Inhaltsverzeichnis

Abstract: Wissen effektiv nutzen in KMU **S. 2**

1. Setzen Sie Ihre Wissens-Potentiale effizient ein? S. 3
1.1. Das relevante Wissen steckt in den Mitarbeitern!
1.2. Effiziente Wissensmanagement-Verfahren fehlen!
1.3. Passgenaue Lösungen durch eigene Mitarbeiter finden!
1.4. Wo und wie ansetzen um Wissen effizient zu managen?
1.5. **Exkurs:** Münchner-Wissensmanagement-Modell
1.6. Was ist Ihr „Standpunkt“ zu Wissensmanagement?

2. *Wissensbrille©* – eine wissensorientierte Methode S. 11
2.2. Mit der *Wissensbrille©* Lösungsvorschläge entwickeln
2.3. Wie funktioniert die *Wissensbrille©*
2.4. Ziel der *Wissensbrille©*
2.5. Nutzen der *Wissensbrille©*
2.6. Vorgehen mit der *Wissensbrille©*
2.6.1. Sensibilisierung des eigenen Standpunktes
2.6.2. Fokussieren eines wissensintensiven Prozesses
2.6.3. Zentralen WM-Kernprozess herausarbeiten
2.6.4. Ganzheitliche WM-Betrachtung
2.6.5. WM-Ansatz herausarbeiten

3. Wissens-Projekte generieren S. 20
3.1. Vorgehensschritte bei der Entwicklung eines Wissens-Pilotprojekts

3.2. Projektorientiertes Vorgehen am konkreten Fall
3.2.1. Ziele, Vorgehen und „Wissensbrille©“ vorstellen
3.2.2. Kurzbeschreibung des Wissens-Problems (IST-Situation)
3.2.3. Grobziel festlegen (SOLL-Situation) und Standpunkt beziehen
3.2.4. WM-Analyse des konkreten Falles
3.2.5. Business-Case entwickeln (Kosten & Nutzenargumentation)
3.2.6. WM-Projektziel präzisieren
3.2.7. WM-Maßnahmen projektieren
3.2.8. WM-Evaluation klären
3.2.9. „Verkaufen“ der WM-Maßnahme(n)
3.2.10. Transfer sicher im Unternehmen / in der Abteilung

3.3. Projektorientiertes Vorgehen per Workshop **S. 29**
3.3.1. Ablauf des WM-Workshops
3.3.2. Ziele und Inhalte des WM-Workshops
3.3.3. Positionierung des WM-Workshops
3.3.4. Befragung zum Umgang mit Wissen
3.3.5. Rahmenbedingungen des WM-Workshops
3.3.6. Vorabinformationen zu Wissensmanagement
3.3.7. Einstieg im WM-Workshop
3.3.8. Fallarbeit mit der *Wissensbrille©*
3.3.9. Nachhaltigkeit durch Transfer-Coaching

3.4. Formulare & Checklisten (Vorbereitung, Analyse, Ergebnisse) S. 34

4. **WM-Erfolgskriterien & Erfahrungen aus der Praxis S.40**
4.1. Wissensmanagement - Erfolgskriterien
4.1.1. „Leidensdruck“
4.1.2. Führungskraft als „Treiber“
4.1.3. Projektorientierter Ansatz
4.1.4. Externe Moderation

4.2. Meine Wissensmanagement-Erfahrungen
4.2.1. Wissen managed man erfolgreich nur mit Hirn und Herz
4.2.2. Wissen teilt man nur wenn die Anreize stimmen
4.2.3. Ein schwieriger Spagat zwischen Teamwork und Wettbewerb
4.2.4. Mein Angebot – Der „3-D-Ansatz“ mit der *Wissensbrille©*

5. Literaturliste S.43

6. Über den Verfasser S.43

Wissen effektiv nutzen in KMU

Dieser Beitrag beschreibt eine einfache und wirkungsvolle Vorgehensweise beim erfolgreichen Einsatz von Wissensmanagement in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU). Mit der Methode ***Wissensbrille©*** wird exemplarisch die Entwicklung von Wissensprojekten und Umsetzung im Workshop samt Arbeitsunterlagen dargestellt.

