Know-how besser einsetzen

WISSENSMANAGEMENT IN KMU

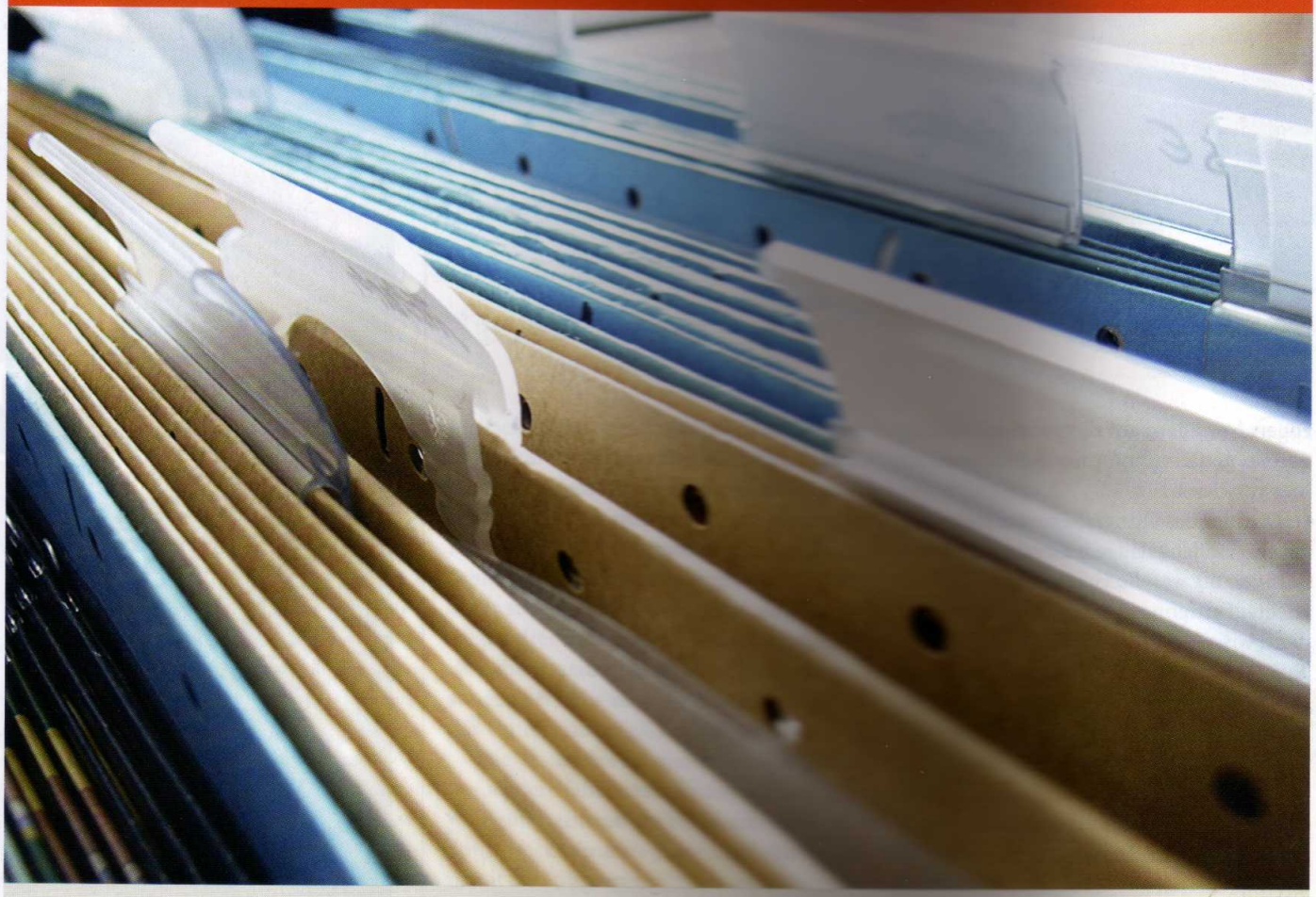


Foto: Photocase/brianh

Bislang waren es vor allem Konzerne, die sich das Thema Wissensmanagement auf die Fahnen geschrieben haben. Im Fahrwasser dieser Flagschiffe entdecken nun auch immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen die Vorteile eines systematischen Umgangs mit der Ressource Wissen. managerSeminare hat nachgefragt: Wie kann Wissensmanagement in KMU aussehen?

