überblick

- Vorlage: Maßnahmenplan und -controlling
- Checkliste: Erfolgsindikatoren
- WM-Fitness-Check
- GPO-WM®-Vorlagen
- Debriefing-Checkliste
- Wissensbilanz

Diese Werkzeuge und Hilfsmittel finden Sie unter www.prowis.net



DIE PROWIS-WERKZEUGE ZUR EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT



Die Bedürfnisse von Unternehmen an ein Wissensmanagement-Projekt sind unterschiedlich. Daher stellt sich die Frage: ‚Welche Methode oder welches Werkzeug ist in welcher Phase das Richtige für uns?‘ Dazu können Sie das Onlineangebot von ProWis nutzen.

Ziel des ProWis-Portals ist es, Ihnen zunächst einen Überblick zu geben, wie vielfältig Ihre Möglichkeiten sind, Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen einzuführen. Die ProWis-Lösungsbox stellt Ihnen ausgewählte Lösungen und Methoden zur Verfügung, die in den verschiedenen Phasen zur Anwen-

dung kommen. Welche Methode für Ihr Unternehmen die richtige ist, können Sie bei einer Recherche in der ProWis-Portal herausfinden. Damit richtet sich die Internetplattform primär an den Projektleiter, der für die Einführung des Wissensmanagements im Unternehmen zuständig ist.

Die wichtigsten Instrumente der WM-Einführung auf einen Blick:

| Phase | Werkzeuge, Checklisten, Vorlagen | Kommunikationsinstrumente |
|--------------------|--|---|
| Initialisierung | <ul style="list-style-type: none"> → WM-Fitness-Check → Checkliste ‚Strategie – Ziele – Prozessauswahl‘ → Prozesssteckbrief | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikationsplan → Nutzenargumentation |
| Analyse | <ul style="list-style-type: none"> → Checkliste ‚Standard Wissensdomänen‘ → WM-Fitness-Check/ WM-Audit → Formulare zur Durchführung der GPO-WM®-Analyse | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikationsplan → Barrierenleitfaden |
| Ziele und Lösungen | <ul style="list-style-type: none"> → Matrix zur Priorisierung von Maßnahmen (Aufwand-Nutzen-Abschätzung) → Lösungs-Roadmap → Checkliste ‚Indikatoren‘ → WM-Lösungsbox im ProWis-Shop | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikationsplan → Nutzenargumentation |
| Umsetzung | <ul style="list-style-type: none"> → Vorlage: ‚Projektplan‘ → ProWis-Shop mit Anwenderbeispielen | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikationsplan → Führungsreflexion |
| Bewertung | <ul style="list-style-type: none"> → Projektdebriefing (Lessons Learned Workshop) → GPO-WM®-Analyse → Mitarbeiterbefragung → Checkliste ‚Indikatoren‘ → Wissensbilanz | <ul style="list-style-type: none"> → Kommunikationsplan |

Die ProWis Werkzeuge stehen Ihnen in digitaler Form online zur Verfügung, Sie können sich aber auch einzelne Teile ausdrucken, um sie z. B. im Workshop als Kleingruppenaufgabe anzubieten. Dazu bekommen Sie hier ausführliche Erklärungen zu einer Reihe von Fragen:

- Wann ist welche Methode sinnvoll?
- Für welches Ziel ist die Methode geeignet?
- Wie können Sie die Methode praktisch einsetzen?

- Wie können Sie das Vorgehen im Unternehmen kommunizieren?
- Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zum Mitmachen?



Das ProWis-Onlineangebot steht allen Interessenten kostenlos zur Verfügung:
www.prowis.net

4.1 WM-FITNESS-CHECK

Der Fitness-Check hilft Ihnen in nur 10 Minuten, den derzeitigen Umgang mit Wissen in Ihrem Unternehmen einzuschätzen. Er ist Ihre erste Bestandsaufnahme und macht Sie auf wichtige Aspekte und Fragestellungen aufmerksam, die Sie bei der Einführung von Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen berücksichtigen sollten.

Der Fitness-Check ist ein interaktives elektronisches Verfahren zur Bestimmung der Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen und wird in Form eines Fragebogens durchgeführt. Sie müssen die Excel-Datei nicht ausdrucken, sondern können den Fragebogen direkt am Rechner ausfüllen. Am Ende erhalten Sie den ‚Fitness-Report‘ mit verschiedenen Diagrammen und entsprechenden Hinweisen dazu, wie in Ihrem Unternehmen

Ziel:
WM im IST-Zustand überprüfen.

Vorgehen:
Selbstbewertung mit Hilfe eines bewährten Fragebogens.

zum jetzigen Zeitpunkt mit Wissen umgegangen wird.

Und zwar aufgeschlüsselt nach den drei folgenden Kategorien: erstens den Wissensfeldern (auch ‚Wissensdomänen‘), zweitens den ‚Kernaktivitäten‘ sowie drittens nach dem ‚Gestaltungsfeld‘.

Die inhaltlichen Schwerpunkte des WM-Fitness-Checks

1. Wissensfelder

| Wissensfeld | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|---|---|---|---|---|
| Fachwissen | | | | | █ |
| Kundenwissen | | | | █ | |
| Produktwissen | | | █ | | |
| Marktwissen | | | | █ | |

2. Kernaktivitäten

```

graph TD
    A(Wissen erzeugen) --> B(Wissen anwenden)
    B --> C(Wissen verteilen)
    C --> D(Wissen speichern)
    D --> A
    
```

3. Gestaltungsfelder

Der Fitness-Report sagt aus:

1. Welche **Wissensfelder** sind für die Arbeitsabläufe und den Erfolg des Unternehmens entscheidend – und jederzeit verfügbar? Daraus können Sie zum einen ableiten, welches Wissen Sie in dem Projekt näher untersuchen wollen und erkennen im gleichen Schritt auch, in welchem Wissensgebiet ein konkreter Handlungsbedarf besteht.
2. Der Bewertung im WM-Fitness-Check liegen die vier bereits in ‚Grundlagen Wissensmanagement‘ (s. Kapitel 2)

beschriebenen **Kernaktivitäten erzeugen, speichern, verteilen und anwenden von Wissen** zugrunde.

Anhand eines Fragebogens wird erfasst, wie systematisch und methodisch in jedem dieser Bereiche bereits vorgegangen wird.

3. Die drei **Gestaltungsfelder ‚Mensch – Organisation – Technik‘** sind die wesentlichen Rahmenbedingungen im Wissensmanagement. Für diese drei Perspektiven liefert der WM-Fitness-Report einen differenzierten Überblick, an welcher Stelle Ihr Unternehmen derzeit steht.

Beispiel für einen ausgefüllten Fitness-Report



Wie geht es nach dem Fitness-Check weiter?

Sie haben die Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen bewertet. Der nächste Schritt kann nun darin bestehen, Wege zu finden, das Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen mit konkreten Lösungen voranzutreiben. Hierzu bietet Ihnen die **ProWis-Lösungsbox** (s. Kapitel 4.5) eine umfassende Auswahl geeigneter Hilfsmittel an.

Ferner kann es sinnvoll sein zunächst die Analyse zu vertiefen bzw. einen größeren Teilnehmerkreis einzubeziehen:

1. Mitarbeiterbefragung: Sie können den **WM-Fitness-Check** ausweiten, indem Sie ihn z. B. als Mitarbeiterbefragung durchführen (siehe Textbox).

2. GPO-WM®-Analyse: Bewerten Sie mithilfe der GPO-WM®-Analyse den Umgang mit Wissen innerhalb ausgewählter Geschäftsprozesse. Wählen Sie dabei insbesondere die Wissensdomänen aus, die die sich im Fitness-Check als besonders wichtig herausgestellt haben bzw. die größte Differenz zwischen Verfügbarkeit und Bedeutung aufweisen (s. Kapitel 4.2).



Vom WM-Fitness-Check zum WM-Audit

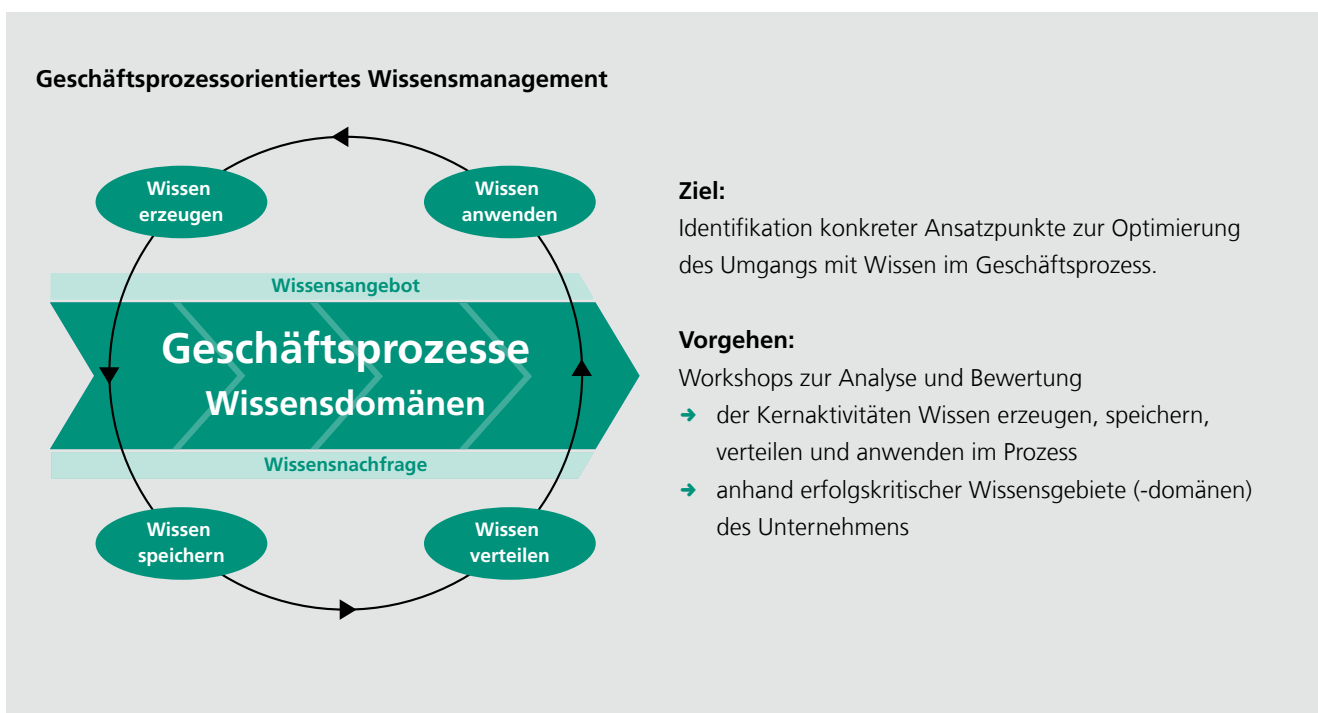
WM-Fitness-Check als Einzelbewertung: Einzelne Mitarbeiter (z. B. des Projektteams in der Initialisierungsphase) füllen alleine den Fragebogen WM-Fitness-Check aus. Legen Sie nun Ihre Ergebnisse nebeneinander und vergleichen Sie. Diskutieren Sie die Ergebnisse in kleiner Runde. Das kann hilfreich sein, um erste Überlegungen abzuleiten, welche Ziele Sie mit dem Projekt verfolgen. Es kann auch helfen bereits die Geschäftsprozesse auszuwählen, in denen das WM-Projekt in Angriff genommen werden kann.

