

Wissensmanagement für KMU – mehr als nur Daten sammeln.

Wissensmanagement ist weit mehr, als nur Daten in einen Computer einzugeben.

Wollen Sie es sich leisten...

- ... das Rad immer wieder neu zu erfinden?
- ... Wissen durch Mitarbeiterwechsel zu verlieren?
- ... Zeit durch Informationssuche zu verschwenden?



Ing. Christian Schenk MBA, CMC derFirmenberater

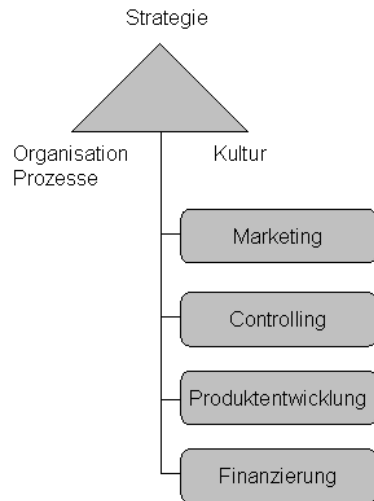
Bergern 88, A-4901 Ottnang
Mobil: +43 (676) 9463091
Fax: +43 (7676) 6516
Email: office@derFirmenberater.at
Web: www.derFirmenberater.at

Ausbildung, Qualifikationen

- HTBLA Maschinenbau
- MBA – LIMAK
- Systemisches Coaching
- Akkreditierter Exportberater
- CMC-certified management consultant

Berufserfahrung, Spezialgebiete

- 25 Jahre internationale Berufserfahrung in unterschiedlichsten Branchen, davon größtenteils in führender Position
- Ansprechperson für *alle wesentlichen* Fragen der Unternehmensführung



unterstützt und begleitet umfassend bei den Themen

Strategie („Wohin soll es gehen und wie komme ich dort hin ?“)

Prozesse („Wie gestalte ich meine Abläufe zur Umsetzung der Strategie ?“)

Firmen-Organisation („Wie gestalte ich meine Organisation ?“)

Firmen-Kultur („Wie beeinflusse ich positiv die Kultur in meiner Firma ?“)

Marketing („Was biete ich meinen Kunden an und wie mache ich das ?“)

Controlling („Wie geht es meiner Firma ?“)

Produktentwicklung („Welche Produkte entwickle ich und wie mache ich das ?“)

Finanzierung („Wie finanziere ich das ganze und was verdiene ich dabei ?“)

WM- WORKSHOP

Workshop:

Ein Workshop (engl. für Werkstatt) ist ein moderierter Lehrgang, allerdings ist der Moderator den anderen Teilnehmern nicht immer fachlich voraus – oft handelt es sich um einen Erfahrungsaustausch der Teilnehmer. (Wikipedia)

Rahmen:

Vortrag + Wissensaustausch + Fragen + Arbeiten

Zeitrahmen: ca. 90 min -> Helikopter-Perspektive

Quellen

„Störungen“

WM - EINSTIEG

Zu wissen, was man weiß, und zu wissen, was man tut, das ist Wissen.

(Konfuzius)

AUFGABE:

SCHREIBEN SIE BITTE DEN NAMEN IHRES WICHTIGSTEN MITARBEITERS (KOLLEGEN) AUF EIN BLATT PAPIER.

JETZT STELLEN SIE SICH BITTE VOR, DASS DIESER MITARBEITER (KOLLEGE) IHNEN MORGEN SCHRIFTLICH SEINE KÜNDIGUNG MITTEILT UND ZUM GRÖSSTEN WETTBEWERBER WECHSELT !

WELCHE FOLGEN HAT DAS FÜR IHR UNTERNEHMEN ?

WAS MACHEN SIE DAHER BIS WANN ?

Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von Ihren besten Mitarbeitern abhängen, als die guten Leute vom Unternehmen.

(Peter F. Drucker)

Einstiegsfragen zum Wissensmanagement (WM):

Ihr Wissensstand zum Thema ? (1=wenig – 10=umfassend)

Welche Schlüsselfragen haben Sie ?

Was soll im Workshop unbedingt behandelt werden ?

Es ist nicht möglich, nicht Wissensmanagement zu betreiben !

(Christian Schenk)

Keine Zivilisation, keine Zeit hat jemals ohne Wissenskultur existiert



Bodhisattva
Manjushri,
Personifizierung des
höchsten Wissens,
Westtibet,
Jambalyang,
13. Jh.



Thot, Ägyptischer Gott des Wissens, einen
Schreiber inspirierend, Ägypten, 18. Dynastie



Anbetung des
Nabu, Gott des
Schreibens und
der Weisheit,
Mesopotamien,
Assur 1243-1207



Sara-kaba-
Sängerinnen
vom Tschad-
See am
Münchner
Oktoberfest
1931



Quetzalcoatl, Gott des Lernens,
Mexiko, Aztekisch 15.-16. Jh.



Adam und Eva, Radierung von
Albrecht Dürer, 1504

Wissen: Die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen und Gruppen zum Lösen von Problemen und zum Realisieren von Chancen einsetzen.

Organisationales Lernen: Die Veränderung der Wissensbasis, die Erhöhung der Handlungskompetenz.

Wissensmanagement: Die Gesamtheit aller gezielten und koordinierten Maßnahmen zur Beschleunigung des organisationalen und individuellen Lernens.

