

Name des Tools / Produkts	„Wissens-Dialog-System“ für KMU
Link für weiterführende Informationen zum Tool	www.equal-wikom.de
Name des Urhebers (EP)	EP WiKoM/Teilprojekt „Wissen-Kompetenz-Lernkultur“
Ansprechpartner / Kontakt	Uwe Jäger Eichenbaum GmbH Friemarstraße 38, 99867 Gotha Tel.: 03621/510 400, Email: info@eichenbaum.de
Themenschwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Umsetzung von Wissensmanagement-Systemen in KMU zur Förderung der Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Beschäftigten, insbesondere für kleine Unternehmen (≤ 50) • Initiierung, Förderung und Begleitung von innerbetrieblichen Lern- und Kommunikationsprozessen • Adaption vorhandener WM-Modelle (G. Probst u. A.) in die spezifische Unternehmensrealität kleiner Unternehmen • Focusierung auf Kunden, Prozesse und Lösungen
Ausgangssituation / Problem- beschreibung	<p>Das der Wettbewerbsdruck und die Erwartungen der Kunden kontinuierlich steigen, ist hinlänglich bekannt und beschrieben. Ebenso die Notwendigkeit einer zukunftsorientierten Unternehmensplanung und –steuerung und der Wirkungszusammenhang zwischen Mitarbeiter/-innenqualifikation und Produktqualität.</p> <p>In der Regel findet dennoch in Unternehmen ≤ 50 Beschäftigte keine strukturierte Personalentwicklung statt, Unternehmensplanung und –steuerung setzt auf „vergangenheitsorientierte“ Instrumente wie GuV und Jahresabschluss.</p> <p>Die unternehmensbezogene Entwicklung und Nutzung des vorhandenen Wissens und die darauf aufbauende Einführung eines WM-Systems kann einen Beitrag zur Optimierung der Geschäftsprozesse leisten sowie durch das Aufdecken von Wissensbedarfen und das Aufzeigen zukünftiger Marktentwicklungen eine rechtzeitige Risikominimierung ermöglichen.</p>

Zielgruppe	Das Tool „Wissensdialog“ richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen und deren Beschäftigte.
Akteure der Umsetzung	<p>Seitens des Unternehmens bezieht das Tool grundsätzlich alle Ebenen der Beschäftigten ein, konzentriert sich jedoch in der Umsetzungsphase auf eine Projektgruppe, in der die Unternehmensleitung vertreten ist.</p> <p>Es ist für den Projektverlauf sinnvoll, dass alle Abteilungen bzw. Geschäftsbereiche (z. B. Verwaltung, Produktion, Vertrieb etc.) in der Projektgruppe vertreten sind. Hat das Unternehmen, in dem die Aktivitäten umgesetzt werden, mehrere Standorte oder Filialen, sollten diese in der Projektgruppe präsent sein.</p> <p>Dies unterstützt die Akzeptanz des Vorhabens durch die Einbeziehung aller Unternehmensteile.</p> <p>Die Projektgruppe sollte nicht mehr als 10 Teilnehmende umfassen.</p> <p>Auf der Anwendungsseite richtet sich das Instrument „Wissens-Dialog-System“ an die Akteure oder Akteursgruppen, die mit Themen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensplanung und –steuerung • Personalmanagement • Qualitätsmanagement, <p>sei es in der betrieblichen Praxis oder in der beratenden Begleitung, befasst sind.</p>
Kundennutzen	<p>Das primäre Ziel einer erfolgreichen Umsetzung von Wissensmanagementprozessen ist die Klärung und Optimierung der internen Wissens- und Kommunikationsstruktur. Durch die Identifizierung der Informations- und Kommunikationsflüsse im Unternehmen werden wesentliche Schnittstellen sichtbar und können optimiert werden. Des Weiteren können sowohl implizites Wissen von Mitarbeitenden als auch deren Erfahrungswissen durch Wissensmanagementprozesse in eine breitere Nutzbarkeit überführt werden.</p> <p>Eine erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement führt neben den internen Verbesserungen auch zur Optimierung relevanter externer Prozesse. So können durch Wissensmanagement sekundär folgende Nutzenaspekte realisiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Anpassung von Produkten und Dienstleistungen an die Kundenwünsche • Verbesserung der Beziehungen zu Kunden und Zulieferern • Verbesserung von Kenntnissen und Wissen der Mitarbei-

