

Wissensmanagement-Strategieworkshops als Führungsprozess in Wissensmanagement-Abteilungen

Gerhard Peter (Festo)
Paul Seren (Schaeffler)
Simon Dückert (Cogneon)

Inhalt

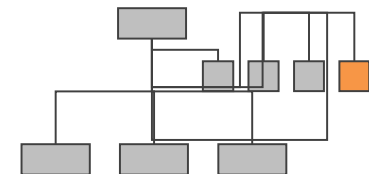
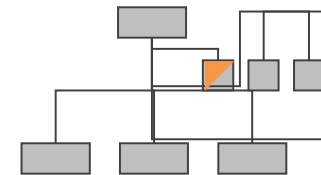
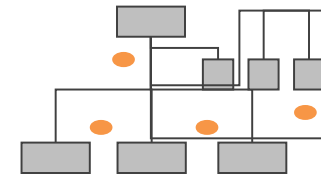
- Grundkonzept Workshop
- Fallbeispiel Festo
- Fallbeispiel Schaeffler
- Erfahrungen (Lessons Learned)
- Ausblick



GRUNDKONZEPT WORKSHOP

Reifegrad von WM in Organisationen

- **Niedrig:** Wissensmanagement ist nicht institutionell verankert.
- **Mittel:** Wissensmanagement ist in einer Unterstützungsfunktion verankert (z.B. HR, IT, Kommunikation).
- **Hoch:** Wissensmanagement ist eine eigene Unterstützungsfunktion (z.B. als Abteilung Wissensmanagement).



Zwei zentrale Fragestellungen für WM-Abteilungen

Welche **Vision** für das Wissensmanagement haben wir?

Welche **Wissensmanagement-Services** bieten wir an?



Strategisches Wissensmanagement

Wissensstrategie	Wissensbilanz	Führungsentwicklung	...
------------------	---------------	---------------------	-----

Operatives Wissensmanagement

Lessons Learned	Expert Debriefing	Scrum	...
-----------------	-------------------	-------	-----

Wissensinfrastruktur

Intranet	Soziales Netzwerk	Wiki	...
----------	-------------------	------	-----

Workshop zur strategischen WM-Ausrichtung

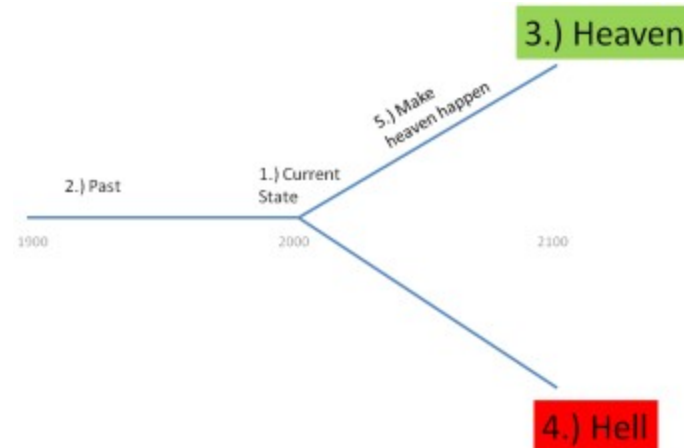
Agenda 2-tägiger Wissensmanagement-Strategieworkshop:

Tag 1:

- [optional] Vorstellen von **persönlicher Mission und Vision** für das Thema Wissensmanagement in der Organisation durch die Abteilungsmitarbeiter
- Durchführung der Methode **Future Backwards** in Kleingruppen, um die Vergangenheit zu reflektieren und Kernaussagen einer gemeinsamen Vision herauszufinden
- [optional] Input zu **Rahmenbedingungen in der Organisation** durch den Abteilungsleiter
- [optional] Input zu aktuellen **Wissensmanagement-Trends** durch einen Cogneon Experten
- **Wissensmanagement-Vision-Statement** erarbeiten/aktualisieren
- **Wissensmanagement-Mission-Statement** erarbeiten/aktualisieren
- [optional] **Abendveranstaltung** z.B. mit gemeinsamen Kaminesgespräch oder sozialer Veranstaltung