WM-Fitness-Check als Mitarbeiterbefragung: In einem ausgewählten Unternehmensbereich, für einen konkreten Geschäftsprozess oder im ganzen Unternehmen werden die Mitarbeiter zu ihrem derzeitigen Umgang mit Wissen befragt. Dazu können vom Projektteam selbst passende Fragen entworfen und im Fitness-Check ergänzt werden.

WM-Audit: Beim WM-Audit handelt es sich um einen umfangreichen Fragebogen, auf dessen Basis der Fitness-Check entwickelt wurde. Der Fragenkatalog wurde beständig weiterentwickelt und kann unternehmensspezifisch angepasst werden. In den 15 ProWis-Unternehmen wurde das WM-Audit in Form einer Online-Befragung der Mitarbeiter durchgeführt.

Der wiederholte Einsatz von Fitness-Check und WM-Audit zeigt, wie sich der Umgang mit Wissen im Laufe der Zeit verändert.

4.2 GPO-WM[®]-ANALYSE



Um Stärken und Defizite im Umgang mit Wissen zu ermitteln und erste Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten, eignet sich die am Fraunhofer IPK entwickelte GPO-WM[®]-Analyse (GPO-WM[®] = Geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement), ein Verfahren, das als eintägiger Workshop durchgeführt wird.¹

Gemeinsam können die Teilnehmer des Workshops aus der GPO-WM[®]-Analyse entsprechende Maßnahmen ableiten, Prioritäten setzen und einen Zeitplan zur Umsetzung der Maßnahmen festlegen.

1. So bereiten Sie einen GPO-WM[®]-Workshop vor:

Legen Sie fest, welche Wissensgebiete Sie im Workshop untersuchen wollen und halten Sie die wichtigsten Faktoren für diesen Bereich fest. Das können Sie z. B. mittels der Vorlage ‚Prozesssteckbrief‘ tun.

¹ Im Rahmen von ProWis konnte auf dem bewährten Vorgehen nach Heisig (2005) aufgebaut werden. ProWis bot ferner die Gelegenheit, das Verfahren weiterzuentwickeln und an einigen Stellen auch zu vereinfachen.

Exemplarischer Prozesssteckbrief: Serviceprozess eines mittelständischen Maschinenbau-Unternehmens



Wissensperspektive

Die wichtigsten Wissensdomänen im Prozess

Wissen über Produkte, Wissen über Kunden, Fachwissen

Personelle Wissensträger

Intern: Serviceleiter (Prozessverantwortlicher), Servicetechniker (18 MA), Sachbearbeiter Innendienst (4 MA), Kollegen aus benachbarten Abteilungen: Konstruktion (Ersatzteile), Reklamationen (Fertigung)

Extern: Kunde, Partner/Subunternehmer vor Ort

Materielle Wissensträger

Lotus Notes (Kundendatenbank), ERP-System, Fileserver, Konstruktionszeichnungen (Papier und elektronisch), Stücklisten, Maschinenhandbücher, Schulungsunterlagen, Frachtpapiere, Wartungsprotokolle, Montage-/Kundenberichte

Die Abbildung zeigt einen exemplarisch ausgefüllten Prozesssteckbrief für die Aufgaben im Serviceprozess. Der Prozesssteckbrief ist hier das Mittel der Wahl. Konzentrieren Sie sich beim Ausfüllen auf das Wesentliche (z. B. wichtige Schritte,

Inputs und Ergebnisse beschreiben). Legen Sie in der ‚Wissensperspektive‘ ferner fest, welche Wissensgebiete für den Prozess relevant sind und auf welche ‚Träger‘ sich dieses Wissen verteilt.



Neben der Vorlage **„Prozesssteckbrief“** stehen Ihnen für die Vorbereitung der GPO-WM®-Analyseworkshops eine **Checkliste mit Standard-Wissensdomänen** und passende Formulare für die **GPO-WM®-Analyse** im ProWis-Shop zur Verfügung. Anhand der Fragen ergibt sich ein sehr detailliertes Bild Ihres Umgangs mit Ihren Wissensressourcen.

**Laden Sie nun die Teilnehmer zum Workshop ein und be-
rufen Sie einen Moderator.** Die Aufgaben des Moderators liegen darin, durch den Workshop zu führen und einen akzeptablen Konsens der Ergebnisse zu dokumentieren. Es hat sich bewährt, ein Moderatorentandem zu bilden, das sich die Aufgaben Moderation und Dokumentation untereinander aufteilt.



Besonders gute Ergebnisse werden erzielt, wenn neben den Mitarbeitern, die in dem untersuchten Geschäftsprozess arbeiten, auch Mitarbeiter aus den vor- und nachgelagerten Prozessen oder aus dem Bereich Personal und IT am Workshop teilnehmen.

2. Durchführung des GPO-WM®-Analyseworkshops



So wird's gemacht:

- eintägiger Workshop
- 3 bis 4 Gruppeninterviews
- 1 Wissensdomäne pro Gruppe (5 bis 10 Teilnehmer, ca. 90 Minuten pro Wissensdomäne)
- Formularmethode (8 Leitfragen & Vorlagen zum Ausfüllen)
- Ergebnisse per ‚Ampel-Auswertung‘

Auf Basis eines standardisierten Verfahrens bewerten die Workshop-Teilnehmer die vier WM-Kernaktivitäten (erzeugen, speichern, verteilen und anwenden) in jeder Wissensdomäne. Als Hilfsmittel dabei stehen ihnen die elektronischen **Formulare zur Durchführung der GPO-WM®-Analyse** zur Verfügung. Sie sind der rote Faden durch den Workshop' und dienen gleichzeitig zur Dokumentation der Ergebnisse.



Folgende Materialien brauchen Sie für die Durchführung des Workshops:

- Moderationskoffer mit genügend Karten in den Ampelfarben (rot, gelb, grün)
- Laptop und Beamer (für die Formulare der GPO-WM®-Analyse)
- Poster mit Darstellung des Prozesssteckbriefes
- Flipchart

Im Team werden nun gemeinsam die Rahmenbedingungen und die vier Kernaktivitäten näher betrachtet. Das geschieht in **zwei Schritten**:

1. Im ersten Schritt werden die Beschreibungen der Prozesse und Wissensdomänen ergänzt. Auf Basis des Prozess-Steckbriefs beschreiben die Teilnehmer die gegenwärtige Ist-Situation im jeweiligen Geschäftsprozess aus Ihrer Sicht.

Im Anschluss müssen die ‚Wissensträger‘ benannt werden, auf die sich die entsprechenden Wissensinhalte verteilen. Das können ‚personelle Wissensträger‘ (z. B. Experten im Unternehmen) oder ‚materielle Wissensträger‘ (z. B. Datenbanken, Dokumente) sein.

2. Im nächsten Schritt werden die ausgewählten Wissensdomänen anhand der vier WM-Kernaktivitäten analysiert: Wie wird z. B. Fachwissen erzeugt, gespeichert, verteilt und angewendet? Und warum auf diese Weise? Notieren Sie für jede Kernaktivität die gegenwärtig eingesetzten Hilfsmittel, bewerten Sie diese und halten anschließend die zentralen Argumente fest.

Diese Begründungen sind wesentlich, um die Bewertung später nachzuvollziehen. Sie enthalten zudem häufig gute Verbesserungsvorschläge, die Sie spätestens bei der Entwicklung von geeigneten Maßnahmen nutzen können.



Zur Bewertung der gegenwärtig eingesetzten Methoden und Instrumente zur Unterstützung des Umgangs mit Wissen können Sie sich des leicht verständlichen **Ampelprinzips** bedienen: Die einzelnen Farben der Ampel gliedern dabei den Verbesserungsbedarf in jeder Kernaktivität in drei Kategorien: rot steht für hohen, gelb für mittleren und grün für keinen Verbesserungsbedarf im Umgang mit Wissen.

Für die Durchführung erhält jeder Teilnehmer drei Karten: eine rote, eine gelbe, eine grüne. Nun werden für jede Wissensdomäne die vier Kernaktivitäten abgefragt. Zur Bewertung halten die Teilnehmer die ihrer Meinung nach relevante Karte hoch.



