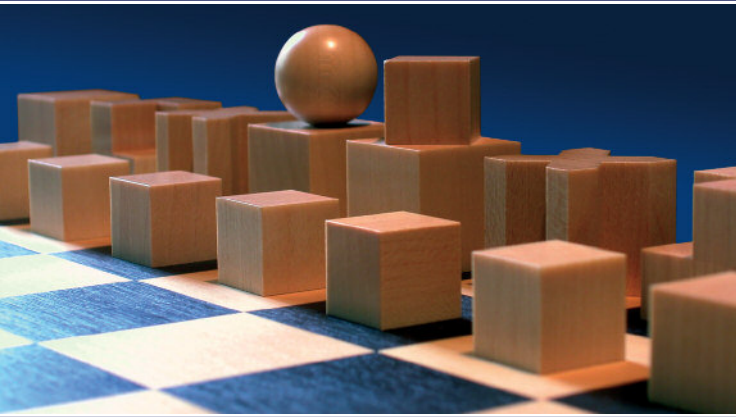


www.kmu-wissen.de



Einführung von Wissensmanagement in KMU

Erfahrungen und Ergebnisse aus dem
Projekt *KMU^{Wissen}* – Internationale Kompetenz



Europäischer Sozialfonds

U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T

ataMedia

Einführung von Wissensmanagement in KMU

Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Projekt **KMU** Wissen.

Impressum

Herausgeber:

Universität Kassel, UniKasselTransfer und OctaMedia GmbH

Redaktionsteam:

Prof. Dr. Christoph Brake

Dr. Gabriele Gorzka

Dr. habil. Wilfried Hakes

Rolf Schilling

Gestaltung:

plan b²-Kommunikationsmacher

Fon: 0561/93 28 217

kontakt(at)planb2-kommunikation.de

Inhalt

Vorwort	7
KMU und Wissensmanagement	8
Projektidee und Projektziele	9
Wissensmanagement und E-Kommunikation	11
Projektbeschreibung	12
Projektbeteiligte	12
Zehn teilnehmende Unternehmen	13
Projektumsetzung	14
Vorgehensmodell	14
Präferierte Wissensmanagement-Methoden und Instrumente	18
Schulungs- und Beratungsmassnahmen	23
Internationale Mobilität und Wissensmanagement	23
- Fachkompetenz Mittel- und Osteuropa	
Erfolge und Probleme	24
Firmenbeispiele	26
Bernecker Mediagruppe - Wissenstransfer und Integration	26
von Weblogs in die Unternehmenskommunikation	
AKG Thermotechnik - Gelbe Seiten für Expertenwissen	27
SAF - Elektronische Ressourcenplanung und dezentralisierte	28
Kommunikationsstruktur	
AKGG gGmbH - Teamkommunikation und	30
Blended Knowledge Management	
enco energie-consulting gmbh - Bauserver als geteilte Wissensbasis	31
Schlussfolgerungen und Praxisempfehlungen (Lessons learned)	32
Weiterbildungsangebot	34
Seminarprogramm	
„Wissensräume“ und „Internationales Management – Kompetenzregion Osteuropa“	34
Literaturhinweise	37
Weitere Informationen und Links	37
Glossar	37
Projektpartner	39
Angebotsorientierter Wissenstransfer – UniKasselTransfer	39
Das Ost-West-Wissenschaftszentrum	40
OctaMedia GmbH	42
Pressespiegel	43

Vorwort

Wissen ist keine Ressource wie Ackerland, Geld oder Maschinenparks. Seine bloße Akkumulation an sich bringt noch keinen Gewinn. Darüber hinaus ist Wissen eine Ressource, die durch Gebrauch nicht weniger wird, im Gegenteil: Sie vermehrt sich. Die Handhabung der Ressource „Wissen“ unterscheidet sich damit naturgemäß von anderen.

Viele Versuche eines Wissensmanagements, die sich darauf beschränkten, das „Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“ zu sammeln, zu archivieren und zu dokumentieren, um es dadurch für spätere Mitarbeiter verfügbar zu machen, haben nicht zu den gewünschten Ergebnissen geführt oder sind für gescheitert erklärt worden.

Technisch orientierte und auf die Sammlung von Daten konzentrierte Formen des Wissensmanagements erweisen sich immer mehr als unpraktikabel: die Menge an Informationen wird schnell unüberschaubar und deren Verfügbarkeit allein reicht nicht aus, um einen Wissenstransfer sicherzustellen. Zunehmend rücken daher die Prozesse der Kommunikation in den Mittelpunkt des Interesses und der mit-

tels neuer E-Learning- und E-Kommunikations-Technologien unterstützte „Erfahrungsaustausch“ wird als ein zentrales Element im Wissensmanagement angesehen.

Der vorliegende Leitfaden gibt die wesentlichen Erfahrungen und Projektansätze zehn nordhessischer Unternehmen bei der Einführung von Wissensmanagement im Rahmen des Projektes KMU-Wissen II wieder, das von der Universität Kassel und der OctaMedia GmbH 2005 - 2006 durchgeführt wurde. Er soll anderen Firmen, die sich diesem elementaren Zukunftsthema widmen möchten, die Möglichkeit geben, von diesen Erfahrungen und Erkenntnissen zu profitieren, und Hinweise dafür liefern, wie Wissensmanagement-Prozesse auch in ihren Unternehmen nutzbringend eingeführt werden können.

Die Förderung des Projektes KMU-Wissen II erfolgte durch den Hessischen Minister für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF), wofür an dieser Stelle sehr herzlich gedankt sei.

KMU und Wissensmanagement

Wissensmanagement ist für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) im Regelfall nichts Neues. Oftmals werden bestimmte Methoden der Wissensbewirtschaftung schon lange genutzt, allerdings ohne dass sie als solche erkannt wurden und ohne Bestandteil eines systematischen Ansatzes zu sein. Auch die an diesem Projekt beteiligten Firmen gaben meist an, Wissensmanagement bislang „nicht bewusst“ betrieben zu haben. In KMU ist durch die Überschaubarkeit des Betriebs, die meistens direkten, informellen Kommunikationswege und die persönlichen Kontakte üblicherweise eine rasche Kommunikation möglich, so dass eigentlich gute Voraussetzungen für einen Wissensaustausch vorliegen (Lamieri & North, o. J.).

Dennoch wird gerade in KMU in Bezug auf den systematischen Umgang mit Wissen vielfach weiter mit einer bekanntermaßen stumpfen Axt der Wald gerodet und das Schärfen der Axt in die Zukunft verschoben. Die sogenannte Dominanz des Operativen verschiebt spezifische Wissensprobleme von KMU's hin zum Vorherrschen einer kurzfristigen Handlungsorientierung gegenüber mittelfristigen Strategien. Es handelt sich oft um Familienunternehmen oder solche, die von der Persönlichkeit des Geschäftsführers geprägt sind, und sie sind generell eher bestimmt durch Personen (Gründer, Experten, langjährige Mitarbeiter) und persönliche, oft langjährige Kundenbeziehungen. Innovationsprozesse müssen in der Regel neben dem Alltagsgeschäft laufen, Prozesse und Strukturen sind wenig formalisiert. KMU sind stärker von den Fachkenntnissen und speziellen Fähigkeiten einzelner Experten unter den Mit-

arbeitern abhängig als Großunternehmen, was entsprechende Risiken mit sich bringt (vgl. Lamieri & North, o. J.). Innovationen müssen sich in KMU sofort rechnen und der Nutzen muss direkt messbar sein. Der Geschäftsführer muss eine tragende Rolle beim Veränderungsprozess einnehmen, ist aber oft chronisch überlastet.

Die Gründe, warum sich KMU mit Wissensmanagement beschäftigen, liegen nach North (o. J., verändert) vor allem in folgenden Bereichen:

- Geschäftsübergabe an einen Nachfolger
- Kreditwürdigkeit verbessern (Basel II)
- Wissensbeschaffung und Lernen von außen (Benchmarking, Konkurrenzbeobachtung, neue Trends frühzeitig erkennen)
- Kundenbindung erhöhen
- Neue Geschäftsfelder aufbauen
- Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter
- Wissensweitergabe über Mitarbeitergenerationen
- Mitarbeiter besser motivieren
- Verbesserungsideen schneller umsetzen
- Projektmanagement verbessern
- Geschäftsprozesse verbessern

Neben der Qualifikation der Mitarbeiter stehen auch KMU's vor dem Problem der Fluktuation des Wissens. Vielfältige Formen und Anlässe der Fluktuation der Arbeitskräfte und auch der Arbeitsplätze sind zu nennen, beispielsweise bei der Verlagerung von Produktionsstandorten, bei der Fusion von Produktionsstandorten und Unternehmen oder auch einfach aufgrund des Ausscheidens von Mitarbeitern.

Projektidee und Projektziele

Eine der Kernfragen des Wissensmanagements ist es, wie die bereits bestehenden, nicht expliziten Wissensbestände bestimmter Nutzergruppen identifiziert, visualisiert und für den kooperativen Einsatz von Wissen in heterogenen Kontexten nutzbar gemacht werden können. Die Form und die Art der Aufbereitung des Wissens wird dabei bislang weitgehend vernachlässigt. Sie ist aber entscheidend für die Rezeption und trägt wesentlich zur Akzeptanz entsprechender Wissensmanagement-Systeme bei. Ein zentrales Ziel des vorliegenden Projektes war es, Anwendungswissen zu übertragen, und hier ist besonders das stille Wissen (tacit knowledge) gemeint. Dieser Transferprozess geschieht in den wenigsten Fällen in einer systematischen Form des Wissensmanagements. Dort, wo derartige Systeme angewendet werden, treffen sie zumeist auf große Akzeptanzprobleme.

Erst wenn Information von Menschen ausgewählt, bewertet und in einen Erfahrungskontext eingebettet wird, entsteht bedeutungsvolles Wissen. Dieses Wissen ist eng mit dem Wissensträger verbunden und lässt sich nicht ohne weiteres von diesem sowie vom Kontext trennen. Weitere grundlegende Vorstellungen, denen hier gefolgt wurde, sind:

- E-Learning und E-Kommunikation sind Bestandteile des Wissensmanagement

- Im Zentrum des Wissensmanagement stehen nicht technologische Systeme, sondern Kommunikationsprozesse
- Ein nachhaltiges Wissensmanagement erfordert die Kultur des Erfahrungsaustauschs

Im Rahmen des Projektes KMU-Wissen wurde ein neuer Ansatz erprobt, der die Akzeptanz des Wissensmanagements gerade in kleinen und mittleren Unternehmen erhöhen sollte. Dieser zielte darauf, Erfahrungswissen in stärkerem Maße als bisher möglich zu sammeln und die mediendidaktische Form der Aufbereitung in einem Qualitätssicherungsprozess zu verankern. Der vorliegende Ansatz will dem „Erfahrungsaustausch“ mittels neuer E-Learning- und E-Kommunikations-Technologien eine neue Deutung und ein stärkeres Gewicht im Wissensmanagement geben. Die Visualisierung, Abbildung und Dokumentation von Erfahrungswissen war im vorliegenden Projekt ein Prozess der gemeinsamen Redaktion von Wissensmodulen in kleinen Redaktionsteams. Durch die starke Betonung der Kooperation und der Autorenschaft wurde der Arbeitskultur in KMU Rechnung getragen, die weniger durch einen formalisierten Informationsfluss zwischen Funktionsträgern als vielmehr durch die Kommunikation auf „kurzem Weg“ zwischen Personen charakterisiert ist.

Bisherige Formen des Wissensmanagement scheitern oft an der mangelnden Akzeptanz und der daraus resultierenden mangelnden Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter. Dieses Projekt wollte insbesondere durch ein verändertes Rollenverhalten im Prozess der kooperativen Medienproduktion die bekannten Akzeptanzprobleme des Wissensmanagement vermeiden.

Wissen muss fließen wie in einem ökologischen System

Das Hauptproblem der klassischen Formen des Wissensmanagement besteht darin, dass Wissen als statisches Gut aufgefasst wird, in dessen Dokumentation und Verbesserung der Auffindbarkeit schon ein entscheidender Mehrwert für das Unternehmen gesehen wird. Können wir von „Wissen“ sprechen, das in Millionen von Büchern und Zeitschriften in Bibliotheken lagert? Oder können wir von „Wissen“ sprechen bei dem, was in den Archiven von Unternehmen und Behörden gesammelt wurde? Oder handelt es sich bei dem unermesslichen Fundus an Inhalt im Internet um „Wissen“? Es handelt sich dabei doch zunächst um Informationen. Erst in dem Augenblick, in dem ein Mensch sich diese Informationen aneignet, sie anwendet und weiter vermittelt, wird aus der Information „Wissen“. Man könnte daraus die Formulierung ableiten: Wissen ist die zum Leben erweckte Information. Wissen ist ein flüchtiges und zudem immaterielles Gut. Man kann es vergessen, das heißt, es verschwindet, wenn es nicht angewandt wird. Man könnte daraus ebenfalls die Schlussfolgerung ableiten, dass Wissen nur in seiner Bewegung existiert, nämlich in

- seiner Aneignung – als Lernen
- in seiner Anwendung – in der Arbeit
- und in seiner Weitergabe – als Lehre.

Diese Betrachtung der Wissensströme hat verschiedene Parallelen, die verdeutlichen, dass dann, wenn der Transformationsprozess unterbrochen wird, das System nicht mehr funktionieren kann.

Ein ökologisches System wird geprägt durch seine Stoff- und Energiekreisläufe und durch

ein sensibles Gleichgewicht der Transformationsprozesse. Ein ökonomisches System ist durch die Kreisläufe der Wertschöpfung und des Konsums bestimmt, die ein nicht minder sensibles Gleichgewicht darstellen. Wenn, wie in der derzeitigen unsicheren wirtschaftlichen Situation, Investitionen zurückgehalten werden, gerät das gesamte Gleichgewicht in Gefahr. In Anlehnung an diese Analogien wird Wissen als eingebettet in einen Transformationsprozess aufgefasst. Es muss fließen und verarbeitet werden und das Medium, in dem Wissen lebt, ist Kommunikation. Die Aufgabe im Rahmen dieses Projektes ist es, die Bereiche des Erfahrungswissens („tacit knowledge“) in den Kreislauf des Wissens zu heben und damit für die Kommunikation verfügbar zu machen. Es gilt, die Orte zu identifizieren, in denen wertvolles Wissen entsteht und es dort in die Form zu bringen, in der es für die Vermittlung und Verarbeitung adäquat genutzt werden kann.

Projektziele im Einzelnen

Im Einzelnen wurden folgende Ziele definiert, die alle Unternehmen im Verlauf des Projektes erreichen sollten:

- Es existiert ein Redaktionsteam für Wissensmodule.
- Es ist ein verbindlicher und unternehmensspezifischer Leitfaden für die Erstellung von Wissensmodulen etabliert worden.
- Es ist ein Review-Prozess zur Qualitätssicherung im Wissensmanagement eingeführt worden.
- Es sind die notwendigen technischen Rahmenbedingungen (synchrone und

asynchrone Kommunikationsplattformen) im Unternehmen bekannt und erprobt.

- Die mediendidaktische Qualifikation zur Erzeugung multimedialer Wissensmodule ist im Unternehmen vorhanden.

