

Vorsprung durch Wissensmanagement - Aktuelle Strategien -



Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation

*Am Heilbrunnen 47
72766 Reutlingen*

Tel 07121 / 946 3 300

Fax 07121 / 946 3 150

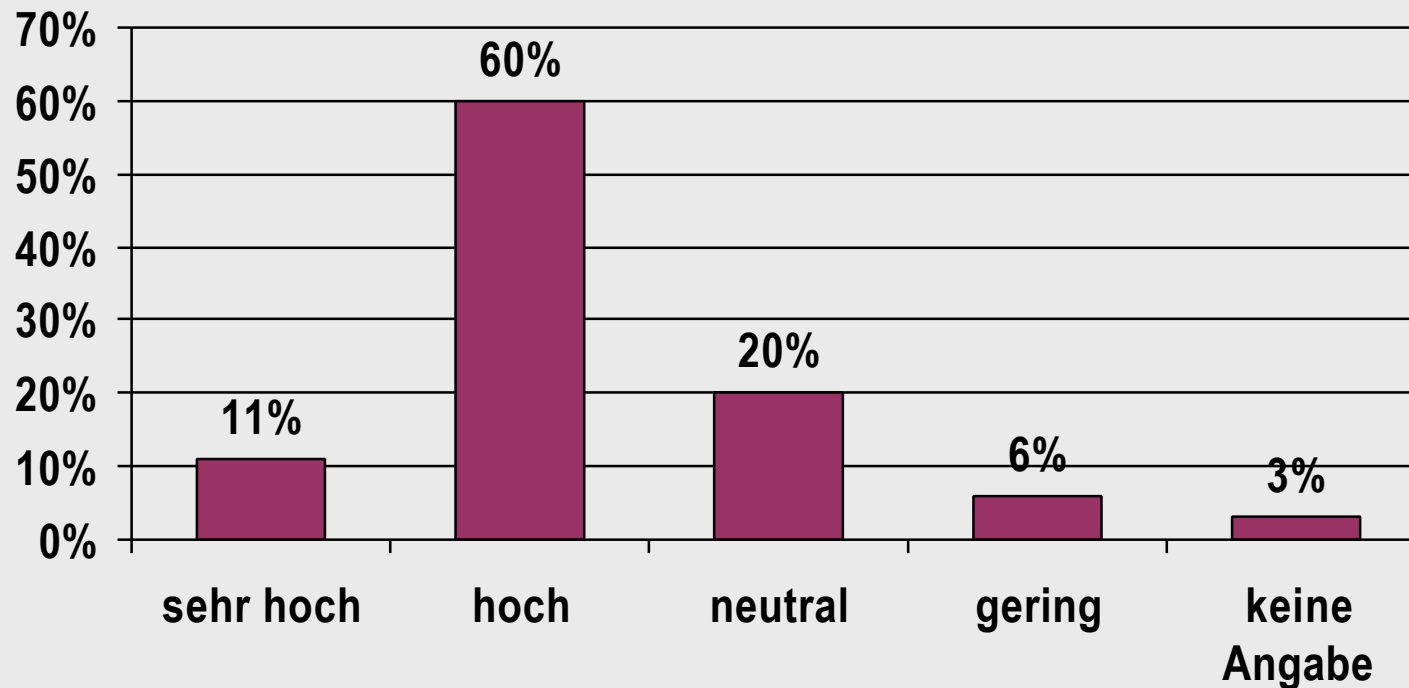
service@steinbeis-wissensmanagement.de

www.steinbeis-wissensmanagement.de

16. September 2004 - tekomp Rhein-Main - Eschborn

Umfrageergebnisse aktuelle Steinbeis-Studie (1)

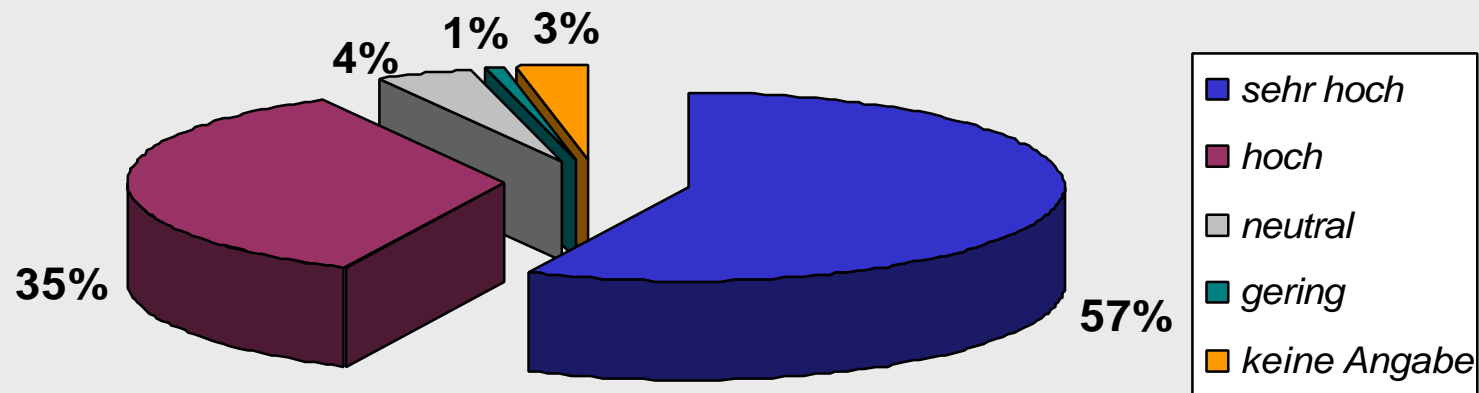
Wie schätzen Sie die derzeitige Bedeutung des Themas Wissensmanagement ein?



Quelle: Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation, Anzahl der Befragten 124

Umfrageergebnisse aktuelle Steinbeis-Studie (2)

Wie schätzen Sie die zukünftige Bedeutung des Themas Wissensmanagement ein?



Quelle: Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation, Anzahl der Befragten 124

Was ist Wissensmanagement?

Wissensmanagement ist die Schaffung eines personellen, organisatorischen und technischen Umfeldes zur Generierung innovativen Wissens und zur optimalen Erfassung, Verwaltung und Nutzung des im Unternehmen verfügbaren Know-Hows. Im Vordergrund steht hierbei die Erreichung festgelegter Wissensmanagement-Ziele durch Minimierung von Aufwand und somit Kosten.

Wissensmanagement und Strategie

Wissensmanagement als Unternehmensstrategie

oder

Wissensmanagement als Werkzeug, dessen

Einsatz strategisch geplant werden muß



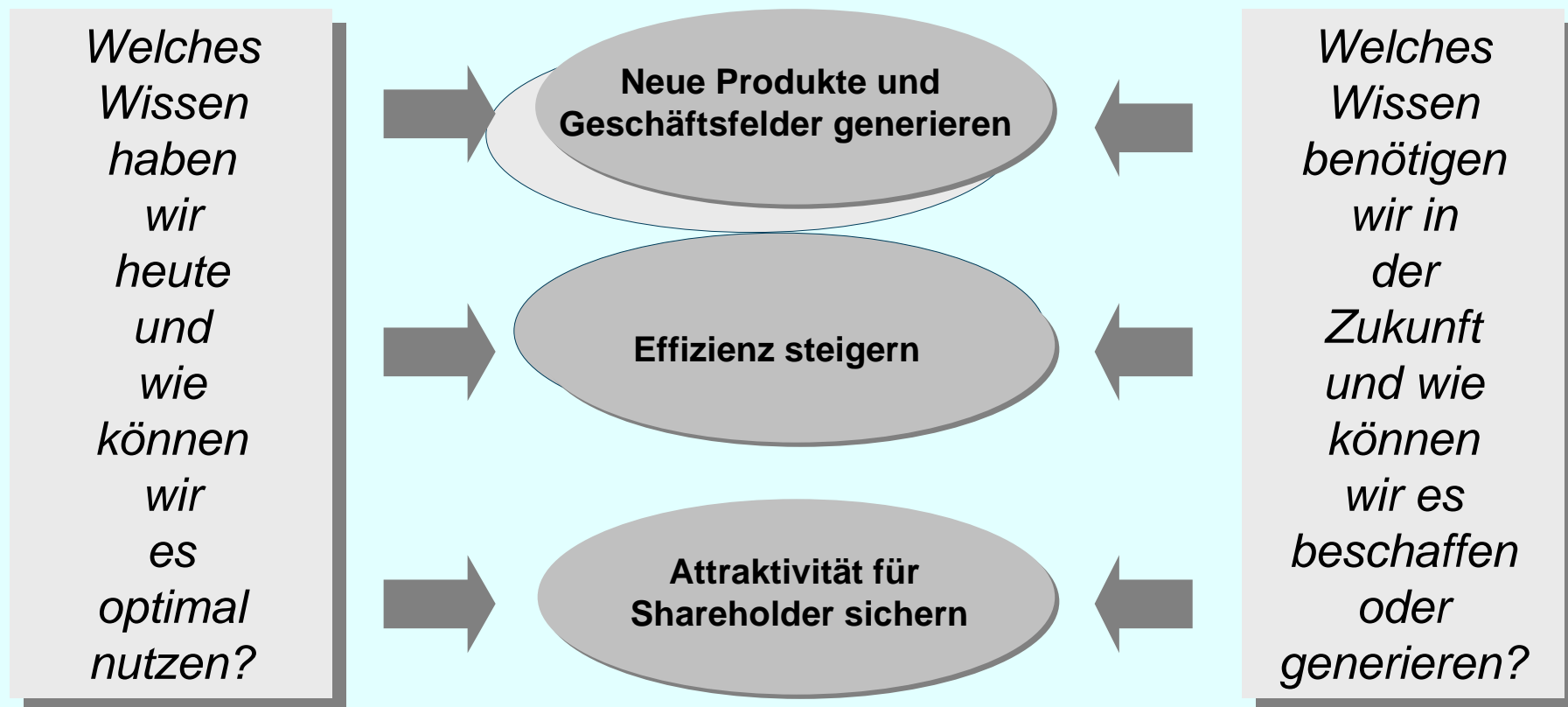
Wissensmanagement als Unternehmensstrategie

