



**Geballtes Wissen in der Dosenfabrik:** Geschäftsführer Hugo Trappmann (rechts) und Stefan Fachinger, Leiter des Technischen Controllings der Blechwarenfabrik Limburg, wollen das Wissen ihrer Mitarbeiter für das Unternehmen nutzbar machen.

## Gehirnjogging für die Firma

In jedem Unternehmen sammeln die Mitarbeiter im Laufe der Jahre enormes **Wissen** an. Firmenchefs, die diese Ressource geschickt nutzen, sichern sich einen wertvollen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb.

von Pia Weber

**S**elbst nach 27 Jahren im Betrieb schaffte es der Elektronikmeister noch, Stefan Fachinger zu verblüffen: Wer sich eigentlich ab 2009 um die Wiederholungsprüfungen der elektrischen Betriebsmittel kümmern werde, wollte der altgediente Fachmann, der im kommenden Jahr in den Ruhestand wechseln wollte, wissen.

Fachinger, der Leiter des Technischen Controllings bei der Blechwarenfabrik Limburg GmbH in der hessischen Domstadt ist, wusste aber überhaupt nichts von den gesetzlich vorgeschriebenen Prüfungen – geschweige denn hätte er einen Nachfolgeplan präsentieren können.

Dennoch war diese Nachfrage ein echtes Kompliment für seine Arbeit. Denn seit 2005 ist er zusätzlich für das Prozessmanagement in dem Unternehmen zuständig, das mit 320 Mitarbeitern rund 55 Millionen Euro Jahresumsatz erwirtschaftet. Und die Bemerkung des Mitarbeiters zeigte ihm immerhin, dass es ihm gelungen war, das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter für das Unternehmen direkt nutzbar zu machen.

Wissensmanagement gewinnt in der Unternehmensführung an Bedeutung. „Die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen hängt zunehmend von ihrer Fähigkeit ab, personelle

und Wissensressourcen zu managen“, heißt es in einer Studie der Technischen Universität Chemnitz. Gerade Mittelständler können es sich angesichts immer kürzerer Produktionszyklen und zunehmendem Wettbewerbsdruck nicht leisten, Ressourcen, die in ihrem Unternehmen vorhanden sind, brachliegen zu lassen.

**Wissen bezeichnet die Gesamtheit** von Daten, Informationen, Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen, die in einem Unternehmen vorliegen. Bei Unternehmensentscheidungen sollten die Beteiligten idealerweise all dieses Wissen einsetzen können, sonst drohen Fehlentscheidun-

014 Bernd Kroschek

gen. „Die Kunst ist es, die Ressource Wissen innerhalb und außerhalb der Organisation zu identifizieren, zu strukturieren, praxisbezogen einzusetzen und optimal zu nutzen“, erläutert Professor Hartmut F. Binner, Inhaber der Binner Akademie in Hannover, die sich auf systematische Wissensvermittlung in Unternehmen spezialisiert hat.

Bei der Blechwarenfabrik Limburg war das Wissensmanagement zunächst eher ein Nebenprodukt einer anderen Entscheidung: Geschäftsführer Hugo Trappmann hatte im Rahmen einer ISO-Norm-9001-Zertifizierung alle Prozesse im Unternehmen überarbeiten und dokumentieren lassen. Dazu entwarf eine Projektgruppe neue, übersichtliche On-

*Wer sein Wissen so aufbereitet, dass es die Mitarbeiter effektiv einsetzen können, kann nicht so leicht kopiert werden.*

Prof. Hartmut F. Binner,  
Binner Akademie

linedokumente, die für alle zugänglich in der Datenbank Docweb hinterlegt wurden. Fachinger schulte nach und nach alle Mitarbeiter im Umgang mit der Datenbank, mit den Formblättern und mit den Prozessen. Der Aufwand zahlte sich aus: „Die Mitarbeiter sind motiviert, über die Verbesserung der Prozesse nachzudenken und ihre Kontakte sowie ihr Wissen zu hinterlegen“, sagt Fachinger.