Beispiel: Die Vertriebs-Mitarbeiter schildern die Situation im Außendienst. Dabei konzentrieren sie sich zunächst auf den Bereich ‚Kundenwissen‘: was wissen wir über unsere Kunden, wie bekommen (erzeugen) wir dieses Wissen, wie speichern (Akte, Smartphone, Kundendatenbank, im Kopf des Außendienstlers) und verteilen wir es (z. B. an den Innendienst)? Und wie und wo kommt dieses Wissen zur Anwendung (Newsletter, Kundengespräch vor Ort, o. ä.)? All diese Informationen werden gesammelt und nun bewertet: Ist das gut so und kann so bleiben? Wenn ja, dann zücken die Mitarbeiter eine grüne Karte. Ist an dieser Methode etwas verbesserungswürdig? Dann bekommt sie eine gelbe Karte. Muss dringend etwas geändert werden? Dann gibt es die rote Karte.

Anhand dieser Systematik werden alle ausgewählten Wissensdomänen und Kernaktivitäten bewertet.

Bei dieser Methode sieht der Moderator sofort, wie die Gruppe den Faktor (hier ‚Kundenwissen‘) einschätzt, ob Einigkeit herrscht oder die Mitarbeiter verschiedener Meinung sind. Gibt es große Unterschiede bei der Bewertung sollte vertiefend diskutiert und begründet werden.



Beispiel einer Ampel-Abstimmung im GPO-WM®-Analyse Workshop



- 1. Geschäftsprozess, Wissensdomäne und Wissensträger
- 2. Kernaktivitäten des Wissensmanagements

2.3: Wissen verteilen

Welche Methoden, Instrumente und Hilfsmittel nutzen Sie für die Wissensverteilung?

Reiseberichte der Servicetechniker, Montage- und Abnahmeprotokolle, Reklamationen, E-Mails (Lotus Notes), Telefonate, Besprechungen (vor und nach dem Einsatz; meist informell), Technische Dokumentationen, ERP-System, Fileserver, Fehlerhandbuch

Negativ:

- kein einheitlicher E-Mailverteiler zum Versenden der Berichte
- keine Vorlage für Reiseberichte; Inhalte und Qualität variieren stark
- wichtige Informationen und Aufgaben gehen im Tagesgeschäft unter

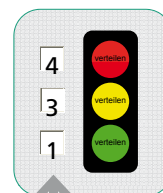
Positiv:

- informelle Kommunikation mit anderen Kollegen in der Kaffeepause funktioniert gut; ist aber eher zufällig (keine Systematik)

Verbesserungsvorschläge:

- einheitliche Vorlagen für Reiseberichte erstellen (inkl. Textbausteinen und Fehlercodes; ggf. mehrsprachig für autom. Erstellung Abnahmeprotokoll)
- Fehlerhandbuch regelmäßig aktualisieren

Bewertungsskala: **Kein Handlungsbedarf**, **mittlerer Handlungsbedarf**, **hoher Handlungsbedarf**



Sammlung und Beschreibung der Instrumente, die die Kernaktivität unterstützen

Dokumentation von Stärken, Schwächen und Verbesserungsideen aus Sicht der Workshopteilnehmer

Bewertung der Kernaktivität: Einschätzung des Handlungsbedarfs anhand des Ampelprinzips

Geschäftsprozess: Serviceprozess

Wissensdomäne: Wissen über Kunden



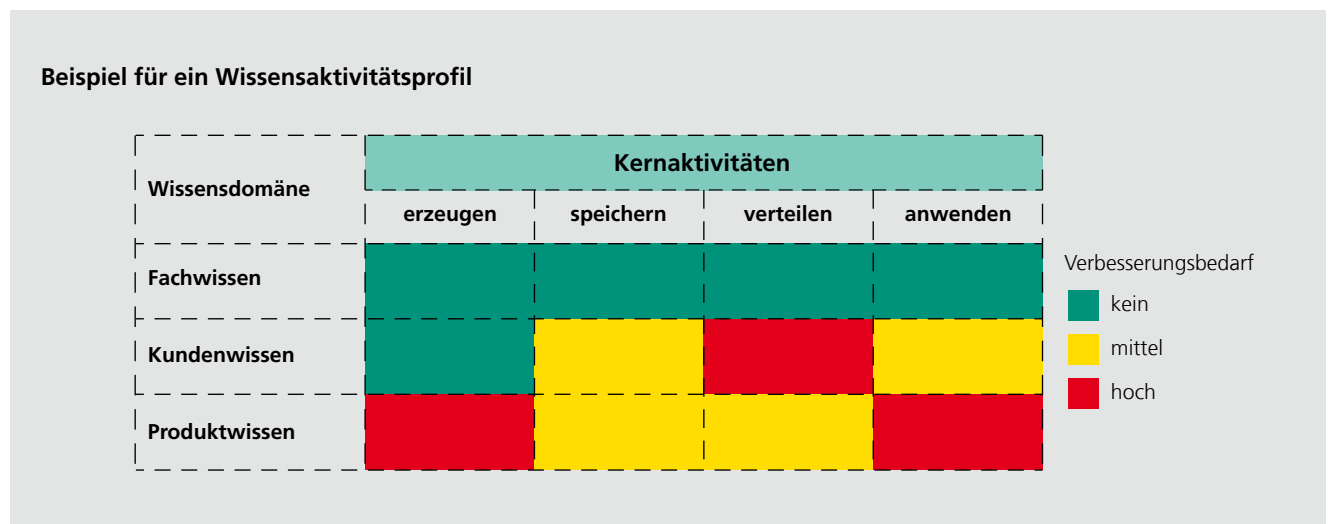
Auch eine ‚grüne Ampel‘ (alles bestens, kein Verbesserungsbedarf) kann nützliche Hinweise liefern: Hier beherrscht Ihr Unternehmen eine Kernaktivität besonders gut, d. h. es haben sich bestimmte Verfahren in der täglichen Praxis

bewährt. Diese gut funktionierenden Praktiken („Good Practices“) können vielleicht in andere Prozesse oder Bereiche des Unternehmens übertragen werden.

3. Nachbereitung des Workshops:

Nach Abschluss des Workshops fasst der Moderator die Ergebnisse zusammen und wertet sie aus.

Aus dieser Analyse ergibt sich ein übersichtliches Wissensaktivitätsprofil des untersuchten Geschäftsprozesses: Wie wird in diesem Bereich Wissen erzeugt, gespeichert, verteilt und angewendet? Das zeigen die grünen, gelben und roten Felder deutlich an.



Der höchste Handlungsbedarf aus Sicht der Workshop-Teilnehmer liegt in diesem Fall beim ‚Wissen über Produkte‘. Ferner werden im Vergleich der drei Wissensdomänen insbesondere die Kernaktivitäten ‚verteilen‘ und ‚anwenden‘ als verbesserungswürdig eingeschätzt.

Planen Sie hierzu einen weiteren Workshop ein, in dem die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert werden. Die in Kapitel 4.4 vorgestellten Hilfsmittel lassen sich im Rahmen dieses Workshops gut einsetzen.

Nun können Sie entscheiden, in welchen Handlungsfeldern Sie Verbesserungen vorantreiben wollen, für diese Geschäftsbereiche konkrete Ziele formulieren und Lösungen im nächsten Schritt anvisieren. Bringen Sie die Analyseergebnisse (Fitness-Check und Workshops) zusammen und identifizieren Sie Gemeinsamkeiten/Muster, die in konkreten Handlungsfeldern dargestellt werden können.

4.3 PROWIS-LÖSUNGSBOX

In diesem ‚Methodenbaukasten‘ sind ca. 50 unterschiedliche WM-Lösungen (Instrumente, Methoden, Techniken) zusammengefasst, aus denen Sie jene auswählen können, die Ihnen in Ihrem Unternehmen helfen können. Aus den Analyseinstrumenten WM-Audit und der GPO-WM®-Analyse wurden die zentralen Elemente in der Lösungsbox aufgegriffen und

nach verschiedenen und untereinander kombinierbaren Kriterien strukturiert. Das erleichtert Ihnen die Suche nach dem Baustein, der für Sie passt.

Diese Instrumente werden Sie in der ProWis-Lösungsbox finden:

Das vielfältige Angebot der Lösungsbox im ProWis-Shop

Der Umgang mit Wissen kann auf vielfältige Weise verbessert werden.
Die Frage ist nur:
Welche Lösung ist die Richtige für mein Problem?



ProWisSHOP 
Wissen – Prozesse – Management

Abonnements
Aktionsbasiertes Lernen
Arbeitsgestaltungsmaßnahme
Benchmarking
Best Practice Konzept
Beziehungsmanagement
Checkliste
Coaching
Communities of Practice
Datenbankbasierte Systeme
Debriefing
Diskussionsforum
Enterprise Information Portal
Entscheidungsbäume
Expertenverzeichnis
FAQ
Formatvorlagen
Gesprächstechniken
Groupware Systeme
Handbuch
Info Center
Kommunikationsstrukturierung
Kompetenzmanagement
Kreativitätstechnik
Learning History

Leitbild
Management by Knowledge
Objectives
Methode zur Wissensbewahrung
Methodenframework
Mikroartikel
Open Space
Organisationsanweisungen
Qualifizierungsmaßnahmen
Qualitätszirkel
Raum-Management
Schnittstellenworkshops
Selbsterklärende Ordnerstruktur
Suchmaschinen
Teamarbeit
Unternehmenszeitung
Visualisierungstechnik
Vorschlagswesen
Wikis / Blogs
Wissensbilanz
Wissenslandkarte
Wissensmanager
Wissensmarktplatz
Wissenswörterbuch

Anwendung der ProWis-Lösungsbox

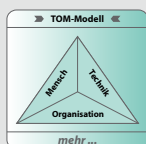
Die Navigation in der ProWis-Lösungsbox ist einfach. Sie können nach verschiedenen Parametern vorgehen, je nachdem, wofür Sie gerade eine konkrete Lösung suchen oder ob Sie nur auf der Suche nach geeigneten Anregungen sind, z.B.

nach den Kernaktivitäten oder auch nach dem TOM-Modell. Außerdem können Sie als Filter noch die Gestaltungsfelder des Wissensmanagements, die Dimensionen des Intellektuellen Kapitals sowie spezifische Fragestellungen aus der Unternehmenspraxis („Praxisprobleme“) auswählen:

Suchfilter in der ProWis-Lösungsbox



Nutzen Sie den Filter **WM-Kernaktivitäten** um anhand der Dimensionen erzeugen, speichern, verteilen und anwenden von Wissen nach passenden Lösungen zu suchen. Nutzen Sie diesen Filter, wenn Sie in der Analyse den Fitness-Check und/oder die GPO-WM®-Analyse genutzt haben.