Wissensmanagement ist ein strategisches MUSS.

Erfolg hat das Unternehmen, dessen Wissen

- ***schneller als beim Wettbewerber zunimmt***
- ***besser als beim Wettbewerber verwaltet wird***
- ***dem Kunden über Mehr-Wissen ein besseres Preis-Leistungsverhältnis bieten kann.***

Grundfragen wissensorientierter Unternehmensführung



Strategien für die Einführung von Wissensmanagementsystemen

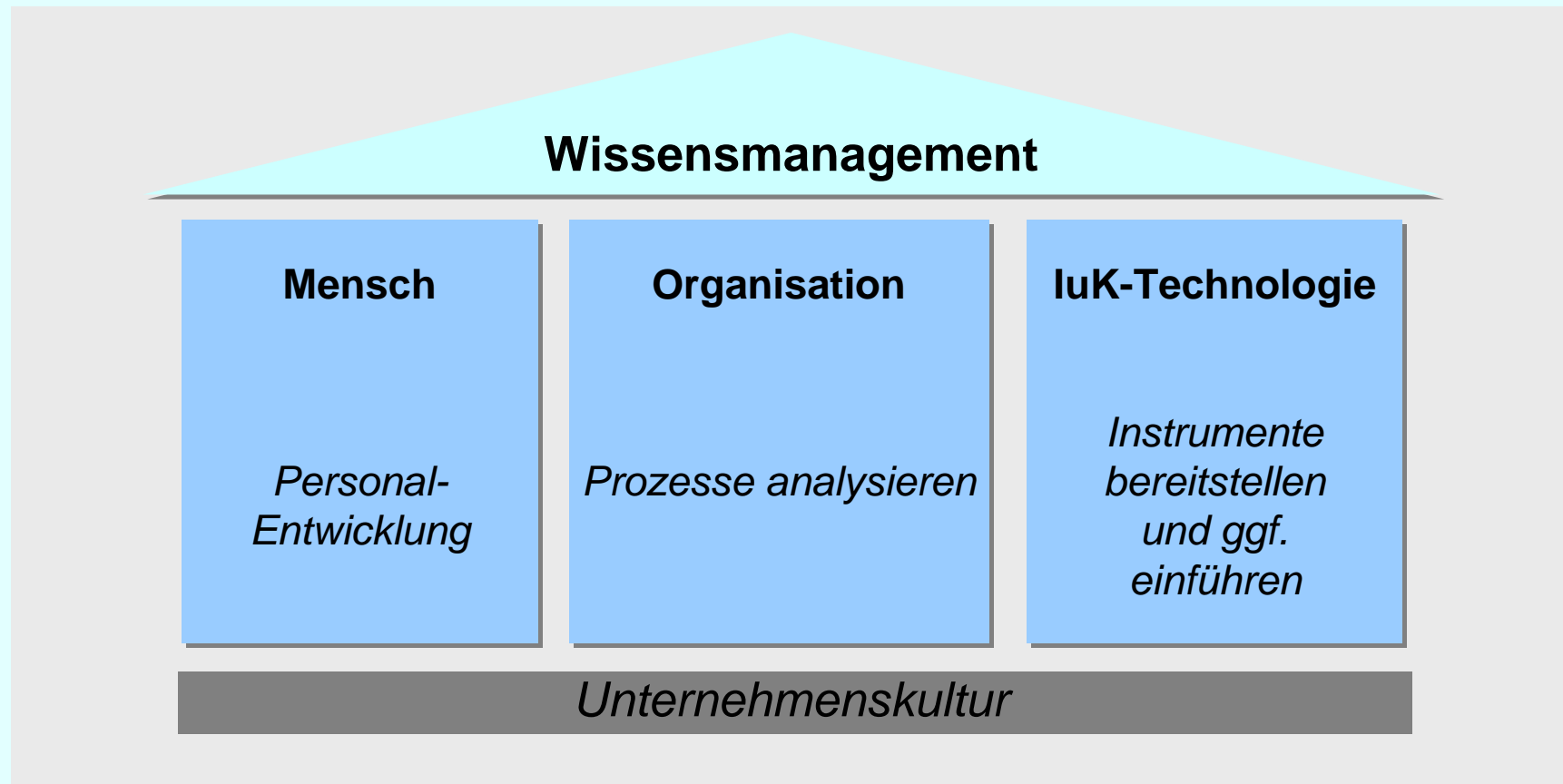
Wissensmanagement läßt sich nicht verordnen.

Wissensmanagement

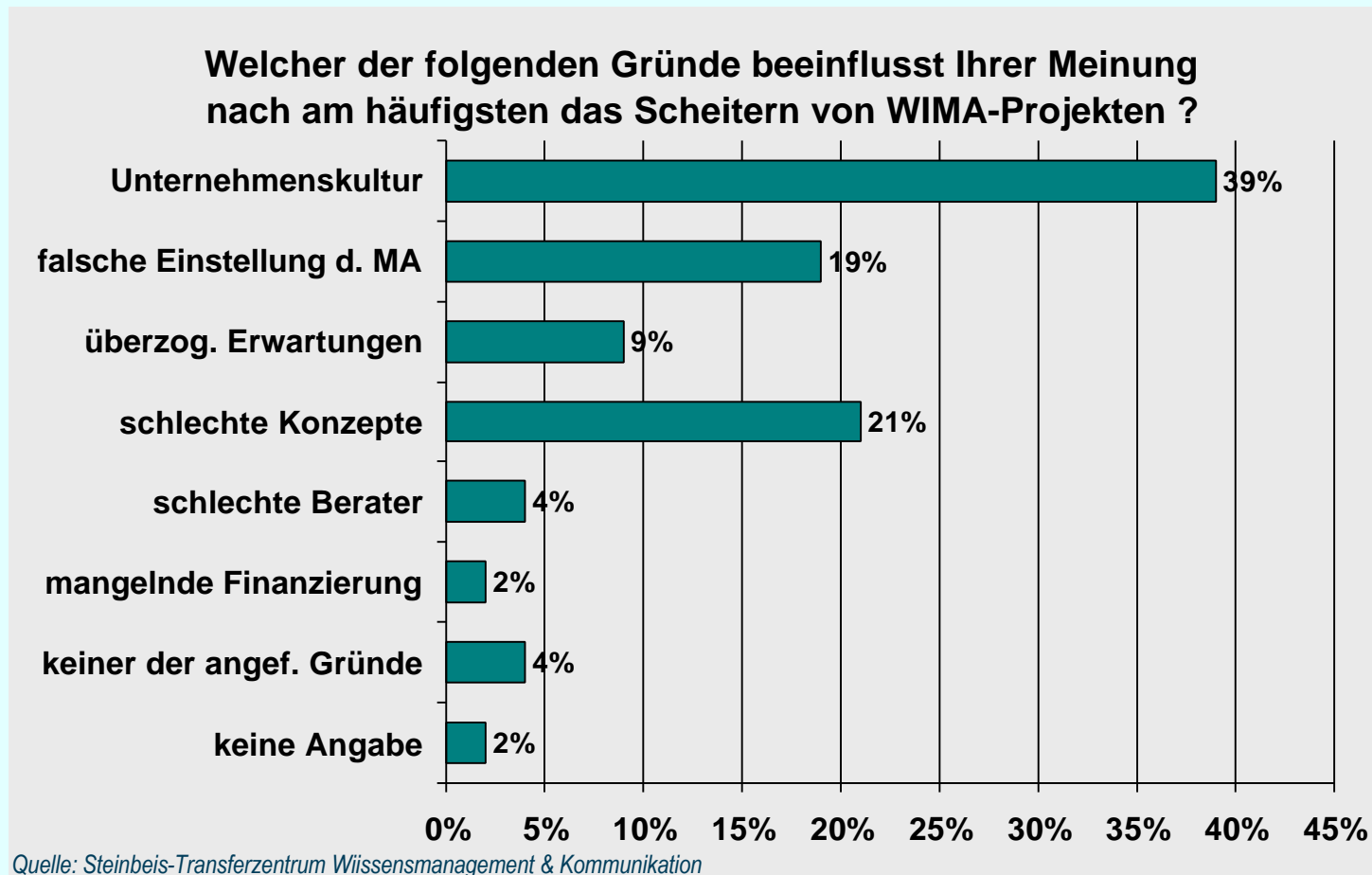
- ***muß getragen werden (Top-Down und Bottom-Up)***
- ***bedarf der Motivation***
- ***bedarf einer Struktur.***

Wissensmanagement muß also strategisch geplant werden.

