



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.



Fit für den Wissenswettbewerb

Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand

November 2013

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Autor

Ronald Orth
Competence Center Wissensmanagement
Bereich Unternehmensmanagement
Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen
und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.



Diese und weitere Broschüren erhalten Sie bei:
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmwi.de

Zentraler Bestellservice:

Telefon: 030 182722721
Bestellfax: 030 18102722721

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Ziel und Aufbau des Leitfadens	6
3. Gestaltungsfelder des Wissensmanagements	7
4. Vorgehen zur Einführung von Wissensmanagement	10
4.1 Überblick.....	10
4.2 Schritt 1: Initiieren eines WM-Projektes	11
4.3 Schritt 2: Analyse.....	14
4.4 Schritt 3: Entwicklung.....	16
4.5 Schritt 4: Implementierung.....	19
4.6 Schritt 5: Evaluierung und Nachhaltigkeit	22
5. Fit-Werkzeuge	25
5.1 Arbeitshilfen / Werkzeuge.....	25
5.2 Literatur.....	26
5.3 Weblinks und Portale.....	28
6. Fit für den Wissenswettbewerb – die Projekte der Initiative im Überblick	30
7. Literatur	32

1. Einleitung

Wissen ist ein entscheidender Standortfaktor für Deutschland. Der systematische und effektive Umgang mit der Ressource Wissen ist allerdings für viele Unternehmen längst noch keine Selbstverständlichkeit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat daher bereits im Jahr 2002 die Initiative **„Fit für den Wissenswettbewerb“** gestartet, um insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) auf ihrem Weg in die Wissensgesellschaft zu unterstützen.

Im Rahmen der Initiative wurden erprobte Konzepte und Methoden zum Wissensmanagement (WM) in die KMU-Praxis überführt. Angesichts knapper personeller und zeitlicher Kapazitäten ging es dabei insbesondere um Konzepte, die sich mit konkreten Herausforderungen der Unternehmen beschäftigten und pragmatische Lösungen anbieten. Ziel war es, die Anwendung von Wissensmanagement in KMU zu begleiten und zu etablieren und somit die Unternehmen ‚fit‘ für die Herausforderungen des Wissenswettbewerbs zu machen. Die Erfahrungen aus den vielen geförderten Wissensmanagement-Aktivitäten sind in diesen Leitfaden eingeflossen.

Wissensmanagement in KMU

Der Dreh- und Angelpunkt wirtschaftlichen Erfolgs ist die Wertschöpfungskette. Entlang dieser werden geeignete Verfahren und Werkzeuge benötigt, die helfen Wissen in Nutzen umzuwandeln. Beim Wissensmanagement geht es darum, das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter und im Betrieb insgesamt zu erschließen. Demnach müssen neben technischen Grundlagen auch die Mitarbeiter und die Unternehmensorganisation in die Betrachtung einbezogen werden. Dies gelingt in der Regel durch die Kombination von technischen Hilfsmitteln wie Vorlagen, Intranet, Wikis u. ä. mit mitarbeiterorientierten Maßnahmen wie Partizipation, Anreizen und Qualifizierung.

Das „Managen“ von Wissen stellt kein grundsätzlich neues Thema dar. Schon immer haben Unternehmen den Umgang mit Wissen mehr oder weniger bewusst gestaltet, ohne dass dieses unter dem Begriff „Wissensmanagement“ zusammengefasst wurde. Wichtig ist, dass die eingeführten Maßnahmen dazu beitragen, konkrete Probleme im Unternehmen zu lösen, um damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Wissensmanagement ist folglich nie Selbstzweck, sondern immer nur Mittel zum Zweck.

Für KMU geht es heute gerade darum, an diesen Erfahrungen anzusetzen, die vorhandenen Potenziale vor dem Hintergrund der Unternehmensziele zu identifizieren und systematisch weiter zu entwickeln. Die zentrale Fragen lauten: Welche Ziele will ich mit meinen Wissensmanagementaktivitäten erreichen? Welche Probleme sollen gelöst werden? Welche Methoden und Verfahren können zur Problemlösung beitragen?

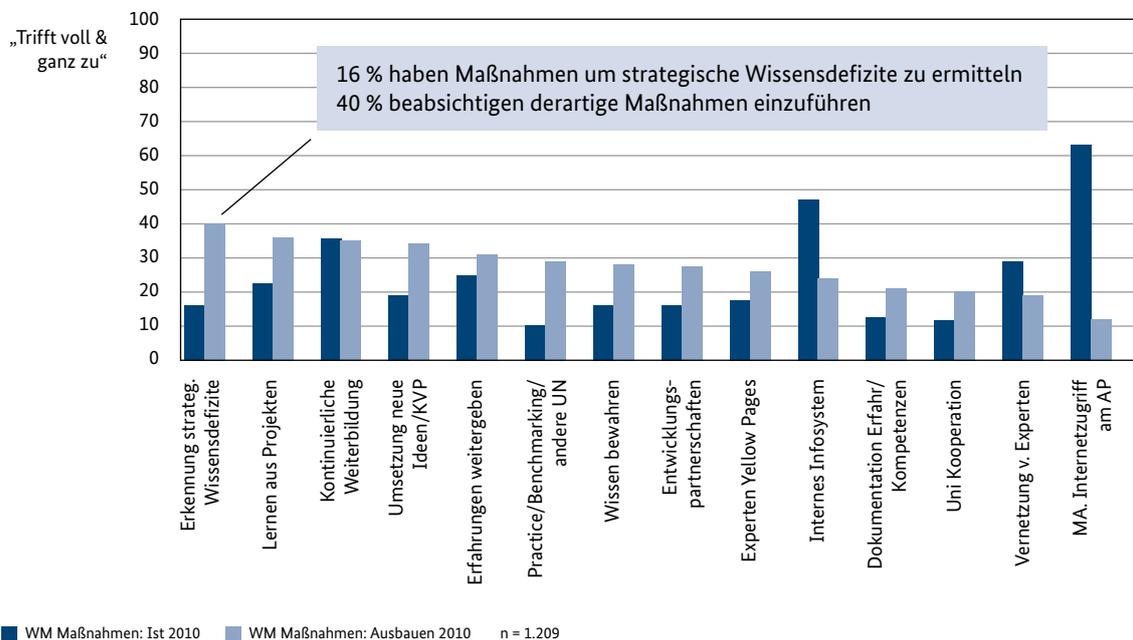
Einen „Königsweg“ zum Wissensmanagement gibt es nicht. Dieser Leitfaden dient als Orientierungshilfe und liefert Ihnen das nötige Wissen und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung in Ihrem Unternehmen.

„Als ich anfang, mich mit dem Thema zu beschäftigen, wurde hauptsächlich in Hardware wie Fabriken und Maschinen investiert. Heute legen Unternehmen einen viel größeren Wert auf Kunden, IT-Systeme, Forschung und Entwicklung, Ausbildung und Kompetenzentwicklung. Die Buchhaltung spiegelt diese Faktoren aber nicht wider. Wir müssen diese Vorstellung erweitern, um zu verstehen, wie die Zukunft erfolgreich gestaltet werden kann.“

Prof. Leif Edvinsson, Wissensmanagement-Pionier

Wissensmanagement in der Praxis: Status quo und geplante Maßnahmen im deutschen Mittelstand

Die aktuelle Studie „Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement“ zeigt: Das Thema Wissensmanagement steht auf der Agenda von KMU. Dabei wird deutlich, dass z. B. der Internetzugriff am Arbeitsplatz oder die Nutzung eines internen Informationssystems in den meisten Unternehmen heute zum Alltag gehört. Den größten Nachholbedarf sehen die Mittelständler insbesondere darin, Maßnahmen zu ergreifen, um strategische Wissensdefizite zu identifizieren. Auch das Lernen aus (abgeschlossenen) Projekten, die kontinuierliche Weiterbildung und ein systematisches Ideenmanagement sollen zukünftig ausgebaut werden. Darüber hinaus wird der Erfahrungstransfer und der gezielte Einsatz von ‚Best Practices‘ und Benchmarking als wichtig erachtet, um von anderen Unternehmen zu lernen.



Quelle: Pawlowsky et al., TU Chemnitz¹

Die weiteren zentralen Ergebnisse der Studie „Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010“ lauten:

- Wissensmanagement-Aktivitäten werden weniger von Betriebsgrößen und Branchen als von Geschäftsstrategien und Kernkompetenzen der Unternehmen bestimmt
- Wissensmanagement ist besonders effektiv, um wissensintensive, stark personalgetriebene und qualitätsorientierte Wettbewerbsstrategien zu unterstützen
- Mitarbeitermotivation und Innovationsleistungen sind besonders dort stark ausgeprägt, wo aktives Wissensmanagement praktiziert wird
- Wissensmanagement und finanzieller Unternehmenserfolg gehen über Betriebsgrößen und Branchen hinweg eng einher

Die Studie steht kostenlos als Download zur Verfügung: www.mittelstand-digital.de

2. Ziel und Aufbau des Leitfadens

Ziel des Leitfadens ist es, Entscheidern und Projektverantwortlichen in KMU bewährte Herangehensweisen und Methoden zur Einführung von Wissensmanagement aufzuzeigen. Es wird dargestellt, wie Sie mit überschaubaren Mitteln und Budget, Ihren Geschäftserfolg durch die systematische Nutzung von Wissen und Erfahrungen optimieren können. Ergänzt wird dieser Leitfaden durch ein **Onlineangebot**. Einige Ergebnisse aus der Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb“ stehen Ihnen unter www.mittelstand-digital.de zur Verfügung.

Die zentralen **Rahmenbedingungen von Wissensmanagement** werden in Kapitel drei näher beleuchtet, und es wird ein generelles Verständnis vermittelt, was Wissensmanagement leisten kann. Hierzu werden die wichtigsten Voraussetzungen aufgezeigt, die für die Einführung und Anwendung von Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen von Bedeutung sind.

Im vierten Kapitel erfahren Sie, wie Sie **Schritt für Schritt Wissensmanagement einführen** können, um Ihre Unternehmensabläufe zu optimieren. Dabei wird aufgezeigt, welche Erfolgsfaktoren und welche Stolpersteine Sie beachten sollten. So können Sie ein für Ihr Unternehmen maßgeschneidertes Wissensmanagement-Konzept entwickeln.

Für die Einführung von Wissensmanagement wurden im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ **zahlreiche Tools und Arbeitshilfen** entwickelt.

Hierzu zählen insbesondere praxisbewährte Verfahren zur Selbstdiagnose und umfangreiche Lösungssammlungen mit Anwendungsbeispielen. Eine Übersicht zu ausgewählten Werkzeugen finden Sie im fünften Kapitel des Leitfadens.

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

Um die im Text dargestellten Konzepte und Beispiele schneller zugänglich zu machen werden an den entsprechenden Stellen Tipps, Beispiele und (Online)Angebote im Text besonders hervorgehoben.



Infos und Tipps: Hinweis auf besonders wichtige Erfahrungen, die bei der Einführung von Wissensmanagement berücksichtigt werden sollten.



Meilensteine am Ende der jeweiligen Phase der WM-Einführung, die Sie zugleich als Checkliste nutzen können („Haben wir an alles gedacht?“)



„Fit für den Wissenswettbewerb“ – die in den Projekten entstanden Instrumente, Lösungen und Praxisbeispiele zur Einführung von Wissensmanagement werden durch das „Fit-Logo“ gekennzeichnet.