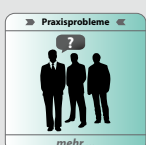
Das **TOM-Modell** ermöglicht es Ihnen, Lösungen anhand der Kriterien Technik, Mensch und Organisation zu filtern. Nutzen Sie diesen Filter bspw. wenn Sie den Fitness-Check im Rahmen der Analyse genutzt haben.



Der Filter **Gestaltungsfelder des Wissensmanagements** stellt eine Detaillierung des TOM-Modells dar. Es wird zwischen den Dimensionen Organisation, Personal, Informationstechnologie, Controlling, Unternehmenskultur und Führung unterschieden. Nutzen Sie diesen Filter, wenn Sie im Rahmen der Analyse das WM-Audit als Mitarbeiterbefragung durchgeführt haben.



Unternehmen, die eine Wissensbilanz erstellt haben, können anhand der Dimensionen des **Intellektuellen Kapitals** (Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital) nach passenden Lösungen suchen. Weitere Informationen zur Wissensbilanz finden Sie z.B. unter www.akwissensbilanz.org.



Ratlos? Dann passt für Sie vielleicht die Suche anhand allgemeiner **Fragestellungen aus der Unternehmenspraxis**. Dieser Filter eignet sich insbesondere für Anwender, die sich ohne den vorherigen Einsatz des ProWis-Analysetools von den Empfehlungen in der Lösungsbox inspirieren lassen wollen.

Beispiel zur Nutzung der ProWis-Lösungsbox

Sie haben im Zuge der GPO-WM®-Analyse ein Wissensaktivitätsprofil erstellt und einen hohen Verbesserungsbedarf beim Verteilen von Kundenwissen in Ihrem Unternehmen identifiziert. Nun gehen Sie online und suchen in der ProWis-Lösungsbox nach Vorschlägen, wie Sie weiter verfahren können. Sie haben hier die Möglichkeit, Ihre Suche einzugrenzen, um genauer

passende Vorschläge zu bekommen. Dazu wird Ihnen die Einschränkung nach Gestaltungsfeld oder nach Kernaktivität angeboten. Wenn Sie hier ‚Wissen verteilen‘ auswählen, zeigt Ihnen die Lösungsbox eine Liste mit verschiedenen Optionen, aus der Sie die geeignetste aussuchen können.

So gehen Sie vor:

Vorgehen in der WM-Lösungsbox

| Wissensdomäne | Kernaktivitäten | | | |
|---------------|-----------------|-----------|-----------|----------|
| | erzeugen | speichern | verteilen | anwenden |
| Fachwissen | grün | grün | grün | grün |
| Kundenwissen | grün | gelb | rot | gelb |
| Produktwissen | rot | gelb | gelb | rot |

Selbstdiagnose: Wissensaktivitätsprofil aus der prozessorientierten WM-Analyse

Filteroptionen im ProWis-Shop

WM-Kernaktivitäten

mehr ...

Wissensmanagement Lösungsbox

Einschränkung nach Gestaltungsfeld: Keine Auswahl

Einschränkung nach Kernaktivität: Wissen verteilen

- Aktionsbasiertes Lernen
- Benchmarking
- Best Practice Konzept
- Beziehungsmanagement
- Checkliste
- Coaching

4.4 MATRIX UND LÖSUNGS-ROADMAP

Die Matrix hilft Ihnen dabei sich zu entscheiden, welche Maßnahmen Sie nun ergreifen wollen, denn bevor Sie sich für eine konkrete Lösung entscheiden, sollten Sie zunächst **Prioritäten setzen**: Was müssen wir sofort ändern, was hat noch etwas Zeit, was könnte ein ferner liegendes Ziel sein? Schaffen wir das und wenn ja, wie einfach oder schwierig könnte das sein? Und welche der Maßnahmen ist ohne weiteres umsetzbar, bei welcher Lösung brauchen wir zur Umsetzung Unterstützung

und wo ist die Chance gering, dass wir diese Maßnahme überhaupt umsetzen können?

Bei den Pilotanwendern hat sich die Anfertigung einer zweidimensionalen Matrix bewährt. Die Matrix unterscheidet zwischen den Dimensionen Handlungsbedarf (Dringlichkeit) und Umsetzbarkeit; jeweils in den Ausprägungen gering, mittel und hoch.



Mithilfe dieser Matrix hat jeder Betrachter sofort eine Vorstellung davon, welche Aufgabe wie dringlich ist und wie leicht oder schwer ihre Umsetzung fallen wird. Das kann Ihnen z. B. bei der Argumentation helfen, dass eine Veränderung unbe-

dingt herbeigeführt werden muss, obwohl sie vielleicht aufwändig oder unbeliebt ist (s. Kapitel 4.6 Nutzenargumentation).

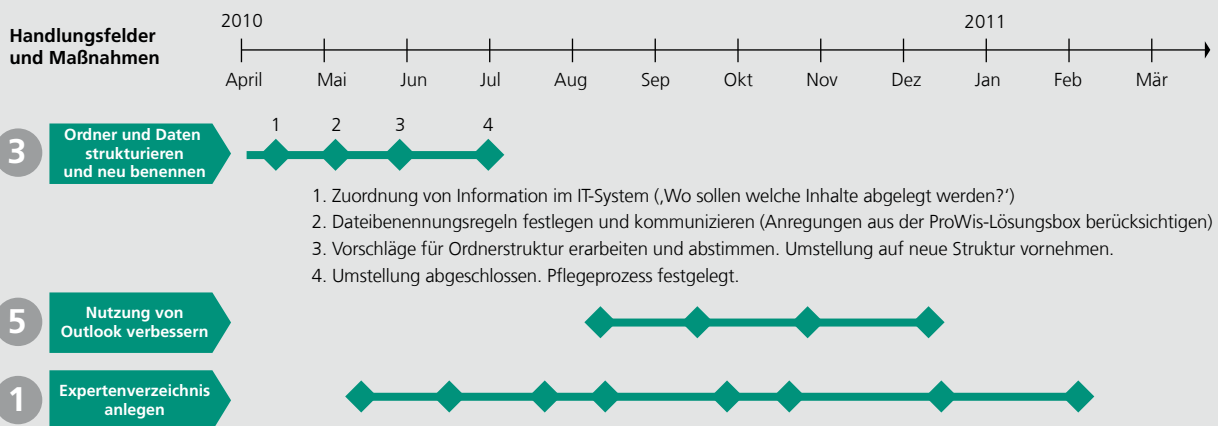


Die Würth Elektronik ICS GmbH & Co. KG hatte insgesamt sieben Handlungsfelder identifiziert, doch nur zwei bekamen die Einschätzung ‚hohe Dringlichkeit plus hohe Umsetzbarkeit‘. Durch diese Priorisierung auf zwei Handlungsfelder konnte vermieden werden, dass sich das Unternehmen im ohnehin drückenden Tagesgeschäft verzettelt.

Nun gilt es, für die priorisierten Handlungsfelder und erfolgversprechenden Maßnahmen die Planung zu konkretisieren. Hierfür können Sie die ‚Lösungs-Roadmap‘ nutzen.

Die Roadmap macht den Zeitplan für die Veränderungen übersichtlich, zeigt auf, wann welche Stationen erreicht sein sollen und hilft Ihnen dadurch dabei, die einzelnen Etappen der Veränderung zu konkretisieren. Die folgende Abbildung zeigt eine solche Roadmap mit drei Handlungsfeldern und den entsprechenden Lösungen.

Beispiel für eine Lösungs-Roadmap



Die Roadmap ist eine chronologische Erfassung der vereinbarten Maßnahmen. Natürlich können Sie die weiteren Schritte auch in anderer Form aufzeichnen, z.B. nach Dringlichkeit als Prioritätenliste oder nach Abteilung (‚Wer macht nun was?’) oder fachbezogen: ‚Herr Meier und Frau Schmidt kümmern sich um alles, was mit Software zu tun hat...‘.



Neben den beschriebenen Vorlagen Matrix und Roadmap stehen Ihnen ferner für die Detailplanung eine Checkliste mit Indikatoren und weitere Vorlagen für das Projektmanagement im ProWis-Shop zur Verfügung. Die Indikatoren ermöglichen ein laufendes Controlling Ihrer WM-Aktivitäten. Legen Sie Indikatoren fest, erfassen Sie den Ist-Wert und definieren Sie einen Soll-Wert sowie den Zeitpunkt, wann dieser erreicht sein soll.

4.5 MOTIVATIONSASSISTENT

Häufig äußern Mitarbeiter Widerstände gegenüber geplanten Wissensmanagement-Projekten mit der Begründung, man habe keine Zeit und im Tagesgeschäft auch nicht die Energie, neue Methoden oder Verfahren zu erlernen. Viele Wissensmanagement-Projekte drohen daher in der Umsetzungsphase zu scheitern.

Die Erfahrung zeigt, dass in solchen Unternehmen entweder zu wenig oder zu unregelmäßig über die Ziele, das Vorgehen und die Ergebnisse im Wissensmanagement-Projekt gesprochen wird. So erkennen Mitarbeiter den Zusammenhang dieser Maßnahmen mit den eigenen Aufgaben nicht und glauben, keinen persönlichen Nutzen aus den Veränderungen ziehen zu können. Das Projekt wird als Last statt als Auftakt zu Arbeits-erleichterung empfunden.

