

*Bearbeitungszeit: 60 Minuten*

## **Sachverhalt**

Sie sind in einem Unternehmen tätig, das Weiterbildungsmaßnahmen anbietet (Schulungen zu Spezialsoftware, zum Konfliktmanagement, Management-Coachings, technische Lehrgänge, Wochenendkurse zu juristischen Themen wie Personal und Arbeitsrecht, Datenschutz, Steuern, Schutz geistigen Eigentums usw.). Sie sind Leiterin bzw. Leiter für Personal, Organisationsstruktur und Produktentwicklung und gehören zum Kreis der fünf führenden, leitenden Angestellten. In Ihrem Unternehmen sind ca. 100 Mitarbeiter beschäftigt, wobei simple Verwaltungsaufgaben von ca. 50 Personen erledigt werden. Die anderen 50 haben mehr oder weniger mit der aktiven Entwicklung der Produkte und Projekte des Unternehmens zu tun. Neben den fest angestellten Mitarbeitern werden zahlreiche Lehrkräfte über Werkverträge (freie Mitarbeiter) beschäftigt (ca. 70). Diese werden bei konkreten Aufträgen der Kunden geordert.

Ihre wichtigsten 50 Kunden können als Stammkunden bezeichnet werden und haben jeweils von 200 bis 1000 Mitarbeiter.

Die Dienstleistungen werden in Form von geschlossenen Workshops für große Unternehmen, als offene Seminare für beliebige Interessenten sowie als längere Programme (mehrere Sitzungen innerhalb von 3-6 Monaten) für aus Unternehmen entsandte Mitarbeiter angeboten. Dabei entwickelt Ihr Unternehmen ständig neue Kurse zu Themenbereichen, die seine Stammkunden wünschen oder die gerade durch die technische, rechtliche oder sonstige Entwicklung aktuell geworden sind. Bisher werden nur Präsenzkurse angeboten - die Lehr- und Lernunterlagen werden den Kursteilnehmern durch die Dozenten als Ausdrucke in Kursen ausgeteilt.

Ihre wichtigsten strategischen Aufgaben sind die Erfassung des Schulungsbedarfs – insbesondere bei Stammkunden – die Konzeption neuer Angebote sowie die Organisation von Kursen und deren Durchführung sowie Auswertung (Qualitätssicherung). Darüber hinaus – weniger strategisch aber aufwändig – müssen Sie die Verwaltung der verschiedenen Kursunterlagen sicherstellen, weil die von Dozenten zugesandten Materialien durch das Unternehmenspersonal formatiert und für den Druck vorbereitet werden müssen. Dabei stoßen Ihre Mitarbeiter aktuell an Belastungsgrenzen.

Aktuell ist Ihr Unternehmen einem gestiegenen Preisdruck ausgesetzt, weil unabhängige Dozenten immer häufiger günstigere Produkte anbieten. Auch, wenn die Qualität der Schulungen aus Ihrem Hause überzeugt und meist höher ist, als die der Wettbewerber, sind die Kunden durchaus geneigt, aus Preisgründen auf Schulungen der Wettbewerber zurückzugreifen. Vor diesem Hintergrund hat die Geschäftsleitung Ihres Unternehmens eine neue Strategie beschlossen. Demnach soll die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht werden. Die Innovationskraft soll gestärkt, Produkte aber zugleich preisgünstiger angeboten werden. Ihnen fällt dabei die Aufgabe zu, Vorschläge zum verbesserten Umgang mit Wissen im Unternehmen zu entwickeln. Gefragt sind sowohl strategische wie auch konkrete operative Maßnahmen, die zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in jeglicher Hinsicht beitragen könnten. Allerdings kann sich das Unternehmen - bis auf ein kleines Projektbudget in Höhe von einigen Tausend EUR - keine Mehrausgaben leisten.

## **Aufgaben**

*Für die Lösung der nachstehenden Aufgaben können insgesamt 100 Punkte erreicht werden.*

### **Aufgabe 1**

Wie gehen Sie bei der Erarbeitung Ihrer Vorschläge vor? Was ist dabei allgemein zu beachten, wenn Ihre Vorschläge erfolgreich sein sollen?

*Bewertung: Vorgehensweise (20), allgemein zu beachtende Umstände (20) = max.40 Punkte.*

Folgende Vorgehensweise ist zu empfehlen (*jeder Schritt = 4 Punkte*):

- 1) zunächst ist eine **Bestandsaufnahme** vorzunehmen – dabei ist zu klären, was der aktuelle Zustand ist, welche Probleme oder Verbesserungspotenziale beim Umgang mit Wissen bestehen;
- 2) die konkreten **Ziele** im Hinblick auf Wissensmanagement sind festzulegen; was beim Umgang mit Wissen konkret verbessert bzw. erreicht werden soll;
- 3) es sind die **Wissensprozesse** zu identifizieren, die zur Erreichung der Ziele optimiert werden soll;
- 4) darauf aufbauend sind die Methoden festzustellen, mit denen die Optimierung erreicht werden kann (Wege, Ansätze, die nützlich sein können);
- 5) daraus sind letztlich **konkrete Massnahmen** abzuleiten, die durchzuführen sind; konkrete Lösungen und Werkzeuge sind zu wählen.

