

PRAXIS | WISSEN | DIALOG
Wissenswerkstätten



Region Hannover



Beschäftigungsförderung –
Am richtigen Punkt ansetzen

Wirtschafts- und
Beschäftigungsförderung



Vorwort

„Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen.“ (Benjamin Franklin)

Wissen ist für das erfolgreiche Bestehen am Markt zentral: Im Wettbewerb hängt der Erfolg eines Unternehmens entscheidend vom bestmöglichen Umgang mit Wissen im Betrieb ab.

Wichtige unternehmerische Fragen müssen regelmäßig beantwortet werden:

- Wie kann das Wissen ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig gesichert werden?
- Wie motiviere ich Beschäftigte zur übersichtlichen Wissensdokumentation?
- Wie kann erworbenes Wissen sinnvoll strukturiert werden?
- Welches Wissen wird benötigt, um Unternehmensziele effizient zu erreichen?

Unternehmen können maßgeschneiderte Antworten auf diese Fragen finden, indem sie ein reflektiertes Wissensmanagement einführen. Das Instrument der „Wissenswerkstatt“ bietet dazu das nötige Handwerkszeug. Es hat sich insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bewährt, wenn es darum geht, Geschäftsprozesse gezielt zu analysieren und passgenaue Handlungsansätze mit Hilfe extern moderierter Planung zu erarbeiten.

In der Region Hannover werden seit Anfang 2010 im Rahmen des Projektes DiWis (Dialogbegleitung in Wissenswerkstätten) sehr erfolgreich Wissenswerkstätten durchgeführt.

Worum es geht, wie eine Wissenswerkstatt abläuft und welche Resultate erreicht werden, wird Ihnen in dieser Broschüre beispielhaft vorgestellt. Grundlage sind die Erfahrungen von Unternehmen, die bereits an einer der Wissenswerkstätten bei der Region Hannover teilgenommen haben.

Die große Nachfrage von Unternehmen und das positive Echo von Teilnehmenden bestärken mich darin, das Thema Wissensmanagement weiter voranzutreiben. Ich würde mich freuen, wenn wir viele Betriebe in der Region Hannover bei der Umsetzung dieses Themas unterstützen können.

Ulf-Birger Franz
Dezernent für Wirtschaft, Verkehr und Bildung

Inhalt

Ulf-Birger Franz, Dezernent für Wirtschaft, Verkehr und Bildung

* Vorwort

Wissen als entscheidender Wettbewerbsvorteil
* **Industrie- und Handelskammer Hannover (IHK)**

Seite 4

1*

Das Wissen der Beschäftigten als Ressource im Mittelstand
* **Wenn wir wüssten, was wir wissen**

Seite 6

2*

Einen Blick auf die eigene Wissensbasis werfen
* **Die Ausgangssituation des Unternehmens bewerten**

Seite 8

- Die Wissenswerkstatt startet – Willkommen in der Analysewerkstatt
- Zweifel und Klarheit – die Lösungswerkstatt
- Individuell/einzeln aber nicht allein – die Umsetzungsphase
- Abschluss oder Anfang? – Die Ergebniswerkstatt

Seite 8

Seite 10

Seite 10

Seite 11

3*

Wikis, Wissenslandkarten & Co
* **Unterschiedliche Unternehmen – individuelle Lösungen**

Seite 12

4*

Beschäftigungsförderung – am richtigen Punkt ansetzen
* **Wissen der Region Hannover**

Seite 19

* Industrie- und Handelskammer Hannover (IHK)

Wissen als entscheidender Wettbewerbsvorteil

Der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen basiert schon immer auf Wissen. Zunehmend wichtiger werden zudem die wissensintensiven Geschäftsprozesse. Damit das von den Mitarbeitern erworbene, im Unternehmen vorhandene Wissen nicht verloren geht und für andere Mitarbeiter verfügbar ist, ist ein Konzept zum systematischen Umgang mit dem Wissen, den Erfahrungen und Kompetenzen im Unternehmen erforderlich. Wie soll das, was in Datenbanken und vor allem den Köpfen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens steckt, bekannt gemacht, richtig eingesetzt und ausgebaut, intern weitergegeben werden und dem Unternehmen erhalten bleiben? Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fehlen oft Zeit und Kapazitäten, sich intensiv mit dieser Thematik auseinanderzusetzen.

Einen Lösungsansatz bietet das Projekt Wissenswerkstätten, das im Jahr 2010 in der Region Hannover gestartet ist. Weil ein systematischer Umgang mit Wissen für Unternehmen – auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung – notwendig ist, unterstützt die IHK Hanno-



ver das Projekt Wissenswerkstätten. Nicht zuletzt, da dieses Projekt seinen Fokus direkt auf die konkreten Bedarfe bei KMUs setzt. In den Wissenswerkstätten erlernen die Unternehmen einen neuen Umgang mit dem im Betrieb vorhandenen Wissen, um so ihre Geschäftsgrundlage nachhaltig sichern zu können. Sie erhalten qualifizierte Beratung und Unterstützung bei der

Analyse der Ausgangssituation, der Erarbeitung von Lösungen, der Erprobung geeigneter Methoden und der anschließenden Auswertung der Ergebnisse über den Umgang mit Wissen in ihrem Unternehmen.

Die IHK Hannover fördert bereits seit vielen Jahren mit weiteren Angeboten den



Rundgänge im Unternehmen betriebliche Prozesse identifiziert, die Wissensmanagement und Innovationen fördern und bremsen. Den Wissensaustausch zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen begleitet die IHK Hannover mit Exkursionen in wissenschaftliche Einrichtungen. Wie man Mitarbeiter motiviert, ihr Wissen und ihre Vorschläge ins Unternehmen einzubringen, behandelt der IHK-Gesprächskreis „Ideenmanagement“, den die IHK seit 2001 organisiert und moderiert.

systematischen Umgang mit Wissen in den Unternehmen. So unterstützt sie beispielsweise Betriebe dabei, aus Ideen und Wissen Innovationen werden zu lassen: Gemeinsam mit Unternehmen strukturiert die Innovationsberatungsstelle der IHK ein Vorhaben und gibt Tipps zu Forschungs- und Entwicklungsprojekten unter anderem zum Schutz von Fachwissen für neue technische Lösungen. Zudem werden im so genannten Innovationsaudit gemeinsam mit der NBank durch Interviews und

1*

* Wenn wir wüssten, was wir wissen

Das Wissen der Beschäftigten als Ressource im Mittelstand

Es heißt, dass die Beschäftigten das wertvollste Gut eines Unternehmens sind. Sie entwickeln Produkte, sie lösen Probleme, sie pflegen die Beziehung zum Kunden und vor allem verfügen sie über das erfolgskritische Wissen des Unternehmens.