Preview: ▶ Mehr Wettbewerber durch Globalisierung: Warum Wissensmanagement auch für KMU zur Pflicht wird ▶ Datenchaos und fehlende Strukturen: Vom Umgang mit der Ressource Wissen ▶ Notorischer Zeitmangel und skeptische Mitarbeiter: Barrieren auf dem Weg zum funktionierenden Wissensmanagement ▶ Kommunikation ist alles: Wie die Einführung von Wissensmanagement gelingt ▶ Erfolgsfaktor Einfachheit: Wissensmanagement-Methoden für KMU

■ Ob IBM oder EnBW – wenn es um das Thema Wissensmanagement geht, stehen vor allem die großen Unternehmen in der ersten Reihe: Das Technologieunternehmen setzt auf Social-Tagging-Software, mit deren Hilfe Mitarbeiter interessante Infoquellen für ihre Kollegen sichtbar machen. Der schwäbische Energieversorger verfolgt das Ziel, zur „Nummer eins beim Wissensmanagement" zu werden, und hat als eines der ersten deutschen Unternehmen Informationen über sein intellektuelles Kapital in seinem Geschäftsbericht veröffentlicht ...

Kleine und mittelständische Unternehmen, die im Fahrwasser dieser Flagschiffe ihre Fühler Richtung Wissensmanagement ausstreckten, waren bislang eher die Ausnahme. Bislang. Denn nach und nach setzt sich an vielen Stellen die Erkenntnis durch, dass Wissensmanagement auch für KMU nicht zur Kür, sondern zur Pflicht gehören sollte. Jüngster Beweis: das Projekt ProWis. Vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert und von einem Fraunhofer Kompetenzteam durchgeführt will es „prozessorientiertes Wissensmanagement" für KMU greifbar machen. Gemeinsam mit 15 Pilot-Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, eine Art Leitfaden für die Einführung von Wissensmanagement. Er liefert Antworten auf Fragen wie: Welche Ziele können mit Wissensmanagement erreicht werden? Welche Maßnahmen kommen für welche Ziele und Bedarfe in Frage? Und wie gelingt die langfristige Etablierung von Wissensmanagement?

Wissensmanagement: Auch für KMU ein Muss

Hintergrund des Projektes: „Durch die dynamischen Märkte und die zunehmende Internationalisierung geraten KMU verstärkt unter Druck: Sie müssen sich nicht nur gegen inländische, sondern auch gegen ausländische Konkurrenten behaupten", erklärt Ina Finke vom Competence Center Wissensmanagement beim Fraunhofer IPK. „Um in diesem Wettbewerb zu bestehen, müssen sie ihr Know-how besser einsetzen und gleichzeitig Daten aus Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen sinnvoller nutzen. Die dafür notwendigen Tools will ihnen ProWis an die Hand geben."

Die gestiegene Bedeutung der Ressource Wissen betont auch Dr. Mark Staiger. Der Unternehmensberater und Autor des Buches „Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen" ist überzeugt: „Wissen ist die einzig sichere Quelle für einen

Service

Literaturtipps

▶ **Mark Staiger: Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur.** Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2008, 29,80 Euro.

Mark Staiger nähert sich dem Thema Wissensmanagement in KMU sehr wissenschaftlich: Er setzt sich intensiv mit Begrifflichkeiten wie Wissen und Lernen auseinander, bevor er einen Interventionsrahmen zur Gestaltung von Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen entwirft. Dieser enthält Maßnahmen zur Gestaltung von wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur – von räumlichen Veränderungen über Weiterbildungsmaßnahmen bis zu Anreizsystemen. Wie sich dieser Interventionsrahmen in der Praxis bewährt, verdeutlicht Staiger anhand dreier Fallbeispiele.