Ein gelungenes Praxisbeispiel für Wissensmanagement ist der Prozess „Kundenzufriedenheit messen“. Hier hinterlegen alle Mitarbeiter einheitlich ihr Wissen über Kunden in dem Softwaresystem IS-Contact. Das System ist kompatibel mit Outlook und kann auch von unterwegs eingesehen werden. Das Ergebnis: Die Daten über Kunden verschwinden nicht wie früher in den Köpfen oder in individuellen Unterlagen der Vertriebsmitarbeiter, sondern sind seither jederzeit von allen dazu berechtigten Personen einsehbar. Monatlich

interne Audits sorgen dafür, dass wirklich jeder Mitarbeiter sein Kundenwissen auf die vorgeschriebene Weise hinterlegt.

**Auch in der Produktion** hat die Einführung des Wissensmanagements schon zu einigen Verbesserungen geführt, zu denen es nach Einschätzung von Geschäftsführer Trappmann sonst nicht – oder zumindest nicht so schnell – gekommen wäre. So lief zum Beispiel die Produktion von Weißblechflaschen für Übersee jahrelang über eine besonders schnelle Produktionslinie. Doch nachdem er aufgefordert worden war, sich auch über die Schritte vor und nach seiner eigenen Aufgabe Gedanken zu machen, kam ein Mitarbeiter aus der Produktion auf die Idee, die Herstellung auf eine andere Produktionslinie zu verlagern. Die ist zwar langsamer, dafür konnte sich das Unternehmen aber umständliche Schritte der Umverpackung von Euro- auf Überseepalette sparen. Die Prozesskosten reduzierten sich dadurch um 50 Prozent. Für Limburg-Geschäftsführer Trappmann ist nach solchen Erfahrungen klar: Prozessoptimierung und Wissensmanagement kann man nicht trennen. An beiden führt für ihn kein Weg vorbei.

Wie Trappmann haben schon viele Mittelständler erkannt, welches Potenzial in ihrem Unternehmen schlummert, das nur darauf wartet, gehoben zu werden. So schrieben 45 Prozent der befragten kleinen und mittleren Unternehmen bei einer Untersuchung der Technischen Universität Chemnitz auf die Frage nach ihren wichtigsten Wettbewerbsvorteilen dem „zielgerichteten Umgang mit Wissen“ eine sehr hohe Bedeutung zu. Besser schnitten in dieser Umfrage nur die Punkte „höhere Qualität“ und „maßgeschneiderte Einzelösungen“ ab. Für die Studie mit dem Titel „Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen“ wurden im Jahr 2006 über 2300 Entscheider interviewt.

„Wer es schafft, sein Wissen so aufzubereiten, dass die Mitarbeiter schnell darauf zurückgreifen und es effektiv einsetzen können, kann nicht so leicht von Wettbewerbern kopiert werden“, sagt Wissensmanagement-Experte Binner. Er kennt allerdings auch die Hürden: „Das Wissens-

## So geht's

### Wissen im Unternehmen entwickeln und einsetzen

**Entscheiden Sie**, wo Sie ansetzen wollen: beim Wissensstand über Kunden, über Produkte, Märkte und Wettbewerber.

**Bestimmen Sie** einen Mitarbeiter, der sich als Wissensmanager aktiv mit der Umsetzung beschäftigt.

**Ermitteln Sie**, welches Wissen in den Geschäftsprozessen vorhanden ist, wer die Wissensträger sind und wo es noch Wissensdefizite gibt.

**Binden Sie die Mitarbeiter ein.** Ermitteln Sie durch Workshops oder Befragungen, welche Schwerpunkte sie beim Wissensmanagement sehen und informieren Sie sie über Ziele und Hintergründe.

**Stellen Sie die Prozesse grafisch dar** mit Prozessverantwortlichen sowie zeitlichen Abläufen. So wird transparent, an welchen Stellen die Abläufe optimiert werden können, und es wird einfacher, neue Mitarbeiter einzuarbeiten.

**Bauen Sie vorhandene Regelwerke** in das Wissensmanagement ein, wie zum Beispiel Bestimmungen über Arbeits- oder Umweltschutz oder elektronische Handbücher. Wichtig ist, die Vorgaben einheitlich zu gestalten und sie in für alle zugänglichen Datenbanken zu hinterlegen.

