

Wissensmanagement in KMU – Erfahrungen und Implikationen aus dem Praxistest eines Wissensmanagement-Audits in schleswig-holsteinischen Unternehmen

Von Prof. Dr. Ute Vanini und Jan Hauschildt, FH Kiel

1. Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU)

Die Bedeutung der Ressource Wissen hat in den letzten Jahren im Vergleich zu den klassischen Produktionsfaktoren Jahren stark zugenommen. Aufgrund der weiter zunehmenden Marktdynamik, dem Anstieg des globalen Innovations- und Kostenwettbewerbs und der Produktkomplexität sowie der dynamischen Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien dürfte der Anteil heute sogar noch höher liegen.

Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist Wissen als Wettbewerbsfaktor von großer Bedeutung, da sie ihre Produktion i.d.R. nicht aus Kostengründen ins Ausland verlagern können. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, spezialisieren sich KMU häufig auf besonders technologieintensive Marktnischen und die Entwicklung von spezifischen Kundenlösungen. Neben einem umfangreichen technologischen Know how benötigen sie dafür auch dezidiertes Wissen über die Anforderungen ihrer – zunehmend auch internationalen – Kunden. Häufig müssen die Kundenlösungen gemeinsam mit anderen Unternehmen, z.B. Lieferanten, entwickelt werden. Andererseits haben KMU aufgrund ihres geringen Bekanntheitsgrads Probleme bei der Rekrutierung hoch qualifizierter Mitarbeiter und verfügen oft nicht über die formalen Strukturen sowie die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen für ein systematisches Wissensmanagement. Ein weiteres Problem ist, dass das Wissen in KMU teilweise ungenutzt bleibt. Natürlich verfügen die Unternehmen über Archive, Ablagen, elektronische Datenbanken oder sonstige Mittel bzw. Tools zum Umgang mit Wissen. Oftmals ist jedoch zu beobachten, dass diese Aktivitäten ohne eine gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle ablaufen.

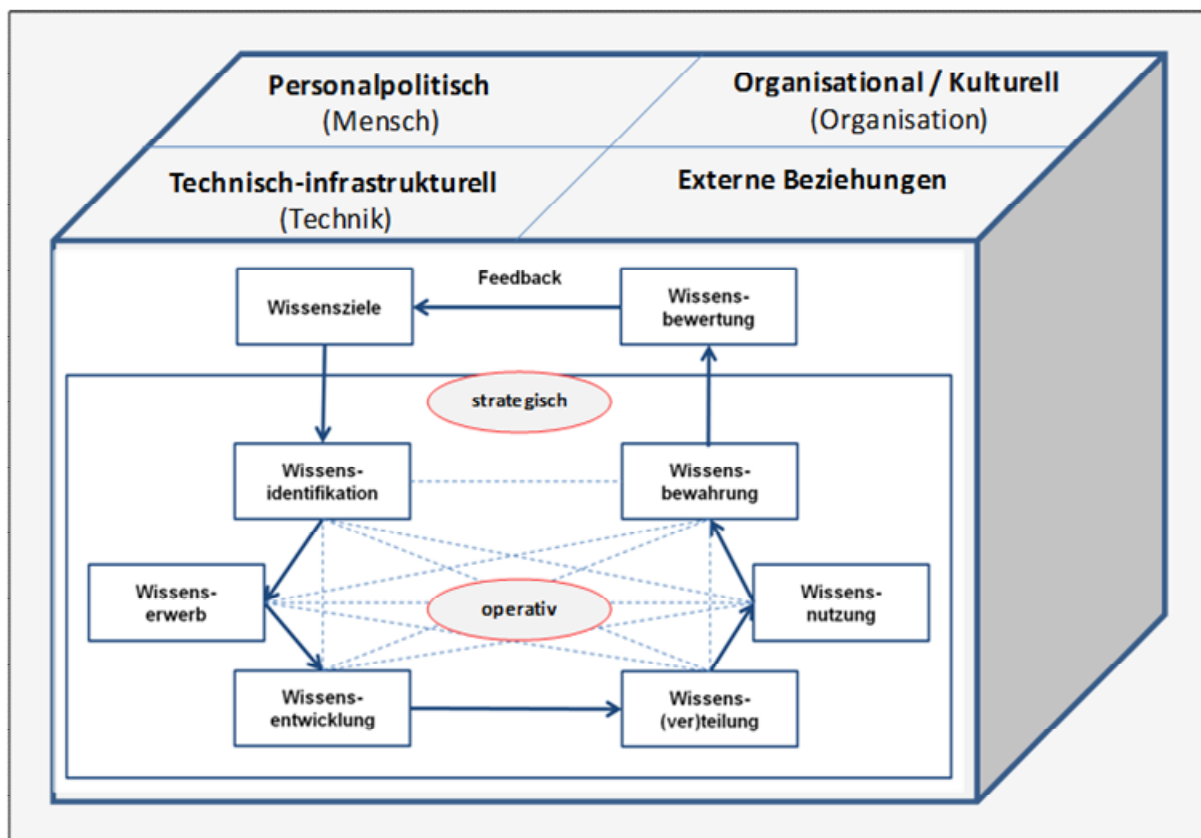
Aufgrund der hohen Bedeutung der Ressource Wissen für die Wertschöpfung und die Zukunftsfähigkeit von KMU stellt sich die Frage, inwieweit diese Ressource in der Praxis systematisch gemanagt wird.

