



WISSENSWERKZEUGE für Handwerksunternehmen

Erkennen, Strukturieren, Anwenden



www.wissenswerkzeuge.zeupro.de

BISTECH
Beratungs- und Informationssystem
für Technologietransfer im Handwerk

WISSENSWERKZEUGE für Handwerksunternehmen

Projektteam/Autoren

Karen Bartelt (HPI, Hannover)

Michael Eisermann (HPI, Hannover)

Dr. Ali Gholamazad (HPI, Hannover)

Helga Nowak (HPI, Hannover)

Walter Pirk (HPI, Hannover) (Projektkoordinator)

Dana Krieg (Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe)

Norbert Durst (Handwerkskammer Region Stuttgart)

Elke Keller (ELBCAMPUS Kompetenzzentrum der Handwerkskammer Hamburg)

Rolf Müller (Handwerkskammer Koblenz)

Rudolf Müller (Handwerkskammer Koblenz)

Alexander Schwarz (Bildungsakademie der Handwerkskammer Region Stuttgart)

Benita von Steinaecker (Förderungs- und Bildungszentrum der Handwerkskammer Hannover)

Georg Voswinckel (Handwerkskammer Freiburg)

Herausgeber

Interessengemeinschaft des Heinz-Piast-Instituts für Handwerkstechnik
an der Leibniz Universität Hannover (HPI)

Kontaktadresse

Interessengemeinschaft des

Heinz-Piast-Instituts für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover (HPI)

Wilhelm-Busch-Str. 18, 30167 Hannover

Telefon 0511 / 70155 - 0, Fax 0511 / 70155 - 32

E-Mail info@hpi-hannover.de

Juli 2012

Gestaltung/Layout

Katja Vogt, Kompetenzzentrum für Gestaltung, Fertigung und Kommunikation
der Handwerkskammer Koblenz

Redaktion/Lektorat

Kristina Schmidt, Kompetenzzentrum für Gestaltung, Fertigung und Kommunikation
der Handwerkskammer Koblenz

Bild-/Fotonachweis

Cover/Titel © svort - Fotolia.com; Seite 3 © auremar - Fotolia.com; Seiten 5 + 16 © Rolf Göbels, GFWH GmbH

Druck und Verarbeitung

DruckTeam GmbH, Hannover

INHALT

1. Motivation	2
2. Umgang mit Wissen in Unternehmen	4
3. Aspekte des Wissensmanagements	8
4. Wissenswerkzeuge angewendet – Praxisbeispiele	10
5. Instrumente zur Sensibilisierung und Einführung – Angebote der Handwerksorganisationen	18
6. Ausgewählte Transferkonzepte	22

1. MOTIVATION

Zu diesem Leitfaden

Der vorliegende Leitfaden wurde als Bestandteil des Projekts „ZEUPRO - Zentren für Unternehmensentwicklungsprozesse“ im Rahmen der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ (www.wissenmanagen.net) entwickelt. Er dient der Information von Fach- und Führungskräften in Handwerksunternehmen und der praktischen Unterstützung von Multiplikatoren, insbesondere den Innovationsberatern der Handwerksorganisation im Umgang mit dem Thema Wissensmanagement.

Im Projekt ZEUPRO wurden Qualifizierungs- und Beratungsformate von den Projektpartnern für Unternehmen und Organisationen des Handwerks entwickelt und durchgeführt. Die Erkenntnisse hieraus sollen anderen Betrieben sowie Beraterinnen und Beratern als Anregung und Motivation dienen und werden daher in diesem Leitfaden dokumentiert.

Als anerkannt gilt, dass Unternehmen generell, und kleine- und mittlere Handwerksbetriebe im Besonderen, die Kompetenzen einzelner Mitarbeiter fördern und den kompetenten Umgang mit betrieblichem Wissen vorantreiben müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Daher ist es hilfreich, sich mit einzelnen Fragestellungen des Wissensmanagements auseinander zu setzen. Hierbei ergeben sich Lösungsansätze, die im Unternehmen in unterschiedlichen Problemkonstellationen zum Einsatz kommen.

Konkret geht es in der Regel um die folgenden Fragen:

- **Wie trägt Wissen zum Unternehmenserfolg bei?**
- **Wie hilft Wissen Ressourcen zu identifizieren?**
- **Wie kann der strukturierte Umgang mit Wissen Potentiale ausschöpfen?**

Antworten auf diese und weitere Fragen liefert der vorliegende Leitfaden.

Damit sollen seine Anwender für das Thema Wissensmanagement sensibilisiert und mit Hilfe konkreter Problemstellungen für den Schritt zum systematischen Umgang im eigenen Unternehmen begeistert werden, um als Botschafter für die nachhaltige Verankerung des Themas in das Handwerk einzutreten.

So wurde aus der Praxis - für die Praxis eine Auswahl von bereits in kleinen und mittleren Unternehmen erfolgreich erprobten Wissensmanagementansätzen und Werkzeugen in die für Kleinbetriebe des Handwerks tauglichen Formate übersetzt.

Fallbeispiele belegen, dass gerade diese Konzepte sowohl finanziell als auch zeitlich für Unternehmen gut zu handhaben sind.

Aufbau und Nutzen

Der Leitfaden zeigt anhand von Praxisbeispielen und Impulsbeiträgen Perspektiven und Wege zum systematischen Umgang mit Wissen in Handwerksunternehmen und gibt grundlegende Informationen zu Chancen und Herausforderungen im Umgang mit Wissen im Unternehmen.

Nutzer erhalten eine schrittweise Einführung in das Thema Wissensmanagement und Hilfestellung beim systematischen Umgang mit Wissen als Werkzeug. Das Werkzeug Wissen hilft dabei, wirtschaftlicher zu arbeiten, Beschäftigung zu sichern, Umsätze zu steigern und aktuellen Herausforderungen im Wettbewerb zu begegnen.

Häufig auftretende Herausforderungen sind:

- Generationswechsel im Unternehmen steuern
- Erfahrungswerte bewahren; Fehler und Doppelarbeit vermeiden
- Wertvolle Wissensquellen im Betrieb lokalisieren
- Übergabe von Aufgaben steuern
- Wissen erfahrener Mitarbeiter sichern
- Mitarbeiter im Unternehmen binden
- dem Fachkräftemangel begegnen
- Kunden und Marktpotenziale besser einschätzen
- Betriebliche Daten bedarfsgerecht strukturieren
- Kundenbindung verbessern



