

Optimierung von Geschäftsprozessen aus der Wissensperspektive

„GeschäftsprozessOrientiertes Wissensmanagement“ - GPO-WM / ProWis -

Kontakt:

**Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK
Competence Center Wissensmanagement
Bereich Unternehmensmanagement**

Ronald Orth

Pascalstraße 8-9
10587 Berlin

Tel. +49 30 390 06 - 171

Fax +49 30 393 25 03

ronald.orth@ipk.fraunhofer.de

<http://www.wissensmanagement.fraunhofer.de>

<http://www.um.ipk.fraunhofer.de/>



Optimierung von Geschäftsprozessen aus der Wissensperspektive „Prozessorientiertes Wissensmanagement“ (ProWis)

Das ProWis-Vorgehensmodell wurde im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ vom Fraunhofer IPK und Fraunhofer IFF entwickelt und steht für prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement in KMU¹ (Abb. 1).

ProWis ist ein branchenübergreifender „Wissensmanagement-Werkzeugkasten“, der sich an mittelständische Unternehmen richtet. Sie sollen bei der Einführung von Wissensmanagement durch die im Rahmen des Vorgehensmodells erarbeiteten Lösungsansätze und Hilfsmittel zur Optimierung von operativen Geschäftsprozessen in Bezug auf den Umgang mit Informationen und Wissen unterstützt werden.

Das Konzept stellt den Anwendern Hilfsmitteln zur eigenständigen Analyse und Diagnose des Umgangs mit Wissen im Unternehmen bereit und bietet mit seinem „Werkzeugkasten“ die erforderlichen Informationen sowie Hilfestellungen und Einstiegsstrategien an (vgl. Abb. 2).

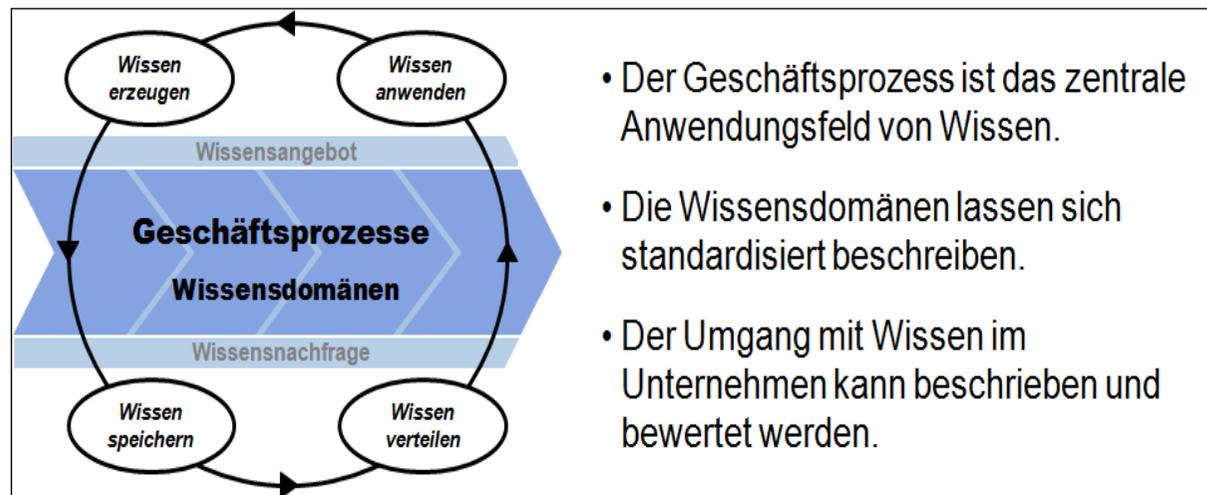


Abb. 1: Wissensmanagement-Referenzmodell des Fraunhofer IPK

¹ Für nähere Details zu dem Konzept und der breitgefächerte Werkzeugsammlung siehe: www.prowis.net

Im Rahmen von ProWis sind dadurch zahlreiche Methoden und Werkzeuge für ein effizientes Wissensmanagement erstmalig kombiniert und in einem „mittelstandsgerechten“ Gesamtkonzept gebündelt worden. Im Vordergrund des Aufbau- und Handhabungskonzepts steht der Gedanke des Heimwerkers, der „seine“ Wissensmanagement-Lösungen auswählt und in „Selbstanwendung“ realisiert.

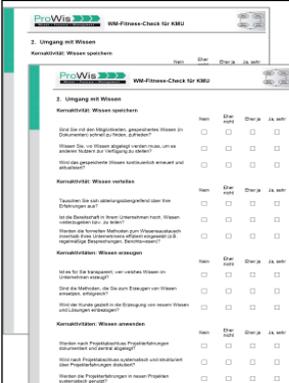
Um das Wissensmanagement an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen, muss zunächst der Status quo identifiziert werden. ProWis stellt drei praxiserprobte Analysemethoden (Wissensmanagement-Fitness-Check, Wissensmanagement-Audit und GPO-WM-Analyse) bereit. Sie unterstützen den Anwender bei der Analyse des Umgangs mit Wissen.