Szenario:

Sie sind in einem Mittelständischen Unternehmen als Führungskraft tätig. Ihr Betrieb kann es sich nicht erlauben ungenutzte Ressourcen brach liegen zu lassen. Speziell das vorhandene Wissen und die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter müssen effektiver und effizienter genutzt werden, und das möglichst schnell und vor allem kostengünstig. Es besteht Handlungsbedarf z.B. in einzelnen Abteilungen kostspielige Doppelarbeiten zu reduzieren, dass die IT (endlich) problemlos arbeitet, sich die Mitarbeiter noch engagierter ins Unternehmen einbringen, usw. usw.

Ein typischer Fall für systematisches Wissensmanagement. Wenn dieses Szenario auch für Ihr Unternehmen zutrifft, hilft Ihnen vielleicht die hier dargestellte Methode ***Wissensbrille©*** einen Schritt weiter. Denn damit können Sie schnell ungelöste Kosten- bzw. Zeitfresser mit Ihren Mitarbeitern wissensorientiert analysieren und für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen in Form von Busisness-Cases, ggf. auch ohne externen Berater, erstellen. Starten Sie mit überschaubaren Pilotprojekten und Sie erzielen sofort erste Erfolge.

Im ***ersten Teil*** des Beitrages erfahren Sie das Warum dieses besonderen Wissensmanagement-Ansatzes mit der ***Wissensbrille©*** und was Sie benötigen um diese Methode in Ihrem Unternehmen einzusetzen. Ein Exkurs erklärt das verwendete Münchner Wissensmanagement-Modell. Im ***zweiten Teil*** wird die Methode ***Wissensbrille©***, zur Erarbeitung von Wissens-Projekten in Arbeitsgruppen und Abteilungen erläutert. Im ***dritten Teil*** lernen Sie die Umsetzung dieses wissensorientierten Ansatzes und erhalten konkrete Anregungen, z.B. bei Besprechungen oder als moderierter Workshop samt Leitfaden und Checklisten, für den Transfer in Ihr Unternehmen. Im ***vierten Teil*** beschreibt der Autor seine Erfahrungen mit Wissensmanagement und fasst die wichtigsten Erfolgsfaktoren bzw. Stolpersteine bei der Umsetzung in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) zusammen.

1. Setzen Sie Ihre Wissens-Potentiale effizient ein?

Unternehmen sind, vielfach zu Recht, gegenüber Wissensmanagementprojekten zurückhaltend. Es wird zwar prinzipiell als wichtiges Führungsthema verstanden, jedoch fehlt insbesondere in KMU meist ein „passender“ Ansatz mit welchen wissensorientierten Methoden bzw. Verfahren bekannte „Probleme“ kostenbewusst und Ressourcen schonend angepackt werden können.

1.1. Das relevante Wissen steckt in den Mitarbeitern!

Nutzen Sie konsequent die vorhandenen Wissenspotentiale Ihrer Mitarbeiter?

„Keep it Small and Simple!”

Wissensmanagement muss nicht immer unternehmensweit sein. Mit **überschaubaren Wissens-Projekten** können schnell und kostengünstig messbare Erfolge erzielt werden.

Zeit- und kostenintensive Probleme sind in jedem Unternehmen zu finden. Die Palette der Ressourcenfresser im eigenen Unternehmen ist meist jedem mehr oder weniger präsent: z.B. störungsanfällige IT-Systeme, unproduktive Meetings, fehlende Experten, umständliche Prozesse, Doppelarbeiten, etc. Führungskräfte kennen hiervon mehr die Zahlen, die Mitarbeiter erleben die Wirkung... und machen sich so ihre Gedanken, sprechen darüber oder leben einfach damit. Meist ist es ein Anstoß durch einen verärgerten Kunden oder Lieferanten, oder das Problem eskaliert innerbetrieblich. Die nachfolgenden Konfliktkosten können beträchtlich sein. – Leider werden diese, aus verständlichen Gründen, nirgends dokumentiert.

1.2. Effiziente Wissensmanagement-Verfahren fehlen!

Nutzen von überschaubaren Wissens-Projekten

- Unmittelbar im Unternehmen umsetzbar
- Berechenbarkeit von Wissens-Projekten
- Einfache Erfolgsmessung
- Kurze Entscheidungswege
- Schnelle Qualifizierung der Teilnehmer
- Transparente Kosten

Selbstverständlich gibt es in jedem besseren Unternehmen ein Vorschlagswesen bzw. ein Qualitätsmanagement (QM). Doch scheitern viele gute Ideen, bereits bei der Präsentation gegenüber der eigenen Führungskraft. Verbesserungsvorschläge werden z.B. detailverliebt erklärt oder man vertraut auf das Erstellen von (QM-) Berichten und ihren Selbstläufereffekten. Ungeahnte Wissens-Potentiale bleiben dadurch ungenutzt.

