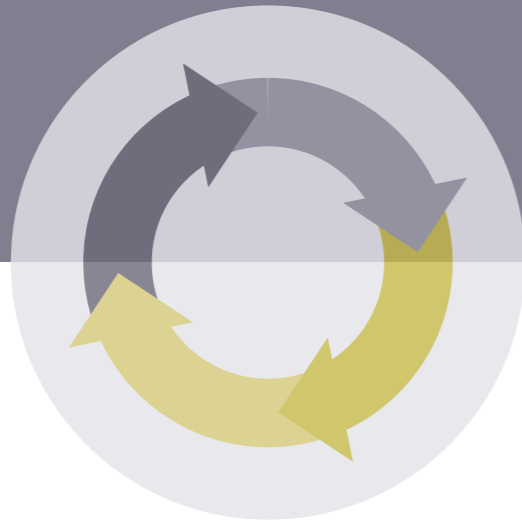


3.5 PROZESSE, PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

3.5.1 Anleitung zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen

3.5.2 Verbesserung der Kommunikationsprozesse

3.5.3 Wissens- und Kompetenzmanagement



3.5.1 Anleitung zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen

In jedem Unternehmen gibt es Störungen, welche die Resilienz möglicherweise negativ beeinflussen (s. Kap. 2.2.2 »Interessengruppenworkshops zur Ermittlung von Störfaktoren«). Diese Störungen können beispielsweise durch schlecht abgestimmte oder zu starre interne und/oder externe Prozesse entstehen. Standardisierte Prozesse führen auf der einen Seite zu Stabilität (und beugen somit z. B. einer Unsicherheit seitens der Beschäftigten vor), auf der anderen Seite müssen die Prozesse möglichst flexibel sein, damit das Unternehmen schnell auf kurzfristige Änderungen reagieren kann. Ein strukturiertes Prozessmanagement ist daher eine wesentliche Voraussetzung, um die organisationale Resilienz zu steigern.

Ziele

- Erhöhung der Produktivität und Einführung von Standards
- Festlegung von konkreten Verantwortlichkeiten für Prozesse
- Feststellung und Reduzierung von internen und externen Störungen
- Optimierung des Schnittstellenmanagements

Vorgehen

Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die Analyse des Ist-Zustandes bildet die Basis zur Verbesserung bestehender problematischer Prozesse. Daraus lassen sich Probleme identifizieren, die im Anschluss verbessert werden. Im Folgenden wird dieses Vorgehen in drei Schritten beschrieben. Dabei werden verschiedene Methoden verwendet und drei anschauliche Anwendungsbeispiele bilden den Abschluss. Die Maßnahme richtet sich im ersten Schritt an die Geschäftsführung, die Aktivitäten zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen initiieren. Bei der Durchführung der einzelnen Maßnahmen-Schritte sollten die von der Prozessverbesserung betroffenen Beschäftigten involviert sein. Die drei Schritte zur Prozessverbesserung sind wie folgt:

1. Aufnahme der Kernprozesse

Für die Überprüfung des Ist-Zustandes in den Unternehmen ist es zunächst erforderlich, die Kernprozesse des Unternehmens aufzunehmen. Es stellt sich also die Frage, welche Prozessschritte es im Unternehmen, begonnen bei der Angebotserstellung bis hin zur Auslieferung des fertigen Produktes, gibt. Dies kann durch Führungskräfte oder auch festgelegte Projektteams (am besten be-

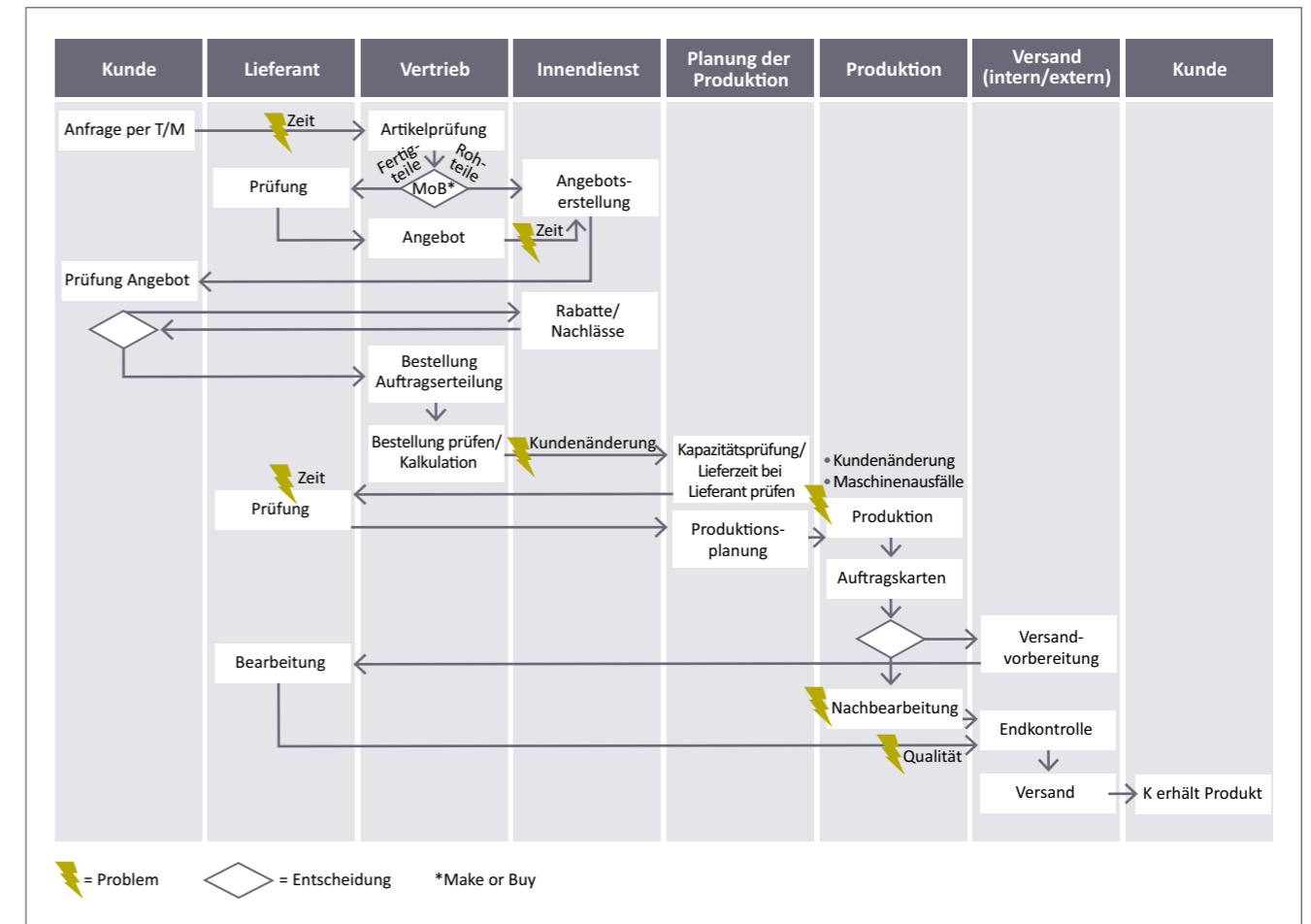


Abbildung 35: Schwimmbahndiagramm

stehend aus Beschäftigten aller relevanten Abteilungen) erarbeitet werden.

