

## Wissensmanagement im Kontext von Unternehmenskultur und Wertschöpfung

► Ein von der IHK Frankfurt/Oder initiiertes Modellversuch orientiert auf die „Erhöhung der Wertschöpfung in KMU durch effektives Wissensmanagement und Lernkulturwandel (WISENT)“. Ziel ist die Identifikation und Dokumentation des in den beteiligten Unternehmen vorhandenen Wissens sowie die Ermittlung und der Transfer von Good Practices der Wissensnutzung als Wertschöpfungsfaktor. Workshops, eine Internetplattform und Handreichungen unterstützen den Transfer.

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist der Zugang zur „Ressource Wissen“ immer noch sehr differenziert. Auch im IHK-Bezirk Frankfurt (Oder) tun sich KMU aus vielfältigen Gründen – vom fehlenden Wissenskapital über Kompetenzdefizite bis zu Organisations-, Zeit- und Kostenproblemen – bisher mit wissensbezogenen Veränderungen im Wertschöpfungsprozess und einer ihnen adäquaten Unternehmensführung eher schwer. Angesichts drückender Tagesfragen im Kontext der allgemein schwierigen konjunkturellen Lage gerät der Zusammenhang von Unternehmenszielen und Wissensentwicklung, zwischen Unternehmens-, Arbeits- und Lernkultur häufig an den Rand der Aufmerksamkeit.

Bei Überlegungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit wird die Rationalisierung durch Personalreduzierung favorisiert. Als Bestandteil eines Krisenmanagements wird Wissensmanagement nicht gesehen. Und nur in wenigen KMU steht ein effektiverer Umgang mit Wissen über ein entsprechendes Wissensmanagement auf der Agenda der Weiterbildung und damit höherer Wertschöpfung.

Im Sinne von Good Practices orientiert dementsprechend ein von der IHK Frankfurt (Oder) initiiertes Modellversuch auf die „Erhöhung der Wertschöpfung in KMU durch effektives Wissensmanagement und Lernkulturwandel (WISENT)“. Denn auch für KMU gilt: „Lernen im Arbeitsprozess ist ein wichtiges Qualifikations- und Personalentwicklungsinstrument, insbesondere zur Umsetzung von Innovationen.“<sup>1</sup>

### Ziele des Modellversuchs WISENT

Der Modellversuch WISENT zielt darauf ab, eine wissensorientierte Unternehmensführung in KMU, insbesondere über die Entwicklung der betrieblichen Lernkultur, zu fördern und dabei Best Practices zu generieren. Dazu werden aktuelle Realitäten in diesen Unternehmen abgebildet, Möglichkeiten und Grenzen ihres effektiveren Umgangs mit Wissen aufgezeigt und auf Perspektiven ihrer Teilhabe an der Wissensgesellschaft verwiesen.



**PETER WÖLFFLING**

Dipl.-oec., Leiter des IHK-Bildungszentrums Frankfurt (Oder)



**HORST MIETHE**

Dr. sc. oec., IHK Frankfurt (Oder)



**PETER ALBRECHT**

Dipl.-Ing. (FH), M.A., GEBIFO Berlin

### Modellversuch WISENT

Erhöhung der Wertschöpfung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durch effektives Wissensmanagement und Lernkultur-Wandel

*Laufzeit:*

01.03.2001–30.06.2004

*Durchführungsträger:*

Industrie- und Handelskammer Frankfurt (Oder)

*Wissenschaftliche Begleitung:*

Gesellschaft zur Förderung von Bildungsforschung und Qualifizierung mbH (GEBIFO Berlin), Berlin

*Fachliche Betreuung:*

BIBB (Heinz Holz)

Das Modellversuchskonzept fußt dazu auf einem offenen, dynamischen Ansatz, der den Wissensmanagement-Zyklus<sup>2</sup> partiell berücksichtigt und nach Bedarf akzentuieren, aktualisieren, verändern oder ergänzen kann.

Um die Strukturen des Wissens im Unternehmen, seine Generierung, Bewahrung und Nutzung abbilden und gestalten zu können, wird die Interaktion im Unternehmen selbst sowie die des Unternehmens mit anderen Akteuren (insbesondere

Kunden, Zulieferer, externe Wissensträger), als Bezugspunkt genommen und analysiert. Es werden Optimierungsansätze dieser Interaktion entwickelt, die mit der Geschäftsführung sowie den wichtigsten Wissensträgern der Unternehmen unter dem Aspekt notwendiger Veränderungen in der betrieblichen Lernkultur beraten und verifiziert werden.

