

Aktuell. Detailliert. Fundiert.

# Wirtschaft Konkret Nr. 412



EULER HERMES  
Kreditversicherung

## Wissen richtig managen

Das Know-how der Mitarbeiter ist das Kapital für künftigen Erfolg

# Inhalt

## 412 Wissen richtig managen

3	Editorial	10	Grundlagen des Wissensmanagements	20	Beispiele aus der Praxis
4	Wissen als wichtigste Ressource	10	Wissen optimal organisieren	20	Wissensmanagement bei Siemens
4	Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft	12	Vom individuellen zum kollektiven Wissen	21	Wissensmanagement im Einkauf von EADS
6	„Knowledge Management“ im Betriebsalltag	13	Ohne Technik geht es nicht	22	Weiterführende Links
7	Systematik statt einzelner Schritte	14	Wie man Wildwuchs vermeidet		
8	Tipps für das richtige Management	15	Auf die Menschen kommt es an	23	Anhang
9	Die Wissensbilanz kommt	15	Mitarbeiter als wichtigstes Kapital		
		17	Anreize für aktive Teilnahme		
		17	Immaterielle Anreizsysteme		
		18	Materielle Anreizsysteme		
		19	Aufbau eines Wissensmanagementsystems		

### Impressum

„Wirtschaft Konkret“ ist eine Veröffentlichung der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG, Friedensallee 254, 22763 Hamburg.

**Verantwortlich:** Hans Joachim Kasperski, Euler Hermes Kreditversicherungs-AG. **Redaktion:** Rainer Hupe Kommunikation, Hochallee 77, 20149 Hamburg.

**Layout:** Type Art Team Detlef Rögner GmbH, Kieler Straße 1, 25451 Quickborn.

Informationen nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr. Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Stand: August 2008

# Editorial



## Wissensmanagement im Unternehmen

Auf die Menschen kommt es an

**W**issensmanagement ist das Thema für Unternehmen. Nur wer in der Lage ist, neue Produkte schnell auf den Markt zu bringen, effizienter zu produzieren und Kunden erfolgreich zu werben, wird sich auch in Zukunft gegen die immer härtere Konkurrenz auf den internationalen Märkten durchsetzen können. Das ist eine eherne Gewissheit für Unternehmen in hoch entwickelten Industriestaaten – also auch in Deutschland.

Dabei ist Wissensmanagement – nüchtern besehen – auch ein alter Hut. Denn natürlich ist das Weitergeben von Wissen in einer Firma nichts Neues. Es gibt Produktpläne, Kundenlisten, Forschung und Entwicklung. Mitarbeiter sitzen in Gremien oder informell zusammen, sprechen über ihre Arbeit, suchen nach Lösungen für ihre Probleme, halten diese in Dokumenten fest, nutzen Bibliotheken, Datenbanken oder Möglichkeiten zur Weiterbildung.

Doch meistens geschieht das völlig unsystematisch, wie einschlägige Untersuchungen belegen. Und wenn Unternehmen Wissensmanagement systematisch betreiben wollen, dann investieren sie in Computer und Software. Damit wird das Wissen gesammelt und über Suchsysteme verfügbar gemacht – aber auch viel Datenmüll produziert!

Natürlich geht es nicht ohne technische Hilfsmittel, doch letztlich kommt es auf die Menschen an. Die Mitarbeiter müssen bereit sein, ihr Wissen zu teilen, das häufig ihre Macht und ihre Position in der Hierarchie bestimmt. Und sie müssen bereit sein, zu lernen, also Fehler zu machen. Das aber geht nur in einer bestimmten Unternehmenskultur, an der es noch allzu oft mangelt. Darauf kommt es im Kern an. Wissensmanagement ist also nicht Aufgabe der IT-Spezialisten – es ist Aufgabe der Unternehmensleitung!

*Rainer Hupe  
Chefredakteur*



## Wissen als wichtigste Ressource

### Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft

Die schnelle Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik hat die Arbeitswelt stark verändert. Sie ist ein wesentliches Kennzeichen für den Übergang der Industriegesellschaft in die so genannte Wissensgesellschaft. Die Investition in Human- und Sozialkapital wird zum entscheidenden Faktor für die künftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, Schlüsselfaktoren im betrieblichen Alltag werden Kenntnis und Kreativität.

Spätestens im März 2000 wurde die Idee von der Wissensgesellschaft auch zum zentralen Begriff für die politische Agenda der Europäischen Union bis 2010. Damals beschlossen die Regierungschefs der Mitgliedsstaaten das Ziel, „die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen –

einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhang zu erzielen“.