Der vorgesehene **Wissensmanagement-Fitness-Check** kann als Selbst-Bewertung durch den Unternehmer und/oder als Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden.

Das Ergebnis dieser quantitativen Bewertung liefert einen schnellen Überblick zum Status quo des Umgangs mit Wissen im Unternehmen im Vorfeld der Wissensmanagement-Einführung (Abb. 3).



Abb. 2: Einführung von Wissensmanagement nach ProWis



Ziel:

- Ermittlung von Problemen im Umgang mit Wissen aus Sicht der Mitarbeiter.
- Überblick über Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement im Unternehmen.
- Sensibilisierung für den Umgang mit Wissen

1. Wissensfelder



2. Kernaktivitäten



3. Gestaltungsfelder



Abb. 3: ProWis - Wissensmanagement-Fitness-Check

Das **Wissensmanagement-Audit** ist eine umfangreichere Mitarbeiterbefragung, bei der sich das Unternehmen ein umfassenderes Bild über den Status quo des eingeführten Wissensmanagements im Unternehmen bildet.

Das WM-Audit ist ein standardisierter Online-Fragebogen zur Identifikation des Status quo von Wissensbedarf und Wissensverfügbarkeit sowie der Kernaktivitäten (Erzeugen, speichern, verteilen und anwenden von Wissen) und Gestaltungsfelder (z.B. Führung, Kultur) des Wissensmanagements (Abb. 4).

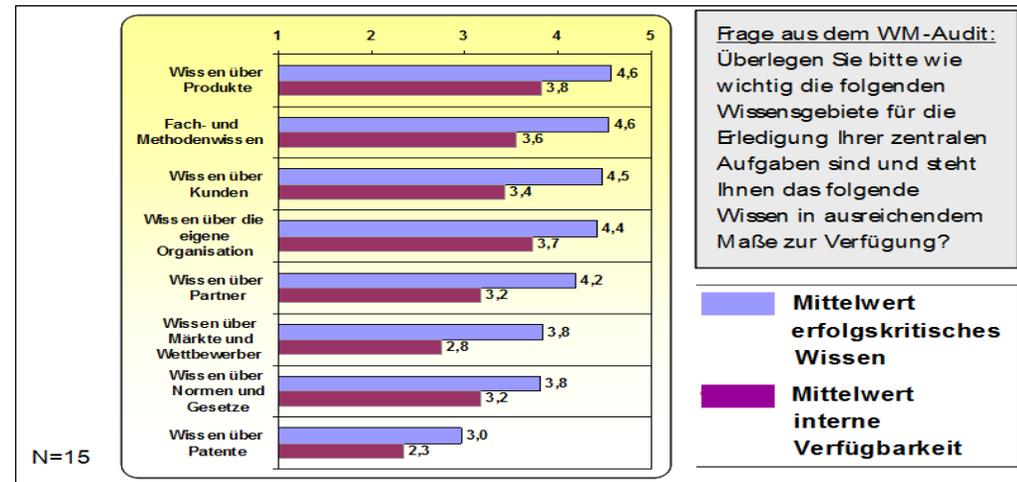


Abb. 4: Exemplarische Ergebnisse des WM-Audits der ProWis-Pilot-Unternehmen

Die **GPO-WM²Analyse** wird im Unternehmen als Workshop durchgeführt, um zu erfahren, bei welchen zentralen Wissensdomänen Verbesserungspotenziale bestehen.

Bei der GPO-WM Analyse handelt es sich um teilstrukturierte Gruppeninterviews zur Analyse und Bewertung des Umgangs mit erfolgskritischem Wissen (Abb. 5).

The diagram shows a cycle: (1) Wissen erzeugen (yellow) -> (2) Wissen speichern (green) -> (3) Wissen verteilen (yellow) -> (4) Wissen anwenden (red) -> back to (1). A central box is labeled 'Wissensdomäne'. To the right, a traffic light icon indicates 'erfolgreich' (green), 'neutral' (yellow), and 'kritisch' (red).