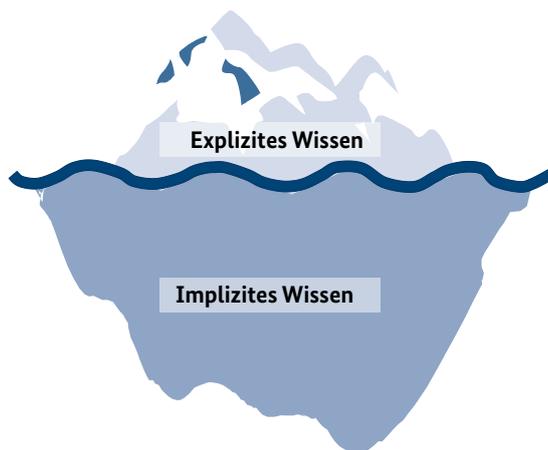
3. Gestaltungsfelder des Wissensmanagements

Ein systematischer Umgang mit der Ressource Wissen wird immer mehr zu einem entscheidendem Faktor bei der Sicherung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Allerdings sind bei der Gestaltung eines betrieblichen Wissensmanagements einige Barrieren und Stolpersteine zu beachten.

Wissensmanagement bewegt sich in den Gestaltungsdimensionen Mensch, Organisation und Technik. Dies bedeutet, dass Wissensmanagement Veränderungen im gesamten Unternehmen mit sich bringt. **Für den Erfolg von Wissensmanagement müssen alle drei Dimensionen zusammenwirken.**⁴

Explizites und implizites Wissen

Unter explizitem Wissen wird jenes Wissen verstanden, welches in artikulierter, transferierbarer und archivierbarer Form vorliegt. Hierzu zählen beispielsweise Konstruktionspläne, Datenbanken oder Berichte und Tabellen. Implizites Wissen hingegen stellt den Teil des Wissens eines Individuums dar, den es sich im Laufe seiner Entwicklung durch Erfahrungen angeeignet hat. Dieser Teil des Wissens ist dem Individuum häufig nicht bewusst präsent und lässt sich – wenn überhaupt – nur recht mühsam in Worte fassen. Dies hat zur Folge, dass sich implizites Wissen nicht ohne weiteres übertragen lässt.^{2,3}



„Explizites Wissen“ –
kann kommuniziert
und dokumentiert werden

„Implizites Wissen“ –
kann nicht einfach
sprachlich ausgedrückt
werden,
z. B. das handwerkliche
Fingerspitzengefühl oder das
Taktgefühl in der sozialen
Kommunikation



Zu Beginn ihres Projektes sollten Sie sich mit den drei Gestaltungsfeldern auseinandersetzen. Sie runden somit nicht nur ihr Verständnis von Wissensmanagement ab, sondern können auch den Status quo des WM in Ihrem Unternehmen bestimmen. Geeignete Instrumente zur Diagnose finden Sie im Kapitel 4.3 des Leitfadens.

tragen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass WM umso leichter umgesetzt werden kann, je offener und kooperativer es in einem Unternehmen zugeht und je mehr Lernbereitschaft und Neugierde bei den Mitarbeitern vorhanden ist. Wichtig ist es daher, insbesondere im Rahmen des Einführungsprozesses den Nutzen von Wissensmanagement aufzuzeigen.

Erfolgsfaktor Mensch

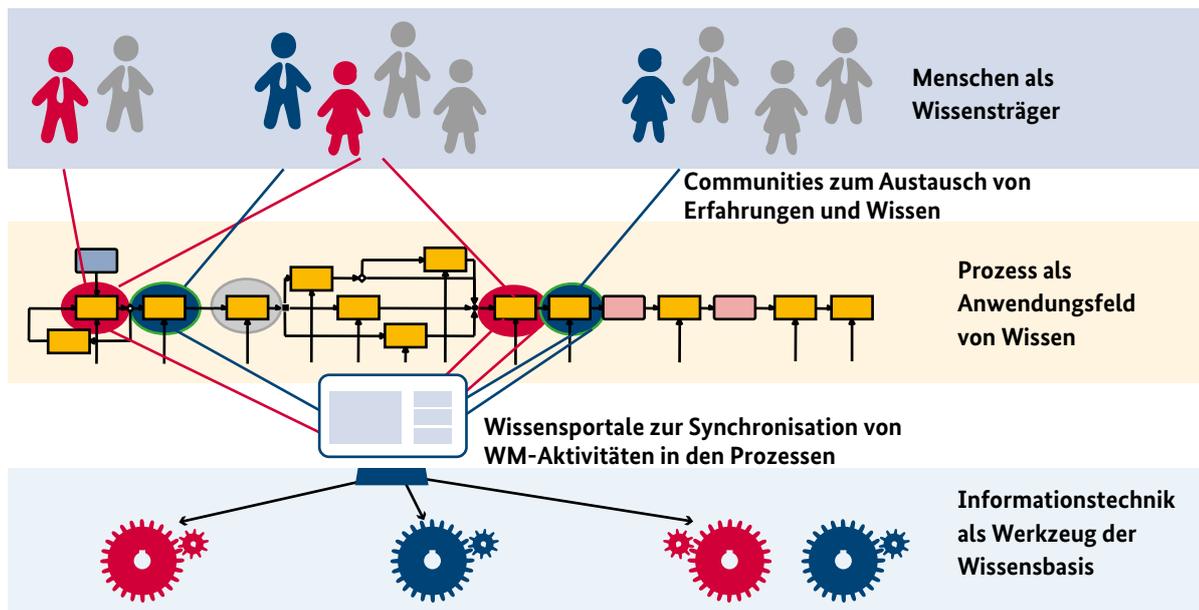
Die Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens sind Träger von Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen. Sie stellen die Erfolgsfaktoren des Unternehmens dar. Mitarbeiter müssen daher gewonnen werden, das Wissensmanagementvorhaben mit zu

Die folgenden Fragestellungen helfen Ihnen bei der ersten Betrachtung der Dimension „Mensch“

→ Welches Wissen und welche Fähigkeiten unterstützen die Mitarbeiter bei Ihrer täglichen Arbeit?

Das 3-Ebenen-Modell (Mensch, Organisation, Technik) liefert ein einfaches Verständnis zur Gestaltung von Wissensmanagement. Es bietet Ihnen eine Orientierungshilfe und somit auch eine „gemeinsame Sprache“ für die interne Kommunikation des Themas.

Wissen ist meist an Personen gebunden. Somit stehen vor allem die Mitarbeiter und ihre Aufgaben im Mittelpunkt von Wissensmanagement. Um den Umgang mit Wissen zu verbessern, sind die richtigen Lösungen auszuwählen. Dabei müssen auch die Unternehmensziele, die Unternehmensprozesse sowie die technische Infrastruktur berücksichtigt werden.



Quelle: Fraunhofer IPK

- Wie werden die Mitarbeiter und Führungskräfte motiviert ihr Wissen zu teilen?
- Welche Qualifikation haben die Mitarbeiter in der Informations-/Medienkompetenz?
- Gibt es im Unternehmen Maßnahmen, diese Qualifikationen systematisch zu entwickeln?

Erfolgsfaktor Organisation

Neben den Menschen als eine wichtige Wissensressource im Unternehmen ist die angemessene Einbettung des Wissensmanagements in bestehende organisatorische Strukturen und Abläufe ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eine effiziente Organisation der Wissensprozesse soll dazu beitragen, die Ziele des Unternehmens zu errei-

chen. Zentral für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist daher eine klare Zieldefinition: Welche Ziele wollen wir mit der Einführung von Wissensmanagement in unserem Unternehmen erreichen? Welche konkreten Probleme unseres Unternehmens können wir dadurch lösen?

Dabei ist davon auszugehen, dass es in jedem Unternehmen bereits bewährte Formen des Wissensaustausches gibt. Ohne solche Strukturen und Verfahren wäre kein Unternehmen überlebensfähig. Ob bewusst oder unbewusst, jedes Unternehmen hat bereits eine bestehende Praxis des Managements von Wissen, die in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen verankert ist. Im Gestaltungsfeld „Organisation“ gilt es hier anzusetzen und die bestehenden Verfahren und Methoden auf ihre Funktions- und Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen.

Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen:

- Welche Unternehmensziele werden von der Wissensarbeit flankiert?
- Welches Selbstverständnis existiert im Unternehmen bezüglich des Wissens?
- Welche Methoden wurden bisher ergriffen, um den Umgang mit Wissen zu verbessern und das Know-how im Unternehmen zu sichern?
- Verfügen wir über Beschreibungen der Strukturen und Abläufe unserer Organisation an denen wir anknüpfen können?

Unabhängig davon, welches System sich im konkreten Fall als geeignet erweist, können im Gestaltungsfeld „Technik“ die folgenden Fragen hilfreich sein:

- Welche Hilfsmittel sind derzeit im Einsatz bzw. welche Anschaffungen sind geplant?
- Wo liegen die Schwachstellen von unseren aktuellen technischen Lösungen?
- Welche technischen Kommunikationswege werden im Unternehmen genutzt?
- Welche Mitarbeiter haben Zugang zu welchen Kommunikationswegen und IT-Anwendungen?

Erfolgsfaktor Technik

Die Informationstechnik bietet zahlreiche Lösungen an, die ein wirksames Wissensmanagement unterstützen. Hierzu zählt z. B. ein gut funktionierendes Intranet oder andere IT-Anwendungen, die Kommunikation und Kooperation erleichtern sowie den bedarfsgerechten Zugriff auf Informationen ermöglichen. In Abhängigkeit der zur bewältigenden Aufgabe reicht das Spektrum von Erweiterungen bestehender Standardanwendungen (z. B. Office-Systeme) bis hin zu vollständigen Wissensmanagement-Plattformen, die als eigenständige Komplettlösung konzipiert sind. Allen technischen Systemen ist dabei gemein, dass sie nur unterstützend wirken. Der IT-Einsatz muss sich an bestehenden Unternehmensabläufen orientieren und an diese angepasst werden.



In vielen Beispielen aus der Fit-Initiative hat es sich gezeigt, dass im Gestaltungsfeld „Technik“ auf bereits im Unternehmen vorhandene Systeme sinnvoll aufgesetzt werden konnte.

„Aufgrund des starken Wachstums unseres Unternehmens in den vergangenen Jahren standen wir vor der Herausforderung, die stetig wachsenden Wissensbestände zu beherrschen und einem möglichst großen Mitarbeiterkreis verfügbar zu machen. Verbesserungspotenziale gab es vor allem in der redundanten Datenhaltung aufgrund einer Vielzahl an gewachsenen IT-Systemen.“

Patrick Ulmer, Leiter Qualitätsmanagement, J. Schmalz GmbH

Mögliche Barrieren im Wissensmanagement:

Mensch	Organisation	Technik
→ Wissensverlust durch Personalfluktuatoin	→ Fehlender Wissensaustausch innerhalb und zwischen Unternehmen	→ Inkonsistente Daten
→ Wissen als persönliches Eigentum	→ Fehlende Mechanismen zum Erwerb von Wissen	→ Starre Aufbereitung von Wissen
→ Ungeeignete Unternehmenskultur	→ Fehlendes Schnittstellenmanagement	→ Mangelnde Informations- und Kommunikationsflüsse

Quelle: Fraunhofer-Wissensmanagement Community⁵

4. Vorgehen zur Einführung von Wissensmanagement

4.1 Überblick

Der Schlüssel zum Erfolg ist ein von Beginn an geplantes, enges Zusammenspiel der Faktoren Mensch, Technik und Organisation. Um diese Gesichtspunkte gleichermaßen im Blick zu behalten, bedarf es einer Vorgehensweise, die auch die Knappheit an Ressourcen und Spielräumen von KMU berücksichtigt.

In diesem Kapitel wird eine Vorgehensweise zur Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen beschrieben. Diese orientiert sich am sog. CEN-Modell (s. Box) und gliedert sich in fünf Phasen. Entsprechend dieser Vorgehensweise wird empfohlen, Wissensmanagement zunächst Schritt für Schritt in kleineren Projekten umzusetzen. Tabelle 1 beschreibt die Inhalte der einzelnen Phasen überblicksartig. Jeder Schritt enthält Beispiele, bewährte Vorgehensweisen und hilfreiche Werkzeuge, die im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ entwickelt und eingesetzt wurden und die bei der Einführung von WM in KMU hilfreich sein können.

