

STUDIE. Wenn Wissensmanagement in mittelgroßen Unternehmen eingeführt werden soll, dann ist das Engagement der Mitarbeiter wesentlich wichtiger als eine aufwändige IT-Infrastruktur. Das ergab eine neue Untersuchung der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Es wurden 25 vorbildliche Mittelständler analysiert.

Wissensmanagement: 25 vorbildliche Mittelständler

Teilweise werden für ähnliche Probleme bei der Einführung des Wissensmanagements von verschiedenen Unternehmen ganz unterschiedliche Lösungen gefunden. Ein Beispiel: Zwei Unternehmen, die Software entwickeln, standen vor der Herausforderung, die jeweils individuellen Kundenprojekte effizienter zu gestalten. Dazu sollte der projektübergreifende Wissens- und Erfahrungsaustausch der eigenen Mitarbeiter verbessert werden. Um diesen zu optimieren, hat die „usd.de“ AG in Langen bei Frankfurt, ein Systemhaus mit derzeit 40 Mitarbeitern, eine Akademie ins Leben gerufen. Jeder, der im Unternehmen projektrelevante Erfahrungen gesammelt oder sich Fachwissen angeeignet hat, kann und soll sein Wissen im Rahmen der Akademie in Vorträgen, Leitfäden und Checklisten aufbereiten und anderen zugänglich machen.

Eine andere Firma, die „incowia“ GmbH, stand vor einer vergleichbaren Aufgabenstellung. Auch ihre Projektarbeit musste effizienter werden. Das Unternehmen mit seinen 40 Mitarbeitern aus dem thü-

ringischen Ilmenau ist aber einen ganz anderen Weg gegangen. Die erfahrensten Mitarbeiter teilte man in sechs Gruppen – Projektleitung, Projektsupport, Konzeption, Realisierung, Qualitätssicherung und Infrastruktur. Die Teams erarbeiteten Standards für die Abwicklung von Projekten. Sowohl die einzelnen Projektphasen als auch die Arbeitsschritte wurden visualisiert. So entstand eine Übersicht der verschiedenen Dienstleistungen und der Abhängigkeiten zwischen diesen. Projekte werden seither nicht mehr von Anfang bis Ende von einem Projektteam betreut, sondern die Mitarbeiter arbeiten als Spezialisten immer nur in einer Projektphase mit, lediglich der Projektleiter begleitet das Projekt von A bis Z. Dass der Überblick dabei nicht verloren geht, dafür sorgen Projekt-Wikis, also gemeinsam gepflegte Ad-hoc-Datenbanken.

Ein Problem – zwei Lösungen. Für erfolgreiches Wissensmanagement im Mittelstand gibt es keine allgemein gültigen Patentrezepte, vielmehr gilt, dass erfolgreich ist, was der jeweiligen Situation angemessen ist.

„Der Mensch steht im Mittelpunkt“, heißt es bei einem Bremer Werk für Montage-systeme. Der traditionsreiche Maschinenbauer mit 140 Mitarbeitern erfand die Funktion eines „Kümmers“ an der

transfer zu regulieren, Kommunikation zu bündeln, Fragen womöglich selbst zu beantworten und Ansprechpartner nach beiden Seiten zu sein, so dass die Konstrukteure sich verstärkt auf neue Projekte konzentrieren können.

Schnittstellenkompetenz

Bei der „Schweizer Electronic AG“ im süddeutschen Schramberg, ein Hersteller von Leiterplatten mit über 815 Mitarbeitern, lag die Herausforderung darin, sich vom Massenhersteller zum spezialisierten Problemlöser für die Kunden zu entwickeln. Dies erforderte jedoch eine 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 ist.

Die Qualifizierung gliedert sich in drei Module, wobei in jedem Qualifizierungsbereich auch so genannte Nahtstellenkompetenzen der beiden anderen Module vermittelt werden. 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.