Die Realisierung der politischen Absichtserklärung wird zwar immer zweifelhafter, je näher der Termin rückt, aber der Wandel vollzieht sich weitgehend unabhängig von der politischen Flankierung. Wissen als Produktions- und Wirtschaftsfaktor wird immer wichtiger für die Unternehmen. Nur so können sie der immer stärkeren internationalen Konkurrenz standhalten, nur so kann Deutschland seine Spitzenposition im Zuge der Globalisierung halten und ausbauen, nur so können zukunftssichere Arbeitsplätze geschaffen und der Wohlstand der sozialen Marktwirtschaft finanziert werden.

In Deutschland ist Wissen, bildlich gesprochen, nahezu der einzige verfügbare

Rohstoff. Und er ist für eine hoch entwickelte Volkswirtschaft auch der zukunftsträchtigste Rohstoff, denn in der Wissensgesellschaft werden anstelle von arbeits- und kapitalintensiven zunehmend wissensintensive Produkte und Dienstleistungen verkauft. Mit zunehmender Globalisierung wandern physische Arbeiten und einfache Produktionsanlagen in Schwellen- und Entwicklungsländer ab. Hoch entwickelte Volkswirtschaften und Gesellschaften haben keine andere Chance gegen die „Billigkonkurrenz“, als Produkte und Dienstleistungen mit Wissen anzureichern und damit auch Preise zu erzielen, die den hohen Einkommens- und Sozialstandards entsprechen.

In einer gemeinsam mit der Prognos AG erstellten Prognose bis 2010 stellt auch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg einen „ungebroche-

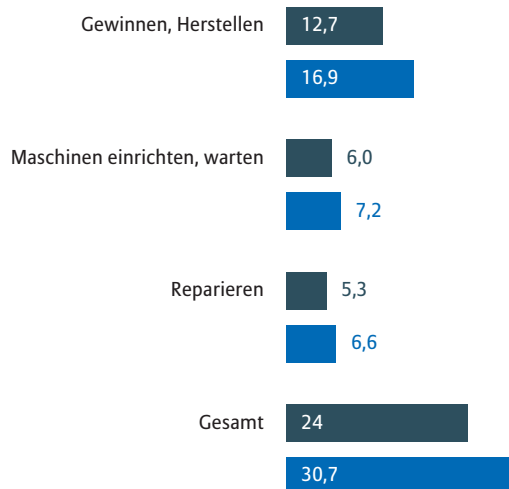


nen Trend in die Wissensgesellschaft“ auf dem Arbeitsmarkt fest. Deutlich werde dies vor allem an der Ausweitung der sekundären Dienstleistungstätigkeiten: „Forschung und Entwicklung, Organisation und Management wie auch der dritte Bereich, Beraten, Betreuen, Lehren, Publizieren u. Ä., können ihre Anteile erheblich ausweiten.“

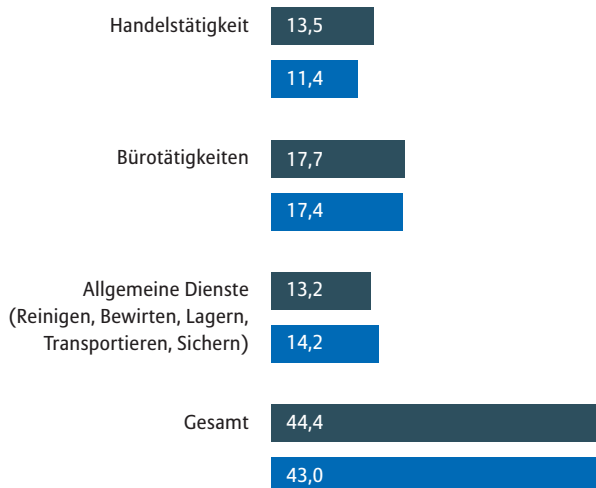
Insgesamt, so schreiben die Nürnberger Forscher, seien diese sekundären Dienstleistungen die Hoffnungsträger für die künftige Beschäftigung. Als Verlierer hingegen stünden – und zwar deutlicher als in früheren Untersuchungen – die produktionsorientierten Tätigkeiten fest, bei denen sich der Strukturwandel besonders deutlich bemerkbar mache (siehe Grafik „Erwerbstätige nach Gruppen“).

