

Wissenswerkstatt „Wissen identifizieren und transferieren“ Dokumentation



Die Wissenswerkstatt wurde von eCOMM Brandenburg, IHK Potsdam und Core Business Development GmbH organisiert und durchgeführt. Im Wissensmanagement Projekt Metora (www.metora.de), in dessen Rahmen Wissenswerkstätten veranstaltet werden, können TeilnehmerInnen, die den Umgang mit Wissen im eigenen Unternehmen optimieren möchten, danach auch an *gestaltenden* Wissenswerkstätten teilnehmen (siehe im Anhang: „Konzept der gestaltenden Wissenswerkstätten“ und „Anmeldeformular“).

Inhalt:

- I. Begrüßung der TeilnehmerInnen
- II. Impulsvortrag zum Umgang mit Wissen in kleinen und mittelständischen Unternehmen
- III. Erfahrungsberichte zum Umgang mit Wissen in Unternehmen
- IV. Work Cafès zu den Erfahrungsberichten
- V. Zusammenfassung der Ergebnisse
- VI. Verleihung des Web-Site-Award Berlin-Brandenburg 2006

I. Begrüßung

Herr René Kohl, Geschäftsführer der IHK Potsdam, begrüßte die TeilnehmerInnen herzlich und wies auf die hohe Bedeutung der Wissensbewahrung für Unternehmen hin. Laut einer aktuellen Studie des Essener Instituts für Medien- und Kompetenzforschung bedeutet jede Verrentung den Verlust von rund einem Drittel des Wissens des Mitarbeiters für das Unternehmen (download: http://www.mmb-institut.de/2004/pages/download/vortraege/MMB_Pres_Learntec_Presstag_2006_Miche1.pdf). Im Zuge des demografischen Wandels in Deutschland müssen daher Methoden gefunden werden, um hierfür Lösungen zu finden. Herr Kohl dankte daher besonders den Unternehmern, die heute bereit sind, von Ihren Erfahrungen im Umgang mit Wissen, seiner Bewahrung und Nutzung zu berichten.

II. Impulsvortrag: Umgang mit Wissen in KMU

Frau Prof. Dr. Stieler-Lorenz, Core Business Development GmbH, führte sowohl in das Thema Wissensmanagement als auch in die Frage ein, was kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) heute zum Umgang mit Wissen bereits tun und welche Barrieren und Unterstützungswünsche sie haben.

Was ist Wissen?

Im Alltag wird meist nicht zwischen Daten, Informationen und Wissen unterschieden. Für die gezielte Nutzung von Wissen in Unternehmen ist diese Unterscheidung aber sehr wichtig, weil sie darauf aufmerksam macht, dass man Daten, Informationen und Wissen jeweils anders transferieren muss.

I. Was ist Wissen?



A: Samba B: Sumba C: Suppe D: Super

Unter Daten werden bspw. alle möglichen Ergebnisse verstanden, die Sie bei einer Suche im Internet finden können (siehe nebenstehende Abbildung).

Ähnlich ist es mit der großen Vielzahl an Artikeln, die Ihnen entgegentreten, wenn Sie eine Zeitung aufschlagen.

Um das für sie Relevante zu finden, müssen Sie zuerst die meisten Daten (Artikel in der Zeitung oder links im Internet) durchstöbern. Nur *relevante* Daten sind Informationen.

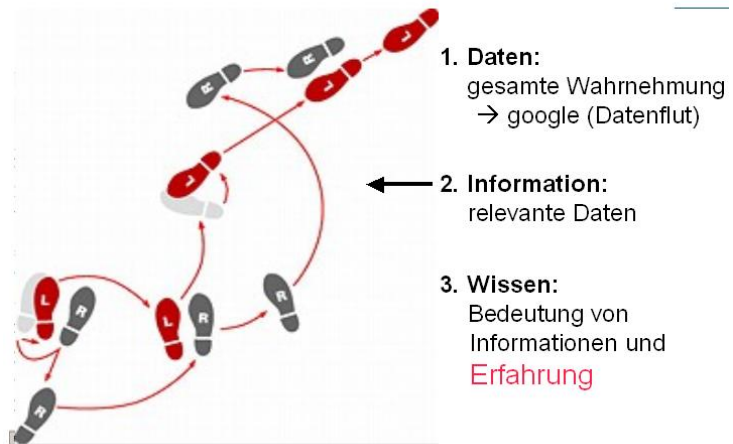
I. Was ist Wissen?

1. Daten:
gesamte Wahrnehmung
→ google (Datenflut)

In der nebenstehenden Abbildung handelt es sich dabei um eine Tanzanleitung, die die Schritte für einen Tanz anzeigt. Wer aber schon einmal probiert hat, einen solchen Tanz zu tanzen, weiß dass auf Basis nur dieser Informationen, noch niemand tanzen kann. Was für den Schritt zum Wissen fehlt, sind die praktischen Erfahrungen.

Wer in einem Unternehmen Wissen managen will, muss daher die Bedingungen schaffen, dass MitarbeiterInnen Erfahrungen machen und diese reflektieren und mit anderen besprechen und vertiefen können, die ähnliche Erfahrungen haben.

I. Was ist Wissen?



Was ist Wissensmanagement?

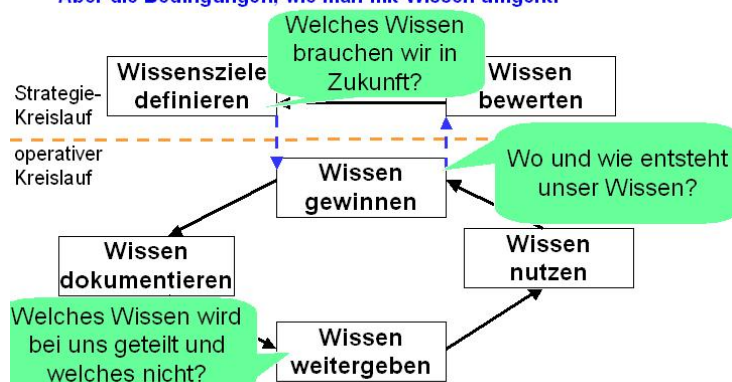
Frau Prof. Dr. Stieler-Lorenz machte deutlich, dass man ihrer Ansicht nach Wissen nicht im Sinne einer planbaren und völlig kontrollierten Ressource managen kann. Daher geht es im Wissensmanagement darum, die Bedingungen zu schaffen, damit konkrete Personen Wissen entwickeln, nutzen und weitergeben. Die TeilnehmerInnen der Veranstaltung erhielten daher auch einen Fragebogen, der zentrale Ansatzpunkte, des Umgangs mit Wissen in Unternehmen anspricht (siehe Anhang).

