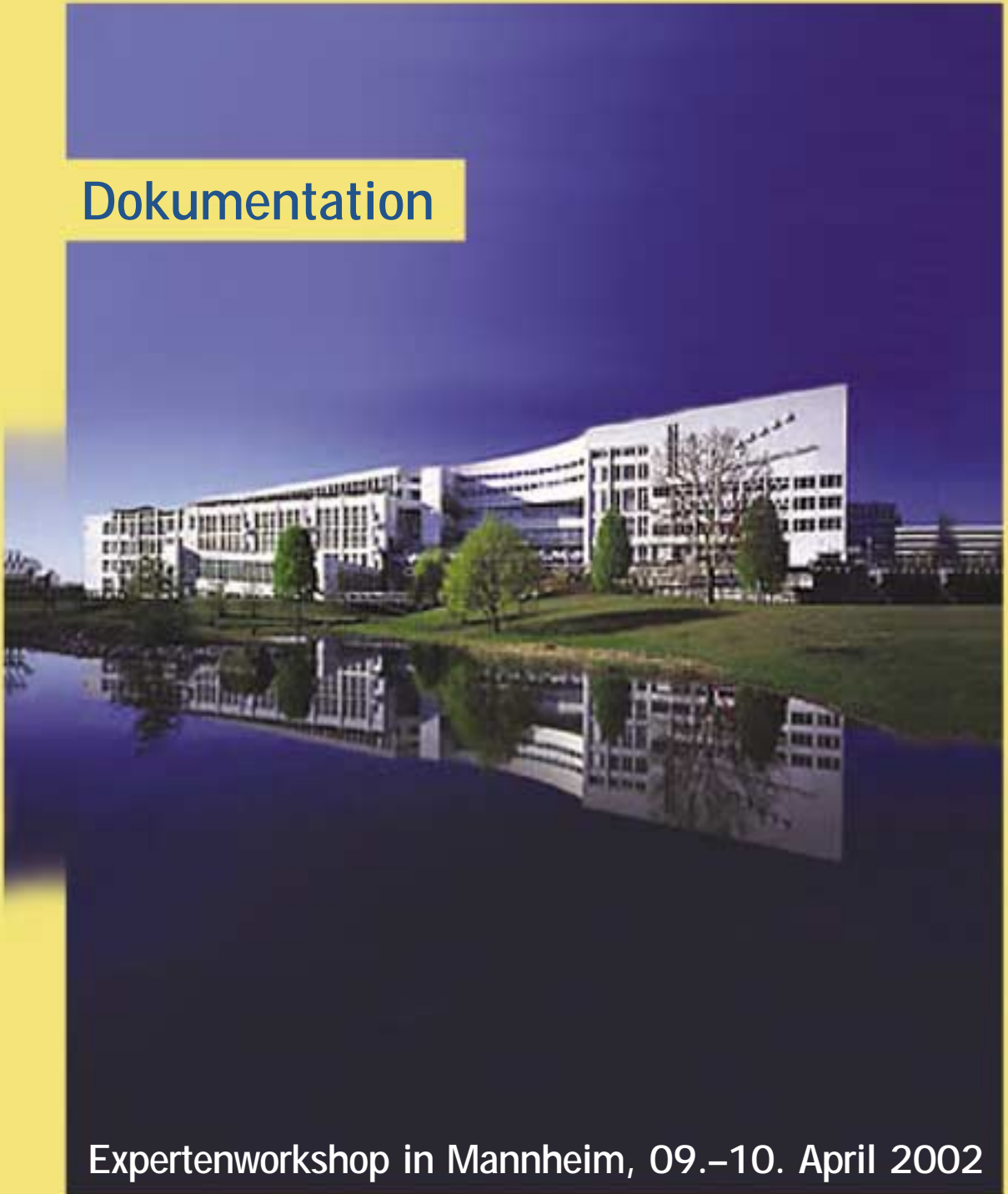


Einführung von Wissensmanagement in KMU

Dokumentation



Expertenworkshop in Mannheim, 09.–10. April 2002



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



Fraunhofer
Gesellschaft



RKW



Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Referat: MinR Dr. Rolf Hochreiter

11019 Berlin

Internet: www.bmwi.de

Realisierung und Gestaltung:

AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V.

Dr. Ulrich Naujokat/Gottfried Glöckner/Jürgen Klocke/Karin Scheu

Düsseldorfer Straße 40

65760 Eschborn

Fotos:

AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V.

Druck: Zarbock

Expertenworkshop in Mannheim 09.–10. April 2002

Einführung von Wissensmanagement in KMU

Dokumentation

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung: Hans Jürgen Herrmann „Fit für den Wissenswettbewerb“	5
Einleitung: MinR Dr. Rolf Hochreiter	11
Begrüßung und Eröffnung: Prof. Dr. Hans-D. Haasis	12
Vortrag Prof. Dr. Klaus North: Stand und Entwicklung des Wissensmanagements	13
Diskussion: Der Mensch steht im Mittelpunkt	21
Vortrag Dr. Michael Woywode: Organisation und Wissen	22
Diskussion: Die organisatorischen Voraussetzungen müs- sen stimmen	28
Vortrag Dr. Birgit Buschmann: Wissensmanagement in KMU	29
Diskussion/Podiumsdiskussion: Wissen als Produktions- faktor – Wissensmanagement auf dem Prüfstand	34
Workshop 1: Motivation und Lernen	44
Workshop 2: Informationstechnologien im Wissens- management	51
Workshop 3: Wissen in Kooperationen	58
Resümee: Prof. Dr. Hans-D. Haasis	64
Literatur zum Wissensmanagement	67

Hans Jürgen Herrmann, Fraunhofer Gesellschaft (Projektträger Neue Medien in der Bildung und Fachinformation PT-NMB+F)

„Fit für den Wissenswettbewerb“

Wissen managen in kleinen und mittleren Unternehmen

Vorschläge zur Förderung einer wissensorientierten Unternehmensführung in KMUs

Vorbemerkung

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie hat am 09.–10.04.2002 in Mannheim einen Expertenworkshop zum Thema „Einführung von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen“ durchgeführt, dessen Ergebnis wie folgt zusammengefasst werden kann: Kleine und mittlere Unternehmen (im folgenden KMUs) haben sich mit dem Thema Wissensmanagement noch wenig auseinandergesetzt und haben noch erhebliche Defizite bei der Umsetzung von Wissensmanagementkonzepten.¹ Die in Mannheim anwesenden Experten haben eine Reihe von Vorschlägen für eine Unterstützung des Mittelstandes bei der Einführung und Verbreitung von Wissensmanagement erarbeitet. Sie werden ergänzt durch die Empfehlungen einer vom BMWi in Auftrag gegebenen KPMG-Studie und einer internen Studie der FhG PTNM+F (Bereich BMWi).

Gibt es einen Handlungsbedarf ?

Die Frage nach der Notwendigkeit einer Unterstützung von KMUs bei der Einführung des Wissensmanagements wurde in Mannheim eindeutig mit ja beantwortet. Die vorgestellten Modellprojekte hatten keine Probleme bei der Suche nach Unternehmen. Nach Prof. North von der Fachhochschule Wiesbaden stellt sich dieses Problem in KMUs wie folgt: „Wir haben in vielen Unternehmen ein großes Problem bei der Wissen-Können-Handeln-Kompetenz, hier die verhaltensorientierte Seite Mensch-Organisation und gerade in kleineren Unternehmen noch stärker die strategische Komponente.“²

Der Handlungsbedarf leitet sich quantitativ von der volkswirtschaftlichen Bedeutung der KMUs – gemessen an der Wertschöpfungskraft und Beschäftigtenzahl – ab. Qualitativ ist die Rolle der KMUs in der Wertschöpfungskette volkswirtschaftlich noch weit aus grösser: Viele Großunternehmen „leben“ von den KMUs als Zulieferbetriebe für Dienstleistungen und hochwertige Produkte und sind deshalb auch abhängig vom Wissen und Können der kleinen Betriebe.

Auch KMUs leiden unter der zunehmenden globalen Verflechtung. Wie bei Grossbetrieben, so verändert sich für sie die Welt heute rasend schnell. Der Anpassungsdruck ist enorm. Hierzu einige Beispiele:

- Infolge der Globalisierung und des Generationenwechsels brechen langjährige feste Kundenbeziehungen auf. Fazit: Der regionale und lokale Wirkungskreis bricht zusammen.
- Die Bürokratisierung nimmt auf allen Ebenen zu (Basel II). Das Wissen, das ein KMU ohne Stabsstellen verarbeiten muss, ist kaum noch fassbar.
- Die Orientierung der KMU geht in Richtung „Dienstleistung“. Sie werden mit ihren Lieferanten und Kunden Produkte entwickeln, konstruieren und umsetzen. Wie in der Automobilkette gang und gäbe, tragen sie einen Teil der Entwicklungskosten und auch des Risikos. Viele KMUs werden in Zukunft keine eigenen Produkte mehr herstellen und vertreiben.

Die in Mannheim anwesenden Experten kamen zu dem Ergebnis: Der Leidens- und Wissensdruck in KMUs steigt in Zukunft stetig an. Die „wirtschaftliche Wirklichkeit“ ist heute schon „wissensintensiver“ geworden. Dies wird sich in Zukunft weiter fortsetzen. In vielen Bereichen wird man ständig gefordert sein, mit Wissen neu umzugehen.

Der Bedarf bei den kleinen und mittleren Unternehmen, sich mit dieser Thematik zu befassen, ist vorhanden.

Kann und soll man KMUs in Deutschland mit Wissensmanagement unterstützen?

Was unterscheidet KMUs von Grossbetrieben ?

KMUs repräsentieren viele Unternehmenstypen und „Lösungen für Wissensprobleme sind abhängig vom KMU-Typus“. Auch in Deutschland gibt es nicht „das“ mittelständische Unternehmen! „Die Welt der KMU-Typen ist genauso groß wie die Welt der Hunderrassen“³ Vor der Frage nach dem konkreten Hand-

¹ Siehe hierzu die gemeinsam von Impulse und dem IAO Stuttgart 1997 durchgeführte Unternehmensbefragung, in: Information Management 1/98, S. Nr. 1, S. 7–23.

² Siehe den Beitrag von Prof. North, S. 17.

³ Prof. North

lungsbedarf ist die Frage zu stellen, mit welchen „Spezies“ wir es eigentlich zu tun haben.

Generell gilt: Mittelständische Unternehmen sind in der Regel lokal und regional verortet. Auch sind sie in den verschiedensten Branchen zu Hause und sie gehören einem ganz bestimmten Typus von Unternehmen an (in der Regel Inhaber-geführt, 90 % sind im Familienbesitz). KMUs befinden sich zudem meist in einer ganz bestimmten Entwicklungsphase – 36 % aller KMUs sind noch nicht einmal 10 Jahre alt – und sie haben naturgemäß entsprechend geringere Mitarbeiterzahlen als Grossunternehmen – allerdings mit einer Kontinuität in den Führungspositionen.

KMUs arbeiten anders als Grossbetriebe. Ihre Strukturen (in der Regel flache Hierarchien) sind überschaubarer und ihre Organisationsabläufe weisen im Unterschied zu Grossbetrieben einen wesentlich geringen Formalisierungsgrad auf. Ihr Wissen konzentriert sich auf wenige Personen – Entscheidungsträger oder Mitarbeiter – die den Kurs bestimmen. Gehen diese Mitarbeiter, ist das Wissen im Unternehmen nicht mehr vorhanden. Einige KMUs haben – gerade im Handwerk – aber auch eine Tradition der Wissensweitergabe.⁴ Weil ihre Arbeits- und Herangehensweise bei Problemlösungen gegenüber Grossunternehmen sehr verschieden ist, haben KMUs ganz spezifische Wissensprobleme, und sie sprechen eine andere Sprache. Sie benötigen deshalb eine deutlich andere Ansprache als Grossbetriebe.

Für potentielle Maßnahmen ist ferner zu berücksichtigen: In KMUs wird keiner freigestellt, um sich mit Wissensmanagement zu beschäftigen. „Man macht das parallel zur Tagesarbeit und arbeitet den Ausfall nach. Es stellt eine erhebliche Herausforderung dar, wenn sich Mitarbeiter und Geschäftsführung zu diesem Thema stellen“.⁵ „Die Auswertung einer Reihe von Studien zu dieser Systematik zeigt, dass das Tagesgeschäft vieles andere tötet. Wissensmanagement muss zunächst einmal zurückstehen.“⁶

Aus diesen spezifischen Strukturmerkmalen ergeben sich besondere Herangehensweisen: „Förderung von wissensorientierter Unternehmensführung in KMU muss sehr stark den Austausch zwischen Personen, also stärker eine Personalisierungsstrategie als die Strategie der Dokumentation angehen. Das wäre schon einmal ein Ziel, was wir daraus ableiten können. Damit stellt sich auch die Frage, welche IT-Tools wir einsetzen. Wir setzen in kleinen und mittleren Unternehmen Tools ein, die Kommunikation fördern,

die insbesondere eine weniger aufwändige Dokumentation fordern.“⁷

KMUs haben spezifische Strukturmerkmale, aus denen sich ganz besondere Herangehensweisen für ein Wissensmanagement im Unternehmen ergeben.

Wie legt man eine Unterstützung sinnvoll an ?

Was man mit Wissensmanagement in KMUs erreichen will, ist in einem Förderprogramm sehr genau zu definieren. Es ist zum einen zu definieren hinsichtlich der Zielgruppe, denn es ist etwas Anderes, ob ich Rechtsanwälte, Architekturbüros und Ingenieurbüros fördern möchte, ein mittelständisches Produktionsunternehmen oder einen wissensintensiven Dienstleister.⁸

Wissensmanagement kann zum anderen nicht getrennt werden von den konkreten Aufgabenstellungen, die in den Unternehmen anfallen. Ein Förderprogramm muss sich auf bestimmte „Geschäftsprozesse“ festlegen, die es in den KMUs zu verbessern gilt. Ein Programm würde dadurch eine klare Kontur und Zielstellung gewinnen: Produktqualität steigern, Innovation fördern, Kundenwünsche besser verstehen etc. Die Zielstellung, die sich am Arbeitsablauf der Unternehmen orientiert, ist deshalb notwendig, weil der Nutzen einer Verbesserung für die Mitarbeiter in den Unternehmen begreifbar gemacht werden muss. Es kann somit nur um konkrete Probleme in den Unternehmen gehen, die durch Wissen und Informationen von den Mitarbeitern im Unternehmen gelöst werden müssen. Wissensmanagement muss bei den konkreten Problemen, beim Leidensdruck in den Unternehmen direkt ansetzen: *dort wo der Schuh drückt!* Die Probleme müssen zudem in einer verständlichen Sprache kommuniziert werden, damit Unternehmensleitung und Mitarbeiter sie verstehen können.

Aus Sicht der Experten ist eine ganzheitliche Herangehensweise gefordert. Fördermassnahmen müssen zwischen Wissenstypen, Organisationstypen und Unternehmenstypen differenzieren.

Ein Handlungsansatz könnte sich an folgender Kette orientieren: Wie kommt Wissen in das Unternehmen (wie funktioniert die Zufuhr externen Wissens, Identifizierung), wie wird es im Unternehmen verfügbar gemacht und wie wird im Unternehmen aus Wissen Handlungskompetenz, wie wird aus Handlungskompetenz Wertschöpfung und wie wird aus Wertschöpfung ein wirtschaftlicher Erfolg ?

Über das Vorgehen – Managementaufgabe versus Anregung von Prozessen im Unternehmen, z. B. Pro-

⁴ Peter Brandt: Gehversuche im Mittelstand: das Wissensmanagement-Projekt KLuG, In: Wissensmanagement Oktober/November 2001.

⁵ Ludwig Rossgoderer, Geschäftsführer der KGM Kaufbeuren, in der Aussprache.

⁶ Siehe den Beitrag von Prof. North, S. 14.

⁷ Ebd., S. 13.

⁸ Ebd. S. 20.

zesse des selbstständigen Lernens – tendierten die in Mannheim vorgestellten Modellvorhaben dahin, dass entscheidend für den Erfolg die Motivation der Mitarbeiter ist. Dazu sind freilich Freiräume erforderlich, Lernprozesse müssen von außen angestoßen werden und Kooperation im Unternehmen erlernt und gefördert werden. Verschiedene Modellversuche haben Prozesse des selbstorganisierten Lernens im Betrieb und bei den Mitarbeitern unterstützt und angestoßen. Management bedeutet hier, Wissen zum zentralen Thema zu machen und den Mitarbeitern Freiräume für die Ausgestaltung zuzugestehen.

Wichtig ist generell, dass in den Betrieben **Prozesse** für Veränderungen angestoßen werden, die zu einem Umdenken in den Köpfen führen. Prozesse des Wissenserwerbs und der Wissensweitergabe müssen deshalb stärker mit betrieblichen Formen der **Weiterbildung** verknüpft werden.

Was sind die wichtigsten Säulen des Wissensmanagements ?

Technik, Organisation und Mensch sind die drei wichtigsten Säulen für ein intelligentes Wissensmanagement. Ob im Einzelfall ein „Mehr“ an Technik, eine verbesserte Organisation und eine Qualifizierungsmaßnahme zur Problemlösung erforderlich sind, spielt nach Aussage der Experten keine Rolle. Im Rahmen einer wissensorientierten Unternehmensführung sind Mensch, Organisation und Technik gleichwertig, d. h. ganzheitlich zu betrachten. Im Gegenteil ist bei vielen KMUs davon auszugehen, dass hier insbesondere der „Austausch zwischen Personen“ gefördert werden muss, weil die informellen Kanäle mit kurzen Wegen wichtiger sind als die Weitergabe von Informationen über formale Organisationsabläufe. Das implizite Wissen der Mitarbeiter, der flexible Umgang mit Problemen, der kurze Weg zur Geschäftsführung sichern den KMUs die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Um diese zu steigern, ist also gerade die Förderung des innerbetrieblichen Dialoges ein möglicher und erfolgbringender Ansatz.

Die Frage des Technikeinsatzes ist grundsätzlich so zu betrachten, daß Technik ein Werkzeug und kein Selbstzweck ist. *Ihr Einsatz ist dort zwingend, wo die Strukturen im Unternehmen es erfordern.* So hat sich beispielsweise in Teilen der Automobilindustrie ein grundlegender Strukturwandel vollzogen, in Folge dessen sich die technologische Wertschöpfung immer mehr vom Original Equipment Manufacturer (OEM) zu den Zulieferern verlagert hat. Diese Entwicklung hat u.a. die Mehrmarkenstrategie als Ursache, weil ein Automobilhersteller heute eine unüberschaubare Vielzahl von Produkten für die unterschiedlichsten Käuferbedürfnisse in immer schnelleren Zyklen konstruieren, produzieren und verkaufen

muss. Diese Vielzahl an Produkten wird im übrigen in der Automobilindustrie etwa mit dem Personalstand von 1960 entwickelt, und sie ist ohne CA-Werkzeuge (Computer Aided Design, Computer Aided Manufacturing; Computer Aided Engineering) undenkbar. Neue Arbeitstechniken und Abläufe in der Produktentstehung erfordern heute eine durchgängige Unterstützung durch CA-Werkzeuge und zum anderen eine durchgängige Anwendung der damit erzeugten produktbeschreibenden Daten. Diese Produktvielfalt kann nicht mehr von einem Hersteller realisiert werden, sondern sie ist nur im Rahmen sogenannter Entwicklungspartnerschaften möglich, wodurch auch Risiken auf viele Schultern verteilt werden. Entwicklungspartner und Systemlieferanten werden heute vollständig in den Konstruktionsprozess und Produktionsprozess mit integriert. Die Zahlen aus dem Hause VW verdeutlichen die Entwicklung: 1993 wurde mit 14 Partnern CAD-Daten transferiert. 1999 waren es 991 Partner. Die Plattform für den weltweiten Datenaustausch ist das Internet bzw. Extranet, wobei die Integration nur durch Standards, Schnittstellen und Tools erreicht werden kann.

Durch die Entwicklung des Internets werden in den Unternehmen die herkömmlichen Arbeitsweisen und Geschäftsprozesse verändert: Auch in Bereichen mit einem hohen technischen Integrationsgrad kann Wissensmanagement dennoch von entscheidender Bedeutung im Wettbewerb sein.

Wissensmanagement muss in den Unternehmen Prozesse in Gang setzen, die das Denken und Handeln der Mitarbeiter nachhaltig verändern. Technologie ist nur eine von drei Säulen. In vielen traditionellen KMUs spielt diese Säule nur eine untergeordnete Rolle.

Worauf sollten Maßnahmen achten ?

Ein Förderprogramm hat zu berücksichtigen, dass – so banal es klingen mag – *nicht EDV-Systeme Wissen managen, sondern Menschen.* Das für unternehmerischen Erfolg wichtige implizite Wissen ist immer noch in den Köpfen der Mitarbeiter. Ob neue, innovative „Tools“ hier den entscheidenden Durchbruch bringen werden, wurde von den in Mannheim anwesenden Experten bezweifelt. Vorherrschende Meinung war, dass es genügend **Tools** gibt, die sowieso entsprechend ihrer Nützlichkeit in jedem spezifischen Fall für betriebliche Abläufe angepasst werden müssten, bevor sie produktiv im Unternehmen eingesetzt werden können. Daher scheint es so, dass es auch nicht *das* Standard-Tool für KMUs gibt.

Neue, kostengünstige Tools zu fördern macht ebenfalls wenig Sinn. Am Markt gibt es genügend, auch für die Belange der KMUs. Bedarf besteht allenfalls für Marktübersichten oder einfache, bezahlbare und praktikable IT-Werkzeuge für die An-

forderungsanalyse, Wissensdarstellung und prozessbezogene Verwendung. Ein Förderbedarf für neue Tools wurde nicht als Priorität angesehen.

Wissen steckt in den Köpfen der Mitarbeiter, ist mit Handlungskompetenz und Handlungsspielraum gekoppelt. Wissensmanagement hat daher sehr viel mit **Motivation** und **Lernen** zu tun und da die Motivation entscheidend für den Erfolg ist, muss das im Rahmen einer Fördermaßnahme in einer „großen Konstellation“ angelegt werden, d. h. Staat, Politik, Verbände Unternehmen, Bildungsträger etc müssen bei diesem Thema am gleichen Strang ziehen.

Eine Förderung muss erkennen, dass sie qualitativ in Unternehmen nur **Prozesse** anstoßen kann, die darauf abzielen **Multiplikatoren** zu gewinnen. Die Prozesse sind langwierig und sie verändern sich ständig. „Wenn sie damit anfangen, brauchen sie drei bis fünf Jahre.“ (Ludwig Rossgoderer) Dort wo Prozesse erfolgreich stattgefunden haben, sollten die Erfahrungen weitergegeben werden, denn Unternehmen lernen am besten von Unternehmen.⁹

Wissen befindet sich in den Köpfen der Mitarbeiter und nur die Mitarbeiter können durch Handlungskompetenz Wertschöpfung für ein Unternehmen erzeugen. Technik kann ein Werkzeug zur Zielerreichung sein. Am Markt gibt es genügend Tools, die auch von KMUs eingesetzt werden könnten. Zentral für Wissensmanagement in Unternehmen sind Prozesse, die langwierig sind und sich immer verändern können.

Gibt es schon Förder- und sonstige Aktivitäten ?

Direkte Förderprojekte – auch als Verbundprojekten – gibt es bereits eine ganze Vielzahl. Vielen dieser Projekte mangelt es jedoch an einer konkreten Zielstellung und an Nachhaltigkeit. Ihre Breitenwirkung ist und war in vielen Fällen zudem gering. Angesichts der Vielzahl an Unternehmen und der Masse an Problemen besteht für zielgerichtete und nachhaltig angelegte Aktionen mit Blick auf KMUs sicherlich Bedarf. Daher ist – so die einhellige Meinung der Experten in Mannheim – ein thematisch gezielter, ganzheitlicher und breit angelegter Ansatz erforderlich.

Wissensmanagement ist seit längerem ein Thema und hat naturgemäß seinen Niederschlag in der Förderlandschaft gefunden. Eine Eingabe in den Suchdienst Google (www.google.de) mit dem Stichwort Wissensmanagement kann dies belegen. Einige der im folgenden dargestellten Projekte, die sich gezielt mit

kleinen und mittleren Unternehmen auseinandergesetzt haben, waren auch in Mannheim vertreten und sollen deshalb kurz benannt werden.

So gibt es zum einen Eigeninitiativen der Wirtschaft und der Gewerkschaften. In Mannheim hat sich ein Industriearbeitskreis (www.wimip.de) ausführlich vorgestellt, und bei der Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) in Eschborn existiert ebenfalls ein größerer Arbeitskreis (www.awv-net.de). Der Arbeitskreis „Wissensmanagement“ (www.knowhouse.org) Karlsruhe versucht ebenfalls, diesem Anspruch gerecht zu werden, indem Unternehmen unterschiedlicher Branchen zusammen mit Bildungsinstitutionen ihre Erfahrungen austauschen, gemeinsame Projekte initiieren und somit Synergien freisetzen, die allen Beteiligten helfen, Innovationen zu generieren und neues Wissen an der richtigen Stelle zum richtigen Zeitpunkt parat zu haben. Die Hans-Böckler-Stiftung finanziert ein Projekt „Betriebsräte und Wissensmanagement“, das in der Sektion Sozialpsychologie und -anthropologie der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt wird.¹⁰

Auch in einigen Verbänden existieren Arbeitskreise zum Thema „Wissensmanagement“. Insbesondere der Fachverband BITKOM ist auf diesem Gebiet seit einiger Zeit sehr aktiv.¹¹ Darüber hinaus wurde 2000 von Hochschullehrern und Unternehmenspraktikern die gemeinnützige Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. gegründet, dessen Vorsitzender Prof. North von der Fachhochschule Wiesbaden ist.¹² **Impulse**, **Financial Times** und die **Commerzbank** vergeben erstmals 2002 für mittelständische Unternehmen den Preis „**Wissensmanager des Jahres**“, der mit 30.000 Euro dotiert ist. Im Beirat sind das BMWi und Prof. North vertreten.

Eine weitere unternehmensnahe relevante Aktivität ist das **TOP-Programm**, das vom **Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie** unterstützt wird. Hier können Unternehmen von Unternehmen lernen und TOP bietet einige konkrete Beispiele zum Thema Wissensmanagement in seinem aktuellen Programm an. In seinem Geleitwort betont Bundeswirtschaftsminister Dr. Werner Müller: „Das Technologieorientierte Besuchs- und Informationsprogramm (TOP) begeht in diesem Jahr sein 10-jähriges Bestehen. Über 1800 Veranstaltungen mit mehr als 20.000 Teilnehmern machen deutlich: dieses Programm hat sich zu einem festen Bestandteil der innovationsorientierten Informationsangebote der Wirtschaft für die Wirtschaft entwickelt.“¹³

⁹ Siehe den Beitrag von Alfred Kraus, Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e. V. in Mannheim, S. 34.

¹⁰ www.ruhr-uni-bochum.de/km/start.htm.

¹¹ Siehe www.bitkom.org/index.cfm.

¹² www.wissensmanagement-gesellschaft.de/index.htm.

¹³ So Bundeswirtschaftsminister Dr. Werner Müller, siehe www.top-online.de/top/.

Darüber hinaus ist das Phänomen Wissensmanagement in KMUs vielfach wissenschaftlich untersucht und abgehandelt worden. Frau Dr. Buschmann vom IfM hat für ihren Vortrag allein 15 relevante Studien ausgewertet (siehe auch die Literatursammlung www.learn.act.de/literatur/). Unternehmen können sich auch über eine ganze Reihe von existierenden Portalen informieren.¹⁴ Daneben existieren Fachzeitschriften und interessante Verlagsprodukte.¹⁵

Zudem gibt es von Bund und Land geförderte direkte Maßnahmen und Modellprojekte, z. B.: „**KluG-Kenntnisse leiten zu unternehmerischen Gewinn**“ (www.iw-klug.de) des Instituts der Deutschen Wirtschaft, gefördert vom Land **NRW**. Die Technologieberatungsstelle Oberhausen des DGB und die Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände NRW beraten in einem noch laufenden Vorhaben kleine Betriebe in der Metall- und Elektrobranche (www.faktorwissen.de). Das Land Hessen konzentriert sich derzeit mit einem Modellvorhaben auf sogenannte „Start-ups“ im Softwarebereich (Ansprechpartner Prof. North).

Die bayerische Staatsregierung hat mit dem Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e. V., VBM (Herr Kraus, VBM München, Leiter Arbeitswissenschaft) vor nicht allzu langer Zeit ein Projekt abgeschlossen, dessen Leitfaden vorbildlich gestaltet ist. Einige der im Projekt vertretenen Unternehmen präsentieren sich mit ihren Ergebnissen im TOP Programm. Ein Modellvorhaben mit ähnlichem Zuschnitt hat das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz an der Universität Kaiserslautern mit einigen Unternehmen aufgesetzt. Baden-Württemberg fördert das Thema „Wissensmanagement und Unternehmenssoftware“ im Rahmen seiner Verbundforschung.¹⁶

Wissensmanagement ist ferner ein Thema der Berufsbildung, die im Zuständigkeitsbereich des BMBF liegt. Im **Osten Brandenburgs** läuft bis 2004 ein vom **BMBF** gefördertes Vorhaben mit 6 Modellbetrieben (www.wisent.ffo-bildung.de/). Für diese Unternehmen existiert seit Jahresanfang eine Lernplattform, die sich explizit an KMUs richtet. Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat 5–6 Projekte mit ähnli-

cher Zielstellung in Planung. Für diese Vorhaben soll ein Netzwerk eingerichtet werden. Ein interessantes Vorhaben aus der Projektliste des BIBB an der Universität Bremen ist mit folgendem Thema befasst: „Denn sie wissen nicht, was sie wissen“ – Wissensmanagement im Betrieb zur Aktivierung und Weitergabe von „stillem“ Wissen.¹⁷

Das BMBF fördert zudem das Thema Wissensmanagement in mehreren Fachprogrammen, z. B. bei Produktionstechnologien und bei den innovativen Dienstleistungen.¹⁸ Im Rahmen der beruflichen Bildung werden vom BiBB weitere Modellprojekte gefördert, so im Rahmen der Leitprojekte „Nutzung des weltweit verfügbaren Wissens für Aus- und Weiterbildung“ und „Innovationsprozesse“ sowie in Versuchs- und Modelleinrichtungen und -programmen.

Die aktuelle Abfrage im Förderkatalog des BMBF und BMWi ergibt **65 laufende Projektvorhaben zum Thema Wissensmanagement**. Dies schließt Tools und Studien mit ein.¹⁹ Unter anderem fördert das BMBF bei der Sozialforschungsstelle Dortmund eine Studie zu folgendem Thema: „Erfolgreiches Wissensmanagement in Kooperationsnetzwerken von Beratungs- und Multimedia Unternehmen sowie in multinationalen Unternehmen“.²⁰

Auch die EU hat sich des Themas Wissensmanagement schon angenommen.²¹ So hat das ISI Karlsruhe zum Thema Unternehmensnetzwerke Netzwerke eine europaweite Studie erarbeitet, die von der EU gefördert wurde.²² Im ausgelaufenen ADAPT Programm haben sich ebenfalls eine ganze Reihe von Vorhaben mit diesem Thema beschäftigt. Die OECD führt im Rahmen ihres Wissens- und Bildungsreferates in Kooperation mit dem BMBF ein Benchmarking der Industrienationen zum Wissensmanagement durch.²³

Nicht unerwähnt bleiben sollen die Transfer- und Forschungseinrichtungen, die dieses Thema aktuell bearbeiten. Stellvertretend sind zu nennen: Offis, Universität Oldenburg (Prof. Gronau), das Steinbeis Transferzentrum in Reutlingen, das Fraunhofer IAO in Stuttgart, das Institut für E-Management e. V. (IfeM) in Köln, die Universität Dortmund – FB Informatik und Gesellschaft sowie das Center für Wandel- und

¹⁴ Z. B. www.community-of-knowledge.de/.

¹⁵ Siehe www.wissensmanagement.net/ bzw. www.knowledgemarkt.de/.

¹⁶ Zu Rheinland-Pfalz siehe www.ck.uni-kl.de/~benedix/innowima/, zu Baden-Württemberg siehe www.wissensmanagement.net/print/archiv/2002/0402/interview_doering.shtml.

¹⁷ Durchführungsträger: Universität Bremen Fachbereich 12, fachliche Betreuung im BIBB: Holz, Heinz (0228 / 107 - 1517).

¹⁸ Siehe www.dl2000.de/main.php3.

¹⁹ Siehe www.heise.de/newsticker/data/chk-06.09.01-000/.

²⁰ Siehe www.isi.fhg.de/ti/Projektbeschreibungen/je-globus.htm.

²¹ Siehe hierzu http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2002/03_0402/projekt-preserve.shtml sowie den Beschluss zum 6. Rahmenprogramm ftp://ftp.cordis.lu/pub/documents_r5/natdir0000021/s_1831004_20020712_112239_6FPL021654de.pdf.

²² Zu Karlsruhe siehe www.isi.fhg.de/pr/2000de/pri052000.htm.

²³ Zur OECD siehe www.isi.fhg.de/ti/Projektbeschreibungen/je_oecd_wm_d.htm.

Wissensmanagement an der TU Berlin.²⁴ Bestrebungen, Wissensmanagement als Lehr- und Studienfach zu etablieren, sind ebenfalls erkennbar (s. den Masterstudiengang Wissensmanagement in Chemnitz).²⁵

Wissensmanagement ist bereits Gegenstand direkter Fördermassnahmen von Bund, Ländern und EU. Das Bundesministerium für Wirtschaft kann beim Thema Wissensmanagement allenfalls Lücken schliessen beziehungsweise versuchen, es in den Wirtschaftsverbänden und bei Unternehmen zum Top Thema zu machen.

Maßnahmenvorschläge aus dem Workshop

Folgende Vorschläge resultieren im Kern aus der Diskussion in Mannheim am 9. und 10. April 2002.

1. Einrichtung eines **Fachbeirates** mit Persönlichkeiten, die das Thema voranbringen und gezielt ein Sprachrohr für die KMUs sind. Dem Fachbeirat werden alle weiteren Maßnahmen zur Begutachtung vorgelegt

2. Einrichtung einer „**Koordinierungsstelle**“ und Plattform zur Bündelung der bestehenden Aktivitäten im Sinne einer Vernetzung (die Bildung eines Netzwerkes von Expertise, Informationsplattform für Programme, Best-Practice, Informationsbestände sowie Herausgabe eines regelmäßig erscheinenden Newsletters) für 5 Jahre. Diese Stelle hat die Sammlung und Verbreitung von Praxishilfen und Beispielen an Multiplikatoren zur Aufgabe. Mit ihr soll die Nachhaltigkeit der Fördermaßnahmen sichergestellt werden. Eine Serverplattform erscheint hier nicht ausreichend. Die Plattform muss zudem Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch bieten. Es ist zu berücksichtigen, dass es schon erste Vernetzungsansätze gibt.²⁶

3. Entwicklung eines einfachen Verfahrens zur **Selbstdiagnose**, um Unternehmen klar zu machen, wo sie überhaupt zu diesem Thema stehen. Leitfäden für die Ist-Analyse und für Gestaltungsansätze (Diagnose des Unternehmens) sind noch für die unterschiedlichste Klientel zu entwickeln. Auch hier gibt es Aktivitäten: Das Wissensmanagement Planspielprojekt des Institutes der Communication & Interaktive Systeme GmbH (C&IS) und ein Simulationsprogramm des Institut für E-Management e. V. (IFeM), Köln.²⁷

4. **Orientierung schaffen:** Hierzu gehört auch eine Kampagne zur Sensibilisierung (flankierend zu 3.), damit die Unternehmen sich ein Bild machen können, was Wissensmanagement eigentlich ist. Ferner sollten Unternehmen erste Hilfestellungen beim Einstieg im Wissensmanagement erhalten.

Aktionen:

- bundesweite Veranstaltungsreihe in verschiedenen Branchen
- Broschüre
- Leitfäden zur Anwendung in KMUs
- aktive Mitwirkung bei der o. g. Preisausschreibung und -verleihung
- gute Beispiele sammeln und bereitstellen, bzw. Best-Practice ggf. gezielt fördern
- einfache, bezahlbare und praktikable IT-Werkzeuge für die Anforderungsanalyse ermitteln; ggf. könnte hier eine Marktstudie initiiert werden.
- Prozesse des Wissenserwerbs und der Wissensweitergabe in den Unternehmen mit neuen Formen der betrieblichen Weiterbildung stärken
- „Unternehmen lernen am besten von Unternehmen“, Weitergabe durch Coaches initiieren
- ganz konkrete Problemlösungen fördern.

