

Das Konzept zur Implementierung von Wissensmanagement in betriebswirtschaftlichen Seminaren und Weiterbildungslehrgängen am Beispiel des Lehrgangs „Betriebswirt/in (HWK)“

- Sensibilisierung von Fach- und Führungskräften für das Thema Wissensmanagement -
- Vertiefungsworkshop -

Kontakt:

Handwerkskammer Hamburg

Elke Keller

Holstenwall 12

20355 Hamburg

Telefon: 040/35905-454

Telefax: 040/35905-44454

ekeller@hwk-hamburg.de

www.hwk-hamburg.de



Fallbeispiel III: Verlauf und Auswertung der ZEUPRO-Workshops „Wissensmanagement“ 2010

Betriebswirte (12.04.2010-30.11.2011): **Workshop am 17.11.2010**, 18:00-21:00 Uhr – 15 Teilnehmer/innen
Kurze Ankündigung des Workshops und Verteilung der vorbereitenden Fragebögen am 03.11.2010

Betriebswirte (27.10.2009-23.06.2011): **Workshop am 30.11.2010**, 18:00-21:00 Uhr – 8 Teilnehmer/innen
Kurze Ankündigung des Workshops und Verteilung der vorbereitenden Fragebögen am 16.11.2010

Rahmenbedingungen

Um den thematischen Zusammenhang für die Teilnehmenden gut herstellen zu können, fanden beide Workshops als 4-stündige Unterrichtseinheit im Schwerpunkt „Personalmanagement“ der jeweiligen Betriebswirte-Lehrgänge statt. Die Dozenten waren eingebunden.

Methodischer Ansatz

Fragebogen

Jeweils 2 Wochen vorher wurden die Teilnehmenden kurz über die Workshops informiert und gebeten, einen Fragebogen mit den Themenclustern „Unternehmenskultur“, „Wissen entwickeln, nutzen und verteilen“ sowie Angaben zur eigenen Person und dem betrieblichen Hintergrund auszufüllen. Die Auswertung der Fragebögen bildete die Grundlage für den Einstieg und die Fokussierung der Themen, die im Workshop bearbeitet werden sollten.

Moderierter Workshop

Abweichend vom regulären Verlauf wurden die Unterrichtsabende mit eindeutigem „Werkstatt“-Charakter konzipiert. Ziel war es, den Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden auf gleicher Ebene zu initiieren, Interaktionen auszulösen, eigene Erfahrungen zu reflektieren, Lösungsideen zu entwickeln und Erkenntnisse durch das Lernen voneinander zu gewinnen. Die vorbereitete Präsentation beschränkte sich dafür auf die Auswertungen der Fragebögen, die in Form von Diagrammen auf mehreren Pinwänden dargestellt waren. Auf Power Point-Präsentationen wurde bewusst verzichtet. Für Detailansichten einzelner Diagramme waren zur besseren Lesbarkeit Folien vorbereitet, die jedoch nicht benötigt wurden. Ein angemessenes Catering verstärkte die Wirkung des Workshop-Charakters.

Verlauf

Zeit	Inhalte	Methoden	Bemerkungen
10'	Begrüßung; ankommen über die Frage: Wer sind wir?	Pinwand Diagramme Person_Unternehmen	
10'	Information zum Projekt ZEUPRO; Bedeutung und Einordnung des Themas „ Wissensmanagement “; Definition als methodische Einflussnahme auf die <i>Wissensbasis</i> eines Unternehmens (Organisationswissen) bzw. der eigenen Person (persönliches Wissen); <i>Wissensbasis</i> = Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten, die diese Organisation bzw. Person zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben hat oder haben sollte.	Input Flipchart mit Definition Fragen klären	
5'	Bezug zum Fragebogenteil Unternehmenskultur Jedes Unternehmen ist ein System mit eigenen Regeln und handelt bewusst oder unbewusst im Rahmen einer jeweils eigenen, spezifischen <i>Unternehmenskultur</i> = <ul style="list-style-type: none"> • Normen und Werte • Einstellungen und Haltungen • Argumentationsmuster 	Input Fragen klären	
15'	Diagramme Unternehmenskultur Leitfrage: Was fällt Ihnen auf? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relatives Gleichgewicht Zustimmung u. Wichtigkeit bei welchen Fragen? ➤ Wo liegen die größten Abweichungen? Besondere Abweichungen zeigen sich in den Clustern: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitsklima ➤ Engagement und Förderung ➤ Selbstverständnis der Mitarbeiter ➤ Arbeits- und Geschäftsprozesse ➤ Informationsaustausch 	Pinwand, Leitfrage; TN interpretieren die Diagramme im Gespräch Diskussion, Fragen	Information zu Cluster- Bildung aus Fragebogen; Hinweise auf Lesart der Diagramme geben (Farben, Bewertung Zustimmung u. Wichtigkeit)