## Erwerbstätige nach Gruppen Gesamtdeutschland, Anteile in Prozent

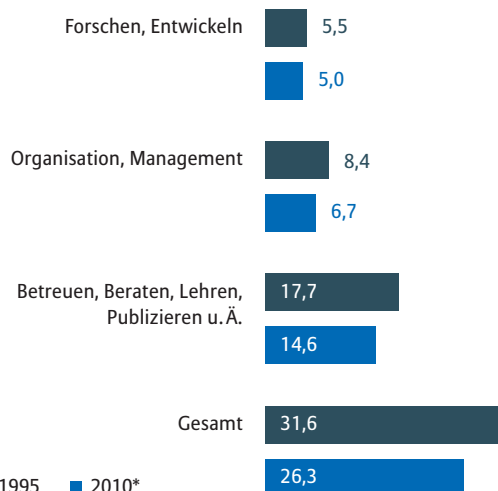
### I. Produktionsorientierte Tätigkeiten



### II. Primäre Dienstleistungen



### III. Sekundäre Dienstleistungen



■ 1995 ■ 2010\*

\* Prozentwert für 2010 geschätzt

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB); Stand: 03/2006

## „Knowledge Management“ im Betriebsalltag

Vor dem Hintergrund der immer engeren Verflechtung der Weltwirtschaft und des immer größeren Wettbewerbsdrucks aus den Schwellenländern, insbesondere China und Indien, ist es kein Wunder, dass die Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement – oder dem international gebräuchlichen Begriff „Knowledge Management“ – in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat. Für Unternehmen, ob Autohersteller oder Maschinenbauer, heißt das: Nicht mehr das Biegen von Blech, das Fräsen, Schweißen oder Schrauben ist die wichtigste Quelle für Umsatz und Rendite, sondern das Know-how. Neben den traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital gewinnt der Produktionsfaktor Wissen immer mehr an Bedeutung.

Bis 1996 allerdings kam der Begriff „Knowledge Management“ in der einschlägigen Literatur und in Managementdiskussionen kaum vor. Erst danach erlebte er einen wahren Boom. Natürlich ist das Weitergeben von Wissen in einer Firma nichts Neues und nicht erst seit einer Dekade ein Thema. Mitarbeiter sitzen schon immer in formalen Gremien eines Unternehmens oder informell zusammen, sprechen über ihre Arbeit, suchen nach Lösungen für Probleme, halten diese in Dokumenten fest, nutzen Bibliotheken, Datenbanken oder Angebote zur Weiterbildung.

Das alles geschieht aber meistens nicht unternehmensweit systematisch gesteuert, hat die Fraunhofer-Wissensmanagement Community, die das Expertenwissen aus 17 Fraunhofer-Instituten bündelt, in einer Untersuchung festgestellt. In einer Online-Umfrage im November 2004 gaben 540 Unternehmen im deutschsprachigen Raum Auskunft zu ihren Aktivitäten im Wissensmanagement. Fazit: Die Firmen halten es für wichtig, suchen jedoch noch nach den geeigneten Methoden.

Im Einzelnen hatte die Studie folgende Ergebnisse:

- Rund 91 Prozent der Befragten halten Wissensmanagement für „wichtig“ oder „sehr wichtig“, sind aber mit der gegenwärtigen Umsetzung unzufrieden.
- Nur 24 Prozent der Unternehmen bewerten die gegenwärtige Nutzung des vorhandenen Wissens mit „gut“ oder „sehr gut“.
- Die wichtigste Aufgabe sehen die Unternehmen darin, das Experten- und Erfahrungswissen ihrer Mitarbeiter sichtbar und verfügbar zu machen.
- Großen Nachholbedarf gibt es – vor allem bei kleinen Unternehmen – bei der Integration von Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse.

Andere Studien zeigen, dass in drei Vierteln der Unternehmen nicht eindeutig klar ist, wer welche Kenntnisse hat, und die Unternehmen weder Entscheidungen noch Ergebnisse dokumentieren. Einschlägige Umfragen ergeben, dass durchschnittlich nur zehn Prozent der Beschäftigten sagen, es sei einfach, vorhandenes Wissen im Unternehmen zu nutzen.

Die Folgen sind klar: Obwohl die gezielte Anwendung von Wissen immer wichtiger wird, liegt es häufig brach und niemand fühlt sich verantwortlich. Oft genug nicht einmal die Unternehmensleitung, für die das Wissen über das Wissen im Unternehmen eigentlich ein zentraler Punkt sein sollte.

