Forum E-Learning

Wissensmanagement in und für KMUs: Motive – Visionen - Strategien

Klaus-Dieter Teufel, bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e. V.

Ein umfassendes Wissensmanagement in KMU kann den Wissensstandort Deutschland voranbringen – das zeigten viele (Pilot-) Projekte.
Um diese Pilotprojekte in gelebte Unternehmenspraxis zu überführen und Wissensmanagement dauerhaft als wertschöpfenden Prozess zu entwickeln, müssen wir uns drei Aspekten widmen:
Motive, Visionen und Strategien.

Motive Motivation erklärt sich aus dem Produkt von Erwartungen mal Wert. Wir müssen also den KMU zweierlei verdeutlichen.

1. Die Wahrscheinlichkeit, gewünschte Unternehmensziele mit Wissensmanagement zu fördern, ist hoch.
2. Der Beitrag von Wissensmanagement zur Zielumsetzung ist ausreichend relevant.

Visionen sind Vorstellungen über einen Zustand in unbestimmter Zukunft. Demnach müssen wir gemeinsam mit KMU erarbeiten, wie unternehmensspezifisches Wissensmanagement aussehen kann und warum es sich lohnt, sich auf den Weg zu machen – auch wenn der Zeitpunkt der Zielerreichung unbestimmt ist.

Strategien sind längerfristig ausgerichtete planvolle Handlungen, um ein Ziel zu erreichen. Bei der Planung der Handlungen und der Zeithorizonte zur Etablierung eines nützlichen Wissensmanagements müssen wir die KMU unterstützen.

Wen meine ich mit „wir"? Wir sind Lösungsanbieter für diese Fragen – IT-Häuser, Verlage, Bildungsdienstleister, Forschungs- und Fachinformationszentren. Gemeinsam können wir begeistern für Motive, Visionen, Strategien hinsichtlich Wissensmanagement.

„Ein Begriff macht Karriere", schreibt das Institut der deutschen Wirtschaft in den Argumenten zu Unternehmensfragen (Nr. 10/2005).

Es wird ausgeführt:

- Der Strukturwandel in der Wirtschaft hin zur Wissensgesellschaft schreitet fort
- Wissen gilt vielen schon als eigenständiger Produktionsfaktor, den es besser zu nutzen gilt
- Oft fehlt es in den Betrieben an der entsprechenden Logistik,
  - Know-How zu finden
  - aufzubewahren
  - zu verteilen
  - anzuwenden

- gleichzeitig merken die Unternehmen, dass mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter oft wertvolle Erfahrungen verloren gehen

Mit Wissensmanagement soll hier gegengesteuert werden

Wissensmanagement mit Bordmitteln nennt sich ein Leitfaden, den das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft in 2007 im Rahmen der Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft herausgegeben hat. Aus der Praxis für Praxis wurde ein Ansatz entwickelt, der den Unternehmen den schnellen, zielgerichtete und ressourcenschonenden Einstieg in das betriebliche Wissensmanagement leicht machen soll.

Das Wissen über

- Technologien
- Wettbewerber
- Kundenwünsche sowie
- zurückliegende Erfahrungen

als betriebliche Ressource gezielter und schneller verfügbar zu machen, ermöglicht eine bessere Zusammenarbeit

- innerhalb der Betriebe
- mit den Kunden
- mit den Lieferanten

Auch das IfaA stellt fest, dass es in der praktischen Umsetzung bzw. Einführung eines Wissensmanagements bei den Unternehmen häufig Zurückhaltung festzustellen ist. Ein wesentlicher Grund ist darin zu sehen, dass die angebotenen Systeme und Lösungen der spezifischen Situation der KMU wenig angemessen sind, d. h. den typischen Ausprägungen von

- Führungsstrukturen
- Strategien
- Personalressourcen
- Organisationsformen sowie
- technischen Infrastrukturen

nicht entsprechen.

Mit dieser Analyse möchte ich mich etwas intensiver beschäftigen, da sie die Begründung für unser Vorhaben, ein „GA-Netzwerk Wissensmanagement“ zu gründen ist.

„Da wir hier von einem **Cluster** Wissensmanagement“ reden, folgender Hinweis:
Es wird geschätzt, das der Anteil des geistigen Inputs an der Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens bei mindestens 60 Prozent liegt.

Wir reden von Wertschöpfungsprozessen und müssen dabei unterscheiden zwischen dem

- Wertschöpfungsprozess Wissen selbst und
- Wertschöpfungsprozessen, bei denen Wissen eine wesentliche Rolle spielt.

Ich wiederhole, beim Wissensmanagement geht es im Prinzip um die Suche nach Wegen, wie man Wissen

- erzeugen
- speichern
- verteilen und
- gezielt anwenden kann.

Dass es auf diesen Gebieten in vielen Betrieben Handlungsbedarf gibt, belegen Unternehmensbefragungen.

Die Zusammenfassung einiger Ergebnisse.