II. Was ist Wissensmanagement?

Diese Fragen können im Kreis von MitarbeiterInnen und Führungskräften besprochen werden, um Schlussfolgerungen für eine Optimierung dieser Bedingungen des Umgangs mit Wissen abzuleiten.

Wissen kann man nicht managen!

Aber die Bedingungen, wie man mit Wissen umgeht.



Studie: (Wie) Nutzen KMU Wissen als Wettbewerbsfaktor?

Im Rahmen des Projekts Metora wurde die erste repräsentative Studie in Deutschland zum Umgang mit Wissen in kleinen und mittelständischen Unternehmen bei durchgeführt (über 2.300 Befragte, download:

http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/prints/fokus_prints_09-06.pdf. Die Studie zeigt,

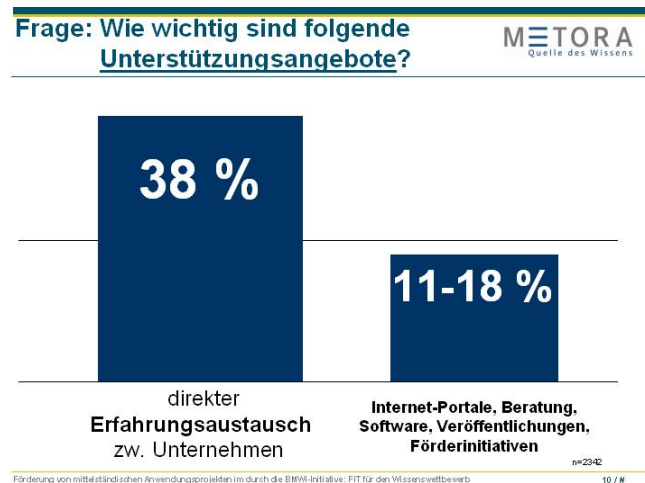
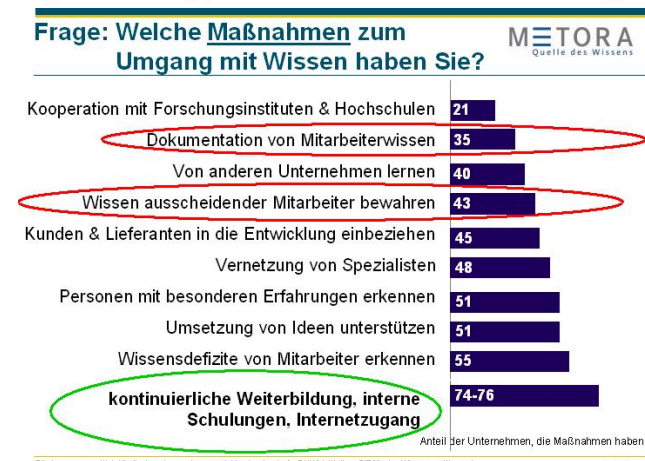
dass KMU dem Faktor Wissen bereits eine sehr hohe Bedeutung im Wettbewerb zumessen.

Betrachtet man aber welche konkreten Maßnahmen zum Umgang mit Wissen bestehen, zeigt sich deutlicher Handlungsbedarf, obwohl der Begriff „Maßnahmen“ in der Studie (Telefonbefragung) sehr weit gefasst wurde und auch nicht nach Häufigkeiten für die Durchführung der Maßnahmen gefragt wurde.

Während klassische Vorgehensweisen zum Umgang mit Wissen wie Weiterbildung, Internetzugänge etc. bereits stark verbreitet sind (zw. 74-76 %), geben 2/3 alle befragten Unternehmen an keinerlei Maßnahmen zur Dokumentation des Wissens ihrer MitarbeiterInnen zu besitzen (35% bejahten dies).

Nur 43% verfügen über Maßnahmen, um das Wissen ausscheidender MitarbeiterInnen zu bewahren.

Als wichtigstes Unterstützungsangebot für den Umgang mit Wissen wünschten sich die befragten Unternehmen den direkten Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen zu diesem Thema. Dieses Ergebnis unterstreicht daher auch das Anliegen der Wissenswerkstätten, einen Austausch zwischen Praktikern zu fördern.



III. Erfahrungsberichte von Praktikern

Im Anschluss an Frau Prof. Dr. Stieler-Lorenz berichteten drei Praktiker von unterschiedlichen Erfahrungen im Umgang mit Wissen. Die Vielfalt der Berichte zeigte das breite Spektrum der praktischen Umsetzung von Wissensmanagement-Lösungen. Für jedes Unternehmen kann es andere Ansatzpunkte eines Einstiegs in dieses Thema geben.

1. Wie wir aus Kundenwissen Innovationen entwickeln

Reiner Osterland, Geschäftsführer, MEKON GmbH, Berlin, www.mekon.de



Herr Reiner Osterland, gelernter Physiker, gründete 1990 die Firma MEKON GmbH. Er nutzte seine Kontakte zu Wissenschaftlern an den Universitäten und setzte Forschungsergebnisse in die Praxis um. 1993 begann die Firma mit der Reinigung, Wartung und Begutachtung von Lüftungsschächten.

Zunächst war es schwierig in diesem Geschäft eine Einzigartigkeit des Unternehmens gegenüber Konkurrenten deutlich zu machen. Durch offene Gespräche mit Kunden kam Herr Osterland auf die

Idee, sich auf die Reparatur von Lüftungsschächten zu spezialisieren bzw. Verfahren zur Reparatur zu entwickeln (kontinuierliche Weiterentwicklung der Geschäftsidee). Sein Motto lautet: Sich den Problemen der Kunden stellen, d. h. sie vor Ort zu untersuchen, um dann Lösungen zu entwickeln.