Aber was ist das überhaupt, das Wissen im Unternehmen? Darüber werden lange wissenschaftliche Abhandlungen geschrieben, aber ganz praktisch ist Wissen das, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt, im richtigen Moment die richtigen Dinge zu tun. Wenn Kollegen das Unternehmen verlassen, z.B. aus Altersgründen, geht dem Unternehmen nicht nur eine Arbeitskraft, sondern auch langjähriges Erfahrungswissen verloren. Je stärker die Angestellten eines Unternehmens spezialisiert sind und je länger sie Expertise im Unternehmen aufgebaut haben, desto kritischer sind ihre Abwesenheitszeiten, sei es aufgrund von Krankheit, dem Ausscheiden aus Altersgründen oder dem attraktiveren Jobangebot eines Wettbewerbers.

Der Umgang mit dem Wissen im Unternehmen ist der Erfolgsfaktor für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen, sei es das individualisierte Wissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder standardisierbares Fachwissen bspw. über Arbeitsprozesse oder Produktionsverfahren.

Der Unternehmenserfolg basiert grundlegend auf der Verfügbarkeit von spezifischem Wissen und Kompetenz im Unternehmen.

Es gibt daher viele praktische Gründe, warum Unternehmen ihren Umgang mit Wissen immer wieder auf den Prüfstand stellen:

- „Der Innovationsdruck ist in unserer Branche groß. Wir müssen lernen, unser Know-how schneller weiterzuentwickeln.“
- „Wir sind in den letzten Jahren stark gewachsen und brauchen dadurch neue Regeln und Formen, das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter effizient austauschen zu können.“
- „In den nächsten zwei Jahren scheidet drei erfahrene Mitarbeiter aus Altersgründen aus. Darauf müssen wir uns vorbereiten, damit uns deren reicher Erfahrungsschatz nicht verloren geht.“
- „Bei uns dominiert die Projektarbeit. In den Projektteams funktioniert der Wissensaustausch. Aber es ist uns noch nicht gelungen, die Erfahrungen eines Projekts so zu dokumentieren, dass andere Projekte auch davon profitieren.“

- „Es gibt zwei Leute, die wissen immer, wo was zu finden ist. Wenn die gerade beim Kunden oder im Urlaub sind, heißt es suchen und dabei geht viel wertvolle Zeit verloren.“
- „Wir haben schon viel versucht, um das Wissen der Einzelnen für alle im Unternehmen verfügbar zu machen. Es ist dann aber doch nicht jeder bereit, sich aktiv in den Wissensaustausch einzubringen.“

Diesen Herausforderungen kann mit unterschiedlichen Lösungsansätzen begegnet werden, die unter den Begriff Wissensmanagement fallen. Alle diese Lösungsansätze haben das Ziel, das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen effizienter zu nutzen. In Zeiten des demografischen Wandels steigt die Dringlichkeit für Unternehmen diese Lösungsansätze zu verfolgen.

Auch wenn jedes Unternehmen die Herausforderungen im Umgang mit Wissen anders beschreibt, lassen sich die meisten Ausgangssituationen auf die folgenden Handlungsfelder des Wissensmanagements zurückführen.



Abbildung 1: Die sechs häufigsten Handlungsfelder des Wissensmanagements

Zu jedem dieser Handlungsfelder gibt es eine größere Anzahl von mittelstandserprobten Lösungen. Die Identifikation der für das Unternehmen wichtigen Handlungsfelder und die Auswahl einer passenden Lösung sind nicht immer ganz einfach. Die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region

1. Drohender Verlust von Wissen

- z. B. wegen ausscheidender Mitarbeiter, hoher Mitarbeiterfluktuation.
- Die Wissensweitergabe an neue Mitarbeiter muss organisiert werden.

2. Mangelnder Überblick der Datenbestände und Experten

- z. B. wegen intransparenter Datenablage oder schnellem Wachstum des Unternehmens. Die Suchzeiten sind zu hoch.

3. Wissensfluss in Geschäftsprozessen ist nicht optimal

- Erfolgskritisches Wissen fließt nicht ausreichend in die Geschäftsprozesse ein.
- Es entsteht Wissen im Geschäftsprozess, das an anderer Stelle fehlt.

4. Wissensinseln: Austausch von Wissen ist nicht optimal

- z. B. zwischen Projektteams, Abteilungen, Standorten oder mit Kunden und Partnern

5. Keine systematische Auswertung von Erfahrungen

- Es wird zu wenig aus Erfolgen und Fehlern gelernt. Erfahrungen werden nicht nutzbar gemacht.

6. Mangelnde Entwicklung von Wissen & Innovationen

- z. B. bei hohem Innovationsdruck, fehlenden Wissenszielen/ fehlender Wissensstrategie im Unternehmen.

Hannover unterstützt im Rahmen der Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie "Fit für den Wissenswettbewerb" seit März 2009 Unternehmen, die erkannt haben, dass Wissen eine besondere Ressource darstellt und stärker verfügbar gemacht werden muss, mit einem Angebot: Wissenswerkstätten.

Die vorliegende Broschüre gibt einen Einblick in den Ablauf der Wissenswerkstätten, an denen im Jahr 2010 bereits 20 Unternehmen aus der Region Hannover teilgenommen haben. Aufgrund der positiven Resonanz sind in der Region nun weitere Wissenswerkstätten geplant.

2*

* Die Ausgangssituation des Unternehmens bewerten

Einen Blick auf die eigene Wissensbasis werfen

Wissenswerkstätten unterstützen Unternehmen dabei, den Umgang mit dem Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern.

