



**Studie**

# **Einführung von Wissensmanagement in KMU**

Jochen Diederichs BBAE

„Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen“

*Benjamin Franklin (17.01.1706 - 17.04.1790)  
US-Staatsmann, Ökonom und Naturforscher*

## Gliederung

<b>I</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>II</b>	<b>Theoretische Ansätze</b> .....	<b>4</b>
1	Begriffe dieser Studie.....	4
2	Wissen, Information und Daten.....	5
3	Drei tragenden Säulen des Wissens (-managements).....	10
4	Der Wissensmanagementprozess.....	12
5	Erfolgreiches Wissensmanagement in Unternehmen.....	15
6	Weitere Wissensmanagementbestandteile.....	16
<b>III</b>	<b>Praktische Ansätze</b> .....	<b>18</b>
1	Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen.....	18
2	Einordnung von kleinen und mittleren Unternehmen.....	19
3	Vorgehensweise bei der Einführung von WM in KMU.....	20
4	Barrieren.....	22
<b>IV</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>23</b>
<b>V</b>	<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>24</b>
<b>VI</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>25</b>
<b>VII</b>	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>25</b>

### I Einleitung

Aufbauend auf dem Titel dieser Studie werden zunächst die allgemeinen Grundlagen des Wissens und Wissensmanagements (WM) geklärt. Im Folgenden beschäftigt sich die Arbeit speziell mit der Einführung von WM in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Wissen wird zu einem immer stärkeren Erfolgsfaktor in Unternehmen. Auch in Produktionsunternehmen wächst Wissen zu einem entscheidenden Produktionsfaktor.

Die gesellschaftliche Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft erfasst also nicht nur das Individuum. Dieses wird durch die Entwicklungen auf dem sich immer weiter verkleinernden und verändernden Arbeitsmarkt gezwungen, sich mittels Wissen von anderen zu differenzieren. Vielmehr macht sich somit auch innerhalb der Unternehmen diese Entwicklung bemerkbar. Dies zeigt sich auch anhand der Entwicklung der Arbeitsplatzstruktur, Wissen hat auch hier eine immer stärkere Bedeutung für das Individuum und die Organisation, immer mehr Arbeiten erfordern immer mehr Wissen.

Wissen kann insofern als eine nachhaltige Ressource betrachtet werden. Es sollte aus diesem Grund systematisch erfasst, aufbereitet und genutzt werden, ansonsten läuft ein Unternehmen Gefahr existenziell wichtiges Wissen einfach zu verlieren. Trotz dieser Erkenntnis wird das Thema WM in vielen Unternehmen noch nicht mit der angemessenen Priorität betrachtet, oder nur unzureichend umgesetzt.

WM ist ein weitreichender Begriff, der je nach Definition Bedeutungen wie „Führen einer Wissensdatenbank“ auf der einen Seite, bis hin zu „einem allumfassenden Managementtool“ auf der anderen Seite hat.

Das folgende Kapitel dient aus diesem Grund der Klärung des Begriffes und der Definition. Außerdem wird das WM mit seinen Grundlagen vorgestellt.

## II Theoretische Ansätze

### 1 Begriffe dieser Studie

#### Wissen

Unter Wissen versteht man i.d.R. etwas, was sich im Kopf oder Gedächtnis abspielt. Etwas, was man erlernt, erfahren,... hat, so dass man es jederzeit zum Ausdruck bringen könnte.<sup>1</sup>

Wissen mit Sinn und Bedeutung entsteht nur unter der Voraussetzung, dass Menschen auswählen, vergleichen, verknüpfen, aushandeln und sich mit anderen austauschen. Wissen ist bedeutungsgerecht bewertete Information.<sup>2</sup>

#### Information

Die aus Daten entstandenen Informationen sind der Rohstoff für die Generierung von Wissen, die eine Einbindung der Informationen in einen Erfahrungskodex erforderlich machen.<sup>2</sup>

#### Daten

Daten bestehen aus einer kombinierten Folge von Zeichen (zum Beispiel Zahlen und Buchstaben), besitzen aber noch keine Verwendungshinweise und sind an sich bedeutungslos. Sie werden erst dann zu Informationen, wenn sie in einen Problemzusammenhang gestellt werden und zur Erreichung eines Ziels dienen.<sup>2</sup>

#### Wissensmanagement

WM bezeichnet eine Richtung der Managementlehre, die darauf abzielt in Organisationen das Wissen zur Erreichung der Unternehmensziele bestmöglich einzusetzen und zu entwickeln. WM kann aber auch vom einzelnen, zur Optimierung des persönlichen Wissens, angewandt werden.

#### KMU

KMU ist die Abkürzung für **kleine und mittlere Unternehmen**, den so genannten Mittelstand. In Europa ist dies die vorherrschende Unternehmensform mit einer Gesamtmitarbeiterzahl von 65 Mio. und einem Anteil von 99% der Unternehmen in der EU. KMU sind aufgrund der wirtschaftlichen Struktur besonderen Schwierigkeiten ausgesetzt. Aus diesem Grund, sowie aufgrund der wichtigen Rolle für die Volkswirtschaft werden diese Unternehmen vom Bund und der EU gefördert.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> www.wissen.de, Stand: 2005

<sup>2</sup> Reinmann-Rothmeier u.a., 2001

<sup>3</sup> <http://de.wikipedia.org>, Stand: 2005

## 2 Wissen, Information und Daten

Wissen, Information und Daten sind drei Begriffe die von entscheidender Bedeutung für ein WM sind, die nachfolgenden Ausführungen widmen sich diesen Grundlagen.

Informationen sind in einen Problemzusammenhang gestellte Daten. Daten sind eine kombinierte Folge von Zeichen. Wissen ist bewertete Information, als solches ist Wissen ein menschenpezifisches<sup>4</sup> Instrument, man spricht von der menschlichen Intelligenz. Der Mensch ist in der Lage Informationen so zu verarbeiten, dass ein Problem von der Entstehung bis zur Lösung beschrieben werden kann<sup>4</sup>. Festzustellen ist an dieser Stelle, dass Wissen die entscheidende Ressource für Problemlösungsprozesse ist. Nach Probst ist „Wissen die Gesamtheit der Fähigkeiten und Kenntnisse, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen aber jedoch immer an Personen gebunden.“<sup>5</sup>.

Da Problemlösungen mit wachsender Bedeutung ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein Unternehmen sind, wächst auch die Bedeutung der Ressource Wissen. Dennoch wird Wissen nicht ausreichend gewichtet. In der betriebswirtschaftlich gesteuerten Gesellschaft bzw. den betriebswirtschaftlich gesteuerten Unternehmen tut man sich schwer, Wissen als entscheidenden Produktionsfaktor zu berücksichtigen. Dies liegt nicht zuletzt an der schwierigen kostenmäßigen und betriebswirtschaftlichen Bewertung<sup>4</sup>.