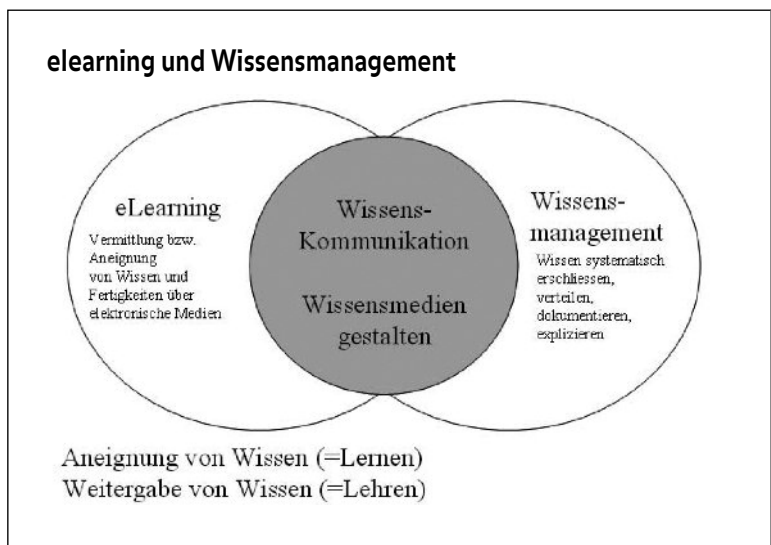
Wissensmanagement und E-Kommunikation

Ausgangspunkt dieses Projekts ist die These, dass Erfahrungswissen das Gut ist, das es im Wissensmanagement in besonderer Weise zu wahren gilt. Hierzu wird am Markt eine Vielzahl von computerbasierten Wissensmanagement-Systemen angeboten. Derartige Systeme finden nur schwer Einzug in mittelständische Betriebe und auch in großen Unternehmen bleibt die Akzeptanz von Wissensmanagement-Systemen hinter den Wünschen und Erwartungen zurück - insbesondere auch, weil Fachkompetenz und Medienkompetenz zumeist sehr

ungleich verteilt sind. Alle Formen der Abbildung von Wissen, seien es zum Beispiel Textdokumente, Produktbeschreibungen, Internetseiten oder Firmenvideos, sind mit einer bestimmten Vermittlungsabsicht entstanden und sind daher eingebunden in eine kommunikative Situation. Wissensmedien sind Zeugnisse dieser intentionalen Kommunikation. Sofern sie unabhängig von dieser als bloße Information oder gar als neutrales Datenfile abgebildet werden, verlieren sie einen Teil ihrer Vermittlungsqualität.

Ausgehend von der These, dass Wissensmedien in einen Kontext der intentionalen Kommunikation eingebettet sind, wird im Rahmen des Projektes KMU-Wissen II der Versuch unternommen, Wissensmanagement als Wissensvermittlung aufzufassen - und das heißt als Lehre aufzufassen. Damit wird der Stellenwert der didaktischen Qualität von Wissensmedien ins Zentrum des Interesses gerückt.

Abb. 1: Überschneidungsbe-
reiche von
eLearning und
Wissensmana-
gement



Wissen zu entwickeln, ist eine Aufgabe des Wissensmanagements. Wissen kann aber nicht mit Hilfe eines „Nürnberger Trichters“ in die Köpfe der Mitarbeiter gebracht werden, sondern es muss von den Mitarbeitern verinnerlicht werden. Um dies zu erreichen, können kooperative Aufgaben den Austausch von Wissen zwischen Mitarbeitern fördern und realistisch gestaltete Übungen dienen der Erprobung einer Anwendung von Wissen in der Praxis. Implizites und explizites Wissen ist zum Teil bereits in einem Unternehmen vorhanden und muss bei Bedarf ergänzt werden. Die Ziele des Wissensmanagements heißen: den Wissensaustausch fördern und neues Wissen erlangen. Mit der steigenden Bedeutung von Wissen können Lernsysteme das Wissensmanagement erleichtern,

- indem sich die technischen Systeme ähneln und keine Einarbeitung erforderlich ist,
- indem sie die inneren Barrieren zur Wissensweitergabe abbauen und
- indem die Wissensproduktion als Ergebnis des Lernprozesses genutzt wird.

Vielfach kranken die Wissensmanagement-Systeme daran, dass sie als reiner „Steinbruch“ von Informationen angelegt sind und auch nur als solcher genutzt werden können. Eine der Thesen des hier beschriebenen Forschungs- und Entwicklungsvorhabens ist es, dass gerade darin ein maßgeblicher Teil der Akzeptanzprobleme dieser Systeme besteht. Durch eine geeignete mediendidaktische Aufbereitung, die sich aus den Erkenntnissen der Erforschung computerbasierter Lehr-Lern-Prozesse nährt, sollen im Rahmen dieses Projekts neue Wege gefunden werden, um Wissensmanagement zu einem lebendigen Austausch von Wissen im Rahmen der Unternehmenskommunikation zu machen.

Projektbeschreibung

Projektbeteiligte

Die Projektpartnerschaft zwischen der OctaMedia GmbH und der Universität Kassel fußt auf der Zusammenführung der jeweiligen Kernkompetenzen. Die OctaMedia brachte in dieses Projekt die Erfahrung aus vielfältigen Unternehmensprojekten und aus dem Vorgänger-Projekt KMU-Wissen I ein, das in Kooperation mit der KIMS GmbH durchgeführt worden war.

An der Universität Kassel ist das Ost-West-Wissenschafts-Zentrum (OWWZ) angesiedelt, das seit vielen Jahren Know-How im Bereich Ost-Europa aufgebaut hat und in diesem Projekt das entsprechende Qualifizierungsprogramm verantwortet hat.

Die Projektleitung im Projekt KMU-Wissen II hatte die Universität Kassel, vertreten durch UniKasselTransfer (Leitung: Dr. Oliver Fromm) und das Ost-West-Wissenschaftszentrum OWWZ (Leitung: Frau Dr. Gabriele Gorzka).

Das OWWZ verfügt über langjährige Erfahrungen in der Durchführung von Weiterbildungsseminaren in der Ost-West-Thematik. Aus diesen Weiterbildungsmaßnahmen sind vielfältige Unternehmenskontakte hervorgegangen, die in diesem Projekt genutzt werden konnten. Vor dem Hintergrund der wachsenden Geschäftsaktivitäten im EU-Raum nach der Ost-Erweiterung gewinnt das Problem des Wissensmanagements gerade für KMU eine neue Bedeutung. Produktions- und Prozesswissen muss transferiert und unter veränderten Rahmenbedingungen angewendet werden. Das erfordert eine strukturier-



AKG Thermotechnik

*AKG Thermotechnik, Hofgeismar
Entwicklung und Produktion von Kühlsystemen*

**Bieling
Architekten
GmbH**

*Bieling & Bieling Architekten, Kassel
Architekturbüro*



*SaF GmbH, Kassel
Sonderanlagen-Fertigung, Anzeigesysteme*



*Enco-GmbH, Kassel
Bauplanung, Energie-Consulting*



*SRE GmbH, Fuldaerbrück
Elektrotechnik, Maschinenbau, Anlagenbau*



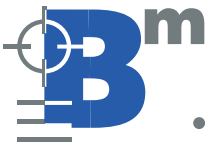
*Zevatron GmbH, Volkarsen
Entwicklung und Produktion von Lötbädern und
LötKolben*



*AuE GmbH, Kassel
Automobilzulieferer, Zuführungssysteme für
Produktionsstraßen*



*AKGG GmbH, Melsungen
Dienstleistungen im Bereich Jugend-, Behinder-
tenhilfe, Gemeinde- und Sozialpsychiatrie*



*Bernecker Mediagruppe, Melsungen
Druckerei, Multimedia-Produktion*



*PKS-GmbH, Lohfelden
Autozulieferer, Pneumatikzylinder*

*Tab. 1: Teilnehmende Unternehmen mit Angabe von Branche
und Tätigkeitsschwerpunkt*

te Erfassung und Dokumentation des im Unternehmen vorhandenen und notwendigen Wissens.

UniKasselTransfer ist die Plattform für die Entwicklung und Vermarktung von Weiterbildungsangeboten in der Universität Kassel. Es ist geplant, dass die Ergebnisse dieses Projektes zukünftig von UniKasselTransfer in Kooperation mit der OctaMedia GmbH und weiteren Fachgebieten der Universität Kassel im Bereich E-Learning und Wissensmanagement angeboten werden.

Die OctaMedia GmbH verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich E-Learning und E-Kommunikation. Sie war Projektleiterin im Vorgängerprojekt. OctaMedia war zuständig für die operative Projektdurchführung; sie brachte die notwendige technologische und Medienkompetenz sowie das mediendidaktische Know-how ins Projekt ein.

Zehn teilnehmende Unternehmen

Die Bandbreite der am Projekt teilnehmenden Unternehmen reicht vom Anlagenbau/ Maschinenbau über Architekturbüros und Bau-Consultings bis zu einem Dienstleister im Bereich Gesundheitswesen (s.Tab. 1).

Projektumsetzung

Vorgehensmodell

Intensivkurs E-Learning / E-Kommunikation

Dieses Projekt setzte als Folgeprojekt auf Erfahrungen und Ergebnissen des Projektes KMU-Wissen I auf, das im September 2003 abgeschlossen worden war und vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert wurde. Die Beherrschung der notwendigen Technologie der synchronen und asynchronen Lern- und Kommunikationsplattformen sowie die Methodik in der Anwendung und die Kenntnis über die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Implementation dieser Medien war eine notwendige Vorbedingung für die Teilnahme am Projekt KMU-Wissen II (Wissensmanagement in KMU – internationale Kompetenz). Der im Vorgängerprojekt erreichte Wissensstand wurde den Teilnehmern und Projektpartnern in Form eines Intensivkurses zu Beginn des Projektes mit Erfolg vermittelt. Die Internet-Kommunikation und der Hauptteil des Qualifizierungsangebotes in diesem Projekt basierten auf den dort vermittelten Technologien und Methoden.

Durch eine geeignete mediendidaktische Aufbereitung sollten im Rahmen dieses Projektes neue Wege gefunden werden, um Wissensmanagement zu einem lebendigen Austausch von Wissen im Rahmen der Unternehmenskommunikation zu machen. Im Projekt KMU-Wissen II sollte, aufbauend auf den Erfahrungen und Erkenntnissen des Vorläuferprojektes KMU-Wissen I, ein pragmatischer Zugang zu einer neuen Form des Wissensmanagement erprobt werden. Dort wurde nach einem pragmatischen

Zugang zu den Ressourcen des E-Learning gesucht, der KMU aus Kostengründen und aufgrund organisatorischer Restriktionen oftmals erschwert ist. Es wurde dort die E-Kommunikation als Dreh- und Angelpunkt für eine erfolgreiche Implementation von E-Learning erkannt.

Die Nutzung von synchronen und asynchronen E-Kommunikations-Plattformen macht es möglich, in die elektronische Form der Wissensvermittlung einzusteigen, ohne die kostenträchtige Hürde der Content-Produktion gleich zu Beginn überwinden zu müssen. Dass dieser Ansatz, der bereits in verschiedenen Bildungsinstitutionen (KIMS, Verwaltungsfachhochschule) erfolgreich umgesetzt wurde, auch für die Nutzung in mittelständischen Unternehmen taugt, hat das Projekt KMU-Wissen unter Beweis gestellt. In acht Unternehmen wurde in verschiedenen Einsatzszenarien der E-Kommunikations-Ansatz mit großem Erfolg umgesetzt.

Redaktionsteams

Die Redaktionsteams waren die Kernzellen im Rahmen dieses Projektes und stellten neben dem grundlegenden Ansatz des „Erfahrungsaustausch“ und den synchronen und asynchronen E-Kommunikations-Plattformen ein Schlüsselement dar (vgl. Abb. 2). Es war entscheidend, dass die Projektidee hier ankam und von hier aus im Einzelunternehmen verbreitet wurde. So konnte sich das Wissensmanagement auf der Basis der E-Kommunikation selbstständig und nachhaltig weiterentwickeln. Die Zusammenarbeit dieser Redaktionsteams im Rahmen dieses Projektes war verbindlich und wurde in einer entsprechenden Projektvereinbarung mit der Projektleitung festgeschrieben. Ein Redaktionsteam oder auch Peer-Team bestand in der Regel aus nicht mehr als vier Personen, wobei jeweils zwei aus dem Management und aus den Fachabteilungen stammen sollten. Die Mischung aus unterschiedlichen Hierarchieebenen

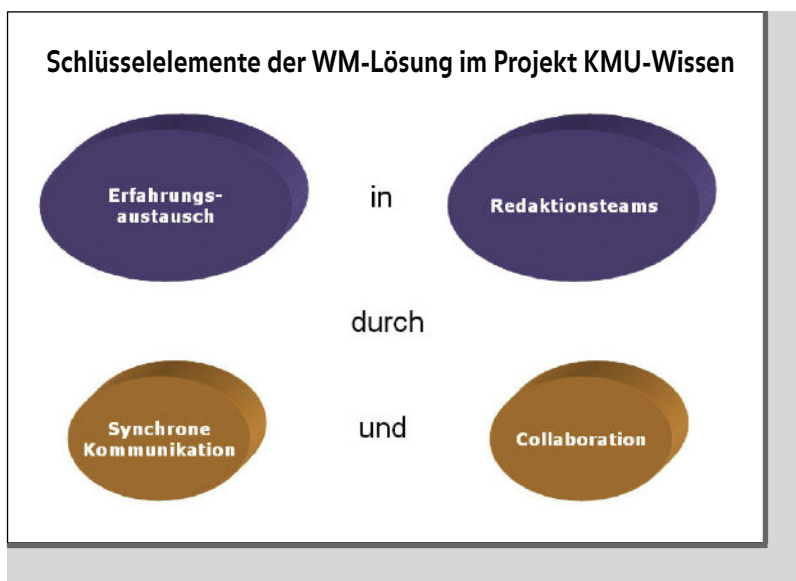


Abb. 2: Schlüsselemente der Wissensmanagement-Lösung im Projekt

Abb. 3: MindMap des Projektmanagement-Schemas bei der Wissensmanagement-Einführung



hat sich als grundlegend notwendig herausgestellt. Teams aus einer Ebene waren nicht so erfolgreich wie gemischte. Es stellte sich automatisch ein kritischer Umgang mit allen zu behandelnden Themen ein, mit der Folge, dass Kommunikationsschwellen, die durch Hierarchiestufen implizit vorhanden sind, überschritten wurden. Diese Redaktionsteams hatten die Aufgabe

- die relevanten Wissensbereiche zu identifizieren
- das Einsatzszenario zu definieren
- an der Implementation der Inhalte in die synchrone oder asynchrone Plattform teilzunehmen oder diese auch selbständig durchzuführen
- an den Moderatoren-Schulungen und an den mediendidaktischen Schulungen teilzunehmen und den Einsatz der Wissensmodule im praktischen Einsatz als Moderator zu begleiten
- die Evaluation des Teilprojektes kontinuierlich durchzuführen

Projektmanagement-Schema

Es erwies sich als sinnvoll, für die Einführung des Wissensmanagement in den einzelnen Unternehmen einen verbindlichen Rahmen vorzugeben. Dem Europäischen Leitfadener zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (CEN/ISSS 2004) gemäß wurde hierbei einem entsprechenden Projektmanagement-Schema gefolgt, welches nachfolgend in Kurzform wiedergegeben ist (vgl. auch Abb. 3):

Phase A: Initialisierung

Es werden Visionen, Gesamtziele, Strategien und Absichten der Wissensmanagement-Initiative festgelegt und konkrete Ziele formuliert. Grundlage ist die Identifikation der unternehmensspezifischen Ziele und das Aufsetzen der Projektstruktur. Wichtigste Handlungsfelder sind:

- Strategie
- Organisation
- Mitarbeiter
- Informationstechnologie berücksichtigen
- unternehmensspezifische Anforderungen identifizieren
- Projektziele definieren
- Projektorganisation und Vorgehensweise festlegen
- Nutzen transparent machen

Phase B: Analyse/Bestandsaufnahme

Der gegenwärtige Stand der Wissensbestände und -flüsse wird erhoben.