Und die Situation verschärft sich noch durch Fluktuation und Ruhestandsregelungen. Wenn in manchen Betrieben und Branchen kaum noch Menschen beschäftigt werden, die älter als 50 Jahre sind, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass mit dem Ausscheiden der älteren Mitarbeiter auch wertvolles Know-how verloren geht, das von den jüngeren Nachfolgern erst mühsam wieder erworben werden muss.

Grund genug also für Unternehmen, und gerade für Mittelständler, Wissen so professionell zu managen wie die Produktion, die Finanzen oder den Vertrieb. Es geht darum, das Wissen im Unternehmen systematisch zu sammeln, zu entwickeln und rechtzeitig den Richtigen verfügbar zu machen. Und dabei vor allem nicht nur das bestehende Wissen möglichst optimal zu verwalten, sondern auch dafür zu sorgen, dass neues Wissen systematisch generiert wird und angewendet werden kann.



### Systematik statt einzelner Schritte

Im Mittelpunkt des Wissensmanagements müssen die Möglichkeiten eines Unternehmens stehen, neue Fähigkeiten, Produkte und bessere Prozesse durch den Erwerb von fremdem Wissen zu entwickeln, das interne Wissen auf- und auszubauen sowie sich vor dem Verlust von vorhandenem Wissen zu schützen.

Wissensmanagement hat aber mehr zum Gegenstand als das Know-how von Produkten und Produktionsprozessen. Dazu gehört auch, die Kundenbindung zu verbessern, indem das Wissen über die Geschäftspartner verbreitert und verbessert wird.

Im Laufe der letzten Jahre haben die meisten Unternehmen bereits viele Einzelschritte gemacht. Sie haben Kon-

zepte entwickelt und Instrumente eingesetzt, um Wissen zu erkennen, zu erwerben, zu speichern, zu verbreiten, zu nutzen und schließlich auch zu bewerten. Das alles ist zweifellos richtig und wichtig.

Doch ein Blick in die Praxis zeigt auch, dass es den meisten Unternehmen bislang nicht gelungen ist, ihr Wissen in einem integrierten Gesamtprozess systematisch und langfristig zu managen. Viele Abteilungen und Spezialisten gestalten ihr Wissen häufig unkoordiniert. Informatiker kümmern sich um die Pflege und den Aufbau von Datenbanken, die Personalabteilung kümmert sich um die Vermittlung individueller Fähigkeiten, Forschung und Entwicklung sind für Produktinnovationen zuständig. Ressortgrenzen hemmen heute weit-

gehend das koordinierte Management des Gesamtwissens.

Künftig werden alle Funktionen und Hierarchiestufen entlang der Wertschöpfungskette einbezogen werden müssen. Wissensmanagement erstreckt sich dann sowohl auf die primären Aktivitäten, die unmittelbar mit der Herstellung und dem Vertrieb eines Produktes zusammenhängen, als auch auf alle anderen Prozesse.

Das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung kommt in einer Studie über „Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft“ zu einem ähnlichen Schluss: „Während Wissensmanagement in vielen Fällen auf die interne, durch IuK-Technologien (Information und Kommunikation) gestützte Verarbeitung

### Praktiken im Wissensmanagement



Quelle: Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung; Stand: 03/2006

## Tipps für das richtige Management

Die Fraunhofer-Forscher kommen in ihrer Studie zu einer Reihe von Vorschlägen, mit denen das Wissensmanagement verbessert werden kann:

- Die Unternehmensführung muss Wissensmanagement angesichts der strategischen Bedeutung stärker im Blick haben. Es geht vor allem darum, unterschiedliche Aktivitäten zu verknüpfen, eine offene Kultur des Austauschs von Wissen zu etablieren und Anreizsysteme dafür zu schaffen.
- Die Integration externen Wissens muss insbesondere in Deutschland größeres Gewicht erhalten. Die eher defensiven Modelle, die eine interne Nutzung des Wissens und dessen Schutz in den Vordergrund stellen, könnten dabei hinderlich sein.
- Kleine Unternehmen und solche der traditionellen Branchen Fahrzeug- und Maschinenbau sollten durch politische Maßnahmen beim systematischen Aufbau von Wissensmanagement unterstützt werden.
- Das Personalmanagement muss spezifische Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für das Wissensmanagement stärker in den Vordergrund rücken. Bisher sind diese nur bei einer Minderheit der Unternehmen zu finden.

Quelle: Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung

von Wissensbeständen und Wissensflüssen beschränkt wird, sind die Herausforderungen, die sich aus der zunehmenden Bedeutung von Wissen für Unternehmen ergeben, wesentlich breiter.“ Es gehe, gerade für deutsche Unternehmen, darum, Wissen von außerhalb aufzunehmen, es in den internen Wissensbestand und Wissensfluss zu integrieren und die dazu notwendige Veränderung von Einstellungen und Kenntnissen bei den Mitarbeitern zu erreichen.