In einer Wissenswerkstatt werden jeweils vier Unternehmen gemeinsam dabei begleitet, ihre unternehmensspezifischen Herausforderungen im Umgang mit Wissen zu analysieren, die für sie passende Lösung auszuwählen und in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren. Dafür treffen sich bis zu drei Vertreterinnen und Vertreter pro Unternehmen innerhalb von sechs Monaten zu drei ganztägigen Workshops: der Analysewerkstatt, der Lösungswerkstatt und der Ergebniswerkstatt (siehe Abb. 2). Die Workshops werden von einer Dialogbegleitung moderiert. Die Dialogbegleitung hat zusätzlich zu ihrer Funktion als Moderator ausgewiesene Fachexpertise im Bereich Wissensmanagement und verfügt über langjährige Erfahrung bei mittelstandsorientierten Lösungen. Sie unterstützt die Dialogbegleitung unterstützt bei der Analyse der Ausgangssituation, liefert Input zu Lösungen und Fallbeispielen aus dem Mittelstand, begleitet die Unternehmen bei der Umsetzung im Betrieb und fördert den Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmensvertretern.

Nach dem erfolgreichen Abschluss einer Wissenswerkstatt haben die Unternehmen jeweils eine für sie passende Wissensmanagement-Lösung eingeführt.

Wie läuft eine Wissenswerkstatt ganz konkret ab?

Die Wissenswerkstatt startet – Willkommen in der Analysewerkstatt

9:00 Uhr morgens im Haus der Region: Vier Unternehmen stellen sich der Herausforderung, innerhalb der nächsten sechs Monate das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihrem Unternehmen besser zu nutzen. Die teilnehmenden Unternehmen kommen aus den unterschiedlichsten Branchen. Bei der Anmeldung wurde darauf geachtet,

dass keine direkten Wettbewerber im gleichen Workshop sitzen, denn die Unternehmen sollen voneinander lernen. Dafür ist es erforderlich, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Bereitschaft mitbringen, offen auch über das zu reden, was in ihrem Unternehmen noch nicht optimal läuft. Ziel ist es, für jedes Unternehmen eine Lösung zu finden, die genau auf die Kapazitäten und Bedarfslage des Unternehmens passt. Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis muss stimmen und die geplanten Maßnahmen müssen auch im Rahmen des Tagesgeschäfts zu bewältigen sein.

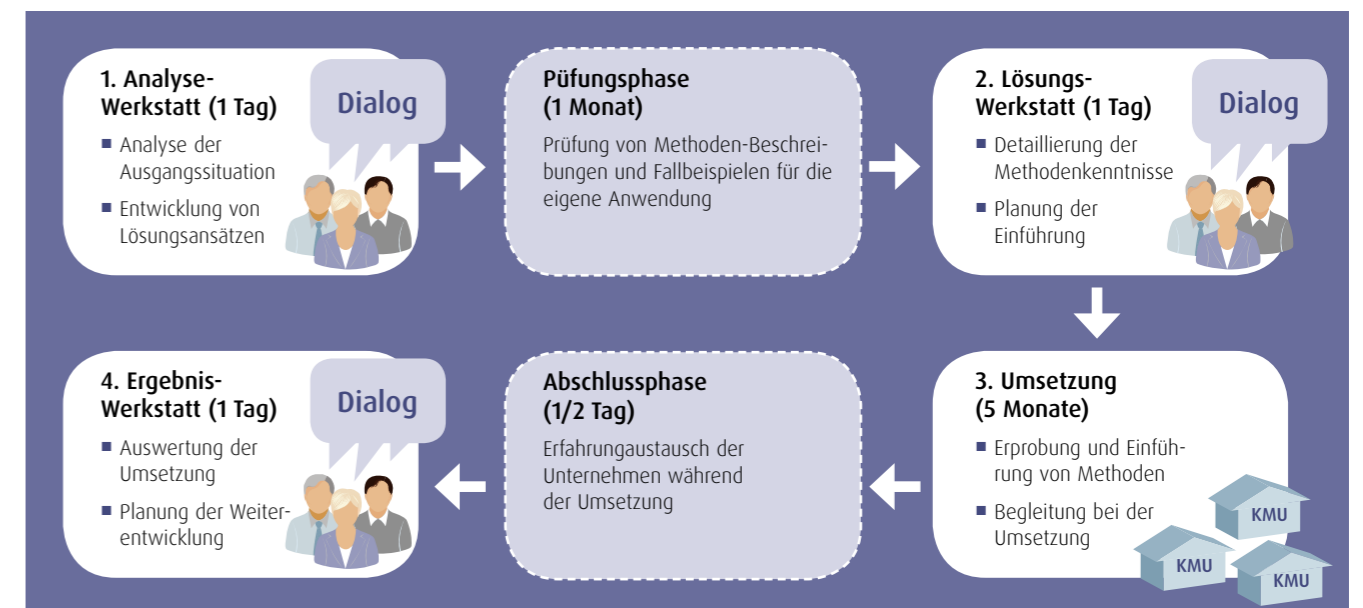


Abbildung 2: Der Ablauf der Wissenswerkstatt

Nachdem die Unternehmen sich und ihre Bedarfslage vorgestellt haben, erfolgt direkt der Einstieg in die inhaltliche Arbeit. Kurz und prägnant werden die wichtigsten Begrifflichkeiten und die wesentlichen Handlungsfelder des Wissensmanagements vorgestellt. Erfahrungsgemäß findet sich zunächst jedes Unternehmen zumeist in mehreren Feldern wieder, so dass hier schnell der Grundstein für die nachfolgende unternehmensspezifische Analyse gelegt ist.

Diese Analyse erfolgt im Dialog mit den anderen Teilnehmenden. Nacheinander wird die Ausgangssituation der einzelnen Unternehmen eingehend diskutiert und untersucht. Wichtig ist vor allem der Er-