Phase C: Entwicklung

Erfordernisse werden bestimmt und alternative Lösungen beurteilt. Das Design der Schlüsselemente der Wissensmanagement-Lösung (Werkzeuge und Methoden) wird durchgeführt.

Phase D: Implementierung

Einführung der Wissensmanagement-Lösung in die Organisation, Training der Anwender, der Werkzeuge und Methoden.

Phase

Evaluierung/Qualitätssicherung/Nachhaltigkeit

E:

Mentorenbetreuung

Im Verlauf des Projekts zeigte sich recht schnell, dass eine intensive inhaltliche Betreuung der unternehmensinternen Projekte in Form eines begleitenden Projektmanagement erforderlich war, die gerade in der Phase der Bildung der Redaktionsteams über die organisatorische und administrative Arbeit der operativen Projektdurchführung weit hinausging. Auch auf Wunsch der Unternehmen wurde daher die Instanz des Mentors eingeführt. Zugleich war es der Wunsch der Unternehmen, dass ein personeller Wechsel in der Mentorenschaft genau wie in den Redaktionsteams so weit wie möglich unterblieb, um in der Kürze der Projektlaufzeit ein Mindestmaß an Kontinuität zu erzeugen. Bei allzu oft wechselnden Betreuern und Beratern beginnt erfahrungsgemäß eine unnötige interne Diskussion.

Die ersten Maßnahmen beim Mentoring lagen in der Projektorganisation:

- Identifizierung der unternehmensspezifischen Gegebenheiten (Ist-Zustand, Auditing)
- Identifizierung der unternehmensspezifischen Anforderungen und der Projektziele
- Initialisierung des Unternehmensprojektes anhand der Projektmanagementplanung
- Festlegung der Informationstechnologie (ggfs. vorhandene Instrumente)

■ Organisation des Redaktionsteams
Präferierte Wissensmanagement-
Methoden und Instrumente

Ausgehend vom Projektansatz, von den jeweiligen Bedarfen der Unternehmen und eigenen Erfahrungswerten sowie Erfahrungen aus anderen Projekten wurden den Teilnehmern aus der verwirrenden Vielzahl vorhandener Wissensmanagement-Methoden und -Instrumente die am nützlichsten erscheinenden Tools angetragen

unten). Die überlegenen Möglichkeiten zur Kommunikation (Visualisierung und Interaktion) sowie die Möglichkeiten zur informellen Kooperation und Koordination „on demand“ wurden in den Unternehmen rasch erkannt und intensiv genutzt (vgl. Abb. 4). Von den zahlreichen, auf dem Markt angebotenen Plattformen wurde auf der Basis langjähriger Erfahrungen der OctaMedia GmbH Interwise (www.interwise.com) als die leistungsfähigste Softwarelösung für den Einsatz im Projekt aus-

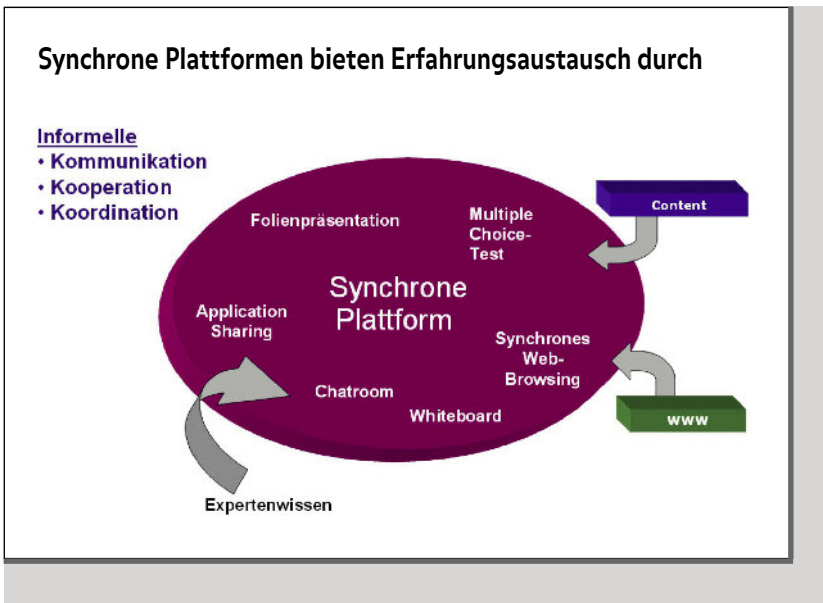


Abb. 4: Einsatz einer synchronen Plattform für die Wissenskommunikation

und vorgestellt:

Synchrone Plattform

Dem Einsatz einer synchronen Plattform kam für die Wissenskommunikation in diesem Projekt eine zentrale Bedeutung zu und stellt insbesondere in der Integration mit der asynchronen Plattform/Collaboration Tools eine methodische Neuerung dar, die wir als „Blended Knowledge Management“ bezeichnen (s. weiter

gewählt. Bei keinem anderen Wissensmanagement-Tool wurde von den Teilnehmern so unmittelbar und intuitiv ein Nutzengewinn sowohl auf der individuellen als auch der Teamebene erkannt. Die Synchrone Kommunikation wurde im Rahmen dieses Projektes z. B. als Werkzeug zur Weiterbildung und Kundens Schulung etabliert und damit zur Verbesserung der Kundenkommunikation nachhal-

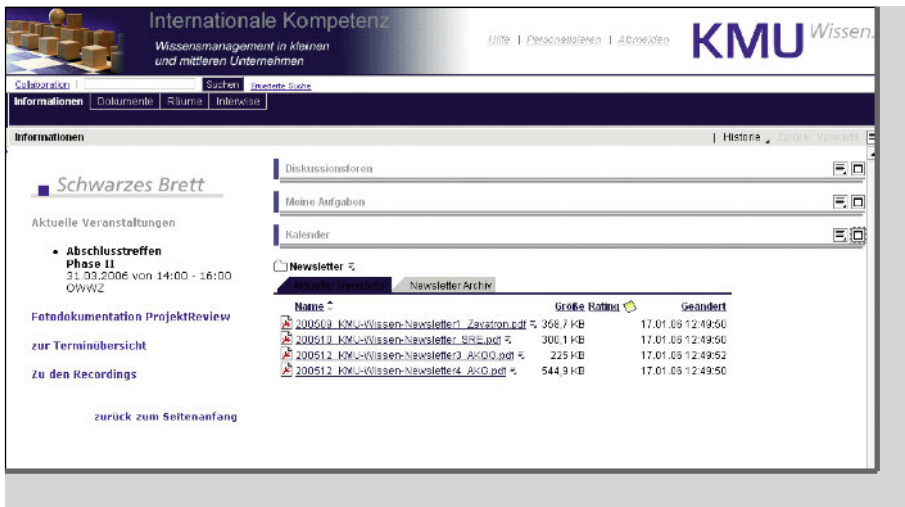
tig in der Unternehmenskommunikation verankert.

Projektportal/Asynchrone Plattform

Als Gegenstück/Ergänzung zur Synchronen Kommunikationsplattform wurde den teilnehmenden Unternehmen eine asynchrone Plattform in Form eines SAP-Portals angeboten (s. Abb. 5). Die Nutzung erfolgte in Nutzergruppen bzw. getrennt nach Unternehmen in sogenannten Teamräumen. Neben grundlegenden Doku-

menten- und Contentmanagement-Funktionen, Aufgaben- und Dokumentenverwaltung sowie durch ständige Erweiterung des Funktionsumfangs z. B. im Bereich Kollaboration zusehends mit Collaboration Tools oder Groupware. **Collaboration Tools/Blended Knowledge Management**

Collaboration Tools ermöglichen die **Kooperation** von Mitarbeitern in Teamräumen beim Dokumenten- bzw. Contentmanagement, die **Kommunikation** in Form von Chat, Instant Messaging oder Diskussionsforen und die **Koordination** mittels Teamkalender, Projekt-/Aufgabenma-



menten- und Contentmanagement-Funktionen, Aufgaben- und Dokumentenverwaltung sowie zusätzlichen Team-Kalenderfunktionen erlaubte die Plattform die Kommunikation über Schwarze Bretter und Diskussionsforen. Plattformen wie diese verschmelzen in letzter Zeit

Abb. 5: Snapshot des Projektportals (SAP NetWeaver™ www.sap.de/netweaver, www.sap.de/enterpriseportal)

nagement, Zeiterfassung etc. ähnlich wie das gerade beschriebene Projektportal. Besonders attraktiv erscheint eine Mischung aus informellem Erfahrungsaustausch über synchrone Plattformen und *formalisiertem Wissensaustausch* über Collaborationtools/ Portale/Groupware, die wir als **Blended Knowledge Management** bezeichnen und die z. B. bei der Fa. AKGG in der

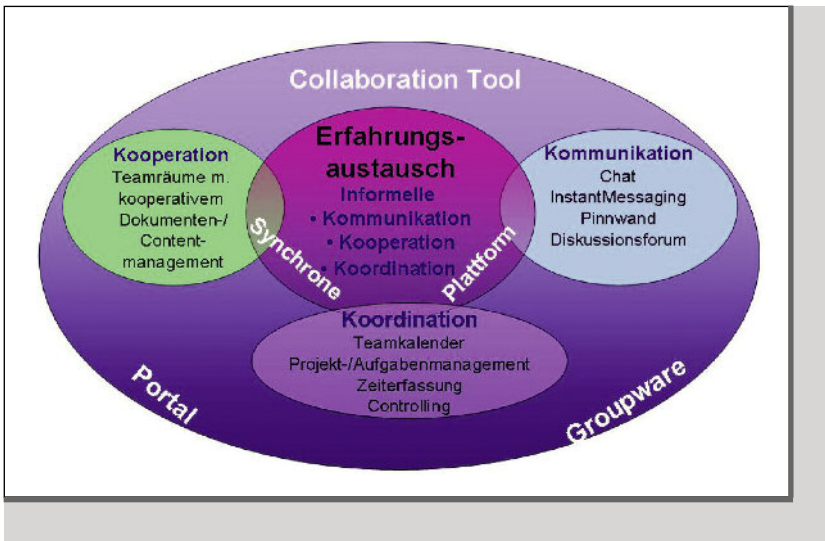


Abb. 6: Organisationsintegration der Potenziale der Synchronen Plattform mit den typischen Funktionalitäten eines Collaboration Tools/Portals

Kombination von BSCW und Interwise realisiert ist (vgl. folgende Abbildung 6 und weiter unten).

5. Wie kann ich das Wissen entwickeln? (Wissensentwicklungskarten)

Wissens(land)karten

Wissenskarten sind grafische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensstrukturen, Wissensbeständen, Wissensanwendungen u. ä. Sie bieten Orientierungshilfe hinsichtlich folgender Fragestellungen:

1. Wo finde ich relevantes Wissen? (Wissensquellenkarten)
2. Wie kann ich das Wissen bewerten? (Wissensbestandeskarten)
3. Wie kann ich das Wissen verstehen? (Wissensstrukturkarten)
4. Wie kann ich das Wissen anwenden? (Wissensanwendungskarten)

Bei der Firma AKGG wurden sie beispielsweise für die Visualisierung von Wissensströmen im Unternehmen eingesetzt. Sie stellen dar, wer mit wem in welcher Intensität wie oft kommunizieren muss (s. die folgende Abbildung 7). Als Werkzeug zur Erstellung von Wissenskarten hat sich die sogenannte Mind Map nicht nur in diesem Unternehmensprojekt vielfach bewährt.

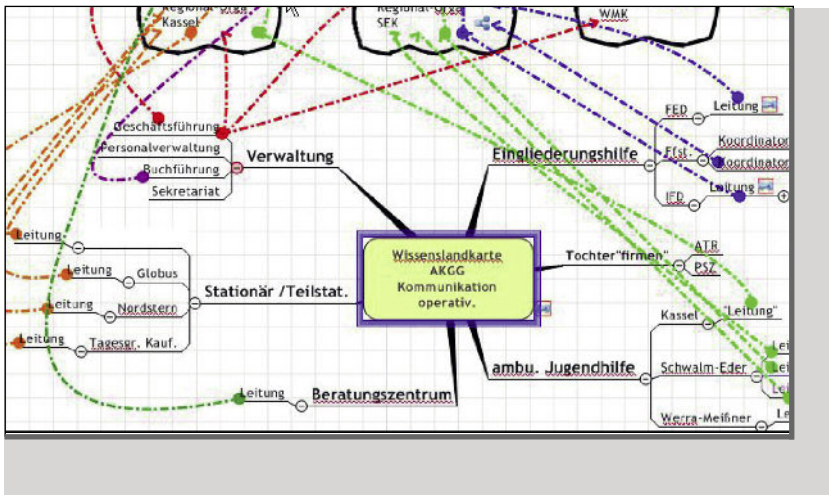


Abb. 7: Beispiel einer Wissenslandkarte bei der Firma AKGG (Ausschnitt)

Gelbe Seiten (Yellow Pages)

Gelbe Seiten sind eine Methode zur Identifikation von unternehmensweiten Experten und Wissensträgern. In Expertenhandbüchern werden die wichtigsten Daten zu Mitarbeitern gesammelt wie Name, Position, Bereich, Abteilung, Telefonnummer, email-Adresse, Arbeitsgebiete, Projekterfahrungen, Spezialgebiete, besonderes Know-how und besondere Fähigkeiten, die dem Unternehmen nutzen könnten. So entsteht ein Nachschlagewerk über die Wissensressourcen in Bezug auf Mitarbeiter, Geschäftsprozesse, Wissensschwerpunkte etc. Gelbe Seiten helfen, Wissensquellen innerhalb einer Organisation ausfindig zu machen, zu identifizieren und auch aufzudecken, welche Wissenslücken es im Unternehmen gibt. Sie werden oft als ein guter Einstiegspunkt für das Wissensmanagement gesehen und zählen zu

möglichen »Quick Wins« bei der Einführung. Die Methode an sich ist sehr einfach. Allerdings muss bei den Beteiligten die Bereitschaft bestehen, ihr Wissen im Unternehmen zu teilen. Eine offene Unternehmenskultur ist dafür die beste Voraussetzung. Auch muss den Mitarbeitern Zeit und Raum gegeben werden, ihre Profile für die Gelben Seiten zu entwickeln und diese regelmäßig zu pflegen.