**Identifizieren Sie** die für Ihr Unternehmen geeigneten Informationssysteme: Das können zum Beispiel Portale für Kunden oder Lieferanten sein. Mitarbeiter können über Intranet vernetzt werden, ihr Wissen aber auch in firmeninternen Plattformen oder Newsrooms hinterlegen.

**Schulen Sie die Mitarbeiter** in den technischen Instrumenten des Wissensmanagements, etwa im Gebrauch der Datenbanken. Nur so ist gewährleistet, dass das mitarbeiterspezifische Know-how tatsächlich hinterlegt wird.

**Beteiligen Sie die Mitarbeiter** am Erfolg, etwa durch Prämien oder Ehrungen.

## Erfolgskontrolle

### Das erreichen Sie mit Wissensmanagement

**Das Kernwissen der Organisation** wird sichtbar. Das erleichtert es, Unternehmensziele zu formulieren.

**Produktzyklen werden verkürzt**, weil vorhandenes Wissen für neue Projekte oder zwischen verschiedenen Projekten genutzt wird.

**Die Wettbewerbsfähigkeit steigt**, weil Wissen über Märkte und Kunden, Lieferanten und Wettbewerber systematisch ausgebaut und für eine bessere marktorientierte Produktentwicklung eingesetzt werden kann.

**Das Rating wird verbessert**, weil das im Unternehmen vorhandene Wissen benannt und systematisch ausgewertet wird.

**Wissensdefizite** bei Mitarbeitern werden sichtbar und können durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen geschlossen werden.

**Die Kommunikation im Unternehmen** wird gesteigert, dadurch verringern sich Reibungsverluste unter den Mitarbeitern.

**Talente in der Belegschaft** werden sichtbar und können speziell als Fach- oder Führungskräfte gefördert werden.

**Lästige Routinearbeiten nehmen ab**. Dadurch gewinnen die Mitarbeiter Freiraum für neue Aufgaben.

**Die Mitarbeiter werden leistungsstärker**, weil sie auf bessere und zahlreichere Informationsquellen zurückgreifen können.

**Die Mitarbeiter sind motivierter**, weil sie stärker in die Prozesse eingebunden sind und mehr Gestaltungsspielraum haben.

**Die Abhängigkeit** von einzelnen Wissensträgern nimmt ab, weil der Erfahrungsschatz strukturiert hinterlegt ist.

**Synergien werden ersichtlich**, wodurch potenzielle neue Geschäftsfelder erkennbar werden.

### Wissen ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für Mittelständler

Die TU Chemnitz hat über 2300 Unternehmen, die Wichtigkeit von Wettbewerbsvorteilen gegenüber ihren Hauptkonkurrenten auf einer vierstufigen Skala von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“ einzuschätzen. Dabei landete „Zielgerichteter Umgang mit Wissen“ auf Rang 3.



Quelle: Technische Universität Chemnitz, 2008

► management darf keine zusätzlichen Kosten und keinen Aufwand verursachen.“

Für Unternehmen, die ihre Ressourcen besser nutzen wollen, hat Binner deshalb das Modell „House of Process Knowledge“ entwickelt. Zunächst prüft er, was es an Dokumentationen im Unternehmen schon gibt. Dazu gehören etwa Zertifizierungen, Qualitäts-, Arbeitsschutz-, Umweltmanagement oder elektronische Handbücher. Diese Informationen werden in zwölf Schritten erfasst, in übersichtlichen Formblättern dargestellt und mit Best-Practice-Beispielen angereichert. Danach werden sie in einer Datenbank für die Mitarbeiter zugänglich hinterlegt. „In diesem ganzheitlichen Ansatz werden Organisation, Mensch und Technik optimal miteinander verknüpft“, sagt Binner.

Einen Schwachpunkt hat auch dieses System: Es funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter kontinuierlich ihr Wissen in die Datenbank einpflegen. Sie müssen begreifen, weshalb es notwendig ist, dass sie die ohnehin notwendigen Dokumentationen künftig strukturiert und standardisiert in der Wissensbasis der Organisation hinterlegen. Um sie zu motivieren, sollten Unternehmer über zweckgebundene Erfolgsbelegungen nachdenken, rät Binner.

