



Wissensmanagement- Planspiel

für soziale Organisationen

Abschlussdokumentation

Projektlaufzeit: Sommer 2000 – Frühjahr 2002

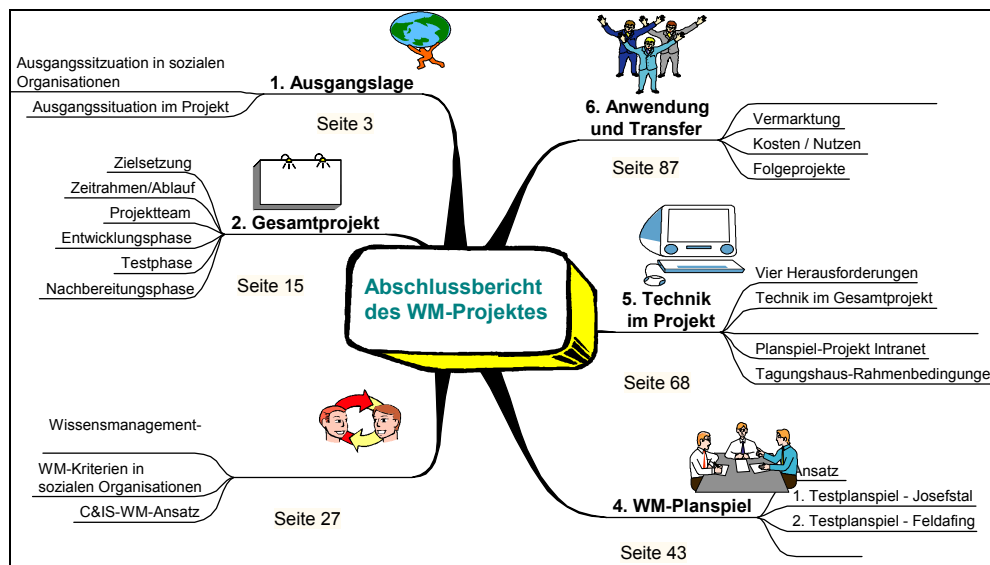
VVIP – Träger



Das Projekt wurde gefördert vom Bayerischen Staatsministerium für Soziales im Rahmen des Förderprogramms Qualitätsmanagement und Neue Technologien.



Inhaltsverzeichnis:



Die Abschlussdokumentation zeigt den Entwicklungsstand des Projektes, die Anwendungsfelder des Planspiels und mögliche Folgemaßnahmen.

Die dokumentierten Ergebnisse stehen jetzt, nach Abschluss des Projekts, der Fachbasis in Bayern zur weiteren Nutzung zur Verfügung.

Das **VVIP -Träger** - Wissensmanagement-Planspiel vermittelt Methoden, Erkenntnisse und praxisnahe Tipps bei der Implementierung von Wissensmanagement in sozialen Organisationen.

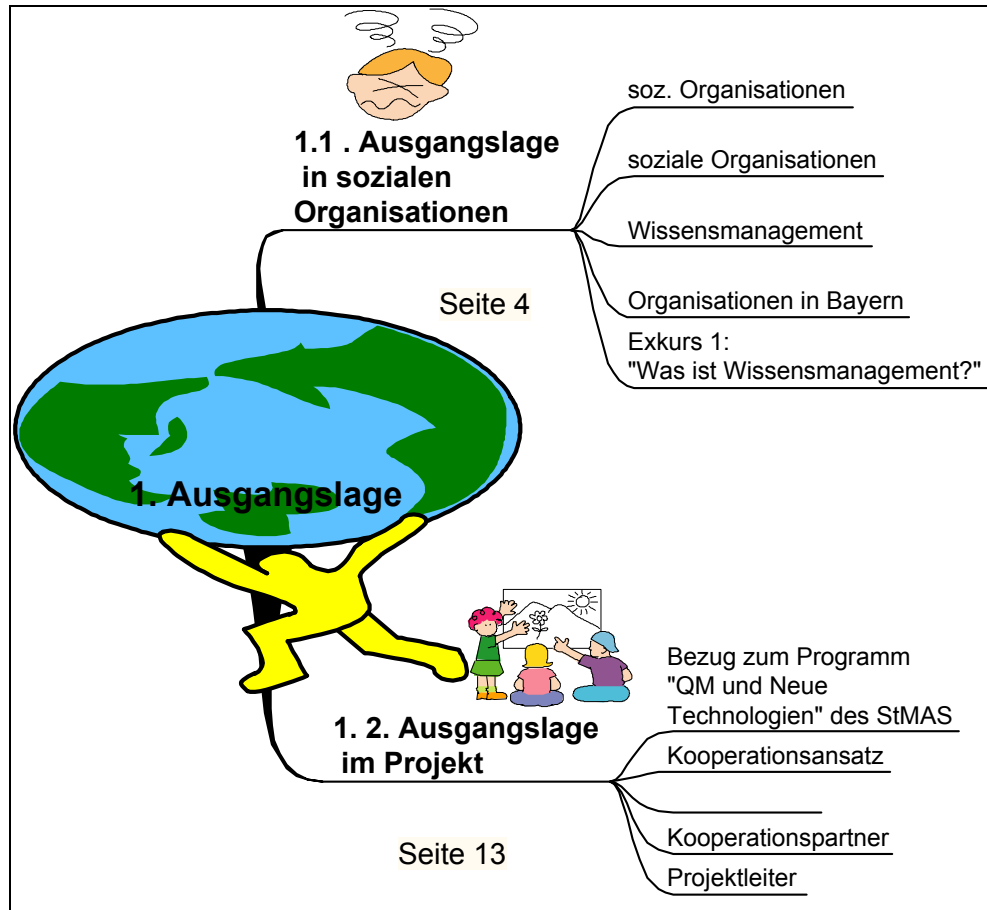
Das Wissensmanagement-Planspiel-Projekt wurde in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Pädagogik III der Universität Regensburg, C&IS, Willi Steincke und weiteren Partnerorganisationen aus Wirtschaft und Sozialer Arbeit entwickelt und durchgeführt.

Träger der Maßnahme war BBJ Consult AG, Büro Bayern.

Die Dokumentation wurde erstellt von Willi Steincke in Zusammenarbeit mit der Entwicklergruppe des Wissensmanagement-Planspiel™.

1. Ausgangslage

Kurzübersicht:



Zum besseren Verständnis der Gesamtproblematik „Wissensmanagement in sozialen Organisationen“ haben wir die wichtigsten Grundlageninformationen (1.1.) zusammengestellt. Ausführliche Vorabinformationen und ein Exkurs zum Thema Wissensmanagement geben Ihnen einen ersten Bezug zu sozialen Organisationen. Ferner werden potentielle Nutzungsmöglichkeiten für soziale Organisationen in Bayern aufgezeigt.

Die allgemeinen Rahmenbedingungen im Wissensmanagement-Planspiel-Projekt, wie z.B. die Kooperationspartner, der Träger der Maßnahme sowie die Anbindung an das Förderprogramm „QM und Neue Technologien“ sind hier (1.2.) aufgeführt.

1.1. Ausgangslage in sozialen Organisationen

Veränderungen in sozialen Organisationen

Wissensbasierte Systeme bekommen seit einigen Jahren im Profitbereich eine immer bedeutendere Stellung, da erkannt wurde, welche Potentiale in dem impliziten und expliziten Wissen des Unternehmens stecken.

Durch die steigende Komplexität der Arbeit und Veränderungen der innerbetrieblichen Abläufe gelingt es immer weniger, Erfahrungen und Kenntnisse konsequent auszutauschen. Viele Arbeiten werden oftmals gleichzeitig in verschiedenen Teams erledigt, weil keine Kommunikation stattfindet. Auch Erfahrungen und Herangehensweisen an bestimmte Arbeitsanforderungen müssen in mühsamer „Selbsterfahrung“ wiederholt werden, weil sie nicht dokumentiert sind oder durch das Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Organisation verloren gehen. Implizites Wissen ist ausschließlich personenbezogen und steht und fällt mit der Bereitschaft der Mitarbeiter dies auch gezielt in die Organisation einzubringen. Wissen ist in sozialen Organisationen genügend vorhanden. Oftmals sitzen die Experten nur einen Schreibtisch weiter, doch keiner weiß (genau), was die Kollegen wissen oder tun.

Überträgt man diese Erkenntnisse auf den Nonprofit-Bereich, der allgemein geprägt ist durch knappe Ressourcen, speziell in den letzten Jahren durch Kosteneinsparungen und erhöhtem Output, hätte ein systematisches Wissensmanagement ebenfalls gute Aussichten auf Erfolg.

Der Einzug moderner Kommunikationstechniken (Fax, Email, Internet etc.) in der sozialen Arbeit wird in den nächsten Jahren noch erheblich zunehmen. Die technisch-organisatorischen Grundlagen für Wissensmanagement sind somit zukünftig immer mehr gegeben. Neben den technischen Voraussetzungen ist die aktive Mitarbeit der Menschen innerhalb der Organisation gefordert. Dies bedeutet eine Zusatzbelastung. Kenntnisse im Umgang mit neuen Kommunikationsmitteln sind meist sehr begrenzt vorhanden.

Um die Motivation der Mitarbeiter gegenüber Wissensmanagement gezielt anzusprechen sind folgende Aspekte wichtig:

- Der persönliche Nutzen für die praktische Arbeit muss schnell transparent werden.
- Der Aufwand für den Aufbau eines WM-Systems muss möglichst gering sein.
- Die Handhabung des WM-Systems muss möglichst benutzerfreundlich sein.
- Das WM-System sollte wenig technische Voraussetzungen (Hard- und Software) erfordern.

Eine schrittweise Hinführung zu diesem für die soziale Arbeit immer bedeutenderen Thema Wissensmanagement in sozialen Organisationen fehlt bisher. Dazu zählen z.B. geeignete, auf die Belange der sozialen Einrichtungen bezogene, bezahlbare Weiterbildungsmaßnahmen für die Fachbasis.

Konsequenzen für soziale Organisation

Mittlerweile ist in sehr vielen großen sozialen Organisationen das Thema INTRANET in der Planungsphase. Darunter ist zu verstehen, dass ein Zugang für möglichst viele Mitarbeiter innerhalb der Organisation, ob über das eigene Firmennetzwerk oder mit passwortgeschütztem Zugang über das Internet (z. B. von zu Hause) errichtet wird. Vergegenwärtigt man sich der Größenordnungen von vielen sozialen Organisationen mit einigen wenigen bis einigen hundert PC-Arbeitsplätzen, dann ist der Vergleich zur Industrie, insbesondere zu Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) völlig berechtigt. Die technische Realisierung eines Intranets ist mittlerweile kein großer Aufwand mehr.

Doch bereits bei der Konzeption der Benutzerverwaltung, d.h. den Berechtigungen, wer auf welche Daten zugreifen darf, ist bei einer Organisation, welche meist sehr komplexe Strukturen (Arbeitsgruppen, Projekte, Hierarchien) hat, nur mit einem größeren Aufwand zu rechnen. Schließlich ergibt sich alleine schon durch häufigen Personalwechsel, Einbeziehen von ehrenamtlichen Mitarbeitern, Teilzeitkräfte usw. die Pflicht, ständig neue Passwörter und Benutzergruppen zu aktualisieren.

Soll dies möglichst differenziert gehandhabt werden, weil z.B. die vorhandene Informationskultur nur abgestufte Informationen für einzelne Personen und Gruppen bereit stellen will, kann dies bei einer Mitarbeiterzahl von einigen Hundert nicht mehr nebenbei erledigt werden, sondern erfordert beinahe schon eine eigene Planstelle.

Die allgemeinen Rahmenbedingungen (Neue Steuerungsmodelle, QM) zwingen nicht nur die großen sozialen Organisationen zu mehr Effektivität und Effizienz, sondern auch kleine Einrichtungen.

Implizites Wissen, d.h. Erfahrungen der Mitarbeiter ist in allen Einrichtungen genügend vorhanden. Im Gegensatz zur Industrie steckt die Dokumentation in sozialen Organisationen von explizitem Wissen noch in den Kinderschuhen. Vielfach ist nicht einmal das Telefonverzeichnis auf dem neuesten Stand und über das Netzwerk zentral gepflegt und zugänglich.

Der Nachholbedarf an benutzerfreundlichen, einfach zugänglichen, möglichst digitalisierten Fachinformationen in sozialen Organisationen ist enorm. Hier können meist einfache Lösungen, die sich auf den tatsächlichen Bedarf konzentrieren, ohne gleich eine Gesamtlösung

anzustreben, den Wissensmanagement-Implantierungs-Prozess wirkungsvoll beschleunigen.

Die Mitarbeiter sehen schnell und ohne große "Ablenkung" von ihren Kernaufgaben den Nutzen, z.B. in der störungsfreieren Bedienung des Netzwerks, von Hard und Software. Schnellere und qualitativ hochwertigere Ergebnisse bei Recherchen im Internet und beim Finden innerhalb des eigenen Ablagesystems. Aber auch neue, einfachere Abläufe, wie z.B. bei der Berichterstellung, von Abrechnungen, von Protokollen und die Bereitstellung von Fachinformationen als Linklisten.

Für externe Organisationsentwicklungsmaßnahmen und für die technische Ausstattung (Netzwerk, Hardware, Software) stehen jedoch nur begrenzte Mittel zur Verfügung. Dies wird sich auch in absehbarer Zukunft nicht grundlegend verändern. Deshalb sind, wie im sozialen Bereich üblich, kreative und möglichst ressourcensparende Lösungen gefragt, um das vorhandene Wissen zu managen.

Zusammengenommen erfordert dies jedoch eine besondere Form des Vorgehens innerhalb sozialer Organisationen, die wir anhand unseres Wissensmanagement-Implantierungskonzeptes entwickelt und getestet haben und für soziale Organisationen bereit stellen können.

Ein Lösungsweg – Wissensmanagement

Wie gehen soziale Organisationen mit dem vorhandenen Wissen um? Welche Methoden und Technik(en) setzen sie ein, um vorhandenes Wissen zu dokumentieren und jederzeit zugänglich zu machen? Dieses Thema ist nicht neu und sicherlich in allen Organisationen ein zentraler Schwachpunkt.

Ein Wissensmanagement wird mittlerweile auch von immer mehr sozialen Organisationen aufgegriffen. Er ist ebenso ein beliebtes Thema von Diplomarbeiten in sozialen Studiengängen. Jedoch die Praxis in sozialen Organisationen befindet sich noch sehr im Entwicklungsstadium. Erfahrungen über Erfolgs- und Misserfolgskriterien und praktische (gute und schlechte) Beispiele gibt es mittlerweile ausreichend in der Industrie, insbesondere in Großorganisationen.

Die zunehmende Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement, gerade für soziale Organisationen, kann man am besten am Beispiel von Qualitätsmanagement nachvollziehen. Betrachtet man z.B. die Auswirkungen und organisatorischen Folgen von Qualitätsmanagement (Standardisierung, Vergleichbarkeit, Prozessorientierung etc.), zuerst innerhalb der Wirtschaft, sind Qualitätsmanagementprojekte und Zertifizierungen seit einigen Jahren auch integraler Bestandteil innerhalb sozialer Organisationen. In Handbüchern und Audits wird versucht, die komplexen organisationsinternen Prozesse, Produkte und Arbeitsmittel immer transparenter nachvollziehbar zu gestalten.

Dazu bedarf es Methoden, wie z.B. Visualisierungstechniken, Software und qualifizierter Mitarbeiter, die mit den vorhandenen umfangreichen Informationen umgehen können und produzierte Handbücher und Erkenntnisse aus den Audits nicht in den Ablageregistern verschwinden lassen. Qualitätsmanagement knüpft an die Prozesse in Organisationen an. Personen und Produkte und das damit verbundene Managen von Informationen und Wissen stehen nicht im Mittelpunkt der Betrachtung. Will man die durch Qualitätsmanagement gewonnenen Erkenntnisse gezielt weiterführen und soziale Organisationen optimieren, erfordert dies ein gezieltes individuelles Wissensmanagement aller Mitarbeiter und die technische Unterstützung durch geeignete Hard-/Software. Sind diese Zusammenhänge erst einmal erkannt, steht uns wahrscheinlich eine ähnliche Welle mit Wissensmanagement in der sozialen Arbeit bevor.

Die nachweislichen Vorteile von systematisch betriebem Wissensmanagement sind in den meisten Wirtschaftsunternehmen erkannt und werden, insbesondere in Großorganisationen entsprechend umgesetzt (siehe Exkurs 1).

Werden von Seiten der Zuschussgeber und der öffentlichen Hand, ebenfalls die Rahmenbedingungen für ein effektiveres und effizienteres Umgehen mit der Ressource Wissen für soziale Organisationen geschaffen, dann ließen sich die bereits eingeleiteten Maßnahmen und Ergebnisse in Bezug auf Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement erweitern und durch den neuen Fokus, der Betrachtung sozialer Organisationen durch die „Wissens-Brille“, weitere Verbesserungen und Einspareffekte erzielen.

Folgende Vorteile könnte eine gezielte Wissensmanagement-Experten-
Qualifizierung für soziale Organisationen in Bayern haben.

**Nutzen von Wissensmanagement-Maßnahmen
für Soziale Organisationen in Bayern**

- Ressourcensparende Einführung von Wissensmanagement in der sozialen Arbeit in Bayern
- Flächendeckende Intensivqualifizierung und Vernetzung vorhandener Experten im sozialen Bereich sowie Unterstützung regionaler Wissensmanagement-Aktivitäten
- Aufbau und Koordination von Wissensmanagement-Experten in Bayern
- Erschließung neuer innovativer Erwerbsquellen für (arbeitslose) Experten durch kostengünstige Vermarktung der vorhandenen Qualifikationen
- Kosteneinsparung durch gezielte Beratung und Support bei WM-Investitionen durch WM-Experten
- Träger übergreifende Vernetzung durch gemeinsame I&K-Weiterbildung von und mit vorhandenem Expertenwissen
- Aufbau von und Hard-/Software-Kooperationen
- Strategische Allianzen zwischen KMU's und sozialen Organisationen beim gegenseitigen Einsatz von Wissen bzw. Wissenstransfer

Exkurs 1: „Was ist Wissensmanagement ?“

Einige theoretische Grundlagen zum Begriff „Wissensmanagement“

Wissen - zentraler Produktivfaktor

Wissen wird, aufgrund der zunehmenden Globalisierung, der Verkürzung der Produktlebenszyklen und des steigenden Konkurrenzdrucks immer stärker zu einem bestimmenden Faktor in Industrie und Handel.

Hinzu kommt noch, dass nach der letzten globalen Krise im Bereich Humankapital kaum noch Rationalisierungsmöglichkeiten vorhanden sind. Wissen wird also zu einer Produktivkraft, das die traditionellen Produktivkräfte Immobilien, Kapital und Arbeitskraft in Ihrer Bedeutung überflügeln könnte (Meister & Sander, 2000, Steward, 1999).

Diese Entwicklung wird unterstrichen durch die Bewertung wissensorientierter Unternehmen an den verschiedenen Börsen.

Zitate wie

Das erfolgreiche Unternehmen ist eine Organisation, die weiß, wie man Neues gut und schnell macht (Davenport, 1998)

und

Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen (von Kuhnheim, Vorstandrede BMW, 1990 zitiert nach Davenport, 1998)

verdeutlichen, dass Wissen und vor allem Wissensvorsprünge in entscheidendem Maß die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt mitbestimmen. Immer mehr Unternehmen gehen aus diesem Grund dazu über, die Effektivität ihrer Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsabläufe zu steigern, indem sie die organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen effizienteren Umgang mit der Ressource Wissen optimieren. Konkret bedeutet das die Gestaltung effizienterer Prozesse, die Vermeidung unnötiger Arbeiten, die Senkung von Kosten und die Förderung von Innovationen.

In den meisten Firmen fehlen jedoch noch klare Organisationsstrukturen oder definierte Managementrollen zum besseren Umgang mit der Ressource Wissen. Meist versteht man unter dem Begriff Wissen das Faktenwissen, Regelwissen oder Handlungswissen. Diese Begriffe sind jedoch nur bedingt geeignet, den Wissensbegriff umfassend zu beschreiben.

In der Pädagogik wird der Wissensbegriff vielfach in implizites und explizites Wissen eingeteilt (Mandl & Spada, 1988, vgl. Nonaka & Takeuchi, 1995). Hierbei versteht man unter explizitem Wissen das sogenannte formale und systemische Faktenwissen, was sich problemlos in Datenbanken speichern und von dort aus anwenden lässt.

Das implizite Wissen ist das Handlungswissen, die Problemlösestrategien und Erfahrungswissen, also Kompetenzen zur Auswahl und zum Einsatz der richtigen Problemlösestrategie. Echte Innovationen gibt es in einem Unternehmen erst, wenn implizites und explizites Wissen immer wieder miteinander interagieren (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Die Fähigkeit zur Recherche von Faktenwissen, das Umwandeln in Handlungswissen und vor allem die Wissenskommunikation sind also wichtige Kompetenzen, die die Entstehung neuer Ideen erst möglich machen. Nach Probst (1998) bilden sowohl Individuen als auch Teams und Gruppen die Wissensbasis in einem Unternehmen. Auf diese organisationale Wissensbasis kann das Unternehmen zur Lösung ihrer Aufgaben zugreifen.

Wissensmanagement - Was ist das?

Wissensmanagement kann als die pragmatische Weiterentwicklung des Begriffs des organisationalen Lernens verstanden werden. Im Zentrum des Interesses steht die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen. Wissensmanagement beschäftigt sich mit den Teilen der Lernprozesse, die als gestaltbar angesehen werden.

Vom Begriff des organisationalen Lernens grenzt sich Wissensmanagement in erster Linie anhand seiner Anwendungsorientierung ab. Während organisationales Lernen primär Veränderungsprozesse der organisationalen Wissensbasis beschreibt, verfolgt das Wissensmanagement eine Interventionsabsicht. Wissensmanagement bildet also ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst.

Je wissensintensiver die Aufgaben des Unternehmens sind, desto wichtiger ist die Pflege dieser organisationalen Wissensbasis bzw. die Förderung des organisationalen Lernens. Diese Förderung kann auf zwei Arten geschehen:

- (1) Die Qualifizierung der Mitarbeiter mit dem Ziel der Kompetenzerweiterung zur Recherche, Internalisierung und Kommunikation von Wissen.
- (2) Die Bereitstellung von geeigneten Tools zur Recherche und Kommunikation von Wissen.

Wie ist die vorhandene Wissenskultur in Organisationen ?

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien sind ein Rückgrat des Wissensmanagement, entfalten aber ihre Potenziale erst, wenn die kulturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen dafür geschaffen sind und die Wissensträger zu einem systematischen Umgang mit Wissen bereit und fähig sind.

Es nützt also nichts, Wissensmanagement im Unternehmen zu implementieren, wenn keine geeignete Motivation für effektiveres Managen von Wissen besteht. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Tendenz zur Wissensweitergabe dann besonders hoch ist, wenn die Bindung des Mitarbeiters zum Unternehmen groß ist. Die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen ist größer, wenn sich die Mitarbeiter dem Unternehmen besonders verpflichtet fühlen.

Des weiteren muss Wissensmanagement in der Unternehmenskultur verankert sein, d.h. der Wert der Ressource Wissen muss von den Nutzern erkannt worden sein. Die Erkenntnis auf allen Ebenen, dass Wissen und der Umgang mit Wissen sowohl dem Individuum als auch der gesamten Organisation zum Vorteil gereicht, ist die Basis für eine wissensorientierte Unternehmenskultur. Nur dann können Maßnahmen greifen.

Deshalb bedarf es in jedem Fall der Unterstützung der zielsetzenden Geschäftsführung, die als gutes Beispiel vorangeht. - Wissensmanagement ist Chefsache.

Den Mitarbeitern gilt es den individuellen und geschäftlichen Nutzen auf struktureller Ebene zu verdeutlichen und die notwendige Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um den Einzelnen letztendlich unternehmensweit für das Projekt zu gewinnen, so dass persönliches und berufliches Engagement mit dem Produktionsfaktor Wissen harmonisieren.

Dazu ist ein Klima der Offenheit, Ehrlichkeit und des Vertrauens zur Geschäftsleitung und zu den Mitarbeitern ebenso unerlässlich wie die Akzeptanz gegenüber den Wissensmanagement-Initiativen.

Leitfragen

Ob und in welchem Umfang Wissensmanagement in Unternehmen implementiert werden soll, kann am besten durch verschiedene Leitfragen gelöst werden:

- Wie wichtig ist Wissen für unseren Geschäftserfolg?
- Welche strategischen Ziele wollen wir durch die Mobilisierung von Wissen prioritär unterstützen?
- Welches Wissen haben wir heute und welches Wissen benötigen wir in Zukunft zur Sicherung unserer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit?
- Wie gehen wir mit der Ressource Wissen im Unternehmen um?
- Wie sollten wir unser Unternehmen gestalten und entwickeln, damit wir heute und zukünftig dem Wissenswettbewerb gewachsen sind?

Der eigentliche Einsatz von Wissensmanagementstrategien verlangt nach effektiven und leicht nutzbaren Instrumenten für das Wissensmanagement. Das Internet kann eine gute Basis für die Wissensrecherche und Wissenskommunikation sein, da durch die weltweite Vernetzung die Möglichkeit besteht, mit anderen Rechnern Daten auszutauschen.

1.2. Ausgangssituation im Projekt

Bezug zum Programm „Qualitätsmanagement und Neue Technologien“ - Unterstützung durch StMAS

Das Planspiel-Projekt fügt sich in das Konzept des Aktionsprogramms ein. Es wurde eine möglichst kostengünstige Weiterbildungsmaßnahme erarbeitet, welche das Thema Wissensmanagement auch in sozialen Organisationen erlebbar macht, umsetzbar gestaltet und den Nutzen für die konkrete Praxis aufzeigt. Beide Themen des Aktionsprogramms sind dabei berücksichtigt.

Die Ergebnisse werden als Gesamtdokumentation der Fachöffentlichkeit (als Broschüre der BBJ Consult AG) zugänglich gemacht und sind auf der Projekthomepage (www.vvip-traeger.de) nachzulesen. Als zusätzliche Präsentation der Gesamtergebnisse ist die Beteiligung an Veranstaltungen welche? im Rahmen des Aktionsprogramms (Präsentationen, Erfahrungsberichten etc.) vorgesehen.

Besonderen Dank möchten die Projektbeteiligten den Mitarbeitern des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales (StMAS) aussprechen, welche durch ihre aktive Unterstützung einen vorzeitigen Start des Projektes bereits im Sommer 2000 ermöglichten.

Kooperationsansatz

Im Projektantrag wurde das Ziel formuliert, ein nachhaltiges Wissensmanagement-Projekt zu konzipieren, zu entwickeln, zu evaluieren und umzusetzen.

Damit das Thema Wissensmanagement in sozialen Organisationen erfolgreich eingeführt werden kann und nicht auf einer eher theoretisch-wissenschaftlichen Ebene vermittelt wird, bedurfte es der intensiven Zusammenarbeit von unterschiedlichen Wissensträgern und eines geeigneten Verbundkonzepts, um die Migration von Wissensmanagementsystemen in (sozialen) Organisationen einfach, schnell, flexibel und kostengünstig zu sichern.

Dieses Verbundkonzept wurde entworfen von Willi Steincke, C&IS und weiterentwickelt mit folgenden Projektpartnern und ihrem unterschiedlichen Know-How aus:

- (1) Hochschulforschung
- (2) Consulting-Organisationen im Profit- (PO) und Nonprofit-Bereich (NPO)
- (3) Softwareunternehmen
- (4) Soziale Trägerorganisationen

Unter Verwendung modernster Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung sowie den Erfahrungen von Praktikern wurden geeignete Methoden bzw. Verfahren entwickelt, um das vorhandene Wissen von Einzelpersonen und Organisationen für alle Beteiligten gewinnbringend einzusetzen.

Projektträger

BBJ Consult AG, Büro Bayern

Der ursprünglich über einen anderen Maßnahmeträger gestellte Antrag (Münchner Beratungsinstitut IBPro) wurde leider von Seiten der Geschäftsführung zurückgezogen. Schließlich fand sich **BBJ Consult AG**, vormals BBJ BiPeg mbH, **Büro Bayern**, Landwehrstr. 37, 80336 München, als neuer Maßnahmeträger bereit, das Projekt zu übernehmen. Die umfassenden Branchenkenntnisse als Berater von Herrn Hillenbrand über bayerische sozialer Träger, Verbände und Einrichtungen sowie als Spezialist für Fördermittelakquise ergaben speziell für die inhaltliche Ausgestaltung der fiktiven Planspielfirma viele branchenrelevante Praxisbeispiele und Anregungen. Durch das Engagement von **Herrn Wolfgang Hillenbrand**, war es möglich, bereits im Spätsommer 2000 durch das StMAS die Erlaubnis zum vorzeitigen Projektstart zu bekommen. Damit konnte die bereits begonnenen intensiven Kontaktaufnahmen mit verschiedenen Kooperationspartnern fortgesetzt werden.

