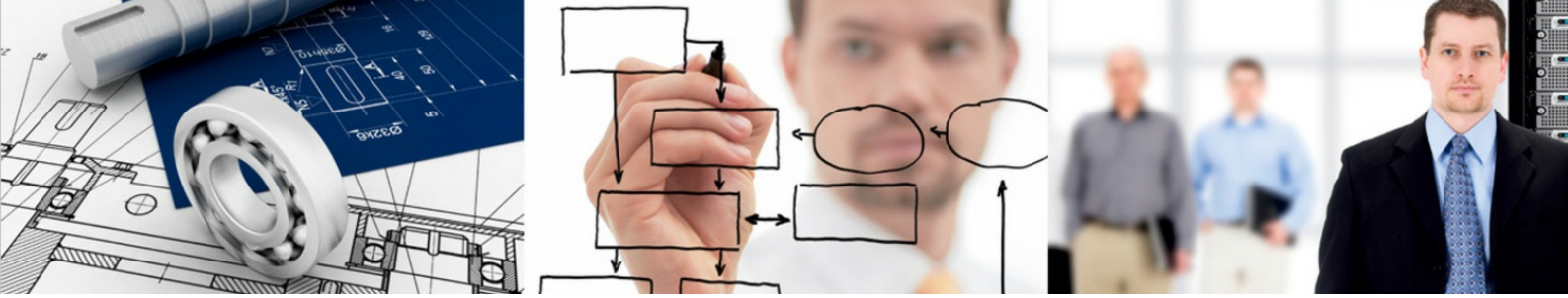


KME – Kompetenzzentrum Mittelstand GmbH

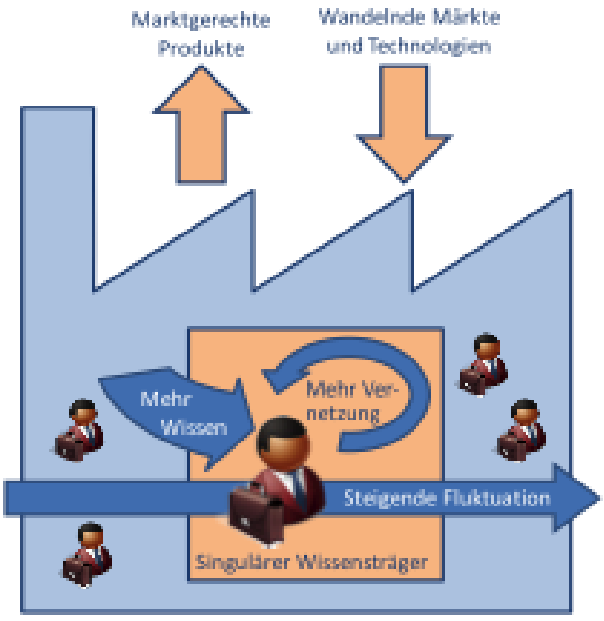
Zukunft durch Innovation und Forschung

Unternehmenswissen systematisch entwickeln

Mitarbeitergebundenes Wissen ist der Kern des Unternehmenserfolgs. Zunehmende Mitarbeiterfluktuation und Arbeitskräftemangel erfordern die Bewahrung von Unternehmenswissen. Wandelnde Märkte und Technologien erfordern stetige Weiterentwicklung des Wissens. Die transparente Darstellung von Wissenslandkarten und Identifikation von Stärken und Schwächen ermöglicht die richtige Handhabung künftiger Chancen und Risiken.

Problemstellung

Das an Mitarbeiter gebundene Wissen stellt häufig den Kern des Unternehmenserfolgs dar. Die Detailtiefe und Zusammenhänge zwischen Fachdisziplinen nehmen zu und Wissen ist teils an wenige Mitarbeiter gebunden. Gleichzeitig verschärft sich der Arbeitskräftemangel und die Mitarbeiterfluktuation steigt. Damit ergibt sich der Bedarf, relevantes Wissen im Unternehmen zu halten, indem ein effizienter Wissenstransfer erfolgt.



Für die Bewahrung von Unternehmenswissen sind relevante Aspekte für den Transfer von erfahrenen auf neue Mitarbeiter zu identifizieren. Zudem erfordern sich schnell wandelnde Märkte und Technologien die zielgerichtete Weiterentwicklung des Wissens. Das Unternehmenswissen muss es erlauben, künftige Marktchancen (z. B. Produktanpassung auf neu aufkommende Anwendungsfelder) zu nutzen und mögliche Risiken (z. B. fehlende Kompetenz in neuer Fertigungstechnologie) zu vermeiden. Ein Vorgehen zur Bewertung und Entwicklung des Unternehmenswissens ist derzeit nicht verfügbar.