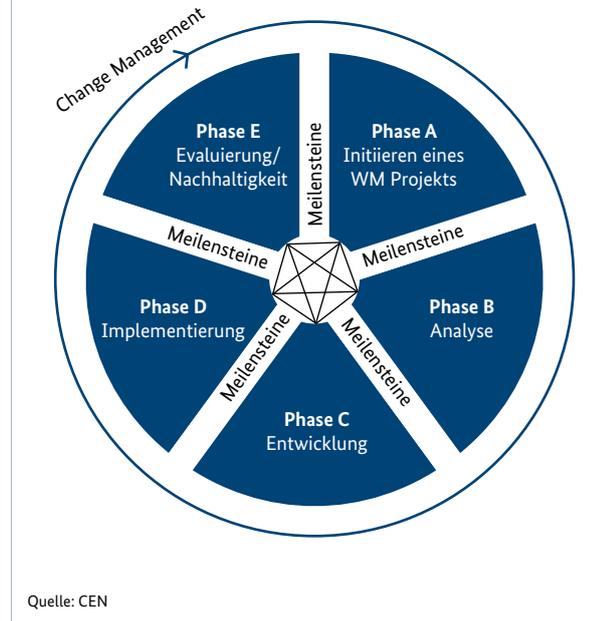


Europäischer Standard: Initiiert durch das „Europäische Komitee für Normung“ (CEN: Comité Européen de Normalisation) hat eine internationale Expertengruppe aus der Unternehmenspraxis und Wissenschaft gemeinsam ein Vorgehensmodell zur Einführung von Wissensmanagement in KMU entwickelt.⁶

Anhand von Meilensteinen sollten Sie den Erfolg jeder einzelnen Phase reflektieren. Die Kreislaufdarstellung verdeutlicht den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der Ihre gesamten Wissensmanagementaktivitäten begleiten sollte. Obwohl man für diese Phasen eine natürliche Abfolge vorsehen kann, sind sie in der Praxis eng miteinander verzahnt.

Für den Erfolg des ganzen Einführungsprozess gilt ferner, dass Maßnahmen eines systematischen Change Managements, d.h. der bewussten Gestaltung von Veränderungsprozessen im Unternehmen, die Akzeptanz von Wissensmanagement begünstigen. Daher sollten von Beginn an alle relevanten „Stakeholder“ (Anspruchsgruppen im Unternehmen) identifiziert und in die Diskussion einbezogen werden. Ziel ist es, die für die Veränderungen notwendige Offenheit zu erzeugen, Vertrauen aufzubauen und die unterschiedlichen Erwartungen aufeinander abzustimmen. Die Gestaltung der internen Kommunikation trägt daher maßgeblich zum Gesamterfolg Ihres WM-Projektes bei.

Abbildung 3.1: Projektmanagement-Schema für die WM-Implementierung



Quelle: CEN

Phase 1: Initiieren eines WM-Projekts	In dieser Phase klären Sie die Ziele des Vorhabens und stellen das Projektteam zusammen.
Phase 2: Analyse	Durch den Einsatz geeigneter Diagnoseinstrumente ermitteln Sie Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen in Ihrem Unternehmen.
Phase 3: Entwicklung	Sie definieren Anforderungen, beurteilen die Machbarkeit ausgewählter WM-Lösungen für Ihr Unternehmen und planen deren Einführung.
Phase 4: Implementierung	In dieser Phase implementieren Sie ausgewählte WM-Lösung in Ihrem Unternehmen und führen, falls erforderlich, begleitende Trainings der Anwender durch.
Phase 5: Evaluierung/Nachhaltigkeit	In dieser Phase werten Sie das Projekt sorgfältig aus und planen Maßnahmen zur weiteren Verankerung von Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen.

„Zuerst die Analyse, anschließend die Priorisierung von Themen und dann erst loslegen. Eigentlich ziemlich einfach und auf viele andere geschäftliche Bereiche übertragbar. Ich kann dieses Vorgehen nur weiter empfehlen.“

Sven Wartenberg, Projektmanager Würth Elektronik ICS GmbH

4.2 Schritt 1: Initiieren eines WM-Projektes

Die Definition einer Zielstellung ist ein erster wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen WM-Implementierung. Sie sollten daher zu Beginn (mindestens) die folgenden Fragen beantworten: Warum ist Wissensmanagement wichtig für unser Unternehmen und für unsere Wettbewerbsfähigkeit? Was wollen wir durch Wissensmanagement langfristig erreichen? Zur Beantwortung dieser Fragen kann es hilfreich sein, an einem oder mehreren offensichtlichen Problemen anzusetzen und diese als Aufhänger für Ihr WM-Projekt zu nutzen.



DiWis-Praxisprobleme: Wie gut ist Ihr Unternehmen in Bezug auf den Umgang mit Wissen? Treffen eines oder mehrere der folgenden Praxisprobleme im Umgang mit Wissen auf ihr Unternehmen zu? Welche dieser Herausforderungen haben Sie bereits gemeistert? Das Projekt DiWis hat sechs Praxisprobleme im Umgang mit Wissen herausgearbeitet. Diese können Ihnen bei der Erschließung der zentralen Fragen und Ziele Ihres Wissensmanagement-Projektes helfen.⁷

Die wichtigsten Handlungsfelder des Wissensmanagements

Wissensverlust vorbeugen



Überblick über Daten, Wissen & Experten



Wissen in Geschäftsprozessen



Wissensinseln vernetzen



Erfahrungen auswerten



Innovation beschleunigen



Wissensstrategie entwickeln und umsetzen



Quelle: Abbildung aus dem Förderprojekt DiWis – Dialogbegleitung in Wissenswerkstätten.

Mehr Informationen erhalten Sie unter www.diwis.net



Ziele konkretisieren: In- und Out-Liste

Neben der Festlegung der Ziele, „Was wollen wir mit WM bzw. dem WM-Projekt erreichen“, hat es sich bewährt auch zu klären, was nicht Gegenstand des Projektes sein soll. Neben den Projektzielen (In-Liste) werden in der Out-Liste bestimmte Ziele explizit ausgeschlossen. Hierdurch kann unrealistischen Erwartungen oder auch dem Verdacht verdeckter Ziele begegnet werden. Beispiel: „Es ist nicht Ziel des Projektes bzw. von Wissensmanagement Mitarbeiter als Wissensträger ersetzbar zu machen“ (DIN SPEC).⁸



WIM-Steps ist ein „vierstufiges Werkzeug zur Unterstützung der Einführung von Wissensmanagement“, das an der TU Dresden entwickelt wurde.

Ein Fragebogen liefert Einstiegsinformationen über das Wissensmanagement im Unternehmen. Im Anschluss werden im Vorgespräch gemeinsam mit der Geschäftsführung des Unternehmens die Wissensziele und Wissensträger identifiziert. Das Spektrum wird durch ein Analyseworkshop und ein Strategiegelgespräch abgerundet, in dem Handlungssätze zum Wissensmanagement des Unternehmens festgelegt werden.⁹



Neben der Zielklärung besteht ein weiterer wichtiger Schritt der Initiierungsphase darin, ein **Projektteam zusammenzustellen** und Verantwortlichkeiten zu klären. Damit die Teammitglieder den Zeitaufwand für das Projekt abschätzen können, sollte ein Zeitplan erstellt werden. Im Team sollten sowohl fachliche Experten, als auch Personen mit einem gewissen Einfluss im Unternehmen vertreten sein. Führungskräfte oder kompetente Vertreter aus dem Management in das Team einzubinden gewährleistet, dass der Draht zur Unternehmensführung stimmt und somit letztlich auch Änderungen bewirkt werden können.

Aus meiner Sicht sollten insbesondere die Mitarbeiter im Unternehmen ausgewählt werden, die Innovationen grundsätzlich positiv gegenüberstehen und ein IT-System oder eine Wissensmanagementinitiative angemessen kritisch bewerten können.

Jan Henrik Dornberg, FIR e. V. an der RWTH Aachen,
Projektleiter WivU-Transfer

Es war wichtig ein geeignetes Projektteam zu bestimmen, um im späteren Verlauf eine gute und tragfähige Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erzeugen. Insbesondere die **Einbindung der Leitungsebene** in das Projektteam war hierbei für die energieGUT erfolgskritisch, da dies die Relevanz des Themas unterstreicht und wichtige Entscheidungen direkt und schneller getroffen werden konnten

Jeanette Rietmann, energieGUT GmbH (aus WivU-Transfer)



Unternehmen sollten von Beginn an einen Projektverantwortlichen bestimmen. So können Maßnahmen leichter umgesetzt werden, die erst während des Projektes beschlossen werden. Ein Ansprechpartner für die Mitarbeiter ist ein wichtiger Mittler während des Projekts. Er kann sowohl über die Ziele als auch über den aktuellen Stand informieren.

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 **Pilotbereich** in Ihrem Unternehmen auszuwählen, in dem WM besonders erfolgreich oder gut demonstriert werden kann. Als Pilotbereich kommt beispielsweise eine Abteilung, ein spezielles Aufgabengebiet oder ein abgrenzbarer Geschäftsprozess in Frage.

Die Auswahl eines geeigneten Pilotprozesses ist enorm wichtig für die Motivation der beteiligten Mitarbeiter. Die Vorteile müssen im Verlauf des Pilotprozesses deutlich erkennbar werden, sonst ist die Bereitschaft, Zeit in dieses Projekt zu investieren, sehr gering.

Christoph B. Gellenbeck, CLK GmbH
Bildverarbeitung & Robotik

Prozessorientiertes Wissensmanagement

Wissensmanagement-Lösungen sollten eng mit den Arbeits- und Unternehmensprozessen verzahnt werden. Hierdurch soll vermieden werden, dass Wissensmanagement ein von der eigentlichen Arbeit unabhängiges Dasein fristet, weil es dann eher als zusätzliche Last anstatt als Unterstützung empfunden wird.

Mehrere Projekte aus der Fit-Initiative folgen einem solchen Ansatz des „prozessorientierten Wissensmanagements“ und bieten hierzu entsprechende Werkzeuge an.¹⁰



www.wipro-forum.de¹¹



www.wivu-transfer.de¹²



www.prowis.net¹³

Darüber hinaus ist es bereits in der Initialisierungsphase wichtig, mit der internen Kommunikation zu starten. Überlegen Sie, wann und wie Sie Ihren Kollegen Informationen zum Projekt weitergeben. Achten Sie ferner darauf, wen Sie als Unterstützer in die weitere Planung einbeziehen können.

Meilensteine Phase 1:



Folgende Ergebnisse sollten Sie mit Abschluss der Phase 1 erreicht haben:

- Die Ziele des WM-Vorhabens sind geklärt.
- Der Projektleiter ist festgelegt und das Projektteam ist zusammengestellt
- Ein Pilotbereich ist ausgewählt und ein Projektplan ist aufgestellt
- Die Kollegen sind über das Vorhaben informiert („internes Projektmarketing“)

Erfolgsfaktoren der Initialisierungsphase

Erfolgsfaktoren in dieser Phase, aus Sicht der Projektleiter:

- Orientierung an Strategie und Unternehmenszielen
- Konkreter Bezug zu den Geschäftszielen des Unternehmens
- An bereits bestehende und im Unternehmen etablierte Managementinstrumente andocken (z.B. Qualitätsmanagement)
- Klare Zielvorstellung und Prioritäten setzen
- Offenheit und Support der Unternehmensleitung
- Ressourcen für das Vorhaben einplanen und bereitstellen

- Nutzen (durch Beispiele) verdeutlichen und kommunizieren
- Runden Tisch einrichten
- Problembewusstsein vorhanden („Aufhänger“ finden“)
- Einbindung der Mitarbeiter
- Lösung nicht bereits am Anfang vorwegnehmen
- Transparenz über den Einführungsprozess herstellen

Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen können Sie durch unterschiedliche Diagnoseinstrumente aufdecken. Die Fit-Initiative stellt verschiedene Instrumente zur Verfügung, die Sie zur Ermittlung des Status quo in Ihrem Unternehmen nutzen können. Für die Bestandsaufnahme haben sich in der Praxis insbesondere Workshop-basierte Verfahren und Mitarbeiterbefragungen bewährt (BOX). Durch den Einsatz der Analyseverfahren ergeben sich oftmals erste Verbesserungsideen für das Wissensmanagement im Unternehmen.

