

Wissensmanagement im KMU-Verbund*

Volker Döhl

Vorbemerkung

Als Vertreter des Projekts „Überbetriebliche Personalflexibilisierung (PERFLEX)“ (Folien 1, 2 und 3), einem Gestaltungsprojekt im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundvorhabens „Dynamische Personalwirtschaft für die Industrie des 21. Jahrhunderts“, habe ich die Aufgabe, in den Themenkomplex „Wissensmanagement in unternehmensübergreifenden Netzwerken“ einzuführen. Naturgemäß werde ich nicht alle mit dieser Themenstellung verbundenen Fragen und Probleme anschneiden und erörtern können – dazu soll ja auch die Diskussion Raum bieten –, sondern ich werde mich auf einige Aspekte beschränken (müssen). Hintergrund und Basis meiner Ausführungen bilden auf der einen Seite die Erfahrungen, die wir im Rahmen unserer Projektarbeiten machen konnten, und auf der anderen Seite eine erste grobe Literaturrecherche zum Wissensmanagement. Dies führt gleichsam zwangsweise zu einer gewissen Einschränkung in der Sichtweise und dessen, was hier vorgetragen werden soll, denn

1. ist unser Projekt keines, das sich primär und systematisch mit Prozessen des Wissensmanagements befaßt, sondern mit Prozessen der Organisation eines zwischenbetrieblichen Personalaustauschs. Die Zielsetzung dieses Personalaustausches wie auch die Ebenen, auf denen er stattfinden soll (Fertigungsebene einerseits, Planungs- und Entwicklungsebene andererseits), bringen es jedoch mit sich, daß Anforderungen und Probleme bearbeitet werden müssen, die auch in der Diskussion um Ausgestaltung und Umsetzung von Wissensmanagement-Konzepten eine Rolle spielen, und
2. zeigt der Blick in die Veröffentlichungen zum Wissensmanagement, daß unternehmensübergreifendes Wissensmanagement in kooperativen Netzwerken insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen bisher nur vereinzelt thematisiert wurde (z.B. Scheff 1997; Schöne, Freitag, Ehrlich 1999; Freitag 2000). Der Erkenntnisstand ist daher noch vergleichsweise mager. Dem abzuhelfen dient gegenwärtig

*

Referat auf der Klausurtagung des Verbundvorhabens „Dynamische Personalwirtschaft für die Industrie des 21. Jahrhunderts“ am 15.11.2001 in Dormagen.

auch ein Förderprogramm des BMBF, das aber weitgehend den Dienstleistungssektor fokussiert, weil hier der systematische Umgang mit Wissen erhebliche Bedeutung hat und kleinbetriebliche sowie zunehmend auch vernetzte Strukturen verbreitet sind. (Verwiesen sei hier etwa auf „Wissensinfrastrukturen für wissensintensive Dienstleistungen in verteilten Kooperationen“ im Förderprogramm „Wissensintensive Dienstleistungen“ des BMBF 2000.)

Ich werde deshalb besonders auch auf Probleme kleinerer Unternehmen im Umgang mit Wissensmanagement eingehen. Bislang beziehen sich Praxis und wissenschaftliche Erörterung des Themas zumeist auf große Unternehmen, was sicherlich auch darauf zurückzuführen ist, daß die informationstechnische Seite des Wissensmanagements lange Zeit im Zentrum stand und Großunternehmen i.d.R. günstigere Voraussetzungen für die Implementierung solcher IuK-Technologien haben. Auch hier scheint sich eine Veränderung abzuzeichnen, hat doch eine Studie des Informationszentrums Benchmarking des Fraunhofer Instituts Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik Berlin gezeigt, daß sich Methoden des Wissensmanagement durchaus auch für KMU eignen (Heisig 1999). Darüber hinaus ist die Beschäftigung mit Wissensmanagement in KMU m. E. von generellerer Bedeutung: Tendenzen der Dezentralisierung von Großunternehmen können auch interpretiert werden als „Verkleinbetrieblichung“. Erfahrungen in und mit KMU können deshalb auch für diese Unternehmen unter bestimmten Umständen genutzt werden.

1. Wissen/Wissensmanagement

(1) Bei der Debatte um Wissensmanagement könnte man den Eindruck gewinnen, als sei die Beschäftigung mit Wissen eine Erfindung des ausgehenden letzten Jahrhunderts. Dem ist natürlich nicht so: Organisatorische Gestaltung von Produktions- und Arbeitsprozessen, Nutzung von Qualifikationsprofilen, Gestaltung von Qualifizierungsprozessen, das alles hat natürlich zu tun mit der Entfaltung und Verwendung von in Betrieben und Unternehmen inkorporiertem Wissen. Neu sind allerdings der Stellenwert, den Wissen (als „Produktivkraft“) einnimmt, und der systematische Umgang mit eben diesem Wissen. (Zu erinnern sei nur an den Ausspruch, den wohl zuerst der Siemens-Vorstandsvorsitzende H. von Pierer in die Debatte geworfen hat: „Wenn S. wüßte, was S. weiß“. Dieser Satz verweist darauf, daß in den Unternehmen Wissenspotentialie vorhanden sind, die bislang nicht erschlossen wurden – was keine unbedingt neue Erkenntnis ist –, die es aber nun zu erschließen gilt.)

Welches sind nun die entscheidenden Triebkräfte dafür, daß der Umgang mit Wissen, daß Wissensmanagement eine so eminente Bedeutung erhält. Ich habe hier einige m.E. wichtige Impulse zusammengestellt (Folie 4):

Wie Sie sehen können, sind einige der hier angegebenen Impulse oder Auslöserfaktoren in ihrer Allgemeinheit nicht nur auf Wissensmanagement und dessen Bedeutungszuwachs bezogen. Vielmehr stehen sie für Entwicklungen, die deutlich machen, daß mit überkommenen Formen und Strukturen der Produktions- und Dienstleistungsorganisation die anstehenden Anforderungen und Probleme wohl nicht mehr zu bewältigen sind (Stichwort: Krise der tayloristisch-fordistischen Produktionsweise). Daher können zumindest die ersten drei Punkte auch für die Begründung anderer Maßnahmen der Unternehmen herangezogen werden und sind es auch, so etwa in der Debatte um Lean Production oder Reengineering.

Auf die beiden letzten Punkte möchte ich kurz eingehen: Die Beschäftigung mit Dezentralisierungsprozessen und neuen personalpolitischen Strategien ist aus der Wissensperspektive betrachtet deshalb wichtig: Dezentralisierung birgt das Risiko des Know-how-Verlustes an den Organisationsgrenzen, der Doppelarbeiten, der Redundanzen durch mangelnde Abstimmung der Bereichsaktivitäten und der Wissenshortung durch Bereichsegoismen (insbesondere dann, wenn strikte Profit-center-Strukturen eingezogen sind). Um dies zu vermeiden, bedarf es eines gezielten Wissensmanagements. Die personalpolitischen Maßnahmen bergen ebenfalls entscheidende Risiken des Know-how-Verlustes, des ungesicherten Zugriffs auf Know-how, der mangelnden Transparenz darüber, welche Wissensträger wo verfügbar sind usw. Auch hier können Ansätze des Wissensmanagements zur Risikominimierung beitragen.