2. Wissensmanagement-Audit der FH Kiel und der WTSH

2.1. Ziele und Aufbau des Wissensmanagement-Audits

Als Konsequenz des hohen Stellenwerts von Wissensmanagement in der Unternehmenspraxis und dem damit einhergehenden Beratungsbedarf findet Wissensmanagement mittlerweile Eingang in bestehende betriebswirtschaftlich geprägte Auditierungs-Verfahren. Das von der Fachhochschule Kiel in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (WTSH) entwickelte ganzheitliche Wissensmanagement-Audit (WM-Audit) ist im Sinne eines Diagnose-Tools in der Lage, den Umgang mit der Ressource Wissen im Unternehmen zu analysieren, Defizite festzustellen und die in Organisationen bereits implementierten WM-Ansätze einer umfassenden, detaillierten und systematischen Analyse und Bewertung zu unterziehen und Optimierungsansätze abzuleiten. Das Audit ist nach den acht Phasen des Wissensmanagement-Modells von Probst strukturiert, die im Auditierungs-Prozess nacheinander durchlaufen werden (vgl. *Abbildung 1*).

Abbildung 1: Phasen und Dimensionen des Wissensmanagement-Audits.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Probst et al. (2010 :S. 32).

Ein ganzheitliches Wissensmanagements umfasst einen operativ ausgerichteten internen Regelkreislauf, bestehend aus den sechs Bausteinen Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -ver(teilung), -nutzung und -bewahrung, und einen strategisch orientierten äußeren

Regelkreislauf mit den beiden Bausteinen Wissensziele und Wissensbewertung, die das Phasenmodell von Probst zu einem Managementregelkreis erweitern. Ausgehend einer Wissensstrategie werden Wissenszielen festgelegt, die als strategische Vorgaben auf der operativen Unternehmensebene in entsprechende Aktivitäten umgesetzt und ihre Erreichung abschließend bewertet werden. Die Unterteilung in Bausteine dient dazu, Wissensprobleme in dem zu auditierenden Unternehmen besser einordnen und analysieren und Maßnahmen im Umgang mit der „Ressource Wissen“ auf überschaubare Teilbereiche herunterbrechen zu können.

Um eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Wissensmanagement-Prozesse sicherzustellen, müssen die verschiedenen Gestaltungsebenen betrachtet werden, auf die die WM-Aktivitäten gerichtet sind. Folgende **vier Dimensionen** werden hierzu im Audit-Verlauf berücksichtigt:

- ß personalpolitische Aspekte,
- ß organisationale sowie kulturelle Aspekte,
- ß technisch-infrastrukturelle Aspekte und
- ß externe Beziehungen.