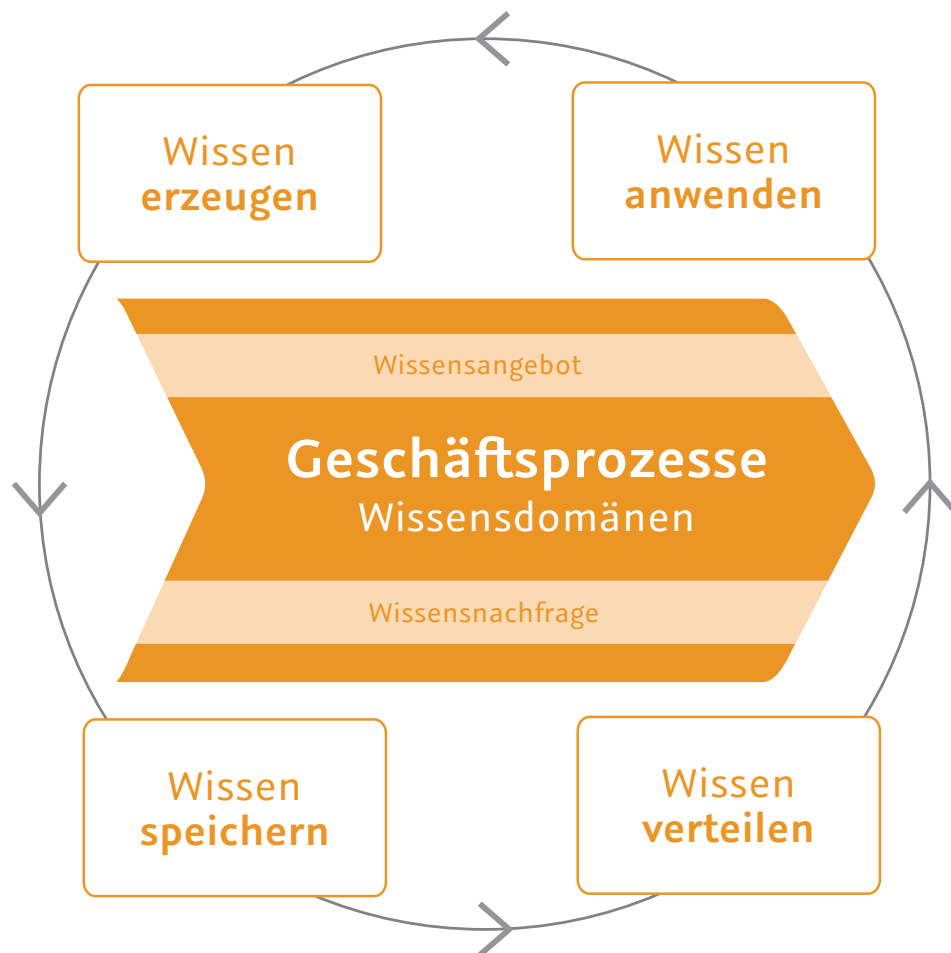
2. UMGANG MIT WISSEN IN UNTERNEHMEN

Referenzmodell und Kernprozesse des strukturierten Umgangs mit Wissen

Der strukturierte Umgang mit Wissen lässt sich mit Bezug auf die grundlegenden „Bausteine des Wissensmanagements“ in vier Kernprozesse gliedern:

- Wissen erzeugen
- Wissen speichern
- Wissen verteilen
- Wissen anwenden

Die Entscheidung, an welchen Stellen es für ein Unternehmen sinnvoll ist, am Umgang mit Wissen zu arbeiten, wird durch das Referenzmodell des Fraunhofer IPK unterstützt.



Im Mittelpunkt des Modelles stehen die „wertschöpfenden Geschäftsprozesse“, also alle Aufgabenfelder, die dazu beitragen, die Produkte oder die Leistungen eines Unternehmens zu erstellen. Neben materiellen fließen auch immaterielle Ressourcen, wie Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungswissen der Mitarbeiter ein. Damit zeigt das Modell, auf welche Weise das Wissen in einem Unternehmen zirkuliert.

Vier Kernprozesse bilden zusammen einen geschlossenen Kreislauf. Damit das Angebot an Wissen jederzeit von allen nachgefragt werden kann, muss das tatsächlich notwendige Wissen erzeugt, gespeichert, verteilt und angewendet werden.

Im Zentrum der Betrachtung stehen die wichtigen Geschäftsprozesse des Unternehmens, wie z. B. Entwicklungs- und Fertigungsprozesse und die einzelnen Wissensdomänen bzw. Wissensfelder. Dazu gehören:

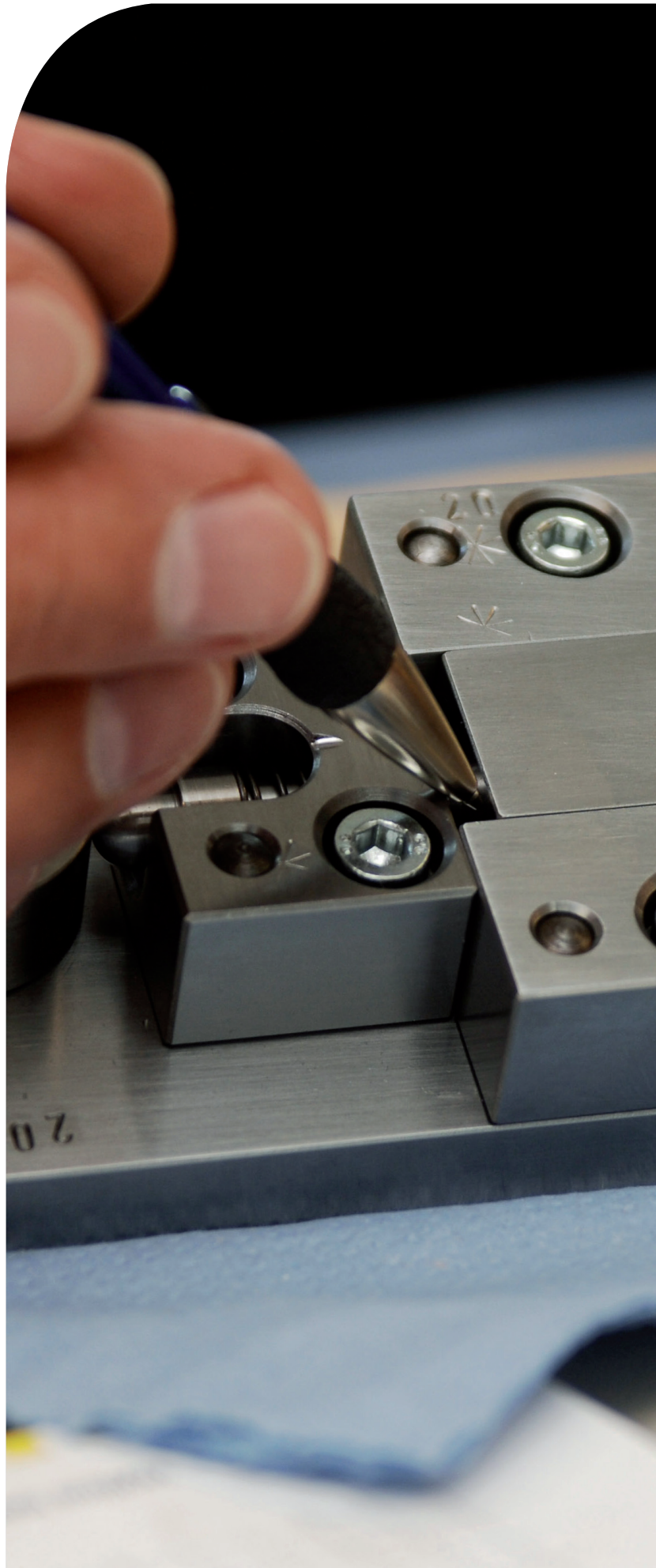
- Fach- und Methodenwissen
- Wissen über Kunden
- Wissen über Partner
- Wissen über Produkte
- Wissen über Normen und Gesetze
- Wissen über Patente
- Wissen über Märkte und Wettbewerber
- Wissen über Organisation

Der Weg zum Wissensmanagement

Wissensmanagement umfasst alle Verfahren, Methoden, Instrumente und Werkzeuge, die dazu beitragen Wissen im Unternehmen zu erkennen, zu strukturieren und anzuwenden.

Vor der Einführung von Wissensmanagementlösungen im Unternehmen sollten einige Fragen beantwortet werden:

- Welches (Geschäfts-) Ziel soll erreicht werden?
- Welche Probleme sollen zuerst gelöst werden?
- Welche Voraussetzungen und Ressourcen sind gegeben?
- Welche Ressourcen können zur Verfügung gestellt werden?

