

# Einführung von Wissensmanagement in KMU durch Austausch von Erfahrungswissen zwischen Unternehmen

Wie KMU in Wissenswerkstätten des BMWi-Projektes METORA Erfahrungswissen zur  
Optimierung wissensintensiver Prozesse austauschen.

Klemens Keindl  
Core Business Development GmbH

1. Einleitung .....	1
2. Ein grober Überblick über die Entwicklungen des Wissensmanagements .....	2
3. Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement .....	2
4. Kooperatives Erfahrungslernen in Wissenswerkstätten .....	3
5. K <sup>3</sup> Knowledge Laboratory <sup>®</sup> und Wissenswerkstätten als Lernendes System .....	5
Literatur .....	6

## 1. Einleitung

In diesem Artikel wird das Konzept der Wissenswerkstätten beschrieben. Dabei handelt es sich um eine Reihe von drei ganztägigen Workshops mit den jeweils selben fünf bis acht Unternehmen, die alle eine Wissensmanagement-Lösung einführen möchten. Ziel ist es, dass diese Einführungen einerseits erfolgreich verlaufen und andererseits kein riesiger Beratungsaufwand betrieben werden muss. Um diese Ziele zu vereinbaren, setzt das Konzept der Wissenswerkstätten auf das kooperative Erfahrungslernen zwischen Unternehmen. Die Unternehmer tauschen Erfahrungen zum Umgang mit Wissen in ihren Unternehmen aus. Durch die Sensibilisierung im Umgang mit Wissen in verschiedenen Organisationen mit verschiedenen Zielen und Rahmenbedingungen, gelingt es in nur drei Workshops ein hohes Verständnis für Wissensmanagement (WM) aufzubauen. Anstelle aufwändiger und kostspieliger Beratung können KMU so effizient WM-Lösungen selbst implementieren.

**Inhalt:** Kapitel 2. fasst als groben Überblick Entwicklungen des Wissensmanagements zusammen. Danach wird anhand typischer Barrieren bei der Einführung von WM deutlich gemacht, dass nicht allein das WM selbst, sondern vor allem die Gestaltung eines erfolgreichen Einführungsprozesses eine große Herausforderung ist. Das Konzept der Wissenswerkstätten soll danach im 4. Kapitel davon überzeugen, dass Unternehmen durch den intensiven Erfahrungsaustausch untereinander und mit entsprechenden Methoden der Wissenskommunikation schnell eine hohe Sensibilität für den erforderlichen und neuartigen Umgang mit Wissen aufbauen können. Abschließend wird in Kapitel 5. das Zusammenwirken der Wissenswerkstätten mit der Erfahrungsdatenbank K<sup>3</sup> Knowledge Laboratory<sup>®</sup> zu einem nachhaltigen Lerndrehkreuz beschrieben. Insgesamt soll damit gezeigt werden, dass mit dem Lerndrehkreuz ein neues Potenzial für die breite Einführung von Wissensmanagement-Lösungen in KMU besteht.

## 2. Ein grober Überblick über die Entwicklungen des Wissensmanagements

Wissensmanagement ist wieder da. Mit dem Hype des Themas in den 90'ern und Anfang dieses Jahrhunderts ist Wissensmanagement schon einmal kräftig gegen die Wand gefahren. Viel zu IT-lastig, ohne ausreichendes Theorieverständnis über Wissen, Wissensprozesse und deren Steuerung und ohne praktikable Methoden auch für kleine und mittelständische Unternehmen.

Aber die Probleme und Herausforderungen in den Unternehmen beim täglichen Umgang mit Wissen, der laufenden Qualifizierung oder der Suche nach Innovationen etc. blieben bestehen. Die Verschärfung bestimmter Probleme einerseits, wie der Demografische Wandel und damit die massenweise Verrentung von langjährigen Experten, und neue Lösungswege andererseits, wie die Web-2.0-Technologien und Web-2.0-Philosophie, haben in den letzten Jahren Wissensmanagement wieder stärker in den Fokus von Unternehmen und zunehmend auch Verwaltungen gebracht. Aber selbst wenn dieses neue Problembewusstsein die Bereitschaft erhöht und neue Technologien die Praktikabilität heben, bleibt eine zentrale Hürde unverändert: Wie kann man den *Einführungsprozess* von WM erfolgreich gestalten?