Tag 2:

- **Wissensmanagement-Handlungsfelder und – Maßnahmen (Services)** definieren
- **Wissensmanagement-Roadmap** mit zeitlicher Einplanung der Maßnahmen (Services) dokumentieren
- **Wissensmanagement-Aufgabenliste** erstellen





FALLBEISPIEL FESTO

Festo Ablauf

- **Ziel:** Überprüfung der thematischen Ausrichtung und daraus abgeleitet des Service-Portfolios
- **März 2012:** Strategieworkshop der WM-Abteilung von Festo in der Cogneon Akademie in Nürnberg
 - Acht TeilnehmerInnen von Festo (inkl. unserer Praktikanten)
 - Externe Moderation (Cogneon)
- **Methode:** die Future-Backwards-Methode bedeutete für Festo Neuland

Festo Beispiele

- Strategieprozess wurde als sehr zielführend wahrgenommen
- Denken in Extremen („Heaven“ und „Hell“) führt zu einer besseren Einschätzung des Möglichen
- Klare Gliederung des Prozesses half, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.
- Die externe Moderation stellte sicher, dass Spielregeln und Zeiten eingehalten werden.
- Methode ist schnell anwendbar; es bedarf keiner langen Vorreden.



Festo Ergebnis **Mission**

Wir gestalten die Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen bei Festo weltweit.

Wir unterstützen diesen durch Beratung und den Einsatz von Methoden und Tools.

Festo Ergebnis **Vision**

1. Wir gestalten die Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen bei Festo weltweit. Wir unterstützen aktiv den Wandel zur Lernenden Organisation zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie.
2. Wir sind weltweit anerkannte Berater für Wissensarbeit und sind zentral und regional vertreten.
3. Wir nutzen ein definiertes Portfolio von Methoden und Tools um Prozesse zur Generierung, Erfassung, Verteilung und Nutzung von Wissen zu optimieren.
4. Wir unterstützen die Vernetzung von Personen, Themen und Prozessen.
5. Jeder Mitarbeiter versteht sich als Wissensarbeiter. Wir helfen ihm bei der Auswahl und nachhaltigen Nutzung von Tools zur Wissensarbeit.
6. Der Wert von Wissen wird von Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen geschätzt und der kontinuierliche Austausch gefördert und gefordert.

Festo Ergebnisse

- **Ergebnisse im Einzelnen**
 - Mission- und Vision-Statement
 - Fünf Handlungsfelder
 - 19 Maßnahmen
 - Roadmap (bis 2015)
- **Vorstellung der Ergebnisse (Resonanz jeweils positiv)**
 - Vorstand Human and Intellectual Resources/Information Systems and Processes
 - Im sog. KM Sounding Board
- **Ergebnisse müssen präsent bleiben und fortgeschrieben werden**
 - Aufhängen Mission und Vision im Büro als Poster
 - Dokumentation der definierten Maßnahmen (in Form eines kurzen Steckbriefes) und der Roadmap im Abteilungs-Wiki dokumentiert
 - Benennung eines Verantwortlichen, der in regelmäßigen Abständen aktiv auf die Kollegen zugeht und die Aktualisierung der Maßnahmen-Steckbriefe einfordert