Wissensmanagement ist also eine horizontale Aufgabe, die sich in vielen unterschiedlichen Praktiken ausprägt. Eine Befragung des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung zeigt, dass die Praktiken zur Absorption von Wissen am weitesten verbreitet sind, strategische Maßnahmen wie ein schriftlicher Plan oder das Anbieten von Anreizen dagegen eher selten (siehe Grafik „Praktiken im Wissensmanagement“, Seite 7).

Das in der Grafik abgebildete Muster der Anwendung von Praktiken des Wissensmanagements ist in verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen erstaunlich stabil. Es gilt allerdings auch, dass mit zunehmender Firmengröße auch die Zahl der angewendeten Praktiken zunimmt. Und es sind vor allem größere Unternehmen, die Wissensmanagement auch als strategische Aufgabe begreifen.

Das relativ gering ausgeprägte Bewusstsein für die strategische Bedeutung geht einher mit einer nur geringen finanziellen und organisatorischen Verankerung des Wissensmanagements. Nur ein Viertel der Unternehmen hat ein eigenes Budget oder eine eigene, hauptverantwortliche Funktion für das Knowledge Management.

Als wichtigsten Grund für die Beschäftigung mit Wissensmanagement nennen die Unternehmen die interne Weitergabe und Integration von Wissen. Danach folgt bereits der Schutz des Wissens, gefolgt von einem Bündel von Motiven, die alle die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter betreffen. Von nur geringer Bedeutung ist das Argument, Wissen mit fremden Partnern zu teilen.

Das größte Hindernis bei der Aneignung externen Wissens, das für die Innovations- und damit auch Wettbewerbsfähigkeit gerade mittelständischer Betriebe von immenser Bedeutung ist, liegt in der Furcht vor dem Verlust eigenen Wissens. Dabei bestätigt die Fraunhofer-Studie eine Erkenntnis sehr eindrücklich: Der Anteil innovativer und wettbewerbsstarker Unternehmen ist bei denen signifikant höher, die angeben, über das externe Wissensangebot in öffentlichen Forschungseinrichtungen und privaten Firmen ausreichend informiert zu sein. Das aber hängt wiederum im Wesentlichen davon ab, welche spezifischen Praktiken sie zum Management des externen technologischen Wissens installiert haben.



## Die Wissensbilanz kommt

Das Wissen, so viel scheint zweifellos festzustehen, wird künftig immer stärker zu einem entscheidenden Unternehmenswert. Studien zeigen: Das Fachwissen der Mitarbeiter – auch „Intellectual Capital“ genannt – macht bis zu drei Viertel des Unternehmenswertes aus.

Das traditionelle Rechnungswesen berücksichtigt diese Größen noch nicht, denn in der Bilanz steht nur, was man zählen, messen oder wiegen kann. Also etwa Gebäude, Maschinen, Vorräte oder Forderungen.

Das könnte sich ändern, denn die Bilanz soll ein Wertespeicher des Unternehmens sein. Sie soll zeigen, was heute Vermögen ist und in Zukunft Umsatz schafft. Dazu gehört immer stärker das Wissen. Es stellt sich allerdings die grundsätzliche Frage: Lässt sich der Wert von Wissen überhaupt messen?

Besonders dann, wenn ein Inhaberwechsel ansteht, kann die Frage nach dem Wert des Wissens zur Kernfrage werden. Dabei geht es nicht nur um die reine Bewertung. Voraussetzung für den künftigen Unternehmenserfolg ist bei einem Inhaberwechsel auch, das Know-how im Unternehmen zu halten. Der neue Inhaber muss nicht nur auf Informationen zurückgreifen können, er muss auch in die Lage versetzt werden, die individuellen Fähigkeiten und die besonderen Kenntnisse der Mitarbeiter uneingeschränkt zu nutzen.

Komplex wird die Situation dann, wenn der Verkaufswert des Unternehmens festgestellt werden soll. Jedes

Jahr müssen sich damit zehntausende Mittelständler in der Bundesrepublik auseinander setzen. Sie alle müssen die Frage beantworten: Wie wertvoll ist das vorhandene Wissen? Im Wesentlichen werden dafür drei Faktoren beurteilt: die Beziehungen innerhalb des Unternehmens und zu den Kunden, die Informationsstrukturen im Unternehmen und das Wissen der Mitarbeiter. Das gesamte Wissensmanagement wird bilanziert und das Ergebnis hat unmittelbar Einfluss auf den Kaufpreis.