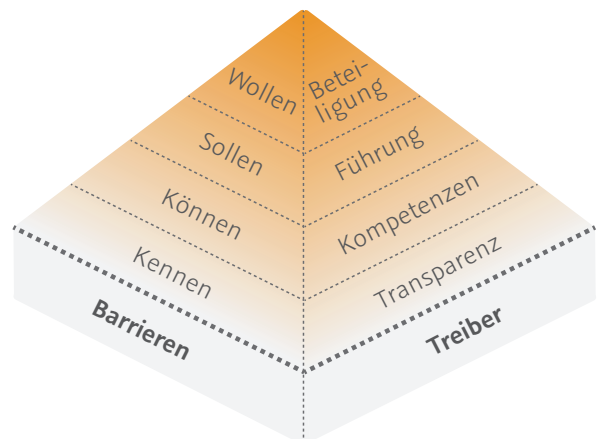


Bereitschaft stärken, Fähigkeiten fördern

Bei der Einführung von Wissensmanagement gilt es, „Betroffene zu Beteiligten machen“. Dahingehend sollten einige Fragen vor der Einführung geklärt werden:

- Sind alle betroffenen Mitarbeiter über Bedeutung, Inhalt, Aufgaben und Ablauf des Vorhabens informiert?
(Kennen / Transparenz)
- Sind Mitarbeiter für die Aufgaben qualifiziert?
(Können / Kompetenz)
- Sind Geschäftsführer und Führungskräfte vom Thema überzeugt und ermutigen die Mitarbeiter zum Mitwirken?
(Sollen / Führung)
- Sind alle Mitarbeiter vom Nutzen der Maßnahme überzeugt?
(Wollen / Beteiligung)

Der Weg zum Wissensmanagement



Akzeptanzbildung und Akzeptanzerhaltung; angelehnt an das Interventionsmodell des Fraunhofer IPK, Berlin, zur Förderung einer nachhaltigen Motivation.

Auf diesem Weg werden mögliche Hemmschwellen (Barrieren) sichtbar und lassen sich durch adäquate Maßnahmen (Treiber) abbauen.

Schritte zur Einführung von Wissensmanagement

Greifbare Erfolge entstehen durch ein systematisches und schrittweises Vorgehen mit dem Fokus auf relevantem Wissen. Der Einführungsprozess kann so auf die Situation des Unternehmens angepasst werden (vgl. www.prowis.net).

Aus einer Anzahl erprobter Werkzeuge können im Lösungsfindungsprozess nach konkretem betrieblichem Bedarf adäquate Instrumente ausgewählt

und eingesetzt werden. Unsere Fallbeispiele zeigen exemplarisch, wie anhand einfacher Werkzeuge Wissensbestände im Unternehmen effizient und gewinnbringend identifiziert und eingesetzt werden können. Zahlreiche erprobte Instrumente zur Einführung von Wissensmanagementlösungen in Unternehmen stehen nach der Expertenerfahrung im Handwerk zur Verfügung.

Schritte

Werkzeuge

1. Sensibilisierung

- Was ist Wissensmanagement (WM)?
- Wie kann man Mitarbeiter dafür begeistern?
- Welche konkreten Fragestellungen stehen im Vordergrund?

- Beratungsgespräche
- Informationsveranstaltungen
- WM-Module in der Fortbildung
- Der 360°-Blick im Handwerk

2. Einstieg

- Welche Prozesse sollen durch Wissensmanagement verbessert werden?
- Welches Wissen brauchen wir dafür?

- Beratungsgespräche
- Betreuung durch Berater des Handwerks
- Gruppenworkshops

3. Bestandsaufnahme

- Wie geht das Unternehmen derzeit mit Wissen um?
- Wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?

- Checklisten, Fragebögen (WM-Fitness-Check)
- Visualisierungstechniken (Mind Map)
- Workshops (360°-Blick im Handwerk / Wissenswerkstatt)

4. Ziele und Lösungen

- Welche konkreten Handlungsfelder und damit verbundene Ziele haben Vorrang?
- Welche Maßnahmen sollen ergriffen werden?

- Top-Werkzeuge für das Handwerk (www.wissenswerkzeuge.zeupro.de)
Für weitere Lösungen und Werkzeuge siehe
 - www.wissenmanagen.net
 - www.prowis.net
 - www.wipro-forum.de

Das Vorgehensmodell zur Einführung von Wissensmanagement

TOP-Werkzeuge für das Handwerk

Aufgrund der Erfahrungen im Rahmen des Projektes ZEUPRO im Handwerk haben sich die nachfolgenden Wissenswerkzeuge als wirksam erwiesen:

- Checklisten
- Coaching
- Handbuch
- Methoden zur Wissensbewahrung
- Organisationsanweisungen
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Selbsterklärende Ordnerstrukturen
- Teamarbeit
- Visualisierungstechniken
- Wissenslandkarten
- Zukunftschek Mittelstand

Erläuterungen zu diesen Werkzeugen finden Sie unter www.wissenswerkzeuge.zeupro.de

3. ASPEKTE DES WISSENSMANAGEMENTS

Das Werkzeug Wissen erkennen

Barrieren erkennen und abbauen – Herausforderungen annehmen

Erfolgreiche Unternehmer zeichnen sich durch vielfältige Eigenschaften aus.

- Sie haben den Überblick über interne Abläufe und das Unternehmensumfeld.
- Sie wissen, dass eine langfristige strategische Planung einer ständigen Optimierung der Betriebsabläufe bedarf.
- Sie kennen die Instrumente der Unternehmensentwicklung und wissen sie einzusetzen, um Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale zu erkennen und zu sichern.

Dieser ganzheitliche Blick auf das Unternehmen erhöht die Erfolgchancen und Potenziale. Der systematische Umgang mit Wissen kann diese verschiedenen Perspektiven unterstützen. Da Wissen an Personen gebunden ist, fängt eine wissensorientierte Unternehmensführung beim Faktor Mensch an. Um jedoch dieses Wissen zu erkennen, zu fördern und zu nutzen, sind sowohl die technische Infrastruktur als auch die Prozesse eines Unternehmens unterstützende Erfolgsfaktoren. Darüber hinaus muss Wissensmanagement zielführend eingesetzt und in bestehende Organisationsstrukturen eingebettet werden. Neben dem Faktor Mensch sind folglich auch die Aspekte Organisation und Technik für einen systematischen Umgang mit Wissen nicht zu vernachlässigen.

Auch Betriebe des Handwerks haben längst erkannt, dass strategische Instrumente und Managementansätze nachhaltigen Nutzen bieten.

Der systematische Umgang mit der Ressource Wissen im Unternehmen ist inzwischen ein anerkannter Aspekt zur Unterstützung des betrieblichen Managements.

Bei der Übertragung und Erprobung von Wissensmanagementansätzen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) haben sich folgende Herausforderungen als wesentlich dargestellt:

Herausforderungen

- Konflikte als Wissensbarrieren
- Akzeptanz bei den Mitarbeitern
- Mangelnder Austausch mit externen Partnern
- Ungenügende Einbindung der Mitarbeiter
- Ungenaue Informationsbedürfnisse
- Mangelnde Bereitschaft zur Wissensweitergabe
- Unklare Unternehmensstrategien
- Schwachstellen in der Informations- und Kommunikationsstruktur
- Gezielte Nutzung des betrieblichen Wissens
- Transfer von Projekt-/Auftragserfahrungen

Handlungsfelder für das Wissensmanagement

Auch wenn jedes Unternehmen die Herausforderungen im Umgang mit Wissen anders wahrnimmt, lässt sich die Notwendigkeit Wissensmanagement einzuführen, auf folgende Handlungsfelder zurückführen:



Drohender Verlust von Wissen, z. B. durch Mitarbeiterfluktuation, Ruhestand.
Die Wissensweitergabe an bestehende oder neue Mitarbeiter ist nicht organisiert.



Mangelnder Überblick über Datenbestände z. B. durch unklare Zuständigkeiten
und wenig systematische Datenablage.