Kooperationspartner

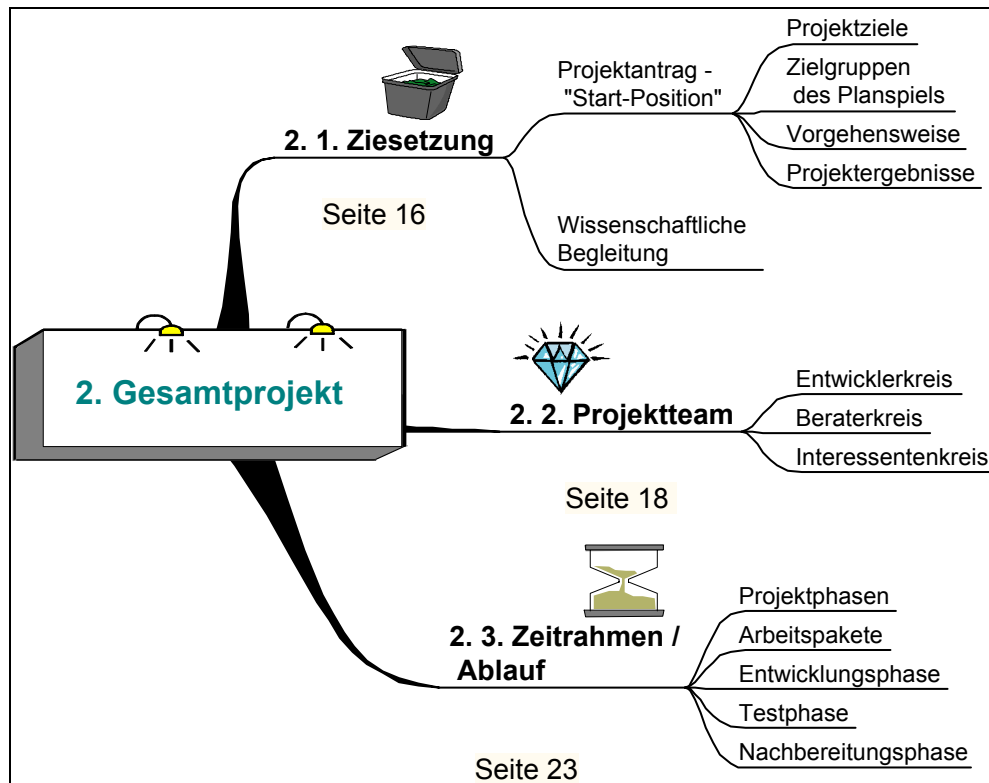
- **UNIVERSITÄT Regensburg, Lehrstuhl für Pädagogik III**, Herr Prof. Dr. *Hans Gruber*, Institut für Pädagogik, Universität Regensburg, 93040 Regensburg,
- **SIGMETA**, Josef-Dollinger-Bogen 28, 80807 München, Ansprechpartner Herr Franz Stieglhofer
- **Rebitzer Consulting**, Karlstrasse 110, 80335 München, Ansprechpartner Herr Dr. Dieter Rebitzer,

Projektleiter

Willi Steincke, C&IS, Liesel-Beckmann-Str. 2, 81369 München, Tel. 089 – 781903, Fax. 089 – 781939, info@c-is.com. Herr Steincke hat die Grundkonzeption des Planspiels entworfen und war treibender Motor des Gesamtprojektes.

2. Gesamtprojekt

Kurzübersicht:



Die ausführliche Darstellung der „Startposition“ im Projekt finden Sie unter diesem Punkt. Sie soll Ihnen einen Einblick geben in die Ausgangsüberlegungen und die ersten Antragsformulierungen. Die „Zielposition“ finden Sie dazu in Punkt 4.4. Resümee.

Die einzelnen Personen und Gruppen, die an der Realisierung beteiligt waren, haben wir, nach den entsprechenden Aktivitäten aufgeführt. Kontaktmöglichkeiten ebenso.

Eine übersichtliche Darstellung der einzelnen Aktivitäten hilft Ihnen einen zeitlichen Überblick zu gewinnen. Auch hier beschreiben wir die anfängliche Planung zu Beginn des Projektes und im zweiten Teil den realen Ablauf.

2.1. Zielsetzung

Projektantrag – „Start-Position“

Im Projektantrag vom Herbst 2000 wurde folgende Startposition beschrieben:

Ziel dieses Planspieles ist es die Einführung von Wissensmanagement in einer sozialen Organisation spielerisch zu gestalten. Im Mittelpunkt steht das **systematische Aufbereiten von implizitem Wissen** der Planspielteilnehmer. Die Teilnehmer (TN) erleben sprichwörtlich am eigenen Leib, was es heißt (ihr) vorhandenes Know-how konstruktiv und strukturiert aufzubereiten und dieses Wissen der eigenen Organisation als explizites Wissen einfach zugänglich zu machen.

Ein weiteres Ziel ist es, effektive Prozesse anzubieten, welche das implizite Wissen der TN systematisch nutzbar machen. Ausgangsbasis sind die vorhandenen Kompetenzen aller TN. Dieses Wissen wird neu gebündelt und innerhalb der 3 Tage in ein marktreifes Produkt bzw. Dienstleistung entwickelt.

Zielgruppen des Planspiels

Bildungsverantwortliche, Spezialisten in Arbeitsteams, Entscheider aus der Organisation, die sich mit dem Thema Wissensmanagement (WM) im eigenen Unternehmen näher beschäftigen.

Vorgehensweise

In jedem Planspiel sind ca. 16 Mitarbeiter beteiligt. Diese werden in 3-4 Planspielgruppen aufgeteilt.

Die vorhandene Dramaturgie der 3-Tagesveranstaltung wird in der 1. Projektphase von allen Beteiligten Projektpartner vertieft und auf ihre besonderen Bedürfnisse abgestimmt.

In der 2. Projektphase entwickelt die Projektgruppe die einzelnen Planspielmodule. Ferner wird die notwendige technische Ausrüstung und organisatorische Voraussetzungen zusammengestellt.

Anschließend wird mit Studenten als Testteilnehmer das Planspiel simuliert, ausgewertet und ggf. optimiert.

Im nächsten Schritt wird das Planspiel mit Testteilnehmern aus sozialen Einrichtungen durchgeführt und entsprechend ausgewertet.

Als Ergebnis werden die Erfahrungen aus dem Planspiel den Projekten des Aktionsprogramms präsentiert und können für den bayernweiten Einsatz als Wissensmanagement-Fortbildung aufbereitet werden.

Projektergebnisse

- Mehrfach erprobtes und evaluiertes 3-Tages Seminar als Motivation bzw. Einstiegsveranstaltung in das Thema Wissensmanagement in sozialen Organisationen
- Branchenorientiertes Modell zur Einführung

Unter Punkt 4.4. Resümee sind die „Zielposition“ des Wissensmanagement-planspiels™ sowie die noch offenen Punkte näher beschrieben.

Wissenschaftliche Begleitung

Das Gesamtprojekt wird vom Lehrstuhl für Pädagogik III, Prof. Gruber, insbesondere durch Herrn Thomas Lerche, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Universität Regensburg wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Im Rahmen von zwei Diplomarbeiten (Planspiel und Personal-Page-Tool) wird anhand einer formativen Evaluation der Projektprozess begleitet. Die Ergebnisse fließen kontinuierlich in die Verbesserung der einzelnen Arbeiten ein.

Das Yellow-Page-Tool wird im Rahmen einer Weiterentwicklung bereits vorhandener Open-Source-Software am Lehrstuhl für die Bedürfnisse im Planspiel angepasst und steht nach Abschluss des Projektes für alle User kostenlos zur Verfügung.

2.2. Projektteam

Im Gesamtprojekt gab es verschiedene Gruppen die an der Weiterentwicklung des Planspiels beteiligt waren.

Entwicklerkreis

Projektleiter - Willi Steincke



Herr **Willi Steincke**, Dipl. Soz. Päd. (FH), 47 jähriger Organisationsberater, seit ca. 15 Jahren freiberuflich tätig, hat über 20 Jahre Erfahrungen in der Beratung und Training von unterschiedlichsten Organisationenformen und Branchen im Profit und Nonprofitbereich. Er ist Geschäftsführer der C&IS GmbH und als Erfinder der des Planspiels. Als Erfinder unterstützte er durch sein persönliches und finanzielles Engagement, über seine Firma C&IS die kontinuierliche Weiterentwicklung. Zum anderen arbeitete er als Projektleiter dieses geförderten Projektes. In beiden Funktionen ging sein Engagement über diesen hier dargestellten und vertraglich vereinbarten Rahmen hinaus. Er war schwerpunktmäßig zuständig für die Weiterentwicklung des Gesamtkonzept, die Qualifizierung der Moderatoren und die Durchführung der Planspiele. Durch seine Kontakte zu unterschiedlichen Unternehmensberatern, sozialen Organisationen, Profitorganisationen, wissenschaftlichen Einrichtungen und sein besonderes Verhandlungsgeschick konnte er die öffentliche Finanzierung trotz einiger Hürden bei der Antragsstellung und der (Ersatz-) Trägerfindung über das Staatsministerium sicherstellen. (Kontakt: www.willi-steincke.de)

Wissenschaftliche Begleitung – Thomas Lerche



Herr **Thomas Lerche**, Dipl. Päd., 33 Jahre, ist derzeit wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Pädagogik III, Prof. Gruber, an der Universität Regensburg. Er ist Spezialist für die Verbindung von pädagogischen Prozessen, virtuellem Lernen und der technischen Realisierung, insbesondere von Online-Systemen. Er war im Projekt zuständig für die Koordination und den Aufbau der Online-Plattform.

Herr Lerche war ebenfalls als wissenschaftlicher Begleiter die Kontaktperson zur Universität in Regensburg und den studentischen Mitarbeitern. Durch sein großes Engagement und persönlichen Einsatz, weit über die mit der Universität Regensburg vereinbarten Leistungen hinaus, wurde die von ihm entwickelte Open Source Software („IntraLux“) ständig weiterentwickelt und verbessert. Seine sehr kommunikative Art ermöglichte es auch immer wieder neue studentische Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen. Herr Lerche war darüber hinaus für die technische Realisierung und Einbindung der Yellow-Page Software im Planspiel und die Koordination der Planspieltechnik zuständig. Dies meisterte er insbesondere vor, während und nach dem 1. Testplanspiel im Frühjahr/Sommer 2001 durch 150 % -igen Einsatz seiner persönlichen Ressourcen. (Kontakt: thomas.lerche@paedagogik.uni-regensburg.de)

Studentische Mitarbeiterin – Michaela Tucek



Frau **Michaela Tucek**, Studentin der Pädagogik am Lehrstuhl III, an der Universität Regensburg, 25 Jahre, hat bereits in verschiedenen Branchen (Tourismus, Sport) Erfahrungen im Umgang mit Lernerfahrungen in Gruppen gesammelt und verfügt über außerordentliche Kommunikationsfähigkeiten. Sie war zuständig für die Koordination Kommunikation der verschiedenen Arbeitsgruppen im Projekt und Vorbereitung der Testplanspiele sowie einiger Verwaltungsaufgaben im Projekt. Sie war eine der tragenden Säulen im Projekt. Sie beschäftigte sich sehr ausführlich innerhalb ihres Studium mit dem Thema Wissensmanagement. Durch ihre sehr angenehme kommunikative Art trug sie entscheidend zum Gelingen der Entwicklertreffen in Regensburg und München bei. Ihr „Naturtalent“ als Moderatorin kam bei den beiden, sicherlich sehr anspruchsvollen Testplanspielen voll zum tragen, was sich an den durchgehend sehr positiven Teilnehmerfeedbacks zeigte. (Kontakt: Michaela.Tucek@t-online.de)

Studentischer Mitarbeiter – Christian Zange



Herr **Christian Zange**, Student der Pädagogik am Lehrstuhl III, an der Universität Regensburg, war gemeinsam mit Herrn Lerche zuständig für die Planspiel Technik. Seine Aufgaben bestanden insbesondere in der Programmierung von IntraLux und seiner Contenterstellung. Darüber hinaus war er einer der beiden Techniker im 1. Planspiel, welche für das ordnungsgemäße Funktionieren des FunkLANs und der Laptops zuständig war. Im 2. Testplanspiel meisterte Herr Zange diese Aufgaben hervorragend völlig alleine und war für die Teilnehmer und auch Moderatoren eine sehr aufmerksame und konstruktive Unterstützung. (Kontakt: christian.zange@stud.uni-regensburg.de)

Entwickler – Dr. Dieter Rebitzer



Herr **Dr. Dieter Rebitzer**, Dipl. Betriebswirt, 38 Jahre, arbeitet seit mehr als 10 Jahren als Unternehmensberater (Rebitzer Consulting GmbH) und ist Geschäftsführer einer Softwarefirma. Er ist in der Entwicklergruppe aktiv und war beim ersten Planspiel Teilnehmer. In dieser Doppelrolle gewann er viele nützliche Erkenntnisse und übernahm beim zweiten Testplanspiel die Rolle des Moderators. Sein großes Engagement bei der Verbesserung der Planspielkonzeption und im gesamten Planspiel-Projekt ging über die Moderatorenrolle weit hinaus. Er unterstützte das Projekt aufgrund seiner betriebswirtschaftlichen Kenntnisse insbesondere bei der Entwicklung eines Vermarktungskonzeptes, der professionelleren Außendarstellung. (Kontakt: info@rebitzer.de)

Evaluatorin- Planspiel – Simone Schubert



Frau **Simone Schubert**, Studentin der Pädagogik am Lehrstuhl III, an der Universität Regensburg war als Evaluatorin des Planspielprojektes bei allen Treffen der Entwickler und bei beiden Planspielen in der Rolle einer Teilnehmerin dabei. Aufgrund ihrer Rolle als Evaluatorin hatte sie sicherlich einen sehr umfassenden Einblick in die „Entwicklungsgeschichte“ des Projektes.

Sie gab durch ihre sehr freundliche und aufmerksame Art, viele nützliche Anregungen und auch wichtige Informationen über und von den Teilnehmern. In ihrer Diplomarbeit (siehe Anlage) konzentrierte Sie sich aufgrund des frühzeitigen Abgabetermins der Arbeit hauptsächlich auf die Ergebnisse des ersten Testplanspiels. Auf der Basis ihrer Anregungen und Kritik konnte das 2. Testplanspiel erheblich verändert, und wie sie auch schreibt, verbessert werden.

(Kontakt: simone.schubert@stud.uni-regensburg.de)

Evaluator –Yellow Page Tool – Tom Pfeiffer

Herr **Tom Pfeiffer**, Student der Pädagogik am Lehrstuhl III, an der Universität Regensburg war anfänglich als Evaluator des Yellow-Page-Tools tätig. Neben seinem Studium ist er freiberuflich als Softwareprogrammierer tätig. Durch seine umfassenden Programmierkenntnisse und seine sehr konstruktive Art war er in der Startphase bei der Erstellung eines Pflichtenheftes für die Programmierung des Yellow-Page-Tools ein wichtiger Motor. Leider schied er im vorzeitig aus persönlichen Gründen aus dem Projekt aus. Ab Spätherbst 2001 wurde die Evaluation von Christoph Seidl übernommen, die Ergebnisse folgen jedoch erst im Mai 2002.

Beraterkreis

Hochschulen

In mehreren Gesprächs- und Präsentationsterminen an der UNI-Regensburg, der LMU-München, der TU-München und der FH Sozialwesen München wurde für das Projekt geworben. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit war von allen Hochschulen signalisiert worden.

Der intensivste Kontakt ergab sich mit der **UNIVERSITÄT Regensburg**, **Herrn Prof. Dr. Hans Gruber**, Institut für Pädagogik, Universität Regensburg, 93040 Regensburg. Daraus entwickelte sich eine Kooperation, welche insbesondere die Evaluation des Projektes durch zwei Diplomanten (Planspiel und Software) beinhaltete sowie die Entwicklung einer eigens für das Projekt programmierten Kommunikationsplattform (Software als Open-Source-Projekt) umfasst.

Die Unterstützung und Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen gestaltete sich im Verlauf des Projekts eher punktuell. Die geknüpften Kontakte können jedoch bei einem geeignetem Folgeprojekt wieder aktiviert werden. Im einzelnen waren dies: **Herr Prof. Dr. Heinz Mandl**, Institut für Pädagogische Psychologie und Empirische Pädagogik, Universität München, Leopoldstr. 13, 80802 München und **Frau Prof. Dr. Gabi Reinmann-Rothmeier**, (mittlerweile) Universität Augsburg. **Herr Prof. Dr. Hans Dotzler**, FH München, FB 11, Am Stadtpark 20, 81243 München. **Frau Dipl.-Kffr. Christina Bastian** (Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle BWL, Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald, TU München) Leopoldstraße 139, 80804 München.

IT-Spezialisten und Softwarehäuser

Neben den Hochschulen fanden rege Kontaktgespräche mit mehreren Softwarehäusern, Softwareentwicklern und Unternehmensberatern auf diversen Messen und in den Unternehmen im ganzen Bundesgebiet statt. Ferner fanden Gespräche mit den beiden Marktführern im Bereich von Groupware-Software Lösungen (Microsoft und Lotus) statt, bei denen sich insbesondere ein Vertreter von Lotus großes Interesse an diesem Projekt zeigte. Das große Interesse an dem Thema Wissensmanagement war und ist ein Türöffner innerhalb dieser Unternehmen, welche ebenfalls bei geeigneten Folgemaßnahmen aktiviert werden können.

Durch den engen Kontakt, bereits in der Konzeptionsphase des Antrages, mit der Softwarefirma **SIGMETA**, einer gemeinnützigen „Tochter“ der Pfennigparade München fand das Projekt mit Herrn **Franz Stieglhofer** einen sehr engagierten Partner, der durch seine aktive Mitarbeit, der Bereitstellung von Räumlichkeiten, IT-Know-How und technisches Gerät den weiteren Verlauf des Projektes deutlich unterstützte.

Darüber hinaus fand ein reger Informationsaustausch mit dem **Verlagshaus R.S. Schultz** statt. Herr **Winfried Schnitzler** und einige seiner Mitarbeiter beteiligten sich aktiv bei Workshops und einem Testplanspiel. Herr Schnitzler stellte Teile seiner Contentmanagement-Software probeweise für die Projektentwicklung zur Verfügung.

Unternehmensberater

Durch die Kontakte des Projektleiters zu Unternehmensberatern und Trainern aus der Wirtschaft konnten weitere Partner gewonnen werden. Das Unternehmensberatungsbüro **Stein, Schulte und Partner** aus Bochum arbeitete bei der weiteren Entwicklung sowie Moderation im ersten Planspiel tatkräftig mit. Weitere aktive Mitarbeiterinnen waren bzw. sind die Unternehmensberaterin Frau **Irene Schegk**, Institut für neue Arbeit (INA) und die Unternehmens- und Organisationsberaterin Frau **Lydia C. Risterucci**, Knowledge-Factory, Denkfabrik für zukunftsorientiertes Wissensmanagement in München.

Experten aus der Sozialen Arbeit

Ferner ergaben sich intensive Kontakte zu Mitarbeitern des Europabüros von Herzogsägmühle, einer Einrichtung der Diakonie Bayern, insbesondere zu Herrn **Andreas Kurz** und zu Herrn **Klaus Bartel** sowie zu einigen weiteren Mitarbeitern der Einrichtung als Teilnehmer beim 1. Testplanspiel. Ein weiterer wichtiger Experte war Herr **Helmar Fexer**, Mitarbeiter des Diakonischen Werkes Bamberg, als Teilnehmer des 1. Testplanspieles. Ebenso war ein kontinuierlicher Informationsaustausch mit Herrn **Helmut Kreidenweis**, KI-Consult, ein wichtiger Impulsgeber für das Gelingen des Gesamtprojektes.

Interessentenkreis

Eine Reihe von weiteren Unternehmensberatern und Experten der sozialen Arbeit, aus dem Bundesgebiet, der Schweiz und Österreich stellen ihre Kompetenz beim Coaching des Gesamtprojektes zur Verfügung.

Aufgrund der Präsentation des Projektes im Internet konnte mittlerweile ein Interessentenkreis von über 90 Personen europaweit gewonnen werden, welcher regelmäßig über das Projekt informiert wird und bei einzelnen Aktivitäten sowie der weiteren Entwicklung des Projektes mitgestaltet.

2.3. Zeitrahmen / Ablauf

Projektphasen (Planung)

1. Entwicklungsphase Juli 00 bis März 01
2. Testphase April 01 bis August 01 (Planspiele)
3. Auswertungsphase September 01 bis Januar 02 (mit Hochschulen)
4. Transfer ab Februar 02 als Fortbildungstool

Als möglicher Transfer könnte das Planspiel (ab Februar 2002) als Fortbildungstool für soziale Organisationen in Bayern eingesetzt werden.

Arbeitspakete

Diagramm: Terminplan für die 8 Arbeitspakete 2001-2002

Arbeitspaket	Jan.	Febr.	März	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.
AP1	■	■	■	■	■								
AP 2		■	■	■	■	■	■	■	■				
AP 3					■	■	■						
AP 4		■	■	■	■	■	■	■	■	■			
AP 5			■				■			■	■	■	
AP 6											■	■	■
AP7												■	■
AP 8													

Ab Januar 2001 wurden folgende 8 Arbeitspakete im Planspiel-Projekt realisiert:

- AP 1: Entwicklung und Test des Yellow-Page-Tools
- AP 2: Content-Aufbereitung (Planspielorganisation, TN-Unterlagen)
- AP 3: Moderatorenausbildung
- AP 4: Planspiel-Technik (Zusammenstellung, Test)
- AP 5: Seminar-Administration (Hotel, Technikanpassung, Anmeldung)
- AP 6: Nachbetreuung auf dem Planspiel-Server (Einrichten, Pflegen)
- AP 7: Dokumentation (StMAS, Internet)
- AP 8: Transfer / Marketing (Veröffentlichung, Ausschreibung)

Die tatsächliche Umsetzung des Projektes hat sich um einige Wochen und Monate verzögert.

In der folgenden Ablaufübersicht werden die einzelnen Phasen und die jeweiligen Maßnahmen, Veranstaltungen, Meetings aufgeführt und kurz kommentiert. (Auszüge aus der Internetdokumentation – Aktuelles)

Projektphasen

Phase	Monat / Jahr	Aktivität
Entwicklungsphase	Mai 00	Konzeption des Gesamtprojekts Konzeption des Planspiels
	Juni 00	Start - Werbeaktion Kooperationspartner für WM-Planspiel im Internet Verweis auf Homepage www.wissensmanagement-planspiel.de Erste Reaktionen von Studenten und aus verschiedenen Hochschulen Einrichten der Seite mit detaillierten Infos zur Zusammenarbeit mit Hochschulen zum WM-Planspiel-Projekt
	Juli 00	Neue Kooperationspartner Herr Prof.Dr. Mandl und Frau Dr. Reinmann-Rothmeier Einrichten des WM-Planspiel INTRANETS (nur für WMP-Mitarbeiter) Aktualisierung WM-Design Planspielversionen und Einsatzmöglichkeiten sowie (Projekt-) Teilnehmervoraussetzungen konkretisiert Kontakte knüpfen beim Bayern-Online-Kongress Ergänzung der Aufgaben für die 4 kontinuierlichen WMP-AG's Weitere Hochschul-Kooperationspartner abklären
	August 00	WM-Mitarbeiter-NEWS 05 Sommerloch WM-Mitarbeiter-NEWS 04 - Erstellung des Yellow Page Tool WM-Mitarbeiter-NEWS 03 - Termine für Testplanspiele + Wochenendtreffen im Oktober WM-Mitarbeiter-NEWS 02 - aktuelle Informationen Treffen in Regensburg Erste Namensgebung für das WM-Planspiel (VViP) Antrag StMAS - Trägerwechsel (von IBPro zu BBJ BiPeg mbH)
	September 00	Einladung zum ersten VViP-Mitarbeitertreffen am 20.-22.10.2000

2.3. Zeitrahmen / Ablauf

Phase	Monat / Jahr	Aktivität
	Oktober 00	Neues überarbeitetes Konzept - VViP-Konzept zur Migration von Wissensmanagement-Systemen in NPO's und KMU's (Antragsentwurf) VViP-Wochenendtreffen 20.-22.10. und Projektbeginn wurde verschoben !!!
	November 00	Workshop LMU-München, Planspiel in der Weiterbildung VViP-Planspiel Start-Workshop im Januar – Anmeldung 5 Diskussionsforen eingerichtet VViP-NEWS - Stand des Projekts
	Dezember 00	VViP-Startworkshop - Einladung zum 26.1.2001
	Januar 01	VViP-Startworkshop bei Sigmata VViP-Startworkshop - Zwischenbericht
	Februar 01	Einladung zum VViP-Wochenendtreffen der Planspielentwickler in Abensberg am 20 - 22.April 2001 Beteiligung an den Arbeitspaketen (AP's) und VViP - Rollenmodell Jobs und Zeitplan der 7 VViP-Arbeitspakete als Vorbereitung für Abensberg VViP-Startworkshop – Dokumentation
Entwicklungsphase	März 01	Entwicklertreffen in Regensburg 9.3.01 Anreiseinformationen für Abensberg 2. Entwicklerwochenende Ergebnisbericht Abensberg
	April 01	2. Entwicklerwochenende in Abensberg 20.-22.4.01 Ergebnisbericht Abensberg VViP-News - Rundbrief - Teilnehmer für Testplanspiel am 25.-28.Juli gesucht Yellow-Page-Entwicklertreffen in München Aktualisierte Jobs für die Arbeitspakete VViP-News - Rundbrief Timeline des Projekts bis Ende 2001
	Mai 01	4.5. Entwicklertreffen in Regensburg 18.5. Entwicklertreffen in Regensburg 28.5. Entwicklertreffen in Regensburg
	Juni 01	Moderatorentreffen in Regensburg Wissensmanagement Erleben - Workshop für Studenten der UNI-Regensburg 29.-30.6.01
Testphase	Juli 01	Moderatorentreffen in München Tagungshäuser besichtigen Kooperationspartnertreffen 25.-28.7.01 1. Testplanspiel in Josefstal

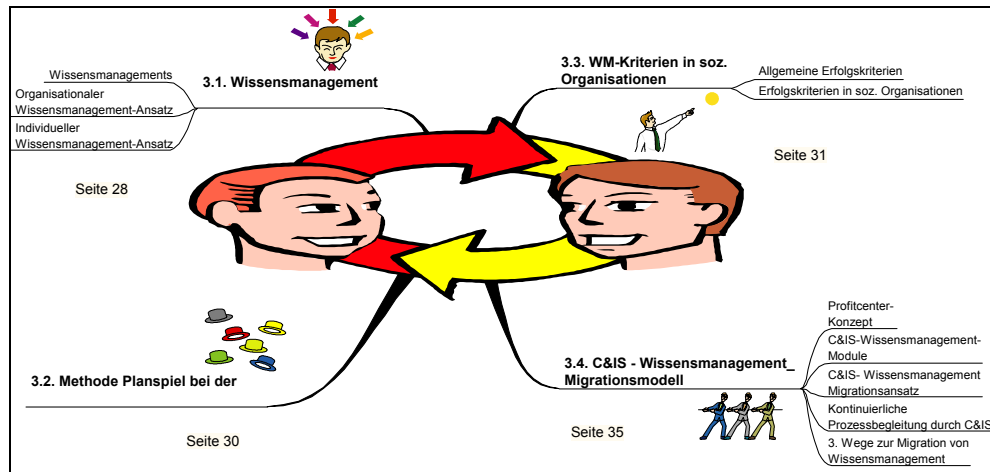
2.3. Zeitrahmen / Ablauf

Phase	Monat / Jahr	Aktivität
Testphase	August 01	Dokumentation 1. Testplanspiel in Josefstal Link zur neuen Projekt-Homepage VViP-Träger
	September 01	IntraLux weiterentwickelt Einladung zum 2. Testplanspiel im Oktober / November Endlich ist unser INRANET fertiggestellt
	Oktober 01	Entwicklertreffen in Regensburg ConSozial 2001 Nürnberg
	November 01	22.10. Entwicklertreffen in Regensburg 29.11.-2.12. 2. Testplanspiel in Feldafing
Auswertungsphase	Dezember 01	Nachbereitung und Dokumentation erstellen Abrechnung des Projekts
	Januar 02	Dokumentation fertig stellen Entwicklertreffen
	Februar 02	Abschlussstreffen aller Kooperationspartner – Abschlussworkshop und Gesamtauswertung – Lessons Learned dokumentieren
	März 02	Abgabe der Dokumentation gegenüber dem StMAS Abschlussfest – Start der Vermarktung + Pilotplanspiel

Die beiden Testplanspiele in Josefstal und Feldafing werden ausführlich in Kapitel 4. WM-Planspiel beschrieben.

3. Wissensmanagement - Einführung

Kurzübersicht:



Um das komplexe Thema Wissensmanagement in sozialen Organisationen erfolgreich zu implementieren, bedarf es eines differenzierten strategischen Ansatzes.

Willi Steincke entwickelte aufgrund seiner langjährigen Beratungserfahrung und intensiven Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement einen eigenen Wissensmanagement-Ansatz, der auch für soziale Organisationen geeignet ist. Er hat seine konzeptionellen und methodischen Ergebnisse in das Planspielprojekt eingebracht.

Die nachfolgend beschriebenen Konzepte sollen verschiedene Wissensmanagement-Ansätze und die wichtigsten Rahmenbedingungen sowie Erfolgskriterien aufzeigen und helfen das Wissensmanagement-Planspiel™ als zentrale Methode seines strategischen Wissensmanagement - Implementierungs - Ansatzes besser einordnen zu können.

3.1. Wissensmanagement – Ansätze

Drei Säulen des Wissensmanagements

(Auszüge aus Reinmann-Rohtmeier/Mandl)

Wissensmanagement als ganzheitlicher Ansatz umfasst alle Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer „intelligenten“, also lernenden Organisation.

Die drei Säulen des Wissensmanagements bilden: Mensch, Organisation und Technik.

- **Mensch:** Die Förderung und Gestaltung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Organisationsmitglieder, die als Träger des relevanten Wissens und als die eigentlichen „Triebfedern“ kontinuierlicher Lernprozesse den Kern jedes Wissensmanagements bilden.
- **Organisation:** Die Entwicklung einer wissens- und lernfreundlichen Umgebung und Kultur in der Organisation sowie um die Schaffung von Rahmenbedingungen, die den Umgang mit der Ressource Wissen erleichtern soll.
- **Technik:** Die Implementation und Gestaltung von Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen und Werkzeugen, die wissensbasierte Prozesse effizient und nutzerfreundlich unterstützen.

Organisationaler Wissensmanagement-Ansatz

Viele Unternehmen versuchen mit Softwarelösungen gegen das Problem „unzureichender Wissenstransfer“ anzugehen. Wissensmanagement wird meist im „Top - down“ Prozess über das Unternehmen gestülpt. Nur werden diese technischen Lösungen von den Mitarbeitern oft nicht akzeptiert und führen somit zu einem Motivationsverlust bei der Implementierung. Das „natürliche“ Misstrauen der Mitarbeiter gegenüber neuen Systemen und elektronischen Arbeitshilfen überwiegt meistens, im Gegensatz zur Euphorie der einführenden Protagonisten.

Um erfolgreiches Wissensmanagement zu realisieren, gehört mehr dazu als nur Informations - und Kommunikationstechnologien einzuführen. Der Einsatz von Intranet und Datenbanksystemen ist in jedem Fall ein unterstützendes Element bei der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen - kann aber nicht die alleinige Prämisse sein.

Wissensmanagement will durch geeignetes Managen vorhandene Informations- und Wissens-Ressourcen effektiver nutzen und entsprechende Zeit- / Personal- / Sachmittel-Einsparungen bzw. Verbesserungen erzielen. Wie diese Einsparungs- und Verbesserungseffekte ge- oder verteilt werden, ist damit die zentrale Frage, welche eindeutig von dem jeweiligen Mitarbeiter selbst bestimmt werden muss. Dazu ist ein soziales Umfeld zu schaffen, in dem sich Wissensmanagement entwickeln kann.

