

Leitfaden für Wissensmanagement



Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

**Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen**



Einleitung

02 | 03

Für kleine und mittlere Unternehmen ist es nicht immer einfach, langfristig am Markt zu bestehen. Das Management des unternehmerischen Wissens ist deshalb ein höchst relevantes Thema, um Kosten einzusparen, Innovationsvorsprünge zu schaffen und langfristig Marktvorteile zu sichern. Diese Faktoren sind für die Entscheidungsträger gute Gründe, das Thema „Wissensmanagement“ mehr in den unternehmerischen Fokus zu setzen.

Zehn mittelständische Produktionsunternehmen aus Nordrhein-Westfalen haben diese Notwendigkeit bereits erkannt und eine Handlungsempfehlung zur Implementierung eines Wissensmanagements mit praxiserprobten Methoden und Instrumenten ausgearbeitet.

Ausgangspunkt für den Leitfaden, der im Rahmen des Projektes NED - Netzwerk Exzellenz Demografie entstanden ist, ist der im Mai 2013 von 22 Produktionsunternehmen aus der Region Ruhr-Ost erarbeitete Demografieleitsatz:

„Wir engagieren uns für den Erhalt, die Förderung und den Ausbau von Wissen. Um unser Unternehmen langfristig zu stärken, analysieren wir nicht nur zukünftig benötigtes Wissen, sondern motivieren unsere Mitarbeiter auch dazu, vorhandenes Wissen auszutauschen und weiterzugeben. Gleichzeitig bieten wir ihnen individuelle Qualifikations- und Entwicklungsmöglichkeiten, bei denen wir sie bestmöglich unterstützen.“

Der Leitfaden soll im Wesentlichen aufzeigen, welche Rolle ein systematisches Wissensmanagement (WM) in Unternehmen spielt, welche betrieblichen

Voraussetzungen erforderlich sind, wie der Umgang mit Wissen in den Unternehmen gestaltet werden kann und welche Dimensionen das Wissensmanagement hierbei einnimmt. Dabei wendet er sich vor allem an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und soll diese zum Aufbau oder zur Optimierung ihrer WM-Systeme ermutigen und dabei unterstützen.

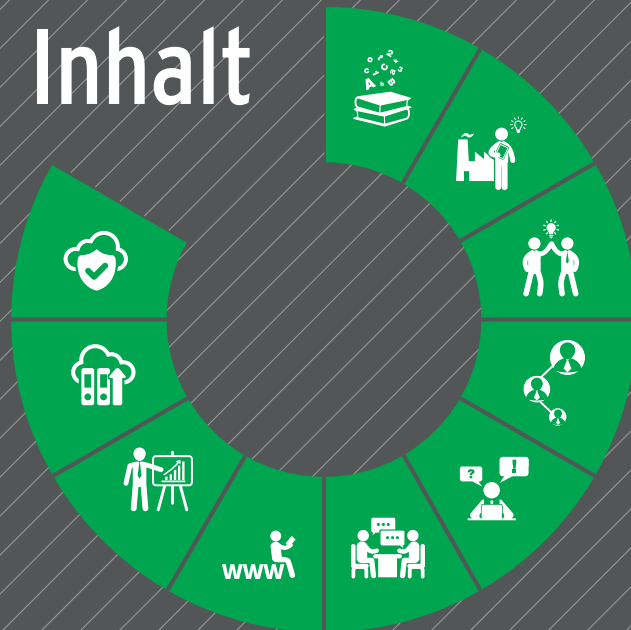
Der Leitfaden geht insbesondere auf die erforderlichen Strukturen und Prozesse, eine förderliche Unternehmenskultur und die aktuell verfügbaren Methoden und Instrumente ein und soll damit eine konkrete Hilfestellung in der Umsetzung darstellen.

Fertige Lösungen werden hingegen nicht dargestellt, da diese spezifisch auf jedes Unternehmen zugeschnitten und deshalb individuell entwickelt werden müssen. Der Leitfaden ersetzt somit keine Schulungen und gezielten Einarbeitungen für beteiligte Mitarbeiter.

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlechter.

Inhalt





1. Begriffserklärungen.....06



2. Bedeutung von Wissensmanagement in Unternehmen.....08



3. Wissen und Unternehmenskultur.....10



4. Verantwortlichkeiten im Wissensmanagement...12

4.1 Aufgaben der Geschäftsleitung.....13

4.2 Aufgaben der Führungskräfte
(inkl. Projektleiter).....13

4.3 Aufgaben von Wissensmanagement-
Spezialisten, Koordinatoren.....13



5. Prozesse im Wissensmanagement.....14

5.1 Umgang mit Wissen.....15

5.2 Standardisierung und Sicherung der
Nachhaltigkeit in Wissensprozessen.....17



6. Erwerb von Wissen – Interne Quellen von Wissen.....18



7. Ausgewählte Methoden und Instrumente des Wissensmanagements.....20

7.1 EDV-gestützte Instrumente.....21

7.2 Instrumente ohne EDV-Einsatz.....22



8. Kontrollen und Kennzahlen im Wissensprozess.....24



9. Umgang mit Informationen.....26

9.1 Gesellschaftliche Entwicklung.....27

9.2 Was können Unternehmen tun?.....27

9.3 Was können die Mitarbeiter tun?.....27

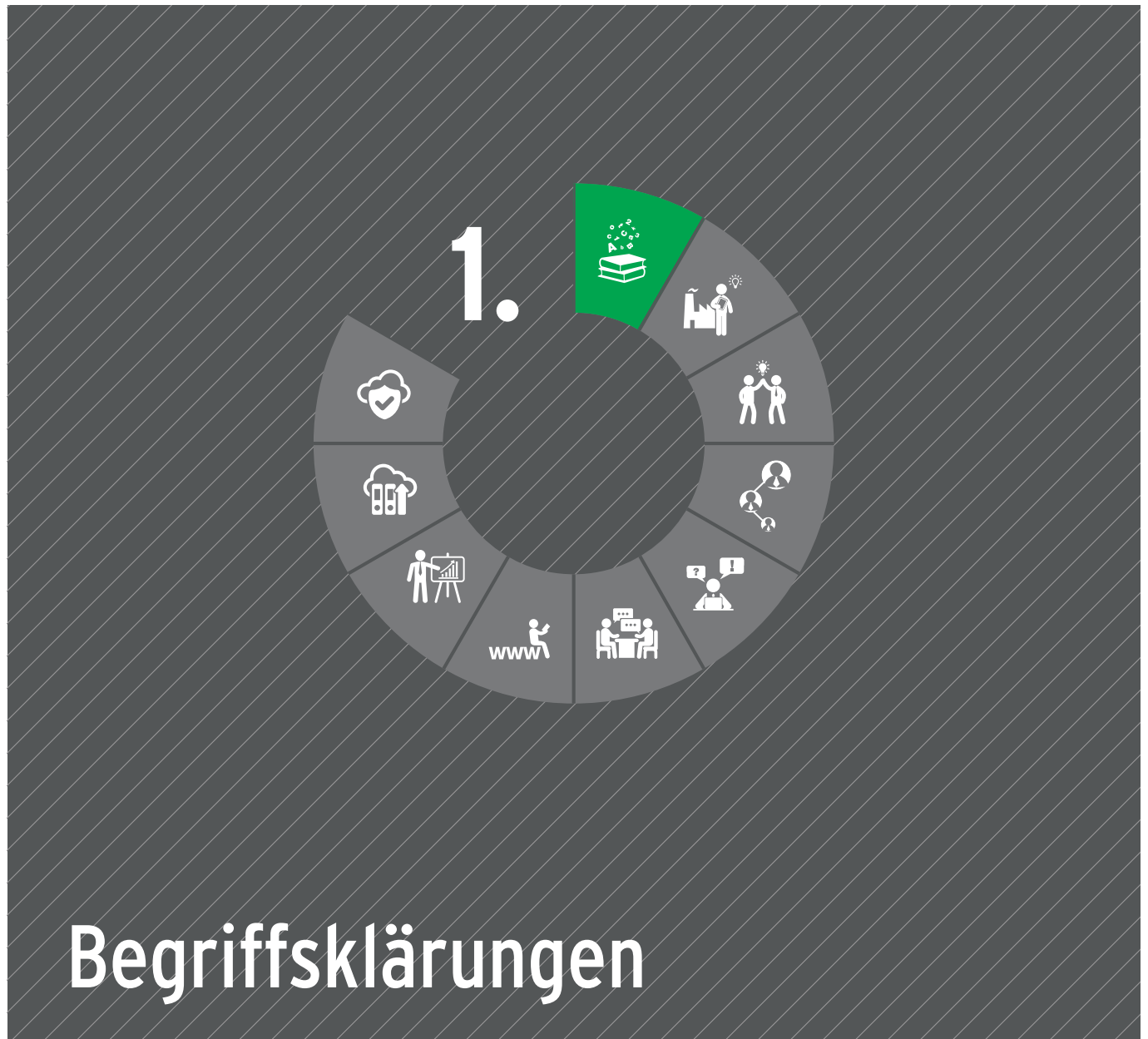


10. Sicherung und Schutz des unternehmerischen Wissens (Know-how-Sicherung).....28

Literaturverzeichnis.....30

Ausblick.....30

Danksagung.....31



An dieser Stelle sollen nur die wichtigsten, grundlegenden Begriffe definiert werden, deren Sachzusammenhänge zu einem erweiterten Verständnis führen.