Gleichwohl, die Folie macht deutlich, daß unter den mannigfachen Reaktionsweisen der Unternehmen, die umfassende Restrukturierungsmaßnahmen zwischen den Polen Dezentralisierung einerseits und Unternehmensvernetzung andererseits ebenso enthalten wie veränderte Personalstrategien (Stichwort: Flexibilisierung) und vieles andere mehr, Wissensmanagement eine, wenn auch augenblicklich vergleichsweise prominente Reaktionsweise ist. Deshalb gilt es, dieses Instrument in seinen Möglichkeiten, aber auch Grenzen zu betrachten und nicht einer blinden Euphorie zu verfallen, der schon so manches neues Unternehmenskonzept – berechtigterweise – zum Opfer gefallen ist. Ich möchte hierzu kurz eine Folie über die acht Mythen der Wissensdebatte auflegen (Folie 5).

Ein kurzer Blick in die vorhandene Literatur zeigt, daß hier jedoch offensichtlich eine gewisse Ernüchterung und auch Versachlichung eingetreten sind, die auch als eine Art „Konsolidierung“ des Wissensmanagement-Ansatzes zu betrachten sind:

- Die Breite und Dauer der Beschäftigung mit diesem Thema weisen über den Charakter einer „Modeerscheinung“ deutlich hinaus.
- Neben den unbestreitbaren Fortschritten (auch in der Entwicklung eines methodischen Instrumentariums) werden auch die nach wie vor bestehenden Hindernisse und Barrieren vergleichsweise leidenschaftslos erörtert, was immer auch als ein Zeichen der Konsolidierung gedeutet werden kann, und eng damit zusammenhängend ist zu registrieren,
- daß die Diskussion aus ihrer anfänglichen Engführung, nämlich ihrer weitgehenden Beschränkung auf die technische Umsetzung im Zusammenhang mit der Entwicklung der neuen IuK-Technologien, offensichtlich herausgetreten ist und sich nun verstärkt mit dem „Menschen“ als Eigentümer, Produzent, Nutzer von Wissen beschäftigt und seiner Bereitschaft oder auch Unwillen, andere an diesem Wissen partizipieren zu lassen.

(2) Obwohl Wissensmanagement in seiner allgemeinsten Form der gezielte Umgang mit Wissen bedeutet, möchte ich mir hier Ausführungen darüber, was „Wissen“ eigentlich ist, ersparen. Die (primär anwendungsorientierte) Literatur ist hier von eigentümlicher Indifferenz, so sie sich überhaupt damit befaßt. Soweit es um das Management von Wissen geht, bezieht sich „Wissen“ auf das Wissen von Organisationen, sprich Unternehmen. Allein eine bloße Unterscheidung von Wissen *der* Organisation und Wissen *in der* Organisation verweist bereits auf ein zentrale Aufgabe und ein damit verbundenes Dilemma des Wissensmanagements: Wie kann das in der Organisation – und damit vielfach in den Köpfen der Mitarbeiter – liegende Wissen zu einem Wissen der Organisation transformiert werden? Oder: Wie kann man das vorhandene Wissen aufspüren, eventuell aufbereiten und dann zur Verfügung stellen, wenn es irgendwo im Unternehmen gebraucht wird? Wissen hat somit in dieser Perspektive nur in seinem utilitaristischen Charakter Bedeutung oder: Wissen ist die Summe der für die Erreichung eines bestimmten Zwecks, eines gesetzten Ziels benötigten Informationen, die es gilt, schnell, sicher und umfassend abzugreifen und zu nutzen – es ist gleichsam zu weiten Teilen die externalisierte Mitarbeiterkompetenz gespeichert in einem „Unternehmensgedächtnis“. In diesem Zusammenhang sei auf die vielfach in der Literatur angesprochene Unterscheidung zwischen explizitem, in Datenbanken, Büchern, E-Mails, Internet befindlichem Wissen und implizitem, in den Köpfen der Mitarbeiter befindlichem Wissen (tacit knowledge) verwiesen.

Das externalisierte, explizite Wissen muß intersubjektiv, interkulturell (bezogen auf Unternehmenskulturen), zeitstabil, d.h. dauerhaft, schnell, problemlos, verfügbar sein und genutzt werden können. In dieser Anforderung gründet auch die zentrale Bedeutung der IuK-Technologien, die gleichsam die technische Grundlage, das Medium für deren Beherrschung darstellen. Allerdings liegt oder besser lag in der Konzentration auf die Verfeinerung der technischen Systeme, der Ausdifferenzierung von Instrumenten und Modalitäten der Erfassung, Speicherung und des Zugriffs von und auf Daten und Informationen die Gefahr, die dafür vorausgesetzten Prozesse aus dem Auge zu verlieren: also die Fragen, wie Wissen generiert bzw. erworben wird, wie Mitarbeiter bewogen, motiviert werden können, ihr Wissen preis zu geben, ob und ggf. wie „Erfahrungswissen“ objektivierbar und damit externalisierbar wird und last not least: Wie wird aus dem Umgang mit den außerhalb der Person liegenden Informationen und Wissensatbeständen wieder angereichertes Wissen der Personen und aus der Anwendung und Verknüpfung dieses Wissens in und mit der praktischen Tätigkeit zielgerichtetes Handeln? Dies bleibt „eine vom Subjekt nicht ablösbare intellektuelle Leistung“ (Schmiede 2001, S. 6). Erinnerung sei an die schon vor vielen Jahren relativ ergebnislos geführte Diskussion um die Entwicklung von sog. Expertensystemen. Gleichfalls problematisch war die Fixierung auf die Technologie, weil sie lange mehr oder weniger KMUs von der Diskussion um die Implementierung von Methoden des Wissensmanagements ausschloß.

2. Wissensmanagement im KMU-Verbund

Nach diesen etwas allgemeiner gehaltenen Ausführungen möchte ich jetzt konkreter auf die Gestaltung von Wissensmanagement eingehen, mich dabei aber weitgehend auch auf Erfahrungen aus unserem Verbundprojekt und daraus abzuleitenden Problem- und Fragestellungen beziehen. Zunächst nochmals eine Struktur des Wissensmanagements, die die inzwischen wohl gängigen Bausteine zusammenfaßt (Folie 6).