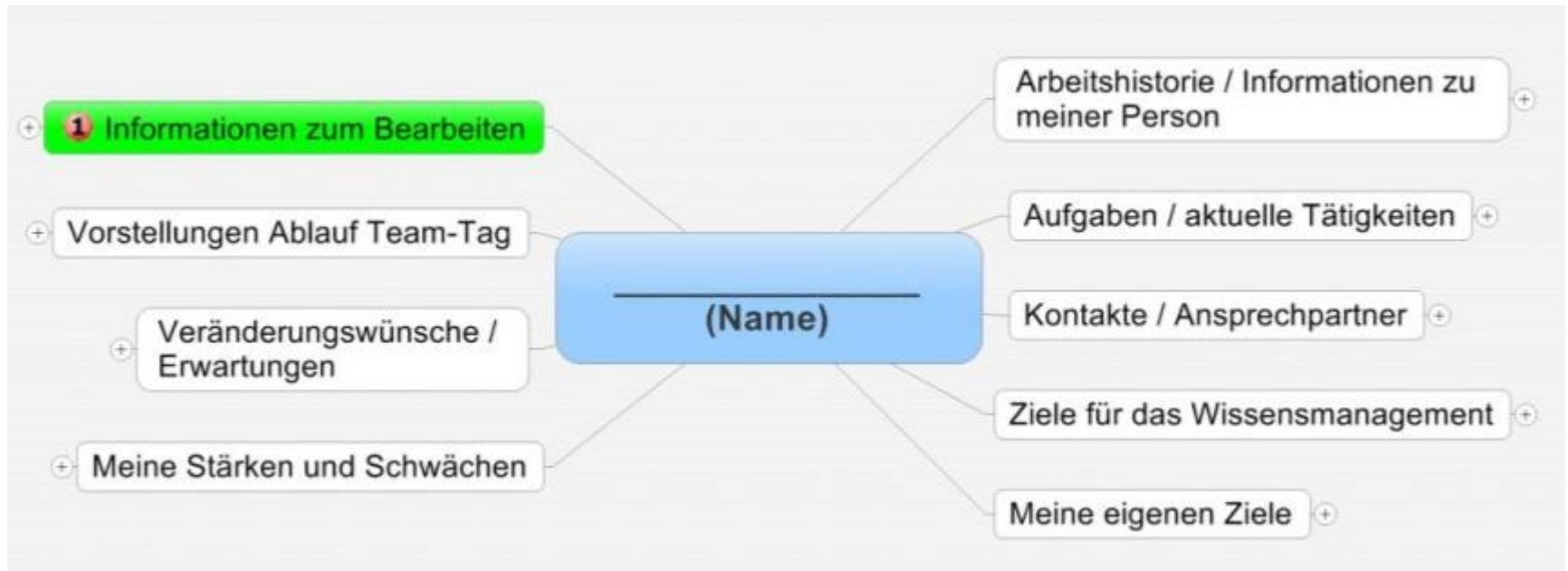
FALLBEISPIEL SCHAEFFLER

Schaeffler Ablauf

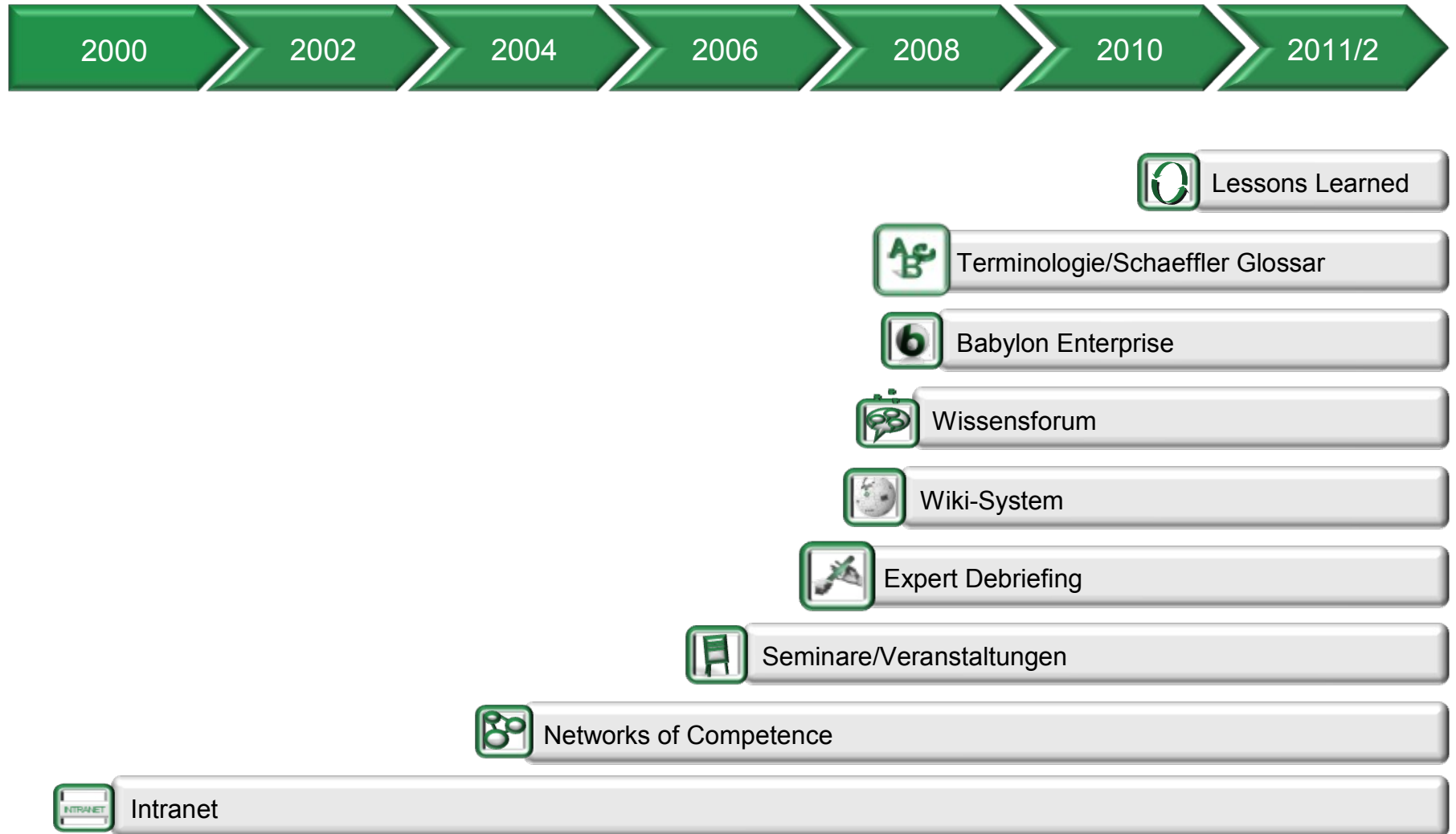
- **Ausgangssituation:** Anpassung/Abgleich der WM-Aktivitäten notwendig:
 - Starkes globales Wachstum des Unternehmens
 - Veränderungen im Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter im Unternehmen
 - Veränderungen der Mitarbeiterzusammensetzung im WM-Team
- **1. Strategieworkshop** der WM-Abteilung von Schaeffler (10/2011)
 - Sechs TeilnehmerInnen von Schaeffler
 - Externe Moderation (Cogneon)
 - Persönliche Wissenslandkarte zur Bestandsaufnahme
 - Future-Backwards-Methode als Ausblick/Strategiefindung
 - Offene Punkte in der Teamzusammenarbeit aufgedeckt
- **2. Strategieworkshop** neu angesetzt (10/2011)
 - Aufgabenaufteilung und Ausrichtung