Zudem wird von den Projektverantwortlichen oft nicht eindeutig genug kommuniziert, dass die Umsetzung der gemeinsam und sorgfältig ausgesuchten Maßnahmen zunächst Priorität vor dem aktuellen Tagesgeschehen hat. Binnen kurzem wenden sich die Mitarbeiter den alltäglichen Aufgaben zu und verlieren das Projekt aus den Augen.

Um das zu verhindern ist es zentral, die entsprechenden Projektleiter – in den meisten Fällen die Führungskräfte – dafür zu sensibilisieren und zu qualifizieren, dass es ihre wichtigste Aufgabe während des gesamten Veränderungsprozesses ist, die notwendigen Schritte zu kommunizieren und die Mitarbeiter zum Mitmachen zu motivieren.

Das können Sie auf vielfältige Weise tun. Drei der Möglichkeiten stellen wir hier exemplarisch vor:

1. Kommunikation planen

Die Herausforderung besteht darin, die Kommunikation über alles, was die Einführung von Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen betrifft, während aller fünf Phasen möglichst professionell, aber ohne großen Aufwand aufrecht zu erhalten. Deshalb müssen Sie als Projektleiter die Kommunikation über das Projekt genauso sorgfältig planen wie die Inhalte des Projekts selbst: Schritt für Schritt, mit dem Ziel vor Augen, immer auf der Suche nach den überzeugenden Argumenten, die Ihre Mitarbeiter motivieren und im ständigen Dialog mit allen Beteiligten, um möglichen Widerständen rechtzeitig zu begegnen.

Das gelingt Ihnen am besten, wenn Sie einen genauen Kommunikationsplan erstellen, den Sie als Tabelle anlegen. Diese Fragen können Sie sich stellen, um zunächst eine Kommunikationsanalyse anzufertigen:

- Was wurde bisher über dieses Kommunikationsmedium, -kanal vermittelt? Wie umfangreich kann die vermittelte Information sein? Tragen Sie das in der ersten Spalte ‚Inhalte‘ ein.
- Ist das Instrument geeignet, die Zielgruppe zu erreichen? Wird eine hohe Aufmerksamkeit erreicht? Schreiben Sie das unter ‚Erreichbarkeit der Zielgruppe‘ auf.
- Wie gerne und wie oft nutzen Mitarbeiter dieses Mittel und wann? Wie schnell ist die Verteilung der Informationen über dieses Medium? Dies gehört in die Spalte ‚Häufigkeit/Zeitpunkt‘.
- Ist das Instrument für die Verbreitung der Wissensmanagement-Maßnahme (sehr gut – teilweise – nicht) geeignet? Notieren Sie dies unter ‚Bewertung‘.



Sie analysieren also, durch welches Medium welche Inhalte wem, wann, wie häufig kommuniziert werden und ob das Erfolg hatte:

Beispiel Tabelle Kommunikationsanalyse

| Kommunikationsinstrument | Inhalte | Erreichbarkeit der Zielgruppe | Häufigkeit/ Zeitpunkt | Bewertung |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------|
| E-Mail der Geschäftsleitung | Informationen zum Vertrieb | hoch/ alle | selten/ unregelmäßig | sehr gut geeignet |
| Aushang schwarzes Brett | Kantinenplan, private Angebote | niedrig | häufig/ unregelmäßig | teilweise geeignet |

Da im Laufe des Projekts ‚Einführung von Wissensmanagement in unserem Unternehmen‘ unterschiedlichste Inhalte verschiedenen Zielgruppen zugetragen werden müssen, sollten Sie auf einen ausgewogenen Mix von Kommunikationsinstrumenten Wert legen. Eine E-Mail des Geschäftsführers, die über die Ziele und Maßnahmen des Projektes informiert, besitzt beispielsweise einen verbindlicheren Charakter als eine Rund-Mail des Projektleiters, die zur Mitarbeit auffordert. Ein eigens angesetzter Workshop, zu dem die Mitarbeiter persönlich eingeladen werden, ist eher dazu angetan, dass sich die Mitarbeiter mit dem Projekt identifizieren, als wenn das Projekt an Rande einer Routinebesprechung vorgestellt wird.

Wenn Sie einen Überblick darüber haben, welche Kommunikationsinstrumente gängig, beliebt und erfolgreich sind, planen Sie, **welche Inhalte an wen durch wen wie häufig und wann kommuniziert werden** (s. Tabelle „Kommunikations-

planung“). Grundsätzlich gilt: In der **Initialisierungsphase** empfehlen sich z. B. Instrumente, die den Mitarbeitern deutlich machen, welchen Nutzen sie und das Unternehmen von dem geplanten Vorhaben haben können (nutzenorientierte Kommunikation). In kleinen und mittleren Unternehmen werden Besprechungen häufig informell, als Teamsitzung, aber auch als geplanter Workshop oder auch ‚E-Mail-Diskurs‘ abgehalten. Hier ist es wichtig, kontinuierlich, eindeutig und verständlich über die Ziele, das Vorgehen und die Maßnahmen mit den Mitarbeitern zu sprechen. Ein ‚offizieller Projektauf-takt‘ mit einem überzeugenden Statement der Geschäftsleitung verschafft dem Projekt hohe Aufmerksamkeit.

In der **Umsetzungsphase** sind Kommunikationsmaßnahmen angebracht, bei denen sich die Mitarbeiter aktiv mit den neuen Anforderungen auseinandersetzen müssen (dialogorientierte Kommunikation).

Beispiel Ausschnitt eines Kommunikationsplanes

| Instrument | Was? Inhalte | An wen? Zielgruppe | Durch wen? Sender | Wann und wie oft? |
|------------------------|---|-------------------------------|------------------------------|---|
| E-Mail Geschäftsführer | Ziele des Wissensmanagements erläutern und Interesse wecken | Abteilungsleiter | Geschäftsführer (GF) | vor dem Kick-off, zu Beginn der Analysephase, |
| Informationsblatt | Ziele, Vorgehen, Nutzenargumente | Alle Mitarbeiter | Abteilungsleiter und GF | regelmäßig während der Umsetzungsphase |

Aber auch durch sog. 'Teeküchengespräche', also zielgerichtete, informelle Kommunikation können der Projektleiter oder auch das Management das Interesse der Mitarbeiter steuern. Ein Mitarbeitergespräch mit einer Zielvereinbarung zum Wissensmanagement ist zwar förmlicher, aber von Fall zu Fall ebenso sinnvoll.

Methoden wie z.B. der **„Wissensmarkt“** bringen mitunter frische Impulse ins Projekt. Erste vielversprechende Ergebnisse werden als **„Erfolgsgeschichten“** über formelle und informelle Pfade kommuniziert. **Dokumentationen** dieser Erfolge sind ein Weg, das Erreichte zu sichern und zu stabilisieren. Dazu sollten vorhandene bereits etablierte Medien im Unternehmen genutzt werden, wie Pinnwände, Handbücher, Checklisten o.ä.



Der Wissensmarkt motiviert Mitarbeiter zum Wissensmanagement. Im Rahmen einer Gruppenveranstaltung wird auf dynamische und spielerische Weise die Kommunikation, Interaktion und Information über Wissensmanagement, dessen Ziele und Instrumente gefördert. Weitere Informationen finden Sie im ProWis-Shop unter www.prowis.net.

Fazit:

Kommunikation während der Einführung von Wissensmanagement muss geplant werden. Zu leicht erzeugt eine ‚unabgestimmte Botschaft‘ Verunsicherung bei den Mitarbeitern. Mit Hilfe des Kommunikationsplans ist Ihr Vorgehen strukturiert und überschaubar. Die hier angebotenen Vorlagen laden zu einer genauen Planung ein, lassen Ihnen aber auch Entscheidungsfreiraum.

2. Nutzenargumentation aufbauen

Die Einführung von Wissensmanagement wird problemlos sein, wenn alle Mitarbeiter und Projektteam-Mitglieder davon überzeugt sind, dass Wissensmanagement Ihnen nützt. Leider wird in der Praxis der Nutzen oft nicht deutlich genug kommuniziert.

Dieses Modul stellt Ihnen im ProWis-Portal ein formularbasiertes Verfahren zur Verfügung, das in erster Linie vom Projektverantwortlichen oder entsprechenden Führungskräften, z. B. auch in Gruppenarbeit, selbständig ausgefüllt werden kann. Die **Nutzenargumentation ergänzt den Kommunikationsplan**: Die Argumentation, wie das Unternehmen und die Mitarbeiter von Wissensmanagement profitieren können, stellt also die Substanz (das ‚Was‘) für den Kommunikationsplan (das ‚Wie‘) dar.

Grundsätzlich gilt: Je konkreter das Ziel des jeweiligen Projekts (z.B. die Einführung eines ‚Wikis‘), desto leichter lassen sich die Nutzenargumente definieren. Das Ziel muss also bekannt sein, bevor Sie Argumente entwickeln.

Fazit:

Mit Hilfe dieses Moduls können Projektleiter Argumente für einzelne Wissensmanagement-Maßnahmen oder auch die Gesamtinitiative finden. Diese Argumente sind wichtig, damit Mitarbeiter dem Projekt positiv gegenüberstehen.

Besonders in einer Gruppenarbeit oder im Workshop lassen sich zündende Argumente herausarbeiten, da die Teilnehmer in der Regel unterschiedliche Ideen haben, wie man am besten mit Widerständen umgehen sollte. Außerdem kann man gemeinsam überlegen, wie die Argumente im Unternehmen einheitlich und glaubwürdig vermittelt werden können und welche Widerstände es gegen das Projekt vermutlich geben wird. Diese passenden Argumentationen müssen überdies systematisch in die Kommunikationsplanung eingebaut werden. Wird an dieser Stelle deutlich, dass es noch an Überzeu-

gungskraft auf Seiten der Projektleiter oder Führungskräfte fehlt, ist für diese vielleicht eine Weiterbildung zum Thema ‚Mitarbeitermotivation‘ angebracht.