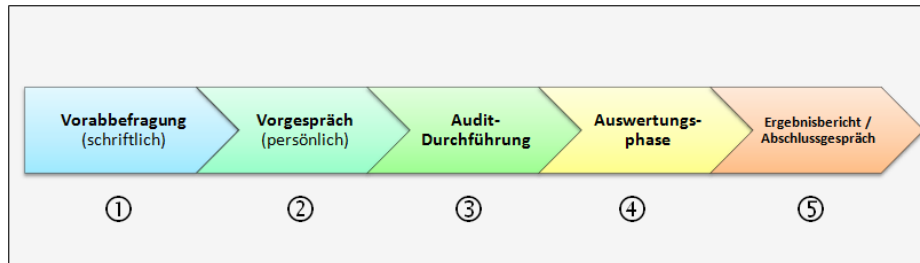
Zu jedem Baustein werden mehrere Fragen gestellt, die mit „ja“ oder „nein“ beantwortet oder je nach ihrer Bedeutung auf einer 7er-Skala von 1 (sehr schlecht oder sehr gering) bis 7 (sehr gut oder sehr hoch) bewertet werden müssen. Zudem sind verbale Ergänzungen und Erläuterungen an zahlreichen Stellen des Audits möglich und gewünscht.

Das Audit ist **adressatenorientiert** aufgebaut, d.h. es werden mehrere Adressaten im Unternehmen interviewt, die teilweise unterschiedliche Fragen beantworten müssen. Beispielsweise beantwortet die Geschäftsführung verstärkt Fragen zur Wissensstrategie und zu Wissenszielen, Fragen zur technischen und organisatorischen Unterstützung des Wissensmanagements werden dagegen von der IT bzw. Organisation beantwortet. Viele Fragen werden auch allen Interviewpartnern gestellt, um ein differenziertes Bild zu erhalten und Widersprüche aufzudecken.

2.2. Durchführung des Wissensmanagement-Audits

Die Durchführung des gesamten Audit-Prozesses gliedert sich in folgende fünf Schritte.

Abbildung 2: Prozessualer Ablauf des Wissensmanagement-Audits.



In der ersten Phase findet eine **Unternehmenseingangsanalyse** auf der Basis einer Internetanalyse und einer schriftlichen Befragung durch die Auditoren mit den Zielen statt,

- β Motivation zur Durchführung des Audits sowie Erwartungen und Anforderungen des Unternehmens abzuklären,
- β Ziele, die mit der Etablierung eines institutionalisierten Wissensmanagements verfolgt werden, zu ermitteln,
- β strukturelle Unternehmensdaten zu erheben und
- β die spezifische Bedeutung der „Ressource Wissen“ für das Unternehmen und den Umgang mit der Wissensbasis zu analysieren.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Vorabbefragung findet im zweiten Schritt ein ca. einstündiges **Gespräch mit der Geschäftsführung** und dem Initiator des WM-Audits im Unternehmen zum weiteren Kennenlernen der Unternehmensstrukturen, zur Vertrauensbildung sowie zur Abstimmung des weiteren Vorgehens und der Audit-Teilnehmer statt.

In der dritten Phase wird das **WM-Audit** im Unternehmen **durchgeführt**. Das Audit dauert ca. drei Stunden. Die Datenerhebung findet auf der Grundlage eines standardisierten Fragebogens statt, der im Rahmen von Interviews mit Funktionsträgern aus den verschiedenen Bereichen von den Auditoren durchgegangen wird. Jede Phase des Wissensmanagementprozesses wird anhand der entsprechenden Antworten aus dem Fragebogen von den Auditoren zusammenfassend auf einer 7er-Skala von 1 (sehr schlecht oder sehr gering) bis 7 (sehr gut oder sehr hoch) bewertet

Im vierten Schritt erfolgt eine umfangreiche **Analyse** und Aufarbeitung der im Audit gewonnenen Ergebnisse in einen **Ergebnisbericht**. Der Ablauf des Audits wird im fünften Schritt in einem **Abschlussgespräch** mit der Geschäftsführung und den Initiatoren des Audits reflektiert. Die phasenindividuelle Verdeutlichung der Stärken und Schwächen im Umgang mit der

„Ressource Wissen“ sowie die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind ein wesentlicher Bestandteil des Ergebnisberichtes und Abschlussgespräches.