Informationen

Unter Informationen wird eine Bündelung von Daten in einer zusammenhängenden Struktur verstanden. Sie werden dem Unternehmen mittels verschiedener Medien zur Verfügung gestellt und durch technische Infrastrukturen gefördert.

Wissen

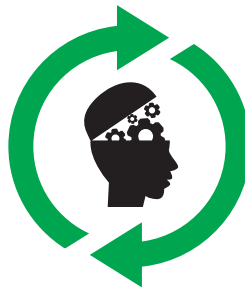
Die Vernetzung der verschiedenen Informationen mit der daraus resultierenden Ableitung konkreter Handlungen wird als Wissen bezeichnet. Wissen ist somit ein Prozess, bestehend aus Erfahrungssammlung und Erklärung sowie der Kenntnis von Zusammenhängen und Problemlösungen. Das umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Eine zielgerichtete Umwandlung von Informationen zu Wissen sowie ein effizientes Management dieser Ressource innerhalb des Unternehmens tragen erheblich zur Sicherung der eigenen Marktstellung bei.

Explizites und implizites Wissen

Explizites Wissen lässt sich problemlos verbalisieren und ohne Auswirkungen auf das Wissen selbst weitergeben. Da es nicht an Personen gebunden ist, kann es zudem abgelegt und archiviert werden.

Implizites Wissen ist mit den persönlichen Erfahrungen, Verhaltensmustern und Wertevorstellungen einer Person verbunden. Da implizites Wissen also immer personenabhängig ist, lässt es sich nur schwierig in formaler Sprache ausdrücken und an dritte Personen weitergeben.

Explizites Wissen	Implizites Wissen
<ul style="list-style-type: none"> • Standardisiert, methodisch und systematisch • Angelegt in Strukturen, Prozessen und Dokumenten • In formaler Sprache artikulierbar und beschreibbar • Prinzipiell allgemein verfügbar und zeitlos 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjektives Können • Fähigkeit und Kompetenz bei Handhabung der Aufgabe • Schwierig in formaler Sprache artikulierbar • Nicht vollständig zu beschreiben



Wissensarten

- Fachwissen: berufsspezifisches Wissen über Produkte und Fertigkeiten (Sach- und Fachkunde)
- Prozesswissen: Kenntnisse über betriebliche Zusammenhänge und Abläufe, z. B. Abstimmungen und Verflechtungen zwischen Teilprozessen, Teilfunktionen, Abteilungen etc.
- Methodenwissen: situations- und fachübergreifende Fähigkeiten wie Planen, Entscheiden und Organisieren
- Sozialwissen: persönlichkeitsbezogene Teamfähigkeiten (Fähigkeit ist dabei nicht mit Wissen, sondern mit Kompetenz gleichzusetzen)
- Beziehungswissen: Wissen über menschliche Beziehungen, wichtige Kontakte, strategische Ansprechpartner

Erfahrung

Erfahrung basiert auf der Sammlung von Wissen und der Kenntnis von Zusammenhängen und Problemlösungen, die jemand durch wiederholte Praxis in einem bestimmten Gebiet erwirbt. Je höher der Erfahrungswert der Mitarbeiter ist, desto wertvoller sind diese für das Unternehmen. Sie stellt somit das „wertvollste“ Unternehmensgut dar.

Bedeutung von Wissensmanagement in Unternehmen

Wissen wird immer mehr zum entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg. Experten sprechen neben Kapital, Boden und Rohstoffen bereits von Wissen als vierter Produktionsressource. Dies gilt gleichermaßen für personenunabhängiges wie auch an personengebundenes Wissen.

Zwar wird in vielen Unternehmen seit jeher mit Wissen umgegangen, doch erfolgt dies oft eher unbewusst und unstrukturiert. Wissensmanagement hilft deshalb dabei, das Wissen der Beschäftigten zu strukturieren, zu bewahren und verfügbar zu machen. Die anschließende Nutzung und Umsetzung dieses Wissens in Handlungen ist der eigentliche Zweck aller Wissensmanagement-Maßnahmen.

Besonders aktuell sind die durch die demografische Entwicklung hervorgerufenen Herausforderungen.

Deshalb gilt es ...

... dem Fachkräftemangel zu begegnen.

- Implizites Wissen erfahrener Mitarbeiter bewahren
- Mitgebrachtes Methodenwissen jüngerer Beschäftigter/Absolventen mit dem Wissen erfahrener Mitarbeiter kombinieren
- Wissenstransfer an neue Mitarbeiter in kürzerer Zeit ermöglichen - denn immer weniger Mitarbeiter müssen immer mehr wissen

... einen Know-how-Vorsprung zu schaffen und zu erhalten.

- Zugang zu explizitem Wissen muss ermöglicht/unterstützt werden
- Erhaltung des unternehmensnotwendigen Know-hows – besonders wichtig bei Mitarbeiterfluktuation und internem Stellenwechsel
- Erschließung von Wissensquellen
- Transformation von implizitem in explizites Wissen
- Integration von externen Wissensquellen



... Kostenvorteile zu erreichen.

- Suchzeiten bei der Informationsbeschaffung effizient eingrenzen
- Wiederholte Neubeschaffung von Wissen (Seminare, externe Dienstleistungen) minimieren
- Wissen über Fehlerarten und ihre Vermeidung sichern und verbreiten

... Marktvorteile zu erhalten und auszubauen.

- Marktwissen gezielt auswerten, kanalisieren und nutzen
- Beiträge zu schnellerer Produktentwicklung, zu qualitativ besserem Kundenservice, zu verbesserter Produktqualität schaffen

... den Wissensstand der Beteiligten anzulegen.

- Kultur zur Weitergabe von Wissen schaffen (Missverständnissen vorbeugen)
- Entscheidungsprozesse verbessern, da Beteiligte von einem identischen Kenntnisstand ausgehen und schneller zu Ergebnissen gelangen
- Interne und externe Schulungen anbieten

Wissensmanagement ist damit viel mehr als die Installation eines EDV-gestützten Datenmanagementsystems, mit dem es häufig verwechselt wird.

Eine besondere Bedeutung gewinnt Wissensmanagement im Zusammenhang mit der aktuellen Revision der ISO 9001:2015 (derzeit noch in der Entwurfsphase). Dort wird systematischem Wissensmanagement ein eigenes Kapitel gewidmet. Es wird damit in Kürze auch zu einem wichtigen Thema in Qualitätsmanagementsystemen und Gegenstand von Audits und Zertifizierungsverfahren werden.

3.



Wissen und Unternehmenskultur

Die Vorteile des systematischen Umgangs mit Wissen entfalten sich nur dann, wenn die Grundeinstellung und das Umfeld in einer Firma dies zulassen und fördern - Wissensmanagement also Bestandteil der Unternehmenskultur ist.

In der folgenden Gegenüberstellung sind - eher holzschnittartig - zwei Unternehmenskulturen beschrieben, die einerseits eine positive, fördernde Wirkung und andererseits eine negative, hemmende Wirkung auf die Bereitschaft der Mitarbeiter haben, sich aktiv am Wissensmanagement zu beteiligen.

Eine über viele Jahre gewachsene Unternehmenskultur lässt sich nicht durch den bloßen Wunsch und auch nicht innerhalb kurzer Zeit verändern. Vielmehr handelt es sich hierbei um einen zeitintensiven Prozess, der aktiv durch alle Beteiligten mitgetragen werden muss und zielgerichtete Maßnahmen erfordert. In der Literatur zum Veränderungsmanagement (Change-Management) geht man dabei von mindestens zwei Jahren aus.