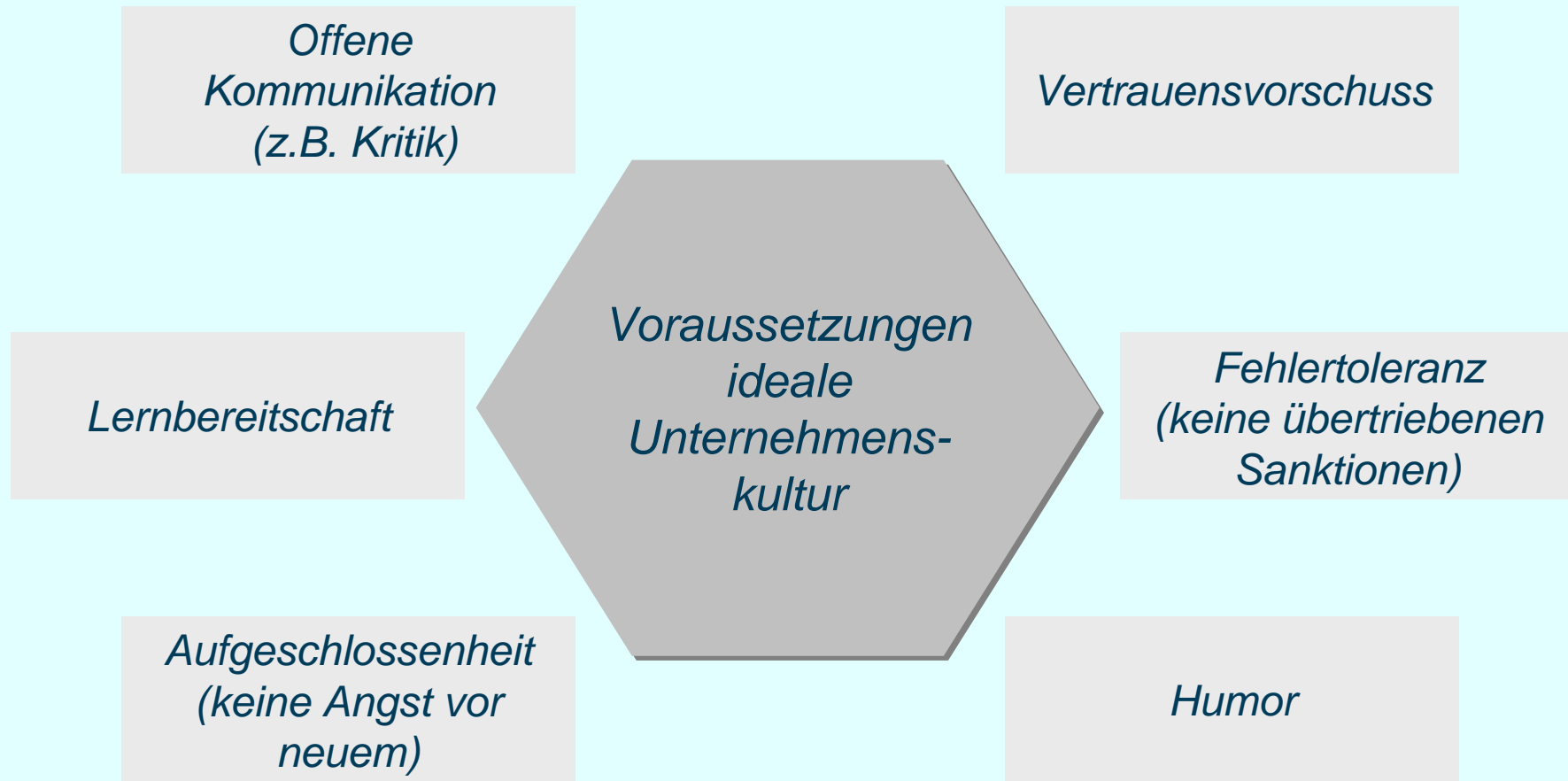
Die Säulen des Wissensmanagements



Umfrageergebnisse aktuelle Steinbeis-Studie (4)



Voraussetzungen einer idealen Unternehmenskultur



Wo liegen die Potenziale für Wissensmanagement?

Wissensintensive Bereiche

- *Informationsbeschaffung (Research)*
- *Forschung und Entwicklung (F&E)*
 - *lediglich 50% des Wissens wird genutzt*
 - *30-35% der Arbeitszeit verbringt der Mitarbeiter mit der Suche nach Informationen*

(Quelle: ILOI Studie, 1997)

Teilprozesse wie z.B.

- *Einführung einer neuen Software oder*
- *Einarbeitung neuer Mitarbeiter*

Wo liegen die Potenziale für Wissensmanagement?

- aber auch in kleinsten Organisationseinheiten
(Konzept der fraktalen Organisationen)
 - *Sekretariat*
 - *Schreibbüros*
 - *Arbeitsgruppen*
 - *kleinste Produktionseinheiten*