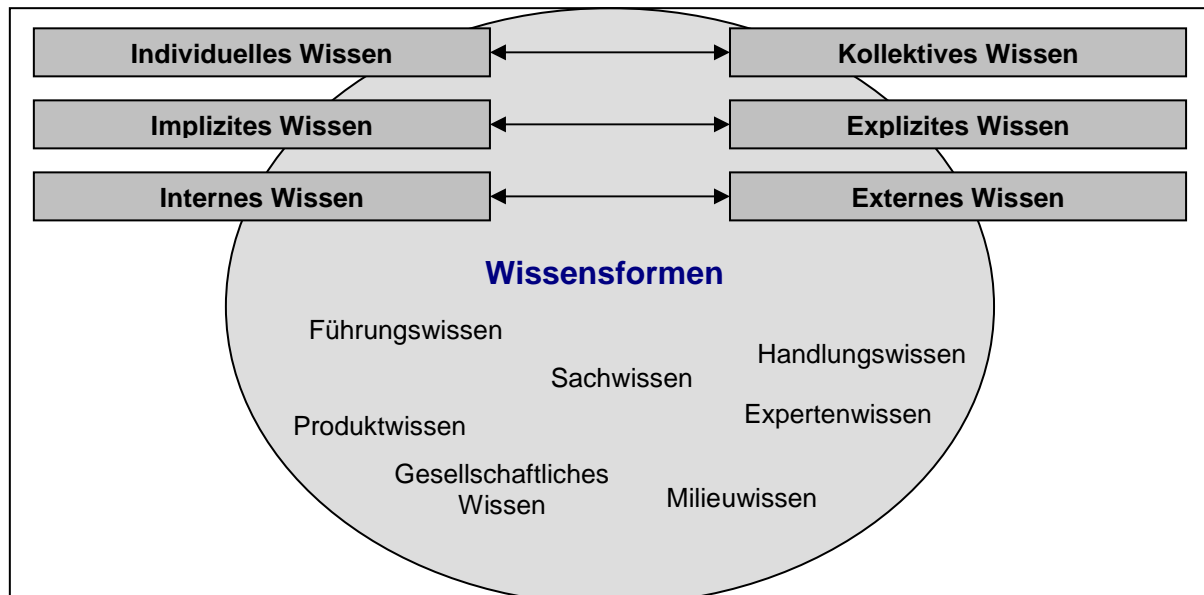


Abb. 1: Arten und Formen von Wissen

<sup>4</sup> Tamm, Gerrit; 2002

<sup>5</sup> Probst, G; 1997

Will man Wissen managen, dann ist es unabdingbar Wissen zu verstehen.

Wissen kann in verschiedene Arten<sup>6</sup> unterschieden werden, die Abbildung 1 stellt die verschiedenen Arten von Wissen dar.

Zunächst lässt sich in individuelles und kollektives Wissen unterscheiden. Das Wissen des einzelnen Menschen wird in der Wissenschaft auch als individuelles Wissen bezeichnet und steht im Gegensatz zu organisationellem oder kollektivem Wissen. Individuelles Wissen stellt für ein Unternehmen allerdings oft ein Problem dar, wenn ein erfahrener und wissender Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. In einem solchen Fall ist oft ein Großteil des für das Unternehmen wichtigen Wissens verloren. Aus diesem Grund sollte aus individuellem Wissen organisationelles Wissen geformt werden.

Internes und externes Wissen unterscheidet in bezug auf eine Gruppe, Organisation oder ein Unternehmen, ob das Wissen extern, z.B. eines Geschäftspartners, oder intern ist.

In bezug auf Menschen kann man zwei grundsätzliche Arten von Wissen unterscheiden, zum einen explizites Wissen und zum anderen implizites Wissen. Unter explizitem Wissen versteht man Wissen, welches leicht darstellbar ist und leicht weitergegeben werden kann. Diese Form des Wissens kann somit auch leicht durch Gespräche, Dokumentationen, etc. geteilt werden. Im Gegensatz zu implizitem Wissen, darunter versteht man Wissen, welches häufig durch Erfahrungen, Ausprobieren, etc. entstanden und verinnerlicht wurde. Man könnte implizites Wissen auch als subjektives Wissen beschreiben. Das Problem an implizitem Wissen ist die schwierige oder nicht mögliche Darstellbarkeit dieses Wissens. Auch ist dem Wissenden der Besitz oft gar nicht direkt bewusst. Die Weitergabe des impliziten Wissens an andere Individuen stellt daher eine Schwierigkeit dar, die für ein funktionierendes WM zu bedenken ist. Erst ein „Explizitmachen“<sup>1</sup> ermöglicht eine Aufnahme und Feststellung des Wissensbestandes. Auf der Grundlage des Begriffs implizites Wissen (1966 von Polanyi) entwickelten die beiden Japaner Nonaka und Takeuchi (gelten als die Begründer des WM) ein Konzept, bei dem Wissen innerhalb der Organisation in spiralförmig durchlaufenen Prozessschritten von implizitem in explizites und somit organisationelles Wissen umgewandelt wird, das SECI-Modell. Die Abbildung 2 zeigt das SECI-Modell. Die durchlaufene Prozessschritte sind dabei: „Externalisierung“ (implizit zu explizit), „Kombination“ (explizit zu explizit), „Internalisierung“ (explizit zu implizit) und „Sozialisation“ (implizit zu implizit).<sup>3</sup>

---

<sup>6</sup> Zinkl, Karin; 2003

## Einführung von Wissensmanagement in KMU

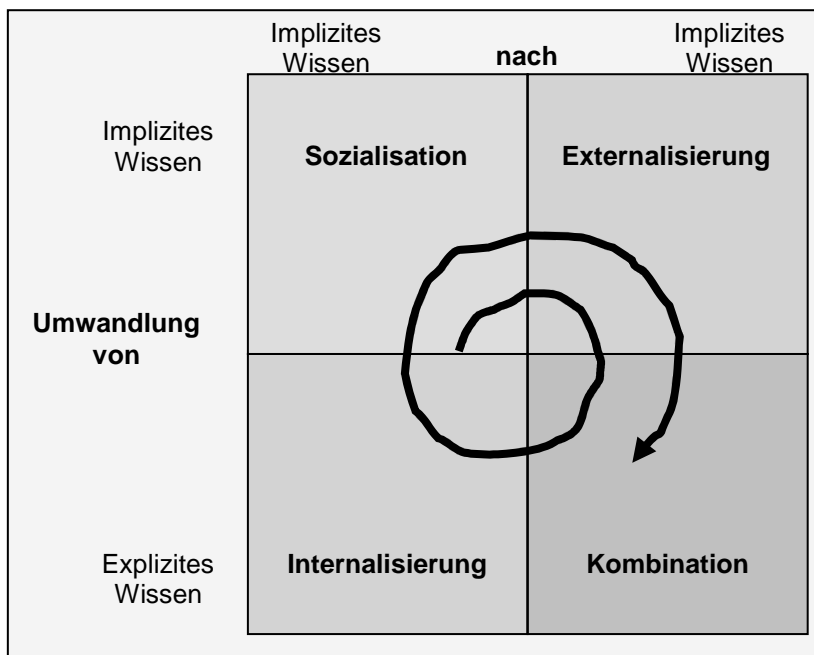


Abb. 2: SECI-Modell

Dieses Modell ist allerdings für die Praxis nicht detailliert genug, die Einteilung in implizites und explizites Wissen ist noch erweiterbar und praxisnaher darzustellen, dies versucht das HANSE-Modell. Dieses von David Snowden entwickelte Modell stellt die verschiedenen Wissensbedürfnisse eines Unternehmens dar und ordnet sie in das Modell des impliziten und expliziten Wissens ein. Die Buchstaben HANSE stehen dabei für **H**euristiken, **A**rtefakte, **N**atürliche Begabungen, **S**kills und **E**rfahrungen.

