

Mark Staiger, Sandra Kilian

## Nutzen statt Kosten – Wissensmanagement in KMU

### Kurz gefasst:

- Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen als Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.
- Zur Bewertung der Vielzahl von Wissensmanagement-Instrumenten wurde ein KMU-spezifischer Kriterienkatalog konzipiert.
- Als Wissensmanagement-Instrumente mit einem besonders guten Kosten-Nutzen-Verhältnis zeichnen sich Checklisten, Debriefings, Mitarbeiter-schulen-Mitarbeiter, Mentoring und Planungscoaching aus.

**Die gezielte Nutzung des Unternehmenswissens stellt einen wichtigen Beitrag dar, um Produkte innovativ, flexibel und kostengünstig produzieren zu können und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen am Standort Deutschland nachhaltig zu sichern. Da kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aber bisher kaum Methoden und Verfahren zum Management der Ressource Wissen einsetzen, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ lanciert. Hierbei verfolgt das BMWi die Intention, KMU gezielt bei der Erschließung ihrer Wissenspotenziale durch die Initialisierung von Wissensmanagement-Aktivitäten zu unterstützen.**

Im Rahmen der Initiative initiierten das Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF) und das Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) das Projekt „ProWis“ (Prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement in KMU des produzierenden Gewerbes). Auf Basis von Wissensmanagement-Methoden und -Vorgehensweisen, die sich bei anderen Unternehmen (vor allem Großunternehmen) bewert haben, werden in Zusammenarbeit mit zwölf KMU aus den Branchen Maschinenbau, Elektro/Elektronik und dem Automobilbereich KMU-orientierte Wissensmanagement-Methoden erprobt und für den weiteren Einsatz in anderen Unternehmen praxisorientiert aufbereitet.

### **Rückgriff auf Bewährtes**

Der Ansatz des Projektes beinhaltet die Idee, nicht Wissensmanagement „an sich“ einführen zu wollen, sondern konkrete Verbesserungen der wichtigsten operativen Wertschöpfungsprozesse durch Wissensmanagement zu erzielen. Damit verschiebt sich das häufig verwendet abstrakte Postulat „Wissensmanagement bringt (irgend-)was!“ zur konkreten Aussage „Wir werden schneller, besser, billiger (durch Wissensmanagement)!“.

Eine zentrale Idee von ProWis bezieht sich auf die Aufbereitung bekannter und bewährter Wissensmanagement-Instrumente in einem einfach zu handhabenden Lösungsbaukasten. Basis ist hierbei die Überlegung, das Rad nicht noch einmal neu zu

erfinden, sondern auf bestehende Lösungen zurückzugreifen, die sich in der Praxis unter bestimmten Rahmenbedingungen und Anforderungen bewährt haben.

Zu Beginn des Projekts wurden deshalb zum einen praxiserprobte Wissensmanagement-Instrumente gesammelt und hinsichtlich des Einsatzes bei KMU bewertet. Die folgenden Fragestellungen standen dabei im Mittelpunkt:

- Welche Wissensmanagement-Methoden wurden schon in der Praxis eingesetzt?
- Welche Anforderungen stellen KMU an Wissensmanagement-Methoden?
- Welche Wissensmanagement-Methoden sind für den Einsatz in KMU geeignet?

### **Welche Methoden gibt es?**

In der Literatur zum Wissensmanagement wird eine Vielzahl von Wissensmanagement-Methoden und Werkzeuge vorgestellt. Eine umfangreiche Literaturrecherche ergab 86 Methoden [u.a. 2,3,4,5,6,7] zum Management der Ressource Wissen, die in die folgenden Cluster zusammengefasst wurden: Aufbauorganisation, Arbeitsmodell, Checklisten/Vorlagen/Handbücher, Controlling, Dokumentation, Erfahrungsweitergabe, Führungsmethode, Informationsverteilung, IT-System, Kommunikationsunterstützung, Kompetenzen, Kreativitätsmethode, Lernmethode, Netzwerke und Visualisierung.