Wissen ist also keine bloße Zugabe, sondern es ist Kapital, das einen Wert hat. Wissen in Geldwerte zu übertragen und nachvollziehbar zu bilanzieren ist inzwischen möglich. Doch es erfordert eine gewisse Methodik.

Aus diesem Grund hat das Bundeswirtschaftsministerium schon 2004 das Pilotprojekt „Wissensbilanz – made in Germany“ gestartet. Beteiligt haben sich daran 14 mittelständische Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Regionen. Ihr nur schwer greifbares „intellektuelles Kapital“ wurde in einer Wissensbilanz bewertet und damit sichtbar gemacht.

Die Ergebnisse wurden in einem „Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz“ zusammengefasst. Dieser wird Unternehmen kostenlos zur Verfügung gestellt, die selbst eine Wissensbilanz aufstellen wollen.

Wegen der positiven Resonanz wird die Initiative inzwischen weitergeführt unter dem Titel „Vom Pilotprojekt zur Wissensbilanz-Bewegung“. Durch den

Aufbau von Netzwerken und die zielgerichtete Information von Multiplikatoren sollen insbesondere Mittelständlern die Vorteile der Wissensbilanz erläutert werden. Begleitend finden Schulungen für Anwender statt. Auch die kostenlose Weitergabe einer speziellen Software, die den Verantwortlichen in den Unternehmen bei der Aufstellung einer Wissensbilanz hilft, gehört zur Phase II dieses Projekts (Kontaktadressen siehe „Weiterführende Links“).





# Grundlagen des Wissensmanagements

Wissen ist letztendlich eine sich dauernd verändernde Zusammensetzung aus Fachkenntnissen, Erfahrungen, Können, Wertvorstellungen und Informationen über das Umfeld wie zum Beispiel den Markt. Das Management dieser Komponenten in einem Betrieb ist unbedingt Chefsache, denn nur so ist es möglich, die Gesamtheit des vorhandenen Wissens optimal zu nutzen und damit neue Produkte oder Produktionsprozesse zu entwickeln.

Der Nutzen eines optimalen Wissensmanagements ist dabei sehr vielfältig. Das beginnt mit einer besseren Kundenbindung, weil das Wissen einzelner Außendienstmitarbeiter allen verfügbar gemacht wird; Kompetenzeinbußen beim Ausscheiden von Mitarbeitern werden minimiert; neue Mitarbeiter können schnell eingearbeitet werden,

externes Wissen steht über Extranet, Intranet und Datenbanken zur Verfügung, Partner, Lieferanten und Kunden können je nach Bedarf eingebunden werden und schließlich lassen sich mit einem optimalen Wissensmanagement die Kernkompetenzen des Unternehmens, die über die Wettbewerbsfähigkeit entscheiden, erfolgreich einsetzen. Voraussetzung dafür ist aber eine klare Strategie.

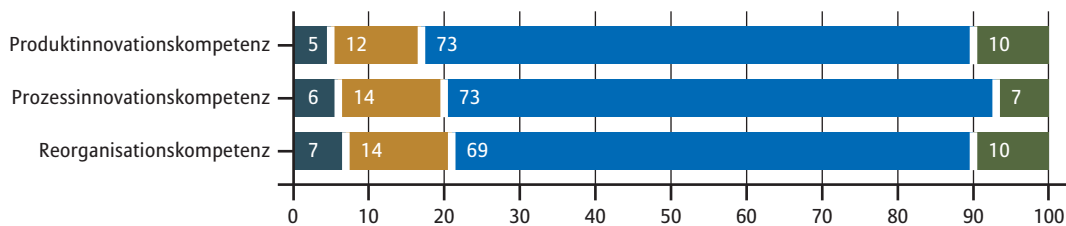
## Wissen optimal organisieren

Sehr oft wird der Umgang mit Wissen auf die Installation formal geeigneter Informationssysteme reduziert und als Aufgabe der für die Informatik zuständigen Abteilung angesehen. Das eigentliche Know-how aber, das Fachwissen im weiteren Sinne, bleibt bei den Experten und Spezialisten und

damit in höchstem Maße abhängig von Personen und deren Verhalten.