3. Führungsverhalten reflektieren

Dies Verfahren kommt insbesondere in der 4. Phase der Einführung von Wissensmanagement, der **Umsetzungsphase** zum Tragen. Nicht nur Mitarbeiter sollten vom Projektverantwortlichen in ein aktives Wissensmanagement mit einbezogen werden, sondern auch die Führungskräfte. Mitarbeiter erwarten von Führungskräften, dass sie durch alle Phasen der Veränderung hindurch Vorbilder sind.

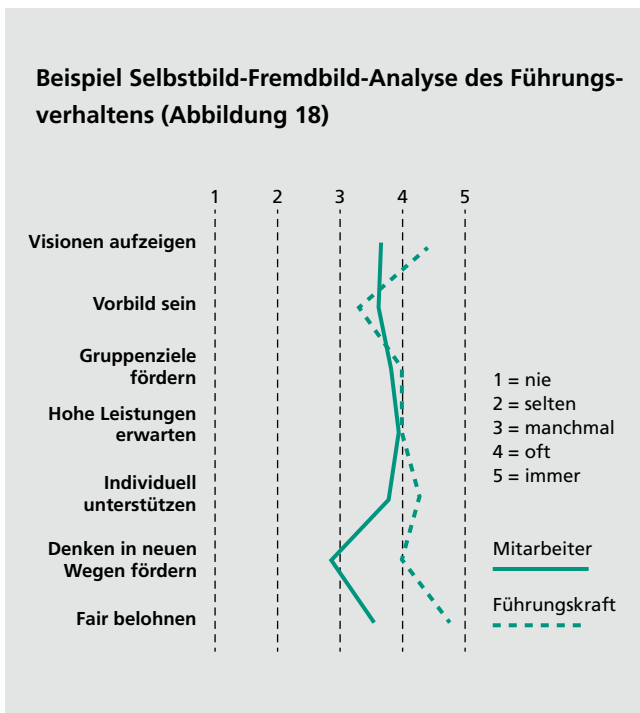
Die Grundlage für die **Reflexion des eigenen Führungsverhaltens** bildet ein standardisiertes Instrument, welches Sie regelmäßig einsetzen können. Das Verfahren besteht aus Reflexionsgesprächen und einem kurzen Fragebogen zum Führungsverhalten.

Der Fragebogen fragt acht Bereiche ab und wird einerseits von den Mitarbeitern (als ‚Fremdeinschätzung‘) und andererseits von den Führungskräften (zur ‚Selbsteinschätzung‘) ausgefüllt. Die Befragung ist anonym, um eine möglichst ehrliche Rückmeldung zu bekommen. Die Antworten werden in eine Tabelle eingetragen und der Mittelwert aller Antworten aller Mitarbeiter errechnet. Anschließend werden die einzelnen Werte den Dimensionen zugeordnet und ein Mittelwert für jede Skala gebildet. Analog dazu wird die Selbsteinschätzung der Führungskraft aufbereitet, so dass sich zwei Profile ergeben, die in dieselbe Skala eingetragen werden.

Diese grafische **Gegenüberstellung des Selbst- und Fremdbildes** ist die Grundlage für die Auswertung, die entweder als Gespräch aller befragten Mitarbeiter mit der bewerteten Führungskraft vorgenommen oder von einem Stellvertreter der Gruppe geführt werden kann. Dieses Gespräch sollte höchstens eine Stunde in Anspruch nehmen.

Diese Analyse zeigt der Führungskraft sowohl persönliche Entwicklungspotenziale als auch neue Wege in den Handlungsfeldern, die für das entsprechende Unternehmen oder die Abteilung von Bedeutung sind. Es kommt bei dieser Reflexion nicht darauf an, alle Führungsqualitäten vollständig zu bewerten. Es geht vielmehr darum, Anstöße für die Weiterentwicklung des eigenen individuellen Führungsstils zu bekommen.

Beispiel Selbstbild-Fremdbild-Analyse des Führungsverhaltens (Abbildung 18)



Fazit:

Führungskräfte sind an der Gestaltung von Wissensmanagement genauso beteiligt wie Mitarbeiter. Da es in der Praxis an formalen Instrumenten fehlt, wie Mitarbeiter Führungskräften eine Rückmeldung zu ihrem Verhalten geben können, enthält dieses Modul ein Werkzeug zur Reflexion von Führungsverhalten. Durch den Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung wird ein gemeinsamer Lernprozess von Führungskraft und Mitarbeitern angestoßen. Wenn Führungskräfte bereit sind, im Prozess der Einführung von Wissensmanagement ein solches Instrument begleitend einzusetzen, erhöht das die Glaubwürdigkeit Ihres persönlichen Engagements. Zudem ist dieses Reflexionsinstrument eine Möglichkeit, genauer zu verstehen, welche Aspekte des eigenen Führungsverhaltens bei den Mitarbeitern wie greifen.



Neben den drei hier beschriebenen Modulen umfasst der Motivationsassistent weitere Hilfsmittel, die den Aspekten Kommunikation und Motivation Rechnung tragen. Entlang der fünf Phasen zur Einführung von Wissensmanagement werden hier entsprechende Kommunikationsinstrumente empfohlen – online unter www.prowis.net.

Literatur zur Vertiefung: Kohl, I.: Akzeptanzförderung bei der Einführung von Wissensmanagement – Ein Methodenbaukasten für kleine und ,mittlere Unternehmen.





FALLBEISPIELE UND ERFOLGSFAKTOREN





Das ProWis-Konzept ist erfolgreich von 15 mittelständischen Unternehmen angewendet worden. Die Erfahrungen dieser Pilotanwender liegen in dokumentierter Form vor. Hier kann man lesen, wie der ProWis-Ansatz in der Praxis funktioniert und direkt von den Erfahrungen der Unternehmen profitieren.

Alle Unternehmen sind bei der Planung der WM-Einführung gleichermaßen vorgegangen. Letztlich hat jedes Unternehmen aber sein spezifisches Wissensmanagement-Programm entwickelt und umgesetzt. Obwohl die Unternehmen sich in Größe und Branche unterschieden, waren die Herausforderungen in der Projektphase für alle ähnlich. Nach der Auswahl der geeigneten Geschäftsprozesse fanden die Unternehmen Lösungen, wie sie Wissensmanagement mit relativ geringem Aufwand einführen konnten und erzielten damit auch schnell erste Erfolge. Hier ein paar Beispiele:



Die Helmut Beyers GmbH stellte Defizite in der Wissensspeicherung und fehlende Transparenz über verschiedene Prozesse fest, verfügt aber über eine sehr offene und kooperative Unternehmenskultur. Sie verbesserte die interne Kommunikation, aktualisierte die gemeinsamen Regeln und Strukturen im Umgang mit Wissen und schuf durch die **Wissensbilanz** zusätzlich Transparenz.



LTi DRIVES deckte Potenziale im abteilungsübergreifenden Wissenstransfer und bei der Erfahrungssicherung auf. Durch die gezielte Entwicklung von Kompetenzen u. a. durch die Einführung der **Lessons Learned-Methode** wurde der Wissenstransfer optimiert. Zukünftig wird die Arbeit an den Schnittstellen weiter verbessert werden.




Den Mitarbeitern bei DESMA fehlte es teilweise an Methoden- und Prozesswissen, die unterstützende IT-Infrastruktur half hier nur bedingt. DESMA konzentrierte sich darauf, die Prozesse transparenter zu gestalten und stößt mit dem Einsatz des **„Prozessassistenten“** eine der wichtigsten Maßnahmen an.

Die Pilotunternehmen haben folgende Lösungen umgesetzt:

| | Erfahrungssicherung (Experten, Projekte) | Wissensorientierte IT-Infrastruktur (Datenbanken und Verzeichnisse) | Kommunikation und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit | Standardisierung von Prozessen und Dokumentationen | Wiki-Lösungen | Wissensbewertung | Qualifizierungsmaßnahmen |
|------------------------------------|---|--|--|--|---------------|------------------|--------------------------|
| Aucoteam GmbH | ✓ | | | | ✓ | | |
| BMA AG | | | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Dr.-Ing. Meywald GmbH | | | | ✓ | | | |
| GWB mbH | | ✓ | | ✓ | | | |
| Helmut Beyers GmbH | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| J. Schmalz GmbH | | | | | ✓ | | |
| KLÖCKNER DESMA GmbH | ✓ | | | ✓ | ✓ | | |
| Krautzberger GmbH | | ✓ | | ✓ | | | ✓ |
| Kristronics GmbH | | | ✓ | ✓ | | | |
| LTi DRIVES GmbH | ✓ | | | ✓ | | | ✓ |
| PLATH GmbH | | ✓ | | | | | |
| PM Automotive GmbH | ✓ | | ✓ | | | | ✓ |
| Sumida Components GmbH | | | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| Terrawatt Planungsgesellschaft mbH | | ✓ | ✓ | | ✓ | | |
| Würth Elektronik ICS GmbH & Co. KG | | | | | ✓ | | ✓ |

Mehr Informationen dazu, welche Erfahrungen die 15 Unternehmen bei der Einführung von Wissensmanagement gemacht haben, finden Sie hier:



Kurzfassung

Im ProWis-Portal finden Sie die Anwenderberichte der beteiligten ProWis-Pilotunternehmen in der Zusammenfassung.



Ausführliche Fallstudien

Die ausführlichen Beispiele sind im Buch „Wissensmanagement im Mittelstand: Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele“ veröffentlicht. Herausgeber: K. Mertins und H. Seidel



„Die ProWis-Beispiele verdeutlichen, wie wichtig es ist, im Wissensmanagement die drei Ebenen ‚Mensch, Technik und Organisation‘ zu verknüpfen. Methoden und Werkzeuge müssen auf allen drei Ebenen ansetzen, um wirklich produktiv zu sein; eine Fokussierung auf Informationstechnologie allein wäre auf Dauer nicht erfolgreich. Lassen Sie sich von den Beispielen und Methoden für Ihr eigenes Wissensmanagement inspirieren.“ (Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft).

