



Klaus North

Prof. Dr.-Ing.; Klaus North lehrt internationale Unternehmensführung am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Wiesbaden; er entwickelt zusammen mit Unternehmen anwendungsorientierte Konzepte zur wissensorientierten Unternehmensführung

Praxiserprobtes Wissensmanagement für kleine und mittlere Unternehmen

Management Summary:

Das eigene Wissenspotenzial systematisch zu nutzen und weiterzuentwickeln ist gerade für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) zu einer erfolgsentscheidenden Aufgabe geworden.

Die Beispiele zeigen, wie Rahmenbedingungen für eine wissensorientierte Unternehmensführung ohne viel Aufwand, aber mit hohem Nutzen geschaffen werden können.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind besonders stark von den Kenntnissen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter abhängig. Spezialwissen ist oft an wenige Experten gebunden. Wie können wir Erfahrungen beim Ausscheiden von Kollegen sichern? Was können wir von der Konkurrenz lernen? Wie können wir Projekte termingerecht und ohne Kostenüberschreitung abwickeln? Was erwarten unsere Kunden von uns in den kommenden Jahren und welche Kompetenzen müssen wir hierzu aufbauen? Diese und ähnliche Fragen stellen sich in den Firmen immer wieder. Standortsicherung heißt daher, das vorhandene Wissen effektiv zu nutzen und schnell zu lernen.

Klein- und Mittelunternehmen präsentieren sich in den verschiedenartigsten Erscheinungsformen: vom traditionellen Handwerksbetrieb mit weniger als 10 Beschäftigten bis zum innovativen Internetunternehmen mit 500 Beschäftigten an mehreren Standorten. Es leuchtet ein, dass diese unterschiedlichen Arten von Unternehmen mit verschiedenen Wissensproblemen zu kämpfen haben und demnach auch ganz unterschiedliche Anforderungen an ein Wissensmanagement-Konzept stellen [1].

Zur Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit durch wissensorientierte Unternehmensführung haben 13 hessische Firmen unter wissenschaftlicher Betreuung des Autors über ein Jahr in einem Modellprojekt zusammengearbeitet, um praxiserprobte Methoden des Wissensmanage-

ments einzuführen. Dabei ging es u. a. um die Wissensweitergabe beim Ausscheiden von Mitarbeitern, unbürokratisches Ideenmanagement, Technologiebeobachtung, effizientere Angebotserstellung, Lernen aus Projekterfahrungen, offene Wissensweitergabe, einfaches Dokumentenmanagement sowie die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter.

Um das Wissensmanagement-Projekt an ihrer Unternehmensstrategie auszurichten, stellten sich die Firmen zu Beginn des Projekts in einer strategischen Wissensanalyse zunächst folgende Fragen:

- Welche Kompetenzen erwarten unsere Kunden von uns in den nächsten drei Jahren? Was müssen wir tun, um diese Kompetenzen aufzubauen?
- Was machen wir besser als unsere Konkurrenten? Wie können wir diese Stärken ausbauen?
- Was machen unsere Konkurrenten besser als wir? Was können wir daraus lernen?

Schauen wir uns im Folgenden einige der von den Unternehmen im Rahmen des Modellprojekts erarbeiteten Lösungen an.

Wissen teilen ist Macht

Dass Wissen teilen eine Macht ist, führen so manche Davids unter den Firmen den Großunternehmen-Goliaths eindrucksvoll vor. So gehört der Geschenkartikelhersteller Koziol mit 180 Mitarbeitern zu den innovativsten seiner Branche. Bei Koziol sind nicht nur Zusammenarbeit und Eigenverantwortung nach dem Motto „Selbst beauftragen, selbst organisieren, selbst

motivieren, selbst kontrollieren“ im Unternehmensleitbild verankert, sondern man lebt einen regelmäßigen Austausch in abteilungsübergreifenden Produktentwicklungsteams. Der Geschäftsführung ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter am „Projekt Unternehmen“ aktiv teilhaben.

