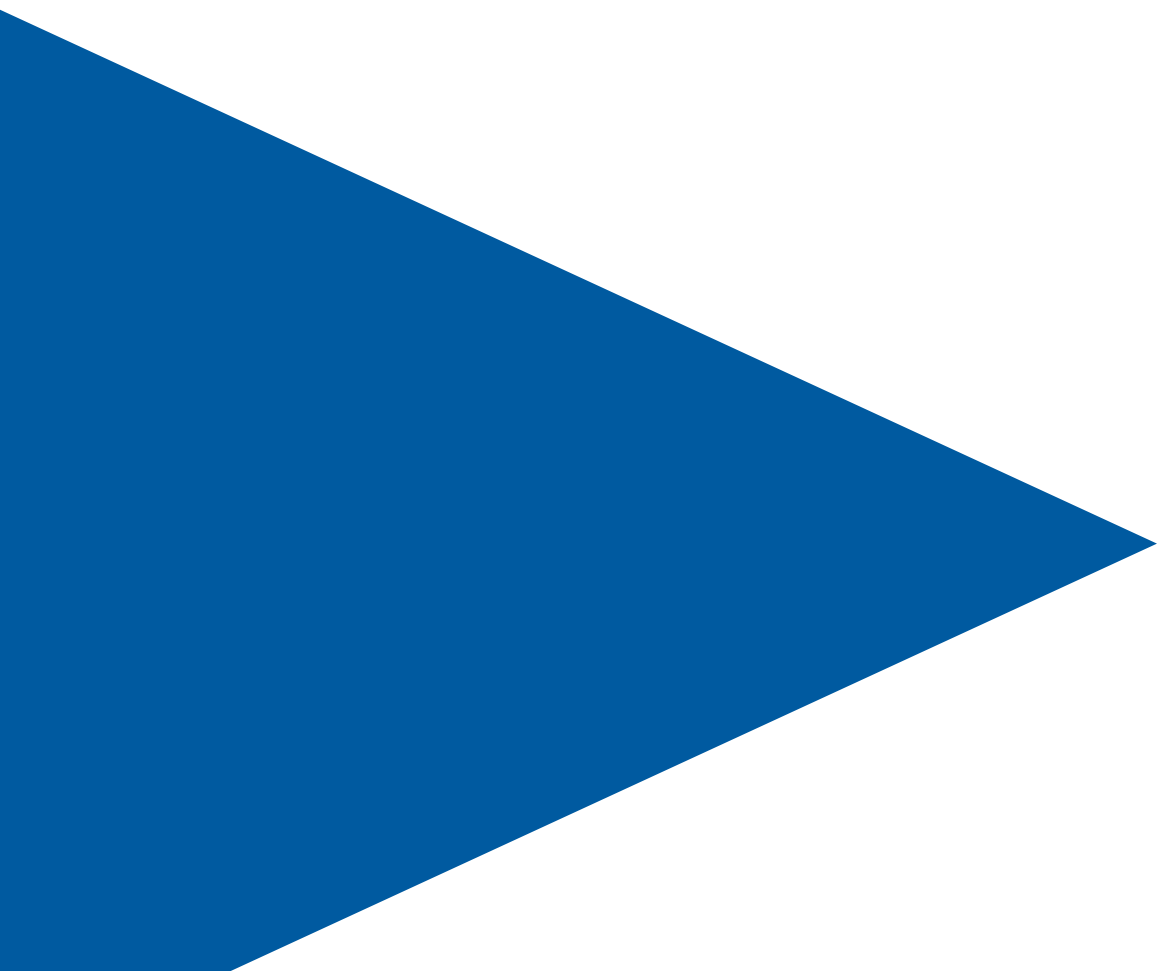


ENTDECKEN SIE DAS WISSEN IN IHREM UNTERNEHMEN

LEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN



knowME ▶▶





ENTDECKEN SIE DAS WISSEN IN IHREM UNTERNEHMEN

LEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN

© 2013

IMPRESSUM

Entdecken Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen
Leitfaden für Unternehmen

© 2013 knowME
1. Edition 2013

Fachhochschule des Mittelstandes (FHM)
Ravensberger Straße 10G
33602 Bielefeld, Germany

EDITORIAL

Mag. Grit Ackermann (Chamber of Commerce and Industry Slovenia)
Dipl.-Kffr. Marianna Gevorski (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)
Prof. Bernd Seel (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)
Mag. Olga Zubikova (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)

LAYOUT

Michael Schiblon (untermbaum, Bielefeld)

www.fhm-bielefeld.de

DISCLAIMER

Dieses Handbuch wird im Rahmen des Projekts „Skills and Knowledge Management in the Metal and Electro Industry“ veröffentlicht, welches mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert wurde.

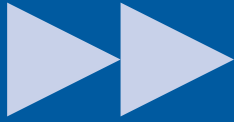
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.





INHALT

EINLEITUNG	7
KAPITEL 1 Was ist Wissensmanagement und wie können die Unternehmen davon profitieren?	8
Wissensmanagementprozess – Maßnahmen und Instrumente	13
Welchen Nutzen haben Klein- und Mittelständische Unternehmen?	18
KAPITEL 2 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung des Wissensmanagement	20
Erfolgskritische Gestaltungsfelder - Unternehmenskultur	21
Erfolgskritische Gestaltungsfelder - Informationstechnologie	22
KAPITEL 3 Wie kann Wissensmanagement in Unternehmen eingeführt werden?	24
Allgemeines Vorgehen	25
Praktische Beispiele – EXKURS	29
KAPITEL 4 Branchenorganisationen spielen bei der Vorbereitung auf den zukünftigen Bedarf an Fach- und Arbeitskräften eine wichtige Rolle.	34
FUSSNOTEN	38
LITERATURVERZEICHNIS	38



EINLEITUNG

Wissen spielt in der heutigen Gesellschaft eine sehr wichtige Rolle. Nicht nur für Großkonzerne ist eine effektive Nutzung der Ressource „Wissen“ wichtig, sondern auch für kleine und mittelständische Unternehmen. Somit stellt ein zielgerichteter Einsatz und Umgang mit Wissen einen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor dar, den man gegenüber der Konkurrenz hat.

In dem vorliegenden Handbuch werden zentrale Aspekte angesprochen, die Antworten auf folgenden Fragestellungen geben sollten.

- ▶ Was ist Wissensmanagement und wie können die Unternehmen davon profitieren?
- ▶ Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden, um Wissensmanagement effektiv in den Unternehmen einzuführen?
- ▶ Wie kann Wissensmanagement in Unternehmen eingeführt werden?
- ▶ Welche Rolle spielen die Sozialen Partner?

Das vorliegende Handbuch soll insbesondere den Entscheidungsträgern helfen, einen kurzen Überblick über das Thema „Wissensmanagement“ zu bekommen und Informationen dazu zu erhalten, wieso die Einführung eines solchen Systems auch in KMUs sinnvoll ist.

WAS IST WISSENS- MANAGEMENT UND WIE KÖNNEN DIE UNTERNEHMEN DAVON PROFITIEREN?

Die Weltwirtschaft hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren durch technologischen Fortschritt, durch das Auftreten neuer Akteure auf Märkten wie China und Indien sowie durch die internationale Arbeitsteilung entscheidend verändert. Das Tempo ist höher geworden, der Wettbewerb intensiver und härter. Die standardisierte Massenproduktion wird dahin verlagert, wo die Arbeitskosten am geringsten sind. Umgekehrt erfolgen Tätigkeiten mit hohem Wertschöpfungsanteil dort, wo genügend qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen. Wissen ist dank moderner Kommunikationstechnologien vielfach zum „universalen Gut“ avanciert. Es ist an vielerlei Orten auf der Welt praktisch gleichzeitig verfügbar. Die Innovationsfähigkeit eines Landes, die Geschwindigkeit, mit der Wissen in neue, marktfähige Produkte und Prozesse umgesetzt wird, bleibt aber auch in Zukunft standortgebunden. Qualifizierte Mitarbeiter sind deshalb der Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes – und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Gerade im Mittelstand kommt gut ausgebildeten Mitarbeitern ein zentraler Stellenwert zu. Sie wissen am ehesten, welche Produkte auf den globalisierten Märkten

nachgefragt werden und wie entsprechende Produkt- und Prozessinnovationen vorangebracht werden können. Dies gilt für den heimischen Markt, aber umso mehr noch für die zu bearbeitenden Auslandsmärkte. ①

Um dem steigenden Wettbewerbsdruck gerecht zu werden und innovative Produkte bzw. Dienstleistungen schneller, flexibler und effizienter anzubieten, müssen alle Unternehmensressourcen effektiv erschlossen werden, zu denen in gleichen Maßen die Ressource Wissen gehört. Dabei geht es nicht nur um das Wissen, welches dokumentiert ist, sondern in den Köpfen der Mitarbeiter verankert ist. An der Stelle ist die Fähigkeit der Unternehmen gefragt, das vorliegende Wissen so zu managen und zu organisieren, dass diese zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

Die Erfolge, die so erreicht werden können, sind beeindruckend und betreffen nahezu alle Bereiche eines Unternehmens, von der Verbesserung der Geschäftsprozesse bis hin zu Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte. Darüber hinaus kann Wissensmanagement bei der Lösung von Problemen effektiv zum Einsatz kommen: Qualitätsproblemen in der Produktion, drohenden Verlust von Erfahrungswissen durch das Ausscheiden von Mitarbeiter, mangelnde Innovationsfähigkeit, ungenügende Entwicklung neuer Marktzugänge, etc.