▶ **Kai Mertins und Holger Seidel (Hrsg.): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele.** Springer, Berlin 2009, 59,95 Euro.

Kleinen und mittelständischen Unternehmen, die in Sachen Wissensmanagement aktiv werden wollen, bietet das Buch einen gut strukturierten Leitfaden: Die Autoren beschreiben, wie Wissensmanagement eingeführt werden kann, welche Wissensmanagement-Lösungen sich für KMU eignen, und dokumentieren anhand von Fallstudien, wie insgesamt 15 Unternehmen den Bereich Wissensmanagement für sich erschlossen haben. Dabei beziehen sie sich in erster Linie auf Erfahrungen aus dem ProWis-Projekt.

Linktipps

▶ **www.prowis.net** – 15 produzierende KMU aus den Bereichen Automobilindustrie, Maschinenbau und Elektronik wurden von einem Fraunhofer Kompetenzteam bei der Einführung von Wissensmanagement begleitet. Ergebnis: ein Leitfaden sowie eine Auswahl von Wissensmanagement-Methoden und -Instrumenten, mit denen kleine und mittelständische Unternehmen ihren Umgang mit der Ressource Wissen selbstständig optimieren können. Aktuell läuft Phase II des Projektes. Zielsetzung: Netzwerke zu bilden, in denen sich KMU über ihre Wissensmanagement-Erfahrungen austauschen können. Außerdem bietet das ProWis-Team seit Neuestem kostenlose Weiterbildungen zum Thema an.

▶ **www.icke-projekt.de** – Ziel des Projektes ICKE 2.0 ist es, eine „Integrated Collaboration and Knowledge Environment for Small and Medium-Sized Enterprises Based on Web 2.0 Technologies" zu entwickeln: Sie soll sowohl Groupware als auch verschiedene Web-2.0-Funktionalitäten integrieren.sowie die Editierbarkeit von Wiki-Inhalten in gewohnter Office-Umgebung ermöglichen. Technische Basis bildet die Open-Source-Plattform Dokuwiki.

nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Nur die Unternehmen werden langfristig erfolgreich sein, die konsequent neues Wissen entwickeln, es innerhalb der eigenen Strukturen schnell verteilen und nachhaltig sichern." Und das gilt in seinen Augen für kleine Unternehmen in weitaus stärkerem Maße als für Konzerne: „Die meisten KMU agieren in Marktnischen und zeichnen sich durch sehr spezielles Know-how aus. Durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sind Wissensvorsprünge allerdings oft nur von kurzer Dauer: Auch Konkurrenten aus aller Welt können mittlerweile auf wettbewerbsrelevantes Wissen zugreifen." Wer also nicht ständig neues Wissen entwickelt bzw. vorhandenes Wissen weiterentwickelt, kann seinen Kompetenzvorsprung bald nicht mehr halten ...

„Wenn es um das Thema Wissen geht, steht in kleinen Unternehmen die Selbstorganisation im Vordergrund: Es fehlt an Strukturen, an formalisierten Abläufen, an einheitlichen Systemen."

Ina Finke, Competence Center Wissensmanagement beim Fraunhofer IPK.
Kontakt: ina.finke@ipk.fraunhofer.de

Vom Umgang mit der Ressource Wissen

Noch allerdings sind die meisten KMU weit entfernt von einem systematischen Umgang mit der Ressource Wissen. Uneinheitliche Datenablagen, unzureichender Wissens- und Informationsaustausch, Intransparenz über Zuständigkeiten und Kompetenzen, unstrukturierte formelle Kommunikation, mangelnde zentrale Speicherung von Wissen und Informationen ... all das sind Problemfelder, die es zu bearbeiten gilt. „Im Gegensatz zu großen Unternehmen, wo viele (Wissens-)Prozesse standardisiert sind, überwiegt in kleinen Unternehmen oftmals die Selbstorganisation", lautet die Beobachtung von Ina Finke. „Es fehlt an Strukturen, an formalisierten Abläufen, an einheitlichen Systemen."