1.3. Passgenaue Lösungen durch eigene Mitarbeiter finden!

Wer weiß besser als die eigenen Mitarbeiter, welche Lösungsansätze bereits erarbeitet wurden und welche warum gescheitert sind. Sie kennen die „Wege des geringsten Widerstandes“, um geeignete Wissens-Projekte zu generieren. Sie wissen wem und wie sie Lösungsvorschläge den relevanten Entscheidern „verkaufen“ müssen. Und nicht zuletzt welche sonstigen potentiellen Stolpersteine im Unternehmen lauern. Es kann sehr teuer werden, bis ein Unternehmensberater zu diesem Wissen vordringt.
Erfolgt zu Beginn eines Wissens-Projekts eine ganzheitliche Analyse, d.h. werden die Einflüsse von Mensch, Organisation und Technik gleichberechtigt und systematisch berücksichtigt, können daraus Business-Cases und schlüssige Kosten-Nutzen Argumente erarbeitet und damit Wissens-Projekte mit maximalem Effekt im Unternehmen positioniert werden.

1.4. Wo und wie ansetzen um Wissen effizient zu managen?

Sollen ***unternehmensweite Prozesse*** nach ihren Wissensanteilen analysiert und verbessert werden, ist es gar nicht so einfach aus den vielen Modellen ein einfach handhabbares Wissensmanagement-Modell samt passgenauem Implementierungsverfahren zu finden. Insbesondere Wissensmanagement-Ansätze, welche die besonderen Rahmenbedingungen von KMU konsequent berücksichtigen, sind kaum vorhanden. Die Lösungen sind entweder zu IT-lastig oder der wissensorientierte Ansatz kommt nicht explizit zum Vorschein. Auch ist es nicht unerheblich, mit welcher „Brille“, d.h. aus welcher Profession man (z.B. der externe Berater) das Unternehmen betrachtet. Ist es vornehmlich die „Brille“ der IT, BWL oder ist er Spezialist für Unternehmenskultur.

Wissensmanagement muss nicht „automatisch die große Lösung“ sein, welche umfassend das Wissen des gesamten Unternehmens mit aufwändigen Informations- und Kommunikations-Systemen managen soll. Bereits der konsequente ***Umgang mit Wissen in der Abteilung, der Arbeitsgruppe*** oder bei jedem einzelnen Mitarbeiter setzt, auch ohne große Investitionen in zusätzliche Softwaresysteme, messbare Ressourcen frei.

Ziel sollte sein, dass:

- alle Beteiligten im Unternehmen das gleiche unter „Wissen“ und „Wissensmanagement“ verstehen (Definition der Begrifflichkeit und Ziele des Wissensmanagements)
- mit selbsterklärenden Begriffen die wesentlichen Bereiche des zu managenden Wissens prägnant formuliert und voneinander abzugrenzen sind
- jeder Mitarbeiter im Unternehmen schnell die Stärken und Schwächen (eigene, der Arbeitsgruppe, der Abteilung, des Unternehmens, der Kunden, der Lieferanten) im Umgang mit Wissen erkennen
- die Beteiligten die relevanten (Wissens-) Prozesse im Unternehmen nachvollziehen und Veränderungsansätze entwickeln können

Will man einen wissensorientierten Ansatz möglichst einfach und leicht verständlich implementieren, ist als gemeinsame Basis ein aussagefähiges Wissensmanagement-Modell notwendig.

1.5. Exkurs – Münchner Wissensmanagement-Modell

Vielfach wird Wissensmanagement mit Informationsmanagement verwechselt und die Einführung einer bestimmten Software-Lösung bereits als Wissensmanagement bezeichnet. Auch Maßnahmen, die sich auf die Qualifizierung des Wissens der Mitarbeiter konzentrieren, sind nur bedingt als Wissensmanagement anzusehen. Dabei handelt es sich eher um Kompetenzmanagement oder schlichtweg um Weiterbildung. Stellt ein Unternehmen überwiegend die Verbesserung von Arbeitsabläufen in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten, ist dies zwar ebenfalls ein Aspekt von Wissensmanagement, jedoch treffender mit Prozessmanagement oder Qualitätsmanagement zu beschreiben.

Im Unterschied zu diesen zweifellos berechtigten Konzepten will das das Wissensmanagement Veränderungsprozesse ganzheitlich gestalten.