Ineffizienter Umgang mit Wissen in Geschäftsprozessen; Wissen wird nicht
bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt.



Mangelnder Wissensaustausch zwischen Standorten, Arbeitsbereichen oder mit
Kunden und Partnern.



Keine systematische Auswertung von Wissen; es wird zu wenig aus Erfolgen und
Fehlern gelernt.



Mangelnde Innovationsfähigkeit; Wissensressourcen werden nicht
weiterentwickelt.



Mangelnder Überblick über den betrieblichen Qualifikationsbedarf.

4. WISSENSWERKZEUGE ANGEWENDET

Praxisbeispiele

Egal ob drohender Verlust von Wissen durch Mitarbeiterfluktuation, mangelnder Überblick über Datenbestände oder ineffizienter Umgang mit Geschäftsprozessen; immer stellen diese Probleme Herausforderungen im Arbeitsalltag dar. Sie behindern Abläufe und führen unter Umständen auch zu finanziellen Verlusten.

Die folgenden ausgewählten Beispiele aus den Themengebieten wissensorientierte Unternehmensführung, Mitarbeiterqualifizierung und -kommunikation, Prozessunterstützung sowie Unternehmensstrategie und -Politik verdeutlichen, wie Unternehmen diesen Herausforderungen durch den Einsatz von Werkzeugen des Wissensmanagements kompetent begegnen können.

Mit dem Stimmungsbarometer die Säge schärfen

Tischlerei Leifferrmann GmbH

Lise-Meitner-Straße 8
31515 Wunstorf
Telefon 05031 / 73535
E-Mail info@leifferrmann.de
Internet www.leifferrmann.de

Leistungen Glas, Fenster, Türen, Möbel
Gegründet 1923 Neugründung 2005
Mitarbeiter (2012) 7

Problemstellung

Carsten Leifferrmann und seine Frau Nicole Leifferrmann führen regelmäßig Teambesprechungen durch und verstehen sich seit jeher als Unternehmer, die ihre Mitarbeiter einbeziehen und fördern. In einer Phase erhöhter Arbeitsbelastung wurden die Teambesprechungen vernachlässigt; die Stimmung im Betrieb veränderte sich und drohte zu kippen. Als dann auch noch ein Mitarbeiter kündigte, waren die Inhaber alarmiert. Was war passiert? Stimmt die subjektive Einschätzung der Betriebsinhaber noch mit den Eindrücken Ihrer Mitarbeiter überein? Welche Analysemöglichkeiten waren geeignet und welche Lösungen gab es?

Drei Herausforderungen haben die Leifferrmanns für ihr Unternehmen identifiziert.

Sie wollten

- die Arbeitsprozesse verbessern
- eine Unternehmensstrategie im Mitarbeiterteam etablieren
- die Wissensweitergabe im Team fördern

Lösungswege

Als Sofortmaßnahme ließ Nicole Leifferrmann alle Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum über ihre Zufriedenheit und Unzufriedenheit Buch führen. Gespräche gaben darüber hinaus Aufschluss über mögliche Veränderungschancen. Im Ergebnis entstand ein betriebliches „Stimmungsbarometer“.

Die ersten zwei Tage des neuen Jahres, die traditionell der Weiterbildung des Teams dienen, wurden unter das Motto der gemeinsamen Verbesserung der Arbeitsbedingungen gestellt. Durch eine externe Moderation entstand ein offener Dialog über Problemverursacher und Lösungsansätze.

Anhand des anonymisierten Stimmungsbarometers wurde rekapituliert, welche Ereignisse und Konstellationen zu welchen Auswirkungen geführt hatten. Alle Ergebnisse wurden schriftlich festgehalten und als Dokumentation allen Mitarbeitern zugänglich gemacht. Gemeinsam erarbeitete „to-do-Listen“ wurden als Grundlage für die Abarbeitung und deren Kontrolle in den nun wieder regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen genutzt.

Das Ergebnis war eine gemeinsame Neustrukturierung der Werkstatt und Anschaffung von neuen und benutzerfreundlicheren Werkzeugen.

Angewandte Wissenswerkzeuge

- Extern moderierter Workshop mit dem Mitarbeiterteam im Betrieb
- Teambesprechungen und Stimmungsbarometer
- Dokumentation von Entscheidungsprozessen und Ergebnissen zur Schaffung von Transparenz

Fazit

Heute sind die Teambesprechungen auch in Phasen hoher Arbeitsbelastung wieder fest im Betrieb etabliert und werden aktiv von Mitarbeitern und Führungsteam gleichermaßen eingefordert. Veränderungsprozesse im Team werden kontinuierlich vorangetrieben.

Wissensressourcen sichern und Kundenservice optimieren

KRAATZ GmbH Medien- und Kommunikationstechnik

Tribünenweg 35
22111 Hamburg
Telefon 040 / 636067 - 0
E-Mail info@kraatz.de
Internet www.kraatz.de

Leistungen Medien- und Telekommunikationstechnik, Gebäudeelektronik, Konferenz- und Veranstaltungstechnik, Sicherheitstechnik

Gegründet 1958
(Familienunternehmen in 3. Generation)
Mitarbeiter (2012) 8

Problemstellung

Die KRAATZ GmbH ist seit 1958 in Hamburg aktiv. Das zur KRAATZ GmbH gehörende comTeam bietet seinen Kunden Planung, Lieferung und Service für Anlagen aus dem Bereich Medientechnik und Kommunikationstechnik an. Die Geschäftsführung stellte zunehmend fest, dass der Informationsfluss zwischen Technikern und Verwaltung, sowie die Zugriffsmöglichkeiten auf Spezialwissen, das zur Bewertung der vielfältigen Tätigkeitsbereiche des Unternehmens notwendig ist, bislang wenig systematisch verliefen. Diese Aspekte veranlassten das Unternehmen an einer Wissenswerkstatt bei der Handwerkskammer Hamburg teilzunehmen.

Ziel war die Schaffung geeigneter Methoden zur Sicherstellung interner Informationsweitergabe und -bereitstellung sowie die Verbesserung der Kundenorientierung durch die systematischere Erfassung von relevanten Kundeninformationen.

Lösungswege

Mit der Teilnahme an den Workshops der Wissenswerkstatt der Handwerkskammer Hamburg erfolgte eine erste Bestandsaufnahme über Geschäftsprozesse und die Betrachtung der Problemstellung aus Inhaber-, Mitarbeiter- und Kundenperspektive. Die Anwendung geeigneter Wissenswerkzeuge ermöglichte den Teilnehmenden eine Stärken-/Schwächen-Analyse betrieblicher Wissensressourcen, indem sie Kommunikationswege und Datenbanken offenlegte und so eine erste objektive Bewertung vorhandener Potentiale ermöglichte. Eine moderierte und unter Beteiligung der Mitarbeiter durchgeführte Ideensammlung förderte die Akzeptanz der erforderlichen Maßnahmen in der Belegschaft. Durch die Einbindung der Mitarbeiter wurden geeignete Informationsstrukturen geschaffen, die zudem eine systematische Kundenorientierung und Datenpflege ermöglichen.

Angewandte Wissenswerkzeuge

- Brainstorming
- Visualisierungstechnik (Metaplan)
- SWOT-Analyse
- Wissenslandkarte
- Qualifizierung
- Dokumentation der Analysen und Lösungsideen (Fotoprotokolle)

Fazit

In der betrieblichen Organisation wurden regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen zur Optimierung des internen Informationsflusses und die verstärkte Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungs-/Lösungsprozesse als fester Bestandteil des Tagesgeschäfts verankert. Es wurde ein CRM- und Ticket-System zur Optimierung der Kundenbindung durch verbesserten Kundenservice eingeführt. Zur nachhaltigen Sicherstellung der Ergebnisse wurde ein Leitfaden für das Ticket-System entwickelt und entsprechende Mitarbeiterschulungen (mit „kick-off“) durchgeführt.