Beispiel Dokumentenablage. Mitarbeiter von KMU stehen häufig vor dem Problem, dass relevante Daten, Dokumente oder Verzeichnisse nicht auffindbar sind, weil kaum ein System gemeinsam und nach klaren Regeln genutzt wird. „Das mag okay sein, wenn der Betrieb nur drei Mitarbeiter umfasst. Aber sobald die Belegschaft auf 20, 30, 40 Mitarbeiter anwächst, wird die Suche nach der richtigen Information zu einem echten Zeitproblem und führt auf Dauer auch zu Frust unter den Mitarbeitern", moniert Ina Finke.

Auch die Dokumentation von Know-how ist in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen ein wunder Punkt: Experten- und Erfahrungswissen – sei es über Kunden, Geschäftspartner, Lieferanten, Maschinen oder interne Abläufe – wird in den seltensten Fällen systematisch erfasst. Das rächt sich vor allem dann, wenn Mitarbeiter altersbedingt aus dem Unternehmen scheiden, wie Gabriele Vollmar weiß. „Ein wirklicher Wissenstransfer findet nur in sehr wenigen KMU statt", diagnostiziert die Beraterin mit Schwerpunkt Wissensmanagement. „Oft ist es so, dass erst wenige Monate vor dem Eintritt ins Rentenalter bewusst wird, dass ein Mitarbeiter, der vielleicht schon seit vierzig Jahren in dem Unternehmen arbeitet, den Betrieb verlässt und im schlimmsten Fall all sein Know-how mitnimmt."

Die Lösung für diese Probleme liegt für Mark Staiger auf der Hand: Ein professionelles Wissensmanagement muss her. „KMU müssen ihre Wissensprozesse besser organisieren", empfiehlt der Experte. „Sie müssen Regeln definieren, wie internes Wissen zu erfassen, zu strukturieren, aufzubereiten und zu verteilen ist." Gleiches gilt für Know-how, das von außen kommt: Die Sicht von Lieferanten, Kunden und Geschäftspartnern, aber auch andere Ressourcen wie Universitäten müssen berücksichtigt und in die internen Prozesse integriert werden.

Barrieren auf dem Weg zum Wissensmanagement

Was in der Theorie so einfach klingt, entpuppt sich in der Praxis als deutlich schwieriger. Denn: Das Thema Wissensmanagement hat in vielen KMU kein positives Standing. „Der Begriff ist für viele Verantwortliche nicht greifbar", begründet Gabriele Vollmar. Hinzu kommt, dass viele kleine und mittelständische Unternehmen eine ausgeprägte Abneigung gegenüber neuen Management-Trends pflegen. „Oft herrscht die Haltung vor: Das ist doch nur eine Mode-Erscheinung, eine neue Sau, die durchs Dorf getrieben wird", konstatiert Ina Finke.

Ein weiteres Problem sind die knappen Ressourcen: Wissensmanagement einzuführen, ist mit Aufwand verbunden. Es müssen neue Tools, Prozesse und Strukturen aufgesetzt werden, die von Mitarbeitern und Führungskräften zusätzliche Arbeit verlangen. Während große Unternehmen diesen Mehraufwand meist ohne Probleme auffangen können, indem sie zum Beispiel zusätzliche Personalstrukturen aufbauen oder Wissensmanagement in bereits bestehende Prozesse integrieren, stehen KMU vor der Herausforderung, diesen Mehraufwand mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen. Ein oft schwieriges Unterfangen. „Neben dem Tagesgeschäft bleibt oft keine Zeit für Wissensmanagement", urteilt Bernd

„Viele KMU setzen Wissensmanagement mit der Einführung aufwendiger IT-Systeme gleich. Dabei gibt es viele Maßnahmen, die ohne große zeitliche oder finanzielle Investition den Umgang mit Wissen verbessern."

