



Foto: © N.N./DigitalStock

**DAS WISSEN DER EINZELNEN ZUSAMMENBRINGEN:** In kleineren und mittleren Betrieben stellt dies oft ein nahezu unlösbares Problem dar.

## Wissenssicherung im Mittelstand

# Kleine Beispiele mit großer Wirkung

**Wem hilft Wissensmanagement? Gerade kleine und mittelständische Betriebe scheitern allzu oft bei dem Versuch, Wissen zu strukturieren und weiterzugeben. Doch es gibt auch für diese Unternehmen erfolgreiche Vorbilder.**

Für welche Unternehmen lohnt sich Wissensmanagement? „Interessant ist es vor allem für Betriebe, die in einem komplexen Umfeld tätig sind, bei denen also Know-how aus den verschiedensten Bereichen gebündelt ist“, glaubt Gerald Lembke, der Unternehmen bei der Einführung von Wissensmanagementsystemen berät. Auch in kleinen oder mittleren Betrieben, besonders wenn starke Mitarbeiterfluktuation herrscht, kann ein funktionierendes Wissensmanagement zum Erfolg beitragen.

Führungskräften, die den systematischen Umgang mit Wissen verbessern möchten, rät das Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie (IPT) in Aachen, Antworten auf die folgenden drei Fragen zu suchen:

- In welchem Unternehmensbereich sollte mit Aktivitäten zum Wissensmanagement begonnen werden?
- Welche Wissensinhalte sind wichtig?
- Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement?

## Kommunikation als Vorteil der Kleinen

Das Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie hat eine Benchmarkstudie erstellt, die Prozesse des Wissensmanagements mit den unternehmerischen Geschäftsprozessen verknüpft. Obwohl die Studie hauptsächlich auf der Befragung von europäischen Großunternehmen basiert, glauben die Forscher, dass gerade kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) viel von deren Erfahrungen und Fehlern lernen können, um ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Außerdem hätten kleinere Einheiten einen wesentlichen Vorteil: die direkte und weitverbreitete mündliche Kommunikation beim Transfer und Austausch von Information, Erfahrung und Wissen.

So belegen Untersuchungen aus den USA: Zwischen 50 und 95 Prozent des Informations- und Wissensaustausches erfolgen verbal. Fallstudien, insbesondere bei amerikanischen und britischen Großunternehmen, zeigen, dass diese nach der flächendeckenden Einführung eines technisch dominierten Ansatzes anfangs Fehlschläge hinnehmen mussten. Erst nach einem neuen Start, der in einem ausgewählten Geschäftsbereich stärker auf das menschliche Element im Wissensmanagement setzte, waren diese Unternehmen erfolgreich.

## Die Entscheidung über den Erfolg

Der Schlüssel zum Erfolg von Wissensmanagement liegt demnach gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen in den Händen der Geschäftsführung. Wenn die Führungskräfte Verhaltensweisen vorleben, die dem Wissensmanagement förderlich sind, lässt sich leichter ein Klima des Vertrauens und der Akzeptanz aufbauen. Wesentliches Erfolgskriterium für das Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben ist Zeit für den Erfahrungsaustausch. Hier werden bereits unkonventionelle Lösungen erfolgreich praktiziert. So nutzt beispielsweise ein Dienstleistungsunternehmen mit etwa 100 Mitarbeitern die Pausen, um den Erfahrungsaustausch zu fördern. Dabei stellen Mitarbeiter ihren Kollegen einmal pro Woche während der Mittagszeit neue Softwareprogramme, veränderte Dienstleistungsangebote oder

allgemein die Aufgaben ihrer Abteilung vor. Die Teilnahme ist freiwillig. Das Unternehmen bezahlt nur den Imbiss. Personalleitung und Abteilungsleiter legen den internen Veranstaltungsplan gemeinsam im Hinblick auf den Informationsbedarf der Mitarbeiter und die Erfordernisse des Unternehmens für die kommenden drei bis vier Monate fest. Dadurch werden Transparenz und Verständnis für die Unternehmensabläufe und die Funktion der einzelnen Bereiche geschaffen. Erfahrungswissen wird in seinem jeweiligen Kontext kommuniziert.

### **Effizienz und Geschwindigkeit**

„Ein gut funktionierendes Wissensmanagementsystem ist heute unverzichtbar, um im härter werdenden Wettbewerb an vorderster Front dabei zu sein.“ Davon ist auch Dieter Schorn, Leiter Servicemanagement bei Siemens Information and Communication Networks (ICN) im Vertrieb Deutschland, fest überzeugt. Für ihn bedeutet dies, insbesondere das vorhandene Wissen unternehmensintern so schnell wie möglich zu multiplizieren.