	Fördernde Unternehmenskultur	Hemmende Unternehmenskultur
Umgang mit Wissen	Vertrauensvoller Umgang: Durch die Weitergabe von Wissen erleide ich keine persönlichen Nachteile.	Wissen als Machtinstrument: Weitergabe von Wissen gefährdet meine Position. Durch das Vorenthalten von Information schaffe ich Abhängigkeiten.
Fehlerkultur	Fehler werden als Chance begriffen, neues Wissen zu erwerben (und folglich kein zweites Mal begangen).	Restriktive Fehlerkultur: Fehler werden verheimlicht, um zu erwartende negative persönliche Konsequenzen zu umgehen.
Lernkultur	Kontinuierliche Weiterentwicklung wird als Voraussetzung für wirtschaftlichen und persönlichen Erfolg gefordert und gefördert. Es werden Freiräume für Wissenserwerb geschaffen.	Lernen über die eigentliche Arbeit hinaus wird als Zeit- und Geldverschwendung angesehen.
Umgang mit Ideen	Ideen werden von allen Mitarbeitern erwartet und, soweit sinnvoll, möglichst umgehend umgesetzt.	Ideen werden erwartet, ihre Realisierung verläuft aber häufig im Sand.
Zugang zu Wissen	Jeder erhält Zugang zu dem Wissen, das er für seine Arbeit braucht. Hierarchische Positionen sind dabei nicht von Bedeutung.	Zugang zu Wissen wird als hierarchisches Privileg betrachtet.
Austausch von Wissen	In einer offenen Atmosphäre ist der Austausch von Wissen untereinander und auch zwischen Abteilungen selbstverständlich. Er wird von der Unternehmensleitung gelebt, gefordert und unterstützt.	Wissensaustausch erfolgt nur unter taktischen oder firmenpolitischen Aspekten, um damit persönliche Vorteile zu erlangen oder die eigene Position zu festigen.

4.1 Aufgaben der Geschäftsleitung

Einordnung von Wissensmanagement im Rahmen der Unternehmensstrategie und -ziele

Eine gute Möglichkeit ist es, in Anlehnung an die „NIRO-Leitlinien zur Demographie“, die Bedeutung des Wissensmanagements im Unternehmen in eigenen Leitlinien festzuhalten und beispielsweise auch zu veröffentlichen.

Voraussetzungen und Strukturen für Wissensmanagement schaffen

In unserer komplexen Welt ist gezieltes Wissensmanagement kein Selbstläufer, sondern erfordert regelmäßiges „Kümmern“ im Sinne von:

- Ressourcen zur Verfügung stellen
- Anreize für Wissensaufnahme und Wissensvermittlung schaffen
- Aufstiegschancen ermöglichen: Kompetenzsteigerung, Verantwortungserweiterung und Beförderung sind an den Umgang mit Wissen gebunden
- Standardisierte Regelungen für Wissensvermittlung schaffen, z. B. durch Nachfolgeregelungen in Form von Partnerschaften zwischen Senior und Junior

Wissensmanagement als Teil der Arbeitsaufgabe fordern und durch Freiräume fördern

Nimmt die Unternehmensleitung eine eindeutige Stellung zum Thema Wissensmanagement ein, erleichtert dies auch die Aufgaben der Führungskräfte. An dieser Stelle muss klar kommuniziert werden, dass der Wissenserwerb und die Weitergabe von Wissen keine freiwilligen Leistungen sind, sondern zu den Aufgaben eines jeden Mitarbeiters gehören. Hierfür müssen entsprechende Freiräume geschaffen werden, um den Mitarbeitern die Ernsthaftigkeit des Anliegens zu vermitteln.

4.2 Aufgaben der Führungskräfte (inkl. Projektleiter)

Wissensvermittlung fordern, fördern und (vor-)leben

Die Ernsthaftigkeit, mit der Führungskräfte Wissensmanagement betreiben, bestimmt den Erfolg des Vorhabens. Vor allem die Vorbildfunktion ist dabei entscheidend. Aber auch weitere Faktoren spielen eine wichtige Rolle:

- Offener Austausch von Wissen in allen dienstlichen Fragen - gegebenenfalls mit dem Hinweis, ob das Wissen weitergegeben werden darf
- Zeit für Erläuterungen und Erklärungen einplanen
- Mithilfe bei der Erschließung neuer Wissensquellen
- Wissensmanagement regelmäßig in Besprechungen thematisieren
- Dokumentation von Wissen einfordern (Protokolle, Berichte) und Feedback dazu geben
- Besprechung des (gemeinsamen) Lernerfolgs nach Beendigung des Projektes, Projektschritten oder Arbeitsaufträgen

Wissensmanagement als Teil der Arbeitsaufgabe einfordern, im Gegenzug aber auch entsprechende Freiräume schaffen

Grundsätzlich sollte klargestellt werden, dass der Wissenserwerb notwendig ist, um auch zukünftig erfolgreich die eigenen Aufgaben und Arbeiten bewältigen zu können. Der konkrete Inhalt und Umfang können dann Themen eines

Mitarbeitergespräches sein und in gemeinsamen Zielvereinbarungen festgehalten werden. Dabei sollte auch besprochen werden, welche Ressourcen (Zeit und finanzielle Mittel) vom Unternehmen und welche vom Mitarbeiter zu leisten sind.

Motivation für Wissensmanagement vermitteln

Wissensmanagement funktioniert immer dann am besten, wenn alle Beteiligten aus einer von innen kommenden (intrinsischen) Motivation heraus begierig sind, Neues zu erfahren, die eigenen Fähigkeiten zu erweitern, neue Erkenntnisse weiterzugeben und Verbesserungen zu erzielen. Ein solches Arbeitsklima herzustellen, gelingt am ehesten bei einem darauf ausgerichteten Führungsstil (transformationale Führung [1]).

Die Führungsaufgaben im Wissensmanagement werden in Zeiten von Restrukturierung und Arbeitsplatzabbau erheblich erschwert. Die Bereitschaft Wissen weiterzugeben und damit sich selbst ersetzbar zu machen, ist bei Mitarbeitern verständlicherweise gering. Hier kann der Hinweis helfen, dass Mitarbeiter umso wertvoller für Unternehmen sind, je mehr sie bereit sind, zum Wissensstand des Unternehmens beizutragen und dass das Unternehmen deshalb nicht auf sie verzichten will.

4.3 Aufgaben von Wissensmanagement-Spezialisten, Koordinatoren

Je nach Unternehmensgröße kann es sinnvoll sein, eigene Wissensmanagement-Koordinatoren oder Wissensmanagement-Manager einzusetzen. In kleinen Unternehmen handelt es sich eher um Zusatzaufgaben für Mitarbeiter der Bereiche Entwicklung oder IT. Ihre Aufgabe ist es, das firmenspezifische Wissensmanagement-System zu implementieren, zu verbessern und durch immer neue Anstöße am Leben zu erhalten. Ein gefestigtes, anerkanntes Berufsbild des „Wissensmanagers“ gibt es bisher nicht. Vermehrt werden Kurse und Zusatzausbildungen angeboten.

Eine solche Aufgabe kann auch durch ein Wissensmanagement-Team durchgeführt werden. Hierbei liegt der Vorteil in der Möglichkeit zur fachübergreifenden Besetzung des Teams. Erfahrungsgemäß kann durch Teameffekte die Identifikation mit dem Thema noch einmal gestärkt werden.

Weitere Abteilungen mit möglichen Spezialfunktionen im Wissensmanagement:

- **Personalstellen:** Pflege des mitarbeiterspezifischen Wissensinventars, Aufstellung und Auswertung von Qualifikationsprofilen (Qualifikationsmatrix), Ermittlung des Schulungsbedarfs, Konzeption von Schulungen [2]
- **Kommunikationsstellen:** Aufbereiten von Informationen, Sicherstellung des Informationsflusses, Schaffen von Kommunikations-Plattformen
- **Sicherheitsexperten:** Im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement sind häufig auch Fragestellungen hinsichtlich des Datenschutzes und der Datensicherheit zu bearbeiten. Hier sei auf externe oder interne Experten verwiesen.

5.



Prozesse im Wissensmanagement

Um ein Wissensmanagementsystem zu nutzen, muss ein solches zunächst im Unternehmen geplant, eingeführt und implementiert werden. Vorab gilt es deshalb, klare Ziele des zu implementierenden Systems zu definieren, was anhand der Analyse des aktuellen Bedarfs sowie des Status der bereits

eingeführten Methoden erfolgt. Der vorliegende Leitfaden befasst sich hingegen vordergründig mit dem Umgang mit Wissen innerhalb eines bereits bestehenden Wissensmanagementsystems und legt den Fokus auf die unter Prozessstufe B aufgeführten Prozesse (s. Abbildung 1).