Ein Teilprojekt hat „Gelbe Seiten“ etabliert, über die man entweder über Fragen zu einer ähnlichen Lösung geführt wird und darüber die daran beteiligten Experten finden kann, oder man sucht über eine explizite Komponentenauswahl die Experten, die Erfahrungen mit diesen Komponenten gemacht haben. Die gelben Seiten wurden in ein bereits existierendes Informationssystem gestellt. Andere Firmen nutzten die verwandten Wissens- oder Kompetenzmatrices,

um Wissensbereiche wie Marktwissen, Vertrieb usw. den Mitarbeitern zuzuordnen.

Best Practice, Lessons learned, Story Telling

Verfahren der Best Practice-Kommunikation und der Lessons learned waren schon vor dem Projekt häufig bewährter Bestandteil der Wissenskommunikation in vielen teilnehmenden Unternehmen und wurden im Projektverlauf lediglich systematischer und intensiver eingesetzt. Mit Hilfe von Lessons Learned-Berichten werden Fehler dokumentiert und kommuniziert und die Erfahrungen nutzbar gemacht. Durch regelmäßige Lessons Learned kann eine Verbesserung der Fehler- und Lernkultur erreicht werden, so dass man aus seinen eigenen Fehlern und denen der anderen lernt und nicht immer die gleichen Fehler wiederholt werden. Erfolgreiche Problemlösungsstrategien können somit in verschiedenen Zusammenhängen wiederverwendet werden. Ähnlich werden beim Best Practice-Verfahren erfolgreiche Lösungswege für häufig auftretende Probleme kommuniziert und so gemachte Erfahrungen nutzbar gemacht.

Mit dem Konzept des „story-telling“ sollen bei der Firma Enco Hinweise und Tips, die oftmals nicht als schwerwiegend genug empfunden werden, dabei aber wertvolle Details für nachfolgende Projektteams darstellen, besser kommuniziert werden. Story Telling ist eine Methode zur Entwicklung von Erfahrungsgeschichten in Organisationen. Es wird eingesetzt, um die Hintergründe zu wichtigen Ereignissen und das Erfahrungswissen der Beteiligten herauszufiltern und festzuhalten (Reinmann-Rothmeier, Erlach & Neubauer 2000).

„Ein WikiWeb oder kurz "Wiki" ist ein offenes Autorensystem für Webseiten bzw. Websites. Die besondere Eigenschaft des WikiWeb ist, dass seine Seiten von allen Benutzern bearbeitet werden können. Dabei hat der Benutzer die Freiheit, den vorhandenen Inhalt zu korrigieren, zu ändern oder sogar zu löschen. Viele Leute wundern sich, dass das funktionieren kann. Die Praxis hunderter seit Jahren bestehender Systeme beweist allerdings die Tauglichkeit des Konzeptes. Einerseits sind destruktive Benutzer sehr selten, zum anderen können unerwünschte Änderungen leicht rückgängig gemacht werden. Andererseits haben sich kulturelle Konventionen entwickelt, welche die Zusammenarbeit der konstruktiven Benutzer regeln. Natürlich kann ein WikiWeb bei Bedarf auch durch Passworte oder durch individuelle Benutzerberechtigungen geschützt werden und somit nur einer begrenzten Teilnehmergruppe (z. B. einer Projektgruppe, Firmenangehörigen oder Vereinsmitgliedern) zugänglich sein. Ein WikiWeb kann zur Abwicklung von Projekten, zur Dokumentation und Unterstützung von Produkten, zur gemeinschaftlichen Produktion von Konzepten oder Büchern etc. verwendet werden. Ein WikiWeb ist eine Technologie zum Aufbau von OnlineCommunities, für Kooperations- und Kommunikationsplattformen sowie für Wissensmanagement.“

(Quelle: <http://www.wikiweb.at>).

Wiki's können neben ihrer Funktion als Wissensrepositorium Kollaboratives Lernen und Arbeiten als Kommunikations-Plattform oder als Groupware unterstützen. Sie können einen Ersatz für aufwendige Content Management Systeme darstellen und als Diskussionsforum oder Zettelkasten dienen. Auch für Projektma-

Wiki's

nagement / Projektdokumentation sind sie nutzbringend einsetzbar.

Weblogs

Weblogs sind als neues Medium und als Instrument des Wissensmanagements in Unternehmen erst in jüngster Zeit im Gespräch. Sie ermöglichen eine sehr personenorientierte, spontane und „informelle“ Form der Erfassung, Veröffentlichung, Verteilung und Nutzung von Wissen und Informationen. Ein Weblog ist eine persönliche Website, die regelmäßig aktualisiert wird und auf der neues Material am Beginn der Seite veröffentlicht wird. Sie können nachhaltiges und strukturiertes Wissensmanagement unterstützen und z.B. auch zu Wissenskooperationen (shared knowledge) beitragen. Insbesondere für KMU ohne eigenständiges Intranet oder CMS bieten Weblogs eine kostengünstige Alternative im kleinen Rahmen. Sie sind auch als Open Source-System verfügbar. Im Projekt von der Firma Bernecker eingesetzt, zeigte sich, wie hiermit in kooperativer Art Wissen erzeugt und entwickelt werden kann.

Schulungs- und Beratungsmassnahmen

Die Schulungs- und Beratungsmassnahmen wurden auf zwei Ebenen mit den Unternehmen behandelt. Im Rahmen einer Qualifizierungslinie wurden in Form von Online-Seminaren die der jeweiligen thematischen Schwerpunktsetzung entsprechenden Themen angeboten. Gleichzeitig und parallel dazu wurde die praktische Umsetzung dieser Inhalte im Rahmen von individuellen Beratungen im Unternehmen, den in diesem Projekt sogenannten Mentorengesprächen, begleitet. Insgesamt fanden 30 Qualifikationsveranstaltungen und über 50 Bera-

tungen statt, wobei in den meisten dieser Veranstaltungen die synchrone Plattform Interwise zur Kommunikation verwendet wurde.

Internationale Mobilität und Wissensmanagement – Fachkompetenz Mittel- und Osteuropa

Internationales Engagement gewinnt für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie zunehmend an Bedeutung. Auch für KMU wird die Ausrichtung an transnationalen Märkten und Investitionsstandorten zur wichtigen Komponente einer dynamischen Betriebspolitik. Osteuropa bietet mit seinem enormen Innovationsnachholbedarf und seiner wachsenden Kaufkraft eine bedeutende Zukunftsregion. Eine Osteuropa-Orientierung von KMU setzt ein Basiswissen über die Region sowie spezifische Kompetenzen voraus. In diesem Kontext erstellte das OWWZ ein Angebot für ein internationales Projektmanagement.

Im Rahmen der fachspezifischen Qualifizierung ging es darum,

- Osteuropaspezifisches Wissen zu generieren
- dieses Wissen in KMU zu operationalisieren
- im Unternehmen - personenabhängig - dieses Wissen zu sichern

In Abstimmung mit den beteiligten Unternehmen wurde ein umfangreiches Seminarprogramm zusammengestellt. Es wurde zum Teil in Form von Präsenzveranstaltungen, zum Teil in Form von Live-Online-Seminaren auf der Basis der synchronen Plattform und in Form von vertiefenden Beratungsgesprächen durchgeführt.

Erfolge und Probleme

Während der zehntonatigen Projektlaufzeit hat in den beteiligten Unternehmen eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement stattgefunden und die Komplexität des Themas Wissensmanagement und die enge Verzahnung mit anderen Bereichen im Unternehmen deutlich gemacht. Die Sichtweise auf das Thema hat sich von einem „Gesamtkonzept Wissensmanagement“ (als „Big bang“) in Richtung einer Konzentration auf priorisierte Ziele und Pilotprojekte verschoben.

Die Wertigkeit des Themas Wissensmanagement wurde ebenso erkannt wie auch bestehende Kommunikationshindernisse im Unternehmen. Es kann für dieses Projekt festgestellt werden, dass die Wissensmanagement-Einführung einen positiven Einfluss auf eine offene Unternehmenskultur und die Etablierung neuer Kommunikationskultur im Unternehmen haben kann. Chancen werden in der Konkretisierung von „Quick Wins“ gesehen, vor allem aber in der Integration des über Wissensmanagement Gelernten in die betriebliche Praxis. Hierzu muss eine Konzentration auf priorisierte Ziele und Methoden erfolgen, d. h. bei weniger Themen mehr Thementiefe. Konkrete Beispiele von erfolgreicher Wissensmanagement-Umsetzung in anderen Unternehmen werden als sehr hilf-

reich angesehen. So wird auch in einem firmenübergreifenden Erfahrungsaustausch in querschnittsorientierten Themenbereichen eine gute Möglichkeit gesehen, um aus den Erfahrungen anderer Teilnehmer zu lernen und eigene Fehler vermeiden zu können.

Befürchtungen und Risiken beziehen sich überwiegend auf die Umsetzung der Konzepte in die betriebliche Praxis. Die Schwierigkeiten der fehlenden Akzeptanz in den Unternehmen und die fehlende Einbindung der Mitarbeiter sind typische Problemfelder bei Projekten, die Veränderungen in der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und im Verhalten der Mitarbeiter mit sich bringen. Die Schwierigkeit, Freiräume im Tagesgeschäft zu finden, verzögerte die Bearbeitung des Projektes im Betrieb. In Bezug auf die Nachhaltigkeit des Projektes bestehen Befürchtungen dahingehend, dass gute Erfahrungen keine Fortführung finden, die Pilotfunktion verpufft und somit die Langfristwirkung in Frage gestellt ist. Auch wird auf eine mögliche „Verzettelung“ im Projektfortschritt, Abnutzungserscheinungen und möglichen Verlust der Verbindlichkeit hingewiesen. Diese Einschätzung deckt sich in vielen Aspekten mit den Erkenntnissen aus anderen Projekten (vgl. z. B. ILTEC-Leitfaden, o. J., verändert):

- Ohne volle Unterstützung durch das Top-Management ist jede Wissensmanagement-Maßnahme zum Scheitern verurteilt.
- Wissensmanagement wird als IT-Aufgabe gesehen und nicht als Führungsprozess, der auch Verhalten, Prozesse und Strukturen im Unternehmen betrifft.
- Das Gestalten von Wissen wird in vielen Unternehmen nicht als systematischer und geordneter Prozess betrieben.
- Die Wissensmanagement-Verantwortlichen betreiben zu wenig internes Marketing für ihr Projekt, die Idee, Nutzen und Anwendung von Wissensmanagement.
- Im Unternehmen gibt es keine Transparenz über die Wissensbedürfnisse. Verantwortlichkeiten für das Wissensmanagement sind nicht geregelt; keiner fühlt sich zuständig bzw. mehrere sind gleichzeitig verantwortlich.
- Die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen (Zeit, Geld, Personal) reichen nicht aus, um die gesteckten Ziele zu erreichen.
- Kurzfristiges Kostendenken überlagert die anvisierten Einsparungen.
- Mitarbeiter werden durch die zusätzliche Belastung und den für sie nicht erkennbaren Nutzen unzufrieden.

Die Messung der Zielerreichung sowohl in Bezug auf Wissensziele (Wissensbilanz) als auch in Bezug auf die Projektziele (Kosten-Nutzen-Analyse) erwies sich genau wie in allen anderen Wissensmanagement-Projekten als schwierig. Von einer Ausnahme (Opportunitätskostenberechnung bei der Firma AKGG) abgesehen, kam es lediglich zu qualitativen Einschätzungen. Auch vorläufige Wissensbilanzen kamen wohl auch wegen der Kürze des bisherigen Projektverlaufs meist über den Rang einer qualitativen

Bewertung nicht hinaus, wenngleich diese auch durchgehend positiv ausfielen.

Die eindeutig nachvollziehbare Festlegung von Wissens- und Projektzielen ist essentiell für die Erfolgsmessung, da diese Ziele die Grundlage für die Bildung von Messkriterien bilden und somit die Messlatte für den Erfolg festlegen. Auf der Grundlage dieser Ziele müssen messbare Größen definiert werden und deren Erreichungsgrad anschließend nachvollzogen werden können. Dabei ist jedoch die Eigenschaft der Ressource Wissen und ihre schwierige Isolierbarkeit bei einer Zuordnung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen im Wege und damit eine klare Zuordnung des erreichten Nutzens erschwert. Das nachfolgende Beispiel zeigt typische (strategische) Firmenziele aus dem vorliegenden Projekt, deren Erreichungsgrad natürlich nur geschätzt werden kann:

- Wissen aus Projekten soll besser/breiter kommuniziert werden
- Prozesse sollen beschleunigt und die Prozesstransparenz gesteigert werden
- Wissensinseln im Kundendienstbereich sollen abgebaut werden
- Bessere Wiederverwendung von internem Wissen
- Reduzierung von Fehlern und Zeitersparnis bei Routinearbeiten
- Bessere Gewinnung externen Wissens von Partnerunternehmen und Kunden

Firmenbeispiele

Bernecker Mediagruppe

Wissenstransfer und Integration von Weblogs in die Unternehmenskommunikation

Bernecker ist eine Druckerei mit modernster Technik. Die Katalogproduktion und entsprechende datenbankbasierte Verfahren der Medienproduktion stellen ein zweites stabiles Standbein der Bernecker Mediagruppe dar.

In der Bernecker Mediagruppe (Melsungen) rückten im Projektverlauf zwei Ansätze in den Vordergrund. Dies waren zum einen der Wissenstransfer im Bereich der Kundens Schulung bezüglich des Crossmedia-Redaktionssystems „Meditor“ und die Integration eines neuen Werkzeugs (Weblogs) in die Unternehmenskommunikation. Das im Rahmen dieses Projektes zur Kundens Schulung etablierte Werkzeug zur Synchronen Kommunikation wird nachhaltig in der Unternehmenskommunikation verankert und die Form und der Umfang der Nutzung im Sinne einer strategischen Planung der Kundenkommunikation verfeinert.

Als ein ebenfalls sicherlich nachhaltig wirksames Konzept ist die Integration von Weblogs in die Unternehmenskommunikation zu sehen. Es wurde ein Open Source-System aufgesetzt. Der Einsatz fokussiert zur Zeit auf die Redaktion des Kundenmagazins „Druckpunkt“. Die innovative Form der Redaktion online in Form von Weblogs wird zu einer neuen und kooperativen Art der Erzeugung und Entwicklung von Wissen führen. Es kann damit ein größerer Kreis von Autoren

als bisher angesprochen und involviert werden. Überdies können auch die Kunden selbst in den gedanklichen Austausch integriert werden, so dass das Kundenmagazin „Druckpunkt“, das in Zukunft als Crossmedia-Produkt auf der Basis eines Weblog parallel als Print und als Online-Version erscheinen soll, eine neue Form der Unternehmenskommunikation etablieren wird.

Die beiden oben genannten Schwerpunkte sind als für das Unternehmen strategisch wichtige Entwicklungsfelder angesehen worden und werden konsequent weiterentwickelt. Die Projektidee und die entsprechenden Prozesse sind mittlerweile so tief im Unternehmen verankert, dass sie schon jetzt als nachhaltige Entwicklungen, resultierend aus der KMU-Projektteilnahme, angesehen werden können. Sie entwickeln sich aufgrund einer eigenen Notwendigkeit im Unternehmen weiter.