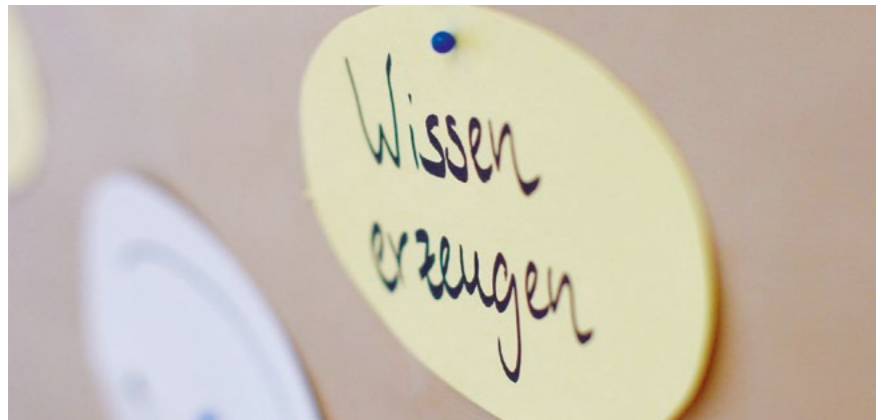
fahrungshintergrund der anderen Unternehmen – das Lernen voneinander. Diese Phase der Wissenswerkstatt wird durch die Methode des feedbackorientierten Dialogs und die langjährige Erfahrung der Dialogbegleitung unterstützt. Durch Feedback, konkretes Nachfragen und gezielte Moderation des Erfahrungsaustausches werden die relevanten Probleme rasch identifiziert, und es werden eine Reihe möglicher Lösungsansätze für jedes Unternehmen aufgezeigt. Gegen 18.00 Uhr stehen am Ende eines intensiven und erkenntnisreichen Workshoptages neue Perspektiven, auch manche Fragezeichen sowie einige Hausaufgaben: In den nächsten vier bis sechs Wochen müssen die Unternehmen die im Zuge der Analyse

identifizierten möglichen Lösungsansätze für ihre Situation gesichtet und geprüft haben.

Das Ziel: Bis zum nächsten Workshop, der Lösungswerkstatt, müssen sich die Unternehmen für eine oder mehrere passende Lösungen entscheiden.

Die Dialogbegleitung steht dabei jederzeit für Rückfragen zur Verfügung und unterstützt die Teilnehmenden dabei, eine Lösung auszuwählen, die zur Situation, den Möglichkeiten und der Kultur des jeweiligen Unternehmens am besten passt. Gerade dieser Punkt ist zumeist am schwierigsten für die Unternehmen.

2*



Zweifel und Klarheit – die Lösungswerkstatt

Nach ca. 5 Wochen kommen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum zweiten Tagesworkshop, der sogenannten „Lösungswerkstatt“ zusammen. Hier stellen die Unternehmen in der Runde die von ihnen gewählten Lösungen vor. Alle sind gespannt: Welche Lösungen haben die anderen Unternehmen gewählt? Hat man sich denn auch wirklich für die richtige Lösung entschieden? Und wie soll sie eingeführt werden? Was ist dabei zu beachten? Wie motiviert man die Kolleginnen und Kollegen? Und wie geht man mit möglichen Anlaufschwierigkeiten um?

Gemeinsam präsentiert man sich gegenseitig die Ergebnisse der Planungen in den Unternehmen, stellt kritische Fragen und gibt Hinweise auf Basis der eigenen Erfahrung.

So gibt beispielsweise eine Geschäftsführerin einem Projektleiter aus einem anderen Unternehmen Tipps wie er seine Geschäftsführung dafür gewinnen kann die geplanten Maßnahmen zu unterstützen. Oder ein Teilnehmer berichtet den anderen, wie er seine Kollegen zur Mitarbeit an einer bestimmten Maßnahme motivieren konnte.

Anders als bei der Analysewerkstatt darf heute keine Frage offen bleiben. Für jedes Unternehmen wird ein Projektplan erstellt, terminiert und schriftlich fixiert. Am Ende des Tages sind die Stimmungen durchaus gemischt. „Heute Morgen habe ich nicht gewusst, wie wir die Umsetzung anpacken müssen. Jetzt haben wir einen konkreten Plan, wie wir das Projekt in unserem Unternehmen Schritt für Schritt umsetzen. Das ist ein gutes Ergebnis.“, resümiert einer der Teilnehmenden.

Ein anderer ist noch skeptisch: „Da sind etliche Hürden zu nehmen und das bei laufendem Tagesgeschäft.“ Ein Geschäftsführer sagt: „Es ist spannend, jetzt auch die Projekte der anderen Unternehmen zu verfolgen, denn was dort erfolgreich ist, kann bei uns vielleicht auch funktionieren“

Individuell/einzeln aber nicht allein – die Umsetzungsphase

Ausgestattet mit dem Projektplan zur Einführung der Maßnahmen kehren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anschließend in ihre Unternehmen zurück. Hier gilt es nun, die geplanten Schritte umzusetzen.

Dass dies im laufenden Geschäft nicht immer leicht ist, kann jeder nachvollziehen. Unvorhergesehene Komplikationen treten auf, die das Projekt zurückwerfen. Z. B. verzögert sich die geplante Einführung einer IT-Lösung aus technischen Gründen oder es gibt einen unerwarteten Wechsel einer Führungskraft. Die Dialogbegleitung steht bei Fragen zur Verfügung und gibt praktische Hilfestellung zur Anpassung des Vorgehens oder liefert bewährte Konzepte aus anderen Unternehmen.

Um die Präsenzzeiten in den Workshops gering zu halten und damit den Ablauf im Unternehmen so wenig wie möglich zu stören, wird nach den ersten zwei Dritteln in einer Telefonkonferenz der Stand der

Umsetzung diskutiert. Wie ist der Stand der Projekte? Wie wurden Hindernisse überwunden? Wenn etwas nicht nach Plan verläuft, gibt es Rückmeldungen und weiterführende Anregungen aus der inzwischen vertrauten Runde. Abhängig vom Engagement der einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind auch gegenseitige Besuche in den Unternehmen möglich, um sich über praktizierte Lösungen vor Ort zu informieren. Das Tempo der Umsetzung ist oft unerwartet schnell. Einige Unternehmen sind ihrem Plan deutlich voraus, bei anderen ergeben sich operative Schwierigkeiten oder Verschiebungen der Prioritäten. Für Unternehmen, die die maximal mögliche Zahl von bis zu drei Teilnehmerinnen und Teilnehmern pro Unternehmen nutzen und ein aus verschiedenen Abteilungen zusammengesetztes

Projektteam in die Wissenswerkstatt entsendet haben, ist es erfahrungsgemäß leichter, die Maßnahmen im Unternehmen wie geplant umzusetzen. Aber auch die Unterstützung der Umsetzung durch die Geschäftsführung ist ein weiterer Erfolgsfaktor.

Abschluss oder Anfang? Die Ergebniswerkstatt

Der dritte und damit letzte Workshoptag der Werkstatt-Reihe: Die vier Unternehmen treffen sich im Haus der Region, um die Ergebnisse der fünfmonatigen Umsetzungsphase zu präsentieren, auszuwerten und gemeinsam weiterzuentwickeln. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben ereignisreiche Monate hinter sich. Je nach Zielsetzung und investierter Zeit haben sie unterschiedlich viel erreicht.