## 3. Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement

Wie unterstützt man Unternehmen bei der Einführung einer Wissensmanagement-Lösung? Dem Gelingen einer solchen Aufgabe stehen viele Barrieren entgegen:

- Die bestehende **Unternehmenskultur** ist sehr oft durch das charakterisiert was in Unternehmen selbst als Herrschaftswissen bezeichnet wird. Das Steuerungsmedium Macht setzt sich gegen ein Steuerungsprimat von Wissen durch (Willke 1995, 1998). Wissen wird so wenig geteilt, Erfahrungen kaum reflektiert oder systematisch ausgewertet, um Erfolgsfaktoren und Barrieren zu erkennen etc.
- Unternehmen brauchen **nicht eine Wissensmanagement-Lösung**, sondern gleich mehrere – typischer Weise IT-Lösungen und Methoden für den Austausch von Erfahrungswissen face-to-face.
- Die **Kosten** einer umfangreichen Beratung und Begleitung längerfristiger Einführungsprozesse solcher Lösungen sind hoch und werden oft gescheut.
- Es fehlen klare **Verantwortliche** für Wissensmanagement-Fragen.
- In vielen Unternehmen **fehlt ein ausreichendes Verständnis** dafür wie man ideale Bedingungen für die Entstehung, offene Weitergabe und Nutzung von Wissen schafft, da Wissen einer anderen Steuerungslogik folgt (ebenda). Dieses „Feeling“ für immer andere Rahmenbedingungen je Wettbewerbssituation, Unternehmen und Abteilungen, also immer systemspezifisch, kann nicht modellhaft-theoretisch erlernt werden.
- etc.

All diese Faktoren führen dazu, dass die Einführung von Wissensmanagement-Lösungen leicht scheitern, an einem frühen Punkt stecken bleiben ohne ihr volles Potenzial zu entwickeln oder erst gar nicht angepackt werden. Besonders für kleine und mittelständische Unternehmen, die weniger Ressourcen für die komplexe Einführung solcher Lösungen haben, wirken diese Barrieren oft abschreckend. Bei der ersten repräsentativen Befragung

von KMU in Deutschland zum Umgang mit Wissen wurde daher eine Vielzahl von Hindernissen genannt (siehe Abb., Quelle Pawlowsky et al. 2006, 2006).

### "Der Umgang mit Wissen könnte verbessert werden, wenn ..."

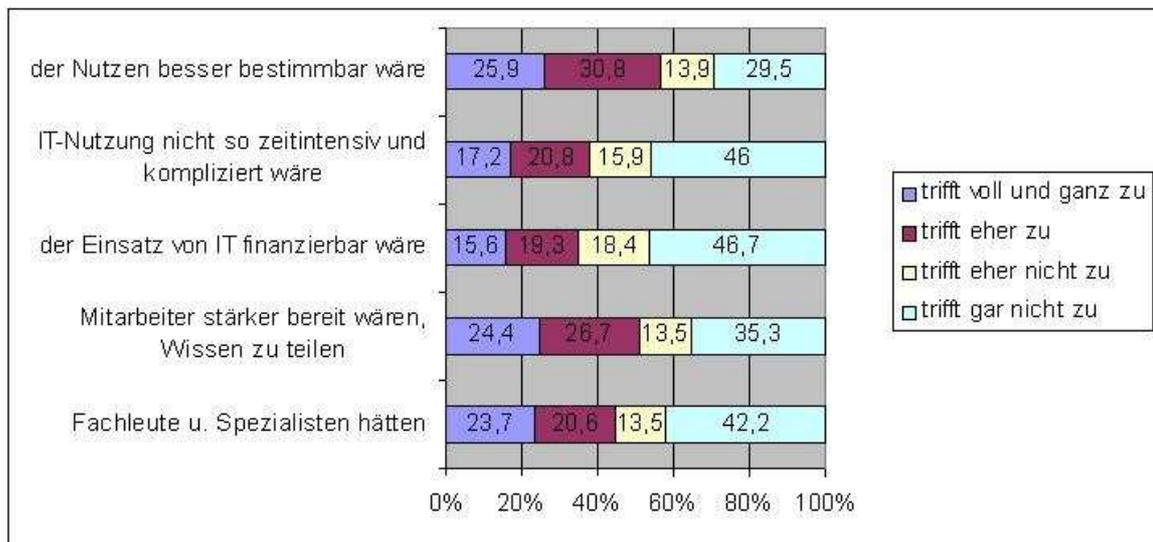


Abb. 1: Barrieren die KMU beim Umgang mit Wissen sehen

Aus diesen Barrieren ergibt sich die Schlussfolgerung, dass Wissensmanagement nicht isoliert von den dafür nötigen Veränderungen