Zeit	Inhalte	Methoden	Bemerkungen
20'	<p>Auswahl einer Auffälligkeit für Gruppenarbeit, hier: „Arbeitsklima“ Leitfragen: Woran <i>erkenne</i> ich „gutes Arbeitsklima“? Wann <i>empfinde</i> ich es als gut? Präsentation der Ergebnisse mit Metaplan. Wo liegen die Unterschiede in der Bewertung aus Arbeitgeber- oder Arbeitnehmersicht?</p>	Gruppenarbeit (15 TN) 1 Gruppe Arbeitgeber 1 Gruppe Arbeitnehmer Diskussion im Plenum	Im Workshop mit 8 TN nur Diskussion im Plenum über „Engagement+Förderung“, „Informationsaustausch“
10'	<p>Blick auf das Unternehmen aus Prozess-Perspektive Aus der Prozessperspektive ist eine Unternehmung ein System von Prozessen. Prozesse bezeichnen routinisierte Abläufe, die das Alltagsgeschehen einer Unternehmung prägen. Die Beherrschung dieser Routinen ist eine wichtige Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Es wird unterschieden zwischen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Managementprozessen</u> = Strategische Unternehmensführung Gestaltung, Lenkung, Steuerung Entwicklung, Planung und Umsetzung der inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen Perspektive: 2-5 Jahre (mittelfristig) Strategien – Strukturen (Aufbau-/Ablauforganisation) – Systeme Erfolgsfaktoren, z.B. Marktanteil, Produkt-/Dienstleistungsqualität, Gewinn Ziel: Wettbewerbsvorteile identifizieren und beschreiben • <u>Geschäftsprozessen</u> = Operatives Management: Kernaktivitäten = Kunden- und Leistungserstellungsprozessen Führung der Mitarbeiter Bereitstellung der Mittel (Ressourcen) Planung, Steuerung und Überwachung der Geschäftsprozesse Die operative Planung setzt bestimmte Vorgaben um Sie ist kurzfristig angelegt (bis zu 1 Jahr) Sie ist detailliert, relativ genau und enthält alle Einzelziele • <u>Unterstützungsprozessen</u> für operatives Management Unternehmensinterne Dienstleistungen, z.B. EDV, Personalverwaltung u.ä. 	Input Fragen klären Diskussion	Der Input zur Prozess-Sicht wird als Überleitung von der Unternehmenskultur zum Unternehmenssystem genutzt, hier insbesondere mit Blick auf die Alltagsroutinen , für die der systematische Umgang mit Wissen von den TN gut nachvollzogen werden kann.