Vorgehen:

- 3 bis 4 teilstrukturierte **Gruppeninterviews** (Workshop)
- **1 Wissensdomäne pro Gruppeninterview** (ca. 4-8 Personen)
- **Dauer:** ca. 90 Minuten pro Wissensdomäne
- **Formularmethode** (8 Leitfragen & Vorlagen zum Ausfüllen)
- Darstellung der Ergebnisse anhand eines **Ampelprinzips**

Ziele und Aufgaben:

- Identifikation von konkreten Ansatzpunkten zur Optimierung des Umgangs mit Wissen im Geschäftsprozess.
- Ermittlung von Stärken, Schwächen und Verbesserungsideen
- Analyse und Bewertung des Kernprozesses Wissen erzeugen, speichern, verteilen und anwenden.
- Bewertung der gegenwärtig eingesetzten Methoden und Instrumente

Abb. 5: Aufbau und Vorgehen der ProWis-GPO-WM-Analyse

² GPO-WM: GeschäftsProzessOrientiertes WissensManagement

Ziel der GPO-WM Analyse ist die detaillierte Untersetzung der Ergebnisse des WM-Fitness-Checks bzw. WM-Audits und die Identifikation von konkreten Ansatzpunkten zur Optimierung des Umgangs mit Wissen im entsprechenden Prozess.

Im Rahmen der strukturierten Workshops werden dabei die vier Kernaktivitäten im Umgang mit Wissen (Wissen erzeugen, Wissen speichern, Wissen verteilen und Wissen anwenden) im Prozess analysiert und durch die Teilnehmer bewertet. (Vgl. Abb. 6).

Die Bewertungen, die identifizierten Verbesserungspotenziale und erste Verbesserungsideen werden in standardisierten Power-Point-Formularen direkt im Workshop festgehalten.

Wissensaktivitätsprofil

Wissensdomäne	Kernaktivitäten			
	Erzeugen	Speichern	Verteilen	Anwenden
Fachwissen	Grün	Gelb	Grün	Grün
Kundenwissen	Grün	Gelb	Rot	Gelb
Produktwissen	Rot	Gelb	Gelb	Rot
Wissen über Patente	Grün	Gelb	Grün	Grün

 Kernaktivität *Grün = kein Verbesserungsbedarf*
 Kernaktivität *Gelb = mittlerer Verbesserungsbedarf*
 Kernaktivität *Rot = hoher Verbesserungsbedarf*

Abb. 6: Beispielhaftes Ergebnis der GPO-WM-Analyse

Fazit:

Zur praktischen Anwendbarkeit im Handwerk wurden in einem Erfahrungsaustausch der Projektakteure und der ProWis-Experten drei Aspekte, nämlich Umfang, Inhalt und Akzeptanz der Methode, eruiert:

- Ist die Methode in Bezug auf Dauer, Aufwand für den Einsatz im Handwerk zu umfangreich?
- Werden damit auch die richtigen Fragen für ein Handwerksunternehmen gestellt?
- Welche handwerkstypischen Aspekte fehlen?
- Ist die Sprache verständlich?
- Wird die Methode im Handwerk akzeptiert?
- An welche bereits vorhandenen Methoden kann das Vorgehen angeschlossen werden (z.B. Mitarbeitergespräch, Besprechungsrunde)?

Es ist zu konstatieren, dass ProWis eine umfangreiche Instrumentenauswahl bzw. Methoden- und Maßnahmen-Datenbank zur Verfügung stellt und durch die eingebundene Analysemethoden und -Tools (Wissensmanagement-Fitness-Check, Wissensmanagement-Audit und GPO-WM-Analyse) sehr strukturiert einsetzbar ist.³

Durch die zugrundegelegte GPO-WM-Methode ist eine Prozessorientierung gewährleistet und wird durch eine umfangreiche Methoden- und Instrumentensammlung mit geeigneten Filterfunktionen unterstützt.

Das Vorgehensmodell ist innovations-, strategie-, netzwerk- und unternehmensentwicklungsorientiert und trägt durch einfache Methoden- bzw. instrumentenbezogene Darstellung zur Anwendbarkeit bei.

Andererseits ist aus der handwerklichen Perspektive das Modell als Ganzes zu komplex und die angebotene Plattform bzw. Tools eher durch erfahrene Berater umsetzbar. Deshalb ist zu empfehlen, das Modell und die darin enthaltenen Tools handwerksspezifisch reduzier- und anwendbar zu gestalten.

Die Erkenntnis über die Vielfalt und Komplexität der Thematik „Wissensmanagement“ einerseits und die Erfahrung in der Einführung und Anwendung adäquater Konzepte andererseits zeigen jedoch, dass eine (effiziente) „Selbstanwendung“ der bei ProWis verfügbaren „Methoden- und Instrumenten-Sammlung“ durch gezielte Einführung in die Thematik und qualifizierte Moderation des zu untersuchenden Prozess unterstützt werden soll. Entsprechende Schulungen zum ProWis-Ansatz (ProWis-Training⁴) unterstützen diesen Qualifizierungsprozess für die Multiplikatoren und sollten weiterhin für den fundierten Einsatz der erschlossenen Methoden und Lösungen in Anspruch genommen werden.

³ Vgl. www.prowis.net/prowis/loesungsbox (Sammlung von Wissensmanagement-Methoden)

⁴ Siehe: www.prowis.net (Veranstaltungen/ProWis-Training)