Ich werde nicht alle Punkte systematisch behandeln, zumal wohl deutlich wird, daß es sich hier um ein Modell des Wissensmanagements *eines*, bzw. für *ein* Unternehmen handelt, d.h., die Besonderheiten eines überbetrieblichen Wissensmanagement sind hier nicht angesprochen. Gleichwohl gibt das Modell eine Orientierungshilfe.

Wissensziele

Die Formulierung klarer und nachvollziehbarer Wissensziele ist eine erste zentrale Voraussetzung für ein funktionierendes Wissensmanagement. Unterschieden werden dabei strategische Wissensziele und operative Wissensziele, die die strategischen Ziele kleinarbeiten und die in umsetzungsfähige Maßnahmen münden. Im Falle unseres Verbunds

sind diese strategischen Wissensziele gebunden an die allgemeine strategische Zielsetzung des Verbunds: Verbesserung der Marktstellung durch Kooperation (zur Verbesserung der Qualität und Lieferfähigkeit sowie durch innovative Produkte und Prozesse) (Folie 7). Daraus abgeleitete strategische Wissensziele: Verbund-Kompetenzen ausbauen, Kompetenzen gemeinsam entwickeln und nutzen, zukünftigen Kompetenzbedarf ermitteln, Kompetenzportfolio entwickeln. Diese für **ein** Unternehmen vergleichsweise unproblematischen Zielsetzungen sind in einem Verbund unabhängiger und auch eigene Interessen verfolgender Unternehmen nicht oder zumindest nicht von vornherein konfliktfrei zu bestimmen und vor allem umzusetzen. Denn um den Verbund insgesamt zu stärken, müssen u.U. Kompetenzen abgetreten, muß über Kompetenzverteilung verhandelt werden usw. Darüber hinaus muß offen über die Gefahren eines unerwünschten Know-how-Transfers zu möglichen Konkurrenzunternehmen außerhalb des Verbunds diskutiert und diese Risiken so weit wie irgend möglich ausgeschlossen werden, denn jeder Verbundpartner hat ja je eigene Beziehungen zu anderen Unternehmen (Kunden, Lieferanten) außerhalb des Verbunds. Wir finden hier auf einer organisatorischen Ebene ähnliche Prozesse wie auf der individuellen Ebene, nämlich Motivation zu generieren, Wissen zu teilen und damit Überlegenheit preiszugeben. Auch die Umsetzung in operative Wissensziele führt zwangsläufig zur Wissenstransparenz, verringert Informationsvorsprünge und reduziert möglicherweise die Machtbasis einzelner beteiligter Unternehmen. Der möglichen Beschränkung dieser „Machtbasis“ innerhalb des Verbunds muß demzufolge ein deutlicher Machtgewinn, d.h. Wettbewerbsvorteil des Verbunds, insgesamt gegenüberstehen. In unserem konkreten Fall hat sich der Prozeß der Zielsetzung insofern als vergleichsweise konfliktfrei erwiesen, als die Einigung auf diese Ziele gleichsam die Voraussetzung für die Akquisition der Fördermittel darstellte. Trotzdem – auch hier galt das allgemeine Prinzip: Die Zusammenarbeit innerhalb einer solchen „virtuellen Allianz“ muß durch ein hohes Maß an Vertrauen geprägt sein und ggf. durch Kooperationsvereinbarungen und andere vertragliche Regelungen unterstützt werden. Vertrauen kann nach unseren Erfahrungen nur durch intensive und regelmäßige persönliche Kontakte, und zwar in dieser Phase – und im KMU-Bereich - nur auf der Geschäftsleitungsebene hergestellt werden.

Strategische und operative Zielsetzungen beziehen sich in unserem Vorhaben primär auf zwei Ebenen der Kooperation (Folie 8).

Wissensidentifikation

Als These würde ich in den Raum stellen, daß der Punkt Wissensidentifikation für KMU zunächst ein geringeres Problem als für Großbetriebe darstellt. Flache Hierarchien, überschaubare Personalstruktur mit vielen persönlichen Kontakten zwischen den Wissensträgern der wenigen verschiedenen Ebenen, damit kürzere Informationsketten

mit informellem Erfahrungsaustausch erleichtern es in den einzelnen Unternehmen, einen Überblick über die vorhandenen Wissenspotentiale zu gewinnen. (Zu den gleichwohl auch hier möglicherweise „verborgenen“, in den Köpfen der Mitarbeiter liegenden Potentialen werde ich weiter unten etwas sagen.) Etwas schwieriger liegen die Verhältnisse bei der Identifikation des im Verbund insgesamt inkorporierten Wissens also bei der Zusammenführung der in den einzelnen Unternehmen liegenden Potentiale. Ziel des Verbunds ist es ja, die spezifischen Wissensbestandteile, die spezifischen Stärken der einzelnen Verbundmitglieder zusammenzuführen und daraus gleichsam ein Verbund-Wissen zu generieren, das weiter trägt als die Summe seiner Teilwissen. Da sich avancierte, zeit- und kostenintensive IuK-gestützte Modelle zur Erfassung, Zusammenführung und Dokumentation der einzelnen Wissens-Potentiale für KMU-Betriebe i.d.R. verbieten (damit z.B. auch die in der Literatur häufig diskutierten aufwendigen Wissens-Landkarten), dürfte der Prozeß der Wissensidentifikation im Verbund primär ein Kommunikationsprozeß auf der Leitungsebene sein. Die Frage allerdings, wie die Ergebnisse eines solchen Prozesses objektiviert werden können, harrt noch ihrer Beantwortung. Unser Projekt zeigt, daß die Verständigung über eine gemeinsame Wissensbasis entschieden durch die Tatsache erleichtert wird, daß sich hier Unternehmen einer Wertschöpfungskette zusammengeschlossen haben, die dadurch naturgemäß ein höheres Maß an gemeinsamem Wissen über Produkte, Prozesse und die dafür erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten haben.