Zur Darstellung der Prozesse kann das sogenannte Schwimmbahndiagramm herangezogen werden. Dies ist eine Form der Prozessdarstellung, die den zeitlichen Ablauf eines Prozesses mit klaren Verantwortlichkeiten aufzeigt. Durch die abteilungsübergreifende Darstellung werden Schnittstellenprobleme schnell deutlich, die häufig Prozessstörungen verursachen. Innerhalb der Darstellung des Schwimmbahndiagramms präsentiert der »Pool« die Organisation, die einzelnen »Schwimmbahnen« stehen für die Bereiche wie z. B. Abteilungen, Personen, Systeme oder Teilprozesse des Unternehmens. Die durchzuführenden Tätigkeiten werden als Prozesskästchen innerhalb der Schwimmbahnen dargestellt. Durch die anschließende Verbindung anhand von Pfeilen, können logische Verknüpfungen von Aktivitäten erfolgen. Somit wird optisch schnell ersichtlich, wann die Verantwortung in einen neuen Bereich übergeht. Für die Erstellung eines Schwimmbahndiagramms sollte in etwa ein halber Tag eingeplant werden.

Durch das Schwimmbahndiagramm haben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Prozesse schnell, strukturiert und leicht darzustellen. Ein Beispiel hierfür ist in Abbildung 35 aufgeführt. Weitere Vorteile bestehen unter anderem in der schnellen Erfassung des Prozessablaufs sowie der relevanten Informationen, der klaren Zuordnung von Zuständigkeiten und der erleichterten Ermittlung von

Verbesserungspotenzialen. Neben der Verwendung für eine Ist-Analyse kann die Schwimmbahnmethode darüber hinaus herangezogen werden, um alternative Prozesse aufzuzeigen und um einen möglichen Soll-Prozess zu simulieren.

2. Prozessanalyse

Im nächsten Schritt wird erarbeitet, welche Potenziale es bei den einzelnen Schritten z. B. hinsichtlich Qualität, Termintreue, Informationen oder Kennzahlen gibt. Hierdurch lassen sich Schnittstellenproblematiken schneller erkennen. Zur Analyse dieser Potenziale kann ein sogenanntes Ishikawa-Diagramm (s. Abb. 36) verwendet werden. Bei dieser Technik zur Problemanalyse werden Ursache und Wirkung getrennt voneinander betrachtet. Ausgehend von einem Problem bzw. einem Ziel werden Ursachen (Einflüsse) identifiziert bzw. entwickelt. Diese werden in Haupt- und Nebenursachen zerlegt und in Form einer grafischen, strukturierten Gesamtbetrachtung dargestellt. Um die Ursachen zu kategorisieren, wird in die sogenannten 6M unterteilt. Diese bestehen aus:

- **Messung/Messbarkeit:** Instrumente, welche die Prozessleistung überwachen.
- **Maschine:** Wichtige Betrachtungspunkte, wie Instandhaltung, Umgebungseinflüsse und Anweisungen zur Handhabung.

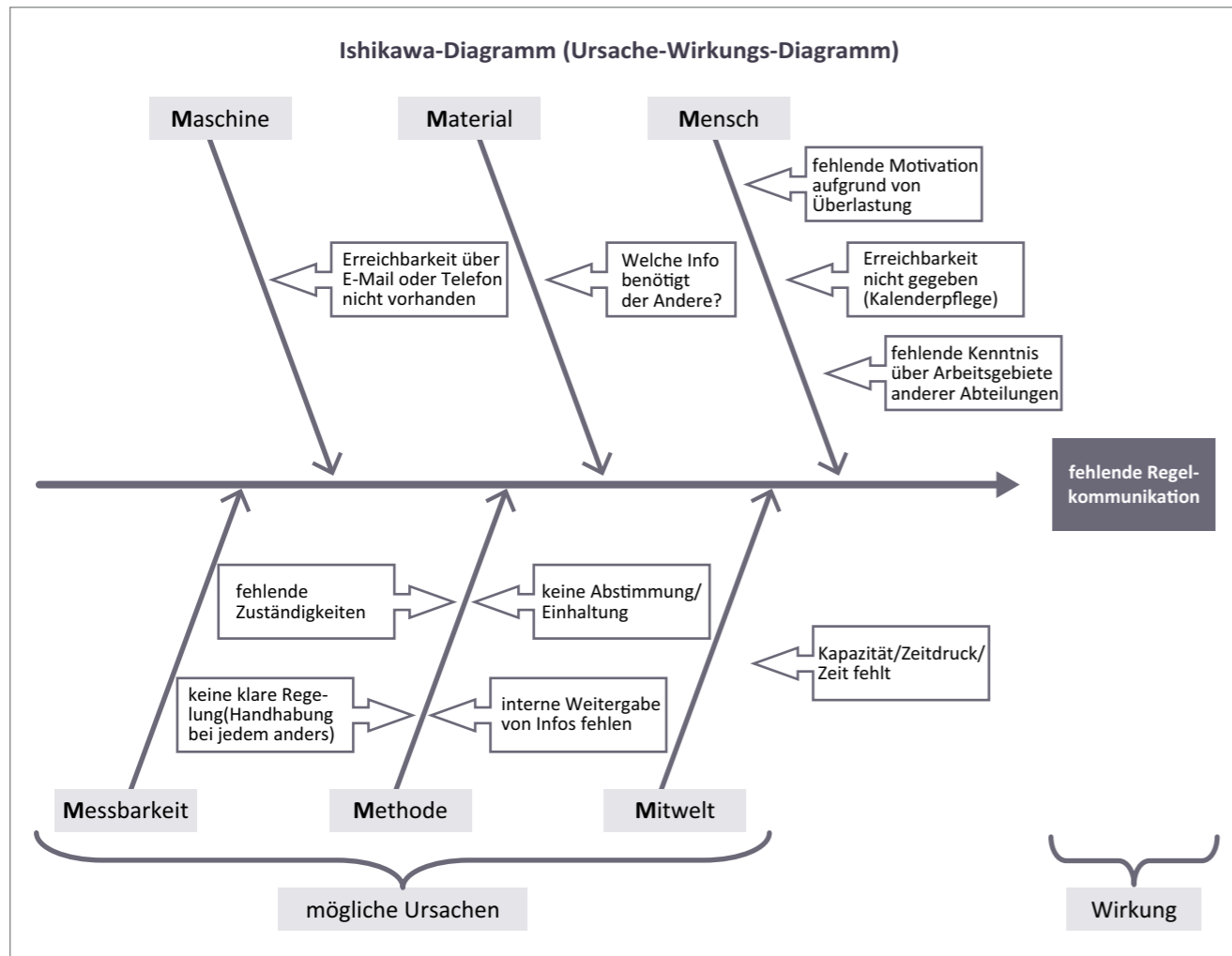


Abbildung 36: Darstellung von beispielhaften Faktoren, die auf die 6M wirken können

- **Mensch:** Personen, die den Prozess beeinflussen.
- **Material:** Bspw. Informationen, Rohmaterial, halbfertige und fertige Teile sowie Hilfs- und Betriebsstoffe.
- **Mitwelt/Umwelt:** Jene äußeren Einflüsse, welche auf den Prozess wirken.
- **Methode:** das gleiche Grundverständnis der Prozessbeteiligten, weitere Einflussfaktoren.

Grundsätzlich kann es sinnvoll sein, das Ishikawa-Diagramm im Rahmen eines Workshops mit Beschäftigten aus den betreffenden Abteilungen zu bearbeiten. Dieses wird von allen Beteiligten gemeinsam an einem Flipchart erstellt.