Eine wichtige Erkenntnis war für ihn, dass die inzwischen sehr gute Abdichtung der Fassaden und Fenster, dazu führt, dass der Luftaustausch weniger über Außenwände, sondern über die Lüftungsschächte ausgeglichen wird. Dadurch kommt es vermehrt zu Beschwerden, da Gerüche z.B. von Nachbarwohnungen häufig als unangenehm empfunden werden. Die präzise Erforschung der Ursachen ist wichtig, um eine Problemlösung entwickeln zu können. Das Wissen und die Probleme der Kunden haben Herrn Osterland häufig bei der Entwicklung neuer Lösungsstrategien und von insgesamt vier Patenten geholfen.

Als Erfolgsfaktoren nennt Herr Osterland: Den intensiven Erfahrungsaustausch mit Kunden, mit Fachleuten z.B. auf Messen sowie mit seinen MitarbeiterInnen. Der Austausch mit seinen MitarbeiterInnen erfolgt über Frühbesprechungen (jeden morgen um 7.00 Uhr mit seinen Monteuren), wöchentliche Besprechungen mit dem Innendienst, sowie über ein Monatsmeeting mit der gesamten Firma. So können Probleme immer aktuell besprochen und gelöst werden. MitarbeiterInnen werden aufgefordert eigene Erfahrungen, Probleme bei der Arbeit oder neue (Geschäfts-)Ideen einzubringen.

2. Wie unser Unternehmen durch die Wissensbilanz seine Potentiale erschließt

Dr. Hagen, Geschäftsführer, incowia GmbH, Illmenau, www.incowia.de

Die Firma incowia wurde ebenfalls 1990 gegründet und beschäftigt sich mit der Entwicklung von Software. Die wirtschaftliche Lage war zunächst schwierig, hat sich aber positiv entwickelt. Die Firma hat inzwischen zehn MitarbeiterInnen.

Eine wichtige Erkenntnis im Umgang mit Wissen bei incowia ist: Wissen kann man nicht managen. Wie ein Gärtner seine Blumen nur gießen und von Unkraut fernhalten kann, kann ein Wissensmanager nur die Bedingungen, schaffen, wie Wissen gesichert und neu gewonnen werden kann.

Die Wissensbilanz, für deren Erstellung incowia im Auftrag des BMWi eine Software entwickelt hat, zeigte auch im eigenen Unternehmen, dass der Wert der Firma nicht in den Anlagen bzw. Materialien steckt, obwohl dieser in erster Linie in einer klassischen Bilanz dokumentiert wird, sondern im intellektuellen Kapital.

Intellektuelles Kapital setzt sich zusammen aus dem Humankapital (Menschen im Unternehmen, dem Strukturkapital (Prozesse im Unternehmen) und dem Beziehungskapital (der MitarbeiterInnen untereinander, zu Kunden, Lieferanten u. ä.). Bei der Erstellung einer Wissensbilanz geht es um die Untersuchung des intellektuellen Kapitals anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse, aus der dann Verbesserungsmaßnahmen entwickelt werden können.

Vorgehensweise bei der Wissensbilanz

Zunächst muss man sich mit der Methode vertraut machen; es geht um die strukturierte Bewertung des intellektuellen Kapitals. Bewertet werden die drei Aspekte Quantität, Qualität und Systematik von Einflussfaktoren auf den Umgang mit Wissen. Die Darstellung erfolgt in Wirkungsnetzen, um Verbesserungsmaßnahmen für bestimmte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu entwickeln.

Alle Prozesse der Erstellung einer Wissensbilanz, wie die Identifikation der wichtigen Einflussfaktoren auf das Wissen im Unternehmen oder deren Bewertung, werden mit



einem Team aus MitarbeiterInnen und Führungskräften unterschiedlicher Bereiche und Hierarchien im Unternehmen durchgeführt. Zur Überraschung aller Beteiligten bei incowia zeigte die Erstellung einer Wissensbilanz für das eigene Unternehmen, dass der sonst von allen Beschäftigten im Unternehmen als zentral angesehene „Wissenspool“ (Datenbank) für den Austausch von Informationen, relativ wenig Bedeutung hatte. Stattdessen zeigt sich, dass der Erfahrungsaustausch in erster Linie in der Kantine erfolgte, dort fanden die wichtigen Gespräche statt, die der wichtigste Einflussfaktor auf das Wissen bei incowia sind.

Die incowia GmbH hat nun Schritte gesetzt, die entscheidenden Einflussfaktoren auf den Umgang mit Wissen im Unternehmen positiv zu beeinflussen. Die von ihr im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie entwickelte Software zur Erstellung einer Wissensbilanz in acht Schritten kann unter www.akwissensbilanz.org kostenfrei herunter geladen werden.

3. Wie Wissen beim Ausscheiden von MitarbeiterInnen bewahrt werden kann: Klemens Keindl, Core Business Development GmbH, Berlin

Herr Keindl berichtete über das altersbedingte Ausscheiden eines ehemaligen Mitarbeiters in seinem Unternehmen und wie sie eine Wissensweitergabe mit der Nachfolgerin organisierten. Mithilfe dieses Vorgehen konnte die Core Business Development GmbH mittlerweile auch andere Unternehmen beraten.

Vorgehen:

Ziel des Vorgehens war kein einseitiges Gespräch vom ausscheidenden Experten zur neuen Mitarbeiterin. Stattdessen stand die „Kommunikation auf Augenhöhe“ (gegenseitige Wertschätzung) im Vordergrund. Die Nachfolgerin erzählte daher auch zuerst, was sie für Erfahrungen mitbringt und zu welchen zukünftigen Aufgaben sie im besonderen noch Wissen sammeln möchte.