„Die Analysephase wurde in zwei Stufen vollzogen: Zu Beginn erfolgte eine Online-Mitarbeiterbefragung und im zweiten Schritt haben wir Workshops durchgeführt. Dank der professionellen Unterstützung und der kontinuierlichen Begleitung durch einen externen Moderator wurden die priorisierten Handlungsfelder abgeschlossen und ein solider Grundstein für die weitere Entwicklung unseres Wissensmanagements gelegt.“

Falk Zeuner, Geschäftsführer Terrawatt Planungsgesellschaft mbH.

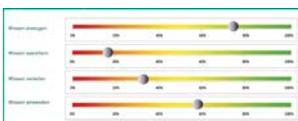
4.3 Schritt 2: Analyse

In dieser Phase stellen Sie Ihren gegenwärtigen Status des Wissensmanagements in Ihrem Unternehmen fest. Jedes Unternehmen hat bereits Vorgehensweisen etabliert, wie es mit vorhandenem Wissen umgeht. Viele dieser Verfahren haben sich dabei in der Unternehmenspraxis bewährt. Hier gilt es anzusetzen und bestehende Methoden und Prozeduren auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen.

Methoden der Wissensanalyse

Durch den Einsatz von Diagnoseverfahren lassen sich beispielsweise folgende Fragen beantworten:

- Welches Wissen wird derzeit, in welchen Arbeitsschritten erzeugt oder angewendet bzw. welches Wissen wird zukünftig gebraucht werden?
- Welche Methoden und Werkzeuge zur Unterstützung des Wissensmanagement nutzt das Unternehmen bereits?
- Müssen diese Werkzeuge angepasst oder weiterentwickelt werden, um Wissensmanagement zu unterstützen?



Den **WM-Fitness-Check** können Sie als Einzelbewertung oder als Mitarbeiterbefragung durchführen. Das Ergebnis dieser quantitativen Bewertung liefert Ihnen einen Überblick zum Status quo des Wissensmanagements im Unternehmen.¹⁴



Die **GPO-WM-Analyse** führen Sie als Workshop durch, um zu erfahren, in welchen zentralen Wissensgebieten des Unternehmens Verbesserungsbedarf besteht. Im Ergebnis liegt eine qualitative Bewertung zum Umgang mit Wissen in ausgewählten Geschäftsprozessen vor.¹⁵



Die Methode der fragengestützten **Informationsflussanalyse** stellt ein praktikables und effizientes Instrument zur Diagnose und Verbesserung der vorhandenen Interaktionsstrukturen in Unternehmen dar. Das IPS-AI-Tool ermöglicht die Analyse eines gesamten Produktdurchlaufs durch das Unternehmen.¹⁶

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de

Ein weiterer wichtiger Teil der Analysephase ist die Ergebnismrückmeldung aus der Status quo Ermittlung an die Beteiligten. Den identifizierten Verbesserungsbedarf sollten Sie möglichst zeitnah an die Mitarbeiter im Unternehmen zurückmelden. Hierfür bieten sich beispielsweise interne Rundschreiben oder formelle Treffen an, bei denen dann auch Rückfragen gezielt beantwortet werden können.

Meilensteine Phase 2:



Folgende Ergebnisse sollten Sie am Ende der Phase erreicht haben:

- Ein geeignetes WM- Analyseinstrument ist ausgewählt.
- Die Diagnose wurde durchgeführt: Handlungsfelder und ‚Gute Praktiken‘ im WM wurden identifiziert.
- Die bisherigen Ergebnisse wurden gegenüber den Mitarbeitern erläutert.

Erfolgsfaktoren der Analysephase

Erfolgsfaktoren in dieser Phase, aus Sicht der Projektleiter:

- Systematisches Vorgehen in der Analyse (methodengestützt)
- Genügend Zeit und Ressourcen einplanen
- Einbindung aller relevanten Ebenen
- Interessenskonflikte und „Fraktionsbildung“ vermeiden
- Neutrale Prozessbegleitung (externe Moderation)
- Transparenz: Ergebnisse schnell zurückspiegeln
- Projektmarketing betreiben
- Wissensbarrieren abbauen

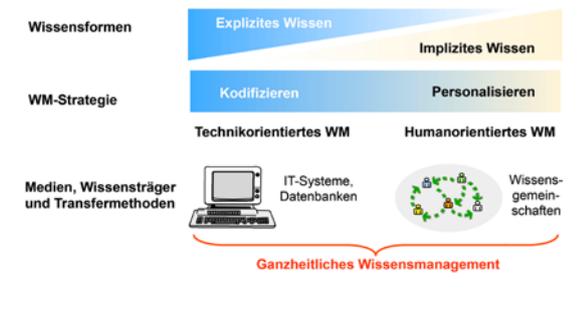
Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Analyse hat sich als sehr sinnvoll herausgestellt. Interessant und erfreulich zugleich war insbesondere die Erkenntnis, dass im Unternehmen weitaus weniger Barrieren vorhanden waren als ursprünglich erwartet. Die Annahme, dass Mitarbeiter ihr Wissen vornehmlich als ihr „persönliches Eigentum“ ansehen, hat sich als vollkommen falsch ergeben. Vielmehr war es so, dass bei allen Mitarbeitern die Bereitschaft zum Austausch von Wissen besteht.

Christian Decker, Geschäftsführer Klöckner DESMA Schuhmaschinen GmbH

4.4 Schritt 3: Entwicklung

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. In enger Verbindung mit der Analyse werden nun geeignete Lösungen für das Wissensmanagement ausgewählt und deren Umsetzung geplant. Dabei ist der Gestaltungsspielraum groß. Das Spektrum erstreckt sich von technischen Systemen (Datenbanken, Wikis, Intranet) bis zu Methoden zur Verbesserung der Wissenskommunikation auf personeller Ebene. Die Praxis zeigt, dass ein rein technologischer Lösungsansatz genauso wenig zum Erfolg führt, wie eine zu starke Fokussierung auf einzelne Personalaspekte. Daher sollte in jedem Fall eine sinnvolle Kombination einzelner WM-Instrumente – sowohl auf technischer als auch auf personeller Ebene – angestrebt werden.¹⁷

In diesem Zusammenhang kann zwischen zwei idealtypischen WM-Strategien unterschieden werden: Personalisierungsstrategien zielen auf eine Verbesserung des Wissensaustausches zwischen Personen ab. Dokumentationsstrategien hingegen fokussieren auf die Kodifizierung bzw. Verschriftlichung von explizitem Wissen. Ziel ist es, durch den Einsatz von IT-Anwendungen die strukturierte Speicherung und Verteilung von Informationen zu gewährleisten. Die Erfahrung zeigt, dass die ausgewogene Kombination der Strategien die besten Ergebnisse erzielt.¹⁸

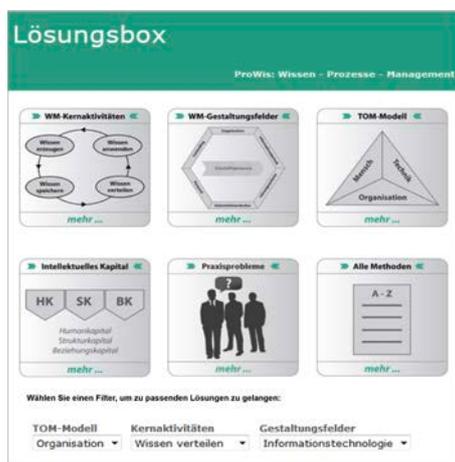


Da einige Analyse-Tools mehr umfassen als die reine Erhebung des gegenwärtigen Standes von WM, können sie auch schon Vorschläge zur Entwicklung einer WM-Lösung beinhalten.

Lösungssammlungen für Ihr Wissensmanagement

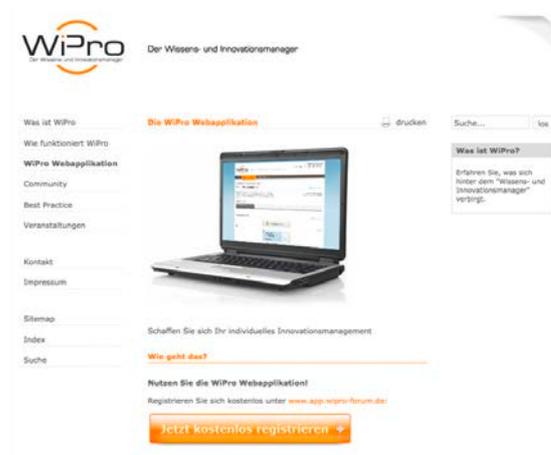
Sie sollten nun eine Entscheidung darüber treffen, wie die WM-Lösung aussehen soll und welche Methoden und Werkzeuge eingesetzt werden sollen. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, die folgenden Fragen zu überdenken: Haben wir bereits Werkzeuge, die angepasst oder weiterentwickelt werden können? Gibt es alternative Lösungen? Was können wir von externen Anbietern bekommen/zukaufen?

Die Fit-Initiative stellt Ihnen auch hier Hilfsmittel bereit. Verschiedene Projekte haben für diese Phase umfangreiche Lösungssammlungen mit Gestaltungsempfehlungen als Auswahlhilfe entwickelt:



Die **ProWis-Lösungsbox** umfasst ca. 50 Methoden die Ihnen helfen, den Umgang mit Wissen im Unternehmen zu verbessern. Zur Unterstützung bei der Methodenauswahl stehen Ihnen verschiedene Filtermöglichkeiten zur Verfügung.

www.prowis.net



Der multimediale Werkzeugkasten des **WiPro-Portals** verknüpft Innovations- und Wissensmanagement in einem prozessorientierten Ansatz.

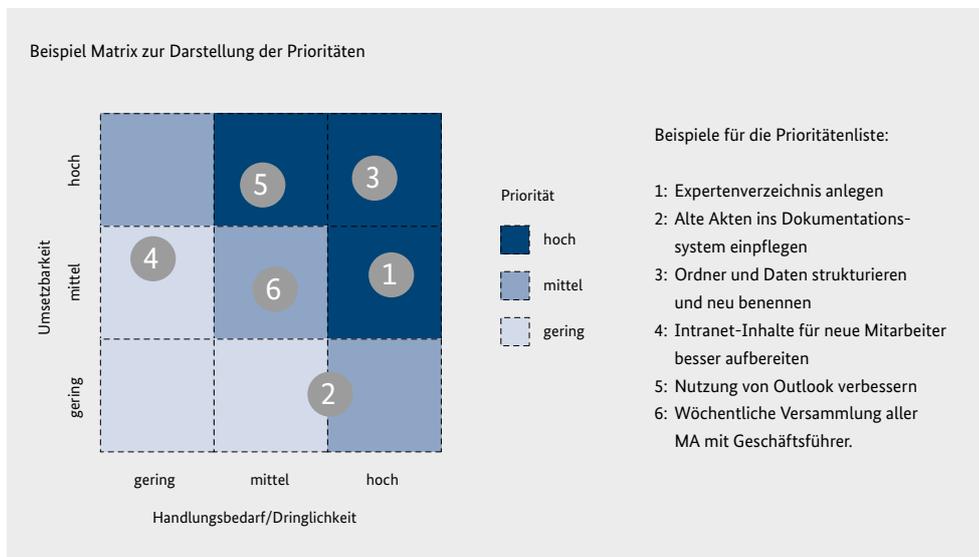
Nun werden gemeinsam Ziele festgelegt und (idealerweise) mit konkreten Messkriterien hinterlegt. Denn nur so können Sie im Nachhinein erkennen, in welchem Umfang Ihre Maßnahmen gegriffen haben. Mit den definierten Zielen im Blick können nun Lösungskonzepte ausgearbeitet und hinsichtlich ihrer Machbarkeit bewertet werden. Ob eine Lösung oder eine Maßnahme sinnvoll eingeschätzt wird entscheidet eine Kosten-Nutzen-Betrachtung.