Doch für die meisten Unternehmen wird der Abschluss der Workshopreihe nicht das Ende des Prozesses sein. Die Maßnahmen werden fortgesetzt (siehe Fallbeispiele), regelmäßig evaluiert und optimiert und vielleicht auch auf weitere Unternehmensbereiche übertragen.

Vielfach haben die positiven Erfahrungen der vergangenen sechs Monate Mut gemacht zum Austausch mit anderen und zum Ausprobieren weiterer Methoden des Wissensmanagements. Nicht selten entscheiden sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Ablauf eines Jahres noch einmal unabhängig von der Wissenswerkstatt zu einem Treffen, um die langfristigen Wirkungen der eingeführten Lösungen auszuwerten.

Zum Ende des Jahres 2010 werden insgesamt 20 Unternehmen an Wissenswerkstätten der Region Hannover teilgenommen haben. Einen Einblick in mögliche Problemstellungen und die Lösungswege vermitteln exemplarisch die folgenden Fallbeispiele.




3*

* Unterschiedliche Unternehmen – individuelle Lösungen

Wikis, Wissenslandkarten & Co

el Leasing & Service AG

Das Unternehmen:

	Keyfacts Firmensitz: Hannover Branche: Finanzdienstleistung Dienstleistung: - Leasing - Factoring - Debitorenmanagement - Ankauf überfälliger Forderungen	Gegründet: 1985 Beschäftigte: ca. 35 Internet: www.el-leasing-service.de
---	--	--

Ausgangssituation:

Die el Leasing & Service AG ist ein Familienunternehmen und betreibt im Kerngeschäft Finanzdienstleistungen, Leasing für Privatkunden sowie Factoring und Forderungsmanagement.

Das Unternehmen kam in die Wissenswerkstatt mit der Frage, wie das Wissen der Belegschaft besser erfasst und dokumentiert werden kann. Die Vorstandsvorsitzende von el Leasing & Service, Ulrike Ruschemeier-Kochen, umriss die Ausgangssituation: „Das Wissen unserer Beschäftigten steckt zu einem großen Teil in den Köpfen. Es wird zwar viel dokumentiert, aber die entsprechenden Dokumente werden meist individuell abgelegt. Wir brauchen eine Lösung, welche die Dokumentation fördert und allen zugänglich macht.“

Besonderes Augenmerk bei der Einführung einer zentralen Lösung sollte darin liegen, eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erreichen. Sie sollte einfach zu bedienen sein, eine gute Suchfunktion besitzen und ein Rechte-Management ermöglichen.

Diese Ausgangssituation brachte viele Fragen mit sich:

- Eignet sich ein Wiki? Welche anderen Lösungen kommen in Frage?
- Nach welchen Kriterien muss eine Lösung ausgewählt werden?
- Mit welchen Kosten und welchem Aufwand muss gerechnet werden?
- Wie müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden werden, um eine hohe Akzeptanz zu erreichen?

- Was sind die Erfolgsfaktoren und was die Stolpersteine?

Lösung:

All diese Fragen standen am Ende des ersten Workshoptages im Raum und waren nicht vollständig beantwortet. In den anschließenden vier Wochen bis zum nächsten Treffen wurde das Unternehmen von der Dialogbegleitung in der Entscheidungsfindung unterstützt. Dabei bleibt die Dialogbegleitung lösungsneutral. Sie lieferte Input zum Vergleich der verschiedenen Systeme. In der Diskussion waren Wikis, Content Management Systeme, Customer Relationship Systeme und eine Microsoft SharePoint-Lösung. Zur Lösungswerkstatt war die Entscheidung gefallen: Die el Leasing & Service AG wollte ein Wiki einführen. Die Lösungswerkstatt wurde dazu genutzt,

die Einführung des Wikis zu planen.

Von der Dialogbegleitung der Wissenswerkstatt hatte das Unternehmen einige Beispiele von erfolgreichen Wikis anderer Unternehmen erhalten, was die Auswahl der wichtigen Funktionalitäten erleichterte. Zusammen mit der Dialogbegleitung wurden die wichtigsten Schritte der nächsten Wochen geplant: Die Rechte- und Rollengestaltung, die grobe Strukturierung, die initiale Befüllung des Wikis mit vorhandenen Inhalten, die Ablösung des bisherigen Intranets und vor allem die Information, Einbindung und Schulung von Beschäftigten sowie Maßnahmen, die helfen das Wiki im Arbeitsalltag zu etablieren. Am Ende der Lösungswerkstatt war der Einführungsprozess für die kommenden 5 Monate grob geplant, terminiert und schriftlich fixiert.

Ergebnis:

Bei der Ergebniswerkstatt präsentierte die el Leasing & Service AG die Ergebnisse des Prozesses und zeigte den anderen Unternehmen das entstandene Wiki. „Die Dialogbegleitung der Wissenswerkstatt hat uns darauf hingewiesen, dass die meisten Unternehmen gut 1,5 Jahre brauchen bis ein Wiki richtig lebt und sich etabliert hat. Wir waren schneller.“

Ulrike Ruschemeier-Kochen, Vorstandsvorsitzende der el Leasing & Service AG: „Das Wiki erleichtert die Arbeit inzwischen erheblich. Früher haben wir Word-Dateien

Wiki
Fast jeder kennt Wikipedia, die Online-Enzyklopädie im Internet (www.wikipedia.de). Aber Wikipedia ist nur eins von unzähligen Wikis, die es im Internet oder in Intranets von Firmen gibt. Aber was genau ist ein Wiki?

Ein Wiki ist ein technisches System basierend auf einer meist frei verfügbaren Software (open source), in dem Intranets in gemeinschaftlicher Arbeit schnell und einfach angelegt, beschrieben, geändert und verlinkt werden können. Viele Unternehmen nutzen Wikis, um ihren Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, Wissen zu dokumentieren, auszutauschen und gemeinsam weiterzuentwickeln. Denn die Inhalte eines Wikis können von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch geändert oder kommentiert werden. Dabei führt ein automatisches Referenzierungssystem dazu, dass Begriffe, die an anderer Stelle im System bereits erläutert wurden, mit diesem automatisch verlinkt werden. So kann eine umfangreiche, aber übersichtliche Enzyklopädie vorhandenen Wissens im Unternehmen aufgebaut und doppelte Inhalte und damit Mehrarbeit vermieden werden.