Das Wissen über das externe Umfeld, wie der Wettbewerber, Kunden, Märkte, wird zunehmend wichtig für KMUs - so die ProWis-Projektstudie Nr. 2 des Fraunhofer Instituts (2006).

WETTBEWERBER Wissen über das Angebotsportfolio und Tätigkeitsbereiche der Konkurrenz, deren Strategien sowie Ziele; Marktstellung der Wettbewerber; deren Stärken und Schwächen – Lieferfähigkeit, Kundenstamm, Kostenstruktur, Umsätze.

WISSENSWERTES

Wissen bezeichne die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Menschen zur Lösung von Problemen einsetzen.

(Probst et al. 2006, S.22).

WISSENSWERTES

EXPLIZITES WISSEN
befindet sich außerhalb
der Köpfe der
Mitarbeiter/Personen
und kann in Medien
gespeichert werden
(Kennzahlen, Regeln,
Prozesse etc.) Daten/
Wissen kann verarbeitet,
übertragen und
gespeichert werden.

IMPLIZITES WISSEN
befindet sich in
den Köpfen der
Mitarbeiter und ist
das durch Erfahrung
gewonnenes Wissen
und Bewertungsmuster
sowie subjektive
Einsichten und Intuition.
Implizites Wissen ist
tief in den Handlungen
und Erfahrungen von
Individuen verankert,
ebenso wie in den
Idealen, Werten oder
Gefühlen. Diese
Art von Wissen ist
schwer formalisierbar,
kommunizierbar und
teilbar.

KUNDEN Wissen über unterschiedlichen Kundengruppen: abgedeckt wird einerseits der ökonomische Bereich, wie Zahlungsmoral, Bonität, wirtschaftlicher Status allgemein, das Marktumfeld und die Wettbewerbssituation; andererseits die allgemeinen Rahmendaten wie der Strategischen Ziele des Kunden, Strukturen sowie der relevanten Personen.

PRODUKTE Das Wissen über die Produkte umfasst die Kenntniss und Informationen über die Produkt- und Dienstleistungspalette des eigenen Unternehmens. Dazu gehören das Wissen über die technischen Eigenschaften und der Einsatz und Nutzen für den Kunden und/oder für das Lösen eines Kundenproblems. Das Wissen über die Preise, entsprechende Lieferzeiten oder Dauer der Erstellung der einzelnen Produkte bzw. Dienstleistungen, sowie deren Stärken und Schwächen gehören in den Bereich des Produktwissens.

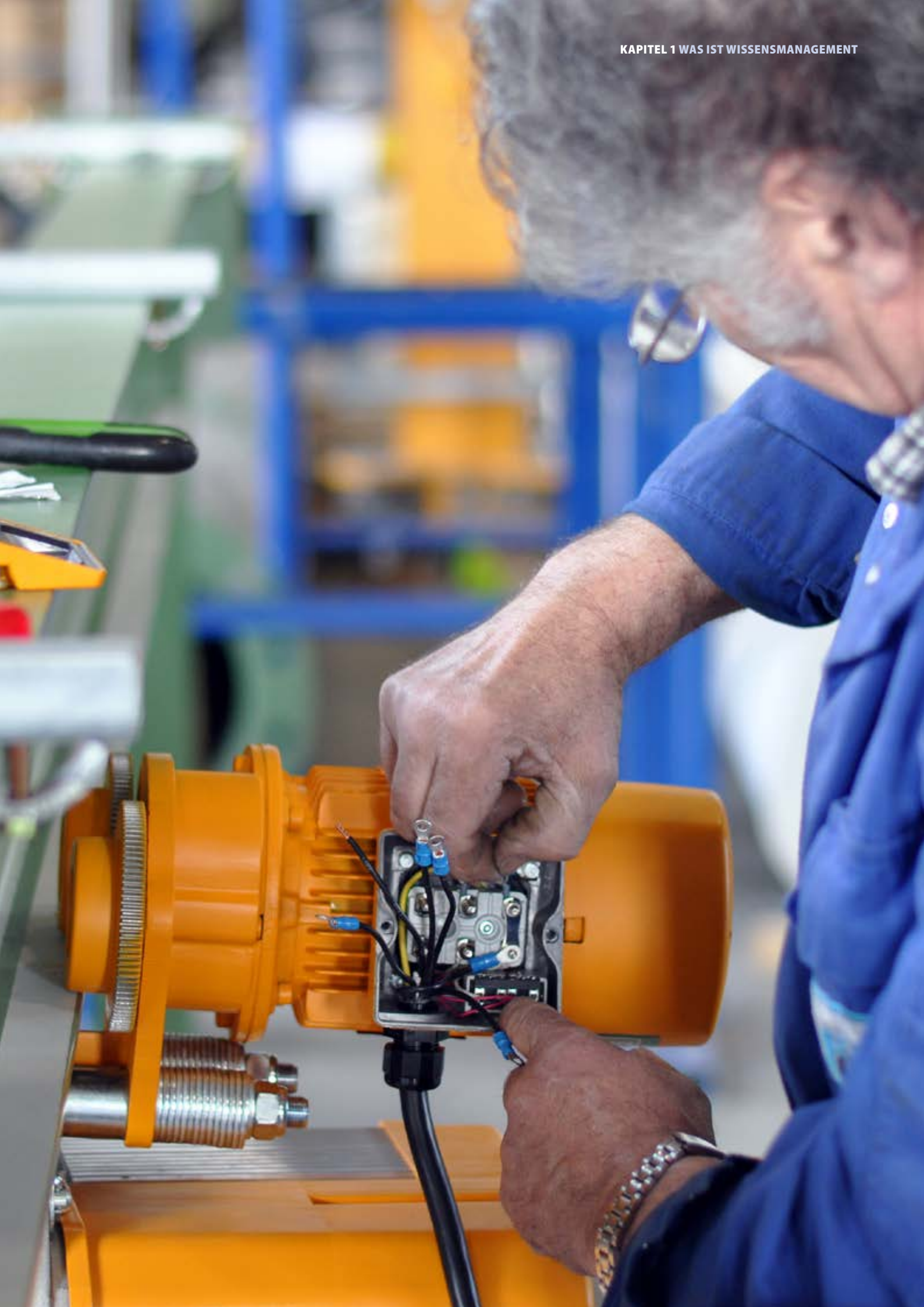
Betrachtet man konkret den Bereich der Produktentwicklung sowie der Produktion spielt das Wissen über die eingesetzten Anlagen und Verfahren, deren technischen Beschaffenheit, etc. eine wesentliche Rolle.

MÄRKTE Hier steht das Wissen über z.B. die Absatzmärkte, Trends, Marktanteile sowie die vorliegenden Eintrittsbarrieren in neue Märkte im Vordergrund.

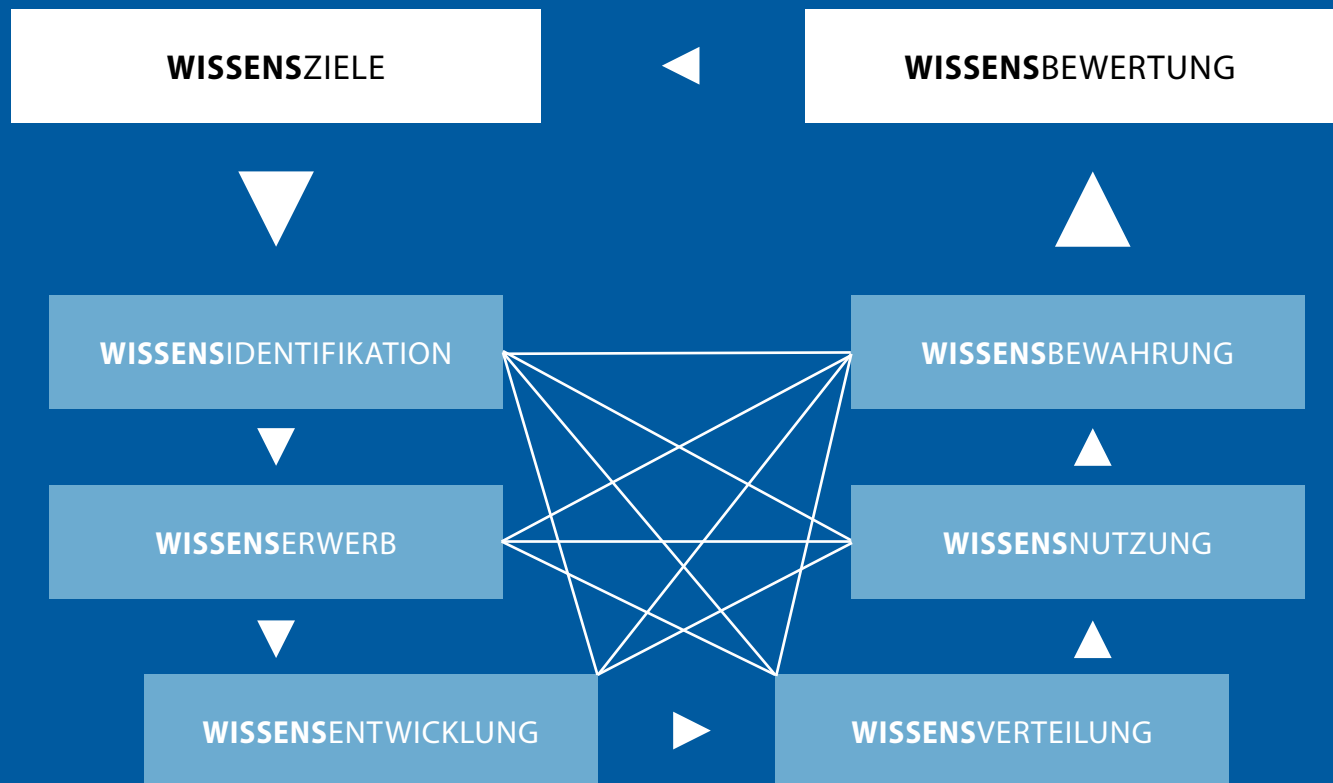
FACH- UND METHODENWISSEN Hierbei handelt es sich um das Wissen, welches in der täglichen Arbeit zur Lösung bestimmter Probleme bzw. Aufgaben zum Einsatz kommt. Dadurch ist die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Arbeitsaufgaben möglich. Abgedeckt werden solche Bereiche wie spezielle Technologien, Methoden, Techniken und Verfahren und die Fähigkeiten diese in entsprechenden Situationen einzusetzen und zu nutzen.