Individueller Wissensmanagement-Ansatz

Damit das vorhandene Wissen des Unternehmens produktiv eingesetzt werden kann, bedarf es

- a) der entsprechenden Entscheidung jedes einzelnen Mitarbeiters,
- b) dem aktiven und kompetenten Handeln bzw. Umsetzen des individuellen Know-How jedes Mitarbeiters, Teams, Abteilung in der Organisation.

Wissensmanagement beginnt im Kopf

Wissensmanagement zielt, wie dies auch von Probst und Romhardt beschrieben wird, erst einmal auf den einzelnen Mitarbeiter. Sein individuelles Wissensmanagement ist genauer zu betrachten, da jegliche Veränderung zuerst im Kopf beginnt, ist es eines der wichtigsten Ziele, die persönliche Einstellung/Haltung jedes einzelnen Mitarbeiters in Richtung Wissen (mit-) teilen zu bewegen.

Der reine „Bottom-Up-Ansatz“ greift jedoch zu kurz, da es sich schließlich bei Wissensmanagement um eine klassische Querschnittsaufgabe im Unternehmen handelt, welche alle Funktionsbereiche betrifft und deshalb nicht ohne die aktive Mitarbeit der Geschäftleitung funktionieren kann.

Dabei ist es eine Binsenweisheit, wenn Wissen bisher wenig oder kaum geteilt wird, dass dies seine Gründe hat. Diese Gründe müssen berücksichtigt und vor allem konstruktiv in den Überzeugungsprozess einbezogen werden. Bis hin zu der Konsequenz, dass in einigen Unternehmen, aufgrund des vorhandenen Betriebsklimas bzw. aktueller anderer Veränderungsmaßnahmen, die Zeit für Wissensmanagement noch nicht reif sein kann.

Wissensmanagement braucht erfolgreiche Pilotprojekte

Innerhalb mittlerer und auch größerer Unternehmen ist es immer schwieriger, Mitarbeiter bzw. ganze Abteilungen über mehrere Tage von ihrem Arbeitsplatz abzuziehen und in Workshops und Arbeitskreisen fortzubilden. Ein geeignetes Vorgehen, das soziale und technisch-organisatorische Informations- und Kommunikationsmedien einbezieht, ist allen anderen vorzuziehen.

Werden z.B. überschaubare Pilotprojekte zu schnell und erfolgreich realisierbaren Problemlösungen durchgeführt, lassen sich vorzeigbare Erfolgslösungen präsentieren und die Akzeptanz für weitere Wissensmanagement-Maßnahmen festigen.

Bei der Auswahl geeigneter Pilotprojekte sind jedoch zu berücksichtigen:

- Welche Probleme sind geeignet für ein Pilotprojekt?
- Mit welcher Gruppe von Mitarbeitern das Pilotprojekt gestartet ?
- Ist das Ergebnis des Pilotprojekts auch für andere Abteilungen relevant?

Bei der Auswahl der Projektgruppe sind neben den offensichtlichen Wissensmanagement-Protagonisten, auch die Skeptiker im Unternehmen einzubeziehen, um möglichst alle Facetten der zu erwartenden Widerstände möglichst schon im Vorfeld, konstruktiv aufgegriffen werden können.

3.2. Die Methode Planspiel zur Wissensmanagement-Einführung

Mit der Methode Planspiel lassen sich die zuvor genannten Forderungen an eine effektive Intensiv-Qualifizierung zum Thema Wissensmanagement innerhalb einer überschaubaren Lernumgebung simulieren und trainieren. Durch das Planspiel wird das notwendige Basiswissen spielerisch erlebt und erlernt, welches anschließend ressourcensparend im Unternehmen umgesetzt werden kann.

Das Wissensmanagement-Planspiel™, als zentraler Baustein, soll innerhalb einer effektiven Wissensmanagement-Migrationsstrategie (siehe unter Punkt 3.4.) dem Mitarbeiter Grundlagen über das Thema Wissensmanagement (Begriffe, Konzepte, Methoden, Strategien) vermitteln.

Das Planspiel soll auch als intensives Kennenlern-Seminar dienen, um auf der Basis der gewonnen persönlichen Kontakte und Erfahrungen mit den anderen Teilnehmern nachfolgend, überwiegend virtuell zusammenarbeiten zu können.

Eine im Seminar gegenseitig entwickelte Vertrauensbasis soll dazu beitragen, bei den Teilnehmern des Planspiels als künftige Multiplikatoren, eigenes Wissen transparenter zur Verfügung zu stellen und zu teilen. Die Teilnehmer sollen gestützt durch das soziale Erleben und offene Zusammenarbeiten im Planspiel und gemeinsam vereinbarter Transfermaßnahmen fremdes Wissen mehr und mehr nutzen und dem gesamten Unternehmen (und den anderen Teilnehmern) zur Verfügung stellen.

Vorteile bei der Einführung von Wissensmanagement

Planspiele ermöglichen und erfordern eine ganzheitliche Sicht auf vielschichtige Probleme und dienen dem Training von komplexen und realitätsnahen Entscheidungssituationen. Es ist ein „Instrument zur systematischen Reduktion von Komplexität, das das Planungs-, Organisations-, Steuerungs- und Entscheidungsverhalten von Einzelpersonen und Gruppen verbessern soll.“

Die Vorteile die ein Planspiel bei der Einführung von Wissensmanagement beinhaltet, können in folgenden Punkten zusammengefasst werden.

- Das **Motivationsniveau** bei freiwilligen Teilnehmern ist in der Regel sehr hoch. Dies bietet eine zusätzliche lernfördernde Chance.
- Im Planspiel wird Wissensmanagement schon aktiv erlebt: Der **kommunikative Ansatz** wird bei der Planspieldurchführung als Nebeneffekt ins Spiel gebracht: Durch die aufgelockerte Atmosphäre und das Agieren in Rollen im Planspiel ist die Zurückhaltung der Teilnehmer eher gering - vorhandene Kenntnisse und Befindlichkeiten werden artikuliert. Durch Fragen und Erklärungen verständigen sie sich und helfen sich gegenseitig - **gruppendynamische Prozesse** werden durchlaufen.
- Das Planspiel nutzt auch die Möglichkeiten von **Informations- und Kommunikationstechnologien**. Medien, wie z.B. Yellow-Pages, welche Wissensmanagement unterstützen, können spielerisch genutzt werden.
- Theoretische Ansätze werden mit der Aufgabenstellung verknüpft. Hierdurch wird Erfahrungslernen durch die **Verknüpfung von Theorie und Praxis** möglich.
- Der **Zeitraffereffekt** ermöglicht es, aktiv in einem System zu agieren und innerhalb von mehreren Tagen Erfahrungen zu sammeln, für die man in der Realität wohl Monate oder auch Jahre brauchen würde.

3.3. Erfolgskriterien für Wissensmanagement-Einführung

Die Implementation von Wissensmanagement ist kein leichtes Unterfangen, sondern setzt ein hohes Maß an Wissen und Sensibilität in Bezug auf die Geschichte und die Gegebenheiten einer Organisation voraus und erfordert viel Engagement, Veränderungswillen und ein breit gestreutes Commitment aller Unternehmensebenen.

Bei der Entwicklung von Wissensmanagementkonzept sind häufige Fehler und Barrieren zu berücksichtigen. Einige grundlegende Informationen zur Implementierung von Wissensmanagement sind.

Allgemeine Erfolgskriterien

Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement ?

1. Organisationskultur
2. Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter
3. Unterstützung durch die Geschäftsleitung
4. Integration von Wissensprozessen in die Geschäftsprozesse
5. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien
6. Implementation als Lernprozess

1. Organisationskultur

Wissensmanagement ist mit kulturellen Veränderungen verbunden, die Zeit brauchen. Die Planung soll nicht allzu falsch sein, sondern es muss gezielt überlegt werden, in welche Weise sich die Organisation verändern muss und welche Hindernisse, Barrieren (Personen, Gruppen, Technik etc.) dabei bewusst konstruktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden müssen.

2. Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter

Wissensmanagementprojekte stehen und fallen mit den Kompetenzen und der Motivation der Mitarbeiter. Zwei wichtige Aspekte sind dabei zu beachten:

- Die Personalentwicklung mit Training, Weiterbildung und Coaching
- Die Gestaltung von geeigneten Anreizsystemen

Alle Beteiligten – nicht nur die Führungskräfte und Projektverantwortliche – müssen vom Nutzen einzelner Wissensmanagement-Initiativen überzeugt sein und vor allem ihren Beitrag zum Erfolg erkennen können und diesen auch bereit sein zu leisten.

3. Unterstützung durch die Geschäftsleitung

Wissensmanagementprojekte, die von der Organisationsleitung mitgetragen werden haben eine erheblich bessere Chance auf Erfolg. Es ist Sache der Geschäftsführung, den Projektverantwortlichen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und auch den nötigen Rückhalt verschafft, falls einzelne Projekte nicht so erfolgreich laufen. Es empfiehlt sich dass die Organisationsleitung mit gutem Beispiel vorangeht und sozusagen Wissensmanagement zur Chefsache erklärt und in die Hand nimmt.

4. Integration von Wissensprozessen in die Geschäftsprozesse

Sowohl aus Akzeptanzgründen als auch aus Gründen der wirtschaftlichen Legitimation ist es bei der Einführung von Wissensmanagement wichtig, die damit verbundenen Prozesse mit den Geschäftsprozessen einer Organisation in Verbindung zu bringen. Es sind solche Wissensbereiche und entsprechende Projektthemen auszuwählen, die ein sichtbares Optimierungspotential besitzen.

5. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien

Wissensmanagement (insbesondere in kleinen, überschaubaren Organisationen) muss nicht zwangsläufig mit hohen Investitionen in neue Technologien verbunden sein. Ein gut funktionierendes Informationsmanagement ist allerdings in vielen Fällen das Rückgrad von Wissensmanagement-Initiativen. Dies ist vor allem der Fall, wenn die Organisation groß und / oder dezentral organisiert ist, schnell wächst und damit unübersichtlicher wird oder mit zunehmender Informationsdichte zurecht kommen muss.

6. Implementation als Lernprozess

Beginnen Sie die Einführung von Wissensmanagement mit einem Pilotprojekt bevor eine flächendeckende Einführung versucht wird. Wählen Sie für dieses Projekt einen Bereich aus, der die Kernkompetenz der Organisation repräsentiert oder in dem sich schnell Veränderungen realisieren lassen. Wissens- und Lerngemeinschaften, in denen Wissen und Erfahrungen geteilt werden, bilden dazu eine hilfreiche Basis. Das Lernen aus Fehlern sollte dabei selbstverständlich sein und die Ausbildung, auch unterschiedlicher Interessen, ermöglichen.

Erfolgskriterien in sozialen Organisationen

In einer Kundenbefragung bei größeren Non-Profit-Organisationen wurde nach anfänglicher Unwissenheit, was unter dem Begriff Wissensmanagement gemeint ist, sehr schnell klar, welcher enorme Bedarf an Systematisierung von implizitem und explizitem Wissen vorhanden ist. Die Führungskräfte äußerten sich einhellig darüber, dass sich die Mitarbeiter langsam, aber nachdrücklich an die verschärften Anforderungen von Outputorientierung, Ressourceneinsatz und Reduzierung von Verwaltungs-Nebentätigkeiten und auch die Auswirkungen neuer Informations- und Kommunikationsmedien in der Sozialen Arbeit gewöhnen müssen. Unklarheit herrscht jedoch über die optimale Gestaltung dieser Veränderungsprozesse.

Soziale Organisationen brauchen Unterstützung (Software und Consulting), um das vorhandene „Verwirrspiel“ durch gesteigerte Anforderungen und Informationsüberflutung innerhalb ihrer Organisation zu meistern. Ein erster Schritt dazu ist, dass Information und Kommunikation soll möglichst transparent dokumentiert wird.

Dies soll durch benutzerfreundliche, preiswerte und einfach zu schulende Maßnahmen mit möglichst vorhandener Technik erfolgen. Die Technik muss einsatzfähig und zu 100 % betriebsbereit sein (von der PC-Hard-/Software bis zur gesamten Bürotechnik). Das Wissen und die aktuellen Informationen müssen für alle Mitarbeiter möglichst maßgeschneidert, schnell, einfach und verständlich zugänglich sein, da gerade in kleinen Organisationen alle Mitarbeiter in mehreren Funktionen tätig und erst einmal keine überflüssigen Arbeitskapazitäten vorhanden sind.

Der ständige Investitions- und Schulungsaufwand muss im Rahmen der engen Auftragsspielräume gering und trotzdem nachweislich wirkungsvoll, d.h. nachvollziehbar und kalkulierbar sein.

Zusammenfassend lassen sich folgende Anforderungskriterien für erfolgreiches Wissensmanagement in sozialen Organisationen anführen:

Anforderungen

- **Produktivitätssteigerung** – Nachweisliche Produktivitätssteigerung muss vorhanden sein
- **Kalkulierbare Nachhaltigkeit** - Gefragt ist ein internes Kalkulations- und Verrechnungssystem für die Wissensdienstleistungen und ihre Einsparungseffekte
- **Schnell realisierbarer Nutzen** - Die Wirkung soll möglichst in 1-2 Monaten sichtbar sein bei max. 1 Jahr Projektdauer
- **Anreizsystem** – Einfaches und transparentes Belohnen von Wissen im Unternehmen gewährleisten
- **Überschaubares Pilotprojekt** - Erfahrungen müssen einfach transferierbar auf das Gesamtunternehmen sein
- **Unternehmensbezogene Umsetzung** - Mitarbeiter sollen ihr benötigtes WM-System anhand des eigenen Bedarfs – mit überschaubarer externer Unterstützung entwickeln
- **Übersichtlicher Ressourceneinsatz**: - Einfache Termin-, Personalplanung, wenig Meetings
- **Einfache Fortbildungslösung** – Stufenweiser Einstieg ins Thema Wissensmanagement

Die strukturierte Digitalisierung und Aufbereitung der vorhandenen Daten und Dokumente in das vorhandene Netzwerk würde bei einigen Organisationen bereits enorme Qualitätsverbesserungen und erheblich weniger Nebentätigkeiten bedeuten. Unsere Lösungsvorschläge wurden durchwegs außerordentlich positiv und praxisrelevant beurteilt. Es zeigte sich großes Interesse nach unseren schnell und kostengünstig zu realisierenden Lösungen.

Auf der Basis dieser Vorgaben sind die nachfolgenden C&IS-Wissensmanagement-Migrations-Module entwickelt worden, welche alle diese Kriterien berücksichtigen.

3.4. C&IS- Wissensmanagement - Migrationsmodell

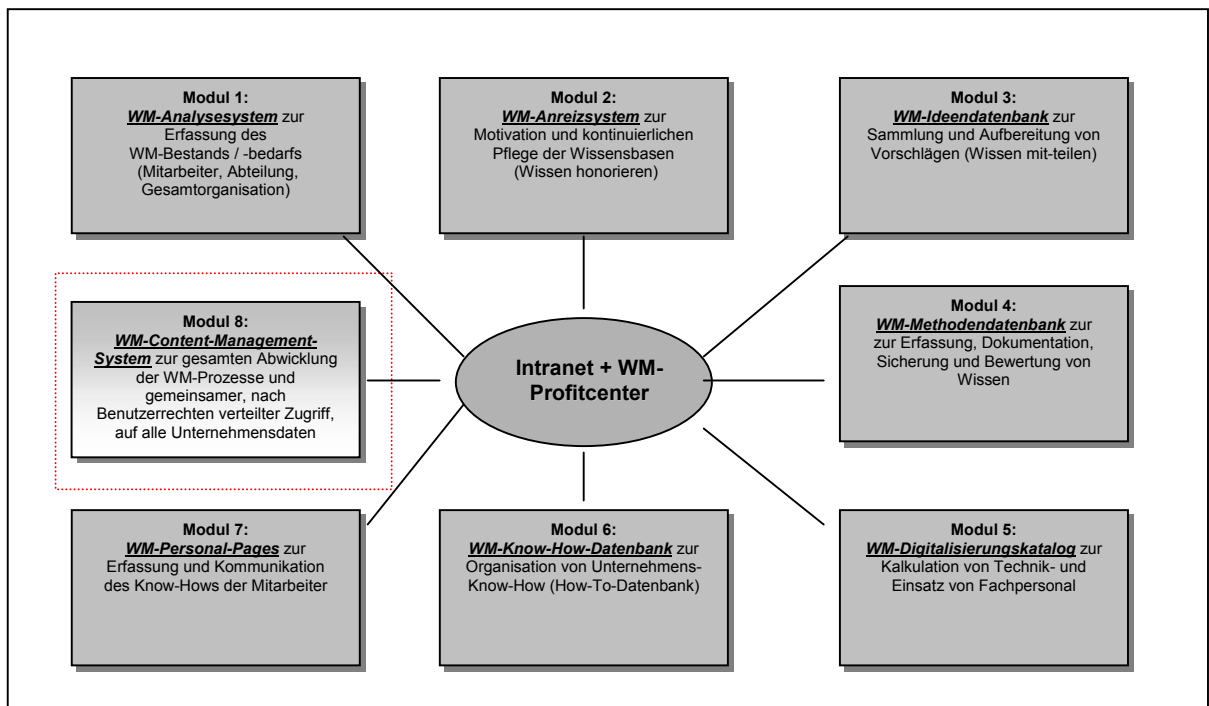
Das Migrationsmodell wurde bereits im Jahr 1999 von Willi Steincke entwickelt und diente als Grundlage für den strategischen Ansatz zur Implementierung von Wissensmanagement.

Wissensmanagement als Profitcenter

Damit Wissen als Produktivfaktor im Unternehmen optimal genutzt werden kann bedarf es eines speziellen Management-Systems. Dieses Wissensmanagement-System (WM-System) muss auf die Erfordernisse des Unternehmens angepasst sein, d.h. am vorhandenen Bestand / Bedarf an Wissen innerhalb des Unternehmens ansetzen und kontinuierlich wachsen. Der Erfolg dieses WM-Systems ist anhand eines eigenen Kalkulationssystems messbar zu machen. Diese Zielvorstellungen lassen sich am besten durch die Einführung eines Profitcenter-Systems erreichen, dessen Dienstleistungen innerbetrieblich, wie auch extern vermarktet werden und an den Kundenbedürfnissen ansetzen.

Das Gesamtkonzept zur Wissensmanagement-Migration sowie die einzelnen Module werden nachfolgend dargestellt:

C&IS-Wissensmanagement-Migrations`Module



Das Unternehmen erhält die gesamten Grundlagen zum Aufbau und zur unternehmensspezifischen Anpassung eines eigenen Wissensmanagement-Profitcenters. Die verwendete Software basiert auf Anwendungsprogrammen aus MS-Office sowie auf einer plattformunabhängigen Web-Serversoftware (kostenlose Open Source Software), welche einfach auf dem eigenen Intranet-Server oder Internet-Server installiert werden kann. Darüber hinaus steht dem Unternehmen die C&IS Online-Plattform mit umfangreichen Informations- und Kommunikationstools zur Verfügung.

Das Modul 8 kann in Zusammenarbeit mit einem geeigneten Wissensmanagement-Software-Anbieter in das WM-System integriert werden bzw. die vorhandenen WM-Module integrieren.

Wissensmanagement-Profitcenter – Konzept

Ein betriebswirtschaftlich schlüssiges Profitcenter-Konzept, auf der Basis der nachfolgend beschriebenen Module, liefert eine nachvollziehbare Berechnungsgrundlage des unternehmenseigenen Wissensmanagement. Anhand von Wissenszielen wird ein eigenes Budget erstellt. Auf der Grundlage der umfassenden Bestands- und Bedarfsermittlung ergeben sich entsprechende Planungsgrößen, welche als Vorgaben in das Konzept eingehen. Anhand selbst definierter Kennzahlen ist eine kontinuierliche Bilanzierung der eingesetzten Mittel erreichbar.

Modul 1: WM-Analysesystem

Dem Unternehmen steht ein umfassendes Analyse-System zur Verfügung, um den Wissensbestand und –Bedarf im Unternehmen zu erfassen. Je nach Umfang der eingesetzten Methoden lassen sich daraus individuelle Wissensbedarfe, der Bedarf von Abteilungen bzw. Teams bis hin zum gesamten Wissensbedarf des Unternehmens generieren, um daraus eine geeignete Einführungsstrategie zu entwickeln und kalkulierbar zu machen.

Modul 2: WM-Anreizsystem

Wir stellen ein einfaches Rahmenkonzept zur Verfügung, das die Geschäftsleitung in die Lage versetzt, anhand selbst definierter Anreize die Mitarbeiter zu motivieren, ihr Wissen in das WM-System einzubringen und kontinuierlich zu pflegen. Ein Stufenkonzept regelt die firmenspezifische Ersterfassung und kontinuierliche Nutzung. Ein zusätzliches Bewertungssystem liefert dem Mitarbeiter durch transparente Kriterien zusätzliche Bonuspunkte, die z.B. am Ende des Jahres anhand von Incentives, Sonder-Urlaub oder Fortbildung „ausbezahlt“ werden.

Modul 3: WM-Ideendatenbank

Eine eigene Ideendatenbank ist ebenfalls Bestandteil des Gesamtkonzeptes. Hier haben die Mitarbeiter Gelegenheit online ihre Verbesserungsvorschläge in das System einzuspeisen. Das Online-Vorschlagswesen enthält einen vordefinierten Workflow, damit ein möglichst transparenter Bewertungsprozess abgebildet werden kann. Damit ist gewährleistet, dass vom jeweiligen Mitarbeiter, wie auch der Unternehmensleitung die eingebrachten Vorschläge einfach und wirkungsvoll ins Unternehmen integriert werden sowie eine entsprechende Entlohnung erfolgen kann.

Modul 4: WM-Methodendatenbank

Eine Sammlung von Methoden zur Erfassung, Dokumentation, Sicherung und Bewertung des Unternehmenswissens ist in der WM-Methodendatenbank einfach und übersichtlich zusammengestellt. Diese Datenbank dient als Informationsquelle für ein systematisches und ressourcensparendes Vorgehen bei den jeweiligen Aufgaben innerhalb des WM-Systems. Eine kontinuierliche Erweiterung erfolgt durch regelmäßiges Update auf der C&IS Online-Plattform.

Modul 5: WM-Digitalisierungskatalog

Dieses Modul enthält einen Leistungskatalog, welcher die anfallenden Kosten für die notwendigen Digitalisierungsarbeiten (ob unternehmensintern oder extern) differenziert aufgliedert. Neben den Kosten für Digitalisierungsleistungen (inkl. Berechnungsgrundlagen) werden auch entsprechend notwendige Digitalisierungs-Geräte und Software aufgelistet. Die anfallenden Kosten und Arbeitszeiten für jeweilige Dienstleistungen können somit einfach zusammengestellt und kalkuliert werden. Eine kontinuierliche Erweiterung erfolgt durch regelmäßiges Update per C&IS Online-Plattform.

Modul 6: WM-Know-How-Datenbank

Dieses Modul beinhaltet eine Sammlung von Navigationstools, um sich im unternehmensweiten Wissen zurecht zu finden. Neben den standardmäßigen Suchmöglichkeiten im Intranet werden ferner Hilfestellungen zur Erstellung von FAQ-Listen (Häufig gestellte Fragen), Anleitungen zur Visualisierung von komplexen Zusammenhängen anhand sogenannter Knowledge-Maps (online Mind-Maps) sowie ein unternehmensweites Wörterbuch zur gemeinsamen Begriffsdefinition bereit gestellt.

Modul 7: WM – Personal-Pages

Eine eigens entwickelte Open Source Software¹ (Freeware) visualisiert die Wissensprofile der Mitarbeiter im Unternehmen. Anhand dieser Software lassen sich die einzelnen Kompetenzen und Fähigkeiten einfach darstellen und personenbezogenes Know-How im Unternehmen schnell und einfach zugänglich machen. Entsprechende Oberflächen ermöglichen eine Anpassung an vorhandenes Firmen-Design. Eine Integration bzw. Ergänzung dieser Daten in bereits bestehenden Personalinformationssystemen ist ebenfalls möglich.

¹) Die Software wurde in Zusammenarbeit mit der UNI-Regensburg entwickelt. Sie wird kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt. Neue Updates können kostenlos vom UNI-Server geladen werden.

Modul 8: WM – Content-Management-System

Zur durchgängigen Darstellung und Administration der Wissensmanagement-Informationen und Kommunikation im Intranet ist ein flexibles Content-Management-System (CMS) bestens geeignet. Eine Integration bzw. Zusammenarbeit mit bereits vorhandenen Groupware und Workflow-Systemen (z. B. Microsoft und Lotus) ist mittelfristig sicherlich am sinnvollsten. Auch in branchenspezifische Softwarelösungen können die einzelnen **C&IS-Wissensmanagement-Migrations-Module** ohne größere Anpassungsleistungen integriert werden.

Im Planspielprojekt wurde ein eigenes CMS (IntraLux) entwickelt, welches auf Open Source-Basis (Linux) arbeitet. Es ermöglicht ebenso die durchgängige Darstellung und Pflege und wurde im Rahmen des Projektes und darüber hinaus kontinuierlich weiterentwickelt.

Das Planspiel erfordert einen strategischen Ansatz

Will man die Methode „Planspiel“ zur Implementierung von Wissensmanagement im Unternehmen verwenden, ist damit jedoch nur das Vorgehen bei der Einstiegsqualifizierung durch eine Kick-Off-Veranstaltung beantwortet.

Ohne eine Gesamtstrategie zur Implementierung von Wissensmanagement im Unternehmen bleibt das Planspiel jedoch „nur“ eine interessante Weiterbildungsmaßnahme, die losgelöst von einigen engagierten Mitarbeitern oder Führungskräften genutzt wird, ohne in die Unternehmensstrategie eingebunden zu sein.

Es müssen zumindest verschiedene, auf die Rahmenbedingungen der Teilnehmer abgestimmte Migrationslösungen modellhaft aufgezeigt werden, welche die Teilnehmer nach dem Planspiel beim Transfer unterstützt.

Für den Planspielteilnehmer ist es eine berechtigte Frage, wie dieses Wissensmanagement-Planspiel im eigenen Unternehmen positioniert und welche Rollen und Aufgaben für ihn dahingehend zu leisten sind.

Das nachfolgende Wissensmanagement-Migrationskonzept der Firma C&IS soll hier exemplarisch diese Fragen beantworten. Dieser Ansatz ist ein möglicher Ansatz von vielen und soll als Anregung zur weiteren Diskussion dienen.

C&IS[®] Wissensmanagement-Migrationsansatz

„Spielend Wissen managen“ - Vorhandene Ressourcen effektiver nutzen

Es soll ein WM-System installiert werden, das möglichst alle Mitarbeiter motiviert und unterstützt ihr Wissen (mit-) zu teilen.

In vielen Studien ist mittlerweile nachzulesen, dass z. B. bei „Top-Down“-Lösungen von Wissensmanagement (flächendeckende Einführung durch entsprechende Software) die Nachhaltigkeit dieses Ansatzes durch unverhältnismäßige Mehrarbeit (Schulung, Konzeptionsworkshops etc.) für zusätzliche Strukturierung und Dokumentation nicht erreicht wurde. Speziell ist es kaum möglich, mit diesem Vorgehen gegenüber den Mitarbeitern, grundlegende Änderungen im Arbeitsverhalten möglichst firmenübergreifend durchzusetzen. Vergleichbare Erfahrungen gab es bereits der Einführung von Qualitätsmanagement.

*Ziel der **C&IS - Module** ist die **Implementierung** eines auf die Kultur und den Bedarf des Unternehmens abgestimmten WM-Systems **durch** motivierte, **strategisch ausgewählte Multiplikatoren**.*

Die ausgesuchten bzw. engagierten WM-Protagonisten im Unternehmen agieren möglichst innovativ an den vorhandenen Wissens-, Workflow- und Kommunikationsdefiziten des Unternehmens als Dienstleister (Profitcenter-Ansatz), die sich durch kreative, einfache und schnelle Lösungen bewähren müssen.

*Durch ein möglichst transparentes **Verrechnungssystem** sollen interne **Produktivitätsreserven** aufgezeigt und die Mitarbeiter durch ein entsprechendes **Anreizsystem** belohnt werden, ihr Wissen in dieses WM-System einzubringen, um die Produktivität bzw. Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.*

Dazu werden im Wissensmanagement-Planspiel™ die Grundlagen vermittelt. Die kontinuierliche Online-(Nach-)Betreuung erfolgt auf unserer Internetplattform.

Kontinuierliche Prozessbegleitung auf der C&IS - Online - Plattform

Dem Unternehmen, Mitarbeiter, WM-Experten stehen individuell gestaltbare, passwortgeschützte Zugänge zur **C&IS-Online-Community**® - zur Verfügung. Der Zugang ist für das Unternehmen innerhalb der ersten 12 Monate kostenlos. Auf dieser Online-Plattform sind folgende Informations- und Kommunikationsangebote sowie Freeware zusammengestellt:

- ⇒ Präsentationsmaterial für Mitarbeiter-Informationen zu WM
- ⇒ Moderationshandbücher für WM-Workshops samt Begleitmaterial
- ⇒ Alle bereits erstellten Checklisten für die differenzierte Erfassung des Wissens-Bestandes / Bedarfes
- ⇒ Sammlung aller Methoden zur ressourcensparenden Vorgehensweise bei der Einführung (Methodendatenbank)
- ⇒ kontinuierlich aktualisierte Preisliste für das WM-Kalkulationssystem und für WM-Dienstleistungen
- ⇒ Sammlung von Anreizsystemen für die Bereitstellung von Wissen in der Organisation inkl. freigegebene Auszüge aus Ideendatenbanken
- ⇒ Updates für das Personal-Page - Software-Tool zur systematischen Darstellung und suche von Expertenwissen in der Organisation
- ⇒ Freeware Wörterbuch - Software zur betriebsinternen Sprach- und Begriffsregelung und -definition
- ⇒ Ziel-Navigator, Software zur Verbesserung von unpräzisen Zielformulierungen
- ⇒ Zugang zu Newsgroups, Mailingliste, WM-Chats, Newsletter der WM-Community
- ⇒ WM-Experten-Service : Shop für WM-Dienstleistungen
 - a) für Anbieter von WM-Dienstleistungen
 - b) für User von WM-Dienstleistungen

Diese konzeptionellen Überlegungen werden, gemeinsam mit den Kooperationspartnern des Planspielprojektes, weiterentwickelt.