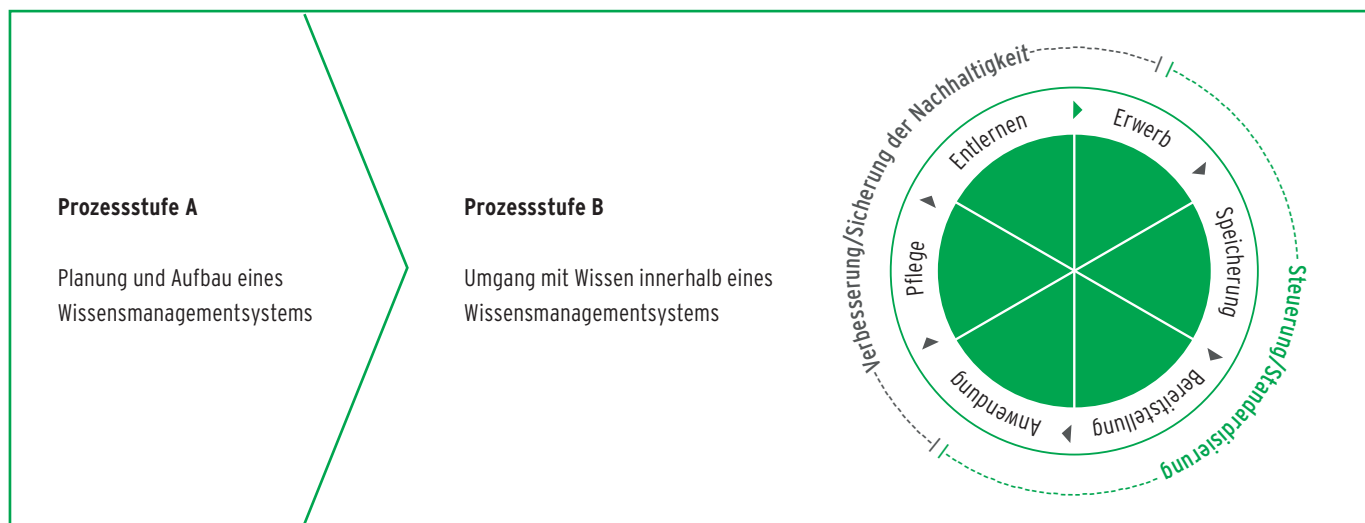


Abbildung 1: Prozessstufen eines Wissensmanagementsystems

5.1 Umgang mit Wissen

Erwerb von Wissen

Der Erwerb von Wissen ist ein Kernaspekt des Wissensmanagements. Hierbei geht es zunächst um die „Nutzeranalyse“, also die Frage, welches Wissen das Unternehmen benötigt. Unterschieden wird hierbei zwischen explizitem und implizitem Wissen. Weiterhin sind die Fragen hinsichtlich der passenden Quellen, der zu nutzenden Medien (Buch, CD, Online-Quelle) und der Beschaffungskosten zu klären. Wegen seiner großen Bedeutung wird diesem Punkt Kapitel 6 gewidmet.

Speicherung von Wissen

Schon in Bibliotheken ist eine gut strukturierte Aufbewahrung von Wissen, das jederzeit auffindbar ist, nicht einfach zu realisieren. Umso komplexer wird es beim lebenden Organismus eines Unternehmens. Ohne Zuhilfenahme von Datenverarbeitungssystemen und einer intelligenten Zuordnung/Systematisierung ist das Thema heute kaum zu bewältigen. Hierbei sollte auf die Unterstützung der einschlägigen Fachbücher und internen IT-Experten zurückgegriffen werden.

Bereitstellung von Wissen

Grundsätzlich werden zwei Wege der Verbreitung unterschieden: die Push- und die Pull-Methode. Bei der Push-Methode erfolgt die Wissensvermittlung proaktiv, z. B. über E-Mails, Reports oder Controlling-Berichte, die zugestellt werden, weil der Mitarbeiter diese zum Arbeiten benötigt. Pull-Informationen

hingegen entsprechen dem Nutzerverhalten in Bibliotheken oder der Internetrecherche: Das Wissen wird angefordert, wenn es benötigt wird.

Gerade bei Push-Informationen ist ein zunehmend kritischer Umgang festzustellen, da diese häufig für die viel beklagte „Informationsflut“ (Kapitel 9) verantwortlich sind. Aus diesem Grund sollten E-Mail-Verteiler (insbesondere im Bereich CC) und die Zahl der Empfänger von Reports regelmäßig bereinigt werden. Der Vorteil von Push-Informationen liegt allerdings darin, dass die Informationsweitergabe von der „verteilenden“ Person verantwortet wird und somit die Informationsübermittlung an die richtigen Empfänger sichergestellt werden kann.

Die Beschaffung von Informationen per Pull-Verfahren führt zu einer selektiven Bereitstellung von Wissen, die aufgrund der gefilterten Daten zu einer Zeitersparnis bei der Aneignung des Wissens führt. Es wird jedoch vorausgesetzt, dass der Mitarbeiter das benötigte Wissen rechtzeitig und eigenverantwortlich abrufen kann.

Wichtig ist grundsätzlich vor allem eins:

Das Wissen muss dort ankommen, wo es gebraucht wird.

Anwendung von Wissen

Unternehmen sollten auch die Verpflichtung übernehmen, ihre Mitarbeiter im Prozess des Lernens zu unterstützen, und darüber hinaus die Möglichkeit bieten, das erlernte Wissen in die Produktion einzubringen. Indem Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Know-how oder Erfahrungswissen in die Gestaltung der Arbeitssysteme einzubringen, wird eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse gefördert.

Pflege - Lebenszyklen, Schutz, Sicherung

Das Wissensmanagement beginnt mit der Erhebung des aktuellen Wissensbedarfs. Wird hierbei eine Lücke im Wissensangebot für die Mitarbeiter entdeckt, gilt es, diese Lücke durch die Bereitstellung und den Transport von Wissen zum Mitarbeiter zu schließen. Dieser Prozess kann auch bei der Verwendung eines bereitgestellten Wissensangebots durch den Wissensbenutzer eingeleitet werden. Das dabei neu entstandene Wissen wird dann als Wissens- und Informationsquelle erfasst. Das Entstehen von Wissen basiert daher weitestgehend auf Selbstorganisation.

„Dokumentenwarte“ können die Aufgabe übernehmen, Vorlagen zu pflegen. Sie aktualisieren die Dokumente, wenn beispielsweise rechtliche Änderungen oder technische Neuerungen zu berücksichtigen sind.

Entlernen - Raum für neues Wissen

Das Entlernen - das vorsätzliche Ablegen von bereits angeeignetem, nicht mehr aktuellem oder keine weitere Verwendung findendem Wissen - ermöglicht es, die Lernfähigkeit des Einzelnen, durch die Schaffung freier Kapazitäten, zu erhöhen. Dieser Aspekt gewinnt deshalb zunehmend an Bedeutung, wird jedoch im Wissensmanagement der Unternehmen bislang nur selten aufgegriffen. Das Entlernen von altem Wissen befähigt Mitarbeiter, nach neuen und besseren Lösungen zu suchen, und sollte folglich ein zentraler Aspekt des Wissensmanagements in der modernen Unternehmensführung sein.



5.2 Standardisierung und Sicherung der Nachhaltigkeit in Wissensprozessen

Wissensbezogene Prozesse können vereinfacht werden, indem Unternehmen Standardverfahren implementieren, bei denen für sich wiederholende Aufgaben genau beschriebene und vielfach erprobte Abläufe eingeführt werden, die kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Die Einführung von Standards hat zahlreiche Vorteile. Für das Wissensmanagement liegen diese insbesondere in dem schnellen Anlernen neuer Mitarbeiter oder der Umsetzung kurzfristiger Nachfolgeregelungen. Mit der Verwendung von Teach-Within-Industry (TWI) hat sich bereits in den 1940er-Jahren gezeigt, dass die Einführung von Standards in Lernprozessen eine schnelle Qualifizierung von Mitarbeitern ermöglicht.

Standardisierte Prozesse zur Wissensvermittlung im Unternehmen ermöglichen die Schaffung einer nachhaltigen Wissenskultur. In einer solchen Umge-

bung kann die Wissensverbreitung optimal realisiert werden. Zur Erhaltung der Nachhaltigkeit muss die Wissenskultur zudem so gestaltet sein, dass sich relevantes Wissen nicht konzentriert bei einzelnen Personen befindet, sondern für alle Mitarbeiter frei zugänglich ist.

