

Ein Umsetzungsmodell für die Praxis

ProWis-Shop – Wissensmanagement Lösungen für KMU

Von Janine Schellbach und Mark Staiger

Ausgangslage

Im Umfeld globaler und sich schnell wandelnder Märkte kommt der gezielten Nutzung des Unternehmenswissens wachsendes Gewicht zu. Um in diesem Umfeld bestehen und wettbewerbsfähig agieren zu können, müssen sich insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Herausforderung stellen, innovative Produkte flexibel und kostengünstig anzubieten. Es reicht dabei nicht aus, einzelne Geschäftsprozesse isoliert voneinander zu optimieren. Vielmehr ist die Verknüpfung und Integration der Kernprozesse entlang der kompletten Wertschöpfungskette der entscheidende Faktor, wenn es um die effiziente Nutzung von Wissen geht.

Das Projekt „ProWis – Prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement in KMU“

Der Ansatz des Projektes beinhaltet die Idee, nicht Wissensmanagement „an sich“ einführen zu wollen, sondern konkrete Verbesserungen der wichtigsten operativen Wertschöpfungsprozesse durch Wissensmanagement zu erzielen. Damit verschiebt sich das häufig verwendete abstrakte Postulat „Wissensmanagement bringt (irgend-)was!“ zur konkreten Aussage „Wir werden schneller, besser, billiger (durch Wissensmanagement)!“. Die vorhandenen Geschäftsprozesse, mit denen Unternehmen ihren wirtschaftlichen Erfolg sichern, stellen den wirksamsten Ansatzpunkt dar, um durch die Implementierung von Wissensmanagement die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Daher muss Wissensmanagement hier ansetzen und das Wissen der MitarbeiterInnen im Rahmen der Geschäftsprozesse produktiv nutzbar machen. Die Erfahrungen der beiden Fraunhofer Institute bestätigen, dass genau darin die bisher nicht bediente Erwartungshaltung der GeschäftsführerInnen und Vorstände besteht.

Um diese Idee umzusetzen wurde die Methodik des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (vgl. Heisig 2005) auf die konkreten Anforderungen von KMU angepasst.

Der ProWis-Shop Ansatz: „Do it yourself“

Eine weitere zentrale Idee von ProWis bezieht sich auf die branchenspezifische Aufbereitung bekannter und bewährter Wissensmanagement-Instrumente in einem einfach zu handhabenden Lösungsbaukasten. Basis ist hierbei die Überlegung, das „Wissensmanagement-Rad“ nicht noch einmal neu zu erfinden, sondern auf bestehende Wissensmanagement-Lösungen zurückzugreifen, die sich in der Praxis unter bestimmten Rahmenbedingungen und Anforderungen bewährt haben. Zu Beginn des Projekts werden zum einen praxiserprobte WM-Instrumente gesammelt und unter ihrem spezifischen Anwendungsbezug kategorisiert („WM-Lösungsmatrix“) und zum anderen werden bewährte Vorgehensweisen zur Entwicklung und Einführung unternehmensspezifischer WM-Lösungen zusammengestellt („WM-Vorgehensmodell“). Beide Komponenten bilden das „WM-Umsetzungsmodell“, das einzelne Lösungsbauusteine aus bedarfsorientierter Sicht aufbereitet und als Lösungsbaukasten die individuelle Kombination einzelner Elemente zu unternehmensspezifischen WM-Konzepten unterstützt.

Folgende Abbildung stellt die Bestandteile des ProWis-Umsetzungsmodells dar:



Mark Staiger und Janine Schellbach

laufzeit sukzessiv auf- und ausgebaut wird und die alle erarbeiteten Lösungen und Erfahrungen potenziellen NutzerInnen zur Verfügung stellt. Im Vordergrund steht dabei der Gedanke des Heimwerkers oder der Heimwerkerin, der/die „seine/ihre“ Wissensmanagement-Produkte (Methoden, Modelle, Vorgehensweisen etc.) selbst auswählt und zu einem möglichst großen Teil in Selbstanwendung realisiert. Der zentrale Erfolgsfaktor besteht darin, die Produkte so selbsterklärend wie möglich zu gestalten und möglichst genau auf die Zielgruppe auszurichten. Berücksichtigt werden hier der Bezug zur Branche, die Unternehmensgröße und andere Rahmenbedingungen. Damit verknüpft werden Praxisbeispiele der verschiedenen Lösungsansätze sowie Checklisten und Hilfsmittel, die die



Das ProWis-Umsetzungsmodell dient als methodische Grundlage zur Entwicklung des virtuellen ProWis-Shops. Hierbei handelt es sich um eine portalbasierte Plattform im Internet, die während der Projekt-

WM-Verantwortlichen in KMU direkt anwenden können, um ihr unternehmensspezifisches Wissensmanagement-Konzept zu erarbeiten und erfolgreich einzuführen.

Parallel zur Umsetzung werden Handbücher und Leitfäden des ProWis-Vorgehens-

modells für die angebotenen Wissensmanagement-Lösungen hinterlegt, die im Vorfeld an den Branchen- und KMU-Fokus angepasst sind. Dabei wird auf Best Practices der ErstanwenderInnen sowie auf die Erfahrungen der Forschungsinstitute zurückgegriffen. Diese Lösungen werden von der unternehmensspezifischen Situation abstrahiert und in einer späteren Phase mit den Umsetzungserfahrungen der ZweitanwenderInnen (vgl. Transferansatz) angereichert. Der Vergleichbarkeit der Lösungen aus Sicht der „ProWis-Kunden“ kommt große Beachtung zu, um eine fundierte Entscheidungsunterstützung zu gewährleisten. Außerdem werden Branchenspezifika explizit ausgewiesen, so dass für die NutzerInnen bereits eine gewisse Vorkonfiguration geboten wird.