Diese fünf Wissenskomponenten des HANSE-Modells lassen sich wie in Abbildung 3 gezeigt in folgende Wissenszustandsbereiche einteilen.

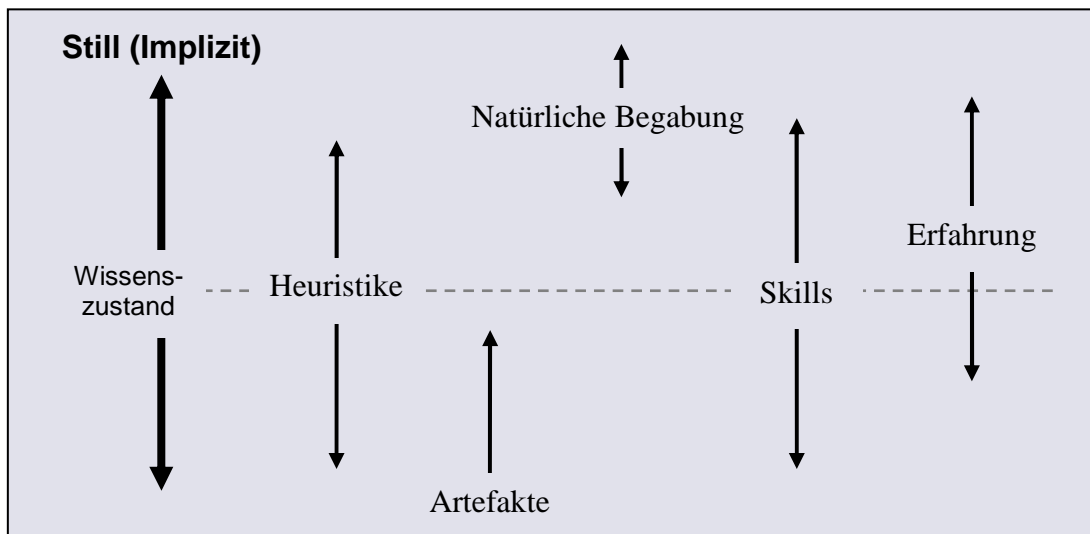


Abb. 3: HANSE-Modell<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Vgl. Schütt, Peter; 2000

Der Anteil an stillem (implizitem) und explizitem Wissen variiert je nach Wissensbedarf.

*Heuristiken* sind so genannte Daumenregeln, nicht ausformuliert, nicht sehr präzise. Oft sind sie die Grundlage für Entscheidungen, insbesondere unter Zeitdruck, wenn die Zeit nicht ausreicht ausführliche Analysen durchzuführen, wenn Entscheidungen in Unsicherheit gefällt werden müssen. Trotzdem sind Heuristiken leicht identifizierbar und dokumentierbar, auch weil die Umgebung i.d.R. die Heuristiken des Individuums kennt (Bsp.: Der Mitarbeiter kennt die Entscheidungsgrundlage des Vorgesetzten, wenn... dann). Macht man Heuristiken explizit, dann entstehen Artefakte.

Unter *Artefakte* kann man das explizite Wissen eines Unternehmens verstehen, festgehalten zum Beispiel in Datenbanken, Notizen, Ordnern, Akten, etc.. Allerdings sind nicht alle Artefakte eines Unternehmens allen zugänglich, so sind viele individuelle Notizen nur dem Eigentümer zugänglich. Die Aufgabe des Managements liegt hier darin, durch eine geschickte Dokumentation, zum Beispiel in Datenbanken, diese Notizen allen zugänglich zu machen. Weiterhin muss das Management dafür Sorge tragen, dass das explizite Wissen z.B. in den Datenbanken auf aktuellem Stand ist. Es dürfen keine Duplikate existieren. Das Wissen soll anwenderverständlich, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, bei der richtigen Person sein.

*Natürliche Begabung* ist als die individuelle Begabung jedes einzelnen Mitarbeiters zu verstehen, als solches lässt sich die natürliche Begabung nur sehr schwer managen oder gar transferieren. Aus Unternehmenssicht muss die individuelle Begabung gefördert werden und richtig eingesetzt werden, hierzu ist es notwendig die Begabungen der einzelnen Mitarbeiter zu erkennen und richtig zu deuten. Das Problem, dass dem Unternehmen Wissen in Form von natürlicher Begabung verloren geht, lässt sich nicht lösen.

Die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter, hier beschrieben als *Skills* können leichter gemessen werden und lassen sich somit auch leichter managen. Das Unternehmen muss die Skills messen und dokumentieren (z.B. welche Skills zu welchem Erfolg geführt haben), dann können durch Schulungen bestimmte Skills gefördert werden. Allerdings ist dies nur in einem beschränkten Rahmen möglich, oft müssen die vorhandenen Skills gesucht und genutzt werden.

*Erfahrungen* sind der wichtigste stille Wissenswert eines Unternehmens, obwohl die Offenlegung dieses Wissens äußerst schwierig ist. Dies hat drei Gründe, zum einen werden Erfahrungen häufig im Team gemacht und sind daher keine individuellen Wissenswerte, zum anderen müssen Erfahrungen häufig selbst gemacht werden, damit eine Person die



Erfahrungen zu ihren eigenen macht und drittens sind Erfahrungen durch sich leicht verändernde Rahmenbedingungen nicht generell auf eine ähnliche Situation übertragbar oder haben den gleichen Erfolg. Dennoch sollte ein WM versuchen Erfahrungen zu kommunizieren und zu übertragen. Bei der Kommunikation der Erfahrungen kann es sinnvoll sein auf alternative Methoden zurückzugreifen, an dieser Stelle sei beispielhaft Story Telling<sup>Info</sup> genannt. Durch diese Methode kann es erleichtert werden fremde Erfahrungen anzunehmen, da diese durch Geschichten, Anekdoten vermittelt werden.