Um dieses Ziel zu erreichen, entwickelten die Wissensmanager speziell für den Bereich des Kundenservices die Initiative „KN-Servicewissen“: Ein spezielles elektronisches Service-Informationssystem und eine Plattform ermöglichen es den Technikern, schnell und einfach an Tipps und Tricks heranzukommen oder diese auch an ihre Kollegen weiterzuleiten. Von dieser Maßnahme erwartet sich Schorn vor allem eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und eine Beschleunigung der Arbeitsabläufe. Auch für die Techniker sieht er einen wichtigen Vorteil: „Sie haben Problemlösungen schnell zur Hand. Dadurch steigt ihr Ansehen beim Kunden und sie wirken automatisch kompetent.“

### **Wissensweitergabe in der Praxis**

Welchen Beitrag „KN-Servicewissen“ im Alltag leisten kann, verdeutlicht ein Beispiel: Bei der Installation von Kommunikationslösungen beim Kunden findet der unternehmenseigene Techniker vor Ort neben der eigenen Technik häufig auch bereits vorhandene Komponenten verschie-

dener Anbieter vor, die in eine Gesamtlösung integriert werden müssen. Dabei erlangen diese Mitarbeiter wertvolles Wissen, das ihren Kollegen bei ähnlichen Projekten mühsame Recherchen ersparen könnte – wenn diese denn von seiner Existenz wüssten und diese Informationen leicht und schnell abrufen könnten. Auch für die Mitarbeiter in den Call Centern und die Lösungsspezialisten stellt dieses Wissen ein wichtiges Arbeitsmittel dar und bietet grundlegende Anregungen für weitere Produktentwicklungen.

Um KN-Servicewissen möglichst schnell und mit einer ausreichenden Menge an Input ausgestattet umgesetzt zu bekommen, starteten die Wissensmanager zunächst eine Informations- und Schulungskampagne sowie eine Incentive-Aktion. Durch die Aussicht auf attraktive Prämien, die sie sich durch die Abgabe nützlicher Tipps erarbeiten konnten, erhielten die Servicemitarbeiter einen zusätzlichen Anreiz zum Mitmachen. Gleichzeitig sollte ihre Hemmschwelle abgebaut werden, das neue Medium zu nutzen. Und tatsächlich wurden die Initiatoren von Lösungsvorschlägen geradezu überschwemmt.

### **Mit Wissensmanagement Stellenbesetzungen optimieren**

Ein weiteres Beispiel zeigt, welche Chancen Wissensmanagement auch in ganz anderen Bereichen eröffnen kann: Nach dem Gang an den Neuen Markt stand ein Softwarehersteller vor einem großen Problem: Um die anvisierte Expansion verwirklichen zu können, musste die Auftragsakquise verstärkt werden. Doch die drei Vorstände konnten auf dem allgemeinen Stellenmarkt keine Mitarbeiter finden, die für den Verkauf ihres sehr beratungsintensiven Produkts wirklich geeignet waren. Denn das Anforderungsprofil verlangte neben Branchen- und IT-Know-how auch Beraterkompetenzen. Was also tun?

„Wir haben uns dem Problem über den Ansatz des Wissensmanagements genähert“, berichtet Gerald Lembke. „Bei einer Qualifikationsanalyse im Unternehmen selbst fanden wir heraus, dass von zehn Mitarbeitern acht Akademiker waren. Und jeder davon fühlte sich in der Lage, die Aufgabe

zu übernehmen, wenn man ihm nur die richtigen Methoden an die Hand gab.“ Daraufhin wurde jeder potenzielle Auftrag als Projekt definiert und eine klare Struktur mit bestimmten Abläufen festgelegt. Nach firmeninternen Seminaren übernahm jeweils ein Projektmanager die Verantwortung. Eine Qualitätsmanagerin überprüfte regelmäßig, ob die Zielvorgaben erreicht wurden. Der Erfolg spricht für das Wissensmanagementsystem: In nur sechs Monaten konnten zwei Großaufträge in siebenstelliger Höhe akquiriert werden.

### Virtueller Wegweiser zum Wissensmanagement

Kleine und mittlere Unternehmen, die die Ressource Wissen besser nutzen und Gewinn bringend einsetzen wollen, können sich jetzt auch zum Beispiel im Internet informieren. Unter „[www.iw-klug.de](http://www.iw-klug.de)“ hat ein Projektteam des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Rahmen des Projekts „KluG-Kenntnisse leiten zu unternehmerischem Gewinn“ ausführliche Informationen über das Thema Wissensmanagement zusammengestellt.