Da es sich bei dem Wissensprozess um einen „lebenden“ Prozess handelt, müssen das Wissen und der Wissensprozess zudem regelmäßig gepflegt und aktualisiert werden. Insbesondere die enge Kopplung eines Unternehmens an die marktseitig sich stetig verändernden Anforderungen setzt voraus, dass das unternehmensimplizite Wissen einen kontinuierlichen Wandel erfährt. Der Wissensprozess basiert somit darauf, dass Wissen in Abhängigkeit mit inneren und äußeren Faktoren gesichert, erworben, genutzt und bei Bedarf verworfen und vergessen wird.

TWI (Teach-Within-Industry)

TWI ist eine Methode zur schnellen Übermittlung von Wissen an den Mitarbeiter. Diese Methode dient in ihrer ursprünglichen Form als Trainingsprogramm in der Industrie zur schnellen Anlernung und Qualifizierung von Fachkräften. Sie kann jedoch auch für weitere nicht-industrielle Bereiche adaptiert werden. Das Erlernen erfolgt bei TWI durch den Ausbilder und die im Folgenden aufgeführten Schritte:

Schritt 1:

Vorbereiten/Einführen

- Vorstellung der zu erlernenden Inhalte
- Ermittlung des Kenntnisstandes des Anzulernenden
- Bereitstellung des Arbeitsmaterials und Unterweisung

Schritt 2:

Vormachen/Erklären

- Zerlegen der zu erlernenden Inhalte und Erklären der Teilabschnitte (Wie? Was? Warum?)
- Wiederholung von Teilschritten und Hervorheben wesentlicher Punkte
- Angeben von Lern- und Lösungshilfen

Schritt 3:

Nachmachen/Erklären

- Nachmachen der zu erlernenden Inhalte durch den Anzulernenden
- Erklären der Teilabschnitte durch den Anzulernenden (Wie? Was? Warum?)
- Direkte Rückmeldung zu Fortschritten und Fehlern

Schritt 4:

Übungsphase - selbstständiges Anwenden

- Verfestigung der zu erlernenden Inhalte durch wiederholtes Üben des Auszubildenden
- Stetige Rückmeldung durch den Ausbilder

Die Funktion des Ausbilders kann je nach Lerninhalt durch ein IT-Tool (Lernprogramm), Video o. ä. substituiert werden.

6. Erwerb von Wissen – Interne Quellen von Wissen

Im Prozess des Wissensmanagements ist es unumgänglich, dass sich Unternehmen intensiv mit ihrem „Wissensinventar“ beschäftigen, systematisch mit Defiziten auseinandersetzen und Wege suchen, diese zu beheben. Das Wissensinventar kann mittels einer Wissensbilanz, ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens, erfasst werden [4].

Dazu bedarf es einerseits einer gezielten Auswahl bei der Mitarbeiterrekrutierung und andererseits einer Förderung und Motivation bei der Entwick-

lung und Entfaltung von relevanten Kompetenzen und Wissenspotenzialen. Ferner müssen Mitarbeiter willens sein, dieses Wissen weiterzugeben bzw. im Sinne der Unternehmensziele einzusetzen. Für Unternehmen mit wachsendem intellektuellen Kapital wird es zunehmend wichtiger, die Qualifikationen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu kennen. Interessant wird es vor allem auch, wenn Wissen, das außerhalb des Unternehmens erworben wurde (z.B. im privaten Bereich), einbezogen werden kann. Die Kunst für ein Unternehmen liegt darin, das ständig neu erworbene, implizite Wissen der Mitarbeiter in explizites Wissen zu transformieren, beispielsweise durch Dokumentation.

Folgende Prozesse werden grundsätzlich durchlaufen:

Identifizieren von Wissen, Definieren von Schlüsselmitarbeitern

- Wissen zu einer konkreten Aufgabenstellung
- Allgemeines Prozess- und Produktwissen
- Explizites und implizites Wissen
- Unbekannte Experten und Schlüsselmitarbeiter filtern

Kanalieren von Wissensströmen (sinnvolle Verteilung/Lenkung von Wissen) – Nicht jeder muss alles wissen.

- Wissensaufnahme: Holschuld (Wissen steht zentral und allgemein zugänglich zur Verfügung) oder Bringschuld (Gibt es eine gelenkte Zuordnung von Wissen für Mitarbeiter?)
- Keine Schwarz-/Weiß-Betrachtung: Der Mitarbeiter muss sich nicht das komplette Wissen aneignen, er muss wissen, wo er das geforderte Wissen findet (Aufgabe des Unternehmens: Wissen verfügbar machen, Wege/Zugang zum Wissen vermitteln)

Erkennen von Wissensdefiziten –

Welches Wissen muss noch aufgebaut werden?

- Schulungsbedarfsanalyse (individuell)
- Qualifikationsmatrix (individuell) [4]
- (Nach-)Qualifizierung von ganzen Abteilungen (spezifische Marktanalyse)
- Kundenbefragung/Reklamationen: Marktanforderungen
- Aufgabe des Vorgesetzten: Erkennen der Defizite, Besprechen im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, Vereinbaren von Maßnahmen zur Behebung der Defizite
- Vorgesetzter als Wissens-/Kompetenzcoach ist wesentlicher Erfolgsfaktor (die Entwicklung der Mitarbeiter ist ebenso wichtig wie eine fachliche Führung)

Entwickeln von Methoden unter Berücksichtigung verschiedener Bausteine des Wissenserwerbs

Neben den offensichtlichen und bekannten Formen des Wissenserwerbes wie Trainings, Schulungen, Vorträge, Workshops, Diskussionsrunden u. a. gibt es vielfältige Methoden, die ebenfalls ausgezeichnete Quellen für eine Erweiterung der Wissensbasis sind:

- Betriebliches Vorschlagswesen/Ideenmanagement
- KVP-Initiativen
- Lerninseln
- Informationsplattformen (z. B. Intranet)
- Nachbetrachtung bei Projekten in Form eines Projektabschlusses („Lessons Learnt“)
- Verfahren des Qualitätsmanagements in der ISO 9000
- Produktionsergebnisse, Erfahrungen aus Prozessen („Montagsautos“, Kennzahlen) analysieren
- Einarbeitung mit Paten (vgl. Methoden und Instrumente)
- Logbuch/Dokumentation aus Entwicklungsprojekten



Damit sie als Wissensquellen nutzbar sind, ist bei allen diesen Aktivitäten festzulegen, auf welche Art und Weise die Resultate festgehalten und den relevanten Stellen im Unternehmen zugänglich gemacht werden. Dabei sollen der Kreativität keine Grenzen gesetzt werden. Zum Beispiel kann eine Veröffentlichung aller Ideen aus dem KVP im Intranet erfolgen. Wichtig ist vor allem, dass erworbenes Wissen aus dem KVP ins Wissensmanagement einfließt.

Doch Achtung:

Das Unternehmen sollte zunächst immer prüfen, ob eine personalisierte oder anonymisierte Veröffentlichung gewünscht ist. Denn die Praxis zeigt, dass personalisierte Veröffentlichungen der Ideen oftmals eher hemmende Auswirkungen auf die Generierung weiterer Ideen haben.

7.



Ausgewählte Methoden und Instrumente des Wissensmanagements

Die hier aufgeführten Methoden stellen eine Auswahl der Methoden dar, bei denen in den Mitgliedsunternehmen des NIRO-Netzwerkes Erfahrungen vorliegen und die für KMU besonders geeignet sind. Bei Bedarf kann NIRO den Kontakt zu den Unternehmen herstellen, bei denen einschlägige Erfahrungen in der Anwendung dieser Methoden vorliegen.¹

Die Unterteilung in EDV-gestützte und solche, die keine EDV-Unterstützung benötigen, soll darauf hinweisen, dass Wissensmanagement nicht ausschließlich ein Thema für IT-Stellen ist.