	<p>tenden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Effizienz und der Produktivität der Mitarbeitenden • Verbesserung der Aneignung von Wissen aus anderen Organisationen • Gute Verknüpfungsmöglichkeiten mit weiteren Systemen wie Qualitätsmanagement • Transfer von Methoden in das Unternehmen und Erwerb von entsprechendem Handlungswissen • Kontinuierliche Begleitung und Unterstützung des Unternehmens im Veränderungsprozess, „vorbei an den Untiefen und Klippen des Tagesgeschäfts mit seinen Zeitfressern und Routinen“ • Transfer von externem Wissen in das Unternehmen durch die beratende Person/Institution • Aktivierung der Belegschaft zur Mitwirkung und Teilhabe an gesamtbetrieblichen Prozessen (verstärktes Einbringen von Veränderungsvorschlägen, Akzeptanz von und Mitwirkung an formalen Verfahren z. B. des Dokumentenmanagements etc.) durch den beteiligungsorientierten Ansatz
<p>Beitrag zur Früherkennung</p>	<p>Das „Wissens-Dialog-System“ kann im Rahmen eines „Maßnahmepaketes“ zur betrieblichen Frühaufklärung ein Instrument sein. Durch die Ermittlung des vorhandenen Wissens im Unternehmen und dessen Abgleich u. A. mit dem Unternehmenszielen können Wissenslücken entdeckt und durch geeignete Maßnahmen geschlossen werden. Qualifizierungsbedarfe werden festgestellt, mglw. Defizite im Kundenmanagement und ähnliches.</p> <p>Das Tool deckt Handlungsbedarfe auf, erarbeitet beteiligungsorientiert Lösungen und leistet durch die strukturierte Vorgehensweise ein Beitrag zur Risikoerkennung.</p> <p>In den Umsetzungsprozess eingebunden ist die Herausbildung einer veränderten Kommunikations-, Informations- und Lernkultur, die ein höheres Maß an Aufmerksamkeit und Bereitschaft zur Mitwirkung an Problemlösungen bedeutet. Dieser „Aufmerksamkeits-Faktor“ ist bezüglich der Kommunikation über Risiken und ihrer Minimierung bedeutsam.</p> <p>In der EP WiKoM wird diskutiert und vorbereitet, das Wissens-Dialog-System mit anderen Instrumenten wie z. B. der Balanced Scorecard und dem Integriertem Arbeitsorganisationsmodell zu einem „Gesamtpaket WiKoM“ zu verbinden.</p>
<p>Methodik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsermittlung anhand eines spez. Fragebogens • Workshops, Impulsreferate, Gruppenarbeit, Ergebnispräsentationen • Einzelgespräche

<p>Umsetzungsschritte</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bedarfsermittlung und Bedarfsanalyse in und mit den Unternehmen 2. Ableitung von Handlungsempfehlungen im Ergebnis der Bedarfserhebungen in Abstimmung mit der Unternehmensleitung und den Beschäftigten 3. Gemeinsame Erarbeitung eines abgestimmten Konzepts zur passgenauen Verankerung eines Wissens-Management-Systems (WM) im Unternehmen 4. Umsetzung der Aktivitäten zur Zielerreichung mit dem Fokus Ergebnisorientierung, Handlungsorientierung und Nachhaltigkeit <ul style="list-style-type: none"> Sensibilisierungsphase: Einbindung von Geschäftsleitung und Mitarbeitenden Definition von Wissenszielen: Unternehmensleitziel und WM-Strategie Projektdurchführung: Wissen ermitteln, speichern, verteilen, anwenden 5. Einbindung des WM-Systems in die Geschäftsprozesse 6. Auswertungs-, Kontroll- und Lernprozesse für die Beteiligten als ständige prozessbegleitende Aktivität <p>Zu den Kernbereichen des „Wissensdialogs“ zählen die Prozesse der Wissensidentifikation, der Wissens(ver)teilung und der Wissensnutzung. Diesen Prozessen lassen sich folgende Arbeitsschritte zuordnen.</p> <p>Wissensidentifikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozesse beschreiben • Wissen im Unternehmen sammeln • Wissenslandkarten erstellen • Expertinnen und Experten lokalisieren • Innovationen vorbereiten <p>Wissens(ver)teilung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation organisieren und gewährleisten • Wissensträger benennen • Instrumente bestimmen • Zugriffsrechte festlegen <p>Wissensnutzung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissensförderliche Arbeits(platz)organisation • Kommunikation fördern und unterstützen • Instrumente gestalten
<p>Notwendige Ressourcen (Zeit/ Personal/Finanzen)</p>	<p>Der Einführungsprozess ist natürlich abhängig von der Größe des Unternehmens und den spezifischen Bedingungen (Wie ausgeprägt ist die Personalentwicklung? Gibt es ein lebendiges Qualitätsmanagement? Wie ist die Unternehmensführung und das Berichtswesen aufgestellt? etc.)</p> <p>Momentan gehen wir von einer Zeitdauer von 9 Monaten aus bei 4 Berater/-innentagen pro Monat incl. Administration.</p>