5. Problemlösungen gezielt in Abstimmung mit dem Fachbeirat fördern.

Themenspezifisch sollten ganz gezielte anwendungsbezogene Modellvorhaben ausgeschrieben werden. Die Diskussion der Themen und Modalitäten werden mit dem Fachbeirat beraten Themen für solche gezielte Maßnahmen könnten sein:

- Verbesserung des kollektives Gedächtnisses in Unternehmen (Dokumentation über Produkte, Konkurrenz, Kunden, Presse)
- Verbesserung des Kompetenz- und Projektmanagement; Bsp.: Kompetenzen von Mitarbeitern beschreiben, Wissenslandkarten erstellen
- Das Lernen aus Projekten fördern, Chancen für neue Produkte und Technologien frühzeitig erkennen (Innovationsmanagement)
- Lernen vom Markt fördern, Kundenwünsche verstehen, den Konkurrenten beobachten
- Wissen und Kooperation im Unternehmen verbessern, Wissen intern und extern teilen/weitergeben
- Wissenserwerb/extern (aus Datenbanken), Innovative Modelle des Wissenserwerbs

6. Die **Verbesserung der Transparenz** von Tools (Softwarekataloge, Bewertung etc.). In für KMUs verständlicher Form könnte eine Marktübersicht von kostengünstigen Tools und deren Anwendungsmöglichkeiten erstellt werden. Hierzu gibt es bereits Ansätze.

²⁴ Oldenburg : <http://www.domino-wi.offis.uni-oldenburg.de/homepage/oldenburg.nsf> ; Steinbeis Transferzentrum : www.steinbeis-wissensmanagement.de/; Fraunhofer IAO: <http://isolde.is.iao.fhg.de/Brochure/ASP-Seiten/hub.asp>; IFeM: www.knowledgemarkt.de/ Universität Dortmund : <http://iundg.informatik.uni-dortmund.de/projekte/start/inhalt/> ; TU Berlin, <http://www.cww.tu-berlin.de/>

²⁵ <http://www.studium-wissensmanagement.de/wissen.htm>.

²⁶ Siehe das Expertenforum www.goin24.de/newsgroup/ und die Community of Practice www.die-wissensmanager.de/index2.html

²⁷ Siehe www.wissensmanagement-planspiel.de/kmu/veranstalter.htm; zum Simulationsprogramm siehe www.ifem.org/aktivitaeten5.htm.

Einleitung

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops!

Warum gibt es Veranlassung von staatlicher Seite, sich um das Thema Wissensmanagement zu kümmern? Ich stelle aus den Äußerungen von Vertretern der Wirtschaft, von Experten und aus der Literatur fest, dass Wissensmanagement als ein ganz entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, auch von kleinen und mittleren Unter-



MinR Dr. Rolf Hochreiter: Was ist bei der Einführung von Wissensmanagement entscheidend, Technik oder Organisation?

nehmen angesehen wird. Hier wird eine wachsende Bedeutung des Wissensmanagements gesehen, die sich in Zukunft eher noch verstärken wird. Dieses stelle ich im Konsensus fest.

Gleichzeitig stelle ich folgendes fest: Ich habe mir noch einmal ein paar der Literaturstellen angeschaut, als ich hierher kam. Da lese ich in einer sehr aktuellen Veröffentlichung, dass Wissensmanagement für die Unternehmen „zunehmend“ wichtig ist. Dann habe ich einmal nachgeschaut in einer etwas älteren Literatur – von 1997 und 1998 – da stand derselbe Satz. Was heißt dieses nun? Es wird „zunehmend“ festgestellt, dass Wissensmanagement notwendig ist.

1998 stand es schon da, 2002 steht es schon wieder fast wörtlich so da.

Was ist da geschehen, oder was ist da nicht geschehen? Erste Zielsetzung dieser Veranstaltung ist also für mich, eine Bestandsaufnahme zu machen, was an Wissensmanagement in Unternehmen geschieht, welche Potenziale ausgeschöpft sind, welche möglicherweise nicht ausgeschöpft sind, welches die Gründe sind, warum die Potenziale nicht ausgeschöpft werden. Das also zum Thema Wissensmanagement. Dann zweitens zum Thema Mittelstand. Auch nach sehr sorgfältiger Literaturstudie ist mir nicht ganz klar geworden, gibt es im Wissensmanagement ein spezifisches mittelständisches Problem? Gibt es vielleicht sogar Vorteile, die der Mittelstand im Wissensmanagement gegenüber Großunternehmen haben könnte, denn ich lese gleichzeitig, dass bei den Chefs von Großunternehmen das Bewusstsein für die Bedeutung von Wissensmanagement noch gar nicht so ausgeprägt ist, wie man es vielleicht vermuten könnte.

Damit kommen wir natürlich auch zu den Faktoren, und da läuft doch immer wieder vieles auf die Frage hinaus: Ist beim Wissensmanagement eigentlich die Technologie der entscheidende Faktor, oder sind es andere Dinge – die Organisation, die Unternehmenskultur, Verhaltensweisen in den Unternehmen, z. B. die Bereitschaft zu Kooperationen in den Unternehmen, aber auch zwischen Unternehmen? Auch über die entscheidenden Faktoren und möglichen Hemmnisse für die Einführung von Wissensmanagement erhoffe ich mir Antworten in dieser Veranstaltung, die eine möglichst aktuelle Bestandsaufnahme von Initiativen und Projekten in Unternehmen sein sollte.

Und an dritter Stelle erhoffen wir uns natürlich möglichst konkrete Aussagen zum Handlungsbedarf. Wer muss hier handeln, wer muss hier mehr handeln, wer muss hier wie handeln, vielleicht mit wem zusammen handeln? Dies ist eine Frage der Kooperation, und in dieser Frage nach dem Handlungsbedarf ist dann letztlich die Frage enthalten, gibt es hier spezifische Rechtfertigungen, einen spezifischen Sinn für gewisse staatliche Initiativen und Unterstützungen? Dieses wären die Fragen, auf die ich nach diesen zwei Tagen möglichst Antworten haben möchte.

Rolf Hochreiter

Dr. Rolf Hochreiter, BMWi

Prof. Dr. Hans-D. Haasis, Universität Bremen/ISL (Tagungsleitung)

Mensch, Technik, Organisation

„Wissensmanagement ist nichts anderes, als notwendiges Wissen für Entscheidungen zeitnah am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen, und zwar den Personen, die in der Lage sind, im Thema oder mit informationstechnischer Unterstützung aus diesen Informationen, aus diesem Wissen, aus diesen personenbezogenen Informationen heraus die richtigen Entscheidungen zu treffen.“ Damit dieses gelingt, gibt es natürlich unterschiedliche Aspekte, die berücksichtigt werden müssen. Insoweit ist Wissensmanagement sehr facettenreich, und wir werden es sicherlich in den einzelnen Vorträgen noch hören, dass wir es eben hier nicht nur zu tun haben mit Informations- und Kommunikationstechnik, sondern dass gleichermaßen die Organisation und der Mensch, das persönliche Lernen, die Weiterbildung eine entscheidende Rolle spielen. Die alles entscheidende Rolle spielen aber Menschen, die sich dieses Themas annehmen. Aus dem Grunde ist es wichtig, dass wir sozusagen nach außen gehen, dass Wissensmanagement etwas ist, das gerade auch kleinen und mittelständischen Unternehmen hilft, sich wettbewerbsfähig zu positionieren.

Sie haben es gehört: Das Ziel dieser Veranstaltung ist im Grunde ein Dreiklang: Wir wollen Wissensmanagement als Thema fokussieren und vermitteln. Wir wollen als zweites über Erfahrungen berichten und als Drittes eben über Barrieren diskutieren und Umsetzungschancen ansprechen, so dass aus diesen Umsetzungschancen und Barrieren ein entsprechender Handlungsbedarf formuliert werden kann. Der morgige Tag ist aufgeteilt in drei Workshops, und zwar bezogen eben jeweils auf diese drei Aspekte Mensch, Technik, Organisation. Der erste Workshop Motivation und Lernen ist also Mensch-orientiert, der zweite beschäftigt sich mit Informationstechnologien im Wissensmanagement, ist also IuK-Technik-orientiert, und der dritte Workshop mit Kooperationen,

ist also organisatorisch orientiert. Wie sieht nun die inhaltliche Ausrichtung aus? Ich habe es schon angesprochen: Wissensmanagement ist mehr als nur Informationsmanagement, es ist mehr als Teamarbeit, es ist mehr als Geschäftsprozessoptimierung, es ist mehr als E-Business. Es ist im Grunde ein Konglomerat dieser Bestandteile, getreu dem Motto: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, aber genau diese vier Bestandteile könnte man auch als Treiber bezeichnen. Einer der Treiber ist sicherlich die gesamte Thematik E-Business/ E-Commerce. Wir haben also betriebliches Vorschlagswesen, Intranet, Daten- und Dokumentenmanagementsysteme, Marktplätze, Weiterbildung, Teamarbeit. Was fehlt also noch, damit es gelingen könnte? Fehlt es an der Sensibilität für dieses Thema? Fehlt es an Werkzeugen? Fehlt es an Erfahrungen? Wohl nicht; wir werden gleich hören, dass Erfahrungen vorliegen. Frau Dr. Birgit Buschmann ist Geschäftsführerin vom Institut für Mittelstandsforschung in Mannheim, also einem Institut, von dem wir erwarten, dass wir Aussagen hören, inwieweit

es mittelstandsorientierte Ausprägungen gibt in diesem Wissensmanagement. Neben ihr sitzt Herr Kollege North. Er ist Kollege an der Fachhochschule Wiesbaden und Präsident der vor einigen Jahren gegründeten Gesellschaft für Wissensmanagement. Er ist Autor zahlreicher Lehrbücher und Fachbücher zum Thema Wissensmanagement und ausgewiesener Experte zum Thema internationale Unternehmensführung. Herr Dr. Hochreiter als Initiator und Veranstalter dieser Veranstaltung hat bereits zu Ihnen gesprochen. Frau Christiane Flüter-Hoffmann wird später zu uns stoßen. Und ganz außen sitzt Herr Kollege Woywode von der Universität Mannheim vom Lehrstuhl vom Herrn Kollegen Kieser und wird uns heute berichten über das Thema Organisation und Wissen. Soweit bislang von meiner Seite aus zu diesem Thema, und ich möchte gleich weitergeben zum ersten Fachvortrag zum Thema Stand und Entwicklung des Wissensmanagements.



Prof. Haasis, Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik:
Wissensmanagement ist mehr als nur Informationsmanagement.

Prof. Dr. Klaus North, FH Wiesbaden, Präsident der Gesellschaft für Wissensmanagement

Stand und Entwicklung des Wissensmanagements

Mein Vortrag soll uns auf den gleichen Stand bringen, was Sprache, Terminologie und Ähnliches angeht. Von daher werde ich jetzt nicht alles herunterbeten, was Sie auch in meinem Vortragsmanuskript sehen können.

Ich möchte auch schon einmal in Frau Buschmanns Feld grasen und kurz fragen, was die KMUs eigentlich von großen Unternehmen unterscheidet? Welche Fragestellungen gibt es bezogen auf eine wissensorientierte Unternehmensführung?

Neben der Mitarbeiterzahl und dem Umsatz sind KMUs natürlich mehr geprägt durch Personen, durch Gründer, Experten und langjährige Mitarbeiter. Die Schlussfolgerung für mich: Die Förderung von wissensorientierter Unternehmensführung in KMU muss sehr stark den Austausch zwischen Personen, also stärker Personalisierungsstrategie als die Strategie der Dokumentation angehen. Das wäre schon einmal ein Ziel, was wir daraus ableiten können.

Damit stellt sich auch die Frage, welche IT-Tools wir einsetzen. Wir setzen in kleinen und mittleren Unternehmen Tools ein, die Kommunikation fördern, die insbesondere eine weniger aufwändige Dokumentation fordern. Das ist das Charakteristikum. Zweitens persönlichere und oft langjährige Kundenbeziehungen. Auch hier heißt die Frage, wie können wir durch wissensorientierte Unternehmensführung diese Kundenbeziehungen unterstützen? Hier können sicher Formalisierung und Dokumentation an manchen Stellen weiterhelfen, aber auch das persönliche Lernen vom Kunden ist eher noch zu akzentuieren, als es zurückzufahren.

Lokales statt globales Agieren

KMUs haben eher eine regionale, lokale Verankerung, die globales Agieren schwierig macht, wobei das Wissen um den Bedarf in einer Region eher von Vorteil ist. Denn wenn Sie selbst im internationalen Bereich Zulieferer suchen, dann könnten Sie sicher in China ein Unternehmen finden, das Ihnen irgendwelche Gehäuse für Computer billiger spritzt, aber Siemens in Augsburg ist dazu übergegangen, dies wieder im Bayrischen Wald zu beschaffen oder an der tschechischen Grenze, weil das wesentlich preiswerter ist und auch logistisch einfacher. Lokales Agieren bedeutet also, die Kette funktioniert besser als glo-

bales Agieren. Nächster Punkt für die Wissensmanagementstrategie oder die Förderung von Wissensmanagement in kleinen Unternehmen ist der geringere Formalisierungsgrad von Strategieprozessen und Strukturen.

Wenn der Formalisierungsgrad geringer ist, sollen wir dort aufsetzen und nicht dazu zwingen, zu formalisieren. Ich möchte auch keine Diskussion über die



Personalisierungsstrategien stehen im Vordergrund

Notwendigkeit von ISO 9000-Zertifizierungen in kleinen Unternehmen vom Zaun brechen. Aber dort werden vielfach Unternehmen in Richtungen gezwungen, die meiner Meinung nach nicht zielführend sind. Das heißt, das sollten wir auch nicht in Wissensmanagementprogrammen machen und sagen, es geht darum, genau zu dokumentieren und zu beschreiben. Das kann natürlich sinnvoll sein, wenn wir eine Datenbank über Werkzeuge haben, aber auch hier auf einem geringeren Formalisierungsgrad aufbauend.

Dazu kommt natürlich die fragilere Finanzierung. Das bedeutet vielfach, dass auch Investitionsmittel für ein Intranet oder ähnliche Dinge nicht vorhanden sind oder man weniger geneigt ist, hier hohe Kosten einzugehen. Hier müsste eine Förderung für Projekte ansetzen. Wenn es darum geht, Werkzeuge, Software, IT-Tools einzusetzen, dann müssen es solche sein, die finanzierbar sind und auf spezifische Belange kleiner Unternehmen eingehen.

Gehen wir noch einmal zum zweiten Wort zurück. Was bedeutet „Wissensmanagement“. Der berühmte Satz „wenn wir wüssten, was wir wissen“, dreht sich um das Potenzial von Wissensmanagement in Unternehmen. Kundenwünsche besser zu erfüllen, nicht dreimal rückzufragen – ich will Sie jetzt nicht langweilen mit grossen Beispielen, aber dies liegt mir auf der Hand, da ich gerade umbau. Nicht klagen, dass es andere billiger machen, wenn man es selbst auch schlecht macht. Innovative Produkte früher anbieten, Schnelligkeit, Markteinführung, Forschung und Entwicklung, das ist ein ganz wichtiger Bereich. Beziehungsweise schneller auf Marktveränderungen reagieren, das heißt natürlich auch, Marktveränderungen zu erkennen.

Steigerung der Produktivität und Effizienz

Ich habe hier ein Optikunternehmen mitten im hessischen Raum, mit dem wir zusammenarbeiten, das sagt ganz klar, Ziel eines Projektes ist für uns, wesentlich strukturierter Wissen über Konkurrenten zu haben. Was passiert am Markt, welche Patente und Strategien gibt es. Wir stellen vielfach fest, die Konkurrenz kommt mit einem neuen Produkt auf den Markt, und wir haben davon keinerlei Ahnung gehabt. Dabei hätten wir das eigentlich wissen müssen. Wie kommen wir da strukturiert heran? Und die Produktivitätssteigerung, die Effizienzschiene, ist sicherlich diejenige, die am meisten betont wird, wenn wir über Wissensmanagement reden.

Was sind also die Erwartungen? Ich habe das einmal an Hand einer Reihe von empirischen Studien zum Wissensmanagement untersucht. Wir haben immer

wieder vier Nennungen: Produktqualität zu steigern, die Innovationsfähigkeit zu erhöhen, die Kundennähe zu verbessern, effizientere Ressourcennutzung, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Behauptung der Marktstellung bzw. Leistungssteigerung im Unterneh-



66 interessierte Fachleute nahmen am Expertenworkshop in Mannheim teil.

men, je nachdem, welche Fragen Sie haben. Das wären so ein paar Potenziale, die immer genannt werden und an denen man auch andocken muss.

Eine weitere Forderung: Ein Förderprogramm für wissensmanagementorientierte Unternehmensführung muss konkret fragen, was tun wir, um die Produktqualität zu steigern oder die Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Konzentrieren Sie sich auf ein klares Ziel und versuchen Sie nicht, alles zu machen. Es gibt im Moment eine Tendenz, gleich Förderprogramme aufzusetzen, die heißen dann „Wissensmanagement einführen“, und man versucht, zehn Ziele zu erreichen. Stattdessen muss man sehr differenziert vorgehen und sagen: Was wollen wir denn erreichen, wie wollen wir Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen verbessern.

Die Auswertung einer Reihe von Studien zu dieser Systematik zeigt, dass das Tagesgeschäft vieles andere totschlägt. Wissensmanagement muss zunächst einmal zurückstehen.

Inadäquate Anreizsysteme? „Ja, ich könnte etwas tun, werde aber dafür nicht bezahlt, dass ich etwas besser mache. Ich werde dafür bezahlt, dass ich das tue, wie ich es tue.“

Lückenhafte und nicht nutzerfreundliche IT? Wenn man ein Studium benötigt, um ein Programm zu bedienen, dann werde ich es nicht benutzen, gerade in KMU nicht.

„Gelebte Werte bauen Grenzen auf“. Auch das kann in kleineren Unternehmen durchaus der Fall sein. Wenn der Unternehmenschef ein Patriarch ist, der alles besser weiß, dann wird man sich als Mitarbeiter natürlich hüten, viel eigenständig zu tun. Wenn es jedoch eine offene Unternehmenskultur gibt, zu der jeder etwas beitragen kann, dann wird Wissensaustausch natürlich wesentlich besser gefördert. Natürlich gibt es immer auch Angst vor Veränderungen, denn jedes Projekt bedeutet unter Umständen veränderte Rollen oder andere Tätigkeiten.

Unternehmenskultur fördert Wissensmanagement

Was fördert Wissensmanagement – im Gegensatz zu dem, was es behindert: Unternehmenskultur, die Unterstützung durch die obere Ebene im Unternehmen. Einerseits Veränderungsdruck erzeugen, aber andererseits Mitarbeiter in die Lage versetzen, das Wissen an sich zu ziehen, was sie brauchen. Beiträge



Prof. North: Sicher ist eine einfache, benutzerfreundliche IT-Landschaft eine Grundvoraussetzung gerade für KMU.

zum Wissensmanagement sind bedeutsam für die Karriereentwicklung – das ist besonders für die großen Unternehmen von Bedeutung.

IT als Integrator und Katalysator zum Wissensmanagement: Wenn das Telefonsystem nicht funktioniert, wenn man keine E-Mails schreiben kann, wenn Sie Angebote nicht vernünftig ablegen können, dann werden Sie es auch nicht tun. Das heißt, eine einfache, benutzerfreundliche IT-Landschaft ist sicher eine Grundvoraussetzung gerade für KMU.

Organisierte Austauschmöglichkeiten im Unternehmen: Wenn Sie Monteure haben, welche die ganze Woche unterwegs sind, dann sollten diese die Möglichkeit haben, sich am Freitagnachmittag zwei Stunden zusammzusetzen und zu bereden, welche Erfahrungen sie bei der Montage dieses oder jenes Gerätes hatten. Oder wenn sie projektorganisiert arbeiten, sollten die Leute sich austauschen und eine Supervision oder Ähnliches ermöglichen.

Erhöhung des Handlungsspielraumes bzw. Autonomie der kleinsten Einheit: Sie dürfen Entscheidungen treffen und Probleme selbst lösen und müssen nicht erst zwei Hierarchiestufen bemühen, bevor es zur Problemlösung kommt. Und entsprechend auch Transparenz über die Wissensbedürfnisse der Mitarbeiter. Hier haben Sie also aus der Literatur Beispiele dafür, was die Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen fördert oder behindert, und Sie sehen, es sind alle drei Aspekte Mensch, Organisation Technik gleichwertig da vertreten. Man kann also nicht sagen, dass das eine oder das andere überwiegt. Meine Message auch hier: Ein Förderprogramm zum

Thema Wissensmanagement oder wissensorientierter Unternehmensführung muss alle drei „Beine“ haben. Und es reicht nicht, wenn ein Bein länger und das andere dafür ein bisschen kürzer ist.

Häufige Wissensprobleme: Was sind die wichtigsten Fragestellungen, wenn wir Wissensmanagement einsetzen. Ich möchte diese lange Listen jetzt nicht im einzelnen mit Ihnen durchgehen. Ein kleines Unternehmen fragt sich zum Beispiel: Haben wir das schon einmal gemacht, haben wir dieses Teil schon einmal gebaut? Haben wir schon einmal ein ähnliches Projekt gemacht? Wer teilt mit mir ähnliche Erfahrungen? Wie kann

ich Arbeitsergebnisse meiner Kollegen nutzen, arbeiten die am gleichen Thema? Sie können die ganze Liste durchgehen. Das sind so die typischen Fragen? Was haben wir aus diesem Projekt gelernt? Oder wir haben ein Projekt gemacht, aber viel gelernt haben wir nicht, oder ich habe zwar etwas gelernt, aber niemand anderes hat etwas davon gelernt. Auch hier ist ganz wichtig, den Austausch zu fördern. Wie können wir aus Projektergebnissen neue Produkte entwickeln? Auch das ein klares Thema. Auch bei den Handwerkern, die heute bei mir im Haus arbeiten, höre ich

oft, wenn ich Ihnen einen Verbesserungsvorschlag mache nur „Das haben mir auch schon fünf andere Kunden gesagt.“ Und wenn ich frage „Warum machen Sie es denn nicht anders?“, herrscht Schweigen. Es



Prof. Klaus North erläutert vor Beginn der Konferenz den Pressevertretern sein Konzept

gibt also oft keinen strukturierten Prozess, mit dem Veränderungen überlegt und eingeführt werden.

Ich möchte jetzt diese lange Litanei der Fragen beenden und wieder auf die spezifischen Wissensprobleme von KMUs zurückgehen, und zwar jetzt strukturierter bezogen auf einzelne Etappen des Prozesses, mit Wissen umzugehen.

Erfolgsfaktor Wissen

Wenn wir Identifizierung und Beschaffung von Wissen nehmen, dann haben wir natürlich einerseits ein fehlendes Bewusstsein für die Bedeutung von Wissen für den Unternehmenserfolg. Was ist erfolgskritisches Wissen, was macht den Wert unseres Unternehmens aus? Das wären hier die Fragen. Fehlender Zugang zu Informationen, zum Wissen bedeutet, bevor ich lange suche, mache ich es lieber selber. Der Aufwand, spezifisches Wissen zu erwerben – sei es für Projekte, für Produkte, für Prozesse, auch bezogen natürlich auf Softwarelösungen für Wissensmanagement – ist hoch, und dann macht man es lieber nicht. Hier Transparenz zu schaffen, ist von Bedeutung. Hier gibt es auch eine Reihe von Programmen, die dies fördern.

Kurzfristige Handlungsorientierung dominiert gegenüber mittelfristiger Strategie. Ich muss heute und morgen überlegen, meinen Auftrag abarbeiten und werde dann natürlich weniger investieren in erst län-

gerfristig tragende Verbesserungen. Was die Nutzung und Absicherung von Wissen angeht, bedeutet dies Abhängigkeit oft von wenigen fachspezialisierten Mitarbeitern. Hier gibt es natürlich die Herausforderung,

entsprechende Personalentwicklung zu betreiben, damit man diese Abhängigkeit reduziert. Wenig dokumentiertes Wissen, hoher Wissensverlust beim Ausscheiden spezifischer Mitarbeiter und auch – ein weiterer Punkt – geringe rechtliche Absicherung durch eigene Patente, Marken und Lizenzen, dies ist ein weiteres Thema, das immer wieder angesprochen wird.

Wissensentwicklung: Wie können wir die Zielkompetenzen unseres Unternehmens und auch der einzelnen Mitarbeiter entwickeln? Der Austausch mit anderen Unternehmen wird zum Teil aus Misstrauen reduziert, weil man nichts weitergeben will und Qualifizie-

rung und Anwendung oft nicht synchronisiert. Da werden Leute auf Schulungen geschickt, wobei immer die Frage ist, wo wird das angewandt, wo wird die Investition in Aus- und Weiterbildung im Unternehmen rentabilisiert. Auch dies ist ein wichtiges Problem. Lösungen für Wissensprobleme sind abhängig vom KMU-Typus. Es gibt drei KMU-typische Wissensprobleme. Wir haben hier durchaus sehr unterschiedlich gebildete Gruppen, die ganz unterschiedliche Bedürfnisse haben. Die Lösungen dafür sehen entsprechend unterschiedlich aus. Hier besteht ein ganz großer Gegensatz: Einerseits innovationsstarke, wissensbasierte KMU, akademisch geprägte Qualifikation, rasches Wachstum, Management wenig professionalisiert, hohe Affinität zu IuK-Technologien. Viele der start-up-Unternehmen im Software-Bereich sind dort angesiedelt.

Dem gegenüber stehen stabile Produktions- und Handwerksunternehmen oder Dienstleistungs-KMU: heterogene, praxisgeprägte Qualifikationen, geregeltes Wachstum, relativ geordnete Administration im Unternehmen, aber geringe IuK-Affinität.

Worüber reden wir eigentlich? Ich rede auch lieber von wissensorientierter Unternehmensführung als von „Wissensmanagement“, weil im Hintergrund immer das alte Management-Paradigma „Ziele setzen, steuern und Kästchen öffnen“ herrscht bzw. weil es nicht um das Management von Wissen, sondern um Unternehmensführung geht, mit Wissen als wichtiger Res-

source. Aus meiner Sicht ist Ziel wissensorientierter Unternehmensführung, aus Informationen Wissen zu generieren und Wissen in nachhaltige Wettbewerbsvorteile umzusetzen. Die Frage ist, wenn ich Maßnahmen ergreife, was macht mich weniger verwundbar auf längere Zeit?

Ich möchte Sie auch nicht mit dem mittlerweile sattem bekannten Bildchen meiner Wissenstreppe langweilen, sondern nur ein paar Kommentare geben. Wenn wir uns hier unterhalten, dann haben wir ja eine Reihe von Begriffen. Wir reden über Zeichen, die erst über eine Syntax zu Daten werden, diese Daten erst über eine Bedeutung, die wir ihnen zu-messen, zu Informationen. Diese Informationen werden erst durch die Vernetzung, den Kontext, die Erfahrung, die Erwartung, durch die Person zu Wissen. Es gibt also kein Wissen ohne Personen.

Vom Wissen zum Können

Wenn wir bei der menschlichen Spezies bleiben: Wissen plus Anwendungsbezug wird zu Können. Wissen allein hat also auch keinen intrinsischen Wert, nur wenn wir es anwenden, umsetzen können in eine Strategie, in einen Businessplan, in einen konkreten Dienstleistungsprozess. Dieses Können allein hilft uns auch nicht weiter, dazu muss auch ein Wollen bzw.



Kompetentes Podium: v. l. Dr. Michael Woywode, Christiane Flüter-Hoffmann, Prof. Hans-D. Haasis, Dr. Rolf Hochreiter, Prof. Klaus North, Dr. Birgit Buschmann.

ein Dürfen kommen, denn nur, wenn wir handeln, schaffen wir Werte im Unternehmen. Jetzt ist die Frage, wie schaffen es Mitarbeiter, in der richtigen Situation richtig zu handeln. In der richtigen Situation die eine richtige Entscheidung zu treffen, das richtige Beratungsprodukt an den Mann zu bringen, an

der richtigen Stelle zu bremsen, ohne dass einem jemand hintendrauf fährt, dass man trotzdem kein Knöllchen bekommt, das ist Kompetenz. Und gebündelte Kompetenz – richtig handeln in verschiedenen Feldern, einzigartig sein, besser als andere - das ist Wettbewerbsfähigkeit.

Sie sehen, wir haben eigentlich diese drei Felder, die wir beackern müssen. Sie können mich fragen, welche Stufe der Treppe ist die wichtigste? Ich würde Ihnen sagen: wenn eine fehlt, stolpern Sie, und je weiter oben das geschieht, desto tiefer stürzen Sie. Aber Sie können auch von unten die Treppe hinauf-fallen. Das heißt, wissensorientierte Unternehmensführung heißt für mich, diese gesamte Treppe zu gestalten.

Wo sind wir im Moment? Wir sind in vielen Fällen, wenn wir über Wissensmanagement reden, beim Abbilden von Wissen in Informationssystemen oder noch weiter unten. Wir haben in vielen Unternehmen ein großes Problem bei Wissen-Können-Handeln-Kompetenz, hier die verhaltensorientierte Seite Mensch-Organisation und gerade in kleineren Unternehmen noch stärker die strategische Komponente. Wo kommen wir zur Kompetenz, wie laufen wir die Treppe von der Wettbewerbsfähigkeit zur Kompetenz nach unten? Ich führe zum Beispiel Workshops mit KMU durch, wo wir diskutieren, was die Kunden erwarten.

Ich frage dann „Was erwarten Ihre Kunden in drei Jahren?“ . Das ist gar keine triviale Frage, denn die nächste Frage wäre „Was macht Ihre Konkurrenz in dieser Zeit?“, um daraus zu sehen, wie kann ich wettbewerbsfähig bleiben? Und was müssen Sie tun, damit Sie das erfüllen können, was Ihre Kunden in den nächsten drei Jahren von Ihnen erwarten?

Plädoyer für Strategieprozesse

Hier die Strategieprozesse wesentlich stärker zu unterstützen, ist sozusagen mein Plädoyer, wenn wir hier in Förderprogramme gehen. Wir

müssen die gesamte Treppe berücksichtigen als ganzheitlichen Ansatz. Sie können sie also von oben nach unten durchlaufen. Wir wissen, es gibt explizites Wissen und implizites Wissen. Explizites Wissen ist das Wissen, was in Systemen, Verfahren, Technologien, Richtlinien, Patenten klargemacht wird und was leicht

transferierbar ist. Implizites Wissen umfasst Kultur, Werte, Talente, Können, Intuition, Organisationsform, informelle Netzwerke, und ist schwer transferierbar und schwer imitierbar. Das macht Ihr Unternehmen viel weniger verwundbar. Und wenn wir Wissensmanagementstrategien für kleine und mittlere Unternehmen entwickeln, sollten wir auf keinen Fall den Fehler machen, das implizite Wissen zu heben und explizit zu machen. Dies bedeutet einen zu großen Aufwand, der meistens nicht gerechtfertigt ist und macht dieses Wissen wesentlich imitierbarer.



Spiegel vergangener Arbeitswirklichkeit: das Landesmuseum für Technik und Arbeit (LTA) in Mannheim – Tagungsort des Expertenworkshops

Unternehmen leben von ihrem impliziten Wissen, und das sollten wir eher noch unterstützen, dass dies noch vertieft und in seinen Charakteristika entsprechend gestützt wird.

Was bedeutet das und wie kann man das Ganze tun? Zunächst gibt es in jedem Unternehmen Ziele der Person, der Gruppe, der gesamten Organisation, die kongruent sein sollten, und dafür muss ich Rahmenbedingungen schaffen: Werte, entsprechend geeignete Anreizsysteme, Spielregeln und natürlich auch meine Infrastruktur. Das heißt, meinem Modell der Ökologie entsprechend müssen Sie den Garten gestalten, die Rahmenbedingungen – das heißt Wasser, Sonne, Bodenqualität – sicherstellen, damit Mitarbeiter agieren können. Und dann findet im Rahmen dieser Ökologie eine Wissensnachfrage und ein Wissensangebot statt. Bei jedem Arbeitsprozess haben Sie eine Wissensnachfrage und ein Wissensangebot. Entweder Sie wissen es selbst, oder Sie wissen, woher Sie es beschaffen können. Und die große Frage ist, wie kriegen wir den Marktausgleich nach Angebot und Nachfrage hin.

Auch hier wieder meine Empfehlung – aus Schaden werden wir klug. In der Anfangsphase der Wissensmanagement euphorie haben die Unternehmen sich sehr stark auf die Angebotsseite kapriziert. Ein Intranet möglichst lückenlos mit Inhalten füllen war das wichtige Thema – Dokumentationssysteme, Verschlagwortung, Tausende von Seiten automatisiert durchlaufen lassen und sagen, wir haben alles dokumentiert. Dies war aus meiner Sicht ein absolut falscher Ansatz. Stattdessen sollte man eher sehr dezidiert auf der wissensnachfragenden Seite ansetzen und keine flächendeckenden Systeme schaffen. Das ist manchmal unangenehm.

Flächendeckendes Intranet?

Man möchte ja möglichst systematisch alles beackert haben. Meine Empfehlung ist: Überlegen Sie einmal, was Sie brauchen. Wo müssen Sie denn loslegen? Müssen Sie unbedingt Ihr Intranet flächendeckend ausdehnen? Vielleicht ist eine Angebotsdatei das Wichtigste oder eine Kundendatei oder eine

Werkzeugdatei. Fangen Sie damit an, das zu dokumentieren und zu beschreiben, oder nennen Sie nur den Ansprechpartner, der weiß, in welchem Ordner das liegt. Auch das reicht oft schon, sehr stark nachfrageorientiert vorzugehen. Und wenn Sie dies tun, haben Sie im Prinzip den unterstützenden Prozess, der in den Rahmenbedingungen stattfindet, den Sie mit verschiedenen Elementen beschreiben können. Sie haben eine Voraussetzung.

Diese ist, dass Sie in der Lage sein müssen, Wissen zu repräsentieren und darzustellen, sei es in den Köpfen von Leuten, sei es aufzuschreiben, sei es, es verfügbar zu machen in unterschiedlicher Form und es zu kommunizieren. Hier haben Sie die Voraussetzungen, die Sie an Ihre Tools und Werkzeuge stellen müssen als Grundvoraussetzung, um hier den Marktplatz zu gestalten. Wertschöpfungselement ist ja die Nutzung und die Generierung. Hier können Sie dann messen, was nutzen mir die Tools, welche Zeit haben wir gespart bei der Angebotserstellung, wenn ich das gleiche Angebot jetzt modifiziert zum fünften oder

zehnten Mal benutzt habe? Wieviel neue Produkte und Dienstleistungen haben wir in einem gewissen Zeitraum generiert? Das ist dann auch messbar.

Ich glaube, das kann man einmal als Grundlage nehmen, und wenn man Wissensmanagementmodelle, wie sie zu Hauf existieren, einordnet, kann man bei allen Modellen sowohl diese Prozessdimension als auch diese Rahmenbedingungen finden. Ein Prozessmodell ist sehr schlecht geeignet, Wissensmanagement einzuführen. Da sind Modelle, die Rahmenbedingungen angehen, wesentlich besser geeignet.

Was sind nun die wichtigen Medien der Wissensorganisation, die auch für kleinere und mittlere Unternehmen geeignet sind? Zunächst einmal, was als „Gelbe Seiten“ Wissensträger identifiziert. Wer weiß eigentlich was im Unternehmen? Das ist auch in kleinen Unternehmen durchaus ein Problem. Wer kennt sich spezifisch aus mit der Montage eines komplizierten Gerätes, wer kennt einen Dienstleistungssektor, wer ist für einen bestimmten Kunden zuständig, ich denke, schon für Unternehmen in der Größe ab 15, 20, 30 Leuten ist dies eine wichtige Sache. Dazu gehören Kompetenzprofile, Wissensprofile und -Karten, Dokumentation. Wer weiß etwas im Unternehmen detaillierter?