Wissensmanagement umfasst die **Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer lernenden Organisation.** Das bedeutet, dass Wissensmanagement-Projekte stets alle drei zentralen Standbeine berücksichtigen müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

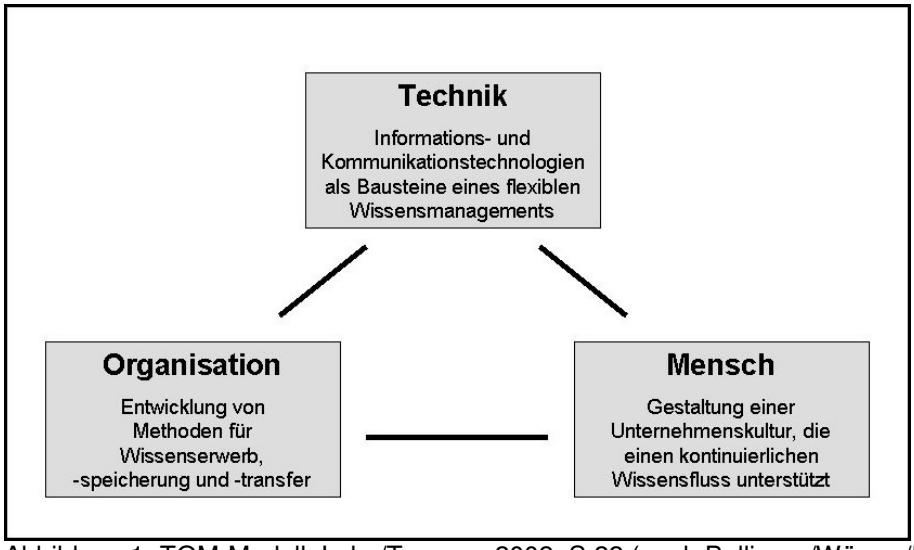

Abbildung 1: TOM-Modell, Luko/Trauner, 2002, S.22 (nach Bullinger/Wörner/Prieto, 1998)

Beispiel

Wird in Unternehmen ein Intranet als gemeinsame Informationsplattform eingeführt, ist es nicht nur notwendig, eine entsprechende IT-Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Es bedarf auch motivationsfördernder Maßnahmen für die beteiligten Personen. Doch auch eine motivierte Belegschaft mit guter IT-Ausstattung garantiert noch keinen erfolgreichen Wissensaustausch, wenn sie wegen Arbeitsüberlastung keine Gelegenheiten findet, diesen zu realisieren.

Dimension Technik

In jedem Unternehmen sind technische Geräte wie PC, Telefon, Fax etc. vorhanden, mit denen Informationen und Wissen festgehalten und ausgetauscht werden. Eine Analyse der vorhandenen Technik und ihre Anwendung liefert zumeist ein enormes Potential an Verbesserungsmöglichkeiten. Der Einsatz von IT ist jedoch kein zwingender Bestandteil von Wissensmanagement.

Dimension Organisation

Die Aufbau- und Ablauforganisation bietet in Unternehmen ein breites Feld an Veränderungspotentialen. Fokus ist hierbei: Was ist für das Tagesgeschäft wichtig zu wissen? Welche Geschäftsprozesse sind wissensintensiv und bedürfen besonderer Unterstützung? Gibt es Abläufe, die umständlich oder nicht (mehr) sinnvoll sind?

Dimension Mensch

Wissen zu teilen unterliegt auch in KMU keiner Automatik, sondern bedarf der kontinuierlichen Pflege einer Wissenskultur. Wird aktiver Wissensaustausch eher belohnt oder bestraft? Sind die Kompetenzen der Mitarbeiter bekannt? Werden beispielsweise Wissensträger, die sich weiterbilden und ihr Wissen weitergeben in der Organisation geschätzt und belohnt, können meist gute Ansatzpunkte für Veränderungsmaßnahmen gefunden werden, um implizites Wissen besser nutzbar zu machen.

Anhand der drei Dimensionen **Technik, Organisation, Mensch** lassen sich wichtige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkennen. Bei der Analyse des vorhandenen bzw. fehlenden Wissens werden die drei Dimensionen zuerst getrennt fokussiert. Anschließend werden ihre gegenseitigen Wechselwirkungen ermittelt. Auf diesem Weg können Ansatzpunkte für passgenaue Wissens-Projekte gefunden werden.

