

Anwendung von Wissensmanagement in KMU

Wissenspool mit loops

Einleitung

Das im Folgenden präsentierte Fallbeispiel zum Wissensmanagement wurde durch das Berliner Dienstleistungsunternehmen CQ Beratung + Bildung, die in Kooperation mit einem IT-Experten die open-source-Software *loops* entwickelt haben, sowie durch die Prozessbegleiterin Frau Gaßner von gassnerprojects unterstützt.

Auf dem 6. Barcamp der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM), das am 26. und 27. Juni 2015 in Zusammenarbeit mit dem Projekt eBUSINESSLOTSE Dresden im Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft stattfand, wurde dieses Unternehmensbeispiel von Antje Hein, Inhaberin der Agentur Medienzauber und der Prozessbegleiterin Sabine Gaßner in einer Session vorgestellt.

Das CIMTT als Projektpartner im eBUSINESSLOTSE Dresden nahm den Kontakt zu den Beraterinnen auf, die anhand des nachfolgenden Beispiels das Vorgehen und die Erfahrungen aus dem Prozess auch anderen Unternehmen verfügbar machen.

Anwendung von Wissensmanagement in KMU

Wissenspool mit loops

1 Unternehmen

Firma:	Medienzauber
Firmensitz:	10243 Berlin
Branche:	IKT und Medien
Produkte und Dienstleistungen:	Beratung, Strategieentwicklung u. Umsetzungsbegleitung, Werbematerialien, Web-Auftritte
Gegründet:	1998
Mitarbeiterzahl (2015):	5 Mitarbeiter/innen
URL:	www.medienzauber.de



2 Ausgangssituation

Die Prozesse sind bislang nicht übersichtlich genug erfasst. Die Verwaltung der assoziierten Dokumente und Kunden/innen-Daten, der Design-Vorgaben und Erfahrungen erfolgt mit verschiedenen Instrumenten und Vorgehensweisen, was den Informationstransfer erschwert. Es fehlen Strukturen und geeignete Instrumente, um die Dokumente, Daten und Informationen zu ordnen und prozess- bzw. kundenbezogen miteinander zu verknüpfen.

Außerdem schätzt die Geschäftsführung ein, dass ihr Anteil im operativen Geschäft zu hoch ist und diese Arbeit von Mitarbeitern/innen übernommen werden kann, wenn sie entsprechendes Wissen erwerben und in ihren Rollen gestärkt werden.

3 Ziele

Das Ziel besteht darin, die immateriellen Werte des Unternehmens zu steigern, um das Wachstum des Unternehmens zu unterstützen. Insbesondere sind die Wissensressourcen des Unternehmens so aufzubereiten und zu verorten, dass sie den Mitarbeitern/innen strukturiert zur Verfügung stehen und im laufenden Arbeitsprozess zuverlässig abrufbar sind. Es ist ein Anliegen der Geschäftsführung, ihr Wissen über Kunden/innen und Prozesse an Mitarbeiter/innen weiterzugeben, um selbstgesteuertes Handeln des Teams zu fördern. Die Einführung professioneller Werkzeuge für den Wissenstransfer und das Wissensmanagement soll die Inhaberin entlasten und ihr den Rückzug aus dem operativen Geschäft ermöglichen. Die Autonomisierung der Mitarbeiter/innen wird durch klare Aufgaben- und Verantwortungsstrukturen sowie die Unterstützung der Mitarbeiter/innen bei der Kunden/innen-Betreuung und –Verwaltung, Projektentwicklung, Abrechnung und im Controlling sollen helfen, diese Zielsetzungen zu erreichen.

4 Lösungsansatz

Die CQ-Prozessbegleitung unterstützt das Unternehmen von der Analyse der Ausgangssituation bis zur Zielerreichung. Dies schließt die interagierende Begleitung der Umsetzung und Vor-Ort-Trainings in konkreten Anwendungsszenarien ein. Die Prozessbegleitung moderiert den Prozess und unterstützt methodisch und inhaltlich- fachlich. Nach Bedarf bietet CQ ergänzende berufsbegleitende Weiterbildungen, um die Veränderungen im Unternehmen durch passenden Kompetenzzuwachs der Mitarbeiter/innen zu verstetigen.