AKG Thermotechnik

Gelbe Seiten für Expertenwissen

Die AKG Thermotechnik GmbH & Co. KG (Hofgeismar) ist weltweit in den Bereichen wie Kompressorentechnik, Druckluftanlagen, Baumaschinen, Fahrzeugindustrie, Hausgeräte bis hin zu Kühlern für industrielle und Sonderanwendungen tätig. Die AKG hat ein eigenes (eigenständiges) Werk in Lettland, das für die Zentrale in Hofgeismar nach genauer Definition die Produktion bestimmter Baugruppen übernimmt.

Bei der AKG Thermotechnik ist das umfangreiche Expertenwissen, insbesondere über komplexe Systemlösungen wie z. B. Kühlmodule oder komplette Kühlkreisläufe, heute auf viele Stellen im Unternehmen verteilt und muss besser zugänglich werden, um Innovationen zu fördern und Entwicklungszyklen zu beschleunigen. Zu finden ist es in Berechnungen, Versuchsberichten, Konstruktionszeichnungen, technischen Lastenheften, Produktspezifikationen sowie in den Köpfen der Mitarbeiter. Bereits vor zwei Jahren wurde ein Expertenteam für Systemlösungen gebildet, dem Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen angehören, die aufgrund ihrer Kenntnisse oder Tätigkeiten Wissensträger für unterschiedliche Themenbereiche sind, wie z.B. besondere Festigkeitsberechnungen, Fragen der Akustik, Auslegung und Drehzahlregelung von Ventilatoren. Diese Wissens-Experten werden bei Bedarf zu den einzelnen Systemprojekten hinzugezogen. Weiterhin sind viele Informationen im werksinternen Intranet und auf diversen Laufwerken abgespeichert. AKG plant, im Rahmen des Projektes KMU-Wissen sein Systemwissen aufzubereiten,

klar zu strukturieren und leichter auffindbar zu machen. Hierzu muss eine geeignete Struktur entwickelt werden, die es dem Wissenssuchenden ermöglicht, ausgehend von einer Problem- oder Fragestellung, sicher an die Stelle zu gelangen, wo diese Information abgelegt ist. Hierfür etabliert AKG sogenannte „Gelbe Seiten“, über die man entweder über Fragen zu einer ähnlicher Lösung geführt wird und darüber die daran beteiligten Experten finden kann, oder man sucht über eine explizite Komponentenauswahl die Experten, die Erfahrungen mit diesen Komponenten gemacht haben. Die gelben Seiten werden im bereits existierenden, webbasierten Infosystem publiziert. Noch muss entschieden werden, ob die vorhandenen Funktionalitäten des Informationssystems ausreichen oder die im Projekt vorgestellten Wikis und Blogs eingesetzt werden.

Eine weitere Aufgabe ist die Etablierung einer Kommunikations- und Organisationsstruktur, mittels derer das neu hinzugewonnene Systemwissen aus den einzelnen Projekten in die Wissensdatenbank eingepflegt werden kann. AKG hat sich das Ziel gesetzt, in Zukunft besser als bisher vorhandenes Wissen zugänglich zu machen und neu hinzugewonnenes Wissen, insbesondere aus komplexen Systemlösungen, nachhaltig in die Wissensbasis zu integrieren. „Um kunden- und anwenderorientierte Systemlösungen anbieten zu können, müssen Ingenieure, Konstrukteure und auch der Vertrieb schnell auf vorhandenes Wissen zugreifen können. Über ein Wissensmanagement-System strukturieren wir das im Unternehmen vorhandene Wissen und wollen auch das täglich neu hinzukommende Wissen der Mitarbeiter erfassen, damit es für alle Abteilungen nutzbar wird und auch unsere Schwesterwerke davon profi-

tieren können“, so Geschäftsführer Dr. Berthold Link. Im Bereich der Mitarbeiterausbildung einer Produktionsstätte in Estland kommt ein Blended Knowledge Management Ansatz zur Anwendung. Die Mitarbeiter wurden bereits vor dem Projekt KMU-Wissen in Präsenz ausgebildet. Nun muß die Lücke zwischen Ausbildungs- und ausreichendem Erfahrungswissen geschlossen werden. Diese muß im Arbeitsprozess, also bei der Abwicklung von Produktionsaufträgen an ihrem Standort in Estland erfolgen. Hierbei kommt die synchrone Plattform zum Einsatz, über die Fragen und aufgetretene Probleme in der Fertigung schnell, kostengünstig und vor allem zeitnah geklärt werden können. Dadurch wird das in Präsenz aufgebaute Fachwissen vertieft und durch den Austausch mit erfahrenen Kollegen in Erfahrungswissen umgewandelt.

SAF

Elektronische Ressourcenplanung und dezentralisierte Kommunikationsstruktur

Die SaF GmbH (Kassel) ist ein mittelständischer Industriebetrieb, der in 1981 aus der damaligen Niederlassung der Autophon AG Schweiz entstanden ist. Seit über 30 Jahren werden in Kassel Anzeigesysteme für Flughäfen, Bahnhöfe, Banken, Börsen oder Spezialanwendungen gebaut und weltweit vertrieben. Die Produktpalette umfaßt elektronische Anzeigemedien (LCD-Mosaik, LCD- und LED-Matrix) als auch Komplettlösungen zu Informationssystemen inklusive Steuerung und Bedienplätze. SaF tritt unter anderem als Systemlöser auf. Projekte werden grundsätzlich als Werkvertrag abgewickelt. Neben dem Projektgeschäft werden Wartungsarbeiten angeboten.

Im Rahmen des KMU-Projektes fokussierte man sich bei der SAF GmbH auf zwei Schwerpunkte: Die Begleitung der Implementierung eines elektronischen Systems zur Ressourcenplanung und die Umstellung des Unternehmens von einer zentralisierten zu einer dezentralisierten Kommunikationsstruktur.

SaF ist ein nach DIN ISO 9001:2000 zertifiziertes Unternehmen. Prozessabläufe inkl. Kommunikationsflüsse sind damit definiert und dokumentiert. Entsprechend existiert bereits ein wissensorientiertes Unternehmensleitbild. Im Rahmen der strategischen Zielebene wurden Ziele definiert, die vor allem auch als eine bewusste Ergänzung der traditionellen Unternehmensplanung angesehen werden sollen. Die Festlegung dieser Ziele erfolgte durch die Geschäftsführung, u. a. um damit der wachsenden Bedeutung von Wissen und dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg gerecht zu werden. Das Thema ERP Implementierung bietet aufgrund seiner weit reichenden Auswirkungen auf die Unternehmensprozesse hervorragende Ansatzpunkte für eine Unterstützung durch ein gesteuertes Wissensmanagement. Ziel soll nicht nur die Schulung der zu implementierenden Prozesse, sondern die Einbindung der beteiligten Mitarbeiter in deren Planung und Umsetzung im System sein. Der auf diese Weise durchgeführte ERP-Einführungsprozess sichert die Nutzung des Basis-Prozess-Knowhows schon zum Zeitpunkt der Definitionsphase. Die Notwendigkeit späterer Nachbesserungen lässt sich so reduzieren. Durch die frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema entsteht auf

Seite der betreffenden Mitarbeiter ein Bewusstsein für die Logik und Funktionsweise des Systems, so dass Schulungsmaßnahmen eingespart werden können. Motivationsseitig erhofft die Unternehmensleitung sich durch die frühzeitige Einbindung eine Reduzierung etwaiger Vorbehalte gegen das neue System. Bei dieser Einführung kommt sogenannten Powerusern eine wichtige Bedeutung zu. Sie bauen eine Notes-gestützte Q&A-Datenbank auf und bilden den Kern von Qualitätszirkeln, die sich mit neuen Abläufen im ERP-System beschäftigen.

Mit dem im Zuge des Generationswechsels stattfindenden Managementwechsels der SaF steht das Unternehmen vor der Notwendigkeit, die Aufbauorganisation an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Neben einem Umbau der Organisationsstruktur ist die Ablösung der stark zentralisierten Kommunikation der Vergangenheit durch ein vernetztes System, welches die Selbstverantwortung einzelner Unternehmensbereiche stärkt, vorgesehen. Ziel soll es sein, dass Aufgaben und Problemstellungen ohne Umweg über die Geschäftsleitung direkt zum verantwortlichen Mitarbeiter gelangen, so dass dieser eigenverantwortlich an deren Lösung arbeiten kann, welche er an den entsprechenden Schnittstellen kommuniziert.

AKGG gGmbH

Teamkommunikation und Blended Knowledge Management

Der Arbeitskreis Gemeindenahe Gesundheitsversorgung (AKGG) ist ein nordhessisches Dienstleistungsunternehmen mit Hauptsitz in Melsungen, das seit über 20 Jahren soziale Dienstleistungen in den verschiedensten Berei-

Der AKGG misst neben traditionellen Methoden der Wissensvermittlung und -dokumentation dem Einsatz neuer Informationstechnologien eine bedeutende Rolle zu. Das Unternehmen arbeitet an 17 über ganz Nordhessen verteilten Standorten.

Diese starke räumliche und organisationale Verteilung mit insgesamt 147 Mitarbeitern führt zwangsläufig zu einem sehr hohen Bedarf an interner und externer Kommunikation. Aus der

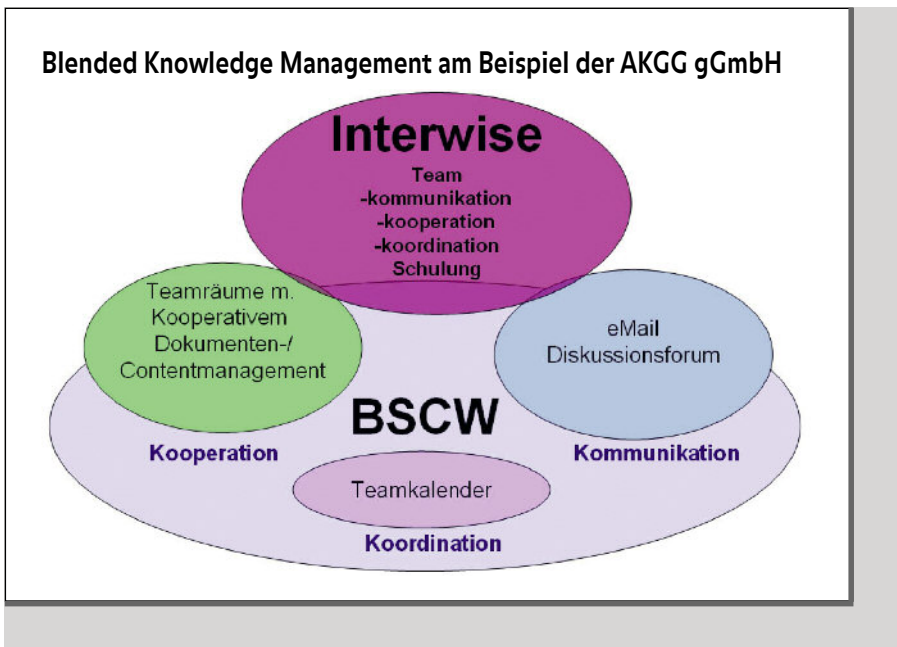


Abb. 8:
Blended Knowledge Management bei AKGG

chen ambulanter sozialer Arbeit anbietet: von der Betreuung Jugendlicher in Problemsituationen, über die Betreuung ganzer Familien, behinderter Kinder und Jugendlicher bis hin zur Begleitung und Vermittlung von Menschen mit schweren Behinderungen (Schwerbehinderte nach SGB IX) im Arbeits- und Berufsleben. Wichtiger Bestandteil der Philosophie des AKGG ist die schnelle, flexible und ortsungebundene Bereitstellung von Hilfsangeboten.

Projektteilnahme ergab sich für die AKGG u. a. folgender „Quick Win“: Über Online-Konferenzen können die einzelnen Mitarbeiter an ihren jeweiligen Standorten verbleiben und trotzdem gemeinsam neue Projekte entwickeln. Die Mitarbeiter sparen lange Fahrtzeiten und können diese Zeiten in ihre „Kunden“, Menschen mit unterschiedlichsten Betreuungsbedarfen, investieren. Daneben ergaben sich aus dem Einsatz einer synchronen Kommunikationsplattform

weitere unerwartete Wins. Beispiele hierfür sind:

- Effizienzsteigerung in der Kundenbetreuung und im internen Support
- Nutzung für spontane, sonst nicht zustande gekommene Besprechungen
- gute Wirkung im internen/externen Marketing

Blended Knowledge Management bei der AKGG gGmbH (Abb. 8): Die angestrebte organisatorische Integration der vorhandenen Tools BSCW und KLIFD mit der Synchronen Plattform ist bereits in der Form realisiert, dass letztere für Schulungen der asynchronen Tools regelmässig eingesetzt wird. Die Synchronen Plattform dient damit gleichzeitig der Akzeptanzverbreitung der asynchronen Tools. Sie wird zunehmend auch für Teamleiterbesprechungen, Vorbereitung/Ergänzung von Teambesprechungen „on the fly“, eingesetzt. Die Intensität der Teamkommunikation hat sich nach Einschätzung des Redaktionsteams hierdurch merklich verbessert. Es ergeben sich neue Möglichkeiten der Kommunikation bei gleichzeitiger Kostenreduktion durch Einsparung von Fahrtkosten und dafür aufgewendeter Arbeitszeit. Eine vorläufige Bewertung des Projekts nach dem Opportunitätskostenansatz erbrachte bei konservativer Einschätzung nur für den Projektzeitraum und den betrachteten Pilotbereich eine Einsparung von etwa 6000 an Reise- und Personalkosten. Dies führt bei einer Extrapolation für das Gesamtunternehmen zu Einsparungen von jährlich 10.000 bis 15.000 .

enco energie-consulting gmbh

Bauserver als geteilte Wissensbasis

Auf der Basis der im Projektverlauf entwickelten Konzepte soll ein komplettes Bauvorhaben, das sich über fünf Jahre erstrecken wird, umgesetzt werden. Hierbei wurde zunächst der Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis für alle Gewerke in Form eines Bauservers angegangen. Hierzu wird das im Projekt KMU-Wissen etablierte SAP-Portal genutzt werden. Es ist um eine die Ressource des DIN-basierten Projektmanagement-Tools „cProject“ erweitert worden. Das erforderliche Customizing der Oberfläche befindet sich nach Abschluss der Phase II noch in der Umsetzung (Berechtigungskonzepte, Allokation von Funktionalitäten des Wissensmanagement, wie z. B. ein Bautagebuch auf der Basis von Weblogs, Foren und Wiki-Technologien). Das Konzept des „story-telling“ als methodisches Prinzip des Wissensmanagement wird hierbei zur Anwendung kommen. Hinweise und Tipps, die oft nicht als schwerwiegend genug empfunden werden, um in einer offiziellen Mitteilung weitergegeben zu werden, werden so oftmals verschwiegen. Dabei handelt es sich hier u. U. um wissenswerte Details für nachfolgende Projektteams. Dieses Problem soll hier behoben werden. Derzeit wird mit dem kooperierenden Architekturunternehmen über die gemeinsame Plattform und die gemeinsam zu nutzende Programmoberfläche verhandelt. Das Konzept wird im Rahmen eines längeren Planungsprojektes (3-5 Jahre), das mehrere nahezu gleichförmige Bauvorhaben mit großem Volumen betrifft, die in kooperativen Konsortien bearbeitet werden, umgesetzt. Dieses Umfeld ist für das entwickelte Konzept als ideales Einsatzszenario anzusehen.