„Die Baustellenteams nutzen ihr Foto-Handy, um ihrem Chef außergewöhnliche Schäden zu melden und auf die Anweisung von Experten zu warten.“

ringischen Ilmenau ist aber einen ganz anderen Weg gegangen. Die erfahrensten Mitarbeiter teilte man in sechs Gruppen – Projektleitung, Projektsupport, Konzeption, Realisierung, Qualitätssicherung und Infrastruktur. Die Teams erarbeiteten

Schnittstelle zwischen Konstruktion und Produktion – dort, wo auf der einen Seite oft viele Fragen entstehen, die zu beantworten auf der anderen Seite keine Zeit ist. Nun kümmert sich ein Mitarbeiter dezidiert darum, diesen wichtigen Wissens-



Innovationsprozesse. Um die Wissensgrenzen zu überwinden, geht nichts über einen persönlichen Erfahrungsaustausch vor Ort.

Kennzeichnend für erfolgreiches Wissensmanagement ist, dass es eingebettet ist in eine aktive Förderung der Unternehmenskultur. Ein Beispiel ist die „Domino World“, ein Anbieter von Gesundheits- und Sozialdiensten im brandenburgischen Birkenwerder. Er hat 400 Mitarbeiter. Eine wissensförderliche Lernkultur entsteht bei der „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

vielmehr in den regelmäßigen Entwicklungsgesprächen mit den Mitarbeitern. Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Motivator. Doch Wissensmanagement braucht darüber hinaus auch Disziplin. Sie wird auf der Ebene des Unternehmens erreicht durch die Einbindung des Wissensmanagements in die allgemeine Unternehmensstrategie, also beispielsweise in eine Balanced Scorecard und ein aus ihr abgeleitetes Projekt-Portfolio. Nur wer sich auch im Wissensmanagement konkrete und messbare Ziele setzt, wird auch etwas erreichen. Erfolgreiches Wissensmanagement bedeutet nämlich auch das Ende der Unverbindlichkeit.

Und wo ist die IT? Um es kurz zu machen: Sie steht nicht im Weg. Sei es nun als Projekt-Wiki oder als Wissens-Datenbank. 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 setzt beispielsweise der in seiner Region sehr bekannte Handwerksbetrieb „Maler Weiß“ aus Schwabach bei Nürnberg sowohl ein Dokumentenmanagement-System (DMS) als auch ein Customer-Relationship-Management (CRM) zur effizienten Informationsverwaltung ein. Wichtig für den Unternehmenserfolg ist jedoch eine andere Maßnahme: Die Baustellenteams von Maler Weiß nutzen Foto-Handys, um auftretende Probleme auf der Baustelle sofort ins Unternehmen zu kommunizieren, zu dokumentieren und um Hilfe zu

erbitten. Ein gutes Beispiel für ganz und gar pragmatische Wissensmanagementlösungen, wie sie typisch sind für den deutschen Mittelstand.

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, im Mittelstand beschreibt sie immer noch die Realität: Zeit und Geld, damit auch Personalkapazitäten, sind viel zu 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 nach der Analyse des Bundeswirtschaftsministeriums:

- Es gibt eine klare Problemorientierung, keine theoretischen Grundsatzdebatten. Es muss eine pragmatische Lösung her.
- Die Mitarbeiter werden früh und konsequent einbezogen in die Lösung eines Problems. Dabei herrscht vom Lehrling bis zum Chef die Denkhaltung „Geht nicht gibt's nicht“ vor. Eine Unterstützung des Wissensmanagements seitens der Geschäftsführung ist selbstverständlich.
- Alle Beteiligten zeigen ein hohes Engagement, wenn es darum geht, kreativ neue Wege zu beschreiben. Die EDV wird als bloßes Hilfsmittel genutzt.

Gabriele Vollmar ●



AUTORIN

Gabriele Vollmar ist als Beraterin und Trainerin mit ihrer Firma

„VOLLMAR Wissen+Kommunikation“ in Reutlingen selbstständig tätig. Ihre Schwerpunkte sind die Einführung von Wissensmanagement im Mittelstand, die Wissensbilanz als strategisches Steuerungsinstrument, Wissensmanagement-Audits und die Kommunikation von Erfahrungswissen. Das dargestellte Forschungsprojekt hat sie im Auftrag des Steinbeis-Transferzentrums Wissensmanagement & Kommunikation geleitet.
www.wissen-kommunizieren.de