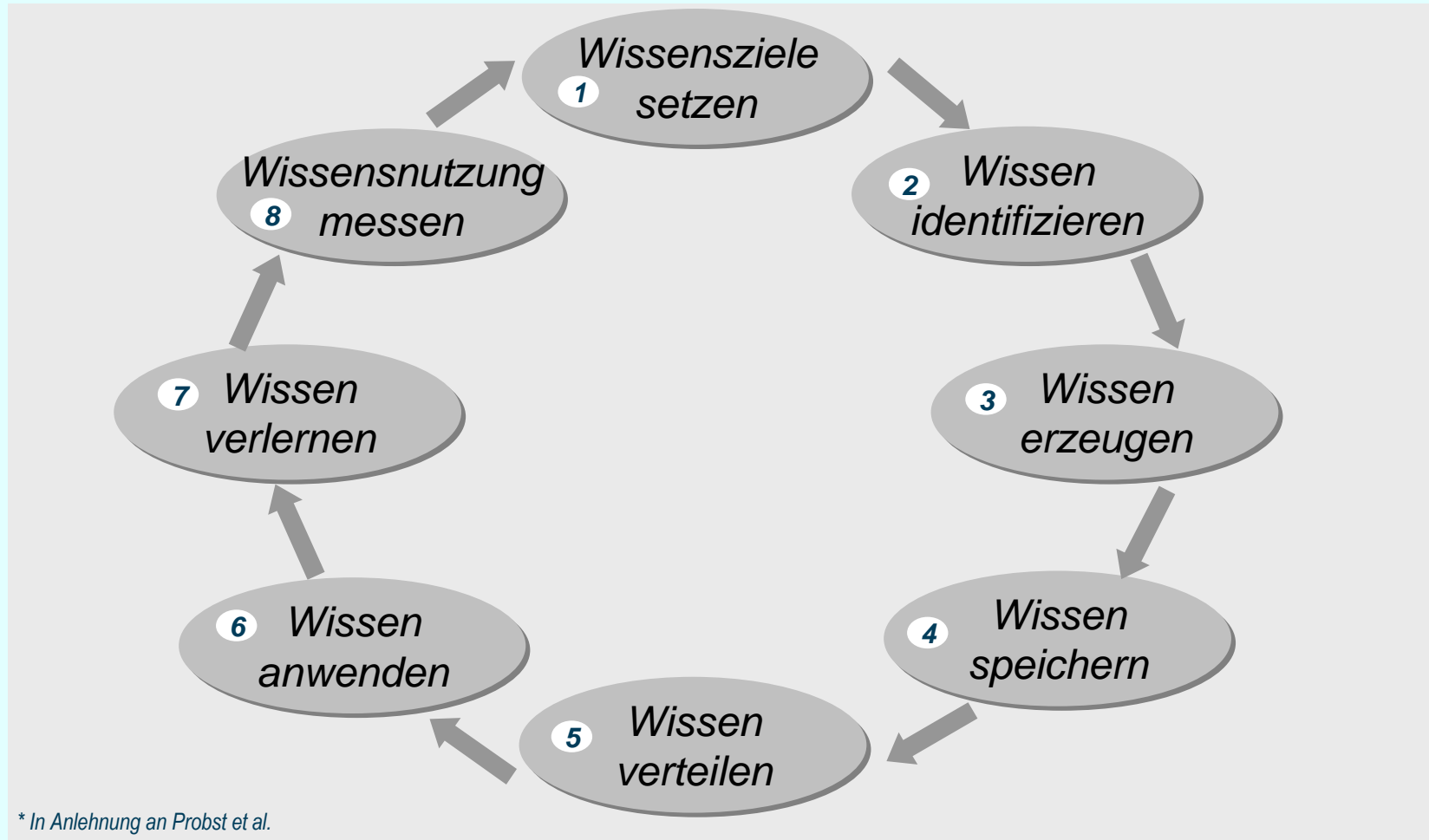
Wissensmanagement - To Do's

- ❑ *Organisation und Bereitstellung prozessrelevanter Informationen*
- ❑ *Motivation der Mitarbeiter zum Wissenstransfer*
 - *Vertrauen*
 - *Anerkennung*
- ❑ *Wissensbildung*
- ❑ *WM ist keine IT-Lösung - WM kann IT nutzen*

Hauptanliegen eines WIMS ist es:

Prozessrelevantes Wissen zu jeder Zeit an jedem Ort zum Nutzen des Unternehmens, der Mitarbeiter, Kunden und Partner verfügbar zu machen.

Bausteine des Wissensmanagement*



Detaillierung der Wissensmanagement-Bausteine (1)

Schritt	1 Wissensziele setzen	2 Wissen identifizieren
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Die Unternehmensziele bilden die Grundlage für die Wissensziele. Es stellt sich die Frage: welches Wissen benötigt man um die Unternehmensziele zu erreichen? <input type="checkbox"/> Die Wissensziele werden auf die verschiedenen Ebenen heruntergebrochen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analyse des im Unternehmen vorhandenen Wissens <input type="checkbox"/> Identifikation interner Wissensträger <input type="checkbox"/> Gegenüberstellung des vorhandenen Wissens inkl. Abgleich mit den Wissenszielen (Soll-Ist-Vergleich)
Tools	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> „Quick-Check“ zur Standortbestimmung des Unternehmens <input type="checkbox"/> Simulation von Zukunftsszenarios 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wissenslandkarte <input type="checkbox"/> Diskussionsforen <input type="checkbox"/> Debriefing <input type="checkbox"/> Benchmarking

Detaillierung der Wissensmanagement-Bausteine (2)

Schritt	3 Wissen erzeugen	4 Wissen speichern
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Schliessen der identifizierten Wissenslücken durch geeignete Maßnahmen <input type="checkbox"/> Erzeugung innovativen Wissens basierend auf strategischen Zielvorgaben <input type="checkbox"/> Nutzung und Aufbereiten vorhandenen Wissens 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Erfassung und Priorisierung möglicher „Speichermedien“ <input type="checkbox"/> Selektion geeigneter Medien unter Einbindung betroffener Nutzer / Zielgruppen <input type="checkbox"/> Bildung von Schlagwörtern zur Ablage der Inhalte <input type="checkbox"/> Strukturierung der Laufwerke und Verzeichnisse
Tools	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Research-Teams <input type="checkbox"/> Communities of Practice (Arbeitskreise, Expertentreffen) <input type="checkbox"/> Open Space <input type="checkbox"/> Strukturiertes brain storming 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> DMS <input type="checkbox"/> Wissensdatenbanken <input type="checkbox"/> Knowledge Books <input type="checkbox"/> Yellow Pages <input type="checkbox"/> Lessons learnt

Detaillierung der Wissensmanagement-Bausteine (3)

Schritt	5 <i>Wissen verteilen</i>	6 <i>Wissen anwenden</i>
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Definition und Erteilung der Zugriffsrechte auf DV-gestützte Datenbestände</i> <input type="checkbox"/> <i>Vorsicht: Forcierung zwischenmenschlicher Massnahmen zum Wissenstransfer (besonders bei implizitem Wissen erforderlich)!</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Bewußte Berücksichtigung der Wissensinhalte in den Arbeitsprozessen</i> <input type="checkbox"/> <i>Aufzeigen des Mehrwerts und Nutzens des neuen Wissens</i>
Tools	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Debriefing</i> <input type="checkbox"/> <i>Schulungsmassnahmen</i> <input type="checkbox"/> <i>„Meister-Schüler-Beziehungen“</i> <input type="checkbox"/> <i>Communities of Practice</i> <input type="checkbox"/> <i>Story-Telling</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Debriefing</i> <input type="checkbox"/> <i>Coaching</i> <input type="checkbox"/> <i>Gruppen- und Projektarbeit</i> <input type="checkbox"/> <i>Definition von Pilotbereichen</i>

Detaillierung der Wissensmanagement-Bausteine (4)

Schritt	7 <i>Wissen verlernen</i>	8 <i>Wissensnutzung messen</i>
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Permanente Prüfung der Aktualität und Relevanz des Wissens</i> <input type="checkbox"/> <i>„Aussortierung“ obsoleten Wissen (kein krampfhaftes Festhalten an überholtem Wissen!)</i> <input type="checkbox"/> <i>Festlegung von Kriterien zur Bewertung der Aktualität des Wissens</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Erhebung der Nutzungsfrequenz des Wissens (Anzahl von „Hits“ auf bestimmte Wissensinhalte)</i> <input type="checkbox"/> <i>Überprüfung, ob zur Verfügung gestelltes Wissen genutzt wurde (enge Kommunikation mit Nutzern)</i>
Tools	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Wissens-Broker</i> <input type="checkbox"/> <i>„Wissens-Jury“</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Balanced Scorecard</i> <input type="checkbox"/> <i>Interviews</i> <input type="checkbox"/> <i>Kompetenzmessung</i>

Ziele definieren

□ Zielpyramide

Beispiel: Unternehmensziele

- Innovation Company
- Vom Projekt- zum Produkt-Geschäft
- Mitarbeiterorientierung
- Kundenorientierung



Vorgehensweise bei der Einführung von Wissensmanagement

Analyse-Phase

- *Kick off Workshop*
 - *Ansatzpunkte für das WM-System*
 - *lokalisieren eines Pilotbereiches (Aufwand/Nutzen)*
- *Konzeption (Handlungsempfehlung)*

Umsetzung-Phase

- *kontinuierliche Kommunikation*

Bewertung

- *konkrete Ziele überprüfen*

Wissensmanagement...

- ❑ ...muß auf den drei WM-Säulen ruhen:
 - *Mitarbeiterorientiertes Wissensmanagement*
 - *Prozessorientiertes Wissensmanagement*
 - *IT-gestütztes Wissensmanagement*

Mitarbeiterorientiertes Wissensmanagement 1

- Motivation zum Gedankenaustausch
- Angstfreie Unternehmenskultur
- Top-Down-Delegation
- Management = Coaching
 - *Der Fußballtrainer schießt nicht selber die Tore*
- Schaffung kreativer Foren außerhalb des Tagesgeschäftes

Mitarbeiterorientiertes Wissensmanagement 2

Regelmäßiger Newsletter

- *schlank, ohne Layout-Aufwand, per Email*
- *lieber öfter, dafür aber kürzer*
- *Managementinfo´s und Statements*
- *Kundenbesuche*
- *Bilder (Fertigungsanlagen, neue Produkte usw.)*
- *Wettbewerbsinformationen*
- *Storytelling*
- *Besprechungsprotokolle auswerten, über Highlights berichten*
- *Last-Minute-Designänderungen*
- *Berichte über Versuchsreihen (Erfolge + Mißerfolge)*

Mitarbeiterorientiertes Wissensmanagement 3

Debriefing

- *Interviewtechnik anwenden*
- *KEIN „Berichtszwang“*
- *Wissen aus den Köpfen der Leute „herausfragen“*
- *Debriefing*
- *geschulte Wissensmanager / Redakteure einsetzen*
- *Dokumentationsstrukturen festlegen*
- *.....*