Im Aufschlussgespräch arbeitet der/die Prozessbegleiter/in gemeinsam mit der Geschäftsführung die vordringlichsten Themen und Anforderungen heraus, um ein Pilotprojekt zu definieren, mit dem schnell sichtbare Ergebnisse erzielt werden. Dabei wird zugleich vereinbart, wer in welchem Rahmen in dem Projekt mitwirkt und wie ggf. auch andere, von den Veränderungen Betroffene einbezogen werden. Dies sorgt für Transparenz von Beginn an und schafft bei den Mitarbeitern/innen eine starke Motivation zur Mitgestaltung der Veränderungen.

In der Analyse- und Planungsphase werden die Rahmenbedingungen (Organisationsanalyse) und erfolgskritischen Faktoren (Stakeholder-, SWOT-Analyse, Mindmapping) des Projekts untersucht und die notwendigen Schritte zur Zielerreichung mit der Geschäftsführung und ggf. projektverantwortlichen Mitarbeitern/innen geplant. Meilensteine markieren die avisierten Zwischenergebnisse, womit das Unternehmen und die Prozessbegleitung ein Controlling des jeweiligen Projektstandes vereinbaren. Dies sichert den „roten Faden“ und effizientes Vorgehen: Die unternehmensbezogenen Ressourcen werden ergebnisorientiert eingesetzt.

Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen moderiert die CQ-Prozessbegleitung in enger Abstimmung mit den Projektverantwortlichen. Für spezielle Herausforderungen, z. B. Konfliktbewältigung, werden CQ-Fachberater/innen oder Coaches hinzugezogen, um die Veränderungen zügig voranzubringen. Bei der Kreativagentur Medienzauber wurden folgende Lösungswege eingeschlagen:

Im Team besser zusammenarbeiten

Um die Zusammenarbeit in Teams zu verbessern, setzt CQ das Team Management Systems[®] ein. Mit dieser Methode werden Rollen und Aufgaben der Mitarbeiter/innen in Workshops und Einzelcoachings wertschätzend abgebildet. Hier wird deutlich, inwieweit Mitarbeiter/innen in ihren Präferenzen arbeiten und welche Ansatzpunkte zur Neuordnung von Aufgaben und Verantwortungen es gibt. Das Team vereinbart sich in diesem Prozess auf strukturelle und personelle Veränderungen, um Arbeitsprozesse zu optimieren, mehr Mitarbeiter/innen- und Kunden/innen-Zufriedenheit zu erreichen.

Mit einem Wissensmanagementsystem effizienter arbeiten

Das semantische Dokumentenmanagementsystem loops entwickelte CQ speziell für den Bedarf kleiner und mittlerer Unternehmen. Als Open-Source-Software ist es kostengünstig. Gegenüber anderen Wissensmanagementsystemen hat es den Vorteil, flexibel auf den Bedarf des Unternehmens anpassbar zu sein.

Die CQ-Prozessbegleitung mit Umsetzungsunterstützung erleichtert es dem Unternehmen, das System entsprechend der aktuellen Anforderungen aufzubauen und die Mitarbeiter/innen in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Gemeinsam mit den Projektverantwortlichen entwickelt die CQ-Prozessbegleitung die Struktur des Systems und die Verknüpfungen von Dokumenten, Prozessen, Kunden/innen, Terminen, Projekten etc. Das Befüllen des Systems wird als Training on the job realisiert, unterstützt durch die Prozessbegleitung. Dies schafft schnell sichtbare Ergebnisse und sichert damit den Projekterfolg im Unternehmen.