Mit Systematik den Arbeitsfluss verbessern

Tischlerei Struckmeier

Sauerkamp 10
31623 Drakenburg
Telefon 05024 / 88779 - 0
E-Mail info@tischlerei-struckmeier.de
Internet www.tischlerei-struckmeier.de

Leistungen Bad-, Küchen- und Einbaumöbel, Fenster und Türen, Innenausbau, Büro- und Objekteinrichtungen, Gastronomiebau
Gegründet 2001
Mitarbeiter (2012) 19

Problemstellung

Die Tischlerei Struckmeier ist ein schnell wachsendes Handwerksunternehmen. Im Folge dieser Entwicklung wurden neue Mitarbeiter eingestellt. Dies hätte Anpassungen der Organisationsstrukturen zur Folge haben müssen.

Im Tagesgeschäft wurde die Anpassung der Organisationsstruktur an die neuen Anforderungen vernachlässigt mit dem Resultat, dass vor allem zwei Betriebsbereiche nicht optimal miteinander verbunden waren. Die Kommunikation der Zahl der von Mitarbeitern auf Baustellen geleisteten Arbeitsstunden an die Verwaltung verlief nicht reibungslos und führte zu hohem Abstimmungsaufwand.

Die Frage danach, wie der Vorgang Stundenzettel-Rechnungsschreibung effizienter gestaltet werden konnte, erwies sich als eine der zentralen Problemstellungen im betrieblichen Organisationsprozess. Die Wissensweitergabe zwischen den Mitarbeitern der einzelnen Abteilungen musste dringend verbessert sowie Wochen- und Tagesabläufe neu strukturiert werden. Damit sollte Zeit gespart und die Geschäftsführung entlastet werden.

Lösungswege

Die Leitung der Tischlerei entschied sich für die Teilnahme an einer Wissenswerkstatt der Handwerkskammer Hannover. Gemeinsam mit dem Büroteam konzentrierte sich die Geschäftsführung auf die drängendsten Problemstellungen und entwickelte unter Anleitung eines Experten erste Lösungsansätze. Durch die Erstellung von klar gegliederten und leicht auszufüllenden Formularen wurde die Informationsweitergabe zwischen den Bereichen vereinfacht. So wurden Plausibilitätsprüfungen und zeitnahe Soll-/Ist-Vergleiche ermöglicht. Weiterhin war es notwendig, die Geschäftsführung durch Aufgabenverteilung zu entlasten.

Durch die Planung des Ablaufs und der Vorbereitung von Teamsitzungen wurde die Kommunikation zwischen den Bereichsteams und der Geschäftsleitung optimiert.

In einem Workshop im Betrieb wurde eine Wissenslandkarte des Inhabers aufgestellt, die im Alltag nach und nach ergänzt wird und als Grundlage für die Aufgabenverteilung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dient.

Angewandte Wissenswerkzeuge

- Erstellung bedarfsgerechter Formulare
- Gemeinsam abgestimmte Ordnerstrukturen
- Strukturierte Teambesprechungen
- Wissenslandkarte

Fazit

Der Informationsfluss zwischen den einzelnen Abteilungen konnte durch strukturierte Teambesprechungen, unterstützt durch Agenda und Protokoll, verbessert werden. Stundenzettel werden jetzt zeitnah und einheitlich erstellt. Einfacher gestaltete Formulare haben zu einem gezielteren Wissensaustausch und damit zu einer Zeitersparnis und inhaltlichen Verbesserung geführt. Die Geschäftsführung ist deutlich entlastet.

Mit Struktur zum Zeit- und Wissensgewinn

Dachdeckerei Knoop

Herrenhäuser Str. 9
30938 Burgwedel
Telefon 05139 / 7411
E-Mail knoop-daecher@t-online.de

Leistungen Eindeckung von Flach- und Steildächern, Wartung, Reparaturen

Gegründet 2001

Mitarbeiter (2012) 8

Problemstellung

Die Dachdeckerei Knoop wird vom Ehepaar Knoop gemeinsam geführt. Um weiterführende Aufgaben im Betrieb zu übernehmen, qualifizierte sich Frau Knoop bereits 2008 im Bereich Buchhaltung weiter.

2010 entstand der Wunsch, die Aufgabenverteilung zwischen dem Unternehmerpaar noch weiter zu verbessern, um Herrn Knoop zu entlasten. Dazu sollte während einer Übergabephase das erforderliche Wissen an Frau Knoop weitergegeben und der Wissensaustausch optimiert werden.

Lösungswege

Anhand einer Analyse der Prozessorganisation wurden die Auftragsbearbeitung sowie die dazugehörigen Abläufe visualisiert. Durch die systematische Darstellung zeigte sich die große Fülle des Arbeitsvolumens erst deutlich.

Nachdem sich das Unternehmerpaar anhand einer großen Plantafel die aktuelle Auftragssituation und die dazugehörigen Abläufe verdeutlicht hatte, konnte damit begonnen werden, einzelne Aufgaben zu übergeben.

Im nächsten Schritt wurde die Systematik in der Nachkalkulation verbessert. Anhand eines Baustellentagebuches konnte der Austausch zwischen Gesellen und Betriebsinhabern optimiert werden.

Angewandte Wissenswerkzeuge

- Plantafel / Dispositionstafel / Whiteboard
- Strukturierter Austausch der Geschäftsführung
- Konzeption von leicht ausfüllbaren Formularen
- Baustellentagebuch
- Teambesprechungen

Fazit

Herr Knoop erkannte während des Prozesses, dass sein Platz im Tagesgeschäft nicht mehr auf der Baustelle, sondern als Geschäftsführer überwiegend im Büro ist.

Er wird sich zukünftig mehr Zeit für Planungen nehmen. Seine Außenmitarbeiter kommen inzwischen gut allein zurecht. Durch erhöhte Anwesenheit im Büro und besser strukturierte Prozesse wurde der Wissensaustausch zwischen dem Unternehmerehepaar wesentlich vereinfacht.

Mit Strategie Potenziale sichtbar machen

Das „Holzwerk“ - Tischlermeisterin Judith Cramer

Burgstrasse 18
53501 Grafschaft-Gelsdorf
Telefon 02641 / 9181588
E-Mail info@holzwerk-moebel.de
Internet www.holzwerk-moebel.de

Leistungen Wohn-, Ess- und Schlafzimmereinbauten, Einbaulösungen für Dachschrägen, Bad, Küchen oder Raumnischen
Gegründet 2000
Mitarbeiter (2012) 3

Problemstellung

Das „Holzwerk“ in Grafschaft-Gelsdorf ist eine kleine inhabergeführte Tischlerei. Vor einem Bankgespräch, bei dem es auch um die Wertermittlung des Maschinenbestandes gehen sollte, suchte das Unternehmerpaar den Blick von außen auf ihr Unternehmen.

Neben der Hilfestellung bei der Wertermittlung der Maschinen ging es ihnen dabei auch um Strategien bei der Entwicklung neuer Produkte, der Erschließung von Marktnischen und der Verbesserung von Arbeitsprozessen. Außer der Neugewinnung von Kunden sollte damit auch eine höhere Auslastung der CNC – Holzbearbeitungsmaschine erreicht werden.

Lösungswege

Gemeinsam mit den Beauftragten für Innovation und Technologie (BIT) der Handwerkskammer Koblenz fand zunächst eine Bestandsaufnahme der bereits vorhandenen Prozesse und Strategien statt. So verschafften sich die Geschäftsführer einen Überblick über die eigene unternehmerische Situation einerseits und über Defizite und Potenziale andererseits.