Erfolgsfaktoren

Bei der erfolgreichen Einführung von Wissensmanagement und der Verbesserung der internen Kommunikation waren in den 15 Pilotunternehmen diese Strategien erfolgreich:

- 1. Unterstützung des Managements:** Die oberste Führungskraft muss von Beginn an bis zum Ende des Vorhabens signalisieren, dass die Einführung von Wissensmanagement gewollt ist und zunächst Priorität gegenüber dem Tagesgeschäft hat. Bei einigen Pilotunternehmen war die Geschäftsführung direkt in das operative Projekt eingebunden. Der Geschäftsführer war somit im Laufe des gesamten Wissensmanagement-Projektes für die Mitarbeiter präsent, bei wichtigen Meetings anwesend und immer informiert. Die Mitarbeiter wussten so, dass die Geschäftsführung hinter den Aktivitäten steht.
- 2. Klare Vorstellungen und Ziele:** Die Initiatoren oder der Projektleiter sollte sich vor dem offiziellen Start ein möglichst genaues Bild darüber machen, was Wissensmanagement ist und wozu es im Unternehmen dienen kann. Der Begriff Wissensmanagement muss gar nicht unbedingt im Unternehmen kommuniziert werden. Es kann durchaus offiziell um die ‚Zusammenarbeit‘ oder ‚das Miteinander reden‘ in der Organisation gehen. Wichtig ist es auch, klare Ziele für das Projekt zu formulieren.



Die Geschäftsleitung der PM Automotive GmbH konnte für sich die folgenden Ziele herausarbeiten:

- Aufgaben müssen innerhalb der sehr schlanken Struktur der Firma auch bei Abwesenheit von Schlüsselmitarbeitern erfüllt werden können
- Informationen müssen schnellstmöglich zu dem Mitarbeiter gelangen, der sie braucht
- Motivation/Zielorientierung der Mitarbeiter durch transparentere Kommunikation erhöhen
- Kontinuierliche interne Mitarbeiterschulung

3. Große Reise – kleine Schritte: Zu Anfang des Vorhabens gilt es, keine illusorischen Erwartungen aufzubauen, sondern eher kleine, überschaubare Ziele zu definieren. Entsprechend müssen die Maßnahmen realistisch geplant werden. Kleine, aber schnell wirksame Schritte sind dabei zunächst langfristig angelegten, großen Aufgabenstellungen vorzuziehen. Empfehlenswert ist der Start der Aktivitäten im Rahmen eines Pilotprojektes in einem ausgewählten Bereich des Unternehmens.

4. Projektleiter mit definierten Zuständigkeiten und Budget: Die Unternehmen, die bereits zu Beginn der Wissensmanagement-Aktivitäten einen verantwortlichen Projektleiter hatten, konnten beschlossene Maßnahmen schneller umsetzen. Ein Ansprechpartner für die Mitarbeiter, der sowohl über die Ziele als auch den aktuellen Stand informiert ist, erscheint unerlässlich. Es ist sehr hilfreich, wenn der definierte Projektleiter über ein gewisses ‚Standing‘ im Unternehmen verfügt und sowohl entsprechende Befugnisse als auch genug Zeit und Mittel zur Verfügung hat, das Projekt zu betreuen.

5. Nutzen kommunizieren: Die persönliche Erkenntnis ‚Das hat mir etwas gebracht‘ bewegt Mitarbeiter dazu, ihr Verhalten anzupassen und zu verändern. Schnelle, auch kleine Erfolgserlebnisse helfen in der Anfangsphase, die Mitarbeiter zu überzeugen (z. B. der positive Effekt einer aufgeräumten Verzeichnisstruktur, in der man plötzlich viel schneller als früher Dokumente wieder findet). Nach dem Motto ‚tue Gutes und sprich drüber‘ müssen die Führungskräfte sicherstellen, dass Erfolge spürbar sind, aber vor allem auch kommuniziert werden. Dafür müssen Sie den tatsächlichen Arbeitsablauf der Mitarbeiter kennen und wissen, was ihnen weiterhilft.



Die Firma Kristronics hat begleitend für die Einführung des neuen Wikis einen Flyer entwickelt, der beispielsweise im Rahmen der Schulungen an die Mitarbeiter verteilt wurde. Der Flyer stellte die wichtigsten Funktionen des Wikis übersichtlich vor und stellte die zentralen Wiki-Syntax-Elemente vor. Außerdem enthielt er eine Übersicht mit Nutzenargumenten für die Firma und die Anwender selbst. Für die Roll-out Phase wurden außerdem Plakate für die Bürolfurgestaltung eingesetzt, die über die Ziele des Wikis informieren.

6. Partizipation der Mitarbeiter: Die Einbeziehung der Mitarbeiter in der Umsetzungsphase ist ebenso wichtig wie die Kommunikation. Die Fallbeispiele haben gezeigt, dass diejenigen Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden konnten, bei denen die Mitarbeiter in die Ausarbeitung oder zumindest in die Abstimmung einbezogen waren. Vor allem Maßnahmen, welche von den Mitarbeitern des Unternehmens selbst umgesetzt werden, haben Aussicht auf nachhaltigen Erfolg.



Bei der PM Automotive GmbH trugen die Ergebnisse in den Bereichen ‚Führung‘ und ‚Unternehmenskultur‘ dazu bei, dass man nun versucht, Aufgaben stärker an Mitarbeiter zu delegieren und ihnen dabei zu helfen, sich selbst besser zu organisieren.

7. Potenzial der vorhandenen IT-Werkzeuge ausschöpfen: Informationstechnik macht Wissensmanagement auf vielfältige Weise erst möglich. Deshalb ist die Nutzung von IT-Werkzeugen auch für mittelständische Unternehmen interessant. Nicht immer müssen umfangreiche Systeme neu angeschafft werden, wie die Fallbeispiele zeigen. Die



Bandbreite reicht hier von der Anpassung vorhandener IT-Lösungen über interne Schulungen bis hin zum Einsatz kostenfreier Wiki-Systeme. Voraussetzung ist allerdings, dass die Mitarbeiter die Technik auch beherrschen.



Krautzberger nutzt ein komplexes ERP-System für die Verwaltung aller kunden- und produktbezogenen Daten. Die wenigsten Mitarbeiter nutzten jedoch den vollen Funktionsumfang, so dass nicht alle relevanten Informationen zur Verfügung standen. In einer Umfrage wurden die Mitarbeiter gebeten, ihren Schulungsbedarf und die vorhandene Expertise genau zu beschreiben. Im Ergebnis der Auswertung wurden Key-User des Systems identifiziert, die in internen Schulungen die wichtigsten Funktionen ihren Kollegen näher brachten.

8. Prozessorientierung: Wenn ein Wissensmanagement-Projekt zunächst in einem Geschäftsprozess eingeführt wird, erhöht das die Akzeptanz der Mitarbeiter, weil der Rahmen der Veränderung überschaubar ist.



Die BMA AG hatte bereits vor dem ProWis-Projekt eine Wissensbilanz zur strategischen Ausrichtung des Wissensmanagements erstellt. Innerhalb der Wissensbilanz zeigte sich dann, dass insbesondere der Serviceprozess von allen Geschäftsprozessen am meisten Einfluss auf den Geschäftserfolg hat. Folglich wurde der Serviceprozess innerhalb von ProWis als Pilotbereich für die Wissensmanagement-Einführung ausgewählt.

9. Klares systematisches Vorgehen: Die Stärke des ProWis-Ansatzes liegt in seiner Einfachheit und Systematik. Alle 15 Pilotunternehmen haben das ProWis-Programm in der gleichen Art und Weise durchlaufen und sind zu positiven Ergebnissen gekommen.



Die GPO-WM®-Analyse eignet sich aufgrund ihrer Einfachheit und systematischen Formularunterstützung auch für ungeübte Anwender: Der Projektleiter der Krautzberger GmbH führte beispielsweise in Eigenregie weitere Workshops durch und konnte gute Ergebnisse erzielen.

10. ‚Personal Trainer‘: Die kontinuierliche und objektive Begleitung durch die Fraunhofer-Institute empfanden die Unternehmen als sehr positiv. Ein **externer Treiber** hilft den Beteiligten offenbar dabei, trotz des operativen Drucks im Tagesgeschäft den internen Veränderungskurs beizubehalten.



So sagt beispielsweise Terrawatt: „[...] dank der professionellen Unterstützung und der kontinuierlichen Begleitung des ProWis-Projekts durch die Fraunhofer-Gesellschaft wurden die priorisierten Handlungsfelder abgeschlossen und ein solider Grundstein für die weitere Entwicklung des Wissensmanagements bei der Terrawatt Planungsgesellschaft mbH gelegt.“



Im ProWis-Shop finden Sie neben den Fallbeispielen der ProWis-Pilotanwender noch mehr als 50 weitere Unternehmensbeispiele, die die erfolgreiche Anwendung von Wissensmanagement illustrieren.