Ineffiziente Arbeitsabläufe, Doppelarbeiten oder Mitarbeiter, die den Betrieb verlassen und wichtiges Erfahrungswissen mitnehmen – das sind nur einige der Problemfelder, auf die Wissensmanagement eine Antwort geben kann. Neben einer Einführung in das Thema bietet die Internetseite [www.iw-klug.de](http://www.iw-klug.de) einen Überblick über Methoden und Instrumente des Wissensmanagements. Checklisten helfen, konkret zu ermitteln, wo die „Wissenschwachstellen“ im Betrieb sind und wie das betriebs-eigene Wissen entwickelt und erfolgreich genutzt werden kann.

### Lernen von der Erfahrung Anderer

Auf der Internetseite befinden sich außerdem Erfahrungsberichte von Unternehmen. Das Projekt „KluG“ hat im Oktober 2000 begonnen und wird vom Landesarbeitsministerium Nordrhein-Westfalen finanziell gefördert. Der Aufbau eines Wissensmanagements wird dabei in drei nordrhein-westfälischen mittelständischen Unternehmen betreut, sodass die Ressource Wissen besser und konsequenter erschlos-

sen werden kann. Während der Projektlaufzeit bis November 2001 wird aus den Ergebnissen und Erfahrungen aus diesen Modellbetrieben ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt, der Geschäftsführer und Personalverantwortliche gerade in diesen Betrieben mit dem Thema vertraut machen und bei der Einführung von Wissensmanagement unterstützen soll. Die Chefs mittelständischer

und kleiner Unternehmen haben bereits die Notwendigkeit eines gut funktionierenden Wissensmanagements erkannt: In einer Infratest Burke-Studie im Auftrag der Deutschen Bank gaben fast 70 Prozent der befragten Firmen an, in diesem Bereich sehr großen Handlungsbedarf in allernächster Zukunft zu sehen.

Autorinnen: Heidi Trabert, Katharina Schmitt

## INFO UMSETZUNG IM BETRIEB

### So führen Sie effektives Wissensmanagement ein

**Berater Gerald Lembke hat Tipps für alle Entscheider, die Wissensmanagement in ihrem Unternehmen einführen wollen. Grundlage dafür sind die folgenden Fragen:**

#### Was soll erreicht werden?

Definieren Sie Ihre Wissensziele exakt. Legen Sie fest, wie Abläufe optimalerweise sein sollen und welche Informationen Sie dafür an welcher Stelle benötigen. Führen Sie dazu Workshops mit den relevanten Mitarbeitern durch, erstellen Sie Fragebögen oder führen Sie eine Delphi-Studie durch.

#### Welche Kompetenz ist vorhanden?

Erstellen Sie ein Kompetenzen-Portfolio. Mit Hilfe grafischer Darstellungen erhalten Sie einen Überblick darüber, welche Qualifikationen Sie im Unternehmen brauchen und welche vorhanden sind.

#### Wie werden Lücken geschlossen?

Leiten Sie aus dem Kompetenzen-Portfolio die notwendigen Maßnahmen ab. Stellen Sie sich folgende Fragen: Lassen sich die vorhandenen Kompetenzlücken durch Qualifizierungsmaßnahmen stoppen oder reicht es, bestimmte Mitarbeiter nur an einem anderen Platz einzusetzen? Sollten Sie künftig mit externen Spezialisten zusammenarbeiten? Wo lassen sich die Informationsflüsse verbessern? Reicht es, die Teilnehmerstruktur an bestimmten Meetings zu verän-

dern, ist eine Vernetzung sinnvoll oder sollte die Informationsweitergabe insgesamt institutionalisiert werden?

#### Was wird technisch benötigt?

Prüfen Sie, ob die vorhandene IT-Ausstattung Ihren neuen Anforderungen gewachsen ist. Vielleicht ist es inzwischen sinnvoll, besonders relevante Informationen elektronisch zu verwalten oder eine Projektdatenbank anzulegen. Bedenken Sie dabei: Es macht keinen Sinn, wenn alle Mitarbeiter alle Informationen bekommen. Denn dann wird die Suche nach den für sie relevanten Fakten für alle Mitarbeiter wieder zum unnützen Zeitfresser.

#### Weitere ausführliche Informationen finden Sie im Internet unter:

[www.iw-koeln.de](http://www.iw-koeln.de) oder [www.iw-klug.de](http://www.iw-klug.de) (Projekt: „KluG-Kenntnisse leiten zu unternehmerischem Gewinn“)

[www.wissensmanagement.com](http://www.wissensmanagement.com) (Österreichische Beratungsgesellschaft, die auch Infos zur Verfügung stellt)

[www.iwo.fhg.de](http://www.iwo.fhg.de) (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation)

[www.ipt.fhg.de](http://www.ipt.fhg.de) (Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie)

[www.learnact.de](http://www.learnact.de) (Gerald Lembke, Beratung, Akademie und Projektbegleitung zur Unternehmensentwicklung)