Auswahl und Priorisierung von WM-Lösungen

Oftmals steht ein Unternehmen vor mehreren, konkurrierenden Herausforderungen und es kommen mehrere Lösungen in Frage. In diesem Fall wird eine Priorisierung notwendig. In der Praxis hat sich beispielsweise die Bewertung von Lösungsoptionen anhand der Dimensionen „Umsetzbarkeit“ und „Bedeutung für den Geschäftserfolg“ bewährt. Zur Beurteilung der beiden Kriterien bietet sich die Beantwortung der folgenden Fragen an:

- Wie einfach/schwer erscheint die Umsetzung des Lösungsansatzes nach erster Einschätzung?
- Wie schnell/langwierig erscheint die Umsetzung?
- Wie beeinflussbar sind die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen?
- Wie dringlich ist es aktiv zu werden?
- Wie stark tragen die Herausforderungen zur Gesamtzieelerreichung bei?

Über diese Bewertung lassen sich prognostizierter Aufwand und Nutzen ins Verhältnis setzen. Dabei hat es sich bewährt mit einfachen Dingen zu beginnen, die dafür einen hohen Nutzen für das Unternehmen mit sich bringen.



Die Analyse hat viele Verbesserungsbedarfe hervorgerufen. Bei der Würth Elektronik ICS GmbH waren dies zuerst sieben unterschiedliche Handlungsfelder. Die Gefahr, dass sich ein Unternehmen dann „verrennt“ ist groß. Daher wurden die Handlungsfelder priorisiert und auf letztendlich zwei eingeschränkt.

Meilensteine Phase 2:



Folgende Ergebnisse sollten Sie am Ende der Phase 3 erreicht haben:

- die Ziele für Ihr Wissensmanagement-Programm sind konkret ausgearbeitet.
- Lösungskonzepte sind entwickelt und auf ihre Machbarkeit geprüft.
- Das endgültige Design der WM-Lösung ist ausgearbeitet.
- Die Auswahl geeigneter WM-Methoden und Tools sollte getroffen sein.

Erfolgsfaktoren „Entwicklung“

Erfolgsfaktoren in dieser Phase, aus Sicht der Projektleiter:

- Mitarbeiter in Entwicklung einbeziehen, eigene Lösungsvorschläge
- Ziele gemeinsam erarbeiten
- Verbindlichkeiten und Verantwortlichkeiten schaffen
- Unternehmenskultur mit einbeziehen: Passt die Lösung zu unserer Kultur?
- Prioritäten setzen: leicht umsetzbare, nutzenstiftende Punkte zuerst
- Stärken hervorheben und darauf aufbauen
- Schnittstellen zu anderen Bereichen beachten, QM o.ä.
- Nutzenargumente erarbeiten, kommunizieren
- Best Practice Beispiele und Netzwerke nutzen
- Probleme/Krisensituationen mit einbeziehen

4.5 Schritt 4: Implementierung

In dieser Phase führen Sie die ausgewählten WM-Lösungen in Ihrem Unternehmen ein. Dies kann mit der Anpassung der internen Unternehmensabläufe, der Schaffung neuer Funktionen (z. B. Wissensmanager, Redakteur) oder der Installation neuer IT-Systeme einhergehen.

Die Umsetzungsphase dauert in der Regel am längsten, ist aber entscheidend für den Erfolg. Wenn es zu lange dauert, bis das Projekt in Fluss kommt und sich keine signifikanten Vorteile bemerkbar machen, läuft man Gefahr, dass das Interesse einschläft und nur schwer wieder geweckt werden kann. Es ist daher zu empfeh-

len, einige „Startmaßnahmen“ umzusetzen, die einen ersten Erfolg schnell spürbar machen („Quick Wins“) und zugleich verdeutlichen, dass drängende Probleme angegangen werden. Bei der Implementierung von komplexeren Lösungen (z. B. die Einführung eines neuen IT-Systems) empfiehlt es sich, ein eigenes Projekt mit entsprechendem Budget und Verantwortlichkeiten aufzusetzen. Spätestens mit der Umsetzung solcher Wissensmanagementlösung muss auch die Schulung der Beschäftigten erfolgen, die zukünftig mit dem System arbeiten sollen.

Die Kristronics GmbH hatte sich entschlossen, ein „Wiki“, ein innerbetriebliches Kommunikationssystem einzuführen, in dem alle Mitarbeiter gemeinsam an denselben Inhalten arbeiten können. Es wurde ein gesondertes Projekt mit eigenem Budget, Verantwortlichkeiten und Projektplan gestartet. Dies wurde erforderlich, als erkennbar wurde, dass die besonderen Anforderungen an ein Wiki für dieses Unternehmen mit großer Sorgfalt erarbeitet werden müssen.

Bernd Molter, Leiter Entwicklung KRISTRONICS GmbH



Die Einführung bestimmter WM-Lösungen (z. B. Expertenverzeichnisse) kann Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung berühren. Prüfen Sie daher frühzeitig, inwiefern z. B. der Betriebsrat in das Vorgehen einzubinden ist. Prinzipiell ist es ratsam, den Betriebsrat durch frühe Einbindung – ggf. bereits in der Initialisierungsphase – zum Verbündeten und Multiplikator des Projektes zu machen.

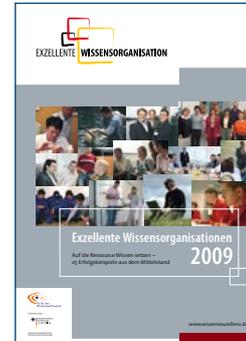
In dieser Phase können auch durch Anwenderberichte aus anderen Unternehmen hilfreich sein, um sich die erfolgversprechenden Methoden bei der Umsetzung von Wissensmanagement zu erschließen (BOX).



Von anderen Unternehmen lernen

Beispiele guter Praxis „Exzellente Wissensorganisation“: Was machen erfolgreiche Unternehmen anders? Wie organisieren sie ihre Wissens- und Informationsströme? Das Projekt „Exzellente Wissensorganisation“ sorgt für die notwendige Transparenz im praktischen Wissensmanagement. Durch konkrete Praxisbeispiele werden Sie an das Thema Wissensmanagement herangeführt.¹⁹

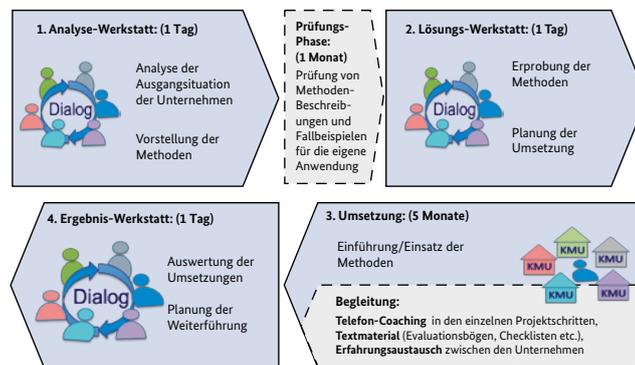
Die Unternehmensbeispiele finden Sie zusammengefasst in einer Broschüre, die online unter www.wissensexzellenz.de zur Verfügung steht.



Eine Wissenswerkstatt ist eine Reihe von drei eintägigen Workshops, bei der sich Teilnehmer aus vier Unternehmen gegenseitig beraten, wie Sie den Umgang mit Wissen in ihren Unternehmen verbessern können. Dabei werden sie von einem Dialogbegleiter unterstützt, der sein Expertenwissen einbringt und Empfehlungen für die WM-Einführung gibt.

Mehr Informationen erhalten Sie unter www.diwis.net

Ablauf der Wissenswerkstätten



In der Implementierungsphase ist es ferner erforderlich, die neuen Methoden und Werkzeuge in die Unternehmensabläufe zu integrieren. Hier kann es sich als

vorteilhaft erweisen, Prozessbeschreibungen anzupassen und neue Vorlagen und Hilfsmittel zu entwerfen.



ProWim wurde im Rahmen des Projektes „WivU“ entwickelt. ProWim ist ein IT-System das den Prozesscharakter des

Wissensmanagements unterstützt. Die Darstellung erfolgt z.B. im Intranet mit Zugriff auf modellierte Prozesse einschließlich eines integrierten Dokumentenmanagements. Somit ist Wissensmanagement keine zusätzlich Aufgabe mehr, sondern integrativer Bestandteil der Prozessbearbeitung.²⁰

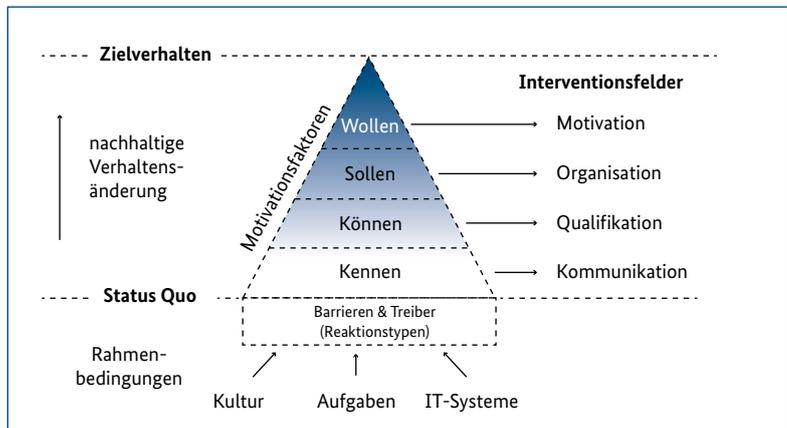
Weitere Informationen und kostenloser Download der Software unter www.wivu-transfer.de



Motivation und Change Management als Erfolgsfaktoren der WM-Einführung

Der Prozess zur Einführung von Wissensmanagement beginnt nicht – wie häufig angenommen – erst mit der (technischen) Implementierung ausgewählter WM-Lösungen. Das Fundament eines erfolgreichen Wissensmanagements wird bereits in der Strategie- und Analysephase gelegt.

Die Einführung von Wissensmanagement ist immer auch als Veränderungsprozess innerhalb des Unternehmens zu verstehen: Gewohnte Arbeitsroutinen müssen verändert und neue Methoden und Instrumente erprobt werden. Dies bedeutet auch, dass den Mitarbeitern abverlangt wird, einen Lernprozess zu durchlaufen. Daher müssen Faktoren, die eine solche Veränderung unterstützen, professionell befördert werden. Um Akzeptanz für die WM-Lösungen und eine nachhaltige Verhaltensänderung zu unterstützen, sind die vier Motivationsfaktoren zu gestalten.²¹



Motivationsfaktor	Gestaltungsregeln für die Einführung von Wissensmanagement
Kennen	Umfassende Information über Ziele, und Erwartungen geben. Transparenz über Entscheidungen und Prozesse herstellen.
Können	Kompetenzen der Mitarbeiter entwickeln, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.
Sollen	Unterstützende Steuerungsmaßnahmen einleiten. Führungskräfte als Multiplikatoren einsetzen.
Wollen	Partizipation der Mitarbeiter sicherstellen. Rahmenbedingungen nutzerorientiert gestalten (Feedbackkanäle etablieren).