Drei Wege zur Wissensmanagement-Migration

Für das Unternehmen stehen drei unterschiedliche Migrationswege bereit. Die notwendigen Wissensmanagement-Dienstleistungen können auf der C&IS - Online - Plattform abgefragt werden.

Migrationsweg Nr. 1:

Ausgangssituation: **Es gibt es nur einen WM-Protagonisten im Betrieb**

Gibt es im Unternehmen nur einen Mitarbeiter, der entsprechend motiviert und durch das Wissensmanagement-Planspiel™ für Wissensmanagement-Aufgaben qualifiziert werden konnte, werden folgende gezielten Unterstützungsleistungen zur Verfügung gestellt:

Lösung: **Unterstützung eines WM-Interessenten im Unternehmen**

Auf der Online-Plattform erhält dieser Mitarbeiter umfangreiche Unterstützung, um eigenständig und gezielt WM-Informationsveranstaltungen und die WM-Bestands- und Bedarfsanalyse innerbetrieblich durchführen zu können. Er bereitet die notwendigen Schritte für den Aufbau des internen WM vor und ist dadurch in der Lage gezielt neue Mitarbeiter für ein organisationsinternes WM-Team zu gewinnen.

Folgende Leistungen können abgefragt werden:

- ⇒ Info-Veranstaltung für die Belegschaft und/oder Entscheider
- ⇒ WM- Bestand / -Bedarf ermitteln
- ⇒ Kalkulationssystem nutzen
- ⇒ Anreizsystem für WM weiter entwickeln und anpassen
- ⇒ Selbständig eigene WM-Lösungen ausarbeiten und umsetzen
- ⇒ WM-Ideen durch strukturierte Aufbereitung schnell und einfach kooperativ realisieren
- ⇒ Gemeinsam mit anderen externen WM-Experten zusammen arbeiten
- ⇒ kostengünstige Lösungen durch die Planspielmoderatoren bzw. externe WM-Dienstleister erstellen lassen.

Aus den durch diese Aktivitäten gewonnenen Team können die nächsten Schritte eingeleitet werden:

Migrationsweg Nr. 2:

Ausgangssituation: **Ein WM-Experten-Team soll neu installiert werden**

Will das Unternehmen ein eigenes WM-Experten-Team, firmenintern oder firmenübergreifend, z.B. in enger Zusammenarbeit mit eigenen Kunden installieren, gibt es dafür ebenfalls ausführliches Material auf der Online-Plattform.

Lösung: **Aufbau eines WM- Expertenteams**

Folgende Leistungen können abgefragt werden:

- ⇒ Bereitstellen entsprechender Server-Kapazitäten bzw. vorstrukturierte Webseiten
- ⇒ Moderationsmethoden und Vorlagen für die Installation von WM-Teams
 - ⇒ z.B. Gründungstreffen
 - ⇒ Themenzentrierte Treffen (WM-Technikeinsatz, WM-Methodendatenbanken, WM-Kommunikationsplattform)
- ⇒ WM-Checklisten am Arbeitsplatz (Selbstdiagnose)
- ⇒ WM-Schulung für vernetztes Arbeiten (Inhalte, Online-Technik, Team-Coaching, Anreizsystem, Kalkulationssystem, Profitcenter)

Ziel dieses Experten-Teams ist z.B. die Errichtung eines WM-Profitcenters

Migrationsweg Nr. 3:

Ausgangssituation: **Langfristige Qualifizierung und Aufbau von WM-Experten**

Hat ein Unternehmen aufgrund seiner Größe nur sehr geringe personelle Ressourcen, die es innerbetrieblich bereitstellen kann, bietet sich eine längerfristige, berufsbegleitende Qualifizierung als WM-Experte an.

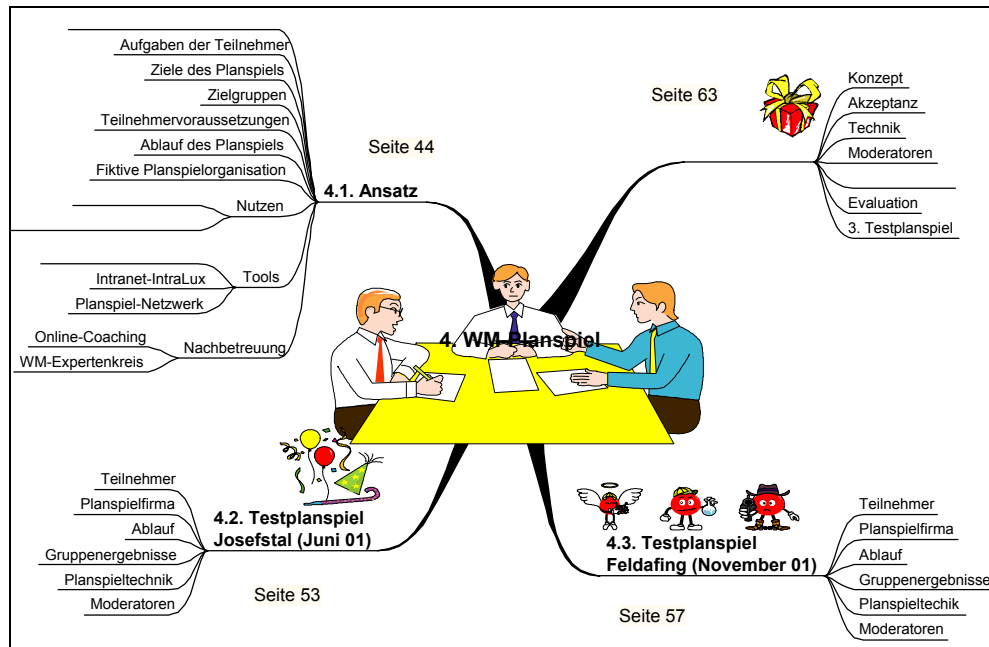
Lösung: **Berufsbegleitende WM-Expertenausbildung**

In einer ca. 1,5-jährigen WM-Expertenausbildung kann das Unternehmen, einen oder mehrere Mitarbeiter explizit zum WM-Experten ausbilden. Die WM-Expertenausbildung beinhaltet die Teilnahme am WM-Planspiel + 3 Präsenzveranstaltungen (3 x 3-Tagestreffen + Zugang zur Online-Plattform).

Ziel dieser WM-Expertenausbildung ist neben der grundsätzlichen Qualifizierung als Wissensmanagement-Experte, die exemplarische, schrittweise, durch die Ausbildungsgruppe und Moderatoren begleitete, Einführung von Wissensmanagement in der eigenen Organisation.

4. Wissensmanagement-Planspielkonzept

Kurzübersicht:



Hier finden Sie das entwickelte Planspiel differenziert dargestellt. Der konzeptionelle Ansatz mit einer genauen Beschreibung der Aufgaben der Teilnehmer, der fiktiven Planspielfirma, sowie der verwendeten Tools und angebotener Aktivitäten zur Nachbetreuung.

Eine zusammenfassende Darstellung der beiden Testplanspiele in Josefstal und Feldafing soll Ihnen unsere Erfahrungen bei der Entwicklungsarbeit näher bringen.

Im abschließenden Resümee finden Sie den aktuellen Entwicklungsstand des Projektes zusammengefasst sowie einen Ausblick auf die weiteren Verbesserungen.

4.1. Ansatz

Ein Wissensmanagement-Planspiel als erlebnisorientiertes Start-UP für Wissensmanagement-Multiplikatoren

Das 3,5-Tage-Planspiel simuliert einen Start-Up-Workshop der Planspielfirma " **VViP e.V.**", einem sozialen Trägerverband. Die Planspiel-Teilnehmer schlüpfen dabei in die Rolle freier Mitarbeiter dieser Modellfirma. Ziel dieses Start-Ups ist es, ein neues Geschäftsfeld "Wissensmanagement" möglichst als Profitcenter zu konzipieren und dabei bereits vorhandene IT-Strukturen der Organisation zu nutzen.

Ziele des Planspiels

Ziel dieses Planspieles ist es, einerseits das individuelle Wissensmanagement der Teilnehmer zu verbessern und andererseits Implementierungslösungen für WM in der eigenen Organisation zu entwickeln.

Die Einführung eines Wissensmanagement - Systems wird spielerisch erlebt, um daraus erfolgreiche Lösungsansätze für das systematische Aufbereiten von explizitem und implizitem Wissen in der eigenen Organisation zu gewinnen.

Zielgruppen

Führungskräfte und Mitarbeiter aus sozialen Einrichtungen und Trägerorganisationen mit möglichst 30 - 50 PC-Arbeitsplätzen in der gesamten Organisation (inkl. Heimarbeitsplätze)

Die Teilnehmergruppe im Planspiel sollte sich zusammensetzen aus:

- Bildungsverantwortliche, Berater, Trainer
- Technikspezialisten, z.B. Netzwerkadministratoren
- Vorstände und Geschäftsführer
- Führungskräfte von Einrichtungen
- Studenten und Auszubildende mit IT-Spezialkenntnissen (Multimedia, Organisation, Internet)

Teilnehmervoraussetzungen

(Basis-) Erfahrungen im Umgang mit:

- MS-Office97/2000
- Outlook98/2000 bzw. Lotus Notes
- Browser (IE 4.0 / Netscape 4.0 oder höher) und Basiserfahrungen beim Surfen
- Netzwerk im eigenen Unternehmen bzw. Telearbeitsplatz mit Internetanschluss

sowie:

- Einlassen auf die Arbeitszeiten im Planspiel (9.00 - 21.00 Uhr inkl. Pausen)
- Einbringen Ihrer Erfahrungen/ Kompetenzen sowie aktive Mitarbeit bei den Arbeitsaufgaben

Aufgaben der Teilnehmer

- den Wissensbestand und -bedarf von der Planspielfirma ermitteln,
- ihre Kompetenzen und Erfahrungen im Form von Yellow Pages und Knowledge-Maps (=Wissenslandkarten) transparent machen und damit die Kooperation in verschiedenen komplexen Wissensgebieten zu visualisieren und damit durchschaubarer bzw. handhabbarer machen
- die VViP-Geschäftsleitung (bestehend aus den Organisatoren des Planspiels) mit einem selbsterstellten Implementationskonzept für den schrittweisen Aufbau eines Wissensmanagement-Systems (incl. Budget) zu überzeugen,

Im Planspiel wird in 4 vorgegebenen Kleingruppen gearbeitet. Diese Gruppen sollen sich kreativ aller zur Verfügung stehenden Informations- und Kommunikationsmedien bedienen, um dadurch optimale, d.h. vermarktungsrelevante Produkte für das Profitcenter zu kreieren. Dabei arbeiten die Kleingruppen im offenen Wettbewerb bzw. können durch effektives Wissensmanagement die vorhandene Technologie (Office-Software, Intranet, Internet, Telefon) sowie alle Kompetenzen der Mitarbeiter - auch aus den anderen Kleingruppen - nutzen.

Am Ende des Planspiels werden in einer ausführlichen Auswertung die jeweiligen Lernerfahrungen aus den einzelnen Kleingruppen der Planspielfirma auf die konkrete Arbeitspraxis übertragen.

Inhalte

Die Teilnehmer erhalten grundlegende Informationen zum Thema Wissensmanagement. Sie lernen Wissensmanagement-Methoden und – Techniken kennen und stellen ihr eigenes Wissen als Grundlage für die (Plan-) Spiel Organisation in Form von Wissenslandkarten und Personal Pages zur Verfügung. Das vorhandene Erfahrungswissen aus den Organisationen der Teilnehmer dient zum Aufbau zusätzlicher realer und virtueller Kommunikationsmittel und wird zu erfolgversprechenden Wissensmanagement-Produkten bzw. -Dienstleistungen für die Implementierung weiterentwickelt.

Durch systematisches Aufbereiten von implizitem und explizitem Wissen, anhand einer fingierten Planspielorganisation, gestalten die Teilnehmer (TN) in entsprechend definierten Rollen ihr eigenes Wissen.

4.1. Ansatz

Sie erleben sprichwörtlich am eigenen Leib, was es heißt (ihr) vorhandenes Know-How konstruktiv und strukturiert aufzubereiten und dieses Wissen der eigenen Kleingruppe sowie der gesamten Planspiel-Organisation zugänglich zu machen.

Dazu werden effektive Prozesse, Methoden und Techniken angeboten, welche das implizite und explizite Wissen der TN systematisch nutzbar machen. Ausgangsbasis sind die vorhandenen Kompetenzen aller TN. Dieses Wissen wird neu gebündelt und innerhalb der 3,5 Tage zu „marktreifen“ Wissensmanagement-Produkten bzw. -Dienstleistungen gebündelt.

Das Planspiel findet in einem Seminarhotel statt, damit sich die TN gut auf die Lernprozesse konzentrieren können.

Nach dem Planspiel können die Teilnehmer auf eine bereits im Planspiel verwendete Kommunikations- und Infrastruktur (in Form eines permanenten Planspiel-Intranet) zurückgreifen.

Die Quantität und Qualität dieses Wissenspools steigt mit der Anzahl der TN am Planspiel und kommt allen Beteiligten wieder zugute.

Ablauf des Planspiels

Zeit	1.Tag	2.Tag	3.Tag	4.Tag
9.00-12.30		WM-Grundlagen	Einarbeitung in die Rollen im Planspiel	WM-Dienstleistungen entwickeln WM-Lösungen präsentieren
14.00-18.00		WM-Modell WM-Strategien/-Methoden	Vorbereitung – WM-Analyse Durchführung 1.WM-Analyse	Auswertung Transfer Ende 15.00 Uhr
19.30-21.00	18.00 Uhr, Anreise, Einführung Test zu WM	Zusammenfassung Einarbeitung in die Planspielfirma	Auswertung der Analyse Durchführung 2. WM-Analyse Zusammenfassung	

Fiktive Planspielorganisation

Die Planspielfirma (**VViP e.V.** bedeutet: **V**irtueller **V**erband **i**nnovativer **P**rojekte **e.V.**, eine fiktive soziale Trägerorganisation) ist ein mittlerer Trägerverband mit verschiedenen Geschäftsbereichen, welche die aktuellen Organisationsproblematiken innerhalb dieser Branchen repräsentieren.

Wir haben eine Organisation zu definiert, die möglichst viele Zielgruppen in sozialen Einrichtungen anspricht und keine allzu großen Brancheninterna voraussetzt. Eine „Dummie-Homepage“ dient während des Planspiels als Basisinformation. Es werden die Organisationseinheiten sowie Projekte und Maßnahmen der einzelnen Einrichtungen beschrieben. Ausführlichere Informationen gibt es dann im Planspiel in Form einer Planspielmappe, welche zusätzlich interne Organisationsdaten und Spielanweisungen enthält.

VVip e.V. ist eine soziale Trägerorganisation mit unterschiedlichen sozialen Einrichtungen und einer Geschäftsstelle.

VVip e.V. ist ein etablierter sozialer Träger in einer Süddeutschen Stadt mit ca. 150.000 Einwohnern und einer entsprechenden sozialen Infrastruktur. VVip e.V. ist neben den zwei konfessionellen Wohlfahrtsverbänden der drittgrößte soziale „Anbieter“ in dieser Region.

Der ursprünglich anders lautende Verein ist kurz nach dem 2. Weltkrieg gegründet worden und befindet sich seit ca. 5 Jahren in einem erheblichen Umorientierungsprozess, da sich auf kommunaler Ebene gravierende Veränderungen ergeben haben, die sich nachhaltig auf die Arbeit innerhalb von VVip e.V. auswirken.

Das rasante Wachstum in den 60-iger Jahren, insbesondere im Bereich der kommunalen Kinder- und Jugendarbeit und die geschickte Verbandspolitik der Geschäftsführung haben VVip e.V. innerhalb dieses Arbeitsfeldes zum größten freien Träger innerhalb der Stadt werden lassen. Die kommunalen Zuschüsse und Verwendungsnachweispraxis sind jedoch aufgrund vorhandener „preisgünstigerer“ Anbieter und der eher traditionellen Kinder- und Jugendarbeit innerhalb der letzten 5 Jahre zunehmend gefährdet.

Demgegenüber ist der zweite Geschäftsbereich, die mobilen sozialen Dienste das Vorzeigeprojekt von VVip e.V.. Dies ist das Verdienst des neuen Bereichsleiters, der aufgrund innovativer Ideen und modernen Dienstleistungsansätzen einen flexiblen und bei den Kunden, d.h. Patienten und Klienten anerkannten Service aufgebaut hat. Die mittlerweile 25 fest angestellten Mitarbeiter mit einem Fuhrpark von 15 PKW's versorgen rund 45 % des gesamten Einzugsbereichs.

VVip e.V. verfügt drüber hinaus noch über mehrere Sondereinrichtungen, eine Bildungsstätte ca. 70 km außerhalb der Stadt sowie drei Ausbildungswerkstätten für die Qualifizierung von Behinderten und Benachteiligten, welche überwiegend über das Arbeitsamt und das Sozialamt gefördert werden.

Zentrale Anlaufstelle ist die Geschäftsstelle, ein ehemaliges Werksgelände (Werkhof) einer Textilfabrik mit ca. 1500 qm Nutzfläche in dem außerdem noch eine Jugendeinrichtung und eine Ausbildungsstätte untergebracht sind. Ca. 25 % der Räumlichkeiten des Gebäudes sind anderweitig untervermietet.

VVip e.V. ist ein eingetragener Verein mit mehreren angegliederten GmbH's und, gemeinnützigen GmbH's und ist Mitglied bzw. Teil eines überregionalen Trägerverbandes.

Nutzen für die Teilnehmer

Sie gewinnen

- Tipps wie Sie (ihr) vorhandenes Wissen durch einfache und preisgünstige Methoden, Softwaretools und Techniken besser managen können
- Konkrete Erfahrungen, wie Sie ein Wissensmanagement-System in einer Organisation einführen
- Eine eigene Personal-Page über Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie den Zugriff auf die persönlichen Seiten der anderen Planspielteilnehmer

Sie verlieren

- Vielleicht die Überzeugung, dass Wissensmanagement für Ihr Unternehmen ungeeignet bzw. nicht sinnvoll ist
- Vielleicht die Abneigung vor dem "preisgeben" Ihres Wissens und Wollens

Nutzen für die soziale Organisation

- Implizites und explizites Wissen wird strukturiert, Ergebnisse werden fassbar weiterverarbeitet und Individuelles Wissen und Organisationswissen wird transparent erlebt
- Modelle der Unternehmenskommunikation werden spielerisch erarbeitet und das Managen von anwendungsorientiertem Wissen wird geübt
- Emotionale Widerstände beim Wissensaustausch werden nachvollziehbar erlebt und erfolgreiche Formen zum Abbau angewandt
- Konkrete Ansätze zum (Wissens-) Transfer der Lernerfahrungen für das eigene Unternehmen werden erarbeitet
- Grundlegende Informationen zum Einsatz von geeigneter Wissensmanagement-Hard- und -Software werden gegeben.
- Wissensmanagement-Technik (Back Office) steht im Hintergrund. Der Informations- und Kommunikationsaustausch der Mitarbeiter wird mit vorhandener Standardsoftware optimiert.

Tools

Die Technik soll bei dem Planspiel unterstützend und wirkungsvoll einsetzbar sein, aber nicht im Vordergrund stehen. Um sich als Teilnehmer schrittweise mit den ggf. unbekanntem Technologien bekannt zu machen, erhalten diese bereits im Vorfeld des Planspiels Gelegenheit sie zu testen bzw. zum gegenseitigen Kommunikations- und Informationsaustausch zu nutzen.

Es werden vor, während und nach dem Planspiel folgende Tools angeboten:

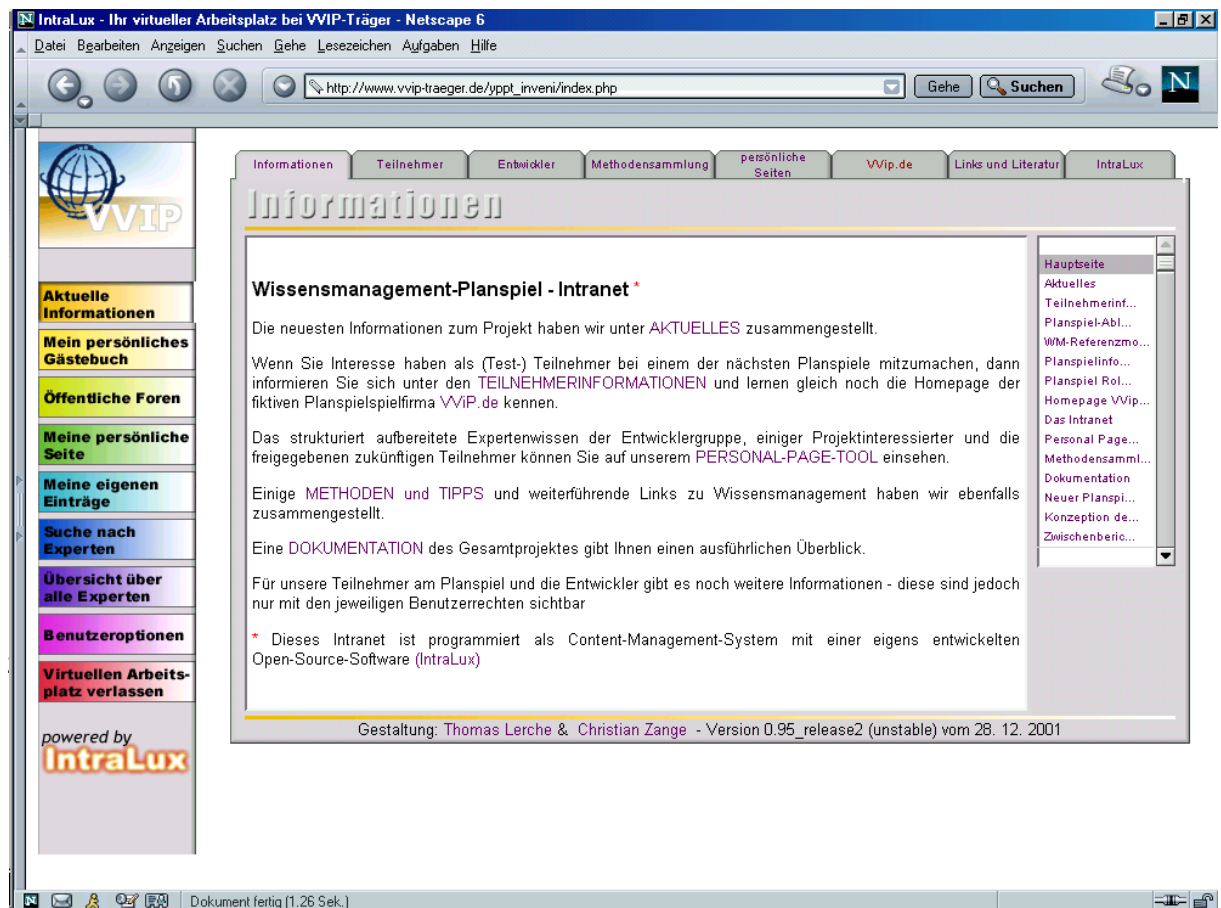
Eine eigene Projekthomepage ermöglicht erste ausführliche Informationsgewinnung über das Gesamtprojekt und das Planspiel. Sie dient im wesentlichen der Kontaktaufnahme und der Vorabinformation für potentielle Planspielteilnehmer. Nach erfolgter Anmeldung (per Online-Formular) erhalten die potentiellen Teilnehmer zusätzliche Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten per passwortgeschütztem Zugang auf das Projekt-Intranet. „IntraLux“.

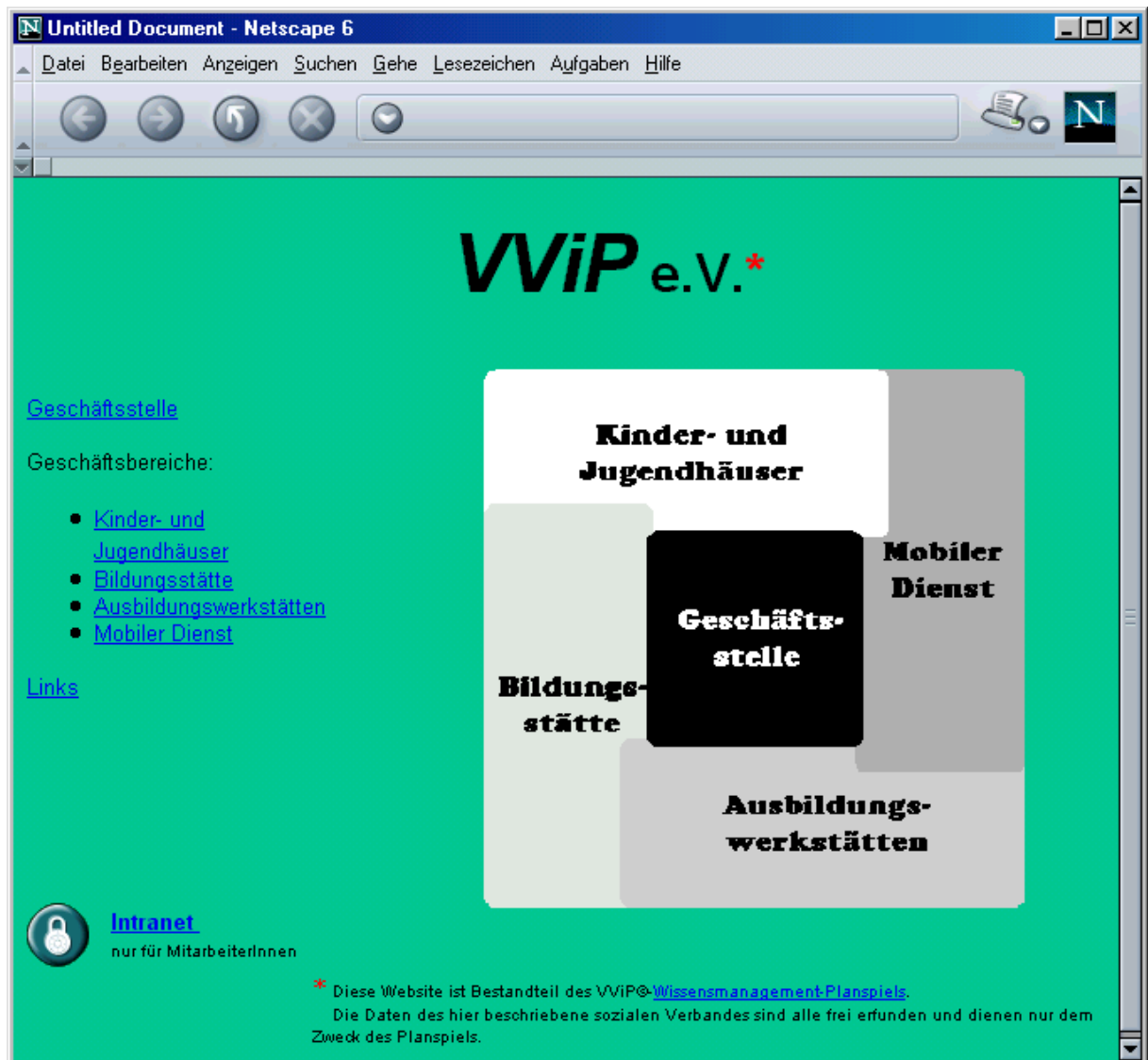


4.1. Ansatz

Die Teilnehmer erhalten mit ihrer Anmeldung einen Zugang zum Projektintranet (IntraLux), das sie hauptsächlich vor und nach dem Planspiel nutzen können.

Während des Planspiels dient dieses Tool der Recherche von Spezialistenwissen unter den Teilnehmern, Moderatoren und anderen Personen, welche ihre Kompetenzen in persönlichen Seiten (Yellow Pages) dokumentiert haben.





Den Planspiel-Teilnehmern stehen pro Team (3-5 Personen) je 1 Laptop mit Netz- und Internetanschluss zur Verfügung. Das vorhandene Planspiel-Netzwerk (Wireless-LAN) ist mit entsprechender Office-Software (Microsoft) ausgestattet, so dass damit die gesamte Planspiel-Infrastruktur abgebildet und werden kann.

Darüber hinaus stehen für die Visualisierung und Strukturierung vorhandenen Wissens geeignete Softwaretools (PowerPoint, Mindmanager, ICQ) bereit. Die Arbeitsergebnisse können dadurch wirkungsvoll visualisiert und über geeignete Suchmaschinen abgerufen, sowie untereinander oder im Internet kommuniziert (per email, chat etc.) werden.

Die Teilnehmer haben die Möglichkeit einen Teil ihres vorhandenen expliziten Wissens (z.B. auf Festplatte oder CD) mitzubringen.

Nachbetreuung

Zur Unterstützung des erfolgreichen Lerntransfers stehen nach dem Planspiel für alle Teilnehmer die erarbeiteten Planspieldokumentationen auf dem VViP-Planspiel-Server (IntraLux) als Kommunikationsplattform bereit.

Durch sämtliche Informationen aus bereits durchgeführten Planspielen bzw. Veranstaltungen und dem Zugriff auf alle freigegebenen Yellow-Pages der Teilnehmer verfügen die Teilnehmer über umfangreiches, digitalisiertes Praxiswissen. Das gesammelte Wissen (zum Thema Wissensmanagement) wächst dadurch auf dem VViP-Planspiel-Server ständig mit der Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen. Alle Teilnehmer können sich nach dem Planspiel auf dieser Plattform informieren bzw. weiter an erfolgversprechenden Ideen arbeiten.

Online – Coaching

Die Teilnehmer haben auf dieser Plattform die Möglichkeit Kontakt mit den Moderatoren aufzunehmen und sich bei der weiteren Implementierung in der eigenen Organisation (Online-)Coachen zu lassen.

Wissensmanagement – Expertenkreis als VViP-Community

Die Teilnehmer erhalten regelmäßig (gemeinsam recherchierte) Informationen per Email-Rundbrief. Sie können sich über Chaträume und Foren sowie einer Mailingliste austauschen, um z.B. betriebsübergreifend Wissen auszutauschen oder einzelne Ideen zu vermarkten. Die Onlineplattform kann ebenso zur Recherche von geeigneten WM-Dienstleistern verwendet werden, um zielgenaue Angebote zu erhalten bzw. preiswert zu realisieren.

4.2. Planspiel in Josefstal

Am 24. – 27. Juli 2001 fand das erste Testplanspiel in der Evangelischen Bildungsstätte Josefstal (www.josefstal.de) mit 14 Teilnehmern und Teilnehmerinnen statt.