Mehr Transparenz

Dann die Thematik des Wissensmarktes. Diese bezeichnet ein kollektives Gedächtnis des Unternehmens. Auch hier zwei Aussagen von Unternehmen, die sagen, wir erwarten vom Wissensmanagement, unser internes Know-how zu erhalten, zu dokumentieren und zugänglich zu machen. Wir haben bisher ein mangelndes ganzheitliches fachübergreifendes Wissen der Mitarbeiter, Arbeitsabläufe sind nicht transparent, wir haben keine gute Vertretungsregelung. Oder die Aussage eines Softwareunternehmens, das für neue Mitarbeiter Möglichkeiten und

Erfahrungen der Firma zugänglich machen will, damit sie schneller eingearbeitet werden. Dazu zählt auch die Projektdokumentation.

Gehen wir noch eine Ebene höher, so ist dies eher die Ebene für größere Unternehmen. Dies ist die Problematik der Wissensgemeinschaft und der



Lebhaftes Plenum: v. l. Prof. Dr. Volker Speidel (ISL), Bernhard Wirth (RKW).

Community of practice, in denen themenspezifisch ein Austausch zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens, aber auch zwischen Unternehmensnetzwerken bilden soll, z. B. communities von Zulieferern. Es ist natürlich eine interessante Sache, wenn Sie Ihre Leute so mit den Zulieferern zusammenbringen und diese dann verstehen, dass sie an einem Strang ziehen und nicht gegeneinander arbeiten. Kompetenzzentren, das ist jetzt auch für die mittleren Unternehmen gedacht. Sie können das auch gemeinsam mit den Mitarbeitern festmachen und fragen „was sind die drei, vier Themen, die wir verfolgen wollen – technologisch, kundenbezogen, marktbezogen?“ Ich will jetzt nicht die Dinge noch im Einzelnen angehen, da ich nur noch fünf Minuten Zeit habe. Ich möchte daher zur Gestaltungsdimension

kommen. Wenn wir etwas tun wollen als Unternehmen, wie sollte man vorgehen? Zunächst sollte man sich ganz klar fragen, welches Wissen ist wichtig für unseren Geschäftserfolg? Also die sehr fokussierte Vorgehensweise.

Wo lohnt es sich, ein bisschen mehr zu investieren? Wodurch haben wir einen Wettbewerbsvorteil vor unserem Konkurrenten? Wie gelingt es, dass wir die Aufträge erhalten oder woran liegt es, dass die die Aufträge bekommen? Welche Kompetenz erwarten unsere Kunden in der Zukunft von uns? Wodurch wird der Wert des Unternehmens bestimmt? Ich denke, diese Fragen muss man zunächst einmal klären, bevor man in Intranet-Informationssysteme und ähnliches investiert. Und dieser Prozess ist in kleinen und mittleren Unternehmen nach meiner Erfahrung fast durchweg unterbelichtet. Das heißt, wenn wir über dieses Thema sensibilisieren wollen, dann gilt es nicht

nur heraus- zuposaunen „Wissensmanagement ist wichtig“, sondern es geht darum, Unternehmen auf diese Fragestellung hinzuleiten, sozusagen als ein erstes Modul einer wissensorientierten Unternehmensstrategie, dem dann weitere folgen.

Wissensmanagement wozu?

Zweitens – und das geht dann in die gleiche Kerbe –, welche strategischen Ziele wollen wir durch das Wissensmanagement unterstützen. Wollen wir Produktführerschaft, wenn wir ein Produktionsunternehmen sind? Ist es die Kundennähe, die uns in der Zukunft überleben lässt, oder sind wir besonders produktiv und haben eine hohe Qualität der verlängerten Werkbank? Was ist es denn eigentlich, was es ausmacht, dass wir in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben? Darauf müssen wir uns dann konzentrieren.

Dann, wenn Sie das geklärt haben, dann geht es erst in die zweite Ebene der Werkzeuge, der Umsetzung. Wie wollen wir unser Unternehmen gestalten, damit wir auch in Zukunft dem Wettbewerb gewachsen sind, die Rahmenbedingungen, Werte, Anreize, Kompetenzen? Wollen wir Mitarbeiterrollen definieren? Wollen wir schauen, was die Mitarbeiter können, um dem gerecht zu werden? Es ist ganz schön, das zu machen, wenn Sie Metaplantafeln haben, auf der einen Seite aufzuschreiben, was erwarten denn die Kunden von uns und auf der anderen Seite, was können wir denn derzeit, um dann zu sehen, ob das zusammenpasst.

Daraus entwickelt sich eine Dynamik, die dann auch zur Umsetzung führt. Und dann sagen wir, da brauchen wir noch etwas, das haben wir bisher nicht richtig geregelt. Aber es funktioniert nur in dieser Reihenfolge. Dann geht es in die Prozessdimension. Im Detail muss man dann Wissensträger identifizieren, wo haben wir das stehen, haben wir unsere Angebote strukturiert, wissen wir, was wir in den letzten paar Jahren mit unseren Kunden gemacht haben? Was sind denn eigentlich unsere wichtigsten Mitarbeiter? Man muss Wissen strukturieren, dokumentieren und verfügbar machen, je nachdem, in welcher Art und Weise. Um Wissen persönlich weiterzugeben, muss man entsprechend die Medien organisieren. Und das Lernen in ausgeprägten Prozessen muss je nach Mitarbeiterkompetenzen erfolgen. Wenn wir das Ganze zugegebenermaßen sehr grob zusammenfassen, wie wir Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen einführen können:

1. Wir brauchen Verfahren zur Selbstdiagnose, um Unternehmen klarer zu machen, wo sie überhaupt zum Thema Wissensmanagement stehen. Was sind die wichtigen Fragen, wie können wir uns einordnen? Was bringt Wissensmanagement für mein

Unternehmen – mit Beispielen und Ähnlichem. Wenn KMUs so unterschiedlich sind und ihre Biologie so anders aussieht, dann müssen wir eigentlich Referenzmodelle für spezifische KMU-Typen entwickeln. Auch hier gilt die Frage:

Es fehlt nicht an einzelnen Tools, es fehlt nicht an einzelnen Teilbeispielen, es fehlt am Gesamtkonzept! Was heißt Wissensmanagement in einem Architekturbüro, was heißt es in einer Rechtsanwaltskanzlei, was heißt es in einem Produktionsunternehmen mit oder ohne Entwicklung, was heißt es in einem Dienstleistungsunternehmen? Diese Gesamtsicht ist von Bedeutung. Dies muss durch Modelle, Planspiele, Simulationen, Best-Practice-Beispiele geschehen. Nur dann kommen wir dem Thema näher.

2. Wir müssen Pakete schnüren, die Mensch, Organisation und Technik zusammenführen, und zwar verdaubar. Und zwar sind es immer wieder eigentlich drei große Themenbereiche, die angedacht werden, und die von den Unternehmen gefordert werden: Einerseits das ganze Thema Intranet, kollektives Gedächtnis, Dokumentation über Produkte, Prozesse, Kunden – das kann dann bis zum Customer-Relations-Management gehen. Dann das Thema des Kompetenzmanagements, um die Kompetenzen von Mitarbeitern zu beschreiben. Und schließlich das Thema Lernen aus Projekten, wenn es eine projektorientierte Organisation ist. Hier haben Sie also mehr die prozessorientierte Sicht, und auf der anderen Seite die projektorientierte Sicht. Da werde ich von Unternehmen immer wieder angesprochen – Können Sie mir nicht ein Tool empfehlen, gibt es da keine Übersicht, was die können und Ähnliches? Hier sehe ich auch noch einen Bedarf. Damit möchte ich schließen. Vielen Dank !

Der Mensch steht im Mittelpunkt

Rossgoderer: Der Punkt „persönlichere und langjährige Kundenbeziehungen“ bei KMU. Wenn Sie heute in einem kleinen Unternehmen tätig sind, dann ist das ein ganz großer Punkt, der heute sehr stark aufgebrochen wird. Einmal durch die Globalisierung, die heute Kundenbeziehungen langfristig ad absurdum führt, und der zweite Punkt ist, dass in den KMUs aus der Vergangenheit immer noch in den Geschäftsleitungen die Gründergeneration vorhanden ist. Das heißt also, die kleinen Betriebe sind abgeschottet untereinander und tauschen sich nicht untereinander aus.

Das zweite große Problem ist die lokale und regionale Verankerung. Als kleines und mittleres Unternehmen haben Sie einen kleineren Wirkungskreis. Sie müssen also in diesem geringeren Umkreis schauen, wie Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern und Ihre Kunden betreuen. In der Zukunft müssen Sie sich als KMU mit größeren Unternehmen integrieren in eine Prozesskette. Als KMU werden sie in der Zukunft kaum mehr eigenständige Produkte haben, sondern Sie werden mit Ihren Lieferanten und Ihren Kunden Produkte entwickeln, konstruieren und umsetzen. Und dieser Prozess macht es für KMU so schwierig, sich mit Wissensmanagement zu beschäftigen. Die Welt verändert sich nämlich schneller, als Sie dies einführen können. Das ist für mich der Ansatzpunkt, warum der Mensch so wichtig ist. Organisation und IT kommt dann an zweiter oder dritter Stelle.

Prof. Haasis: Also, ich denke, man kann diese Aussagen letztendlich nur bestätigen, was wieder zeigt, dass trotz dieser Gleichgewichtung von Organisation, Technik und Mensch sicherlich bei der Gewichtung der Mensch auch einmal eine höhere Gewichtung haben müsste. Mich würde ja interessieren, wie man denn Menschen oder Unternehmen dazu bewegt,

diese Wissenstreppe zu begehen? Wie kommen sie da hinauf?

Prof. North: Ich gehe gleich einmal auf meine Treppe hier ein. Normalerweise finden Sie sich ja bei der Treppe nicht ganz unten, sondern irgendwo in einem mittleren Standard. Sie haben Daten und Informationen. Je nachdem wo Sie sind, müssen Sie entsprechende Maßnahmen ergreifen. Wie bringt man die Leute dazu? Die Treppe wird eigentlich vom Antrieb gesteuert, von dem Wollen. Das heißt, Sie bekommen sie dazu, indem Sie die motivationalen Rahmenbedingungen steuern, indem Sie ihnen den Wert vermitteln und das Gefühl, ich kann dazu etwas beitragen, indem Sie Anreizsysteme gestalten, sie womöglich am Unternehmenserfolg beteiligen. Information breitgestreut ist ganz wichtig, das Verständnis dafür, wo steht unser Unternehmen. Wo wollen wir hin? Und mit diesen beiden Dingen bekommen sie die anderen Dinge dann auch hin.



Begrüßung durch den Hausherrn des Landesmuseums für Technik und Arbeit Mannheim, Prof. Dr. Messerli.

Rossgoderer: Ich möchte dennoch noch einmal fragen, wie Sie das Wissen und Können umsetzen wollen. Wenn Sie ein patriarchisch oder autoritär geführtes Unternehmen haben, haben Sie oft ein Problem. Wir haben bei uns solche Erfahrungen im Bereich Controlling gemacht.

Prof. North: Deswegen mein Zusatz „Wollen und Dürfen“.

Gelbke: Die Kultur eines Unternehmens ist eigentlich das A und O. Das heißt, wenn ich nicht in der Lage bin, eine Kultur zu haben bei den Mitarbeitern, sein eigenes Wissen auf den Tisch zu packen, wird es nicht funktionieren.

Prof. Haasis: Es sind also im Grunde nicht nur die monetären Anreize, die einen dazu bewegen, in die Richtung zu gehen. Vielmehr sind auch die nicht-monetären Anreize wichtig.

Dr. Michael Woywode, Universität Mannheim

Organisation und Wissen

In den vergangenen zehn Jahren hat das Interesse an erfolgreichen Unternehmensgründungen deutlich zugenommen. Unternehmen wie Microsoft, AOL, SUN, Yahoo, Amazon oder AMGEN werden an den internationalen Kapitalmärkten hoch bewertet und haben mit ihren Produkten und Dienstleistungen weite Bereiche unseres Lebens grundlegend verändert. Die-



Dr. Michael Woywode.

se innovativen Unternehmen schaffen nicht nur neue Arbeitsplätze sondern fördern auch den wirtschaftlichen Wandel und beschleunigen den technologischen Fortschritt. Aber nicht alle Unternehmensgründungen sind so erfolgreich:

- ca. 50 % einer Gründungskohorte von Unternehmen scheitern in den ersten 5 Jahren,
- ca. 20 % der Unternehmen wachsen überhaupt nicht,
- und nur ca. 30 % der Unternehmen bauen über einen 5-Jahreszeitraum zusätzliche Beschäftigung auf.

Innerhalb der Gruppe wachsender Unternehmen findet man eine kleine Gruppe von Unternehmen, die über einen längeren Zeitraum betrachtet, hohe Wachstumsraten aufweist. Diese Gruppe schnell wachsender Unternehmen ist gerade vor dem Hintergrund der hohen Arbeitslosenzahlen von besonderem wirtschaftlichen Interesse. Schnell wachsende Unternehmen, ihre Veränderungsprozesse und arbeitsorganisatorischen Gestaltungsoptionen waren jedoch in den letzten Jahren nur selten Gegenstand von Forschungsarbeiten.

Nach dem Übergang vom Industrie- zum Informationszeitalter wird immer deutlicher, dass heute besonders die Faktoren Wissensentstehung, Wissensverbreitung und Wissensverarbeitung eine erhebliche Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen spielen. Der professionelle Umgang mit Informationen und Wissen ist besonders wichtig für Unternehmen, die in dynamischen und wissensintensiven Branchen tätig sind. Zunehmend sind aber auch Unternehmen in traditionellen Branchen wie der Automobil- und Maschinenbaubranche gezwungen, ihren Umgang mit Information und Wissen effizienter zu gestalten. Denn auch hier nimmt der Anteil wissensintensiver Komponenten in etablierten Produkten zu, verkürzen sich die Produktlebenszyklen und steigt die Wettbewerbsintensität. *Eine der zentralen Erfolgsgrößen von Unternehmen im Informationszeitalter ist die Geschwindigkeit mit der Entscheidungen getroffen werden.* Wichtig hierfür ist u.a. eine effektive Entscheidungsarchitektur. Aber auch die Qualität der Entscheidungen und deren Implementierung müssen in einer dynamischen Umwelt gesichert sein. Die Fähigkeit, große Mengen an Informationen zu gewinnen und diese dann schnell und effektiv zu verarbeiten, ist zur Schlüsselkompetenz für Unternehmen im Informationszeitalter geworden. Diese Veränderungen der Anforderungen an das Management machen grundlegende organisatorische Innovationen erforderlich. Die Wahl des Organisationskonzepts ist demzufolge für den Erfolg und das Wachstum eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Aus diesem Grund startete im September 2000 das Verbundprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) „Arbeit und Beschäftigung in schnell wachsenden Unternehmen“, in dessen Kontext die vorliegende Studie eingebettet ist. Auf Basis einer empirischen Untersuchung sollen Erfolgsfaktoren für das Management schnell wachsender Unternehmen ermittelt werden, die bisher auf re-

präsentativer empirischer Basis noch nicht analysiert wurden. Ein Untersuchungsschwerpunkt liegt hierbei auf der Frage, wie Unternehmen die *informations- und wissensorientierten Herausforderungen schnellen Wachstums erfolgreich bewältigen* können. In diesem Artikel werden die theoretischen Grundlagen dieser Studie beschrieben.

Beschreibung der Befragungskonstrukte

Als theoretische Grundlage für die Befragung dient das sogenannte *Organizational IQ*-Konzept. Mit Hilfe des *Organizational IQ*-Konzepts lassen sich die Entscheidungsstrukturen und das Wissensmanagement eines Unternehmens bewerten sowie deren Einflüsse auf den Erfolg von Unternehmen messen. Für die Ermittlung des *Organizational IQ* ist es notwendig zu erheben, wie gut ein Unternehmen in der Lage ist, die relevanten Informationen aus der Umwelt zu selektieren und möglichst schnell die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dies ist in hohem Maße von bestimmten organisatorischen Voraussetzungen abhängig. Es wurde bewusst die IQ-Analogie gewählt, da in vieler Hinsicht die Auswirkungen eines hohen *Organizational IQ's* ähnlich dem Nutzen eines hohen Intelligenzquotienten beim Menschen sind. Im Gegensatz zum menschlichen IQ kann aber der IQ einer Organisation bewusst und systematisch verbessert werden. Man unterscheidet fünf Prinzipien des *Organizational IQ's*, die nach vorliegenden Erkenntnissen einen Einfluss auf das Unternehmenswachstum besitzen:

Dabei ist zu beachten, dass diese Prinzipien interdependent sind und nicht voneinander isoliert betrachtet werden können. Sie verstärken und ergänzen sich gegenseitig und verbessern dadurch die Entscheidungsqualität und -geschwindigkeit. Wenn ein Unternehmen nur ein oder zwei Prinzipien implementiert, führt dies nicht automatisch zu den erhofften Vorteilen, eventuell können dadurch sogar unbeabsichtigt negative Effekte auftreten. Die Leistung dieses Managementkonzepts für die Organisation hängt also von dem Konzept in seiner Gesamtheit ab.

Wahrnehmung externer Informationen

Verschiedene Managementautoren wie *Narver/Slater* (1990) oder *Mendelson/Ziegler* (1999) haben festgestellt, dass Unternehmen, die überdurchschnittlich profitabel sind und schnell wachsen auch besonders aufmerksam gegenüber Veränderungen ihrer Umwelt sind. Diese Unternehmen, die wir im folgenden High IQ-Unternehmen nennen, suchen ihre Umwelt permanent nach neuen, relevanten Informationen ab, die Einfluss auf Ihre Geschäftstätigkeit

haben. Insbesondere verfügen sie über tiefes Wissen hinsichtlich ihrer *Kunden*, ihrer *Wettbewerber* und über *neueste technologische Entwicklungen und Trends*. Dieses Wissen erlangen High-IQ-Unternehmen über die verschiedensten Kanäle. So analysieren sie eingehend die Bedürfnisse ihrer Kunden, Nicht-Kunden und sogenannter Lead-User, um eventuelle negative Nachfrageverschiebungen oder Marktchancen frühzeitig wahrzunehmen. High IQ-Unternehmen nehmen auch gezielt Wettbewerbsanalysen vor und nutzen dazu beispielsweise ihre eigene Vertriebsmannschaft, betreiben Benchmarking und lassen externe Marktanalysen erstellen. Schließlich sind High IQ-Unternehmen auf dem neusten Stand, was die technologische Entwicklung angeht. So sammeln sie systematisch Informationen aus unterschiedlichen Quellen wie Fachzeitschriften, Messen, Geschäftspartner, Forschungsinstituten oder Venture Capital-Gesellschaften. Die erste These des *Organizational IQ*-Konzepts lautet daher:

Je besser das Wissen eines Unternehmens über seine Kunden, Wettbewerber und Technologie ist, desto schneller wächst das Unternehmen.

Interne Wissensverbreitung

Wissen wird heute als eine wichtige strategische Ressource zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen angesehen. Neben der erläuterten Informations- und Wissensgewinnung zählt auch die Verbreitung des gewonnenen Wissens in verschiedene Abteilungen zu den erfolgsrelevanten Aktivitäten. Denn diejenigen, die innerhalb des Unternehmens Entscheidungen treffen sollen, müssen über eine adäquate Informationsgrundlage und das notwendige Wissen verfügen. Um dies zu erreichen, sollten Information und Wissen als erfolgskritische Ressourcen verwaltet und von allen geteilt werden.

Bei der Wissensverbreitung lassen sich zwei Gestaltungsalternativen unterscheiden. Zum einen kann Information nach dem Push-Prinzip innerhalb des Unternehmens verbreitet werden, zum anderen kann Information für die Entscheidungsträger nach dem Pull-Prinzip abrufbar sein. Für welche der beiden Gestaltungsalternativen sich Unternehmen entscheiden ist vor allem abhängig von situativen Faktoren, wie der Größe, dem Alter oder der Technologiekompetenz des Unternehmens aber auch von den Präferenzen des Managements. Aus einer informations- oder wissenstheoretischen Perspektive erscheint es häufig vorteilhaft, wenn das Management Information und Wissen grundsätzlich nach dem Pull-Prinzip bereit stellt. Mitarbeiter müssen demnach selbst entscheiden welche Information oder Wissensbausteine sie benötigen und es liegt in ihrer Verantwortung, sich diese Information auch zu besorgen.

Die allgemeine Zugänglichkeit von Information verringert die Fehler bei der Informationsübermittlung, die z. B. durch Zurückhalten oder Verfälschen von Information zustande kommen und reduziert die Entstehung von „Herrschaftswissen“. Beides wirkt sich generell hemmend auf die Effizienz der betrieblichen Abläufe innerhalb eines Unternehmens aus. Die Quantität und Qualität der Informations- und Wissensverbreitung kann auf drei Ebenen analysiert werden: (a) Wissensverbreitung auf horizontaler Ebene, (b) Wissensverbreitung auf vertikaler Ebene und (c) Wissensverbreitung über die Zeit.

Die horizontale Wissensverbreitung stellt „*die Basis für die Umwandlung von individuellem Wissen in Wissen der Gruppe und des Unternehmens*“ dar. Es geht dabei nicht ausschließlich um die Verbreitung von individueller Fachkenntnis, ebenso wichtig ist die Verbreitung des „*Gewusst wie*“, also die Verbreitung der Fähigkeit, wie dieses Wissen praktisch umgesetzt werden kann. Horizontale Wissensvermittlung findet beispielsweise statt wenn Wissen innerhalb einer Abteilung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter weitergegeben wird. Von horizontaler Wissensvermittlung spricht man aber auch dann, wenn Wissen abteilungsübergreifend weitergegeben wird, beispielsweise im Rahmen abteilungsübergreifender Projektarbeit oder über ein Intranet. Unter vertikaler Wissensverbreitung versteht man sowohl bottom up als auch top down- Kommunikation. Die Informationsflüsse zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern müssen in beide Richtungen möglichst ungehindert gewährleistet sein, denn dies schafft gute Voraussetzungen für schnelle und qualitativ hochwertige Entscheidungen und damit für den Unternehmenserfolg.

Unter „Wissensverbreitung über die Zeit“ versteht man organisationales Lernen. Unternehmen haben sehr unterschiedliche Fähigkeiten und Techniken entwickelt, Wissen zu speichern und die Erfahrungen der Vergangenheit zu nutzen. Als Wissensspeicher dienen Regeln, Richtlinien und Datenbanken, aber auch in den Köpfen der Mitarbeiter ist eine große Menge des Wissens einer Organisation gespeichert. Die zweite These des Organizational IQ-Konzepts lautet daher:

- Je besser die horizontale (abteilungsübergreifende) Verbreitung von Wissen sowie der Zugang zu Wissen innerhalb des Unternehmens, desto schneller wächst das Unternehmen.
- Je besser die vertikale (top-down und bottom-up) Verbreitung von und Zugang zu Wissen, desto schneller wächst das Unternehmen.
- Je besser die Informationsverbreitung über die Zeit hinweg (institutionalisiertes organisationales Lernen) ist, desto schneller wächst das Unternehmen

Effektive Entscheidungsarchitektur

Die rasanten Veränderungen der Unternehmensumwelt zwingen Unternehmen dazu, Entscheidungen schnell und effektiv zu treffen. Um dies sicherzustellen, bedarf es einer geeigneten Entscheidungsarchitektur. Eine zentralisierte Entscheidungsarchitektur, wie man sie häufig bei Unternehmen des Industriezeitalters vorfindet, führt im Informationszeitalter zu Problemen. So sind die *Entscheidungsträger* in zentralistisch organisierten Unternehmen aufgrund ihrer begrenzten Informationsverarbeitungskapazität oftmals *überlastet und treffen deshalb suboptimale Entscheidungen*. Weiterhin *verzögern sich Entscheidungen häufig*, da das für die Entscheidung benötigte Wissen zuerst zwischen einzelnen Hierarchieebenen transferiert werden muss („bottom-up“- bzw. „top-down“-Kommunikation). Auch eine *Verminderung der Qualität der Information und somit der Entscheidungsqualität* durch Filterung und Komprimierung von Information beim Kommunizieren zwischen verschiedenen Hierarchieebenen ist problematisch. Schließlich ist in vielen Unternehmen ein *geringes Verantwortungsbewusstsein*, besonders bei Mitarbeitern der mittleren und unteren Hierarchieebene, zu erkennen. Die Dezentralisierung von Kompetenz und Verantwortung wirkt diesen Problemen entgegen. Sie verschiebt die Entscheidungsrechte auf niedrigere hierarchische Stufen in der Organisation, bündelt die Entscheidungskompetenz an dem Ort des größten Wissens und schafft so die Voraussetzung für internes Unternehmertum.

Dezentralisierung von Rechten und Pflichten alleine kann sich aber auch nachteilig für ein Unternehmen auswirken, nämlich dann wenn die Entscheidungsträger keinen Überblick über die Unternehmensziele haben und nicht durch entsprechende Anreize motiviert werden, Verantwortung zu übernehmen. Mittels leistungsabhängiger Vergütung, die von der persönlichen Leistung des Mitarbeiters, aber auch von der Gruppen- und der Unternehmensleistung abhängig sein sollte, kann dem entgegengesteuert werden. Die dritte These des Organizational IQ-Konzepts lautet daher:

Je effektiver die Entscheidungsarchitektur eines Unternehmens, desto schneller wächst das Unternehmen.

Organisationaler Fokus

Informationsreiche und wissensintensive Umgebungen einerseits und die beschränkte Aufnahmekapazität der Entscheidungsträger andererseits führen oft zu ansteigender organisationaler Komplexität und Informationsüberflutung. Die Folge ist eine weniger ef-

fektive Interpretation des Wissens, wodurch eine notwendige Bedingung für effektive Entscheidungsfindung nicht mehr gegeben ist. *Prahalad* und *Hamel* (1990) schlagen zur Begrenzung der organisationalen Komplexität die Fokussierung der Unternehmensaktivitäten auf ihre Kernkompetenzen vor. „*Core Competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies.*“ Unternehmen, die eine Strategie der Fokussierung verfolgen, reduzieren die Komplexität ihrer Informationsflüsse und konzentrieren sich auf diejenigen Wertschöpfungsaktivitäten, bei denen sie echte Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz haben.

Organisationaler Fokus muss auf verschiedenen Abstraktionsebenen erreicht werden. Man kann unterscheiden zwischen: (a) Fokussierung auf der Ge-

arbeiter ein klares Bild der Strategie vermittelt bekommen, können sie die Pläne der Unternehmensleitung verwirklichen. Sie können dann zum Beispiel die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die gesamte Unternehmung besser abschätzen, wodurch sich wiederum die Qualität der Entscheidungen erhöht. Die vierte IQ-Dimension lautet daher:

Je besser die Aktivitäten bezüglich Strategie, Aufgabenausführung sowie die Wert- und Anreizsysteme auf einander abgestimmt sind, desto schneller wächst das Unternehmen.

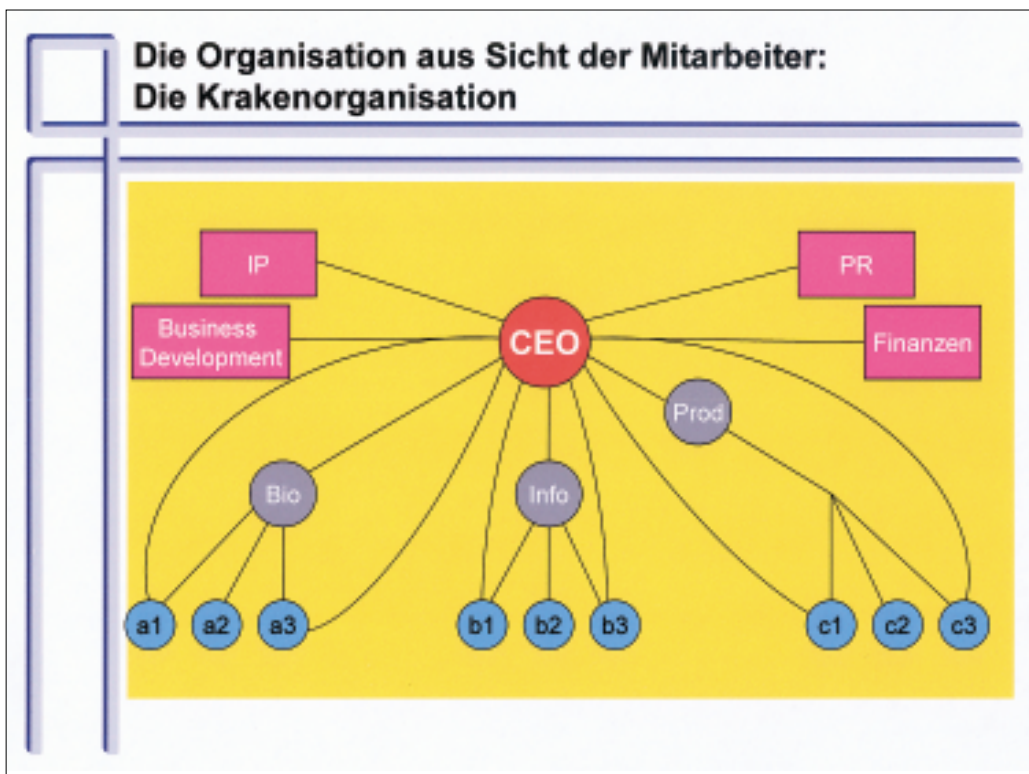
Effiziente Unternehmensnetzwerke

Als Konsequenz der vorgestellten Fokussierungsstrategie und der damit verbundenen Konzentration auf ausgewählte Wertschöpfungsaktivitäten ergibt sich

aus Sicht des Unternehmens die zwingende Notwendigkeit, sich an Unternehmensnetzwerken zu beteiligen. Fokussierte Unternehmen, die als Teil eines Netzwerkes agieren, sichern sich einerseits die Vorteile vertikal integrierter Großkonzerne (Skalenvorteile, hohe Reputation, niedrige Transaktionskosten) und können andererseits weiterhin als hoch spezialisierte Unternehmen (Flexibilität, Kreativität) operieren.

Diese Strategie ermöglicht es den Unternehmen, einen außergewöhnlich hohen Kundennutzen zu realisieren, da die einzelnen Partner innerhalb des Netzwerks

sämtliche Aktivitäten der Wertschöpfungskette optimal ausführen. Externe Partnerschaften sind also ein wichtiger Bestandteil des IQ-Konzepts, sie stellen jedoch keine Garantie für den Unternehmenserfolg dar. Entscheidend ist die Wahl der richtigen Partner und das effiziente Management der Partnerschaften. In einer Studie zu Netzwerk-Kompetenz im Innovationsprozess konnte *Ritter* (1998) zeigen, dass professionelles Netzwerkmanagement eine komplexe Aufgabe ist, die das gesamte Unternehmen fordert. Zu professionellem Netzwerkmanagement gehören: (1) Partnersuche, (2) Partnerselektion, (3) Due Dilligence-Prüfung, (4) Vertragsgestaltung, (5) Partner-



schäftsfeldebene, (b) Fokussierung auf der Ebene der Abteilung und (c) Fokussierung auf der Ebene der Mitarbeiter.

Auf allen drei Ebenen muss eine Fokussierung der Organisation stattfinden. Es reicht aber nicht aus, dass Unternehmen sich in ihrem Leistungsprogramm beschränken. Komplementär hierzu sollten Unternehmen ihren Mitarbeitern klare Zielvorgaben setzen und leistungsbezogene Anreizsysteme einführen. Schließlich helfen auch eine klare Vision und eine gut kommunizierte Strategie bei der Orientierung und Fokussierung von Unternehmen. Nur wenn die Mit-

integration und (6) Partnercontrolling. Als vorteilhaft erweist es sich auch, eine Netzwerkkultur (ähnlich der Unternehmenskultur) zu etablieren, in der man sich vertraut, und die eine dauerhafte Zusammenarbeit der Netzwerkunternehmen erleichtert.

Lassen Sie mich ein Beispiel geben von einer Organisation, die ich ein wenig kenne und bei der ich Mitarbeiter gebeten hatte „Malt einmal ein Bild von Eurer Organisation“. Ich hatte nicht nach einem Organigramm gefragt, sondern einfach nach einem Bild, wie sie ihre Organisation bildlich sehen. Und das war das, was ich bekam, nachdem ich die einzelnen Bilder der Mitarbeiter konsolidiert hatte. Ich nannte es „Krakenmodell der Organisation“ oder die „Oktopusorganisation“, und diese ist gekennzeichnet durch einen Geschäftsführer, in dem quasi die gesamte Entscheidungsgewalt gebündelt ist. Aber auch die gesamten Informationen, das gesamte Wissen der Organisation ist zu einem sehr hohen Maß in diesem Geschäftsführer gebündelt. Hinzugeordnet sind nun einzelne Abteilungsleiter in diesem Biotech-Unternehmen für einen Biologie-Bereich, einen Informatikbereich und einen Produktionsbereich, und diese haben wiederum Angestellte mit weiteren Abteilungen.

Aber das Bezeichnende war, dass der Geschäftsführer auf alle Geschäftsprozesse Einfluss nahm, selbst sehr kenntnisreich war, aber eben die Abteilungsleiter übergang, sich nicht an Absprachen und Prozessvorgaben hielt und auf diese Weise die Mitarbeiter frustrierte, sie entmutigte, Entscheidungen zu treffen, sie auch entmutigte, gewissenhaft zu arbeiten oder Ownership zu übernehmen, weil der einzelne Mitarbeiter eben damit rechnen konnte, dass es immer noch den Geschäftsführer gab, der letztlich die Entscheidungen traf.

Die Informationsverarbeitungsprozesse in diesem Unternehmen waren schematisch dergestalt, dass wir ein Großmaß an vertikaler Kommunikation hatten. Auf diesem Wege gingen Informationen verloren, es wurde gefiltert oder sie kamen verspätet an. Die Lösung für diese Probleme stellte letztlich eine konsequente Delegation der Entscheidungsbefugnisse dar, eine Neudefinition der Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens. Auf diese Weise konnte das Unternehmen dann eine drastische Verkürzung der Informationswege erzielen und hatte dabei noch die Nebeneffekte, dass die Mitarbeiter angereizt werden, dass sie motiviert sind, Entscheidungen zu treffen, dass sie Verantwortung überneh-

men, dass sie sich ganz anders für das Unternehmen einsetzen. Das zeigt jetzt also wieder den engen Zusammenhang zwischen Organisation und Organisationsgestaltung und Informations- und Wissensprozessen.

Und wenn ich jetzt eben darüber nachdenke, eine Informationstechnologie in diesem Unternehmen einzuführen, so würde ich die einführen, nachdem ich diese organisatorischen Veränderungsmaßnahmen durchgeführt habe. Konkreter würde das bedeuten, dass ich die Rollen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter auf den einzelnen Stufen des Unternehmens neu definiere, dass das Topmanagement sich tatsächlich auf Aufgaben beschränkt, die



Organisation und Informationstechnologie sind gleich wichtig.

originär zu seinem Aufgabenbereich gehören – also Vermitteln von Visionen, Definition von funktionsübergreifenden Prozessen, Initiieren strategischer Partnerschaften oder Förderung von Führungskräften. Auf der zweiten Ebene eines solchen Unternehmens sollte dann entschieden werden über die Product Road Map, es sollten Checkpoints im Entwicklungsprozess von dieser zweiten Managementebene geklärt werden. Auf der dritten Ebene der Projektmanager sollten dann Trade-off-Entscheidungen getroffen werden zwischen Zeiten und Qualitäten, Mengen oder Ressourcen. Und auch die Experten hätten Entscheidungsbefugnisse, die sie eben nicht mehr entmündigen, wie das vorher der Fall war, sondern sie haben tatsächlich Entscheidungskompetenzen. Man müsste dann für diese neue Organisation ein Wissensmanagement überlegen, das diese einzelnen Leute auf den einzelnen Ebenen befähigt, die Entscheidungen zu treffen, die auf ihrer Ebene zu treffen sind.

Nichtsdestotrotz bleibt bestehen, dass obwohl Organisation sehr wichtig ist, natürlich auch Informati-

onstechnologie eine wichtige Rolle bei der Verbesserung von Informations- und Wissensprozessen spielen kann. Und hier ist eine Darstellung aus dem Intranet aus einem Unternehmen, das zu zwei Zeitpunkten beobachtet wird, einmal im Februar und einmal im August. Das Gelbe sind Personen, und die anderen Punkte sind verschiedene Inhalte oder Projekte, also Dateien oder Seiten, auf die geklickt wird und die bearbeitet werden.

