



Gabriele Vollmar

Pragmatisch, praktisch, gut

– erfolgreiches Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen

Viele kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) gestalten den Umgang mit ihrem Know-how sehr effizient, ohne dabei gleich von Wissensmanagement zu sprechen. Oft finden sich pragmatische und innovative Wissensmanagement-Maßnahmen zum Beispiel in den Bereichen Qualitätsmanagement, Innovationsmanagement oder der Personalentwicklung. Wissensmanagement in KMU ist also überall und nirgends. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Und welche Maßnahmen haben sich für KMU bewährt? Brauchen KMU ein etwas anderes Wissensmanagement?

■ Am Anfang steht der Schmerz

KMU nehmen sich selten vor, sich mit Wissensmanagement auseinandersetzen zu wollen. Vielmehr stehen konkrete Probleme im Vordergrund, wie z.B. Ineffizienz in der Innovationskette von Vertrieb bis Fertigung, Gefährdung der Geschäftsgrundlage durch Wegzug der Kundschaft oder eine unterdurchschnittliche Rentabilität in den Kundenprojekten. Diese Probleme werden dann – oft sehr pragmatisch – gelöst, wobei Wissensmanagement-Methoden in vielen Fällen eher unbenutzt zum Einsatz kommen.

Ein Beispiel: Der Augenoptikbetrieb Bennewitz in Annaberg-Buchholz. Mit dem kontinuierlichen Zuzug großer Optikerketten bei gleichzeitiger Bevölkerungsabwanderung wuchs auf dem regionalen Markt von Bennewitz der Wettbewerbsdruck. Das Traditionsunternehmen stand Mitte der neunziger Jahre vor der Herausforderung, den vorhandenen Ab- und Umsatz zu sichern, jedoch mit Blick auf die Zukunft auch neue Märkte und Geschäftsfelder zu erschließen. Um diese Ziele zu erreichen, ging Bennewitz schon im Jahre 1997 mit der Online-Plattform [bennewitz.com](http://www.bennewitz.com) (<http://www.bennewitz.com>) ins Internet. Seither können bei Bennewitz Kunden nicht nur vor Ort im Ladengeschäft, sondern auch online einkaufen. Um auch im Netz kompetente Beratung leisten zu können, wurde mit und über die Plattform sowohl ein nur in den Mitarbeiterköpfen vorhandenes Wissen über Produkte, Dienstleistungen und regelmäßige Kundenbedürfnisse als auch betriebsorganisatorisches Wissen aktiviert. Ist die produktbezogene Kundenberatung betroffen, so hat man dem nun auch elektronisch geleisteten Service sogar einen eigenen Namen gegeben: Quik-

kProductAdviser (QPA). Mit Hilfe des QPA werden Produkten einer Gruppe Eigenschaften verdeckt zugewiesen, wobei eine Kundin oder ein Kunde letztlich über die Bestimmung dieser Eigenschaften auf das seine Bedürfnisse individuell passende Produkt zurück schließen kann.

Mit den Worten des Wissensmanagements ausgedrückt, hat Bennewitz hier stilles, in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandenes Wissen expliziert und damit für Kundinnen und Kunden aber auch für das Unternehmen selbst auf einer breiteren Basis nutzbar gemacht.

■ Vom Wissen im Kopf zum Wissen im Unternehmen

Auch bei der [usd.de ag](http://www.usd.de) in Langen bei Frankfurt, einem Systemhaus mit derzeit 40 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, steht das Wissen der Mitarbeiter im Vordergrund. Zur effizienten Gestaltung von Kundenprojekten gehört ganz wesentlich der projektübergreifende Wissens- und Erfahrungsaustausch. Um diesen zu optimieren, hat [usd.de](http://www.usd.de) unter anderem eine Akademie ins Leben gerufen. Ihr Ziel ist es, den internen Austausch von Wissen zu fördern. Jeder, der im Unternehmen projektrelevante Erfahrungen gesammelt oder sich Fachwissen angeeignet hat, kann und soll sein Wissen in diesem Rahmen aufbereiten und zugänglich machen – unabhängig von seiner Position. Ergänzt wird das Programm der [usd](http://www.usd.de)-Akademie durch externe Dozenten, die zu ausgewählten Fachthemen vortragen. Zusätzlich zu dieser Methode des Wissenstransfers hat die [usd](http://www.usd.de) eine Reihe weiterer Instrumente entwickelt, um aus den eigenen Projekten Wissen zu gewinnen und in möglichst standardisierter Form zu dokumentieren. Hierzu zählen neben Leitfäden, Checklisten und Dokumentvorlagen auch entsprechende Prozesse zur Wissenssicherung.