Wichtig war sowohl das Faktenwissen, dokumentiert in Akten, Dateien etc. (Wo finde ich was?), zum anderen Erfahrungswissen, d.h. so genannte weiche Faktoren zu Fragen wie: Wo gab es Probleme? Wie konnten sie gelöst werden?

Entwickeln einer Struktur für den Wissenstransfer

Zunächst musste das Tätigkeitsprofil analysiert werden, um relevantes Wissen zu identifizieren (Darstellung beispielsweise über MindMaps). Dann sollte das schon bestehende Netzwerk analysiert werden: Welche Kooperationspartner, Kunden, Auftragnehmer etc. hat der ausscheidende Mitarbeiter, welche die Nachfolgerin? An welchen Projekten hat der ausscheidende Mitarbeiter/die Nachfolgerin gearbeitet, welches Wissen ist für die Zukunft relevant?

Mithilfe dieser Struktur konnten **Schwerpunkte der Wissensweitergabe identifiziert** werden, je nachdem als wie wichtig die einzelnen Tätigkeitsfelder bzw. Kontakte

angesehen wurden und in Abhängigkeit von den bereits bestehenden Erfahrungen und Kontakten der Nachfolgerin.

Nach der Erstellung einer Struktur und der Schwerpunkte der Wissensweitergabe wurde anhand einer Vorlage ein **Überblick über vorhandenes Faktenwissen** d.h. dokumentiertes Wissen erstellt. Da über das Faktenwissen langsam auch Erfahrungswissen kommuniziert und identifiziert werden sollte, führte die Vorlage von allgemeinen Fragen zur Dokumentation zu Fragen, die dabei helfen Erfahrungswissen deutlich zu machen:

1. Was wurde dokumentiert?
2. Wie wurde es dokumentiert
3. Wo und wie ist diese Dokumentation zugänglich?
4. In welchem Zusammenhang ist dieses Wissen / diese Dokumentation entstanden?
5. Wofür könnte das Wissen in Zukunft weiter verwertbar sein?
6. Signale für Erfahrungswissen: z.B. Konflikte, besondere Erfolge, Fettnäpfchen, Misserfolge, etc.

Erfahrungsbericht zur Weitergabe von Erfahrungswissen:

Aus der Strukturierung der Wissensweitergabe und der Übersicht zu dokumentierten Wissen wurden dann mehrere Erfahrungen aufgegriffen, die besonders interessant schienen, bswp. ein besonders gut gelungenes Projekt oder die schlimmste Pleite, die man erlebt hat, etc. Zu diesen Themen wurde dann mit dem Ausscheidenden ein Erfahrungsbericht vorbereitet, der in die folgenden Elemente gegliedert wurde: Akteure, Ziele, Vorgehen, Erfolgsfaktoren, Barrieren und Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit der Nachfolgerin.

Für eine gelungene Wissensweitergabe war entscheidend, dass die Nachfolgerin diesen Erfahrungsbericht nicht nur erzählt bekam, sondern aus ihrer Perspektive reflektierte. D.h. sie berichtete im Anschluss an den Erfahrungsbericht bspw. welche Schlussfolgerungen sie daraus für Ihre Arbeit zieht, welche Erfahrungen sie ebenfalls bereits gut kennt und welche Dinge für sie neu sind. Mithilfe eines Moderators entwickelte sich daraus ein Dialog, aus dem auch konkrete ToDos für die weitere Arbeit der Nachfolgerin ableitbar waren.

IV. Work Cafés

Nach einer kurzen Pause, in der sich die TeilnehmerInnen bei Kaffee und Kuchen erfrischen konnten, wurde der Erfahrungsaustausch in Work Cafés weitergeführt und intensiviert. Es entstanden drei Gruppen, die sich jeweils mit den Themen der drei Erfahrungsgeber auseinandersetzten.

1. Work Café mit Herrn Osterland, MEKON GmbH

Moderation: Prof. Dr. Klaus Jacob, Core Business Development GmbH



Wie wir aus Kundenwissen Innovationen machen

Die Diskussion in dieser Gruppe war wesentlich durch Anfragen an Herrn Osterland geprägt. Dabei standen dessen Erfahrungen in seiner Firma, erweiternde Kommentare und Statements der Gruppen-TeilnehmerInnen im Mittelpunkt. Die TeilnehmerInnen, die überwiegend Klein-Unternehmen repräsentierten, konnten auf ähnliche Erfahrungen und Probleme verweisen.

Da Herr Osterland wesentliche Alleinstellungsmerkmale für seinen Betrieb besonders durch Patente und Innovationen erreicht hatte, konzentrierte sich der Dialog besonders auf diesen Schwerpunkt. Ein Fazit war, dass trotz teilweise hoher finanzieller Belastungen durch Patentanmeldungen auf Dauer kein Weg an einer zielgerichteten Patentarbeit vorbeiführt, soll nicht der vorhandene Wissensvorsprung eines Unternehmens leichtfertig aufgegeben werden.

Für expandierende Unternehmen ist ein weiteres Problem zu lösen: die Verbreiterung der Akquisetätigkeit vom Geschäftsführer, hin zu mehreren bzw. allen MitarbeiterInnen. Das ist ein lebenswichtiger Prozess. Er kann in der Regel nur dann erfolgreich verlaufen, wenn auf der Grundlage eines förderlichen Unternehmensklimas eine bewusste Einbeziehung der Mitarbeiter auch in strategische Unternehmensbelange erfolgt und gezielt Kommunikationsaktivitäten entwickelt werden, die von der Geschäftsführung ausgehen müssen.

Herr Osterland gab bei seinem Unternehmen zu bedenken, dass es sehr wichtig sei, die Patente schützen zu lassen. Die Wissensbewahrung war gerade in seinem speziellen Fall sehr wichtig, auch wenn die Patentgebühren nicht unerheblich seien. Die Risikobewertung spielt dabei eine wichtige Rolle. In welchem Verhältnis steht der Aufwand zum Nutzen und inwieweit lässt sich das vorher klären?

Der Nachwuchs innerhalb des Unternehmens muss kontinuierlich und konsequent entwickelt werden, damit die Weitergabe von Wissen zu wichtigen Aufgaben funktioniert.