Unter Einbeziehung der Kompetenz und Dienstleistung der Gestaltungs- und Ausbildungsberatung der Handwerkskammer Koblenz fanden weitere Beratungstreffen zu den identifizierten Problemstellungen statt.

Angewandte Wissenswerkzeuge

- Situationsanalyse (Fragebogen)
- Gesprächsführung mit Mind Maps (Visualisierung)
- Netzwerkbildung durch Kooperation
- Qualifizierung

Fazit

Die Arbeitsprozesse konnten durch eine effektivere Programmierung der CNC- Maschine verbessert werden. Durch den „strategischen“ Blick auf das eigene Unternehmen konnten verschiedene neue Produkte und Dienstleistungen angestoßen werden. Auch die Maschinenauslastung konnte insbesondere durch die Teilnahme an beschränkten Ausschreibungen, der Gewinnung neuer Kundengruppen und Lohnfertigung gesteigert werden. Das Unternehmerpaar hat sich außerdem dafür entschieden, einen Auszubildenden einzustellen.

Durch gezielte Wissensorganisation zur optimalen Innovationsstrategie

Hörl GmbH Maschinenbau-Systemtechnik

Georg-Murmann-Straße 10
74391 Erligheim
Telefon 07143 / 8737 - 0
E-Mail Info@hoerl-gmbh.de
Internet www.hoerl-gmbh.de

Leistungen Sondermaschinenbau - Feinwerktechnik
Gegründet 1986
Mitarbeiter (2012) 15

Problemstellung

Die Hörl GmbH ist ein innovativer, leistungsstarker Komplettdienstleister im Bereich Sondermaschinenbau. Hörl plant, entwickelt und stellt anspruchsvolle Sondermaschinen her und hebt sich darüber hinaus durch die Vielfalt der eigenen Produkte hervor.

Bernhard Hörl ist Unabhängigkeit von Zulieferern wichtig. Deshalb ist er immer auf der Suche nach neuen Eigenprodukten. Er möchte seine bisherigen Erfahrungen für die Entwicklung einer passgenauen Innovationsstrategie nutzen und so die Abhängigkeit von der Automobilbranche verringern.

Lösungswege

Die Firma Hörl wurde von der Handwerkskammer Region Stuttgart beraten. Ziel der Beratung war die Optimierung der Innovationsstrategie durch Erkennen, Strukturieren und Anwenden von vorhandenen Potenzialen.



Dazu wurden drei Workshops durchgeführt in deren Verlauf die wesentlichen Wissensressourcen herausgearbeitet und die passenden Wissenswerkzeuge für die strategische Unternehmensentwicklung ermittelt und angewandt werden konnten. Als Ergebnis wurde mit Hilfe anerkannter Wissensfaktoren ein Innovationsstrategieplan erstellt. Kern der Strategien ist die kontinuierliche Entwicklung neuer Produkte.

Angewandte Wissenswerkzeuge

- Workshops
- Fragebogen zur Ist-Analyse
- Fragebogen zur Profil-Analyse
- Checkliste Stärken/Schwächen
- Trendeinfluss-Analyse

Fazit

Heute weiß das Unternehmen, die betrieblichen Erfahrungen zu strukturieren und bei der Entwicklung neuer Produkte anzuwenden.

Das neueste Produkt, eine Maschine zum automatischen Öffnen von Kartons, präsentiert Hörl auf der Messe FachPack 2012 (Sonderschau „Öffnen leicht gemacht“).

Nutzung von Erfahrungswissen zur passgenauen Produktentwicklung

Christian Beyer GmbH Zerspanungstechnik – Formspannsysteme

Enzstr. 43
70806 Kornwestheim
Telefon 07154 / 179109 - 0
E-Mail info@beyer-zerspanung.de
Internet www.beyer-zerspanung.de

Leistungen Flexible Fertigung nach Kundenwunsch,
Bearbeitung präziser Frästeile
Gegründet 1998
Mitarbeiter (2012) 6

Problemstellung

Das Unternehmen Christian Beyer Zerspanungstechnik fertigt und entwickelt hochwertige Präzisionsteile. Als eigenes Produkt entwickelte Herr Beyer ein Formspannsystem namens Pintec, das er auf der Messe Controll erfolgreich präsentierte. Zahlreiche Messebesucher interessierten sich für Produkt und Hersteller und tauschten Kontaktdaten mit dem Unternehmer aus. Auf Grund der gemachten Erfahrungen wollte Christian Beyer sein Produkt nun offensiv vermarkten. Dazu sollte eine ganzheitliche Unternehmensstrategie herausgearbeitet werden, in deren Kern die erfolgreiche Vermarktung des eigenen Produkts stehen sollte.

Lösungswege

Die Firma Beyer wurde von der Handwerkskammer Region Stuttgart beraten. Für die Fragestellung des Unternehmens wurden folgende relevante Wissens-

felder betrachtet:

- Wissen über Kunden
- Wissen über Partner
- Wissen über Produkte
- Wissen über Normen und Gesetze
- Wissen über Markt und Wettbewerber

Im Rahmen von drei Workshops wurden die identifizierten Wissensfelder mit ausgewählten Wissenswerkzeugen analysiert. Konkretes Ergebnis war der Aufbau geeigneter Vertriebsstrukturen.

Angewandte Wissenswerkzeuge

- Workshops
- Fragebogen zur Ist-Analyse
- Fragebogen zur Profil-Analyse
- Checkliste Stärken/Schwächen
- Trendeinfluss-Analyse

Fazit

Heute verfügt das Unternehmen über vier Vertriebspartner, die das neu entwickelte Formspannsystem weltweit erfolgreich vertreiben.

Weiterführende Informationen gibt es zum Download unter www.wissenswerkzeuge.zeupro.de.

Hier sind außerdem weitere Praxisbeispiele und entsprechende Informationsfilme zu folgenden ausgewählten Handlungsfeldern zu finden:

- Betriebliche Strategien
- Wissen sichern
- Fachkräftemangel und Qualifizierung
- Sichern von betrieblichen Daten

5. INSTRUMENTE ZUR SENSIBILISIERUNG ANGEBOTE DER HANDWERKSORGANISATIONEN

Wissensbasierte Strategieentwicklung im Unternehmen durch Workshops und Coaching

Viele Probleme in den kleinen und mittelständischen Betrieben des Handwerks, aber auch anderer Wirtschaftszweige, ähneln sich und können in Form von Gruppenberatungen effizient und individuell gelöst werden. Schon durch die Optimierung einzelner Prozesse wird oft große Wirkung erzielt. Dabei hilft der Erfahrungsaustausch in einer Gruppenberatung den Teilnehmenden oftmals weiter.

Das dreistufige Konzept der systematischen Unternehmens- und Strategieentwicklung kann Betrieben im Rahmen von Gruppenberatungen (Workshops) eine individuelle Unterstützung geben.