Das HANSE-Modell bietet die Möglichkeit das im Unternehmen vorhandene Wissen zu analysieren. Vor dem Hintergrund, dass Geschäftsprozesse Abfolgen von Entscheidungen, Bewertungen, usw. sind, ergeben sich für bestimmte Geschäftsprozesse bestimmte Kombinationen von notwendigen Wissenskomponenten. Statt einer bestimmten Person, kann man nach einer bestimmten HANSE-Kombination suchen. Dies verringert auch die Abhängigkeit von bestimmten Personen. Das Analyisierte Wissen kann zudem zur Erstellung einer Wissensbilanz beitragen. Eine Wissensbilanz nimmt das vorhandene Wissen im Unternehmen auf, dokumentiert es und entwickelt es gezielt weiter. Eine Wissensbilanz dient verschiedenen Zwecken, zum Beispiel lässt sich das Wissen und die Organisation besser steuern. Ein ganz entscheidendes Argument für eine Wissensbilanz ist die Akquisition von Eigen- und Fremdkapital. Eine Wissensbilanz kann diesem Zweck dienen, da sie immaterielle Vermögensgegenstände, nämlich das Wissen und die Erfahrung der Unternehmung berücksichtigen und damit ihren Wert erhöhen kann.

Die Ausführungen über Wissen im allgemeinen und die ersten Ansätze des WM, in diesem Absatz lassen schon erahnen, dass WM ein weitreichender Begriff ist, aus diesem Grund widmet sich das folgende Kapitel den Trägern des Wissens (-managements).

---

<sup>Info</sup> Story Telling gehört zu den Methoden des Narrativen Wissensmanagements. Als Grundlage dieser Methode dient die Erfahrung, dass Menschen leichter Zusammenhänge verinnerlichen, welche ihnen in erzählender Form dargeboten werden, als Zusammenhänge, die in Form von Zahlen, Graphiken, Daten, Paragraphen, etc. vorliegen. Die zu vermittelnden Inhalte werden also in erzählender Form vermittelt.

### 3 Drei tragende Säulen des Wissens (-managements)

Als die drei tragenden Säulen des Wissens (-managements) kann man die Technik, die Organisation und den Menschen (das Individuum) bezeichnen. Die Abbildung 4 zeigt die 3 Säulen des Wissens (-managements)<sup>2</sup>.



Abb. 4: Die 3 Säulen des Wissensmanagements

Mit Hilfe des WM und den 3 Säulen ist es möglich Wissen zu sichern und im Unternehmen zu halten und somit entscheidendes Wissen nicht zu verlieren.

Als wichtigste Säule kann wohl der Mensch verstanden werden. Dieser ist als qualifizierter Mitarbeiter in einem Unternehmen der Hauptträger von Wissen. Das Wissen dieser ersten Säule kann durch Personalmanagement und Personalentwicklung gefördert und ausgebaut werden. Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Organisationsmitglieder sollten kontinuierlich gefördert werden.<sup>2</sup> Durch eine Erweiterung von Wissen ist ein Unternehmen in der Lage einen Wissensvorsprung gegenüber anderen Unternehmen zu erzielen. Ein solcher Wissensvorsprung kann durch gezielte Anwendung des Wissens zu einem Wettbewerbsvorteil werden, der die Möglichkeit bietet sich von anderen zu differenzieren und abzusetzen.

Die Organisation als zweite tragende Säule hat die Aufgabe Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass der Umgang mit der Ressource Wissen erleichtert wird.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001

Die dritte tragende Säule, die Technik, hat die Aufgabe eine nutzerfreundliche Unterstützung von wissensbasierenden Prozessen bereitzustellen. Insbesondere ist hier die Implementierung und Gestaltung von Werkzeugen, Informations- und Kommunikationsstrukturen gemeint. Als Beispiel seien an dieser Stelle sogenannte Wissensdatenbanken aufgeführt. Diese haben den Vorteil, dass sie aus individuellem Wissen, durch Bereitstellung für alle, organisationelles Wissen formen. Die Organisation ist aufgrund solcher technischer Werkzeuge in der Lage nicht nur auf das jeweilige individuelle Wissen, sondern auch auf das individuelle Wissen anderer Mitarbeiter zurückzugreifen.

Allerdings selbst wenn Wissen oft schon in strukturierter Form in Datenbanken, Dokumenten, etc. vorliegt, wird Wissen nur zu 1/3 aus Dokumenten bezogen, 2/3 des Wissens wird in persönlichen Kontakten weitergegeben. Aus diesem Grund ist nicht nur die Wissensweitergabe durch Datenbanken oder anderen Dokumenten zu fördern, sondern auch die Wissensweitergabe über persönliche Kontakte, also die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern.

Die drei Säulen verdeutlichen, dass es im WM nicht nur um die Arbeit mit Wissensdatenbanken geht, vielmehr handelt es sich um ein komplexes Managementthema. Es geht ebenfalls um die Einbindung der Mitarbeiter, als auch die Veränderung der Organisation, um ein funktionierendes WM aufzubauen. Lediglich 20-30% des Erfolgs eines WM entstehen durch Wissensdatenbanken<sup>7</sup>, der Rest entsteht ein geschicktes Personalmanagement und eine Abstimmung der Unternehmensprozesse, der Unternehmenskultur.

### 4 Der Wissensmanagementprozess

Der Wissensmanagementprozess teilt sich in vier Schritte auf. Die Abbildung 5 zeigt die einzelnen Schritte.