3. Praxistest des Wissensmanagement-Audits

3.1. Auswahl der zu auditierenden Unternehmen

Das von der FH Kiel entwickelte Wissensmanagement-Audit wurde in einem umfangreichen Testlauf in der Praxis erprobt und evaluiert. Um einen optimalen Auditierungs-Prozess zu gewährleisten und die Zielsetzungen des Audits erfüllen zu können, wurden **drei Kriterien** für die Auswahl der Unternehmen festgelegt:

- 1) **Erfüllung der Zielgruppenkriterien:** Die Unternehmen sollten zur Kernzielgruppe „KMU“ im produzierenden Gewerbe gehören.
- 2) **Bereitstellung notwendiger zeitlichen und personeller Ressourcen** für das Audit.
- 3) **Geeignete Motive und Erwartungen**, die das WM-Audit erfüllen kann.

Abbildung 3 verdeutlicht den Erfüllungsgrad der Kriterien für die ausgewählten Unternehmen. Um festzustellen, inwiefern sich das Audit auch für Unternehmen außerhalb der Kernzielgruppe eignet, wurden die Testgruppe um größere Unternehmen und Unternehmen außerhalb des produzierenden Gewerbes erweitert. Insgesamt wurde das Audit in sieben Unternehmen durchgeführt.

Abbildung 3: Testgruppe der Audit-Erprobungsphase.

	Erfüllungsgrad der Testgruppen-Kriterien				Rolle im Audit
Unternehmen	KMU	Branche	Bereitstellung "Audit-Ressourcen"	Geeignete Motive / Erwartungen	Kernzielgruppe oder erweiterte Zielgruppe
Unternehmen 1	Kleines Unternehmen ✓	Produzierendes Gewerbe ✓	✓	✓	Kernzielgruppe
Unternehmen 2	Mittleres Unternehmen ✓	Produzierendes Gewerbe ✓	✓	✓	Kernzielgruppe
Unternehmen 3	Mittleres Unternehmen ✓	Produzierendes Gewerbe ✓	✓	✓	Kernzielgruppe
Unternehmen 4	Mittleres Unternehmen ✓	Produzierendes Gewerbe ✓	✓	✓	Kernzielgruppe
Unternehmen 5	Kleines Unternehmen ✓	Dienstleistung ✗	✓	✓	Erweiterte Zielgruppe
Unternehmen 6	Großunternehmen ✗	Dienstleistung ✗	✓	✓	Erweiterte Zielgruppe
Unternehmen 7	Großunternehmen ✗	Dienstleistung ✗	✓	✓	Erweiterte Zielgruppe

3.2. Ergebnisse des Audits

Abbildung 4 sind die zusammengefassten Ergebnisse der durchgeführten Wissensmanagement-Audits nach den Phasen des Wissensmanagements zu entnehmen. Die rote Line stellt dabei die beste Bewertung einer Phase durch die Auditoren, die grüne die jeweils schlechteste Bewertung und die blaue die durchschnittliche Bewertung über alle Unternehmen dar. Anschließend werden die wichtigsten Ergebnisse für die einzelnen Phasen zusammenfassend erläutert.

Abbildung 4: Ergebnisse des Wissensmanagement-Audits.