■ Der Mensch steht im Mittelpunkt

Und das gilt beim Bremer Werk für Montagesysteme buchstäblich: Der traditionsreiche Maschinenbauer mit 140 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erfand die Funktion eines „Kümmers“ an der Schnittstelle zwischen Konstruktion und Produktion, also dort wo auf der einen Seite oft viele Papier entstehen, die zu beantworten auf der anderen Seite keine



ist. Nun kümmert sich ein Mitarbeiter dezidiert darum, diesen wichtigen Wissenstransfer zu regulieren, Kommunikation zu bündeln, Fragen, wo möglich selbst zu beantworten und Ansprechpartner nach beiden Seiten zu sein, sodass die Konstrukteure sich verstärkt auf neue Projekte konzentrieren können, die Produktion von Neuentwicklungen aber trotzdem zügig anlaufen kann.

Auch die Schweizer Electronic AG im süddeutschen Schramberg, ein Hersteller von Leiterplatten hat die Bedeutung der über 815 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erkannt. Die Herausforderung lag hier in einer strategischen Entscheidung, sich vom Massenhersteller im Wettbewerb mit Billiglohnländern in Asien zum spezialisierten Problemlöser für die Kunden zu entwickeln. Dies erforderte jedoch erhöhte Innovationskraft, erhöhte Problemlösekompetenz und durchgängige Kundenorientierung. Doch der Innovationsprozess stockte an den Schnittstellen zwischen Vertrieb, technischer Entwicklung und Produktion. Um diese Wissensgrenzen zu überwinden, hat das Unternehmen eine integrative Mehrebenen-Qualifikation entwickelt, deren Ziel der Aufbau bereichsübergreifender Kompetenzen entlang der Innovationskette, in Theorie und Praxis ist. Die Qualifizierung gliedert sich in drei Module, wobei in jedem Qualifizierungsbereich auch so genannte Nahtstellenkompetenzen der beiden anderen Module vermittelt werden, beispielsweise Umgang mit Projektarbeit, Arbeitszeitmodelle und deren potenzielle Wissensverluste (etwa beim Schichtwechsel), Umgang mit Hochlaufsituationen oder Kundenentwicklungsplantechnik. Dadurch verknüpft das Unternehmen seine verschiedenen Bereiche weitgehend. Die Mitarbeiter entwickeln ein ganzheitliches Verständnis des Innovationsprozesses, indem sie sich Kenntnisse über die jeweils anderen Bereiche aneignen.

Obwohl die Zeit des Lehrgangs nicht als Arbeitszeit gilt, ist das Interesse seitens der Mitarbeiter an dieser übergreifenden Qualifizierung groß. Neben den eigenen Mitarbeitern sind zu den Lehrgängen auch Mitarbeiter von Fremdunternehmen, hauptsächlich aus der eigenen Region, zugelassen – im Sinne eines Benchmark bewusst auch Kunden und Mitbewerber.

■ Eingebettet in ein Ganzes

Kennzeichnend für erfolgreiches Wissensmanagement ist, dass diese Maßnahmen eingebettet sind in eine aktive Förderung der Unternehmenskultur. Ein Beispiel: Domino World, ein Anbieter von Gesundheits- und Sozialdiensten im brandenburgischen Birkenwerder, hat die 400 Mitarbeiter, deren Wissen und Können, als wichtigstes Kapital erkannt. Eine wissensförderliche Lernkultur entsteht bei Domino World dadurch, dass das Unternehmen sich selbst als Ideen- und Wertegemeinschaft definiert, in der jeder Mensch prinzipiell lernfähig ist und folglich auch Fehler machen darf. Zum Ausdruck kommt dieses Verständnis nicht nur in einem Leitbild, sondern sehr viel mehr in den regelmäßigen Entwicklungsgesprächen mit den Mitarbeitern und in einem Führungszirkel, einem praktischen Handlungsmodell für die Führungskräfte. Sicherlich ist es auch einer ernst genommenen und gelebten Lernkultur zu verdanken, dass Domino World innerhalb weniger Jahre eine Entwicklung vom Sozialprojekt mit vier ehrenamtlichen Mitarbeitern zu einem professionellen Pflegedienstleister verkraftet hat, der mitt-

lerweile in elf Einrichtungen mit ca.400 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über 1.000 Patienten betreut.

Kultur ist ein wichtiger Motivator. Doch Wissensmanagement braucht darüber hinaus auch Disziplin, vielleicht noch mehr in KMU, wo eigentlich immer zu viele wichtige und dringende Dinge anstehen und daher oft nur die dringenden erledigt werden können. Disziplin auf Ebene des Unternehmens wird erreicht durch die Einbindung von Wissensmanagement-Maßnahmen in die allgemeine Unternehmensstrategie, also beispielsweise eine Balanced Scorecard und deren abgeleitetes Projekt-Portfolio. Nur wer sich auch im Wissensmanagement konkrete und messbare Ziele setzt und deren Verfolgung beobachtet, wird sie auch erreichen. Erfolgreiches Wissensmanagement bedeutet das Ende der Unverbindlichkeit.

■ Und wo ist die IT?