### **KMU-spezifische Kriterien**

Aus den ermittelten Eigenschaften von KMU, wie beispielsweise einer überschaubaren Unternehmensgröße, einer geringen Hierarchieebene, einem eingeschränkten finanziellen Spielraum sowie einer begrenzten Mitarbeiterzahl [1] ergaben sich u.a. die folgende Anforderungen für Wissensmanagement in KMU:

- Neue Methoden sollten im Unternehmen auf den vorhandenen Strukturen aufbauen, zügig und mit möglichst wenig externem Know-how umsetzbar sein.
- Da sich die Wissensmanagement-Methoden auch direkt auf die Arbeitsprozesse von Mitarbeitern auswirken, darf der Aufwand für Schulung und Teilnahme an Wissensmanagement-Aktivitäten nicht zu aufwendig sein.
- Die Methoden müssen sich möglichst in die vorhandenen Geschäftsprozesse integrieren lassen und damit direkt zur Verbesserung und Beschleunigung der wertschöpfenden Prozesse beitragen.
- Aufgrund der eingeschränkten finanziellen Ressourcen spielt die Einhaltung eines möglichst niedrigen Implementierungs- und Betriebsaufwands, bei gleichzeitig hoher Erfolgswahrscheinlichkeit und Erfolgsmessbarkeit, für den Einsatz in KMU eine zentrale Rolle.
- Die Wirksamkeit der einzelnen Wissensmanagement-Methoden sollte über erfolgreiche Anwendungsbeispiele in anderen Unternehmen kommunizierbar sein.

Diese Anforderungen bildeten die Grundlage für einen Kriterienkatalog zur Bewertung der einzelnen Wissensmanagement-Methoden. Dieser Katalog differenziert die drei Hauptkriterien: Initialisierungsaufwand, Betriebsaufwand und Erfolg.

- Der Initialisierungsaufwand ergibt sich aus den Indikatoren: Schulungsaufwand für das Unternehmen, den organisatorischen Einführungskosten, den IT-Einmalkosten und dem benötigten externen Know-how zur Einführung der Wissensmanagement-Lösungen.
- Der Betriebsaufwand lässt sich aus der Mitarbeiterereinbindung, der Pflege und Anwendungszeit der Methode, den IT-Betriebskosten und dem Aufwand für externes Know-how ermitteln.

- Der Erfolg wurde hinsichtlich der beiden Faktoren Erfolgsgröße und Erfolgswahrscheinlichkeit bewertet.

Den meisten Indikatoren wurde eine 4er Skala zugrunde gelegt. Wobei für jede Skala eine konkrete Beschreibung des Indikators und der verwendeten Skala erarbeitet wurde.

Bewertung	Beschreibung
0	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kein Schulungsaufwand notwendig.</li> <li>– Die Methode erschließt sich auch mit gesundem Menschenverstand.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geringer Schulungsaufwand notwendig.</li> <li>– Nur wenige Schultage.</li> <li>– Wenige Mitarbeiter nehmen an der Schulung teil, wie bspw. Prozessverantwortliche, Meister, Schichtleiter, Schnittstellenverantwortliche.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mittlerer Schulungsaufwand notwendig.</li> <li>– Schulung erstreckt sich über einen längeren Zeitraum.</li> <li>– Ein Großteil der Mitarbeiter nimmt an der Schulung teil.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoher Schulungsaufwand notwendig.</li> <li>– Mitarbeiter sind längerfristig vom Arbeitsplatz entfernt.</li> <li>– Viele Mitarbeiter bzw. beinahe alle Mitarbeiter sind von der Schulung betroffen.</li> </ul>