Die Krautzberger GmbH nutzt ein komplexes IT-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 Schlüsselanwender (Key-User) des Systems identifiziert, die als Multiplikatoren in internen Schulungen die wichtigsten Funktionen ihren Kollegen näher brachten.

Markus Gruhn, Assistent der Geschäftsführung Krautzberger GmbH

Meilensteine Phase 4



Folgende Ergebnisse sollten Sie am Ende der vierten Phase erreicht haben:

- Wissensmanagement-Lösungen sind in den vorher definierten Unternehmensbereichen eingeführt.
- Mitarbeiter/Anwender wurden geschult (Qualifizierungsmaßnahmen)

Erfolgsfaktoren „Implementierung“

Erfolgsfaktoren in dieser Phase, aus Sicht der Fit-Projektleiter:

- Motivation der Beteiligten sichern
- Treiber und Unterstützer identifizieren und einbinden
- Aktivitäten und Lösungen verständlich kommunizieren („internes Marketing“)
- Nutzenargumentation aufbauen und Erfolgsgeschichten vorstellen
- Projektmanagement: Planen, überwachen, steuern
- Auswahl Projektteam (z. B. Akzeptanz, Entscheidungskompetenz)
- Projektteam mit den nötigen Mitteln und Kompetenzen ausstatten
- Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen durchführen

Projektmarketing: Die Firma Kristronics hat begleitend für die Einführung des neuen Wikis einen Flyer entwickelt, der u.a. im Rahmen der Schulungen an die Mitarbeiter verteilt wurde. Der Flyer stellte die wichtigsten Funktionen und die zentralen Wiki-Elemente übersichtlich 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 Gestaltung der Büroflure eingesetzt, die über die Ziele des Wikis informieren.

„Ich denke, unser Erfolgsfaktor war zum einen unsere Vorgehensweise und zum anderen unsere Einstellung. Wir haben zuerst die Anforderungen aufgenommen, anschließend wurden passende Lösungen evaluiert. Unsere Einstellung war: „Lass doch die Leute mal machen“. Wir haben mehr Wert darauf gelegt, die Kollegen zu motivieren mit zu machen, als Regularien zu schaffen.“

Sven Wartenberg, Projektmanager Würth Elektronik ICS GmbH

4.6 Schritt 5: Evaluierung und Nachhaltigkeit

In Verbindung mit der Umsetzung ist es wichtig, dass Sie sich zeitnah vergewissern, inwieweit das Wissensmanagement erfolgreich ist. Im Rahmen der Evaluierung werden daher die Ergebnisse der Implementierungsphase zusammengefasst und hinsichtlich des Gesamterfolgs überprüft. Aus diesen Ergebnissen ableitend können Sie entweder neue Maßnahmen ableiten oder die laufenden anpassen.



Im Idealfall wurden bereits im Vorfeld für die Verbesserungspotenziale bzw. für die daraus abgeleiteten WM-Lösungen qualitative und/oder quantitative Messkriterien aufgestellt. Diese dienen Ihnen als Maßstab für die Evaluierung.

Um diese Entscheidung treffen zu können, müssen Sie sich mit Methoden der Evaluation bzw. Erfolgsmessung auseinandersetzen. Hierfür bieten sich unterschiedlich Vorgehensweisen an:

Pilotprojekt auswerten

Die Erfahrung zeigt, dass die Erfolgsmessung oft schwierig oder unangemessen aufwändig ist. Daher sollte man zum Abschluss eines Wissensmanagement-Einführungsprojektes vor allem das Augenmerk auf die Personen richten, die am Projekt direkt beteiligt waren. Hier bietet sich der Einsatz der (Wissensmanagement-)Methode „Projekt-Debriefing“ an. Mit diesem Verfahren wird der Erfolg eines Projektes im Nachhinein bewertet, um daraus für die Zukunft zu lernen bzw. Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.²² 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.

Analyse wiederholen

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. Daher kann es sinnvoll sein, die bereits in der Analyse eingesetzten Instrumente erneut zu nutzen, um Veränderungen zu überprüfen.

Es kann sich durchaus lohnen, solche Befragungen regelmäßig durchzuführen, da somit das Thema Wissensmanagement in regelmäßigen Zeitabständen auf die Agenda kommt. Dies trägt auch zur Verstetigung von WM im Unternehmen bei. 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 dies ein langwieriger und manchmal zäher Prozess. Wichtig ist es daher, die implementierten Lösungen in die Arbeitsprozesse des Unternehmens zu integrieren und WM somit nachhaltig zu etablieren.

Wissensbilanz – Made in Germany: Über die 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** an.²³



Die „Wissensbilanz“ ist ein strategisches Managementinstrument, das es KMU ermöglicht, das „immaterielle Vermögen“ schnell und kostengünstig zu erfassen, aufzubereiten und gegenüber wichtigen Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Eine Wissensbilanz trägt dazu bei, Innovations- und Verbesserungspotenziale im Unternehmen aufzudecken und dient somit als Basis für die Optimierung des Wissensmanagements. Für die effiziente Erstellung einer Wissensbilanz hat das BMWi einen Leitfaden und eine Toolbox herausgegeben, die kostenlos unter www.mittelstand-digital.de zur Verfügung stehen.

Wissensbilanz-Toolbox 2.0: Mit der aktuellen Wissensbilanz-Toolbox 2.0 wird die selbständige Anwendung der Wissensbilanz-Made in Germany vereinfacht und der Erstellungsprozess deutlich effizienter. Sie hilft sowohl bei der Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte als auch bei der strukturierten Auswertung der Ergebnisse in Form von übersichtlichen Tabellen und Grafiken. Die Wissensbilanz-Toolbox 2.0 liefert auf Knopfdruck einen fertigen Wissensbilanz-Bericht mit professionellen Visualisierungen und ausführlichen Erläuterungen, der als Grundlage für die interne und/oder externe Kommunikation verwendet werden kann. Die kostenlos verfügbare Wissensbilanz-Toolbox 2.0 ist für jeden Wissensbilanz-Moderator zu einem unverzichtbaren Instrument geworden, um Wissensbilanzen erfolgreich und kostengünstig in KMU zu implementieren.

Sven Wuscher, Fraunhofer IPK



Wissensbilanz-Schnelltest: In nur zehn Minuten können Sie sich mit dem Wissensbilanz-Schnelltest einen Eindruck über die Chancen, die Risiken und die Verbesserungspotenziale Ihrer immateriellen Vermögenswerte verschaffen.
Online: www.wissensbilanz-schnelltest.de

Meilensteine Phase 5



Folgende Ergebnisse sollten Sie am Ende der Phase 5 erzielt haben:

- Das WM-Projekt wurde sorgfältig ausgewertet,
- Erfolgskennzahlen oder Erfolgsgeschichten sind aufbereitet,
- weitere Schritte sind identifiziert, wie Sie Maßnahmen verbessern und alltagstauglich umsetzen können (kontinuierliche Verbesserung).

„Die Wissensbilanzierung ist heute vor allem als Strategie- und Veränderungswerkzeug zu sehen. Mit ihrer Hilfe können Auswirkungen von veränderten Rahmenbedingungen schnell analysiert werden, Chancen und Risiken für alle Bereiche des Unternehmens transparent gemacht und bewertet werden.“

Dr. Manfred Bornemann, Arbeitskreis Wissensbilanz

„Das WM-Projekt hat uns geholfen eine Initiative zur Mitarbeitermotivation einzuführen, die ein Umsatz- und Produktivitätswachstum verwirklichte, das ich nicht für möglich gehalten hätte. Trotz eines Schichtmodells, das hart an die Grenze zum Machbaren geht, rechnen wir monatlich 2,5 Mal so viel ab, wie geplant.“

Frank Krautwer, Geschäftsführer der PM Automotive GmbH

Bis prozessorientiertes Wissensmanagement zum Selbstläufer wird, bedarf es einer längeren „Gewöhnungsphase“. Wird in dieser Zeit die Umsetzung nicht immer wieder eingefordert, verschwindet die Motivation und damit auch die Chance auf den erwarteten Nutzen. Unterstützung durch die Führungskräfte ist für die nachhaltige Einführung notwendig. Der erwartete Nutzen muss möglichst früh für einzelne Mitarbeiter erkennbar werden. Die Idee des prozessorientierten Wissensmanagements muss immer wieder in Erinnerung gerufen werden und in fachliche und organisatorische Entscheidungen einfließen.

Peter Lehmacher, Verantwortlicher Wissensmanagement im Engineering, Infraseriv GmbH & Co. Knapsack KG.

Wissensmanagement ist keine einmalige Angelegenheit sondern eine stetige Aufgabe. DESMA ist sich dessen bewusst und treibt das Thema kontinuierlich voran.

Christian Decker, Geschäftsführer Klöckner DESMA Schuhmaschinen GmbH

Erfolgsfaktoren „Evaluierung und Nachhaltigkeit“

Erfolgsfaktoren in dieser Phase, aus Sicht der Fit-Projektleiter:

- Klare Ziele und Bezug zur Strategie erleichtern die Evaluation
- Kennzahlen können helfen (qualitativ und quantitativ)
- Nutzen und Erfolge aufzeigen
- Kontinuierliches Sammeln von Lernerfahrungen, nicht nur am Ende des Projektes
- Verständnis WM als kontinuierlichen Prozess/ Teil der Unternehmenskultur
- Zeit und Ressourcen für diese Phase einplanen
- Feedbackstrukturen aufbauen
- Anreizsysteme zur Unterstützung der Verankerung

5. Fit-Werkzeuge

Im Rahmen der Initiative sind viele innovative Vorgehensweisen und Technologien entwickelt worden um konkrete Problemstellungen im Unternehmen zu lösen. Die Projekte orientieren sich an dem etablierten und ganzheitlichen Verständnis von Wissensmanagement: Geht es darum technische Lösungen im Unternehmen zu etablieren, werden die organisatorischen sowie kulturellen Rahmenbedingungen bei der Einführung gleichermaßen berücksichtigt? Den Schlüssel zum Erfolg stellt die richtige, auf das Unternehmen angepasste Auswahl von Lösungen dar. Daher bieten einige Projekte einen regelrechten „Baukasten“ mit Lösungen an. Dabei kommt es auf die systematische, methodisch gestützte Auswahl von Lösungen an.

Damit sich der Nutzen und Erfolg von Wissensmanagement im Unternehmen entfalten kann ist es ferner entscheidend Aspekte der Unternehmenskultur, der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie der Motivation und internen Kommunikation bei der Einführung zu berücksichtigen.

Im folgenden Kapitel finden Sie einen zusammenfassenden Überblick bzgl. weiterführender Online-Angebote, Literatur, Arbeitshilfen und Praxisbeispiele die im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ entstanden sind.

5.1 Arbeitshilfen/Werkzeuge



www.prowis.net

ProWis-Lösungsbox: Hier stehen Ihnen zahlreiche Hilfsmittel für die Diagnose, Gestaltung und Umsetzung Ihres unternehmensspezifischen Wissensmanagement-Konzeptes zur Verfügung. ProWis unterstützt Unternehmen sich ein transparentes Bild über den Umgang mit Wissen im Unternehmen zu verschaffen und schlägt die wichtigsten Ablaufschritte für die Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement vor. Ferner werden Hilfsmittel bereitgestellt, die das Vorgehen unterstützen und Beispiele aus der mittelständischen Unternehmenspraxis beschreiben.



www.wipro-forum.de

WiPro-Portal: Individualisierte Optimierung Ihres Produktinnovationsprozesses mit Hilfe der WiPro-Software und dem 4W-Konzept. Verknüpfung von Innovations- und Wissensmanagement in einem prozessorientierten Ansatz durch die Bereitstellung bewährter Hilfsmittel. Hierzu gehören: Ein multimedialer Werkzeugkasten für das Management von Produktinnovationen, die Visualisierung und Konzeption Ihres Innovationsprozesses sowie Methoden des Wissens- und Innovationsmanagements und eine Übersicht zu Dienstleistungsanbietern zur Unterstützung Ihres Innovationsprozesses.



www.akwissensbilanz.org

Wissensbilanz-Toolbox: Für die effiziente Erstellung einer Wissensbilanz hat das BMWi einen Leitfaden und eine Toolbox herausgegeben, die kostenlos zur Verfügung stehen.