Gerade für KMU gilt: Der Nutzen von Wissensmanagement ist immer fassbar. Die eingeführten Maßnahmen und Methoden müssen dazu beitragen, konkrete Probleme zu lösen und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Wissensmanagement ist deshalb nie Selbstzweck, sondern immer nur Mittel zum Zweck.

AM GERÄUSCH UND DER VIBRATION DER MASCHINE KANN ICH SOFORT ERKENNEN, OB DER PROZESS RUND LÄUFT ODER OB ICH EINGREIFEN MUSS. MIT DER ZEIT HAST DU DAS IM GEFÜHL. [METALLFACHARBEITER](#)



WISSENSMANAGEMENT BAUSTEINE



WISSENSMANAGEMENTPROZESS

MASSNAHMEN UND INSTRUMENTE

Geht man davon aus, dass Wissen eine eigenständige Ressource ist, muss dafür ein entsprechendes Managementsystem zur Planung, Steuerung, Organisation und Kontrolle geschaffen und gelebt werden ². Zur Veranschaulichung eines Wissensmanagementsystems soll hier das Modell nach Probst ³ aufgezeigt werden. Dieses besteht aus acht zentralen Bausteinen, die sich gegenseitig beeinflussen:

Unter Wissensmanagement versteht man alle personellen, technischen, kulturellen und organisatorischen Aktivitäten, die in einem Unternehmen umgesetzt werden, um eine effiziente Nutzung des Wissens zu ermöglichen. Wissensmanagement umfasst die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des Wissens und dient in erster Linie der Erreichung der Unternehmensziele ⁴. Demnach ist die zentrale Aufgabe des Wissensmanagements solche Instrumente, Filter und Mechanismen zu entwickeln und einzuführen, die das Arbeiten mit dem für die Unternehmen relevanten Wissen zu ermöglichen.

Im Folgenden wird ein Überblick die einzelne Bausteine des Wissensmanagements gegeben, die zentrale Fragestellung enthalten und gleichzeitig konkrete Maßnahmen bzw. Instrumenten beleuchten.

WISSENSZIELE

Im ersten Schritt sollten die Wissensziele bestimmt werden. Dazu ist es notwendig zu entscheiden, welches Wissen für eine erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens wichtig ist. In welche Richtung muss das Unternehmen ihr Know-How ausbauen, um wettbewerbsfähig zu sein, gar einen Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern zu haben. Die Wissensziele werden von dem Management definiert und orientieren sich an den entsprechenden Unternehmenszielen.

WISSENSIDENTIFIKATION

Im ersten Schritt gilt es festzustellen, welches Wissen in dem Unternehmen vorhanden ist und wo bzw. bei wem sich dieses befinden und folglich welche Wissenslücken bestehen.

Aufgabe	Maßnahmen/ Instrumente
<p>Was weiß mein Unternehmen überhaupt, welches Wissen liegt in Dokumenten/Datenbanken und Köpfen der Mitarbeiter vor?</p> <p>Welches Wissen wird benötigt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche • Stellebeschreibungen • Expertenlisten; Fachberaternetz • Kompetenzatlas • Abteilungsübergreifende Veranstaltungen zw. Informationsaustausch • Mitarbeiter äußern Fortbildungsbedarf/ Qualifizierungsbedarfsgespräche

WISSENERWERB

Wurde ein Überblick über den Wissensbestand in dem Unternehmen gewonnen, gilt es abzuleiten, in welchen Bereichen *zusätzliches externes Wissen* erworben werden muss

Aufgabe	Maßnahmen/ Instrumente
Welches sind die geeigneten Maßnahmen, um bestehende Wissensdefizite effektiv zu reduzieren?	<ul style="list-style-type: none">• Externe Weiter/Fortbildungsangebote• Zusammenarbeit mit Experten (Kammern/Berufsverbänden/Hochschulen, Forschungsprojekte etc.)• Externe EDV-Experten• Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern• Zusammenarbeit mit Experten Herstellern/Lieferanten• Neueinstellungen• Kundenbefragungen• Vergabe von Bachelor-/Masterarbeiten• Tagungen, Messen

WISSENSENTWICKLUNG

Im Gegensatz zum Wissenserwerb liegt das Ziel der Wissensentwicklung in der Erarbeitung bzw. Weiterentwicklung der *internen/eigenen Wissensbasis* – „organisationale Lernen“ . Das kann entweder innerhalb des Unternehmens erarbeitet werden oder durch Impulse von außen intern weiterentwickelt werden.

Aufgabe	Maßnahmen/ Instrumente
Wie kann das bestehende Know-How bzw. Wissen weiterentwickelt werden: Von wem/wo kann man neue Impulse einholen? Welche Zielgruppen kann man in diesen Prozess einbeziehen (Kunden, Lieferanten, Berater etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Anregungen, Wünsche aus Kundengesprächen mitnehmen• Mentoring und Coaching• Unternehmensnetzwerke• Inhouse-Schulungen• Teamarbeit (Abteilungsübergreifend)• E-Learning-Plattform• Qualitätszirkel

WISSENS(VER)TEILUNG

Wissensverteilung hat die zentrale Aufgabe die bestehenden internen Wissensflüsse so zu steuern und zu verteilen, dass die betroffenen Mitarbeiter das richtige Wissen in geeigneter Form erhalten und nutzen können.

Maßgeblich für den Erfolg dieses Arbeitsschrittes ist eine offene Wissenskultur, die im Unternehmen verankert ist und gelebt wird. Das Schaffen bzw. Vorliegen einer Vertrauensbasis trägt dazu bei, dass die Bereitschaft zur Wissensteilung existiert.

Aufgabe	Maßnahmen/ Instrumente
<p>Welches sind geeignete Maßnahmen und Informations-/ Kommunikations-/ Dokumentationssysteme, die das Wissen an die richtige Nutzer/Abteilungen leiten?</p> <p>Gibt es Unterschiede zwischen Abteilungen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Teamsitzungen • Intranet • Infoboards/Schwarzes Brett/Newsletter • Produktinformationssysteme • Vertreterregelung • Workshops von internen Experten für Kollegen • Austauschprogramme zwischen Abteilungen • Dokumentationen entsprechend des Qualitätsmanagement-System • Wissensteilung ist in Unternehmenskultur/-werten verankert • E-learning-Plattofrm • Qualitätszirkel

WISSENSNUTZUNG

Die Zurverfügungstellung des Wissens reicht noch nicht aus, um die Nutzung der Wissensressourcen sicherzustellen. Aus diesem Grund ist hier die primäre Aufgabe, die Mitarbeiter zu motivieren dieses zu tun, indem man sie frühzeitig in die Entwicklung des Wissensmanagements, deren Instrumente und Konzepte einbezieht, deren Vorschläge berücksichtigt und adäquate Kommunikationsmaßnahmen umsetzt.

Aufgabe	Maßnahmen/ Instrumente
<p>Welche Möglichkeiten, insbesondere im Hinblick auf die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander, können geschaffen werden, um die Nutzung des Wissens zu forcieren/umzusetzen?</p> <p>Wie können Mitarbeiter frühzeitig in das Wissensmanagement einbezogen werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informelle Netzwerke • Ideenmanagement • Datenbank • Wikis • Qualitätsmanagement

WISSENSBEWAHRUNG

Die Wissensbewahrung zielt auf die Sicherung des Wissens, insbesondere vor dem Hintergrund Austritt von Mitarbeitern, so dass das angesammelte Wissen nicht verloren geht. Die Entwicklung von Strategien, wie und wo das Wissen aufbewahrt und erneuert werden kann, steht hier im Fokus.