Was zeigt, dass Informationstechnologie offensichtlich angenommen werden kann und eine wichtige Rolle spielt, ist, dass über die Zeit - zunächst einmal bedingt durch das Wachstum des Unternehmens - die Zahl der Nutzer zunahm, dass aber die Nutzung je Nutzer dramatisch zunahm und auch eine Zunahme der Informationsteilung, also der geteilten Inhalte, festgestellt werden konnte. Auch hier handelt es sich um verschiedene Arten von Information und Kommunikation, die hier ablaufen und verbunden sind in diesen blauen Pfeilen, die die Informationsidentität aufzeigen. Es zeigt sich, dass beispielsweise der E-Mail-Verkehr zwischen den Mitarbeitern durchschnittlich zunimmt. Es zeigt sich bei diesem Unternehmen, dass ein Message-Board, das eingerichtet wurde und bei dem Nachrichten an Personen öffentlich gepostet werden, zu einer dramatischen Zunahme an Informationen führte.

Nicht auf jede Art von Information, die ich in einer Technologie betreiben will, springen die Nutzer in gleicher Weise an, sondern es muss ein Fit bestehen zwischen dem Medium, das genutzt wird – also E-Mail, Chat, Message-Board – und dem, was der Mitarbeiter als Bedürfnis hat. In dem Fall war es so, dass das Message-Board eine Antwort auf Probleme des Unternehmens, das sehr stark projektgetrieben arbeitet, bot. Und deshalb nahm gerade hier diese Art von Kommunikation so dramatisch zu.

Zwischenfrage: Liegt diese Zunahme nicht auch daran, dass mehr Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation geschaffen wurden und diese einfach intensiver genutzt wurden?

Dr. Woywode: Dies ist ein vollkommen richtiger Einwand. Was man vermuten kann, ist, dass ein Teil der Kommunikation, die bisher verbal abgelaufen ist, jetzt substituiert wird und danach in einem Intranet erfolgt. Auch im Februar gab es schon dieses Intranet, aber es war sehr frisch – drei, vier Monate nach der Einführung – während im August nach acht, neun Monaten die Bereitschaft größer geworden war, dieses Medium zu nutzen. Was mir aber berichtet wurde, war, dass offensichtlich auch mehr kommuniziert wurde und nicht nur ein reiner Substitutionsprozess bestanden hat, sondern hier tatsächlich zusätzliche positive Kommunikation erfolgte. Das ist das Prinzip

des organisationalen Fokus, der die Menge des Wissens und der Informationen begrenzt, die ich überhaupt kommunizieren muss, die für mich relevant ist im Rahmen meiner täglichen Arbeit oder auch für das Unternehmen als solches. Diesen Fokus betreibe ich auf der Geschäftsbereichsebene, auf der Abteilungsebene und auch auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters.

Durch die Begrenzung der Notwendigkeit zu wissen, kann ich natürlich auch Einfluss auf die Effizienz von Wissensflüssen nehmen. Das, was kommuniziert wird, wird machbar. Zum professionellen Partnerschaftsmanagement hatte ich gesagt, diesbezüglich kann Informationstechnologie eine gute Rolle spielen, also durch eine Extranetinstallation oder auch durch kollaborative Formen der Entwicklung mit Hilfe digitaler Medien. Damit kann man sicherlich Partnerschaften stärken und verbessern, aber es gibt eben noch eine Reihe anderer Faktoren, beispielsweise die Art der Zusammenarbeit oder auch schon allein die Art, wie Partnerschaften geschlossen werden. Die bestimmen die Qualität dessen, was ich aus einer solchen Partnerschaft herausziehen kann. Das war eine Untersuchung, bei der wir ein Unternehmen mit einem anderen verglichen hatten in Bezug auf die Qualität seines Partnerschaftsmanagements. Und hier zeigt sich, dass es eine Reihe von Punkten gibt, wo man sehr große Fehler machen kann in der Zusammenarbeit, beispielsweise im Aufbau bzw. beim Zerstören von Vertrauen als Voraussetzung dafür, dass Informationen geteilt werden.

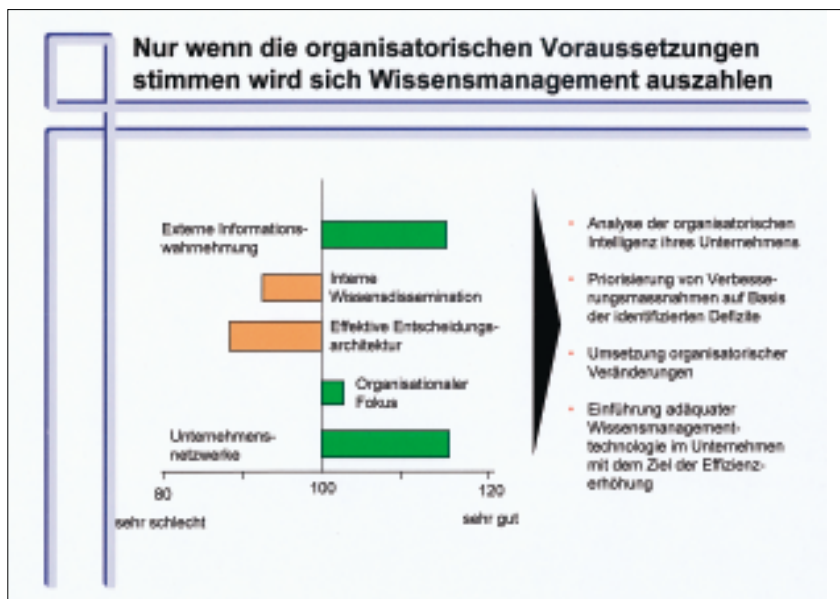
Unklare Regelungen von Entscheidungskompetenzen oder eine schlechte organisatorische Verankerung von Partnerschaftsmanagern sind beispielsweise Faktoren, die eine erfolgreiche, kollaborative Zusammenarbeit negativ beeinflussen und die Wahrscheinlichkeit für Informations- und Wissensflüsse reduzieren. Ich möchte mit folgendem Schlusswort enden: Nur wenn die organisatorischen Voraussetzungen stimmen, wird sich Wissensmanagement für die Unternehmen auszahlen. Das ist das, was Sie aus diesem Vortrag mitgenommen haben sollten, das ist quasi die Botschaft. Wenn man jetzt diese fünf Dimensionen durchgeht und sein Unternehmen analysiert, inwieweit man die Voraussetzungen für eine wissensorientierte Unternehmensführung geschaffen hat, dann ließe sich dieses auch in einer eher quantitativen Form abbilden. Und man käme in diesem Beispielunternehmen zu dem Schluss, dass man gerade in Bezug auf die Voraussetzungen für die interne Wissensdissemination und die effektive Entscheidungsarchitektur arbeiten sollte, bevor man sich dazu entschließt, umfangreiche Maßnahmen im Zusammenhang mit Wissensmanagement einzuleiten. Damit bin ich am Ende meines Vortrags und bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Die Voraussetzungen müssen stimmen

Prof. Haasis: Sie haben ja diese Entscheidungsarchitektur hier visualisiert. Stimmt die zumindest annähernd mit den vorgesehenen Entscheidungsarchitekturen überein, oder wurde plötzlich eine ganz andere Person Abteilungsleiter, der das vorher gar nicht wusste?

Dr. Woywode: Nein, das war eine Kommunikationsstruktur, die dem sehr ähnlich war, was man vom Organigramm erwartet hätte.

Dederichs: Welche konkreten Gestaltungsvorgaben können Sie daraus finden?



Dr. Woywode: Mein Vorschlag wäre in der Tat, dass man versucht, zu demokratischeren, ausgeglicheneren Strukturen zu kommen, also die Ebene des Topmanagements sollte in meinem Bild nicht so weit entfernt sein von der Ebene der einfachen Mitarbeiter. Eine einfache Art, dem gerecht zu werden, wäre beispielsweise eine konsequente Neufestlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten. Im Silicon Valley hat beispielsweise – so ungläubig die Leute hier sind, wenn man das erzählt – dieses Zusammenarbeiten in großen Hallen in Cubicles, also nicht mehr in Räumen, sondern in kleinen Zellen, einfach den Nebeneffekt, dass die Personen sehr informell, sehr schnell miteinander zusammenarbeiten. Die Idee, funktionsübergreifend Arbeitsgruppen zusammenzusetzen für eine bestimmte Zeit, wird dazu führen, dass die über funktionale Abteilungsgrenzen hinaus miteinander kommunizieren werden. Wir wissen, dass Kommunikation sehr stark abbricht, sobald Personen mehr als 30 Meter voneinander entfernt sitzen, da die ad hoc-Kommunikation dadurch extrem erschwert wird.

Wirth: Mein Name ist Wirth vom RKW. Nach Ihrem Vortrag habe ich das Bedürfnis, schon einmal im Sinne des Workshops so etwas wie Ansprüche zu formulieren, die sich aus den beiden vorhergehenden Vorträgen an ein effizientes Wissensmanagement ergeben können. Das eine ist vorhin schon einmal mit Recht erwähnt worden: Wir müssen unbedingt Typen von KMU differenzieren, um zu wissen, worüber man spricht. Das wurde hier bei Dr. Woywode ganz klar – dies ist ein ganz spezieller aber sehr wichtiger Typus, ein Bio-Hightech-Unternehmen, das offenkundig ganz schnell wächst, also ein spezifischer Wissenstypus. Anforderung an das Wissensmanagement als eine Lehre Nummer eins wäre die, es muss unbedingt differenziert werden zwischen unterschiedlichen Organisationstypen, sprich unterschiedlichen KMU-Typen und unterschiedlichen Wissenstypen, denn Wissen ist nicht gleich Wissen.

Das Erfahrungswissen, das in einem Unternehmen erhoben werden soll – auch mit Mitteln des Wissensmanagements – ist außerordentlich wichtig, aber es ist ein anderes Wissen als die Expertise, die aus den Hochschullaboratorien kommt und die übersetzt werden muss. Also es müssen Wissenstypen, Organisationstypen und Unternehmenstypen differenziert und einander zugeordnet werden. Erster Punkt. Das geschieht meines Erachtens noch nicht genug. Zweiter Punkt: Bei Ihnen ist mir eigentlich relativ deutlich geworden, dass Wissen unbedingt in Verbindung gebracht werden muss mit Bewertungsverfahren, Entscheidungsverfahren oder mit dem, was ganz klassisch „Wissen ist nicht einfach Wissen“ heißt. Wissen ist nicht Wissen überhaupt, sondern gültiges Wissen. Wer diese Gültigkeit definiert, das ist eine zweite Frage, ist aber wichtig. Denn der Geschäftsführer, der da oben so autoritär herrscht, hatte möglicherweise zu Beginn der Karriere dieses Unternehmens allen Grund, alle Bewertung des Wissens an sich zu ziehen, weil er möglicherweise derjenige war, der aus einem fortgeschrittenen Universitätsinstitut entsprungen ist und jetzt ein neues kleines Unternehmen aufgebaut hat. Das ist also nicht einfach schlecht zu bewerten, was dort geschieht, sondern, das hat was mit der systematischen Verbindung von Wissensstrukturen mit Entscheidungs- und Bewertungsstrukturen zu tun. Das wäre die zweite Anforderung an ein Wissensmanagement, dass es diese Dimensionen auseinander faltet.

Dr. Birgit Buschmann, Institut für Mittelstandsforschung, Mannheim

Wissensmanagement in KMU

Ein- und Überblick zum aktuellen Forschungsstand

Ich denke, ich kann einige Punkte aufgrund des Vortrags von Herrn North kürzer fassen, der sehr schön bereits ersten Einblick gegeben hat in die Problematik Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Ich möchte aber dennoch zu diesen Punkten jeweils kurz etwas sagen, zur Definition des Wissensmanagements, dann zu den Voraussetzungen in den mittelständischen Unternehmen, zu den erfolgskritischen Faktoren und eine kritische Würdigung der bisherigen Studien zu diesem Feld geben. Dann noch ein paar Worte zum Thema Kosten-Nutzen-Abschätzung, zu den Lösungsansätzen und insbesondere zur Umsetzung.

Zum Thema Definition von Wissensmanagement in KMU ist schon eine Menge gesagt worden. Es gibt im Grunde keine allgemeingültige Definition von Wissen. Wir müssen unterscheiden nach der Wissenstreppe, die Prof. North gezeigt hatte, und ich beziehe mich zunächst auf eine Arbeitsdefinition, die besagt, Wissen beinhaltet sowohl strukturierte Erfahrungen – Wertvorstellungen, Kontextinformationen, Fachkenntnisse – und ist ein Strukturrahmen, um auch Erfahrungen und Informationen bewerten zu können. Damit verbunden ist die Dimension des impliziten und expliziten Wissens, des individuellen und des organisatorischen Wissens. Wichtig ist auch die Funktion des Filters, um für das einzelne Unternehmen relevantes Wissen und relevante Informationen zu generieren und im Rahmen des Wissensmanagements auch weiter zu verarbeiten.

Ausgehend davon zur Definition des Wissensmanagements: Auch dazu kann man sagen, es gibt keine allgemeinverbindliche Definition. Es hat in diesem Bereich eher eine gewisse Inflation stattgefunden, und das ist sicherlich auch ein entscheidender

Faktor im Hinblick auf die Umsetzung und dass man eher in Richtung einer Begriffs- und Profilschärfung für das Wissensmanagement arbeiten sollte, weil ansonsten bei vielen KMU eher der Eindruck ist: Ist das nun wiederum ein neues Rezept oder ein neuer Wein in alten Schläuchen, sozusagen nach dem lernenden Unternehmen und all diesen Begrifflichkeiten, die es in den letzten Jahren gegeben hat. Nun

hat die Wissenschaft wieder einen neuen Begriff generiert und auch die Beratungspraxis wieder einen Weg gefunden, uns neue Konzepte zu verkaufen, die im wesentlichen das Alte beinhalten.

Alle Studien aber – ich knüpfe vor allem an Schneider an – beinhalten Vernetzung, Generierung, Dokumentation und Transfer von Wissen als Bestandteile eines Wissensmanagements. Daran anknüpfend sind auch die beiden grundsätzlichen Ansatzpunkte zu unterscheiden, nämlich personalisierte Systeme und technische Systeme, eben einmal Expertenpools, zum anderen Wissenspools. Das Entscheidende, dass nach wie vor nicht genügend im Bewusstsein ist, ist das Wissensma-

agement der vierte Produktionsfaktor, einen strategischer Faktor, darstellt. Oftmals wird es noch gleichgesetzt mit Informationsmanagement.

Die Aufgaben des Wissensmanagements beinhalten einmal eine wissensfördernde Unternehmenskultur zu schaffen und zunächst einmal Wissensziele festzulegen, Wissensstrategien zu verfolgen, Wissen bereitzustellen, um Entscheidungen effizient treffen zu können und auch die Planung, Steuerung und Kontrolle der Prozesse vornehmen zu können und dazu prozessorientiert Informationssysteme zu implementieren zum Wissenstransfer innerhalb des Unterneh-



Dr. Birgit Buschmann plädiert für eine Profilschärfung für das Wissensmanagement.

mens sowie mit der relevanten Umgebung, mit den Kunden, den Lieferanten. Zu den Voraussetzungen in KMU: Schlaglichtartig kann man sagen, es gibt sowohl Nachteile als auch Vorteile. Generell fehlt es noch an Methoden zur Wissensbewahrung. In den KMU noch wichtiger ist die Wissensgenerierung gegenüber den großen Unternehmen, wo die Wissensverteilung oftmals der wichtigere Faktor ist.

Die Vorteile liegen vor allem in der geringeren Mitarbeiterzahl und auch in der persönlichen Bindung im Unternehmen was auch einen einfacheren, schnelleren Informationsaustausch mit geringerem Aufwand bedeutet. Dies kann auch ein Vorteil bei der Etablierung eines Wissensmanagementssystems sein. Die Nachteile liegen häufig in den eingeschränkteren finanziellen Möglichkeiten. Es gibt kein großes Budget für Wissensmanagement.

Es ist oft sehr informell praktiziert, es fehlt auch oftmals am Bewusstsein. Oftmals wird implizit Wissensmanagement praktiziert, aber es ist gar nicht bewusst, dass man dies tut. Es fehlt auch am Know-how hinsichtlich Wissensmanagement, und oft gibt es keinen entsprechenden Beauftragten. Es gibt oft schon keinen Personalbeauftragten und eben auch keinen expliziten Wissensmanagementbeauftragten. Das sind die wesentlichen Nachteile.

Dann zu den erfolgskritischen Faktoren. Da kann ich im Grunde auch noch einmal wiederholen, es ist anzusetzen sowohl bei den personellen Faktoren wie bei den organisatorischen und technischen. Sie haben grundsätzlich auch denselben Stellenwert. Dies zeigt, dass man das Thema ganzheitlich angehen muss.

In den KMU ist zunächst einmal der personelle Faktor Mensch entscheidend. Auch hier wiederum der Vorteil in den KMU: die Unternehmerpersönlichkeit. Also es setzt sehr stark auch an der Person des Geschäftsführers oder des Inhabers an, dass dieser offen ist für Wissensmanagement, für Wissensweitergabe. Ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor ist die Identifikation. Und zum zweiten auch das Generalistenwissen. Sie haben eben weniger Mitarbeiter, die

mehr Wissen auf sich vereinen. Sie haben weniger Spezialisten. Sie haben umgekehrt auch eine Funktionshäufung, und deshalb sind Wissenslandkarten und -Profile über die einzelnen umso notwendiger, um dies transparent zu machen und auch die externen Wissensträger wie Kunden, Lieferanten und deren spezielles Wissen mit einzubeziehen. Sie haben in der Regel in KMU einen geringeren Professionalitäts-



KMUs fragen nach den konkreten Kosten-Nutzen-Effekten.

sierungsgrad, weniger Weiterbildung und Personalentwicklung. Kompetenzdefizite bleiben unerkannt, und Sie haben damit auch eine größere Abhängigkeit vom Wissen einzelner Mitarbeiter und des Chefs und natürlich auch einen größeren Verlust, wenn ein Mitarbeiter geht.

Ein entscheidender Faktor ist auf jeden Fall auch hier die Unternehmenskultur, das Vertrauen, das Betriebsklima und entsprechende Anreizsysteme zu schaffen, die auch sehr einfach sein können. Wenn man an klassischen Familienunternehmen ansetzt, dann sind oft schon Lob und Tadel entscheidende Anreize. Es muss gar nicht so kompliziert sein. Der psychologische Faktor „Wissen ist Macht“ ist wiederum eine entscheidende Hemmschwelle und auch – was vorhin angesprochen wurde – dass in den klassischen Familienbetrieben oftmals das Autonomie- und Eigenständigkeitsstreben sehr ausgeprägt ist, was einer Kooperation mit anderen Betrieben entgegensteht.

Bei den organisatorischen Faktoren sind als Vorteile der KMU flachere Strukturen zu nennen. Es fehlt im Grunde die mittlere Ebene, man hat meist einen direkten Kontakt zwischen Inhaber und Mitarbeiter, es

gibt größere Leitungsspannen, eine Bündelung von Generalistenwissen und kurze, direkte Kommunikationswege, die ausgeschöpft werden können, wobei auch hier der persönliche Kommunikationsfluss und die persönliche Beziehung eine besondere Rolle spielen. Entsprechend wiederum die Nachteile, die ich ja schon aufgezeigt hatte.

Bei den technischen Faktoren stehen die begrenzteren finanziellen Einsatzmöglichkeiten im Vordergrund, auch im Hinblick auf individuellere Softwarelösungen. Dazu kommt, dass es häufig noch zu wenig spezifische Softwarelösungen für KMU gibt, die auch die Ganzheitlichkeit der Prozesse einbeziehen. Und die Hemmschwelle im Umgang mit den Informations- und Kommunikationstechnologien ist oftmals höher.

Zur kritischen Würdigung bisheriger Studien kann man insgesamt sagen – ich kann das nur schlagwortartig zusammenfassen – wir haben bisher keine repräsentativen Ergebnisse. Wir haben in der Regel Fallstudien. Meine Mitarbeiter und ich haben etwa 15 relevante Studien zu diesem Punkt ausgewertet, und wir können Ihnen die Literaturliste gerne zur Verfügung stellen. Sie wird auch in der Dokumentation mit bereitgestellt. Die Fallstudien haben eher deskriptiven und qualitativen Charakter, oftmals mit der grundlegenden Annahme, dass Wissensmanagement sinnvoll ist, ohne konkret Nutzenmessungen vorzunehmen, ohne sich konkret analytisch-dialektisch damit auseinanderzusetzen. Dies ist schon ein entscheidender Punkt, der bei künftigen Untersuchungen berücksichtigt werden sollte.

KMU sind eben sehr pragmatisch und wollen in der Regel Best-Practice-Beispiele und dabei auch konkrete Kosten-Nutzen-Effekte aufgezeigt bekommen. Deutlich wird auch, dass KMU in der Regel eine eher kurzfristige Orientierung haben, weniger strategie- und mehr marktgetrieben vorgehen. Was auch ein wichtiger Punkt ist, ist die Wissensgenerierung im Unternehmen in den Mittelpunkt zu stellen. Oftmals fehlt eben auch aufgrund der geringeren Mitarbeiter-

zahl die Zeit, Wissen zu reflektieren und systematisch Weiterbildung zu betreiben, Wissen zu generieren. Das ist ein ganz wichtiger Punkt in Konzepten für KMU.

Als Fazit hier noch einmal: Stärkung des Wissens als strategischer Erfolgsfaktor, Stärkung des strategiegetriebenen Vorgehens in KMU und diese eben auch zu unterstützen im Rahmen von Diagnosemodellen und konkreten Strategien. Lösungsansätze zur Umsetzung eines Wissensmanagementsystems sollten von daher auch ganzheitlich aufgebaut sein. In dem Zyklus von der Wissensidentifizierung, das heißt auch,

zunächst einmal Wissensziele systematisch zu definieren.

Das erfolgt aber im übrigen auch noch relativ wenig in den größeren Unternehmen. Prozessverantwortliche auch festzulegen und aufbauend darauf das Wissen und die Wissensträger im Unternehmen zu identifizieren und die Wissenslandkarten zu erstellen, auch zu schauen, wo fehlt denn Wissen, wo lässt es sich beschaffen. Dann das Wissen zu bewerten und auch hier Indikatoren zur Messung festzulegen. Auch das muss wieder individuell im Unternehmen festgelegt werden. Und dann eben auch den Wissenserwerb, den ich angesprochen habe, systematischer zu unterstützen, d. h. einmal durch Beschaffung von Informationen und auch durch stärkere Vernetzung im Rahmen von Expertennetzwerken.

Dann das Wissen auch weiterzuentwickeln durch Personalentwicklung, durch Netzwerkkommunikation das Wissen dann an die richtigen Stellen zu verteilen und vor allem – wovon es häufig in den KMU mangelt – ist das Wissen über das Wissen, sozusagen das Metawissen. Die Bereitstellung von entsprechenden Instrumenten. Und dann eben auch die Wissensnutzung, d. h. das Lernen aus bereits durchgeführten Projekten, und dort stärker eine Fehlerkultur zu entwickeln, Fehler eben nicht nur negativ zu beurteilen, sondern positiv zu nutzen im Sinne „lessons to learn“. Wichtig für KMU ist auch: wo kommt das Wissen her, denn oftmals gibt es dort auch noch eine Einstellung, dass externem Wissen misstraut wird,



Prof. Haasis (l.), Dr. Birgit Buschmann (r.).

dass dieses eher als normwidrig empfunden wird. Es gilt auch da, mentale Hemmschwellen aufzubrechen. Die Bewahrung der Information, die Erhaltung sowohl des individuellen Wissens für den Wissensträger wie für das Unternehmen insgesamt ist ein weiterer Aspekt.

Ein wichtiger Punkt ist, veraltetes Wissen abzubauen, die laufende Pflege und Aktualisierung, denn oftmals entsteht eben auch ein Wissenspool, der nicht mehr den aktuellen Anforderungen gewachsen ist, also auch eine bewusste Wissensentsorgung vorzunehmen. Auf Basis dieses ganzheitlichen Wissensmanagementsystems lässt sich dann auch ein prozessorientierte Mikrologik aufbauen.

Es gibt nicht „das“ mittelständische Unternehmen, sondern es muss differenziert werden nach Branche, nach Unternehmenstyp und -phase, nach der Mitarbeiterzahl, dem Wissensproblem und auch der Situation. Ich habe versucht, auch aufbauend auf Ihrer Studie, Herr North, hier eine Typologie aufzuzeigen, wobei ich den Existenzgründer ergänzt habe. Dort ist es zunächst einmal das Wissensproblem, vor allem Wissensdefizite auszugleichen. Sie haben oft eine Situation, dass ein Existenzgründer ein hohes fachliches Know-how hat, aber die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und die Kenntnisse zum Gründungsmanagement fehlen. Da gilt es besonders, externe Quellen zu nutzen und zu erschließen. Diese beinhalten Beratung und Coaching E-Learning und auch Erschließung von Kooperationsmöglichkeiten, Netzwerkaufbau, Erfahrungsaustauschgruppen zu nutzen, mit anderen Existenzgründern auch neue Möglichkeiten im Rahmen von Chats zu nutzen, also hier steht im Mittelpunkt die Erschließung des externen Know-hows.

Beim schnellwachsenden Unternehmen im dynamischen Umfeld haben Sie das Problem der Intransparenz und die Situation, dass Unternehmen schneller gewachsen sind als die Organisationsstrukturen. Das heißt, es ist ein Strukturierungsprozess notwendig, sie haben Kapazitätsengpässe, es fehlt oftmals eine Dokumentation, sie haben Abstimmungsprobleme, es sind also neue Schnittstellendefinitionen notwendig, Branchen- und Kundenwissen muss dauerhaft verfügbar gemacht werden, es gibt bei einzelnen Mitarbeitern unterschiedliche Auslastungen. Das heißt, es geht hier auch schon mehr um einen internen Strukturierungs- und Wissensmanagementprozess.

Es geht darum, Skill-Profile zu erstellen und mit Wissenslandkarten Transparenz über das Wissen herzustellen, mit informellen Treffen Projektgruppen einzurichten, Mitarbeiterzeitungen, und Intranet zu nutzen, Projektdatenbanken und vor allem Planungs-

instrumentarien auszubauen unter Einbeziehung externer Wissensquellen und eben auch die bereits angesprochene Wettbewerbsanalyse zu verstärken. Beim Unternehmen in reifen Märkten haben Sie oftmals auch die unzureichende Sicherung von Spezialwissen und eine mangelnde Verfügbarkeit dieses Know-hows für den Betriebsalltag. Hier ist es notwendig, besonders die Dokumentation auszubauen mit Datenbanken und Intranet, aber auch die Qualifizierungsprozesse untereinander, zwischen den Mitarbeitern den Know-how-Transfer zu forcieren mittels Gelber Seiten und Job-Rotation, um auch Anreize zur Mitarbeiterweiterqualifizierung zu schaffen. Beim Typus des traditionellen Familienunternehmens haben Sie, nachdem die Gründergeneration abtritt, zunehmend den Generationswechsel, die Lösung des Unternehmensnachfolgeproblems oder das Ausscheiden von Mitarbeitern als essentielles Wissensproblem. Dann haben ich noch zwei Beispiele, die Teilsituationen und Teilproblem beschreiben. In einem Unternehmen, das sich mit Teilefertigung beschäftigt ohne eigene Forschung und Entwicklung gilt es, zur Instandhaltung und Fehlerreduzierung stärker Wissen verfügbar zu machen.

Dort sind spezielle Qualifizierungsmaßnahmen notwendig. Für diesen speziellen Bereich und auch die Planung der Instandhaltung bzw. Kundenbetreuung als entscheidenden Wettbewerbsfaktor gilt es vor allem, das externe Know-how der Kunden stärker verwertbar zu machen, um damit auch Reklamationen zu reduzieren und Lücken in der Neugewinnung von Kunden- oder Branchenwissen abzubauen. Dazu ist natürlich notwendig, Kundendatenbanken zu nutzen und vor allem neue Software-Tools wie CRM, also Customer Relationship Management stärker zu nutzen, Projektdatenbanken und auch die Einbeziehung der externen Wissensquellen systematisch über solche neuen Tools zu fördern. Ich denke, das ist so ein kleiner Abriss von Situationen in mittelständischen Unternehmen wie auch von Typen mittelständischer Unternehmen. Dies ist natürlich nicht vollständig, aber deckt sich im Grunde auch mit den Überlegungen der anderen Referenten, dass man hier eine stärkere Typologisierung vornehmen muss und auch entsprechende Fallbeispiele, die mit Implementierungsstrategien und Beratungsprozessen begleitet werden müssen. Auch bei der Konzeption von Fördermaßnahmen ist dies ein entscheidender Punkt, der berücksichtigt werden sollte. Ich darf mich für Ihre Aufmerksamkeit bedanken und stehe gerne für Fragen zur Verfügung.

Wissen als Produktionsfaktor – Wissensmanagement auf dem Prüfstand

Prof. Haasis: Mir ist eins aufgefallen, wenn ich einfach einmal so vorpreschen darf: Sie hatten ein Zitat vom Kollegen Bullinger, der letztendlich gemeint hat, man müsse Wissen als Produktionsfaktor handeln und entsprechend auch bewirtschaften. Es würde aber dann in der Konsequenz bedeuten, dass wir uns doch noch weit mehr Gedanken machen müssten, wie man Wissen bewertet. Wie sieht denn das aus bei den Anfragen, die Sie erhalten? Wie sind die Anfragen bei Ihnen bezüglich der Relevanz dieser Wissensmanagementthematik bzw. wieviele dieser Anfragen ordnen Sie diesem Korb Wissensmanagement zu? 50 %, 10 %?

Dr. Buschmann: Dies ist sicherlich noch sehr stark unterbelichtet im Moment. Da ist im Grunde ein Handlungsbedarf da. Wenn Sie schauen, bei den Weiterbildungsveranstaltungen kommen in der Regel immer die 10 %, die es gar nicht nötig haben. Mit den Instrumentarien muss man sehr stark darüber nachdenken, wie man in Zukunft stärker wirklich die übrigen 90 % erreicht.

Kraus, VBM: Ich wollte etwas anmerken. Ich habe das von Ihrer Seite aus als Forderung für den Mittelstand verstanden, Beauftragte für Wissensmanagement. Sie haben es zumindest so beschrieben. Ich denke, mit dieser Intention verschrecken Sie den Mittelstand. Dieser Beauftragtenstatus mit arbeitsvertraglichem Sonderstatus – ich verweise da auf eine bestimmte Problematik – das ist bestimmt nicht im Sinne des Mittelstandes.

Es sollte – und so sind auch wir es beim Thema Wissensmanagement angegangen – eher um Multiplikatoren gehen. Und Multiplikatoren sollten nicht einige Wenige, sondern im Grunde genommen alle Mitarbeiter top-down im Unternehmen sein. Das ist das eine. Das andere: Mit dieser Feststellung, neue Kommunikationstechniken sind unterrepräsentiert. Ich gebe Ihnen recht, wenn Sie die elektronischen Kommunikationsmittel meinen.

Da sage ich aber: es ist die Frage, ob der Mittelstand ein Mehr an elektronischen Kommunikationstechniken braucht. Ich denke, sinnvoll wäre, und einige Großunternehmen machen es ja auch vor, weg von dieser elektronischen Kommunikation mehr in Richtung Mitarbeiterkommunikationsecke – ich sage einmal „Cafeteria-Prinzip“ zu gehen, um da wirklich „face-to-face“ Informationen auszutauschen. Da hat



Eine wichtige Frage in Mannheim war: Wie bewertet man heute Wissen?

der kleine Mittelstand ein Defizit, solche Kommunikationsecken zuzulassen.

Dr. Buschmann: Wenn ich dazu noch kurz Stellung nehmen darf. Wenn Sie verstanden haben, dass ich einen Wissenstransferbeauftragten gefordert habe, das ist nicht der Fall. Es kann nicht darum gehen, noch einmal einen zusätzlichen Beauftragten zu schaffen, sondern es geht um einen „Kümmerer“ und natürlich auch Multiplikatoren

Prof. Haasis: Ich bitte die Teilnehmer hier oben auf dem Podium, zunächst noch einmal in zwei Sätzen kurz Stellung zu nehmen zu Problemlage und Handlungsbedarf. Und dann würde ich dieses Podium öffnen und Fragen von ihrer Seite aus zulassen.

Dr. Buschmann: KMU ist nicht gleich KMU, es kommt auf die Größe an, es kommt auf die Situation des Unternehmens an. Es ist notwendig, eine Typologie zu schaffen für die Einführung von Wissensmanagement, Fallbeispiele zu generieren und eben auch diese Unternehmen konkret bei ihren Umsetzungsstrategien zu unterstützen mit entsprechenden Beratungsansätzen und Implementierungshilfen.

Prof. North: Ich unterstütze das. Die Problemlage ist beschrieben. Handlungsbedarf: aus meiner Sicht noch einmal: Wissensmanagement verdaubar machen für Unternehmen, ist unsere Aufgabe.

Dr. Hochreiter: Problemlage und Handlungsbedarf wollte ich eigentlich von Ihnen wissen – jetzt muss ich es selbst sagen. Also ich habe den Eindruck aus

Dr. Woywode: Als Problemlage glaube ich in meinem Vortrag auch gezeigt zu haben, dass der Erfolg von Unternehmen in dynamischen Märkten in hohem Maße abhängig ist von der Fähigkeit der Unternehmen, Informationen schnell zu verarbeiten und qualitativ gute Entscheidungen zu treffen und diese auch umzusetzen. Als Handlungsbedarf würde ich identifizieren, dass zunächst einmal die organisatorischen Voraussetzungen für solche Maßnahmen in Zusammenhang mit Wissensmanagement geschaffen werden müssen.

Kraus: Also zur Problemlage würde ich sagen: Nicht genutztes Wissen ist falsch angelegtes Unternehmenskapital. Und zum Handlungsbedarf: Unternehmen lernen von Unternehmen, das ist meiner Meinung nach die einfachste und nachhaltigste Form

von Wirtschaftspolitik. Und das wird nur funktionieren durch den engen Schulterschluss Wirtschaft, Politik und Verbände. Noch einmal ganz bewusst: Unternehmen lernen von Unternehmen oder mit Unternehmen und nicht von Unternehmensberatern – das sage ich jetzt als Provokation.

Prof. Haasis: Ich möchte nun das Podium öffnen.

Dr. Buschmann: Ich möchte zwei Punkte noch einmal aufgreifen: Dieses Thema Unternehmen lernen von Unternehmen halte ich für ganz wichtig. Es war ja auch vorhin Bestandteil

meines Beitrags zu sagen, es sind vergleichbare Fallbeispiele von Unternehmen notwendig, dann lernt es sich am Besten. Dennoch ist noch eine zusätzliche Komponente notwendig. Es ist eine Moderation und eine Plattform notwendig, um diese Beispiele auch einordnen zu können. Deshalb halte ich es schon für wichtig, dass die Wirtschaftsförderung, auch die Politik und die Wissenschaft eingebunden werden in diese Prozesse, um eben dieses neue Wissen bereitzustellen und dann diese Transformatorfunktion wahrnehmen zu können und zum weiteren aber Modelle zu generieren.

Koitz: Wir sind ein lokaler Partner in dem Netzwerk der Kompetenzzentren elektronischer Geschäftsver-



Prof. Haasis (3. v. l.) moderiert souverän die Veranstaltung.

der Diskussion, dass es hier möglicherweise ein Problem gibt für den Mittelstand im Bereich Wissensmanagement und wegen der Bedeutung des Wissensmanagements.