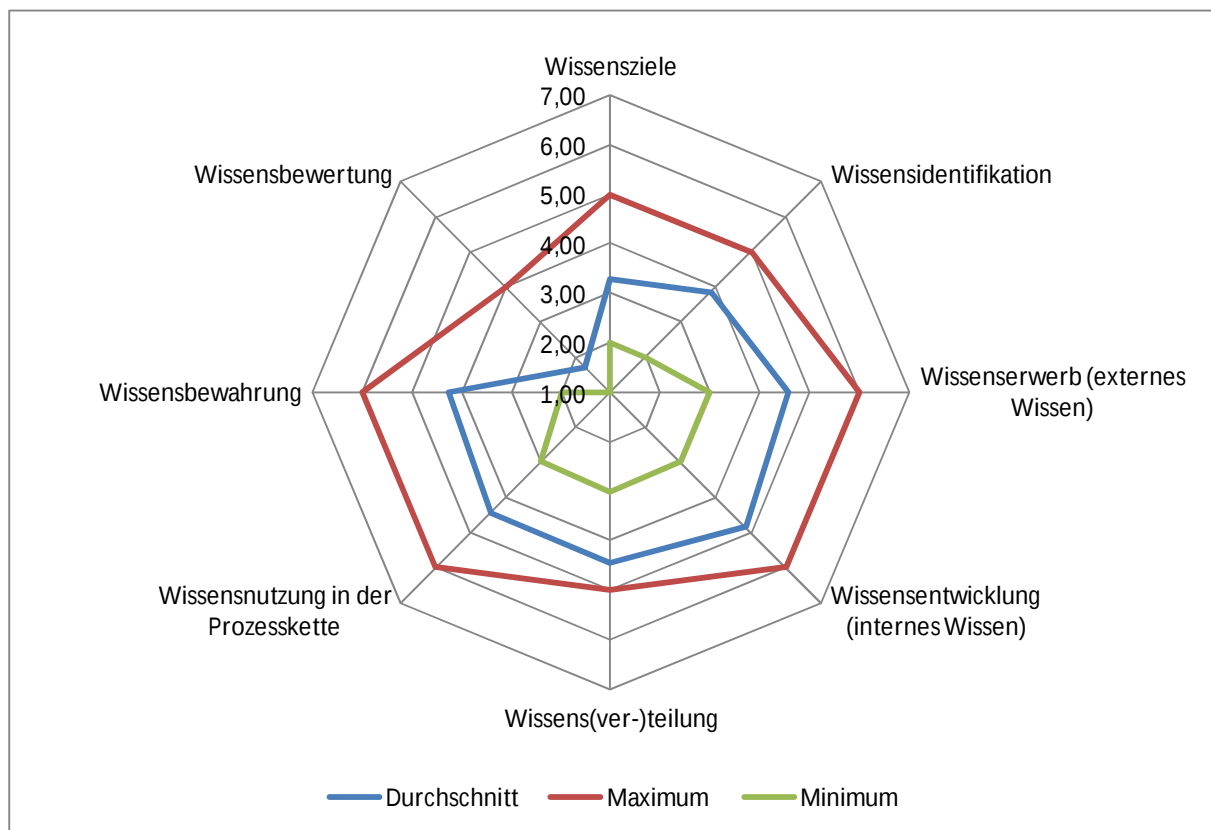


Abbildung 4 ist zu entnehmen, dass insbesondere der aus der Formulierung der Wissensziele und der Wissensbewertung bestehende **strategische Rahmen des Wissensmanagements** eine eher schlechte bis mittlere Bewertung erhält. Keines der auditierten Unternehmen hat eine explizite Wissensstrategie oder Wissensziele formuliert. Zwei Unternehmen haben allerdings Maßnahmen des Wissensmanagements in ihre Jahresplanung integriert, ein Unternehmen hat eine Wissensbilanzierung nach der Wissensbilanz – Made in Germany zur Wissensbewertung durchgeführt.

Die übrigen Phasen erfuhren in den auditierten KMU überwiegend eine mittlere bis gute Bewertung. Positiv sind in fast allen Unternehmen das ausgeprägte Bewusstsein für die Bedeutung der Ressource Wissen und die Förderung der Wissensbildung bei den eigenen Mitarbeitern (**interne Wissensentwicklung**). Dies führt in fast allen Unternehmen zu einem hohen Qualifikationsniveau, einer äußerst geringen Fluktuation und einer langjährigen Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter, aber auch zu einem hohen Altersdurchschnitt der Belegschaft, was sich teilweise in einer geringeren Innovationsbereitschaft niederschlägt. Somit liegt Wissen in vielen KMU implizit bei den Mitarbeitern vor, wird jedoch vielfach nicht dokumentiert, so dass bei (altersbedingter) Fluktuation die Gefahr von ungewollten Wissensverlusten besteht. Zukünftig kann es außerdem aufgrund des geringen Bekanntheitsgrads vieler KMU und des starken Wettbewerbs um qualifizierten Nachwuchs zu Problemen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter kommen.