Um einen offenen Informationsaustausch als Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren, hat man bei der Optik- und Elektronikfirma Hund in Wetzlar ein ca. viermal pro Jahr stattfindendes gemeinsames Frühstück aller 150 Mitarbeiter als feste Institution eingeführt. Dies funktioniert folgendermaßen: Für jeden Mitarbeiter gibt es eine Tischkarte. Diese Namensschilder werden wie Spielkarten gemischt und nach dem Zufallsprinzip auf den Tischen verteilt. So kommt es dazu, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchiestufen beieinander sitzen. Während des gemeinsamen Frühstücks informiert die Geschäftsleitung über verschiedenste Themen, wie z. B. die aktuelle Geschäftssituation, interessante neue Projekte, personelle Veränderungen oder interne und externe Probleme, und gibt einen Ausblick in die Zukunft. Die Mitarbeiter wiederum sind aufgefordert, Fragen zu stellen, Probleme vorzutragen und der Geschäftsleitung Anregungen zu geben.

Zur nachhaltigen Unterstützung der Wissensweitergabe und der Kompetenzentwicklung hat Harmonic Drive in Limburg, ein Hersteller von Präzisionsgetrieben und Antriebssystemen, in seine periodischen Mitarbeitergespräche und -beurteilungen folgende Fragen aufgenommen:

- Was haben Sie im letzten Jahr getan, um Ihre eigene Kompetenz zu steigern?
- Was haben Sie getan, um Ihr Wissen an Kollegen weiterzugeben oder in das Informationssystem einzugeben?
- Was haben Sie zur Entwicklung neuer Produkte beigetragen bzw. haben Sie einen Verbesserungsvorschlag eingebracht?

Mitarbeiter schulen Mitarbeiter

Eine zentrale Frage zur Wissensweitergabe und Kompetenzentwicklung lautet: „Wer weiß bzw. kann was?“ Haben die Mitarbeiter in der Entwicklung die für zukünftige Projekte notwendigen Kompetenzen? Sind mehrere Mitarbeiter in der Lage, bestimmte Prozessschritte durchzuführen, so dass die Qualität der Prozesse auch beim Ausfall von Mitarbeitern sichergestellt ist? Oder im Projektgeschäft: Wer verfügt über welche Spezialkenntnisse? Da in den wenigsten Unternehmen hierzu umfassende Informationen vorlagen, entschieden sich einige der Projektunternehmen, Kompetenzmatrizen zu erstellen, welche auch die Qualitätszertifizierung unterstützen sollen. So wurden etwa bei dem Hersteller von Blockheizkraftwerken Köhler & Ziegler die Abteilungen und die einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens mit Hilfe einer Kompetenzmatrix bezüglich ihrer Kenntnisse bewertet, um Schwachstellen und Wissensdefizite deutlich zu machen und daraus konkrete Informations- und Schulungsmaßnahmen abzuleiten. Auch bei dem Automobilzulieferer Selzer hat der Ansatz, Wissenslücken über eine Kompetenzmatrix zu ermitteln, Schulungsbedarfe offen gelegt. Diese können jedoch zum großen Teil durch eigene Mitarbeiter gedeckt werden, die über das entsprechende Know-how verfügen und es auch vermitteln können. Es wird das Konzept „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“ umgesetzt, das sowohl bei den Wissensgebern als auch bei den Wissensempfängern eine hohe Akzeptanz hat. Denn zum einen entstammen die Schulungsinhalte der unmittelbaren täglichen Arbeit, so dass keine graue Theorie vermittelt wird, zum anderen nützt es auch noch den Wissensgebern selbst, ihr eigenes Know-how anhand von Rückfragen zu festigen und zu erweitern. Einen etwas anderen Weg geht der Hersteller von Vakuumsystemen Hedrich, der

die Aktion „Mitarbeiter lernen von Mitarbeitern“ gestartet hat. Hier sind Mitarbeiter mit besonderen Fähigkeiten oder Erfahrungen aufgerufen, diese an interessierte Kollegen weiterzugeben. Gleichzeitig wurden die Mitarbeiter befragt, ob sie Interesse haben, über bestimmte Dinge im Unternehmen etwas mehr zu wissen, als sie während ihrer täglichen Arbeit gewöhnlich erfahren. Die Ergebnisse dieser Befragung hat man genutzt, um eine Schulungs- und Veranstaltungsreihe vorzubereiten.