Prozessorientiertes Wissensmanagement 1

Besprechungen

- *Problemlösungsbesprechung ≠ Managementbesprechung!*
- *Managementbesprechung ≠ Informationsbesprechung!*
- *Informationsbesprechungen durch Mails ersetzen*
- *Besprechungen besser vorbereiten, TOP vorher festlegen*
- *Entscheidungsvorlagen schriftlich vorbereiten + vorher verteilen*
- *Statusabfragen VOR den Besprechungen erledigen*
- *Unklarheiten, die während der Besprechung auftreten, sofort nach der Besprechung klären und Antwort ins Protokoll aufnehmen*
- *Alte Protokolle VOR den neuen Besprechungen auf To-Do´s prüfen*
- *Teilnehmerzahl reduzieren*
- *Meetingende vorher festlegen*

Prozessorientiertes Wissensmanagement 2

- Entwicklungsdokumentation**
 - *Es gibt oft viele Versuchsprotokolle*
 - *Recherchierbarkeit meist suboptimal*

- Technische Dokumentation**

- Professionelle Archivierung**

IT-gestütztes Wissensmanagement

- Groupwarefunktionen nutzen**
- Emails zentral speichern, recherchierbar machen**
- Dokumentenmanagement (übergreifend)**
- Einsatz von Projektplanungsprogrammen**

Debriefing - Beispiel für ein Wima-Werkzeug

- Der Debriefing-Prozess**
- Rollen und Aufgaben der Beteiligten**
- Debriefing Leitfaden**
- Story-Telling**

1. Der Debriefing-Prozess (1) - Ausgangssituation -

Die bisherige Praxis bei Projektabschlüssen verdeutlicht die Notwendigkeit eines strukturierten Debriefings.

*Ausgangs-
situation*

- Projekte werden oftmals überhastet und nicht gründlich abgeschlossen - dabei geht wertvolles Projektwissen verloren*
- Selbst bei korrekter Handhabung - wertvolles, implizites Wissen ist oft nicht dokumentierbar*
- Projektberichte sind oft wenig ansprechend und verschwinden in den Schubladen*
- Wissen aus bereits abgeschlossenen Projekten wird aufgrund eines mangelnden Wissenstransfers selten genutzt*

1. Der Debriefing-Prozess (2) - Definition Debriefing -

Der Fokus im Wissensmanagement liegt im strukturierten Projektabschluß.

Definition Debriefing im Wissensmanagement

„Debriefing umfasst spezifische Aktivitäten zur Sicherstellung eines effizienten und zielgruppenbasierten Wissenstransfers nach Abschluß eines komplexen Projektes. Neben der Codierung und technischen Dokumentation der Wissensinhalte steht beim Debriefing die menschliche Interaktion im Vordergrund.“

1. Der Debriefing-Prozess (3)

- Einsatzbereiche und Arten des Debriefing -

Verschiedene Debriefing-Arten kommen in unterschiedlichen Bereichen zum Einsatz.

Einsatzbereiche und Arten des Debriefing

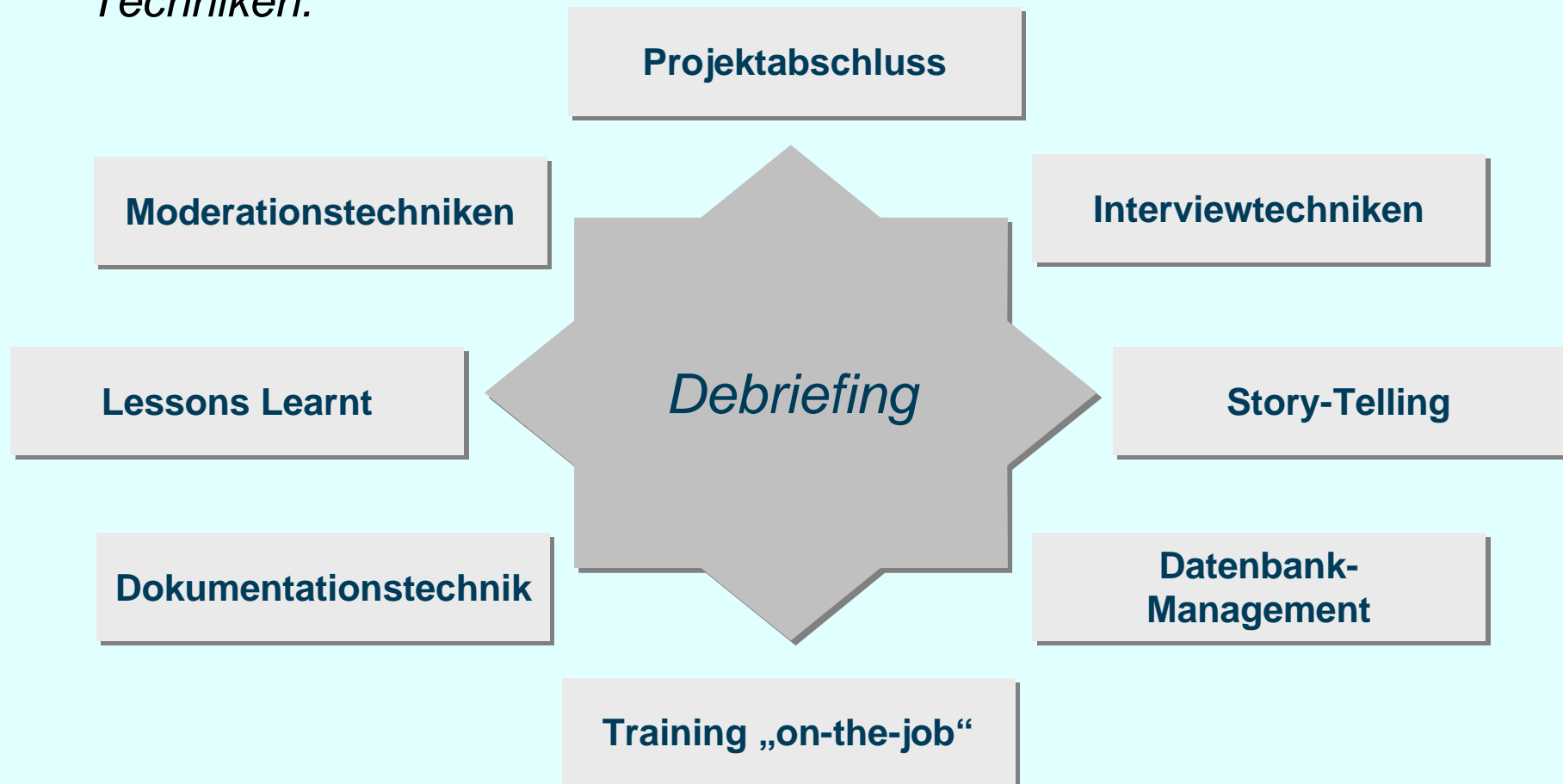
**Debriefing im
Militär**

**Debriefing im
Wissensmanagement**

**Debriefing in der
Traumatabewältigung**

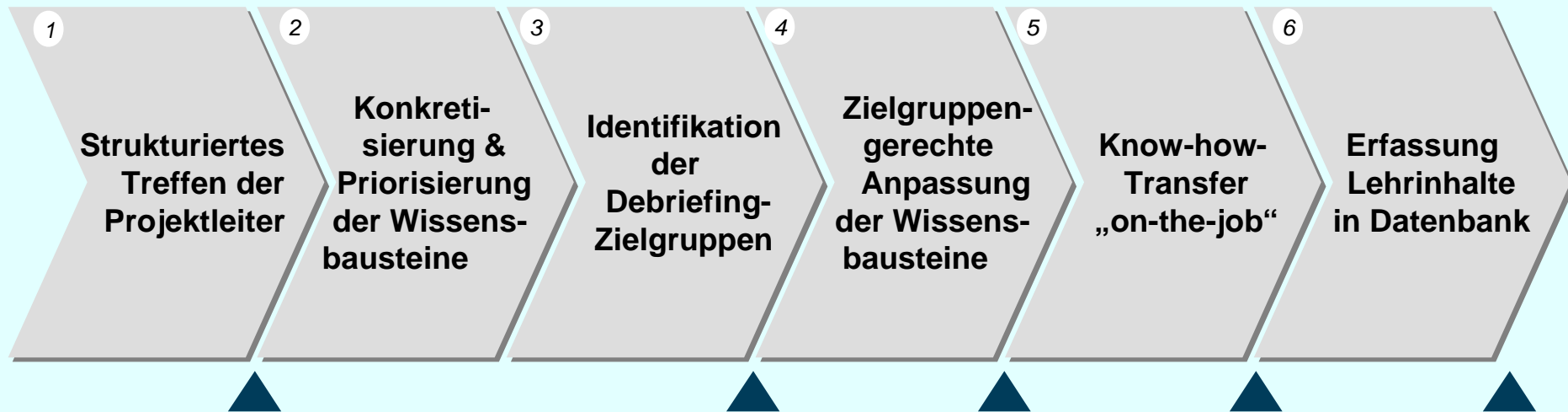
1. Der Debriefing-Prozess (4) - Debriefing-Elemente -


Debriefing besteht aus verschiedenen probaten Methoden und Techniken.