Aufgabe	Maßnahmen/ Instrumente
Welche Strategie ist zielführend? Was steht im Vordergrund der Wissensbewahrung: Dokumentiertes Wissen oder die persönliche Weitergabe? Wie kann man dieses ermöglichen? Welche Voraussetzungen müssen für die Bereitschaft der Wissensweitergabe geschaffen werden?	<ul style="list-style-type: none">• Übergabe: Tandemverfahren• Mitarbeiterbindung; Geringe Fluktuation• Projektdokumentation• Lange Kündigungsfristen• Teamarbeit• Offene Trennungskultur• Informelle Netzwerke• Ideenmanagement• Datenbank• Wikis• Qualitätsmanagement

WISSENSBEWERTUNG

Abschließend erfolgt eine Evaluation der umgesetzten Schritte und Maßnahmen. Hierfür müssen bestimmte Bewertungskriterien festgelegt werden, anhand derer die Evaluation erfolgen soll und Auskunft geben soll, inwiefern die Maßnahmen zielführend sind.

Aufgabe	Maßnahmen/ Instrumente
Konnten die angestrebten Ziele erreicht werden? Wurde die richtige Richtung eingeschlagen? Hat sich Wissensmanagement rentiert? Was muss verbessert werden?	<ul style="list-style-type: none">• Beobachtung• Mitarbeiterbefragung• Kundenbefragung• Balanced Scorecard



WELCHEN NUTZEN HABEN KLEIN- UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN?

Wissen stellt oft die Grundlage für Innovationen dar und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens entscheidet wiederum, wie wettbewerbsfähig es ist. Für viele der Unternehmen, insbesondere Großkonzerne, war dies der ausschlaggebende Punkt den Umfang mit der Ressource „Wissen“ zu systematisieren und zu institutionalisieren. Für viele kleine und mittlere Unternehmen hingegen ist Wissensmanagement noch keine Selbstverständlichkeit.

Die Wissensmanagementstrukturen sowie die Handlungskonzepte in den KMUs unterscheiden sich von denen der Großkonzerne. Studien, wie z.B. „Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen“ (2006), die in Deutschland dazu durchgeführt wurde, belegen, dass weniger die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens als eher deren Größe, relevant für die Gestaltung des Wissensmanagement ist. Einen weiteren wesentlichen Einflussfaktor stellt die strategische Ausrichtung des Unternehmens dar.



Im Hinblick auf das Wissen bzw. Wissensmanagement sind in vielen Klein- und Mittelständischen Unternehmen, unabhängig von deren Branchenzugehörigkeit, folgende besondere Merkmale vorzufinden ⁵:

- ▶ Die Wissensbasis ist nahezu ausschließlich bei wenigen Mitarbeitern zu finden ⁶
- ▶ Das Wissen wird weitestgehend nicht kommuniziert
- ▶ Das Wissen ist in vielen Fällen nicht beschreibbar und wird erst durch das Ausführen einer Tätigkeit sichtbar
- ▶ Zum Großteil fehlen Abteilungen, die die betrieblichen Abläufe im Unternehmen analysieren
 - ▶ die Bewertung übernimmt oft der Eigentümer oder Geschäftsführer.

⚠ **GEFAHR** eines Wissensverlusts, durch Ausscheiden des Mitarbeiters, der das Wissen besitzt (Wissensträger).

⚠ **GEFAHR**, dass der Wissensträger sich über die Wichtigkeit der Informationen und des Wissens, welches er hat, gar nicht bewusst ist.

Dem gegenüber stehen Vorteile, die die Strukturen von klein- und mittelständischen Unternehmen mit sich bringen und somit einen Vorsprung bei der Verwertung von schwachen Marktsignalen verschaffen können:

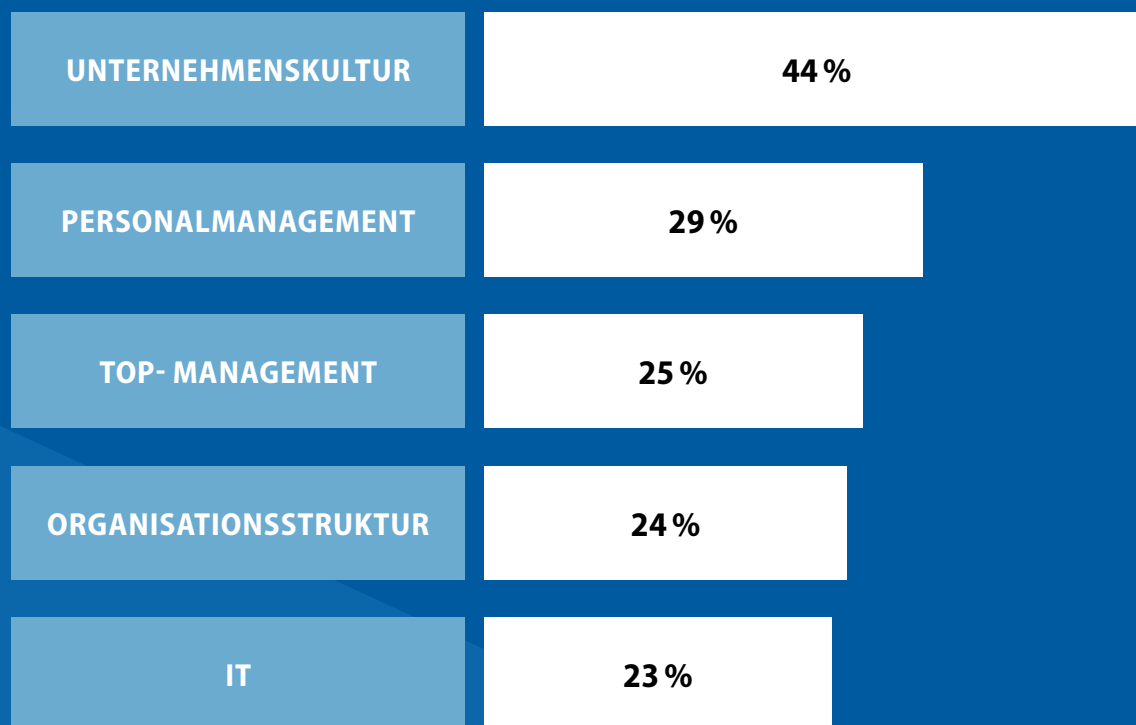
- ▶ Bessere Erkennung und Nutzung von Marktchancen, weil das Wissen bei einigen wenigen Mitarbeitern konzentriert ist
- ▶ Kurze Entscheidungswege
- ▶ Mehr Flexibilität
- ▶ Geringe Grad der Arbeitsteilung und somit mehrere Funktionen, die ein Mitarbeiter erfüllen muss, macht ihn zum grenzübergreifenden Wissensträger
- ▶ Enge Sozialbeziehungen

Wissensmanagementinstrumenten, die in Großkonzerne zum Einsatz kommen, wie zum Beispiel Kompetenzmatrizen, Yellow Pages etc. sind in KMUs meistens überflüssig. Die Sozialbeziehungen in KMUs sind relative eng, so dass die Kompetenzen der Mitarbeiter untereinander hinreichend bekannt sind.

VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE EINFÜHRUNG DES WISSENSMANAGEMENT

In der Literatur und Praxis lassen sich mehrere Gestaltungsfelder identifizieren, die ausschlaggebend für den Erfolg von Wissensmanagement sind. Betrachtet man die Abbildung, kann festgehalten werden, dass die Unternehmenskultur hauptsächlich für den Erfolg verantwortlich ist. Im Folgenden werden die Gestaltungsfelder „Unternehmenskultur“ sowie „Informationstechnologien“ kurz dargestellt.

ERFOLGSFAKTOREN DES WISSENSMANAGEMENT



ERFOLGSKRITISCHE GESTALTUNGSFELDER UNTERNEHMENSKULTUR

Um Wissensmanagement in den Unternehmen einzuführen, sollten Vorbereitungen getroffen werden, um günstige Voraussetzungen und entsprechende Rahmenbedingungen im Unternehmen zu schaffen. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist dabei eine Unternehmenskultur, in der die Werte, Normen Einstellungen, Verhaltensweisen das organisationale Lernen und den Wissenstransfer unterstützen, fördern und fordern. Die Unternehmenskultur wird als Verhaltensdimension der normativen Unternehmensführung verstanden ⁸. „Nach außen sichtbar wird die Kultur eines Unternehmens vor allem in den besonderen Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder (z.B. Dresscode), im Umgang der Mitarbeiter untereinander (z.B. Hilfsbereitschaft). Verhaltensmuster oder Gesprächsthemen allein machen jedoch noch keine Unternehmenskultur aus. Eine Unternehmenskultur basiert vielmehr zusätzlich auf gemeinsamen Wertvorstellungen (Toleranz, sportliches Raster, etc.), die von einer Mehrzahl der Unternehmensmitglieder geteilt werden. Die besondere Kultur eines Unternehmens (...) ist ein Ergebnis der historischen Entwicklung (Lebenszyklus) des Unternehmens. Die Unternehmenskultur besitzt daher eine stark emotionale Komponente und kann nicht einfach durch das Management verordnet werden. Vielmehr entsteht und entwickelt sie sich eher implizit und informell über die Zeit ⁹.