Eine ausführliche Dokumentation ist im Internet unter folgendem Link zusammengestellt. (http://www.wissensmanagement-planspiel.de/josefstal/josefstal_gesamt.htm) Auszüge aus der ausführlichen Dokumentation sind hier zusammengefasst:

Teilnehmer

14 motivierte und qualifizierte Personen aus verschiedenen Einrichtungen und Unternehmen waren die Teilnehmer des ersten Testplanspiels. Diese Experten aus verschiedenen Branchen und Tätigkeitsfeldern ermöglichten für das erste Testplanspiel einen außerordentlich guten Querschnitt, um die unterschiedlichen Voraussetzungen, Erwartungen und Befürchtungen zum Thema Wissensmanagement in sozialen Organisationen für zukünftige Planspiele kennen zu lernen.

Aus sozialen Einrichtungen kamen:

Reiner Dörr, Markus Janser, Stefan Fratscher, Uli Straif, Michael Kleiner, Helmar Fexer, Martin Schmidbauer, Andreas Kurz, Benedikt Warzecha, Simone Schubert (Teilnehmerin und Evaluatorin)

Aus Profitorganisationen kamen:

Irene Schegk, Dr.Dieter Rebitzer, Robert David, Barbara Preuss

Planspielfirma

Der Name der fiktiven Planspielfirma wurde in Josefstal „INVENI“ getauft. Nachdem das Projekt offiziell unter dem Namen VViP-Träger beantragt wurde, wurde dies im 2. Testplanspiel entsprechend geändert. Die Rahmendaten und alle verwendeten sonstigen Organisationsdaten der fiktiven Trägerorganisation blieben jedoch gleich.

Folgende Organisationsdaten standen den Teilnehmern zur Verfügung:

Allgemeine INVENI – Trägerinformationen

- Kurzbeschreibung von INVENI
- Marktübersicht - Brancheneinschätzung
- Zur Situation von INVENI
- Einladung zum WM-Start-Up von INVENI
- Begrüßungsworte des neuen Geschäftsführers von INVENI
- INVENI-Organigramm

Geschäftsbereiche

- Beschreibung der Geschäftsstelle
- Beschreibung des Geschäftsbereichs Kinder und Jugendarbeit
- Beschreibung des Geschäftsbereichs Ausbildung
- Beschreibung des Geschäftsbereichs Mobile Dienste
- Beschreibung des Geschäftsbereichs Bildung

Zusätzliche Infos (auf dem Server !!!)

- INVENI-Aktuelle-Projekte.doc
- INVENI-Mitarbeiterbefragung.doc
- INVENI-Mitarbeiterprofile.doc
- INVENI-Technik.doc
- INVENI-AG-Netzwerk.doc
- INVENI-Ausbildung-Infoquellen.doc
- INVENI-Mobilder-Dienst-Infoquellen.doc
- INVENI-Einführungsstrategie.doc
- Leitfaden-Ind.Wissensmanagement.doc

Ablauf

Zeit	<u>1.Tag</u>	<u>2.Tag</u>	<u>3.Tag</u>	<u>4.Tag</u>
9.00-12.30		Kennenlernen Entw.von Kommunikations- systemen	Grundlagen zur Implementierung	Präsentation der WM-DL´s, Bewertung der Ergebnisse
14.00-18.00		Analyse der Planspielorga.	Grundlagen zur Entwicklung von	Transfer
19.30-21.00	Anreise, Einführung	Grundlagen zur Planung eines WM-Systems	WM-Dienstleis- tungen (DL´s)	-

Dramaturgie

Die Gesamtdramaturgie wurde insgesamt als allzu zäh empfunden. Die Teilnehmer hätten viel früher in die Planspielfirma "einsteigen" wollen und loslegen. Der ganze 2. Tag war zu langatmig und "so nicht unbedingt notwendig". Aufgrund des kaum vorhandenen Vorwissens zum Thema Wissensmanagement hätten sich die TN erheblich mehr Informationen über den Gegenstand und konkrete Praxisbeispiele aus Organisationen gewünscht. Ferner war ein weiterer Kritikpunkt die Betonung auf die Implementierung von Wissensmanagement. Man hätte sich mehr auf individuelle und einfach zu realisierende Methoden und Techniken konzentrieren sollen, um diese innerhalb der Planspielorganisation spielerisch anzuwenden. Der grundsätzliche dramaturgische Ansatz wurde durchweg als positiv eingeschätzt und könnte, bei entsprechender Berücksichtigung der oben genannten Erfahrungen, eine ausgezeichnete Methode sein das komplexe Thema Wissensmanagement näher zu bringen.

Moderatoren

Die Moderatoren bekamen von den Teilnehmern keine allzu guten Noten. Sie wurden zwar als sehr bemüht, aber als Ratgeber und Unterstützer bei Arbeitsaufgaben nicht sehr kompetent, wahrgenommen. Die Akzeptanz fehlte besonders bei zwei Moderatoren, was für den Planspielverlauf einen erheblichen Konfliktpunkt ergab, welcher jedoch erst am Ende des Planspiels, in der Auswertungsrunde, von den Teilnehmern sehr deutlich formuliert wurde.

Technik

Die vorhandene Technik erwies sich als flexibel und sehr unterstützend. Jedoch sollte die Kommunikation innerhalb der Arbeitsgruppe nicht unbedingt über z.B. Email oder das Personal-Page-Tool erfolgen, da dies innerhalb der "kurzen Wege" im Planspiel zu aufwändig wäre. Für die (Internet-) Recherche und Aufbereitung von Präsentationen erwiesen sich insbesondere die mobilen Laptops als sehr geeignet.

Methoden

Kritisch wurden die vielen Gruppenarbeiten mit anschließender Plenumspräsentation bewertet. Eine größere Methodenvielfalt, war die durchgehende Meinung, könnten die Lernprozesse erheblich mehr unterstützen und würden die TN nicht permanent, zumindest zeitlich, überfordern. Durch abwechslungsreichere Methoden könnte der Faktor "zu wenig Zeit" mehr spielerisch eingesetzt werden und die TN zu kreativeren Lösungen bringen.

Anregungen für die Weiterarbeit

Aufgrund der sehr intensiven Erfahrungen und des offenen Feedbacks der Teilnehmer, wurden alle Anregungen nach dem Planspiel zusammengestellt und bewertet. Folgende Konsequenzen wurden gezogen und umgesetzt:

- Die Überarbeitung der vorhandenen Dramaturgie in Bezug auf die gewonnenen Erkenntnisse
- Bereitstellung ausführlicher Vorabinformationen für potentielle Teilnehmer sowie bessere Nutzung des Personal-Page-Tools
- Start der Teilnehmergebung für das 2. Testplanspiel
- Verfeinerung der entwickelten Software / Test mit Interessenten
- Bereitstellung von zusätzlicher Wissensmanagement-Basisinformation auf der Homepage
- Folgeantrag für die Fortsetzung des Projektes in Richtung Realisierung und Angebot für die sozialen Organisationen in Bayern stellen.

4.3. Planspiel in Feldafing

Am 29. November. – 2. Dezember 2001 fand das zweite Testplanspiel in der Bildungsstätte des DSE in Feldafing (www.dse.de) mit 11 Teilnehmern und Teilnehmerinnen statt. Eine ausführliche Dokumentation ist im Internet unter folgendem Link zusammengestellt. (<http://www.wissensmanagement-planspiel.de/feldafing/start.htm>) Auszüge aus der ausführlichen Dokumentation sind hier zusammengefasst:

Teilnehmer

Die Zusammensetzung der Teilnehmer war sehr heterogen. Es waren Vertreter aus sehr unterschiedlichen sozialen Einrichtungen, drei Vertretern aus dem Profitbereich, wobei eine Beraterin als Wissensmanagement-Spezialistin selbst in diesem Arbeitsfeld tätig ist. Diese „Mischung“ aus auch unterschiedlichen Organisations- und Firmenkulturen war eine hervorragende Quelle gegenseitiger Anregungen und trug entscheidend zum Erfolg des Seminars bei.



Aus sozialen Einrichtungen kamen:

Christoph Cramer, Jens Neutsch, Peter Frühwirth, Elisabeth Sowa, Gise Wolfrum, Peggy Diebler, Hendrik van Druiten, Simone Schubert (Teilnehmerin und Evaluatorin)

Aus Profitorganisationen kamen:

Friedhelm Jochums, Lydia C. Risterucci, Wolfgang Jungblut

Planspielfirma

Es wurden die gleichen Planspielunterlagen verwendet wie beim 1. Testplanspiel. Die Teilnehmer hatten jedoch diesmal neben der Dokumentation auf dem Planspiel-Server zusätzlich alle Unterlagen pro Arbeitsgruppe in einem Ordner zur Verfügung. Einziger Unterschied war der Name der fiktiven Planspielfirma. VViP e.V. anstatt INVENI e.V.

Ablauf

Zeit	<u>1.Tag</u>	<u>2.Tag</u>	<u>3.Tag</u>	<u>4.Tag</u>
9.00-12.30		Geschäftsbereiche kennen lernen, Rollen einnehmen, Erwartungsrunde, Grundlagen zu WM Lerntransfer	Kollegiale Beratung 1.Runde + Auswertung Lerntransfer	Vorbereitung WM-Implementierung + Dienstleistungen Präsentation – WM-Dienstleistungen und Implementierungskonzept
14.00-18.00		Alltagsjobs bei VViP WM-Methoden und Strategien Lerntransfer	Kollegiale Beratung 2.Runde + Auswertung Lerntransfer	Bewertung der Ergebnisse Transfer
19.30-21.00	Anreise, Einführung WM-Test WM-Situationen	Kollegiale Beratung Tagesauswertung	WM-Implementierung Vorbereitung- WM-Konzept + Dienstleistungen Tagesauswertung	

1. **Abend:** Im Unterschied zum ersten Testplanspiel erhielten die Teilnehmer bereits am ersten Abend ausführliche Informationen über den gesamten Ablauf des Planspiels, die fiktive Planspielfirma, unser Selbstverständnis zu Wissensmanagement und Implementierungs-Ansatz. Ferner konnten sie anhand eines Wissensmanagement-Selbsttests bereits erste Stärken und Schwächen ihres eigenen Wissensmanagements analysieren und konkrete Situationen definieren, für welche sie Lösungen im Planspiel erhalten wollen.
2. **Tag:** Relativ schnell stiegen die Teilnehmer in ihre Rollen als Mitarbeiter der Planspielfirma ein und erhielten in dieser Rolle alle Grundlageninformationen zu Wissensmanagement präsentiert, um am Abend aus diesen Informationen sich auf die gegenseitige Wissens-Analyse (Kollegiale Beratung) der Geschäftsbereiche von VViP e.V. vorzubereiten.

3. **Tag:** Die Teilnehmer analysierten bis zum Abendessen in 2 Runden (als kollegiale WM-Berater und als „betroffene“ Mitarbeiter) jeweils einen der 4 Geschäftsbereiche und präsentierten ihre Ergebnisse im Plenum. Nachdem die individuellen und abteilungsbezogene Wissens-Analysen abgeschlossen und besprochen waren konzentrierten sich die Gruppen auf die Vorbereitung zur Implementation organisationsweiter Wissensmanagement-Projekte.
4. **Tag:** Die Vorbereitung setzte sich am nächsten Tag in den 4 Gruppen fort. Anschließend präsentierten alle 4 Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse. In einer ausführlichen Auswertung wurden die Lernerfahrungen und konkrete nächste Schritte in der eigenen Organisation ausgetauscht.

Dramaturgie

Das Planspiel in Feldafing erreichte bei den Teilnehmern eine höhere Interessantheit und auch Zielorientierung als das 1. Testplanspiel. Die Reduzierung der Komplexität ist gelungen, kann aber noch weiter verbessert werden. Die veränderte Dramaturgie, welche sämtliche Kritikpunkte aus dem 1. Testplanspiel berücksichtigte, wurde sofort von den Teilnehmern positiv aufgegriffen. Es gab, im Gegensatz zum 1. Planspiel nur eine kritische Phase, am Ende des 3. Tages, welche jedoch durch das flexible Aufgreifen der Moderatoren konstruktiv gemeistert werden konnte. Insbesondere durch die ausführlichen Informationen zum Thema Wissensmanagement ergab sich eine tragfähige Basis für die einzelnen Arbeitsaufgaben. Die Umsetzung einzelner Theorieinputs ist noch verbesserungswürdig.

Die Teilnehmer sprachen sich ausdrücklich dafür aus, dass die Übungen am Ende des Tages zusammengefasst werden. Ein Vorschlag aus der Reihe der Teilnehmer war, die Aufarbeitung abends in einem Protokoll zusammenzufassen, das den Teilnehmern am Morgen des nächsten Tages in die Hand gegeben wird.

Die Teilnehmer waren von der Idee, Wissensmanagement mit diesem Planspiel zu vermitteln, begeistert, da die Methode ein „Lernen mit Emotionalität“ ist und die Teilnehmer gezielt erreicht.

Es wurde bei dem zweiten Testplanspiel versucht, die Teilnehmer in fiktive Rollen schlüpfen zu lassen, die sie während des gesamten Wochenendes beibehalten. Dieser Umstand begeisterte zwar, führte aber zu dem Problem, dass die Teilnehmer speziell bei Theorieinputs und anderen Lernerfahrungen in einem Rollenkonflikt kamen.

Deshalb werden künftig die Wissensmanagement-Basisinformationen vermittelt und erst danach in die Mitarbeiter-Rolle eingestiegen. Die Teilnehmer agieren erst im Laufe des 2. Tages in den „Mitarbeiterrollen“. Sie erhalten durch die vorgegebenen Rollen und Arbeitsaufgaben einen geschützten Raum, in dem sie kreativ eigene Kompetenzen und Erfahrungen einbringen und auch einzelne Rollen überzeichnen können. Individuelle Lernerfahrungen sind dadurch einfacher zu gestalten, ohne auf anderslautende Rolleneinschränkungen Rücksicht nehmen zu müssen.

Der Stress im Planspiel wurde reduziert, insbesondere bei Lernerfahrungen. Er kann aber komplett herausgenommen werden, um eine angenehme Lernatmosphäre zu schaffen.

Das Testplanspiel in Feldafing war geprägt von einer weitaus intensiveren Vermittlung von Basiswissen. Die Teilnehmern waren sich am Ende des Planspiels einig, dass Wissensmanagement sehr sensibel betrachtet werden muss: Mensch, Organisation und Technik spielen bei der Implementierung eine große Rolle. Es herrschte Einigkeit darüber, dass bei diesem hochkomplexen Thema zusätzlich zu den eigenen Erkenntnissen ein unbedingt externer Berater bei der Implementierung von Wissensmanagement ins Boot geholt werden muss.

Die Teilnehmer entwickelten bei diesem Planspiel Wissensmanagement - Produkte, bei denen sie ihr eigenes Wissen intensiv einbrachten (Computer- und Finanzierungskenntnisse). Auch war eine hohe Reflexion der eigenen Leistung gegeben. Insbesondere in den Partnerübungen am Ende der Vormittags und Nachmittags-Arbeitseinheiten, wurden neben den Arbeitsergebnissen auch die Lernerfahrungen intensiv gespiegelt und möglichst sofort auf die konkrete Arbeitssituation übertragen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dieses Planspiel von den unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und der Authentizität der Teilnehmer gelebt hat.

Auch das zweite Testplanspiel führte, nach Aussagen der Evaluatorin bei den Teilnehmern zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung, die durch den Wissenserwerb herbeigeführt wurde. Den Teilnehmern wurde bewusst, dass die Implementierung von Wissensmanagement eine höchstkomplexe Angelegenheit ist, die in organisationalen Strukturen auf Widerstände stoßen kann. Einstimmig herrschte unter den Teilnehmern in der Feedbackrunde, dass sie ihr individuelles Wissensmanagement verbessern werden.

Die Teamarbeit und Interaktion waren sehr ausgeprägt, was zu einem kontinuierlichen Wissensaustausch führte. Dies lässt den Schluss zu, dass nicht die Gruppe an sich, diese Einstellung trägt, sondern explizit durch den Aufbau des Planspiels gefördert wird.

Die Teilnehmer konnten, im Vergleich zum 1. Testplanspiel, am Schluss des Planspiels ausnahmslos detailliert Wissensmanagement definieren. Dies wurde insbesondere in den Feedback- und in den Partnerübungen deutlich, in denen der Lerntransfer formuliert wurde.

Moderatoren

Die Moderatoren waren, im Gegensatz zum ersten Planspiel, auch außerhalb der Arbeitszeiten voll in die Gruppe integriert und konnten somit ihre Rolle als Coach der unterschiedlichen Wissensmanagement-Prozesse sehr effektiv ausfüllen. Sie begleiteten die Teilnehmer intensiv als Gruppenförderer und beachteten den Gruppenprozess. So konnte das Planspiel auch flexibel gestaltet werden und geplante Teile übergangen werden. Die Moderatoren handelten nach dem Motto „Störungen haben Vorrang“. Diese Tatsache brachte den positiven Effekt mit sich, dass die Teilnehmer offen auf die Moderatoren bei Konflikten und Verbesserungen zuzugingen. Somit war ein permanentes Feedback gegeben.

Die Moderatoren verstanden sich als Katalysatoren für den Lernprozess und legen den Teilnehmern fachliche Zusammenhänge dar. Die Teilnehmer wurden intensiv von den Moderatoren betreut und unterstützt. Dieses Testplanspiel war geprägt von einer guten Zusammenarbeit im Moderatorenteam, einer hohen Flexibilität, guter Vorbereitung und hohem Engagement.

Technik

Mehr als im letzten Planspiel wurde während den Arbeitspausen auf Wissensmanagement - Internetseiten zugegriffen und diese Informationen anderen Teilnehmern weitergegeben. Auch wurden die Arbeitsgruppen-Präsentationen mit PowerPoint gestaltet.

Die Vorabinformationen zum Planspiel im Internet waren von allen Teilnehmern gelesen worden, somit hatten die meisten Teilnehmer ein Basiswissen über den Inhalt und die Vorgehensweise.

Unterstützend erwiesen sich auch die Yellow Pages im Internet, da den so die Möglichkeit gegeben war, schon im Vorfeld Informationen über seine „Mitsstreiter“ zu haben. Von den Teilnehmern wurde allerdings angeregt, die Seiten noch übersichtlicher darzustellen und den Sinn der Eingabe seiner Angaben in die Yellow Pages zu vermitteln.

Methoden

Einzelne Theorievorträge waren zu lang, um die Verarbeitung der Inhalte zu gewährleisten. Zusätzlich muss darauf geachtet werden, dass abwechslungsreiche Methoden bei der Präsentation von Theorie (Bilder im Vortrag, Rollenspiele) genutzt werden, um ein „Abdriften“ der Teilnehmer zu vermeiden.

Der Umfang der Arbeitsblätter war immer noch sehr umfangreich. Sie müssen noch kürzer und schlüssiger formuliert werden. Ferner eine durchgehendere Visualisierung der Arbeitsmaterialien. Speziell der Name der fiktiven Planspielorganisation (VViP e.V.) sollte umbenannt werden. Ein möglichst gebräuchlicher Organisationsname wie z.B. „Sozialwerk Franken e.V.“

Der methodische Einsatz der Planspiel-Technik (Laptops, Drucker, Internet etc.) wurde im Gegensatz zum 1. Testplanspiel erheblich reduziert und als optionale Unterstützung für einzelne Arbeitsaufgaben angeboten. Von den Teilnehmern wurde dieses Angebot zur Unterstützung ihrer Lernerfahrungen nicht intensiv genutzt. Nur zwei Teilnehmer, wie bei der Feedbackrunde festgestellt wurde, griffen auf das Intranet zum Ausbau ihres Wissenstands zu. Die seltene Nutzung des Intranets lag mit an dem geringen Zeitkontingent, das zur Bearbeitung der Arbeitsaufträge zur Verfügung stand.

Die Einhaltung der vorgegebenen Rollenanweisungen (speziell bei der Haltung zu Wissensmanagement – positiv, neutral, ablehnend) waren nicht zwingend vorgegeben. Sie stellten für alle Teilnehmer eine gute Möglichkeit dar, mit unterschiedlichen Sichtweisen zu Wissensmanagement zu experimentieren und sich aus mehreren Blickwinkeln dem Thema zu nähern.

Jedoch ergaben sich bei den ablehnend eingestellten Mitarbeitern mehrfach Rollenkonflikte. Sie könnten positive bzw. konstruktive Erkenntnisse aus dem Seminarverlauf nicht oder nur sehr bedingt mit ihrer Rolle mit ihrer Haltung in Einklang bringen und diese im Plenum adäquat ausdrücken.

Das Agieren in der Mitarbeiterrolle der fiktiven Planspielorganisation wurde als sehr belebend bewertet. Die Teilnehmer konnten dadurch sehr „hautnah“ die Wirkung einzelner Vorträge und Arbeitsgruppen-Präsentationen erleben und sich auch entsprechend realitätsnah äußern. Diese Realitätsnähe wurde durchgehend als einer der zentralen Lernerfahrungen geäußert. Künftig sollte jedoch eine klarere Trennung zwischen den Feedbackeinheiten in der Rolle und dem Feedback als Teilnehmer erfolgen, um zusätzliche Verwirrung („In welcher Rolle sprichst Du jetzt?“) zu vermeiden. Als zusätzliche Hilfestellung erhalten die Teilnehmer eine Kette mit einem Amulett (Vorderseite – Rollensymbol, Rückseite – Teilnehmersymbol), um die jeweilige Rolle für alle anderen eindeutig zu visualisieren.

Zusammenfassend waren die Methoden im zweiten Planspiel erheblich abwechslungsreicher. Zusätzliche Methodenwechsel können darüber hinaus den spielerischen Charakter des Planspiels noch zusätzlich aufwerten. Dazu zählen u.a. Bewegungs- und Auflockerungsübungen zwischen den Arbeitsgruppen, insbesondere zu Beginn der Nachmittagseinheit sowie kleine Spiele zwischendurch.

Anregungen für die Weiterarbeit:

- Namensänderung der Planspielorganisation
- Umhängeschilder für die Teilnehmer (Rollensymbole)
- Theorievorträge z.B. in der Teilnehmerrolle
- Rollenanweisungen – Haltung zu WM nur positiv und neutral, nicht negativ
- Wissensmanagement-Methoden von den TN erarbeiten und präsentieren lassen
- WM-Referenzmodell noch praxisnäher vermitteln
- Mehr Zeit für spielen und recherchieren am Laptop
- Transferprojekte verbindlicher vereinbaren
- 3. Testplanspiel

4.4. Resümee

Konzept

Durch das Planspiel ist den Teilnehmern bewusst geworden, dass Wissensmanagement als Produktivfaktor für den Geschäftserfolg - auch und gerade im Non - Profit - Unternehmen - wichtig ist, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, die Kundennähe zu verbessern und die soziale Einrichtung in der Wahrnehmung vorhandenen Kompetenzen in Bezug auf Wissensmanagement und Umsetzung ihrer Kernaufgaben zu stärken.

Diesen Transfer werden die Teilnehmer nach dem Planspiel leisten können, wenn sie versuchen, Wissensmanagement in ihre eigene Organisation zu implementieren.

In Non-Profit-Unternehmen kann deshalb nach der Teilnahme am Wissensmanagement - Planspiel bewusster mit der Ressource „Wissen“ umgegangen werden, um sich im Wettbewerb neu zu positionieren: Wissen wird neu bewertet und somit kann eine Umgebung geschaffen werden, um den intensiven Austausch von Wissen zu fördern. Den Teilnehmern wird klar, dass bestimmtes Wissen sehr schnell „veraltet“ und deshalb permanent neues Wissen generiert werden muss, um „up to date“ zu bleiben.

Um in der eigenen Organisation Wissensmanagement erfolgreich zu implementieren, es neu zu gestalten und zu entwickeln ist eine intensive Nachbetreuung erforderlich.

Auch wenn die Teilnehmer nach dem Planspiel von der Idee des Wissensmanagements begeistert und überzeugt sind, bedarf es der professionellen Unterstützung bei der Einführung in ihrem Unternehmen.

Der Wissensaufbau und -transfer aus dem Planspiel muss durch externe Experten, zusätzliche Anreizsysteme und permanentes Marketing unterstützt werden. Das Thema Wissensmanagement ist kein „Selbstläufer“, das einmal angestoßen sich innerhalb der Organisation von selbst in der Organisation fortsetzt, sondern im Organisationsalltag kontinuierlich „gepflegt“ werden muß. Der intensive persönliche Kontakt unter den Teilnehmern und Moderatoren ist dazu eine nachhaltige fachliche und emotionale Grundlage, die auch nach dem Planspiel genutzt werden kann.

Die Online-Plattform bildet nach dem Planspiel, den zweiten entscheidenden Faktor des Implementierungskonzeptes. Alle Wissensmanagement-Beratungsdienstleistungen können darauf transparent dokumentiert werden. Sie bilden eine vertrauensstiftende Wissens-Basis zur weiteren Zusammenarbeit, da sie direkt an die intensiven Erfahrungen mit den Moderatoren geknüpft sind.

Da jede Organisationskultur anders beschaffen ist und somit immer nach speziellen Lösungen gesucht werden muss, werden neben der externen Beraterkompetenz und – Akzeptanz verstärkt auch Anforderungen an die Technik bzgl. der Umstellung von Systemen im Unternehmen gestellt werden müssen.

Der Einsatz von Technik bekommt hier - aber erst an dieser Stelle - eine sehr bedeutende Rolle. Wichtiger und vordergründiger ist, dass den Teilnehmern, die an wichtigen Schnittstellen im Unternehmen sitzen, der „Virus“ Wissensmanagement injeziert wurde, welcher sich so erfolgreich ausbreiten kann. Diesen Beitrag leistet das Planspiel in seiner verbesserten, evaluierten Fassung.

Akzeptanz

Die Ablaufstruktur des Planspiels hat sich durchgängig verbessert und erzeugte eine große Akzeptanz bei den Teilnehmern. Es wurde ein wesentlich höherer Grad an Motivation und Zielorientierung erreicht, der aber, wie die Dramaturgie und Problemstellung immer noch verbessert werden kann. Das Zeitkontingent reicht, um intensive Lernerfahrungen zu machen, noch nicht aus. Zur Simulation der Planspielfirma kann das Stresspotential aber durchaus angebracht sein. Die umfangreichen Arbeitblätter und Vorträge werden überarbeitet und nach dem Motto „Keep it simple and small“ aufbereitet. Zusätzliche lernunterstützende Maßnahmen, wie z.B. verschiedene Vortragsmethoden, Bilder, werden ebenfalls eingeführt.

Die Moderatoren sind als Gruppenförderer aufgetreten und beobachteten den Gruppenprozess. Sie regten durch aktives Nachfragen und Einbringen möglicher Vorgehensweisen die Teilnehmer zu eigenem Handeln und waren somit entscheidende Katalysatoren für den Lernprozess.

Als Auswirkungen bezüglich Verhaltensänderung und Einstellungsänderung, lässt sich feststellen, dass der Lerntransfer intensiver war als beim ersten Testplanspiel: Das Planspiel förderte mit seinem „emotionalen Erleben“, das Verständnis von Wissensmanagement und gab Anregungen zur Implementierung. Den Teilnehmern wurde bewusst, dass Wissensmanagement eine höchstkomplexe Angelegenheit ist und erst beim individuellen Wissensmanagement angesetzt werden muss, um es in die Organisation einzuführen.

Technik

Die im Planspiel verwendete Technik und ihre Anwendung hat durch die Erfahrungen und Verbesserungen aus den beiden Testplanspielen jetzt einen ausgezeichneten Standard erreicht, um damit künftig die Ziele des Planspiels voll zu erreichen. Die komplette technische Ausstattung kann künftig bereitgestellt werden, sodass z.B. bei einer Inhouse-Maßnahme der Auftraggeber keinerlei Vorleistungen erbringen muss.

Ferner haben wir besonders darauf geachtet, dass möglichst bekannte technische Geräte und Software eingesetzt werden, welche keine allzu großen Einarbeitungsaufwand benötigen. Damit haben die Teilnehmer, wie gewünscht, auch mehr Zeit zum Kennen lernen und können mit der angebotenen Technik „spielen“. In den nachfolgenden Planspielen werden wir dies entsprechend berücksichtigen.

Die Anpassung der Online-Plattform (IntraLuX) bedarf noch einiger grundsätzlicher Anstrengung, die jedoch nicht mehr innerhalb dieses Projektes geleistet werden kann.

Wir hoffen jedoch, dass durch die ausführliche Auswertung und eine weitere Unterstützung dieses Projektes durch geeignete Kooperationspartner, Sponsoren und auch des StMAS dieses, im Konzept bereits ausführlich beschriebene Transfer-Medium, ebenfalls noch bis zum Sommer verbessert werden kann.

Moderatoren

Nachdem sich im Herbst 2000 die einzelnen Kooperationspartner mehrfach getroffen hatten, kristallisierte sich eine Gruppe von ca. 8 Personen (Moderatoren und Entwicklern) heraus, welcher aktiv an der Weiterentwicklung des Projektes mitarbeitete.

Die Entwicklergruppe und insbesondere die beiden Koordinatoren, Herr Thomas Lerche und Willi Steincke haben sich in umfangreichen Vorbereitungstreffen, seit dem offiziellen Start im Januar 2001, auf die einzelnen Arbeitspakete des Projektes vorbereitet.

Es stellte sich heraus, dass die sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Entwicklergruppe (z.B. Softwareprogrammierung und –Test, Moderatorentätigkeit, Konzeptionierung und Ausarbeitung von komplexen Arbeitsvorgaben für die Planspielsequenzen) einer besonderen Form des Wissens-Austausches bedurften. Zu diesem Zweck mussten sich die beteiligten Akteure erst einmal ein geeignetes Kommunikationssystem entwickeln.

Die unterschiedlichen Fähigkeiten innerhalb der Entwicklergruppe und Unterstützung aller Kooperationspartner und Interessenten lieferten jedoch meist gute Ergebnisse, so dass die Vorbereitung des 1. Testplanspiels im Rahmen des vorgegebenen Zeitplan durchgeführt werden konnte.

Ein wichtiger Aspekt zeigte sich jedoch im Laufe der Vorbereitung und Durchführung des 1. Testplanspiels. Die notwendige Mehrfachqualifizierung der Moderatoren (Branchenkenntnisse, Moderationserfahrung, Wissensmanagementenerfahrung, IT-Kenntnisse) lässt sich nicht einfach durch das Einbeziehen externer Trainer erzielen, die nur in einem entsprechenden Teilbereich qualifiziert sind. Dies wird meist sofort von der hochsensibilisierten Zielgruppe im Planspiel, welche durchgehend eigene Beratungs- und Führungserfahrungen und Spezialwissen mitbringen, erkannt und entsprechend konfrontiert.