1. Der Debriefing-Prozess (5) -Übersicht -

Der strukturierte Debriefing-Prozess umfasst 6 Phasen.



 = Status-Meetings mit allen Beteiligten

1. Der Debriefing-Prozess (6) -Detaillierung Phase 1 -

In einem ersten Treffen wird der Debriefing-Prozess strukturiert und festgelegt.



1

Strukturiertes Treffen der Projektleiter und Experten

- Erläuterung des Debriefing-Prozesses für alle Beteiligten*
- Festlegung der Meilensteine*
- Klärung der Spielregeln und Rollenverteilung der Teilnehmer*
- Zusammenfassung Lessons learnt aus dem Projekt*
- Identifikation und erste Grobskizzierung der Wissensbausteine*
- Einteilung / Zuordnung der einzelnen Debriefing-Gruppen gemäß Expertise der PLs und Experten*

Beteiligte:

- Sponsor des Projektes, Projektleiter, Debriefler, Moderator des Meetings*

1. Der Debriefing-Prozess (7) -Detaillierung Phase 2 -

Die Projektemperten werden in einem nächsten Schritt systematisch befragt.



2

Konkretisierung und Priorisierung der Wissensbausteine

- Vorbereitung des Debriefing-Leitfadens durch den zugeteilten Debriefler (Anpassung des standardisierten Leitfadens an die jeweilige Debriefing-Gruppe)*
- Detaillierung und Priorisierung der Wissensbausteine innerhalb der entsprechenden Debriefing-Gruppen*
- Separates Abarbeiten des Debriefing-Leitfadens in den einzelnen Gruppen für die jeweils detaillierten Teilgebiete eines Wissensbausteins*
- Erfassen aller formellen und informellen projektbezogenen Aussagen inkl. einprägsamer, anschaulicher Geschichten nach dem Story-Telling-Prinzip*

Beteiligte:

- Projektleiter und/oder Experten, Debriefler*

1. Der Debriefing-Prozess (8) -Detaillierung Phase 3 -

Die relevanten Zielgruppen werden den entsprechenden Wissensbausteinen zugeordnet.



3

Identifikation der Debriefing-Zielgruppen

- Erhebung aller Debriefing-Zielgruppen (Nutzer des Projektwissens) basierend auf den detaillierten Wissensbausteinen aus der Vorphase*
- Erhebung der arbeitsprozessbezogenen Anforderungen und Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen an die Wissensbausteine*
- Zuordnung der Debriefing-Zielgruppen zu den jeweiligen Wissensbausteinen*
- Aggregation der Einzelergebnisse aus den Debriefing-Gruppen*

Beteiligte:

- Projektleiter und/oder Experten, Debriefe, Vertreter der Zielgruppe (!)*

1. Der Debriefing-Prozess (9) -Detailierung Phase 4 -

Die Wissensinhalte werden für die einzelnen Zielgruppen verständlich gemacht.



4

Zielgruppengerechte Anpassung der Wissensbausteine

- Übertragung der relevanten zielgruppenspezifischen Projektergebnisse in die „Sprache“ und Form der einzelnen Zielgruppen (inklusive systematische und fachlich-inhaltliche Aufbereitung der Wissensbausteine)*
- Bildung von Schlagwörtern für die jeweiligen Zielgruppen zur späteren Einpflegung in die Datenbank und erste Dokumentationsentwürfe*
- Ggf. Anpassung/Optimierung d. Arbeitsprozesse gemäß Projektergebnissen*
- Erläuterung des Gesamtzusammenhangs und Verdeutlichung der Schnittstellen zu anderen Zielgruppen bzw. Themenbereichen*

Beteiligte:

- Projektleiter und/oder Experten, Debriefler, Vertreter der Zielgruppen (!)*

1. Der Debriefing-Prozess (10) -Detaillierung Phase 5 -

Komplexe Wissensinhalte werden am besten durch menschliche Interaktion vermittelt.



5

Know-how-Transfer „on-the-job“

- Benennung geeigneter Wissensvermittler für die einzelnen Zielgruppen (idealerweise durch erfahrene Projektleiter oder Experten)*
- Vermittlung des zielgruppenspezifischen Wissens in periodischen Zeitabständen durch Wissensvermittler (direkt im Arbeitsprozess, eventuell verstärkt durch zusätzliche Schulungseinheiten)*
- Gezielter Einsatz plausibler Erfahrungsgeschichten (Story-Telling), die in der 2. Phase des Debriefing-Prozesses entwickelt wurden.*
- Ermittlung von Optimierungspotenzialen für die ersten Dokumentationsentwürfe durch Feedbacks aus der Praxis*

Beteiligte:

- Debriefer als „Organisator“, Wissensvermittler, Zielgruppen-Mitglieder, eventuell Dokumentations-Beauftragter*

1. Der Debriefing-Prozess (11) -Detaillierung Phase 6 -

Die konsistente Erfassung der Inhalte in einer Datenbank ist nach wie vor zwingend erforderlich.



6

Erfassung der Wissensinhalte in der Datenbank

- Festlegung der Anforderungen an die Dokumentation*
- Auswahl einer geeigneten Dokumentationsart für das Debriefing*
- Auswahl einer geeigneten Technologie bzw. Nutzung einer bereits bestehenden Plattform*
- Einpflegen und permanente Aktualisierung der Datenbankinhalte (Benennung von Verantwortlichen)*
- Ermöglichung des Zugriffes auf die Datenbank für Mitarbeiter (eventuell Schulung der Zielgruppen)*

Beteiligte:

- IT-Experten, Dokumentations-Beauftragte, Zielgruppen-Vertreter*

2. Rollen & Aufgaben der Beteiligten (1) - Sponsor -

Ein aktiver Sponsor auf Management-Ebene ist für ein erfolgreiches Debriefing unverzichtbar.

	Rollen	Aufgaben
Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oberster Entscheidungsträger im Debriefing-Prozess <input type="checkbox"/> Katalysator <input type="checkbox"/> "Türöffner" bzw. "Promoter" <input type="checkbox"/> Mentor <input type="checkbox"/> Eskalationsinstanz 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vertritt Interessen des Debriefing-Projektes gegenüber Geschäftsleitung <input type="checkbox"/> Wählt Debriefe und Moderator aus <input type="checkbox"/> Stellt Budget zur Verfügung <input type="checkbox"/> Segnet den Debriefing-Prozess ab <input type="checkbox"/> Greift bei "größeren" Schwierigkeiten in den Debriefing-Prozess ein <input type="checkbox"/> Nimmt Ergebnisse offiziell ab

2. Rollen & Aufgaben der Beteiligten (2) - Debriefler -

Der erfahrene Debriefler ist die Schlüsselfigur im Debriefing-Prozess.

	Rollen	Aufgaben
Debriefler	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Treiber</i> <input type="checkbox"/> <i>Koordinator</i> <input type="checkbox"/> <i>Gestalter</i> <input type="checkbox"/> <i>Operativer</i> <i>Entscheidungsträger</i> <input type="checkbox"/> <i>Debriefing-Experte</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Ist für das Debriefing verantwortlich</i> <input type="checkbox"/> <i>Plant und leitet den gesamten Prozess</i> <input type="checkbox"/> <i>Benennt in Abstimmung mit allen Beteiligten die weiteren Teilnehmer (Zielgruppen, etc.)</i> <input type="checkbox"/> <i>Stellt Debriefing-Instrumente zur Verfügung</i> <input type="checkbox"/> <i>Berichtet in regelmäßigen Zeitabständen an den Sponsor</i> <input type="checkbox"/> <i>Erstellt Debriefing-Abschlußbericht</i> <input type="checkbox"/> <i>Kann (muß nicht!) die Rolle des Moderators übernehmen</i>

2. Rollen & Aufgaben der Beteiligten (3) - Moderator -

Ein neutraler Moderator stellt den Erfolg wichtiger Meetings im Verlauf des Debriefing-Prozesses sicher.

	Rollen	Aufgaben
Moderator	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kommunikator <input type="checkbox"/> Neutraler Beobachter <input type="checkbox"/> Schlichter 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Leitet das strukturierte Treffen der Projektleiter <input type="checkbox"/> Stellt den Erfolg des ersten Projektleiter-Treffens sicher <input type="checkbox"/> Unterstützt den Debriefler bei der Identifikation der Wissensbausteine und Zielgruppen <input type="checkbox"/> Leitet eventuell weitere relevante Großgruppentreffen (z.B. Aggregation der Ergebnisse, Debriefing-Abschluß, etc.)

2. Rollen & Aufgaben der Beteiligten (4) - Projektleiter / Experten -

Das fundierte Wissen der Projektleiter bzw. Experten steht beim Debriefing im Mittelpunkt.