Vor der Einführung von Wissensmanagement ist es erforderlich festzustellen, wie das Unternehmen kulturell geprägt ist und ob die aktuellen Prägungen überhaupt zu dem Konzept passen. Im Falle beschränkter Kommunikation,

geringer Lernbereitschaft oder dem Gebrauch von Wissen als Machtinstrument kann das Wissensmanagement nicht erfolgreich umgesetzt werden.

Für den Aufbau von Wissensmanagement im Unternehmen scheinen insbesondere folgende kulturelle Orientierungen ganz zentral zu sein: EIGENVERANTWORTUNG, OFFENHEIT, VERTRAUEN, LERNBEREITSCHAFT UND KONSTRUKTIVER UMGANG MIT MACHT.

WISSENSMANAGEMENT ERFORDERT ZUDEM KOMMUNIKATIONSFÖRDERUNG UND KOOPERATIONSBEREITSCHAFT.

Die Chancen zur Gestaltung einer Wissenskultur in mittelständischen Unternehmen sind auf Grund der häufig ausgeprägten Unternehmenskultur wesentlich erfolgreicher als im Vergleich zu „großen Unternehmen“. Das zeigt sich häufig im Organisationsstil (z.B. Verzicht auf Statussymbole und Parkplatzhierarchien) oder eben in der gelebten Unternehmenskultur. Dies ist geprägt von Vertrauen, Respekt, Offenheit, Aufrichtigkeit, Anerkennung etc. Das Leben der Werte ist Teil der Leistungsbewertung.

Führungskräfte müssen beim Wissenstransfer eine Vorbildfunktion übernehmen. Das gilt auch für das Anerkennen der eigenen Wissensdefizite. Dadurch schwindet auch die Angst der Mitarbeiter, sich als inkompetent outen zu müssen. Die wissensorientierte Unternehmensführung stellt unter anderem eine wesentliche Voraussetzung für die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

WISSENSWERTES

UNTERNEHMENSKULTUR
Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Dazu können z.B. Fairness, Kundenorientierung, Partnerschaft, Einzelkämpfertum oder Teamgeist zählen.

Das Verhalten der Mitarbeiter wird durch die Unternehmenskultur geprägt und dadurch das Image des Unternehmens.

ERFOLGSKRITISCHE GESTALTUNGSFELDER INFORMATIONSTECHNOLOGIE

Neben der Unternehmenskultur spielt auch die Informationstechnologie (IT) bei der Einführung von Wissensmanagement eine zentrale Rolle. Sie ist umso wichtiger, je mehr im Unternehmen mit **expliziertem Wissen** (z.B. Daten, Kennzahlen, Dokumente etc.) gearbeitet wird.

Die zunehmende Möglichkeit Wissen zu transferieren, ist auch in großem Maße auf die Weiterentwicklung der Informationstechnologie zurückzuführen. Durch die Verwendung von IT werden den Mitarbeitern große Wissen- und Informationsbestände bereitgestellt und können zur Lösung von Problemen eingesetzt werden. In den Unternehmen kann eine technische Plattform installiert werden, die für den Transfer von Wissen eingesetzt werden kann.

Die technische Infrastruktur kann weiter in drei unterschiedliche Klassen von Systemen differenziert werden ¹⁰:

KOMMUNIKATIONSSYSTEME dienen der Kommunikation zwischen Mitarbeitern. E-Mail, Chat, Groupware, Diskussionsforen oder Video-Konferenzen sind Beispiele für Kommunikationssysteme.

SPEICHERSYSTEME dienen der Speicherung/ Archivierung von Wissen. Dieses kann unterschiedlich strukturiert und systematisiert sein:

- ▶ Dokumentenmanagementsysteme: wird z.B. zur Ablage von Dokumenten/Unterlage eingesetzt und erfolgt nach einem festvorgegebenen Schema.

- ▶ Wissensdatenbanken können Ideen, Problemlösungen, Artikel, Prozesse, White Papers, Benutzerhandbücher und das Qualitätsmanagementhandbuch für alle Berechtigten enthalten. Diese sollten über eine strukturierte Klassifizierung, Formatierung des Inhalts und benutzerfreundlicher Suchfunktionalität verfügen. Im Allgemeinen beschreibt eine Wissensdatenbank einen Teil eines Expertensystems, das Fakten und Regeln enthält, die zum Lösen von Unternehmensproblemen gebraucht werden.
- ▶ Erfahrungsdatenbanken dienen der Verwaltung, Analyse, Aufbereitung und Verbreitung von Erfahrungen und Ergebnissen einer Organisation
- ▶ Skilldatenbanken sammeln Daten/Informationen über arbeitsbezogene Fertigkeiten/Fähigkeiten von Mitarbeitern und evtl. Partnern ausgestattet mit Suchfunktionen;
- ▶ Contentmanagementsysteme werden zur Erstellung, Bearbeitung und Organisation von Inhalten verwendet.

IDENTIFIKATIONSSYSTEME dienen zum Auffinden von Wissen. Für Identifikationssysteme spielt es keine Rolle, wo Wissen abgelegt ist, so sind beispielsweise die Mitarbeiter direkt auch Wissensquellen. Zentrale Funktionen von Identifikationssystemen sind Erzeugen, Finden, Verschlagwortung und Visualisierung von Wissen. Wissens-Portale, Such-Maschinen, Wissenslandkarten, Data-Mining oder "gelbe Seiten" (Verzeichnisse von Mitarbeiterprofilen) der Mitarbeiter sind Beispiele für Identifikationssysteme.

Die Informationstechnologie leistet vordergründig Unterstützung bei Wissensverteilung und Speicherung, kann aber nicht die Wissensnutzung oder Wissensschaffung fördern. Dazu ist es erforderlich, einen entsprechenden kultureller- und organisatorischer Rahmen zu schaffen.

Für die erfolgreiche Nutzung der Informationstechnologie und den Umgang mit Wissen, müssen einige Regeln und Grenzen beachtet werden. Die Informationstechnik „bietet eine Infrastruktur für den Austausch von Wissen und wissensrelevanten Informationen.

Ohne informationstechnologische Infrastruktur ist ein umfassender Wissenstransfer in großen globalen Unternehmen undenkbar, aber immer sind es die in der Unternehmenskultur gültigen Werte, Normen und Verhaltensweisen, die über Erfolg oder Misserfolg beim Wissenstransfer entscheiden.

Ein wichtiger Beitrag der Informationstechnologie zum Wissensmanagement ist die Erhöhung der Reichweite und Geschwindigkeit beim Wissenstransfer. Sie ermöglicht, dass individuelles und kollektives Wissen ermittelt, strukturiert und dann weltweit von Organisationsmitgliedern und Kunden genutzt werden kann.

Wichtig ist dabei eine sinnvolle Strukturierung, komfortable Suchmechanismen, geeigneter Sprache bzw. Ausdrucksweise sowie Aktualisierung und kontinuierliche Pflege der Datenbanken.



WIE KANN WISSENS- MANAGEMENT IN UNTERNEHMEN EINGEFÜHRT WERDEN?

Angesichts der unterschiedlichen Ansätze kann man nicht von einem idealtypischen Wissensmanagementkonzept ausgehen, welches für alle Organisationen gleichermaßen erfolgreich umsetzbar ist. Somit können auch keine allgemeingültigen Handlungsempfehlungen gegeben werden. Jede Organisation, die plant ein Wissensmanagementkonzept zu entwickeln und einzuführen, muss sich an den individuellen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, Zielen und der strategischen Ausrichtung orientieren. Wissensmanagement muss sich immer auf den konkreten Bedarf eines Unternehmens beziehen und auf die existenten organisatorischen Rahmenbedingungen.

Oft ist ein gewisser Wandel in der Denk- und Arbeitsweise sowie insbesondere der Unternehmenskultur notwendig, um eine gelungene Einführung und Umsetzung von Wissensmanagement-Konzepten zu ermöglichen. Vor allem müssen die Mitarbeiter an das Thema entsprechend herangeführt und unterstützt werden.

- 1 BEWERTUNG DER AUSGANGSSITUATION**
- 2 ENTWICKLUNG EINES WISSENSMANAGEMENTKONZEPTS**
- 3 UMSETZUNG DES WISSENSMANAGEMENTKONZEPTS**
- 4 BEWERTUNG DES WISSENSMANAGEMENTKONZEPTS**

ALLGEMEINES VORGEHEN

Als erstes sollte eine IST-Analyse umgesetzt werden, mit dem Ziel Geschäfts- und Arbeitsprozesse im Hinblick auf den Wissenseinsatz, -verwendung, -entwicklung etc. zu untersuchen. Dabei könnten folgenden Fragenstellungen hilfreich sein:

- 1 Welches Wissen wird in welchen Bereichen genutzt und kann zukünftig eingesetzt werden?
- 2 Wo wird neues relevantes Wissen entwickelt?
- 3 In welcher Form wird das Wissen gespeichert /gesichert/ abgelegt? Einsatz von Technik?
- 4 Welche Aufgaben werden von wem, mit welchen Resultaten erledigt?

Bei der Erhebung des Bedarfs bzw. der IST-Analyse ist es sehr wichtig die Mitarbeiter einzubeziehen, denn vorliegende Wissenslücken können von ihnen anders wahrgenommen werden und wertvolle praktisch umsetzbare Verbesserungsvorschläge unterbreitet werden.