Der Modellversuch gliedert sich dabei in zwei Phasen: In der *ersten Phase* werden in sechs KMU (Modellbetriebe) eine Reihe von Kernfragen eines effektiven Wissensmanagements näher betrachtet; im Mittelpunkt der *zweiten Phase* steht der regionale und überregionale Transfer auf einen größeren Kreis von KMU sowie – als Synergieeffekt – auf die Handlungsstrategien von Bildungsdienstleistern, Service- und Beratungseinrichtungen (vgl. dazu auch [www.wissent.ffo.bildung.de](http://www.wissent.ffo.bildung.de)).

### Wissen nutzen und bewusst handeln

Die erste Phase der Durchführung des Modellversuchs zeigte in den beteiligten Unternehmen sehr unterschiedliche Reaktionen in Bezug auf die Notwendigkeit eines effektiveren Umgangs mit der Ressource Wissen. Dem bedingungslosen „Ja“ der Geschäftsführung zum Wissensmanagement in mehreren der Modellbetriebe stand ein gewisses Interesse bis hin zu spürbarer Skepsis der anderen Unternehmen entgegen. Die Dissonanzen zwischen den Unternehmen wuchsen, als es im nächsten Schritt um die Klammer zwischen Unternehmenskultur und Wissensmanagement ging. Die Abbildung 1 zeigt die in diesem Kontext sichtbar gewordenen unterschiedlichen Positionen.

In den Gesprächen zeigte sich vor allem eines sehr deutlich: Der Kulturbegriff impliziert unterschiedlichste Erwartungen bzw. Vorstellungen in Verbindung mit einem Unternehmen. Ein erstes Fazit des Modellversuchsverlaufs bestätigt die Vielfalt und Unterschiedlichkeit des „Verstehens und Praktizierens“ von Unternehmenskultur in KMU.

Darum wurde der Fokus des Modellversuchs ganz bewusst auf Gemeinsamkeiten und entsprechende Transfermöglichkeiten gerichtet. Ein zentraler Ausgangspunkt ist und bleibt die Analyse und Bewertung der formalen und informellen Kommunikations- und Organisationsstrukturen der betrieblichen Akteure des Modellversuchs, in der wesentliche Charakteristika der jeweiligen Unternehmenskultur deutlich werden. Ihre Komplexität wird in Abb. 2 skizziert.

Wissensmanagement einzuführen und zur Erhöhung der Wertschöpfung bewusst zu nutzen, erfordert die Entwicklung bzw. Ausprägung eines entsprechenden „Dringlichkeitsbewusstseins“ bei Geschäftsführung und Mitarbeitern gleichermaßen sowie die Assoziierung notwendiger Veränderungen der Unternehmenskultur. In diesem Sinne ist quasi auch ein „Veränderungsbewusstsein“ erforderlich. Dies bezieht sich auf die Flexibilisierung von Ort und Zeit der Arbeit genauso, wie auf die Ausprägung einer unternehmensspezifischen „Wissenskultur“.

Zum Umdenkungsprozess gehört, dass neben der Technologie des Produktionsprozesses den Techniken, Prozessen und den Instrumenten/Werkzeugen der Unternehmenskultur eine immer größere Bedeutung für den Erfolg des Wissensmanagements zukommt. Damit verbunden ist nach SCHIAVA DELLA/REES<sup>3</sup> der Übergang zu einer neuen Wissenskultur mit den Elementen

- Sprachkultur – bestimmt die Kommunikation, gemeinsames Begriffsverständnis
- Lernkultur – z. B. Zulassen von Fehlern
- Informationskultur – „Wissen ist Macht“ verhindert Wissensweitergabe
- Entscheidungskultur – Hilfestellungen bei Neuerungen, Anreizsysteme.