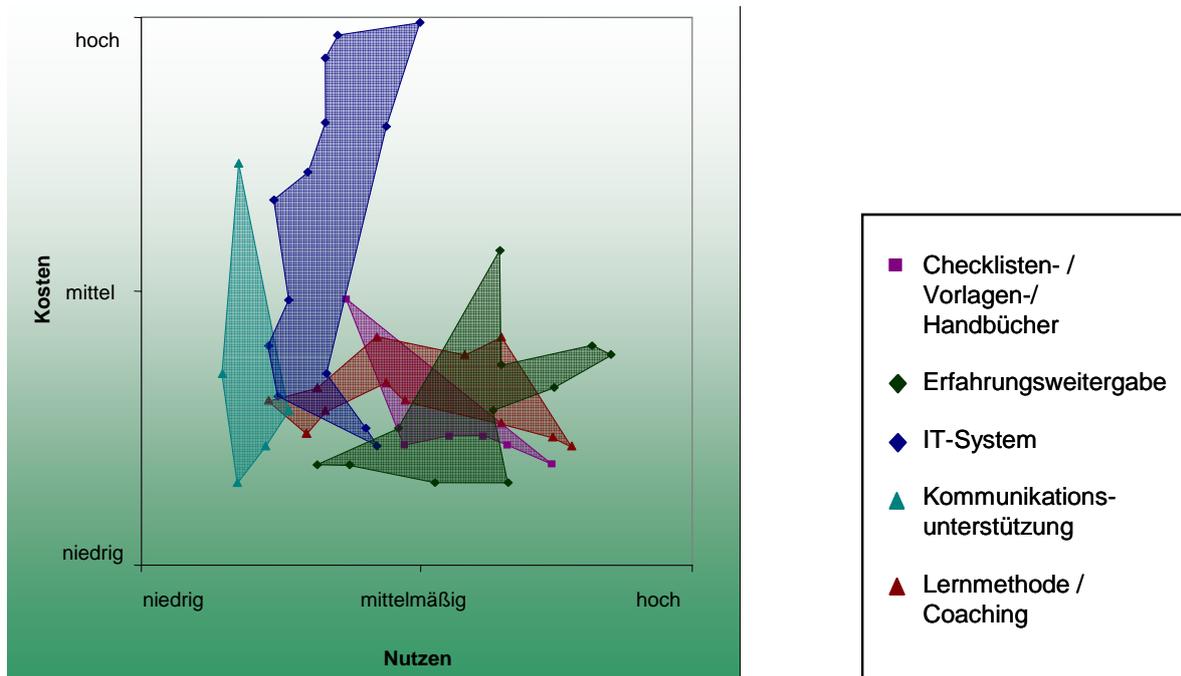
### **Initialisierungsaufwand: Indikator "Schulung"**

#### **Methodenbewertung**

Experten verschiedener Fachdisziplinen (Psychologie, Pädagogik, Betriebswirtschaft und Informatik) bewerteten die ermittelte Wissensmanagement-Methodenliste anhand des Kriterienkatalogs. In einem gemeinsamen Workshop wurden die Einzelbewertungen nochmals kritisch geprüft und starke Abweichungen diskutiert.

Die Kriterien zur Bestimmung des Aufwands wurden durch ein ungewichtetes summatives Verfahren auf Basis der Einzelindikatoren erfasst. Der Erfolg wurde durch ein multiplikatives Verfahren auf Basis der beiden Indikatoren Erfolgswahrscheinlichkeit (Indikatorenwert: 0-1) und Erfolgsgröße (Indikatorenwert: 1-3) erhoben. Die Auswertung erfolgte sowohl auf Basis der einzelnen Indikatoren als auch im Vergleich der einzelnen Kriterien.

In Bezug auf ein besonders gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis kann festgehalten werden, dass vor allem die human- und organisationsorientierten Methodencluster, wie z.B. Methoden zur Erfahrungsweitergabe, Dokumentation oder Checklisten/Vorlagen/Handbücher besonders gut abschneiden. Wohingegen eher IT-orientierte Methoden, wie z.B. IT-Systeme, Methoden zur Informationsverteilung und zur Kommunikationsunterstützung im Kosten-Nutzen-Vergleich tendenziell nicht so positiv bewertet wurden.



### ***Kosten-Nutzen-Bewertung anhand ausgewählter Methodencluster***

Dennoch zeichnen sich auch bei den eher schlecht bewerteten IT-basierten Methoden einige Methoden, wie z.B. einheitliche Projektordernstrukturen oder Projektdatenbank, durch ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis aus. Auffällig ist hierbei, dass es sich meist nicht um neue IT-Tools, sondern in der Regel um die Optimierung vorhandener IT-Strukturen handelt.