Die gewonnenen Ergebnisse werden dokumentiert und ausgewertet.

Auf Basis der IST-Analyse Daten werden Lösungskonzepte bzw. ein Wissensmanagementkonzept gesucht und die Einführung der Maßnahmen geplant. Wichtig ist hier die Anpassung bzw. Entwicklung des Konzepts, welches eng auf die eigene Organisation abgestimmt ist. An dieser Stelle sollte an die Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmenskultur gedacht werden. Fragen, die helfen könnten, geeignete Konzepte und Maßnahmen zu erarbeiten und einzuführen, könnten folgende sein:

- 1 Welche Maßnahmen, Instrumenten und Mechanismen können eingesetzt werden, um das fehlenden Wissen in geeigneter Qualität zur Verfügung zu stellen?
- 2 Wie kann sichergestellt werden, dass die richtigen Nutzer/Mitarbeiter an das relevante Wissen herankommen können?

SCHRITT 1

BEWERTUNG DER AUSGANGSSITUATION

SCHRITT 2

ENTWICKLUNG EINES WISSENSMANAGEMENTKONZEPTS

SCHRITT 3

UMSETZUNG DES WISSENSMANAGEMENTKONZEPTS

In der Umsetzungsphase können mehrere Aspekte thematisiert werden, die dazu beitragen das Wissensmanagementkonzept einzuführen.

Folgende Anhaltspunkte können dabei helfen:

- ▶ Organisatorische Absprachen
 - ... Organisatorische Details müssen festgelegt werden
 - ... Zuständigkeiten und Aufgaben müssen definiert werden
 - ... Organisatorische Regeln zum Umgang mit Wissensmanagementlösungen müssen vereinbart werden
- ▶ Mitarbeitermotivation
 - ... Mitarbeiter des Unternehmens sollten von Wissensmanagement überzeugt und zur Mitwirkung motiviert werden
 - ... Einbeziehung der Mitarbeiter in einer frühen Phase
 - ... Evtl. Durchführung von Schulungen, Informationsveranstaltungen etc.
- ▶ Stabiles technisches System
 - ... Sollte das Wissensmanagementkonzept den Einsatz von Informationstechnologien vorsehen, gilt es sicherzustellen, dass das technische System funktionsfähig ist und stabil läuft.
 - ... Übertragung- und Erfassung der Daten muss funktionieren
- ▶ Weitere Maßnahmen
 - ... Verbreitung von positiven Ergebnissen im Unternehmen, Entwicklung von geeigneten Maßnahmen dafür;
 - ... Commitment zum Wissensmanagement durch die Unternehmensführung
 - ... Einrichtung einer Beratungsstelle zu den Fragen des Wissensmanagements

Nach den ersten Umsetzungsschritten kann bereits mit der Bewertung des Wissensmanagementkonzept bzw. der einzelnen Maßnahmen begonnen werden. Hierbei ist es notwendig, sich frühzeitig zu vergewissern, ob und inwieweit das Konzept erfolgreich ist. Dazu gehört es auch zu prüfen, ob Schwierigkeiten bei der Umsetzung bestehen, die den Ablauf und Einführung gefährden.

Hier ist es wünschenswert, bereits zu Beginn der Einführung von Wissensmanagement sich Gedanken zu machen über:

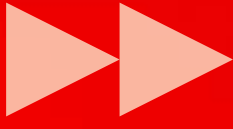
- ▶ die Kriterien, anhand welcher der Erfolg messbar sein soll – Festlegung von Maßstäben und Indikatoren etc.
- ▶ Maßnahmen, die zwecks Datenerhebung ergriffen werden sollen (Befragungen, Besprechungen, Interviews, Statistiken, Kennzahlen, etc.)
- ▶ die Personen, welche in den Bewertungsprozess einzubeziehen sind
- ▶ die Regelmäßigkeit und die Abständen, in denen die Bewertung/Evaluation erfolgen soll
- ▶ die Dokumentation und Weitergabe der Informationen

Dieser Schritte sollen dazu beigetragen, die Abweichungen bei der Umsetzung frühzeitig zu identifizieren und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Diese Verbesserungen haben einen positiven Effekt auf den Erfolg und entscheidend für die Verstetigung von Wissensmanagement im Unternehmen.

SCHRITT 4

BEWERTUNG DES WISSENSMANAGEMENTKONZEPTS





PRAKTISCHE BEISPIELE
EXKURS

UNTERNEHMEN 1

BRANCHE

Industrie/Metallverarbeitung (Formfedern)

AUSGANGSSITUATION

Das Unternehmen produziert nicht in Serien, sondern zeichnet sich durch die Entwicklung von innovativen Sonderlösungen aus. Dabei spielt das kreative Potenzial der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Daher ist die zentrale Aufgabe des Managements, Kreativität des Personals zu fördern und Anreize für einen Ideenaustausch zu schaffen.

MASSNAHMEN:

EINFÜHRUNG VON IDEENMANAGEMENT

Schaffung eines Ideenteam: Es wurde ein internes Team aus Vertretern des ganzen Unternehmens gebildet. Das Ideenteam bekam die Aufgabe, theoretische und praktische Lösungen (ggf. IT-gestützt) zur Umsetzung des Ideenmanagements zu entwickeln. Folgende Lösungen wurden erarbeitet und umgesetzt:

- ▶ **Ideenräume:** Raumgestaltung und bestimmte Farben können Kreativität fördern! Daher wurden die Wände eines Ideenraums in Gelb gestrichen sowie gelbes Flipchartpapier besorgt. Ein weiterer Ideenraum ist als eine offene Insel konzipiert und befindet sich direkt mitten in der Produktionshalle. Er ist für Mitarbeiter durchgängig offen und bietet mit seinem vielfältigen Infomaterial und freien Getränken eine kreative einladende Atmosphäre. Der Vorteil eines solchen Ideenraums ist, dass viele innovative Gedanken sich im Team ganz spontan entwickeln lassen.

- ▶ **Ideenmanager:** Besonders engagierte Mitarbeiter werden zu Ideenmanagern innerhalb jeden Unternehmensbereichs ernannt. Alle Ideenmanager bilden das sog. **ID-Force-Team** und verantworten die Bewertung, Umsetzung und Prämierung der eingereichten Ideen. Das Feedback auf eine Idee erfolgt per Software innerhalb von höchstens 14 Tagen.

- ▶ **Ideentage:** Ideenmanager organisieren und moderieren Ideenrunden. Jeder Ideentag ist einer bestimmten Idee (z.B. Was ist eine gute Feder?) gewidmet, die vom Ideenmanager präsentiert, mit Mitarbeitern diskutiert und gemeinsam verabschiedet werden.

- ▶ Wie kann man Ideen einbringen? – Dies erfolgt entweder per Ideenmanagement-Software oder durch Ausfüllen einer Ideenkarte.

- ▶ Warum Software? – So geht kein Vorschlag verloren. Es erfolgt eine obligatorische Rückmeldung auf jede eingereichte Idee. Das Gefühl, akzeptiert zu werden, steigt.

- ▶ Belohnung: Für eine gute Idee gibt es eine Geldprämie. Alternativ kann man Punkte sammeln und später gegen Gutscheine einlösen.

ERFOLGE UND NUTZEN

- ▶ Innerhalb eines Jahres wurden über 50 Ideen umgesetzt
- ▶ Kompetenzniveau der Mitarbeiter ist gestiegen
- ▶ Wissensweitergabe und Qualität wurden verbessert
- ▶ Hohe Einsparungen wurden erzielt

UNTERNEHMEN 2

BRANCHE

Elektrogerätebau

AUSGANGSSITUATION

Im Elektrogerätebau spielt Forschung und Entwicklung eine große Rolle. Daher steht das Unternehmen vor der Herausforderung, diesen Bereich zu stärken. Folgende konkrete Ziele werden dabei verfolgt:

- ▶ Systematische Wissensverbreitung und –weiterentwicklung
- ▶ Das frühzeitige Einbeziehen von Endverbrauchern, um die Produktentwicklung zu optimieren
- ▶ Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis
- ▶ Breite Qualifizierungen von Mitarbeitern, um gegenseitige Vertretungen sicher zu stellen
- ▶ Ausbau von Netzwerkkontakten

MASSNAHMEN:

GRÜNDUNG EINER EIGENEN AKADEMIE

Das Akademie-Konzept beruht auf drei Säulen:

- ▶ **Eigeninitiative:** hier werden Schulungen angeboten, die sich durch maßgeschneiderte Inhalte, zielgerichtete Wissensweitergabe und Offenheit für Mitarbeiter aller Bereiche sowie Kunden und Partner auszeichnen. Das Prinzip heißt hier: Lernen und Lernen lassen. Als Referenten fungieren Mitarbeiter selbst. Die Teilnahme an (fast) allen Schulungen ist frei.

Dies hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter die Produktionspalette des Unternehmens besser kennen lernen, zusätzliche Qualifikationen erwerben und somit in weiteren Produktionsbereichen einsetzbar sind. Durch den Austritt eines Mitarbeiters wird eine weitere Produktion somit nicht gefährdet.