3) Optimierung der Prozesse

Auf Basis der analysierten Ursachen/Einflüsse werden dann (z. B. im Rahmen eines Workshops mit den Beschäftigten der betroffenen Abteilung/en) Maßnahmen erarbeitet, welche zu einer Verringerung der Störungen führen sollen. Hilfreich ist hierfür zunächst die Priorisierung der Top-3-Potenziale, um eine rasche und nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen gewährleisten zu können. Im Folgenden werden Beispielmaßnahmen vorgestellt, die im Rahmen einer Prozessoptimierung durchgeführt werden können.

Beispiel 1: Ordnung und Sauberkeit in der Produktion

Ziel: Schaffung und Einhaltung von Standards hinsichtlich Ordnung und Sauberkeit

Ursachen: Such- und Wartezeiten durch unsortierte Arbeitsplätze in der Produktion, Sicherheitsrisiken, geringe Produktivität und Flexibilität

Methodenbeschreibung: Die 5A-Methodik ist eine systematische Vorgehensweise, um den Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung so zu gestalten, dass sich die Beschäftigten optimal auf die wertschöpfenden Tätigkeiten des Unternehmens konzentrieren können. Dies bedeutet, dass nicht wertschöpfende Tätigkeiten (Verschwendung) eliminiert werden. Die Methode wird als Grundvoraussetzung für die Anwendung weiterer Lern-Methoden betrachtet.

Die fünf Bestandteile der Methodik werden oftmals in Form eines Regelkreises dargestellt. Dies soll verdeutlichen, dass der erreichte Zustand immer wieder aufs Neue hinterfragt werden sollte, wodurch eine kontinuierliche Verbesserung erzielt wird. Die Vorgehensweise

Regelkommunikation täglich von 9.00–9.10 Uhr

Teilnehmer: _____
Datum: _____

Was möchte ich empfangen?

Wie ist die aktuelle Auftragsituation? Läuft alles nach Plan?
 Gab es Störfälle? Wenn ja, welcher Art (ankreuzen)?
 Maschinenausfälle fehlende Infos Arbeitsunfälle Krankheiten
 Anmerkung: _____

Ist etwas passiert, sodass eine Strafe droht? Wenn ja welcher Art (ankreuzen)?
 Terminverzug Reklamationen vom Kunden?
 Anmerkung: _____

Gab es Probleme mit der internen Qualität, die zu Ausschuss geführt haben?
 Anmerkung: _____

Gibt es personelle Probleme bei den einzelnen Schichten?
 Wenn ja, in welcher Schicht und warum?
 Krankheit Arbeitsunfall Urlaub Sonstiges
 Anmerkung: _____

Gibt es aktuelle Reparaturbedarfe?
 Anmerkung: _____

Gibt es weitere Themen, die angefallen sind?
 Anmerkung: _____

Was möchte ich senden?

Jeden Montag:
Welche positiven Neuigkeiten kann ich dem Team berichten?
 (z. B. Neukundengewinnung, Umsatzsteigerung, Teamevents, Workshops etc.)

Jeden Freitag:
Wie ist die Woche gelaufen? Was kann ich Positives berichten?
 (z. B. gute Termineinhaltung, wenig Reklamationen, Prozessverbesserung etc.)

Was muss diskutiert werden?

Diskussionen werden während der Regelkommunikation nicht zugelassen!
 Bei Bedarf: Einzelgespräche werden terminiert.
 Wer hat Bedarf?

Wann findet das Gespräch statt?

Abbildung 37: Beispiel zur Regelkommunikation

ähnelt somit dem sogenannten PDCA-Zyklus (s. auch Kapitel 4.3 »EFQM-Konzept und RADAR«). Der PDCA-Zyklus steht für die Schritte Plan (Planen) – Do (Machen) – Check (Kontrollieren) – Act (Handeln). 5A ist ein Akronym und steht für:

- **Aussortieren:** Alle nicht benötigten Materialien und Gegenstände werden aussortiert.
- **Aufräumen:** Die notwendigen Teile werden optimal angeordnet. Hierbei ist entscheidend, dass für alle Beschäftigten erkennbar ist, was, wo und in welcher Anzahl die Teile benötigt werden. Im Mittelpunkt steht hierbei der optimale Zugriff.
- **Arbeitsplatzsauberkeit:** Der Arbeitsplatz muss regelmäßig gesäubert und sauber gehalten werden.
- **Anordnung zur Regel machen:** Die Standardisierung des Soll-Zustandes ist wichtig, um den erreichten Zustand zu erhalten.
- **Alle Punkte einhalten und verbessern:** Ziel sollte es sein, den gesetzten Standard täglich einzuhalten und stetig zu verbessern, indem der Regelkreis erneut durchlaufen wird.

Zu den Vorteilen der 5A-Methodik gehören nicht nur die kürzeren Durchlaufzeiten, eine geringere Fehlerquote, verringerte Bestände und die verbesserte Nutzung von Betriebsflächen, sondern auch die Befähigung der Beschäftigten dahin gehend, einen »schärferen Blick« für Möglichkeiten und Verbesserungspotenziale zu erlangen.

Beispiel 2: Einführung einer Regelkommunikation im Büro

Ziel: Verbesserung der Absprachen und des Informationsflusses, insbesondere an Schnittstellen

Ursachen: Durch mangelnde Kommunikationsstandards entstanden Missverständnisse. Zudem gingen Informationen verloren.

Methodenbeschreibung: Die Regelkommunikation soll den Informationsaustausch in Organisationen erleichtern, damit ein effizientes Handeln gewährleistet werden kann. Die geplante und ebenso regelmäßig durchgeführte Kommunikation bildet hierbei die wichtigste Grundlage. Darüber hinaus muss der mündliche und schriftliche Informationsaustausch in Hinblick auf die Struktur, zeitliche Komponente sowie Inhalte standardisiert werden.

Maßnahmen: Es wird ein gemeinsamer Standard festgelegt, welcher regelt, wann, wer, mit wem welche Informationen austauscht, wie diese protokolliert werden und welche Maßnahmen daraus hervorgehen. Hierfür beantwortet das Unternehmen die zwei folgenden Fragen: »Welche Informationen müssen in einer Regelkommunikation empfangen werden?«

fangen werden?» und »Welche Informationen müssen in einer Regelkommunikation gesendet werden?«. In einem zweiten Schritt wird auf Basis der Antworten ein Gesprächsleitfaden entwickelt (s. Abb. 37). Dieser kann auf der Website des Projekts STÄRKE (www.staerke-projekt.de) heruntergeladen werden.

Evaluation:

Die Kommunikation konnte verbessert werden, da nun alle Beteiligten über die relevanten Informationen verfügen und Schnittstellenprobleme minimiert wurden.

Fördernde Faktoren

- Setzen Sie Prioritäten und fangen Sie nicht an mehreren Stellen gleichzeitig mit Prozessoptimierungen an. Probieren Sie erst eine Methode aus und wechseln Sie, wenn Sie feststellen, dass Ihnen die Ergebnisse ausreichen. Nehmen Sie sich erst kleine Ziele vor und gehen Sie dafür präzise und genau vor.
- Führen Sie Pilotbereiche ein, da diese helfen, Erfolge schneller sichtbar zu machen und eine »Nachahm-Kultur« fördern.
- Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die Offenheit für Veränderungen signalisiert und lebt.