- der gesamten Unternehmenskultur,
- der mentalen Modelle zu Wissen und dem Umgang mit Wissen und
- der genutzten (oder fehlenden) Methoden / Tools

eingeführt werden kann. Der Einführungsprozess muss sich Überlegungen einer komplexen systemischen Kontextsteuerung (Willke 1998) öffnen. (In diesem Rahmen kann nur auf die Literatur Willkes verwiesen werden.) Ich behaupte daher, dass gar nicht Wissensmanagement an sich eine so große Herausforderung ist, sondern die Gestaltung des Einführungsprozesses im Sinne eines Übergangs zu einem neuen Gleichgewicht des Wissensaustausches (vgl. spieltheoretische Überlegungen) der eigentliche Grund für das bisher oftmalige Scheitern von Wissensmanagement ist.

#### 4. Kooperatives Erfahrungslernen in Wissenswerkstätten

Wie funktionieren die Wissenswerkstätten? Wissenswerkstätten sind eine Veranstaltungsreihe aus je drei Workshops in denen TeilnehmerInnen aus kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) Unterstützung zum Umgang mit Wissen erhalten. Sie sind durch die folgenden drei Grundgedanken gekennzeichnet:

1. **Optimierung eines unternehmensspezifischen Wissensmanagements:** TeilnehmerInnen können eine Herausforderung zum Umgang mit Wissen im eigenen Unternehmen vorstellen und im Dialog mit den anderen TeilnehmerInnen einen für sie spezifischen

Lösungsweg, d.h. sowohl eine passende Wissensmanagement-Methoden/-Tool finden als auch einen Einführungsplan entwickeln.

2. **„Von Praktiker für Praktiker“:** Die TeilnehmerInnen beraten sich gegenseitig. Ein Dialogbegleiter (wissensfokussierte Moderation) bietet zwar als Wissensmanagement-Experte auch sein Wissen über Methoden und wichtiges Grundverständnis zu Wissensmanagement an, seine Rolle liegt aber v.a. darin, die TeilnehmerInnen zur Reflexion ihres eigenen Umgangs mit Wissen und des Umgangs mit Wissen der anderen Unternehmen anzuregen. Daraus entstehen die größten Aha-Effekte für die Steuerung von Wissen. Voraussetzung für eine Teilnahme ist die Bereitschaft zum offenen, aber vertraulichen Dialog.
  
3. **Nutzung von bestehenden Erfahrungen und Methoden aus anderen Unternehmen:** Als Anregung für mögliche Wissensmanagement-Methoden / Tools für die eigenen Unternehmen können die TeilnehmerInnen die Erfahrungsdatenbank K<sup>3</sup> Knowledge Laboratory<sup>®</sup> nutzen. Sie enthält reale Fallbeispiele zur Einführung von Wissensmanagement-Methoden /-Tools aus KMU und verschiedene Methoden- / Tool-Beschreibungen des Wissensmanagements. Das K<sup>3</sup> Knowledge Laboratory<sup>®</sup> (verantwortlich: TU Chemnitz, Lehrstuhl Personal und Führung) wurde wie die Wissenswerkstätten (verantwortlich: Core Business Development GmbH) im Rahmen des METORA-Projekts ([www.metora.de](http://www.metora.de)) durch eine Förderung des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aufgebaut (Pawlowsky et al. 2007).

### Der Ablauf der drei Wissenswerkstätten:

#### Erste Wissenswerkstatt:

- Analyse der Rahmenbedingungen und Ziele beim Umgang mit Wissen in den teilnehmenden Unternehmen, die durch die Einführung einer WM-Methode / -Tool bewältigt werden sollen
- Vermittlung von Grundlagen des Wissensmanagements
- Vorstellung von Wissensmanagement-Methoden / -Tools, soweit sie von den TeilnehmerInnen bereits angedacht sind inklusive Analyse der Passfähigkeit auf die jeweiligen Ziele und Rahmenbedingungen der Unternehmen
- Beratung zu der jeweiligen Herausforderung, die die Unternehmen im Zuge der Wissenswerkstätten bewältigen können und Entwicklung von ersten und Vorgehensweisen

