

Gabriele Vollmar, VOLLMAR Wissen+Kommunikation, Reutlingen

Pragmatisch, einfach, gut – erfolgreicher Umgang mit Wissen

25 Beispiele Guter Praxis aus kleinen und mittleren Unternehmen

Am Anfang steht der Schmerz

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nehmen sich selten vor, sich mit „Wissensmanagement“ auseinanderzusetzen zu wollen. Vielmehr stehen konkrete Probleme im Vordergrund. Diese Probleme werden dann – oft sehr pragmatisch – gelöst. Die Bandbreite der dargestellten Lösungsansätze ist breit; teilweise werden für ähnlich gelagerte Aufgabenstellungen unterschiedliche Lösungen gefunden. Beispiel: Zwei Unternehmen, die selbst Software entwickeln und daneben in der Software-Beratung tätig sind, standen vor der Herausforderung, die Kundenprojekte effizienter abzuwickeln. Um dieses Ziel zu erreichen, hat die usd.de ag in Langen bei Frankfurt, ein Systemhaus mit derzeit 40 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, unter anderem eine Akademie ins Leben gerufen: Jeder, der im Unternehmen projektrelevante Erfahrungen gesammelt oder sich Fachwissen angeeignet hat, kann und soll sein Wissen in diesem Rahmen in einem selbst organisierten Seminar präsentieren und an die Kollegen weitergeben. Ergänzt wird das Programm von „Mitarberschulen Mitarbeiter“ durch externe Dozenten, die zu ausgewählten Fachthemen vortragen.

Die incowia GmbH stand vor einer vergleichbaren Aufgabenstellung, die Projektarbeit musste

effizienter werden; das Unternehmen mit ebenfalls ca. 40 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus dem thüringischen Ilmenau ist aber einen anderen Weg gegangen und gestaltete den gesamten Entwicklungsprozess neu. Entstanden ist dabei die so genannte Software-Fabrik: Die erfahrensten Mitarbeiter teilte man in sechs Gruppen – Projektleitung, Projektsupport,

Dienstleistungen und der Abhängigkeiten zwischen diesen. Projekte werden nunmehr nicht mehr von Anfang bis Ende von einem Projektteam betreut, wobei jeder verschiedene Aufgaben und Rollen wahrnehmen muss, sondern die Mitarbeiter arbeiten als Spezialisten immer nur in einer Projektphase mit, lediglich der Projektleiter begleitet das Projekt von A bis Z. Dass der Überblick dabei nicht verloren geht, dafür sorgen Projekt-Wikis, also gemeinsam gepflegte Ad hoc-Datenbanken für alle wichtigen Projektinformationen.

Ein ähnlich gelagertes Problem, zwei Lösungen – der jeweiligen Unternehmenssituation und dem Handlungskontext angemessen.

Der Mensch steht im Mittelpunkt

Und das gilt beim Bremer Werk für Montagesysteme buchstäblich: Der traditionsreiche Maschinenbauer mit 140 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erfand die Funktion eines „Kümmers“ an der Schnittstelle zwischen Konstruktion und Produktion, also dort wo

auf der einen Seite viele Fragen entstehen, die zu beantworten auf der anderen Seite keine Zeit ist. Nun kümmert sich ein Mitarbeiter dezidiert darum, diesen wichtigen Wissenstransfer zu regulieren, Kommunikation zu bündeln, Fragen, wo möglich selbst zu be-



antworten und Ansprechpartner nach beiden Seiten zu sein, so dass die Konstrukteure sich verstärkt auf neue Projekte konzentrieren können, die Produktion von Neuentwicklungen aber trotzdem zügig anlaufen kann.