Beim Ausscheiden von MitarbeiterInnen hat es sich bewährt, den Ausscheidenden einen „Neuling“ an die Seite zu stellen, damit kontinuierlich Wissen transportiert und weitergegeben werden kann. Als sinnvoll hat sich nach Meinung von Herrn Osterland auch die Einrichtung eines Stammtisches erwiesen, die tägliche Kommunikation muss immer gewährleistet sein. Auch als Geschäftsführer muss man bereit sein, täglich zu lernen.

Sehr erstrebenswert ist für Herrn Osterland auch ein Wissensaustausch zwischen den Unternehmern, um weiterhin an Problemlösungen zu arbeiten. Die Unternehmen sollten sich aber auch die Wissenschaft als Verbündeten suchen und nutzen. Ein Vorteil ist das Wissen über das Funktionieren von Behörden und dieses Wissen zu dokumentieren.

2. Work Café mit Dr. Hagen, incowia GmbH

Moderation: Prof. Dr. Stieler-Lorenz, Core Business Development GmbH



Im Work Café Wissensbilanz standen zunächst Fragestellungen des **Wissenstransfers** im Mittelpunkt. Dabei wurden folgende neue Fragestellungen und Dialoge erörtert:

- Wie sichert man den Wissenstransfer bei zeitlich begrenztem Aufenthalt der MitarbeiterInnen im Unternehmen? (Praktikanten u.a.)
- Wie kann das Wissen aus Diplomarbeiten bzw. das Wissen der Diplomanden besser für die Unternehmensprozesse genutzt werden?
- Wie geht man mit dem Erfahrungswissen der MitarbeiterInnen um, wenn sich die Geschäftsstrategie grundsätzlich ändert?
- Wie kann die Vertraulichkeit des strukturiert aufbereiteten Wissens vor Wettbewerbern geschützt werden?

Im Rahmen des begrenzten Zeitfonds konnten nur Ansätze für die Beantwortung dieser Fragen entwickelt werden. Eine weitere Vertiefung und die Erarbeitung von Lösungsansätzen soll in den angekündigten „gestaltenden“ Wissenswerkstätten zum Thema Wissenstransfer erfolgen.

Der Nutzen einer **Wissensbilanz** war der zweite Schwerpunkt dieses Work Cafés, der im Dialog zwischen Dr. Hagen, Geschäftsführer von incowia GmbH und den TeilnehmerInnen des Work Cafés bearbeitet wurde. Das führte zu folgenden Erkenntnissen:

- Die Wissensbilanz macht „gefühltes Wissen“ sichtbar. Es entsteht so ein „neues Bild“ vom Unternehmen.

- Die Wissensbilanz lässt Erfolgsfaktoren deutlich werden und gibt Impulse für deren tiefere Analyse, um sie so wiederholbar zu machen.
- Sie hat sowohl einen Nutzen nach außen (Image, Reputation bei den Banken) als auch insbesondere nach innen als Steuerungsinstrument des Unternehmens.
- Die Wissensbilanz unterstützt die Argumentation der Unternehmen gegenüber Investoren und Banken, auch bereits bei Start-up Firmen.
- Sie zeigt die Stärke der ermittelten Einflussfaktoren auf den Umgang mit Wissen sowohl auf das Unternehmen als auch auf seine MitarbeiterInnen.
- Aus der Wissensbilanz können Impulse zu erforderlichen Veränderungen in der Führung oder auch der Unternehmensstrukturen gewonnen werden, um optimal mit dem Wissen der MitarbeiterInnen umzugehen.
- Die Wissensbilanz wird partizipativ in einem Konsensprozess von Vertretern von verschiedenen Unternehmensbereichen erstellt.

3. Work Café mit Klemens Keindl, Core Business Development GmbH



Zu Beginn des Erfahrungsaustauschs zum Thema „Wissensweitergabe beim Fach- und Führungskräftewechsel“ stand die Frage:

Warum sollte jemand überhaupt bereit sein, das eigene Wissen weiterzugeben?

Je nach Rahmenbedingungen ist diese Bereitschaft sehr unterschiedlich: Ideal ist es, wenn jemand freiwillig in Rente geht oder eine Stelle wechselt, sehr schwierig wird es, wenn MitarbeiterInnen unfreiwillig aus einem Unternehmen ausscheiden. In beiden Fällen haben sich aber folgende Faktoren als sehr wichtig erwiesen:

- Ausscheidendem und Nachfolger deutlich Wertschätzung für Ihr Wissen und Ihre Teilnahme ausdrücken. (MitarbeiterInnen und Führungskräfte sind als Erfahrungsträger gleichermaßen essenziell für das Unternehmen.)
- Den Ausscheidenden dazu motivieren, sein „Erbe“ – d.h. Aktivitäten, die er aufgebaut hat oder Führungs- und Arbeitsprinzipien, die ihm wichtig sind – zu bewahren, indem er den Nachfolger unterstützt, diese Elemente zu verstehen.
- Ausscheidender und Nachfolger sollen auf Augenhöhe kommunizieren. Das heißt, es wird kein Experten-Novizen-Lernen initiiert, sondern der Nachfolger, der selbst bereits Wissen mitbringt, führt den Prozess des Wissensaustauschs indem er im Sinne eines Feedbacks immer wieder zurückmeldet, was er für Schlussfolgerungen aus den Hinweisen des Ausscheidenden zieht, zu welchen Aspekten er gerne noch mehr erfahren würde und wo er sich bereits relativ sicher fühlt.

Da Freiwilligkeit und Motivation im Umgang mit Wissen von allen TeilnehmerInnen als besonders wichtig angesehen wurde, wurde der Vorphase des Wissenstransfers, in der

diese Grundsätze des Vorgehens geklärt werden, auch eine entsprechend hohe Bedeutung zugemessen. Man sollte sich Zeit nehmen, vor dem eigentlichen Transfer, in separateren Gesprächen mit Ausscheidenden und Nachfolger diese Grundsätze zum Vorgehen zu klären.