Zur wissensorientierten Analyse eines Unternehmens bzw. seiner Subsysteme eignet sich, ergänzend zu den drei Dimensionen (Technik, Organisation, Mensch), das „Münchner-Wissensmanagement-Modell“ von Prof. Mandl, LMU, da es für individuelles und organisationales Wissensmanagement einsetzbar ist. Für KMU erweist sich dieses Konzept aus folgenden Gründen als geeignet:

1. Es verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, da es insbesondere die für KMU wichtigen kommunikativen Aspekte konsequent integriert. Es berücksichtigt neben organisationalen und technischen Aspekten auch psychologische Voraussetzungen und pädagogische Begleitprozesse, die in anderen Modellen oft eher vernachlässigt werden.
2. Es stellt eine fruchtbare Beziehung zwischen dem Informations- und Kompetenzmanagement in Organisationen her.
3. Es ist für individuelles, bereichsbezogenes und organisationales Wissensmanagement einsetzbar und stellt entsprechende Methoden bereit.
4. Es konzentriert sich beim Managementprozess zwischen Zielformulierung und Evaluation auf vier überschaubare und gut handhabbare Kernprozesse.

Dadurch wird das Managen von Wissen auf vier Betrachtungspunkte reduziert, welche eine einfache und gleichzeitig differenzierte Analyse ermöglichen.

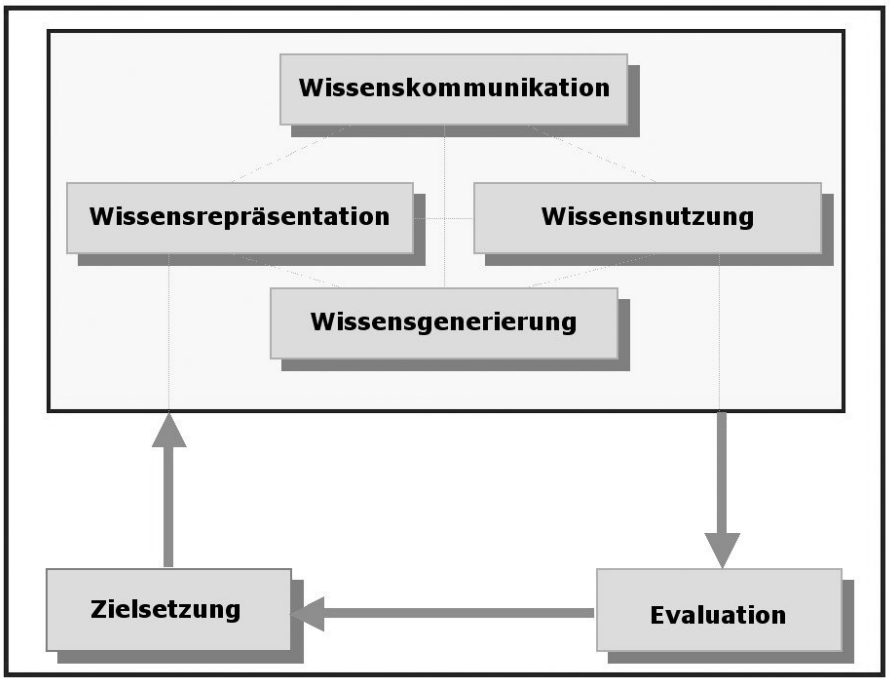

Abbildung 2: Kernprozesse des Wissensmanagement (Reinmann-Rothmeier u.a, 2001, S. 21)

Diese Kernprozesse sind zwar nicht exakt gegeneinander abzugrenzen, doch beschreiben sie recht eindringlich die unterschiedlichen Vorgehensweisen und Entwicklungsstufen von Wissensmanagement im Unternehmen.

- Der **erste Kernprozess** (Wissensrepräsentation) ermöglicht sich „nur“ auf das vorhandene (explizite/implizite) Wissen zu konzentrieren und den ***Wissens-Bestand und -Bedarf*** zu ermitteln und entsprechende, meist IT-gestützte Lösungen, zu realisieren.
- Ein ***zweiter Kernprozess*** (Wissenskommunikation) konzentriert sich ausschließlich auf den (elektronischen/realen) ***Austausch von Wissen*** und ermöglicht die Entwicklung von Maßnahmen für effizienteres Kommunizieren.
- Ein ***dritter Kernprozess*** (Wissensgenerierung) konzentriert sich darauf, wie ***neues Wissen***, ob intern oder extern besorgt, im Unternehmen generiert wird, um somit systematisch Innovationen zu ermöglichen.
- Der ***vierte Kernprozess*** (Wissensnutzung), eigentlich ein Meta-Prozess, forciert die **systematische** Effektivitäts- und Effizienzsteigerung durch ***Wissensnutzung***, um kontinuierlich und konsequent wettbewerbsfähig zu sein.