¹ Anfragen an: Netzwerk Industrie RuhrOst e. V., Anna Rommel, ar@ni-ro.de



7.1 EDV-gestützte Instrumente

20 | 21

Instrument	Beschreibung
Projektdokumentation	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Dokumentation von Erfahrungen („lessons learnt“) und Entwicklungsergebnissen • Muss vollständig, nachvollziehbar und abteilungsübergreifend sein • Sicherstellung der Weitergabe an Mitarbeiter
Dokumentenmanagement-System (DMS)	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung elektronischer Dokumente in Datenbanken (z. B. Dateiserver) • Strukturierung der abgelegten Dateien über Metadaten (z. B. Kunden-, Auftragsnummer) • Suche erfolgt über Metadaten
Produktdatenmanagement (PDM)	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung, Speicherung, Verteilung und Verknüpfung produktrelevanter Daten • Gemeinsame Datenbasis zur Versorgung der Bereiche mit konsistenten und aktuellen Daten (z. B. CAD, CAE, CAM)
Produktlebenszyklusmanagement (PLM)	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung von PDM um die Bereiche des Produktlebenszyklus • Integration aller einen Lebenszyklus betreffenden Informationen in einem System
Wissens-Community	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung verschiedener Web-2.0-Elemente (z. B. Wikis, Blogs, Social Media, Intranet-Suchmaschinen, Lernplattformen) • Nutzer ist Prosument (Konsument, der gleichzeitig Produzent ist)
Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System)	<ul style="list-style-type: none"> • IT-Systeme zur Unterstützung der Ressourcenplanung des gesamten Unternehmens • Funktionsbereich umfasst z. B. Materialwirtschaft, Produktion, Controlling, Personalwirtschaft, Produktionsplanung und -steuerung • Integration von PDM, PLM und DMS möglich

7.2 Instrumente ohne EDV-Einsatz

Ziel der beschriebenen Instrumente ist es, den Umgang mit Wissen im Unternehmen zu fördern und sukzessive die Basis für ein Wissensmanagement zu schaffen. Eine positive Unternehmens-, Führungs- und Fehlerkultur ist entscheidend für einen erfolgreichen Einsatz der im nachfolgenden be-

schriebenen Instrumente. Diese setzen eine Planung sowie Anregung durch leitende Angestellte bzw. Führungskräfte voraus. Darauf basierend kann die Realisierung der beschriebenen Maßnahmen zu einer Kontinuität im Wissensaustausch im Unternehmen führen.

Instrument	Beschreibung	Wirkung auf Mitarbeiter
Vernetzung der Mitarbeiter nach Interessensgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Fachthemen werden in kleinen Gruppen von Interessierten abteilungsübergreifend bearbeitet • Austausch zu Problemen, gemeinsame Lösungsfindung • Selbstorganisiert durch die Mitarbeiter • Schriftliche Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des abteilungsübergreifenden Miteinanders bei der Bearbeitung von Fachthemen • Übernahme von mehr Verantwortung
Hochleistungsteams - Lerngruppe mit konkreter Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgegebene Lerninhalte verknüpft mit einer unternehmensbezogenen Aufgabe • Moderiertes Format mit einer Terminplanung • Planung und Konzept durch leitenden Angestellten bzw. Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitige Unterstützung • Selbstorganisiertes Lernen
Tandemteam - Senior + Junior (+ Beobachter)	<ul style="list-style-type: none"> • Ein erfahrener und ein unerfahrener Mitarbeiter übernehmen gemeinsam eine Tätigkeit/Aufgabe • Beobachter als Supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch von Erfahrungswissen • Sensibilisierung zur Nutzung neuer alternativer Lösungsansätze • Erfahrungszuwachs des jungen und des älteren Mitarbeiters
Story-Telling - „Geschichten erzählen“	<ul style="list-style-type: none"> • Erzählmethode, mit der explizites, aber vor allem implizites Wissen in Form von Metaphern weitergegeben und durch Zuhören aufgenommen wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuhörer werden in die Geschichte eingebunden, damit sie den Inhalt leichter verstehen und eigenständig mitdenken • Das zu vermittelnde Wissen wird so besser verstanden und angenommen
Stand-up-Meeting	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzer Austausch von ca. 5-15 Minuten, meist im Stehen • Meeting auch für Produktionsabläufe geeignet • Projektübergreifend • Abteilungsbezogen • Austausch von Informationen • Nutzen von Synergien • Moderierter Austausch, z. B. durch Verantwortliche 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelles Feedback möglich
Gestaltung der Pausenzeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusste Gestaltung von Räumen als Kommunikationsinseln • Bereichsübergreifende Pausenbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Einräumen von Freiräumen • Anreize zur bereichsübergreifenden Kommunikation schaffen
Übergabegespräche	<ul style="list-style-type: none"> • Erklärung des Prozesses und der Arbeitsabläufe für Vertretung • Erlernen der praktischen Handhabung von Prozessen und Vorgängen • Schriftliche Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls • Schaffen einer Gesprächskultur • Aufgabendelegation • Übernahme von mehr Verantwortung

Instrument	Beschreibung	Wirkung auf Mitarbeiter
Moderierte Übergabegespräche	<ul style="list-style-type: none"> • Geschulte Mitarbeiter gestalten die Gespräche so, dass alle bedeutsamen Informationen thematisiert und angemessen dokumentiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung des Kollegen als Experten • Aufgabendelegation • Übernahme von größerer Verantwortung
Fragetechniken zur Identifikation des „verdeckten“ Wissens	<ul style="list-style-type: none"> • W-Fragen zur Informationsermittlung entwickeln (Was? Warum? Wie? Wer? Wann? Wie viel? ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen Kollegen und/oder Fachexperten
Mitarbeiter als unternehmensinterne Trainer	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgerichtete Weitergabe von Fachwissen durch punktuelle Fortbildungen und Seminare • Erarbeitung eines Fortbildungskonzeptes, das sich stark an den Bedürfnissen des Unternehmens ausrichtet • Erstellung von Checklisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter lernen Kollegen als Fachexperten kennen • Anerkennung als Trainer und Fachexperte bei Kollegen und deren Wertschätzung
Mitarbeitertreffen im Nachgang zu Betriebsversammlungen	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplikatorfunktion • Plattform für einen Erfahrungsaustausch zu unternehmensbezogenen Fachthemen • Planung und Konzept durch leitende Angestellte bzw. Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung des Informationsstandes • Stärkung des Gemeinschaftsgefühls
Themenverantwortliche als Multiplikator (z.B. Führungskraft)	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Person ist für ein unternehmensrelevantes Thema (z.B. Compliance) verantwortlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Verantwortungsgefühls
Wissenslandkarte/Kompetenz-Checkliste/Wissensmappe/Wissensbaum	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Entdecken und Festhalten von implizitem Wissen bei Übergabe von Aufgaben oder bei Einarbeitung von Nachfolgern 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Kompetenzen
Mitgliedschaft in Organisationen/Netzwerken (REFA, NIRO, Lean-Netzwerk, ...)	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvertretung/Gemeinschaft für ein oder mehrere Anliegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungs- und Wissensaustausch • Blick über den eigenen Tellerrand
Routinen innerhalb der Organisation (z.B. KVP-Routinen)	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige/tägliche Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit den eigenen Prozessen • Ziel der kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse • Durchführung systematischer Verbesserung nach dem PDCA-Prinzip (Plan, Do, Check, Act) 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Selbstreflexion für die eigene Arbeit • Stärkung des Verantwortungsgefühls
Interner Weiterbildungskatalog von Kollegen für Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Vorhandensein eines Pools an genügend eigenen Mitarbeitern mit Expertenwissen • Möglichkeit gegeben, regelmäßig zu verschiedenen betriebsinternen Themen Seminare unter dem Motto „von Kollegen für Kollegen“ anzubieten • Aufstellung eines internen Weiterbildungskataloges 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter lernen Kollegen als Fachexperten kennen • Anerkennung als Trainer und Fachexperte bei Kollegen und deren Wertschätzung
Lessons Learnt	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Aufzeichnung und systematisches Sammeln, Bewerten und Verdichten von Erfahrungen, Entwicklungen, Hinweisen, Fehlern und Risiken in Projekten • Aufbau eines systematischen Wissenspools 	<ul style="list-style-type: none"> • Zugänglichkeit von Erfahrungswissen aus der Organisation • Nutzen für zukünftige Projekte

8.



Kontrollen und Kennzahlen im Wissensprozess

Managementsysteme sind in der Regel mit messbaren Zielen und Controlling-Instrumenten verbunden, um die Wirksamkeit zu überprüfen, Ansatzpunkte für Korrekturen zu erhalten oder das Erreichen von (Zwischen-) Zielen zu bestätigen.

Zu Beginn des Kapitels soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass eine Kontrolle des bestehenden und erworbenen Wissens kontraproduktiv wirken und die Bereitschaft zu (weiterem) Wissenserwerb deutlich mindern könnte.