Wikis gehören zu den IT-Lösungen, die auch als „Web 2.0-Lösung“ bezeichnet werden, weil sie im besondere Maße die Zusammenarbeit von Menschen über das Internet oder Intranet fördern.

hin- und hergeschickt. Heute wird alles ins Wiki geschrieben: Protokolle, neue Infos, Gesprächsnotizen mit Fachhändlern, Urlaubsübergaben, Azubis stellen Ausbildungspläne und Kommentare ein. Wir haben Vorlagen im Wiki angelegt, z.B. für Protokolle, Anweisungen und alles was regelmäßig wiederholt wird. Protokolle im Wiki haben durch die entsprechende Vor-

lage immer ein verlinktes Inhaltsverzeichnis. Dadurch gewinnt man viel Zeit. Von 45 Beschäftigten beteiligen sich jetzt 15 sehr aktiv beim Erstellen von Inhalten. Genutzt wird das Wiki von allen. Die Wissenswerkstatt hat uns super geholfen, uns angespornt und weitergebracht. Ich bin gerne bereit, unsere Erfahrungen an andere Unternehmen weiterzugeben.“

3*

QUBIC Beratergruppe GmbH
Das Unternehmen:

	Keyfacts Firmensitz: Hannover Branche: Unternehmensberatung Dienstleistung: - Qualitätsentwicklung - Organisationsentwicklung - Personalentwicklung - Strategieentwicklung	Gegründet: 2003 Beschäftigte: ca. 10 Internet: www.qubic.eu
--	---	---

Ausgangssituation:

Die QUBIC Beratergruppe bietet ihren Kunden ein vielfältiges Spektrum an Beratungsleistungen: Personal- und Organisationsentwicklung, Strategieentwicklung sowie Qualitätsentwicklung. In der Wissenswerkstatt war daher von vornherein klar, dass QUBIC im Thema Wissensmanagement viel Erfahrung mitbringt. Die kontinuierliche Weiterentwicklung, der schnelle Aufbau von Wissen genauso wie der professionelle Wissenstransfer gehören seit vielen Jahren zum Kerngeschäft von QUBIC. Und dennoch oder gerade deshalb wollte QUBIC den Prozess der Wissenswerkstatt durchlaufen.

Das primäre Ziel der QUBIC-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestand darin, das Erfahrungswissen aus dem wissensintensiven Beratungsgeschäft noch stärker auszuwerten und untereinander nutzen zu können. Die Beratungstätigkeit erfordert ein hohes Reiseaufkommen bei den Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeitern. Jeder ist bei unterschiedlichen Kunden, in unterschiedlichen Projekten und die Zeiten für den persönlichen Austausch sind nicht automatisch gegeben. Kontakt und Austausch von Wissen ist bei QUBIC vor allem durch EDV-basierte Medien geprägt.

Dr. Edzard Niemeyer, Geschäftsführer der QUBIC-Beratergruppe: „Uns wurde in den Diskussionen schnell klar, dass es nicht allein darum gehen kann, eine neue technische Lösung zu implementieren. Wichtig war für uns neben notwendigen Anpassungen unserer IT, dass wir uns Anlässe schaffen, um mit effizienten Methoden unser Erfahrungswissen aus Projekten auszuwerten und Lernprozesse anzustoßen. Dafür nutzen wir nun verstärkt einen Jour fixe zur kollegialen Beratung und die gezielte Auswertung von Kundenprojekten (Lessons learned), um das Wissen zu transferieren.“ Doch damit war es nicht genug. Es sollten außerdem Methoden zur

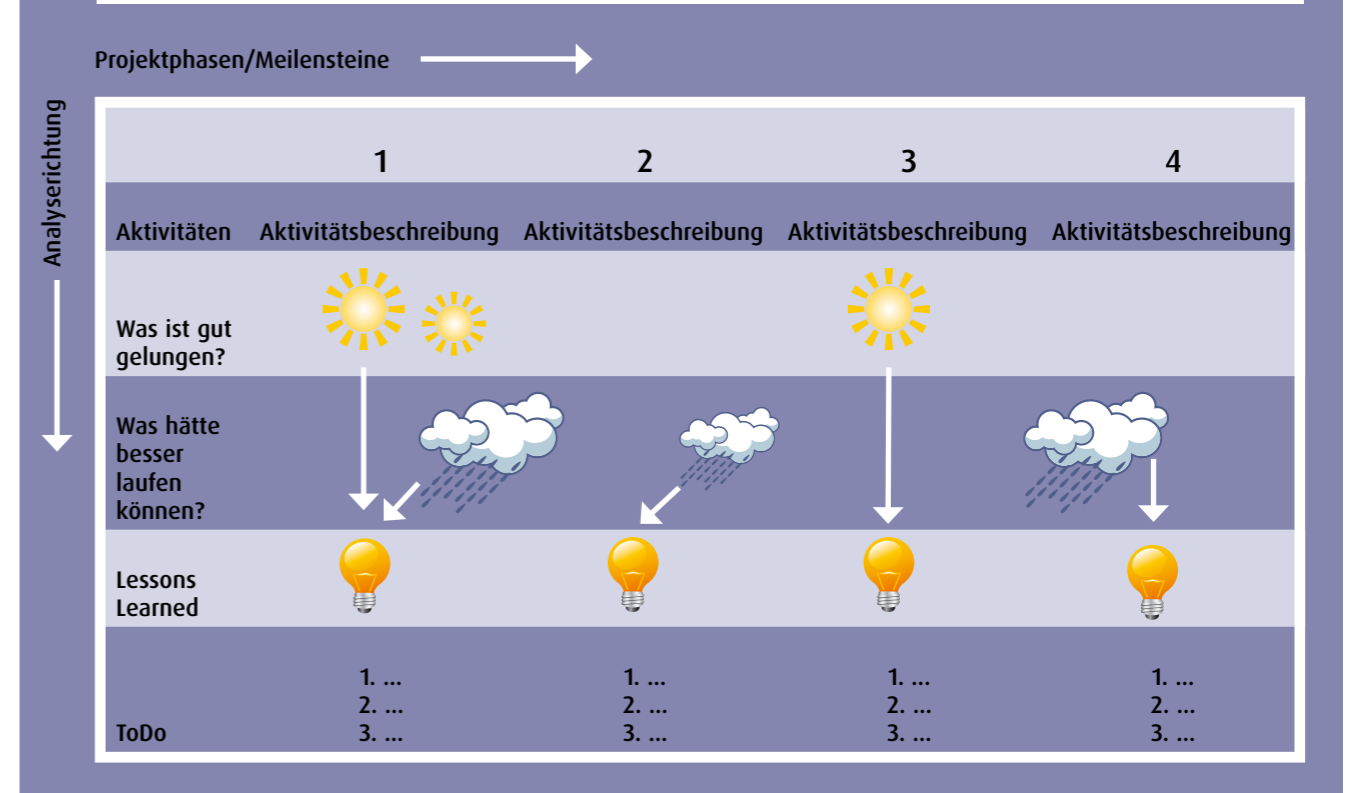
systematischen Definition von Wissenszielen getestet und das Potential einiger IT-Lösungen geprüft werden.