ProWim: Software zur Unterstützung von prozessorientiertem Wissensmanagement: Darstellung im Intra- und Internet mit Zugriff auf modellierte Prozesse einschließlich eines integrierten Dokumentenmanagements sowie prozess- und themenbasierter Wissensnavigation.



www.agudd.de

IPS-AI Tool: Die Methode der fragengestützten Informationsflussanalyse stellt ein praktikables und effizientes Instrument zur Diagnose und Verbesserung der vorhandenen Interaktionsstrukturen in Unternehmen dar.



WIM STEPS: Bei WIM-Steps handelt es sich um ein **mehrstufiges Analysewerkzeug**, das zur Ermittlung des Wissensmanagement-Bedarf in Unternehmen eingesetzt wird. Eine Kombination aus verschiedenen strukturierten Verfahren ermöglicht ein breites Analysespektrum. Die Analyseinstrumente sind so gewählt, dass eine ganzheitliche Betrachtung des Wissensmanagements im Unternehmen möglich ist. Die WIM-Steps zielen darauf ab, einen niedrighwelligen und praxishängigen Einstieg von Kleinst- und kleinen Unternehmen in das systematische Wissensmanagement zu ermöglichen und zu begleiten. Der Umgang mit Wissen soll optimiert werden, indem Wissen vermehrt als Ressource begriffen und entsprechend genutzt wird. *Gegenwärtig noch kein Download möglich*



Wissenswerkstätten: Eine Wissenswerkstatt ist eine Reihe von drei eintägigen Workshops, bei der sich **Teilnehmer aus vier Unternehmen gegenseitig beraten**, wie sie den Umgang mit Wissen in ihren Unternehmen verbessern können. Dabei werden sie von einem Dialogbegleiter unterstützt, der seine Expertise im Wissensmanagement einbringt, Empfehlungen gibt und **Wissensmanagement-Methoden** vorstellt.

5.2 Literatur



Praxisleitfaden Wissensmanagement: Im Leitfaden wird ein Methodenset beschrieben, das es Unternehmen ermöglicht, ihren Umgang mit Wissen selbstständig zu optimieren. Aus dem Leitfaden wird das gesamte ProWis-Vorgehen ersichtlich.²⁴

www.prowis.net



Die DIN SPEC beschreibt das Vorgehen zur Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement. Ergänzt wird diese Vorgehensbeschreibung durch acht Fallbeispiele aus der Praxis von KMU-Anwendern. Vertreter aus 3 Fit-Projekten, acht Anwender, und weitere Experten haben dieses Dokument gemeinsam entwickelt.²⁵ Die DIN SPEC (PAS) kann kostenlos beim Beuth Verlag heruntergeladen werden: www.beuth.de

www.wivu-transfer.de



Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Der Leitfaden beschreibt die einzelnen Schritte zur Erstellung einer Wissensbilanz.²⁶
www.mittelstand-digital.de oder www.akwissensbilanz.org



Wissenswerkzeuge für Handwerksunternehmen. Dieser Leitfaden dient der Information von Fach- und Führungskräften in Handwerksunternehmen und der praktischen Unterstützung von Multiplikatoren, insbesondere den Innovationsberatern der Handwerksorganisation, im Umgang mit dem Thema Wissensmanagement²⁷.



Ressource Wissen nutzen: Wissensmanagement strategierorientiert entwickeln. Der Handlungsleitfaden unterstützt Fach- und Führungskräfte in Unternehmen bei der Entwicklung und Einführung eines unternehmensstrategisch ausgerichteten Wissensmanagement.²⁸
Weitere Informationen finden Sie unter: www.f-bb.de

Exzellente Wissensorganisationen: 25 Fallbeispiele aus der KMU-Praxis.²⁹
Online verfügbar: www.wissensexzellenz.de



Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel. Im Fokus des Tagungsbandes steht das Managen von Wissen in kleinen und mittleren Unternehmen. Es werden positive Erfahrungen aber auch Hemmnisse berichtet und Umsetzungschancen diskutiert, unter anderem auch mit Beiträgen der Fit-Projekte.³⁰
Nähere Informationen erhalten Sie beim Pabst Verlag.



Wissensmanagement im Mittelstand: Dieses Buch aus dem Projekt ProWis liefert Ideen und Hinweise für die Gestaltung des Wissensmanagements in Unternehmen und verdeutlicht dies anhand von 15 Unternehmensbeispielen.³¹



Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln: Hintergrundinformationen und Beiträge von über 20 namenhefaten Experten rund um das Thema Wissensbilanzierung.³²



Vorgehensweisen und Fallbeispiele für die Praxis – erstellt durch TU Dresden.³⁵



Wissensbilanzen im Mittelstand: Das Buch befasst sich mit den Voraussetzungen für die Entwicklung einer einheitlichen Berichtsstruktur von Wissensbilanzen. Es zeigt auch, wie eine integrierte Berichterstattung zu einer kostengünstigen Verwendung von Wissensbilanzen führen kann. In Beispielen: Wie Unternehmen ihre Wissensbilanz ausweisen und wie sie diese für die Kapitalmarktcommunication nutzen.³⁶



Wissensbilanzen in der kontinuierlichen Anwendung: Im Leitfaden „Wissensbilanzen in der kontinuierlichen Anwendung“ erfahren Sie, wie sich das Vorgehen der Wissensbilanz-Erstellung in der kontinuierlichen Anwendung verändert.³⁷

Download unter www.wissensmanagement.fraunhofer.de



Strategische Ziele entwickeln. Im Leitfaden „Strategische Ziele entwickeln“ erhalten Sie Informationen, wie Sie Ihre übergeordneten Unternehmensziele erfassen und die strategische Ausrichtung mit Schlüsselpersonen im Unternehmen strukturiert planen können.

Download unter www.wissensmanagement.fraunhofer.de³⁸



Maßnahmen managen: Im Leitfaden „Maßnahmen managen“ erhalten Sie zusätzliche Informationen, wie Sie Ihre Maßnahmen aus der Wissensbilanz strukturiert planen und nachhaltig umsetzen können.“

Download unter www.wissensmanagement.fraunhofer.de³⁹

Studien



Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.³³
Kostenloser Download auf der Webseite des BMWi oder unter www.mittelstand-digital.de



„Wissensstandort Deutschland“ – Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft.
Kostenloser Download der Studie³⁴ unter www.wissensmanagement.fraunhofer.de oder unter www.mittelstand-digital.de

5.3 Weblinks und Portale



www.mittelstand-digital.de: Das Internetportal stellt unter der Rubrik Wissenspool/ Wissensmanagement einige Ergebnisse zu den geförderten Projekten aus der Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb“ zur Verfügung.



www.wipro-forum.de: WiPro-Forum (4W-Konzept und Portal)



www.diwis.net – Informationen zu Wissenswerkstätten, WM-Baukasten)



www.prowis.net – ProWis-Portal (Lösungsbox, Vorlagen, Leitfaden):



www.akwissensbilanz.org - Wissensbilanz – Made in Germany. Webseite AKWB mit Vorlagen, Artikeln, Toolbox, Leitfaden Bereitstellung)
www.wissensbilanz-schnelltest.de: Bewertung des Intellektuellen Kapitals in weniger als 10 Minuten.



Download des IT-Tools zur Informationsflussanalyse unter: **www.agudd.de** (In der Navigationsleiste klicken Sie dann auf „Support“. Unter „Sonstiges“ finden Sie den Link „Setup IPS-AI Tools“ und darunter die Installationsanweisung unter dem Link „Installationsanleitung“).



Wissensmanagement-Handwerkskoffer und Filme für Handwerksunternehmen.

6. Fit für den Wissenswettbewerb – die Projekte der Initiative im Überblick

Mit der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie durch die Entwicklung moderner Ansätze des Wissensmanagements die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen gestärkt. Hierzu wurden mehr als 30 konkrete Vorhaben gefördert. Der Großteil der Projekte ist bereits abgeschlossen. Im Folgenden finden Sie einen Kurzüberblick über die sog. „Transferprojekte“ der letzten Förderphase. Sie bilden den Abschluss der Fit-Initiative.

3 W – Wirtschaft – Wissen – Wertschöpfung in kleinen und mittleren Unternehmen: Das Projekt versteht die Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument und möchte die Etablierung strategischer Wissensmanagement-Ansätze in KMU fördern. Als Ergebnis liegen aussagekräftige Fallbeispiele vor, die den Einsatz der Wissensbilanzierung noch attraktiver für KMU machen.

DiWis – Dialogbegleitung in Wissenswerkstätten: Die Wissenswerkstätten richten sich an alle, die Wissensmanagement einführen und von den Erfahrungen anderer Unternehmen profitieren wollen. Ziel des Projekts ist die Bereitstellung von Instrumenten und Erfahrungsberichten sowie die Vermittlung konkreter Eindrücke von Wissensmanagement-Lösungen. Die geschieht insbesondere über Testversionen und Vorgehensbeschreibungen, die es KMU ermöglichen, passende Wissensmanagement-Lösungen auszuwählen und selbstständig umzusetzen.

Exzellente Wissensorganisation: Hierbei handelt es sich um gute Praxisbeispiele für den ausgezeichneten Umgang mit Wissen in kleinen und mittleren Unternehmen. Durch erprobte Maßnahmen ausgezeichnete Unternehmen werden Impulse gesetzt, die zur Nachahmung anregen und Unternehmen durch konkrete Praxisbeispiele an das Thema Wissensmanagement heranführen.

KnowMore: Das Projekt widmet sich gezielt der schnelleren Realisierung von Innovationen in den Bereichen Medizintechnik und Gesundheitswesen. Ziele sind die Beschleunigung von Innovationszyklen bei Medizintechnikherstellern sowie die Spezifizierung der Bedarfsanpassung von Kliniken und die Verbesserung der Produktivität von Medizingeräten. Die Auswertung sog. „kritischer Ereignisse“ im Klinikalltag stellt hier einen zentralen Schlüssel zur Zielerreichung dar.

OSIRIS – Ontologisch-Semantisches Integriertes Relationales Informations-System: Ziel von OSIRIS ist es, Wissensmanagement für die nachhaltige Holzwirtschaft zu implementieren. Dies erfolgt über einen einfacheren Zugang zum Branchenwissen über ein Portal sowie ein einfaches und zielführendes Navigieren mit unscharfen Begriffen.

owima – Organisationsübergreifendes Wissensmanagement für die Humanressourcen von KMU: Das Projekt hat einen ganzheitlichen Ansatz für die Branchen Maschinen- und Anlagenbau zur Optimierung des Informationsaustauschs zwischen KMU und potenziellen Mitarbeitern entwickelt. Dabei soll vor allem die Kommunikation von Unternehmen, Bildungsträgern und potenziellen Mitarbeitern optimiert.

ProWis: Wissen – Prozesse – Management: Ziel von ProWis ist die Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationskraft kleiner und mittlerer Unternehmen. Hierzu wurde ein Methodenset entwickelt, das es Unternehmen ermöglicht, ihren Umgang mit Wissen mit geringem Aufwand selbstständig zu optimieren. Ein Ergebnis des Projekts ist das ‚ProWis-Portal‘, das ein Vorgehensmodell, Handlungsempfehlungen und Methodenbeschreibungen in einer Lösungsdatenbank gebündelt bereitstellt.