Aus welchen Gründen haben Unternehmen ein Wissensmanagement eingeführt?

1. Mangelnde Transparenz über das im Unternehmen vorhandene Wissen „Wer weiß was?"
2. Wissen geht verloren
3. Ideen erreichen die Mitarbeiter zu spät
4. Experten sind nur schwer aufzufinden
5. Informationsüberflutung am Arbeitsplatz

Für unser geplantes „G-A-Netzwerk Wissensmanagement", das sich nach der wirtschaftspolitischen Terminologie des Landes Brandenburg zu einem „Branchenkompetenzfeld" entwickeln soll, das mit seinen Dienstleistungen eine wesentliche Rolle in den übrigen Branchenkompetenzfeldern spielt, d. h. in den dortigen Wertschöpfungsprozessen (Clustern), **ist die Analyse der Hindernisse auf dem Weg zu einem funktionierenden Wissensmanagement von besonderer Bedeutung.**

Folgende Hindernisse werden von den Unternehmen genant:

1. zu hohe Kosten
2. Erfolg nicht fassbar/ messbar
3. Angst vor Wissens- und Machtverlust
4. Bedenken gegenüber der Informationsflut
5. andere Faktoren sind wichtiger für den Unternehmenserfolg
6. keine zentrale Struktur im Unternehmen
7. kein/ nicht genügend Personal
8. Zeitmanagement
9. fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter
10. Unternehmensgröße
11. Wissen schwer nutzbar
12. IT-Voraussetzungen fehlen

Wir sollten die Unternehmen fragen

- Ist Ihnen bekannt, wer im Betrieb was weiß?

- Welche Kenntnisse gehen verloren, wenn ein gestandener Mitarbeiter das Haus verlässt?
- Wo finden Sie die Informationen, von denen Sie wissen, dass Sie sie haben?

Wenn es so ist, dass Unternehmen mit einem funktionierenden Wissensmanagementsystem erfolgreicher sind am Markt als solche ohne, stellt sich die Frage nach

- der Initiative
- den Strategien
- operationalen Zielen und
- der Erfolgskontrolle

Wissensmanagement ist Chefsache, weil es um alle betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche geht:

- Forschung und Entwicklung
- Unternehmensplanung/ Strategie
- Marketing/ Vertrieb
- Datenverarbeitung/ Organisation
- Produktion
- Controlling
- Einkauf
- Personalwesen

Vor allem in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen muss der Wissenstransfer verstärkt werden.

Alle Funktionsbereiche müssen ihre Wissenslücken/ Probleme/ Fragen definieren und es muss dann festgelegt werden, wie die notwendigen Informationen beschafft werden.

Dass die Unternehmen

1. eine offene Kommunikationskultur brauchen
2. Erfahrungswissen organisieren müssen
3. Wissensnetzwerke benötigen, d. h.
    a. solche haben müssen
    b. in solchen eingebunden sein müssen

ändert nichts daran, dass auch die Technik stimmen muss.

Nur per Inhouse-Netz lassen sich wichtige Informationen zeitnah an alle weitergeben.

Die Anbieter von Wissensmanagementsystemen wie etwa

- Dokumentenmanagement
- Portalsoftware
- Suchsysteme,

die auf einer solchen IT-Infrastruktur aufsetzen, werden in unserem Netzwerk sicherlich eine wichtige Rolle spielen.

Zusammenfassung

Unter Wissensmanagement verstehen wir im bbw Instrumente, die Unternehmen dabei unterstützen,

- unternehmerische Ziele zu bestimmen, deren Erreichung stark mit der Ressource Wissen zusammenhängt,
- vorhandenes Wissen im Unternehmen zu identifizieren,
- externes Wissen zu erwerben,
- neues Wissen aus dem Unternehmen heraus zu generieren, Wissen im Unternehmen an relevante Stellen zu verteilen,
- organisatorische Voraussetzungen für die optimale Wissensnutzung zu schaffen,
- Wissen zu bewahren und intelligent aufzubereiten
- und Wissen zu bewerten.

In Berlin gibt es viele Kompetenzträger für Wissensmanagement:
IT-Häuser, Verlage, Bildungsdienstleister, Forschungs- und Fachinformationszentren und Hochschulen.

Unsere Vision ist es, mit diesen Anbietern gemeinsam KMU zu motivieren, ihre unternehmerischen Ziele – wie z. B. Optimierung des Prozess- oder Projektmanagements der Produktionssteuerung des Kundenbeziehungsmanagements, der Personalentwicklung, die Bewahrung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter oder auch die Darstellung des Wissens und der Kompetenzen des Unternehmens in der Öffentlichkeit und bei Kunden – mit Wissensmanagement zu befördern.

Wir beraten die KMU bei geeigneten Strategien, mit denen mittel- bis langfristig unternehmensspezifische Methoden des Wissensmanagements im gesamten Unternehmen entwickelt und eingeführt werden können.