Zielsetzung

Am Beispiel eines Unternehmens sollen ein KMU-orientiertes Vorgehen sowie ein Methodenleitfaden zur Entwicklung des Unternehmenswissens gestaltet werden. Vorgehen und Leitfaden sollen den richtigen Umgang mit internen Änderungen des Mitarbeiterstamms sowie externen Markterfordernissen ermöglichen. Daraus leiten sich folgende Teilziele ab:

Die Unternehmensleitung benötigt den transparenten Überblick über aktuelles Unternehmenswissen. Dieses soll in Form einer grafischen Darstellung (Wissenslandkarte) relevanter Wissensbausteine und erforderlicher Enabler (Kompetenzen, Methoden, Netzwerke) erfolgen.

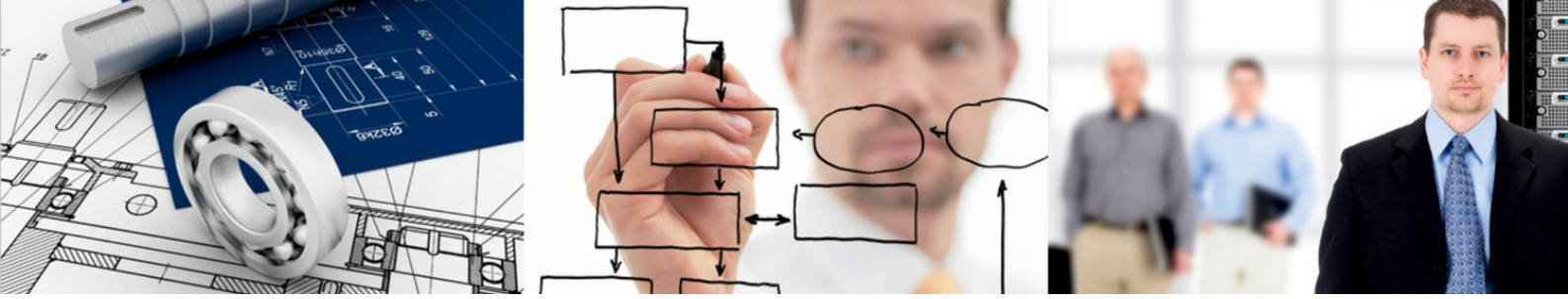
Der Aufwand zur Erstellung und stetigen Aktualisierung des Überblicks soll gering gehalten werden, indem nicht Wissensdetails, sondern die grundlegenden Zusammenhänge (z. B. „Welche Aufgaben erfordern welche Kompetenzen?“) beschrieben werden.

Über die Zuordnung von Wissensbausteinen zu Mitarbeitern soll ersichtlich werden, welches Wissen risikobehaftet, da nur durch einzelne Mitarbeiter verfügbar ist.

Ist der künftige Abgang bestimmter Mitarbeiter bekannt oder planbar (z. B. aufgrund altersbedingten Ausscheidens), so soll leicht identifizierbar werden, welches Wissen und welche Enabler auf andere Mitarbeiter zu transferieren sind. Auch soll durch die Wissenslandkarte ersichtlich werden, an welche Mitarbeiter idealerweise ein Transfer erfolgen soll.

Der Wissenstransfer zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitern soll effizient und vollständig möglich werden, da Aufgaben und hierfür erforderliche Enabler klar ersichtlich sind.

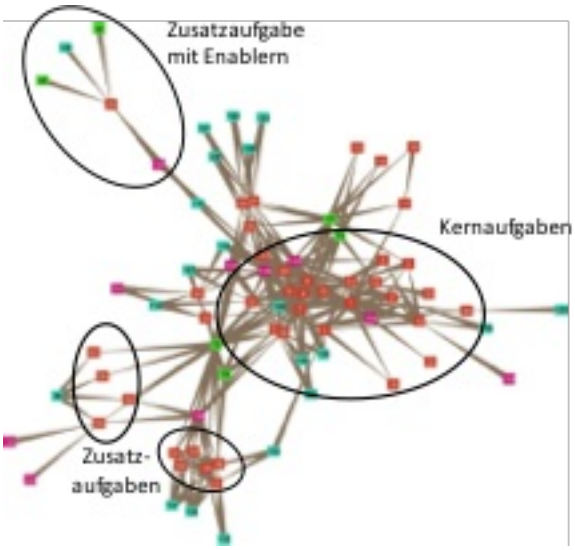
Mit der Einbeziehung aktueller und künftiger (erwarteter) Marktbedürfnisse sollen Stärken und Schwächen im Unternehmenswissen identifiziert werden können. Ein Leitfaden soll darauf basierend die Ableitung von Maßnahmen zum Umgang mit künftigen Chancen und Risiken erlauben.