Frau Flüter-Hoffmann: Wir haben im Institut der Deutschen Wirtschaft auch ein Projekt zur Einführung von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen durchgeführt mit dem Namen KluG. KluG stand für „Kenntnisse leiten zu unternehmerischem Gewinn“. Wir haben festgestellt, dass die Chancen des Wissensmanagements in KMU von den Geschäftsführern, aber auch von den Mitarbeitern, meistens noch nicht erkannt werden. Es ist ganz wichtig, da zu sensibilisieren.

kehr. Wir haben uns einen deutschen Namen gegeben „KEGO – Kompetenzzentrum elektronischer Geschäftsverkehr Oderland“ – weil wir gegenüber unseren Handwerksunternehmen und kleinen Unternehmen mit E-Business, E-Commerce und anderen Anglizismen Barrieren aufbauen. Ich nehme den Ball von meinem Nachbarn gerne auf und beginne damit, dass wir in unseren Unternehmen mit den Sprachbildern, die hier verwendet werden, keine Tür aufbekommen. Wenn ich in Bezug auf den Handlungsbedarf in diesen Unternehmen den Begriff Wissensmanagement verwende oder den Begriff, der noch näher an dem Thema ist „Wissensorientierte Unternehmensführung“, dann habe ich im allgemeinen einen passiven Blick als positive Resultate, wenn nicht eine erlöschende Kommunikation. Zweite Bemerkung: Bei der Suche nach Handlungsmodellen ist für mich diese simple und einfache Kette von größter Bedeutung. Wie kommt Wissen in das Unternehmen, wie wird es verfügbar gemacht, wie wird aus Wissen Handlungskompetenz – das habe ich bisher auch ohne Treppe gesagt, aber dies ist genau der richtige Gedanke – wie wird aus Handlungskompetenz Wertschöpfung, und wie wird aus Wertschöpfung strategischer Erfolg.

Frost, Siemens AG: Ich hätte vieles anzumerken, möchte mich aber beschränken auf einen Punkt, das Thema Kosten-Nutzen-Analyse. Der kam auch in Ihrem Vortrag, Frau Dr. Buschmann, und in einigen der Kommentare vor. Wir haben bei Siemens die Erfahrung gemacht, dass es einige Wissensmanagementlösungen und -initiativen gibt, die sich sehr gut messen lassen, aber die Mehrzahl lässt sich sehr schwer messen. Und es gibt wunderbare Indikatoren, es gibt wunderbare Ansätze und Kennzahlen, die vielfach allerdings schon in ihren Grundansätzen angezweifelt werden können. Wir haben einen zweiten Ansatz, dem wir in der letzten Zeit sehr stark folgen, und zwar aus der Strategie heraus, sich mit dem Management gezielt hinzusetzen und einmal zu überlegen, wo wollen wir denn langfristig hin? Welche Ziele wollen wir erreichen, welche Themen wollen wir erarbeiten, wie ist der Status quo, um daraus ganz konkret abzuleiten, was eigentlich der Bedarf ist. Dann plötzlich geht dem Management ein Licht auf und sie merken, aha, wir brauchen wirklich Wissensmanagement. Der Nutzen des Wissensmanagements liegt darin, dass ich meine Geschäftsziele auch wirklich erreichen kann, und der Nutzen muss dann nicht mehr am Ende eines Projektes durch Indikatoren gerechtfertigt werden, sondern er ist von vornherein gerechtfertigt.

Frau Geldermann: BFZ Bildungsforschung: Ich komme von einer Bildungseinrichtung, und schon deswegen muss ich darauf hinweisen, dass es mich freut, dass auch das Wort Lernen schon gefallen ist. Ich

meine immer, Wissen hat auch etwas mit Lernen zu tun. Wissenserwerb, Wissensweitergabe ist einfach essentiell mit Lernen verbunden. Mein Ansatz wäre, Prozesse des Wissenserwerbs und der Wissensweitergabe in den Unternehmen stärker mit neuen Formen betrieblicher Weiterbildung zu verknüpfen. Wir sind bereits ein Stück auf diesem Weg gegangen, indem wir in verschiedenen Modellversuchen Prozesse selbstorganisierten Lernens im Betrieb bei den Mitarbeitern unterstützt und angestoßen haben. Da ist auch so etwas entstanden wie Wissensmanagement von unten.



KluG – ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft

Prof. Haasis: Vielen Dank. Was mich immer irritiert bei der Diskussion ist, warum müssen wir Wissensmanagement überhaupt definieren? Warum müssen wir es messen. Das ist doch vielmehr ein Prozess, und das Wichtige ist doch, dass man sich austauscht und dass man den Dialog pflegt im Unternehmen. Wenn ich ein kurzes Resümee ziehen darf: Im Moment sind sozusagen drei Punkte als wesentlich erachtet worden: zum einen wurde der Formulierung beigepflichtet „Unternehmen lernen von Unternehmen“ Zum anderen wurde darauf aufmerksam gemacht, dass gerade im KMU-Bereich einfach handhabbare Instrumente, Gestaltungsansätze, Leitlinien, Leitfäden und dergleichen fehlen. Hier gibt es sicherlich Hilfestellung, die gegebenenfalls angeboten werden kann. Und das Dritte, was ich mir aufgeschrieben hatte, war die letzte Wortmeldung, die auch wieder den Menschen in den Vordergrund stellt mit Lernen und betrieblicher Weiterbildung.

Kraus: Bei der Pilotstudie in Bayern ist der Begriff Wissensmanagement in den Projektbeschreibungen überhaupt nicht verwendet worden, sondern das konkrete Problem im Unternehmen und die Kernproblematik wurden konkret an diesen Fragestellungen

gen aufgebaut. Und dann hat sich dieses Pilotprojekt erst im Laufe der Zeit den Namen gegeben „Wissensmanagement für die Praxis“. Wir brauchen nicht ein Mehr an EDV-unterstütztem Wissensmanagement, nicht ein Mehr an IT-Technologie im Zusammenhang mit Wissensmanagement, sondern ein Mehr im Dialog miteinander.

Dr. Hochreiter: Ich möchte deswegen an dieser Stelle etwas sagen, weil dies vorher etwas unfair war, als ich sagte, zu unkonkret. Zu unkonkret bedeutete für mich im Hinblick auf eigene Überlegungen, Konzepte zu machen, und das reicht in der Tat noch nicht aus. Wenn man sich die Palette möglicher Fördermaßnahmen anschaut. Da können Sie das Bewusstsein für die Potentiale des Wissensmanagements in KMU deutlich machen. Das fängt mit Information, Beratung, erster Hilfestellung an bis hin zu ganz konkreten Maßnahmen wie die Entwicklung einer KMU-spezifischen Software, wie sie auch von Prof. North vorgeschlagen wurde. Das ist natürlich eine ganz andere Art von Maßnahme als die – sagen wir einmal – einer awareness-Maßnahme.

Alle die Punkte, die Sie zurecht genannt haben – mit der Sprache, auch der „Streit“ um den Begriff Knowledge oder Wissensmanagement, hat bestimmt nicht zur Akzeptanz beigetragen beim Mittelstand. In der zweiten Stufe, das haben Sie auch gefragt, die Frage der Referenzbeispiele, der Best-Practice-Beispiele auch für diesen Bereich. Das höre ich eigentlich von Ihnen allen heraus, dass dies ein entscheidender Punkt ist. Und zwar die Vermittlung der Erfahrungen mit dem Aufbau bestimmter Lösungen – mögen sie branchenspezifisch sein oder für dieses Mittelunternehmen in der Situation spezifisch sein – und die Vermittlung durch ein anderes Unternehmen. Diese Kategorie, die auch von Frau Dr. Buschmann und Prof. North als mögliche Förderaktion genannt worden ist, ist glaube ich sehr wichtig. Hier komme ich allerdings, wenn ich das so sagen darf, zu einem Problem. Je weiter wir in unternehmens-

spezifische Lösungen und Beratungsleistungen hineinkommen, frage ich mich, welche Rolle der Staat dabei spielen soll. Wenn wir keine allgemeinen Lösungen anbieten können, dann ist das Job der privaten Beraterwirtschaft.

Prof. North: Ja, ich möchte da einsteigen. Ich denke auch, wenn wir auf dieser Ebene diskutieren, dann geht es zunächst einmal darum, Bewusstsein zu schaffen. Wenn Unternehmen sensibilisiert sind und sich ein klares Bild machen können, was Wissensmanagement eigentlich bedeutet, dann ist der nächste Schritt, eine gewisse Orientierung zu schaffen, was kann ich tun, wo kann ich Ansätze zur Umsetzung finden, das würde wieder sprechen für eine Diagnose im nächsten Schritt, bevor man zur Lösung kommt, auch eine Art Diagnoseprozess zu unterstützen, zu fragen, wo stehe ich verglichen mit anderen Unternehmen, sei es Benchmarking, sei es organisatorische Intelligenz. Der nächste Punkt ist, sich selbst als Unternehmen einschätzen zu können. Und als dritten Schritt würde ich dann Referenzmodelle sehen – wie machen es die Anderen, welche Möglichkeiten gibt es, und der vierte Schritt wäre dann konkrete Umsetzungen zu unterstützen, aber jetzt nicht auf der Ebene von Unternehmen, sondern auf der Ebene von Unternehmenstypen oder Unternehmensgruppen



Für viele Teilnehmer ist nicht ein Mehr an IT, sondern ein Mehr im Dialog gefragt.

Dr. Kimpeler: Mein Name ist Simone Kimpeler vom Fraunhofer-ISI in Karlsruhe und ich möchte zwei Anmerkungen machen, die auf unseren Erfahrungen basieren. Und zwar zum einen das schon oft aufgegriffene Lernen von Unternehmen, in Unternehmen. Wir kommen eigentlich immer zu diesem Schluss, dass diese Kooperationen tatsächlich die beste Möglichkeit sind, Best Practice zu identifizieren und damit auch Beispiele zu liefern, dass viele Unternehmen überzeugt werden können, dass Wissensmanagement wichtig ist für sie. Und der zweite Punkt, der schließt noch einmal an dieses Sprachproblem an: Es gibt ein Akzeptanzproblem für diesen Begriff Wissensmanagement, und da gibt es bei uns ein Beispiel,

und zwar arbeiten wir an einer Erhebung. Wir hatten in Deutschland in der Testphase eine erschreckende Rücklaufquote von 18 %, und im Vergleich dazu hatte Kanada 80 %. Und das lag einfach nur daran, dass die einfach ein anderes Verständnis haben. Die Franzosen haben das Problem gelöst, indem sie von Wissensorganisation sprechen, und da hat dann auf einmal jeder verstanden worum es geht.

Wirth, RKW: Ich möchte mich für das vorhergehende Statement bedanken, weil die Hervorhebung von Kooperation und Netzwerkbildung – Unternehmen lernen von Unternehmen – aus eigener Erfahrung des RKW bezogen auch auf Ostdeutschland bewiesen ist.

Dr. Woywode: Eine Chance sehe ich, dass man es immer dann mit Abläufen verbindet, die im Unternehmen tatsächlich vonstatten gehen. Dann sollten auch KMUs kein Problem haben, sich mit dem Begriff Wissensmanagement vertraut zu machen.

Prof. Speidel, ISL: Mein Name ist Speidel, ich bin Kollege von Herrn Professor Haasis in der Leitung des ISL. Beide Anliegen, die ich hatte, wurden gerade schon angesprochen. Die Aussage von Frau Dr. Kimbler möchte ich sehr stark unterstützen. Wir betrachten hier sehr stark den Wissensaufbau in einem Unternehmen, aber ein KMU hat die größten Probleme, an Wissen heranzukommen, wenn es gedrückt wird von seinen Kunden. Neues Produkt, neue Technologie, neue Betriebsabläufe, neue Regularien, neue Gesetze, Vertragsvereinbarungen, Zollrecht, das neu im Gespräch ist, Gefahrgüter – all diese Dinge. Dazu braucht man Wissensaufbau extern. Wir müssen Wege finden – und das ist wirklich eine Aufgabe der Entwicklung und der angewandten Forschung – wie man dieses Wissen verkoppelt, das im Betrieb gebraucht wird, das dauernd wächst und wo die Probleme liegen, mit dem, was Sie hier diskutieren, wie man eine Kultur aufbaut, um Wissen noch übertragbarer zu machen, gegenseitig zu verteilen und aufzubauen.

Dr. Stein, DLR: Ich habe zwei Anmerkungen. Zum einen zum Handlungsbedarf. Da ist eben schon mehrfach gefallen, dass eine KMU-spezifische Software für Wissensmanagement fehlt und ein Tool, mit dem ein KMU Eigendiagnose vornehmen kann. Da wird ein KMU-spezifisches Tool entwickelt und auch ein

elektronischer Berater, der diese Funktionalitäten abdecken soll. Es ist ein Projekt, das auf branchenspezifische Lösungen abzielt. Ich habe ein großes Problem im Zusammenhang mit der bereits mehrfach angesprochenen Frage der Kosten-Nutzen-Analyse. Wie kann man KMU motivieren, Wissensmanagement zu betreiben? So wie ich das sehe, gibt es zwei verschiedene Ansätze. Einmal kann ich einen strategischen Ansatz machen, den sicherlich auch viele große Unternehmen machen. Siemens z. B. macht solche Kosten-Nutzen-Analysen eher auf einem strategischen Level. Ich denke, dass das für KMU nicht der richti-



Dr. Rolf Hochreiter (l.) fragt sich, welche Rolle der Staat bei der Förderung von Wissensmanagement spielt.

ge Weg ist. Wir haben ja eben von Herrn Kraus die Beispiele aus seinem Förderprojekt gehört. Das waren alles Beispiele mit einem organisatorischen Ansatz, sie waren ganz genau prozessbezogen. Frau Dr. Buschmann hat eben noch einmal gesagt, so richtig klar ist der eigentliche Nutzen von Wissensmanagement noch nicht. Wie kann man also einem KMU klarmachen, dass Wissensmanagement ihm hilft. Das wäre meine Frage hier in die Runde.

Prof. Gronau: Mein Name ist Gronau von der Universität Oldenburg und ich wollte mein Bedauern darüber ausdrücken, dass die IT-Lösungen und das Potential, das in der Informationstechnologie liegt, in den vergangenen Beiträgen auch heute Vormittag entweder nicht so richtig beachtet oder sogar mit Vehemenz abgelehnt wurde – das wollen wir nicht, wir wollen weniger IT als vorher. Ich weiß nicht, woran das liegt, weil – wie Herr Kollege Speidel richtig sagte – haben wir ja nicht nur eine fürchterliche Flut von eigentlich nützlichen Informationen in den Betriebsführungssystemen wie ERP-Systemen oder

Logistiksystemen, was quantitative Daten sind, sondern wir haben auch qualitative digitale Informationen deswegen, weil wir ja inzwischen alles über Rechner abwickeln. Alle Angebote, alle Anfragen, alle Kundenkommunikation liegen ja seit etwa fünf Jahren erst komplett elektronisch-digital und damit zugänglich für Tools und Technologien der Informationsverarbeitung vor. Und insofern bin ich schon der Ansicht, dass sich da schon für kleinste, kleine und mittlere Unternehmen Potentiale ergeben, die es zu heben gilt.

Gelbke: Ich wollte in die gleiche Kerbe schlagen. Aber erst noch einmal zum Marketing. Wenn wir ein Produkt wie Wissensmanagement verkaufen wollen, muss ich auch Marketing machen. Ich muss sehr wohl ein Bild haben, um einen Nutzen für die Unternehmen darzustellen. Und wenn man ein komplexes Produkt hat und die Zielgruppe so heterogen ist, dann muss ich mehr als ein Bild haben, nach Zielgruppen abgestimmt. Was Herr Kraus gesagt hat, IT ist nicht wichtig. Ich bin der Meinung, IT ist sehr wichtig, denn was ich unter Wissensmanagement verstehe, ist sehr wohl, dass ich als Unternehmen etwas unabhängiger werde von dem einzelnen Wissen, was ein Mitarbeiter im Kopf hat. Wenn alle Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben, und ich habe kein Wissen mehr im Unternehmen, dann habe ich einen Fehler gemacht.

Bernd Gröger, DGB: Wir müssen, wenn wir denn erfolgreich sein wollen, bei den Problemen, beim Leidensdruck in den Unternehmen ansetzen. Und der Leidensdruck sitzt in den Prozessen, er kann auch in der IT sitzen – er sitzt da auch ganz häufig, da gebe ich Ihnen vollkommen recht, Herr Gronau – er sitzt im Qualitätsmanagement, in der kontinuierlichen Verbesserung, in den Innovationsprozessen. Diese müssen wir aufgreifen, und wir haben die Erfahrung gemacht, dass darüber in den jeweiligen KMU sehr genau Bescheid gewusst wird.

Diese Punkte muss man aufgreifen und kann sie letztendlich mit Hilfe von dem, was wir unter Wissensmanagement verstehen, ein Stück weit lösen. Ich nenne Ihnen einfach zwei, drei Beispiele, die wir in unseren Beratungsfällen in KMUs angehen. Da sind beispielsweise solche Geschichten, wo es darum geht, die Geschäftsprozesse zu modellieren und besser zu gestalten, aber immer ausgehend von den Punkten, wo das Leiden in den Unternehmen deutlich wird. Und da nehmen wir dann auch solche einfachen Hilfsmittel wie die Analyse „wer fragt wen häufig?“ oder „wer wird von wem häufig gefragt?“. Solche ganz einfachen Dinge, und die kommen ganz schnell auf den Tisch, und daher braucht man die auch heute morgen vorgestellten umfangreicheren Dinge in KMU nicht unbedingt. Das geht relativ einfach und deut-

lich darzustellen, wo da die Probleme liegen. Eine weitere Erfahrung möchte ich Ihnen mitgeben. Uns gelingt es umso schneller, Erfolge zu erzielen, wie wir jeden Einzelnen auch vom Nutzen überzeugen können, wie wir jeden Einzelnen darin bestärken können, wenn es uns gelingt, den eigenen Arbeitsplatz und die eigene Arbeit besser zu organisieren. Wenn uns das gelingt, dann haben wir auch die sogenannten „Kümmerer“ dabei, die sich für das gesamte Thema Wissensmanagement bereithalten. Und ein letztes: Wir vermeiden auch grundsätzlich – da decken sich viele Beiträge hier mit unseren Erfahrungen – das Wort Wissensmanagement. Wir reden vom Faktor Wissen und versuchen, deutlich zu machen, inwieweit dieses entscheidend ist zum eigenen, persönlichen Nutzen für die Beschäftigten und damit dann auch für das gesamte Unternehmen.

Prof. Born: Wissen ist etwas, mit dem Erfolg erklärt werden kann und Misserfolg können wir aufgrund von mangelndem Wissen verstehen. In Amerika war es im 19. Jahrhundert so, dass man sehr viele lokale Kompetenzen gehabt hat, und dann hat man sehr wohl im sogenannten Land der freien Marktwirtschaft das Ganze dadurch unterstützt, dass man Verkehrswege geschaffen hat, dass man Kommunikationsmittel geschaffen hat, und alles durch staatliche Hilfe. Das waren keine privaten Initiativen. Und wenn wir dies auf die heutige Zeit übertragen, ist das, was wir tatsächlich brauchen, eine Wissensvernetzung von KMUs. Das was Sie gerade gesagt haben, dort sind die eigentlichen lokalen Kompetenzen, ist das lokale Wissen vorhanden. Und so wie damals sozusagen die Wettbewerbsfähigkeit geschaffen wurde, dadurch dass die Leute miteinander verbunden wurden, muss man heute Strukturen schaffen, dass sie miteinander reden können, dass die Techniken, die in Amerika entwickelt worden sind im Bereich Dialog, Peter Senge oder McKinsey, die zusammenarbeiten in der Society of Organisational Learning, dass man alles adäquat überträgt und die Strukturen schafft so dass dieses kompetente Wissen zur Verfügung steht und praktische neue Lösungen vorhanden sind.

Kilian, WissensWerk: Zwei Punkte, warum Wissensmanagement wichtig ist. Dazu sollten wir uns einmal kurz in die Zeit vor der Erfindung des Telefons versetzen. Wie wurde denn damals Wissen gemanagt? In einem Ordnerschrank, sprich, wir hatten ein Medium, das Papier, und wir hatten ein Speichermedium, nämlich den Ordner, wo alles abgelegt wurde. In der Entwicklung kam dann vom Fax über das Telefon, die E-Mail, jetzt entsprechende Datenbanken im ERP-System, in Supply-Chain-Management-Systemen dazu, und eine Hauptproblemfeld von Wissensmanagement ist, dass das Wissen heutzutage in verschiedensten Systemen abgelegt ist. Ein kleines Beispiel: A schickt B eine E-Mail, C bekommt

davon nie etwas mit, wenn A oder B ihm diese Information nicht bereitstellen. Wenn nun diese Emailkommunikation integriert ist mit den übrigen Informationen, hat C, der vielleicht vier Wochen später ins Unternehmen oder ins Projekt kommt, trotzdem noch die Möglichkeit, diese E-Mail zu lesen. Das heißt, wir haben heute diverse Kommunikationsmedien, und diese werden wir auch in Zukunft haben. Sie werden sich noch erweitern. SMS ist jetzt dazugekommen, es kommen sonstige Mobillösungen. Der Punkt ist: diese Kommunikationskanäle müssen integriert werden, weil dort das Wissen zum Großteil schon vorhanden ist. Es wird nur den Leuten sehr schwer gemacht, diese Informationen zu bekommen. Das beste Beispiel sind wieder File-Systeme. Dort schlummern Hunderte von Protokollen, Dateien, Präsentationen. Wenn der oder die Mitarbeiterin das Unternehmen verlässt, rotiert oder in Pension geht, wissen die Nachfolger damit meist wenig oder gar nichts anzufangen. Das gleiche gilt für Ihre E-Mailverzeichnisse. Auch hier wächst ein Dschungel, in dem sich die Kollegen nie oder nur sehr schwer zurechtfinden werden.

Hier vielleicht eine Anmerkung, wie kann ich Wissen messen. Sie können sehr gut feststellen, wie gut sie im Wissen sind, indem Sie einfach Mitarbeiter einen Monat in Urlaub schicken. Wenn danach trotzdem noch alles reibungslos funktioniert, dann haben Sie geschafft, das Wissen vom Mitarbeiter loszulösen und zum Unternehmenswissen zu machen. Die Aufgabe des Mitarbeiters ist dann weniger, den Status quo des Wissens bei sich zu behalten, sondern der wird Allen zur Verfügung gestellt, der Mitarbeiter wird zu einer Person, die das Wissen weiterentwickelt. Damit hat er auch seine Existenzberechtigung und muss keine Sorgen haben, dass er sich überflüssig macht, weil er oder sie Wissen mit anderen teilt und bereitstellt.

Ziel von Wissensmanagement muss es sein, Wissen von den Mitarbeitern losgelöst zu Unternehmenswissen aufzubauen. Wenn ich in einem Unterneh-

men alle Mitarbeiter wegschicke und 100 neue Leute hole und das Unternehmen weiter geführt werden kann, dann habe ich es geschafft, Wissen für das Unternehmen aufzubauen. Ansonsten habe ich Mitarbeiterwissen.

Dr. Bouncken, Universität Lüneburg: Ich möchte einen Punkt aufwerfen, der bisher noch nicht zur Sprache gekommen ist, und zwar die Internationalisierung von KMU. Hier gibt es eine ganze Menge von Chancen und natürlich auch weiteren Problemen für den Wissenstransfer. Neben dem Export in das Ausland kann man natürlich auch neue Ideen aus dem

Ausland importieren und dadurch auch neues Wissen in KMUs integrieren. Das sind natürlich keine Spezial- und Sonderfälle, sondern das passiert ständig. In einem Forschungsprojekt, das ich letztes Jahr abgeschlossen habe, konnten wir z. B. nachweisen, dass KMUs im großen Umfang Internationalisierung betreiben. Der interessante Punkt dabei war, dass sie die Internationalisierung insbesondere durch Kooperation durchführen. Und wenn man sich das vor Augen hält, Kooperation und KMU, dann hat man dort natürlich noch mehr Möglichkeiten, an Wissen heranzukommen und zu integrieren. Da stellt sich natürlich die Frage, wer ist dafür verantwortlich, welche Person im Unternehmen. Das ist bei KMU wahrscheinlich die zentrale Figur, der Unternehmensinhaber. Aber das muss

nicht sein, weil es auch funktionale Positionen unterhalb der Führungsebene gibt, die diesen Wissenstransfer ermöglichen können. Und ich denke, dass man über die Internationalisierung durch Kooperationen für KMU und die Möglichkeiten vor allem durch den Wissenstransfer noch einmal nachdenken müßte.

Dr. Naujokat: Es wurde an Frau Dr. Bouncken die Frage gestellt, auf welche Branche sich diese Erfahrung bezog.

Dr. Bouncken: Das war ein relativ großer Datensatz von 200 Unternehmen, KMUs über Branchengrenzen hinweg.



Dr. Ulrich Naujokat, Geschäftsführer der AWW.

Dr. Mühlbradt: Bei zwei Sachen reagiere ich auch zunehmend allergisch. Das eine ist, wenn die Rede ist von elektronischem Wissensmanagementsystemen. Das sind Kisten, die speichern und verarbeiten Daten. Ich habe noch keinen Computer kennengelernt, der irgendetwas gemanagt hätte. Das machen immer noch Menschen, und das wird sich auch nicht ändern. Punkt zwei: Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern dem Unternehmen erhalten, das ist so das



„Warum haben Menschen davor Angst, ihr Wissen preiszugeben und auf Festplatten abspeichern zu lassen?“ Dr. Michael Woywode (l.).

Standardargument, also Wissen auf Festplatten. Wenn das so einfach wäre, dann wäre die Welt seit mindestens 20 Jahren voll mit dem Expertensystem. Ich empfehle wegen der alten Diskussion von damals die Fachzeitschriften noch einmal zur Hand zu nehmen. Da steht genau das gleiche drin. Polemisch formuliert würde ich sagen, wer glaubt, man könne Wissen auf Festplatten tun, der glaubt auch, man könne Leistungsmotivation in Dosen füllen.

Die zweite Sache – und da möchte ich doch am Schluss noch positiver werden: Was ich mir wünschen würde und was ich für Handlungsbedarf halte: Es gibt im Bereich Qualitätsmanagement die Revision der DIN ISO. Da gibt es ganz interessante Anknüpfungspunkte. Ich nenne einmal zwei. Da ist zum einen die Prozessorientierung in der DIN, und das zweite ist die Kundenorientierung. Das sind prima Ansatzpunkte, wo man auch Wissenmanagement anknoppeln oder vielleicht sogar hineinschmuggeln kann, wenn man es nicht so nennen will. Zunehmend mehr

Unternehmen – auch KMUs – haben das, müssen es auch haben, und wir müssen diese Potentiale einmal stärker ausloten. Was aber in der Tat stattfindet, ist eher eine Abgrenzung. Das heißt, die Qualitätsleute wollen mit den Wissensmanagementleuten nichts zu tun haben und umgekehrt. Das ist eine unfruchtbare Abgrenzung. Daran sollte man vielleicht einmal gehen.

Dr. Woywode: Dann möchte ich noch einmal eine Bemerkung zu der Einsicht machen, dass Menschen möglicherweise davor Angst haben oder sich scheuen, ihr Wissen tatsächlich preiszugeben und es auf Festplatten abspeichern zu lassen. Aus wissenschaftlicher Perspektive erzeugen Wissensmanagement oder solche wissensgenerierenden Aktivitäten externe Effekte. Da sind einerseits Kosten, die auf Seiten des Mitarbeiters entstehen, aber den Nutzen aus dieser Aktivität, den kann er nicht internalisieren, sondern davon haben andere Leute etwas. Er hat vielleicht selbst auch zu einem Teil etwas davon, aber vor allem folgt, dass nachfolgende Generationen oder auch Kollegen sich dadurch besser stellen können, dass der Einzelne dieses Wissen versucht hat zu teilen. Jetzt ist die Frage, warum Mitarbeiter – und ich bin dafür, Wissensmanagement auch auf dieser Mikroebene zu diskutieren – einen Anreiz haben, dazu beizutragen, hier aktiv Wissensmanagement zu betreiben.

Die Wissenschaft hat da eine Reihe von Erklärungen angeboten. Das eine ist, dass in Unternehmen eine soziale Norm existieren kann, eben die Norm, Wissen zu teilen. Etwas wie, wenn wir Geld spenden, ohne sicher zu sein, dafür etwas zurückzubekommen, also ein Akt des Gebens. Und das kann durchaus eine Norm sein, die einerseits gesellschaftlich existiert, andererseits auch durch das Unternehmen in Form der Unternehmenskultur gestärkt werden kann. Das zweite ist, man kann versuchen, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter etwas zurückbekommen. Wenn die Reziprozität stimmt, wenn der einzelne sicher sein kann, dass er in absehbarer Zukunft etwas zurückbekommt, dafür das er jetzt etwas gegeben hat, dann kann er auch heute bereit sein, einen Beitrag in Form einer wissenserhöhenden Aktivität zu leisten. Das dritte Argument, das häufig in der ökonomischen Literatur verwendet wird, ist ein sogenanntes Kleinkostenargument. Wenn die Beiträge, die der Einzelne leisten muss, sehr gering sind, wenn es keinen großen Aufwand macht, dann ist der sehr viel eher bereit, solche Dinge zu leisten – also ein Plädoyer für eine menschen- und mitarbeiterfreundlichen Softwaregestaltung, Oberflächengestaltung etc. Und auch die Idee, Informationen, die bisher dezentral waren, in Wissensbasen zu integrieren, es dem Mitarbeiter also leichter zu machen, damit zu arbeiten,

ist zu begrüßen. Wenn man also hier bei der Gestaltung von Software und Wissensmanagementsystemen ansetzt, dann hätte man viel gewonnen.

Interessant sind zum Beispiel solche Projekte wie das Linux-Projekt, wo die Mitarbeiter Beiträge leisten, ohne etwas dafür zu erhalten, also die Individuen, die unabhängig voneinander über die ganze Welt verstreut an einem Betriebssystem arbeiten. Warum machen die das? Sie haben keinen pekuniären Anreiz, und die Erklärung ist einerseits das Kleinkostenargument, das heißt, ihre Beiträge sind sehr gering, oder wenn eben große Beiträge gemacht werden, dann steigt der einzelne Mitarbeiter in solch einem Projekt in der Hierarchie dieses virtuellen Unternehmens auf. In dieser virtuellen Organisation gewinnt er an Status, an Reputation. Einen ähnlichen Mechanismus könnte man sich auch für Organisationen vorstellen, dass Personen, die sich hervortun in solchen Kommunikationsprozessen besonders gefördert werden.

Dr. Buschmann: Ich möchte auch noch einmal das Thema „der Mensch im Mittelpunkt“ aufgreifen. Auch ich habe ja das Modell mit der Dreigliedrigkeit aufgestellt, aber ich halte gerade auch für die kleineren Unternehmen das implizite Wissen, worauf Herr North ja auch abgehoben hat, für außerordentlich wichtig. Ich halte es nicht für möglich, das Wissen von Mitarbeitern einfach abzulösen, und die Mitarbeiter sind letztendlich auch die Ideengeber und diejenigen, die die Ideen weiterentwickeln. Und aus diesem Grunde muss es eine Win-win-Situation auch für den einzelnen Mitarbeiter geben, und es muss auch Anreize geben. Insofern denke ich, kann man da auch wieder auf die Werte der jüngeren Generation setzen – mehr Selbstentfaltung, mehr Autonomie – also gerade auch diese technischen Instrumente zu nutzen als Werkzeuge, um zu mehr Autonomie und mehr Selbstentfaltung beizutragen. Die Integration der Kommunikationskanäle ist sicherlich wichtig. Ansonsten denke ich auch, es ist wichtig, insgesamt Kommunikationsplattformen zu schaffen. Und da

sehe ich letztendlich auch die Rolle des Staates in der Moderation und in der Initiativfunktion und eben auch darin, in den Regionen und regionsübergreifend solche Austauschplattformen schaffen zu helfen, gegebenenfalls auch im Internet als entsprechende E-Communities.

Prof. North: Ich möchte noch einmal ein paar Punkte aufgreifen. Erstens: Aus meiner Sicht gibt es genügend Bedarf für die Unterstützung mittlerer Unternehmen auf dem Gebiet des Wissensmanagements. Wir haben öfter diskutiert, ob die das brauchen, wie verkaufen wir das. Ich denke, wir rennen eher offene Türen ein. Wenn ich Projekte ausschreibe – ich habe gerade zwei Projekte in Hessen ausgeschrieben – ich

habe immer viel zu viele Unternehmen, die mitmachen wollen. Da sollten wir keine Angst haben, es gibt genügend Unternehmen, die mitmachen. Zweitens: Ich habe auch keine Angst vor dem Namen. Wir haben lange diskutiert, wie das Thema heißen soll. Da kann man sich natürlich über die Verpackung Gedanken machen, aber das sollte man nicht überbewerten.

Wenn das Thema Wissensmanagement vielfach diskutiert wird in der Wirtschaftspresse etc., dann kann man nicht sagen, KMU verstehen das nicht. Wir haben eine sehr große Welt von Unternehmern, ich denke, die verstehen das sehr wohl. Trotzdem würde ich vorschlagen, z. B. ein Programm aufzulegen mit dem Namen „Fit für den Wissenswettbewerb“, und in diesem Programm könnten

Bausteine enthalten sein, um das Bewusstsein zu stärken, sehr stark problemorientiert heranzugehen – also als Baukasten, was sind typische Wissensmanagementprobleme. Zweiter Baustein wäre ein Diagnoseinstrument, mit dem sich Unternehmen einordnen können und entweder selbst, systemgestützt, über das Intranet oder aber auch durch Besuche in Unternehmen im Austausch zu lernen. Es gibt sehr viele Möglichkeiten, festzustellen, wo wir in diesem Zusammenhang stehen. Der dritte Baustein wäre, um



Prof. Klaus North plädiert für ein Programm mit dem Titel: Fit für den Wissenswettbewerb.

vertieft in das Thema hineinzugehen, Referenzlösungen, Erfahrungen von Unternehmen aus dem gleichen Sektor, dem gleichen Typus heraus zu nutzen, um sagen zu können, das ist auch meine Welt. Beziehungsweise als weitere Möglichkeit themengetrieben als zweite Komponente Chancen für neue Produktentwicklungen, Lernen von Kunden, Lernen aus Projekten zu nutzen. Die vierte Komponente könnten Implementierungshilfen sein – sei es Form von Leitfäden, Beispielen – da gibt es sehr unterschiedliche Vorgehensweisen. Wenn ich dann heißgemacht bin auf das Thema und auf die Frage, wie es weitergehen soll, wer hilft mir, wer sind denn eigentlich



Dr. Hochreiter reklamierte die Bedeutung der externen Kommunikation und des externen Wissens.

Berater, die mir weiterhelfen können – auch die alte Strategie des RKW, ich suche Leute, die mich auf einem gewissen Gebiet weiterbringen können – wie komme ich denn an geeignete Fachleute heran. Das geht ja nicht immer direkt nur darum, Implementierung finanziell zu unterstützen, sondern Clearing-House-Funktionen wahrzunehmen und hier Transparenz zu schaffen. Und die fünfte Komponente wäre dann, angepasste Tools und Methoden zu entwickeln oder vielmehr den Markt dafür zu schaffen. Ich sehe so ein Programm „Fit für den Wissenswettbewerb“ eher als ein Programm, das den Markt für die Akteure öffnet als dass es die Lösungen mit der Finanzierung angeht.

Dr. Hochreiter: Das war jetzt doch sehr konkret, was man hier von einer Förderung her tun kann, und ich verstehe diesen Vorschlag auch so, dass er konkret auf der Stufe Ihrer Wissenstreppe einsetzt, die Sie als besonders sensibel und aktuell gekennzeichnet haben.

Einen Punkt würde ich ganz gerne aufgreifen, weil er mir in der Tat in der Diskussion heute vormittag zu kurz kam, nämlich die Bedeutung externer Informationen bzw. externen Wissens. Ich glaube, wir sollten das nicht auf die rein interne Kommunikation beschränken, sondern wir müssen selbstverständlich – vor allem, wenn wir an die Verknüpfung mit E-Business oder E-Commerce denken – die externe Kommunikation und das externe Wissen hier auch mit einbeziehen. Und dann komme ich noch zum dritten Punkt, der mir nicht ganz klargeworden ist: Die Beziehung von Wissensmanagement zu E-Business und E-Commerce. Da gibt es verschiedene Varianten. Das muss auch nicht beantwortet werden, aber ich sehe hier einen engen Zusammenhang. Prof. Haasis hat heute morgen einmal gesagt, Wissensmanagement steht sozusagen über dem E-Business als Netzstruktur, die überhaupt E-Business zum Erfolg bringen kann. Wenn das so ist, und wenn wir Wissensmanagement nicht schaffen, dann schaffen wir auch E-Business nicht. Das hätte schon eine sehr weitgehende Konsequenz. Das ist möglicherweise zunächst einmal ein Begriffsstreit, aber hier gibt es schon auch sachliche Zusammenhänge.