Die auditierten Unternehmen entwickeln überwiegend kundenspezifische Lösungen und sind daher auf eine intensive Interaktion mit ihren Kunden angewiesen. Systematische Kunden- und Wettbewerbsanalysen werden jedoch nur in Ausnahmefällen durchgeführt. Insgesamt ist in vielen Unternehmen eine **wenig ausgeprägte Vernetzung mit externen Kooperationspartnern** wie Lieferanten und Hochschulen festzustellen.

Eine Schwachstelle in vielen auditierten Unternehmen ist die **Wissensdokumentation**. I.d.R. erfolgt keine Dokumentation des impliziten Mitarbeiterwissens, was zu Problemen beim ungeplanten Ausscheiden der Mitarbeiter führen kann. Das in der IT gespeicherte Wissen wird häufig nicht systematisch abgelegt. Es fehlen Wissenslandkarten über Wissensträger und Wissensbestände. Außerdem gibt es vielfach keine einheitlichen Dokumentations- und Identifikationskriterien. Teilweise werden auch zu viele Informationen in unsystematischer Form zur Verfügung gestellt, was zu einem Information Overload bei den Mitarbeitern führen kann. Die Schwächen bei der Wissensdokumentation resultieren in Problemen bei der Wissensidentifikation, -teilung und -nutzung.

Organisatorisch wird in fast allen Unternehmen **Team- und Projektarbeit** zur Wissens- teilung und -nutzung eingesetzt. Nicht immer werden jedoch die Erfahrungen aus der Team- und Projektarbeit systematisch ausgewertet. Verbesserungsbedarf gibt es vor allem beim **abteilungsübergreifenden Wissensaustausch** und der Implementierung von Kernprozessen. Einen **Wissensmanagementbeauftragten** gab es nur in einem auditierten Unternehmen, ein Wissensmanagementzirkel aus den Führungskräften in keinem Unternehmen.

Probleme beim Wissensmanagement resultieren in den auditierten Unternehmen vor allem aus einer unzureichenden IT-Unterstützung, fehlendem Know-how und unzureichenden zeitlichen Ressourcen.

4. Implikationen für die Praxis

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse konnten die im Folgenden auszugsweise aufgeführten Implikationen für die Unternehmenspraxis abgeleitet werden:

1. *Aktivere Einbeziehung der externen Sicht beim Wissenserwerb und Wissensaustausch.*

Im Verlauf der Audit-Erprobung wurde deutlich, dass Unternehmen ihren Umgang mit Wissen häufig sehr stark auf die interne Sicht beziehen. Externe Aspekte des Umgangs mit Wissen, wie v.a. der externe Wissenserwerb bzw. Wissensaustausch, z.B. mit Kunden, Lieferanten, Hochschulen & Forschungseinrichtungen etc. werden oftmals vernachlässigt oder nicht systematisch durchgeführt. In diesem Bereich gibt es vor allem für KMU noch große Potenziale, die zu Zwecken des Wissenserwerbs und –austausches genutzt werden sollten. Eine stärkere Kooperation mit externen Partnern wirkt auch eine geringeren Innovationsbereitschaft entgegen. Durch die Vernetzung mit Hochschulen kann auch die künftig stärker notwendige Rekrutierung von hochqualifiziertem Nachwuchs unterstützt werden.