Wenn das Planspiel erfolgreich in sozialen Organisationen eingesetzt werden soll, und um eine kontinuierliche Durchführung sicherzustellen, sind mehr als die bisher vorhandenen 3 Moderatoren (z.Z. nur ein Hauptmoderator) notwendig.

Deshalb ist eine geeignete, explizite Ausbildung von Wissensmanagement-Experten, mit umfangreichen Vorerfahrungen als Trainer und Berater dringend erforderlich.

Im Rahmen des vorhandenen Projektes wurden diese Voraussetzungen durch entsprechende Einarbeitung der vorhandenen Moderatoren und erhöhte Arbeitsteilung innerhalb der Entwicklergruppe gelöst. Ferner durch intensive Koordination und Gestaltung der Informationsinputs von Seiten Herrn Willi Steincke sowie einer entsprechenden Anpassung der Dramaturgie.

Mittelfristig ist jedoch eine explizite Wissensmanagement-Planspiel-Moderatorenausbildung notwendig, um zumindest mit zwei autonomen Teams (1 Hauptmoderator, 1 Co-Moderator und 1 Techniker) mehrere Planspiele, auch bei Ausfall eines Moderators, durchführen zu können. Eine entsprechende Akquisition von branchenerfahrenen Trainern und Beratern hat bereits begonnen.

Tagungsstätten

Das Planspiel kann unserer Erfahrung nach, nur in ausgewählten (siehe Punkt 5.5. (Rahmenbedingungen Tagungsstätten) Tagungshäusern durchgeführt werden. Es gibt jedoch in Bayern, aufgrund des großen Angebotes an modernen Tagungsstätten vieler sozialer Träger, viele Häuser, die diese Kriterien erfüllen.

Entscheidend bei der künftigen Planung ist es, anhand eines längerfristigen Weiterbildungsangebotes die entsprechenden Häuser vorzeitig zu testen und entsprechend rechtzeitig zu buchen.

Die Tagungsstätte in Feldafing erscheint uns auch für künftige Planspiele ein geeigneter Rahmen (siehe Punkt 4.3 Tagungsstätte Feldafing), den wir, auch aufgrund der guten Erreichbarkeit weiter buchen werden.

Evaluation

Durch die Evaluation des Projektes hat sich gezeigt, dass ein enorm hohes Interesse am Thema „Wissensmanagement - Planspiel“ bei der potentiellen Zielgruppe vorhanden ist. Nach Umsetzung der aufgeführten Verbesserungen und kontinuierlicher Weiterentwicklung des Spiels wird es sich in einem hohen Masse etablieren können. Die Vermutung, dass Wissensmanagement in forschungsintensiveren Branchen eine höhere Rolle spielt, hat sich auch schon in der Studie ILOI (Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation) als falsch erwiesen: „Wissensmanagement hat in allen Branchen eine große Bedeutung als Produktionsfaktor“ (ILOI, 1997) - also auch in sozialen Einrichtungen, die sich mit dem Thema in noch nicht so hohem Umfang beschäftigt haben. Dieses Planspiel regt erstmals nicht auf der technischen Ebene an, Wissensmanagement zu implementieren.

Wichtig war deshalb, dass es sich hier um „menschliche“ Aktionen und Interaktionen im Planspiel handelt, die den Ausgang und Lernerfolg maßgeblich beeinflussen. Wegen der durchgehend positiven Erfahrungen mit den Anregungen der formativen Evaluation sollte im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) der Planspiele, die Evaluation auch weiterhin fester Bestandteil sein.

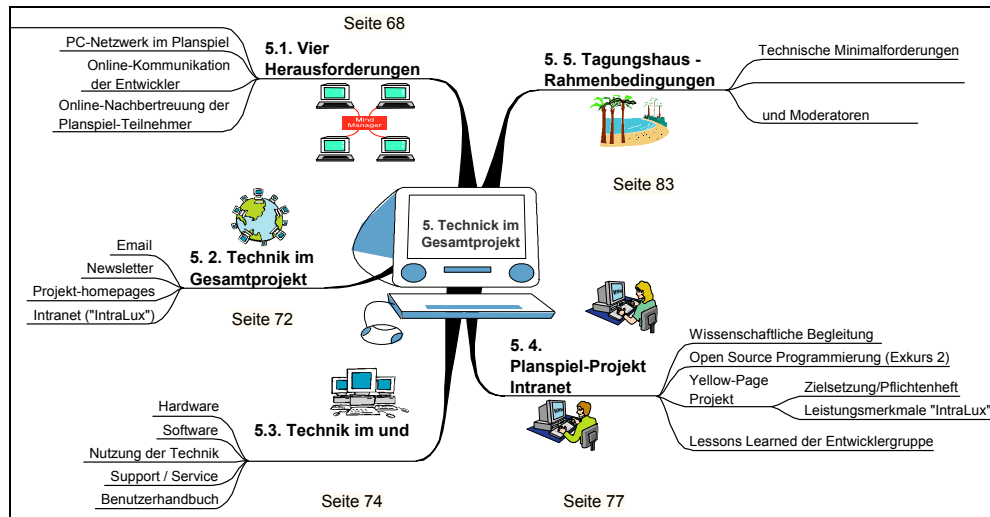
3. Testplanspiel

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem 2. Testplanspiel, sind mittlerweile abgeschlossen. Durch die Erfahrungen bei beiden Planspielen mussten wir feststellen, dass die komplexe Methode zwar bereits in der jetzigen Form einsatzfähig ist, jedoch immer noch einige Störfaktoren vorhanden sind, die es notwendig machen, bei der Weiterführung dieses erfolgreichen Projektes ein 3. Testplanspiel durchzuführen.

Deshalb schlagen wir vor, dies im Rahmen des von uns beantragten Folgeantrages entsprechend zu berücksichtigen. Damit ab Sommer 2002 ein erstes, wissenschaftlich begleitetes und erfolgversprechendes Weiterbildungstool zum Thema Wissensmanagement für die sozialen Organisationen in Bayern zur Verfügung steht und entsprechend eingesetzt werden kann. Die bereits im Dezember 2000 an das Staatsministerium eingereichten Vorschläge für einen Folgeantrag zu diesem Projekt, sollten wir aufgrund unserer bisherigen Erkenntnisse und zusätzlichen Aktivitäten entsprechend angepasst werden.

5. Technik im Planspiel

Kurzübersicht:



Die Technik im Planspiel-Projekt und das Tagungshaus als Rahmenbedingung standen zwar nicht im Vordergrund der Gesamtbetrachtung, jedoch waren sie maßgeblich für die erfolgreiche Umsetzung. Deshalb widmen wir diesen nicht unwesentlichen Bereichen eine ausführliche Dokumentation. Insbesondere stellen wir auch unsere Lernerfahrungen im Hinblick auf die Technikanwendung dar.

Die grundlegenden technischen Herausforderungen, mit denen wir uns als Entwicklergruppe auseinandersetzen mussten, haben wir in 5.1. zusammengestellt.

Eine übersichtliche Auflistung der *gesamten*, im Planspiel-Projekt verwendeten Technik finden Sie in 5.2.

Welche Technik explizit im und für das Planspiel verwendet wurde, sowie ihr spezielles Handling haben wir in 5.3. aufgelistet.

Als besondere Herausforderung stellte sich die von uns entwickelte Kommunikationsplattform im Projekt dar. Die von Herrn Thomas Lerche entwickelte, umfangreiche Software – „IntraLux“ und unsere Lernerfahrungen damit, finden Sie unter 5.4.

Wichtige Rahmenbedingung ist das Ambiente und Ausstattung des Tagungshauses. Dazu haben wir unter 5.5. unsere Erkenntnisse und Mindestvoraussetzungen zusammengestellt.

5.1. Vier Herausforderungen

Die Herausforderungen im Bereich der technischen Realisierung des Wissensmanagement-Planspiel-Projektes bestand in 4 Bereichen:

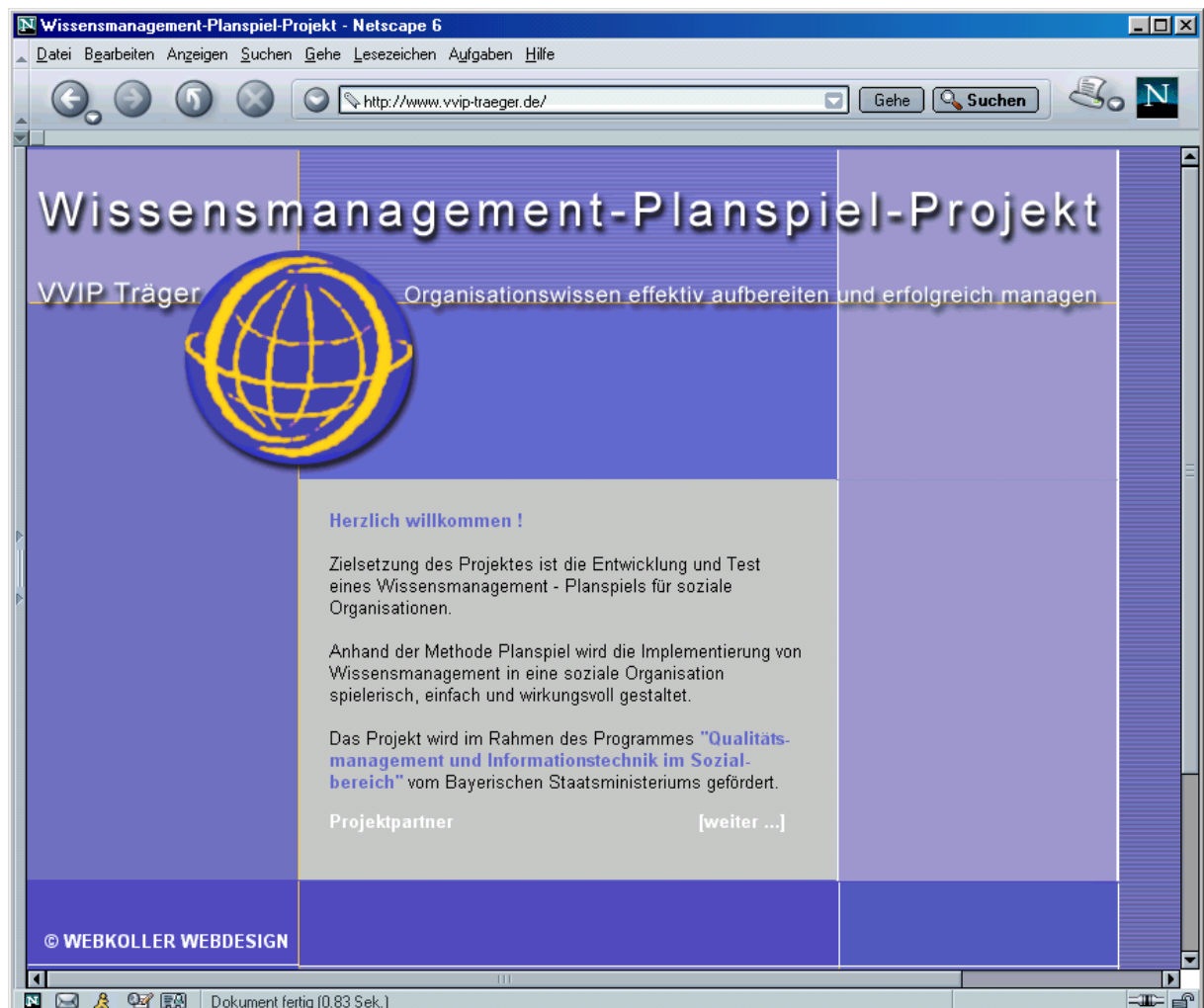
- Eine funktionierende Internetpräsentation des Projektes als Informations- und Kommunikationsplattform für unterschiedliche Zielgruppen (Interessenten, TN, Entwickler)
- Ein Organisationsnetzwerk innerhalb des Planspiels abzubilden
- Einen Informations- und Kommunikationsaustausch (Online) für die Projektbeteiligten Entwickler während des gesamten Projektablaufes zu garantieren
- Eine Online-Nachbereitung der Planspielteilnehmer zu ermöglichen



Internetpräsentation des Projektes

Die bereits sehr umfangreiche, von Herrn Willi Steincke, C&IS, entwickelte Internetpräsentation (www.wissenmanagement-planspiel.de), konnte innerhalb der ersten Phase des Projektes übernommen werden.

Nachdem die genaue Planung über den Projektverlauf definiert war, wurde diese Homepage entsprechend angepasst und eine Weiterleitung zum VVIP-Projekt (zur Projekt-Domain www.vvip-treager.de) neu programmiert.



Unter dieser Domain ist das gesamte vom StMAS geförderte Projekt dokumentiert und wird bis zum Ende der Projektlaufzeit und auch weiterhin im Internet öffentlich zugänglich sein.

PC-Netzwerk im Planspiel

Nachdem die Dramaturgie des Planspieles erarbeitet worden ist, war ein Firmennetzwerk für das Planspiel technisch zu realisieren.

Anforderungen waren (zumindest zu Beginn des Projektes) möglichst alle relevanten Geschäftsvorgänge, an unterschiedlichen Arbeitsplätzen, simulieren zu können. D.h. Grundvoraussetzung war es, PC-Arbeitsplätze (für die Teilnehmer) im Planspiel-Netzwerk zu erstellen, welche Standard-Office-Software (Microsoft-Office 95 oder 2000) sowie zusätzliche noch zu definierende Anwendungsprogramme enthalten sollte. Ferner den Abruf bzw. Versand von Emails und von jedem Arbeitsplatz aus ins Internet zu gelangen.

Dazu waren verschiedene Konzepte entwickelt worden, die in erster Linie zwei Aspekte berücksichtigen mussten. Einmal sollte das Planspielnetzwerk mobil sein d.h. jederzeit in einem Seminarhaus, auch ohne eigene IT-Technik des Tagungshauses installierbar sein.

Zum anderen sollte ein eigenständiges Netzwerk mit einem dezidierten Server aufgebaut werden, um die Arbeitsplatzrechner zu entlasten. Eine zentrale Verwaltung der Daten war zu gewährleisten sowie über den Server ein Zugang zum Internet zu realisieren, um damit möglichst einfach die Email- und Internetkommunikation aufrecht zu erhalten, ohne mehrere Telefonleitungen zu blockieren.

Online-Kommunikation der Entwickler

Der Informationsaustausch und die Online-Kommunikation zwischen den Entwicklern, welche in München, Regensburg, Bochum sich befanden wurde in der ersten Phase des Projektes noch über Email, ohne Zuhilfenahme einer speziellen Content-Management-Software geregelt. Jedoch ergaben sich bei der ständig steigenden Datenmenge erhebliche Probleme den Überblick zu bewahren.

Deshalb wurde ab September 2000, im Rahmen des Projekt-INTRANETS, ein spezielles Software-Tool eingesetzt (IntraLux), welches auch die Online-Betreuung der Teilnehmer und Interessenten besser regeln sollte.

Online-Nachbetreuung der Planspiel-Teilnehmer

Ein entscheidender Faktor bei der Transfersicherung der Lernerfahrungen ist es, eine einfache Informations- und Kommunikationsstruktur für die Nachbetreuung der Teilnehmer zu gewährleisten. Dazu mußte eine geeignete Online-Plattform (auf der Homepage) bereit gestellt werden, welche die Teilnehmer bereits vor und während des Planspiel kennen lernen und nutzen können.

Ein leicht zu bedienendes Software-Tool, welches für die Teilnehmer einfach per Internetzugang (und Passwort) zugänglich ist, sollte diese Anforderung ermöglichen. In die ursprünglich geplante Yellow-Page Software wurden deshalb zusätzliche Module integriert, um daraus eine umfangreichere Kommunikationsplattform (IntraLux) zur Verfügung zu stellen.

Die ersten Erfahrungen dazu wurden bereits bei der Vorbereitung und Durchführung des 2. Testplanspiels gesammelt. Damit könnten alle Planspiel-Teilnehmer zukünftig ihre Arbeitsergebnisse auch nach dem Planspiel reflektieren, austauschen und gemeinsam weiterentwickeln. Mit dem Feedback der bis dahin über 20 Testteilnehmer wird diese Online-Plattform entsprechend optimiert.

5. 2. Technik im Gesamtprojekt

Dem Projekt stand ein breit gefächertes Angebot an verschiedenen Informations- und Kommunikationsmedien zur Verfügung. Durch die guten Voraussetzungen, auch für die Studenten der Universität Regensburg und den bereits durch C&IS vorgegebenen Infrastrukturmöglichkeiten konnte das Projekt die verschiedenen Medien nutzen und nebenbei auch noch zusätzliche Erfahrungen im Umgang mit virtuellen Arbeitsgruppen sammeln, welche wir als Lessons Learned am Ende dieses Kapitels zusammenfassend darstellen.

Email

Zentrales Online-Kommunikationsmedium war und ist (bisher) im Planspielprojekt der Informationsaustausch per Email. Grundvoraussetzung für die Teilnahme am Projekt war ein eigener Email-Account, welcher leicht zugänglich und möglichst täglich abgefragt werden sollte. Der überwiegende Teil der erarbeiteten Texte konnte dadurch schnell und gezielt unter den Entwicklern ausgetauscht. Das Anmeldeverfahren für die Teilnehmer erfolgte ebenfalls, neben einigen Telefonaktion über Email.

Newsletter

Die mittlerweile über 90 Interessenten an dem Planspiel-Projekt, die sich über die Projekthomepages oder per Post bzw. Telefon anmeldeten, wurden regelmäßig per elektronischem Rundbrief monatlich über den aktuellen Stand des Projektes bzw. neue Informationen auf der Projekthomepage informiert. Eine Kurzdarstellung mit den entsprechenden Links auf Informationen der Projekthomepage, sollte den Informationsfluss anregen und für Feedback sorgen.

Projekt-Homepages (Wissenmanagement-Planspiel und VViP-Träger)

Die ursprüngliche Homepage (www.wissensmanagement-planspiel.de) wurde bereits im Frühjahr 2000 von Willi Steincke, C&IS erstellt. Zielsetzung dieser Homepage war es für soziale Organisationen und für Kleine und Mittlere Unternehmen Interessenten zu finden bei der Entwicklung und Umsetzung des Planspielprojektes zu akquirieren. Die Homepage enthält ausführliche Informationen über die Gesamtkonzeption, die möglichen Beteiligungen als Interessent, Entwickler, Sponsor, Teilnehmer und bietet anhand von entsprechenden Formularen die sofortige Kontaktaufnahme mit dem Projektleiter.

Die Homepage war bis Sommer 2001 die einzige Internetplattform für die Kontaktaufnahme und den Informationsaustausch. Sie ermöglichte bereits im Frühjahr 2000, aufgrund einer Recherche zu dem Thema Wissensmanagement einiger Studenten der Universität Regensburg den Erstkontakt zu den wichtigsten Projektmitgliedern.

Diese Homepage dient künftig als Startseite für das Wissensmanagement-Planspiel. Eine Generalüberholung des Contents und des Design wird jedoch die bisher sehr umfangreichen Informationen besser aufbereiten und für die einzelnen User eine einfachere Navigation ermöglichen.

Diese Startseite wird auch künftig für beide Anwendungsbereiche (Soziale Organisationen und KMU's) Ausgangspunkt für weiterführende Informationen sein. Dadurch können für Interessenten aus beiden Branchen Synergieeffekte ermöglicht werden. Ein Link zu der Projekthomepage (www.vvip-träger.de) wird künftig die Entstehungsgeschichte dieses Projektes dokumentieren.

Die im Rahmen des Projektes neu entwickelte Projekthomepage (www.vvip-traeger.de) wurde in Zusammenarbeit mit dem Designer-Büro Webkoller (www.webkoller.de) entwickelt.

Ziel war es, das unter dem Namen „VVip-Träger“ beim StMAS beantragte Planspiel-Projekt explizit darzustellen. D.h. sämtliche Beteiligte, der spezielle Fokus von Wissensmanagement für soziale Organisationen sowie der gesamte Informationstransfer sollte über diese Website abgebildet werden. Anhand eines durchgängig ansprechenden Layouts der Seiten sollte die Navigation erleichtert und das Interesse an dieser Seite gefördert werden.

Die Domain dieser Website ist Eigentum von Willi Steincke, C&IS. Der Content dieser Website ist Eigentum des Projektträgers bzw. des StMAS. Willi Steincke, C&IS wird diese Domain weiter betreiben und im Internet zur Verfügung zu stellen.

Nach einer abschließenden Überarbeitung und Erstellung der Schlussdokumentation dieses Projektes (Online-Version dieses Berichtes) wird diese jedoch nicht mehr weiter aktualisiert.

Intranet (IntraLux)

Das ursprünglich geplante Yellow-Page Software-Tool entwickelte sich aufgrund des starken Engagement von Herrn Thomas Lerche und Herrn Christian Zange zu einer mittlerweile erheblich erweiterten Informations- und Kommunikationsplattform. Auf der Basis von Open-Source (kostenloser, frei nutzbarer Quellcode) dient diese Software „IntraLux“ hauptsächlich drei Anwendungsgebieten:

- **Persönliche Seiten (Yellow-Pages)** im Intralux

Das Tool ist eine Datenbank im Internet, mit deren Hilfe man Experten zu bestimmten Themen finden kann. Dabei kann man sowohl nach bestimmten Schlagwörtern suchen als auch kategoriegeleitet vorgehen. Das Frontend ist eine Webseite (basierend auf HTML). Jeder Nutzer, der sich einträgt, beantwortet ca. 60, teils geschlossene, teils offene Fragen zu seiner Person. Diese Fragen werden in die neun folgenden thematischen Kategorien unterteilt: Stammdaten, Lebenslauf, Arbeitsverhalten, derzeitiges Beschäftigungsverhältnis / Aufgabengebiet, Erfahrungen mit Projekten, Wissen, Teampräferenz / Kooperationsfähigkeit, Fremdbeurteilung / Selbstbeurteilung, Kreativität / Ideen und aktuelle Projekte. Jeder Benutzer kann seine eigenen Daten, auch nach dem ersten Einpflegen, jederzeit selbst ändern. Das Softwaretool ist gegen unfreiwillige und mutwillige Manipulation und Sabotage geschützt.

- **Foren** im Intralux

Anhand *öffentlicher Foren* können registrierte User Texte, Bilder und Dokumente allen anderen im Forum zur Verfügung stellen und Diskussionen, anhand von selbst definierten Themen strukturiert führen.

In *persönlichen Foren* können die registrierten User in sogenannten geschlossenen Benutzergruppen Informationen austauschen. Sie bestimmen dabei selbst wer diese Informationen erhalten bzw. einsehen darf.

- **Contentmanagementsystem (CMS)** im Intralux

Hiermit können die Inhalte (Texte, Bilder, Dokumente, Filme, Sounddateien) auf der Website redaktionell bearbeitet werden. D.h. durch einen beliebigen Onlinezugang können einzelne Entwickler, nach Vergabe entsprechender Rechte, jederzeit eigene Informationen auf der Homepage ohne Programmierkenntnisse publizieren sowie die gesamte Administration der Homepage gestalten.

Eine detaillierte Darstellung des Projektes Yellow-Page-Tool, als Teilprojekt des Wissensmanagement-Planspiel-Projektes und Zusammenarbeit mit der Universität Regensburg ist unter Punkt 5.4. zu finden.

5.3. Technik im Wissensmanagement-Planspiel

Nach längerer konzeptioneller Arbeit und anhand eines Testaufbaues der Netzwerkkonfiguration sowie dem Test vor Ort im Tagungshaus, entschlossen wir uns, folgende Lösung zu favorisieren:

Voraussetzung im Seminarhotel ist (nur) eine freie ISDN-Dose mit möglichst 2 Amtsleitungen für den Zugang zum Internet.

Das Netzwerk besteht aus einem Server (Laptop) auf dem alle Daten zentral verwaltet werden. Die Verbindung zu den einzelnen Arbeitsplatzrechnern (6 Laptops) wird durch ein WirelessLAN über einen Router zentral verteilt, welcher auch den Zugang zum Internet über die ISDN-Dose gewährleistet. Die Arbeitsplatzrechner werden je mit einer Funkkarte ausgestattet und können somit über den Router per 11MB-Leitung im Netz Daten austauschen.

Der Austausch von Emails wird entweder über das selbst entwickelte Softwaretool geregelt, welches auf dem eigenen Puretec-Server gehostet und somit öffentlich im Internet (per Passwort) zugänglich ist, oder über die kostenlosen Messenger-Client-Software ICQ (www.icq.com), welche auf jedem Laptop installiert wird.

Hardware

Die technische Ausstattung wurde von den Projektpartnern gestellt, die Laptops wurde für eine Woche gemietet und bei SIGMETA vorkonfiguriert. Die technische Ausrüstung wird künftig vom Planspielveranstalter (C&IS) komplett gestellt werden.

- FunkLAN (Router, Funkkarten, Kabel) (www.elsa.de)
- 6 Laptops
- Drucker
- Digitalkamera
- Server-Laptop
- Scanner

Software

- Betriebssystem – Laptops: Windows 98/2000 oder XP (www.microsoft.de)
- Office-Software – Windows 2000 (Word, Excel, Powerpoint)
- MindManager2002 (www.mindmanager.de)
- ICQ 2001b (www.icq.com)
- Bildbearbeitungsprogramm (N.N.)
- Browser (Internet Explorer 6.0)
- Internetzugang (per regionalem Provider bzw. T-Online)
- Intranetzugang (Intralux – auf eigenem Puretec-Server)

Nutzung der Technik

Die Einsatz der vorhandenen Technik wurde bereits beim zweiten Planspiel erheblich reduziert, da sich zum einen einzelne Nutzungsmöglichkeiten, wie z.B. der Einsatz von Email zwischen den Teilnehmer und Arbeitsgruppen eher als Kommunikationsrückschritt erwies (weil man im Planspiel schneller miteinander sprechen kann, als Emails). Zum anderen der Fokus im Wissensmanagement-Planspiel auf die Veränderung der Einstellung zu Wissensmanagement liegt und nicht in einer indirekten Technikschiung.

Konkret werden die vorhandenen Geräte punktuell verwendet für:

- Begrüßungsbilder der Teilnehmer und Ergänzung des persönlichen Profil im IntraLux
- Recherchen im Planspiel-Intranet (auf dem Netzwerk-Server-Laptop) und im Internet in und für die Arbeitsgruppen
- Kennen lernen von speziellen Softwareprogrammen (IntraLux, ICQ, Mindmanager etc.) als Informationsinputs für Lösungen in der eigenen Organisation
- Vorbereitung von Arbeitsgruppen-Präsentationen in Powerpoint
- Darstellung von Listen / Charts in Excel
- Drucken von Arbeitsgruppenergebnissen
- Scannen von Bildern für Präsentationen

Support / Service

Der technische Aufwand innerhalb des Planspiels wurde zwar erheblich reduziert. Jedoch ist für die ordnungsgemäße Durchführung und das reibungslose Funktionieren des Netzwerks ein erhebliches Know-How notwendig, welches an den Planspiel-Techniker gestellt wird.

Deshalb wird die Realisierung der Planspiel-Technik künftig durch einen expliziten Technikbeauftragten gewährleistet. Ein eindeutiges Pflichtenheft definiert die einzelnen Aufgaben und Leistungen, welche möglichst immer nur von einer Person durchgeführt werden sollen, um eine optimale Qualitätssicherung zu gewährleisten und eventuelle Verbesserungen sofort umsetzen zu können.

Die enge Zusammenarbeit mit der Softwarefirma SIGMETA und der Universität Regensburg gewährleistete eine ständige Verbesserung des Supports. Aus den gemachten Erfahrungen kann künftig die Bereitstellung der gesamten Planspiel-Technik in die Hände eines Studenten der Universität Regensburg gegeben werden, welcher bereits an beiden Testplanspielen ausreichend Erfahrungen sammeln konnte und jetzt als Subunternehmer die Planspieltechnik bei den weiteren Veranstaltungen gewährleistet.

Benutzerhandbuch

Zur Vorkonfigurierung des Netzwerks wurde ein ausführliches Benutzerhandbuch erstellt, welches (in Notfällen) auch für nicht so technisch versierte Moderatoren eine Problemlösung ermöglicht.

5.4. Das Projektintranet (IntraLux)

Wissenschaftliche Begleitung - UNI-Regensburg (Yellow Page Tool)

Neben der wissenschaftlichen Begleitung (Diplomarbeit: Evaluation des Planspiels) und der Unterstützung bei der Entwicklung und Durchführung der Testplanspiele, war ein zusätzlicher Vertragsgegenstand die Entwicklung und der Test eines Yellow-Page Tools zur Darstellung der Kompetenzen und Erfahrungen von Experten.

Basis dieses Programms war eine vorhandene, an der Universität Regensburg entwickelte Open Source Software. Diese sollte weiterentwickelt und anhand einer gemeinsam definierten Struktur als Yellow-Pages im Planspiel-Projekt verwendet werden.

Ziel war es, im Vorfeld des Planspiels, sowie während und nach dem Planspiel, das vorhandene Expertenwissen strukturiert darzustellen, gegenseitig austauschen zu können und durch geeignete Suchmöglichkeiten zu finden.

Das Softwaretool sollte anschließend als kostenloses Programm (Open Source) für die Verwendung in sozialen Organisationen und innerhalb der Universität Regensburg zur Verfügung stehen und aufgrund des offen zugänglichen Quellcodes für die Weiterentwicklung, auch durch andere Programmierer, eine ständige Qualitätsverbesserung sicherstellen. Eine Evaluierung dieses Software-Tools sollte die Qualität des geplanten Softwaretools dokumentieren und sichern helfen.

Open Source Programmierung – Exkurs 2

„Open Source Software“ im öffentlichen Sektor

Opensource bedeutet – offener Quellcode, d.h. die Softwareprogrammierung ist weltweit öffentlich zugänglich und kann von jedem Programmierer erweitert, verbessert und verändert werden - unter der Auflage die Verbesserung wiederum allen Benutzern zugänglich zu machen.

Die Software ist damit geistiges Eigentum (Copyright) der Programmierer. Die Lizenz davon ist Open Source und kann kostenlos vervielfältigt werden.

Einzig bei der Anpassung an die Erfordernisse der Einrichtung/Organisation entstehen Kosten. Mittlerweile gibt es ein beinahe vergleichbares Programmangebot wie bei kommerzieller Software. Das Betriebssystem LINUX ist die Grundlage dieses Systems.