Die vier Kernprozesse beschreiben anschaulich die unterschiedlichen Entwicklungsstufen, auch im Hinblick auf den Reifegrad der Organisation im Umgang mit Wissen.

Grundfragen zu den Wissenskernprozessen

Mandl /Reinmann stellen, vereinfacht dargestellt, vier Grundfragen zur wissensorientierten Betrachtung:

1. Ist das benötigte **Wissen** in dem zu betrachtenden Organisationsfeld (z.B. Geschäftsprozess, Abteilung, Team, Person) **überhaupt vorhanden? Wenn nicht,** dann konzentrieren Sie sich auf die Prozesse der **Wissensrepräsentation** bzw. der Wissensaufbereitung.

2. Ist das benötigte Wissen in dem zu betrachtenden Organisationsfeld zwar vorhanden, aber **wird es vielleicht** innerhalb des Unternehmens **nicht optimal kommuniziert**? Dann konzentrieren Sie sich auf die Prozesse der **Wissenskommunikation**.

3. Ist das notwendige Wissen im Organisationsfeld zwar vorhanden, es wir auch konsequent kommuniziert, aber **wird daraus kein neues Wissen geschaffen**, um mit neuen Herausforderungen umzugehen? Dann konzentrieren Sie sich auf die Prozesse der **Wissensgenerierung.**

4. Sind alle drei Aspekte im Organisationsfeld zwar vorhanden, aber es **fehlt an der konsequenten Nutzung** und Umsetzung? Dann konzentrieren Sie sich auf die Prozesse der **Wissensnutzung**.

Ist das zu untersuchende Organisationsfeld definiert, erhält man mit diesen vier Fragen schnell Ideen, wo das Wissens-Problem liegen könnte. Werden daraus erste Hypothesen formuliert und Ursache-Wirkungsketten aufgedeckt, sind die Grundlagen geschaffen, um passgenaue Wissensmanagement-Projekte zu entwickeln. Dieses Vorgehen ist gleichermaßen für Organisationen, für einzelne Arbeitsbereiche oder auf individueller Ebene anwendbar. Je differenzierter dabei die drei Dimensionen Technik, Organisation, Mensch analysiert werden, desto ergiebiger wird das Ausgangsmaterial für Wissensprojekte.

1.6. Was ist Ihr „Standpunkt“ zu Wissensmanagement?

Es macht schon einen großen Unterschied, mit welcher inneren Haltung und mit welcher fachlichen Kompetenz der/die Wissensmanagement-Treiber im Unternehmen agieren. Beispielsweise wird ein erfahrener IT-Fachmann mit der Einstellung „*Wissen*

wird durch teilen mehr“, höchstwahrscheinlich versuchen Wissensmanagement im Unternehmen durch verstärkten Einsatz geeigneter Hard- und Software zu forcieren. Welche Prognose ist wohl abzugeben bei einem Geschäftsführer der folgende Einstellung hat: „Es ist vorteilhaft viel über Mitarbeiterkompetenzen, Strukturen der Kommunikation und vorhandene (Wissens-) Probleme zu wissen!“, Aber bereits bei kleineren Meinungsverschiedenheiten wird er dieses Wissen gegen andere einsetzen, um die „Machtfrage“ wieder einmal eindeutig zu seinen Gunsten zu klären.

Der fachliche Hintergrund beeinflusst, auch bei einer noch so positiven Haltung zu Wissensmanagement, erheblich die tatsächliche Ausrichtung der nachfolgenden Vorgehensweisen. Kommen die Wissensmanagement-Treiber aus der IT, dem Controlling, der Personalabteilung oder gar der Weiterbildung – beeinflusst die eigene „Sicht der Dinge“ und die Rolle im Unternehmen immer das eigene Handeln. Deshalb ist es bereits zu Projektbeginn wichtig, neben der Definition des zu managenden Wissens im Unternehmen, auch den Standpunkt und die Interessen der Wissensmanagement-Protagonisten zu berücksichtigen, um nicht wesentliche Aspekte bei der Gestaltung von Veränderungsmaßnahmen bereits im Vorfeld auszublenden. Zu all diesen Fragen hat der Autor die Methode ***Wissensbrille©*** entwickelt die im folgenden Abschnitt näher erläutert wird.