Schaeffler Persönliche Wissenslandkarte

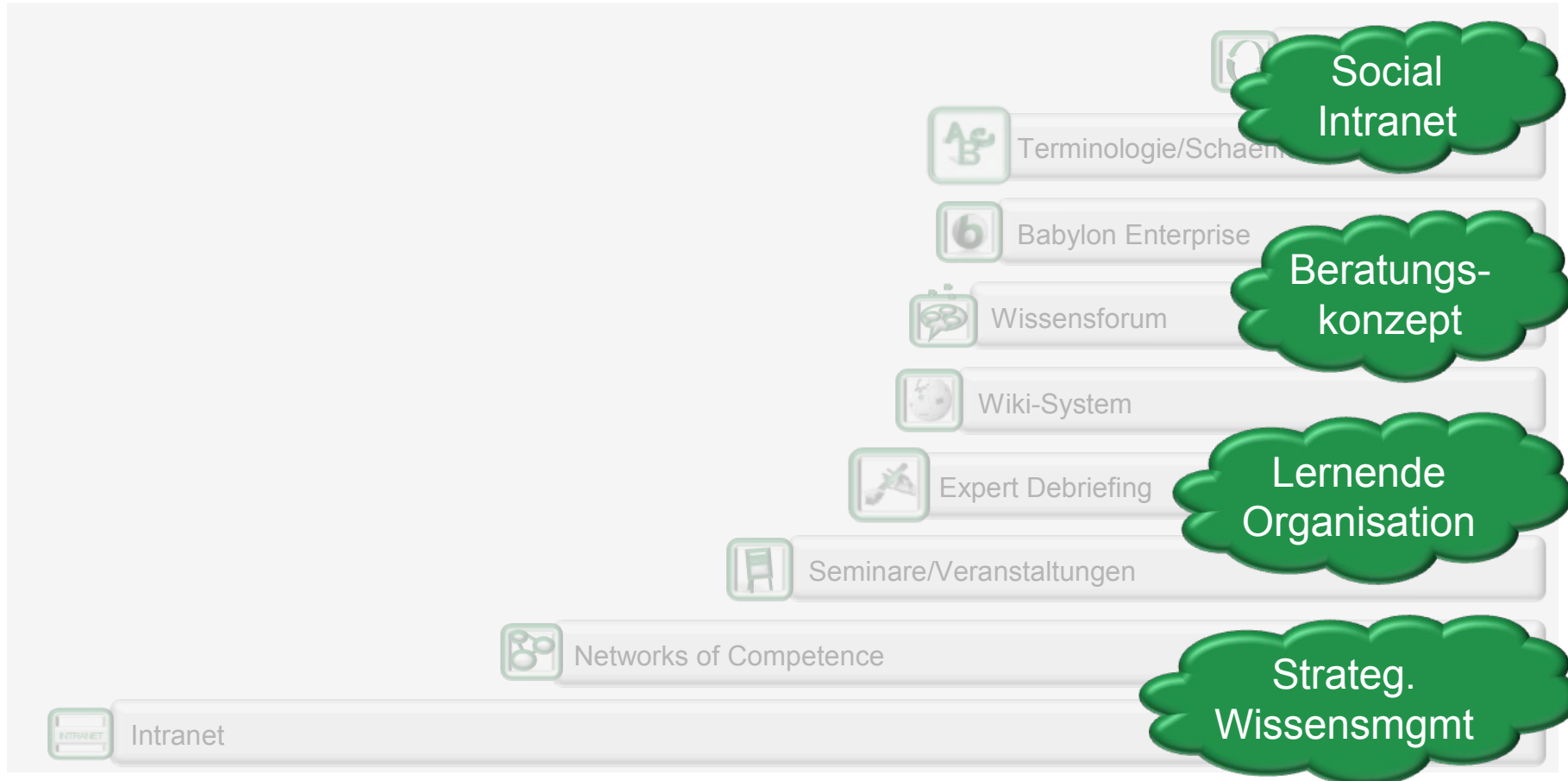
Kommunikation und Verständnis durch persönliche Wissenslandkarte
(hilfreich zur Vorbereitung, Klarheit für die eigenen Ziele und
Kommunikationsmöglichkeit im Team):



Schaeffler Future Backwards



Schaeffler **Future** Backwards



Schaeffler Ergebnis **Mission**

Wir gestalten die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Anwendung von Wissen für den zukünftigen Unternehmenserfolg.

Dies unterstützen wir durch Beratung und Dienstleistung.