Wissenserwerb und Wissensentwicklung

Wissenserwerb und Wissensentwicklung sind insbesondere in kleinen Unternehmen eng miteinander verbunden: Wissenserwerb, Wissenszuwachs und auch Wissensentwicklung – jetzt bezogen auf die Organisation und nicht auf den einzelnen Mitarbeiter – erfolgen hier zunächst und primär über die Bindung externer Ressourcen. Ich sage bewußt Bindung, denn das läßt die Form der Nutzung externer Ressourcen offen. Sie kann bedeuten: Rekrutierung qualifizierten Personals und im Prinzip unbefristete Einstellung. Es kann aber auch die temporäre Nutzung Externer bedeuten: Berater, Zeit- und Leiharbeiter (bei denen in letzter Zeit ein deutlicher Wandel in den angebotenen Qualifikationsprofilen zu registrieren ist), Zusammenarbeit mit Fachhochschulen und Universitäten usw. Allerdings – so unsere Erfahrungen – sind für Kleinbetriebe diese Möglichkeiten zwar prinzipiell gegeben, im konkreten (auch unserem) Fall stoßen sie auf mannigfache Hindernisse: Sie stehen in harter Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt mit Anbietern „attraktiverer“ Arbeitsplätze und besserer Karriereaussichten für deren Besitzer (regionenspezifisch ausgeprägt); sie haben zu enge finanzielle Spielräume für die Bezahlung teurer Berater; sie sind zu klein und zu „unbedeutend“, um als Kooperationspartner von Hochschulen in Frage zu kommen (hier liegt m.E. ein wichtiger Ansatzpunkt für öffentliche Förderprogramme), und nicht zuletzt fehlt die erforderliche Tran-

sparenz über den Markt von Freelancern und Projektarbeitern und deren spezifischen Fähigkeiten und Einsatzmöglichkeiten. Hier trifft ein bislang auch von potenteren, größeren Unternehmen noch unzureichend gelöstes Problem in besonderer Weise auch für KMU zu: das Problem, die erforderliche Personalflexibilität durch Nutzung externer Ressourcen zu gewinnen und gleichzeitig die Sicherheit zu haben, im Bedarfsfall auch das geeignete Personal zu finden und verfügbar zu haben. Der gegenwärtig diskutierte Aufbau von IuK-technisch gestützten Vermittlungsstrukturen, wie z.B. der Aufbau von Kompetenz-Pools, könnte hier einen wichtigen Beitrag leisten. Meines Wissens sind diese Modelle jedoch noch kaum und vor allem nicht regional- und branchenspezifisch flächendeckend realisiert – damit ebenfalls ein Ansatzpunkt für öffentliche Unterstützungsmaßnahmen. (Im Unterschied zu den klassischen Job-Börsen, die von den Anforderungsprofilen vorhandener Stellen ausgehen und entsprechende Angebote suchen (nachfrageorientiert), stellen Kompetenz-Pools Qualifikationsprofile von Fachkräften in den Mittelpunkt (angebotsorientiert).) Sie entsprechen damit dem, was bislang eher innerbetrieblich als Aufbau sog. „gelber Seiten des Wissens“ oder „Skill-Datenbanken“ bezeichnet wird.

Wissens(ver)teilung/Wissensnutzung

Diese Bausteine nehmen im Konzept des Wissensmanagements einen zentralen Stellenwert ein, insbesondere in den Konzepten, die sich verstärkt mit dem Wissensträger, dem Mitarbeiter, befassen. Insbesondere im klein- und mittelbetrieblichen Sektor sind die Trennungslinien zwischen den beiden Bausteinen diffus, und ich möchte sie hier als zusammengehörend behandeln.

Wissens(ver)teilung hat zur Voraussetzung die Wissensmitteilung, d.h. das Explizieren, Externalisieren des impliziten Wissens, des tacit knowledge. Weil dieser Baustein von eminenter Bedeutung ist, ist auch die dementsprechende Literatur kaum noch zu überschauen. Die Diskussion kreist hier vornehmlich um die Probleme bzw. die Aufgaben, wie einerseits über differenzierte Motivations- oder Anreizsysteme die Bereitschaft der Mitarbeiter geweckt oder auch verstärkt werden kann, ihr Wissen preis zu geben, und andererseits um die Frage, ob und wie denn überhaupt nichtverdinglichtes Wissen, Erfahrungswissen, entäußert, kommuniziert und wenn erforderlich intersubjektiv nutzbar und zeitstabil bewahrt werden kann.

Einigkeit herrscht inzwischen wohl über die begrenzte Reichweite und Wirksamkeit finanzieller Anreizsysteme, und die Beratungsliteratur stellt hier ein ganzes Arsenal anderer immaterieller Incentive-Systeme bereit, über deren Wirksamkeit ich mir hier kein Urteil erlauben möchte. Eine wichtige Erkenntnis aus unserem Projekt ist, daß die Bereitschaft, vorhandenes Wissen einzubringen und auch – und dies ist ja die Kehrseite – eingebrachtes Wissen anderer anzunehmen, in dem Maße wächst, wie die daraus ge-

wonnenen Erfahrungen bzw. die Ergebnisse dieses Austauschprozesses den eigenen Interessen dient, also die eigene Arbeit erleichtert, Streß und Friktionen abbaut, Beschäftigung sichert usw. Die Wirkungen müssen aber nicht unbedingt so eng auf die eigene Position und Situation bezogen sein, in unseren Unternehmen mit vergleichsweise hoher Identifikation mit dem Unternehmen (auch z.T. Ergebnis kleinbetrieblicher Strukturen) kann auch die Stärkung der Unternehmensposition bzw. in unserem Falle der Verbundposition ähnliche Effekte haben. Diese ebenso banale wie trotzdem oft unberücksichtigte Einsicht (Verknüpfung von Organisations- und Individualinteressen) gilt natürlich generell immer, wenn von den Mitarbeitern Aktivitäten verlangt werden, die nicht in ihrem genuin eigenen Interesse liegen.

Generell heißt das, daß die Wissensentäußerung und der entsprechende Wissenstransfer auch für die Mitarbeiter nicht folgenlos bleiben dürfen. In diesem Sinne ist Wissensmanagement ohne sichtbare Ergebnisse nicht nur für die Unternehmen wenig nützlich, sondern untergräbt gleichsam wichtige Voraussetzungen seiner Umsetzung.

Wie gestaltet sich nun der Prozeß der Wissens(ver)teilung, der Wissensentäußerung? Die Fixierung auf die technische Seite des Wissensmanagements hat nicht selten zur Folge gehabt, die Prozesse der Wissensentäußerung und Wissensbewahrung gleichsam in eins zu setzen, also aus dem Kopf ins System. Es soll gar nicht bestritten werden, daß dies für manche Wissensbestandteile nach Maßgabe ihrer Transformierbarkeit möglich und sinnvoll ist. In unserem Falle jedoch ist die Wissensentäußerung zugleich Voraussetzung und Ergebnis eines kommunikativen Prozesses der Auseinandersetzung zwischen Angehörigen verschiedener Unternehmen und Basis für gemeinsam zu entwickelnde Problemlösungen. Der Prozeß muß – so unsere Erfahrungen – beginnen mit einem engen persönlichen Austausch, wechselseitigen Besuchen am Arbeitsplatz, partiell temporärer Übernahme von Arbeitsaufgaben des jeweiligen Kooperationspartners, der Bildung von kleinen Projektgruppen usw. In der gemeinsamen Auseinandersetzung mit konkreten Aufgaben, mit der Verdeutlichung der Probleme, die man dadurch hat, daß der Kooperationspartner die Folgen seines Handelns nicht bedenkt, nicht bedenken kann (nur ein Stichwort: fertigungsgerechtes Konstruieren), kann auch das, was als Erfahrungswissen in den Köpfen verborgen ist, offengelegt und transparent gemacht werden. Erst in einem zweiten Schritt, gleichsam gegründet auf der Basis gewonnenen Vertrauens, können dann technische Medien (Inter- oder Intranet usw.) den Prozeß des Wissenstransfers flankierend unterstützen. Insgesamt ist den Erfahrungen zuzustimmen, die auch andere gemacht haben, die sich mit Wissensmanagement befassen: „Die Entfaltung des kreativen Potentials der Mitarbeiter kann ... nur in einer geistig-kulturellen Infrastruktur wachsen, die gekennzeichnet ist durch Offenheit, Flexibilität, Handlungsspielräume, Kooperationsfähigkeit sowie offene interne und externe Kommunikationskanäle bzw. Dialogfäden“ (Müller 2000, S. 7).