Wissensmanagement zielt darauf ab, **bestehendes Wissen zu erkennen, zu erhalten, zu vernetzen und neues Wissen zu schaffen und schließlich zielorientiert einzusetzen.**

Kapital ...	Wissen ...
<ul style="list-style-type: none">– ist personenunabhängig– schwindet bei Verteilung– erleidet einen Wertverlust bei Nutzung– ist statisch bzw. objektbezogen– ist einfach zu messen	<ul style="list-style-type: none">– ist personengebunden– wächst bei Verteilung– erfährt eine Wertsteigerung bei Nutzung– ist dynamisch bzw. prozessorientiert– ist schwierig zu messen

Beim intellektuellen Kapital unterscheidet man zwischen

— **Humankapital (individuell & kollektiv)**

Personengebundenen Kenntnisse, Kompetenzen, Motivationen, Lernfähigkeit und Erfahrung der Personen im Unternehmen.

— **Strukturkapital**

Alle Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie die technischen Infrastruktur eines Unternehmens. (z.B. Unternehmenskultur, Zertifizierungen, Patente, Marken, Mustern, Urheberrechten, Software, Geschäftsgeheimnissen, etc.)

— **Beziehungskapital**

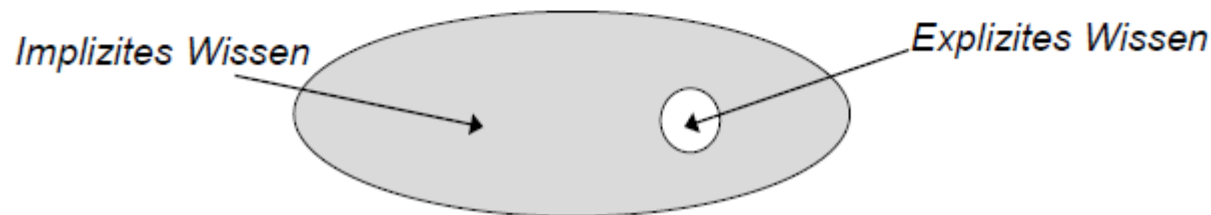
Darstellung der Beziehung eines Unternehmens zu Kunden und Lieferanten, sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit.

Implizites Wissen

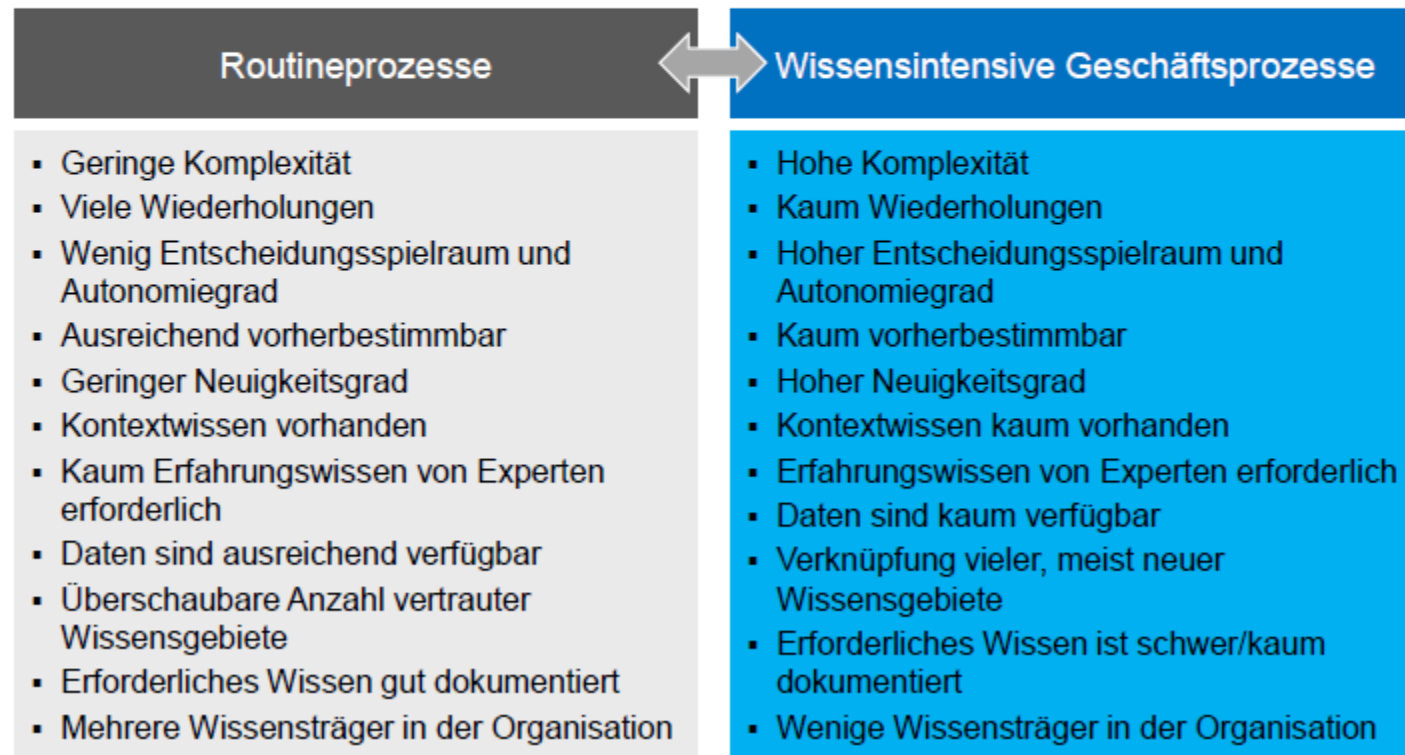
- subjektiv, personengebunden
- Erfahrung
- „hier und jetzt“ gültig
- kontextspezifisch
- Praxis

Explizites Wissen

- objektiv, personenungebunden
- Rationalität
- allgemeingültiges
- kontextunabhängig
- Theorie



Wissensintensive Prozesse...