Hemmende Faktoren

- Fehlende Akzeptanz vonseiten der Beschäftigten kann den Erfolg der Maßnahme einschränken. Das betrifft zum Beispiel das regelmäßige Aufräumen in der Fertigung. Sie können dies verhindern, indem Sie die Beschäftigten in die Planung miteinbeziehen und transparent und nachvollziehbar bestimmte Änderungen begründen.

Ressourcen

- zeitlicher Umfang: 8 Stunden (Verteilung auf 2 Arbeitstage empfohlen); der Arbeitsumfang bei der konkreten Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen ist allerdings sehr viel größer, da diese vorbereitet, umgesetzt und nachbereitet werden müssen. Um die Potenziale langfristig in Stärken umzuwandeln, bedarf es teilweise Monate, wenn nicht Jahre.
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Flipchart, Moderationswand
- Kenntnisse (verantwortliche Person): Organisationsentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) und Prozessoptimierung (Aneignung empfohlen)



Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH

Einführung eines Fehlermanagementboards

In jedem Unternehmen gibt es Schnittstellen, zum Beispiel zwischen Kunde und Vertrieb, zwischen Vertrieb und Produktion und zwischen Produktion und Warenausgang. Damit alle Informationen, das Material und auch fertige Produkte zum richtigen Ort, zur richtigen Zeit, in der richtigen Qualität, in der richtigen Menge und zu den

»Die Einführung des Fehlermanagementboards war bei uns ein voller Erfolg: Die Kommunikation zwischen den Schnittstellen hat sich verbessert und die Fehlerquote ist gesunken. Zudem wurden neue Standards eingeführt, welche die Prozesse verschlankten. Neben diesen »harten Fakten« ist es aber besonders schön zu beobachten, dass unsere Beschäftigten verstanden haben, dass Fehler auch immer eine Chance bedeuten, daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln.«

Carina Schneppenheim, Prokuristin
Kunststoffverarbeitung
Schneppenheim GmbH



richtigen Kosten gelangen, bedarf es einer guten Abstimmung zwischen den Schnittstellen. Oftmals gelingt diese Abstimmung nicht und daher sind diese Schnittstellen besonders anfällig für Störungen, die dann wiederum die Resilienz eines Unternehmens belasten.

Auch bei der Firma Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH kam es zu Schnittstellenproblemen, die anschließend zu Fehlern im Folgeprozess führten. Die Unternehmensleitung entschied sich für die Einführung eines Fehlermanagementboards: Auftretende Fehler werden dokumentiert und analysiert. Damit soll die eigentliche Ursache des Fehlers identifiziert und abgestellt werden. Das Unternehmen entschied sich für die Methode des Ishikawa-Diagramms. Die aufgenommenen Fehler werden zeitnah mit allen betroffenen Personen besprochen, über Schnittstellen hinweg. Um die Fehler zukünftig zu vermeiden, leiten die Beschäftigten in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung klare Handlungsfelder ab. Damit das Vorgehen strukturiert und nachhaltig ist, wendet das Unternehmen dabei die RADAR-Logik des EFQM-Modells an.

Weiterführende Hinweise

Cosima Projekt: Methoden der Prozessoptimierung. http://web.spi.pt/cosima/sites/all/downloads/R2DE_%20COSIMA_Prozessoptimierungsmethoden.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

DSAG e. V. (2013) Leitfaden Business Process Management. https://www.dsag.de/fileadmin/media/Leitfaeden/Leitfaden_Business-Process-Management/files/assets/downloads/publication.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Fürmann T, Dammasch C (2008). Prozessmanagement: Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung. Carl Hanser Verlag, München

Hofmann S, Hachenberg S (2015) Prozessverbesserungen – Wie verbessere ich meine Geschäftsprozesse mit externer Unterstützung? eBusiness-Lotse, Schleswig-Holstein. <http://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/PDF/prozessverbesserung-mi-ex-untersuetzung,property=pdf,bereich=md,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zugegriffen: 24. Mai 2018

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2019) Abläufe verbessern – Betriebserfolge garantieren. Springer, Berlin

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2016) 5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Springer, Berlin

Swimlane. Ursprung, Methode, Einsatzgebiete. <http://www.swimlane.info/de/>. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Sixsigmablackbelt. Ishikawa Diagramm – Ursache-Wirkungs-Diagramm. <https://www.sixsigmablackbelt.de/ishikawa-diagramm/>. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Sixsigmablackbelt. 5S Methode Kaizen und Lean Management. <https://www.sixsigmablackbelt.de/5s-methode/>. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Thessel F, Kiss M (2015) Vorgehensweisen und Erfahrungen bei der Modellierung und Verbesserung von Geschäftsprozessen in klein- und mittelständischen Unternehmen und Behörden. <https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/PDF/leitfaden-geschaeftsprozesse-kmu,property=pdf,bereich=md,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Weiss N (2006) Systematische Prozessoptimierung: Begriffe, Motive, Werteorientierung. RKW-Verlag, Düsseldorf

3.5.2 Anleitung zur Stärkung interner Kommunikation im Unternehmen

Eine funktionierende, innerbetriebliche Kommunikation ist Voraussetzung für die Entstehung von Resilienz. Zum einen wird durch eine verbesserte Kommunikation die Stabilität der Prozesse, zum anderen aber auch das persönliche Miteinander und damit die individuelle Resilienz der Mitarbeitenden gestärkt. Je besser ein Unternehmen intern vernetzt ist und über passende Kommunikationsmittel verfügt, desto weniger »blinde Flecken« und Möglichkeiten für Störungen entstehen im Betriebsablauf. Für eine Verbesserung der internen Kommunikation ist die Reflexion über bisherige Kommunikationswege, den zukünftigen Bedarf und mögliche neue Instrumente unabdingbar. Diese Maßnahme gibt einen Überblick über Instrumente der internen Kommunikation und wie diese genutzt werden können.

Ziele

- Anregung zur Verbesserung der internen Kommunikation
- Ergänzung der bisher genutzten Instrumente der internen Kommunikation (entsprechend der Unternehmenskultur)
- Langfristige Verbesserung von Prozessen und Strukturen durch eine klare und zielgerichtete interne Kommunikation

Vorgehen

Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die Maßnahme stellt eine Anleitung zur Stärkung interner Kommunikation im Unternehmen dar. Zunächst wird die aktuelle Kommunikation im Unternehmen erfasst, indem

unter anderem festgehalten wird, welche Ziele die Kommunikation verfolgt. Im Anschluss werden verschiedene Instrumente zur Kommunikation vorgestellt. Gerichtet ist die Maßnahme in erster Linie an die Geschäftsführung, die neue Kommunikationswege in ihrem Unternehmen etablieren möchte. Zur Erfassung des Status quo der internen Kommunikation, ist es allerdings sinnvoll Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen hinzuzuziehen.

Ausrichtung der internen Kommunikation – wie wird bislang im Unternehmen kommuniziert?