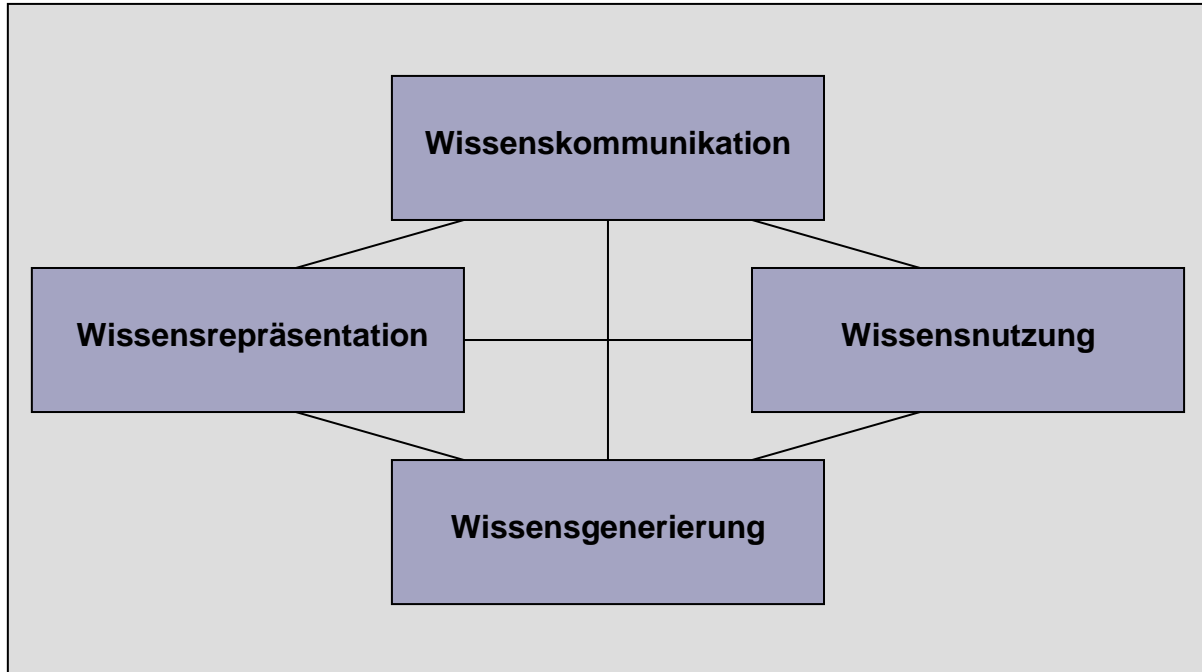


Abb. 5: Wissensmanagementprozess

Die *Wissensgenerierung* bezweckt eine bessere Nutzung von individuellen und kollektiven Wissenspotenzialen, die Überführung von implizitem in explizites Wissen und die Beschaffung oder Entwicklung von neuem Wissen.<sup>5</sup> Reinmann-Rothmeier schreibt zudem von einem Einrichten spezieller Wissensressourcen und der Schaffung von personalen und technischen Wissensnetzwerken.<sup>2</sup> Besonderer Beachtung kommt bei der Wissensgenerierung auch der Importierung von neuem Wissen zu, so können neue Mitarbeiter, externe Berater oder Wissensprodukte neues Wissen in ein Unternehmen bringen. Auch Kooperationen oder Fusionen mit anderen Unternehmen, sowie Lernprozesse, Forschung und Entwicklung ermöglichen neues Wissen zu generieren. Die Generierung von Wissen ist für ein Unternehmen von entscheidender Bedeutung, der reine Erhalt von Wissen führt aufgrund der Generierung von Wissen in anderen Unternehmen zu einem Rückschritt durch Stillstand. Aus diesem Grund sollte ein Unternehmen die notwendigen Voraussetzungen schaffen sein Wissen zu erweitern.

Die Wissensaufbereitung oder *Wissensrepräsentation* dient der Dokumentation, Kodifizierung, Aufbereitung und Speicherung von Wissen<sup>1</sup>, zudem müssen neue Erkenntnisse

identifiziert und dokumentiert werden. Neues Wissen muss ausfindig gemacht, identifiziert werden. Das Wissen muss bei Bedarf aktualisiert werden. Wichtig ist im Zusammenhang mit Wissensrepräsentation zudem ein transparentes und explizites Wissen zu formen, auf diese Weise kann das Unternehmen vor Wissensverlust geschützt werden.

Das Verteilen von Informationen und Wissen, die Vermittlung von Wissen, das Teilen von Wissen sind Aufgaben der *Wissenskommunikation*.<sup>1</sup> In Form von indirektem und direktem Wissenstransfer können die Bereiche mit Verwendungsmöglichkeit von dem Wissen profitieren. Zudem können Organisationsmitglieder an der Wissensgenerierung beteiligt werden. Die Qualität der Kommunikation, des Transfers hängt entscheidend von dem Speichermedium ab.<sup>5</sup> Sinnvoll ist es zudem bei der Wissenskommunikation abteilungs- und fachübergreifend Wissensaustausch zu betreiben, um somit Synergien zu nutzen. Die Wissenskommunikation ergänzt die Wissensrepräsentation, um eine tatsächliche Nutzung des bereitgestellten Wissens zu erreichen. Zudem kann durch eine geschickte Wissenskommunikation (z.B. Story Telling) auch implizites Wissen weitergegeben werden, welches sich durch die Wissensrepräsentation nicht vollständig aufarbeiten lässt.

Während der *Wissensnutzung* kann das Wissen in Verhandlungen, Handlungen und Entscheidungen genutzt werden, oder in Produkte und Dienstleistungen transformiert werden. Eine etwas umfangreichere Darstellung bietet die Abbildung 6.<sup>8</sup>

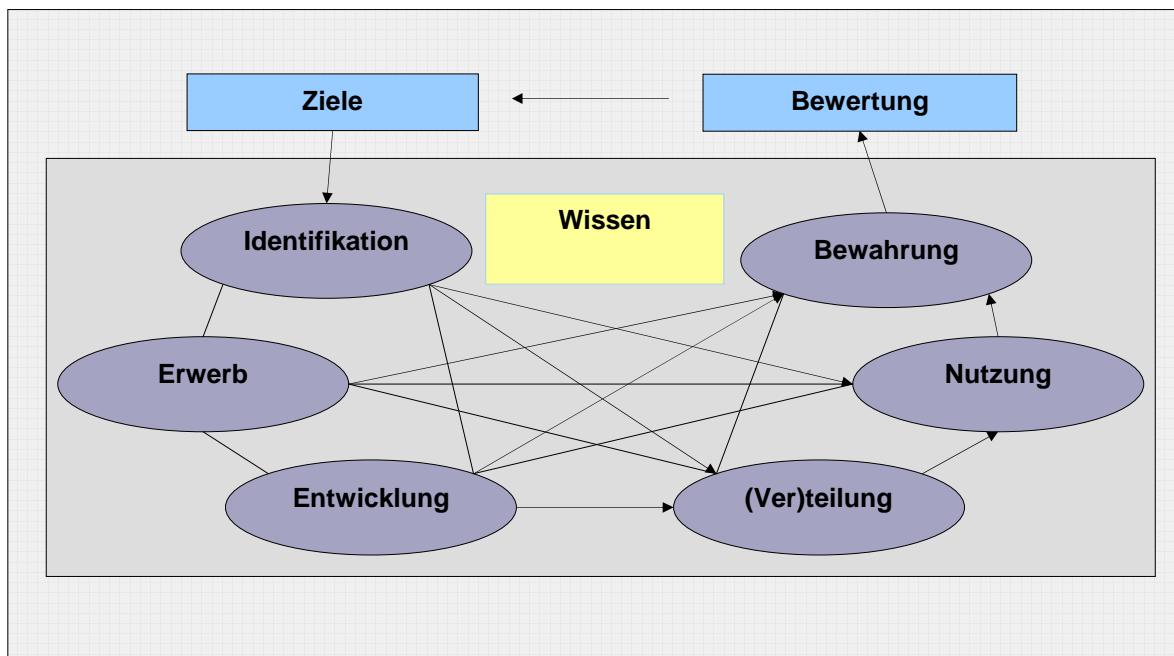


Abb. 6: Wissensmanagement nach Probst

<sup>8</sup> Probst/Raub/Romhardt : "Wissen managen"

Dieses Modell beschreibt grundsätzlich die gleichen Prozesse des WM, allerdings nicht in vier Schritten, sondern in 6 Schritten. Die Inhalte weichen nur unerheblich vom schon beschriebenen Modell ab, allerdings werden die eigentliche Prozessschritte in diesem Modell noch ergänzt durch die außerhalb stehenden Schritte Ziele und Bewertung.