Schlussfolgerungen und Praxisempfehlungen

(Lessons learned)

Nachfolgend sind in komprimierter Form Empfehlungen zum Vorgehen bei der Einführung von Wissensmanagement wiedergegeben, die aus dem Projekt KMU-Wissen II abgeleitet werden können:

Nutzen der Mitarbeiter

Der Nutzen der Einführung von Wissensmanagement muß unmittelbar als individueller Nutzen der Mitarbeiter darstellbar sein.

Aufsetzen auf bestehende Aktivitäten und Strukturen

Eine Wissensmanagement-Initiative sollte auf bestehende Aktivitäten und Strukturen („Bordmittel“, z.B. Groupware, Content Managementsysteme etc.) aufsetzen, diese verbessern und zum Ziel haben, allen Beteiligten bewusster zu machen, welche Bedeutung Wissen in diesen Prozessen hat (vgl. CEN/ISSS 2004).

Change Management und Unternehmenskultur

Angesichts der Komplexität des Themas Wissensmanagement ist die enge Verzahnung mit anderen Bereichen im Unternehmen zu berücksichtigen und die Tatsache, dass eine erfolgreiche Wissensmanagement-Einführung und eine offene Unternehmenskultur sich, wenn nicht gegenseitig bedingen, dann doch gegenseitig befruchten und zu einer neuen Kommunikationskultur im Unternehmen führen können. Neben dem kulturellen Aspekt muß sich jedes Unternehmen darüber im Klaren sein, dass dem Thema ausreichend Raum (Zeit und Führung)

gegeben werden muß. Situativ ist dieses, neben der Abstimmung mit den Mitarbeitern oder deren Vertretern, auch vertraglich zu regeln.

Starten mit Pilotprojekt in einem begrenzten, überschaubaren Unternehmensprozess

Wesentlich bei der Wissensmanagement-Einführung ist die Konzentration auf priorisierte Ziele und Pilotprojekte, also Starten mit problemorientiertem Projekt in einem begrenzten, überschaubaren Unternehmensprozess, wo mit kleinen Maßnahmen große Wirkungen erzielt werden können. Gerade aus KMU-Sicht ist die Konkretisierung von „Quick Wins“ von enormer Bedeutung. Sie sollten unternehmensintern entsprechend kommuniziert werden und liefern dann ein rasches positives Feedback.

Multiplikatoren und Netzwerke

Schnelle Heranbildung von Multiplikatoren/Power-Usern/Key-Usern (aus einem Redaktionsteam heraus) mit dem Ziel, möglichst schnell eigenständig Wissensmedien gestalten zu können. Konkrete Beispiele von erfolgreicher Wissensmanagement-Umsetzung in anderen Unternehmen werden als sehr hilfreich angesehen, um aus den Erfahrungen anderer Unternehmen zu lernen und eigene Fehler vermeiden zu können.

Wissensmanagement-Prozesse müssen in alltägliche Betriebsabläufe integriert und qualitätsgesichert sein

Wissensmanagement-Ansätze haben auf Dauer nur Erfolgsaussichten, wenn sie in die alltäglichen Betriebsabläufe integriert sind. Eine zu den normalen Geschäftsprozessen existierende Parallel-Struktur ist gerade in KMU mit ihren begrenzten Ressourcen nicht zielführend. Ohne Integration bleibt die systematische Wissens-

nutzung eine ungeliebte Zusatzaufgabe, die immer wieder dem Druck des Tagesgeschäfts ausgesetzt ist. Wie alle anderen Unternehmensbereiche müssen auch die Wissensmanagement-Prozesse einer Qualitätssicherung unterzogen sein, um nicht zu „versanden“ oder zu falschen Einschätzungen zu führen.

Höchst wertvoll: Die Synchron Plattform

Die Synchron Plattform mit ihrer intuitiven Bedienbarkeit hat sich in dem hier verfolgten Wissensmanagement-Ansatz mit dem Fokus Erfahrungsaustausch als höchst wertvolles Instrumentarium erwiesen. Sie wurden im Projekt von Anbeginn spontan z. B. für Besprechungen eingesetzt und damit ihr Potenzial für die unternehmensinterne Kommunikation sofort erkannt. Gerade die Möglichkeit „on the fly“ zu kommunizieren, zu kooperieren und zu koordinieren wurde von vielen Unternehmen unmittelbar genutzt, z.B. für Besprechungen mit räumlich entfernten Filial- oder Produktionsstandorten, oder auch die Vorbereitung oder Ergänzung von Besprechungsinhalten. Es ergaben sich neue Möglichkeiten der Kommunikation bei gleichzeitiger Kostenreduktion durch Einsparung von Fahrtkosten und dafür aufgewendeter Arbeitszeit. Die Synchron Plattform diente als Schulungstool auch gleichzeitig der Akzeptanzverbreitung anderer Wissensmanagement-Ansätze und ist generell auch für Schulungszwecke (Bsp.: Kundenschulung) als etabliertes Werkzeug nachhaltig in der Unternehmenskommunikation verankert.

Vielfach bewährt: Einfache Wissensmanagement-Tools

Gelbe Seiten, Wissensmatrices und Wissenskarten gehören neben Ansätzen wie Best Practice und Lessons learned zu den bereits bewährten Wissensmanagement-Werkzeugen, die auch im vorliegenden Projekt vielfältig und erfolgreich eingesetzt wurden.

Zukunftsweisende Wissensmanagement-Tools: Weblogs und Wikis

Als ein ebenfalls sicherlich nachhaltig wirksames Konzept ist die Integration von Weblogs und Wikis in die Unternehmenskommunikation zu sehen, die auch in Form von Open Source-Systemen verfügbar sind. Sie ermöglichen eine neue, kooperative Art der Erzeugung und Entwicklung von Wissen, in die z.B. auch Kunden integriert werden können.

Weiterbildungsangebote

Seminarprogramme

„Wissensräume“ und „Internationales Management – Kompetenzregion Osteuropa“

Die Erfahrungen aus dem vorliegenden Projekt „Wissensmanagement in KMU – Internationale Kompetenz“ finden Eingang in zwei Seminarprogramme. Das Seminarprogramm **„Wissensräume“** ist ein Weiterbildungsangebot der OctaMedia GmbH, **„Internationales Management – Kompetenzregion Osteuropa“** ein Angebot der Universität Kassel.

„Wissensräume“

Erfahrung und Wissen ist bereits heute und besonders zukünftig der wichtigste Produktionsfaktor im Unternehmen, um sich im nationalen und internationalen Markt zu behaupten. Unternehmen, die diesem Produktionsfaktor Aufmerksamkeit widmen, schaffen die Grundlage, vorhandene Potenziale zu nutzen, um auch in Zukunft einen Platz in ihrem Marktsegment zu besetzen.

Häufig wird ein Hauptfokus auf IT-Systeme und Standardmethoden gelegt und die eigentlichen Wissensträger am Entwicklungsprozess nicht beteiligt. Da es sich um einen strategischen Pro-

duktionsfaktor handelt, muss auch dessen Entwicklung umfassend geplant und in realistischen Stufen umgesetzt werden.

Einbindung der betroffenen Personen, machbare Einführungsszenarien, Nutzung vorhandener Systeme (IT und/organisationell), Berücksichtigung von Qualitätsmanagement und Prozessorientierung liegen im Fokus unserer Betrachtung.

Die Teilnehmer sollen nach den Kursen in der Lage sein, einen eigenen Leitfaden zu entwickeln, um Methoden, Systeme und Organisation strukturiert einzuführen bzw. entwickeln zu können. Dieses ist ein praxisorientierter Ansatz, bei dem es immer darum geht, den Bogen zu den Anwendungsmöglichkeiten in einem Unternehmen zu schlagen. Das Gesamtseminar besteht aus drei Blöcken, die auch einzeln besucht werden können.

Im ersten Kurs „Wissensräume einrichten“ sollen die Grundlagen für eine Einrichtung von Strukturen des Wissensmanagement erklärt werden. Dieser erste Schritt stellt eine strategische Organisationsentwicklung und Projektmanagement in den Mittelpunkt.

Durch den zweiten Kurs oder auch eigene Erfahrung kennen Sie die Methoden des Wissensmanagements und sind in der Lage projektorientiert arbeiten zu können.

Das Ziel des dritten Kurses „Wissensräume bewohnen“ ist es, Methoden des Wissensmanagements zu verfeinern und durch weitere Maßnahmen noch erfolgreicher zu gestalten.

Kurs 1 „Wissensräume einrichten“

- **Inhalte:**
 - Maßnahmen und Einflüsse in der Linienorganisation
 - Zielerwartung und -definition
 - Unternehmensphilosophie und -kultur
 - Wo plziert man Wissensmanagement Maßnahmen
 - QM-Systeme
 - Externe Geschäftspartner
 - WM-Projekte, Projektmanagement
 - Methode
 - Projektmarketing, Planungshorizonte
 - Das richtige Maß
 - „Messung“ der Zielerreichung
 - Aktuelle Ausgangssituationen bei den Teilnehmern
- **Der Nutzen:**
 - Der Kurs soll die Grundlagen schaffen um ein Wissensmanagementprojekt so abzuwickeln, dass es die erwarteten positiven Spuren in der Organisation hinterlässt.

Kurs 2 „Wissensräume gestalten“

- **Inhalte:**
 - Methoden des Wissensmanagements
 - Wissenslandkarten, Wissensmatrix
 - Yellow (Blue) Pages
 - Best Practice, Lessons Learned
 - Balanced Scorecard
 - Projekt Reviews
 - Anwendung
 - Anwendungsmöglichkeiten der einzelnen Methoden
 - Systemunterstützung, Softwarebetrachtung
 - WM-Systeme, Blogs, Wikis
 - Collaborative Szenarien
- **Der Nutzen:**
 - In diesem Kurs werden Ihnen die Methoden des Wissensmanagements vermittelt. Teilnehmer können deren Einsatzzweck unterscheiden und die für sie passenden auswählen.

Kurs 3 „Wissensräume bewohnen“

- **Inhalte:**
 - Asynchrone Plattformen*
 - Lernsysteme, Funktion
 - Einsatz, Vorteile/Nachteile
 - Marktüberblick
 - Optimale Didaktik und Methoden als Erfolgsfaktor
 - Synchrone Plattformen*
 - Lehrsystem, Funktion
 - Einsatz, Vorteile/Nachteile
 - Marktüberblick
 - Optimale Didaktik und Methoden als Erfolgsfaktor
 - Dokumentenmanagement
 - Einsatzbereiche
 - Vorteile/Nachteile
 - Portale
 - Verschmelzung von Lern-, Lehrsystemen und Dokumentenmanagement in kollaborativen Unternehmensportale
- **Der Nutzen**
 - Die TN werden in die Lage versetzt, geeignete Settings für unterschiedliche Problemlösungen bei der Vermittlung von Wissen unter Einsatz Neuer Medien zu schaffen. Sie erhalten einen ersten Eindruck der am Markt erhältlichen Software synchroner und asynchroner Kommunikations-Plattformen und können deren Einsatz planen.

- **Zielgruppen für alle Seminare:**
 - Geschäftsführung, -leitung, Abteilungsleitung, Verantwortliche für Methoden und Verfahren, QM-Mitarbeiter

Kontakt:

OctaMedia GmbH
 Marie-Calm-Straße 1 • 34131 Kassel
 Telefon:0561-310999-0
 Telefax:0561-31000-31
 EMail: infomedia(at)octamedia.de
 Internet: www.octamedia.de

„Internationales Management Kompetenzregion Osteuropa“

Für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie gewinnt internationales Engagement zunehmend an Bedeutung. Die Ausrichtung an transnationalen Märkten und Investitionsstandorten ist nicht nur für Großunternehmen, sondern auch kleinere und mittlere Unternehmen eine wichtige Komponente einer dynamischen Betriebspolitik.

Osteuropa bietet mit seinem enormen Innovations-Nachholbedarf und seiner wachsenden Kaufkraft eine bedeutende Zukunftsregion, die mehr und mehr Partner aus Deutschland anzieht.

Ein auf langfristiges Engagement orientiertes Projektmanagement in Osteuropa setzt bei den Entscheidern in Unternehmen ein Basiswissen über die Region Osteuropa sowie spezifische Kompetenzen voraus.

Das Weiterbildungsangebot wird durch renommierte Dozenten aus der Wirtschaftspraxis und Wissenschaft betreut, darunter Experten deutscher Unternehmen mit Osteuropa-Erfahrung: der Kanzlei Haarmann, Hemmelrath & Partner mit Büros in Prag, Budapest, Warschau und von Roland Berger Strategy Consultants mit Büros in Moskau, Kiev, Minsk.

Kontakt:

Dr. Gabriele Gorzka

UniKasselTransfer

Ost-West-Wissenschaftszentrum

Gottschalkstr. 22 | 34109 Kassel

Tel.: 0561-804-3567

Mail: gorzka(at)uni-kassel.de

Weitere **Informationen** unter

www.unikims.de

Seminarprogramm

Wir qualifizieren durch die Vermittlung von unternehmensrelevanten Inhalten:

- grundlegende Kenntnisse der Zielregion
- strategisches Wissen für Markteintritt und Unternehmensgründung
- Instrumente für eine erfolgreiche Betriebsführung und Personalorganisation
- interkulturelle Kompetenzen für Verhandlungsführung und Konfliktregelung.

Unser Angebot richtet sich an Führungskräfte in Unternehmen und Berater, die sich in ihrem Tätigkeitsfeld auf Osteuropa hin orientieren. Das Weiterbildungsangebot besteht aus 7 Modulen, die als

- Präsenzveranstaltungen oder
- Online-Sessions
ab Oktober 2006 angeboten werden.

Dabei werden jeweils folgende Schwerpunkte behandelt:

- Modul 1:** Rahmenbedingungen für ein Projektmanagement in Osteuropa (Präsenz-Veranstaltung)
- Modul 2:** Strategien der Markterschließung und der Unternehmensgründung (Präsenz-Veranstaltung)
- Modul 3:** Förderquellen f. Projekte in Osteuropa (Online-Session)
- Modul 4/5:** Unternehmensführung:
rechtlicher Rahmen
- Prozessorganisation
- Immobilienerwerb (Online-Sessions)
- Modul 6:** Unternehmensführung: Personalmanagement und Vertrieb (Präsenz-Veranstaltung)
- Modul 7:** Interkulturelles Wissen
- Verhandlungsführung, Projektorganisation, Konfliktmanagement (Präsenz-Veranstaltung)

Literaturhinweise

CEN/ISSS (2004): Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement. Knowledge Management Workshop, Brüssel.

Kompetenznetzwerk Wissensmanagement Baden-Württemberg (2004): Globaler Leitfaden Wissensmanagement, Karlsruhe.
(Quelle: www.wiman-bw.de).

International Learning Technology Center (o. J.): Der Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen - Ein Leitfaden
(Quelle: www.iltec.de).