#### Zweite Wissenswerkstatt:

- Erarbeitung von Projektplänen zur Einführung der gewählten Wissensmanagement-Methoden / -Tools im Rahmen einer gemeinsamen Beratung mit Methoden der Wissenskommunikation (Keindl, K. / Stieler-Lorenz, B. 2005; Stieler-Lorenz, B. et al. 2004)
- Weitere Vorstellung von Wissensmanagement-Methoden / -Tools, die von den TeilnehmerInnen angestrebt werden und Analyse der Passfähigkeit auf die jeweiligen Ziele und Rahmenbedingungen der Unternehmen

Umsetzungsphase:

- Erprobung und Einführung der gewählten WM-Methode/-Tool im Rahmen von Pilotprojekten
- Begleitung dabei durch den Dialogbegleiter der Wissenswerkstätten im Rahmen von ein bis zwei Workshops etc. in den jeweiligen Unternehmen

Dritte Wissenswerkstatt:

- Präsentation des bisher realisierten Einführungsprozesses durch die Unternehmen
- Gemeinsame Beratung zu Erfolgsfaktoren und Barrieren der jeweiligen Einführungen
- Entwicklung von Ideen für die weitere Fortführung der Einführungsprojekte

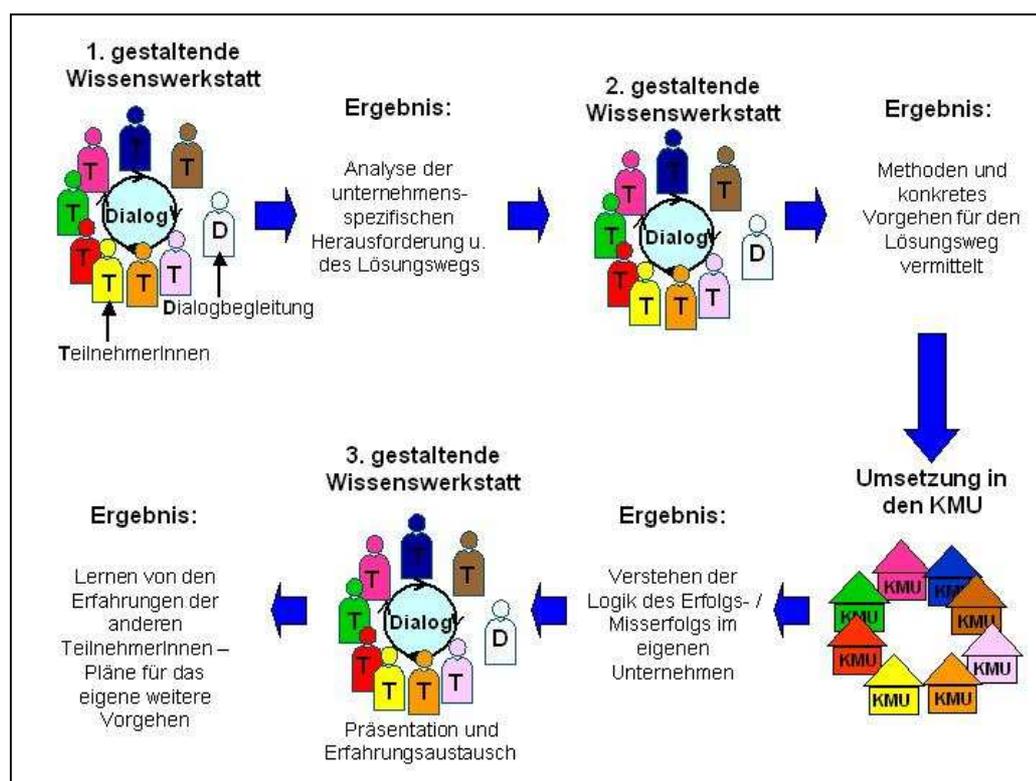


Abb. 2: grober Ablauf der drei Wissenswerkstätten und der Einführung einer WM-Lösung