Folgende Methoden zeichnen sich durch ein besonders gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis aus:

- **Checklisten:** Checklisten vermitteln den Mitarbeitern einen Überblick vorgegebener Ablaufstrukturen und benötigter Hilfsmittel, die für die Bearbeitung einer Aufgabe herangezogen werden sollten.
- **Debriefing:** Workshop zum Projektabschluss zur Sammlung, Strukturierung, Verdichtung und Sicherung von Projekterfahrungen für nachfolgende Projekte.
- **Mitarbeiter-schulen-Mitarbeiter:** Die interne Qualifizierung erfolgt durch erfahrene Kollegen, die in Eigenregie ihre Expertise den Kollegen vermitteln.
- **Mentoring:** Mentoring ist ein spezielles Betreuungskonzept zwischen beruflich erfahrenen und weniger erfahrenen Personen.
- **Planungskoaching:** Das Planungsköaching dient der Integration von Expertise vergangener Projekte in laufende Projektplanungen und erfolgt durch unabhängige, erfahrene Projektleiter.

## **Fazit**

Auf der Suche der richtigen Wissensmanagement-Konzepte gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten. Die größte Herausforderung ist hierbei, für jedes Unternehmen die unternehmensspezifische Lösung aus einer Anzahl von Lösungen herauszufinden und auf die konkreten Bedarfe anzupassen. Eine Großzahl der Wissensmanagement-Lösungen, vor allem IT-orientierte Methoden, übersteigen aber sowohl die Kosten als auch die Anforderungen von KMU. Der hier vorgestellte Bewertungsansatz stellt einen neuartigen Weg dar, um den Entscheidern in eben diesen Unternehmen neben der Problem- und Lösungs-Perspektive auch noch eine Kosten-Nutzen-Perspektive zu erlauben. Diese Perspektive entscheidet meist auch über das Für und Wider von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen.

Wir sind sehr daran interessiert, weitere KMU's aktiv in das Projekt ProWis miteinzubeziehen. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf! Weitere Infos finden Sie auch unter [www.prowis.net](http://www.prowis.net)!

## **Literatur**

- [1] Pfohl, H.-C., Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 1997.
- [2] Bick, M., Knowledge Management Support System – Nachhaltige Einführung organisationsspezifischen Wissensmanagement, Essen, Universität Duisburg-Essen 2004.
- [3] Hanel, G. H., Prozessorientiertes Wissensmanagement zur Verbesserung der Prozess- und Produktqualität, Düsseldorf, VDI-Verlag 2002.
- [4] Pawlowsky, P. Reinhardt, R. , Wissensmanagement für die Praxis – Methoden und Instrument zur erfolgreichen Umsetzung, Neuwied, Luchterhand 2002.
- [6] Schnauffer, H.-G., Stieler-Lorenz, B., Peter, S., Wissen vernetzen – Wissensmanagement in der Produktentwicklung, Berlin, Springer 2004
- [7] Staiger, M.; Schnauffer, H.-G.; Voigt, S.: Kampf den Wissensinseln – Wissensmanagement in der Projektorganisation. In: Knowtech2004, Tagungsband, 2004, S. 291-298.
- [8] Roehl, H., Instrumente der Wissensorganisation – Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag 2000.

## **Die Autoren:**

Mark Staiger studierte Organisationspsychologie, Erziehungswissenschaft und Volkswirtschaftslehre in München und Barcelona. Er begleitete wissenschaftliche Projekte in diversen Forschungseinrichtungen und arbeitete als Unternehmensberater für die Arideon AG. Seit 2002 ist Mark Staiger Projektleiter im Bereich Wissensmanagement- und Innovationsmanagement am Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF.

[staiger@wissensmanagement.net](mailto:staiger@wissensmanagement.net)

Sandra Kilian studiert Berufs- und Betriebspädagogik und Soziologie an der Otto von Guericke Universität in Magdeburg, mit den Schwerpunkten Personal- und Organisationsentwicklung. Seit Oktober 2005 arbeitet sie am Forschungsprojekt ProWis mit.

[kilian@wissensmanagement.net](mailto:kilian@wissensmanagement.net)