Stetige Weiterentwicklung: Aufnahme von weiteren Wissensmanagement-Lösungen und -Erfahrungen

Die Erfahrungen der ProWis-TeilnehmerInnen mit dem ProWis-Umsetzungsmodell bei der Konzeption und Einführung der unternehmensspezifischen WM-Lösungen werden kontinuierlich im ProWis-Shop aufgenommen und aufbereitet. Hierdurch wird der Austausch zwischen den KMU und das „Lernen aus den Erfahrungen anderer“ gefördert. Durch den portalbasierten Lösungsansatz ist ProWis dabei in der Lage zu untersuchen, wie die Gruppe der ZweitanwenderInnen, die als ErstkundInnen den ProWis-Shop „betreten“, auf das Sortiment des Shops reagieren, wie der Auswahlprozess abläuft, welche Entscheidungskriterien welches Gewicht haben, welche Erwartungen mit den jeweiligen Produkten verbunden sind, welche Erfahrungen in der Folgeanwendung gemacht und welche Folgeaktivitäten von den Unternehmen daraus abgeleitet werden. Die WM-Verantwortlichen in den KMU sollen durch den ProWis-Shop eine maximale Unterstützung erhalten, wodurch der externe Beratungsbedarf auf

ein Minimum reduziert wird. Je nach Bedarf und Anliegen der KMU können im ProWis-Shop selbstständig branchenangepasste Lösungen anhand der Lösungsmatrix ausgewählt und umgesetzt werden. Für spätere Ausbauschritte des Shops soll der Aufbau so vorbereitet werden, dass der ProWis-Shop auch komplexere Produkte, hinter denen Hersteller und Berater stehen, beinhalten soll.

Der Transferansatz im ProWis-Projekt

Das übergeordnete Ziel aller Projektaktivitäten stellt die Herstellung der Anschlussfähigkeit der Wissensmanagement-Lösungsmodul für den Bedarf der KMU im ungeforderten Raum dar. Der Transfer ist im Projekt ProWis weiter zu fassen als in üblichen Kontexten: Anspruch dieses Projektes ist nicht nur den Transfer der ProWis-Lösungen durchzuführen, sondern darüber hinaus dessen optimale Gestaltung bereits im Projekt zum Gegenstand der Forschungsleistung zu machen. Das generische ProWis-Umsetzungsmodell wird deshalb in enger Abstimmung mit drei ErstanwenderInnen aus den Branchen Automobil, Elektro/Elektronik und Maschinen-/Anlagenbau konzipiert und umgesetzt, um hierdurch die Praxistauglichkeit und branchenspezifische Besonderheiten schon frühzeitig berücksichtigen zu können.

Das Besondere der Projektarchitektur besteht darin, dass während der Projektlaufzeit eine zweite Transferstufe stattfindet: von der Gruppe der ErstanwenderInnen zur Gruppe der ZweitanwenderInnen. Als ZweitanwenderInnen nehmen je Branche drei Unternehmen am ProWis-Projekt teil (insgesamt neun). Die Erfahrungen, die die ZweitanwenderInnen mit dem ProWis-Shop bei der Konzeption und Einführung ihrer unternehmensspezifischen WM-Lösung machen, fließen wiederum in einer weiteren Evaluationsschleife in die Optimierung des ProWis-Shops ein, bevor der ProWis-Shop für alle interessierten KMU in Deutschland freigeschaltet wird.

Dies entspricht auch den beiden Projektphasen, wie folgende Grafik darstellt.

Als weitere Transferkanäle werden darüber hinaus Transferworkshops, Multiplikatoren-Aktivitäten, Publikationen und die ProWis-Community (siehe www.prowis.net) eingesetzt.

Wir sind sehr daran interessiert, weitere KMU's aktiv in das Projekt ProWis miteinzubeziehen. Sie können hierbei vom Erfahrungsaustausch mit den ErstanwenderInnen und dem Fraunhofer Kompetenzteam profitieren.

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf!

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Stefan Voigt
Kompetenzfeld Wissensmanagement
Tel. +49 (0) 391 / 40 90-713
Fax. +49 (0)391 / 40 90-555
stefan.voigt@iff.fraunhofer.de
<http://wim.iff.fraunhofer.de>

Dipl.-Psych. Ina Finke
Competence Center Wissensmanagement
Tel.: +49 (0)30 / 390 06-264
Fax: +49 (0)30 / 393 25 03
ina.finke@ipk.fraunhofer.de
<http://www.wissensmanagement.fhg.de>

Janine Schellbach: Studium der Soziologie und Pädagogik an der Otto von Guericke Universität in Magdeburg. Seit September 2005 ist sie mit der wissenschaftlichen Begleitung des Anwendungsprojektes ProWis am Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF) beauftragt.

Mark Staiger: Seit 2002 Projektleiter im Bereich Wissensmanagement am Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF). Er führte diverse Forschungs- und Beratungsprojekte zum Wissens- und Innovationsmanagement sowie der Strategieentwicklung durch.