		A	B	C	D	E
		Antwortfähigkeit	Problemlösungs-fähigkeit	Lernfähigkeit / Kreativität / Innovation	Erinnerungsvermögen	Emotionale Intelligenz
1	Märkte / Konkurrenten	Wie rasch und umfassend reagieren Sie auf neue Produkte der Konkurrenz?		Wie rasch und umfassend lernen Sie von Märkten bzw. Konkurrenten?		Betreiben Sie "Networking"?
		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5
2	Kunden	Beantworten Sie Anfragen rasch und vollständig?	Erkennen Sie Kundenprobleme und lösen Sie diese rasch zur Kundenzufriedenheit?	Wie rasch und umfassend lernen Sie vom Kunden?	Ist rasch feststellbar, was Sie für Kunden in der Vergangenheit geliefert bzw. geleistet haben?	Sind Ihre Kundenbeziehungen von Vertrauen und Offenheit geprägt?
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	Produkte		Erkennen Sie Produktprobleme frühzeitig und lösen Sie diese rasch?	Sind Ihre Produkte eher "me-too" oder einzigartig?	Können Sie zurückliegende Produktentwicklungen nachvollziehen bzw. Know-How-Träger identifizieren	
			1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
4	Prozesse	Sind Sie über den aktuellen Bearbeitungsstand (z.B. Auftrags- oder Beschaffungsprozess) auskunftsfähig?	Erkennen Sie Prozessprobleme frühzeitig und lösen Sie diese rasch und umfassend?	Verbessern Sie Ihre Prozesse systematisch?	Sind gute Lösungen ("Best Practices") aus der Vergangenheit dokumentiert bzw. rasch zugänglich?	
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
5	Mitarbeiter	Gibt die Unternehmensleitung wahrhaftige Antworten auf Fragen der Mitarbeiter?	Erkennen Sie persönliche Probleme der Mitarbeiter und tragen Sie zur Lösung bei?	Existiert eine offene, dynamische Firmenkultur, die Lernen und Mitdenken des einzelnen Mitarbeiters fördert?	Wird Wissen systematisch über Mitarbeitergenerationen weitergegeben?	Existiert eine starke Wertegemeinschaft, die Mitarbeiter und das Unternehmen verbindet?
		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

AUFGABE: Stufen Sie Ihr Unternehmen bzw. Ihre Unternehmenseinheit in Bezug auf die Branche / Wettbewerber oder die Gesamtorganisation ein.
 Skalenstufen: 1 = mangelhaft, weit unter dem Branchendurchschnitt 2 = ausreichend, unter dem Branchendurchschnitt
 3 = befriedigend im Vergleich zu Wettbewerbern / Branche 4 = gut, über dem Branchendurchschnitt 5 = sehr gut, Branchenprimus

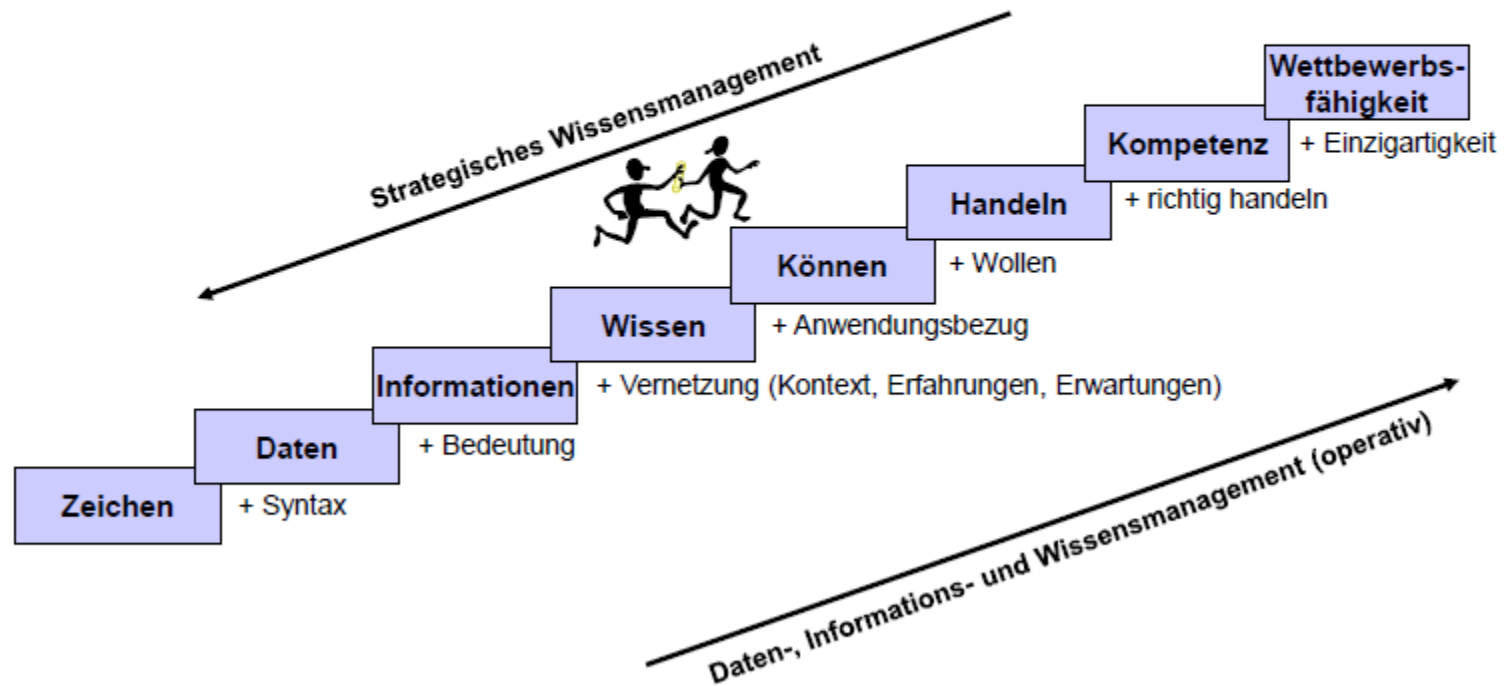
WM - VERTIEFUNG

WÜRDEN SIE INVESTIEREN ???