Wissensweitergabe über Mitarbeitergenerationen hinweg

Eine für alle Projektteilnehmer dringliche Fragestellung lautete: Wie können das Wissen und die Erfahrungen von (älteren) ausscheidenden Mitarbeitern auf im Unternehmen verbleibende Mitarbeiter übertragen und auch für neue Kollegen verfügbar gemacht werden? So steht etwa in einer der Firmen der Leiter der Konstruktion kurz vor der Rente. Sein Know-how soll an zwei Kollegen weitergegeben werden. Dazu wird der Konstruktionsleiter von seinen beiden Nachfolgern in einem Debriefing abgefragt und die erhaltenen Informationen werden dokumentiert. Außerdem übernehmen die Nachfolger schon jetzt die Leitung einiger Projekte und fragen, wie sie denn der derzeitige Leiter der Konstruktion abgewickelt hätte. Der Konstruktionsleiter wird also zum Coach seiner Nachfolger. Als Nachweis, dass die Wissensweitergabe erfolgreich war, ist vor Ausscheiden des Konstruktionsleiters ein Vortrag der beiden Mitarbeiter über das gewonnene Wissen geplant. Bei Erfolg will man die Methode künftig auch auf andere das Unternehmen verlassende Mitarbeiter anwenden.

Verbesserungen schnell umsetzen

Wie sich gezeigt hat, ist das betriebliche Vorschlagswesen in vielen der Firmen wenig effizient. Wie gelingt es, Ideen der Mitarbeiter schnell und unbürokratisch umzusetzen? Hier hat die Firma Selzer mit ihrem Konzept „CIP vor Ort“ (CIP = Continuous Improvement Process) gute Erfahrungen gemacht: Vorgesetzte gehen mit den Mitarbeitern durch ihre Bereiche und suchen gemeinsam nach möglichen Verbesserungen. Die gesammelten Ideen werden auf einem Formblatt festgehalten und sowohl die Verantwortlichkeiten als auch der Endtermin werden geklärt. Mit einem

geviertelten Kreis wird dann der Fortschritt der Ideenumsetzung bildhaft dargestellt. Für jeden umgesetzten CIP-Vorschlag erhält der jeweilige Mitarbeiter eine Belohnung in Form eines Benzingutscheins im Wert von 6 Euro sowie eines Loses für den CIP-Wettbewerb.

Aus Projekten lernen

Unternehmen, die von Festpreisprojekten leben, haben vielfach Schwierigkeiten, die Erfahrungen über die verschiedenen Projekte hinweg zu systematisieren und für Folgeprojekte zu nutzen. Neben der Aufbereitung von Projektdatenblättern oder Debriefings mit nicht direkt Beteiligten ist die Projektabschlussbesprechung ein wirksames Instrument. Bei dem IT-Dienstleister usd führt man regelmäßig nach Projektende eine solche Abschlussbesprechung durch. Die Projektbeteiligten werden aufgefordert, positive wie negative Kritik auf Moderationskarten festzuhalten. Im Verlauf der Diskussion werden die einzelnen Anmerkungen von den Beteiligten erläutert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Die dokumentierten Ergebnisse werden zur Fortschreibung des Projekthandbuchs genutzt und vom Projektbüro weiterverfolgt.

Neben den hier vorgestellten Beispielen haben die Firmen des Modellprojekts eine Vielzahl weiterer Maßnahmen eingeleitet, um das vorhandene Wissen effektiv zu nutzen und schnell zu lernen. Oft wurde gefragt: Wie können wir eine langfristige Perspektive für wissensorientierte Unternehmensführung entwickeln? Welche Maßnahmen sollten wir ergreifen? Für diese Fragen hat der Autor ein 12-Punkte-Programm entwickelt, an dem sich kleine und mittlere Unternehmen selbst messen können. Auf der Projektwebsite sind zu jedem der 12 Punkte spezifische Methoden und mögliche Maßnahmen dokumentiert, so dass man darauf aufbauend eigene Lösungen entwickeln kann.

Weiterführende Informationen, Tipps und Checklisten finden Sie auf der Projektwebsite unter:

www.wirtschaft-lahndill.de/wissen.

Literatur:

- [1] Lamieri, L./North, K.: Wissensmanagement in Klein- und Mittelbetrieben. In: *wissensmanagement* 6/2001.
- [2] North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2005.