2. *Fokus auch auf kulturelle und personalpolitische Aspekte lenken.*

Viele Unternehmen betrachten und verstehen Wissensmanagement aus einer rein technisch-infrastrukturellen Sicht, indem sie Wissensmanagement und Wissensdokumentation gleichsetzen. Tatsächlich sind oft eine stärkere Integration der IT-Landschaft eines Unternehmens und die Ausgestaltung der IT-Tools unter Berücksichtigung von Aspekten des Wissensmanagements, um eine effiziente Wissensdokumentation und einen schnellen Wissenszugriff zu unterstützen, sinnvoll. Allerdings werden auch organisationale, personalpolitische und v.a. kulturelle Aspekte bei der Ausgestaltung des Wissensmanagements oft nicht bedacht. Diese Aspekte sind jedoch für die Akzeptanz des Wissensmanagements durch die Mitarbeiter und für deren Bereitschaft zur Wissenskommunikation und –teilung von großer Bedeutung.

3. *Systematische Wissensdokumentation als Grundlage des Wissensmanagements.*

In vielen KMU gibt es keine systematische IT-gestützte Wissensdokumentation. Außerdem wird implizites Mitarbeiterwissen häufig gar nicht dokumentiert. Eine systematische IT-gestützte Dokumentation möglichst großer Teile der Wissensbasis eines Unternehmens und

die Festlegung unternehmensweiter Dokumentations- und Identifikationskriterien bilden die Grundlage für alle anderen Phasen des Wissensmanagements. Eine pragmatische Möglichkeit ist eine prozessorientierte, Wiki-basierte Wissensdokumentation, die in das Qualitätsmanagement integriert werden kann. Ergänzend können Wissenslandkarten zur effizienten Identifikation von Wissensträgern und Wissensbeständen erstellt werden. Zudem sollten die Schlüssel-Wissensträger im Unternehmen ermittelt und deren Wissen dokumentiert werden.

4. Pragmatismus / Kreativität statt ressourcenintensiver Lösungen.

Den Pragmatismus, den KMU tagtäglich in ihrer Arbeit anwenden und der ihre Wettbewerbsfähigkeit z.T. ausmacht, sollte ebenso im Bereich des Wissensmanagements zur Anwendung kommen. Oft sind kleine organisationale Maßnahmen, wie z.B. die Einrichtung von Wissenspatenschaften zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitern weit effektiver und effizienter als die Einführung eines neuen, teuren Dokumentationssystems, dass als nicht integrierte „Wissensinsel“ im Unternehmen besteht.

5. Blick richten auf mittelfristige, strategisch gestützte Umsetzung statt kurzfristigem Aktionismus.

Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, dass in den KMU ein teilweise ein kurzfristiger Aktionismus bei der Etablierung von WM-Maßnahmen vorherrscht, der wenig erfolgversprechend ist. Daher sollten die Aktivitäten eher mittelfristig umgesetzt werden, dann aber unter zentraler und strategischer Steuerung.

6. Förderung und Steuerung der WM-Aktivitäten durchs Management und eine zentrale Instanz.

Wissensmanagement-Aktivitäten bedürfen einer aktiven Förderung durch das Management. Insbesondere die Geschäftsleitung muss ihr Wissen aktiv mit den Führungskräften und Mitarbeitern teilen, um Akzeptanz bei den Beschäftigten auslösen. WM-Konzepte müssen auf der Management-Ebene strategisch initiiert und begleitet sowie auf der funktionalen Ebene koordiniert werden, optimalerweise durch eine zentrale Instanz z.B. einen Wissensbeauftragten.

7. Beratung gerade bei der Implementierung von WM-Konzepten in Anspruch nehmen.

Insbesondere KMU haben einen hohen Beratungsbedarf bei der Implementierung von WM-Konzepten. Daher sollte aktiv auf externe Beratung und Unterstützung zurückgegriffen werden. Diese muss nicht zwangsläufig über kostenintensive Beratungsleistungen durch Beratungsunternehmen stattfinden, da auch Hochschulen oder Wirtschaftsförderungen entsprechende Leistungen in diesem Bereich anbieten.

Literatur

Helm, R./Meckl, R./Sodeik, N. (2007). Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77. Jg. Nr. 2, S. 211-241.

Probst, G./Raub, S./Romhardt (2010). Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 6. Aufl., Wiesbaden.