Messbare Ziele und Kennzahlen sind bei Wissensmanagement-Systemen in der Regel nicht definiert. Oft werden jedoch Hilfsgrößen herangezogen, die sich aus Anwendungselementen des Wissensmanagements, meist mithilfe EDV-gestützter Instrumente, ergeben. Zum Beispiel:

- Zugriffshäufigkeit auf Datenbanken (hier bitte das Thema „Datenschutz“ beachten)
- Nutzerzahlen bei Wikis
- Zahl der Übergabeprotokolle (Regelmäßigkeit und Frequenz)
- Normierte Zahl der Mitarbeiterideen
- Anzahl von Teamtreffen (Regelmäßigkeit und Frequenz)
- Schulungstage je Zeitraum und Mitarbeiter
- Anzahl der Dokumente im System (Achtung: Quantität vs. Qualität)

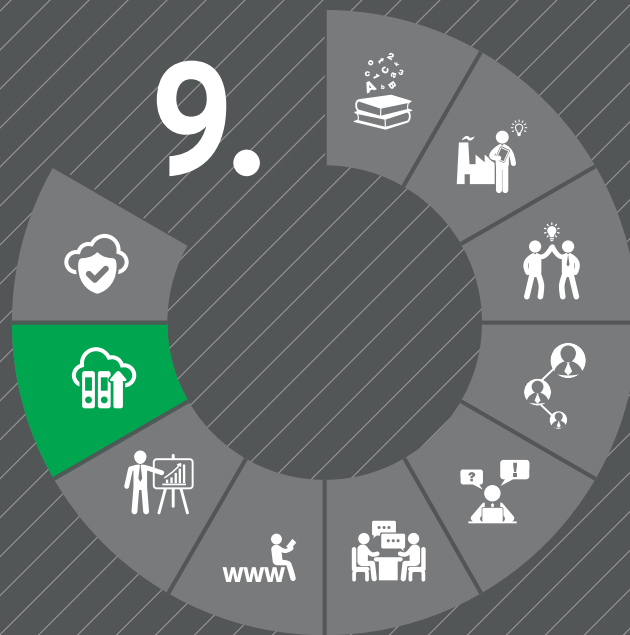
Die auszuwählenden Kennzahlen müssen firmenspezifisch (oder auch abteilungsspezifisch) festgelegt werden. Sie hängen in hohem Maße von den jeweiligen Wissensmanagement-Zielen eines Unternehmens ab (Kapitel 3). Liegt das Ziel beispielsweise darin, den Auswirkungen des Fachkräftemangels zu begegnen, so könnte der Anteil der intern hochqualifizierten Arbeiter zum Maßstab gewählt werden oder aber eine regelmäßige Auswertung der Qualifikationsmatrix im Hinblick auf zusätzlich erworbene Fähigkeiten erfolgen.

In eingeschränktem Maße können auch Mitarbeiterbefragungen genutzt werden, um den Ausbau des Wissens zu messen (und diese Werte als Kennzahl zu verwenden) - beispielweise Abfragen, bei denen die Kenntnis von Unternehmenszielen, Strategien oder Leitlinien ermittelt wird.

In unserem Kulturkreis wird eine Prüfung des erworbenen Wissens bei Erwachsenen nur sehr dosiert eingesetzt. Am ehesten geschieht dies dort, wo aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen Schulungen und Trainings durchgeführt werden, deren Erfolg nachgewiesen werden muss. Beispiele hierfür sind z.B. der Arbeits- und Gesundheitsschutz oder das Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001, die eine Wirksamkeitsüberprüfung von Weiterbildungsmaßnahmen fordern.



9.



Umgang mit Informationen

1 Siehe hierzu: www.bmbf.de/pubRD/Zukunftsbild_Industrie_40.pdf

2 Siehe hierzu: www.baua.de/cae/servlet/contentblob/851270/publicationFile/51844/Fb967.pdf



Der Themenkomplex hat drei Aspekte:

1. einen allgemein gesellschaftlichen
2. einen unternehmensspezifischen
3. einen individuellen, mitarbeiterbezogenen

9.1 Gesellschaftliche Entwicklung

Auf den sich laufend verändernden Umgang mit Wissen, z.B. in sozialen Netzen oder in Bildinformationssystemen, soll hier nicht eingegangen werden.

Auch Stichworte wie

- verkürzte Produktlebenszyklen und damit schnellere Alterung des Wissens und
 - globale Verfügbarkeit von Wissen
- wären es wert, in einer eigenen Broschüre behandelt zu werden.

Wichtiger sind zudem die Tendenzen, die sich im Bereich „Industrie 4.0“ und dem Umgang mit „Big Data“ abzeichnen.¹

Zum einen geht es mit dem „Internet der Dinge“ um eine neue Dimension der Datenflut, die verarbeitet werden muss und zu vereinfachten und flexiblen (Produktions-)abläufen führen soll. Zum anderen kann „Industrie 4.0“ zu veränderten Formen der Zusammenarbeit von KMU führen, die ganz neue Herausforderungen im Umgang mit firmenspezifischem Wissen mit sich bringen wird.

9.2 Was können Unternehmen tun?

Die folgenden Tipps helfen - auf ganz pragmatischer Ebene - mit der täglichen Informationsflut umzugehen:

- Leitlinien zum Umgang mit Informationen herausgeben (z.B. keine E-Mail nach 20 Uhr bearbeiten)
- Verwaltung von Daten regeln (günstig und einfach; nachvollziehbare Ablagestrukturen)
- Wissen aktuell halten: standardisierte Datenablage an einer Stelle und Verantwortlichkeiten regeln
- Weitere Informationen finden Sie z. B. in der BAUA-Broschüre.²

9.3 Was können die Mitarbeiter tun?

Für einen besseren Umgang mit Informationen kann eine konsequente Befolgung dieser Vorschläge helfen:

- Eigene Informationen mit „Betreff“ versehen
- Zahl der „zur Kenntnis“-Empfänger reduzieren
- Informationen nach wichtig und unwichtig sortieren (nach Thema oder Absender); unwichtige Informationen ignorieren/löschen
- E-Mail-, Telefon- oder Internet-Abstinenzzeiten einführen und einhalten

Sicherung und Schutz des unternehmerischen Wissens (Know-how-Sicherung)

Wissen ist inzwischen ein wesentlicher Produktionsfaktor und ein immenser Wettbewerbsvorteil. Der Schutz des Wissens vor unkontrolliertem Abfluss oder vor unbefugtem Zugriff ist für viele Unternehmen überlebenswichtig. Vielfältige Maßnahmen dienen diesem Schutz:

- Klassifizierung des Wissens nach Bedeutung für das Unternehmen mit konkreter Definition des Wissens - welches darf offen kommuniziert und welches muss geheim gehalten werden
- Vergabe von abgestuften Zugangsberechtigungen für Mitarbeiter
- Verhinderung von unberechtigten Zugriffen
- Konsequente Verwendung von Verschlüsselungsverfahren (alle Kommunikationswege - auch bei E-Mails, Laptops, mobilen Datenträgern und vor allem USB-Sticks)
- Beachten der grundlegenden Regeln zur Informationssicherheit

Neben diesen technischen Maßnahmen ist es ebenso wichtig, den Wissensabfluss über Mitarbeiter oder zeitweise Beschäftigte bzw. externe Koope-

rationspartner zu verhindern. Eine wichtige - und vor allem nicht einfache Aufgabe - ist deshalb die Sensibilisierung dafür, dass Know-how-Träger das Unternehmen verlassen könnten.

Der ungewollte Abfluss von Wissen lässt sich durch verschiedene Maßnahmen begrenzen:

- Verpflichtung zur Wahrung von Wissen grundsätzlich in Arbeitsverträge aufnehmen
- In besonderen Fällen Wettbewerbsklauseln in den Arbeitsvertrag aufnehmen (z.B. Verbot für 2 Jahre nach dem Ausscheiden für einen Wettbewerber zu arbeiten)
- Kostenübernahme für Schulungen an Fortbestehen des Arbeitsvertrags (für <<Zahl>> Monate/Jahre) koppeln
- Abschluss von Geheimhaltungsvereinbarungen mit Externen, insbesondere auch mit Beratern



Man sollte sich jedoch immer bewusst sein, dass derartige Maßnahmen nicht vor kriminellen Aktionen schützen. Viel wichtiger ist es deshalb, mit Mitarbeiter, Dienstleistern und Geschäftspartnern ein Grundverständnis gegenseitigen Vertrauens und gegenseitiger Wertschätzung zu erreichen.

Nicht eingegangen wird hier auf das große Feld des Datenschutzes, das gesetzlich geregelt ist und in allen Unternehmen mit Datenschutzbeauftragten und Datenschutzvorschriften umgesetzt werden sollte. Dabei geht es um den Schutz des Persönlichkeitsrechts bei der Verarbeitung personenbezogener Daten. Ebenso wird lediglich auf den bedeutenden Bereich der IT-Sicherheit verwiesen, geregelt z. B. in der DIN/ISO 27001 (IT-Sicherheitsverfahren - Informationssicherheits-Managementsysteme - Anforderungen). Andere Bereiche können hier ebenfalls hineinspielen.