Philosophische Dimension des Wissensaustauschs:

Die TeilnehmerInnen sprachen auch eine „philosophische Dimension“ des Wissensaustausch an. Der Umgang mit Wissen wurde als sehr stark in der Kultur und Strategie eines Unternehmens verankert verstanden. Probleme mit dem „natürlichen“, informellen Wissensaustausch entstehen oft ab einem gewissen Größenwachstum eines Unternehmens bei dem diese Form des wenig organisierten Wissensaustauschs nicht mehr ausreicht. Wie der Umgang mit Wissen in einem Unternehmen gestaltet werden soll, gehört daher auch zu grundsätzlichen, strategischen Entscheidungen der Unternehmens-philosophie.

Da der Umgang mit Wissen ein elementarer Grundgedanke in Unternehmen ist, betonten viele TeilnehmerInnen auch, dass es kaum möglich ist, beim Ausscheiden von MitarbeiterInnen „noch schnell“ Wissens auszutauschen, wenn die Unternehmenskultur dies nicht vorher schon unterstützt.

Tipps und aktuelle Herausforderungen in den Unternehmen der TeilnehmerInnen bei der Weitergabe von Wissen:

- Teams mit MitarbeiterInnen unterschiedlichen Alters fördern die Wissensweitergabe zwischen den Generationen.
- Regelmäßige Teamabende zum Erfahrungsaustausch zwischen MitarbeiterInnen – gerade auch unterschiedlicher Abteilungen – fördern die unternehmensweite Nutzung von Wissen. Gegenüber diesen Teamabenden bestand zwar anfangs Skepsis im Unternehmen einer Teilnehmerin, sie wurden aber schnell ein großer Erfolg.
- Aktuelle Herausforderung eines Teilnehmers: Wie identifiziert man wichtiges Wissen von MitarbeiterInnen, wenn man ein Werk schließen muss? Wie dokumentiert man es oder gibt es weiter?
- Unternehmensstammtische zum Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen fördern den Wissensaustausch zwischen Unternehmen sehr gut.

V. Zusammenfassung der Ergebnisse



Zum Abschluss der Wissenswerkstatt stellten die drei Dialogbegleiter der Core Business Development GmbH zentrale Ergebnisse Ihrer Gruppen vor. Frau Prof. Stierer-Lorenz verwies noch einmal darauf, dass aufgrund der Kürze der Veranstaltung diese v.a. zur Sensibilisierung gedacht ist. Unternehmen, die sich nun für eine konkrete Optimierung des Umgangs mit Wissen in ihrem eigenen Unternehmen interessieren, sind eingeladen, an den *gestaltenden* Wissenswerkstätten teilzunehmen. Dabei werden sie im Kreis weniger Unternehmen, die ebenfalls ihren Umgang mit Wissen verändern wollen, von der Core Business Development GmbH begleitet und unterstützt (siehe Konzept und Anmeldeformular zu den gestaltenden Wissenswerkstätten im Anhang).

VI. Verleihung des Web-Site Award Berlin-Brandenburg 2006

Der Web-Site Award Berlin-Brandenburg 2006 zeichnete gelungene Internetauftritte in den Kategorien „Beste Unternehmenspräsentation“ und „Beste E-Commerce Website“ in Potsdam aus.

In den beiden Kategorien „Beste Unternehmenspräsentation“ und „Beste E-Commerce Website“ prämierten Herr Ludger Hinsen, stellvertretender Geschäftsführer der IHK Berlin sowie Dr. Manfred Wäsche von der IHK Potsdam die jeweils drei besten Internetauftritte.

In der Kategorie „Beste Unternehmenspräsentation“ konnte sich das Brandenburger Unternehmen TAKE OFF Fallschirmsport GmbH mit der Seite www.funjump.de sowie das Berliner Plaza Hotel www.plazahotel.de über die Erstplatzierung freuen.

Das Unternehmen AquaSoft GmbH mit der Seite www.aquasoft.de aus Potsdam sowie die Berliner kraxel.com Handelsgesellschaft mbH mit www.kraxel.com sind zum Gewinner der Kategorie beste E-Commerce Website gekürt worden.

Anhang

- Konzept für gestaltende Wissenswerkstätten
- Anmeldeformular zu gestaltenden Wissenswerkstätten
- Selbst-Diagnose des Umgangs mit Wissen im Unternehmen
- Liste der TeilnehmerInnen

Projekt Metora

Konzept für gestaltende Wissenswerkstätten

Mit diesem Schreiben wollen wir Sie zur Teilnahme an den Wissenswerkstätten anregen.

Ziele, Ergebnis, Vorgehen:

Ziele der gestaltenden Wissenswerkstätten:

Die teilnehmenden Unternehmen werden bei der Einführung und Umsetzung von Maßnahmen begleitet, die den Umgang mit Wissen im Unternehmen optimieren. Im Fokus steht die Weitergabe und Bewahrung von Wissen

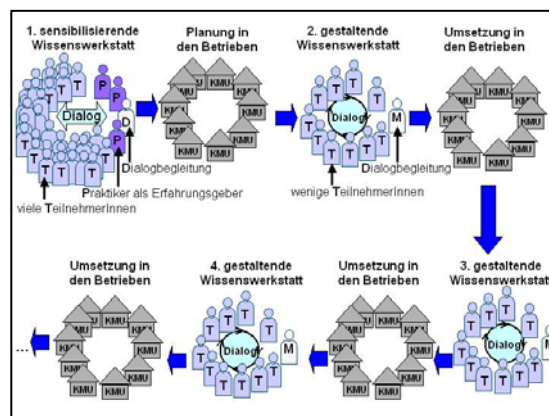
- o beim Ausscheiden oder Stellenwechsel von Beschäftigten und
- o bei der Auswertung und Weitergabe von wissensintensiven Arbeitserfahrungen, z.B. durch die Auswertung von Projekten etc.

Angestrebtes Ergebnis:

Nach drei gestaltenden Wissenswerkstätten sollen die teilnehmenden Unternehmen eine Wissensmanagement-Lösung eingeführt haben und in der Lage sein, diese selbstständig weiter zu entwickeln.