## 5. K<sup>3</sup> Knowledge Laboratory® und Wissenswerkstätten als Lernendes System

Die Besonderheit des K<sup>3</sup> Knowledge Laboratory® ([http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/forschung/projekte/projekte\\_aktuell/METORA/index.php](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/forschung/projekte/projekte_aktuell/METORA/index.php)) und der Wissenswerkstätten liegt darin, dass sie mit der Idee des Best Practice-Transfers brechen. Der Grund dafür ist, dass die Vielfalt der Rahmenbedingungen, Kulturen und Bedürfnisse von Unternehmen bezüglich des Umgangs mit Wissens so vielfältig sind, dass ein einfacher Best-Practice-Transfer einer zu starken Standardisierung von Einführungsprozessen entsprechen würde. Stattdessen wird im K<sup>3</sup> Knowledge Laboratory® der reale Einführungsprozess einer WM-Methode in einem KMU in einzelnen Schritte dargestellt (jeweils mit einem spezifischen Problem und dem realisierten Lösungsweg dazu: sogenannte Problem-Handlungskombinationen, PHKs) (Pawlowsky 2007). Unternehmen können außerdem alle Schritte des Einführungsprozesses

mit (automatisch angebotenen) ähnlichen Schritten aus anderen Unternehmen vergleichen. Dadurch wird die Variantenvielfalt erkennbar und der Unternehmer wird für die entscheidenden Rahmenbedingungen sensibilisiert.

Die Logik des K<sup>3</sup> Knowledge Laboratory® entspricht genau der Grundidee der Wissenswerkstätten: Unternehmen lernen über WM am meisten dadurch, dass sie die WM-Ziele, Barrieren und Rahmenbedingungen anderer Unternehmen nachvollziehen und diese beraten. Dadurch werden die Kompetenzen für die Wahrnehmung der vielfältigen Einflussfaktoren, Rahmenbedingungen und Zielen geschult.

Durch die Verzahnung von K<sup>3</sup> Knowledge Laboratory® und Wissenswerkstätten soll es gelingen, ein dauerhaftes Lerndrehkreuz zu etablieren. Denn die Einführungsprojekte, die in der 3. Wissenswerkstatt präsentiert werden, gehen als neue Fallbeispiele wieder in das K<sup>3</sup> Knowledge Laboratory® ein. Hinzu kommt eine Beschreibung der eingesetzten WM-Methode /-Tool sowie möglichst auch O-Töne, Bild- und Videomaterial.

Die Vision dahinter ist, eine lebendige Plattform für Wissensmanagement-Erfahrungen zu schaffen, die in Wissenswerkstätten auch ihre reale Entsprechung finden. Die Kombination aus K<sup>3</sup> Knowledge Laboratory® und Wissenswerkstätten ist damit eine attraktive Alternative zur klassischen Beratung.

## Literatur

**Keindl, K. /Stieler-Lorenz, B. 2005:** Vom Erfahrungswissen zum Handeln: Die Kommunikationsmethode, „Wissen durch Erfahrungsgeschichten“, in: Reinmann (Hrsg.): Wissen erzählbar machen, Pabst-Verlag, Wiesbaden

**Pawlowsky, P. / Gerlach, L. / Hauptmann, S. / Puggel, 2006:** Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Empirische Typologisierung auf Grundlage einer bundesweiten Befragung - FOKUS-Print 09/06. Lehrstuhl "Personal und Führung", TU Chemnitz. - ISSN: 1862-4464

**Pawlowsky, P. / Gerlach, L. / Hauptmann, S. / Puggel, A., 2006:** Verbreitung von Wissensmanagement in KMU - Studie zur Nutzung von 'Wissen' als Wettbewerbsvorteil in deutschen KMU - In: Gronau, N; Pawlowsky, P.; Schütt, P.; Weber, M. (Hrsg.), Mit Wissensmanagement besser im Wettbewerb. Tagungsband zur KnowTech 2006. - München. S. 17-22

**Pawlowsky, P. / Gerlach, L. / Hauptmann, S. / Puggel, A. 2007:** Was geschieht bei der Einführung von Wissensmanagement? - Unternehmen berichten im K<sup>3</sup> Knowledge Laboratory® - In: Bentele, M.; Hochreiter, R.; Riempp, G.; Schütt, P.; Weber, M. (Hrsg.), Mehr Wissen - mehr Erfolg. Tagungsband zur KnowTech 2007. – Berlin: S. 275-283

**Stieler-Lorenz, B. / Paarmann, Y. / Keindl, K. / Jacob, K. 2004:** Kommunizierendes Lernen für den Wissensfluss. In: Schnauffer, H.-G. / Stieler-Lorenz, B. / Peters, S.: Wissen vernetzen – Wissensmanagement in der Produktentwicklung, Berlin

**Willke, H. 1995:** Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Lucius&Lucius, Stuttgart

**Willke, H. 1998:** Systemisches Wissensmanagement. Lucius&Lucius, Stuttgart