	Rollen	Aufgaben
<p>Projektleiter / Experten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Wissensträger <input type="checkbox"/> Fachleute <input type="checkbox"/> Projektexterten <input type="checkbox"/> Themenführer 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Stellt sein Erfahrungs- und Projektwissen dem Debriefler und den Zielgruppen zur Verfügung <input type="checkbox"/> Strukturiert und priorisiert in Abstimmung mit dem Debriefler die ihm zugeteilten Wissensbausteine <input type="checkbox"/> Unterstützt den Debriefler bei der Identifikation der Zielgruppen und Festlegung der angemessenen Sprache <input type="checkbox"/> Fungiert eventuell als Wissensvermittler in der "Training-on-the-job"-Phase

2. Rollen & Aufgaben der Beteiligten (5)

- Wissensvermittler -

Der Wissensvermittler kommuniziert das für die Arbeitsprozesse relevante Wissen an die betroffenen Zielgruppen.

	Rollen	Aufgaben
Wissensvermittler	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Schulungsleiter <input type="checkbox"/> Ausbilder <input type="checkbox"/> "Trainingspartner" <input type="checkbox"/> Eventuell auch Projektleiter bzw. Experte! 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bereitet das relevante Wissen zur Weitergabe in Form von Schulungen vor <input type="checkbox"/> "Flechtet" das zielgruppenspezifische Wissen in die entsprechenden Arbeitsprozesse ein <input type="checkbox"/> Vermittelt die jeweiligen Wissensinhalte an die ihm zugeteilten Zielgruppen durch regelm. arbeitsnahes Training ("Training-on-the-job") <input type="checkbox"/> Aktualisiert die einzelnen Themengebiete bei deren Weiterentwicklung

2. Rollen & Aufgaben der Beteiligten (6) - Zielgruppen-Vertreter -

Die frühe Einbindung von Zielgruppen-Vertretern reduziert Widerstände und erleichtert die Einführung neuer Verfahren.

	Rollen	Aufgaben
Zielgruppen-Vertreter	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mittler <input type="checkbox"/> Repräsentant <input type="checkbox"/> Nutzer des erarbeiteten Projektwissens 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Repräsentieren die Zielgruppe, der sie angehören <input type="checkbox"/> Unterstützen die Debriefing-Experten bei der Übertragung der Inhalte in die zielgruppenspezifische Sprache <input type="checkbox"/> Machen den Debriefing-Experten auf zielgruppenspezifische Besonderheiten aufmerksam <input type="checkbox"/> Wirkt bei der Wissensvermittlung als Multiplikator in seine Zielgruppe hinein

2. Rollen & Aufgaben der Beteiligten (7) - Dokumentationsbeauftragter -

Der Dokumentationsbeauftragte ist für die Erstellung und Pflege des dokumentierten Wissens zuständig.

	Rollen	Aufgaben
Dokumen- tations- beauftragter	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dokumentationsersteller <input type="checkbox"/> "Wissenshüter" <input type="checkbox"/> "Wissensverwalter" 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Stellt geeignete Dokumentationsarten vor und gibt eine Empfehlung ab <input type="checkbox"/> Prüft die Wünsche & Vorgaben der Debriefing-Experten hinsichtlich Machbarkeit und macht ggf. Verbesserungsvorschläge <input type="checkbox"/> Stimmt sich vor der Dokumentationserstellung mit den IT-Experten ab <input type="checkbox"/> Erstellt die Projektdokumentation nach den vereinbarten Kriterien; enge Zusammenarbeit m. Beteiligten

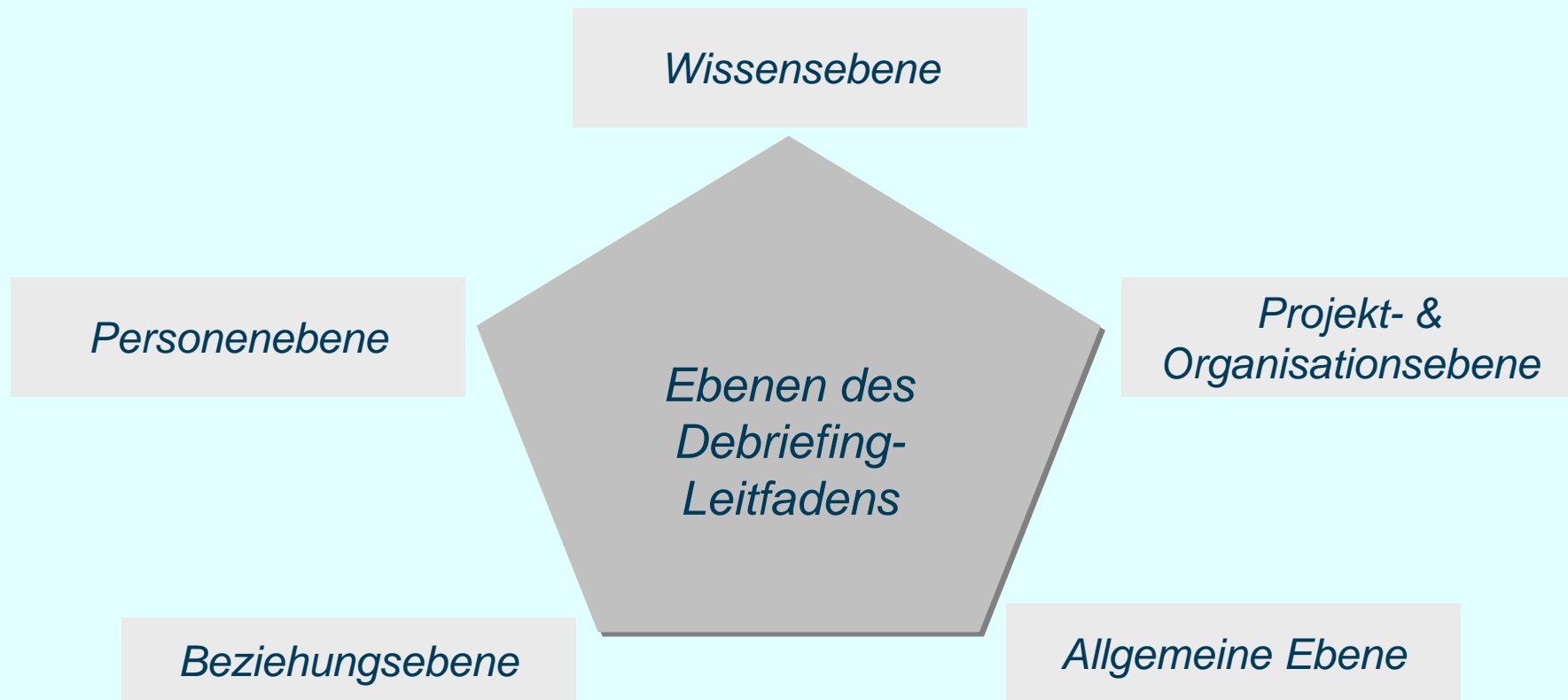
2. Rollen & Aufgaben der Beteiligten (8) - IT-Experte -

Das aufbereitete Wissen wird durch den IT-Experten auf einer geeigneten IT-Plattform verfügbar gemacht.

	Rollen	Aufgaben
IT-Experte	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Umsetzer <input type="checkbox"/> Datenbank-Experte 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Liefert eine Übersicht unterschiedlicher DV-gestützter Dokumentationstypen <input type="checkbox"/> Prüft die Wünsche & Vorgaben der Debriefing-Experten hinsichtlich technischer Machbarkeit und macht ggf. Verbesserungsvorschläge <input type="checkbox"/> Überträgt die im Vorfeld erstellte Dokumentation auf die ausgewählte IT-Plattform <input type="checkbox"/> Stellt den zielgruppenspezifischen Zugriff auf die Datenbank sicher <input type="checkbox"/> Verwaltet und pflegt d. System

3. Debriefing-Leitfaden (1) - Übersicht -

Das Debriefing-Interview deckt fünf unterschiedliche Themenfelder ab.



3. Debriefing-Leitfaden (2)

- Personen- und Projekt-/Organisationsebene -

Persönliche Aspekte und Fragen zur Projektplanung bzw. -organisation werden in einem ersten Schritt durchleuchtet.

I. Personenebene

- Was haben Sie für sich aus dem Projekt gelernt?
- Wie bewerten Sie ganzheitlich das Projekt aus Ihrer Sicht?
- Was hat Sie am meisten / am wenigsten interessiert?
- Was hat Ihnen am meisten / am wenigsten Spaß gemacht?
- Wurde Ihrer Meinung nach Ihr Leistungsprofil den Anforderungen Ihrer Stelle gerecht?
- Würden Sie bei einem Projekt dieser Art wieder mitarbeiten wollen?
- ...