Um es kurz zu machen: Sie steht nicht im Weg. Sei es nun ein Projekt-Wiki beim Software-Haus incowia in Ilmenau oder eine Wissens-Datenbank bei der Saarbrücker Metalevel Software AG, die sich vor allem auch deshalb bei den knapp 30 Mitarbeitern hoher Akzeptanz erfreut, weil sie in die Office-Anwendungen integriert ist und „eh da“-Dokumente auf Knopfdruck, also ohne Mehraufwand dort abgelegt werden können, zumindest in „beispielhaften“ Unternehmen steht die Technologie beim Thema Wissensmanagement nicht (mehr) im Vordergrund. Sie wird vielmehr dort eingesetzt, wo sie Prozesse sinnvoll unterstützen kann. So nutzt beispielsweise der Maler Weiß aus Schwabach bei Nürnberg in seinem Handwerksbetrieb sowohl ein Dokumentenmanagement-System (DMS) als auch ein Customer Relationship Management (CRM) zur effizienten Informationsverwaltung. Beeindruckender ist jedoch eine andere Maßnahme: Die Baustellenteams von Maler Weiß nutzen Foto-Handys um auftretende Probleme auf der Baustelle sofort ins Unternehmen zu kommunizieren und zu dokumentieren. Ein gutes Beispiel für die pragmatischen Wissensmanagement-Lösungen, wie sie typisch sind für KMU.

■ Chancen und Herausforderungen

Wer kennt sie nicht, die Parabel von der stumpfen Axt und den vielen Bäumen, die zu fällen sind, so viele, dass keine Zeit bleibt, die Axt zu schärfen. Doch so alt diese Parabel auch ist, für KMU beschreibt sie immer noch die Realität: Zeit und Geld, damit auch Personalkapazitäten sind knapp, um sich mit Fragestellungen zu beschäftigen, die über das operative Tagesgeschäft hinausgehen.

Wissensmanagement ist in KMU daher einem enorm hohen Erfolgsdruck ausgesetzt. Aber was macht es nun erfolgreich? Wichtige Faktoren sind sicherlich:

- Fähigkeit zur Problemidentifikation
- Klare Problemorientierung
- Konkrete Ziele
- Frühes und konsequentes Einbeziehen der Mitarbeiter
- Pragmatismus der Lösung
- Einordnung in Gesamtstrategie [teilweise Verknüpfung mit weiteren Methoden (EFQM...) oder Initiativen]
- Unterstützende „kulturelle“ Maßnahmen
- Klare Unterstützung seitens der Geschäftsführung



- Hohes Engagement der Projektbeteiligten
- Bewusstsein von IT als bloßem Hilfsmittel

Unternehmen, die ihr Know-how erfolgreich einsetzen und entwickeln stellen den Menschen als wichtigsten Wissensträger im Unternehmen in den Fokus. Und vielleicht liegt ja auch genau darin ihr Erfolgsrezept. Ein Erfolgsrezept, das in Zeiten technologieverliebten Wissensmanagements allzu gerne vernachlässigt wurde. Ja, manchmal ist es so einfach!

Insgesamt 25 Beispiele Guter Praxis für den Umgang mit Wissen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), vom Handwerksbetrieb über den Maschinenbauer bis zum Pflegedienst, wurden im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) bewertet. Die Fallstudien sollen Anregung sein, sich mit dem Thema auf pragmatisch bewährte Weise auch im eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen. Alle Fallstudien, teilweise mit Arbeitsunterlagen aus den Unternehmen sind zu finden auf www.wissenmanagen.net

Wissensmedia



Fit für den Wissenswettbewerb

Die Autorin

Gabriele Vollmar ist als Beraterin und Trainerin selbstständig (VOLLMAR Wissen+Kommunikation). Ihre Schwerpunkte sind die Einführung von Wissensmanagement in KMU, Wissensbilanz als strategisches Steuerungsinstrument, Wissensmanagement-Audits und die Kommunikation von Erfahrungswissen. Das dargestellte Forschungsprojekt hat sie im Auftrag des Steinbeis-Transferenzentrums Wissensmanagement & Kommunikation geleitet.

E-Mail: gvollmar@wissen-kommunizieren.de
Internet: www.wissen-kommunizieren.de

Bringen Sie sich in Erinnerung – mit einer originellen Geburtstagskarte!



Motiv Nr. 54



Motiv Nr. 53

*Zeigen Sie Ihrem Kunden auf diese nette Art, dass Sie stets für ihn da sind. Der persönliche Kontakt zum Kunden ist das Wichtigste für Ihren Erfolg. Mit der Geburtstagsgrußkarte bleiben Sie auch im Verwandten-, Freundes- und Bekanntenkreis Ihres Kunden im Gespräch. Denn eine originelle Geburtstagskarte wird bei der Geburtstagsfeier gerne herumgereicht. Fordern Sie unsere **Mustermappe** mit liebevoll gestalteten Motiven an. **Kostenlos und unverbindlich** zum Kennenlernen.*

DOZ
VERLAG

Postfach 12 02 01
69065 Heidelberg

Tel: +49(0)62 21-90 51 70
Fax: +49(0)62 21- 90 51 71

www.doz-verlag.de