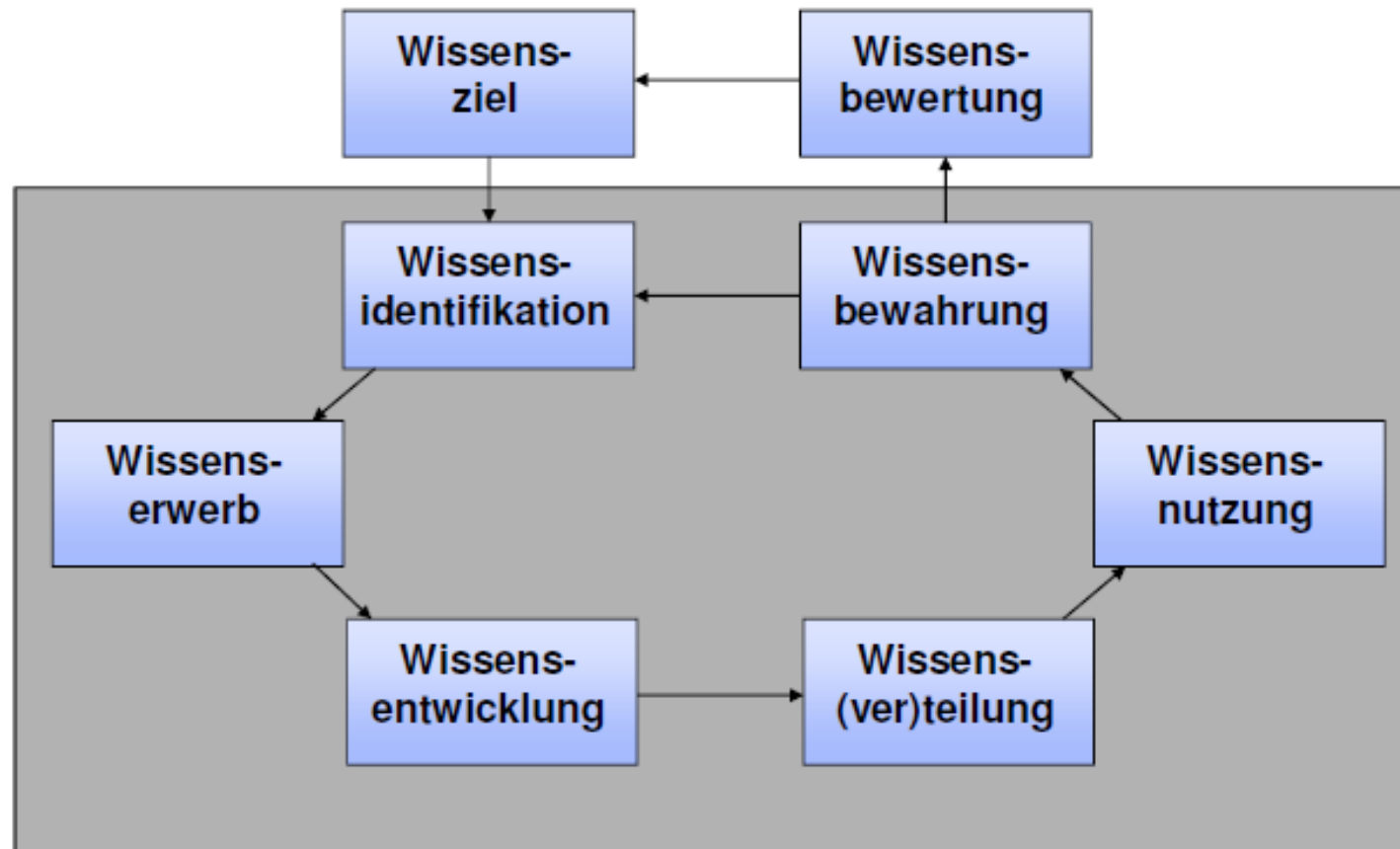
Die Wissenstreppe

„Wissen ist die Gesamtheit der Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten, über die Personen verfügen, um ihr Leben zu gestalten.“ (in Anlehnung an Probst, North ua.)



Quelle: Klaus North, wissensorientierte Unternehmensführung, 2002

WISSENSMANAGEMENT – DIMENSIONEN



Quelle: Probst, Raub, Romhardt, 1999

INTEGRIERTES WISSENSMANAGEMENT

General KM	Strategie und Organisation	Leadership und Kultur
Collaborative KM	Prozesse und IT	Team und Kommunikation
Personal KM	Lernstrategien	Kreativität und Innovation