Gabriele Vollmar, Vollmar Wissen + Kommunikation.
Kontakt: info@wissen-kommunizieren.de

Molter von Kristronics, einem der ProWis-Unternehmen. „Wenn der Entwickler spätabends seinen Rechner ausstellt, hat er meist weder Zeit noch Lust, Detailprobleme für die Kollegen zu dokumentieren", gibt der Leiter der Entwicklungs- und Engineering-Abteilung des Elektronikherstellers ein Beispiel. Wenig verwunderlich also, dass nicht alle ProWis-Betriebe das Projektziel erreicht und Wissensmanagement-Maßnahmen erfolgreich eingeführt haben: Vier von ihnen sind vorzeitig ausgeschieden ...

Erfolgsfaktoren für die Einführung von Wissensmanagement

Einer der Erfolgsfaktoren für die Einführung von Wissensmanagement in KMU lautet daher: dort ansetzen, wo es weh tut. Wo drückt der Organisation der Schuh? Wo haben auch die Mitarbeiter einen hohen Leidensdruck? „Das können völlig simple Dinge sein wie eine wildwüchsige Dokumentenablage", erklärt Gabriele Vollmar. „Wenn den Mitarbeitern aber durch eine sinnfällige Struktur die Arbeit mit dieser Ablage erleichtert wird, hat man Argumente, um das Thema Wissensmanagement weiterzutreiben und andere, vielleicht aufwendigere Maßnahmen umzusetzen." Auch Bernd Molter betont, wie wichtig es ist, den Mitarbeitern schnell den Nutzen von Wissensmanagement aufzuzeigen: „Wenn die Vorteile einer Maßnahme sofort spürbar sind, gehen die Mitarbeiter mit viel mehr Elan und Motivation an die Sache und sind auch bereit, den Mehraufwand in Kauf zu nehmen", so seine Erfahrung.

Gleichzeitig sollten die Mitarbeiter von Anfang an über das Projekt Wissensmanagement informiert werden, Ziele, Vorgehen und Ergebnisse sollten transparent sein. „Neben der stetigen Kommunikation ist auch die Einbeziehung der Mitarbeiter wichtig", benennt Ina Finke einen weiteren Erfolgsfaktor. Die Arbeit mit den ProWis-Unternehmen habe gezeigt, dass vor allem die Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden, die die Mitarbeiter selbst ausgearbeitet oder zumindest ausgewählt hatten. „Lösungen, die von oben verordnet werden, haben dagegen mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen", lautet Finkes Resümee. „Ihre Chancen, sich langfristig zu etablieren, stehen daher deutlich schlechter."

Doch auch wenn die Mitarbeiter geschlossen hinter dem Projekt Wissensmanagement stehen: Ein zusätzliches Muss ist ein interner oder externer Projektleiter, der das Thema hauptverantwortlich betreut. Er ist nicht nur als zentraler Ansprechpartner für Geschäftsführung, Mitarbeiter und Führungskräfte gefragt, sondern auch als Promotor, der das Thema – auch gegen Widerstände – weiter vorantreibt. „Für uns war extrem wichtig, dass das Frauenhofer-Team immer wieder nachgehakt und darauf geachtet hat, dass wir Zeitpläne und Ziele im Auge behalten", berichtet Bernd Molter rückblickend. „Wir brauchen jemanden, der uns zwingt, am Ball zu bleiben. Sonst verdrängen die Kundenprojekte natürlicherweise die Projekte zur internen Weiterentwicklung."

Erfolgsfaktor Einfachheit

Ansonsten gilt: Simple Maßnahmen, die ohne großen Aufwand eingeführt werden können und idealerweise auf vorhandenen Strukturen aufsetzen, haben die größten Erfolgsaussichten. „Viele KMU setzen Wissensmanagement mit der Einführung aufwendiger IT-Systeme oder Datenbanken gleich. Dabei gibt es eine Vielzahl kleiner und charmanter Maßnahmen, die ohne