Ganz allgemein kann zwischen formeller und informeller Kommunikation unterschieden werden. Die formelle Kommunikation ist häufig an der Art der Arbeitsorganisation ausgerichtet. Wie werden offizielle Anlässe, zum Beispiel Betriebsversammlungen angekündigt? Wie werden Aufträge intern verarbeitet? Es gibt Unternehmen mit sehr vielen formellen Regelungen, deren Einhaltung von allen Beschäftigten gefordert wird. Demgegenüber steht die informelle Kommunikation, also nichtgeregelte Kommunikation, ohne formelle Anordnung. Das kann zum Beispiel ein informelles Gespräch unter Kollegen sein. Eine weitere Unterscheidung der internen Kommunikation ist der Charakter der Kommunikation. Diese kann informativ sein, zum Beispiel eine E-Mail mit anstehenden Terminen. Während hier keine Reaktion erwartet wird, steht bei interaktiver oder auch dialogischer Kommunikation der Austausch im Vordergrund. Beispiele sind interne Chat-Programme oder der persönliche Austausch zur Diskussion eines Themas. Unterschiedliche Formen der Kommunikation beeinflussen mittelfristig die Unternehmenskultur und umgekehrt: Die Unternehmenskultur hat immer auch einen Einfluss auf die Art und Weise der Kommunikation sowie auf den Umgang von Belegschaft, Führungskräften und Geschäftsleitung miteinander. Wird viel persönlich und auf dem kurzen Dienstweg geklärt? Oder ist es für alle Beteiligten wichtig, die Kommunikation möglichst detailliert zu standardisieren? Unabhängig davon, wie sich die interne Kommunikation im Unternehmen gestaltet, sollten sich Führungskräfte die Stärken und Schwächen der unternehmenseigenen Kommunikation bewusst machen und bei Bedarf weitere Instrumente zur Kommunikation einsetzen oder auch ersetzen. Ein erster Schritt dazu ist die Formulierung von Zielen und Grundsätzen der eigenen Kommunikation.

Formulierung von Zielen und Grundsätzen

Mit welchen Zielen wird im Unternehmen kommuniziert?

- Formulieren Sie hierzu die verschiedenen Instrumente der Kommunikation, die aktuell genutzt werden und welchen Zweck diese im Unternehmen erfüllen.
- Diskutieren Sie gemeinsam mit Kollegen, welche Grundsätze zur Kommunikation sich daraus für Ihr Unternehmen ableiten lassen. Beispiele wären:
 - › Zugänglichkeit: Alle Beteiligten sollten unabhängig von ihrem Arbeitsplatz leichten Zugang zur internen Kommunikation haben.



- › Zielgruppenansprache: Die Instrumente zur internen Kommunikation sollten für jede Zielgruppe im Betrieb passend und verständlich sein.
- › Bündelung: Bei mehreren Empfängerinnen und Empfängern sollten die Informationen möglichst gleichzeitig kommuniziert werden.
- Um die Kommunikationsziele und Grundsätze im Unternehmen zu erfüllen, ist es sinnvoll, sich einen Überblick über weitere mögliche Instrumente zu verschaffen.

Instrumente der internen Kommunikation

Persönlich:

• Regelkommunikation

Eine Regelkommunikation, oder auch Jour fixe, ist eine geplante, regelmäßig wiederkehrende Kommunikation. Diese kann zum Beispiel monatlich, wöchentlich oder sogar täglich stattfinden. Wichtig ist, dass hierbei eine immer wiederkehrende Agenda genutzt wird (s. Kap. 3.5.1 »Anleitung zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen«).

• Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeiter- bzw. Feedbackgespräch nimmt in vielen Unternehmen eine sehr zentrale Rolle ein – und kann sowohl formell als auch informell geführt werden. Im ersten Fall macht die Nutzung eines Gesprächsleitfadens für alle Beteiligten Sinn. Informell können Mitarbeitergespräche ebenfalls einen Rhythmus entwickeln, zum Beispiel eine kurze Absprache nach Schichtende. Transparentes Feedback und Wertschätzung für die Arbeit tragen erheblich zur Mitarbeiterzufriedenheit und zur gemeinsamen Beziehung bei und deshalb sollte diese Kommunikation nicht unterschätzt werden.

• Teamsitzungen

Teamsitzungen beziehen sich auf eine bestimmte Gruppe von Personen, zum Beispiel einer Abteilung oder einer Projektgruppe. Diese können anlassbezogen oder auch regelmäßig abgehalten werden. Auch hier ist wichtig, dass bestimmte Kommunikationsregeln (z. B. zur Moderation und Protokollierung) geklärt werden und Besprechungspunkte aufgestellt werden, um den Erfolg einer Sitzung zu ermöglichen. Bewährt haben sich in vielen Betrieben die sogenannten »Stand-up-Meetings« oder auch »Stehungen« im Gegensatz zu den üblichen »Sitzungen«. Diese im Stehen durchgeführten Meetings sind recht kurz (10–15 Minuten). Vorteil ist, dass man keinen Besprechungsraum benötigt, sondern in der Nähe der Arbeitsplätze bleiben kann, sodass keine »Rüstzeit« für das Hin- und Hergehen des Teams anfällt.

Elektronisch:

• E-Mail-Dienste

E-Mails sind eines der am häufigsten genutzten Kommunikationsmittel in Betrieben. Diese briefähnlichen Nachrichten können sowohl zu Informations- aber auch zu Interaktionszwecken genutzt werden. Der Vorteil liegt in der einfachen Handhabbarkeit und der breiten Nut-

zungsmöglichkeiten. Nachteilig ist die Zugänglichkeit, da der E-Mail-Verkehr von einer Verbindung zum Internet abhängig ist. Die Form der »E-Mail-Kultur« kann sich sehr unterscheiden zwischen den Unternehmen: In einigen Betrieben existiert eine regelrechte In-cc-Setzen-Regelung (beteiligte Personen erhalten automatisch eine Kopie der Nachricht), in anderen Betrieben erfolgt die E-Mail-Kommunikation ohne Ansprache und nur zu Informationszwecken. Die Reflexion der E-Mail-Nutzung im Betrieb kann verdeutlichen, ob dieses Instrument die interne Kommunikation unterstützt oder hemmt. Das Aufstellen weniger, aber effektiver Regeln kann die E-Mail-Kommunikation in jedem Betrieb erfolgreich machen. Dazu gehören:

- Betreffzeile immer nutzen, um Thema zu klären und darzulegen, ob Antwort erforderlich oder nicht;
- in Betreffzeile ein Datum angeben, bis wann eine Antwort erforderlich ist (z. B. u. A. w. g bis xx.xx.2019);
- die E-Mail so kurz wie möglich abfassen, gut strukturieren, klar gliedern;
- eine cc-Setzen-Regelung festlegen.

• Intranet

Ein Intranet ist ein in sich geschlossenes Rechnernetz, welches nur Personen einer bestimmten Organisation zugänglich ist. Hier können wichtige Dokumente, wie zum Beispiel Formulare oder Checklisten, hinterlegt werden, welche hierdurch allen Personen zur Verfügung stehen.

• Wiki

Ein Wiki ist eine webbasierte Plattform, deren Inhalte von bestimmten Personen gelesen und gleichzeitig auch verändert und ergänzt werden können. Im Rahmen der internen Kommunikation steht das Wiki nur Beschäftigten eines bestimmten Unternehmens zur Verfügung, die das Wiki zu Informationszwecken nutzen können, aber auch um eigenes Wissen über Abläufe abzuspeichern und zu verbreiten. Die Herausforderung bei diesem Instrument ist die Motivation aller Beschäftigten zur regelmäßigen Pflege.

• Chat- bzw. Instant-Messaging-Tools

Chats oder Instant Messaging dienen dazu, dass sich Mitarbeitende per Kurznachrichten direkt austauschen können. Diese Nachrichten können niederschwellig an einzelne Personen oder ganze Gruppen versendet werden. Der Nachteil besteht darin, dass die Kommunikation oft nicht abgespeichert werden kann. Für die informelle Kommunikation und vor allem für Arbeitsplätze, die sehr abspracheintensiv sind, kann sich die Anschaffung eines solchen Programms aber lohnen.

• Social Media

Genauso können Social-Media-Kanäle, zumindest teilweise, zur internen Kommunikation genutzt werden. So kann ein Unternehmen beispielsweise geschlossene Facebook- oder LinkedIn-Gruppen erstellen und seinen Beschäftigten für die Kommunikation zur Verfügung stellen. Diese Art der Kommunikation bietet sich allerdings nur in

Betrieben an, die diese Kanäle bereits nutzen und in der die Mitarbeitenden offen eingestellt gegenüber dieser Art der Kommunikation sind. Auch muss bedacht werden, dass nicht alle Beschäftigten zwangsläufig über eigene Social-Media-Zugänge verfügen.

• Tools für Mitarbeiterfeedback

Für das Einholen von Mitarbeiterfeedback können ergänzende Instrumente in Erwägung gezogen werden. Das kann ein Briefkasten sein, der zentral aufgestellt wird, und mit schriftlichen Anregungen gefüllt werden kann. Auch Online-Umfragen bieten die Möglichkeit, Mitarbeitende außerhalb von persönlichen Gesprächen anonym zu Wort kommen zu lassen. So können einerseits mögliche Quellen der Unzufriedenheit aufgedeckt, aber auch positive Entwicklungen gefördert werden.

Gedruckt:

• Aushänge

Neben den offiziellen Aushängen, gemäß der betrieblichen Aushangpflicht (zum Beispiel das Arbeitszeitgesetz oder Arbeitsschutzvorschriften), besteht die Möglichkeit, Aushänge auch zu weiteren Zwecken zu nutzen. Dafür sollte analysiert werden, wo im Betrieb Aushänge gelesen werden. Das kann zum Beispiel am schwarzen Brett im Pausenraum, aber auch an der Eingangspforte sein. Aushänge sind eine niederschwellige Möglichkeit, um Mitarbeitende zu erreichen, die täglich an ihrem Arbeitsplatz sind. Für Mitarbeitende, die mobil oder im Außendienst arbeiten, ist diese Kommunikationsform nicht geeignet. Der Inhalt eines Aushangs kann von der Bekanntmachung einer Betriebsversammlung hin zu Regeln für den gemeinsamen Umgang miteinander reichen. Der Aushang kann auch eine gute Ergänzung zu weiteren Kommunikationsinstrumenten, wie dem E-Mail-Versand, darstellen.

• Flyer und Broschüren

Üblicherweise werden Flyer oder Broschüren für die externe Kommunikation genutzt. Für eine wichtige Veranstaltung oder für eine neue Richtlinie kann es sich aber auch lohnen, den Mitarbeitenden etwas Schriftliches in Form einer kleinen Informationsbroschüre oder eines Flyers an die Hand zu geben. Der Vorteil hierbei ist, dass auch Mitarbeitende, die keinen Arbeitsplatz mit Internetzugang besitzen, einfach erreicht werden können.

Auswahl der passenden Instrumente – was passt zur Unternehmenskultur?

Einer Überfrachtung der Mitarbeitenden durch die Nutzung von mehr als zwei bis drei Kommunikationsinstrumenten sollte vorbeugt werden. Die Auswahl eines neuen Kommunikationsinstrumentes ist deshalb unbedingt mit der Unternehmenskultur abzustimmen. In Betrieben, in denen beispielsweise mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden nicht mit elektronischen Medien arbeitet, ist eine ausschließliche Kommunikation via E-Mail ungeeignet. Aus diesem Grund ist eine Reflexion oder Analyse (s. Ausrichtung der internen Kommunikation)

unabdingbar. Die Einführung von neuen Instrumenten sollte zudem evaluiert werden, um zu überprüfen, ob die Annahmen zur Passung mit der Unternehmenskultur richtig waren – das heißt, dass die Nutzung durch alle Beteiligten funktioniert.

Auch sollte auf das Kompetenzniveau der Mitarbeitenden Rücksicht genommen werden – während sich die jüngere Generation mit der Kommunikation über Social Media tendenziell mehr beschäftigt, erwartet die ältere Generation oft persönliche Absprachen. Falls neue Instrumente implementiert werden sollen, muss der Vorteil der Nutzung deshalb allen Beschäftigten verdeutlicht werden. Genauso ist klarzustellen, wieso diese oder jene Instrumente gut zur Unternehmenskultur passen könnten. Das anschließende Vorleben der Nutzung durch Führungskräfte ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Es sollte zu jedem Zeitpunkt sichergestellt werden, dass alle Beschäftigte eine Einweisung in die Nutzung erhalten haben, um zu vermeiden, dass Berührungängste mit den neuen Kanälen entstehen.

Klar sollte nach der Einführung sein, welche Informationen über welche Instrumente bzw. Kanäle kommuniziert werden. Dies vereinfacht den Beschäftigten die Suche nach relevanten Informationen.

Vermeidbare Fehler – was muss bedacht werden?

Die häufigste Ursache für eine nicht funktionierende interne Kommunikation ist die Unklarheit über den zu nutzenden Kanal. Dadurch werden Informationen nicht weitergetragen (»Ich wusste nicht, wie ich das mitteilen soll!«), sie werden verfälscht (»Ich habe das anders verstanden.«) oder »hinzugedichtet«. Aus diesem Grund sollte allen Beschäftigten deutlich gemacht werden, welcher Kommunikationsweg wann bei welcher Person zu wählen ist. Dies kann unter Umständen als eine zentrale Grafik dargestellt und in den Arbeitsräumen aufgehängt werden. Zusätzlich oder alternativ kann in den Mitarbeitergesprächen darauf hingewiesen werden. Weitere vermeidbare Fehler sind eine fehlende Zielgruppenorientierung (die Zielgruppe empfindet die Kommunikation als unpassend), Wahl des Zeitpunktes der Kommunikation (die Kommunikation passt nicht zum Ablauf des Arbeitsprozesses) oder fehlende Vorbilder in Form von Führungskräften, die die Bedeutsamkeit der Kommunikation und den dafür vorgeschriebenen Weg nicht einhalten. Nahezu alle diese Fehler könnten vermieden werden, indem sich die Beteiligten das Risiko für diese Fehler bewusst machen und ihnen Wege zur Vermeidung dieser aufgezeigt werden.

Fördernde Faktoren

- Seien Sie das beste Vorbild. Eine Geschäftsführung und Managementebene, die gute Kommunikation vorlebt, trägt wesentlich zu einer guten Kommunikation im gesamten Unternehmen bei.
- Informieren Sie lieber zu viel als zu wenig. Nutzen Sie für wichtige Informationen mehrere Informationskanäle oder Medien.

- Schulen Sie Ihre Führungskräfte zum Thema »Bedeutung der internen Kommunikation«. Vermeintlich unzureichende Kommunikation ist oft eine Quelle für innerbetriebliche Konflikte oder Missverständnisse.

Hemmende Faktoren

- Fehlende Transparenz bei der Einführung neuer Kommunikationsinstrumente fördert die Nichtnutzung der neuen Instrumente. Machen Sie sich klar, dass die Nutzung ungewohnter Kommunikationsmittel eine Zeit der Eingewöhnung und des »Testens« benötigt. Seien Sie offen für ehrliche Rückmeldungen Ihrer Beschäftigten.

Ressourcen

- zeitlicher Umfang: Die Dauer der Einführung eines neuen Instrumentes hängt von der Art ab. Sind technische oder räumliche Ressourcen notwendig? Insgesamt ist die Veränderung eines Kommunikationskanals ein mittel- bis langfristiges Projekt.
- Kenntnisse (Beschäftigte): Anwendung neuer Kommunikationskanäle (z. B. Social Media, Intranet; Schulungen empfohlen)

Weiterführende Hinweise

Diakonisches Werk der EKD (2007) Leitfaden für die Planung interner Kommunikation. <http://www.kampagnenfaehig.de/blog/wp-content/uploads/2014/05/Leitfaden-Booklet-ANSICHT.pdf>. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Mast C (2013) Unternehmenskommunikation. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, München

Mittelstand-Digital (2018) Interne Kommunikation: Mitarbeiter und Partner erreichen. <https://kommunikationmittelstand.digital/content/uploads/2018/03/leitfaden-interne-kommunikation.pdf>. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Noll N (1996) Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation. Springer, Wiesbaden

Weber H (2018) Organisationale Resilienz. In: Lüder R, Stahlhut B (Hrsg) Konturen einer Gesundheitssicherheitspolitik. Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin

3.5.3. Anleitung zur Durchführung eines systematischen Kompetenzmanagements

Vorhandenes Wissen und bestehende Kompetenzen in Unternehmen zu sichern ist für viele Führungskräfte eine notwendige, aber nicht unbedingt einfach zu realisieren-

de Aufgabe. Es gibt viele Möglichkeiten, um Wissen und Kompetenzen der Beschäftigten zu sichern, aufzubauen und weiterzuentwickeln. Je kompetenter und fähiger die Beschäftigten eines Unternehmens sind, desto eher können bei Störungsfällen gute Lösungen gefunden werden, um die Störungen zügig zu beseitigen – und aus ihnen zu lernen. Die Potenziale der Beschäftigten zu erkennen und jeden individuell zu fördern, sollte für die Unternehmensführung von besonderer Relevanz sein, um Resilienz in einer Organisation zu entwickeln.

Ziele

- Aufbau und Verankerung einer lernförderlichen Unternehmenskultur
- Wahrnehmung und Dokumentation von Kompetenzen
- individuelle Besprechung und Förderung der Entwicklung der Beschäftigten

Vorgehen

Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Beschäftigten sind häufig nicht systematisch erfasst. Viele der Beschäftigten bringen hingegen nützliche Kompetenzen mit oder wären bereit, ihre vorhandenen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Vor diesem Hintergrund gibt die Maßnahme Hilfestellung bei dem Aufbau eines Kompetenzmanagements im Betrieb und besteht insgesamt aus sieben Phasen, die die Etablierung eines systematischen Kompetenzmanagements anstreben (s. Abb. 38). Die Maßnahme erfordert eine aktive Beteiligung der Beschäftigten (Mitarbeitende und Führungskräfte), initiiert wird die Maßnahme durch die Geschäftsleitung. Das Vorgehen trägt dazu bei, dass das Thema an die Mitarbeitenden herangetragen und die Akzeptanz gegenüber der Maßnahme gefördert wird.

Ausgangslage

Ein grundlegender Schritt ist dabei die Erfassung von Qualifikationen der Beschäftigten, beispielsweise in einer Qualifikationsmatrix, die auch Bestandteil bestimmter Zertifizierungen sind (z. B. Einhaltung der internationalen Norm DIN EN ISO 9001:2015, in deren Kapitel 6.2 »personelle Ressourcen« eine Bedarfsanalyse gefordert wird). Ausgehend von den Qualifikationen liegt der Fokus dieser Maßnahme auf der Erfassung der Kompetenzen. Während in einer Qualifikationsmatrix Daten zu Schulabschlüssen oder Sprachkenntnissen gesammelt werden, beinhaltet eine Kompetenzmatrix auch Angaben zu dem

Kompetenz	Beschreibung	persönliche Einschätzung	Ist-Profil	Soll-Profil
			Einschätzung durch direkte Führungskraft	Ziel
1. Fachkompetenz				
Auftragsmanagement	Anfragen, Preisfindung, Bestellungen, Versand, Abwicklung, Terminverfolgung	4	4	5
Bestellungen	interne Bestellungen, externe Bestellungen	4	4	5
Ablage	Auftragskarten, Aufträge/Lieferscheine nach Datum ablegen	5	4	4
2. Arbeitsverhalten				
Gewissenhaftigkeit	Ich führe meine Aufgaben nach bestem Wissen aus und arbeite gründlich, umsichtig, besonnen und zuverlässig.	4	5	5
Lernbereitschaft	Ich bin offen gegenüber Neuem und entwickle mich gerne weiter.	5	3	5
Kundenorientierung	Ich versuche bestmöglich auf die individuellen Kundenanforderungen einzugehen	4	4	5
3. Methodenkompetenzen				
Problemlösefähigkeit	Ich kann auch schwierige Probleme mithilfe eigener Lösungsideen selbstständig lösen.	4	4	5
Analysefähigkeit	Ich kann abstrakte Zusammenhänge schnell erfassen, Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden.	4	5	5
Entscheidungsfähigkeit	Ich kann verschiedene Entscheidungsalternativen und ihre Konsequenzen abwägen.	4	5	4
4. Sozialkompetenz				
Teamfähigkeit	Ich kann meine eigenen Bedürfnisse zugunsten von Gruppenentscheidungen zurückstellen und handele in meinem Team engagiert und proaktiv.	4	3	5

Tabelle 23: Kompetenzmatrix mit den Spalten für die Ist-Einschätzung durch den Mitarbeitenden, die Führungskraft und das Soll-Profil (Skala 1–5; 1 = gering, 5 = sehr hoch)

Arbeitsverhalten oder den sozialen Kompetenzen. Eine Kompetenzmatrix stellt dar, wer welche Kompetenzen mit sich bringt und wo individuelle Potentiale vorhanden sind. Diese Potenziale können dann im Anschluss mithilfe von Entwicklungsplänen gefördert werden.

1. Planung

In der Planungsphase wird das Ziel (der Auftrag) der Einführung des Kompetenzmanagements geklärt. Der Fokus liegt dabei auf der Klärung der Bedingungen und Ressourcen, unter denen das Kompetenzmanagement eingeführt wird. Hier sollte auch festgelegt werden, welche zusätzlichen Zuständigkeiten es gibt und wie die Information und Kommunikation im Betrieb stattfinden wird. Die Ziele des Kompetenzmanagements sollten sich mit den Strategieleitlinien der Organisation decken.

2. Bedarfserhebung

Um den aktuellen Bedarf für ein Kompetenzmanagement festzustellen, ist es wichtig, bisherige Analysen zu den Anforderungen der verschiedenen Tätigkeiten zu recherchieren und zu sichten. Gegebenenfalls existieren schon bereits erstellte Stellenprofile oder Tätigkeitsbeschreibungen

gen als Grundlage für die Erstellung von Soll-Profilen. So können die Kompetenzkategorien (zum Beispiel Fachkompetenzen, soziale Kompetenzen oder Methodenkompetenzen) festgelegt werden. Die Erarbeitung eines Kompetenzmodells, einer grafischen Zusammenfassung der unternehmensübergreifenden Kompetenzkategorien ist möglich, aber nicht notwendig für das weitere Vorgehen.