Die *Ziele* in Bezug auf das WM lassen sich in normative, strategische und operative Ziele einteilen. Die operativen Ziele dienen der Umsetzung des WM, während sich die strategischen und normativen Ziele mit der Unternehmenskultur, der Weiterentwicklung der Fähigkeiten und dem zukünftigen Kompetenzbedarf beschäftigen.

Die *Bewertung* soll den Erfolg des WM messen, kontrollieren und sichern. Das nicht Vorhandensein von Standardmessverfahren für ein WM stellt hier allerdings eine Schwierigkeit dar.

Diese beiden Modelle bieten ein prozessgetragenes Modell für das WM an, wie aber kann WM in Unternehmen genau aussehen und angewandt werden, welche Methoden gibt es? Diese Frage wird nun zunächst mit allgemeinem Bezug beantwortet und anschließend in bezug auf kleine und mittlere Unternehmen.

### 5 Erfolgreiches Wissensmanagement in Unternehmen

WM in Unternehmen findet auf verschiedene Arten statt, der wohl verbreitetste Ansatz sind Programme, Wissensdatenbanken, IT-Systeme, usw. Aber WM ist einiges mehr, es muss das gesamte Unternehmen erfassen, so wie auch Wissen im ganzen Unternehmen verteilt und verbreitet ist. Vor allem ist WM nicht auf ein IT-Programm zu begrenzen, dann werden die zwei wichtigen Säulen Organisation und Mensch vollkommen vernachlässigt.

Nach Peter Schütt müssen diese beiden Säulen ca. 70-80% zum Erfolg eines WM beitragen, daraus ergibt sich eine große Bedeutung dieser beiden Bereiche und daraus folgend ein starker Handlungsbedarf.

Es gibt verschiedene Methoden, die versuchen eine Lösung für ein funktionierendes Wissensmanagementsystem zu bieten, diese Methoden werden im folgenden Kapitel vorgestellt. Zunächst aber zur Einführung eines WM. Hier ist es sinnvoll in kleinen Schritten vorzugehen. Man kann in ein bis zwei Unternehmensbereichen beginnen und nach erfolgreichem Abschluss das Projekt auszudehnen.

Wichtig ist, dass bei der Einführung keine Vorgehensweise top-down angewandt wird und dass nicht einfach ein Wissensmanagementsystem eines anderen Unternehmens übernommen wird. Jedes Unternehmen stellt einen speziellen Fall dar und sollte auch dementsprechend ein Wissensmanagementsystem auf ihre speziellen Bedürfnisse abstimmen.

Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse einer Umfrage, Verbesserungen durch die Einführung von WM in den beteiligten Unternehmen erreicht werden konnten.

Tab. 1: Verbesserungspotenziale des Wissensmanagements

<b>Verbesserungspotenziale des Wissensmanagements</b>	
Kosten- / Zeiteinsparungen und Produktionsverbesserungen	50 %
Prozessverbesserungen	19 %
Transparenz von Strukturen und Prozessen	18 %
Kundenorientierung / -zufriedenheit	18 %
Verbesserung von Entscheidungen und Prognosen	17 %
Besserer Informationsaustausch	15 %
Qualitätsverbesserungen	13 %
Erfolgreiche Marktführerschaft	8 %
Mitarbeiterqualifikation / -zufriedenheit	7 %
Kann noch nicht festgestellt werden	7 %

### 6 Weitere Wissensmanagementbestandteile

#### **Wissensmanager**

Der Wissensmanager ist weniger für ein WM-Tool, eine WM-Datenbank zuständig, vielmehr hat er die Aufgabe für eine Weiterentwicklung und Entwicklung einer WM-Strategie und der WM-Prozesse zu sorgen. Seine Hauptaufgaben liegen in einer beratenden, kommunizierenden und vorausdenkenden Tätigkeit gegenüber der GL, des WM-Teams und der WM-Initiativen. Eine Zuständigkeit für die Inhalte einer Wissensdatenbank ist ebenfalls, zusätzlich vorstellbar.

#### **Wissensorganisation**

Eine Wissensorganisation sollte einen Wissensaustausch im Blickfeld haben. Durch Wissensaustausch wird das Wissen der Mitarbeiter erweitert, das Wissen vermehrt. Der Wissensaustausch kann durch sogenannte Wissensnetzwerke funktionieren.

#### **Wissensnetzwerke**

„Wissen ist Macht“, so ist es in den Köpfen der Mitarbeiter verankert, dies führt dazu, dass Mitarbeiter ihr Wissen hüten und nur selten an andere Mitarbeiter weitergeben. Andere Mitarbeiter werden als Konkurrenten gesehen und ihnen aus diesem Grund das Wissen vorenthalten. Da in bezug auf Wissenskommunikation klassische Machtmechanismen nicht funktionieren, ein Befehl Wissen weiterzugeben nicht zieht, müssen Wissensnetzwerke aus informellen Gruppen bestehen. Informelle Gruppen kennen sich zum Beispiel aus ihrer Freizeit und sind daher aufgeschlossener gegeneinander, so dass in informellen Gruppen ein Wissensaustausch stattfinden kann.

#### **Wissenskonferenzen**

Wissenskonferenzen machen sich das „Prinzip Kaffeemaschine“ zu Eigen. An einer Kaffeemaschine treffen sich Mitarbeiter und unterhalten sich, automatisch tauschen sie Wissen aus. Solche treffen lassen sich auch organisieren, von Bedeutung ist die Umgebung solcher Treffen, sowie die Pausen. Pausen führen zu einer ungezwungenen Situation ohne Einengung, so dass „Expertengespräche“ stattfinden können, der Wissensaustausch läuft.



### **Knowledge-Flow-Management**

Knowledge-Flow-Management beschreibt die Fähigkeit, Wissen zur richtigen Zeit, an richtigen Ort, in der richtigen Form, zu aktivieren, bereit zu stellen. Somit kann man von einer Art Wissensorganisation, Wissenslogistik sprechen.

### **Knowledge-Engineering**

Knowledge-Engineering beschreibt die Computer gestützte Seite des WM. Es geht darum Wissen in geeigneter Form zu erfassen und zu strukturieren, um es später wiederzugeben. Es geht darum Wissen systematisch, formelhaft wiederzugeben. Der Aufbau der Wiedergabe, also die äußere Form sind hier besonders wichtige Aspekte.

### **Wissenslandkarten**

Wissenslandkarten lassen sich in zwei Kategorien teilen, zum einen Landkarten für explizites Wissen und zum anderen Landkarten für implizites Wissen. Im Bezug auf explizites Wissen könnte man Wissenslandkarten als die Navigation durch die Wissensdatenbank bezeichnen, zur Suche von Dokumenten. Im Bezug auf implizites Wissen kann man zum einen die sogenannten „Yellow Pages“ nennen, zum anderen Landkarten des Wissensflusses. Bei der Erstellung der Landkarten des Wissensflusses, steht der Prozess im Vordergrund, es geht darum wichtige Wissenspunkte in den Prozessen zu finden. Es muss hierbei beachtet werden, dass die tatsächlichen Prozesse häufig von denen auf dem Papier abweichen.