Nach einer Studie der Europäischen Kommission zur „Nutzung von Open-Source-Software im öffentlichen Sektor“ liegt Deutschland beim Einsatz von Open Source an der Spitze. Die am häufigsten eingesetzte Open Source-Anwendungen ist der freie Webserver Apache, dicht gefolgt von Linux. Weit verbreitet ist Open Source bereits an den Universitäten, deutlich geringer ist der Einsatz in öffentlichen Bereichen wie der Verwaltung. (<http://europa.eu.int/ISPO/ida>). (Quelle:c` t:2001, Heft 21,S.38)

Eine vom Innenministerium (BMI) in Auftrag gegebene Studie empfiehlt die Berliner Unternehmensberatung (www.infora.de) eine gemischte Infrastruktur mit verstärktem Einsatz von Linux auf Servern und Beibehalten von Windows auf den Arbeitsplatzrechnern. So ließen sich die Grundlagen für eine schrittweise Ausrichtung der Infrastruktur in Richtung Open Source legen. Der Bundestag beschloss im November 2001 die Entwicklung von Open Source Produkten und ihr Einsatz in der Bundesverwaltung gefördert werden soll, da in weiten Teilen des Softwaremarktes kein Wettbewerb stattfindet, da „Microsoft... den Markt für Textverarbeitungs- und Tabellenkalkulationsprogrammen mit einem Anteil von 90 % beherrscht. Open Source solle daher „überall eingesetzt werden, wo damit Kosten gespart werden können.“(Quelle: c't: 2001, Heft 26, S. 32)

Yellow-Page – Projekt

(gekürzte Auszüge aus dem Kooperationsvertrag mit dem Lehrstuhl III, Pädagogik, Universität Regensburg)

Für die Anpassung der am Lehrstuhl der Universität Regensburg vorhandenen Software an die Anforderungen des Yellow-Page-Tools wurden im Vertrag mit der Universität folgende Leistungen vereinbart:

1. **Weiterentwicklung der vorhandenen Software.** Sowohl die Datenbank als auch die Client-Software müssen an die Anforderungen des Yellow-Page-Tools angepasst werden. Diese Anpassung erfolgt aus dem Expertenwissen und einer Funktions- und Akzeptanzanalyse während der Entwicklungsprozesse.

Folgende Arbeitsschritte wurden geplant:

- Anpassung der Datenbank
- Weiterentwicklung der vorhandenen Client-Software (Abfrage und Präsentation der Daten)
- Schreiben der zusätzlichen Plugins und Funktionen (Eingabeinstrumente, dynamische Seitengenerierung etc.)
- Testung der Funktionalität.

2. **Design der Benutzerschnittstelle.** Das Design der Benutzerschnittstelle wird nach den Kriterien der Softwareergonomie (DIN-EN-ISO 9241, Teil 10) unter dem Gesichtspunkt der Anwenderfreundlichkeit gestaltet. Zu diesen Kriterien zählen insbesondere eine einheitliche und durchdachte Organisation, die den Navigationsaufwand der Benutzer (durch einheitliche Dialogführung und gute Selbstbeschreibungsfähigkeit der Seiten) möglichst klein hält, ein einheitliches Template aller Webseiten, die Vereinheitlichung des Designs zwischen Website und Ausdruck (WYSIWYG-Gestaltung), lesbare Layouts sowie Fehlerfreiheit und Schnelligkeit beim Seitenaufbau.

Das Design wird ebenfalls evaluationsorientiert entwickelt, da nur so die Zielerreichung überprüft werden kann.

3. **Formative Evaluation.** Um über die Bereitstellung eines benutzerfreundlichen und funktionalen Tools hinaus auch die Nutzung im Alltag zu gewährleisten, werden formativ-evaluierende Erhebungen zum Nutzerverhalten durchgeführt, aus denen laufend Entwicklungskriterien zur Gestaltung des Yellow-Page-Systems abgeleitet werden.

Komponenten der formativen Evaluation sind:

- Zielpräzisierung im Vorfeld der Entwicklung
- Überprüfung der Funktionalität und der technischen Fehlerfreiheit (Debugging)
- Qualitätsanalyse durch Experten und
- Akzeptanz- und Wirkungsanalyse des Produkts (sowohl während der Entwicklung als auch in der Einsatzphase)

Die Evaluation wird von studentischer Seite durchgeführt und vom Lehrstuhl für Pädagogik III betreut werden.

4. **Wissenschaftliche Begleitung und Supervision.** Die Entwicklung und Evaluation des Yellow-Page-Systems wird durch studentische Mitarbeit unterstützt. Es werden insbesondere die Projektteilbereiche *Zielpräzisierung, Überlegungen zur Funktionserweiterungen, Funktionstestung und formative Evaluation* unter intensiver studentischer Mithilfe durchgeführt.

Dies beinhaltet:

- Unterstützung bei der Erstellung und Auswertung der Erhebungsinstrumente für die formative Evaluation
- Supervision des Evaluierungsprozesses
- Moderation des „Ideenteams“
- Strukturierung der Funktionstestung und
- Behebung etwaiger Störungen der Kooperation

Besonderheiten zur GPL. Das am Lehrstuhl für Pädagogik III entwickelt Instrument ist unter der **GPL** (General Public Licence) veröffentlicht. Das bedeutet, dass der komplette Programmcode öffentliches Eigentum ist, dass er jederzeit weitergegeben und verändert werden darf (mit Hinweis auf den ursprünglichen Autor) und dass dieses Programm und alle seine Ableger, sowie Programme, die auf dieser software aufsetzen, von keiner Person für proprietär erklärt werden dürfen (d.h. von keiner Seite aus darf durch den Verkauf dieser software Geld verdient werden). Aus diesem Grund umfasst dieses Angebot auch nicht die verwendete Software, sondern deren Weiterentwicklung und Anpassung auf die Bedürfnisse des Yellow-Page-Systems.

Pflichtenheft / Zielsetzung

Gemeinsam mit der Entwicklergruppe des Planspiels und dem Evaluator (Tom Pfeiffer) wurde ein umfangreiches Pflichtenheft erstellt.

Zielsetzung des Yellow-Page-Tools war es, anhand einer Datenbank im Internet auf dem Tool registrierte Experten zu bestimmten Themen zu finden. Dabei kann man sowohl nach bestimmten Schlagworten als auch kategoriegeleitet suchen. Das Ausgabemedium ist eine Webseite (basierend auf HTML)

Leistungsmerkmale der IntraLux-Arbeitsumgebung (Stand Dez.2001)

IntraLux ist eine Web-Anwendung, die ein Experten-Such-System mit Datenbank-Anbindung, sowie ein Content-Management-System und eine auf Foren basierte Kommunikationsplattform bietet. Die Software ist hochanpassungsfähig und kann auf jeden Bedarf zugeschnitten werden.

Im Rahmen des Planspiels können mit diesem Tool alle online-basierten Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten abgedeckt werden.

Technischer Rahmen:

Das Tool ist vollständig webbasiert, d.h. die Benutzer können darauf mit jedem gängigen Browser zurückgreifen. Es wurde mit der modernen Skriptsprache php, und der mysql-Datenbank entwickelt und läuft auf jedem gängig konfigurierten Apache-Server einwandfrei und in akzeptabler Geschwindigkeit.

Alle genannten Bestandteile sind unter der Open-Source-Lizenz veröffentlicht, somit entstehen beim Betreiben dieses Tools keinerlei Lizenzkosten.

Es ist jederzeit möglich, **IntraLux** um weitere Module und Funktionalitäten zu erweitern, oder auch das Layout vollständig auszuwechseln. Durch einen sehr fortschrittlichen und erweiterungsbasierten Programmierstil wird gewährleistet, dass solche Eingriffe ohne großen Aufwand gemacht werden können.

Leistungsmerkmale im Einzelnen:

Das IntraLux-Tool basiert steht auf drei Kommunikationssäulen:

1. Foren-System
2. Yellow-Page-System
3. Ressourcen-Pages mit integriertem CMS

1. Das Foren-System:

Die Foren stellen die Kommunikationsplattform innerhalb des **IntraLux**-Systems zur Verfügung. Es handelt sich hierbei um eine hocheffiziente Lösung, die in Komfort und Schnelligkeit dem klassischen E-Mail-Versenden kaum nachstehen.

Die vielfältigen Features dieser Kommunikationsplattform erlauben es, die gesamte Breite der elektronischen Kommunikation innerhalb eines Intranets, in diesem Fall des Intranets des Wissensmanagement-Planspiels, abzudecken. Weiterhin können beinahe alle Dateitypen mitgeladen und meist auch direkt in die Nachricht eingebaut werden (Outlook-Effekt). Lediglich die direkte Video und Audiowiedergabe wird noch nicht unterstützt, Kooperationspartner für diese Funktionalität sind jedoch bereits gefunden. Durch ein optional zuschaltbares CVS (Concurrent-Version-System) können die Foren auch für ein gemeinsames Bearbeiten eines Dokuments innerhalb einer Arbeitsgruppe verwendet werden (inkl. Speicherung und Wiederherstellung früherer Versionen)

5.4. Das Projektintranet (IntraLux)

The screenshot shows a Netscape 6 browser window displaying the IntraLux website. The page title is "Übersicht über die Diskussionsforen". A warning message is visible at the top: "Warning: Division by zero in /home/www/web1/html/yppt_inveni/sources/banner.php on line 62". The main content area lists several forums with their respective entry counts and creation dates (all from 01.11.2001):

- Wichtige Neuigkeiten, bitte lesen** (Nicht moderiert) - 2 Einträge
- Fragen Sie, hier werden Sie geholfen** (Nicht moderiert) - 9 Einträge
- Gemeinsame Projekte** (Nicht moderiert) - 0 Einträge
- Stimmungsbarometer** (Nicht moderiert) - 0 Einträge
- Das Online-Cafe** (Nicht moderiert) - 9 Einträge
- IntraBux** (Nicht moderiert) - 3 Einträge
- Das Test-Forum** (Nicht moderiert) - 14 Einträge
- Methoden-Forum** (Nicht moderiert) - 1 Einträge

The left sidebar contains navigation links: Aktuelle Informationen, Mein persönliches Gästebuch, Öffentliche Foren, Meine persönliche Seite, Meine eigenen Einträge, Suche nach Experten, Übersicht über alle Experten, Benutzeroptionen, and Virtuellen Arbeitsplatz verlassen. The footer of the page reads "Gestaltung: Thomas Lerche & Christian Zange - Version 0.95_release2 (unstable) vom 15. 02. 2002".

Die Privatisierungsfunktion ermöglicht persönliche Foren die eine direkte und private Kommunikation (nicht für andere sichtbar) unterstützen. Hiermit kann E-mail ähnlicher Informationsaustausch erfolgen. Insbesondere im Planspiel ist das sehr nützlich, da hier oftmals auf die schnelle keine persönlichen E-mail-Konten zu realisieren sind.

The screenshot shows the "Gästebuch von Willi Steincke" page. A warning message is visible at the top: "Warning: Division by zero in /home/www/web1/html/yppt_inveni/sources/banner.php on line 62". The page displays a table of guestbook entries:

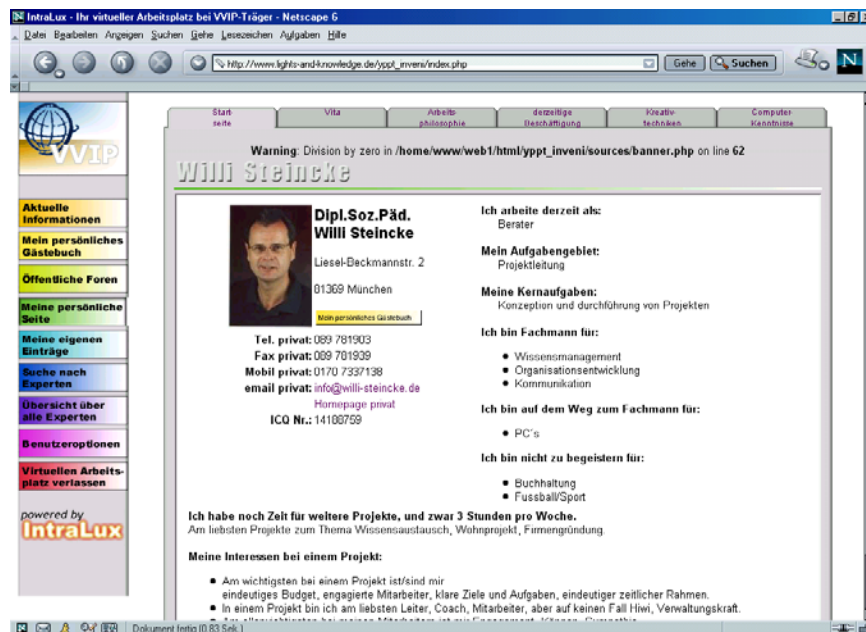
Thema	Gestartet von	Einträge	Eröffnet am
Kuck mal Willi, eine Mail	Thomas Lerche	1	01.10.2001 um 22.30 Uhr
Klappts jetzt?	Thomas Lerche	1	02.10.2001 um 12.44 Uhr
Antwort zu: Antwort zu: Kuck mal Willi, eine Mail	Thomas Lerche	1	03.10.2001 um 17.30 Uhr
Antwort zu: Antwort zu: Kuck mal Willi, eine Mail	Thomas Lerche	1	04.10.2001 um 08.17 Uhr
fotos und benachrichtigung	Thomas Lerche	1	04.10.2001 um 15.04 Uhr
Na, so langsam gewöhnt man sich an das Tool	Christian Zange	1	11.10.2001 um 13.33 Uhr
Antwort zu: Antwort zu: Kuck mal Willi, eine Mail	Thomas Lerche	1	15.10.2001 um 09.10 Uhr
Antwort zu: Mein neues Bild für mein PP	Thomas Lerche	1	15.10.2001 um 09.15 Uhr

Below the table, there is a section titled "Möchten Sie den Besuchern Ihres Gästebuchs etwas mitteilen?". It includes a "Thema:" field with a text input box and a note: "(Bitte eine genaue Beschreibung des Themas. 'Problem' oder 'Frage' sagt zu wenig aus.)". The "Autor:" field is pre-filled with "Willi Steincke".

2. Das Yellow-Page-System

Ermöglicht das Suchen von Experten

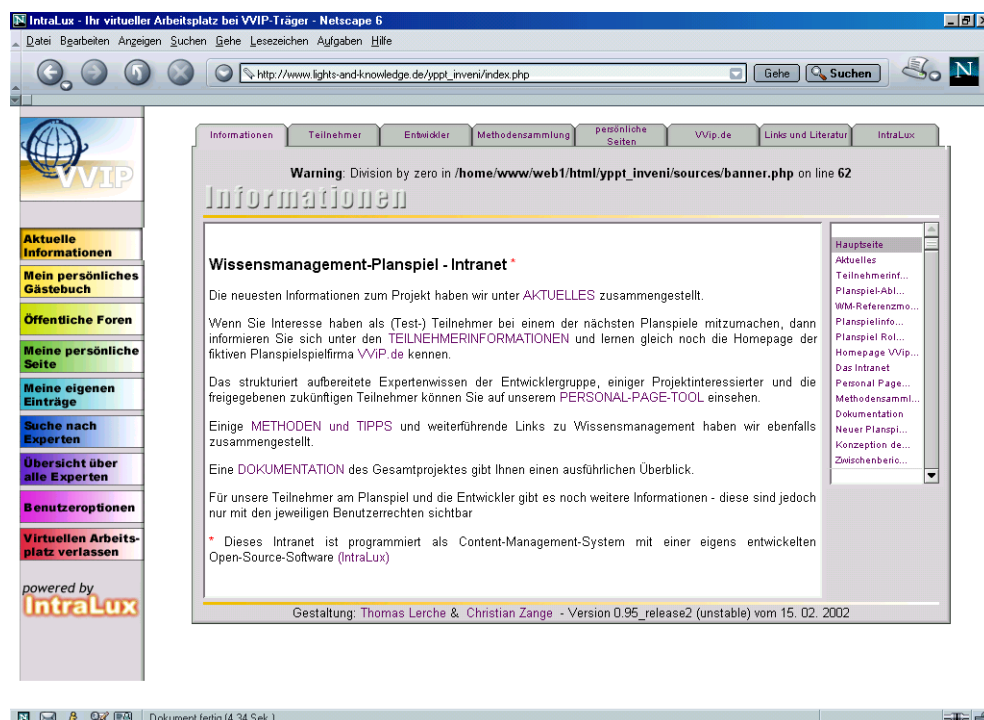
- Jeder Teilnehmer kann seine persönliche Yellow-Page anlegen.
- Jeder Teilnehmer kann in dem entstandenen Katalog nach "Experten" suchen.
- Die Suchmaschine legt anhand der häufigsten Eigenschaften eine Vorauswahl an, die dem Benutzer helfen kann, Ressourcen frühzeitig zu erkennen.
- Die Yellow-Pages sind nach Bedarf konfigurierbar.
- Das System kann bestimmte Angaben selbständig auswerten, und diese dann positiv interpretieren.



3. Ressourcen-Pages mit integriertem CMS

Ermöglicht das strukturierte Einpflegen beliebig umfangreicher Inhalte und Informationen:

- Ein modernes CMS-System ermöglicht den Berechtigten die einfache Verwaltung derlei Inhalte.
- Ein momentan in der Fertigstellung befindliches Eingabetool macht das Einpflegen der Daten auch für nicht HTML-Versierte Moderatoren dank einer an bekannten Website-Editoren angelehnten Eingabemaske.



weitere Features:

Fünf verschiedene Rechte-Ebenen

Das IntraLux-Intranet verfügt über ein ausgeklügeltes Rechte-Verwaltungssystem, welches es ermöglicht, die Informationen je nach Gruppen zu verwalten. Der Endnutzer bemerkt davon nichts, da er sich automatisch nur in diesen Bereichen bewegen kann, zu denen die Berechtigung erteilt worden ist. Diese Rechte-Ebenen wirken sich auf alle Bereiche des Systems aus.

Lessons Learned (Was haben wir in diesem Projektbereich gelernt?)

Diese Zusammenstellung soll die Lernerfahrungen der 3 Hauptbeteiligten an der Weiterentwicklung der Software dokumentieren.

Der Evaluator schied leider vorzeitig aus dem Projekt aus. Er stand ab April/Mai 2001 nicht mehr zur Verfügung. Damit reduzierte sich die Arbeitsgruppe auf 3 Personen. Ab Januar 2002 konnte jedoch Christoph Seidl gewonnen werden.

Projektleitung des Yellow-Page-Projekts:

- Ich habe bei meiner Projektsteuerung (Termine und Controlling der vereinbarten bzw. geplanten Aufgaben) der Softwareentwicklergruppe zwischenzeitlich zu wenig nachgefragt. Künftig werde ich einen klareren Zeitplan und Aufgabendefinitionen der einzelnen Personen mit eindeutigen Statusberichten einfordern.
- Durch den Weggang des Evaluators war ein wichtiger Motor im Projekt nicht mehr vorhanden. Ich war zu sehr mit der Gesamtprojektsteuerung und Konzeptentwicklung der Planspiel-Dramaturgie beschäftigt, ohne eindeutige Delegation bzw. Absprache der technischen Projektsteuerung getroffen zu haben.

Einsatz der Yellow-Pages im Planspiel-Projekt:

- Yellow-Pages sind auch weiterhin sehr sinnvoll im Projekt. Die konkrete Nutzung im Vorfeld des Planspiels (Werbung und Anmeldung, Interessenten), aber auch während und nach dem Planspiel (Transfer, Coaching, Online-Wissensaustausch) erfordern mehr als ein Yellow-Page-Tool, sondern zusätzlich ein flexibles Contentmanagement-System (CMS). Diese Anforderungen sind noch genauer zu verifizieren und als Pflichtenheft zu definieren. Eine Ausschreibung unter verschiedenen Anbietern kann die Angebotsqualität weiter erhöhen und z.B. bereits vorhandene Open-Source-Lösungen berücksichtigen
- Eine ausführliche Definition des Handlings und Design der vorhandenen Yellow-Page-Tools ist notwendig. Insbesondere die Übersichtlichkeit und Stabilität sind in einem 2-4 stündigen User-Workshop exakt zu definieren, um die Vorgaben der User eindeutig zu dokumentieren, ohne (Quellcode-) Diskussion
- Open-Source-Projekt ist spannend, da immer wieder neue Verbesserungen „auftauchen“. Dieser Prozess müsste noch mehr strukturiert werden. Z.B. durch eine gezieltere Recherche im Internet (vorhandener Software-Lösungen)

User-Feedback:

- Wurde zu wenig eingeholt und Anregungen nicht konsequent umgesetzt. Zeitmangel und Probleme bei der Umsetzung (Programmierung) müssen künftig besser koordiniert werden.
- Klare Testgruppe zuvor definieren und diese ständig in das Projekt aktiv einbeziehen – Pflege der „Kunden“ (max. 5 –8 Testpersonen)
- Beurteilungsbogen für User weiter ausbauen (Vorlage Tom Pfeiffer) als Ausgangspunkt (Evaluationsbogen)

Programmierungsaufwand:

- Der Programmieraufwand dieser völlig neuen Software wurde von allen Beteiligten überschätzt. Dadurch gab es Zeitverzögerungen und die Testphase war zu kurz bzw. vor dem 1. Testplanspiel nicht möglich. Künftig Testphase unbedingt eindeutig regeln und auch durchführen.
- Designvorstellungen sollten künftig möglichst wenig „ideologisierend“ sondern gemeinsam mit ausgewählten Testuser s abgeklärt werden. Der User entscheidet über die Qualität, nicht der Programmierer. Damit lassen sich lange Diskussionen innerhalb der Entwickler abkürzen. Das Pflichtenheft sollte künftig eindeutige Beurteilungskriterien bzw. –verfahren beinhalten.
- Die rasante Weiterentwicklung der Programmierung (Foren, CMS) ab Frühjahr 2001 war sehr erfreulich. Die Möglichkeiten des Tools erweiterten sich dadurch erheblich. Das führte jedoch dazu, dass zwischen den potentiellen Möglichkeiten und den notwendigen Anpassungen an die veränderte Dramaturgie im Planspiel und die bereits vor dem Planspiel notwendigen Vorabinformationen nur bedingt genügend Zeit blieb die Ergebnisse den Teilnehmer rechtzeitig und Fehlerfrei zur Verfügung zu stellen.
- Die bereits ab Sommer 2001 fertiggestellten selbstadministrierbaren persönlichen Seiten (Yellow-Pages) waren nur bedingt fehlerfrei bedienbar. Die Teilnehmer des 2. Testplanspiels konnten vielfach ihre eingegebenen Daten nicht wiedererkennen. Eine entsprechende Freigabe durch eine Testgruppe erfolgte aus Zeitmangel und Beendigung des Yellow-Page-Projekts (Ende Oktober) nicht. Dies muss künftig vorab gewährleistet werden.

5.5. Rahmenbedingungen im Tagungshaus

Aufgrund der besonderen Dramaturgie des Planspiels und seiner Arbeitszeiten (9.00- 21.00 Uhr) werden besondere Anforderungen an das Seminarhaus gestellt, die unser Budget sehr belastet haben. Eine Verkürzung des Planspiels bzw. Reduzierung der Arbeitszeiten ist aufgrund der speziellen Ablaufgestaltung und notwendiger Informationsmodule nicht möglich. Deshalb kommt die Durchführung als Tagesseminar (ohne Übernachtung) leider nicht infrage.

Technische Minimalforderungen

Die Tagungsstätte muss neben den üblichen Moderationsmaterialien (Flipchart, Pinnwände etc.) auch über einen extra ISDN-Anschluss verfügen, den wir für die Zeit des Planspiels verwenden, um ständig ins Internet zu gelangen.

D.h. ein ISDN-Zugang (TAE-Dose) mit 1-2 Amtsleitungen frei zugänglich (möglichst ausschließliche Nutzung durch Planspiel-TN).

- alternativ dazu über ein Sub-LAN des Hausnetzwerks, bzw.
- ein ADSL-Zugang, bzw.
- über das evtl. vorhandene FunkLAN des Tagungshauses

Sollte die Reichweite des FunkLANs von ca. 30 – max. 50 m aufgrund weiter auseinanderliegender Räumlichkeiten nicht genügen, kann diese durch entsprechende Zusatzgeräte verlängert werden.

Räumlichkeiten und Ausstattung

- 4 Gruppenräume für ca. 4-7 Personen (ggf. Telefon im Zimmer, pro Raum 1 Flipchart, Metaplan-Pinnwand, Stifte, Kärtchen)
- 1 Plenumsraum für ca. 25 Personen, Beamer, Flipchart, Pinnwände, Papier, Moderationsausstattung
- Aufenthaltsraum, (Bierstüberl bzw. Cafeteria, mit geregelter Getränkeausgabe z.B. Automaten bzw. Selbstversorger)
- Minimale Moderationsausstattung: 4 Flipcharts, 6 Pinnwände, 1 Beamer, Moderationskoffer

Unterkunft für die Teilnehmer und Moderatoren

Neben den Tagungsräumen sollten auch die Schlafräume geeignet sein sich nach der überdurchschnittlichen Seminararbeit sich in einem Einzelzimmer mit Dusche und WC zu regenerieren und nicht in Doppelzimmer mit Etagenklo und –Dusche. Die Rahmenbedingungen sind insbesondere bei dieser Art von Fortbildungsveranstaltung wesentlich für den Erfolg

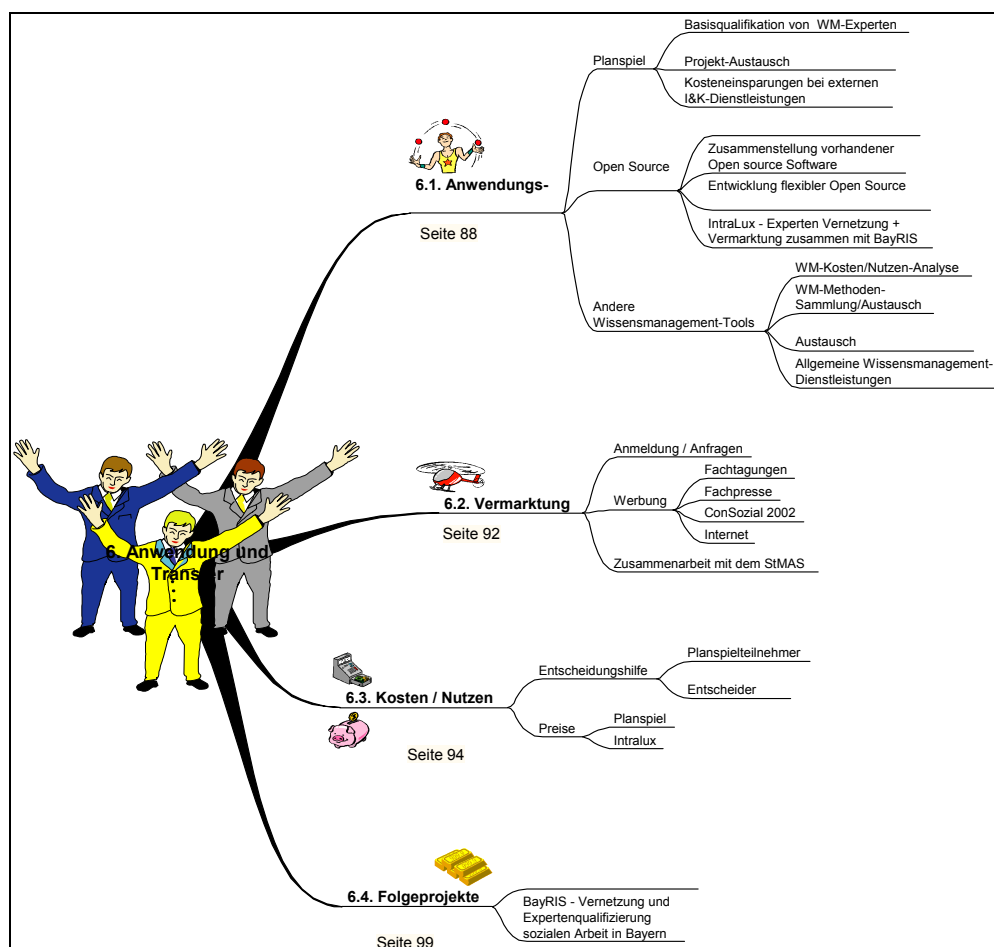
- Einzelzimmer für 16 – 26 TN, mit Dusche, WC und Telefon, Vollpension
- Kosten pro Person max. 75 EUR

Für das zweite Testplanspiel wurden diese Aspekte berücksichtigt. Bei nachfolgenden Veranstaltungen (z.B. 3. Testplanspiel) sind diese Kriterien Grundlage für die Auswahl des Tagungshauses.

6. Anwendung und Transfer

Die umfassende Projektdokumentation stellt den augenblicklichen Entwicklungsstand des Planspielprojektes dar. Durch die öffentliche Förderung des Sozialministerium stellen wir hiermit dieses Know-How der Fachöffentlichkeit zur Verfügung und stellen nachfolgend unsere Anwendungsmöglichkeiten sowie Fortsetzung und Anwendungen dieser Projekterfahrungen dar.

Kurzübersicht:



Wie können soziale Organisationen in Bayern die folgenden WM-Dienstleistungen anwenden ?

1. Das Wissensmanagement-Planspiel
2. Die Open Source Software und
3. Andere Wissensmanagement-Tools

In den einzelnen Punkten finden Sie verschiedene Anwendungslösungen. Wie wir unsere Erkenntnisse und Dienstleistungen innerhalb der Fachbasis bekannt machen und einzelne Kooperationspartner diese Erkenntnisse vermarkten werden. Sie erfahren, wie Sie das Planspiel buchen können sowie eine Entscheidungshilfe für potentielle Teilnehmer und Geschäftsführer. Ferner wie das Projekt aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen, sinnvoll und finanzierbar fortgesetzt werden könnte.

6. 1. Anwendungsmöglichkeiten

Planspiel

Basisqualifikation von Wissensmanagement-Experten

Das Planspiel ist eine effiziente Basisqualifizierung für angehende Wissensmanagement-Experten. Sie erleben ein Wissensmanagement-System und erhalten grundlegende Informationen zum Thema Wissensmanagement und werden qualifiziert bei der Entscheidungsfindung über Art und Umfang der Einführung von Wissensmanagement.