5 Vorgehensweise

Das Projekt der Kreativagentur Medienzauber wurde im Rahmen des CQ-Modellprojekts „BerLearner-KRP: Ressourcen besser managen“ innerhalb von 18 Monaten umgesetzt und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen gefördert.

Schritte der Prozessbegleitung	Zeitraum – beteiligte Mitarbeiter/innen
<p>1. Analyse der erfolgskritischen Themen und Bereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konzeption einer Prozesslandkarte mit vier Kernprozessen, die für die weitere Arbeit relevant sind - Festlegen der Inhalte, die in loops integriert werden sollen, und Abbildung in einer Mindmap (Basisstruktur des künftigen loops-Systems mit der Darstellung von Beziehungen zwischen den einzelnen Bereichen). 	I. Quartal 2014 – alle
<p>2. Einarbeitung der Mitarbeiter/innen in loops</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorstellen der loops-Funktionen und Gestaltungsmöglichkeiten sowie der Handhabung des Systems durch den Software-Entwickler und die CQ- Prozessbegleitung am Arbeitsplatz - Start mit dem Einpflegen von Dokumenten und Daten, unterstützt durch die CQ-Prozessbegleitung 	II. Quartal 2014 – alle
<p>3. Aufbau des unternehmensspezifischen loops-Systems</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Mitarbeiter/innen erarbeiten in Workshops unter Anleitung der Prozessbegleitung eine Begriffslandkarte (Concept Map), auf deren Grundlage Dokumente, 	II.- IV. Quartal 2014 – alle

<p>Daten und Prozesse in loops semantisch verknüpft werden. Direkt im System umgesetzt, testen die Mitarbeiter/innen sofort ihre Funktionsweise.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beim Einpflegen von Dokumenten und Daten sowie deren Verknüpfung unterstützt die Prozessbegleitung nach Bedarf. Auch der Software-Entwickler steht den Mitarbeitern/innen beratend zur Seite. - Im „Live Prototyping“ wird somit eine prototypische Lösung mit Echtdateien des Unternehmens durch die Mitarbeiter/innen erarbeitet und reflektiert (Training on the job mit direktem Arbeitsergebnis). - Fragen werden schnell geklärt und die sich aus der Arbeit mit dem System ergebenden neuen Anforderungen bei der Weiterentwicklung berücksichtigt (fortlaufende Interaktion zwischen den Mitarbeitern/innen und der CQ-Prozessbegleitung). - Das Vorgehen ermöglicht einen gleitenden Übergang vom Prototypen zum Echtssystem (aufgebaute Strukturen und Inhalte gehen nicht verloren). 	
<p>4. Erfolgskontrolle zum Jahresabschluss 2014</p> <p>Das Projekt wurde evaluiert – Fazit Medienzauber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle sensiblen Zugangsdaten sind zentral verfügbar. - Der Stundennachweis für jeden Mitarbeiter ist digitalisiert. - Loops bildet eine gute Controlling-Grundlage. - Bezahlte und unbezahlte Leistungszeit wird erfasst. - Controlling der einzelnen Aufgaben ist verbessert. - Die Verwaltung der Kunden/innen-Daten und Abbildung der Auftragshistorie an einem Ort ist übersichtlicher. - Alle Zugriffe erfolgen prozessorientiert. - Die semantische Vernetzung der Daten vereinfacht das Auffinden von Dokumenten und Informationen. - Alles in einem individuellen System motiviert mit dem System zu arbeiten. <p>Loops konnte viele Probleme gleichzeitig in einem System lösen und außerdem ist das System flexibel erweiterbar. Die Zeit zum Aufbau des Systems war beeindruckend gering.</p>	<p>IV. Quartal 2014 – alle</p>
<p>5. Projektfortsetzung in 2015</p> <p>Ziel war es, das Dokumentenmanagementsystem sukzessive zu erweitern, u. a. in folgenden Bereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung der Postfacheinrichtungsdaten - Arbeiten mit eigenen Aufgabenlisten 	<p>I.- II. Quartal 2015 – alle</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Arbeiten mit Aufgaben und Aktivitäten in Projekten - Aufbau der Kontakthistorie - Definition von Themen - Festlegung der Zugriffsrechte 	
<p>6. Erfolgskontrolle zum Projektabschluss</p> <p>Der Nutzen der neuen Lösung besteht für Medienzauber vor allem in folgenden Punkten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Höhere Qualität in der täglichen Arbeit - Weniger Zeit mit Fragen und Suchen verbringen - Zufriedeneres Team - Einarbeitung neuer Team-Mitglieder ist erleichtert - Entlastung der Inhaberin im operativen Bereich, um sich auf die Geschäftsführungstätigkeiten konzentrieren zu können 	<p>II. Quartal – alle</p>
<p>7. Ausblick</p> <p>Medienzauber wird sein Wissensmanagement-System loops prozess- bzw. anlassbezogen erweitern.</p>	