### **Yellow Pages**

Eine Art Dokumentation, welcher Mitarbeiter welches Wissen besitzt. Das Problem an Yellow Pages ist, dass sie mitarbeiterspezifische und persönliche Daten enthalten und daher ein Datenschutzproblem besteht. Dieses Problem erschwert die Einführung und Nutzung von Yellow Pages.

### III Praktische Ansätze

#### 1 Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

Unterstützt vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie fand im April 2002 ein Expertenworkshop zum Thema Einführung von WM in KMU statt. Die Experten waren sich darüber einig, dass dieses Thema in KMU auf eine andere Weise gelöst werden müsse, als in Großunternehmen. Diese Tatsache wurde auf die besonderen Eigenschaften der KMU zurückgeführt. Insbesondere wurden auch die Unterschiede herausgestellt, so finden sich in KMU oft flache Hierarchien, in denen häufig der Inhaber auch die Leitung hat. In diesen flachen Hierarchien verteilt sich das Wissen auf nur wenige Mitarbeiter. Wie bereits angesprochen wurde, können Probleme entstehen, wenn Mitarbeiter mit einem großen Reichtum an Wissen das Unternehmen verlassen, dieser Aspekt wirkt sich in KMU aufgrund der wenigen Mitarbeiter besonders stark aus. Weitere Schwierigkeiten stellten die Experten in bezug auf die Einführung und die Art des WM fest. In KMU werden i.d.R. keine Mitarbeiter freigestellt um ein Managementtool, wie das WM, einzuführen, diese Aktivitäten müssen in KMU neben dem Tagesgeschäft herlaufen. Welche WM-Tools in KMU eingesetzt werden müssen hängt vom spezifischen Unternehmen ab und lässt sich nicht pauschalisieren, da der Bereich der KMU eine Vielzahl der verschiedensten Unternehmen umfasst. Allerdings stellten die Experten in bezug auf KMU die besondere Bedeutung der Säule Mensch heraus. Der Expertenmeinung nach spielen IT-Tool, also die Säule Technik, in KMU nur eine unterstützende Rolle. Vielmehr sollten in KMU Personalisierungsstrategien gefördert werden. Diese Strategien sollten, unterstützt durch den Einsatz von wenigen IT-Tools und prozessoptimierenden Maßnahmen, für eine bessere Kommunikation und einen Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern sorgen.

### **2 Einordnung von kleinen und mittleren Unternehmen**

Zunächst sollte also feststellen um welche Art von KMU es sich in dem Projektspezifischen Fall handelt. Zur Einordnung von KMU müssen verschiedene Kriterien betrachtet werden. Als erstes ist sicherlich von entscheidender Bedeutung in welcher Branche das Unternehmen tätig ist. Daraus lässt sich auch schnell eine Einordnung des Unternehmens in eine der verschiedenen Arten von Unternehmen vollziehen. Handelt es sich zum Beispiel um ein Dienstleistungs- oder ein Produktionsunternehmen, ein produktions- oder innovationsorientiertes Unternehmen. Die Größe des Unternehmens spielt ebenfalls eine große Rolle, je nach Größe können verschiedene Vorgehensweisen gewählt werden. Bei einem größeren KMU kann sicherlich ein abteilungsübergreifendes Projektteam gebildet und bereitgestellt werden, dies ist bei kleineren KMU häufig nicht möglich.

### 3 Vorgehensweise bei der Einführung von WM in KMU

Der Mittelstand hat formal die gleichen Gründe und Erwartungen gegenüber WM, wie sie auch bei großen Konzernen zu finden sind. Tatsächlich geht die Motivation allerdings von konkreten Problemen aus. Diese Probleme sind wesentlich kritischer für KMU als für große Unternehmen, WM in KMU muss durch punktuelle Maßnahmen auf diese Probleme eingehen. Die Art des einzuführenden WM ist also eine andere, als bei großen Konzernen.<sup>9</sup>

Für die Einführung von WM in KMU gibt es keinen standardisierten Ablauf, auch die Instrumente, die für ein erfolgreiches WM in KMU benötigt und eingesetzt werden sind sehr unterschiedlich. Diese Instrumente hängen von der Art des Unternehmens und dem spezifischen Bereich, der Abteilung ab. Dennoch können auch für ein WM in kleinen und mittleren Unternehmen einige Instrumente und Methoden genannt werden, die zum Erfolg beitragen können. Es lassen sich hier zum Beispiel folgende Instrumente nennen:

- Experten- oder Skillverzeichnisse in denen Wissensträger mit besonderen Fähigkeiten festgehalten werden
- Lesson-Learned-Dateien, in denen gespeichert wird, welche Probleme wie gelöst wurden
- Verschiedene Methoden, das schon im Unternehmen vorhandene Wissen zu verbreiten, wie zum Beispiel Gesprächsforen, Mitarbeiter-schulen-Mitarbeiter-Projekte, Einarbeitungsprogramme, Mentorenprogramme, usw.
- Verschiedene Mittel die interne Kommunikation zu fördern, wie zum Beispiel Kaffee-Ecken, Raucher-Ecken, Kantinenzirkel, Überstundenbar, usw.

Die Auswahl der richtigen Methoden hängt vom jeweiligen Unternehmen ab, bei KMU werden spezifisch auf das Unternehmen zugeschnittene Konzepte benötigt.

Anhand eines Praxisbeispiels lassen sich die Möglichkeiten zur Einführung von WM in KMU aufzeigen. Das folgende Beispiel entstammt einem Vortrag<sup>10</sup> von Dr. Reinhard Willfort und beschreibt die Vorgehensweise bei der Einführung von WM in verschiedenen KMU in Österreich.

Die grundsätzliche Vorgehensweise im Projekt sah zunächst eine Reihe von Schulungsmaßnahmen vor, diese sollten eine gemeinsame Wissensbasis im Bezug auf WM im Unternehmen schaffen. Als zweiter Schritt sollte in sogenannten Wissensmanagement-

---

<sup>9</sup> Blume, Müller, Petkoff; 2002

<sup>10</sup> Willfort, Reinhard; 2004

Assessments die Integration bestehender Gesichtspunkte gewährleistet werden. Darauf folgte die Umsetzung von Maßnahmen in Pilotprojekten. Als letzten Schritt sollten die in den Projekten eingegliederten KMU einen Erfahrungsaustausch untereinander gewährleisten.