Lösung:

„Wir haben QUBIC bei der Analysewerkstatt mit einer Vielzahl von möglichen Lösungen konfrontiert und waren nun gespannt, für welche sie sich entscheiden würden.“, so die Dialogbegleitung der Wissenswerkstatt. In der Lösungswerkstatt zeigten sich deutlich die Unternehmenskultur, die permanente Veränderungsbereitschaft und die Fähigkeit neues Wissen schnell zu verarbeiten und anzuwenden: Fast alle der diskutierten Lösungswege sollten im Rahmen der Wissenswerkstatt getestet und die Ergebnisse ausgewertet werden. „Normalerweise raten wir Unternehmen ab, zu viele Lösungsansätze gleichzeitig einzuführen und sich damit zu verzetteln, aber QUBIC machte deutlich, dass die neuen Methoden in etablierte Prozesse eingebettet werden, die schon

Projektauswertung

(Synonyme: Debriefing, Lessons Learned, Projektreflexion) ist eine Methode zur Auswertung von Erfahrungen. Dabei werden die gesammelten Erfahrungen der Beteiligten reflektiert. Daraus werden Schlussfolgerungen gezogen, um Erfolge zu wiederholen und aus Fehlern zu lernen.



seit einiger Zeit laufen und dass sie mehrere Maßnahmen deshalb für machbar halten.“ Und so wurde dann u.a. eine Methode zur Definition von Wissenszielen im Rahmen der existierenden Strategietagung des Unternehmens getestet. Das dokumentierte Wissen wurde in eine neue IT-Lösung integriert. Und ein Projekt, das nicht optimal gelaufen war, wurde effizient und systematisch ausgewertet, um gezielt daraus zu lernen.

Ergebnisse:

Herr Dr. Niemeyer beschreibt die Wissenswerkstatt im Rückblick folgendermaßen: „Es war für uns, die selbst immer Workshops moderieren, ein neues Erlebnis, uns als Teilnehmende an einer Wissenswerkstatt wiederzufinden und uns beraten zu lassen. Der Perspektivwechsel in die Kundenrolle ist aber allemal spannend, auch um daraus für die eigene Beraterrolle zu lernen. Die Wissenswerkstatt bot eine






wichtige Bereicherung für QUBIC, da nicht nur vom Fachwissen und der Moderationskompetenz profitiert werden konnte, sondern auch der Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmenden einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung unseres Wissensmanagements leistete.“

3*

* Unterschiedliche Unternehmen – individuelle Lösungen

Ausgewählte Beispiele

Unternehmen	Fakten	Herausforderung	Lösungsweg
	Amara Schulen für Naturheilkunde und Heilpraxis GmbH Firmensitz: Hannover Branche: Aus- und Weiterbildung Gegründet: 1989 Beschäftigte: 35 (+150 freie Dozenten) Web: www.amara.de	Optimierung des Informations- und Wissensaustauschs zwischen Standorten und Schaffen einer gemeinsamen Vision	Verstärkung der überregionalen Meetings und Einführung einer e-learning Plattform, die auch zum kommunikativen Austausch dient
	Ambulante Krankenpflege Bremermann GmbH Firmensitz: Laatzen Branche: Ambulante Krankenpflege Gegründet: 1995 Beschäftigte: ca. 50 Web: www.dgh24.de	Hohe Anforderung an Informationsweitergabe und Dokumentation von Wissen zur optimalen Versorgung von Kunden	Wissensorientierte Führungs- und Organisationsentwicklung
	el Leasing & Service AG Firmensitz: Hannover Branche: Finanzdienstleistung Gegründet: 1985 Beschäftigte: ca. 35 Web: www.el-leasing-service.de	Die effiziente Dokumentation und Verteilung von Wissen soll verbessert werden	Einführung eines Wikis als interne Plattform zur Dokumentation und Kommunikation
	Göbber GmbH & Co. KG Firmensitz: Eystrup Branche: Fruchtverarbeitung Gegründet: 1888 Beschäftigte: 380 Web: www.goebber.de	Optimierte Gestaltung des abteilungsübergreifenden Wissensaustauschs; Individuelles Wissen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allgemein verfügbar machen	Wissenslandkarte SIPOC-Analyse Prozessoptimierung Gelbe Seiten Wiki
	Infosystem Produktion and Distribution GmbH Firmensitz: Hannover Branche: IT-Systeme, Netzwerklösungen, Komm.technik für Sehgeschädigte Gegründet: 1995 Beschäftigte: 10 Web: www.ipd-hannover.de	Reibungsverluste durch verbesserten Informationsfluss zu Prozessen und Produkten vermindern	Neustrukturierung der Aufgabenverteilung und Kompetenzentwicklung