Wissensbewahrung

Auch bezogen auf diesen Baustein fokussiert die Diskussion die technischen Möglichkeiten der Speicherung, der Pflege, der Erneuerung usw. von Wissenstatbeständen. In dieser Hinsicht haben KMU von vornherein gewisse Nachteile, weil Aufbau und Pflege solcher Systeme viel Zeit und Geld verlangen. Unser Verbund ist gegenwärtig dabei, ein unternehmensübergreifendes Datensystem zur Stammdaten- und Artikelverwaltung aufzubauen, das sicherlich auch für eine Erfassung, Speicherung und Nutzung von „Wissensdaten“ (skill-Daten, „gelbe Seiten“ u.ä.) erweitert werden kann, darüber läßt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt aber noch nicht viel sagen. Sagen läßt sich jedoch, daß ohne die finanzielle Unterstützung im Rahmen des Förderprojekts dieser Aufbau anders verlaufen oder gar unterlassen worden wäre. Generell gilt jedoch: Ziel ist nicht die Bildung eines Informations- und Wissensarchivs, sondern die Vernetzung von Experten. Dabei steht nicht die Kommunikationstechnologie im Mittelpunkt, sondern die gemeinsame Arbeit.

Natürlich stellt sich auch für unseren Verbund das Problem, wie die Erfahrungen, das in der Projektabwicklung sich manifestierende und konkret angewendete Wissen, dauerhaft gesichert, bewahrt und anderen zur Verfügung gestellt werden können. Es geht dabei vor allem um das Wissen, das *nicht* im Ergebnis/Produkt aufscheint, sondern um den sozusagen überschießenden Wissenszuwachs (z.B. um die Dokumentation des „*wie man dahin gekommen ist*“). In der Regel steht die Dokumentation der Lösung vor der Dokumentation des Weges hin zu dieser Lösung. Wie werden diese in gemeinsamen Sitzungen gemachten Erfahrungen zu allgemeinem Wissen. (Dies ist ein grundsätzliches Problem von Projektarbeit und Sicherung der Erkenntnisse und Erfahrungen nach Auflösung des Projekts.) Aber es verschärft sich durch die zusätzliche besondere Problemlage von KMU, die auch in der Arbeit am laufenden Forschungs- und Umsetzungsprojekt deutlich geworden ist. Knappe Personalressourcen und die tendenziell permanente zeitliche Überlastung der Führungsmannschaften führen dazu, daß die Erfassung und Dokumentation der ablaufenden Prozesse schwierig sind. Projektbegleitende, unternehmensexterne Kapazitäten (Berater, Wissenschaftler) können hier zwar in unserem konkreten Fall einspringen, aber die Prozesse selbst lassen sich so nur rudimentär und eher retrospektiv erfassen. Außerdem ist das keine Lösung für KMU, die unter Normalbedingungen arbeiten. (In dieser Frage besteht sicher noch Klärungs- und Forschungsbedarf.) Große Unternehmen können hier eigene Personalkapazitäten zur Verfügung stellen.

Ich möchte aber im Punkt Wissensbewahrung noch einen weiteren Aspekt ansprechen. Da Wissen – Wissensmanagement hin oder her – im klein- und mittelbetrieblichen Sektor wahrscheinlich auf absehbare Zeit nach wie vor in den Köpfen der Mitarbeiter sitzen wird, bedeutet Wissensbewahrung vor allem, Wissensträger im Unternehmen zu

halten. Da vor allem kleinere Unternehmen vergleichsweise geringe Karrierechancen bieten können, besteht nicht nur das bereits erwähnte Rekrutierungsdilemma, sondern darüber hinaus auch noch das Risiko der Abwanderung gerade jüngerer, qualifizierter Fachkräfte (insbesondere in Regionen mit hoher Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt). Zwar haben unsere Arbeitskräftebefragungen gezeigt, daß besonders ab einem mittleren Alter die Aussichten auf Karriere und berufliches Fortkommen gegenüber anderen Kriterien wie etwa gutes Betriebsklima, kooperatives, beteiligungsorientiertes Führungsverhalten u.ä. deutlich an Bedeutung verlieren, dennoch wird von den Geschäftsleitungen die Offerierung beruflicher Karrieremöglichkeiten als ein wichtiges Instrument nicht nur zur Erhöhung der Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt, sondern auch für die Bindung von Wissensträgern an das Unternehmen gesehen. Dabei sollte betont werden, daß „Karriere“ nicht nur im engeren Sinne als Aufstiegsmöglichkeit gesehen wird, sondern daß dazu auch gehören: die Ausweitung des eigenen Qualifikationsprofils (Mehrfachqualifikation, Entwicklung kommunikativer Kompetenzen) wie auch die Erzielung eines Gleichklangs von Fach- und Führungsaufgaben.

Die Chancen des Verbunds werden nun gerade darin gesehen, daß er über das einzelne Unternehmen hinaus Karriereoptionen gerade auch in dem genannten erweiterten Sinne eröffnet, wodurch in einem höheren Maße sichergestellt werden kann, daß Wissen wenigstens als Wissen des Verbunds erhalten bleibt.

Zum Schluß möchte ich noch drei Folien vorlegen, die die wichtigsten Punkte der Gestaltung des Wissenstransfers nochmals zusammenfassen. Sie beziehen sich zwar auf Erkenntnisse, die das Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung im unternehmensinternen, aber bereichsübergreifenden Wissenstransfer gewonnen hat, die aber m.E. auch für einen unternehmensübergreifenden Wissenstransfer Gültigkeit besitzen (Folien 9, 10, 11).

Literatur

Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung: Wissensmanagement bei verteilten Produktinsstrukturen. In: www.people-value.de/produktion.htm.

Freitag, M.: Wissensmanagement als Führungsaufgabe. In: Gesellschaft für Organisationsentwicklung (Hrsg.): Lernimpulse für Führungskräfte, Dortmund 2000.