Die Wissenslandkarte als zentrales Dokument soll die kontinuierliche Überprüfung, Sicherung und Entwicklung des für den Markterfolg notwendigen Unternehmenswissens bei internen und externen Veränderungen sicherstellen.

Vorgehensweise

AP1: Mit relevanten Wissensträgern des Unternehmens werden Wissenselemente (Aufgaben, Kompetenzen, Methoden, Netzwerke) und deren Zu-sammenhänge erfasst und visualisiert.



Die obige Darstellung zeigt intuitiv die Kernaufgaben (mittig) sowie Zusatzaufgaben eines spezifischen Mitarbeiters (Aufgaben in orangener Färbung). Aus der Gruppenbildung ist ersichtlich, welche Aufgaben und Enabler (blaue, grüne und rote Färbung) jeweils im Paket zu transferieren sind.

AP2: Die im Wissensnetz erfassten Aufgaben werden mit den Wissensträgern im Unternehmen verknüpft. Zudem wird die Relevanz der Aufgaben für das Unternehmen und die künftig erwartete Bedeutung als Bewertung herangezogen. Mit dieser Klassifizierung wird die Identifikation von Stärken und Schwächen im Unternehmenswissen ermöglicht. Eine beispielhafte Stärke wäre die breite Verfügbarkeit von Wissen um Kernaufgaben bei zahlreichen Mitarbeitern, da trotz eines Abgangs einzelner Personen dieses Wissen weiterhin zur Verfügung stehen würde. Analog hierzu wäre eine Schwäche im Unternehmenswissen daran zu identifizieren, dass Wissensbausteine mit hoher Relevanz für das Unternehmen nur bei einzelnen, eventuell bereits absehbar ausscheidenden Mitarbeitern angesiedelt sind.

AP3: Im nächsten Schritt soll das erfasste und dargestellte Unternehmenswissen mit prognostizierten Marktentwicklungen abgeglichen werden. Hierzu werden Szenariotechniken zur Beschreibung der Entwicklungen herangezogen. Aus dem Abgleich der Stärken und Schwächen im Unternehmenswissen können so Chancen und Risiken für die Zukunft abgeleitet werden. Beispielsweise ergibt sich eine Chance im Unternehmenswissen aus der Übereinstimmung heutiger Stärken mit prognostizierten Marktentwicklungen. Ein Risiko ergibt sich aus heute schwach oder nur vereinzelt vorhandenem Wissen, welches prognostiziert künftig an Bedeutung gewinnt.

AP4: Abschließend soll ein Leitfaden entwickelt werden, der Unternehmen aufzeigt, wie auf identifizierte Stärken/Schwächen bzw. Chancen/Risiken durch Maßnahmen der Wissensentwicklung zu reagieren ist. Mögliche Maßnahmen können der Transfer bestimmter Wissensbausteine auf eine größere Mitarbeiterzahl oder die Akquirierung neuer Mitarbeiter mit bestimmten Enablern (Kenntnissen) sein.

Ergebnisse / Nutzen

Das Vorhaben soll Unternehmen aufwandsarm einen Überblick über Stärken und Schwächen des Unternehmenswissens (oder Teilen davon) ermöglichen. Stärken und Schwächen, z. B. die Bindung wichtigen Wissens an einzelne Personen, sollen zuverlässig identifizierbar sein. Zudem sollen künftig erwartete Marktentwicklungen am aktuellen Wissen gespiegelt werden können. Dies gestattet das systematische Aufdecken von Chancen und Risiken im aktuellen Unternehmenswissen. Ein Leitfaden soll schließlich die Maßnahmen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmenswissens bereitstellen.

Forschungspartner

Lehrstuhl für Produktentwicklung
Technische Universität München

Projektpartner

Sie sind interessiert, mit Ihrem Unternehmen an diesem geplanten Forschungsprojekt teilzunehmen?
Dann setzen Sie sich bitte mit dem Geschäftsführer der KME – Kompetenzzentrum Mittelstand GmbH, Herrn Dr. Georg Liedl, in Verbindung.