Lamieri L. & North K. (o. J.): Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben.
(Quelle: www.wirtschaft-lahndill.de).

North K. (o. J.): Fit für den Wissenswettbewerb? Praxiserprobte Methoden wissensorientierter Unternehmensführung. Fachhochschule Wiesbaden.
(Quelle: www.wirtschaft-lahndill.de).

Reinmann-Rothmeier, G., Erlach, C. & Neubauer, A. (2000): Erfahrungsgeschichten durch Story Telling - eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode (Forschungsbericht Nr. 127). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie

Weitere Informationen und Links

Weitergehende Informationen sind dem Web-Auftritt des Projektes zu entnehmen:
www.kmu-wissen.de.

Informationen zur Synchronen Kommunikationsplattform: www.interwise.com

Informationen zur Asynchronen Kommunikationsplattform:
www.sap.de/netweaver
www.sap.de/enterpriseportal

Glossar

(Quelle: www.wikipedia.de)

BSCW

BSCW (Basic Support for Cooperative Work, deutsch „grundlegende Unterstützung für Zusammenarbeit“) ist eine Dokumentmanagement-Software, welche die Zusammenarbeit von mehreren Benutzern im Inter- beziehungsweise Intranet ermöglicht und unterstützt. Bei den einzelnen Mitarbeitern ist keine spezielle Plattform oder Software nötig, sondern es genügt ein normaler Web-Browser und eine normale Internetverbindung.

Change management

Unter „Change management“ lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten subsumieren, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung - zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen - in einer Organisation bewirken sollen.

Crossmedia Publishing

Der Begriff Cross Media Publishing bezeichnet im Bereich der Medien das medienübergreifende Publizieren von Inhalten auf der Grundlage von medienneutralen Daten.

Customizing

Customizing (to customize = anpassen) ist der englische Ausdruck für die Anpassung eines Serienprodukts wie etwa Software an die Bedürfnisse eines Kunden.

eLearning

Unter E-Learning (englisch electronic learning – elektronisch unterstütztes Lernen) werden alle Formen von Lernen verstanden, bei denen digitale Medien für die Distribution von Lernmaterialien und/oder die Kommunikation zum Einsatz kommen.

ERP-System

Der Begriff Enterprise Resource Planning (ERP, auf deutsch in etwa „Planung [des Einsatzes/der Verwendung] der Unternehmensressourcen“) bezeichnet die unternehmerische Aufgabe, die in einem Unternehmen vorhandenen Ressourcen (wie zum Beispiel Kapital, Betriebsmittel oder Personal) möglichst effizient für den betrieblichen Ablauf einzuplanen. Der ERP-Prozess wird in Unternehmen heute häufig durch Software-ERP-Systeme unterstützt.

KMU

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist die Sammelbezeichnung für Unternehmen, die bestimmte Größenmerkmale nicht überschreiten (< 250 Beschäftigte und < 50 Mio. Umsatz).

„on-the-fly“

Umrechnungen und Modifikationen finden praktisch ohne zeitliche Verzögerung statt, also während der ursprünglich gestartete Vorgang noch läuft.

Open Source

Der Ausdruck Open Source wird meist auf Computer-Software angewandt und meint im Sinne der Open Source Definition, dass es jedem ermöglicht wird, Einblick in den Quelltext eines Programms zu haben, sowie die Erlaubnis zu haben, diesen Quellcode auch beliebig weiterzugeben oder zu verändern.

„Quick wins“

Unter dem Begriff schneller Erfolg (englisch quick win) versteht man, aus betriebswirtschaftlicher Sicht, eine Strategie mit dem Ziel, zunächst jene Vorhaben zu realisieren, die schnell zu sichtbaren, verbesserten Ergebnissen führen. Die erzielten Resultate tragen, durch ihren plakativen Charakter, dazu bei, Akzeptanz für etwaige Neuerungen zu schaffen.

SAP-Portal

SAP NetWeaver[®], entwickelt und angeboten von der SAP AG, ist eine serviceorientierte Anwendungs- und Integrationsplattform. Ziel von SAP NetWeaver ist die Integration von Personen, Informationen und Prozessen. SAP NetWeaver besteht aus einem Verbund an SAP Anwendungen, deren Anzahl und Ausprägung je nach Anwendungsbedarf variiert werden kann.

tacit knowledge

Stillschweigendes, an ein Individuum gebundenes Wissen, das nicht oder zumindest nur schwer systematisch zu verarbeiten oder zu übermitteln ist

Angebotsorientierter Wissenstransfer

Wissenstransfer gehört heute zu den Standardaufgaben moderner Hochschulen. Will die Universität gesellschaftlichen und insbesondere wirtschaftlichen Ansprüchen gerecht werden und zudem das Ziel einer systematischen Wissens- und Technologieverwertung verfolgen, so muss die Lücke zwischen dem Erkenntnisgewinn einer mittel- bis langfristig angelegten Forschungsorientierung einerseits und der eher kurzfristig problembezogenen Perspektive von Unternehmen und öffentlichen Institutionen andererseits geschlossen werden. Dabei gehört zu den wichtigen Zielen der Universität Kassel, ihre Bedeutung als struktur- und regionalpolitischer Faktor weiter auszubauen und zu differenzieren. Die Universität sieht sich als zentraler Akteur im regionalen Innovationssystem. Dies beschränkt sich nicht auf das Studienangebot, sondern erstreckt sich auch darauf, für die Wirtschaft, die technologische, soziale und kulturelle Entwicklung sowie für die Bildung in der Region ein wesentlicher Faktor zu sein.

**U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T**

Zur aktiven Wahrnehmung dieser Aufgaben hat die Universität Kassel seit 2001 ihre Transferstruktur systematisch angebotsorientiert ausgebaut und verfügt heute mit UniKasselTransfer sowie den privat-rechtlichen Unternehmen GINo Gesellschaft für Innovation Nordhessen mbH und Uni Kassel International Management School KIMS GmbH über eine leistungsfähige Organisationsstruktur für einen aktiven Wissenstransfer aus der Universität heraus. Mit dieser organisatorischen Entwicklung war zugleich eine deutliche Professionalisierung der Transferaufgaben verbunden. Die übergeordneten Zielsetzungen im Wissenstransfer sind dabei

UNIKasselTransfer



UNIK International
Management
School

- die Leistungen der UNIK transparent zu machen,
- Wissen für die Praxis nutzbar zu machen und
- Forschung und Lehre durch Transfer zu stärken.

Das Ost-West-Wissenschaftszentrum

UniKasselTransfer

Ost-West-Wissenschaftszentrum

Hessisches Kompetenzzentrum für Kooperationen in Forschung und Lehre mit Mittel- und Osteuropa

- Forschungstransfer
- Kooperationsprojekte
- Weiterbildung
- Veranstaltungen
- Information
- Beratung

Ziele

Aufgabe des Kasseler Ost-West-Wissenschaftszentrum ist es, den wissenschaftlichen und künstlerischen Austausch mit den Ländern Ostmittel- und Osteuropas zu fördern und Kenntnisse über die jeweiligen Länder zu vermitteln. Das Zentrum dient als Forum für den Diskurs zwischen Wissenschaftlern aus Ost und West, fördert den Transfer von neuen sozial- und umweltverträglichen Technologien, stärkt den Dialog zwischen Wissenschaft und gesellschaftlicher Praxis auch in Richtung Ostmittel- und Osteuropa und bietet oder vermittelt Beratung und Information. Kontinuierliche Angebote und Programme erstrecken sich auf die Länder Rußland, Polen, Tschechische und Slowakische Republik, Ungarn, Rumänien, Moldova, Ukraine und Belarus.

Aktivitäten

1. Anbahnung von Kooperationsprojekten in Forschung und Lehre
2. Organisation von wissenschaftlichen Veranstaltungen zu ost-west-bezogenen Themen
3. Entwicklung von osteuropabezogenen Weiterbildungsangeboten
4. Veröffentlichungen (Seit 1994 erscheint in der Herausgeberschaft des OWWZ die Reihe OST-WEST-DIALOG)
5. Recherchen und Datensammlungen zu Osteuropa

Organisation

Das OWWZ wurde 1992 an der Universität Kassel eingerichtet. Es ist ein Teil der Einheit „UniKasselTransfer“.

Seit 2003 berät das OWWZ alle hessischen Hochschulen und entwickelt Initiativen für das Land Hessen, um die internationale Vernetzung in Forschung und Entwicklung mit regionalem Schwerpunkt Mittel- und Osteuropa zu stärken.

Weiterbildung für Unternehmen

Gemeinsam mit der International Management School der Universität Kassel veranstaltet das OWWZ ab Oktober 2006 Qualifizierungskurse im Bereich Internationales Management/Kompetenzregion Osteuropa.

(www.unikims.de/seminare)

Adresse

Ost-West-Wissenschaftszentrum
UniKasselTransfer
Gottschalkstr. 22
D-34109 Kassel

Telefon: (0561) 804-3609/3760

Telefax: (0561) 804-3792/3793

E-mail: [gorzka\(at\)uni-kassel.de](mailto:gorzka(at)uni-kassel.de)

Web: <http://www.owwz.de>

Leitung: Dr. Gabriele Gorzka

Telefon: (0561) 804-3567

UniKassel**Transfer**

Ost-West-Wissenschaftszentrum

OctaMedia GmbH



Erfolg durch Kommunikation

Das Internet bietet bedeutend mehr als nur die Möglichkeit zur eigenen Firmenpräsentation. Inzwischen wird es zunehmend für Geschäfts- und Kommunikationsprozesse genutzt. Neben der üblichen Übermittlung von Daten dient es beispielsweise für Abstimmungsprozesse per Online-Sitzungen im virtuellen Raum, Mitarbeiterschulungen, Konferenzen oder Kundenservice und -support. Unabhängig von Einsatz und Umfang der Bereiche ist die OctaMedia GmbH der richtige Partner für eine erfolgreiche Erschließung dieser Potentiale. Das 1998 gegründete Unternehmen, Tochterfirma der OctaVIA AG, bietet branchenübergreifend Leistungen rund um das Internet vorwiegend für kleine und mittelständische Unternehmen an: Vom einfachen Webauftritt über Implementierung von Content-Management Systemen und e-commerce-Anwendungen bis zur Einführung von komplexen Unternehmensportalen. Beratung, Konzeption und Realisierung von Lösungen für ein operativ unterstützendes Wissensmanagement ist eine weitere Spezialität dieses Beratungshauses.

Erfolgreich kommunizieren

Eindrucksvoll gestaltete Websites oder erfolgreich implementierte e-Learning Software bringen an sich noch keinen wirtschaftlichen Nutzen. Die meisten Aktivitäten eines Unternehmens beinhalten Kommunikationsprozesse – ob innerhalb des Hauses oder gegenüber Kunden, Partnern oder Lieferanten. Hier setzt die OctaMedia an: Mit Fokus auf einen entsprechenden Return on Investment unterstützt sie durch den richtigen Einsatz von e-Kommunikation beste-

hende Geschäftsprozesse – orientiert an relevanten Zielgruppen und Markterfordernissen.

e-Learning bietet optimale Lösungen

Durch Integration der dynamischen Kommunikation wird sowohl im Internet als auch im Intranet der Webauftritt zur Drehscheibe beim Wissensaustausch. Dafür bietet OctaMedia mit synchronen und asynchronen Lernplattformen optimale Lösungen: Schulungsinhalte und wichtige Informationen können flexibel zur Verfügung gestellt und vermittelt werden. Unabhängig von Ort und Zeit ermöglicht e-Learning eine schnelle und kostengünstige Aktualisierung der Lerninhalte und spart den Unternehmen Anreise- sowie Übernachtungskosten.

Wissensmanagement gehört zur Unternehmensstrategie

Als ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie ist Wissensmanagement zur Sicherung von Unternehmenszielen von großer Bedeutung. Effiziente Erschließung, Entwicklung und Systematisierung von Wissensressourcen verschaffen Wettbewerbsvorteile: Voraussetzung hierfür ist allerdings der Austausch der Wissensbestände auf der Basis moderner e-Kommunikations-Technologien. Das hochqualifizierte und ständig geschulte OctaMedia-Team, bestehend aus internen und externen Fachleuten, hat sich auf die Sicherung des bedeutenden immateriellen Wirtschaftsguts „Wissen“ spezialisiert, indem Wissensressourcen dem Arbeitsprozess zugeführt werden. Im Mittelpunkt steht dabei der Mensch als primärer Kompetenz- und Wissensträger, bei dem die Motivation notwendiges Wissen zu erwerben, effizient einzusetzen und gezielt weiterzugeben eine große Rolle spielt. Das ermöglicht Unterneh-

men durch gemeinsames Bearbeiten und Nutzen der Quellen zum richtigen Zeitpunkt den schnellen Zugriff auf notwendiges Erfahrungswissen.

Große Chancen für kleine und mittlere Unternehmen

Durch teure Soft- und Hardware sowie hohe Implementierungskosten wurden die neuen Möglichkeiten der Internet Kollaboration bisher nur von Großunternehmen genutzt. Das Projekt zum Thema „Wissensmanagement in KMU – Internationale Kompetenz“ zeigt die Chancen zur Erschließung neuer Marktpotenziale, welche häufig von kleinen und mittleren Unternehmen unterschätzt werden. Hier zeigt die in dem Bereich e-Learning und e-Kommunikation langjährig erfahrene OctaMedia in Kooperation mit der Universität Kassel, dass diese Art der virtuellen Weiterbildung und Zusammenarbeit für alle Betriebsgrößen rentabel genutzt werden kann. Zehn nordhessische Unternehmen haben derzeit die Gelegenheit, von dem vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung geförderten KMU-Wissen-Projekt (www.kmu-wissen.de) zu profitieren.

OctaMedia GmbH
 Marie-Calm-Straße 1 • 34131 Kassel
 Telefon: 0561-310999-0
 Telefax: 0561-31000-31
 EMail: [infomedia\(at\)octamedia.de](mailto:infomedia(at)octamedia.de)
 Internet: www.octamedia.de


 The logo for OctaMedia features the word "OctaMedia" in a blue, sans-serif font. The letter "O" is stylized with a circular graphic element that overlaps it. The "a" is also stylized with a similar circular element. The "M" and "edia" are in a standard sans-serif font.

Pressespiegel

Pressemitteilung 26.August 2005

Seite 1 von 1

Universität und Mittelstand gehen Hand in Hand

Datenflut beherrschen

Das vom Land Hessen und der Europäischen Union geförderte Projekt KMU-Wissen II konnte erfolgreich gestartet werden. In diesem Projekt vereinen sich zehn nordhessische Mittelständler mit dem Ost-West-Wissenschaftszentrum von UniKasselTransfer und der OctaMedia GmbH.

Prof. Dr. Christoph Brake, der Initiator des Projektes, umschreibt die Problematik: "Die Unternehmen brauchen ein dynamisches Wissensmanagement." Die Kasseler OctaMedia GmbH setzt dafür die individuellen Unternehmensprozesse auf der Basis elektronischer Medien um. Eine große Chance eröffnet den Unternehmen das Wissenstransferangebot des Ost-West-Wissenschaftszentrums (OWWZ) von UniKasselTransfer. OWWZ-Leiterin, Dr. Gabriele Gorzka, schätzt die Chancen deutscher Mittelständler überaus positiv ein.