Vorgehen:

Die TeilnehmerInnen treffen sich im Abstand von mehreren Wochen zu jeweils eintägigen *gestaltenden* Wissenswerkstätten. Dort berichten sie von ihren Erfahrungen bei der Gestaltung von Wissensmanagement-Lösungen und unterstützen sich durch gegenseitige Beratung (siehe Abb.). Sie erhalten dabei inhaltliche und methodische Unterstützung durch die Core Business Development GmbH (Core) und andere Partner des Projektes Metora.



Kooperatives Erfahrungslernen zwischen Unternehmen in den Wissenswerkstätten

Projekt Metora:

Die Wissenswerkstätten werden im Rahmen des Projekts Metora (www.metora.de) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) durch die Core Business Development GmbH (www.cbd-berlin.de) durchgeführt.

Veranstaltungsort:

Seminarhotel-Fährhaus: Die Kosten für die Wissenswerkstätten betragen 100 € pro Person und Wissenswerkstatt. Anfahrt siehe website: www.fahrhaus-seminarhotel.de; Anreise ohne Auto: Regionalzug oder S-Bahn bis Station Erkner, dann Bus oder Taxi (5 Min.).



Ablauf der drei gestaltenden Wissenswerkstätten (2.-4.):

1. Sensibilisierende Wissenswerkstatt

Datum: 25.01. 2007 bei der IHK Potsdam

2. Wissenswerkstatt: Planung des Vorgehens und Einführung „Umgang mit Wissen“

Datum: Fr. 02. März 2007

Zeit: 09:00 – 18:00

Programm:

- Vorstellung: Projektideen der Unternehmen
- Planung: weiteres Vorgehens & Austausch zu Projektideen
- Input durch Core: Methoden der Wissenskommunikation

Ergebnis:

- Weiterentwicklung und Detaillierung der Projektideen
- Identifikation: Erfolgsfaktoren und Barrieren beim Vorgehen



Arbeit in den Unternehmen: Ziel: Projektplan erstellen und starten

3./4. Wissenswerkstatt: Kooperatives Erfahrungslernen

Datum: April und Mai 2007, genaues Datum wird gemeinsam vereinbart

Zeit: 09:00 – 18:00

Programm:

- Vorstellen des Projektstands
- Gemeinsame Beratung zu Projekten mit Methoden der Wissenskommunikation
- Reflexion der Erfahrungen im Betrieb mit Methoden der Wissenskommunikation

Ergebnis:

- Ausgetauschte Erfahrungen der Betriebe
- Modifikation und Detaillierung des Vorgehens in den Unternehmensprojekten



Arbeit in den Unternehmen: Ziel: Weiterführung der Projekte

5. Präsentation der Projekte auf sensibilisierender Wissenswerkstatt

Nachmittagsveranstaltung ca. 14:00-18:00, wieder in Kooperation mit der IHK Potsdam

Fortsetzung der Wissenswerkstätten außerhalb des Projekts Metora möglich

Anmeldung:

Die Teilnahme an den Wissenswerkstätten ist wegen der projektbezogenen Arbeit auf zehn Unternehmen begrenzt. Entscheidend für die Auswahl ist, dass Ihr Unternehmen zwischen drei und 250 MitarbeiterInnen hat und Sie ein konkretes Vorhaben zur Optimierung des Umgangs mit Wissen planen, dass Sie während der Zeit der Wissenswerkstätten umsetzen möchten. Bei Interesse bitten wir Sie, das kurze Anmeldeformular ausgefüllt bis zum 12.02.2007 an uns zurückzusenden.

Bei Fragen und Anregungen wenden Sie sich bitte an:

Core Business Development GmbH
Prof. Dr. Brigitte Stieler-Lorenz
oder Klemens Keindl
Tel: 030/ 65 48 49 10

Mahlsdorferstraße 39/40
D-12555 Berlin
Mail: keindl@cbd-berlin.de
Web: www.cbd-berlin.de

Projekt Metora

Anmeldeformular für gestaltende Wissenswerkstätten

Mit diesem Schreiben können Sie sich für die Teilnahme an den gestaltenden Wissenswerkstätten anmelden.

Informationen:

Damit wir uns auf Ihr Unternehmen und ihr spezifisches Problem / ihre Herausforderung beim optimalen Umgang mit Wissen in ihrem Unternehmen einstellen können, benötigen wir einige wenige Angaben. Wir garantieren Ihnen, dass alle Angaben streng vertraulich und nur im Rahmen des Projektes verwendet werden.

Bitte füllen sie dieses kurze Formular aus und senden Sie es bis zum 12. Februar 2007 per Mail an: keindl@cbd-berlin.de oder per Post an Core Business Development GmbH, Mahlsdorferstraße 39/40, 12555 Berlin.

Angaben zum Unternehmen:

Anzahl der Beschäftigten:

Adresse:

Website:

Ansprechpartner für die gestaltenden Wissenswerkstätten:

Name:

Tel.-Nr. und E-Mail:

Welches Problem / Welche Herausforderung möchten Sie in Ihrem Unternehmen durch eine Optimierung des Umgangs mit Wissen bearbeiten? (kurze Beschreibung)

Bei Fragen und Anregungen wenden Sie sich bitte an:

Core Business Development GmbH
Prof. Dr. Brigitte Stieler-Lorenz
oder Klemens Keindl
Tel: 030/ 65 48 49 10

Mahlsdorferstraße 39/40
D-12555 Berlin
Mail: keindl@cbd-berlin.de
Web: www.cbd-berlin.de

Selbst-Diagnose des Umgangs mit Wissen im Unternehmen

Die nachfolgenden Fragen eignen sich als Leitfaden für einen Dialog mit MitarbeiterInnen und Führungskräften zum Umgang mit Wissen im Unternehmen.

Wo entsteht **neues Wissen** in unserem Unternehmen?
(In welchen Prozessen? Bei wem?)

- Wie **bewerte ich / wir** die Qualität dieser bestehenden Prozesse zur **Gewinnung von neuem Wissen**?