Wie wenig systematisch die Firmen noch immer das vorhandene Wissen nutzen, zeigt eine Studie, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) im Mai 2008 veröffentlichte. Gemeinsam mit der Berufsakademie Stuttgart wurden darin die Daten von 101 mittelständischen Unternehmen ausgewertet. Fazit: „Viele Unternehmen gehen regelrecht fahrlässig mit ihren vorhandenen Ressourcen um, wenn sie kein gezieltes und abgestimmtes Wissensmanagement betreiben. Allein der demografische Wandel wird hier deutlich höhere Anstrengungen erfordern, um die Firmen fit für die Zukunft zu machen.“

## Verankerung von Innovationskompetenzen Anteil der Betriebe (in Prozent)



■ Strukturen und Instrumente ■ Gruppen von Mitarbeitern ■ Einzelne bzw. wenige Mitarbeiter ■ Für den Betrieb nicht relevant

Quelle: Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung; Stand: 03/2006

Ein hoher Prozentsatz der Mittelständler gab zwar an, genau zu wissen, welche Mitarbeiter über wichtiges Know-how verfügen und welche Experten bei bestimmten Problemen konsultiert werden müssen. Dabei vertrauen sie aber im Wesentlichen auf informelle Strukturen. „Zwei Drittel gaben an, dass vorhandenes Know-how nicht oder nur eingeschränkt dokumentiert würde“, heißt es in der Studie. Das bedeutet aber auch, dass mit ausscheidenden Mitarbeitern wichtige Erkenntnisse verloren gehen können.

Eine strukturelle Verankerung des Wissens in Prozessen und Abläufen, „die im Unternehmen Innovationsaktivitäten anstoßen und regeln“, ist also äußerst selten. In allen drei Innovationsfeldern (Produktinnovation, Prozessinnovation, Reorganisation), die das Fraunhofer-Institut untersuchte, „setzt die überwiegende Mehrheit der Betriebe auf individuelle Fähigkeiten einzelner oder weniger Mitarbeiter“ (siehe Grafik „Verankerung von Innovationskompetenzen“).

Die hohe Abhängigkeit von einzelnen Personen kann bei kleinen Unternehmen mit der zentralen Rolle des Eigentümers

oder Geschäftsführers zusammenhängen. Mit der Beschäftigtenzahl nimmt sie jedenfalls erwartungsgemäß ab. Des Weiteren gilt: Je höher der Anteil der Höherqualifizierten bei den Beschäftigten, desto stärker sind Kompetenzen durch organisatorische Strukturen gestützt. Allerdings erfolgt selbst bei diesen Betrieben eine strukturelle oder breite personelle Absicherung relativ selten.

Doch auch wenn die Betriebe ihre Innovationskompetenzen organisatorisch absichern, was insgesamt lediglich 17 Prozent tun, nutzen sie vor allem klassische Instrumente wie standardisierte Abläufe oder Weiterbildung (siehe Grafik „Instrumente im Wissensmanagement“). Das Fazit ist für die Fraunhofer-Forscher denn auch klar: „Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass entgegen der aktuellen Diskussion um die Bedeutung von betrieblichem Wissensmanagement relativ wenige Betriebe tatsächlich Wissensmanagementinstrumente einsetzen.“

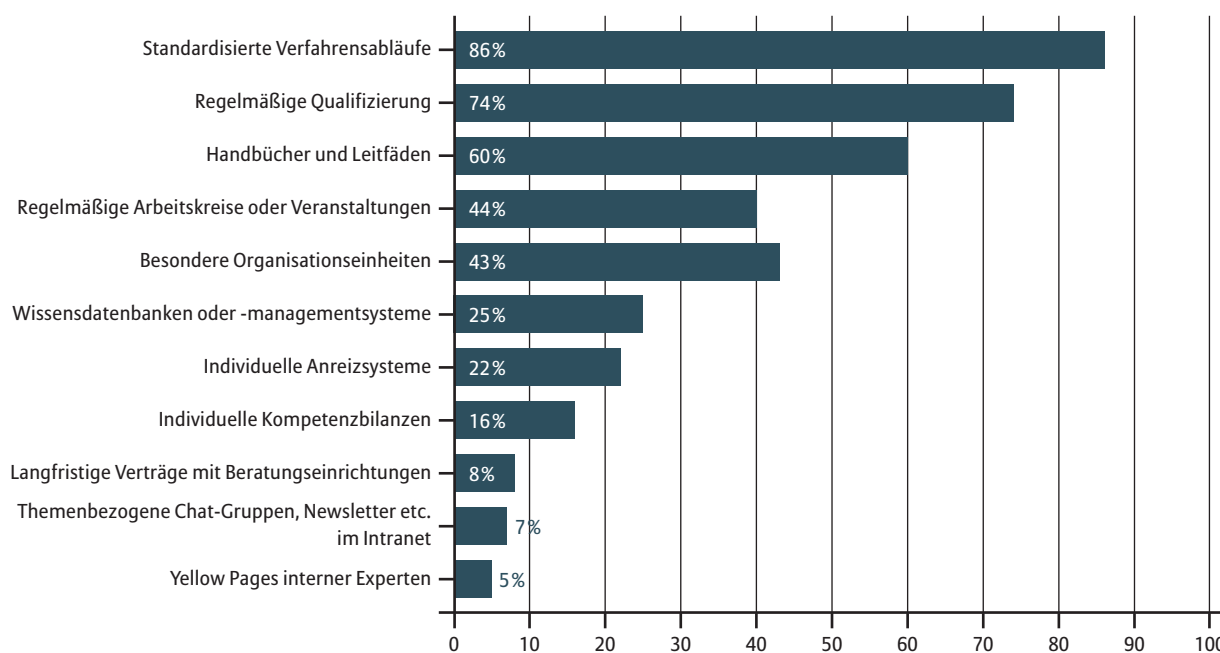
Dabei ist der Zusammenhang zwischen systematischem Wissensmanagement und zum Beispiel der Beschäftigung eindeutig nachzuweisen. Im Sonderband „Innovation im Mittel-