Bei den sich am Modellversuch WISENT beteiligenden betrieblichen Partnern wurde das Management darauf orientiert, sich verstärkt der eigenen Wissensbasis zuzuwenden:

- *auf Unternehmensebene*, indem aktiv kunden- und lieferantennah Anforderungen, Orientierungen und Marktprobleme als Wissen generiert werden;
- *auf Gruppen- oder Teamebene*, indem eigenes Verfügungs- und Orientierungswissen zur Verbesserung der Arbeit und der Produkte erschaffen, dokumentiert und über eine zielgerichtete Information und Kommunikation verfügbar gemacht wird;
- *auf Ebene der Mitarbeiter*, indem neben dem Handlungswissen auch das Lernen in informellen Strukturen/Prozessen entwickelt und das Erfahrungswissen der Mitarbeiter für das Unternehmen als ein spezifischer Beitrag zur Wertschöpfung nutzbar gemacht und bewahrt wird.

## Akteure und Effekte

Der Auswahl der sechs am Modellversuch beteiligten Unternehmen des IHK-Bezirks lagen zwei Gesichtspunkte zugrunde: Sie sollten zum einen die relativ breite Branchenstruktur der KMU im IHK-Bezirk Frankfurt (Oder) reflektieren. So finden sich unter den Modellbetrieben neben Unternehmen der Metall- und Elektronikbranche auch ein Gießerei-Unternehmen, ein Produzent alternativer Energieanlagen sowie ein Instrumentenbauer. Zum anderen sollten unter den Modellbetrieben KMU unterschiedlicher Größe vertreten sein.<sup>4</sup>

In Unternehmen der ausgewählten Größenklassen sind im Land Brandenburg derzeit 75 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten tätig.

Die bezüglich der Größenklasse als repräsentativ anzusehenden Unternehmen wurden zunächst einer betrieblichen Situationsanalyse unterzogen, auf die dann die spezifischen wissensmanagementbezogenen Aktivitäten aufsetzten. Im Mittelpunkt standen die Module Wissensidentifikation, Wissensverteilung, Wissensbewahrung und Wissenserwerb. Dabei wurden u. a. folgende Aspekte näher betrachtet:

- Wie lassen sich in den KMU Unternehmensziele in Wissensziele umsetzen?
- Wie kann die Wissensbasis von KMU (problem- und firmenspezifisches Wissen) am wirksamsten erfasst, selektiert und entwickelt werden?
- Welche Instrumente können eingesetzt werden, um unternehmensinternes Wissen zu dokumentieren und zu visualisieren?
- Welche Werkzeuge des Wissensmanagements werden in den Modellbetrieben angewendet, und welche davon sind für die spezifischen Erfordernisse von KMU besonders geeignet (Best Practices)?
- Was sind die Schwerpunkte, um die Wissensressourcen der Modellbetriebe wirksamer zu entwickeln und für die Wertschöpfung effektiver zu nutzen?

Als ein entscheidender Ansatz zur besseren Wissensverteilung kristallisierte sich die Gestaltung der Kommunikationsprozesse (*Kommunikationsarchitektur*) heraus.

In kleinen Unternehmen ist Kommunikation zur Wissensverteilung zumeist durch das ständige räumliche Zusammenwirken der betrieblichen Akteure, aber auch durch das Gespräch bei einer gemeinsamen Einnahme der Mahlzeiten gewährleistet, wobei nicht selten auch Entscheidungen vor Ort getroffen werden. Mit wachsender Mitarbeiterzahl wird jedoch eine Strukturierung der Kommunikation notwendig. Die spontane und häufig auch informelle Kommunikation muss durch Arbeits- und Teambesprechungen ergänzt werden, die Entwicklung verbindlicher Informations- und Kommunikationsstrukturen ist erforderlich. Hier sind im Sinne der Worte ein Management des Wissens und die Förderung einer unternehmensorientierten Medienkompetenz erforderlich.

