

Wie Wissensmanagement das Unternehmen absichern kann

Wenn Herr Schlauberger, Frau Kniffel und Kollegin Geistesblitz plötzlich das Unternehmen verlassen, gehen wichtige Kenntnisse verloren. Wie Betriebe vorbeugen können. VON INA KIRSCH

Der langjährige Vertriebsleiter ist im Ruhestand, der beste Ingenieur gerade abgeworben worden, Kollegin Geistesblitz liegt krank zu Hause, der Chef ist aufgeschmissen: Ihm fehlen entscheidende Informationen über Kunden, Aufträge und Abläufe für das gesamte Tagesgeschäft. Eine Katastrophe für jedes Unternehmen.

„Extrem hart trifft ein solches Szenario kleine und mittlere Betriebe, da diese in besonderer Weise von den Kenntnissen einzelner Mitarbeiter abhängen und meist nur wenige Experten mit wichtigem Spezial-Know-how haben“, erklärt Prof. Klaus North vom Lehrstuhl für Wirtschaft an der Fachhochschule Wiesbaden. Die gute Nachricht ist: Beschäftigen sich Unternehmen frühzeitig damit, wie sich vorhandene Kenntnisse teilen und weiterentwickeln lassen, gibt es keine Probleme. Wissensmanagement heißt die Lösung.

Unter diesem Oberbegriff wird das Generieren, Sortieren, Dokumentieren und Verfügbarmachen von Firmen-Know-how verstanden. Ziel ist es, den Produktionsfaktor Wissen im Unternehmen besser zu nutzen, um im Wettbewerb bestehen zu können. „Im Zuge der Globalisierungsdebatte hat gerade der Mittelstand gemerkt, dass er langfristig – auch im Inland – nur auf einem sehr hohen Qualitätsniveau mit sehr hochwertigen Produkten und Dienstleistungen bestehen kann“, ist Wissensmanagement-Experte North überzeugt.

Im Tagesgeschäft geht es konkret darum, wie Erfahrungen beim Ausschleiden von Mitarbeitern gesichert werden können, was die Konkurrenz lehrt, wie bestimmte Prozesse schneller, effizienter und in gleich bleibender Qualität abgewickelt werden können und wie sich die Kompetenz der Mitarbeiter steigern lässt.

Erfahrungsaustausch

War in den 80er Jahren Wissensmanagement noch sehr technologiegetrieben – zu dieser Zeit ging es vor allem um die Vernetzung der EDV und die Einrichtung von Intranets – so hat sich mittler-

weile herausgestellt, dass eine gute Informations- und Kommunikationstechnologie lediglich eine wichtige Voraussetzung, aber kein Garant für den Erfolg ist. „Entscheidend sind eine offene Unternehmenskultur und ein Management, das den Austausch von Erfahrungen fördert“, so North. Was das konkret heißt, erläutert Klaus Stange, Inhaber der Unternehmensberatung ValueConsult in Hamburg: „Es muss erlaubt sein, auf Fehler aufmerksam zu machen, negative Erfahrungen mitzuteilen und Verbesserungsvorschläge einzureichen, ohne dass sich jemand auf den Schlipps getreten fühlt. Auf eine vertrauensvolle Atmosphäre kommt es an.“

Das Prinzip Zufall

Außerdem müsse es Raum und Zeit für einen Wissensaustausch geben. „Manchmal fehlt den Betrieben die alte Kultur des kleinen Umtrunks, zu dem man sich früher zwanglos getroffen hat, um die Arbeitswoche zu reflektieren“, ist Stange überzeugt.

Dass diese Idee nach wie vor zeitgemäß und viel effektiver ist, als sie vielleicht klingt, weiß auch Prof. North: „Ich kenne ein mittelständisches Unternehmen, das sehr gute Erfahrungen damit gemacht hat, seine 150 Mitarbeiter regelmäßig zu einem gemeinsamen Frühstück einzuladen.“ Die Geschäftsführung habe bei dieser Gelegenheit über die Ziele und die anstehenden Projekte des Unternehmens informiert und mit den

FAKTEN

► **Wissensmanagement:** Experten verstehen darunter das systematische Generieren, Sortieren und Verfügbarmachen von Firmen-Know-how.