Literaturverzeichnis

[1] Felfe, Jörg: Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, Volume 5, Number 4 / 2006, Seiten 163-176.

[2] Fink, Dr.-Ing. Bodo/Franke, Andreas: mpool consulting GmbH - Dortmund. www.makom-mpool-group.de/mpool.html (27.03.2015).

[3] Reibold, Dieter K.: Die Ausbilderprüfung - praktischer Teil. Nach der neuen AEVO - Mit über 30 prüfungserprobten Unterweisungs- und Präsentationsentwürfen aus der Praxis. 5., neu bearbeitete Auflage. Expert-Verlag, Renningen. 2014.

[4] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. Referat Kommunikation und Internet/LP4 (Hrsg.): Wissensbilanz - Made in Germany. Leitfaden. 2. Auflage. PRpetuum. München. 2005.

Ausblick

An der NIRO-Akademie wird ab 2016 eine Schulung für Führungskräfte, Wissensmanagement-Beauftragte und entsprechend involvierte Mitarbeiter angeboten, die unter Zuhilfenahme dieses Leitfadens in unterstützenden Prozessschritten die Einführung oder Optimierung eines Wissensmanagements begleitet.

Die Schulung „Das Wissen im Unternehmen halten - Grundlagen eines strukturierten Wissensmanagements“ ist konzipiert für kleine und mittlere Pro-

duktionsunternehmen und beinhaltet sieben Fortbildungstage einschließlich der kollegialen Beratung im Teilnehmerkreis. Da erfahrungsgemäß unternehmensinterne oder -externe Ansätze zur Implementierung von Wissensmanagement häufig nicht konsequent durchgeführt werden bzw. schnell wieder in Vergessenheit geraten, greift die Schulung genau diese Problematik auf und bietet wirkungsvolle Hilfestellungen zur Realisierung an.

Danksagung

Der Leitfaden für Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen wäre ohne die engagierte Unterstützung der Mitarbeiter der Mitgliedsunternehmen des Netzwerkes Industrie RuhrOst e. V. nicht zustande gekommen. NIRO möchte sich deshalb bei den folgenden Personen ganz herzlich für die Unterstützung bei der Konzeptionierung und Ausarbeitung dieses Leitfadens bedanken:

Konrad Friebe (ABP Induction Systems GmbH)
Markus Mohr (ABP Induction Systems GmbH)

Stefan Jörgens (Albrecht Jung GmbH & Co. KG)
Hans Kranenpoot-Schmale (Albrecht Jung GmbH & Co. KG)
Marcel Fischer (Albrecht Jung GmbH & Co. KG)

Ralph Minden (BJB GmbH & Co. KG)

Michael Petereit (Demgen Werkzeugbau GmbH)

Mathias Künne (Flowserve Dortmund GmbH & Co. KG)

Gerhard Moritz (GKN Stromag AG)

Tobias Borgschulze (Moog Unna GmbH)

Heinz Ulrich Haas (SIBA GmbH)

Henrik Theben (VULKAN Kupplungs- und Getriebebau
B. Hackforth GmbH & Co. KG)
Christian Kaiser (VULKAN Lokring Rohrverbindungen GmbH & Co. KG)

Ein besonderer Dank für die Unterstützung geht an Simon Krok
(Ludvik Mikrocontroller GmbH & Co. KG).

Des Weiteren möchten wir uns bei den Projektpartnern herzlichst für ihr Engagement sowie die inhaltliche und redaktionelle Arbeit bedanken:

Lena Schulte (Institut für Produktionssysteme, TU Dortmund)
Lukas Stankiewicz (Institut für Produktionssysteme, TU Dortmund)

Daniela Morkel (teampenta GmbH & Co. KG)

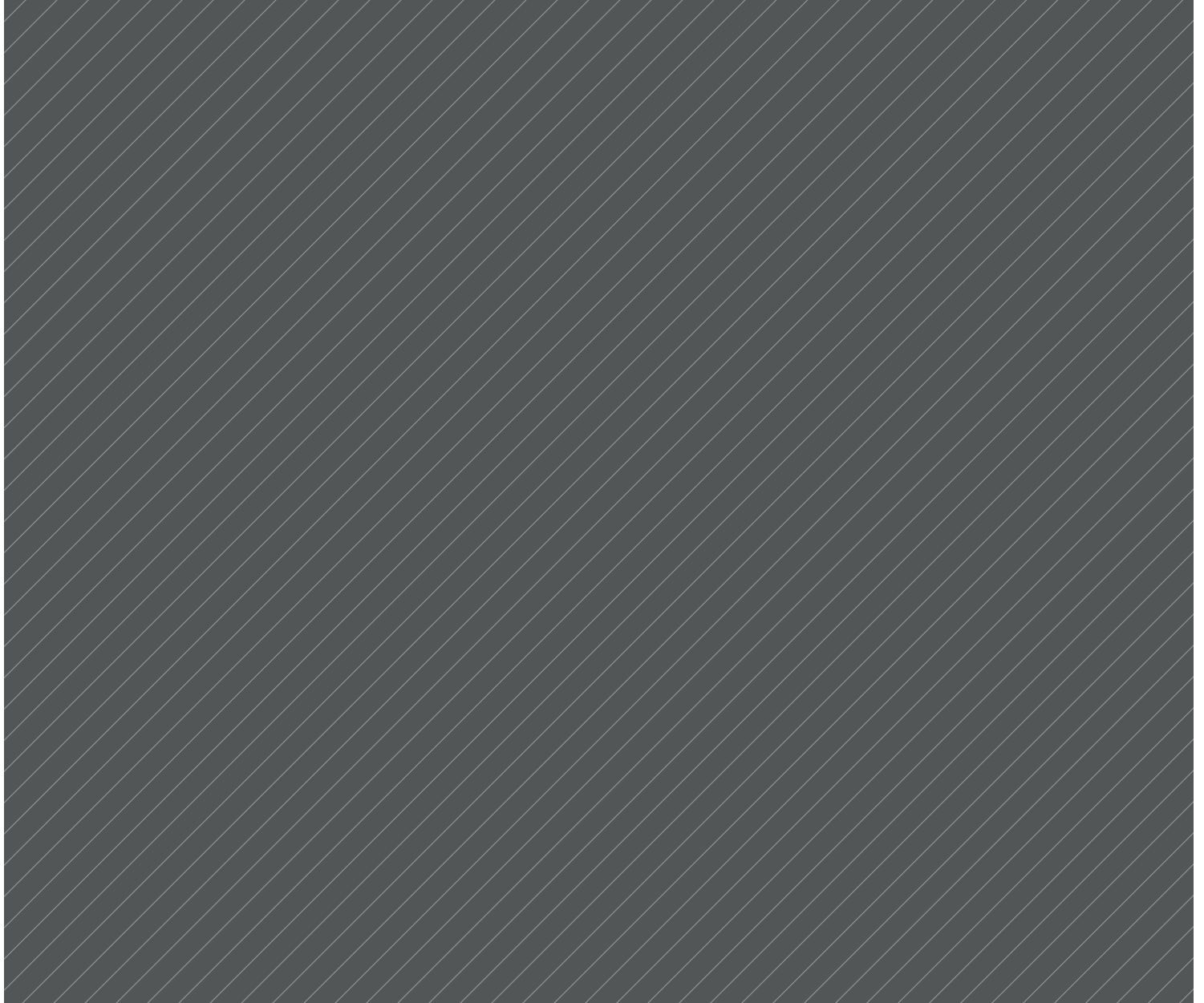
Christine Sauer (ForTrans e. V.)
Heidi Schanz (ForTrans e. V.)

Unser besonderer Dank gilt Dr. Wolfgang Werner (ForTrans e. V.).

Die Gesamtreaktion für den Leitfaden lag bei Anna Rommel
(Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.).

Impressum

Herausgeber:
NIRO - Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.
Redaktion:
teampenta GmbH & Co. KG
Konzeption und Gestaltung:
teampenta GmbH & Co. KG



Bildnachweise: Fotolia: S. 12: .shock , S. 16: .shock, S. 29: .shock | iStock: S. 11: Joshua Hodge Photography, S. 19: shironosov, S. 21: Izabela Habur, S. 25: michaelmjc



NIRO - Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.
Friedrich-Ebert-Straße 19
59425 Unna

Tel.: 02303/27-3290
Fax: 02303/27-1490

info@ni-ro.de
www.ni-ro.de