Abbildung 1 Modellversuch WISENT – Komplexität von Unternehmenskultur

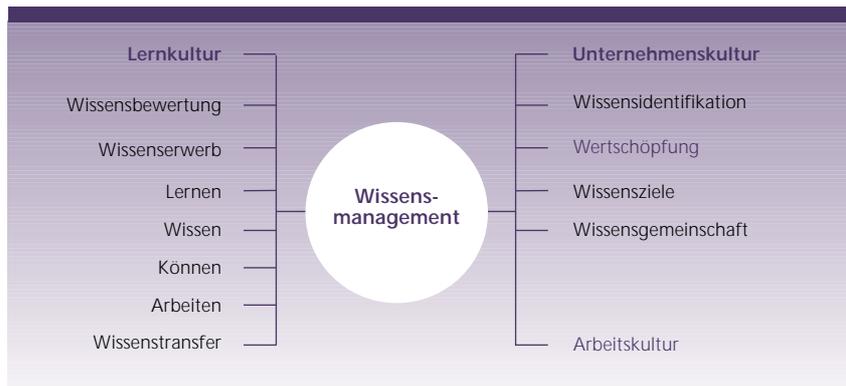


Abbildung 2 Modellversuch WISENT – Untersuchungskonzept



Gleichzeitig zeigt sich: Die auf Großbetriebe orientierten Ansätze des Wissensmanagements erweisen sich für KMU entweder als nicht oder nur als bedingt geeignet. Im Rahmen des Modellversuchs wurde dementsprechend ein auf KMU abgestimmtes methodisches Herangehen an das Wissen und seine innovativere Nutzung entwickelt und mit anderen relevanten Projekten diskutiert. Um Strukturen des Wissens im Unternehmen, seine Generierung, Bewahrung und Nutzung abbilden und gestalten zu können, wird – wie oben bereits erwähnt – die Interaktion im Unternehmen selbst sowie mit anderen Akteuren als Ausgangspunkt zur Entwicklung von Optimierungsansätzen genommen.

Dazu werden vor allem folgende methodische Instrumente miteinander gekoppelt:

- Brainstorming Geschäftsführung (Unternehmensstrategie, Schlussfolgerungen zum Handlungsbedarf bezüglich Wissensmanagement)
- Leitfadengestützte Einzelgespräche mit der Geschäftsführung und den hauptsächlichsten Wissensträgern des Unternehmens zu den wichtigsten Handlungsfeldern des Wissensmanagement
- Teilnehmende Beobachtung
- Dokumentenanalyse
- Diagnostik Tätigkeitsstrukturen im Unternehmen
- Diagnostik Arbeitszeitstruktur.

### Fallbeispiel: Wissensfluss und Wissenslücken in einem metallverarbeitenden Unternehmen

#### Methodisches Vorgehen:

##### (1) Wissensfluss

- Leitfadengestützte Einzelgespräche mit den Geschäftsführern und ausgewählten Mitarbeitern
- Teilnehmende Beobachtung Kommunikation
- Qualitäts-Management
- Dokumentenanalyse (insbesondere QM-Dokumente) zur Ermittlung von Organisations- und Informationsstrukturen
- Abgleich der dokumentierten und realen Strukturen

##### (2) Wissenslücken

- Leitfadengestützte Einzelgespräche mit den Geschäftsführern und ausgewählten Mitarbeitern zur Ermittlung der im Unternehmen vorhandenen Wissensarten und ihren Trägern
- Selbsteinschätzung der Tätigkeitsstruktur der Wissensträger auf Basis der in den Interviews ermittelten Grobstruktur der Tätigkeiten

#### Befund

Die ermittelten aktuellen Tätigkeitsstrukturen erklärten sowohl Hemmnisse im Wissensfluss (einschließlich der fehlenden Dokumentation des Erfahrungswissens) als auch vorhandene Wissenslücken insbesondere im Marktwissen, letztere vor allem als Resultat des Auseinanderstrebens von Unternehmenswachstum auf der einen und Stagnation im Management auf der anderen Seite.

#### Indikation

Angeraten für einen effektiveren Umgang mit Wissen waren Veränderungen in der Arbeits- und Prozessorganisation (Personalaufstockung im Bereich Vertrieb und Programmierung, Einführung einer Meisterfunktion), eine Strukturierung der Kommunikation sowie die Schaffung eines Ausbildungsplatzes.

## Diagnose- und Implementierung von Wissensmanagement

Der Modellversuch orientiert sich konzeptionell am spezifischen Handlungsbedarf der Modellbetriebe. Dazu werden gemeinsam mit den betrieblichen Akteuren die Module identifiziert resp. implementiert, die dem jeweiligen Kernbedarf an Wissensmanagement entsprechen.