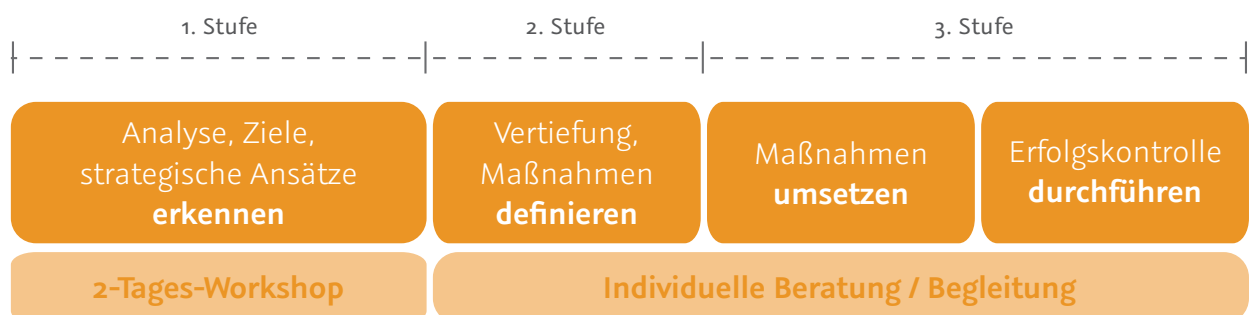
Das Kernthema der 1. Stufe ist die Situationsanalyse, die über verschiedene Checklisten im Dialog mit den Teilnehmern und dem Berater herausgearbeitet wird. Diese Vorgehensweise wird ermöglicht, indem alle ratsuchenden Betriebe im Vorfeld einen Fragebogen erhalten. Dadurch befasst sich das Unternehmen mit der eigenen betrieblichen Situation und erkennt schon im Vorfeld mögliche Schwachstellen

und Potentiale. Außerdem bekommt der Berater auf diese Weise einen ersten Eindruck vom Betrieb und kann sich besser auf den Workshop vorbereiten.

Mit der Aufstellung von Schlüsselfaktoren, die für das Unternehmen maßgeblich sind, wird das Bild der Unternehmenssituation abgerundet. Über eine Bewertung und Gewichtung der bisher ermittelten Aussagen über das Unternehmen können dann kurz-, mittel- und langfristige Ziele für das Unternehmen abgeleitet werden. Dabei werden auch die persönlichen Ziele des Unternehmers mit berücksichtigt, da diese für eine erfolgreiche und motivierte Umsetzung ebenso eine Rolle spielen.

Wenn die Ziele für das Unternehmen definiert sind, können erste Strategieansätze gesucht werden, die eine erfolgreiche Verfolgung der Ziele versprechen. Ein erster Maßnahmenkatalog zeigt konkrete Aktivitäten auf, die innerhalb eines gesetzten zeitlichen Rahmens umgesetzt werden.

Der Workshop endet in der Regel mit strategischen Ansätzen und ersten Maßnahmen, die bei Bedarf in der 2. bzw. 3. Stufe durch individuelle Beratung und Begleitung vertieft werden können.



Im Entwicklungsprozess können sich zusätzliche Fragen/Themen ergeben, die gesondert behandelt werden.

Die Veranstaltungsreihe „Der 360°-Blick im Handwerk“

Die Thematik „Wissensmanagement“ ist für Entscheider und Mitarbeiter in Handwerksunternehmen häufig abstrakt. Die Veranstaltungsreihe „Der 360°-Blick im Handwerk“ bietet Unternehmern und Führungskräften Wissensmanagement „zum Anfassen“ an, eröffnet konkrete Handlungsfelder und fördert den Austausch zwischen den Betrieben.

Ein Berater der Handwerkskammer nimmt innerhalb der Veranstaltung die Rolle des Moderators ein und wird durch einen Betriebsinhaber mit konkreten Praxisbeispielen unterstützt. Dadurch ist es den Teilnehmenden möglich, gegenseitig Erfahrungen auszutauschen.

Um Hemmschwellen zur Teilnahme zu verringern, werden die Veranstaltungen möglichst wenig zeit- und kostenintensiv für die teilnehmenden Betriebe gestaltet.

Grundsätzlich sind unterschiedlichste Themenfelder für das Veranstaltungsformat denkbar. Im Rahmen des Projekts ZEUPRO wurden exemplarisch folgende Themen behandelt:

Unternehmerwissen teilen

Verantwortungsbereiche aufteilen, Verantwortung abgeben, Rolle der Unternehmerfrau, Mitarbeiter qualifizieren, Stellvertreterregelungen treffen, rechtliche Fragen regeln, Notfallplan bei Bank- und Finanzierungsgesprächen

Kundenwissen nutzen

Kundenbindung fördern, Wissen über Produkt- und Dienstleistungsentwicklung aufbauen, Art der Ansprache festlegen, Akquisestrategie entwickeln

Demografie und
Fachkräftemangel begegnen

Rekrutierungsstrategien, Personalentwicklungskonzepte entwickeln, zukünftige Märkte analysieren, Altersstrukturanalyse, Werkzeuge für die Übergabe bei Mitarbeiterwechsel einführen.

Mitarbeiterwissen teilen
und Mitarbeitermotivation

Implizites und explizites Wissen identifizieren, interne Kommunikation systematisieren, IT-Werkzeuge einsetzen, räumliche und zeitliche Ressourcen optimieren, Unternehmenskultur weiterentwickeln, Umgang mit Konflikten verbessern

Die Themenauswahl erfolgt möglichst praxisorientiert. Der theoretische Input umfasst nur einen Teil der Veranstaltung, statt dessen steht der Austausch der Teilnehmenden im Vordergrund.

Mit einer Themenabfrage bei den Anwesenden können Hinweise für praxisnahe weitere Veranstaltungs-

formate gewonnen werden. Eine Dokumentation der Veranstaltung wird in der Woche nach der Veranstaltung an die Teilnehmenden versendet.

Die Erfahrung zeigt, dass sich am Ende der Veranstaltung meist die Teilnehmenden für weiterführende Beratungsgespräche gewinnen lassen.

Wissensmanagement an die Lebenswirklichkeit der Lernenden anpassen

Die Ansprüche an Bildungsmaßnahmen sind mit technischem Fortschritt, aber auch mit den steigenden Anforderungen, die im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern entstehen, gestiegen. Die Werkzeuge des Wissensmanagements können dabei helfen, mit diesen Anforderungen umzugehen. Die Einbindung dieser Werkzeuge sollte möglichst früh, d. h. bereits in der Ausbildung in Handwerksberufen berücksichtigt werden.

Wissensmanagement in beruflichen Fort- und Weiterbildungslehrgängen

Erfahrungsgemäß stellt die Weiterbildung ein geeignetes Umfeld dar, um Fach- und Führungskräfte für das Thema Wissensmanagement zu sensibilisieren. Die Integration spezifischer Unterrichtsmodule in die Lehrgänge der kaufmännischen Fort- und Weiterbildung bietet sich an, um Verantwortliche und Entscheider im Unternehmen an das Thema Wissensmanagement heranzuführen. Bestehende Kernaufgaben werden dabei mit adäquaten Arrangements in der Weiterbildung angereichert.

Nicht zuletzt auch die technischen Fort- und Weiterbildungslehrgänge bieten gute Schnittstellen, um den systematischen Umgang mit betrieblichen Aufgaben und Fertigungsdaten mit Hilfe von Wissenswerkzeugen zu verdeutlichen.

Wissensmanagement in der Fortbildung am Beispiel „Betriebswirt/in HwK“ und „Geprüfte(r) Betriebswirt/in HwO“

Gerade in handwerklichen Berufen ist Wissensmanagement noch immer ein abstrakter Begriff, der für die Teilnehmenden an kaufmännischen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen noch nicht ausreichend mit Inhalt gefüllt ist. Die Vermittlung von Themen

des Wissensmanagements bietet sich in diesem Rahmen besonders an, da die Lernende sich freiwillig im Bildungsprozess befinden und motiviert sind, sich den Anforderungen der Praxis zu stellen.

Der systematische Umgang mit Wissen kann künftig mit Bezug auf die Themenschwerpunkte Unternehmensstrategie, Unternehmensführung oder Personalmanagement innerhalb der Lerneinheiten handlungsorientiert vermittelt werden.

Die Erfahrung zeigt, dass eine Reflexion von Wissen als Betriebskapital und Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung sinnvoll sein kann. Die Präsentation praxisrelevanter Konzepte und Instrumente des Wissensmanagements können die thematische Auseinandersetzung abrunden.