Auch die Schweizer Electronic AG im süddeutschen Schramberg, ein Hersteller von Leiterplatten, hat die Bedeutung der über 815 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erkannt. Die Herausforderung lag hier in einer strategischen Entscheidung, sich vom Massenhersteller zum spezialisierten Problemlöser für die Kunden zu entwickeln. Doch der Innovationsprozess stockte an den Schnittstellen zwischen Vertrieb, technischer

Entwicklung und Produktion. Um diese Wissensgrenzen zu überwinden, hat das Unternehmen eine integrative Mehrebenen-Qualifikation entwickelt, deren Ziel der Aufbau bereichsübergreifender Kompetenzen entlang der Innovationskette ist. Die Qualifizierung gliedert sich in drei Module, wobei in jedem Qualifizierungsbereich auch so genannte Nahtstellenkompetenzen der beiden anderen Module vermittelt werden, beispielsweise Umgang mit Projektarbeit, Arbeitszeitmodelle und deren potenzielle Wissensverluste (etwa beim Schichtwechsel), Umgang mit Hochlaufsituationen oder Kundenentwicklungsplantechnik. Dadurch verknüpft das Unternehmen seine verschiedenen

Bereiche, ohne dabei organisatorische Grenzen tatsächlich abzubauen. Die Mitarbeiter entwickeln ein ganzheitliches Verständnis des Innovationsprozesses, indem sie sich Kenntnisse über die jeweils anderen Bereiche aneignen. Und nicht zu vergessen: Die Mitarbeiter lernen sich persönlich kennen, knüpfen ein unternehmensweites Netzwerk, über das in der Folge nachhaltig Wissen ausgetauscht wird.

Eingebettet in ein Ganzes

Kennzeichnend für einen erfolgreichen Umgang mit Wissen ist, dass all diese Maßnahmen eingebettet sind in eine aktive Förderung der Unternehmenskultur. Ein

Praktikerworkshop „Werkzeuge für die Anwendung von Wissensmanagement in KMU“

am 11./12.06.2007 in Bremerhaven

Vor dem Hintergrund der verstärkten Nachfrage nach KMU-geeigneten Werkzeugen für die Anwendung von Wissensmanagement findet im Rahmen der Initiative "Fit für den Wissenswettbewerb" des BMWi am 11. und 12. Juni 2007 in Bremerhaven ein Praktikerworkshop statt. Der Workshop richtet sich dabei gezielt an professionelle Berater und ausgewiesene Wissensmanagement-Praktiker, die in KMU erfolgreich

Veränderungsprozesse im Umgang mit Wissen angestoßen haben und weiter anstoßen werden. Bei der zweitägigen Veranstaltung in maritimer Atmosphäre wird den Praktikern im Rahmen von Workshops zu den Schwerpunktthemen „Mitarbeiterwechsel“ und „Verbesserung der Zusammenarbeit“ die Möglichkeit gegeben, Erfahrungen auszutauschen und erfolgreiche Lösungen zu diskutieren.

Die hohe Expertise des Teilnehmerkreises wird durch einen Teilnahmewettbewerb gewährleistet, bei dem ein aus führenden Experten im Bereich



Wissensmanagement zusammengesetztes Programmkomitee aus Wirtschaft und Wissenschaft auf Grundlage eines skizzierten Referenzprojektes über die Teilnahme entscheidet.

Zu der Teilnahme am Wettbewerb sind alle Interessenten herzlich eingeladen.

Der „Wettbewerbsaufruf zur Teilnahme“ kann unter www.isl.org/download/wettbewerbsaufruf.pdf heruntergeladen werden. Kontakt und weitere Informationen: Univ.-Prof. Dr. Hans-Dietrich Haasis, Tel.: 04 21/2 20 96-11, E-Mail: haasis@isl.org. Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik, Universitätsallee GW1 Block A, 28359 Bremen.