- ▶ **Kooperationen mit Bildungsträgern** mit dem Ziel enger Verzahnung von Theorie und Praxis (Symposien, Fachgruppen)
- ▶ **Ressourcen- und Leistungsangebote:** Vermittlung eigener Akademie-Ressourcen (Räumlichkeiten, Referenten) an alle Interessenten zwecks Ausbau von Netzwerkkontakten.

Dem Austausch mit **externen Wissensträgern** kommt ebenfalls ein großer Stellenwert zu:

- ▶ **Workshops mit Endverbrauchern**, um frühzeitig die Bedürfnisse der Zielgruppe zu erkennen und ein Produkt daran anzupassen (z.B. ein Workshop mit Sehbehinderten)

ERFOLGE UND NUTZEN

- ▶ Weniger Stillstand bei Personalausfall
- ▶ Dauerhafte Kooperationen mit Wissenschaft und Forschung
- ▶ Erwirtschaftung zusätzlicher Gewinne
- ▶ Dauerhafte Kundenbindung

UNTERNEHMEN 3

BRANCHE

Elektronikindustrie/Leiterplattenindustrie

AUSGANGSSITUATION

Der Leiterplattenmarkt ist stark durch den Konkurrenzdruck der Massenproduktion gekennzeichnet. Daher musste sich das Unternehmen neu orientieren und verlagerte seinen Fokus auf die kundenspezifische Fertigung von High-Tech-Produkten sowie auf differenzierte Problemlösungen. Voraussetzungen dafür sind Innovationsfähigkeit und Problemlösekompetenz. Letztere ist ohne Kenntnisse über die Bedürfnisse der Kunden nicht möglich. Daher hieß es: **externes Wissen erlangen und dieses ins interne Wissen umwandeln!** D.h. das Wissen über die Bedürfnisse der Kunden muss allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Hiermit wird sowohl beim **Innovationsmanagement** als auch bei der **Personalentwicklung** angesetzt.

MASSNAHMEN: ENTWICKLUNG UND EINFÜHRUNG DES MODELLES „INTEGRATIVE MEHREBENEN-QUALIFIKATION“

Ziel: Aufbau bereichsübergreifender Kompetenzen entlang der Innovationskette in Theorie und Praxis. Die Mitarbeiter sollen die wichtigsten Zusammenhänge erfassen können: Kundenwünsche ► Transfer ins Unternehmen ► zum Kundenbetreuer ► zu den Schnittstellen technische Entwicklung und operative Ebene. Durch eine enge Verzahnung dieser Schnittstellen können die Kundenwünsche auf allen Unternehmensebenen realisiert werden, was die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht.

Wie erfolgt die Qualifizierung? – drei Module sind zu absolvieren:

- 1 Projektmanagement
- 2 Produktionsorientierte Innovationsbetreuung
- 3 Vertriebsorientierte Innovationsbetreuung

Alle drei Module sind miteinander verknüpft. In jedem Modul finden sich so genannte **Nahstellenkompetenzen** der beiden anderen Modulen wieder wie z.B.:

- Projektarbeit
- Arbeitszeitmodelle
- Optimale Gestaltung von Hochlaufphasen
- Vertriebs- und Produktionskennzahlen
- Preispolitik
- Beschwerdemanagement

Dadurch entwickeln die Mitarbeiter ein ganzheitliches Verständnis für Innovationsprozesse.

Auch externe Teilnehmer inkl. Kunden und Mitbewerber sind zugelassen. **Ziel:** sie dienen als Benchmark und bieten dem Unternehmen die Möglichkeit, sich selbst zu bewerten, zu verbessern und Kundenwissen direkt ins Unternehmen zu holen.

ERFOLGE UND NUTZEN

- Das Wissensniveau der Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen ist gestiegen
- Die Mitarbeiter werden kontinuierlich auf einen gemeinsamen Wissenstand gebracht
- Das Bewusstsein für Nachbarbereiche im Unternehmen ist gestiegen
- Die Qualifikation der Mitarbeiter wird kontinuierlich und zielgerichtet ausgebaut
- Der Wissenstransfer entlang der Produktionskette wird optimiert
- Ein Wissensnetzwerk ist entstanden, in dem man aus Erfahrungen und Problemen anderer lernt
- Zusätzliche Gewinne werden erwirtschaftet (externe Teilnehmer zahlen eine Teilnahmegebühr)

UNTERNEHMEN 4

BRANCHE

Maschinenbau (Entwicklung und Bau von Sondermaschinen, Integration von Lasertechnologien in Montageanlagen)

AUSGANGSSITUATION

Das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens ist die Integration von verschiedenen Technologien in Montageanlagen, insbesondere der Lasertechnologie. Zum einen erfordert dies einen hohen Grad an Innovationskraft. Zum anderen muss das bestehende Wissen im Hinblick auf eine stärkere Spezialisierung und Fluktuation gesichert werden. Genau hier sieht das Unternehmen die größten Probleme:

- ▶ Die Wissensträger sind überdurchschnittlich alt und werden aus dem Unternehmen in Kürze ausscheiden.
- ▶ Fast alle Wissensträger im Unternehmen sind Akademiker und zeichnen sich durch einen selbstständigen Wissenserwerb aus. Daher sind sie auch Träger vom spezialisierten Wissen, welches nicht allgemein zur Verfügung steht und beim Austritt eines Mitarbeiters verloren geht.

Daher setzte sich das Unternehmen zum Ziel, das vorhandene Wissen zu halten, nutzbar zu machen sowie das neue Wissen ins Unternehmen zu holen.

MASSNAHMEN: ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG DER STRATEGIE „ORGANISierter ERFAHRUNGSaUSTAUSCH“

Bausteine der Strategie:

- ▶ Regelmäßige Durchführung von **Projektleitertreffen** mit dem Ziel der Förderung des Wissenstransfers aus Projekten
- ▶ **Betreuung von Nachwuchskräften:** jeder neue Eingestellte bekommt einen Mentor zur Einweisung in

die Arbeitsabläufe. Hintergedanke: das Wissen eines älteren Mitarbeiters einem Neuen zu vermitteln und somit zu behalten

- ▶ Durchführung einer **Klausurtagung** (1mal im Jahr) mit dem Ziel, sich über Strategie und Visionen des Unternehmens auszutauschen. Teilnehmer sind Führungs- und Fachkräfte. Direkt während der Tagung entstehen i.d.R. die meisten Projektideen, die man gleich durchdiskutiert.
- ▶ Erstellung eines unternehmenseigenen **Thesaurus** mit dem Ziel, neue Wissensinhalte zu erfassen und zu systematisieren. Dazu wurden von Abteilungsleitern die wichtigsten Themenfelder definiert, die auf 50 wichtigste Einzelbegriffe heruntergebrochen wurden.
- ▶ Schaffung eines unternehmenseigenen **Infocenters:** es wurden relevante Fachzeitschriften herausgesucht und mit Hilfe des eigenen Thesaurus auf die relevanten Wissensbeiträge überprüft. Alle gesammelten Beiträge werden in ein Word-Dokument übertragen und im öffentlichen zugänglichen Ordner („Infocenter“) abgelegt. Dieses wird durch verantwortliche Mitarbeiter ständig aktualisiert.

ERFOLGE UND NUTZEN

- ▶ Das Bewusstsein für den Umgang mit der Ressource Wissen ist grundsätzlich gestiegen
- ▶ Reduzierung des Aufwands für die internen Recherchen
- ▶ Nutzbarmachung des Wissens für alle Mitarbeiter wurde ermöglicht
- ▶ Wissensmanagement ist zu einem Bestandteil der Qualitätsmanagementkultur geworden

BRANCHEN- ORGANISATIONEN




Bei ständigen Entwicklungen hinsichtlich Innovation und Technologie, wechselnden Verbraucheransprüchen und globalem Wettbewerb, erfahren Unternehmen in der Fertigungsindustrie sich rapide verändernde Kompetenzansprüche, die ausnahmslos ein höheres Maß an Einzelleistung erfordern. Die Beschaffung der richtigen Kompetenz ist für viele Unternehmen zu einer akuten Herausforderung geworden. Heutzutage ist eine der wichtigsten Aufgaben, der wir in Europa gegenüberstehen, unseren derzeitigen und zukünftigen Mitarbeitern Fähigkeiten zu vermitteln, um auf dem globalen Markt wettbewerbsfähig zu sein. Als Antwort auf die Herausforderungen der aufstrebenden Schwellenländer, kann die europäische Industrie ihre Position nicht einfach durch Lohnwettbewerb verbessern. Unsere Stärke muss in Kompetenz, Qualität und Innovation liegen. Die Fähigkeit von Unternehmen und Einzelpersonen zur Anpassung an zukünftige Kompetenzerfordernisse, sowie die Fähigkeit der Bildungs- und Ausbildungssysteme Dienstleistungen zu bieten, die den Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechen, werden für die Wettbewerbsfähigkeit und individuelle Beschäftigungsfähigkeit europäischer Produktionsunternehmen von zentraler Bedeutung sein. Die Produktion investiert weiterhin massiv Mittel in die Zusammenarbeit mit dem Erstausbildungssystem (iVET) sowie die weiterführende Ausbildung und Schulung (CET), wie in der 2012-CEEMET-Studie „Shaping Talents“ hervorgehoben wird.