Es kann speziell verwendet werden als:

- Start-Up zur Einführung von Wissensmanagement für spezielle Zielgruppen in der Organisation
- Allgemeine Einführung zur Motivation der Mitarbeiter für ein neues unternehmensweites Wissensmanagement-System
- Vorhandene unternehmensweite Wissens- und Kreativitätspotentiale zu nutzen, um neue Produkte / Dienstleistungen zu entwickeln

Tägerübergreifender Best-Practice Projekt-Austausch

Es qualifiziert Wissensmanagement-„Einzelkämpfer“ aus unterschiedlichen sozialen Organisationen innerhalb von 3,5 Tagen zum gezielten Aufbau eines eigenen Wissensmanagement-Systems. Durch die 12-monatige Online-Betreuung werden die Voraussetzungen geschaffen Wissensmanagement-Lösungen in der eigenen Organisation qualifiziert vorzubereiten, umzusetzen und auch mit anderen Organisationen auszutauschen. Die gemeinsam entwickelten Lösungen können als Best Practice Projekte gemeinsam genutzt werden.

Kosteneinsparungen bei externen I&K - Dienstleistungen

Insbesondere der systematische Austausch von innovativen und ressourcensparenden Informations- und Kommunikations-Lösungen, (z.B. Open Source Software) und das (mit-) teilen von preiswerten Dienstleistungsanbietern, können Organisationsübergreifend, nach dem Planspiel einfach und schnell realisiert werden. Die dazu notwendigen Grundlagen liefert das Wissensmanagement-Planspiel™.

Open Source Lösungen

Anwendungsmöglichkeiten der entwickelten Software

- Basisversion ab Februar von Projekt-Servern kostenlos abrufbar -

Nachdem bis Herbst 2001 die Software, im Rahmen der beiden Testplanspiele sowie durch die Entwicklergruppe und zusätzlicher Testpersonen verbessert wurde, kann eine erste Final-Version ab Februar 2002 auf dem UNI-Server bzw. dem eigenen Puretec-Server zum kostenlosen Download für interessierte soziale Organisationen und Gruppen bereitgestellt werden.

Damit verfügen diese Organisationen über eine Online-Experten Datenbank sowie über eine Möglichkeit, häufig zu aktualisierende Webseiten, ohne Programmierkenntnisse, online zu verändern. Diese erste Version ist eine Standardversion, welche noch keine Möglichkeiten zur individuellen Design-Anpassung zulässt. Diese Leistungen waren in diesem Projekt nicht vorgesehen, kann jedoch in einer nächsten Version programmiert werden.

Community- und Contentmanagementsoftware für soziale Organisationen

Nach Überarbeitung des vorhandenen IntraLux-Quellcodes (Basisversion).

Der bisher programmierte Quellcode des IntraLux ist nur eingeschränkt verwendbar. Da jedoch die Finanzierung zum Ende November ausgelaufen ist, stehen von Seiten der Universität Regensburg keine Ressourcen mehr zur Verfügung. In einer, unabhängig von den Planspielprojekt, geförderten Maßnahme könnte die vorhandene Software abschließend überarbeitet werden und als kostenloses Softwaretool auf dem Universitätsserver bereitgestellt werden. Damit sind soziale Einrichtungen in der Lage, ohne eigene Programmierkenntnisse auf einem Server ihrer Wahl, das Programm zu installieren und die vorhandenen Leistungsmerkmale zu nutzen. Die Entwickler der Software könnten im Rahmen eines preisgünstigen Einführungsseminars die Erstinstallation begleiten und somit bei möglichen technische Problemen bzw. Fragen unterstützend tätig werden.

Zusammenstellung vorhandener Open Source Programme für spezielle Anwendungen in sozialen Organisationen

Eine interessante und kostensparende Maßnahme wäre eine generelle Zusammenstellung (Recherche und Bereitstellung) weltweit vorhandener Open Source Programme und ihre Aufbereitung für den Einsatz in sozialen Organisationen. Somit wäre erstmalig eine Plattform geschaffen, um auch für soziale Organisationen, die Welt des Internet als unübersichtliches Reservoir für kostengünstige Lösungen durch professionell aufbereitete Anwendungen und ihre meist kostenlosen Downloads zur Verfügung zu stellen. Anhand von Best Practice-Lösungen ließen sich hier sehr schnell branchenspezifische Anregungen schaffen, Alternativen zu den immensen Kosten für marktübliche Software bereit zu stellen.

Entwicklung flexibler Open Source Lösungen für soziale Organisationen

Eine umfassendere Lösung für die Vernetzung und den Austausch von Informationen innerhalb und zwischen sozialen Organisationen wäre die systematische Programmierung von eigener Open Source Software für kleine und mittlere soziale Einrichtungen und Träger. In Zusammenarbeit mit der Softwareoffensive Bayern und bayerischen Softwareentwicklern ließen sich sehr schnell geeignete kostengünstige Lösungen erstellen, welche den Förderhaushalt der öffentlichen Hand in Bayern strukturell sicherlich erheblich entlasten würden. Erste Gespräche mit F.A.S.T. und einigen Softwareentwicklern haben bereits Aufmerksamkeit und Interesse signalisiert.

Experten-Vernetzung und Vermarktung auf der Basis des Open Source Programmes IntraLux (in Zusammenarbeit mit BayRIS)

Das mittlerweile ans Netz gegangene Portal BayRIS bietet neben seinem immer größer werdenden Informationsbestand eine Quelle wichtiger Kontakte und Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb sozialer Einrichtungen in Bayern. Doch die Bereitstellung von Kontaktadressen und Einrichtungsinformationen ist nur ein wichtiger Informationskanal. Eine nachhaltige Vernetzung innerhalb und zwischen den einzelnen Bereichen/Branchen sozialer Arbeit findet meist ausschließlich durch den persönlichen Kontakt, bzw. über entsprechende Schlüsselpersonen als Multiplikatoren statt. Deshalb wäre eine strategisch sinnvolle Ergänzung, innerhalb des BayRIS-Projektes auch den Aufbau eines Experten-Netzwerkes durch ausführliche Expertenprofilen (Yellow Pages) voranzutreiben. Dies könnte in Absprache mit dem Redaktionsbüro des RIS-Projektes als ergänzende Maßnahme z.B. in Zusammenarbeit mit der bayernweiten Vermarktung des Wissensmanagement-Planspiels durchgeführt werden.

Andere Wissensmanagement – Tools

Im Rahmen der Weiterentwicklung der C&IS-Wissensmanagement-Migrationsmodule werden mittelfristig noch andere Dienstleistungen für soziale Organisationen entwickelt. Der Ausbau der nachfolgend beschriebenen Dienstleistungen ist jedoch mit erheblichen technischen und personellen Investitionen verbunden, welche erst durch geeignete Finanzierungsmodelle und ggf. Sponsoren aus Wirtschaft und sozialen Organisationen und einer gezielten Kooperation mit entsprechenden Dienstleistungsanbietern ermöglicht werden können.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt den aktuellen Stand bzw. die Planung der einzelnen Dienstleistungspakete:

Wissensmanagement - Kosten/Nutzen-Analyse

Eine umfassende Wissens-Bestands- und Bedarfsanalyse, als komplettes Dienstleistungs-Paket wurde mittlerweile in Zusammenarbeit mit einem kooperierenden Unternehmensberatungsbüro konzipiert und kann bereits eingesetzt werden. Diese Analyse kann im Vorfeld oder nach einem Wissensmanagement-Planspiel™ oder völlig unabhängig davon eingesetzt werden.

Es liefert aufgrund einer intensiven Befragung (z.B. einer Abteilung) Einsparungs- und Effektivierungspotentiale, in betriebswirtschaftlichen Kategorien und nachvollziehbaren Zahlen. Somit werden Wissensmanagement-Maßnahmen für Entscheidungsträger kalkulierbar. Eine wichtige Prämisse dieser Analyse ist die Vorgabe, dass Verbesserungsmaßnahmen vorgeschlagen werden, welche mindestens die Kosten der Analyse refinanzieren.

Wissensmanagement – Methoden-Sammlung /-Austausch

Eine Sammlung vorhandener Wissensmanagement-Methoden ist bereits im Intranet (IntraLux) zusammengestellt. Diese Sammlung soll kontinuierlich erweitert und mit Erfahrungsberichten aus Praxisanwendungen, zusätzliche Hilfestellungen für die Umsetzung von Wissensmanagement in Unternehmen leisten.

Austausch von Software- und Technologie-Lösungen

Eine Zusammenstellung von Open Source Lösungen für verschiedene Anwendungsbereiche in Organisationen ist ebenso vorgesehen. Erste Erfahrungen haben wir bei der Entwicklung des eigenen Tools gesammelt. Es gibt mittlerweile umfangreiche Programme, die alle im Internet dokumentiert und abrufbar sind. Eine redaktionelle Betreuung dieser vorhandenen größtenteils kostenlosen Programme sowie Kommentierung durch Anwender aus sozialen Organisationen könnte die zunehmenden Sachkosteninvestitionen im Bereich Software im breiten Umfang entlasten.

Allgemeine Wissensmanagement-Dienstleistungen

Aufgrund der umfangreichen Erfahrungen innerhalb des Planspiel-Projektes und der Kooperation mit den hier aufgeführten Partnern können auch spezielle Beratungsdienstleistungen, wie z.B. Vorträge, Präsentationen, Workshops, Migrationsberatungen zu Wissensmanagement durch einzelne Mitarbeiter des Entwicklerteams angefordert werden.

6.2. Vermarktung der Projektergebnisse

Die Dienstleistungen, insbesondere das Wissensmanagement-Planspiel™, werden durch die Entwicklergruppe und die Kooperationspartner weiterentwickelt. Das Planspiel wird ab Sommer 2002 in bayerischen Tagungsstätten ausgeschrieben und kann für soziale Organisationen über nachfolgende Kontaktmöglichkeiten gebucht werden. Aktuelle Informationen erhalten Sie über die Projekthomepage (www.vvip-traeger.de) oder die Aufnahme in den Projekt-Newsletter (ebenfalls auf der Homepage).

Anfragen / Anmeldungen

Konkrete Anfragen bzw. Anmeldungen bezüglich der Teilnahme bzw. Inhousemaßnahme eines Wissensmanagement-Planspiel™ bzw. anderer hier dargestellter Wissensmanagement-Dienstleistungen sind zu richten an:

C&IS
Willi Steincke
Liesel-Beckmannstr. 2
81369 München

Tel: 089 781903
Fax: 089 781939
Email: info@c-is.com
www.vvip-traeger.de

Die Anmeldung als Teilnehmer eines Wissensmanagement-Planspiels™ erfolgt ausschließlich per Email über die Projekt-Homepage. Spezielle Fragen bezüglich weiterer Wissensmanagement-Dienstleistungen können einem persönlichen Gespräch individuell geklärt werden.

Werbung

Damit das Wissensmanagement-Planspiel™ und die zusätzlichen Wissensmanagement-Dienstleistungen für soziale Organisationen in Bayern bekannt gemacht werden, sind folgende Marketingmaßnahmen ab Frühjahr 2002 vorgesehen:

Fachtagungen

Die Entwicklergruppe des Planspiels wird sich bei einschlägigen Fachtagungen innerhalb der sozialen Arbeit in Bayern, aktiv z.B. durch entsprechende Vorträge zum Thema Wissensmanagement in der sozialen Arbeit beteiligen.

Fachpresse

Aus den Erfahrungen des Projektes sind bereits einige Fachartikel zu diesem für soziale Organisationen neuen Thema entstanden. Das Thema Wissensmanagement und einfache, preiswerte Maßnahmen/Methoden zur Einführung von Wissensmanagement soll gezielt innerhalb der Fachbasis bekannt gemacht werden. Dazu werden von der Entwicklergruppe die Erfahrungen aufbereitet und zur Verfügung gestellt.

ConSozial 2002

Die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Planspiel-Projekt werden bei der ConSozial 2002 im Rahmen eines Fachvortrages und ggf. eines eigenen Standes präsentiert.

Internet

Die bisherigen Projektergebnisse werden auf der Projekthomepage (www.vvip-traeger.de) künftig weiterhin zur Verfügung gestellt. Die künftige Vermarktung der verschiedenen Wissensmanagement-Dienstleistungen soll hauptsächlich über das Internet erfolgen. Aktuelle Informationen sind ab Sommer 2002 über die Homepage www.wissensmanagement-planspiel.de zu erfahren.

Zusammenarbeit mit dem StMAS

An dieser Stelle möchten wir uns nochmals recht herzlich bei dem Zuschussgeber, dem Bayerischen Staatsministerium für Soziales, insbesondere bei Herrn Dr. Dr. Hölzel, Herrn Fürnthaler, Herrn Vorwallner und vor allem Frau Wissmeier-Unverricht bedanken.

Sie haben durch ihre aktive Unterstützung dieses Projektes dazu maßgeblich beigetragen, dass das Thema Wissensmanagement für die Arbeit in sozialen Einrichtungen in Bayern Wissensmanagement durch dieses praxisnahe Projekt näher gebracht werden kann.

Wir hoffen auch künftig auf eine weitere gute Zusammenarbeit. Wir stellen unsere Erfahrungen und Kompetenzen gerne zur Verfügung, damit der soziale Arbeitsmarkt Bayern wachsen kann und die Fachbasis professionell weitergebildet wird.

6.3. Kosten / Nutzen

Entscheidungshilfe für Planspielteilnehmer und Geschäftsführer

Argumente für Geschäftsführer und Entscheider

Im Unterschied zu branchenüblichen Veranstaltungen, bietet das Wissensmanagemet-Planspiel™ mehrere Vorteile:

Erstens erhalten die Teilnehmer aufgrund der komplexen Dramaturgie wirkungsvolle Methoden und Lösungen zu folgenden 4 Themenfeldern, welche nachweislich zu **Zeit- und Ressourceneinsparungen und Produktivitätssteigerungen** in Unternehmen führen.

- Verhaltenstraining (Teamentwicklung, Selbstmanagement...)
- Organisationsentwicklung (Betriebsanalyse, neues Geschäftsfeldes)
- Kreativitätstraining (neue Produkte / Dienstleistungen)
- Software-Handling (Office-Nutzung)

Zweitens ist der Intensivworkshop auf drei Tage **komprimiert**. Die **effektive Arbeitszeit** innerhalb dieses Planspiels beträgt täglich 12 Stunden (9.00 – 21.00 Uhr), also insgesamt 1/3 mehr (gesamt 27 Std.) als vergleichbare Veranstaltungen. Damit werden die sozialen Organisationen teilweise vorhandenen Bedingungen real erlebt, insbesondere in stressigen Situationen simuliert und die begrenzte Zeit für Weiterbildung optimal genutzt.

Drittens wird die **Aufnahme- und Leistungsfähigkeit** aufgrund der abwechslungsreichen Dramaturgie und permanenter Eigenaktivität der Teilnehmer gesteigert. Durch entsprechend herausfordernde Arbeitsaufgaben lernen die Teilnehmer sich auch in diesen Situationen anhand wirkungsvoller Arbeitstechniken und moderner Kommunikationsmittel wirkungsvoller zu organisieren.

Viertens ist insbesondere der **Transfer** der Lernerfahrungen auf die eigene Arbeitsplatzsituation **durch** eine intensive Schlüsselauswertung sowie **fachliche und soziale (Online-) Nachbereitung** gesichert. Die erarbeiteten Lösungsvorschläge können sofort im Unternehmen umgesetzt werden.

Fünftens erhalten die Mitarbeiter ein **System, wie sie eigene Entwicklungs- und Lernprozesse** künftig **schneller und wirkungsvoller selbst initiieren** können. Damit wird das Veränderungstempo und Qualität der Gesamtorganisation systematisch gesteigert und kann sich im Wettbewerb flexibler an den Markt anpassen.

Argumente für Planspielteilnehmer

Suchen im Betrieb

Wie oft müssen Sie als Mitarbeiter pro Tag nach irgend etwas suchen ? Ob im Internet, Intranet oder innerhalb des Ablagesystems bzw. auf seinem Schreibtisch? Im Planspiel werden individuelle Suchstrategien ausgetauscht und analysiert bezüglich Vorgehen und Nutzung vorhandener Mittel. Sie lernen ihr individuelles Verhalten am Arbeitsplatz besser kennen und erhalten neue, arbeitserleichternde Tipps und Anregungen.

Informationen aufbereiten

Darüber hinaus lernen Sie Methoden für die Aufbereitung von umfangreichen betriebseigenen Informationen. Besonders (auch für neue Mitarbeiter) hilfreich kann es sein, das vorhandene Wissen der Organisation, wie z.B. komplexe Zusammenhänge, umfangreiche Geschäftsvorgänge und Regularien (anhand von Knowledge-Maps = also Wissenslandkarten) flexibel, schnell nachvollziehbar und einfach zu dokumentieren zu können. Sie sind dann in der Lage einfache Knowledge-Maps, meist ohne zusätzliche Investitionen, auch in einem kleinen Betrieb umsetzen. Diese visuell aufbereiteten Informationen liefern mittelfristig eine solide Basis für die Weiterentwicklung von Wissensmanagement-Lösungen, vor allem für ein einheitliches Verständnis von Zusammenhängen und Umsetzung von Verfahrensweisen für alle Mitarbeiter in der sozialen Organisation.

Suche nach Experten

Kennen Sie alle Kompetenzen und Qualifikationen Ihrer Kollegen und Mitarbeiter, insbesondere dann, wenn man an verschiedenen Arbeitsplätzen/-orten arbeitet und nicht jederzeit nachfragen kann ? Im Planspiel lernen Sie ihre Kompetenzen und Qualifikationen digital (Yello-Page-Software-Tool) aufzubereiten und diese im Rahmen der Arbeitsaufgaben im Planspiel bei der Suche nach anderen Experten zu nutzen. Das kostenlose Software-Tool kann auf jedem Netzwerk betrieben werden und ist geeignet für Personenrecherchen, Zusammenstellung von Arbeitsgruppen, kann als digitales Vorschlagswesen und Anreizsystem zur Wissensmanagement im Unternehmen eingesetzt werden. Dadurch lässt sich, besonders bei virtuellen Teams und in größeren Organisationen schnell Expertenwissen transparent gestalten und individuell nutzen.

Nutzen von Office-Paketen (Standard-Büroanwendungen)

Wer kennt schon alle Möglichkeiten von MS-Word, Outlook, Excel, Powerpoint, Access für die verschiedenen Standardanwendungen im Unternehmen ? Sie lernen anhand der vorbereiteten Aufgaben, ohne Zuhilfenahme von Spezialsoftware, durch einfaches Handling, Tipps und Austausch des vorhandenen Wissens, optimaler anzuwenden. Durch die Nutzung der Vorlagen und Assistenten können im Betrieb Doppelarbeiten und ständige Routinearbeiten vermieden werden.

Abläufe effizienter Gestalten

Wer kennt die Schwachstellen des Unternehmens besser als die betroffenen Mitarbeiter selbst ? Welche Firma gibt es in der alle Abläufe optimal gestaltet sind ? Sie lernen in diesem Planspiel durch die Planung, Präsentation und Umsetzung von Produkten und Dienstleistungen Methoden kennen, die grundsätzlich auf ihre Arbeitssituation im Betrieb übertragbar sind. Sie lernen Prozesse zu analysieren, zu visualisieren und sind dadurch in der Lage Abläufe im Unternehmen, insbesondere an ihren Arbeitsplätzen zu optimieren. Da die meisten Prozesse auch andere Mitarbeiter / Abteilungen betreffen, wird im Planspiel besonders darauf geachtet, neben einer sinnvollen Verbesserung der Prozesse, diese auch überzeugend für alle Beteiligten zu präsentieren und zu vereinbaren. Die im Planspiel gemachten „Fehler“ und anschließende konstruktive Aufarbeitung führt durch entsprechende Tipps und Anregungen nach dem Planspiel meist schnell zu verbesserten Betriebsabläufen.

Wissen mitteilen lernen und lehren

Wer gibt schon gerne sein (fach-) Wissen her, ohne eine entsprechende Gegenleistung zu bekommen ? Wie kann man Mitarbeiter bewegen ihr Wissen dem Unternehmen transparent und nachhaltig zur Verfügung zu stellen? Sie erarbeiten geeignete Anreizsysteme, um innerhalb ihres Unternehmens das vorhandene Wissen aller Kollegen zu honorieren, zu erfassen und kontinuierlich zu pflegen. Dadurch werden, ggf. bisher unbekannte Qualifikationen transparent, das Engagement für die Veröffentlichung von eigenem Wissen angeregt und kann innerbetrieblich von den Kollegen noch intensiver genutzt werden.

Wissen kalkulierbar machen

Wie kann man das individuelle Wissen kalkulierbar machen ? Wie kann man den vorhandenen Wissensbedarf systematisch benutzerfreundlich digitalisieren und auch kommunizieren ? Sie sind nach dem Planspiel in der Lage den konkreten Wissensbestand /-bedarf innerhalb ihres Arbeitsplatzes / Abteilung / Gesamtorganisation zu erfassen. Sie können anhand von geeigneten Methoden und einer selbst erarbeiteten Kalkulationsgrundlage bisher schlecht aufbereitete Dokumente bzw. Wissen über den Umfang, Kosten und Vorgehen bei der Digitalisierung diese Tätigkeit praxisnah kalkulieren und wie Sie dies auf der Basis Ihrer Kalkulation intern bzw. extern realisieren können. Anhand dieser Kalkulationsgrundlage sind Sie in der Lage innerbetrieblich ein Profitcenter zu etablieren, welches sinnvolle und notwendige Wissensmanagement-Dienstleistungen schnell, zielgenau und preiswert realisiert. Diese Wissensmanagement-Dienstleistungen können von einfach zusammengestellten Listen mit wichtigen Informationen (FAQ's), leicht zugänglich im Netzwerk, bereit gestellt werden und erleichtern das Alltagsgeschäft meistens mehr als groß angelegte Organisationsveränderungen.

Oftmals liefern gerade einfach zusammengestellte Hinweise (Benutzerhinweise – Onlinehilfe, Online-Handbücher) über das Handling des vorhandenen Netzwerks, der PC's und generell der Software einen erheblichen Zeitgewinn und Verbesserung der Arbeitsmoral. Insbesondere tragen sie zu einer besseren Nutzung vorhandener Office-Programme (Vorlagen, Formulare, Scripts, Macros) und die Optimierung von z.B. Outlook.

Preise

Planspiel

Das Planspiel kann mit einer Mindestteilnehmerzahl von 12 Personen bis maximal 24 Personen durchgeführt werden.

Teilnehmerbeitrag für ein VVIP-Täger Planspiel **EUR 1.450,-**

Dies beinhaltet:

- 3,5 Tage in einem geeigneten Tagungshaus in Bayern
- inklusive Unterkunft und Verpflegung
- ausführlichen Teilnehmerunterlagen
- 12 Monate Onlinezugriff auf das Planspiel-Intranet (WM-Content)
- eigene Yellow Page und Zugriff auf andere registrierte Expertenprofile

Die Preise für Inhouse-Veranstaltungen bzw. Gruppenanmeldungen können individuell vereinbart werden. Der Veranstalter stellt die gesamte Planspiel-Technik und - Organisation. Sollte das Planspiel in einer trügereigenen Tagungsstätte durchgeführt werden, sind die räumlichen und technischen Gegebenheiten (siehe 5.5. Tagungshausrahmenbedingungen) zu berücksichtigen.

Ab März 2002 werden die Planspiele öffentlich ausgeschrieben und können u.a. auf der Website (www.wissensmanagement-planspiel.de) gebucht werden. Veranstalter ist C&IS, GmbH, Willi Steincke im Auftrag bzw. Zusammenarbeit mit den bisherigen Kooperationspartnern.

IntraLux

Das Open Source Programm „IntraLux“ steht ab Februar 2002 zum *kostenlosen* Download unter folgendem Link bereit: www.light-and-knowledge.de/intralux.html

Das Tool kann auf jedem Apache-Webserver (Linux) installiert werden und ist in seiner Basisversion jederzeit einsatzbereit. Weiterführende Informationen über die Software sind auf der Website www.lamp-factory.de zusammengestellt.

Eventuelle Anpassungsleistungen der Software (Programmierung, Templates, etc.) können von der Firma LAMP-Factory angefordert werden. Diese Leistungen werden nach Umfang und anfallender Zeit individuell berechnet.

Eine weitere Möglichkeit das Softwareprogramm IntraLux kostengünstig und schnell auf dem eigenen Projektserver zu betreiben ist die Teilnahme an einem 2-tägigen IntraLux-Webadministratoren-Seminar.

In diesem Seminar werden die Leistungsmerkmale des Programms vermittelt und gemeinsam mit den Entwicklern die Erstinstallation des Programms auf einem Webserver durchgeführt. Eine 2-monatige Hotline zu den IntraLux-Entwicklern unterstützt zusätzlich die Ersteintragung des organisationseigenen Contents. Damit haben die Teilnehmer nach diesen 2 Tagen (,bei entsprechender Vorarbeit wie z.B. Content -Aufbereitung, vorhandenem Webserver der Organisation, etc.) den überwiegenden Teil der anfallenden Arbeiten abgeschlossen und können die Software bereits konkret in der Organisation einsetzen. Preise für das 2-Tagesseminar sind auf Anfrage bei Thomas Lerche, (lerche@lamp-factory.de) zu erfragen.

6.4. Mögliche Folgeprojekte

Durch die intensive Zusammenarbeit zwischen allen Projektbeteiligten wurden immer wieder zu neue, interessante Ideen zum Thema Wissensmanagement generiert, die sich im Laufe der Zeit zu mehr oder weniger konkreten Projekten entwickelt haben.

Die wichtigsten und am weitest fortgeschrittenen werden hier skizziert.

Während des Abschlusstreffens (Frühjahr 2002), wurde mit allen Kooperationspartnern und Entwicklern die gesammelten Projektideen ausgetauscht, um zusätzliche Kooperationen anzuregen.

Aufgrund der intensiven Zusammenarbeit zwischen C&IS, Willi Steincke und dem Lehrstuhl III, der Universität Regensburg haben sich bereits konkrete Überlegungen zur Weiterarbeit ergeben. Die nachfolgend beschriebene Projektskizze (WM-Expertenausbildung für Hochschulabgänger) ist bereits als Folgeantrag gegenüber dem StMAS und einer Kofinanzierung durch die EU gestellt.

Das zweite mögliche Folgeprojekt (BayRIS und Expertenqualifizierung) befindet sich noch in der Klärungsphase.

WM-Expertenausbildung für Hochschulabgänger

Grundlage für eine Fortbildungsmaßnahme von Mitarbeitern aus sozialen Organisationen in 2003. Ein entsprechender Projektantrag ist bereits gestellt.

An der Universität Regensburg könnte ab dem WS 2002 eine einjährige berufs- und studienbegleitende Qualifizierungsmaßnahme für Studienabgänger durchgeführt werden. Ziel dieser Maßnahme ist eine praxisorientierte Aus- und Weiterbildung in den Bereichen *Wissensmanagement*, *Schlüsselqualifikationen* und *Multimedia*, um den Regensburger Studenten zusätzliche Chancen am Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Diese Modellausbildung soll an den bisherigen Erkenntnissen des Wissensmanagement-Planspiel-Projektes ansetzen, diese weiterführen und als modellhafte Weiterbildungsmaßnahme, gemeinsam in einem ersten Schritt für Studienabgänger entwickelt und umgesetzt werden.

In einem zweiten Schritt soll daraus eine fundierte berufsbegleitende Maßnahme für Mitarbeiter aus sozialen Organisationen zu Wissensmanagement-Experten in Bayern entstehen, welche durch die enge Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Praxis die neuesten Erkenntnisse zu diesem Arbeitsfeld methodisch, wie auch inhaltlich professionell vermittelt. Träger dieser Ausbildung ist das Zentrum für Wissensmanagement (ZfWM)*

* ZfWM = Mitglieder des Trägervereins sind u.a. Lehrstuhl III, Universität Regensburg, C&IS W. Steincke

BayRIS-Vernetzung und Expertenqualifikation der sozialen Arbeit

Wie bereits auf der ConSozial2001 mit Vertretern des BayRIS –Projektes andiskutiert, bietet die bisherige Aufbereitung der Einrichtungen und Träger sozialer Arbeit in Bayern bereits eine Vielzahl von Informationen. Durch die umfangreichen Recherchen werden sicherlich auch umfangreiche Daten über einzelne Personen, d.h. Spezialisten in verschiedenen Disziplinen sozialer Arbeit, Schlüsselpersonen, Aktivisten etc. zustande kommen.

Eine statische Aufbereitung dieser meist nur aus den Grunddaten bestehenden personenbezogenen Daten (Adresse, Kontaktmöglichkeiten) bietet jedoch nur bedingt qualitative Selektionsmöglichkeiten und differenzierte Recherche. Außerdem ist bisher kein explizites Medium innerhalb der Portalsoftware von BayRIS vorhanden, welche die Kommunikation zwischen einzelnen Experten sozialer Arbeit in Bayern und die Suche von Personen, nach entsprechenden Kriterien ermöglicht.

Die Realisierung einer Expertendatenbank ist, nach Rücksprache mit dem Redaktionsbüro des BayRIS, bereits konzeptionell vorgesehen. Eine konkrete Planung wann und in welcher Form eine Realisierung dieser Expertendatenbank im vorhandenen Informationsangebot operationalisiert werden soll, ist jedoch noch offen. Sie sollte erst in einer weiteren Ausbaustufe des Projektes erfolgen.

Die sicherlich sehr umfangreiche Recherche und Aufbereitung und Systematisierung der gewonnenen Daten fördert (ganz nebenbei) eine große Zahl an wichtigen Ansprechpartnern in den sozialen Organisationen zutage, welche ggf. zwar gerne Auskunft geben über ihre Tätigkeit und Leistungen der eigenen Einrichtung, jedoch eigene Qualifikationen, Anfragen an andere Experten durch dieses System nicht erfasst werden. D.h. sie haben nicht die Möglichkeit jederzeit, zeit und ortsversetzt, gegenseitig Expertenwissen auszutauschen und darzustellen, und dadurch zusätzlichen möglichen Nutzen aus der BayRIS-Plattform zu ziehen.

Eine Zusammenarbeit beider, aus dem Fördertopf des Bayerischen Staatsministeriums „QM + Neue Technologien“, geförderter Projekte wäre hier eine erste sinnvolle Synergiemaßnahme vorhandene Erfahrungen, Kompetenzen zusammenzuführen und damit die Informations- und Kommunikationsqualität bayerischer Experten sozialer Arbeit professionell zu unterstützen und eine bereits vorhandene Plattform dahingehend zu optimieren.