Zeit	Inhalte	Methoden	Bemerkungen
	<p>Einordnung Thema „Umgang mit Wissen“ = Wissensmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> In vielen Unternehmen sind die die <i>routinisierten Abläufe im Alltagsgeschehen</i> als Qualitätsmanagementsystem beschrieben, d.h. es gibt Prozessbeschreibungen für die Geschäftsabläufe. Nicht selbstverständlich ist es, hier auch den Umgang mit Wissen in Prozessen zu definieren. Solche Definitionen finden sich i.d.R. nur in eher größeren Unternehmen, deren Wettbewerbsfähigkeit wesentlich von der Geschwindigkeit ihrer Produkt-Innovationen abhängt (z.B. IT-Branche, KFZ) <p>Ansatz im Handwerk / ZEUPRO: Mit Inhabern, Fach- und Führungskräften an Hand von typischen betrieblichen Alltagsproblemen überlegen, wie sie mit einem systematischen Umgang mit Wissen ihre Prozesse im Betrieb wirksam unterstützen können.</p>	Input Fragen klären Diskussion	
15'	<p>Diagramme Wissen entwickeln, nutzen und verteilen</p> <p>Leitfrage: Was fällt Ihnen auf?</p> <p>Besondere Auffälligkeiten zeigen sich zwischen den Clustern: „Bereitschaft, eigenes Wissen weiter zu geben“ im Vergleich zu „Vorhandenes Wissen nutzen“ / „Wissen sichern und verteilen“ / „Zugriff auf vorhandenes Wissen“</p>	Pinwand, Leitfrage; TN interpretieren die Diagramme im Gespräch Diskussion, Fragen	Information zu Cluster-Bildung aus Fragebogen; Hinweise auf Lesart der Diagramme geben (Farben)
20'	<p>Auswahl einer Auffälligkeit für Gruppenarbeit, hier: „Bereitschaft, eigenes Wissen weiter zu geben“ im Vergleich zu „Vorhandenes Wissen nutzen“.</p> <p>Leitfragen: Was motiviert mich, eigenes Wissen weiter zu geben? Was hindert mich, vorhandenes Wissen zu nutzen?</p> <p>Präsentation der Ergebnisse mit Metaplan.</p>	Gruppenarbeit (15 TN) 3 Gruppen Diskussion im Plenum	Im Workshop mit 8 TN nur Diskussion der Leitfragen im Plenum

Zeit	Inhalte	Methoden	Bemerkungen
	<p>Zusammenfassung der Workshop-Ergebnisse und kurze Präsentation der „wissenschaftlichen“ WM-Merkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissensziele (strategisch): Sie geben dem Wissensmanagement eine Richtung. In ihnen wird festgelegt, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. • Wissensidentifikation: Hier soll ein Überblick geschaffen werden über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten. • Wissenserwerb: Know-how einkaufen, das aus eigener Kraft nicht entwickelt werden kann. • Wissensentwicklung: Wissensentwicklung ist ein ergänzender Baustein zum Wissenserwerb, jenes Wissen das nicht durch den Baustein Wissenserwerb abgedeckt werden soll, muss intern entwickelt werden. • Wissensverteilung: Die Kernfrage lautet: Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie können die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtert werden? Welche Methoden eignen sich dafür? • Wissensnutzung: Nutzung ist der produktive Einsatz von Organisations- und persönlichem Wissen. • Wissensbewahrung: Welches Wissen soll wie gespeichert und gepflegt (aktualisiert) werden? • Wissensbewertung (strategisch): Im Vordergrund steht hier die Erreichung der Wissensziele (Controlling). 	<p>Rückblick auf Pinwände Flipchart WM-Merkmale Fragen klären Diskussion</p>	<p>Die Zusammenfassung der WM-Merkmale dient dazu, den wissenschaftlichen Kontext zu den diskutierten Erfahrungen und subjektiven Einschätzungen herzustellen und damit den Stellenwert des Workshops im Rahmen des Betriebswirte-Lehrgangs deutlich zu machen.</p>
	<p>Abschlussreflexion Wie bewerten Sie den Workshop? Wo sehen Sie in Ihrem Betrieb sinnvolle praktische Ansätze? Welche Informationen benötigen Sie dafür? Worüber möchten Sie mehr wissen?</p>	<p>Rückmeldung Gespräch</p>	<p>Alle TN möchten das Thema weiter bearbeiten mit Fokus auf praktische Instrumente und Methoden</p>