GENERAL KNOWLEDGE MANAGEMENT

General KM ist gelebtes Wissens“management“



COLLABORATIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT

Collaborative KM ist gelebter Wissens“austausch“

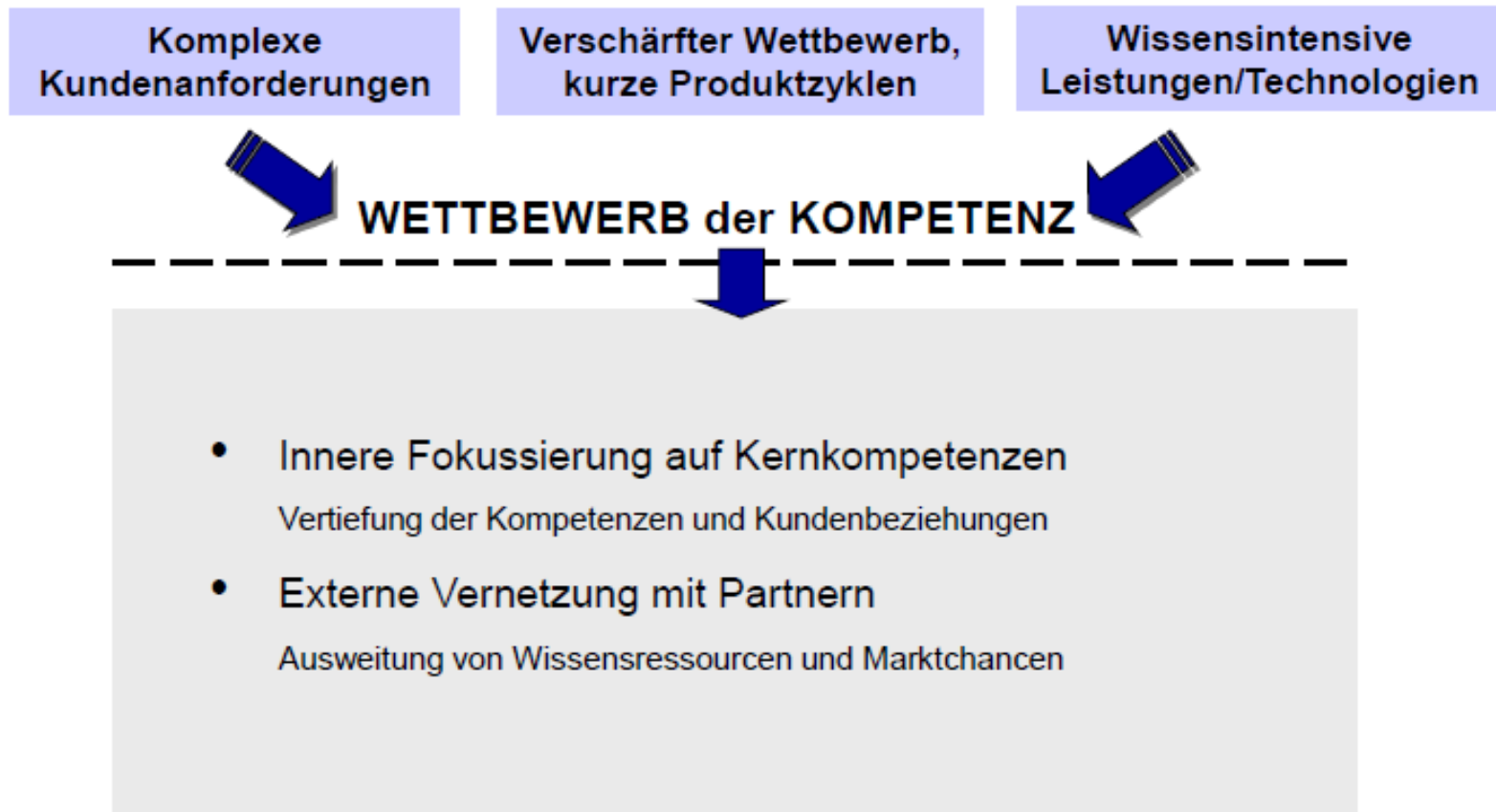


PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT

Personal KM ist gelebte Wissens“kompetenz“



AUS STRATEGISCHER SICHT

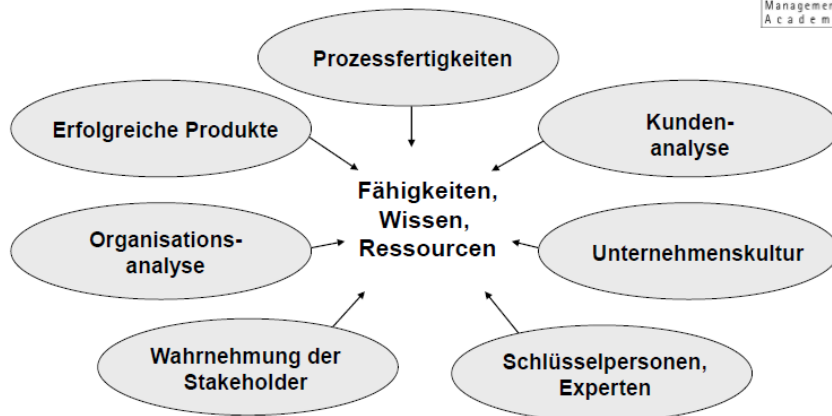


KERNKOMPETENZ

Eine Kernkompetenz ist...

- ein schwer imitierbares Bündel an Ressourcen: **Human-, Struktur- und Beziehungskapital**,
- das die Erbringung einzigartiger **Leistungen** ermöglicht, um
- eine signifikante **Wertschöpfung** für die Kunden zu erzielen.