In drei der Modellbetriebe erfolgte eine umfassende Bestandsaufnahme zu Strukturen des Wissens und zum aktuellen Stand des Wissensmanagements im Unternehmen. Daraus wurden entsprechende Vorschläge zum effektiveren Umgang mit Wissen im Wertschöpfungsprozess abgeleitet. Dieser Vorgehensweise kam eine Pilotfunktion in Bezug auf die Abklärung der allgemeinen Problemlage in den KMU zu. Sie war quasi der Background, der es ermöglichte, in den anderen Unternehmen die Aktivitäten auf ausgewählte Fragestellungen zu konzentrieren, wie z. B. auf die Wissensbewahrung angesichts alternder Betriebsbeleg-

schaften oder auf die Schlussfolgerungen aus einem veränderten Geschäftsfeld des Unternehmens für die betriebliche Lernkultur.

## Transferaspekte des Modellversuchs

Die praktizierten Transferwege reichen von Workshops in den Modellbetrieben selbst und adäquaten Veranstaltungen in der Region über eine zum Modellversuch entwickelte Internetplattform bis zu E-Learning-Bausteinen, einem Curriculum zum Wissensmanagement und zu Handreichungen für KMU bezüglich der Wege zur effektiveren Nutzung der Wertschöpfungsfaktors Wissen und der Entwicklung einer adäquaten Unternehmenskultur.

Dabei variiert die Schwerpunktsetzung. Ging es in den Workshops in den Unternehmen vordergründig um die Diskussion der Ergebnisse der jeweiligen Bestandsaufnahme sowie möglicher unternehmensbezogener Umsetzungsstrategien der sich ergebenden Schlussfolgerungen, so konzentrierten sich die regionalen Veranstaltungen unter Einbeziehung der praktischen Erfahrungen von Netzwerkpartnern (Experten aus relevanten Projekten, regionale Bildungsdienstleister, Unternehmensberater) auf übergreifende Problemstellungen einer effektiveren Nutzung des Wissens als Wertschöpfungsfaktor und der Entwicklung einer diesbezüglichen Lernkultur.

Besonderes Gewicht kommt in diesem Kontext zweifellos der Gründung des BIBB-Arbeitskreises Modellversuche-Wissensmanagement zu, dessen Start am 16./17. September 2002 in Frankfurt (Oder) erfolgte. Er ermöglichte auch dem Modellversuch WISENT eine neue Qualität des bundesweiten Erfahrungsaustausches und damit des Transfers von Erfahrungen relevanter Projekte.

Die Handreichungen wiederum greifen ausgewählte praktische Probleme der Entwicklung und des Umgangs mit Wissen aus den Modellbetrieben auf und zeigen exemplarische Lösungsmöglichkeiten. Ihre methodische Gestaltung wurde im Dialog mit diesen Betrieben entwickelt. Ihre Zielgruppe sind in erster Linie die Geschäftsführer von KMU, die so in dem Bestreben unterstützt werden sollen, ihr Unternehmen auf den Weg in die Wissensgesellschaft durch einen effektiveren Umgang mit diesem Wissen möglichst wirksam zu positionieren. ■

### Anmerkungen

- 1 Bulmahn, E.: *Sicherung der Zukunftsfähigkeit der dualen Berufsbildung*. In *BWP* (32) Sonderausgabe 2003, S. 8
- 2 1. Identifikation von Wissen und Wissenslücken, 2. Identifikation des bisherigen Umgangs mit Wissen (Best Practices, Defizite), 3. Hinterfragung der

Prozess- und Tätigkeitsstrukturen sowie der Unternehmens- und Lernkultur bezüglich der Wissensentwicklung und -nutzung für die Wertschöpfung, 4. Entwicklung und Umsetzung von Schlussfolgerungen zu Wissenswerb, Wissensteilung, Wissensbewahrung und Wis-

- sensnutzung unter aktiver Einbeziehung der Mitarbeiter
- 3 Vgl. Schiava della, M., Rees, W.H.: *Was Wissensmanagement bringt*. Wien/Hamburg 1999, S. 220 ff.
- 4 Ausgewählt wurden: ein Unternehmen der Betriebsgrößenklasse von 1 bis zu 19 Beschäftigte;

zwei Unternehmen der Betriebsgrößenklasse von 20 bis 49 Beschäftigte; ein Unternehmen der Betriebsgrößenklasse von 50 bis 99 Beschäftigten; zwei Unternehmen der Betriebsgrößenklasse von 100 bis 199 Beschäftigte.