Erfolgsfaktoren für die Einführung von Wissensmanagement in KMU

- Wissensmanagement-Methoden auswählen, die schnelle Erfolge versprechen.
- Einen Promotor oder Projektleiter benennen, der das Thema Wissensmanagement auch in schwierigen Zeiten vorantreibt und als Ansprechpartner für die Mitarbeiter fungiert.
- Den Mitarbeitern muss kommuniziert werden, warum Wissensmanagement wichtig ist und welchen Nutzen es bringt. Am besten belegt durch Beispiele aus anderen Unternehmen.
- Die Wahl sollte auf einfache Wissensmanagement-Maßnahmen fallen, die ohne großen Aufwand eingeführt werden können oder auf bereits Vorhandenem aufsetzen.
- Geschäftsführung und Führungskräfte sollten sich offen hinter das Projekt Wissensmanagement stellen und den Mitarbeiter auch mehr (zeitlichen) Spielraum gewähren, um sich mit dem Thema zu befassen.
- Die ersten Wissensmanagement-Maßnahmen sollten dort ansetzen, wo der Leidensdruck der Mitarbeiter am größten ist. Zum Beispiel bei der Dateiablage.
- Die Mitarbeiter sollten in die der Auswahl und Gestaltung von Wissensmanagement-Maßnahmen einbezogen werden.

Leadership Consultant

Are you passionate about leadership development?

Do you have an exceptional track record of selling cutting-edge learning initiatives?

Would you like to engage with head and heart and truly make a difference?

If your answer to these questions is a heartfelt "yes" please go to

http://www.nvision-learning.com/aboutus_career_interested.php

to learn more about N Vision and our job opportunites.

N VISION Leaders Learning for Profit®
www.nvision-learning.com

ProWis
Wissen – Prozesse – Management

Schon gewusst ...?

Lösungen für einen effizienten Umgang mit Wissen finden Sie im Internet unter

www.prowis.net

„Neben dem Tagesgeschäft bleibt oft keine Zeit für Wissensmanagement."

Bernd Molter, Leiter Entwicklung und Engineering beim Elektronikhersteller Kristronics. Kontakt: Bernd.Molter@kristronics.de

große zeitliche oder finanzielle Investition den Umgang mit Wissen verbessern können", erklärt Gabriele Vollmar. Ein viel versprechender Ansatz besteht in ihren Augen darin, Software unter die Lupe zu nehmen, die bereits im Einsatz ist: Welche zusätzlichen Funktionen bietet beispielsweise Outlook? Wie wäre es, wenn alle Mitarbeiter ihre Kalender freischalten und somit besser über die Aktivitäten ihrer Kollegen Bescheid wissen?

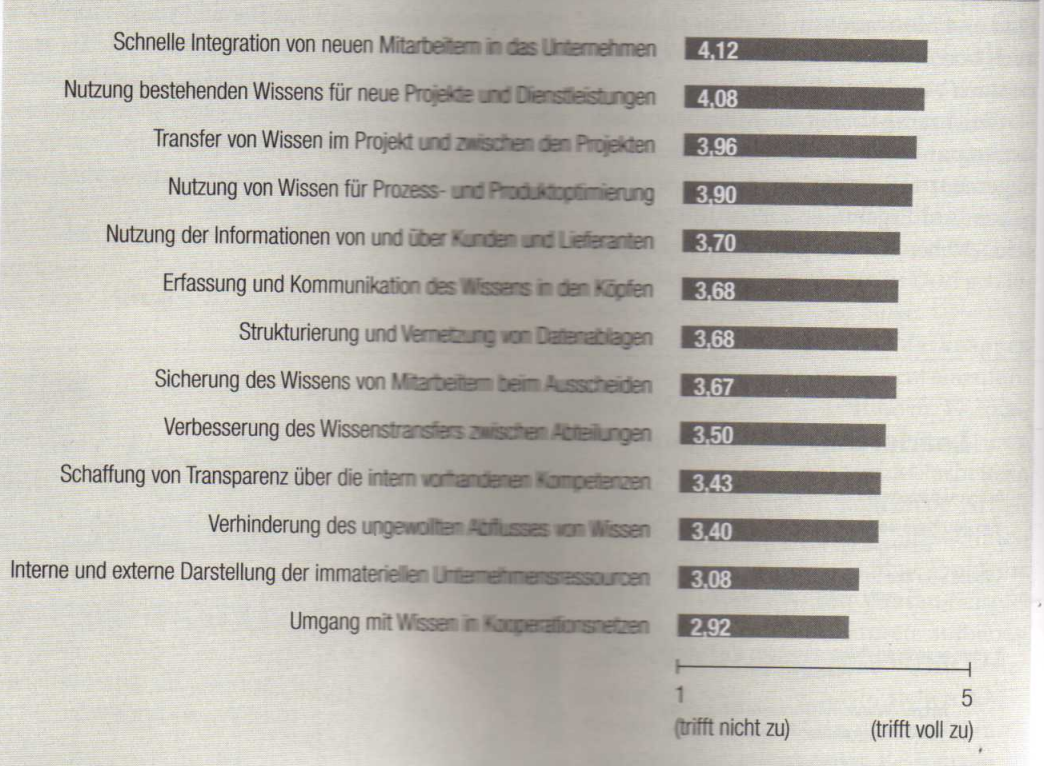
Regelmäßige Meetings – sei es innerhalb einer Abteilung oder über Abteilungsgrenzen hinweg – sind eine weitere Möglichkeit, das Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu optimieren: Ein Maschinenhersteller hat im Rahmen von ProWis zum Beispiel so genannte Erfa-Gruppen ins Leben gerufen. Bei diesen Treffen kommen Mitglieder unterschiedlicher Abteilungen in regelmäßigen Abständen zusammen, um sich über gemeinsame Themen und Probleme auszutauschen. Bei einem anderen Mittelständler treffen sich die Mitarbeiter einer Abteilung jeden Freitag vor der Mittagspause und präsentieren in fünfminütigen Vorträgen, woran sie gerade arbeiten und was in der kommenden Woche ansteht. Positiver Nebeneffekt: Da die Mittagspause direkt auf die Besprechung folgt, können die Mitarbeiter einzelne Themen vertiefen – zum Beispiel bei einem Salat oder einer Portion Nudeln in der Kantine.