Heisig, P.: Die strategischen Aufgaben der Geschäftsleitung. Die ersten Schritte zum professionellen Wissensmanagements. In: C. H. Antoni; T. Sommerlatte (Hrsg.): Report Wissensmanagement. Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, Düsseldorf 1999.

Müller, M.: Die Balance halten: zwischen Technologie und Unternehmenskultur, In: <http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2000/Januar-Februar/Balance-halten.htm>.

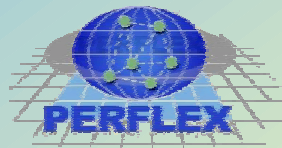
Romhardt, K.: Die Organisation aus der Wissensperspektive, Wiesbaden 1998.

- Romhardt, K.: Wissenstransparenz und Wissensidentifikation – Interne und externe Wissenstransparenz als Ausgangspunkt für organisatorische Innovation. In: www.cck.uni-kl.de/wmk/papers.
- Scheff, J.: Kooperationen im Wissensmanagement als Wertschöpfungsstrategie für kleine und mittlere Unternehmen. In: A. Gutschelhofer; J. Scheff (Hrsg.): Mitarbeiter-Know-how. Überlebensstrategien in einer globalen Wirtschaft. Impulse aus Theorie und Praxis, Wien 1997.
- Schmiede, R.: Informationstechnik im gegenwärtigen Kapitalismus, unveröffentl. Manuskript, Oktober 2001, S. VI.
- Schöne, R.; Freitag, M.; Ehrlich, A.: Wissensmanagement im KMU-Netzwerken – das Beispiel AMTEC. In: K. Gersten (Hrsg.): Arbeit und Technik in den neuen Bundesländern, Bremerhaven 1999.

Wissensmanagement im KMU-Verbund

Projekt Überbetriebliche Personalflexibilisierung (PERFLEX)*

* Ein Verbundvorhaben gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung
Projekträgerschaft Produktion und Fertigungstechnologien Forschungszentrum Karlsruhe GmbH



PERFLEX-Zusammenarbeit



PR-Tronik

the PERFLEX
company alliance

GESSMANN



SysLog-Team

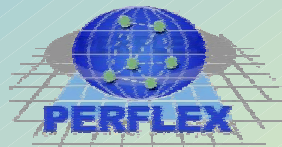
PERFLEX technology partner

ISFMÜNCHEN

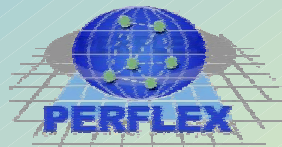
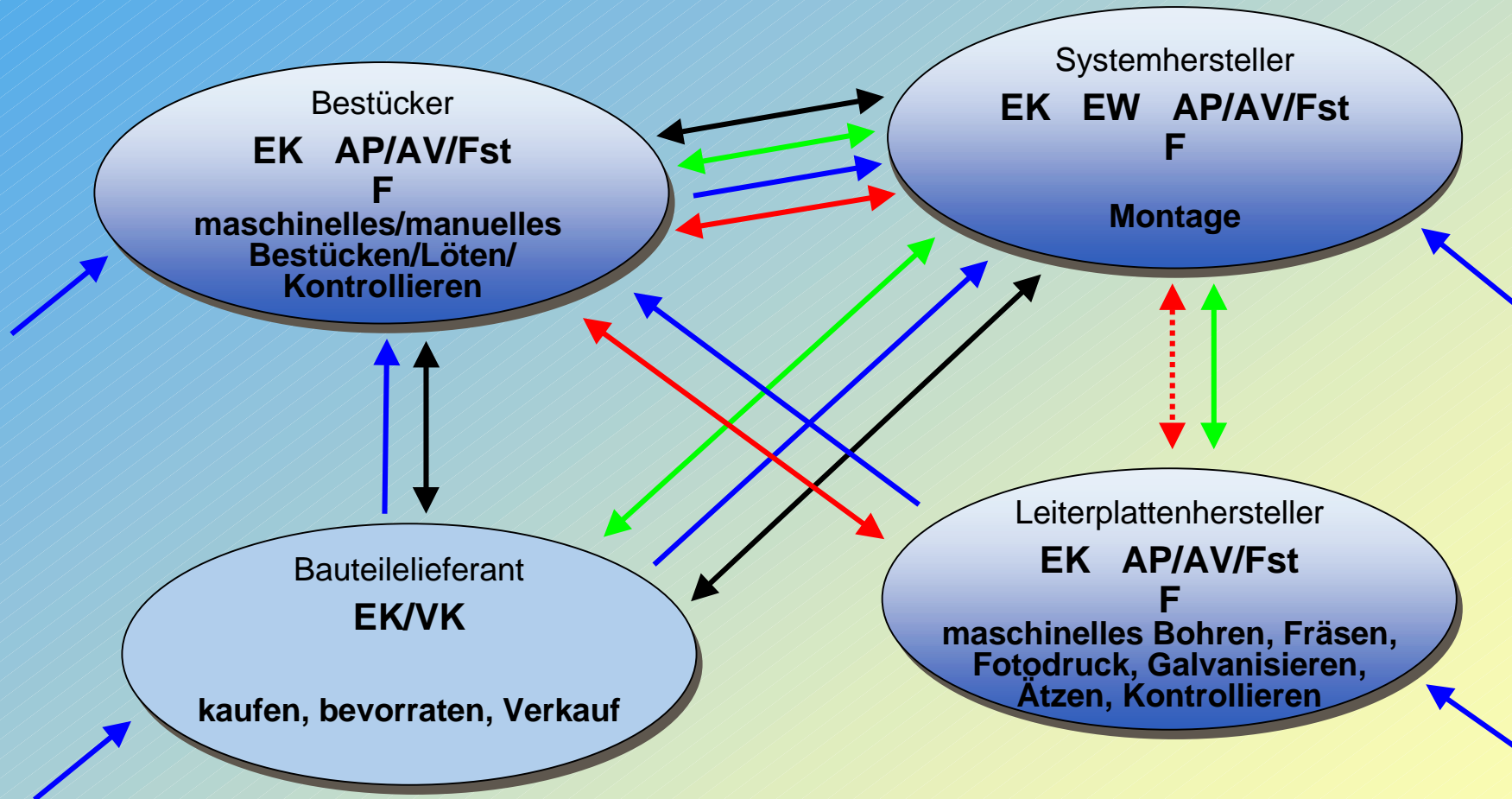


invent

PERFLEX technology partner

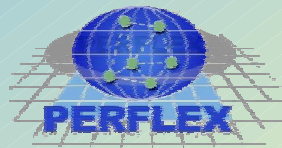


Kooperationsstruktur im Verbund



Wissensmanagement im KMU-Verbund

- Impulse für eine Beschäftigung mit WM
 - Beschleunigung der Reaktion auf veränderte (Markt-) Anforderungen
 - Beschleunigung der Prozesse (Flexibilität, Kostendruck)
 - Beschleunigung der Innovation (Produkte und Prozesse)
 - Entwicklung der IuK-Technologien (Miniaturisierung, Speicherkapazitäten, Vernetzung)
 - Erhöhung der Komplexität (Daten, Informationen)
 - Veränderung der Unternehmensstrukturen (Dezentralisierung)
 - Personalpolitik (flexibler Einsatz, erhöhte Fluktuation, Nutzung externer Personalressourcen)