- Was sollten wir tun, um den Umgang mit Wissen weiter zu **verbessern**?

Wie wird das bestehende **Wissen** im Unternehmen bisher **erhalten / dokumentiert**?

- Welche **zusätzlichen / veränderten Maßnahmen** wären dafür sinnvoll?

Bei welchen Gelegenheiten tauschen MitarbeiterInnen **Wissen und Erfahrungen** aus?

○ Wie werden Sie bisher dabei **unterstützt**?

○ Welche **zusätzlichen Aktivitäten** für den Austausch von Wissen wären sinnvoll?

Gibt es eine transparente Zuordnung von **Rollen und Verantwortlichen für Wissensmanagement**? (z.B. Wer dokumentiert Projekterfahrungen?)

Existieren "Verhaltensregeln" / Leitlinien zum Umgang mit Wissen, die deutlich machen, was das Unternehmen zum Umgang mit Wissen erwartet? (Bspw.: "Wissen-teilen" als Anliegen der Geschäftsführung, etc.)



(Wie) Wissen Ihre MitarbeiterInnen **wer im Unternehmen was weiß** (an wen sie sich wenden können)?

○ Welche **Optimierungsmöglichkeiten** halten Sie für besonders wichtig?

Welches **zusätzliche Wissen** werden Sie in Zukunft brauchen?

○ **Wie und wo** könnten Sie dieses Wissen gewinnen?

Liste der TeilnehmerInnen:

	Firma	Vorname	Name
1	Industrie- und Handelskammer Potsdam	Marco	Albrecht
2	LASA Brandenburg GmbH	Silke	Bigalke
3	AquaSoft GmbH	Jörg	Binas
4	Systema Gesellschaft für	Henry	Bischof
5	bildbau ag neue medien	Nikolaus	Böhning
6	Klaus König Elektrotechnik GmbH	Udo	Braun
7	araneaNET GmbH	Dajana	Brehme
8	bbw Bildungswerk der Wirtschaft	Katharina	Buchholz-Hoffmann
9	transresch Antriebssysteme Berlin GmbH	Manfred	Cyris
10	community of knowledge	Steffen	Doberstein
11	bbw Bildungswerk der Wirtschaft	Volker	Dominka
12		Karl-Heinz	Dorn
13	ikt-Ebert	Wera	Ebert
14	Kreishandwerkerschaft Ostprignitz-Ruppin	Christel	Engel
15	Netzwerk- & Innovationsmanagement	Michael	Grunicke
16	Deutsche Telekom AG ; T-COM	Rolf	Hafemann
17	incowia GmbH	Thomas	Hagen
18	CoNProS GmbH	Andreas	Hörmann
19	Core Business Development GmbH	Klaus	Jacob
20	Brandenburgische Technische Universität Cottbus	Dirk	Jandt
21		Kristin	Jirka
22	T. O. P. GmbH	Harald	Jürgens
23	Core Business Development GmbH	Klemens	Keindl
24	Core Business Development GmbH	Andrea	Kliche
25	Aronline - Lerncenter24.de	Dag	Klimas
26	Management- Beratung- Betreuung	Dieter	Krawczynski
27	Land Brandenburg Lotto	Alfred	Krienitz
28	Rundfunk Berlin-Brandenburg	Daniela	Kuschel
29	Trebbiner FahrzeugFabrik GmbH	Ralf	Lämmel
30	Pro Motus	Ines	Löffler
31	Pei Tel Communications GmbH	Thomas	Martin
32	TU Dresden	Ulrike	Metz
33	Stadtentsorgung Potsdam GmbH	Enrico	Munder
34	Pro Motus	Katharina	Oberschelp
35	MEKON GmbH	Reiner	Osterland
36	PRO POTSDAM GmbH	Frank	Otte
37	SCHÖNFUSS Sonnenschutztechnik GmbH	Siegfried	Otto
38	Core Business Development GmbH	Julia	Passarge
39	Computer-Service Prigenitz	Patrick	Prigenitz
40	GEBIFO	Anja	Rakowski
41	AquaSoft GmbH	Martin	Redlich
42	Blended Learning Consulting & Concept	H.-G.	Renkewitz
43	MGT Anlagentechnik & Service GmbH	Amin	Rofagha
44	ZEDmontage GmbH & Ladenbau KG	Chris	Rosga
45		A.	Roy
46	Botschaft der Republik Ungarn	Ilka	Russy

47	SARROS GmbH	Oliver	Sargatzky
48		Jörg	Schäfer
49	IHK Frankfurt (Oder)	Karola	Schmorde
50	Schulze Textildruck & Design	Yvonne	Schulze
51		Peter	Stelzer
52	Core Business Development GmbH	Brigitte	Stieler-Lorenz
53	SCHÖPKER & DORGEIST GmbH & Co.	Detlev	Stomber
54	Solid Impact	Johannes- Sebastian	Strauss
55	Industrie- und Handelskammer Potsdam	Vivien	Szeczynowski
56	SZST Salzgitter Service und Technik GmbH	Grit	Terhoeven
57		Daniel	Thiel
58	ZEDmontage GmbH & Ladenbau KG	Ingo	Thiele
59	ZEDmontage GmbH & Ladenbau KG	Steffen	Thielemann
60	Reise Travel	Gerald H.	Ueberscher
61	SNT Deutschland AG	Birgit C.	Voigt
62	Marcondis	Katrin	Volbert
63	GLOVA GmbH	Ferdinand	Waclawski
64	Handelsvertretung	Karl-Rudolf	Walter
65	SZST Salzgitter Service und Technik GmbH	Tanja	Wellisch
66	Siemens AG	André	Wienert
67		Holger	Winkow
68	IHK-Projektgesellschaft mbH Frankfurt (Oder)	Peter	Wölffling
69	LASA Brandenburg GmbH	Wolfgang	Wurg
70	Autohaus Raschick GmbH	Werner	Raschick
71	LAND BRANDENBURG LOTTO GmbH	Thomas	Ribbecke
72	Alpha Straßenbau GmbH	Stephan	Kunze