► **Wissensbilanz:** In ihr werden immaterielle Vermögenswerte wie selbst entwickelte Patente, Kundenbeziehungen oder Mitarbeiterkompetenzen bewertet und in Kennzahlen erfasst.



Stark im Verbund: Wichtige Mitarbeiter teilen ihr Wissen mit Kollegen im Unternehmen.

Mitarbeitern diskutiert, wer welchen Beitrag dazu leisten könne. „Das Besondere dabei war, dass es Tischkärtchen gab, die per Zufallsprinzip geregelt haben, wer neben wem sitzt. So dass ganz unterschiedliche Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen und Produktionsprozessen zueinander fanden und ins Gespräch kamen“, berichtet North.

Allerdings warnt der Experte und Buchautor davor zu glauben, Wissensmanagement sei ein gemütlicher Schnack. Es geht darum, den Unternehmenswert zu steigern und die Konkurrenz zu schlagen. „Wissen zu managen ist kein Selbstzweck, sondern ein Steuerungsinstrument. Deshalb muss man sehr genau analysieren, wo die Kompetenzen im Unternehmen liegen, mit welchem Know-how das Geld verdient wird und wo es Wissenslücken gibt“, so North.

Ein Weg, dies herauszufinden und zu bewerten, ist das Erstellen einer Wissensbilanz. In ihr werden immaterielle Vermögenswerte wie selbst entwickelte Patente, Kundenbeziehungen oder Mitarbeiterkompetenzen bewertet und in Kennzahlen erfasst. Standard-

berechnungen wie bei Finanzkennzahlen – zum Beispiel die Eigenkapitalrendite – gibt es nicht. Zudem ist es nicht möglich, die Wissensbilanzzahlen verschiedener Betriebe miteinander zu vergleichen. In jedem Unternehmen werden ganz unterschiedliche Aspekte aufgeschlüsselt und nach den Kriterien Quantität, Qualität und Systematik beurteilt.

Ein Beispiel: Um den Wert seiner Kundenbeziehungen zu ermitteln, müsste ein Unternehmen sich folgende Fragen beantworten: Wie viele Kunden gibt es? Wie lange bestehen die Beziehungen? Wie groß ist der Anteil der Neukunden? Wie steht es um die Kundenzufriedenheit? Wie viele Beschwerden gibt es? Die Antworten würden dann je nach Ziel und Erfüllungsgrad mit Prozentzahlen zwischen null und 120 bewertet. Null bedeutet dabei „nicht vorhanden“, 120 Prozent heißen: In diesem Punkt wird mehr getan, als sich für das Unternehmen rentiert. Diese Art der Wissensbilanzierung ist recht neu. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit hat zu dem Thema gerade einen Leitfaden herausgegeben, der

im vergangenen Jahr im Rahmen eines Pilotprojekts für kleine und mittlere Betriebe entstanden ist.

Wissen in vielen Köpfen

Teilgenommen an der Initiative „Wissensbilanz – Made in Germany“ hatte auch die Firmengruppe Blumenbecker, ein Unternehmen der Automatisierungstechnik mit Sitz in Beckum. Für Manfred Wunderlich, Leiter Fertigung und technische Dienste, waren die ersten Ergebnisse verblüffend. „Wir haben beim Erstellen der Wissensbilanz festgestellt, dass die Mitarbeiterqualifikation unsere stärkste Steuerungsgröße ist und entsprechende Maßnahmen eingeleitet“, sagt Wunderlich.

Eine davon war, „gute, entwicklungsfähige Mitarbeiter mit Führungsaufgaben zu beauftragen, um so unser Wachstum dauerhaft zu sichern“. Mit anderen Worten: Das Unternehmen hat die Führungsverantwortung in vielen Bereichen von einem Leiter auf ein Leitungsteam übertragen und damit das Wissen an der Spitze auf mehrere Köpfe unterschiedlichen Alters verteilt. Wenn nun einmal jemand ausfällt, bleibt das Wissen dennoch im Haus. ■