Roadshow „Wissensbilanz – Made in Germany“: Auf den regelmäßigen Informationsveranstaltungen der Wissensbilanz Roadshow können Interessenten strategisches Wissensmanagement kennenlernen und erhalten kostenlos Tools und Leitfäden. Hauptziel ist die Sensibilisierung und aktive Werbung potenzieller Multiplikatoren und Anwender aus KMU für die Wissensbilanz.

Roadshow Wissensmanagement: Experten und Anwender aus der Praxis beantworten die Frage: „Wozu brauche ich Wissensmanagement?“ Außerdem wird der konkrete Nutzen von Wissensmanagement live bei den Interessenten vor Ort spür- und erlebbar gemacht. Hierzu werden unternehmensrelevante Fragestellungen – beispielsweise Unternehmensnachfolge, Mitarbeiterwechsel, oder die Einführung neuer Techniken – näher erörtert

TransWisMan: Hauptziel des Projektes ist der Transfer nachhaltiger, KMU- fähiger Konzepte und Verfahren des Wissensmanagements in eine möglichst große Zahl kleiner und mittlerer produzierender Unternehmen. KMU erhalten fachliche Unterstützung bei der Bedarfsermittlung, Wissensvermittlung und Verfahrens umsetzung, um ein optimales Wissensmanagement-System zu finden, das zu der jeweiligen Organisation und den Mitarbeitern passt.

WIM: Das Projekt WIM richtet sich gezielt an metallverarbeitende Kleinunternehmen, Maschinen- und Anlagenbauer und branchennahe Dienstleister in der Region Riesa-Großenhain-Meißen. Ziel ist die Verbreitung von Erfahrungen zum Umgang mit Wissen sowie die regionale Ausdehnung und inhaltliche Ergänzung innovativer Konzepte auf einen größeren Kreis von KMU.

WiPro: Eine projektspezifische Gestaltung wissensbasierter Produktinnovationsprozesse steht im Hauptfokus des Projekts. Interessenten können ihre eigenen Innovationsprozesse analysieren und ihren Umgang mit Wissen und Informationen verbessern. Dabei steht ihnen die Software WiPro zur Verfügung, die zu jeder Prozessphase Aktivitäten sowie deren In- und Outputs anzeigt und passende Methoden bereitstellt.

Wissensbilanz – Made in Germany: Die Wissensbilanz gibt Unternehmern die Möglichkeit, den immateriellen Wert ihres Unternehmens zu ermitteln und das intellektuelle Kapital des Unternehmens zu bewerten. Sie versteht sich als strategisches Managementinstrument, das es KMU ermöglicht, dieses immaterielle Vermögen schnell und kostengünstig zu erfassen, aufzubereiten und gegenüber wichtigen Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Ein entscheidendes Merkmal der Wissensbilanz ist die so genannte Toolbox zur Erstellung einer Wissensbilanz.

Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung: Hierbei handelt es sich um ein Transferprojekt zur Umsetzung für KMU. Ziel ist unter anderem die für den langfristigen Unternehmenserfolg relevanten immateriellen Einflussfaktoren und Indikatoren der Wissensbilanz in die Lageberichterstattung zu integrieren. Hierzu soll eine strukturierte, verifizierbare und testierbare Berichtsstruktur über immaterielle Werte als Element der Lageberichterstattung konzipiert werden.

Wissensbilanz & Qualitätsmanagement: Das Projekt sammelt wichtige Erfahrungen zu der Frage, wie sich die Wissensbilanz in vorhandene Managementsysteme integrieren lässt. Hierzu sollen insbesondere Schnittstellen und Synergiepotentiale zwischen der Wissensbilanzierung und dem Qualitätsmanagement identifiziert und erschlossen werden.

WivU – Transfer: Das Projekt unterstützt Unternehmer dabei, ihren Mitarbeitern Wissen direkt in den Geschäftsprozessen zur Verfügung zu stellen. Möglich wird dies durch Hilfe die Konzeption und Umsetzung von prozessorientiertem Wissensmanagement. Ein wichtiges Ergebnis ist die Entwicklung eines kostenlosen IT-Systems und einer ergänzenden Handlungsanweisung.

ZEUPRO – Zentren für Unternehmensentwicklungsprozesse: ZEUPRO richtet sich an alle, die im Handwerk tätig sind und sich in Bezug auf „Wissen“ und „Nicht-Wissen“ inspirieren lassen möchten. Ziel ist eine wirksame Verankerung des Themas Wissensmanagement in der Handwerksorganisation und ihrer kleinen und mittleren Betriebe sowie der handwerklichen Aus-, Fort- und Weiterbildung und der Betriebsberatung. Hierfür stehen auf die Bedürfnisse von Handwerkern angepasste Methoden und Hilfsmittel zur Optimierung des Umgangs mit Wissen bereit.

Zukunft Wissen: Das Projekt bilanziert Wissenskapital und gestaltet Wissensarbeit. Ziel ist der Aufbau und die praktische Umsetzung eines Werkzeugs für die Informationsversorgung in der Arbeit. Außerdem soll der Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen und die Bilanzierung von Erfolgen und Handlungsfeldern in einer Wissensbilanz gefördert werden.

7. Literatur

- 1 Pawlowsky, P.; Gözalan, A.; Schmid, S. (2011): Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Forschungsstelle Organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS) an der TU Chemnitz. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.
- 2 Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2012): Die Organisation des Wissens. 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt.
- 3 Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- 4 Bullinger, H.-J.; Wörner, K.; Prieto, J. (1997): Wissensmanagement heute: Daten, Fakten, Trends. Fraunhofer IAO, Stuttgart.
- 5 Fraunhofer-Wissensmanagement Community (2005) Wissen und Information 2005. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.
- 6 CEN/ISSS (2004): Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (European Guide to Good Practice in Knowledge Management), European Committee for Standardization, Brüssel.
Online: [ftp://cenftp1.cenorm.be/ PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAGuide.pdf](ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAGuide.pdf).
- 7 Keindl, K.; Mai, B.-E. (2011): Wikis zur Sicherung und Verbreitung von Wissen – Erfolgsfaktoren bei der Einführung in KMU, in: Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (Hrsg.): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers, S. 199-206.
- 8 Deutsches Institut für Normung e.V. (2012): DIN SPEC 91281: Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Beuth Verlag, Berlin.
- 9 Hausmann, S.; Walluszek, K. (2011): WIM-STEPS – auf dem Weg zur systematischen Wissensnutzung in KMU, in: Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (Hrsg.): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers, 79-86.
- 10 Kohl, I.; Orth, R. (2010): Fit für den Wissenswettbewerb - Wissensmanagement im Mittelstand, in: wissensmanagement – das Magazin für Führungskräfte, Heft 8, Nov. 2010, S. 52-53.
- 11 Gatzweiler, A.; Wagner, P. (2010): „Open Innovation – Die Einbindung externen Wissens in Innovationsprozesse, Barrieren und Organisationsansätze“, in: Bentele, M.; Gronau, N. et al. (Hrsg.): Tagungsband KnowTech 2010, 12. Kongress zum IT-gestützten Wissensmanagement, Bad Homburg, S.295-302.
- 12 Dornberg, J.H. (2010): Prozessorientiertes Wissensmanagement – Wie der Praxistransfer gelingen kann!, in: wissensmanagement – das Magazin für Führungskräfte, Heft Sonderheft Best Practice 2010/11, S. 18-19.
- 13 Orth, R.; Voigt, S. (2011): Prozessorientiertes Wissensmanagement im Mittelstand – Erfahrungen aus dem ProWis-Projekt, in: Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (Hrsg.): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers, S. 87-93.
- 14 Orth, R.; Voigt, S.; Kohl, I. (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement. Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen, Herausgeber: Kai Mertins und Holger Seidel, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- 15 Orth, R.; Voigt, S.; Kohl, I. (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement. Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen, Herausgeber: Kai Mertins und Holger Seidel, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.

- 16 Rambau, A.; Mansch, I. (2011): Wissenserzeugung im Aufgabenbezogenen Informationsaustausch in KMU, in: Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (Hrsg.): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers, S. 55–61.
- 17 Finke, I.; Will, M. (2005): Mitarbeiterorientierte Einführung von Wissensmanagement, in: Barske, H., Gerybadze, A., Hünninghausen, L., Sommerlatte, T. (Hrsg.): Digitale Fachbibliothek. Innovationsmanagement. Produkte – Prozesse – Dienstleistungen, S. 1–57
- 18 Hansen T. M.; Nohria, N.; Tierney, T. (1999): What's your Strategy for Knowledge Management. Harvard Business Review 77, S. 106–116.
- 19 Exzellente Wissensorganisation (2009): Auf die Ressource Wissen setzen – 25 Erfolgsbeispiele aus dem Mittelstand. Herausgeber: Kastrup, C.; Keller, C.; Vollmar, G. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- 20 Dornberg, J.-H.; Lierenfeld, C.; Senz, C. (2011): Wissenstransfer in Unternehmensnetzwerken mit prozessorientiertem Wissensmanagement und geeignetem IT-System gestalten, in: Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (Hrsg.): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers, S. 103–109.
- 21 Kohl, I. (2009): Akzeptanzförderung bei der Einführung von Wissensmanagement – Ein Methodenbaukasten für kleine und mittlere Unternehmen. Fraunhofer IPK und TU Berlin, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- 22 Voigt, S.; Fischer, M.; Staiger, M. (2007): Erfahrung sichern - Projektwissen transferieren. In: Wissensmanagement: das Magazin für Führungskräfte, Nr.2, S.32–34.
- 23 Alwert, Bornemann, Will, Wuscher (2013): Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz
- 24 Orth, R.; Voigt, S.; Kohl, I. (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement. Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen, Herausgeber: Kai Mertins und Holger Seidel, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- 25 Alwert, Bornemann, Will, Wuscher (2013): Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz
- 26 Alwert, K.; Bornemann, M.; Will, M. (2008): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Dokumentation Nr. 574.
- 27 Bartelt, K. et al. (2012): Wissenswerkzeuge für Handwerksunternehmen. Herausgeber: Interessengemeinschaft des Heinz-Piest-Instituts für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover.
- 28 Bohlander, H.; Gebauer G.; Mühlbradt T.; Kivikas, M. (2011): Ressource Wissen nutzen – Wissensmanagement strategieorientiert entwickeln. Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 48. W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG Bielefeld.
- 29 Exzellente Wissensorganisation (2009): Auf die Ressource Wissen setzen – 25 Erfolgsbeispiele aus dem Mittelstand. Herausgeber: Kastrup, C.; Keller, C.; Vollmar, G. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

- 30 Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (2011): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers.
- 31 Mertins, K.; Seidel, H. (2009): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele. Springer Verlag, Berlin u. a.
- 32 Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P. (2005): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Springer Verlag, Berlin u. a.
- 33 Pawlowsky, P.; Gözalan, A.; Schmid, S. (2011): Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Forschungsstelle Organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS) an der TU Chemnitz. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.
- 34 Mertins, K.; Will, M.; Meyer, C.; Alwert, K.; Bornemann, M.; Wuscher, S. (2010): Studie „Wissensstandort Deutschland“ – Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft.
- 35 BMWi-Leitfaden – erstellt durch TU Dresden
- 36 Fischer, T.M., Wulf, I. (2013): Wissensbilanzen im Mittelstand. Kapitalmarktkommunikation, Immaterielle Werte, Lageberichterstattung, Integrated Reporting, XBRL. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- 37 Alwert, K.; Wuscher, S. (2013): Kontinuierliche Wissensbilanzierung. Zusatzmodul zur Wissensbilanz – Made in Germany, hrsg. v. Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin.
- 38 Will, M. (2013): Strategische Ziele entwickeln. Zusatzmodul zur Wissensbilanz – Made in Germany, hrsg. v. Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin.
- 39 Alwert, K.; Will, M. (2013): „Maßnahmen managen“. Zusatzmodul zur Wissensbilanz – Made in Germany, hrsg. v. Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin.