"Die beteiligten Unternehmen erhalten über ein Jahr lang ein kompaktes Qualifizierungsprogramm. Sie werden damit fit gemacht für ein wirtschaftliches Engagement in Ländern wie Polen, Tschechien, Ungarn oder Russland."

Auch kleineren und mittleren Unternehmen unserer Region soll so der Weg ins Wissensmanagement bereitet werden.

Weitere Informationen:

Ost-West-Wissenschaftszentrum (OWWZ)

UniKasselTransfer
Dr. Gabriele Gorzka
Gottschalksstr, 22
34109 Kassel

Tel.: 0561 804 3567
Fax: 0561 804 3792
[gorzka\(at\)uni-kassel.de](mailto:gorzka(at)uni-kassel.de)

oder:

OctaMedia GmbH
Rolf Schilling
Geschäftsführer
Marie-Calm-Straße 1
Tel.: 0561 31000-15
www.octamedia.de

Dr. Wilfried Hakes
Tel.: 0561 31099-97
[kmu-wissen\(at\)octamedia.de](mailto:kmu-wissen(at)octamedia.de)

Presseartikel „KMU-Wissen II“

Quelle: Frankfurter Rundschau, 11. Oktober 2005

Uni berät kleinere Firmen

Projekt zum Wissensmanagement in Kassel/Weiterbildung

Die Universität Kassel will kleineren und mittleren Betrieben helfen, ihr Wissensmanagement zu verbessern. Am Beispiel des Ost-West-Transfers berät sie zurzeit zehn nordhessische Firmen. Von 2006 an soll daraus ein festes Weiterbildungsangebot werden.

Kassel. Das im Mai gestartete Projekt zum Wissensmanagement bei mittelständischen Betrieben wird vom Ost-West-Wissenschaftszentrum der Uni (OWWZ) geleitet. Betreut wird es von dem Kasseler E-Learning-Unternehmen Octamedia. EU und das Land Hessen fördern das Projekt.

„In der Hektik des Tagesgeschäftes ist es für kleinere Firmen schwierig, das im Betrieb vorhandene Wissen zu verwalten“, sagt Christoph Brake. Er ist Professor an der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld und Initiator des auf 18 Monate angelegten Projektes. Baufirmen etwa hätten meist kein System, um Erfahrungen von Bauprojekt zu Bauprojekt weiterzugeben, erklärt Brake. „Da geht viel Wissen verloren.“ Zudem gelte es, so genannte Wissensinseln zu vermeiden: Mitarbeiter, die als einzige über bestimmtes Wissen verfügen.

Als Übungsfeld wurde das Thema Ost-West-Transfer gewählt. „Wenn Geschäftsprozesse ins Ausland verlagert werden, ist das ein Anlass, um Wissen neu zu strukturieren“, so Brake.

Den fachlichen Input liefert das OWWZ mit Veranstaltungen zu einzelnen osteuropäischen Ländern oder zu rechtlichen Rahmenbedingungen. „Neben 20 Präsenzseminaren finden auch Online-Sitzungen statt“, sagt OWWZ-Leiterin Gabriele Gorzka.

Die Kosten tragen die Firmen

Jeder teilnehmende Betrieb hat einen Mentor, der mit einem Mitarbeiterteam ein Konzept entwickelt. „Im Kundendienst und beim Einkauf wird eine gute technische Dokumentation immer wichtiger“, nennt Carsten Seeger, Geschäftsführer der Firma SRE Elektronik in Fuldabrück, Ansätze für eine verbesserte Wissensaufbereitung.

Schon 2006 soll der Komplex Wissensmanagement/Ost-West-Transfer ins Weiterbildungsangebot der Universität aufgenommen werden, betont Gabriele Gorzka. Die Kosten müssten dann die Firmen selbst tragen, allerdings hoffe man auf Zuschüsse aus öffentlichen Töpfen.

G.Sümer

Hofgeismar

24.02.2006

Vorsprung durch Wissen

AKG Thermotechnik entwickelt „Gelbe Seiten“ für ihre Ingenieure

Von Andreas Th. Bernhard

HOFGEISMAR. Wissen ist Macht. Die aufklärerische These des englischen Philosophen Francis Bacon scheint heute so gültig wie vor 500 Jahren und könnte bei manchem deutschen Manager über dem Schreibtisch hängen.

Längst erkannt hat man dies bei AKG Thermotechnik in Hofgeismar. Die Antwort heißt: computergestütztes Wissensmanagement. In Zusammenarbeit mit der Universität und der IT-Beratung OctaMedia in Kassel setzt man bei AKG Thermotechnik auf ein neues Informationssystem, in dem Know-how gesammelt und vor allem strukturiert wird, damit andere Mitarbeiter dies besser nutzen können. „Gelbe Seiten“ für Ingenieure könnte man sagen.

Die Vorteile liegen für den Prokuristen Dr. Roland Stender auf der Hand. „Oft haben wir ein bestimmtes Problem in einem anderen Zusammenhang schon einmal bearbeitet, warum sollte ein anderes Entwicklungsteam nun wieder von vorn anfangen?“ Darüber hinaus bietet das Wissensmanagement auch die Möglichkeit, unterschiedliche Kompetenzen miteinander zu vernetzen. „Die Stärke eines Unternehmens liegt in der Gesamtheit, nicht beim Einzelnen“, so das Credo des Prokuristen. Im Fußball würde man sagen: Das Team ist der Star.

„Unsere Aufgaben werden immer komplexer“, ergänzt Geschäftsführer Dr. Berthold Link. „Wer wie wir im internationalen Wettbewerb bestehen will, muss intelligente Systemlösungen anbieten und

innovativ sein.“

Eine Herausforderung für die Entwickler bei AKG Thermotechnik, die eng mit den Kunden zusammen arbeiten und dabei versuchen müssen, die verschiedensten Wünsche unter einen Hut zu bekommen.

Klein, stark und zugleich leise sollen die Kühlsysteme sein - manchmal ein echtes Problem.

In Computersimulationen und Testreihen werden daher die neu entwickelten Geräte geprüft und immer wieder verbessert. Dabei sammeln sich wichtiges Know-how an.

Dieses Wissen aus Dateien, Projektordnern und vor allem den Köpfen der Mitarbeiter auch für andere verfügbar zu machen, ist letztlich das Ziel.

Während man bei AKG Thermotechnik nun daran geht, die Theorie in die Praxis

umzusetzen, geht man an der Universität den umgekehrten Weg. Die praktischen Ergebnisse des Pilotprojektes sollen in das Lehrangebot der akademischen Ausbildung einfließen. So profitieren beide Sei-

ten. Ein wichtiger Aspekt, auch aus Sicht von Dr. Berthold Link, der in dem Pilotprojekt ein gelungenes Beispiel für die Zusammenarbeit von Industrie und Universität in Nordhessen sieht.



Die Wissens-Manager: Geschäftsführer Dr. Berthold Link (links) und Prokurist Dr. Roland Stender mit einem zur Auslieferung bereiten, modernen Kühlsystem der Firma.

FOTO: BERNHARD

Pressemeldung zur Pressekonferenz am 12.12.2005

Kleine und mittlere Unternehmen in Nordhessen Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement

Zehn nordhessische Unternehmungen aus den unterschiedlichsten Branchen engagieren sich im Rahmen des von Land und EU geförderten und bei der Universität Kassel angesiedelten „Verbundprojektes KMU-Wissen“, um individuelle Lösungen für ihr betriebliches Wissensmanagement zu entwickeln. Damit wollen sich die Firmen Wettbewerbsvorteile sichern, wie sie im Rahmen einer Pressekonferenz in der Universität Kassel mitteilen.

„Die an unser Unternehmen gestellten Aufgaben werden immer komplexer. Wir haben bessere Chancen am Markt, wenn wir über unser Kerngeschäft im Wärmetauscher-Bereich hinaus auch komplette Kühlaufgaben lösen können und nicht nur Einzelkomponenten zuliefern. Die Tendenz geht eindeutig zur Systemlösung“, so Dr. Berthold Link von der AKG Thermotechnik GmbH & Co. KG in Hofgeismar. „Um Kunden- und Anwender orientierte Systemlösungen anbieten zu können, müssen Ingenieure, Konstrukteure und auch der Vertrieb schnell auf vorhandenes Wissen zugreifen können. Über ein Wissensmanagement-System strukturieren wir das im Unternehmen vorhandene Wissen und wollen auch das täglich neu hinzukommende Wissen der Mitarbeiter erfassen, damit es für alle Abteilungen nutzbar wird und auch unsere Schwesterwerke davon profitieren können.“

Neben traditionellen Methoden der Wissensvermittlung und –dokumentation kommt dem Einsatz neuer Informationstechnologien eine bedeutende Rolle zu. „Der Arbeitskreis Gemeindenahe Gesundheitsversorgung (AKGG) arbeitet an 17 Standorten in ganz Nordhessen. Über Online-Konferenzen können die einzelnen Mitarbeiter an ihren jeweiligen Standorten verbleiben und trotzdem gemeinsam neue Projekte entwickeln. Unsere Mitarbeiter sparen lange Fahrtzeiten und können somit diese Zeiten in ihre „Kunden“, Menschen mit unterschiedlichsten Betreuungsbedarfen, investieren“, so Karl-Otto Cyraix vom AKGG.

Auch im sozialen Bereich würden die Anforderungen immer komplexer. Man könne sich nicht mehr lediglich Einzel-Problemen widmen, sondern müsse zukünftig viel stärker in Sozialräumen denken. „Dafür müssen viele Professionen an der Lösung von Problemen beteiligt werden. Voraussetzung dafür wiederum sind funktionierende Kommunikationsstrukturen und auch systematisch aufbereitetes Wissen, auf welches alle Beteiligten zurückgreifen können“, so der Sozialpädagoge.

Wissensmanagement

Wettbewerbsvorteile für den Mittelstand

Eine der Kernfragen des Wissensmanagements ist es, wie bereits bestehende Wissensbestände gemeinschaftlich nutzbar gemacht werden können. Technisch orientierte und auf die Sammlung von Daten konzentrierte Formen des Wissensmanagements erweisen sich immer mehr als unpraktikabel, weil die Menge an Information schnell unüberschaubar wird und die Verfügbarkeit von Informationen allein nicht ausreicht, um einen Wissenstransfer sicherzustellen. Erfahrungswissen eröffnet sich nicht über technisch erschlossene Daten, Informationen und Dokumente, sondern basiert auf Wissensstrukturen, die an Personen gebunden sind. Zunehmend rücken daher die Prozesse der Kommunikation in den Mittelpunkt des Interesses und der Erfahrungsaustausch wird als zentrales Element im Wissensmanagement angesehen. Ziel des vorliegenden Projektes ist es, Anwendungswissen zu übertragen. Und damit ist im Projektkontext besonders das in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandene Wissen gemeint.

Im Rahmen des Projektes KMU Wissen, wird ein neuer Ansatz erprobt, der die Akzeptanz des Wissensmanagements gerade in kleinen und mittleren Unternehmen erhöhen soll. Dieser zielt darauf, Erfahrungswissen in stärkerem Maße als bisher möglich zu sammeln und die Form der Aufbereitung in einem Qualitätssicherungsprozess zu verankern. Der vorliegende Ansatz will dem „Erfahrungsaustausch“ mittels neuer eLearning- und eKommunikations-Technologien eine neue Deutung und ein stärkeres Gewicht im Wissensmanagement geben. Die Abbildung und Dokumentation von Erfahrungswissen ist im vorliegenden Projekt ein Prozess der gemeinsamen Erarbeitung von Wissensmodulen in kleinen Projektteams. Durch die starke Betonung der Kooperation und der Autorenschaft wird der Arbeitskultur in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) Rechnung getragen, die weniger durch einen formalisierten Informationsfluss zwischen Funktionsträgern, als vielmehr durch die Kommunikation auf „kurzem Weg“ zwischen Personen charakterisiert ist.

Projektstruktur und -ablauf

Das derzeitige Projekt setzt auf Erfahrungen und Ergebnisse des Projektes KMU-Wissen I, das vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert wurde. Dieses Vorhaben hatte die Implementation von eLearning und eKommunikation zum Thema. Der hier erreichte Wissensstand wurde den zehn teilnehmenden kleinen und mittleren Unternehmen in Form eines Intensivkurses „eLearning Management“ zu Beginn des aktuell laufenden Projektes vermittelt.

Der Förderzeitraum reicht vom 1. April 2005 bis 31. März 2006, wonach sich eine sechsmonatige Phase der Nachhaltigkeitssicherung anschließt. Die Beratungsleistungen bestehen aus Online-

Schulungen, Präsenzberatungen und Workshops. Sowohl für die firmeninternen Wissensplattformen als auch für das Gesamt-Projekt erfolgt ein Projektmanagement nach folgendem Schema:

- **Phase A: Initialisierung**
Identifikation der unternehmensspezifischen Ziele, Aufsetzen der Projektstruktur
- **Phase B: Bestandsaufnahme**
Inventur der Wissensbestände und -flüsse
- **Phase C: Konzeption**
Design der Schlüsselemente der WM-Lösung (Werkzeuge und Methoden)
- **Phase D: Implementierung**
Pilotierung, Training der Anwender
- **Phase E: Evaluierung/QS**
Erarbeitung messbarer Qualitätskriterien und deren Überprüfung.

Dem Einsatz eines Web-Konferenzsystems kommt für die Wissenskommunikation in diesem Projekt eine zentrale Bedeutung zu und stellt insbesondere in der geplanten Integration mit Groupware- und Collaborationssoftware einen deutlichen Innovationschritt dar. Die Bandbreite der teilnehmenden Unternehmen reicht vom Anlagenbau/Maschinenbau über Architekturbüro und Bau-Consulting bis zu einem Dienstleister im Bereich Gesundheitswesen. Sie werden mit ihrer Motivation zur Teilnahme, den bislang im Projekt erreichten Zielen und ihren Zukunftsvorstellungen in der folgenden Ausgabe der WN vorgestellt. Bereits jetzt werden von den beteiligten Firmen erste „Quick Wins“ in Form von verbesserter Kommunikation und nicht zuletzt auch in Form der Einsparung von Reise- und Schulungskosten verzeichnet.

Der Schwerpunkt Internationale Kompetenz Mittel- und Osteuropa

Auch vor dem Hintergrund der wachsenden Geschäftsaktivitäten im EU-Raum nach der Ost-Erweiterung gewinnen Wissensmanagement-Strategien eine neue Bedeutung. Die Wahrnehmung von Marktchancen in Mittel- und Ost-Europa erfordert einen Wissenstransfer, der es ermöglicht, das erfolgreiche Unternehmenswissen in einem anderen rechtlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Rahmen anzuwenden. Dies erfordert eine strukturierte Erfassung und Dokumentation des im Unternehmen vorhandenen und notwendigen Wissens. UniKasselTransfer thematisiert als Projektpartner mit seinem Ost-West-Wissenschaftszentrum (OW-WZ) hierzu regionalspezifische Rahmenbedingungen und konkrete Verfahren. Dr. Wilfried Hokes ■

Wirtschaft Nordhessen 4/2006