II. Projekt- und Organisationsebene

- Wie bewerten Sie die Projektplanung?
- War das Projekt Ihrer Meinung nach gut organisiert?
- War das Projektteam gut besetzt?
- Was lief während des Projektes besonders gut?
- Wenn Sie das Projekt noch einmal durchführen würden, was würden Sie anders machen?
- Gab es größere Schwierigkeiten bzw. Engpässe?
- Was sollte unbedingt für künftige Projekte beibehalten werden?
- Waren ausreichend Ressourcen vorhanden?
- Welche Note geben Sie der P.-planung?

3. Debriefing-Leitfaden (3) - Wissensebene -

Die Wissensebene repräsentiert das Kernstück des Leitfadens. Die hieraus gewonnen Inhalte werden den Zielgruppen vermittelt.

III. Wissensebene

- Sind Sie mit dem Projektergebnis zufrieden?*
- Kann man die Ihnen zugeteilten Wissensbausteine in weitere Komponenten bzw. Themengebiete unterteilen?*
- Wenn ja: bitte detaillieren und priorisieren Sie diese hinsichtlich Relevanz für die Praxis.*
- Welche Projektergebnisse wurden für Ihre Wissensbausteine bzw. für die dazugehörigen Themengebiete erzielt?*
- Welches Wissen / welche Erkenntnisse aus dem Projekt halten Sie für schwer dokumentierbar bzw. vermittelbar? Wie könnte man dieses Problem lösen?*
- Welche Debriefing-Zielgruppen (Nutzer des Wissens) würden Sie für die einzelnen Themengebiete identifizieren?*
- Gibt es aus Ihrer Sicht zielgruppenspezifische Besonderheiten, die bei der Wissensvermittlung zu berücksichtigen sind?*
- Welche kontextgebundene Sprache ist zu wählen?*
- Sind Anpassungen der Arbeitsabläufe für die einzelnen Zielgruppen erforderlich?*
- ...*

3. Debriefing-Leitfaden (4)

- Beziehungsebene & Allgemeine Fragen-

Fragen zur Zusammenarbeit und allgemeine Aspekte runden den Debriefing-Leitfaden ab.

IV. Beziehungsebene

- Wie würden Sie Ihre zwischenmenschlichen Erfahrungen im Projekt beschreiben?
- Waren Sie mit der Kommunikation und Informationspolitik im Projekt zufrieden?
- Was könnte verbessert werden?
- Was sollte unbedingt beibehalten werden?
- Gab es innerhalb aber auch außerhalb des Projektteams Konflikte bzw. Barrieren?
- Welche Note geben Sie der Zusammenarbeit im Team (sehr gut, gut, befriedigend, schlecht)?
- ...

V. Allgemeine Ebene

- Halten Sie das Projekt im nachhinein für sinnvoll?
- Welche Erkenntnisse haben Sie gewonnen?
- Was war aus Ihrer Sicht überraschend?
- Zu wieviel Prozent sind Ihre Erwartungen an das Projekt erfüllt worden?
- Halten Sie den Debriefing-Prozess für sinnvoll? Haben Sie eventuell Verbesserungsvorschläge?
- Welche Fragen vermissen Sie in diesem Interview?
- Möchten Sie mir außerdem noch etwas mitteilen?

4. Story-Telling (1) - Sinn und Zweck -

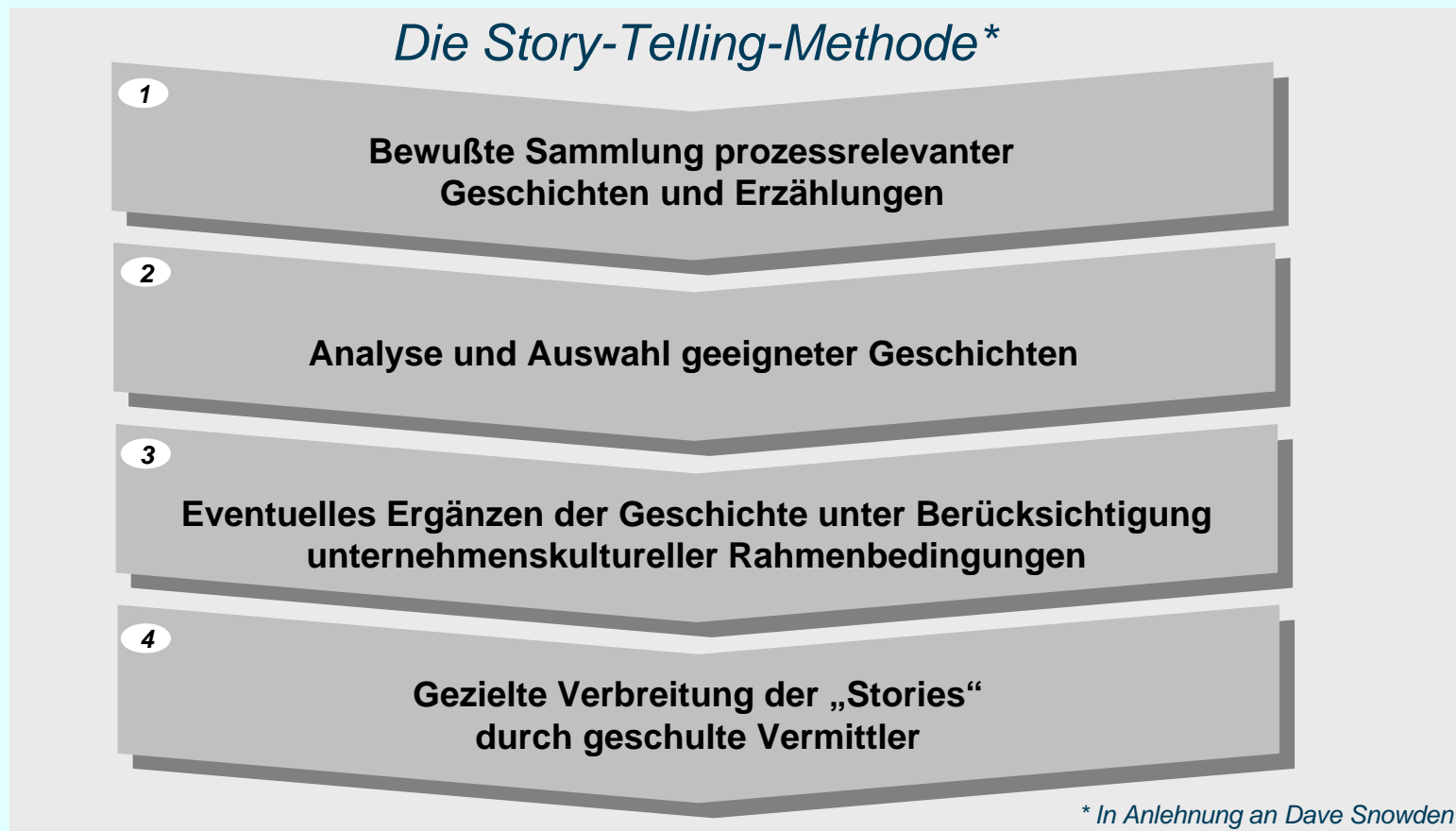
Das Erzählen von Geschichten ist ein alter Brauch zur Wissensvermittlung.

Sinn und Zweck des Story-Telling

- Komplexe Zusammenhänge und Sachverhalte werden am ehesten durch interessante Geschichten vermittelt*
- Trockene und abstrakte Fakten in Form von Aufzählungen geraten meist schnell wieder in Vergessenheit*
- Interessant erzählte Geschichten bewirken eher eine Verhaltensänderung als langweilige Berichte*
- Der Lerneffekt von Geschichten ist größer, da die Emotionen des Empfängers direkt angesprochen werden*
- Eine gute Story schafft Identifikation*
- Der Geschichtenkontext schafft Problembewußtsein*

4. Story-Telling (2) - Überblick -

Die Story-Telling-Methode umfasst im wesentlichen vier Schritte.



Wissensmanagement kann nicht ...

- Entwickler ersetzen**
- Mitarbeiter beliebig austauschbar machen**
- Produktdokumentation automatisieren**
- Abstimmungsprozesse überflüssig machen**
- Entwicklungsmanagement ersetzen**

Wissensmanagement kann helfen, ...

- Prozesse zu optimieren
- Doppelarbeit zu vermeiden
- den Aufwand zu reduzieren
- die Termintreue zu erhöhen
- optimale Lösungen zu finden
- die Kosten zu senken

Erfolgreich zu sein



Ihr Partner für strategisches Wissensmanagement



Am Heilbrunnen 47
72766 Reutlingen
Tel 07121 / 946 3 331
Fax 07121 / 946 3 150