Zu beachten sind insbesondere die Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Implementation von Massnahmen des Wissensmanagements (*jeder Ansatz = 5 Punkte*):

- 1) ein **ganzheitlicher und evolutiver Ansatz** ist zu wählen, d. h. alle Wissensebenen und -zustände müssen berücksichtigt werden, ebenso wie der aktuelle Entwicklungsstand des Unternehmens und dessen Wandlungsfähigkeit;
- 2) Ziele des Wissensmanagements müssen an die **strategischen Ziele des Unternehmens** gekoppelt sein;
- 3) die **Organisationskultur** muss richtigen Umgang mit Wissen fördern; Bewusstsein für die Bedeutung des Wissens ist stets zu stärken; Führungskräfte müssen Vorbild sein;
- 4) es sind stets diejenigen Instrumente und Werkzeuge zuerst zu wählen, mit denen Mitarbeiter die größte positive Veränderung spüren; sie sind vorsichtig an Änderungen zu gewöhnen und optimalerweise können sie **schnell einen spürbaren Nutzen** feststellen;
- 5) die Maßnahmen rund um Wissensmanagement sind durch Zwang kaum umzusetzen; insb. das Teilen von Wissen kann schwer überwacht werden und ist nur schwer mit Druck zu erreichen; demzufolge ist die Verbesserung des Verhaltens (mehr Wissensaustausch, gute Dokumentation, aktive Teilnahme an Gesprächen oder kreativen Prozessen) grundsätzlich nur über richtige Motivationssysteme, sinnvolle Anreize zu erreichen;
- 6) Wissen ist nicht gleich Information – richtiges Verständnis von Wissen ermöglicht erst die richtige Wahl von Werkzeugen; dabei ist Wissensträger stets der Mensch / Mitarbeiter;

*(weitere Punkte möglich)*

## **Aufgabe 2**

Nennen Sie mindestens eine konkrete Maßnahme / ein Projekt / eine Idee, wie das vom Geschäftsführer genannte Ziel durch Mittel des Wissensmanagements gezielt unterstützt werden könnte.

*Bewertung: Idee (15) Begründung (25) = max. 40 Punkte*

### Alternative 1:

Projektdatenbank im Intranet (mit Wiki oder einem einfachen CMS oder mit proprietärer Software).

In der Projektdatenbank sind alle laufenden Projekte mit Angabe der einzelnen Kunden zu dokumentieren. Insbesondere sind in der Datenbank auch die Daten der Projekte, der vorgeschlagenen Lösungen, aufgetretene Probleme usw. usf. zu sammeln.

Mit der Projektdatenbank sollte auch eine Datenbank (Wissensmarkt) der Projektleiter und ihrer Teams gepflegt werden, ihre Kompetenzen wären dann mit den Projekten verknüpft, damit erkennbar ist, welche Teams mit welchem Profil an welchem Projekt arbeiten.

Die Projektdatenbank ist vor jedem neuen Projekt abzufragen bzw. immer dann, wenn ein Folgeprojekt realisiert werden soll bzw. wenn ein Bestandskunde erneut die Dienste des Unternehmens in Anspruch nimmt.

### Alternative 2:

Der direkte Wissensaustausch zwischen den Teams wird durch Wissensgemeinschaften auf der einen und strukturierte Weitergabe von Erfahrungen (After Action Review, Lessons Learned) auf der anderen Seite gestärkt.

Die Projektleiter / Teams benennen Mitarbeiter mit ähnlichen Funktionen in Teams und diese tauschen sich untereinander über Verlauf der Projekte, ihre Stolperstellen, Wünsche der Kunden usw. aus.

Während der Projekte und nach deren Abschluss finden Gespräche zwischen den Funktionsträgern der Teams (s. o.) bzw. / und zwischen den Projektleitern darüber, was in Projekten auffallend war und was daraus zu lernen ist.

Jedenfalls ist der Austausch dahingehend zu intensivieren, dass die Teams Kenntnis darüber haben, welche Teams bei welchen Kunden tätig sind.

*Andere Optionen sind ebenfalls denkbar, oben wurden nur Beispiele genannt!*

## **Aufgabe 3**

Welche Wissensprozesse werden bei der Umsetzung der o. g. Maßnahmen betroffen sein? Mit welchen konkreten Ansätzen / Werkzeugen im Zusammenhang mit diesen

Wissensprozessen werden die Maßnahmen umgesetzt bzw. können umgesetzt werden?

Nennen Sie mindestens 2 Prozesse und 2 Ansätze / Werkzeuge (je 1 pro Wissensprozess) und erläutern Sie kurz Ihre Auswahl.

*Bewertung: je Prozess 5 Punkte (max. 10), je Ansatz/Werkzeug 5 Punkte (max. 10)  
Insg. max. 20 Punkte*

**Wissensprozesse:**

- **Wissenskommunikation**
- **Wissensentwicklung**
- **optional auch: Wissensidentifikation**

**Werkzeuge:**

- zu Wissenskommunikation:
  - interner Wissensmarkt – Profile der Projektmitarbeiter / Teams werden in der Weise präsentiert, damit sie von anderen Teams leicht gefunden werden und ihre Erfahrungen zu einzelnen Kunden / Projekten teilen können;
  - Informations- / Kommunikationstechnologien – eine Intranetsoftware (Wiki?) dient der Dokumentation
- zu Wissensentwicklung (aber auch zu Wissensidentifikation):
  - After Action Review – nach dem Projekt oder einer Projektphase wird dessen / ihr Verlauf reflektiert und analysiert;
  - Lessons Learned – in einer kurzen Retrospektive des Projektes werden die Erfahrungen genannt, sowohl die guten wie auch die schlechten; Schlussfolgerungen für die Zukunft werden gezogen; nach Möglichkeit müssen die Ergebnisse auch jeweils anderen Teams zugänglich sein