Parallelzugänge zur Identifikation von vorhandenen Kompetenzen



Prüfung auf Wettbewerbsvorteil



Kern-kompetenzen	1 Wert-schöpfend?	2 Einzigartig?	3 Schwer imitierbar?	Wettbewerbs-auswirkung	Finanzielle Performance
Nett, aber wertlos ☹	Nein	Nein	Nein	Wettbewerbs-nachteil	unterdurchschnittlich
Das kann jeder!	Ja	Nein	Nein	Wettbewerbs-gleichstand	mittelmäßig
Das können wir zuerst!	Ja	Ja	Nein	kurzfristiger Wettbewerbs-vorteil	kurzfristig überdurchschnittlich
Darin bleiben wir besser ☺	Ja	Ja	Ja	nachhaltiger Wettbewerbs-vorteil	überdurchschnittlich

Aufgabe:

Überlegen Sie bitte, welche Kompetenzen Ihr Unternehmen hat, welche aufgebaut werden sollen und was Sie von der Konkurrenz oder anderen erfolgreichen Unternehmen lernen können:

1. Welche Kompetenz(en) erwarten unsere **Kunden** von uns in den nächsten 3 Jahren?

➤ Was müssen wir tun, um diese Kompetenzen aufzubauen?

2. Was machen wir besser als unsere **Konkurrenten**?

➤ Wie können wir diese Stärken ausbauen?

3. Was machen unsere **Konkurrenten** besser als wir?

➤ Was können wir daraus lernen?

WM – ERSTE SCHRITTE

Die Idee einer „Einführung“ von WM

Ausgangssituation • Idee • Ziele und Nutzen • Lösungsansätze

- **Wissensmanagement ist bereits in allem – es kann insofern nicht völlig neu eingeführt werden**
- **Die „Einführung von Wissensmanagement“ ist eine projektierte Verbesserung des Umgangs mit Wissen**
- **Zweck der Einführung von WM ist die bessere Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen des Unternehmens**

Ziele der „Einführung“

Ausgangssituation • Idee • Ziele und Nutzen • Lösungsansätze

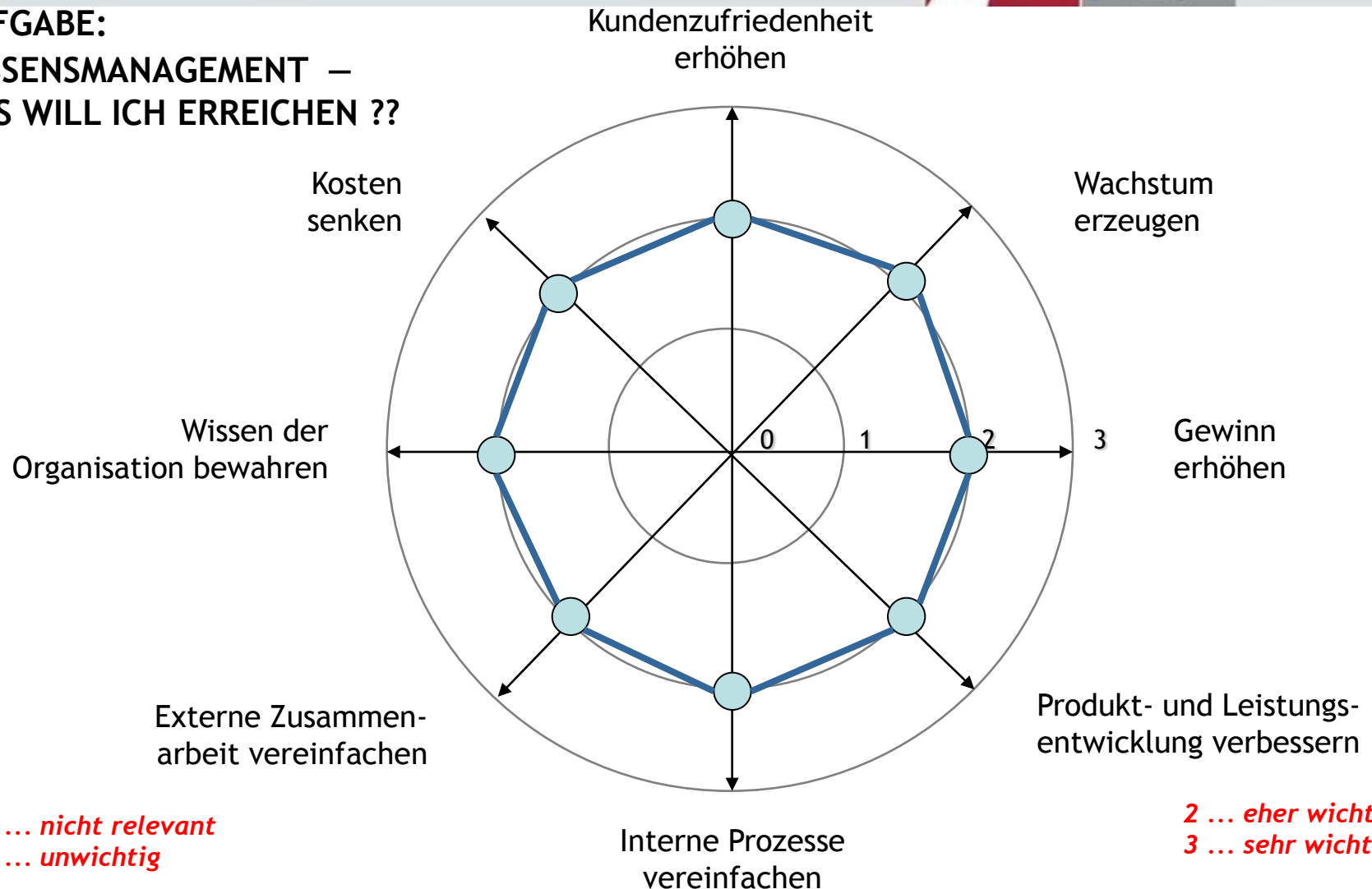
Ziele:

- **Anhebung des aktuellen Wissensmanagements auf ein erkennbar und meßbar höheres Entwicklungsniveau**
- **Etablierung von akzeptierten Strukturen und Prozessen, die nach Projektabschluß selbständig funktionieren**
- **Schaffung von Voraussetzungen für höheren Unternehmenserfolg**

Nutzen:

- **Durch die projektierte Einführung können Zusammenhänge und Abhängigkeiten besser gestalten werden: Die hohe Komplexität des Themas erfordert Wissensmanagement „aus einem Guß“.**

AUFGABE:
WISSENSMANAGEMENT –
WAS WILL ICH ERREICHEN ??