UWE COMBÜCHEN, GENERALDIREKTOR, CEEMET



Council of European Employers
of the Metal, Engineering and
Technology-based industries

CEEMET ist der europäische Arbeitgeberverband, der die Interessen der Metall-, Maschinen- und Technologieindustrie mit besonderem Schwerpunkt auf Probleme der Sozialpolitik und Arbeitsgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen vertritt. Mit Sitz in Brüssel, Belgien, ist CEEMET eine anerkannte Beratungsgesellschaft und ein Diskussionspartner der Europäischen Institutionen. 

BRANCHENORGANISATIONEN SPIELEN BEI DER VORBEREITUNG AUF DEN ZUKÜNFTIGEN BEDARF AN FACH- UND ARBEITSKRÄFTEN EINE WICHTIGE ROLLE.

Derzeit gibt es in der gesamten EU, trotz hoher Arbeitslosigkeit, rund 2 Millionen offene Stellen. Die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage von Fachkräften zu schließen ist eines der wichtigen Elemente zur Problembewältigung auf dem aktuellen EU-Arbeitsmarkt und zur Gewährleistung zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit.

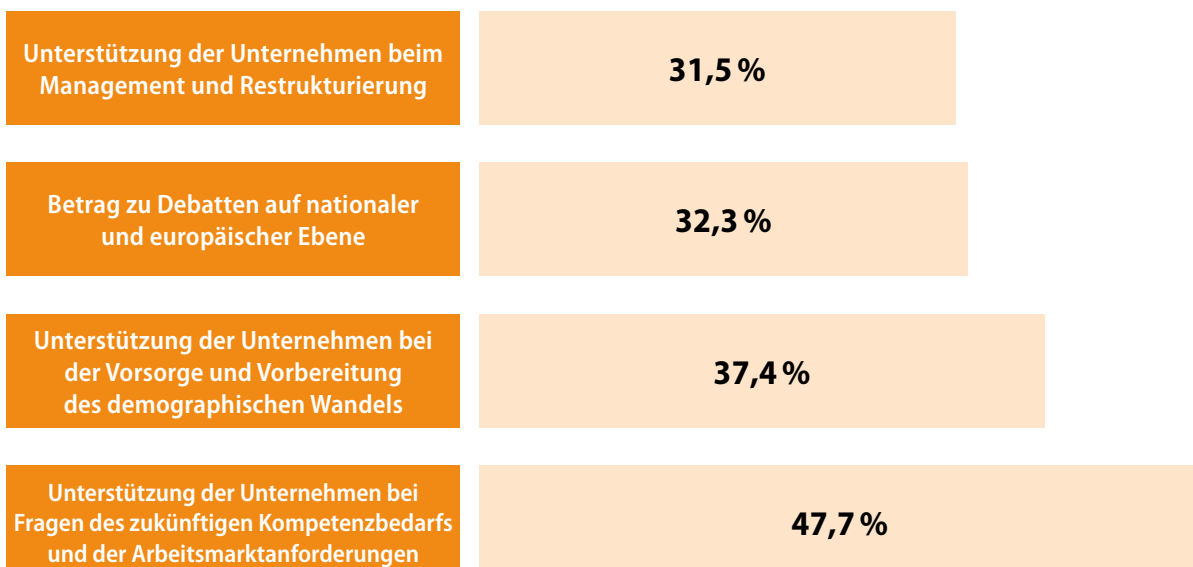
Die sektoralen Arbeitgeberorganisationen auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene vertreten Interessen der Unternehmen in verschiedenen Institutionen der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, darunter auch im Bereich der Erst- und Berufsausbildung, als auch Weiterbildung.

Qualitative berufliche und betriebliche Ausbildung, die auf die Bedürfnisse der Branche zugeschnitten ist, erfordert eine enge Zusammenarbeit von Bildung, Ausbildungseinrichtungen und Wirtschaft. Wirtschaftsorganisationen haben branchenspezifische Kenntnisse und überwachen Qualifikationsbedarf, daher sind sie kompetente Partner für Aus- und Fortbildungseinrichtungen, die vor allem von KMU auf Bedürfnisse und Herausforderungen hinweisen können. Die 2012 CEEMET-Shaping Talent-Umfrage basiert auf Eingaben von CEEMET-Mitgliedsorganisationen und mit ihnen verbundenen Unternehmen. Die Studie hat einige gemeinsame Hindernisse identifiziert, mit denen sich Unternehmen der Metall-, Maschinen- und Technologiebasierten Industrie in Europa bei der Aus- und Weiterbildung konfrontiert sehen:

- ▶ Mangel an grundlegenden Fähigkeiten gepaart mit Kompetenzrückgang in Wissenschaft, Technologie, Maschinenbau und mathematikverwandten Themen
- ▶ Langsame Reaktionszeit der Bildungs- und Berufsbildungseinrichtungen gegenüber den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes
- ▶ Notwendigkeit für weitere strategische Geschäfts- und Kompetenzentwicklung und effektive Tools, um Schulungsbedarf, Effizienz und Wirkung der Ausbildung in Unternehmen zu bewerten
- ▶ Mangel an Kultur und Motivation für Weiterbildung und Investitionen in das Lernen, sowohl von Mitarbeitern als auch Unternehmen
- ▶ Fehlende Informationen über Finanzmittel für Bildung und mangelnde Ausbildungsfonds

Organisationen der Sozialpartner (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) können ebenfalls eine entscheidende Rolle bei der Bereitstellung von Informationen und Unterstützung von Unternehmen und Einzelpersonen bei der Bewältigung ihres Fachkönnens, Wissens und ihrer Kompetenzentwicklung spielen. Sie müssen zusammenarbeiten, um Ressourcen zwischen den Beteiligten zu bündeln und sicherzustellen, dass die allgemeinen Rahmenbedingungen für eine wettbewerbsfähige Industrie vorhanden sind. In ihrem branchenspezifischen Dialog erreichten CEEMET und alle Branchen im Bereich der Aus- und Weiterbildung ein positives Ergebnis, das vor kurzem zu der Annahme einer gemeinsamen Erklärung geführt hat, „Ausbildung zu überdenken, es jedoch zusammen mit der Branche zu tun“.

UM SICH AUF ZUKÜNFTIGEN KOMPETENZBEDARF UND ARBEITSMARKT-ERFORDERNISSE VORZUBEREITEN, ERWARTEN UNTERNEHMEN DIE MEISTE UNTERSTÜTZUNG VON DEN BRANCHENORGANISATIONEN IN FOLGENDEN BEREICHEN:



Quelle: Umfrage unter 409 Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie von Lettland, Litauen, Slowakei und Slowenien zwischen Februar und April 2013

FUSSNOTEN

- ① Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. Düsseldorf 2007, Globalisierung von mittleren und kleinen Unternehmen
- ② Rehäuser/Krcmar, S.10. [http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehrstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/FC0F0EC41403EF3D412566500029C4A5/\\$FILE/96-14.pdf](http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehrstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/FC0F0EC41403EF3D412566500029C4A5/$FILE/96-14.pdf)
- ③ Probst et al. 2003, S.32
- ④ vgl. PAS 1063: 2006-07.
- ⑤ Pawlowsky 2006, S. 4-5
- ⑥ Lutz, 2005
- ⑦ Anette Kleinfeld, Wissensmanagement, 2001
- ⑧ Gabler Wirtschaftslexikon, - Unternehmenskultur, 2013
- ⑨ Gablers Wirtschaftslexikon- Mitarbeitermotivation, 2013, WEB
- ⑩ http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge-management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge-management_idesk_PI10413_HI1780555.html
- ⑪ Council of European Employers of the Metal, Engineering and Technology-based industries (CEMEET): SHAPING TALENTS New business prospects, competitiveness and improved employability through lifelong learning (2012).

Fotos by Fotolia.com

© Minerva Studio (S. 1), industrieblick (S. 11), chalabala (S. 17), Ingo Bartussek (S. 18), Bogdan Vasilescu (S. 28)

LITERATURVERZEICHNIS

- Gabler Wirtschaftslexikon, - Unternehmenskultur S. 2013
- Gablers Wirtschaftslexikon- Mitarbeitermotivation, 2013, WEB
- Haufe: http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/wissensmanagement-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-wissensmanagement_idesk_PI10413_HI1780555.html
- Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. Düsseldorf 2007, Globalisierung von mittleren und kleinen Unternehmen
- Kleinfeld, Anette (2001): Wissensmanagement, 2001
- Lutz, B. (2005): Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen – Quintessenzen eines Ladenburger Diskurses der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung. Ladenburg/Halle: Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung
- PAS 1063: 2006-07)
- Pawlowsky, P., Gerlach, L., Hauptmann, S., Puggel, A. (2006): Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen – Empirische Typologisierungen auf Grundlage einer bundesweiten Befragung. FOKUS prints 09/06. Lehrstuhl „Personal und Führung“, TU Chemnitz
- Probst GJB., Raub S., Romhardt K., (2006): Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 5. Aufl. Gabler, Frankfurt/Main
- Probst GJB., Raub S., Romhardt K., (2003): Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 4. Aufl. Gabler, Frankfurt/Main
- Council of European Employers of the Metal, Engineering and Technology-based industries (CEMEET): SHAPING TALENTS New business prospects, competitiveness and improved employability through lifelong learning (2012).

knowME ▶▶