Besondere Bedeutung kam in dem Projekt den folgenden Punkten zu:

- frühzeitige Einbindung von Schlüsselpersonen
- Bildung eines abteilungsübergreifenden Projektteams
- Initiierung eines Pilotprojektes mit realistischen Zielen
- kleine Schritte und rasche Erfolge sind besonders wichtig
- WM führt dann zum Erfolg, wenn es top-down gefördert und interdisziplinär betrieben wird
- WM muss auf die wertschöpfenden Abläufe des KMU aufbauen und in der Sprache der KMU stattfinden
- Unternehmenskultur und Kommunikation sind wesentliche Eckpfeiler für die Einführung von WM

Welches Wissen muss in den Unternehmen aufgebaut werden? Welches Wissen ist von entscheidender Bedeutung? Welches Wissen ist für das jeweilige Unternehmen wichtig? Welches Wissen wird an Bedeutung verlieren? Diese Fragen beantwortete man mithilfe einer Wissensanalyse in Form eines Kompetenzbaumes. Es wurden die strategischen Geschäftsfelder hinsichtlich ihrer Kernprodukte untersucht. Auf dieser Grundlagen lassen sich Kernkompetenzen erschließen, diese werden wiederum durch spezifische Produktionsfaktoren und spezifische Wissensgebiete getragen. Das Wissen dieser Wissensgebiete ist das für ein Unternehmen entscheidende Wissen, da dieses Wissen für den Erfolg der Kernprodukte sorgt. Dr. Reinhard Willfort unterteilt dabei drei entscheidende Ebenen für das WM, die oberste Ebene ist die Handlungsebene, also die Abläufe, die vollzogen werden um vom Kundenbedürfnis zur Kundenzufriedenheit zu gelangen. Die mittlere Ebene ist die Wissensebene, also die Mitarbeiter, diese sind untereinander kommunikativ verbunden und tragen die Handlungsabläufe, dabei werden sie durch die unterste Ebene eine Datenbank unterstützt.

Die weitere Vorgehensweise im Projekt hatte ganz entscheidend die mittlere Ebene im Blickfeld, dazu wurden kommunikationsfördernde Maßnahmen, wie interne Richtlinien, ergriffen. Um den Wissensaustausch zu fördern wurde zudem die Transparenz über das Wissen der anderen verbessert. Beispiele hierfür sind, Erstellen einer Qualifikationsmatrix, sowie Mitarbeiterbefragungen.

### 4 Barrieren

Auch wenn WM in den größeren Unternehmen längst Einzug gefunden hat, so stehen der Einführung und dem Ausleben von WM und seinen Methoden in kleineren und mittleren Unternehmen häufig Barrieren im Weg. Barrieren können insbesondere die folgenden Aspekte sein<sup>9</sup>:

- es gibt keine eindeutige Strategie
- die Mitarbeiter haben keine zeitlichen Ressourcen zur Aufbereitung und Nutzung von Wissen, bzw. keine Unterstützung durch die Geschäftsführung
- die Teilbereiche werden ungenügend koordiniert
- vorhandene Schwächen in der IT
- Vorbehalte gegenüber der Teilung von eigenem Wissen
- ungenaue Bestimmung der Informationsbedürfnisse
- kein Austausch mit externen Partnern
- Ungenügende Einbindung aller Mitarbeiter
- Schlechte Akzeptanz bei den Mitarbeitern
- Kein Vertrauen in die Qualität der Inhalte
- Fehlende Anreizsysteme
- Vorbehalte gegenüber Nutzung fremden Wissens

Diese Barrieren verhindern eine effektive Anwendung des WM, obwohl gerade diese Unternehmen in großem Maße profitieren könnten. Aus diesem Grund müssen die Barrieren überwunden werden und der Weg für WM frei gemacht werden.

### IV Fazit

WM ist ein Managementinstrument, das in Zukunft stark an Bedeutung gewinnen wird. Wissen ist der entscheidende Produktionsfaktor! Entwicklung geht einher mit dem Verlust von Bedeutung der traditionellen Produktionsfaktoren. Ein Unternehmen kann in Zukunft nur dann einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb erzielen, wenn es diesen Produktionsfaktor pflegt und ausbaut. WM bietet wichtige Instrumente und Ansätze zur Erreichung dieses Ziels.

In den meisten größeren Unternehmen wurde diese Entwicklung bereits erkannt und es wurde mit der Einführung von WM reagiert, während die kleinen und mittleren Unternehmen in diesem Bereich noch großen Nachholbedarf haben. Viele dieser Unternehmen könnten von einem guten WM profitieren, denn gerade die kleinen und mittleren Unternehmen sind durch die Globalisierung vor große Herausforderungen gestellt. Eine Verlagerung der Aufgaben, z.B. Entwicklungsaufgaben, von den großen zu den kleinen verschärft dieses Problem zusätzlich. So wird eine Vielzahl der Entwicklungen nicht mehr von den OEM durchgeführt, sondern in die Lieferantenkette verlagert. Infolgedessen entsteht eine stärkere Abhängigkeit der kleineren Unternehmen von ihrem Innovationsverhalten und ihrer Innovationsfähigkeit, sowie zu einer größeren Verantwortung. Diese neuen Aufgaben können durch ein funktionsfähiges WM unterstützt und gelöst werden.

Die KMU müssen also versuchen die vorhandenen Barrieren und die Skepsis gegenüber dem Managementinstrument WM und seinen Instrumenten abzubauen. Wenn WM unternehmensspezifisch entwickelt, umgesetzt und angewandt wird, dann kann es eine Vielzahl von Vorteilen bieten. Wissensmanagement darf allerdings nicht einfach übernommen werden. Außerdem sollte ein WM im Unternehmen mehr bedeuten als lediglich das Anwenden einer Datenbank, wenn Wissensmanagement auch gelebt wird, dann können KMU großen Nutzen aus WM ziehen und die gewachsenen Ansprüche besser erfüllen.

### V Quellenverzeichnis

- 1 [www.wissen.de](http://www.wissen.de), Stand: 07.2005
- 2 Reinmann-Rothmeier u.a.: Wissensmanagement lernen, Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2001
- 3 <http://de.wikipedia.org>, Stand: 07.2005
- 4 Tamm, Gerrit: Wissensmanagement, Vorlesungsunterlagen, Electronic Business, Humboldt-Universität, Berlin 2002
- 5 Probst, G; 1997
- 6 Zinkl, Karin: Präsentation Wissensmanagement, Katholische Fachhochschule Mainz 2002
- 7 Schütt, Peter: Wissensmanagement, IBM Unternehmensberatung GmbH, Falken Gabler Verlag, Niedernhausen 2000
- 8 Probst/Raub/Romhardt : Wissen managen; Zürich 1997
- 9 Blume, Müller, Petkoff: Wissensmanagement für den Mittelstand – Chance oder Widerspruch; KnowTech 2002
- 10 Willfort, Reinhard: Erste Schritte im Wissensmanagement bei KMU – Erfahrungsbericht aus der Praxis; Graz 2004



## VI Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Arten und Formen von Wissen	5
Abb. 2:	SECI-Modell	7
Abb. 3:	HANSE-Modell	7
Abb. 4:	Die 3 Säulen des Wissensmanagement	10
Abb. 5:	Wissensmanagementprozess	12
Abb. 6:	Regelkreis des Wissensmanagement nach Probst	13

## VII Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Verbesserungspotenziale des Wissensmanagement	15
---------	-----------------------------------------------	----