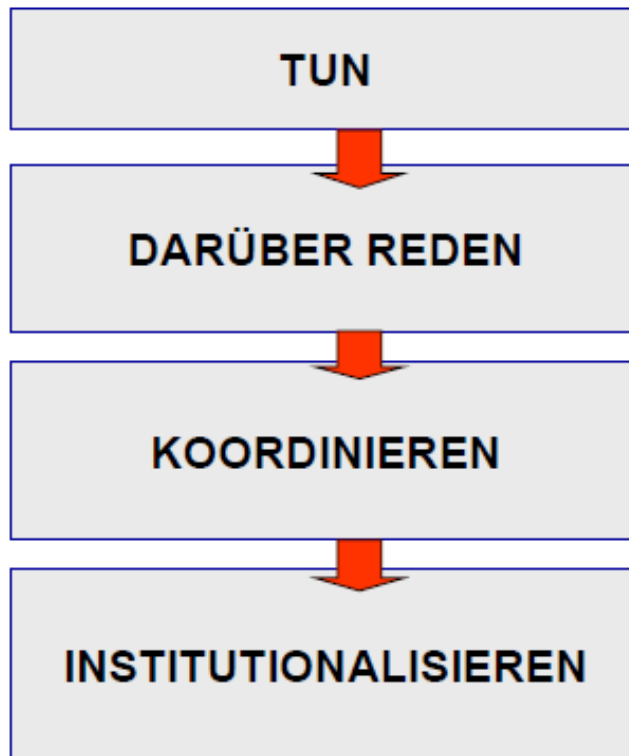
Lösungsansatz 1: „offizielle“ Einführung

Ausgangssituation • Idee • Ziele und Nutzen • Lösungsansätze



Lösungsansatz 2: „Guerilla-Umsetzung“

Ausgangssituation • Idee • Ziele und Nutzen • Lösungsansätze



- **Im eigenen Bereich konsequent beginnen**
- **Allianzpartner finden**
- **Begriff Wissensmanagement eingeschränkt verwenden.**

- **Instrumente und Methoden verbreiten**
- **Unterstützung bei der Umsetzung geben**
- **Bildung einer Community (die vielleicht schon WM-Community heißt)**

- **In der Community auf den Koordinationsbedarf aufmerksam machen und gegebenenfalls selbst die Koordination übernehmen.**

- **Das Management vom Erfolg der ersten Schritte überzeugen, die Grenzen der Guerilla-Methode verdeutlichen sowie Commitment und Ressourcen einfordern**
- **Aufbau von verbindlichen Strukturen und Prozessen für das Gesamtunternehmen**

ÜBERSICHT WM-MASSNAHMEN (AUSWAHL)

Strategie und Controlling

- Wissensstrategie formulieren
- Kernkompetenzen formulieren
- Wissensbilanz erstellen
- WissensmanagerIn einführen
- Wissensziele definieren und vereinbaren
- Wissensprodukte entwickeln
- Kunden- und Mitarbeiterbefragung einführen

Wissenskultur und Führung

- Kompetenzmatrix erstellen und kritisches Wissen sichern
- Wissenskultur entwickeln und Barrieren entschärfen
- Job rotation
- Training: Persönliches Wissensmanagement

Wissensprozesse und Tools

- Kommunikationsstrukturen aufbauen
- Wissensportal einführen
- Debriefings definieren und verankern
- Wissensstafette einführen
- Communities of Practice einführen

Kreativität, Innovation

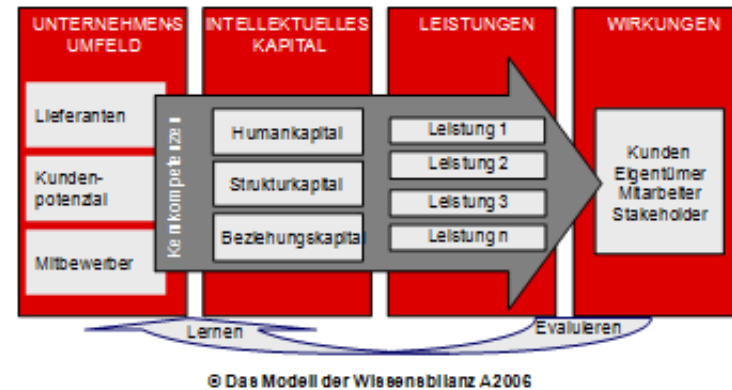
- Innovation Labs / Freiräume für Neues schaffen
- Innovationsprozess festlegen
- Enabling Spaces einrichten
- Kreativitätstechniken einsetzen

1) Wissensstrategie formulieren

- WAS** Eine Wissensstrategie
- definiert ein für die Zukunft angestrebtes Fähigkeitenportfolio
 - liefert eine inhaltliche Bestimmung des organisationalen Kernwissens
 - erlaubt eine strategische Orientierung von Organisationsstrukturen und Managementsystemen
- WOZU** Mit der Formulierung der Wissensstrategie verankert das Unternehmen das Thema „Wissen“ auf der strategischen Ebene. Das Unternehmen wird schlagkräftiger und leistungsfähiger.
- WIE** Ausgehend von der Unternehmensvision und der Unternehmensstrategie erfolgt die Formulierung der Wissensstrategie durch die Beantwortung folgender 3 Fragen:
- 1) Wo stehen wir ? (Ist-Analyse)
 - 2) Wohin wollen wir ? (Definition Wissensstrategie)
 - 3) Wie kommen wir dort hin ? (Festlegung Maßnahmenplan)

3) Wissensbilanz erstellen

WAS Die Wissensbilanz stellt das intellektuelle Kapital des Unternehmens im Gesamtzusammenhang der Kernkompetenzen dar. Die Fähigkeit, einen Mehrwert für Kunden zu schaffen wird zurückgeführt auf spezifische Stärken im Human-, Struktur- und Beziehungskapital.