6 Erfahrungen des Unternehmens bei der Umsetzung

Was war hilfreich bei der Einführung der Wissensmanagement-Lösung?

Die CQ-Prozessbegleitung mit passenden Methoden hat den Umgang mit den Veränderungen im Team und dem neuen Wissensmanagement erleichtert. Die Dokumentation der Arbeitsergebnisse durch die CQ-Prozessbegleiterin und den Software-Entwickler sorgte zudem für eine nachhaltige Wissensbewahrung.

Aufgrund der „Live Prototyping“-Methode war der Nutzen des loops-Systems schon nach kurzer Zeit erkennbar. Außerdem gingen die einmal aufgebauten Strukturen und eingegebenen Daten mit dem Übergang zum Echtssystem nicht verloren, da das System gleitend in den Echtbetrieb überging.

Was hat sich als schwierig erwiesen?

Einen guten Anfang zu finden, war nicht ganz einfach, denn es gab viele Probleme, die gleichzeitig wichtig und dringend schienen. Hier halfen das strukturierte Vorgehen und das geduldige Hinterfragen der Zusammenhänge durch die CQ-Prozessbegleiterin, schnell Klarheit zu schaffen und die richtigen Prioritäten zu setzen.

Wie gelang die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen?

Das Verfahren, die Veränderungsprozesse und den Aufbau des Systems von Anfang an gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen zu gestalten, hat sich bewährt und die erfolgreiche Implementierung unterstützt. Vor allem die engagierte Eigeninitiative der einzelnen Mitarbeiter/innen und ihre stetige Einarbeitung neuer Inhalte in das System, bilden den Erfolgsfaktor des Projekts und sind verantwortlich für den gelungenen Projektabschluss und die Integration von loops in die Unternehmenskultur.

Was nehmen Sie für Ihr zukünftiges Wissensmanagement mit?

Wissensmanagement gelingt, wenn es nicht nur Sache von einzelnen Mitarbeitern/innen ist, sondern vom gesamten Team mitgetragen und täglich gelebt wird. Dies ist möglich, wenn sich die unterstützenden Systeme in die Prozesslandschaft des Unternehmens einfügen und die Arbeits- und Informationsprozesse gut abbilden. Wissensmanagement- Lösungen müssen Prozesse vor allem vereinfachen, Informationswege und Schnittstellen sicherer und Aufgaben/Verantwortungen transparenter machen.

Die Pflege des Wissensmanagements braucht Wertschätzung und immer wieder neue Impulse.

Es ist hilfreich, externe Unterstützung heranzuziehen, um Veränderungen gut auf den Weg zu bringen. Prozessbegleitung ermöglicht es, unterschiedliche Perspektiven auf das Unternehmen und seine Prozesse einzunehmen und schneller mit den Vorhaben voranzukommen.

7 Aktuelle Situation

Die Kreativagentur Medienzauber verfolgt das Ziel der weiteren Professionalisierung und Digitalisierung der eigenen Arbeitsprozesse mit loops. Der Digitale Wandel ist somit Teil der Unternehmenskultur geworden und wird bei Medienzauber gelebt.