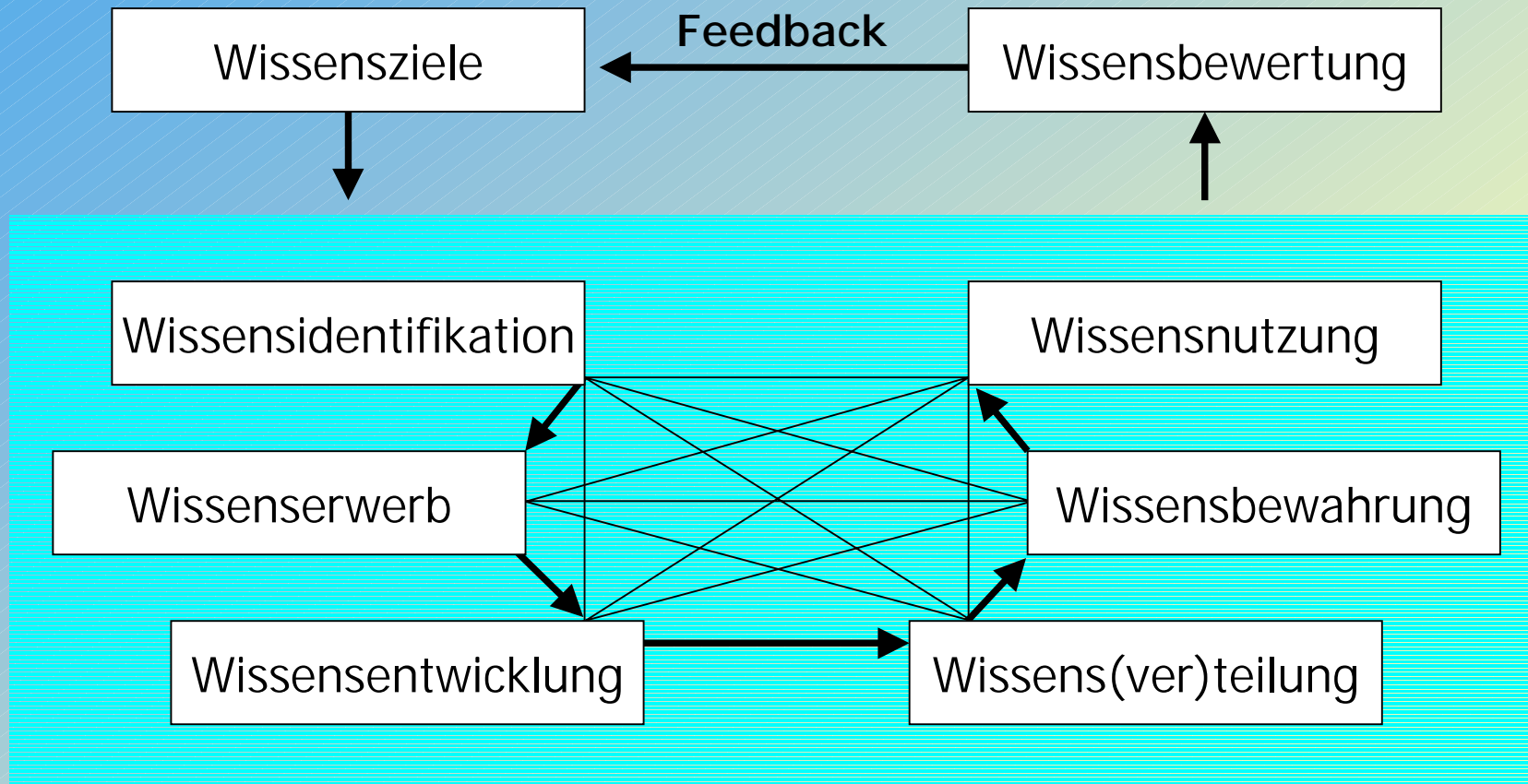


Wissensmanagement im KMU-Verbund

- Acht Mythen der Wissensdebatte (nach Roehl/Romhardt)
 - | Wissen lässt sich direkt beeinflussen
 - | Viel Wissen ist immer gut
 - | Nicht-Wissen ist schlecht
 - | Wissen ist immer wahr
 - | Wissen lässt sich in Datenspeicher einspeisen
 - | Wissen ist zeitkonsistent
 - | Wissen erzeugt Innovation
 - | Wissen ist recyclebar