WOZU Die Wissensbilanz erleichtert die Unternehmensführung, indem sie die relevanten Erfolgsfaktoren des Unternehmens konkretisiert und messbar/managebar macht.

WIE Die Wissensbilanz wird in 3 Schritten entwickelt:

- 1) Modellierung der Wissensbilanz: Auf Basis der Kernkompetenzen wird das intellektuelle Kapital definiert sowie Indikatoren ausgewählt.
- 2) Erhebung und Zielbildung: Auf Basis des Modells wird der aktuelle Stand erhoben und es werden Ziele für die Zukunft festgelegt. Davon werden konkrete Maßnahmen abgeleitet.
- 3) Die Ergebnisse der Wissensbilanz dienen der laufenden Steuerung sowie der externen Kommunikation.

8) Kompetenzmatrix erstellen und kritisches Wissen sichern



WAS Eine Kompetenzmatrix stellt dar, welche Mitarbeiter über welche Kompetenzen verfügen.

WOZU Die Kompetenzmatrix schafft Transparenz, ob in den relevanten Kompetenzfeldern des Unternehmens ausreichend viele Personen verfügbar sind, sodass auch bei einem Ausfall dieser Person(en) kein Schaden für das Unternehmen entsteht.

WIE Ausgehend von den Kernkompetenzen werden die relevanten Einzelkompetenzen des Unternehmens in einer Liste gesammelt und nach ihrer Wichtigkeit gewertet. Es können in diesen Kompetenzfeldern Kompetenzgrade definiert werden (z.B. Anfänger, Anwender, Experte oder ähnlich), die als Grundlage für eine Selbsteinschätzung durch die Mitarbeiter und eine Fremdeinschätzung durch den Vorgesetzten vorgenommen wird.

	Thomas Hengen	Monika Hartmann Beckhoff	Michael Hübner	Erwin Käfer Wewer	Kerstin Meyer	Thomas Meyer	Dagmar Stöckle	Karl Marka	Peer Poyka	Jack Brandtsch Weidmann
Ausbildungscoaching										
Ausbildung von Kundenberatern										
Betriebliches Gesundheitsmanagement										
Changemanagement										
Führungskräfte-Coaching und -training										
Gesprächsführung und Kommunikation										
Identitätsmanagement und Persönlichkeit										
IT- und Arbeitsorganisation										
Konfliktmanagement										
Moderation										
Outplacement- und Inplacementberatung										
Peercoaching										
Präsentation und Selbstpräsentation										
Professioneller Kundenservice										
Projekt- und Prozessmanagement										
Rhetorik										
Selbst- und Zeitmanagement										
Sprech- und Stimmtraining										
Strategieberatung und Visionentwicklung										
Stressmanagement/Work Life Balance										
Supervision										
Teamentwicklung										
Vertriebscoaching										
Weiterbildungsmanagement										

EXKURS: WISSENSERWERB - PATENTE:

FAKTEN:

- ca. 80% allen technischen Wissens erscheint NUR in Patentliteratur
- Patentveröffentlichungen sind ca. 2-5 Jahre dem Markt voraus
- ca. 60 Mio Patentveröffentlichungen weltweit; ca. 1-2 Mio /Jahr zusätzlich

MASSNAHMEN:

- Eigenrecherchen (z.B. www.depatistnet.com)
- externe Dienstleister (z.B. DI Franz Bürscher, www.innovationservice.com)

WM - ABSCHLUSS

(Einige) Vorteile von Wissensmanagement:

- Mit WM Wettbewerbsvorteile sichern
- Kompetente Mitarbeiter begeistern Kunden
- Effiziente Zusammenarbeit macht Spaß
- Zukunft absichern durch Unternehmensgedächtnis
- Flexibilität erhöhen

Aufgabe:

Überlegen Sie bitte, wo Sie besser werden wollen:



Abschlussaufgabe:

Meine wesentlichen Erkenntnisse aus dem Workshop:

Meine unmittelbaren Maßnahmen:

Quellen:

KM-Austria www.km-a.net

WIFI-Unternehmerservice http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?AngID=1&DstID=6963

Lahndill <http://www.ihk-lahndill.de/wissen/>

Arbeitskreis Wissensbilanz <http://www.akwissensbilanz.org/>

Probst: **Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen**

North: **Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen**



Bei Know-how und Wissen müssen wir im vorderen Drittel sein. Wir differenzieren uns künftig nicht mehr über Maschinen, sondern über das Wissen der Menschen.

(Dr. Wolfgang Eder)



Wissen ist, was wirkt!



Ing. Christian Schenk MBA, CMC

Bergern 88, A-4901 Ottnang, Austria

christian.schenk@derFirmenberater.at

Mobil: +43-676-9463091

www.derFirmenberater.at

ICH WÜNSCHE IHNEN EINEN ERFOLGREICHEN UMGANG MIT WISSEN !!