	<p>Auf Beratungsseite liegen die Gesamtkosten bei ca. 2.000,00 € brutto im Monat (Ziel 1-Gebiet), auf Unternehmensseite ebenfalls bei ca. 2.000,00 € brutto für die Lohnfortzahlung bei einer Projektgruppe von 10 Teilnehmenden</p>
<p>Fördernde Faktoren</p>	<p>Wissensmanagement, das Modell Wissens-Dialog, ist eine Methode im Rahmen der strategischen Unternehmensführung. Durch die Formulierung von Wissenszielen, durch Identifikation vorhandenen Wissens (und der damit verbundenen Feststellung von Wissenslücken), durch die Verteilung und Anwendung von Wissen und dessen Bewertung hinsichtlich der Erreichung der an den Unternehmenszielen ausgerichteten Wissenszielen läuft ein regelmäßiger Reflexionsprozess. Dieses verfahren unterstützt das Unternehmen bei der Antizipation des Wandels, bei der Identifikation von Chancen und Vermeidung von Risiken</p> <p>Die Einführung von Wissensmanagement ist für Unternehmen ebenso auch dann von Interesse, wenn sie einen Handlungsdruck auf anderen Ebenen (z. B. mangelnde Kundenzufriedenheit, notwendige Produktivitätssteigerung usw.) verspüren. Das Bewusstsein für die Bedeutung von Wissens- und Kommunikationsprozessen im Unternehmen ist eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Umgang mit der Ressource Wissen. Aus den bisherigen Erfahrungen können als fördernde Aspekte folgende Faktoren festgehalten werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Handlungsdruck durch Marktveränderungen, Kundenanforderungen und Forderungen von Kreditinstituten • Kenntnisse über die Branche, das Unternehmen bzw. wichtige Personen • Verknüpfung mit weiteren strategisch ausgerichteten Instrumenten der Unternehmensführung und –steuerung • Das „Wissens-Dialog-System“ setzt auf „einfache“, aber passende Lösungen, die schnell einsetzbar sind und so zu „schnellen“ Erfolgen führen • Das Tool ist kommunikations- und beteiligungsorientiert und ermöglicht somit eine hohe Identifikation der Mitwirkenden • Das Modell transportiert Nutzen im Sinne der kontinuierlichen Reflexion (Abgleich von Wissenszielen und Unternehmenszielen auf Basis der Wissensbewertung), der Beschreibung der betrieblichen (Wissens)Potenziale und der Optimierung der Prozesse der betrieblichen Kommunikation und Information
<p>Praxiserfahrungen - Hemmnisse</p>	<p>bisher:</p> <p>Wissensmanagement, strategische Unternehmensführung, betriebliche Frühaufklärungssysteme sind hoch relevante, aber dennoch sehr wenig greifbare Themen.</p>

	<p>Um tatsächlich die mit den Systemen verbundenen Veränderungsprozesse zu strukturieren und zu durchlaufen, müssen/müssten die Eigentümer/Führungskräfte Fremde in das Unternehmen lassen, sensible Daten preisgeben und die Bereitschaft haben, Bisheriges in Frage zu stellen.</p> <p>Und das im laufenden Wettbewerb mit all seinen Risiken und Chancen. Ein langwieriger Prozess des Vertrauensaufbaus, der noch andauert.</p> <p>Hinzu kommt, dass in vielen Unternehmen – insbesondere in den KMU – nur ein gering ausgeprägtes Problembewusstsein hinsichtlich der Bedeutung von Wissensmanagement und den daraus resultierenden Möglichkeiten besteht. Das Einlassen auf unbekannte Gebiete ist für viele Unternehmen ein großes Hindernis.</p>
Praxiserfahrungen – Umsetzungserfolge / Referenzen	bisher: Beratungsunternehmen mit 5 Standorten in Thüringen
Zielgruppenresonanz	Positiv; die Bereitschaft zur Mitwirkung an Veränderungsprozessen wird gefördert
Innovation	<p>Das „Wissens-Dialog-System“ stellt eine Weiterentwicklung bereits bestehender Lösungen dar (s. o.). Es adaptiert anforderungsgerecht Teile aus bestehenden Modellen in die Unternehmensrealität kleiner Unternehmen. Dabei werden Schwerpunkte gesetzt, immer aber wird der Focus auf Kunden, Prozesse und Lösungen gesetzt. Das Tool ist stark beteiligungsorientiert, um es einerseits tatsächlich den Gegebenheiten im Unternehmen anzupassen und andererseits „gelebt“ werden zu können.</p> <p>In der Kombination mit bereits bestehenden Lösungen wie dem Qualitätsmanagement oder einer kennzahlenbasierten Unternehmenssteuerung kann das Wissens-Dialog-System einen nachhaltigen Beitrag beim Aufbau eines betrieblichen Frühaufklärungssystems leisten</p>