Das gesammelte Wissen in seinem Unternehmen identifizieren und optimal nutzen wollte auch Wolfgang Beyers, der in der zweiten Generation die Helmut Beyers GmbH in Münchenglöblich führt. Das Unternehmen ist mit rund 140 Mitarbeitern im Electronic Manufacturing Service (EMS) tätig, fertigt als Dienstleister elektronische Produkte. „Wissensmanagement ist für uns wichtig, weil der Druck aus den Billiglohnländern immer größer wird“, sagt Beyers. Andererseits sei bei den Kunden infolge von Personalabbau häufig das Know-how über eigene Produkte verloren gegangen. „Das ist unsere große Chance, dafür aber müssen wir in verstärktem Maße Wissen aufbauen“, so Beyers.

**Um sein Ziel zu erreichen**, entschied sich Beyers für ein systematisches Vorgehen. Zunächst verschaffte er sich mithilfe einer detaillierten Wissensbilanz Klarheit über den Status und mögliche Know-how-Defizite in seinem Unternehmen. Dabei fiel ihm auf, dass in seinem Betrieb zwar ein solides Basiswissen vorhanden war. Allerdings zeigte sich, dass das an einzelne Mitarbeiter gebundene Wissen für andere nur schwer aufzuspüren war. Wichtige Daten waren zwar in Datenbanken hinterlegt, oft aber nur für Eingeweihte zugänglich. „Die Planung und Einführung eines Intranets ist deshalb eine konkrete Maßnahme, die wir in diesem Jahr realisieren“, sagt Beyers.

Daneben förderte die Analyse auch viel Positives zutage. So ist die Mitarbeitermotivation bei Beyers sehr hoch. Auch die Umstellung auf ein leistungs- und

► umsatzorientiertes Gehalt kam bei den Mitarbeitern gut an und hat die Identifikation mit dem Geschäftserfolg erhöht. Insgesamt ist Wolfgang Beyers zufrieden: „Wir können die Ergebnisse auch zur Außendarstellung gegenüber Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Banken nutzen, um uns als innovatives Unternehmen zu präsentieren.“ Gerade für ein Unternehmen ohne eigenes Endprodukt sei das ein wichtiger Aspekt, betont der Unternehmer.

Nicht alle Mittelständler gehen beim Wissensmanagement so systematisch vor wie Wolfgang Beyers. Das ist auch gar nicht nötig. Oft lassen sich auch schon mit gezielten Einzelmaßnahmen beachtliche Erfolge erzielen. Ina Finke, Leiterin Competence Center Wissensmanagement Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) in Berlin, warnt Mittelständler sogar davor, sich zu verzetteln. „Oft ist es besser, sich beim Wissensmanagement auf bestimmte Aspekte zu fokussieren und bereits im Unternehmen vorhandene Systeme einzubinden“, sagt Finke.

Die Wissenschaftlerin arbeitet an dem vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten Projekt „ProWis“ mit, das kleine und mittlere Unternehmen bei der Erschließung ihrer Wissensressourcen unterstützt. Ein eigens dafür entwickeltes Methodenset soll es ihnen ermöglichen, mit überschaubarem Aufwand Wissensmanagement im Unternehmen einzuführen, um somit zentrale Geschäftsprozesse zu optimieren. Dazu schlagen die Wissenschaftler ein dreistufiges Modell vor: Zunächst sollte ein Unternehmen demnach mit einer bestimmten Zielsetzung – etwa verstärkte Kundenbindung – seine Prozesse analysieren. Der nächste Schritt ist eine gezielte Stärke/Schwäche-Analyse in diesem Bereich, um schließlich eine Wissensmanagementlösung auszuwählen und einzuführen.

Darüber hinaus betont auch Finke die zentrale Bedeutung der Mitarbeiter, die frühzeitig in den Prozess eingebunden werden müssten. Dies könne beispielsweise mithilfe von Workshops geschehen, in denen sie den Umgang mit Wissen analysieren und über Verbesserungsmaßnahmen nachdenken. „Es ist die Kunst, den Umgang mit Wissen so aufzubereiten,



*Die Kunst ist es, den Umgang mit Wissen so zu gestalten, dass jeder Mitarbeiter bereit ist, mitzumachen.*

Ina Finke, Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik

dass jeder Mitarbeiter sich angesprochen fühlt und bereit ist, das Wissensmanagement aktiv zu gestalten“, erläutert Finke.