Auch die Weitergabe von Know-how kann relativ einfach systematisiert werden. Bei Kristronics beispielsweise finden einmal im Monat interne Fachvorträge statt. „Jeder Mitarbeiter kann sich ein Thema aussuchen, mit dem er sich besonders gut auskennt", erläutert Bernd Molter. „Dabei sollte es natürlich nicht um Ikebana, sondern um Inhalte gehen, die für unser Unternehmen relevant sind." Denkbar ist auch, dass Mitarbeiter, die externe Weiterbildungen besucht haben, ihre neu gewonnenen Erkenntnisse auf diese Weise mit ihren Kollegen teilen: Was waren die wichtigsten Inhalte der Veranstaltung? Welche Ideen ergeben sich daraus für das Unternehmen?

Zur Dokumentation dieses neu erworbenen oder bereits bestehenden Know-hows können auch Wikis und Blogs herangezogen werden. Der Vorteil dieser Tools: „Sie sind kostengünstig, einfach zu bedienen und derzeit so in, dass sie von den meisten Mitarbeitern ohne große Probleme akzeptiert werden", so Gabriele Vollmars Urteil. Auch Kristronics hat ein eigenes Wiki aufgesetzt, um Erfahrungen aus einzelnen Projekten besser zu dokumentieren. „Das ist so gut angelaufen, dass wir nun eine unternehmensweite Informationsplattform auf Wiki-Basis planen", blickt Bernd Molter in die Zukunft. Deshalb engagiert sich das Unternehmen bereits im nächsten Projekt nach ProWis: ICKE 2.0 – kurz für „Integrated Collaboration and Knowledge Environment for Small and Medium-Sized Enterprises Based on Web 2.0 Technologies" – verfolgt das Ziel, eine Wiki-Plattform mit niedriger Einstiegshürde für Mitarbeiter zu entwickeln.

Stefanie Bergel ■

Probleme im Umgang mit Wissen in KMU



Quelle: Stefan Voigt, Mark Staiger, Ina Finke und Ronald Orth: Wissensmanagement in produzierenden KMU. Bedeutung und Herausforderungen. Magdeburg und Berlin 2006. Im Rahmen der Studie wurden 47 kleine und mittelständische Unternehmen zu ihrem Umgang mit Wissen befragt.