Beispiel: domino world e. V., ein Anbieter von Gesundheits- und Sozialdiensten im brandenburgischen Birkenwerder, hat die 400 Mitarbeiter, deren Wissen und Können, als wichtigstes Kapital erkannt. Eine wissensförderliche Lernkultur entsteht bei domino world u. a. dadurch, dass das Unternehmen sich selbst als Ideen- und Wertegemeinschaft definiert, in der jeder Mensch prinzipiell lernfähig ist und folglich auch

Schwabach bei Nürnberg in seinem Handwerksbetrieb sowohl ein Dokumentenmanagement-System (DMS) als auch ein Customer Relationship Management (CRM). Beeindruckender ist jedoch eine andere Maßnahme: Die Baustellenteams von Maler Weiß nutzen Foto-Handys, um auftretende Probleme auf der Baustelle sofort ins Unternehmen zu kommunizieren und zu dokumentieren. Ein gutes Beispiel für die pragmatischen

beschäftigen, die über das operative Tagesgeschäft hinausgehen.

Wissensmanagement ist in KMU daher einem enorm hohen Erfolgsdruck ausgesetzt. Aber was macht es nun erfolgreich? Wichtige Faktoren sind sicherlich:

- Klare Problemorientierung.
- Konkrete Ziele.
- Frühes und konsequentes Einbeziehen der Mitarbeiter.
- Pragmatismus der Lösung.
- Einordnung in Gesamtstrategie.
- Unterstützende „kulturelle“ Maßnahmen.
- Klare Unterstützung seitens der Geschäftsführung.
- Hohes Engagement der Projektbeteiligten.
- Bewusstsein von IT als bloßem Hilfsmittel.

Außerdem: Unternehmen, die ihr Know-how erfolgreich einsetzen und entwickeln, stellen den Menschen als wichtigsten Wissensträger im Unternehmen in den Fokus. Und vielleicht liegt ja auch genau darin ihr Erfolgsrezept. Ja, manchmal ist es so einfach!

Neugierig geworden? Alle 25 Beispiele Guter Praxis finden Sie ausführlich in der soeben erschienenen Broschüre.

Die Autorin:

Gabriele Vollmar (VOLLMAR Wissen+ Kommunikation) hat das Projekt „Beispiele Guter Praxis“ für das BMWi geleitet. Sie ist als Beraterin und Trainerin selbstständig. Ihre Schwerpunkte sind die Verbesserung des Umgangs mit Wissen, Wissensbilanz als strategisches Steuerungsinstrument, Organisations-

Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Interessenten können die Broschüre bei der AWW – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V. über E-Mail: info@awv-net.de oder auf der AWW-Website unter www.awv-net.de/schriften bestellen.



Am 17. Januar 2007 fand in Zusammenarbeit mit dem DIHK im Rahmen der Roadshow eine Multiplikatorenveranstaltung unter dem Titel „Optimierung des Umgangs mit Wissen in KMU“ in Berlin statt. 26 Teilnehmer/Innen, überwiegend Vertreter von IHKs aus der ganzen Bundesrepublik, diskutierten über Wissensmanagement, die bisherigen Erfahrungen der Roadshow im letzten Jahr und Möglichkeiten weiterer Veranstaltungen in Kooperation mit den Projektpartnern der Roadshow Wissensmanagement.

Fehler machen darf. Zum Ausdruck kommt dieses Verständnis nicht nur in einem Leitbild, sondern sehr viel mehr in den regelmäßigen Entwicklungsgesprächen mit den Mitarbeitern und in einem Führungszirkel, einem praktischen Handlungsmodell für die Führungskräfte.

Und wo ist die IT?

Um es kurz zu machen: Sie steht nicht im Weg. Sie wird dort eingesetzt, wo sie Prozesse sinnvoll unterstützen kann. So nutzt beispielsweise der Maler Weiß aus

Wissensmanagement-Lösungen, wie sie typisch sind für KMU.

Chancen und Herausforderungen

Wer kennt sie nicht, die Parabel von der stumpfen Axt und den vielen Bäumen, die zu fällen sind, so viele, dass keine Zeit bleibt, die Axt zu schärfen. Doch so alt diese Parabel auch ist, für KMU beschreibt sie immer noch die Realität: Zeit und Geld, damit auch Personalkapazitäten, sind knapp, um sich mit Fragestellungen zu