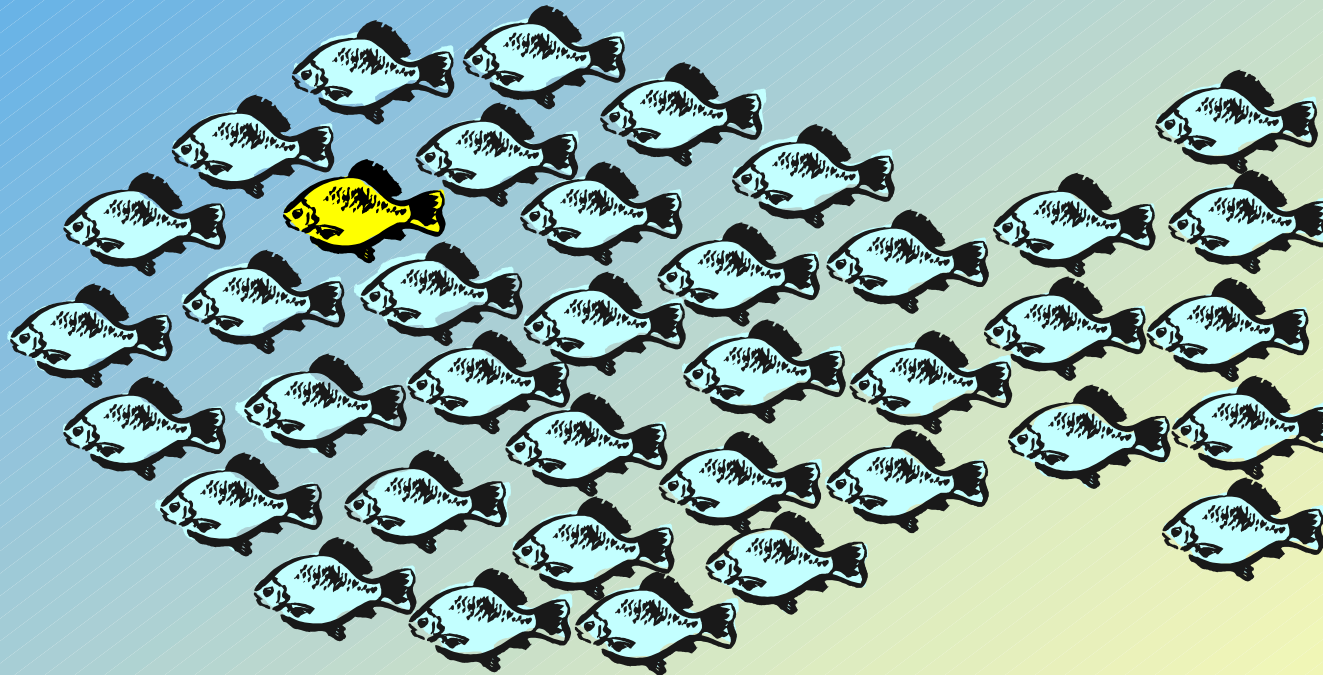


Bausteine des Wissensmanagements



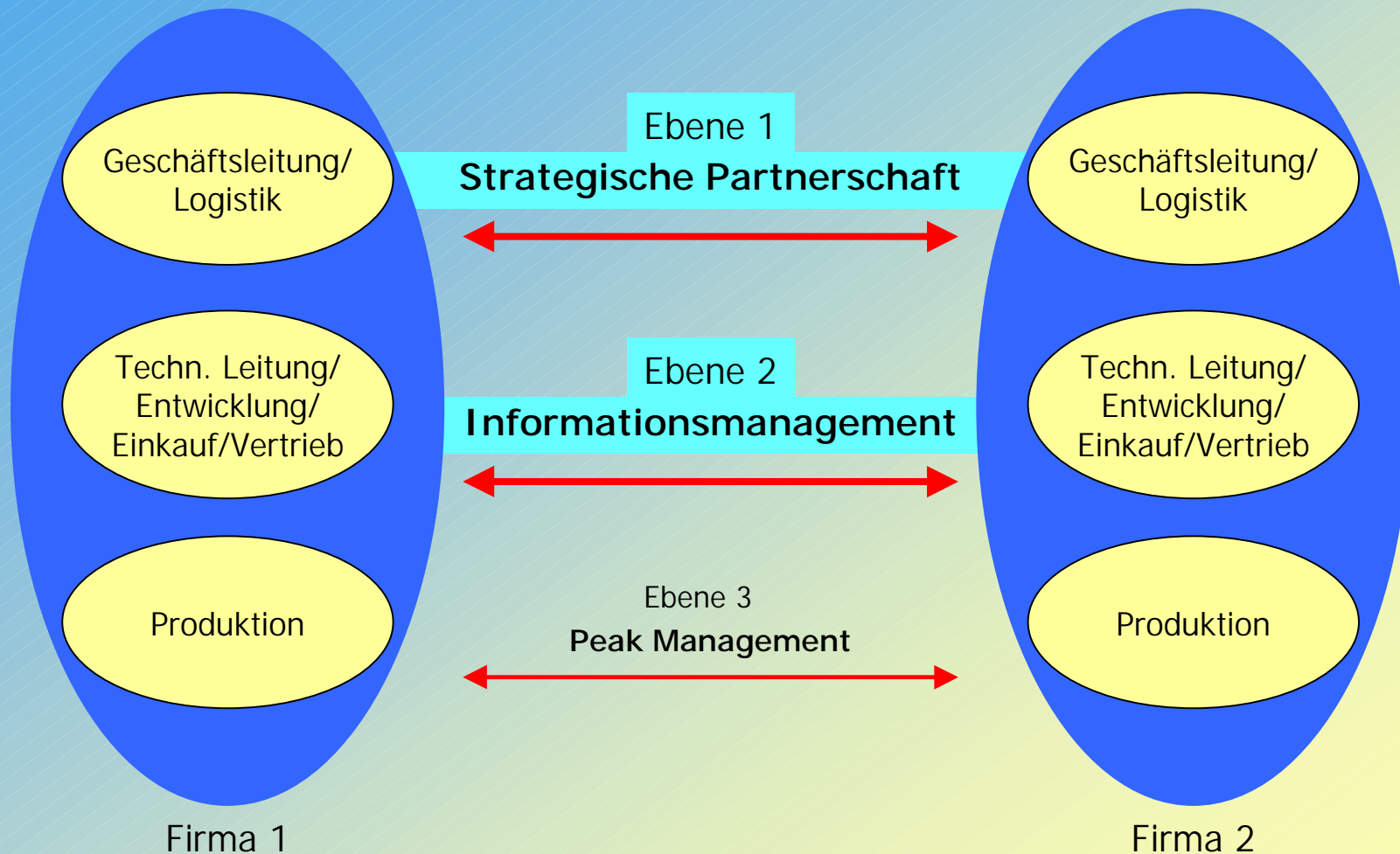
Quelle: Romhardt 1998, S. 51

Strategische Partnerschaft



Individuelle Stärken nutzen - gemeinsam Stärke zeigen

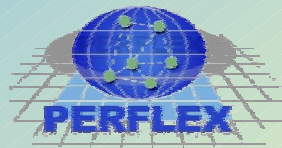
Wissensmanagement im KMU-Verbund



Wissensmanagement im KMU-Verbund

- Gestaltung des zwischenbetrieblichen Wissenstransfers
 - Teilprozesse
 - | Aufgaben- und Zieldefinition
 - | Wissens-Identifikation
 - | Wissens-Transfer
 - | Transferbewertung

nach: Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung



Wissensmanagement im KMU-Verbund

- Gestaltung des zwischenbetrieblichen Wissenstransfers
 - Zu berücksichtigende Aspekte:
 - | Welche Ziele und Anforderungen werden verfolgt?
 - | Welche Wissensarten sollen zwischen den Betrieben transferiert werden?
 - | Wie kann der Wissenstransfer methodisch unterstützt werden?
 - | Wie können Wissensträger und deren Wissen erfaßt und zugeordnet werden?

nach: Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung



Wissensmanagement im KMU-Verbund

- Gestaltung des zwischenbetrieblichen Wissenstransfers
 - Mögliche Barrieren und Einflußfaktoren:
 - | Konkurrenzsituation von beteiligten Unternehmen und persönliche Differenzen zwischen in den Transfer einbezogenen Mitarbeitern
 - | Uneinigkeit in den strategischen und operativen Zielsetzungen des Wissenstransfers
 - | Unterschiedlichkeit der Anwendungssituation
 - | Berücksichtigung von explizitem und implizitem Wissen
 - | Mitarbeiter geben ihr Wissen nicht preis

nach: Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung

