



IT-Kompetenzzentrum  
www.forumf.de

**Curriculum-Entwicklung  
im Rahmen der ESF-kofinanzierten Landesarbeitsmarktpolitik in Köln, 2003**

**Neuer Bildungsgang:**

**Knowledge-Beauftragte/r  
in Klein- und Mittelständischen Unternehmen  
(KMU)**



Ministerium für  
**Wirtschaft und Arbeit**  
des Landes  
Nordrhein Westfalen



# 1. Problemaufriss

## **Bedeutung des Wissensmanagements für Klein- und Mittelunternehmen (KMU)**

Immer mehr Unternehmen und Organisationen erkennen, dass Informationen und Wissen als zentrale Ressourcen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen mitbestimmen. „Der Anteil von Wissen an der Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens liegt heute bei mindestens 60% - mit steigender Tendenz“ (KPMG 2001). Dem Management von Wissen wird damit zukünftig eine immer größer werdende Bedeutung zukommen.

Auch klein- und mittelständische Betriebe müssen sich in Zeiten der Globalisierung zunehmend mit den Folgen von „Informationsflut“, „Wissensverfall“ und „Kommunikationsautobahnen“ auseinandersetzen. Die Einführung von Wissensmanagement-Prozessen ist daher auch für KMU ein Thema:

- Aufgrund der knappen Ressourcenausstattung sind KMU besonders darauf angewiesen, ihr Wissen effektiv zu nutzen bzw. schnell und kostenneutral zu erweitern.
- Es besteht eine Abhängigkeit von wenigen WissensträgerInnen; wertvolle Erfahrungen, Fachkenntnisse und KundInnenwissen sind oft in den Köpfen weniger ExpertInnen verankert.
- Eine mangelnde Dokumentation von Information und Wissen erschwert eine systematische Abbildung relevanter Wissensquellen. Damit muss im Zweifelsfall das Rad immer wieder neu erfunden werden. Ein zusätzlicher und vermeidbarer Zeit- und Kostenfaktor für KMU.
- KMU sehen sich zusätzlich vor dem Problem der Informationsüberflutung. Welche Daten und Informationen sind für das jeweilige Unternehmen relevant und unerlässlich für den Aufbau eines internen Wissensmanagement?
- Die Einführung von Wissensmanagement-Prozessen ist kein Alltagsgeschäft. Investitionen in technische Lösungen und die Schulung von MitarbeiterInnen müssen zielführend und nutzerorientiert angelegt werden, um die Kostenrelation in KMU zu wahren

Eine Umfrage unter ausgewählten KMU, die im Rahmen der Studie „Bedeutung und Entwicklung des multimediebasierten Wissensmanagement in der mittelständischen Wirtschaft“ durchgeführt wurde, hat ergeben, dass bislang lediglich 20% der befragten Unternehmen Wissensmanagement eingeführt haben, weitere 10% haben es für bestimmte Teilbereiche getan. Weitere 20% haben sich bislang nicht mit dem Thema beschäftigt oder sind überhaupt nicht interessiert.

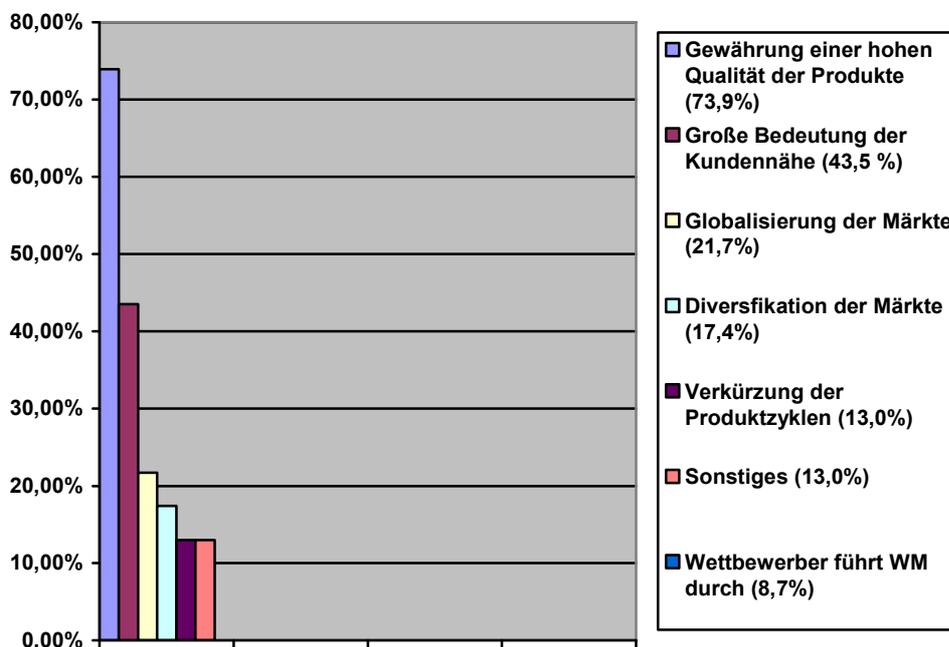
Von den Unternehmen, die nach eigenem Bekunden Wissensmanagement vollständig oder in Teilen eingeführt haben, benutzen rund 87% e-Mail, Intranet und Homepage als Wissensmanagement-Tools. Dokumentenmanagement wird von 73% der Unternehmen als IT-Instrument betrieben. Die tatsächliche Verbreitung von spezifisch ausgeprägtem Wissensmanagement ist stark abgeschwächt (KPMG 2001).

Auch E-Learning-Elemente werden nur von wenigen, zumeist größeren Unternehmen eingesetzt. Viele ungeklärte Fragen zum Thema können mangels unternehmensinternen Know-hows gerade in KMU nicht gelöst werden.

## Gründe für den Einsatz von Wissensmanagement in KMU ...

In vielen Unternehmen werden bereits Mittel eingesetzt, um Informationen und Wissen zu erzeugen, zu speichern, zu verteilen und anzuwenden. Aber wie kommen Unternehmen von diesen Einzelaktivitäten zu systematischen Wissensmanagement-Prozessen, die ihnen strategisch und gewinnbringend nutzen? Welche Kompetenzen müssen MitarbeiterInnen heute und morgen aufweisen, damit das Unternehmen auch zukünftig am Markt erfolgreich ist?

In der Studie der KPMG (2001) wurden von den beteiligten Unternehmen folgende Hauptgründe für den Einsatz von Wissensmanagement genannt:



Quelle: KPMG 2001 : Motivation für Wissensmanagement

## ... und Barrieren bei der Umsetzung

Eigentlich haben KMU bezogen auf ihre überschaubaren Strukturen, die kürzeren Entscheidungswege und die höhere Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen gute Voraussetzungen für die Einführung von Wissensmanagement-Prozessen. Trotzdem gibt es noch zahlreiche Vorbehalte.

Im Rahmen der KPMG Studie (2001) wurden an der Spitze der Problemfelder das Fehlen einer eindeutigen Strategie benannt, dicht gefolgt von mangelnden zeitlichen Ressourcen der MitarbeiterInnen zur Aufbereitung und Nutzung von Wissen.

Die mangelnde Unterstützung durch die Geschäftsführung und die ungenügende Koordination belegen als Hinderungsgründe bei der Einführung von Wissensmanagement den dritten und vierten Platz. Erst dann folgen kritische Stimmen zu fehlender Infrastruktur und zu unternehmenskulturellen Schwachstellen.

Oft besteht von Seiten der Geschäftsführung nur eine vage Vorstellung davon, was Wissensmanagement im Unternehmen bewirken kann und für welche Ziele es einsetzbar ist. E-Learning wird zwar als kostengünstiges Instrument der MitarbeiterInnenbildung verstanden, es fehlt aber an effizienten Umsetzungsstrategien im eigenen Unternehmen.

Darüber hinaus besteht auch bei KMU eine Fokussierung auf ein IT gestütztes Wissensmanagement. Während die Auswahl und der Aufbau von IT-Instrumenten mit 34% deutlich an der Spitze lag, hatten strategische und kulturelle Aspekte mit nur 24% bzw. 22% deutlich das Nachsehen (KPMG 2001).

Dabei zeigen Praxiserfahrungen aus Großunternehmen, dass es keineswegs ausreicht, IT-Systeme zu implementieren, ohne die jeweiligen Organisationsstrukturen und die Unternehmenskultur zu beachten. Denn nur das effektive Zusammenspiel von Organisation, Mensch und Technik ist die Basis für einen erfolgreichen Wissenstransfer

Aber auch KMU, die ihr Wissensmanagement durch den Einsatz von Informationstechnologien verbessern wollen, stehen vor der Frage, welches System für sie das richtige ist. Einerseits fehlt es an Markttransparenz. Andererseits haben KMU ohne eigene EDV-Abteilung Probleme, ihren Bedarf zu identifizieren und technische Lösungsmöglichkeiten daraus abzuleiten.

## 2. Ziele des Bildungsganges

Der berufsbegleitende und modular aufgebaute Bildungsgang zum/zur Knowledge-Beauftragten will KMU darin unterstützen die zentralen Fragen, die bei der Einführung von Wissensmanagement-Prozessen auftreten, zu beantworten:

- Zu welchem Zweck und mit welchem Ziel soll Wissensmanagement eingeführt werden?
- Welche/r Mitarbeiter/in soll qualifiziert und für das Unternehmen als Knowledge-Beauftragte/r zu Verfügung stehen?
- Was bedeutet die Einführung von Wissensmanagement für die Organisationsstruktur der beteiligten Unternehmen?
- Wer muss an diesem Prozess beteiligt werden?
- In welcher Form, mit welchen Methoden und Werkzeugen lässt sich Wissensmanagement effektiv im Unternehmen implementieren?
- Wie lässt sich arbeitsplatznahes Lernen organisieren?
- Welche PartnerInnen, Angebote und Systeme stehen im Markt zur Verfügung?

Die Analyse und Modellierung von Wissen und Wissensprozessen spielt im Rahmen der Qualifizierung eine zentrale Rolle. Die Förderung des Wissenstransfers und der effiziente Umgang mit Wissen im Unternehmen soll ermöglicht werden.

Die Knowledge-Beauftragten sollen die Einführung von Wissensmanagement-Prozessen in ihrem Unternehmen begleiten und eine Brückenfunktion zwischen den beteiligten Fachkräften aus EDV, Personalentwicklung und Management wahrnehmen können. Je nach Größe des Unternehmen, ist auch die Zusammenarbeit mit den SozialpartnerInnen eine wichtige Aufgabe, um die nötige Akzeptanz herzustellen.

Knowledge-Beauftragte können zum Einen unternehmensinternes Wissen verfügbar machen, da wo es gebraucht wird, und zum anderen auf dem Markt angebotene Wissensmanagement-Systeme passgenau auswählen. Aufbauend auf der vorhandenen technischen Infrastruktur sind sie in der Lage, eine IT-gestützte Lösung zu konzipieren und deren Umsetzung zu begleiten

Die Modularisierung des Bildungsganges macht es KMU möglich, das explizit benötigte Fachwissen für das Unternehmen herauszufiltern und in Teilbereichen oder als komplette Qualifizierung einzukaufen.

## Vermittlung von Kompetenzen – Die Bildungsmodule

Da Wissensmanagement mehr ist als der Einsatz von technischen Instrumenten und anderen Verfahren wurde bei der Entwicklung der Qualifizierung zum/zur Knowledge-Beauftragten neben den informationstechnischen und betriebswirtschaftlichen Inhalten ein besonderer Schwerpunkt auf die Vermittlung von didaktischen Kompetenzen gelegt. Vermittelt wird dabei ein ganzheitlicher Ansatz von Wissensmanagement.

Die berufsbegleitende Qualifizierung ist modular aufgebaut. Jedes Modul ist auch einzeln buchbar, so dass explizit benötigtes Fachwissen einzeln abrufbar bleibt. Die Qualifizierung umfasst vier Themenbereiche und neun Module von insgesamt ca. 160 Lernstunden.

Eine / ein Knowledge-Beauftragte/r sollte grundlegende Kompetenzen auf folgenden Gebieten aufweisen:

Themenbereich <b>Didaktik Methodik – Erweiterung der Pädagogischen Handlungskompetenz</b>		
<b>Einführung in das Lernen und die Bildung Erwachsener</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung in die Lernpsychologien</li> <li>• Lehr- und Lerntheorien</li> <li>• Lernmotivation- und -strategien</li> <li>• Aspekte Lebenslangen Lernens</li> </ul>	Modul 1
<b>E-Learning und Medienpädagogik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Learning – Beispiele und Strategien</li> <li>• Asynchrone und Synchrone Medien</li> <li>• Situationsgerechte Medienauswahl</li> <li>• Genderkompetenz</li> </ul>	Modul 2
Themenbereich <b>Betriebswirtschaftliche Grundlagen</b>		
<b>Grundlagen der Personalentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalentwicklungsfelder</li> <li>• Zielbestimmung und Zielkonflikte</li> <li>• Arbeitsrechtliche Aspekte bei der Einführung von Wissensmanagement</li> </ul>	Modul 3
<b>Bausteine des Projektmanagements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektvorbereitung</li> <li>• Wirtschaftlichkeitsprüfung</li> <li>• Projektstart</li> <li>• Projektplanung</li> <li>• Projektsteuerung</li> <li>• Projektabschluss</li> </ul>	Modul 4

<b>Themenbereich</b> <b>Knowledge-Management</b>		
<b>Wissensmanagement-Konzepte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserungspotentiale durch Wissensmanagement</li> <li>• Was ist Wissen – Daten, Informationen und Wissen</li> <li>• Komponenten des Wissensmanagements</li> <li>• Wissensmanagement-Regelkreis</li> </ul>	<b>Modul 5</b>
<b>Wissensmanagement-Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensrepräsentation</li> <li>• Wissenskommunikation</li> <li>• Wissensgenerierung</li> <li>• Wissensnutzung</li> <li>• Motivation und Anreizgestaltung</li> </ul>	<b>Modul 6</b>
<b>Wissensmanagement-Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen repräsentieren – Wissenslandkarten, Yellow Pages</li> <li>• Wissen teilen – Communities of Practice, Instrumente zur Kommunikationsförderung</li> <li>• Neues Wissen schaffen – Szenariotechnik, Open Space</li> <li>• Wissen nutzen – Lessons Learned</li> <li>• Wissen steuern – Balance Scorecard</li> </ul>	<b>Modul 7</b>
<b>Themenbereich</b> <b>Informationstechnologien als Instrumente des Wissensmanagements</b>		
<b>IT-Werkzeuge des Wissensmanagements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet, Intranet, Extranet</li> <li>• Dokumenten-Managementsysteme</li> <li>• Content-Managementsysteme</li> <li>• Groupware</li> <li>• Workflow-Management</li> <li>• Data-Warehouse</li> </ul>	<b>Modul 8</b>
<b>Knowledge-Management-Tools</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktüberblick - Vor- und Nachteile der Systeme</li> <li>• Projektarbeit – Umsetzungsmöglichkeiten im Unternehmen</li> </ul>	<b>Modul 9</b>

## Groblernziele

Aus diesen Kompetenzen ergeben sich folgende Groblernziele:

- Sichere Handhabung der IuK Technologien mit Schwerpunkt Datenbanksysteme und Medienkompetenz
- Entwicklung persönlicher Selbstlernkompetenz und der Fähigkeit, diese in allgemeine Lernstrategien zu übertragen
- Grundlagen effektiven Lernens und Lehrens in der Wissensgesellschaft kennen lernen und umsetzen können
- Unterstützung der Geschäftsführung bei der Einführung von Wissensmanagement - Prozessen
- Unternehmensinterne Wissensziele benennen und strukturieren können
- Initiierung projektbezogener Maßnahmen zur Entwicklung einer Wissenskultur
- Grundstrukturen der Personalentwicklung kennen lernen
- Betriebsinterne Kommunikationswege identifizieren
- Bedarfsprofile der NutzerInnen erstellen
- Methoden und Instrumente von Projektplanung, -durchführung und -controlling anwenden
- Wissen definieren und Arten des Wissens unterscheiden können
- Erstellung eines Konzeptes für die Eingabe, Pflege, Aktualisierung und Wartung von Wissensbeständen
- Wissensmanagementinstrumente zuordnen und anwenden können
- Innovationspotentiale erschließen
- Identifizieren, Auswählen und Beschreiben vorhandener IT-Systeme zur Wissenserfassung
- Wirtschaftlichkeitsprüfungen durchführen
- Technische Werkzeuge (DMS, CMS, DataWareHouse, Group- und Communityware) des Wissensmanagement kennen und bei deren Auswahl und Implementierung beratende Funktion übernehmen
- Entwicklung eines Anreizsystem zur optimalen Nutzung der Lösung
- Zielorientiertes Anwenden von Präsentationsmedien
- Befähigung, in Projektteams zu arbeiten oder diese zu leiten
- Moderations- und Kommunikationsfähigkeiten, vernetztes Denken

### 3. Zielgruppe

Der Bildungsgang bietet aufgrund seiner Modularisierung allen Beschäftigten, die damit beauftragt sind, Knowledge-Management einzuführen oder diese Aktivitäten zu begleiten, die Möglichkeit, die von ihnen jeweils noch benötigten Qualifikationen zu erwerben. Jedes Modul ist thematisch in sich abgeschlossen und kann auch als Einzelqualifikation besucht werden. Eine abgeschlossene Berufsausbildung und gute EDV-Kenntnisse müssen jedoch die gemeinsame Grundlage sein.

Die Berufsbegleitende Qualifizierung ist im Besonderen für MitarbeiterInnen geeignet, die bereits über Erfahrungen im Bereich Unternehmenskommunikation oder Moderation verfügen oder an einer zentralen Stelle im Unternehmen arbeiten, an der die internen Wissenströme zusammenlaufen. Dies können MitarbeiterInnen aus den Bereichen Personalverwaltung und EDV sein, aber auch MitarbeiterInnen, die als AssistentIn der Geschäftsführung oder als BüroleiterInnen tätig sind.

Auch für Frauen und Männer in der Erziehungszeit bietet dieser Bildungsgang durch seine e-Learning Anteile eine gute Möglichkeit, sich zum Nutzen des Unternehmens weiterzubilden.

### 4. Genderkompetenz

Die Beteiligung von Frauen an der Informations- und Wissensgesellschaft ist essentiell. In der Gestaltung der Berufsfelder und in der Entwicklung informationstechnischer Produkte fließen immer auch geschlechtsspezifische Rollenvorstellungen ein. So werden in der IT-Branche, insbesondere in der Entwicklung, Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, sprachliche Fähigkeiten und Teamfähigkeit immer wichtiger, um eine Akzeptanz der Produkte und Dienstleistungen zu erreichen. Diese Fähigkeiten werden typischerweise eher Frauen zugeschrieben.

Für die Tätigkeiten einer Knowledge-Beauftragten sind Frauen aufgrund ihrer Kommunikationskompetenz und Moderationsfähigkeit im Besonderen geeignet. Darüber hinaus haben sie bereits oft Schnittstellenfunktionen inne und einen guten Zugang zum betriebsinternen Informationsfluss. Das Erkennen von Konflikten, eine lösungsorientierte Herangehensweise, Innovationskraft und ein nutzenorientierter Technikzugang sind für die Aufgaben einer Knowledge-Beauftragten ebenfalls hervorragende Grundvoraussetzungen.

Die im Aufbau des Bildungsganges eingeplanten e-Learning Sequenzen mit einer eingeschränkten Präsenzpflcht kommen dem Zeitmanagement von Frauen zusätzlich entgegen. Darüber hinaus wird im organisatorischen Ablauf der Qualifizierung im Besonderen auf den Einsatz von Dozentinnen geachtet.

Das Kölner IT-Kompetenzzentrum **forumF** in der Trägerschaft des Nippeser Frauen-Forums e.V. fördert auf verschiedenen Ebenen das Lebensbegleitende Lernen und entwickelt IT-Kompetenzen insbesondere bei Frauen und Mädchen.

Dazu bildet das Zentrum als spezialisierter IT-Qualifizierungsträger Fachkräfte aus und ermöglicht mit einem Selbstlernzentrum berufliche Weiterbildung mit EDV-Unterstützung. Die Dozentinnen des forumF arbeiten kontinuierlich mit einer geschlechtergerechten Gestaltung ihrer Lehrangebote. Darüber hinaus hat sich im forumF seit Juni 2002 ein regionaler Knoten des IT-Ausbilderinnen-Netzwerkes konstituiert. Hier treffen sich IT-Fachfrauen, die in Betrieben oder Weiterbildungseinrichtungen ausbilden oder weiterbilden. Eine MädchenComputerWerkstatt weckt frühzeitig Interesse für EDV und Internet und vermittelt aktuelle Berufsbilder. Ein Fachbeirat wird die Arbeit des Zentrums begleiten und Kooperationsprojekte sorgen für Synergien. Weitere Informationen finden sich auch unter [www.forumf.de](http://www.forumf.de)

## Literaturhinweise

Antoni, C.H. und Sommerlatte, T. (Hrsg.): Wissensmanagement – Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen Oktober 2001

Deutsche Bank; Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation: Wettbewerbsfaktor Wissen – Leitfaden zum Wissensmanagement, Frankfurt am Main 1999

Kaps, Gabriele: Erfolgsmessung im Wissensmanagement unter Anwendung von Balance Scorecards; Arbeitspapiere Wissensmanagement 2/2001

KPMG Consulting : Bedeutung des multimediasbasierten Wissensmanagements in der mittelständischen Wirtschaft – Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie; 2001

Köllinger, Philipp (Hrsg.): E-Learning in Deutschen Unternehmen – Fallstudien, Konzepte, Implementierung; Datum?

Lucko, Sandra / Trauner, Bettina: Wissensmanagement – 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis; München Wien 2002

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung – Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden; München 2001

Reinmann-Rothmeier, Mandl, Erlach Neubauer: Wissensmanagement lernen; Weinheim Basel 2001

Schütt, Peter: Wissensmanagement; Niedernhausen/Ts. 2000

Web Based Training in Kleinen und Mittleren Unternehmen – Studie im Auftrag der Staatskanzlei des Landes Nordrhein- Westfalens, Marl 2001