Prof. Haasis: Ich darf mir vielleicht erlauben noch einmal eine kurze Zusammenfassung zu machen. Wir haben ja bei den einzelnen Wortmeldungen gesehen, letztendlich besteht Konsens darüber, dass wir Wissensmanagement benötigen, aber aufgrund der Situation, dass jeder aus einem anderen Arbeitsumfeld herkommt, dass er aus einem anderen Unternehmenstyp stammt, dass er aus einer anderen Ausbildungsrichtung herkommt, wird natürlich immer die Thematik, die der Person am nächsten steht, in den Vordergrund gestellt. Das heißt aber nicht, dass wir von dieser Ganzheitlichkeit abgehen, sondern wir werden ganz einfach unterschiedliche Dinge positionieren. Der Facettenreichtum bleibt bestehen, und ich glaube, auch dieses Säulenprinzip bleibt letztendlich bestehen. Eben Organisation, Technik und Mensch, und wir werden ja morgen dann noch einmal in den einzelnen Workshops, die wohlgerne nacheinander ablaufen, diese Thematik ausführen.

Einige Punkte wurden genannt und – seien Sie mir nicht böse – einige dieser Wortmeldungen hatten für mich auch ein wenig den Anschein, dass man diese Diskussion schon vor zehn oder zwanzig Jahren geführt hat. Damals hat man auch über Teams, über Humanisierung der Arbeitswelt, über den Produkti-

onsfaktor Mensch gesprochen und wie diese Thematik mehr in den Produktionsprozess integriert werden kann – Projektmanagement, TQM – alles dies sind solche Diskussionen gewesen. Heute haben wir



„Die Säulen des Wissensmanagements sind Organisation, Technik und Mensch.“ (Prof Haasis)

einen Treiber, der das Ganze etwas voranbringt. Und dieser Treiber ist wohl oder übel E-Business oder E-Logistics. Und diese Zeitnähe, die dadurch hervorgerufen wird, bedingt letztendlich, dass wir uns mit diesem Wissensmanagement auseinandersetzen müssen.

Wir sollten – das müssen wir uns vielleicht von der wissenschaftlichen Seite aus merken – nicht verunsichern durch neue Begriffe, sondern wir sollten doch bei bewährten Begriffen bleiben und durchaus mit Hilfe von Baukästen zeigen, wie diese weiter entwickelbar sind. Und ich darf noch einmal aufgreifen, was vorher gesagt wurde „Unternehmen lernen vom Unternehmen“, eine ganz interessante Herangehensweise. Die Frage wäre, wie könnte man dann solche Unternehmenszirkel bilden. Wir benötigen einfach handhabbare Instrumente, und da schließe ich in der Tat IT-Tools mit ein, weil man deren Mächtigkeit in der Regel erst dann merkt, wenn man mit ihnen arbeitet. Da können wir dann im Grunde nur darauf

setzen, dass Wirtschaftsinformatiker diese Tools dann möglichst rasch auch handhabbar und einsetzbar bereitstellen.

Ein wesentlicher Punkt scheint mir ebenfalls zu sein die Übersetzung und die Problemtransformation, dass man versucht, zwischen Beratern, zwischen Wissenschaft, zwischen Politik zu vermitteln und bestimmte Problembereiche vom Wording her so aufzubereiten, dass es die jeweiligen Anspruchsgruppen in ihrem jeweiligen Kontext auch zu verstehen weiß.

Als wichtig wurde auch genannt Lernen, betriebliche Weiterbildung, Mensch und Anreiz, insbesondere dann auch die individuelle Förderung beispielsweise über Zielvereinbarungen. Also, ich denke, wir haben für den morgigen Tag und für heute Abend noch etlichen Gesprächsbedarf. Drei Punkte bezüglich des Handlungsbedarfs hätte ich vielleicht, die man realisieren könnte. Das eine sind natürlich handhabbare Instrumente, um dieses umzusetzen. Auch Beispiele, wie dieses weitergegeben werden kann. Der zweite Punkt wäre die Unterstützung von Transferaktivitäten. Wie kann man von guten Dingen reden und diese weitergeben, sodass andere – ob es jetzt Lernen ist, ob es jetzt IT ist, ob es jetzt Organisation ist – das Andere dieses aufnehmen und vermitteln. Und letztendlich, glaube ich, sollte man sich an dem orientieren, was jemand als Lernen vom Kunden oder vom Markt bezeichnet hat.

Wenn es gelingt, dass der Kunde darauf Wert legt, dass sein Unternehmen Wissensmanagement betreibt, dann haben wir wie bei Qualitätsmanagement und anderen Ansätzen sofort den Bedarf im Unternehmen, sich mit diesen Dingen auseinanderzusetzen. Und dann dürfen wir nicht erst hergehen und definieren und messen, sondern dann brauchen wir in der Tat bereits handhabbare Gestaltungsansätze. Also ich glaube, wenn es gelänge, diesen Kundenwunsch zu generieren, dann sind wir schon ein schönes Stück weiter, denn dann haben wir auch ein Netzwerk von Akteuren, die diesen Kundenwunsch zum Erfolg bringen möchten.

Workshop 1: Motivation und Lernen

Prof. Haasis: Wir haben drei Workshops geplant. Den ersten zum Thema Lernen und Motivation, daran anschließend käme dann der zweite Workshop zum Thema Informationstechnologien im Wissensmanagement und dann der dritte Workshop Wissen in Korporationen.

Wir haben es so vorgesehen, dass zu diesen einzelnen Workshops zunächst einmal Eingangsstatements von ca. 5 Minuten Dauer gegeben. Und von daher freut es mich sehr, dass hier vorne neben mir auf dem Podium Frau Birgit Wieseahn Platz genommen

Flüter-Hoffmann: Frau Wieseahn ist die Geschäftsführerin eines unserer Modellbetriebe, die wir im Projekt KLuG bei der Einführung von Wissensmanagement begleitet haben. Mein Statement zu Thema Motivation und Lernen würde deswegen so lauten: Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Lernen in den Unternehmen gerade in KMU am besten funktioniert, wenn es möglichst betriebsnah funktioniert, also durchgeführt wird mit Lernen am Arbeitsplatz in moderierten Gruppen. Dazu wird vielleicht gleich Frau Wieseahn noch etwas sagen. Wir haben eine Projektgruppe gebildet und haben gemeinsam mit dieser Projektgruppe im drei – bzw. vierwöchigen Rhythmus mit Moderation an den Themen gearbeitet, und wir haben eine Kollegin dort geschult, dass diese Treffen auch nach Projektende weiter durchgeführt werden konnten.

Wieseahn: Also, wie immer muss ja jede Idee auch im eigenen Unternehmen ein wenig verkauft werden. Wir haben 15 Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich und haben uns als erstes überlegt, das mit diesen durchzuziehen. Wir wussten, dass es über ein Jahr gehen sollte, daher wussten wir auch, dass die Gruppe

nicht in der selben Zusammensetzung bleiben würde aufgrund von Urlaub oder sonstiger Abwesenheit. Also haben wir die Gruppe relativ groß gefasst und haben zudem vor allem Freiwillige genommen. Wir haben bei einer Besprechung gefragt, wer Interesse an diesem Thema hätte, die IW hat das Projekt dann vorgestellt. Schließlich haben sich neun Leute herauskristallisiert, die mitmachen wollten. Das lief dann darauf hinaus, dass wir im Normalfall mit sechs oder sieben Leuten eine Gruppe bildeten, und das ist eine Gruppengröße, mit der man vernünftigerweise arbeiten kann.

Mit Hilfe des IW wurden die Techniken vermittelt, mit denen man Ideen in einer Gruppe sammeln kann. Bei der ersten Umfrage war das Hauptthema, wel-



Erfahrungen aus der Praxis: v. l. Benjamin Frost, Siemens AG; Christiane Flüter-Hoffmann, Institut der deutschen Wirtschaft; Prof. Haasis, Birgit Wieseahn, IBK Wieseahn; Ludwig Rossgoderer, KGM Geräte- und Maschinenfabrik.

hat und von ihren Erfahrungen berichten wird. Frau Wieseahn ist Geschäftsführerin der IBK Wieseahn GmbH und hat mittlerweile Wissensmanagement in ihrem Unternehmen – ob nun durch Unternehmen oder durch Berater, das werden wir erfahren – eingerichtet.

Neben mir sitzt auf der rechten Seite Frau Christiane Flüter-Hoffmann, die wir schon vom gestrigen Tag durch die Podiumsdiskussion kennen. Ganz auf der linken Seite Herr Ludwig Rossgoderer, der auch in seinem Unternehmen Wissensmanagement eingerichtet hat, und die nun zum Auftakt über ihre Erfahrungen berichten und den Workshop 1: Motivation und Lernen starten.

ches Wissen für die Firma überhaupt wichtig ist und wo sich dieses befindet. Das sehen Sie auch in den Unterlagen. Wir haben dann festgestellt, dass sich 80 bis 90 % des Wissens in den Köpfen der Mitarbeiter befindet, ein wenig auf Papier und ganz wenig in der EDV. Daran schloss sich die Frage an, ob die EDV mehr hergeben könne, weil es doch das Medium der Zukunft sei. Unsere EDV gab das her. Ich behaupte, dass die Auftragsbearbeitungssysteme mit Kundendatei, die in den letzten Jahren programmiert worden sind, die Informationen, die in unserem Bereich relevant sind – dass die ihren Platz haben, und das gilt sicher auch für andere Unternehmen.

Da muss jetzt keine besondere Software her, und somit war allen klar, dass es in erster Linie eine Frage der Köpfe war, wie diese Informationen in dieser EDV niedergelegt wurden und nicht nur niedergelegt, dass es ein Zahlenfriedhof wurde, sondern dass es auch genutzt wird. Dann hat sich das weiterentwickelt. Es fing damit an, dass wir die vorhandenen Kunden detaillierter beschrieben haben : Adresse, Kundenkonto usw., ich nenne das einmal soft facts, Geburtstag – Sie wollen ja verkaufen, und das machen Sie über die persönliche Schiene – Hobby, Zusammenhänge in der Struktur. Wir beliefern ja häufig größere Unternehmen, und da ist es sinnvoll zu wissen, wie da die Strukturen sind, wer Nachfolger von wem werden könnte oder ist.

Und das alles wird in einem der Felder unserer Kundendatei eingegeben. Wir haben jetzt ein Formblatt, wo der Außendienstmitarbeiter, der einen neuen Kunden akquiriert hat, gezwungen ist, diese Felder auszufüllen. Wir haben eine mittlere Datentechnik, und das Eingeben der Daten neuer Kunden geschieht durch eine Gruppe von zwei Frauen, damit nicht jeder einfach Kundennummern verteilen kann. Diese entwickeln einen gewissen Leidensdruck, dass dieser Bogen möglichst ausführlich ausgefüllt wird. Dann ist natürlich im ersten Vierteljahr nicht viel passiert, weil eben noch zu wenige Informationen darin enthalten waren, aber nach gut einem Jahr des Projektes haben wir zum Beispiel bei der Auswahl der Weihnachtsgeschenke auf diese Datei zurückgegriffen. Auch das ist letztendlich für den Verkauf wichtig.

Und so ergab sich die Frage, wie der gestandene Mitarbeiter sein Wissen an seinen Nachfolger weitergeben sollte. Es ist einfach so, dass ältere Mitarbeiter mit einer gewissen Position diese Position halten, indem sie ihr Wissen halten. Dieses Thema Wissen ist Macht ist nach wie vor wichtig.

Prof. Haasis: Also das war, wenn ich es richtig verstanden habe, die Einführung des Wissensmanagements über Workshops. Haben Sie denn bei diesem

Wissensmanagement auch bestimmte Elemente des Wissensmanagements versucht einzurichten, beispielsweise das individuelle Lernen oder das Lernen im Team oder die Motivation durch unternehmensübergreifende Gesprächskreise versucht zu implementieren? Oder beziehen sich die Erfahrungen bislang auf diesen Workshop und die Motivation, die die Mitarbeiter haben, wenn sie an diesen Workshops und an diesem Einrichten beteiligt werden?

Wiesehahn: Im Grunde genommen haben wir erst einmal den innerbetrieblichen Dialog aktiviert. Es ist



Birgit Wiesehahn (r.): „Erste Maßnahme war die Aktivierung des innerbetrieblichen Dialogs.“

erstaunlich: Wir sind relativ klein, und trotzdem werfelt jeder mit seinen Informationen vor sich hin und gibt sie nicht weiter. Durch diese insgesamt elf Sitzungen im dreiwöchigen Abstand (vier Wochen hatten sich aufgrund Urlaub etc. als zu lang erwiesen) fanden am Freitagnachmittag statt. Das ist sinnvoll, weil die Mitarbeiter nicht das Gefühl hatte, sie werden von ihrer Arbeit weggeholt. Da wir viel mit der Großindustrie zusammenarbeiten, die freitags nur noch bis 12 Uhr arbeitet, passt das auch von der Zeiteinteilung gut. Diese Randbedingungen müssen

im Betrieb gegeben werden, denn wenn ich einen Mitarbeiter von seinem Platz weghole, und er hat den Druck, dass die Arbeit liegen bleibt, weil er keinen Vertreter hat, ist das negativ. Es muss schon eine angenehme Atmosphäre herrschen und nicht so gedrückt, und die verschiedenen Modelle, die uns gezeigt wurden, beinhalten auch einen gewissen „Spaßfaktor“ und eine lockere Atmosphäre.

Prof. Haasis: Ich möchte Herrn Rossgoderer bitten, von seinen Erfahrungen zu berichten und dann noch Herrn Frost, der uns auf dem Podium verstärkt, über seine Erfahrungen im Rahmen des Industriearbeitskreises.

Rossgoderer: Mein Name ist Ludwig Rossgoderer. Ich komme von der KGM Geräte- und Maschinenbaufabrik. Wir haben im Unternehmen folgendes auf freiwilliger Basis gemacht: Wir haben Leute gefragt, wer Interesse an solch einem Projekt hätte, und ich habe mich dann mit dem Qualitätsmanager zusammengesetzt und gesagt, es wäre ganz sinnvoll, wenn wir alle Ebenen integrieren, und nicht nur die Abteilungsleiter oder Kostenstellenverantwortlichen, sondern vom Qualitätsmanagement über Facharbeiter bis zu den Auszubildenden. Acht Leute haben sich freiwillig gemeldet. Dann haben wir uns gefragt, wo uns eigentlich der Schuh drückt. Am Anfang war ich als Geschäftsführer mit in dem Projekt dabei, und wenn ich irgendetwas gesagt habe, haben sich alle Leute meiner Meinung angeschlossen. Das konnte nicht Sinn und Zweck der Übung sein.

Daher habe ich mich nach zwei Sitzungen von der Projektgruppe verabschiedet und ihr völligen Freiraum eingeräumt. Was absolut wichtig für mich ist und was ich immer wieder in den Diskussionen hier vermisste: Wenn man sich mit diesem Projekt beschäftigt, dann muss man die Firma von der Vogelperspektive aus betrachten, denn man muss bei Wissensmanagement die Gesamtzusammenhänge eines Unternehmens sehen. Das heißt, wenn man Informationssteuerung, Wissensmanagement, Kommunikation betreibt, müssen die Mitarbeiter die Gesamtzusammenhänge kennen. Wir hatten den Vorteil, einmal das Projekt intern zu testen, das zweite Mal gemeinsam mit Unternehmen, die in dem Projekt zusammengeschlossen waren, und wir konnten das Theoriegebäude der einzelnen Bausteine Wissensmanagement an unserem internen Projekt Wartungsplanung testen.



„Beim Wissensmanagement muss man die Gesamtzusammenhänge eines Unternehmens sehen.“ (Peter Rossgoderer, r.)

Die Projektgruppe wurde von Beratern gecoacht, die über die Managementakademie angeworben wurden. Das heißt also, in diesem Projekt haben die Leute nicht nur über Wartungsplanung gesprochen sondern sie wurden auch in Moderation und Konfliktbewältigung geschult, sie lernten, wie man Projektarbeit macht. Sie können nicht Wissensmanagement in einer Gruppe einführen, wenn sie den Leuten nicht auch bestimmte andere Techniken übertragen. Durch die Selbständigkeit der Leute und die Möglichkeit, sich selbst Termine setzen zu können, habe ich von der Projektgruppe nie gehört, dass ein Termin nicht eingehalten wurde. Damit die Leute sehen können, was im Unternehmen vorgeht, gibt es bei uns jeden Monat einen Jour Fixe, bei dem die Geschäftsführung, die Kostenstellenverantwortlichen und der Betriebsrat eingeladen werden.

Wir kommunizieren jedes Monatsende im Unternehmen Absatz- und Umsatzzahlen und auch das betriebswirtschaftliche Ergebnis. Und seitdem wir das gemacht haben, hat sich das Betriebsklima geändert. Jeder sieht jetzt, wie notwendig er an seinem Arbeitsplatz ist. Ich habe der Projektgruppe Gelegenheit zu einem 20-minütigen Referat zum

Stand des Projektes gegeben. Die haben sich immer abgewechselt – einmal der Auszubildende, einmal der Facharbeiter – und die anderen konnten feststellen, dass da wirklich etwas im Unternehmen geschieht. Und das hat die anderen unheimlich motiviert.

Die Projektmitglieder haben sich völlig eigenständig für einen Access-Kurs angemeldet, haben dort Datenbanken programmiert, haben selbst entworfen, wie man eine Wartungsplanung aufbaut, haben das Ergebnis auf den Server gelegt, und später konnte jeder auf die Datenbanken zugreifen. Die Leute in der Projektgruppe mussten wieder andere Leute befragen, z. B. den Facharbeiter an der Maschine. Der hat dann gesehen, dass es sich um einen Kollegen handelt, und plötzlich war er bereit, Wissen und Informationen weiterzugeben. Er hatte dabei nämlich nicht die Angst, Macht zu verlieren. Wir haben das auf eine Ebene hinuntertransportiert, bei der eine gemeinsame Sprache gesprochen wird. Als Ergebnis kann ich nach drei Jahren sagen, die Verfügbarkeit der Maschinen wurde so gesteigert, dass wir mit gleichem Personalstand 1,5 Mio. DM mehr Umsatz machen.

Und ich kann nur eines sagen, sie müssen als Geschäftsführer oder Verantwortlicher den Leuten Frei-

raum geben. Es geht den Leuten nicht um Geld, sondern es geht darum, sich selbst verwirklichen zu können, dass sie sich Ziele setzen können, und dass sie einfach innerhalb des Unternehmens eine ganz andere Wertstellung oder Anerkennung bekommen. Das ist unheimlich wichtig. Und damit kann ich sagen, dass wir dadurch auch die Multiplikatoren produziert haben, die wieder die Anderen in einem anderen Projekt geschult haben. Und so zieht sich das jetzt langsam durch das Unternehmen durch. Wir sind noch nicht fertig, denn Wissensmanagement ist ein Prozess, der sich ständig verändert, und man kann gar nicht so schnell die Software verändern, wie sich ein Unternehmen verändert.

Prof. Haasis: Dürfte ich als vierten Part noch Herrn Frost bitten, dem Podium von seinen Erfahrungen zu berichten.

Frost: Ich möchte ganz kurz die Gelegenheit nutzen, um auf den Industriearbeitskreis Wissensmanagement – IAK Wimip heißt das Ganze – kurz einzugehen. Der IAK Wimip wurde 1998 von der Siemens AG initiiert und ins Leben gerufen und stellt letztendlich eine Community, eine Wissensgemeinschaft, dar. Ich habe Ihnen ein paar Folien mitgebracht, was so eine Community bedeutet, was wir darunter verstehen, und möchte dann darauf eingehen, was das am Beispiel des IAK Wimip bedeutet als einer klassischen Community, die unternehmensübergreifend stattfindet. Wir sehen die Communities sehr gerne als Brücken zwischen Ländern, Menschen und Kulturen. Was ist so eine Community, was zeichnet sie aus? Zunächst ein gemeinsames Interesse, zum Beispiel Wissensmanagement. Eine Community ist organisationsübergreifend. Eine klassische Abteilung, die sich damit beschäftigt, kennen wir schon sehr lange. Aber dass es jetzt organisationsübergreifend stattfindet, unterschiedliche Geschäftsbereiche, aber auch unterschiedliche Unternehmen verbindend, das kennzeichnet die Community.

Das Primärziel besteht darin, Wissen auszutauschen und zu entwickeln. Im Wissensmanagement ist das natürlich keine Frage, dass es immer wieder darum geht, Wissen auszutauschen und zu entwickeln. Das Ganze findet auf der einen Seite virtuell statt, auf einer Plattform, oder auch mit Videokonferenzen und Telekonferenzen und und und, oder natürlich persönlich, face-to-face, wie wir das nennen. Einzelne Mitarbeiter verfolgen persönliche, individuelle Ziele, aber natürlich auch geschäftliche Ziele. Es soll den beteiligten Unternehmen natürlich auch etwas bringen. Das Ganze ist nicht unbedingt begrenzt auf eine zeitliche Nutzungsdauer, sondern kann langfristig erfolgen. Und ein weiterer Punkt ist die freiwillige Mitgliedschaft. Wir haben eben gerade gehört, dass es sehr wichtig ist, den Mitarbeitern Freiraum zu geben. Gerade in Communities, wo es kein starres Controlling gibt, haben die Mitarbeiter diesen Freiraum und können ihn nutzen, um Wissen auszutauschen und zu teilen. Was wird ausgetauscht und geteilt, das ist die nächste Frage, oder wie wird Wissen aus-



Gute Ergänzung der wissenschaftlichen Tagung: Führung der Teilnehmer durch das Landesmuseum

getauscht und geteilt? Klassischerweise nutzen wir in der Siemens AG bei inzwischen Hunderten von Communities Community-Konferenzen. Das sind große Veranstaltungen, bei denen sozusagen fast alle der Mitglieder soweit möglich teilnehmen. Wir nutzen persönliche Meetings mit 2, 3, 5 Leuten, die sich selbstorganisiert zusammentun. Wir nutzen virtuelle Meetings – wie bereits genannt. Neben Videokonferenzen etc. werden auch Chats inszeniert. Und

die Nutzung der Community-Plattform. Das ist auch ein sehr wesentlicher Teil.

Da werden Dokumente abgelegt, es wird diskutiert, es gibt die Möglichkeit, dringende Fragestellungen ins Netz zu stellen, wo andere Mitarbeiter die beantworten können. Und wenn sie einmal erleben, wie jemand sehr geschäftsrelevante Problemstellungen hat, ohne deren Lösung er kaum weiterarbeiten kann, stellt er das auf die Plattform einer solchen Community und weltweit antworten sofort einige andere Mitarbeiter, und er findet sofort diese Lösung. Da wird der Nutzen einer solchen Community sehr schnell deutlich. Was wird ausgetauscht? Nun, Sie können es sich vorstellen, alles von Best Practice, Benchmarking-Ergebnissen, eigenen Ansätzen, Lessons learned, aber es werden auch Ansätze entwickelt. Es wird gemeinsam Wissen entwickelt zu

sondern hinter jedem dieser Aspekte stecken wirklich Geschichten. Nun möchte ich Ihnen zeigen, wie das am Beispiel des IAK Wimip aussieht.

Der IAK Wimip hat sich als Ziel gesetzt, einen unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch im Wissensmanagement durchzuführen, Methoden, Instrumente, Lösungen, und auch die Umsetzung von solchen Wissensmanagementansätzen miteinander zu teilen. Das kam aus dem Bedürfnis heraus, dass sehr viele Unternehmen - Teilnehmer bei Wimip sind neben Siemens solche Firmen wie Bosch, DaimlerChrysler, Deutsche Telekom etc. – die sich dort zu dem Thema Wissensmanagement austauschen, letztendlich alle das gleiche wollen: Wissensmanagement einführen. Wir alle haben ähnliche Ansätze, doch wie sieht das in der Praxis aus? Wo sind wirklich genau die Probleme? Und genau diese Probleme, die die

Telekom hat und die Henkel hat und die Bosch hat und die Siemens hat, die tauchen immer wieder auf. Und aus diesem Bedürfnis heraus, sich zu vernetzen, haben wir den IAK Wimip gegründet. Er richtet sich sehr stark an große Unternehmen, allerdings branchenübergreifend, also auch an Banken und ähnliche Unternehmen.

Wie jede Community grenzen auch wir uns sehr stark ab. Wir haben eine sehr engen Fokus gewählt, um den bestmöglichen Nutzen für die Mitarbeiter zu realisieren, und das bedeutet, dass Unternehmen sich zu ähnlichen Fragestellungen austauschen. Ausgenommen haben wir Beratungsunternehmen, Toolhersteller und Universitätsangehörige. Für uns ist das einfach eine andere Zielgruppe. Es gibt viele Communities, die auch diese

Zielgruppen integrieren. Für diesen Arbeitskreis haben wir uns entschieden, nur auf Unternehmen zurückzugreifen. Zu guter Letzt möchte ich auf den Erfahrungsaustausch eingehen. Wissen austauschen, Wissen teilen, Wissen schaffen. Wie sieht das bei Wimip aus? Regelmäßige Treffen bilden einen wichtigen Schwerpunkt. Wir treffen uns zwei bis drei Mal im Jahr. Die einzelnen Treffen werden von unterschiedlichen Unternehmen gehostet. Wir definieren gemeinsam einen Themenschwerpunkt, der in der Regel bei dem vorigen Treffen der Fall. Wir hören so in die Runde, was sind so die wirklichen aktuellen Pro-



*„Mitarbeiter brauchen Freiraum, Unterstützung und funktionierende Konzepte.“
(Benjamin Frost, I.)*

Problemstellungen, mit denen sich die einzelnen Teilnehmer aktuell auseinandersetzen, oder eine Community kann sich auch das Ziel setzen, eigenständig völlig neue Lösungen zu überlegen und Innovationen hervorzubringen. Wir haben gestern schon so viel über den Nutzen von Wissensmanagement gesprochen. Ich habe hier einige exemplarische Nutzenaspekte dargestellt. Das reicht von der Beschleunigung von Prozessen über einen Expertennetzwerk, das man als Ansprechpartner nutzen kann, Synergienutzung, Reduktion von Doppelarbeit etc. Sie sind sehr vielfältig, und das sind nicht nur einfach Worte,

blemstellungen, wo brennt es, wer hat welche Herausforderung, worüber würden die Mitglieder gerne sprechen?

Dann wird der Themenschwerpunkt definiert. Beim nächsten Treffen kommen einzelne Community-Mitglieder, die ihre Erfahrungen präsentieren. Konkrete Projekte, was haben sie gemacht, was haben sie an Erfahrungen gesammelt, Erfolgsfaktoren, Stolpersteine? Worauf kommt es an, was kann man jemandem anderen weitergeben, der möglicherweise in Zukunft mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen hat? Sehr fruchtbar ist auch eine gemeinsame Diskussion über Probleme. Jeder hat unterschiedliche Aspekte und Erfahrungen. Dies ist sehr nützlich, wie die regelmäßige Anwesenheit bei den Meetings belegt. Der Nutzen wird für uns dadurch deutlich, dass die Leute regelmäßig kommen, obwohl sie viel zu tun haben. Das ist auch das Ziel – Wissensmanagement, das keinen Nutzen bringt, hilft uns nicht viel. Wir nutzen auch eine gemeinsame IT-Plattform, wo Dokumente abgelegt werden, die ein Diskussionsforum enthält, wo man eine gemeinsame Mailingliste nutzt, wo man regelmäßig Fragen an die Community richten kann, wo also ein virtueller Austausch zum Thema Wissensmanagement stattfindet. Soweit von meiner Seite zu Communities im IAK Wimip.

Prof. Haasis: Ich würde jetzt gerne gemeinsam versuchen, zu diskutieren und diese Erfahrungen mit Ihren Erfahrungen und Ihren Widersprüchen und Bestätigungen zu kombinieren.

Dr. Hochreiter: Sie haben beide von sehr spezifischen Erfahrungen gesprochen bei der Einführung von Wissensmanagement in einem kleinen Unternehmen. Meine Frage: Sind diese Erfahrungen so spezifisch, dass sie möglicherweise keine Schlussfolgerungen hinsichtlich allgemeiner Leitfäden oder Anwendungsempfehlungen zulassen?

Frau Wiesehahn: Ich sehe ganz klar, dass unsere Erfahrungen auf andere Betriebe zu übertragen sind. Ich behaupte sogar, dass dies ein allgemeines Gruppenthema ist, das gar nichts mit einzelnen Firmen zu tun hat. Es ist so, dass der Spruch „Wissen ist Macht“ in den Köpfen der Leute voll drin ist. Sie müssen einfach versuchen – egal mit welchen Mitteln – dieses Denken aufzubrechen. Ich glaube, dass die Anforderungen an das Gebilde Unternehmen und an die verschiedenen Gruppen, die erfolgreich sein wollen, immer schwieriger und komplexer werden. Während früher eine Gruppe noch durch zwei Köpfe geführt werden konnte, brauchen Sie heute die gesamte Gruppe, um zu einem positiven Ergebnis zu kommen. Das kann man auf alle soziologischen Gebilde beziehen. Alle Bereiche werden komplexer, und

ich bekomme das nur in den Griff, indem auch das letzte Mitglied in der Gruppe versucht, Teile dieses ganzen Systems zu verstehen. Und dann ist die Gruppe stark, weil alle gemeinsam an ihrem Ziel, an ihrer Idee arbeiten. Dazu gehört dieser Verantwortungsbezug, dazu gehört der Spaßfaktor, und wir werden im Laufe des Tages noch viele andere Dinge finden,



„Stellen Sie beim Thema Wissensmanagement den Menschen in den Mittelpunkt.“ (Peter Rossgoderer)

die dazugehören. Das hat mit unseren beiden Unternehmen an sich gar nicht spezifisch zu tun.

Frost: Das sind alles Fragestellungen, die kleine und große Unternehmen gleichermaßen betreffen. Interessant wird es an den Punkten, wo bestimmte Lösungsansätze in einzelnen Unternehmen funktionieren und in anderen nicht. Da ist der kritische Punkt, herauszufinden, wann bestimmte Lösungsansätze funktionieren und wann nicht.

Prof. Haasis: Ich denke, wir haben schon wesentliche Punkte gehört, die immer wieder auftauchen. Ich darf sie noch einmal nennen: Individueller Freiraum, dauerhafter Prozess, Informationstransparenz, Workshops oder Meetings.

Herrmann, FhG: Was hat das eigentlich mit Wissensmanagement zu tun? Ich frage mich noch immer, ob das nicht eher Organisationspsychologie betrifft, Gruppen- und Teamarbeit einzurichten, sich austauschen etc.. Müssen wir das Wissensmanagement nennen? Organisations- und Managementansätze dieser Art gibt es schon seit dreißig Jahren. Die wurden zwar

nie umgesetzt, aber man muss ja in Organisationen immer daran arbeiten, dass sie sich verbessern und den Herausforderungen stellen. Da habe ich so ein bisschen das Problem, warum wir das Kind Wissensmanagement nennen und warum wir nicht eine einfachere Definition oder Bezeichnung dafür finden.



„Warum heißt das ‘Kind’ Wissensmanagement?“ (Hnas-Jürgen Herrmann, Fraunhofer Gesellschaft, Darmstadt, I.)

Flüter-Hoffmann: Warum nennen wir das jetzt Wissensmanagement, was doch in Teilbereichen Organisationsentwicklung oder Personalentwicklung, betriebliches Vorschlagswesen oder kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist. Ich gebe Ihnen Recht, Herr Herrmann. Natürlich sind dies Teilprozesse. Aber das Entscheidende ist ja das, was oft in den Unternehmen nur informell stattfindet. Es wird Wissen entwickelt, durch punktuelle Weiterbildung beispielsweise. Das Entscheidende ist, dass das auf eine systematische Ebene gestellt wird, bei der alle diese Faktoren, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Weiterbildung eine Rolle spielen.

Prof. Haasis: Wenn ich die bisherigen Aussagen mit dem abstimme, was sich auf diesen zwei Blättern wiederfindet, dann könnte man eigentlich davon ausgehen, dass Wissensmanagement mit Sicherheit problembereichsbezogen ist, und es gibt sicherlich Problembereiche, bei denen die IT-Komponente wesentlich wichtiger ist als bei anderen. Bezogen auf diesen Bereich wäre es sicherlich sehr nutzbringend, sich auch einmal von der IT-Seite aus zu überlegen, KMU-geeignete Tools zur Verfügung zu stellen und eine Bewertungsmöglichkeit zu liefern, inwieweit für bestimmte Tätigkeitsbereiche Tools geeignet oder

weniger geeignet erscheinen und inwieweit Erfahrungsberichte zu diesen Fragen bereits vorliegen. Dies würde sicherlich die Schwelle, für bestimmte Problembereiche IT einzusetzen, etwas kleiner halten.

Frost: Wir haben vorhin schon gehört, Wissen ist Macht, doch Wissen allein macht nichts. Und damit

Wissen wirklich einen Unterschied macht in Ihrem Unternehmen, benötigen Sie motivierte Mitarbeiter. Das Thema dieses heutigen Workshops hieß ursprünglich Motivation, und letztendlich haben wir auch sehr viele Aspekte zu dem Thema Motivation angesprochen und diskutiert, nur nicht so genannt. Und deshalb möchte ich diesen Aspekt noch einmal kurz hervorheben:

Die Mitarbeiter brauchen Freiraum, sie brauchen Unterstützung, sie brauchen Konzepte, die funktionieren, und ich glaube, Friedrich Nietzsche war es, der gesagt hat, Können ist nichts anderes,

als Nutzen stiften können. Das habe ich immer wieder gesehen, wenn man durch Wissensmanagement in ganz konkreten Problemstellungen einen Nutzen liefert, dann hat man auch motivierte Mitarbeiter in seinem Unternehmen.

Rossgoderer: Ich möchte zu dem ersten noch einmal sagen: Mein Wunsch ist, wenn wir uns mit Wissensmanagement für KMUs beschäftigen, gibt es für mich nur eins. Wir müssen die Werte wieder anders darstellen, und ich bitte Sie ganz dringend darum: Stellen Sie den Menschen in den Mittelpunkt bei diesem Thema Wissensmanagement. Das andere löst sich von selbst, es muss beachtet werden, aber es hat nicht den Schwerpunkt. Ende Workshop 1.

Workshop 2: Informationstechnologien im Wissensmanagement

Dr. Bouncken: Ich darf Sie begrüßen zu unserem zweiten Workshop, der sich in erster Linie mit Informationstechnologien auseinandersetzt. Die jetzt vorgesehenen Vorträge werden aber herausstellen, dass sich IT durchaus zur Unterstützung der Einführung von Wissensmanagement in verschiedenen KMU-Formen eignet und umsetzen lässt, und vor allem dass es die Menschen, die ja wie bereits mehrfach betont, dabei unterstützt, d. h. den Menschen bei der Arbeit und beim Wissensmanagement auch mehr Mensch sein lassen kann und Humankapazitäten besser nutzen kann.

Zu dieser Gesprächsrunde darf ich begrüßen Herrn Kilian von WissensWerk, dann Herrn Forberger von PeopleCare, Herrn König von der Firma Käfer und Herrn Funk von agiplan. Damit Sie sich ein bisschen orientieren können, wie der Workshop ablaufen wird, erfolgt eine ganz kurze Vorstellung der Podiumsteilnehmer:

Forberger: Mein Name ist Roland Forberger von der Firma PeopleCare. Als Ergänzung haben wir den Namen IT-Dienstleistungsgesellschaft gewählt. Unsere Herkunft ist einerseits die IT, und andererseits möchten wir die Brücke schlagen zum Menschen, dem wir Technik als Dienstleistung und als flankierende Hilfeleistung und nicht als Selbstzweck vermitteln wollen.

König: Ralf König, ich bin bei der Käfer Isoliertechnik für die strategische Personalplanung und die Personalabteilung zuständig und in diesem Zusammenhang mit Wissensmanagement betraut.

Funk: Mein Name ist Gerd-Uwe Funk von der agiplan project management GmbH in Mülheim an der Ruhr. Die agiplan gehört zur Siepe-Gruppe, die insgesamt 800 Mitarbeiter an 30 Standorten in Europa umfasst. Ich gehöre zum Bereich Public Management, das ist der Bereich, der für öffentliche Auftraggeber arbeitet. Unter anderem handeln wir auch das BMBF-Projekt SENECA, das insgesamt noch bis 2004 läuft und ja auch das Thema Wissensmanagement sehr stark berührt. Als solcher bin ich aber heute nicht hier. Ich möchte Ihnen heute Einblick in das interne Wissensmanagement der Siepe Gruppe geben.