**Die intensive Beteiligung der Mitarbeiter** an allen wichtigen Projekten war bei dem IT-Beratungsunternehmen Trivadis AG aus Baden-Dättwil in der Schweiz immer schon Bestandteil der Unternehmenskultur. Dazu gehört auch das Managen und Teilen von Wissen. „Wir haben uns schnell von Einzelkämpfern zu Teamplayern entwickelt“, sagt Chief Technology Officers Martin Wunderli. Letztlich liegt das am Geschäftsmodell: Als Anbieter von IT-Lösungen und Service sind die rund 500 Berater auf Netzwerke angewiesen.

Im Laufe der Jahre hat Trivadis ein mehrstufiges System des „Know-how-Sharings“ – wie das Unternehmen es nennt – entwickelt. So gibt es E-Mail-Listen, die wiederum in Untergruppen aufgebaut sind, zum Beispiel Listen für Oracle-Consultants. Die E-Mails werden in ein News-Forum eingespeist, wo sie längere Zeit über den Browser abrufbar



[www.marktundmittelstand.de](http://www.marktundmittelstand.de)

#### **Leitfaden kostenlos runterladen**

Weitere wertvolle Informationen finden Sie im „Leitfaden Wissensmanagement“. Kostenloser Download: [www.marktundmittelstand.de/wissen](http://www.marktundmittelstand.de/wissen)

sind. Schließlich gibt es das „Wiki“ – das firmeneigene Wikipedia, in dem ein Thema nochmals aufbereitet und dann von den Beratern oder von den Kunden abgerufen werden kann.

Die konsequente Nutzung neuer Internet-technologie, die jedem Mitarbeiter von Trivadis in Fleisch und Blut übergegangen ist, bringt unmittelbaren Nutzen. Ein typisches Beispiel: Ein Trivadis-Berater trifft um 8.30 Uhr auf ein spezielles Backup für eine Oracle-Datenbank, kennt das Produkt aber nicht. Seine E-Mail-Anfrage ist so erfolgreich, dass er noch am selben Abend eine Zusammenfassung mit den wichtigsten Antworten ins News-Forum stellt. Nach einer internen Untersuchung sind auf diese Weise innerhalb von nur einer Stunde die Hälfte aller Probleme und innerhalb von drei Stunden 80 Prozent der Fragen gelöst.

Allein die technischen Voraussetzungen für Wissensaustausch zu schaffen, reicht aber selbst bei einem IT-Unternehmen nicht aus. Auch hier gilt es, darüber hinaus die Mitarbeiter zur Nutzung zu motivieren. Bei Trivadis hängt deshalb die Karriere auch davon ab, wie stark ein Berater bereit ist, sein Wissen zu teilen. „Der direkte Vorgesetzte ist über die Aktivitäten des Einzelnen in den E-Mail-Listen informiert und lässt dieses Engagement direkt in die Bewertung und Gratifikation einfließen“, erklärt Wunderli. „Mit einer Beförderung kann letztlich nur der rechnen, der neben technischem Know-how und Wissen übers Geschäft auch über soziale Kompetenz verfügt – die zeigt sich eben auch im Weitergeben des eigenen Wissens.“

**Mit der Aussicht auf eine Beförderung** brauchte der Controller der Blechwarenfabrik Limburg seinen Elektromeister nicht zu ködern. Getreu dem Motto „Problem erkannt – Gefahr gebannt“ lösten die beiden die Frage der Wartung der Betriebsmittel ganz pragmatisch. Zusammen mit dem Elektromeister zeichnete Fachinger den Prozess auf, machte den Meister zum Prozessverantwortlichen und beauftragte ihn damit, seinen Nachfolger einzuarbeiten. Auch das ist Wissensmanagement. ■

[strategie@marktundmittelstand.de](mailto:strategie@marktundmittelstand.de)