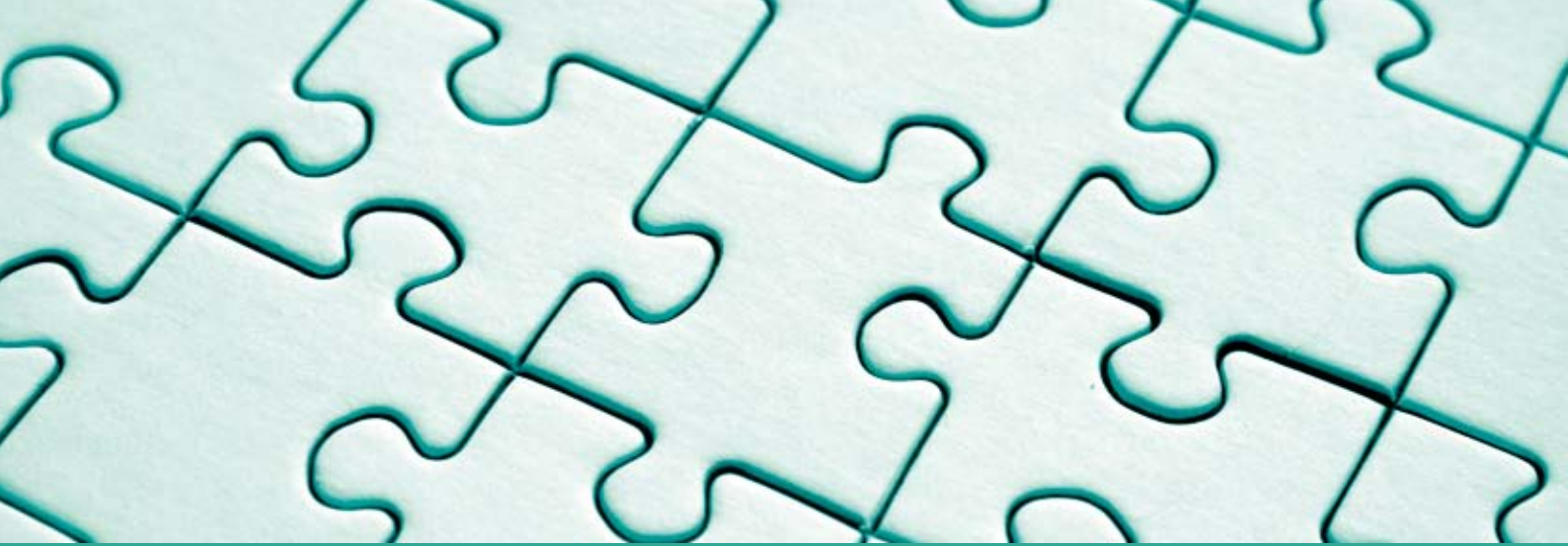
LITERATUR UND QUELLEN IM INTERNET



- Alwert, K.; Bornemann, M.; Will, M.: **Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz.** Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Dokumentation Nr. 574, 2008.
- Bullinger, H.J.; Ohlhausen, P.; Rüger, M.: **Wissensmanagement – Der zukünftige Erfolgsfaktor Nr.1.** In: Foschiani, S. (Hrsg.) Strategisches Management im Zeichen von Umbruch und Wandel. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2000.
- CEN/ISSS: **Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement** (European Guide to Good Practice in Knowledge Management), European Committee for Standardization, Brüssel, 2004.
Online: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAGuide.pdf>.
- Hansen T. M.; Nohria, N.; Tierney, T.: **What's your Strategy for Knowledge Management.** Harvard Business Review 77: 106-116, 1999.
- Heisig, P.: **Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse.** Hrsg.: Mertins, K., Fraunhofer IPK, Berlin; TU Berlin, Institut für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetrieb, 2005.
- Kohl, I.: **Akzeptanzförderung bei der Einführung von Wissensmanagement – Ein Methodenbaukasten für kleine und mittlere Unternehmen.** Hrsg.: Mertins, K.; Fraunhofer IPK, Berlin; TU Berlin, Institut für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetrieb, 2009.
- Mertins, K.; Seidel, H. (Hrsg.): **Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele,** Springer Verlag, Berlin u. a., 2009.
- Orth, R.; Finke, I.; Voigt, S.: **Wissen greifbar machen: Den Umgang mit Wissen beschreiben und bewerten.** ProWis-Projektstudie Nr. 2, Berlin, Magdeburg, 2008.
Online: www.prowis.net.
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: **Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.** 5. Aufl. Gabler, Frankfurt/Main, 2006.
- Staiger, M.: **Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen.** Systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur. Hrsg.: Sibylle Peters: Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen, Band 6, Rainer Hampp Verlag, Mering, 2008.
- Voigt, S.; Staiger, M.; Finke, I.; Orth, R.: Studie **Wissensmanagement in produzierenden KMU,** ProWis-Projektstudie Nr. 1, Magdeburg, Berlin, 2006.
Online: www.prowis.net.

Webseiten:

- **www.prowis.net**
Informationsplattform mit kostenloser Lösungsbox zum ProWis-Vorgehen.
- **www.wissenmanagen.net**
Informationen über die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderte Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“.
- **www.akwissensbilanz.org**
Informationen rund um die „Wissensbilanz – Made in Germany“.
- **www.wissensmanagement.fraunhofer.de**
Die Webseite des Competence Center Wissensmanagement des Fraunhofer IPK in Berlin.
- **www.iff.fraunhofer.de**
Die Webseite des Fraunhofer IFF in Magdeburg.



GLOSSAR UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS



- **BMWi**
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
- **Geschäftsprozess**
In einem Geschäftsprozess sind Aufgaben funktionsübergreifend zusammengefasst, die zur Erstellung einer spezifischen Kundenleistung erforderlich sind.
- **GPO-WM®**
Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement
- **GPO-WM®-Analyse**
Die GPO-WM®-Analyse ist eine Workshop-basierte Methode, die darauf abzielt, den systematischen Umgang mit Wissen im Rahmen eines bestimmten Geschäftsprozesses zu bewerten, Stärken und Verbesserungspotenziale zu identifizieren und Lösungen abzuleiten.
- **Intellektuelles Kapital**
Für die Geschäftstätigkeit einer Organisation wichtige immaterielle Faktoren (Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, ‚Geschäftsinstinkt‘ u.a.) und deren Vernetzung untereinander. Das Intellektuelle Kapital wird in Human-, Beziehungs- und Strukturkapital differenziert.
- **KMU**
Kleine und mittelständische Unternehmen
- **Motivationsassistent**
Methodenbaukasten, dessen einzelne Module es ermöglichen, Akzeptanz gegenüber Wissensmanagement zu fördern. Durch den systematischen Einsatz der Module lassen sich Rahmenbedingungen im Unternehmen so gestalten, dass die Motivation der Mitarbeiter insgesamt nachhaltig gestärkt wird.
- **ProWis**
Prozessorientiertes- und integriertes Wissensmanagement in KMU
- **ProWis-Shop**
Wissensmanagement-Lösungssammlung, aus der sich der Nutzer selbstständig diejenigen Vorlagen, Lösungsvorschläge und Fallbeispiele herausuchen kann, die für seine Zwecke passen.
- **Prozessmodellierung**
Die Modellierung von Geschäftsprozessen ermöglicht es, organisationale Abläufe zu beschreiben, zu analysieren und zu gestalten. Dies kann die Umsetzung von prozessorientiertem Wissensmanagement begünstigen.
- **Referenzmodell**
Modell, das die Zusammenhänge zwischen den Geschäftsprozessen, dem Angebot und der Nachfrage nach Wissen, den Wissensdomänen und den Kernaktivitäten (Wissen erzeugen, speichern, verteilen und anwenden) darstellt.
- **TOM-Modell**
Ein ausgewogenes Wissensmanagement betrachtet die Gestaltungsdimensionen Technik, Organisation und Mensch. Hier gilt es, möglichst optimale Rahmenbedingungen für das Gelingen von Wissensmanagement zu schaffen.
- **Vorgehensmodell**
Die Einführung von Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz erfolgt in fünf Schritten: Initialisierung, Analyse, Ziele und Lösungen, Umsetzung, Bewertung.
- **Wissen**
„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“ (Probst et al. 2006)
- **Wissensbilanz**
Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Die Wissensbilanz zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisatorischen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.
- **Wissensdomäne**
Wissen bezieht sich auf bestimmte Gebiete, z. B. als Wissen über Kunden, Wissen über das eigene Produkt oder Wissen über Methoden und Vorgehensweisen. Diese ‚Spezialisierung und Zusammenfassung von Wissen‘ in bestimmten Bereichen heißt Wissensdomäne.
- **WM = Wissensmanagement**
Wissensmanagement umfasst alle Verfahren, Methoden, Instrumente und Werkzeuge, die einen systematischen Umgang mit Wissen in allen Bereichen des Unternehmens unterstützen, um die Leistungsfähigkeit der Geschäftsprozesse zu verbessern und somit zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.

→ **WM-Audit**

Das Wissensmanagement-Audit ist ein Befragungsinstrument zur Evaluation von Wissensmanagement-Aktivitäten. (z. B. durch Überprüfung der Gestaltungsfelder und Kernaktivitäten des Wissensmanagements).

→ **WM-Fitness-Check**

Einzelbewertung oder Mitarbeiterbefragung zur Bewertung des allgemeinen Status quo im Wissensmanagement. Im Ergebnis liegt eine quantitative Bewertung des allgemeinen Umgangs mit Wissen vor.

→ **WM-Gestaltungsfelder**

Organisationale und personale Gestaltungsebene im Wissensmanagement. Sechs erfolgskritische Gestaltungsfelder wurden aus empirischen Arbeiten abgeleitet: Führungssysteme, Organisation, Unternehmenskultur, Informationstechnik, Personal, Controlling. Eine vereinfachte Variante stellt hier z.B. das TOM-Modell dar.

→ **WM-Kernaktivitäten**

Die Kernaktivitäten erzeugen, speichern, verteilen und anwenden von Wissen wurden als wesentliche Elemente im Umgang mit Wissen identifiziert. Diese beziehen sich auf Wissensangebot und -nachfrage im Geschäftsprozess und bilden einen geschlossenen Kreislauf.

→ **WM-Strategien**

Es kann zwischen zwei (idealtypischen) Arten von WM-Strategien unterschieden werden: (1) Personalisierungsstrategien zielen auf eine Verbesserung des Wissensaustauschs zwischen Personen ab. (2) Dokumentationsstrategien fokussieren auf die Kodifizierung von explizitem Wissen. Ziel ist es, durch den Einsatz von IT-Anwendungen die strukturierte Speicherung und Verteilung von Informationen zu gewährleisten.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

ProWis wurde im Rahmen der Initiative
„Fit für den Wissenswettbewerb“ vom
Bundesministerium für Wirtschaft und
Technologie gefördert.