Kilian: Mein Name ist Karsten Kilian vom WissensWerk. Die Firma WissensWerk ist eine Ausgründung aus der Universität Mannheim vom Lehrstuhl von Prof. Kieser. Wir suchen weiterhin den Kontakt zur Wissenschaft, aber auch zum Kunden, indem wir Projekte realisieren und refinanzieren und so weiter entsprechend forschen können. Ich werde nachher einen kleinen Vortrag halten und freue mich über jeden kritischen Beitrag, um unser Konzept zur Idee des Wissensmanagements weiter zu verfeinern.



Das Podium von Workshop 2: v. r. Ralf König, Käfer Isoliertechnik; Dr. Ricarda Bouncken, Uni Lüneburg; Roland Forberger, PeopleCare; Gerd-Uwe Funk, agiplan project management GmbH; Karsten Kilian, WissensWerk.

Dr. Bouncken: Herr Forberger beginnt mit einem noch eher theoretischen Beitrag zur Umsetzung von Wissensmanagement mit IT – wie ist der Bezug zwischen Mensch und Technik.

Forberger: Ziel des Vortrags ist der Spannungsbogen, warum erfolgreiches Wissensmanagement eine Dienstleistung ist. Wenn man die Vergangenheit anschaut, gab es immer eine Unternehmensstrategie wie auch Wissensmanagement.

Das stand am Anfang: Wissensmanagement soll im Unternehmen eingeführt werden. Es gibt eine Einführungsweise über den Systemgedanken. Technik soll es richten. Schaut man sich die Systeme z. B. im Dokumentenmanagement an, im Content Management-Bereich, im Workflowbereich, dann gibt es

viele Herkunftssysteme am Markt. Ich habe sie etwas eingegliedert. Manche Marken werden Sie dort wieder sehen. Aber diese einzelnen technischen Geräte, Tools haben eine gewisse Herkunft. Wenn einer einen Dokumentenpool verwalten will, dann ist sicherlich ein Produkt aus diesem Herkunftsgebiet sinnvoll. Früher hat man gesagt, dann haben wir ja Wissensmanagement, denn das war so im Trend. Das hat zu kurz gegriffen. Wir haben jetzt in einigen kontroversen Gesprächen immer wieder gehört, dass der Mitarbeiter im Zentrum steht.

Ein anderes Angebot, wie man vorgehen kann bedeutet die Einführung über die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, zunächst gemeinsam mit ihnen ein Ziel zu definieren, für was Wissensmanagement zum Tra-

wendig, das Wissensmanagementziel sehr eng mit den Mitarbeitern abzustimmen. Ansonsten hat man zwar ein Produkt und ein Programm und eine IT, die letztlich zur Datenleiche verkümmert. Zudem muss die Wissensmanagementlösung so flexibel und kreativ gestaltet sein wie die Menschen, die damit umgehen. Hier kommt der Workshopgedanke, das Gemeinsame, das Tun zum Tragen. Flexible Lösungen. Gestern gab es eine Kontroverse über den Vorgang A sendet B eine Mail, und C erfährt das nicht. Wenn es aber schon einen Mailserver gibt, dann kann man einen zentralen Send-In-Account einrichten, wo der virtuelle C auf Kopie gesetzt wird. Dann kann er zu jeder Zeit nachempfinden, was geschehen ist. Der Mitarbeiter muss dabei überlegen, wann die Information wichtig ist für die Allgemeinheit. Diese Verantwortung kann man nicht der Technik geben, aber Technik kann unterstützen und hilfreich sein. Die Firmenkultur ist ebenso wichtig für das Gelingen von Wissensmanagement.

Auch dies ist oftmals angesprochen worden und ist die Basis, ohne die Wissensmanagement nur ein weiteres Managementinstrument bleibt. Und schließlich ist es wichtig, das geeignete Tool zu finden. Das heißt aber nicht ausschließlich Technik. Auch ein Ordner, auch eine Prozessorganisation ist ein Tool. Wenn ich einen Workshop gestalte, ein Meetingprotokoll mache und es verteile, ist dies ein Tool. Wenn ich hingehe und Workshopergebnisse im Ordner sammle und diesen Ordner in der Kaffeeküche abstelle, ist dies ein Tool. Derjenige, der seinen Tee aufbrüht und dabei wartet, greift sich

den Ordner und liest ihn – das ist ein Tool. Den Ordner mit heimzunehmen, das ist ein mögliches Tool. Es muss nicht IT sein. In der Masse der Informationen ist ein IT-gestütztes Tool sinnvoll. Im kleinen Bereich mit wenigen Leuten ist IT nachgelagert.

Der bisherige Aufhänger war, Wissensmanagement als Dienstleistung zu verstehen, und damit möchte ich den Bogen auch schließen. Das heißt letztendlich Dienstleistung am Mitarbeiter. Im Wissensbereich ist der Mitarbeiter der Kunde. Wie managen wir daher Wissensmanagement erfolgreich? Dazu tragen vier Punkte bei:

- den Menschen für das Thema Wissensmanagement zu begeistern,
- Menschen zu coachen, also auf dem Weg zu begleiten,



Wissensmanagementziele müssen eng mit den Mitarbeitern abgestimmt werden.

gen kommen soll, worin letztendlich der Nutzen für das Unternehmen, aber auch für die Mitarbeiter liegt. Die machen das ja nicht einfach so, denn schließlich ist der gesellschaftliche Wandel in Bezug auf Wissen, dass es mehr ist als eine Ressource, noch nicht vollzogen. So vielfältig die Mitarbeiter auch sind: In diesem Dialog entwickeln sich sicher genug Gemeinsamkeiten. Und erst dann ist es sinnvoll, flankierend und ergänzend den Einsatz von Tools in Erwägung zu ziehen, damit die Mitarbeiter ihre Arbeit, ihre Wissenstransformation gut und einfach umsetzen können. Dann kommen die Tools – nachgelagert – zum Zuge. Und dieses dann als Wissensmanagement zu bezeichnen, ist der Lösungsvorschlag, den ich hier anbiete.

Letztendlich war auch immer ein Punkt, wie ich Wissen so verankere, dass es auch nachhaltig für das Unternehmen nutzbar bleibt. Dazu ist zum einen not-

- Menschen den Wissenstransfer so einfach wie möglich zu machen. Er muss Wissen mit dem geringst möglichen Aufwand weitergeben und empfangen können. Wenn die Hindernisse zu groß sind, wird er es nicht tun.

- Schließlich den Menschen am Erfolg dieser Wissensweitergabe teilhaben zu lassen. Diese Rückkopplung ist wichtig, weil ich daran messen kann, wie gut es funktioniert und kann wieder Verbesserungen ansetzen.

Damit schließe ich.

Dr. Bouncken: Sie haben die Brücke zwischen dem menschlichen Moment und der Technik geschlagen. Was ich herausheben möchte, dass Sie der Meinung sind, dass Wissensmanagement ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess ist, so wie Wissen ja auch ständig im Fluss ist. Wissen einfach nur in Datenfriedhöfen abzulegen, bringt das Unternehmen auch nicht voran, sondern es geht darum, das Wissen kontinuierlich zu teilen und bereitzustellen.

Prof. Gronau: Ihre Systemarchitektur, die unter dem Oberbegriff Wissensmanagement Dokumentenmanagement, Workflow- und Contentmanagement zusammenfasste, war aber nicht das, was Sie wirklich denken, sondern das war der Gegensatz zu dem, was man eigentlich machen muss. Es heißt ja nicht nur, alle Tools einfach aufzuzählen, und wenn ich die alle habe, dann habe ich Wissensmanagement. Wir waren ja gestern schon darüber einig, dass Begriffswelten, also das, was man als Taxonomien bezeichnet, die Begrifflichkeit und Konzepte, die dahinterstehen, dass auch das vereinheitlicht werden muss über Tools hinweg und natürlich auch zwischen verschiedenen Menschen mit verschiedenen Ausbildungsrichtungen. Und so etwas bekommen Sie natürlich durch einen additiven Ansatz nicht hin, und es reicht eigentlich nur in einer Stufe Null aus, isoliert Tools zu verwenden, egal wie gut sie in ihrer isolierten Form sind, denn das Wissen ist ja ein ganzheitliches Element, das überall und in allen Menschen, die an Prozessen mitwirken, steckt. Deswegen ist der Integrationscharakter in bestehende Betriebsführungssysteme, in Cafeterien so wichtig. Deshalb sind bisherige Versuche, einzelne Tools als das Wissensmanagementsystem technologischer Art darzustellen, auch gescheitert, egal ob das Dokumentenmanagementsysteme sind. Hören Sie sich einmal Praxiserfahrungen aus großen Unternehmen an, die ja so etwas sehr leicht durchsetzen können. Wie begeistert die Mitarbeiter z.B. sind, mit Documentum arbeiten zu müssen. Das ist kein Wissensmanagementsystem, sondern eine Antwort auf eine gesetzliche Anforderung zur Produkthaftung. Da sind ganz andere Fragen zu lösen, und im Prinzip

müssen wir solche großen Systeme zerschlagen in atomare Bestandteile und versuchen, integrative Ansätze zu finden, die diese atomaren Bestandteile in der richtigen Weise nutzbar machen.

Forberger: Dokumente, Workflow, Content sind ja nur Teile dessen, was zum Wissen gehört. Wissen unter-



*„Wissensmanagement ist ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess.“
(Dr. Ricarda Bouncken, 2. v. r.)*

scheidet sich ja dadurch von Information, dass es im Kontext steht. Letztendlich ist die angesprochene Struktur zu kurz gegriffen. Ein großes Unternehmen, das vor allem Dokumente verwalten will, ist damit natürlich ganz gut gefahren. Ansonsten ist es aber wesentlich sinnvoller, über den Menschen zu gehen. Die sogenannte Ressource führt in die falsche Richtung. Man versucht wie bei Informationssystemen, sich etwas zunutze zu machen. Das funktioniert betriebswirtschaftlich bei Kapital, Boden und Arbeit. Wissen kann man aber nicht teilen, denn durch Teilen wird es ja mehr. Wissen als Ressource zu bezeichnen, trifft es also nicht voll. Wissen ist eigentlich eine „Meta-Ressource“, die letztendlich die anderen bestehenden Ressourcen steuert und optimiert. Dazu ist aber eine ganz andere Denkweise notwendig. Erst durch den Gebrauch von Wissen wird es ja mehr, und nicht wie Kapital, Boden oder Arbeit weniger.

Funk: Es ist vollbracht. Ich möchte Ihre Aufmerksamkeit kurz auf die drei Logos lenken, Das Logo oben rechts agiplan Projektmanagement ist die Gesellschaft, von der ich komme. Diese Gesellschaft ist Teil der Siepe-Gruppe – unten links zu sehen. In dieser Siepe-Gruppe gibt es in Deutschland sieben

GmbHs, dazu noch diverse Auslandsgesellschaften. Und hier kommen wir schon zu dem Punkt, dass man sich in Bezug auf Wissensmanagement genau anschauen muss, um welches Unternehmen es geht und wie es strukturiert ist. Mit einfacher Übertragbarkeit ist das nicht zu machen. Ich neige zu der Meinung, dass es genau so viele Strategien gibt wie mittelständische Unternehmen. Diese Holdingstruktur führt dazu, dass die darunterliegenden GmbHs auch gerne einmal mauern, denn sie müssen ja ihr eigenes Geschäft erfolgreich betreiben und sehen sich vielleicht zuerst in ihrem eigenen Erfolg und die Unternehmensgruppe als großen Player im Hintergrund.

Wissensmanagement hat also hier unter anderem die Aufgabe, diese unterschiedlichen Interessen zu verbinden, ist also hier als gruppenübergreifende Bestrebung zur Synergiegewinnung zu verstehen. Das dritte Logo oben links, W. I. R. Siepe-Intranet, behandelt einen Aspekt, der bisher kaum thematisiert worden ist, nämlich den des innerbetrieblichen Marketings. Das Wissensmanagementsystem bei uns hat einen Namen und ein Logo. W. I. R. steht für webbasierter Informationsraum, und diese Plattform ist im Grunde das Sichtbare, übergreifende Tool, das im Hintergrund mitschwingt. Ich möchte nicht sagen, dass die Technik einen Vorrang hat. Die Technik muss zum Rest passen, aber man soll sie auch nicht vernachlässigen.

Wir würden ja nicht hier sitzen, wenn es die Internet-Revolution nicht gegeben hätte, die ja immer noch in vollem Gange ist. Also müssen wir die Internetmöglichkeiten auch ausnutzen, wenn sie schon einmal da sind. Daraus ergibt sich ein dreistufiges Modell, das versucht, die Kultur, die Community, die Technik und die Prozesse unter einem Dach zu bündeln. Ohne den Menschen läuft gar nichts. Sie können die beste Software installieren, wenn sie keiner benutzt, war die Investition überflüssig. Technikeinsatz muss im Grunde am Ende stehen und sich an den Bedürfnissen orientieren. Wissensmanagement ist ja keine Dienstleistung irgendeiner Servicestelle, sondern es betrifft jeden persönlich, vor allem die Umstellung der eigenen Arbeitsorganisation. Das macht das Ganze so schwierig, und deswegen ist Wissensmanagement nach unserer Auffassung nichts anderes als ein Change Management-Prozess. Wenn die Leute nicht mitziehen, werden Sie keinen Erfolg haben. Wissensmanagement ist aber auch nicht Selbstzweck, sondern soll die Produktivität und den Unternehmenserfolg steigern.

Es muss sich also an den Prozessen orientieren. Jemand, der Angebote schreibt, der muss diese so ablegen, dass sie von anderen leicht wiedergefunden werden können usw.. Man wird nicht verhindern kön-

nen, dass Know-how in Form von Personen abfließt, wenn eine kreative Kraft weggeht, dann geht mit ihr ein Großteil des impliziten Know-hows des Trägers. Der dritte Punkt ist der Technikeinsatz, und ich möchte Ihnen jetzt einen kurzen Blick darauf geben.

Es handelt sich im Grunde um einen Explorer, allerdings mit dem Alleinstellungsmerkmal, dreifach geschichtet zu sein, spiegelt sich die Taxonomie, was man als kleinsten gemeinsamen Nenner im Unternehmen auffassen kann. Im ersten Explorer sind in einer Baumstruktur die Geschäftsprozesse abgebildet – Angebote erstellen, Projekt durchführen, Projekt nachbearbeiten, Wettbewerb beobachten usw. In der zweiten Ordnerabteilung sind die themenbezogenen Aspekte abgelegt – um welche Kunden und Branche, um welchen Teil innerhalb des Qualitätsmanagements geht es usw. In der dritten Abteilung finden sich die Leistungsbereiche der Unternehmen wieder, also die Siepe AG aufgefächert nach Unternehmensbereichen bis hin zu Leistungsbereichen. Jedes Objekt kann jetzt einer Kombination aus diesen drei Ordnern zugeordnet werden. Wie das geht, sehen wir hier. Im Hintergrund haben wir eine Powerpoint-Darstellung, und darin kann ein Angebot etc. stehen. In dem Moment, in dem ein Berater seine Arbeit mit Powerpoint abspeichern möchte, erscheint „Datei ablegen im Informationsraum“. Es geht das rot umrandete Fenster mit den drei Ordnerstrukturen auf, und das Dokument wird jetzt dreifach zugeordnet. Und so, wie es abgelegt wird, treffen Arbeit beenden, Arbeit zuordnen und Arbeit verteilen zusammen, denn dieses Dokument wird per E-Mail an alle Mitglieder derjenigen Community verteilt, die betroffen sind. Das war eine der großen Anforderungen, die Trennung zwischen Bearbeitung und Dokumentation aufzuheben. Es muss schnell gehen und einfach sein und verfügbar für alle unabhängig von Ort und Zeit sein.

Hier noch ein Schlaglicht auf eine Prozessdarstellung: Auftrag erarbeiten, dann abwarten, ob der Auftrag kommt. Kommt er nicht, tritt die Wettbewerbsbeobachtung in Kraft. Wenn er kommt, geht es weiter zu Auftrag bearbeiten. In dem Moment, in dem ich auf ein Symbol klicke, werden mir sämtliche diesbezüglich relevanten Dokumente, Daten, Objekte als Ergebnisliste ausgeworfen. Dies ist eine weitere Anforderung, dass nämlich das Wissen sich an den Prozessen orientiert und dass es sehr leicht sein muss, zu sehen, welche Arbeiten zu einem Prozess gehören und welches Wissen ist dafür relevant. Über die strukturierte Suche kommt man sehr leicht zu den Ergebnislisten, die hier abgelegt ist, und diese Suche ist unternehmensweit einheitlich. 800 Leute an unterschiedlichen Standorten können also in einer Sprache auf sehr einfache Weise sehr effektiv arbeiten.

Dr. Bouncken: Herr Funk, vielen Dank, dass wir hier ein relativ konkretes Anwendungsbeispiel sehen und feststellen konnten, wie einfach es sein kann Dateien zuzuordnen und zugänglich zu machen. Da stellen sich weiterführende Fragen, z. B. wie man mit der Informationsflut umgeht oder welche Anreize man bilden kann, damit die Daten tatsächlich eingestellt werden – außer dass es einfach zu bewerkstelligen ist.

Prof. Speidel: Eine Frage zum Verständnis. Die Geschäftsprozesse, die Sie abbilden, geben Sie die frei hinein oder ist die Struktur vorgegeben?



Für Gerd-Uwe Funk (2. v. l.) ist Wissensmanagement eine Dienstleistung.

Funk: Die Geschäftsprozesse sind im QM-Handbuch definiert und es handelt sich hier im Grunde um einen elektronischen Auszug aus dem QM-Handbuch, der durch Anklicken bestimmter Prozesse sofort auswirft, welche Checklisten oder Formblätter dahinterliegen.

Dr. Bouncken: kommen wir jetzt zum Vortrag von Herrn Kilian

Kilian: Ich möchte erklären, wie wir Wissensmanagement in unserem Unternehmen bei Kunden realisieren. Wir teilen die Wissenswelt in drei Ebenen ein: Die oberste ist die Strategie des Unternehmens am und im Markt. Die zweite Ebene ist für uns die Organisation bzw. die Struktur des Unter-

nehmens mit den darin enthaltenen Mitarbeitern. Und als drittes ist es Technologie, wobei ich dies sehr weit fasse. Was bedeutet Strategie: Zum einen den Blick auf die Wertschöpfung, was passiert im Unternehmen und wer bewegt sich im Marktumfeld. Auf der Organisationsebene ganz klar der Ansatz, dass bei der Realisierung eines Wissensmanagementsystems ein darauf ausgerichtetes Change Management durchgeführt werden muss. Wir machen das, weil eines unserer ersten Projekte technologielastig war und wir da kläglich gescheitert sind.

Daher verfolgen wir heute einen integrativen Lösungsansatz, weil der uns zum Ziel führt und dafür sorgt, dass das WM nach der Einführung auch in der täglichen Arbeit genutzt wird. Zur Ebene 1: Der Gedanke, den wir haben, ist, dass wir Dinge auf allen Ebenen integrieren. Dies gilt nicht nur im Unternehmen, sondern das System muss bei Unternehmenskooperationen und -zusammenschlüssen etc. diese auch integrieren. Bei uns erhalten die Neuen lock-in und können entsprechend mitarbeiten und abhängig vom Rechtssystem auch nur die Dinge sehen, die sie sehen dürfen. Wir passen uns der Organisationsstruktur, der Mitarbeiterwelt an – ist sie projektgetrieben, ist sie produktgetrieben oder kundengetrieben – oder ist sie eine aus allen Dreien.

Wir bilden das entsprechend technologisch ab und unterstützen die Mitarbeiter darin, dieses technologische Werkzeug zu verstehen und anzuwenden. Dies ist auch die betriebswirtschaftliche Ebene. Die Strategie, die Ziele, die Positionierung am Markt, aber auch die betriebswirtschaftliche Komponente des Projektes, wenn man so etwas einführt aus technologischer Sicht wie im humanitären Bereich. Welche Kosten fallen im Change Management an, Zeit, Ressourcen, Restriktionen, Monitoring, Controlling – all dies ist überprüfbar, ob das so gewünscht und geplant war. Kurz: Die Porta-Matrix wurde auf das Thema Wissensmanagement angepasst mit den vier Schwerpunkten. Wir haben die Wertschöpfungskette dabei geringfügig modifiziert und überlegt, wo Softwaretools ansetzen, ob es ERP-Systeme oder Supply Management oder CRM sind, Information Portals oder Wissensmanagement Portale, Intranetlösungen. Die Begriffe sind hier sehr vielfältig und nicht eindeutig abgegrenzt. Grundlage ist die Strategie des Unternehmens – wo ist es besser als der Wettbewerber – und als zweites auf der Ebene, welche Unternehmenskultur haben wir, welche Geschäftsprozesse gibt es zu beachten, welche Organisationsstruktur haben wir, aber auch, welche Managementbewertungssysteme im Unternehmen vorhanden sind. Wir versuchen zum einen, hier eine Struktur abzubilden, aber auch die vier genannten Bereiche über das Change Management zu bearbeiten.

Zur Ebene 2: Was tun wir in diesem Raster. Wir versuchen nicht, die klassischen, quantitativen Informationen wie Umsatz etc. abzubilden, sondern die qualitativen, aber kodifizierten Informationen zu verknüpfen. Das ist unternehmensübergreifend. Wenn Sie bei den Yellow Pages eine Information suchen, kommen Sie per Verknüpfung von den Mitarbeiterseiten auch auf das dazugehörige Unternehmen. Im Unternehmen finden Sie die Projekte, von den Projekten kommen sie zu den betreffenden News über die Projekte, über die News kann es wieder sein, dass Sie ein Chatforum vorfinden. Egal von welcher Denkrichtung Sie kommen: Sie setzen an einem Punkt an und bewegen sich innerhalb von zwei, drei Klicks dorthin, wohin Sie möchten, wo Sie Informationen suchen. Der Gedanke ist, keine Suchmaschine einzusetzen, sondern in 90 % der Fälle intuitiv über dieses Wissensraster so schnell zu bewegen, dass ich innerhalb von 20 Sekunden bei den Informationen bin oder wo ich Informationen beisteuern möchte.

Im Organisationalen geht es um das soziale System, diese Punkte sind schon oft angesprochen worden. Ich gehe daher nicht darauf ein.



„Ein wichtiger Punkt ist das Change Management. Wir brauchen Veränderung, wir müssen Leute dazu motivieren, ihr Verhalten anzupassen.“ (Karsten Kilian)

Ein wichtiger Punkt ist das Change Management. Wir brauchen Veränderung, wir müssen Leute dazu motivieren, ihr Verhalten anzupassen. Wenn wir ein Projekt anfangen, wird das Konzept mit allen Vorständen und Geschäftsführern diskutiert. Die Geschäftsführung verpflichtet sich, das zu unterstützen und sie benennen in ihren Bereichen eine oder zwei Personen, die wir Wissensmanager oder Intranet-Koordinatoren nennen. Und mit diesen Mitarbeitern, welche die Rückendeckung ihrer Vorgesetzten haben, arbeiten wir am Anfang sehr eng zusammen und die

dienen als Multiplikatoren bei ihren eigenen Kollegen. Ein Unterschied zu dem eben vorgestellten Modell: Unsere Systeme basieren alle auf einem Browser, das heißt, es wird auf dem PC nichts mehr installiert und ich kann arbeiten, wo ich will. Ich brauche nur einen Internetexplorer und einen Internetzugang, um zu jeder Zeit von jedem Ort in das System hineinzuschauen. Das geht in Zukunft auch mobil, wobei wir außerhalb des Vertriebs darin keinen besonderen Nutzen sehen. Wichtig ist auch, dass kein Lernaufwand notwendig ist. Wenn jemand Grundverständnis von Internet hat, kann er das System bedienen. Wir schulen nur die Multiplikatoren im Unternehmen, und die stellen das Konzept später ihren Kollegen vor. Danach bieten wir eine Hilfestellung, bei der die Leute nachfragen können. Ansonsten findet sich der Kollege meist sofort zurecht, weil er die Strukturen des betriebsinternen Aufbaus im Intranet wiedererkennt.

Ebene 3: Hier haben wir drei Schwerpunkte identifiziert. Der eine sind die Daten in Datenbanken und File-Servern, der zweite ist die Kommunikation, und der dritte ist das Know-how der Mitarbeiter, das nur zum Teil kodifiziert ist und auch nur zum Teil kodifiziert werden kann.

Was kodifiziert werden kann, ist die Frage, über welche Fähigkeiten die Mitarbeiter verfügen. Wer spricht welche Sprache, wer hat schon einmal eine bestimmte Maschine in einem Land eingeführt? Wenn ich das auf Knopfdruck hinbekomme und innerhalb kurzer Zeit auf eine Kundenanfrage reagieren kann, dann habe ich einen Wettbewerbsvorteil generiert.

Die technischen Anforderungen überspringe ich. Die Wissenspyramide versucht klarzumachen, wo wir systemisch ansetzen. Wir möchten aus den verschiedenen Wissensquellen ableiten, nicht die Daten übernehmen. Die sind in einem Data Warehouse besser aufgehoben. Wir wollen die Ergebnisse, die Interpretation von Daten, von Informationen durch Mitarbeiter. Dies soll in einem Information Portal abgebildet werden.

Wichtig ist, die verschiedenen Daten zu integrieren. Ein Brief ist nicht eindimensional, er gehört vielleicht zu einem Projekt oder Termin oder einem Kunden. Bei uns läuft der Brief oder die E-Mail nicht separat, sondern ins Intranet, und die Mitarbeiter sagen, das gehört zu dem und dem Projekt. Damit ist das beim Projekt aufgehängt, losgelöst vom Mitarbeiter. Wir haben im Regelfall schon viel auf traditionelle Weise

archiviertes kodifiziertes Wissen im Unternehmen, aber niemand findet es mehr ohne Hilfen. Daher wollen wir die vielen Archive auf ein gemeinsames Medium, eben das Wissensmanagement- oder Information Portal, die unterschiedlichen vielen Medien jedoch beizubehalten. Im Intranet werden die kodifizierten Informationen im Unternehmen gebündelt.

Dr. Bouncken: Herr Kilian, noch ein Satz zum Schluss, was können wir lernen?

Kilian: Wir müssen schauen, dass wir das kodifizierte Wissen integrieren und allen verfügbar machen und wir sollten schauen, dass wir möglichst viel tacites Wissen kodifiziert bekommen und in eine Struktur bringen, die jeder Mitarbeiter nachvollziehen kann.

Prof. Speidel: Ich hätte eine Frage an den Herrn Kilian. Ganz wichtig ist ja bei einer konkreten Problemstellung, dass man das richtige Wissen wiederfindet, die Frage der Navigation. Ist das in Ihrem System so gelöst, dass Sie auch fest verdrahtet nach einem Modellverfahren vorgehen oder auf Basis neuronaler Netze, oder wie gestalten Sie das Navigieren.

Kilian: Wir müssen die NTT, die Hauptknotenpunkte der wichtigen Bereiche – ob das jetzt Projekt, Kunde, Mitarbeiter, Abteilung, Unternehmen, Partner, Wettbewerber ist – diese identifizieren, und dort definieren wir die Inhalte. Was braucht das Unternehmen überhaupt an Informationen über den Mitarbeiter, die Abteilung etc. Dann findet eine dynamische Verlinkung statt. Wenn ich z.B. ein neues Projekt anlege, ordne ich dieses Projekt einem oder mehreren Unternehmen zu, ordne dem Projekt einmalig Mitarbeiter zu. Der Mitarbeiter erhält von da an automatisch auf einer persönlichen Seite, einer Art „my account“, automatisch dieses Projekt mit angezeigt, das heißt, er startet auf seiner Seite und sieht alle Projekte, in die er aktuell involviert ist, er sieht alle Leistungen, die er intern oder extern erbringt.

Hier ist der Grundgedanke, die Grundstruktur zu definieren. Wir nennen das Multiautorenansatz. Die Mitarbeiter können selbständig über den Browser neue



Museumsführung vor beeindruckenden Exponaten

Verknüpfungen hinzufügen, z. B. ein neues Protokoll über ein Projekt, und ab dem Moment ist das Protokoll für alle Berechtigten verfügbar, bis es wieder gelöscht oder ersetzt wird. Da taucht nicht mehr die Diskussion auf, was die aktuelle Version eines Protokolls oder einer Präsentation ist, weil immer klar ist, das was abgelegt wird in dieser Struktur, das ist aktuell. So komme ich vom Mitarbeiter zum Projekt, vom Projekt zum Termin, und im Termin finde ich das entsprechende Protokoll zum Termin und vielleicht eine kurze Beschreibung. Wenn ich das nicht schaffe, kann ich immer noch in die Suche gehen gebe einen Begriff ein und komme über die Suche über Links in das Projekt. Und das ist der Gedanke, dass wir immer anklickbare Verknüpfungen herstellen, und damit sieht das System immer neu und anders aus. Ein anderer Gedanke ist, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt oder wenn er etwas löscht, verschwindet automatisch der Link mit. Das heißt, es wird nie den Fall geben, dass Sie einen "toten Link" haben, weil dieser Knotenpunkt herausgenommen wurde und alle Verbindungen zu diesem Knotenpunkt ebenfalls gelöscht werden und damit das System auch nicht überladen wird. Die Struktur wird also grundsätzlich definiert, die Mitarbeiter stellen die Inhalte bereit und stellen die Verknüpfungen selbst her. Jeder Mitarbeiter tut dies in seinem Bereich und nach seinem Know-how.

Workshop 3: Wissen in Kooperationen

Prof. Haasis: Das Thema des Workshops III lautet „Wissen in Kooperationen“, und auch hier beginnen wir wieder mit zwei Eingangsstatements. Zum einen wird Herr Wölffling vortragen über einen Modellversuch, inwieweit Wissensmanagement im KMU-Bereich integrierbar ist, auf der anderen Seite wird Herr Professor Speidel präsentieren, inwieweit Kooperationen gerade für Wissensmanagement wesentlich sind bzw. Wissensmanagement für Kooperationen wesentlich ist.

Prof. Speidel: Ich möchte nicht über eine Lösung sprechen, ich weiß noch nicht einmal, ob das Wissensmanagement allein betrifft oder eine Kombination aus verschiedenen Disziplinen.

Was ist notwendig, um eine Transportlogistik zu betreiben als Logistikdienstleistung im Supply Chain Management, vor allem vor dem Hintergrund Kooperation. Kooperation ist hier eine wesentliche Voraussetzung, und deshalb gestatten Sie mir, Sie ganz kurz – sofern Sie nicht schon darin zuhause sind – in die Aufgabenstellung der Kooperationen im Supply Chain und in der Transportlogistik einzuführen. Sie sehen oben, es ist eine Hierarchie von Tätigkeiten und Aufgabenstellungen. In der obersten Ebene sehen Sie die drei Kunden der Transportlogistik, die drei Treiber, einmal Supply Chain innerhalb der Industrie, Zulieferer und Systemintegrator, dann zwischen Industrie und Handel und zwischen Industrie, Handel und Endkunde. Hier findet insbesondere auf der Ebene der Logistik der physische Warendurchgang und die Beschaffung statt, das Warenwirtschaftssystem. Auf dem Gebiet ist stark tätig die Zentrale für Koordination in Köln, zwischen Industrie und Handel, um das Wissen zu vermitteln.

Es gibt die europäische Organisation ERM (?), die europäisch und weltweit versucht, hier eine Systematik einzuführen. Darunter aufgehängt ist der Logistikdienstleister, der zunehmend im Rahmen eines Outsourcing von seinen Kunden die Beschaffungs- und Distributionslogistik übernimmt, nicht mehr von Tor zu Tor, sondern bereits von Band zu Band. Das ist ganz wesentlich für die KMUs, sich da einzubringen, denn normalerweise benötigen Sie einen großen Systemintegrator der so etwas tut. Die großen Logistikdienstleister sind noch führend, aber es bilden sich mehr und mehr Kooperationen von kleineren Logistikdienstleistern, die das gemeinsam anbieten. Diese müssen sich einerseits in die Logistik ihrer Kunden einklinken und müssen andererseits nach unten ihre Prozesskette mit den ganzen Beteiligten – Frachtführer, Bahn-Straße, Umschlags-

terminals, Zwischenlagerung und all diese Dinge – gemeinsam integrieren und sich intern entsprechend organisieren und untereinander kooperieren.

Sie haben außerdem die Notwendigkeit, Tracking und Tracing zu betreiben. Sie müssen immer wissen, bereits in der Prozessintegration, wo sind unsere Güter, wie kann ich sie steuern, und zum zweiten, im eigenen Feld, wie müssen sie ihre Ressourcen einsetzen und überwachen, wo diese sind. Und die Verkehrslenkung in die Einplanung der Ressourcen, wo sind meine Geräte, meine Lageplätze usw. Dabei ist es notwendig, dass man auch das Netz beachtet. Das ist im Flugverkehr schon gang und gäbe. Sie dürfen in Bremen nicht die Triebwerke starten, wenn Frankfurt es nicht freigegeben hat. In der Schifffahrt ist es auch schon soweit, es gibt die Fashion Traffic Services (?). Auch auf der Straße wird es zunehmend kommen, dass man auch da vorausplanen kann und muss, wie man seinen Transport durchführt, um optimal zu fahren. Das ganze Umfeld ist LuK-getrie-



*„Im Vordergrund steht die Kooperation zwischen Unternehmen.“
(Prof. Dr. Volker Speidel, ISL, I.)*

ben, es geht nicht anders. Das ist nicht so, wie wir es heute morgen gehört haben – wie sagten Sie, Blechdusel oder so, Blechtrottel – sondern hier hat jeder Mitarbeiter seinen Computer. Das Problem und

Hauptthema dabei ist mangelndes Wissen an allen Stellen. Mangelndes Wissen in der eigenen Organisation, bezüglich Grundlagen, z. B. des Einsatzes von Ressourcen, aber auch unterschiedliches Wissen.

Jeder Beteiligte in der Organisation hat sein eigenes Wissen von seinen Geschäftsprozessen, und wenn ich den Titel meines Beitrages anders wählen wollte, dann würde ich nicht Wissensmanagement sagen sondern Wissenskoope-ration. Wie kann ich Wissen gemeinsam verwalten und austauschen. Und noch einmal die drei Schnittstellen, die wichtig sind: einmal zum Warenfluss der Ware zwischen Industrie, Handel und Endkunde, jetzt vor allem im E-Commerce-Bereich, wie schaffe ich eine Ware innerhalb 24 Stunden zum Kunden, dann die Integration des Logistikdienstleisters in die Distribution und Beschaffung seiner Kunden und schließlich die Integration innerhalb

der Logistikkette. Nun greifen wir einmal die Problemstellung auf: Warum braucht er Wissen, was ist also notwendig für einen Transportoperator, das kann jetzt ein Umschlagbetrieb sein oder ein Frachtführer. Er ist ein Knoten in einem Netz. Er ist nicht irgendeinen Partner, sondern viele Partner. Er muss sich auf mehrere Geschäftsprozesse abstimmen, er muss sich an verschiedene Informationssysteme anbinden. Wenn Sie das in einem Gesamtfeld sehen, dann können Sie sich ein Bild vorstellen.

Irgendein KMU hat die Notwendigkeit, sich mit seinen operativen Systemen im IuK-Bereich und mit seinen Geschäftsprozessen einzubringen. Wenn Sie das so anschauen, erinnert es ein wenig an das Internet. Das kann man verstehen. Warum ist das Internet etwas geworden? Weil es eine Vereinbarung und eine Entwicklung gab, die so etwas ermöglicht. Die Protokolle, die Domänen, die Proxys, die Organisation dahinter, so etwas brauchte man in der Logistik auch, eine Kultur, einen Aufbau, eine Art Dienstleistung und Wissen. Das ist natürlich viel komplexer, weil die Anwendung der Menschen dahintersteht –

im Internet zwar auch, aber auf einer höheren Ebene. Wie kann man so etwas organisieren.

Es ist ja nicht nur ein Netzdienst, das wir betrachten, es geht ja quer durch alle Teile, was zu tun ist. Man muss sich über die Geschäftsprozesse unterhalten. Wenn ein Logistikdienstleister sich seinem Verlager gegenüber anbinden will, dann muss er wissen, wie er sich diesem überhaupt anbieten kann.



Das Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim.