Unternehmen	Fakten	Herausforderung	Lösungsweg
	Kanne Datenverarbeitung GmbH Firmensitz: Detmold Branche: Software-Entwicklung Gegründet: 1970 Beschäftigte: ca. 50 Web: www.kdv-dt.de	Wissensinseln aufgrund von Informationsbarrieren zwischen Abteilungen	Wissensweitergabe zwischen zwei Abteilungen sowie Verbesserung und Standardisierung des Fehlerabstellprozesses
	KSM Castings GmbH Firmensitz: Hildesheim Branche: Entwicklung/Produktion von Leichtmetallgussteilen für die Automobilindustrie Gegründet: 1947/2005 Beschäftigte: 2500 (KSM Castings Gruppe) Web: www.ksmcastings.com	Optimierung und Standardisierung des Innovationsmanagements	Einführung von Experten- und Technologieteams zum Vorantreiben der Innovationsprozesse und Austausch zwischen den Werken, Dokumentation der Ideen in Online-Doc.
	MOD-Gruppe Firmensitz: Einbeck Branche: IT-Dienstleistungen Gegründet: 1991 Beschäftigte: 55 Web: www.mod-gruppe.de	Einheitliche Strukturierung der Dateiablage; Integration von Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse	Wissensorientierte Prozessanalyse und -gestaltung
	office360 GmbH Firmensitz: Hannover Branche: Handel & Dienstleistungen für Bürobedarf, Druck & Kopie, Büroeinrichtung Gegründet: 2004 Beschäftigte: 50 Web: www.office360.de	Optimierung des Kundenservices durch verbesserte Zusammenarbeit zwischen Technikern und Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern	Kooperationsteams von Beschäftigten aus Vertrieb und Technik
	QUBIC Beratergruppe GmbH Firmensitz: Hannover Branche: Unternehmensberatung Gegründet: 2003 Beschäftigte: ca. 10 Web: www.qubic.eu	Optimierung des Erfahrungsaustauschs zwischen Kollegen und Schaffen einer transparenten Wissensbasis für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Identifikation von Wissenszielen, regelmäßige Jour Fixe zur kollegialen Beratung, Lessons Learned zur Auswertung von Projekterfahrungen und Einführung einer Sharepoint-Lösung als Plattform zur Dokumentation und Kommunikation

Unternehmen	Fakten	Herausforderung	Lösungsweg
	RubiCon GmbH Firmensitz: Hannover Branche: Unternehmensberatung für Personalentwicklung Gegründet: 2001 als GmbH Beschäftigte: 10 (+30 freie Dozenten/-innen) Web: www.rubicon-online.de	Förderung des projektübergreifenden Wissensaustauschs; Abbau von Inselwissen; Verringerung von Suchzeiten durch einheitliche Strukturierung der Dateiablage	Neustrukturierung von Laufwerken, Einführung Suchmaschine, Projektauswertungsmethoden/Lessons Learned, Wissenslandkarte
	Viscom AG Firmensitz: Hannover Branche: Inspektionssysteme für die Elektronikfertigung Gegründet: 1984 Beschäftigte: 250 Web: www.viscom.de	Erfolgskritisches Wissen transparent machen, Wissensentwicklung systematisch planen und umsetzen, Expertenwissen im Unternehmen nutzbar machen, Wissen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar machen	Entwicklung von Wissenszielen: Identifikation des Ist-Standes unter Einbindung ausgewählter Bereiche, Bewertung der Ergebnisse und Ableitung von Wissenszielen für eine strategische Ausrichtung des Wissensmanagements
	Wilhelm Herm. Müller GmbH & Co. KG Firmensitz: Garbsen Branche: Produktion und Vertrieb von Antriebs-, Gummi- und Kunststofftechnik Gegründet: 1916 Beschäftigte: 86 (+50 MA in Tochterfirma) Web: www.whm.net	Sicherung und Transfer von Erfahrungswissen, Transparenz über vorhandene Informationen und Wissen	Einführung von Mikroartikeln sowie Wissensdatenbank „lexiCan“ zur Dokumentation des vorhandenen und neuen Wissens
	Windwärts Energie GmbH Firmensitz: Hannover Branche: Projektentwicklung, Finanzierung, Betrieb v. Projekte mit erneuerbaren Energien Gegründet: 1994 Beschäftigte: 84 Web: www.windwaerts.de	Ansätze von Wissensmanagement identifizieren, Potentiale erkennen; Stärkung des Wissenstransfers zwischen den einzelnen Standorten	Wissensmanagement-Audit

* Wissen der Region Hannover

Beschäftigungsförderung – am richtigen Punkt ansetzen

Angesichts der demographischen Entwicklung in Deutschland droht auch den Unternehmen in der Region Hannover ein Mangel an qualifizierten Fachkräften. Um die Wettbewerbsfähigkeit unseres Standortes zu sichern und den Kampf um die klugen Köpfe langfristig zu gewinnen, flankieren wir den wirtschaftlichen Strukturwandel schon heute durch eine gezielte Entwicklung des Standortfaktors Qualifikation. Damit gehen wir über die traditionellen Instrumente der Bestandspflege und der Standortentwicklung hinaus und setzen aktiv auf präventive beschäftigungsfördernde Maßnahmen.

Die Beschäftigungsförderung der Region Hannover unterstützt mit vielfältigen Aktivitäten Unternehmen, Weiterbildungsträger und Kommunen bei betrieblichen oder regionalen Innovationsprozessen.

Wir konzentrieren uns dabei auf die Entwicklung und Umsetzung eigener Projekte und die Förderung von Projekten unterschiedlicher Träger für die Zielgruppe der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und deren Beschäftigte.

Im Mittelpunkt unseres Handelns stehen besonders die Berufsgruppen der älteren Beschäftigten, Frauen, Jugendlichen und der Menschen mit Migrationshintergrund.

Inhaltlich fokussieren wir uns bei der Projektentwicklung auf folgende Schwerpunktbereiche:

- Verbesserung der **Berufsorientierung** im Übergang Schule – Beruf/Hochschule
- Verbesserung der **Ausbildungsstrukturen**
- Förderung der Kompetenzentwicklung und Innovationsfähigkeit in den Betrieben und **Qualifizierung** der Beschäftigten und Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft.

Darüber hinaus arbeiten wir in zahlreichen regionalen und überregionalen Netzwerken aktiv mit, um best-practice Erfahrungen aus dem ganzen Bundesgebiet in der Region Hannover zu platzieren.

Wir beraten die Städte und Gemeinden in der Region zu arbeitsmarktpolitischen Fragestellungen und unterstützen bei der Einwerbung von zusätzlichen Fördermitteln des Europäischen Sozialfonds bzw. weiterer Bundes- und Landesmittel.





Region Hannover

Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung

Ansprechpartnerin:

Martina Behne

Telefon (0511) 616 233 55

martina.behne@region-hannover.de

Haus der Wirtschaftsförderung

Prinzenstraße 12

30159 Hannover

www.unternehmerbuero-hannover.de