3. Konzeption

Während der Konzeptionsphase wird die Kompetenzmatrix erstellt (s. Tab. 23). Hier erfolgt die Festlegung der Soll-Profile, das heißt, für jeden Arbeitsplatz wird festgesetzt, wie hoch die Kompetenz jeweils sein sollte. Dies kann wie in Tabelle 23 beispielhaft dargestellt auf einer Skala von 1 bis 5 geschehen. Die Soll-Profile sind anhand bestehender Stellenbeschreibungen oder aufgrund der Einschätzung der Führungskraft zu erstellen.

4. Pilot

Die nun vorliegende Matrix wird von ausgewählten Beschäftigten und deren Führungskräften getestet, um zu überprüfen, ob die definierten Kompetenzen auch den tatsächlichen Tätigkeiten am Arbeitsplatz entsprechen.

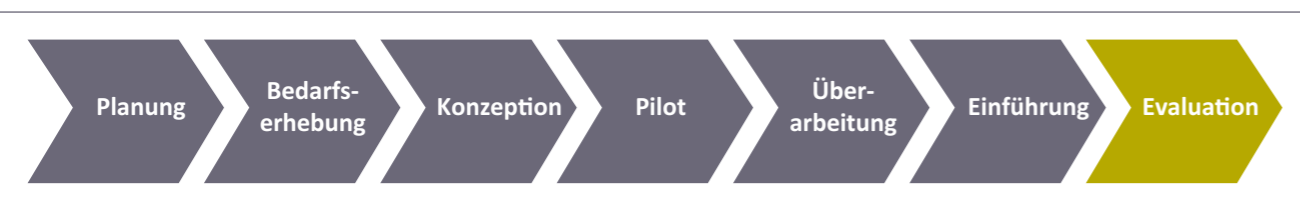


Abbildung 38: Einführungsprozess Kompetenzmatrix

Das Ziel ist es, mit diesen Mitarbeitenden gemeinsam die Matrix an ihre Abteilung anzupassen. Gegebenenfalls werden deshalb fehlende Kompetenzen ergänzt.

5. Überarbeitung

In der Überarbeitungsphase wird die Matrix mit ihren Kompetenzen gemäß den Ergebnissen der Pilot-Phase ergänzt und angepasst. Es empfiehlt sich, die fertige Matrix als Excel-Tool umzusetzen, um Einträge und Anpassungen zu erleichtern (s. Tab. 23).

6. Einführung und erste Ist-Analyse

Die Matrix wird nun im ersten Schritt von den Vorgesetzten für jeden Beschäftigten ausgefüllt. Im zweiten Schritt werden die persönlichen Einschätzungen des Mitarbeitenden gesammelt. Hier bietet es sich an, im Mitarbeitergespräch die einzelnen Kompetenzen Schritt für Schritt durchzugehen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass gut kommuniziert wird und dass die Matrix nicht den Zweck einer reinen Bewertung hat, sondern vor allem auch der Ableitung von Entwicklungspotentialen dient. Hier bietet es sich an, dass der oder die Angestellte Beispiele nennt, um zu begründen, wieso er oder sie sich entsprechend einschätzt. So kann verhindert werden, dass es zu Missverständnissen beim Verständnis der Kompetenzen kommt. Deshalb sollte der Beschäftigte dazu aufgefordert werden, die Einschätzung immer anhand eines oder mehrerer konkreter Beispiele aus dem Arbeitsalltag zu belegen. So kann auch sichergestellt werden, dass die Kompetenz richtig verstanden wurde. Nach der Ist-Analyse kann nun ein Abgleich stattfinden, zwischen den Ist- und den Soll-Daten. Diesen Abgleich kann die Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeitenden, aber auch im Anschluss an ein Mitarbeitergespräch alleine durchführen. Die Ableitung von Entwicklungspotenzialen sollte wieder in Abstimmung mit dem Mitarbeitenden erfolgen.

7. Evaluation

Alle Beteiligten bewerten die Handhabbarkeit der Matrix und den Nutzen der Darstellung. Entsprechend des Feedbacks wird anschließend die Matrix angepasst. Zudem ist die Matrix aktuell zu führen: Mitarbeitende, die eine Weiterbildung besucht oder sich anderweitig neue Kompetenzen angeeignet haben, sollten die Möglichkeit bekommen, dies in der Matrix festzuhalten.

Durch einen systematischen Überblick über vorhandene (auch bislang ungenutzte) Kompetenzen werden Beschäftigte gezielter und ggf. auch breiter eingesetzt. Die Kompetenzmatrix zeigt aktuelle fachliche und überfachliche Kompetenzen der Beschäftigten auf und weist auf Entwicklungsmöglichkeiten hin. Durch die Nutzung der Kompetenzmatrix und eine systematische Kompetenzentwicklung wird eine Transparenz hinsichtlich vorhandener Bereiche gestärkt und neue Bereiche können erschlossen, Innovationen hervorgebracht und das Produktportfolio erweitert werden. Außerdem werden relevante Kompetenzen für das Unternehmen dauerhaft identifiziert und dokumentiert.

Fördernder Faktor

- Erkennen und fördern Sie die individuelle Lernkultur Ihres Unternehmens. Denn wenn die Beschäftigten gut vernetzt sind, ergeben sich oft ganz natürliche Lernsituationen. So wird beispielsweise im Rahmen einer Urlaubsvertretung eine Aufgabe übernommen, die – ähnlich wie bei einer Hospitation – nun anschließend die Kompetenz des Mitarbeitenden erweitert.

Hemmender Faktor

- Widerstand zum Mehraufwand in der Belegschaft: Bei jeder neuen Aufgabe, wie zum Beispiel dem Bilden eines Lerntandems, gibt es Beschäftigte, die vor allem den Mehraufwand sehen. Beachten Sie auf der einen Seite, dass nicht jede/r von vornherein lernfähig und lernwillig ist, auf der anderen Seite sollten Sie alle Beschäftigten darauf hinweisen, dass sie wichtiges Wissen und hervorragende Kompetenzen in sich tragen, die für jüngere und kommende Generationen eine wertvolle Quelle sind.

Ressourcen

- zeitlicher Umfang: 6–18 Monate
- Kenntnisse: Kompetenzmatrix (Führungskräfte; Aneignung empfohlen); realistische Einschätzung der Kompetenzen (Führungskräfte, Mitarbeitende)
- Materialien: Vorlage einer Kompetenzmatrix

Weiterführende Hinweise

Belliger A, Krieger D (2007) Wissensmanagement für KMU. vdf Hochschulverlag, Zürich

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007) Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlicher Verwaltung. <http://www.sfs.tu-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc/1184/wissenmanagen-leitfaden,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013) Fit für den Wissenswettbewerb – Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/wissensmanagement-in-kmu-erfolgreich-einfuehren.pdf?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 24. Mai 2018

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2017) Wissensmanagement kompakt – Informationen, Instrumente, Methoden, Praxisbeispiele, Arbeit 4.0 & Digitalisierung. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Broschueren/PDF_ALF_BRO_Wissensmanagement.pdf. Zugegriffen: 11. September 2018

ILTEC – International Learning Technology Center: Der Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen – Ein Leitfaden. http://cis.com/intranet/content/data/kontakt/downloads_1/WM_ILTEC.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018

Orth R, Voigt S, Kohl I (2011) Praxisleitfaden Wissensmanagement. Fraunhofer Institut. http://www.prowis.net/_media/wissensmanagementliteratur:prowis_leitfaden_fraunhofer_web.pdf. Zugegriffen: 24. Mai 2018