Wenn man die Geschäftsprozesse beschreibt, dann muss man nach den Anwendungssystemen fragen. Man braucht die Vernetzung zwischen den Anwendungssystemen – ein ganz schwieriges Kapitel, man braucht den Netzdienst, und das in zwei Dimensionen, einmal für die Entwicklung und Einführung und zum anderen für den laufenden Betrieb. Wenn irgendwo etwas ausfällt, z. B. ein Logistikdienstleister, der Ersatzteile liefert für die Automobilindustrie, dann steht das Band still, und das geht nicht. Also das muss getan werden.

Wenn ich noch einmal über die Aussagen von gestern und heute schaue, geht es in diesem Szenario nicht nur um individuelle Unternehmen, sondern es geht um die Kooperation zwischen Unternehmen. Das steht ganz im Vordergrund. Es ist sehr stark KMU-Bezogen, denn die KMUs haben keine Überlebenschance, wenn sie sich nicht in solche Systematiken einklinken. Sie können nicht sagen, das mache ich für mich alleine. Man kann auch nicht sagen, dass ein KMU auf seine Region begrenzt ist, sondern Transportlogistik ist global. Auch ein KMU muss glo-

bale Kontakte knüpfen können. Ein KMU kann in diesem Fall nicht auf eine Strategie verzichten, er muss formalisieren. Und man kann in diesem Bereich auch nicht trennen zwischen einer Kategorie Hightech einerseits und Dienstleister auf den anderen Seite. Wir haben hier beides. Wir haben einmal die Dienstleister, die aber in der Anwendung Hightech benötigen, entweder, indem sie es selbst tun oder sie brauchen entsprechende Berater.

Nun haben wir diese vier Ebenen. Egal, wo die Probleme liegen. Man kann oben oder unten einsteigen. Wir entwickeln selbst Systeme für Frachtführung auf Straße, Schiene und Wasser sowie für Umschlagsbetriebe und führen sie ein, was das wichtigste ist. Wir integrieren sie auch untereinander und mit ihren Partnern. Meistens wird man von der Integrationsebene 1 und 2 gerufen – wir müssen uns vernetzen und so weiter – und dann merkt man, die Ebenen weiter oben sind gar nicht definiert. Und so geht man rauf und runter und braucht lange Zeit, bis man alle an einem Tisch hat.

Ich möchte noch kurz sagen, was ist denn eigentlich die Problemstellung in den einzelnen Ebenen. Oben in Ebene 1 und 4: Was ist denn da die Schwierigkeit, Geschäftsprozesse zu definieren. Oben haben wir beispielsweise einen Kunden, dann die Industrie, dann den Verlager, und unten den Logistikdienstleister. Der oben erwartet eine Dienstleistung und fragt seinen Logistikdienstleister, dies zu tun. Und das ist die Lücke 1, dass die beiden sich nicht verstehen, sondern unterschiedliche Wissensgrundlagen haben. Der Logistikdienstleister da unten nimmt wahr, was der Kunde will, und will es nun in seinem Betrieb umsetzen in eine Leistungsspezifikation – Lücke 2, wo man sich schon wieder nicht zusammenfindet.

Und dann will er es realisieren – das ist Lücke 3. Dann muss er das, was er getan hat, seinem Kunden kommunizieren – das ist Lücke 4. Und der Kunde muss das auch wahrnehmen, und das ist Lücke 5. Und all diese Probleme sind zu lösen. Ein großes Feld, um Wissenswerkzeuge und IT einzubringen. Ganz unten auf der Ebene 1 und 2, um die Informationssysteme zusammenzubringen. Das ist heute noch das übliche Bild. Sie haben einen Spediteur, der hat

seine Partner. Jeder von denen stellt ihm einen Terminal hin, und dann muss er dessen System bedienen – nicht das eigene. Als KMU läuft er dabei in eine Falle. Seine Organisation wird immer schwieriger, alle bringen ihre Probleme in sein Haus hinein. Es gibt natürlich schon Lösungen, die man installieren und die verschiedenen Computersysteme vernetzen kann. Aber auch da gehört Wissen dazu.

Und damit komme ich zu meinem letzten Bild. Wohl-gemerkt, das ist keine Lösung, das ist auch nicht physisch zu installieren, sondern es ist eine Anforderung, was man braucht in diesem Bereich. Man braucht eine gemeinsame Wissensbasis und Methoden, mit denen man die Geschäftsprozesse am besten darstellen kann. Dann muss ich für mich und meinen Kunden zum besseren Verständnis meine Geschäftsprozesse beschreiben. Ich muss zum Beispiel einen Workflow beschreiben, ich muss auch mein Softwarewissen über Funktionalitäten beschreiben und mit den Geschäftsprozessen ver-

knüpfen. Wenn er dann seine Software kennt, muss er sie vernetzen im eigenen Betrieb und mit anderen. Dazu braucht er externes Standardwissen, das er sich herunterladen kann. Man muss es aber so herunterladen, dass man für die vielen Schnittstellen – gestern wurde einmal von 2.000 Schnittstellen gesprochen – die einzelnen Implementation Guides besitzt, dass man dort immer wieder die Einsatzmöglichkeiten findet und wie man die Tools bedient, um die Anwendungssoftware entsprechend zu vernetzen.

Das ist also ein ganzes Szenarium von der Logik in der Kooperation bis in die Realisierung. Dies hört beim Einrichten nicht auf, sondern es geht immer weiter, da die entstehenden Probleme während des Betriebs weiterlaufen. Damit stellt sich die Frage, wie ich während des Betriebs ein Problem im Wissensmanagement festhalten und mit meiner Software zur Lösung verknüpfen kann. Vielen Dank, das waren meine Gedanken dazu. Ich bin gespannt, ob es zur Realisierung Vorschläge gibt.

Prof. Haasis: Mein Vorschlag ist, das zweite Statement von Herrn Wölffling sofort anzuhängen und dann zur Diskussion zu kommen.



Das Podium von Workshop 3: v.l. Peter Wölffling, IHK Frankfurt/Oder; Prof. Haasis; Dr. Bouncken; Prof. Dr. Speidel, ISL.

Wölffling: Ich darf mich kurz vorstellen. Mein Name ist Peter Wölffling. Ich komme von der Industrie- und Handelskammer Frankfurt/Oder, ganz im Osten Deutschlands und im Osten Brandenburgs. Dies ist – wie es gestern schon Dr. Koitz angesprochen hat, eine ganz besondere Befindlichkeit, weil wir mit 95 % Kleinst- und Kleinunternehmen natürlich eine Zielgruppe haben, die einer besonderen Aufmerksamkeit und Förderung bedarf. Wir haben mit Förderung des Bundesbildungsministeriums und des Landes Brandenburg einen Modellversuch begonnen, der im vorigen Jahr im März begonnen hat und bis Juni 2004 gehen wird mit dem anspruchsvollen Titel „Erhöhung der Wertschöpfung in KMU durch effektives Wissensmanagement und Lernkulturwandel“. Da kommt auch wieder der Punkt Lernen vor.

Um das Negativbeispiel vorwegzunehmen: Wir haben bei der Bewerbung für diesen Modellversuch verschiedene Unternehmen angesprochen und haben festgestellt, dass gerade Unternehmen im IT-Bereich, die also sehr wissensintensiv arbeiten, bei dem Modellversuch, der wissenschaftlich begleitet und dokumentiert wird, der also relativ viel von den strategischen Ansätzen nach draußen trägt, besonders zurückhaltend sind. Wir haben keine Firma gewinnen können, die in der Software- oder Chipentwicklung tätig ist. Die haben alle gesagt, dass sie ihre eigenen Systeme haben und haben dann „closed shop“ gesagt.

Bei metallverarbeitenden bzw. Maschinenbau-betrieben haben wir großes Interesse gefunden, weil sie als KMU die Problematik hatten, dass Wissens-

management als Thema noch nicht besetzt und als System noch nicht implementiert war. Bei den Gesprächen mit den Geschäftsführern in den **e r s t e n** Runden haben wir detailliert Handlungsbedarf identifiziert, wo die Unternehmen dann gesagt haben, unter diesen Aspekten nehmen wir an dem Modellversuch teil. Einer dieser Aspekte ist die in Ostdeutschland besonders stark spürbare Überalterung des Personals, was den Kompetenzverlust bei Ausscheiden der Mitarbeiter noch stärker spürbar macht.



Landesmuseum für Technik und Arbeit: Typische Arbeiterkneipe zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts.

Das Ganze wird WISENT abgekürzt. Zur Historie muss ich sagen, dass wir bei verschiedenen Projekten, die speziell die Markterschließung von Unternehmen für den europäischen Binnenmarkt beinhalteten, die aber auch Unterstützung bei der Erarbeitung von IT-Strategien in KMU zum Ziel hatten, festgestellt haben, dass Unternehmen große Probleme haben, Kompetenzen zu bewerten bzw. Wissen, was über verschiedene Formen angeeignet worden ist, in den Unternehmen zu verteilen bzw. auch dann entsprechend zu dokumentieren und transparent zu machen. Aus dem Grunde haben wir diesen Modellversuch gestartet, weil wir als Fokus sechs Modellbetriebe vorgesehen haben, die entsprechend repräsentativ für unsere Region in den Größenclustern bis 20 Mitarbeitern, bis 60 und bis ca. 150 Mitarbeitern stehen.

Dann auch die Frage, wie man den Transfer von Wissen und Erfahrung auf jüngere Kollegen realisieren kann, wie man von Einzelpersonen erworbenes Wissen transferieren und dokumentieren kann. Wie kann man im Unternehmen das Wissen vorhandene identifizieren, wo kann man eine Innovationsfähigkeit fördern, also auch diese Wissenslücken entsprechend identifizieren und zu schließen. Das geht natürlich nur durch intensive Gespräche mit den Geschäftsführern, die dann diese Inhalte den Mitarbeitern und Belegschaften in den unterschiedlichsten Gesprächsrunden dargestellt haben. Wir haben als ein ganz großes Problem „Wissen ist Macht“ festgestellt. Gemeinsam mit dem Aspekt, dass in Ostdeutschland der Wettbewerb um die Arbeitsplätze sehr stark ist, ist die Furcht vor der Ge-

fäherung des Arbeitsplatzes, wenn man sein Wissen preisgibt, sehr groß. Daher muss die Bereitschaft, diese kommunikativen Strukturen aufzubauen, erst geweckt werden. Hier haben wir bemerkt, dass gerade die Veränderung der Unternehmenskultur über die Geschäftsführung ein Lösungsansatz ist, der natürlich erst über die ganzen drei Jahre des Modellversuches wirklich zum Tragen kommt. Wir haben verschiedene Arbeitsschritte mit der wissenschaftlichen Begleitung und mit den Unternehmen abgestimmt und sind im Augenblick dabei, die Identifikation des betrieblichen Wissens, also die Wissensquellen und die Wissensträger entsprechend der betrieblichen Prozesse vorzunehmen.

Einige Unternehmen haben sich auch klar dafür ausgesprochen, erst einmal die Verwaltungsbereiche für diese Wissensaufnahme und -dokumentation zu nutzen. Als nächsten Schritt haben wir vor, diese Wissensbasis zu gestalten und zu bewerten und wollen aus der Herangehensweise, dass wir also die unterschiedlichen Methoden und Instrumente für die Identifikation des betrieblichen Wissens einsetzen – also neben den Wissenslandkarten auch arbeitsplatzbezogene Analysen, Kompetenzprofile etc. – dass wir dann die Übertragbarkeit in Form von Handlungsanleitungen auf andere Unternehmen in unserem Kammerbezirk übertragen bzw. auch das als Transfermodell im Ergebnis darstellen wollen. Das heißt, neben den Handlungsanleitungen sollen Best-Practice-Beispiele aufgezeigt werden, und wir wollen im Ergebnis des Modellversuchs Qualifizierungsbausteine entwickeln, die andere Unternehmen in die Lage versetzen sollen, Wissensmanagementelemente einzuführen.

Ich denke mir, da gibt es einen großen Bedarf. Wir sind als IHK Frankfurt/Oder seit Anfang letzten Jahres Betreiber einer Lernplattform, die die Unternehmen über neue Formen und Methoden des Wissenserwerbs informiert. Wir sind in einem sehr spannenden Prozess, weil wir in regelmäßigen Abständen auch Workshops mit den Unternehmensleitern und den anderen Unternehmensvertretern abhalten, die nicht an dem Modellversuch teilnehmen, und haben dadurch auch die Möglichkeit, relativ zügig über die Ergebnisse und Fortschritte des Projektes zu berichten. Ganz wichtig ist der Erfahrungsaustausch mit den Unternehmensvertretern, der über Workshops, aber auch die Internetplattform abläuft, und wir sind im Prinzip dabei, das über entsprechende Netzwerke auch weiter zu forcieren.

Was für mich bei dieser Veranstaltung ganz wichtig war, war zu sehen, wie weit andere sind und wo kann man Best-Practice aufnehmen. Denn für uns ist es ganz wichtig, dass wir das Rad nicht noch einmal neu erfinden, sondern eine Plattform über bereits er-

folgreich realisierte Ansätze haben. Ich habe hier sehr viele gute Beispiele und Handlungsanleitungen gefunden, die gute Voraussetzungen für weitere Erfolge in anderen Firmen bieten.

Prof. Haasis: Wenn man die KMU-Landschaft anschaut, dann gibt es derzeit sehr starke Bestrebungen, sowohl in der Wertschöpfungskette zusammenzuarbeiten und Kooperationen zu bilden als auch zwischen den einzelnen Wettbewerbern beispielsweise



„Know-how und Erfahrungen dürfen nicht zum Nachteil der Anderen ausgenutzt werden.“ (L. Rossgoderer)

se kapazitive Probleme zeitweise gemeinsam zu lösen. Jetzt lese ich auf einer Karte, dass für solche Kooperationen der Mangel an Wissen an Geschäftsprozessen und der Funktionalität der IuK-Anwendungssysteme hinderlich ist. Was könnte Wissensmanagement denn dazu beitragen, damit wir genau dieses Hindernis ausräumen könnten. Meine Frage wäre zum einen an Herrn Speidel, gibt es Möglichkeiten des Wissensmanagements, diesem Mangel abzuhelpen, und Herr Wölfling, haben Sie in Ihrem Modellversuch auch Wert gelegt auf Wissensmanagement bezogen auf Kooperationen oder nur auf unternehmensinterne Weiterqualifizierung?

Prof. Speidel: Dieser Mangel an Wissen ist in zwei Richtungen zu verstehen, einmal ein Mangel an Wissen als solches und dann Mangel am Wissen des Anderen, die Kooperation an Wissen. Das ist auch sehr wesentlich. Zum ersteren: es ist für ein KMU sehr schwierig, aus seinem Geschäft, das er seit 1785 betreibt noch einmal gezwungen zu sein, auf Ausschreibungen zu reagieren und bestimmte Geschäftsprozesse zu beschreiben. Welche Methoden gibt es, gibt es Best Practice-Beispiele, wie sieht so etwas aus, wie kann ich aus meinen ersten Ausschreibungen Dinge in die nächste übernehmen, wie kann ich daraus lernen. Das wurde gestern ja schon mehrfach angesprochen. Wie kann ich dann weiter dazu kommen, dass ich meine Prozesse soweit verstehe, dass ich – was gerade im Bereich der Logistik sehr wichtig ist. Begreifen kann, was die IuK-Technik mir liefert, wie kann ich das Vorhandene nutzen. Wie bringen Sie einem Anwender bei, ein Informationssystem zu kaufen und einzusetzen, wenn er es nicht bereits einmal eingesetzt hat.

Es ist sehr schwierig dies durchzusetzen, da ist ein gewisser Prozess dabei, wie man ihm das vermitteln muss. Dann kommt das nächste Problem. Er muss eine Migration machen. Er kann nicht seine ganze technische Umgebung wegwerfen, er muss versuchen, Stück für Stück auszutauschen. Zur Migration gehört auch wieder ein unglaubliches Wissen dazu, wie ich bisherige Prozesse mit zukünftigen und neuen auch von der Technik her verknüpfe. Wie integriere ich andere Systeme, wo finde ich Informationen dazu, die ja durchaus als Leitfäden etc, vorhanden sind. Aber das KMU weiß nicht, wo er diese findet. Es gibt viele Schnittstellenbeschreibungen, aber das ist schon ein Wissen für sich allein, und vor allen Dingen ist das auf der Ebene der Standards sehr schön.

Wenn Sie es implementieren, haben Sie ja keinen Standard mehr dann ist es spezialisiert. Natürlich können sich Partner finden, die dann ein gemeinsames Wissensmanagement aufbauen, aber es gibt sehr viele Informationen, die von extern zu beziehen sind – Regularien und Beschreibungen usw. – und es ist sehr flexibel geworden durch die IuK. Bindungen gelten nicht mehr so wie früher. Partner sind mehr und mehr austauschbar. Man muss also Dienstleistungen finden, damit solches Wissen nicht nur in einem Betrieb genutzt wird, sondern dass dessen Wissen wiederum dem Partner zur Verfügung steht, allerdings auf einer Ebene, auf der noch Wettbewerbsschutz und Vertrauen noch existieren. Das ist ein weites Feld. Es ist nicht das Problem einer Technik, die Systeme sind im Prinzip alle da. Sie sind nur noch zu wenig vernetzt untereinander, und da muss eine Dienstleistung helfen.

Wölffling: Wir haben für den Modellversuch eine Community, die unterstützt, dass die beteiligten Unternehmen miteinander kommunizieren und dass dort die Projektfortschritte dokumentiert werden. Aber wir haben keine Community vorgesehen, die Kooperationen zwischen Wettbewerbern oder ganzen Branchen von KMU miteinander verbinden. Ich denke, da gibt es schon genug Aktivitäten, z. B. die Kompetenzzentren für elektronischen Geschäftsverkehr, die vorhin schon angesprochen wurden.

Prof. Haasis: Es gibt ja unterschiedliche Typen oder Bindungsgrad in diesen Kooperationen, wobei eine Kooperation natürlich ausgelegt ist, ein bestimmtes Produkt am Markt zu verkaufen. Wenn Sie Groupagesysteme haben für Transporthandling, dann ist dann auch eine Möglichkeit, Kooperationen einzugehen. Da kennen Sie den Partner vielleicht vorher noch gar nicht, aber Sie können über den elektronischen Marktplatz versuchen, Transportleistungen auszutauschen, anzubieten, nachzufragen. Und dann bekommen Sie auch wieder die Möglichkeit, eine Kooperation einzugehen, müssen aber natürlich vorher entsprechendes Wissen einstellen oder abrufen und austauschen.

Prof. Speidel: Vielleicht kann ich kurz darauf antworten. Die IuK-Portale als solche bringen allein keinen Erfolg. Das war ja gerade die Misere der New Economy, wo man immer gemeint hat, ich habe ein IuK-Portalsystem, und da brauche ich Anbieter von Informationen und Abholer, und das lebt. Das tut's nicht, sondern dahinter muss ein Geschäftsziel stehen. Wenn ein Großhändler ein Portal aufmacht, müssen Zulieferanten usw. gefunden werden und Kunden. Das ist seine Geschäftsidee, die er aufbaut, und er steht dahinter und betreibt das, und das ist ein Portal.

Rossgoderer: Communities und Kooperationen funktionieren meines Erachtens auf jeder Ebene nur, wenn zwischen den Partnern, die sich da beteiligen, ein absolutes Vertrauen vorhanden ist und jeder auch dem Anderen vertrauen kann, dass das, was da drinnen ist an Wissen, an Know-how und Erfahrungen nicht ausgenutzt wird zum Nachteil der Anderen und zu seinem eigenen Vorteil. Und das, glaube ich, ist eine Kultur, die erst einmal entstehen muss und bei uns noch nicht vorhanden ist. Wir sind immer noch so sehr wettbewerbsorientiert und an Konkurrenz denkend. Wir haben noch nicht das Denken, für Deutschland gemeinsam hier einen High-Tech-Standort zu bilden, an dem dann alle in der Wertschöpfungskette mitverdienen und Produkte vermarkten.

Prof. Dr. Hans-D. Haasis/Dr. Ricarda Bouncken

Wir stehen noch immer am Anfang!

Prof. Haasis: Wenn ich die beiden Tage Revue passieren lasse, dann sind wir angetreten mit dem Ziel, uns auszutauschen über bestimmte Problemlagen des Wissensmanagement, uns auszutauschen über Erfahrungen und uns auszutauschen über bestimmte Handlungsbedarfe, die sich eben aus diesen Erfahrungen heraus ergeben. Es gab dann am ersten Tag, um zunächst einmal den derzeitigen Stand zu referieren, mehrere Vorträge des Wissens und der Erfahrungen auf dem Gebiet des Wissensmanagements. Es ist Herrn North sehr gut gelungen, uns umfassend in diese Thematik und die Entwicklung des Wissensmanagements einzuführen. Ich erinnere nur daran, wie er diese Wissenstreppe aufgezeigt hat und durch einige einzelne Fragen sehr schön immer einmal wieder positioniert hat, dass wenn man Wissensmanagement im Unternehmen umsetzen möchte, man in Teams geeignete Fragen zu stellen hat, sodass die Teams von sich aus in der Lage sind, dieses Wissensmanagement dann auch zu betreiben.

Und wenn Sie sich diese Unterlagen von Herrn North anschauen, dann werden Sie bestätigt sehen, dass wir im Grunde bei diesem Wissensmanagement zwar bereits Erfahrungen haben und sicherlich es auch das eine oder andere Pilotprojekt gibt, aber das wir immer noch am Anfang stehen und es im Grunde die Aufgabe ist, diese Erfahrungen weiterzuvermitteln und weiter bestimmte Pilotprojekte durchzuführen. Dann ist es Herrn Kollegen Woywode gelungen, uns in die große Welt der Organisation und des Wissens einzuführen und auch etwas zu recherchieren, wie man einen bestimmten Wissensstand skalieren kann und bestimmte Defizite in diesem Wissensstand etwas visualisieren und zusammentragen kann, aufbauend auf wissenschaftlichen Ansätzen, die sicherlich in den nächsten Jahren auch noch weiter den Stand in die Umsetzung finden werden.

Frau Dr. Buschmann hat uns dann einen Überblick gegeben gerade bezogen auf die KMU-Problematik und den aktuellen Forschungs- und Umsetzungsstand von Wissensmanagement in KMU. Und es ist auch da wiederum deutlich geworden, dass wir nicht von einer Standardlösung sprechen können, sondern dass es im Grunde gelingen muss, KMU-Typologien, KMU-Clusters zu finden, für die wir dann individualisiertere Wissensmanagementlösungen anbieten können.

Nicht bei jedem KMU ist dieser Dreiklang dieser drei Säulen Organisation, Technik und Mensch gleichermaßen zu gewichten, sondern auch hier müssen wir einzelfallorientiert vorgehen und uns nach bestimmten KMU-Typen umschaun. Nun, wir haben dann



Prof. Haasis resümiert die Workshop-ergebnisse.

den Nachmittag mit einer Podiumsdiskussion abgeschlossen und sozusagen auch den Sprung gewagt, hier Wissensmanagement zu verstehen als eine etwas andere Sichtweise auch dieser Unternehmenskultur. Und heute morgen haben wir begonnen mit einigen Workshops. Der erste Workshop hatte das Thema Motivation und Lernen, und wenn ich mir so meine Notizen hier noch einmal durchschaue, dann stehen ganz vorne vielleicht mit auch eben die Motivation durch Mitarbeit und die Motivation durch die geschickte Gestaltung der Teams und das Zur-Verfügung-Stellen eines individuellen Freiraums der Mitarbeiter, die sowohl in den Teams

arbeiten als auch nachher dieses Wissensmanagement für sich im Unternehmen umzusetzen haben. Wir haben begriffen, das ist heute Nachmittag noch einmal sehr schön zum Vorschein gekommen, dass Wissensmanagement letztendlich nicht nur ein Projekt sein kann, sondern dass es etwas ist, das auf Dauer angelegt werden muss, also einen dauerhaften Prozess voraussetzt und auch voraussetzt, dass es gelingen muss, eine entsprechende Informationstransparenz zu realisieren, weil letztendlich jeder, der sich diesem Thema stellt, zumindest einen bestimmten Anteil wissen muss, in welche Richtung das Unternehmensziel verbessert werden soll oder nicht. Einen großen Punkt haben in diesem Workshop ebenfalls die Meetings eingenommen – Wissensaustausch, Wissensteilung, Communities, Stammtische – wie immer Sie dazu auch sagen mögen. Dann kam der Workshop II, und jetzt gebe ich kurz weiter an Frau Bouncken.

Dr. Bouncken: Im zweiten Workshop haben wir dann verschiedene IT-Systeme kennengelernt. Das war auch das Thema des Workshops: IT- und Wissensmanagement. Und diese verschiedenen Lösungen haben uns gezeigt, dass zumindest einmal Lösungen existieren. Aber das Problem ist: Für welchen Typ oder auch für welches spezifische KMU eignet sich welches Tool? Darüber existiert nun noch recht wenig Wissen, und es ist auch schwierig, überhaupt daran zu kommen. Sozusagen: wen fragt man, wer weiß, welches Wis-

sen tatsächlich in den einzelnen Tools aufbereitet werden kann und was nicht, und das stellt sich meiner Meinung nach als große Herausforderung dar. Wie kann man sozusagen Wissen über diese Tools erlangen und gerade eben spezifische Tools, die auch bestimmten KMUs helfen. Ich denke einmal, das ist die zentrale Fragestellung. Letztlich sind zwei Sachen deutlich hervorgekommen: Es geht auch oder besonders bei IT-Lösungen darum, Anreize und Motivation zu schaffen, damit dieses Wissensmanagementsystem, wenn es denn tatsächlich implementiert wird, auch lebt und weiterentwickelt wird. Das heißt, man muss irgendwie Anreize und Motivation schaffen.

Und letztlich ein Punkt, den ich noch einmal betonen möchte: Wenn wir dann tatsächlich das Wissensmanagementsystem mit IT-Lösungen unterstützen können, was für Gefahren stellen sich da gerade im Hinblick auf Datensicherheit. Vielleicht haben Sie das verfolgt in den letzten Wochen und Monaten. Dieses Thema Security Management gerade eben bei solchen Daten ist ein ganz wichtiges. Ich kenne da eine ganze Reihe von Beispielen von Unternehmen, die sowohl national als auch international tätig sind und gerade auch im internationalen Kontext ist es sehr problematisch, was mit den Daten tatsächlich geschieht. Und wenn man dann irgendwie Zugang zum Wissensmanagementsystem erlangen kann, ist das natürlich noch kritischer. Prof. Haasis: Nun kommt der Workshop III. Der ist eigentlich noch sehr gut in Erinnerung. Deswegen vielleicht nur noch einmal drei Punkte, die angerissen wurden, ohne jetzt auf bestimmte Themen- und Anwendungsfelder direkt einzugehen. Sicherlich ist es gerade für Kooperationen wichtig, auch Lernumgebungen für Unternehmen zu schaffen, um sozusagen organisationelles Lernen etwas weiter zu fördern. Es ist sicherlich wichtig und man wird nicht umhinkommen, dass wir, gerade was KMUs betrifft, versuchen sollten – oder die KMUs versuchen sollten – sich in Netzwerken zusammenzufinden. Aber wenn, dann eben problemorientiert oder zumindest aus Sicht eines doch nachher weiter zu vermarktenden Produktes. Und nicht zuletzt bedarf es offensichtlich – das hat dieser Landesmodellversuch auch

gezeigt – einer Moderation dieser Netzwerke. Es bedarf also Personen oder Institutionen, die in der Lage sind, hier entsprechende Moderationsaufgaben zu übernehmen und die Partner in diesen Netzwerken entsprechend ihren Wissensprofilen etwas zusammenzubringen. Kommen wir zu dem Thema Handlungsbedarf.

Aus meiner Sicht stellt sich dieser Handlungsbedarf eigentlich auf zwei Ebenen dar: auf der einen Seite – ich habe das gestern Abend auch schon wieder angesprochen – sollten wir für uns selber jeweils überlegen, was wir in unserem Bereich dafür tun könnten, damit dieses Thema Wissensmanagement weiter diskutiert wird und weiter umgesetzt wird. Handlungsbedarf existiert insoweit für Alle: für die KMUs, die Unternehmen helfen, selber Wissensmanagement wieder einzusetzen – also Unternehmen lernen von Unternehmen. Andererseits besteht Handlungsbedarf sicherlich für die Berater, die sich weit mehr vielleicht als bisher noch an dem Praxisbedarf orientieren müssten. Das Tool allein bringt nicht sehr viel, wenn es nicht problemorientiert eingesetzt werden kann. Die Wissenschaft ist aufgefor-



200 Jahre Technikgeschichte – im LTA in Mannheim

dert, auf der einen Seite nicht zu sehr immer mit neuen Formulierungen die gesamte Diskussion wieder ins Stocken zu bringen, sondern sicherlich auf der einen Seite eine theoretische Basis zu liefern und andererseits einfach handhabbare Instrumente zu liefern, die es erlauben, Wissensmanagement und Wissensmanagementansätze zu bewerten und zu gestalten. Verbände sind aufgefordert, in ihrem Umfeld nach Möglichkeiten zu suchen, Wissensmanagement zu orientieren, und sicherlich auch die Politik

muss dieses für den Wettbewerb wesentliche Thema noch mehr auf die Agenda setzen. Insoweit haben wir alle Handlungsbedarf, und wenn man es jetzt nicht an den Personen, die hier im Raume sind, festmacht, sondern vielleicht an ein paar Themen, die sich von meiner Seite aus vielleicht ergeben würden, um dieses Thema noch mehr fokussieren, dann könnte ich mir sechs Punkte vorstellen: Das eine zeigt sich – und auf diese Seite haben wir ja im Grunde auch schon von Anfang an gehen möchten – es ist wichtig, Netzwerke zu bilden, Netzwerke der einzelnen Personen, um sich in den Aktivitäten, die hier deutschlandweit, regional, branchenbezogen stattfinden, um sich hier auszutauschen. Wir haben Sie ja nicht unbewusst gebeten, sich in dieser Liste entsprechend Ihren Kernkompetenzen einzutragen. Vielleicht kann ja diese Liste mit ein Kristallisationskeim dafür wer-



Technik auf mehreren Ebenen

den, derartige Netzwerke noch weiter in den Vordergrund zu bringen. Wichtig wäre dann nur, dass sich dieses Netzwerk natürlich auch eine Aufgabe stellt. Nur zusammenzukommen und zu diskutieren ist nicht Sinn dieser Netzwerke – auch hier muss die Aufgabe im Vordergrund stehen. Dann wäre es sicherlich auch interessant, obwohl es IT-Software-Lösungen schon für den einen oder anderen Fall gibt, sich einmal zu überlegen, ob es nicht problemspezifische Anwendungsfälle gäbe, für die noch keine IT-Lösung besteht oder für die man vielleicht die eine oder andere IT-Lösung mit der anderen kombinieren müsste. Ich habe mir gestern einmal erlaubt, von einem Baukasten zu reden. Also man brauchte einen problemorientierten, problembezogenen Baukasten für IT-Software-Lösungen, die dann auch geeignet kombiniert und eingesetzt werden können. Zumindest ist das mein Eindruck. Ein weiterer Punkt, den ich ansprechen möchte ist das große Thema Demonstrationsprojekte und Transferaktivitäten. Sie müssen sich vorstellen, wir sind hier im Raum diejenigen, die sich dieses Themas Wissensmanagement angenommen haben. Wir müssen diejenigen errei-

chen, die sich dieses Themas noch nicht angenommen haben, und das gelingt eigentlich nur dadurch, dass wir auch weiterhin versuchen sollten, Demonstrationsprojekte und Anwendungsszenarien zu schaffen, um derartige Erfolge, wie sie hier teilweise berichtet wurden, auch anderen zu gönnen und in anderen Feldern aufzeigen zu können, dass Wissensmanagement sich lohnt. Und wir müssen darüber reden und Transferaktivitäten starten, dies dann auch zu tun, vielleicht im Zusammenhang mit dieser Aktivität TOP. Sehr oft ist vorhin die Fragestellung mehr Transparenz bei einzelnen Tools angesprochen worden. Ich selbst habe gesagt, im PPS-Bereich gibt es etliches, aber wir brauchen doch gerade im Wissensmanagement einmal die Fragestellung – auch Herr Speidel hat es wieder einmal angesprochen – viele wissen doch gar nicht, was es so alles gibt und wo sie einsetzbar sind und wo man die Informationen herbekommt. Wir brauchen etwas wie eine Tool-Bewertung, eine Tool-Transparenz, eine Zusammenstellung der Funktionalitäten dieser einzelnen Möglichkeiten, damit die KMUs die Möglichkeit haben, für ihren Problemfall einfach einmal nachzufragen, was könnte man geeigneterweise einsetzen. Vielleicht könnte man dieses sicherlich auch kombinieren mit der Fragestellung einer Plattform, die in dem Zusammenhang vielleicht aufgebaut oder weiterentwickelt werden könnte.

Wenn wir hier über elektronischen Geschäftsverkehr sprechen, warum gibt es nicht ein Netzwerk, das dieses Thema Wissensmanagement mit aufgreift oder wenigstens sich überlegt, wie man dieses über eine elektronische Plattform, über einen Marktplatz austauschbar macht und entsprechende Informationen einstellt, abrufbar macht, weitervermittelt und so weiter. Und wir haben letztendlich mit Herrn North begonnen. Ich will daher seinen Vorschlag aufnehmen. Das war die Frage, ob es nicht irgendwo ein Instrumentarium gibt, das es KMUs erlaubt, sich im Cluster oder im Bereich aller KMUs irgendwo zu positionieren, also so eine Art „KMU-Barometer“. Wo stehe ich denn im Moment im Vergleich zu den Anderen? Was machen Andere anders als ich? Vielleicht gelingt es ja, so ein einfaches Hilfsmittel zusammenzustellen, um den KMUs aufzuzeigen, zu visualisieren, dass sie in bestimmten Wissensmanagementbereichen Nachholbedarf haben, bei anderen Bereichen aber weiter vorne sind. Also insoweit sind das sechs Punkte, die ich durchaus zusammenfassend als Handlungsbedarf von meiner Seite aus bezeichnen möchte. Sie sind gerne aufgefordert, Ihre Sicht hier noch zu positionieren, also Netzwerk der Personen, Plattform, IT-Software-Lösungen als Baukasten, Demonstrations- und Transferaktivitäten, KMU-Barometer sowie Tool-Bewertung und -Transparenz in den Funktionalitäten.

Literatur Wissensmanagement

- Amidon, Debra M.: Das stille Erwachen. Innovationsstrategien für die Wissenswirtschaft, 1997
- Behr, Marhild von; Semlinger, Klaus: Transfer und Steuerung von Wissen; ISF München 2001
- Böhl, Jörn: Wissensmanagement im Klein- und mittelständischen Unternehmen der Einzel- und Kleinserienfertigung, iwv Forschungsberichte 150, 2001
- Bullinger, Hans-Jörg; Wörner, Kai; Prieto, Juan: Wissensmanagement heute, IAO Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, 1997
- Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß..., 1998
- Lamiere, Laura; North, Klaus: Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben; in: Wissensmanagement-online Ausgabe Jan./Feb. 2002
- Minder, Sibylle: Wissensmanagement in KMU – Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess; Diss. St. Gallen 2001
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens, 1997
- Kahle, Egbert; Strategischer Wissenstransfer als Erfolgsfaktor bei KMU; in: Pleitner/Weber (Hrsg.): Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte, St. Gallen 2000
- Koubek, Norbert; Böckly, Wolfgang; Gester, Heinz (Hrsg.): Wissensmanagement und personalwirtschaftliche Standardsoftware in internationalen Unternehmen, 2000
- OECD: Knowledge Management in the Learning Society, OECD 2000
- Papmehl, André; Siewers, Rainer (Hrsg.): Wissen im Wandel. Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert, 1999
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen, 1999
- Scheer, August-Silhelm (Hrsg.): Electronic Business und Knowledge Management – Neue Dimensionen für den Unternehmenserfolg, 1999
- Schneider, Ursula (Hrsg.): Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, 1996
- Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.): Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen, 2000



AWW – Arbeitsgemeinschaft für
wirtschaftliche Verwaltung e. V.
Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn
Postfach 51 29, 65726 Eschborn

Telefon: 0 61 96/4 95-3 88
Telefax: 0 61 96/4 95-3 51
E-Mail: info@aww-net.de
Internet: <http://www.aww-net.de>