Schaeffler Ergebnis **Vision**

1. Schaeffler ist eine lernende Organisation und hat eine Wissensstrategie als Bestandteil der Unternehmensstrategie.
2. Die Abteilung Wissensmanagement ist hierzu mit den relevanten Stakeholdern vernetzt.
3. Jeder Mitarbeiter versteht sich als Wissensarbeiter und trägt damit bewusst zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und zur Weiterentwicklung des Unternehmens bei.
4. Offener Umgang mit Wissen im Arbeitsalltag aller Mitarbeiter ist selbstverständlich und von den Vorgesetzten gefördert.
5. Das Wissensmanagement-Portfolio wird weltweit durch lokale Verantwortliche/Vertreter/Satelliten angeboten.
6. Die Abteilung Wissensmanagement ist Vorbild in der Wissensarbeit.

Schaeffler Ergebnisse

- **Ergebnisse im Einzelnen**
 - Mission- und Vision-Statement
 - Roadmap 2012+
 - Aufgabenzuordnung/-verantwortung geklärt
- **Vier Handlungsfelder identifiziert**
 - Strategisches Wissensmanagement
 - Lernende Organisation
 - Beratungskonzept
 - Social Intranet
- **Überarbeitung der Wissensmanagement-Darstellung im Unternehmen**
- **Maßnahmen zur Nachhaltigkeit**
 - Regelmäßige Handlungs-Überprüfung vereinbart
 - Orientierung an der Roadmap vereinbart



ERFAHRUNGEN (LESSONS LEARNED) UND AUSBLICK

Erfahrungen (Lessons Learned)

- Die **Methode Future Backwards** als Kern des Strategie-Workshops hat sich bewährt, da durch die Extreme eine realistische Einschätzung ermöglicht wird und „low hanging fruits“ sichtbar werden. Betrachten der Vergangenheit war sehr hilfreich für Blick in die Zukunft.
- Der Wissensmanagement-Strategieworkshop dient **der Strategie- und nicht der Teamfindung**. Sollten Team-entwicklungsmaßnahmen notwendig sein, empfiehlt es sich, diese möglichst im Vorfeld durchzuführen.
- Aus der neuen Wissensmanagement-Strategie sollte möglichst zeitnah eine **Aufgabenzuordnung** gemacht werden (z.B. in Form einer RACI-Matrix). Entlang der Handlungsstränge in der Roadmap sollten Themenverantwortliche benannt werden. Es empfiehlt sich, den Umsetzungsstand der vereinbarten Aktivitäten in regelmäßigen Abständen zu überprüfen.
- **Aufgabenzuordnung/Maßnahmendefinition** trägt zu einem erhöhten gemeinsamen Verständnis der Aufgaben/Leistungen bei (innerhalb und außerhalb der Abteilung).
- Der Workshop eignet sich besonders gut, um **neuen Mitarbeitern** einen Überblick zur Historie zu geben und damit auch Hintergründe für die aktuelle Situation zu geben.
- Die **Fragestellung "Was wäre wenn?"** ist eine systemische Frage und hilft somit die Komplexität zu reduzieren und den Blick zu schärfen.

Ausblick

Für ein kontinuierliches Fortschreiben der Wissensmanagement-Strategie ist eine regelmäßige Wiederholung des Workshops sinnvoll. Hier eignet sich ein Jahresrhythmus mit viertel- oder halbjährlichen Zwischen-Reviews. Sowohl bei Schaeffler als auch bei Festo ist der nächste Workshop-Termin in der Cogneon Akademie bereits eingeplant.

Kontakt



Gerhard Peter
Festo AG & Co. KG
Abteilung HK
pte@de.festo.com



Paul Seren
Schaeffler Technologies AG & Co. KG
Leiter Wissensmanagement
paul.seren@schaeffler.com



Simon Dückert
Cogneon GmbH
Berater und Coach
Simon.dueckert@cogneon.de
[@simondueckert](https://twitter.com/simondueckert) 