Wissensmanagement in der Meistervorbereitung am Beispiel „Konstruktionstechnik“ für das „Feinmechanikerhandwerk“

Mit technologischem Fortschritt steigen auch die Anforderungen an die Ausbildung der Fachkräfte von morgen. Vor allem in gewerblich-technischen Berufen wie dem Feinwerkmechanikerhandwerk muss diesen Anforderungen auch in den Vorbereitungslehrgängen zur Meisterprüfung Rechnung getragen werden.

In diesen Berufen fehlt es den Lernenden häufig an Methoden, um eigenständig kompetente Lösungswege zu entwickeln, komplexe Vorgänge zu vereinfachen, die Lösungsvielfalt zu steigern und damit eine Verbesserung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse zu erreichen. Mit der exemplarischen Implementierung des methodischen Konstruierens in die Meistervorbereitungslehrgänge für das Feinwerkmechanikerhandwerk wurde den Lernenden durch die Förderung ihrer Kreativitätskompetenzen eine ressourcenorientierte und -schonende Planung von Aufträgen vermittelt. Entsprechende Wissenswerkzeuge konnten hierbei einen unterstützenden Beitrag leisten.

Wissen und Qualifikation

Mit der Qualifikationsbedarfsanalyse aktuelle und zukünftige Kompetenzen von Beschäftigten ermitteln

Kleinere und mittlere Unternehmen wissen, dass die Qualifikation ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor ist. Bei der konkreten Qualifizierungsplanung in der betrieblichen Praxis kommt es jedoch immer wieder zu Problemen.

Ursachen sind einerseits unvollständige Kenntnisse im Unternehmen über tatsächlich vorhandenes Fachwissen und Interessen der Beschäftigten, andererseits unscharfe Informationen und Vorstellungen darüber, welche Qualifikationsbedarfe in naher Zukunft bestehen. Auch fehlt vielfach die Zeit, sich intensiver mit dem Thema Beschäftigungssicherung zu befassen oder die Beschäftigten an entsprechenden Maßnahmen teilnehmen zu lassen.

Die Qualifizierungsplanung muss also systematisch und auf den Bedarf zugeschnitten erfolgen, wenn der Betrieb davon profitieren soll. Die Qualifikation der Mitarbeiter kontinuierlich an den technologischen Fortschritt und betriebliche Qualifikationen anzupassen und weiterzuentwickeln, ist für kleine Betriebe schwierig. Wegen kurzfristiger Auftragsvergaben und Kundenorientierung sind externe Schulungen nur schwer mit dem Betriebsalltag zu vereinbaren. Hinzu kommt, dass der demografische Wandel mit einem Rückgang der Arbeitsbevölkerung verbunden ist, die zum Nachwuchs- und Fachkräftemangel führt.

Damit die Maßnahmen erfolgreich, maßgeschneidert und zielführend sein können, muss bereits die Planung diesen Ansprüchen genügen.

Eine Grundlage dazu bietet die Qualifikationsbedarfsanalyse. Sie liefert Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Alters- und Qualifikationsstrukturen braucht das Unternehmen heute und in Zukunft?
- Welche Kompetenzen müssen die Beschäftigten haben?
- Welche Beschäftigten sind in fünf bis zehn Jahren noch verfügbar und wie können sie weitergebildet werden?
- Wie können Fachkräfte gewonnen und qualifiziert werden?
- Wie wird sich der Fachkräftebedarf in den nächsten Jahren verändern?

Das zentrale Erfassungsinstrument bei der Beantwortung der Fragen stellt die Qualifikationsmatrix dar. Sie ist Analyse- und Steuerungsinstrument und vor allem für die Analyse überschaubarer betrieblicher Einheiten geeignet, gibt Aufschluss über den Soll- und Ist-Zustand des Qualifikationsstandes eines Unternehmens und ist Grundlage bei der Bearbeitung zahlreicher weiterer Anforderungen im Unternehmensalltag.

Mit der Qualifikationsbedarfsanalyse ergeben sich viele Vorteile. Jeder Unternehmer erhält Auskunft über seine Sollvorgaben in der Gegenwart und in der Zukunft. Es liegen Informationen über die Anforderungsarten vor, die sich künftig an den stärksten Mitarbeitern orientieren. Die Schwachstellen eines Betriebes werden aufgezeigt und können bearbeitet werden.

Weitere Informationen und Material zu den vorgestellten Sensibilisierungsinstrumenten und Angeboten sind zum Download zusammengestellt unter:

www.wissenswerkzeuge.zeupro.de

6. AUSGEWÄHLTE TRANSFERKONZEPTE

ProWis

Wissen – Prozesse – Management. Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin und Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -Automatisierung (IFF), Magdeburg. (www.prowis.net)

Zukunftsscheck Mittelstand

AK-WB, Arbeitskreis Wissensbilanz. Konsortialführer: Fraunhofer IPK Berlin. (www.akwissensbilanz.org/zukunftsscheck)

Wissensbilanz – Made in Germany

AK-WB, Arbeitskreis Wissensbilanz. Konsortialführer: Fraunhofer IPK, Berlin. (www.akwissensbilanz.org)

DiWis

Dialogbegleitung in Wissenswerkstätten. Core Business Development GmbH, Berlin. (www.diwis.net)

WiPro

Produktinnovationen durch Wissensmanagement. RWTH Aachen. Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Technologie- und Innovationsmanagement. (www.wipro-forum.de)

Roadshow WM:

Roadshow Wissensmanagement. Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL). (www.isl.org)

Roadshow WB

Roadshow Wissensbilanz. AWW - Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. (www.awv-net.de)

Easy Knowledge

Wissensmanagement mit Bordmitteln. GOM Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH, Aachen. (www.easyknowledge.net)

IPS-AI

Aufgabenbezogener Informationsaustausch als Werkzeug für das Wissensmanagement in KMU. Technische Universität Dresden, Arbeitsgruppe Wissen Denken. Prof. Dr. Windfried Hacker. (hacker@psychologie.tu-dresden.de)

Die Gliederung spiegelt die Einsatzmöglichkeiten in Handwerksbetrieben wieder.

Bohlander, H./Gebauer, G./Mühlbradt, T./Kivikas, M.:

Ressource Wissen nutzen – Wissensmanagement strategienorientiert entwickeln. Leitfaden für die Bildungspraxis. Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.). Schriftenreihe des Forschungsinstituts Berufliche Bildung (f-bb). W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 2011.

Fülbier, M./Pirk, W.:

Förderung des Technologie-Transfers für das Handwerk. Projektbericht 2005/2006. Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover. Eigenverlag, S. 13 - 23.

Kohl, I.:

Akzeptanzförderung bei der Einführung von Wissensmanagement – Ein Methodenbaukasten für kleine und mittlere Unternehmen. Hrsg.: Mertins, K.; Fraunhofer IPK, Berlin; Institut für Werkzeugmaschinen und Fabrikvertrieb. Fraunhofer Verlag, 2009.

Mertens, K./Seidel, H.:

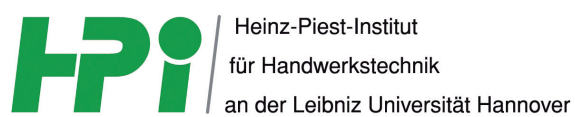
Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele. Springer Verlag, Berlin, 2009.

Orth, R./Voigt, S./Kohl, I.:

Praxisleitfaden Wissensmanagement. Mertens, K./Seidel, H. (Hrsg.) Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin und Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und Automatisierung (IFF), Magdeburg. Fraunhoferverlag, 2011.

Region Hannover:

Praxis/Wissen/Dialog – Wissenswerkstätten. Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

ZEUPRO wurde im Rahmen der Initiative „Fit für den
Wissenswettbewerb“ vom Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie gefördert.