stand“ der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim werden die positiven Ergebnisse deutlich aufgelistet. Danach ist das Beschäftigungswachstum bei innovativen Firmen besonders hoch. Sowohl Produkt- als auch Prozessinnovationen haben eine positive Wirkung auf die Beschäftigung, zudem schaffen innovative Gründungen mehr Arbeitsplätze als nicht innovative.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich also schon jetzt und nicht erst in Zukunft dadurch aus, dass sie Wissen optimal organisieren und damit nutzen. Entscheidend dafür ist die Erkenntnis, dass der Austausch von Informationen und Wissen notwendig ist. Ausschlaggebend ist, dass Unternehmen das Wissen ihrer Mitarbeiter als wertvolles intellektuelles Kapital verstehen, die daraus entstehende Wertschöpfung erkennen und aktiv ins Zentrum ihrer Aktivitäten stellen. Grundvoraussetzung ist also die Fähigkeit der Organisation, Wissensbestandteile und Wissensträger effizient zu kombinieren.

## Instrumente im Wissensmanagement

Anteil der Betriebe mit Strukturen und Instrumenten (in Prozent)



Quelle: Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung; Stand: 03/2006



### Vom individuellen zum kollektiven Wissen

Aus individuellem Wissen muss also durch Kommunikation kollektives Wissen entstehen. Unternehmen müssen diesen Prozess fördern, nur so ist es möglich, einen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen. Die organisierte Wissensbasis unterliegt allerdings ständigen Veränderungen, die nichts anderes sind als ständige Lernprozesse. Wenn ein Unternehmen solche Lernprozesse kundenorientiert veranlasst und die Geschäftsprozesse immer wieder überdenkt, wird es Erfolg haben.

Zum Wandel eines Unternehmens in eine lernende Organisation ist die Förderung des kollektiven Wissens unerlässlich, denn das Erlernte muss erhalten werden und verfügbar sein. Interessant sind deshalb insbesondere Lernprozesse, die sich managen und steuern lassen. Führungskräfte brauchen deshalb Methoden, mit denen sie organisierte Wissensbestände lenken und deren Entwicklung beeinflussen können.

Grundsätzlich gilt, dass „Knowledge Management“ sich an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens orientieren muss. Die primär zu organisierenden Wissensbestände sind also die Produkte und Dienstleistungen, die den gegenwärtigen und künftigen Markterfolg des Unternehmens ausmachen.

Da in aller Regel die kompetentesten Mitarbeiter die Know-how-Träger sind, deren Wissen formal aufbereitet werden soll, sind Konflikte im Tagesgeschäft vorhersehbar. Deshalb ist es wichtig, dass eine spezielle Organisationseinheit verantwortlich ist für Konzeption und Koordination. Nur sie kann verhindern, dass Insellösungen entstehen oder komplexe Schnittstellen zwischen den einzelnen Einheiten.

Wissenssysteme lassen sich aber nicht optimal von oben nach unten organisieren, sie entziehen sich vielmehr häufig der Hierarchie und müssen netzartig strukturiert werden. Deshalb macht es wenig Sinn, umfassende Ordnungssysteme zu installieren. Es kommt vielmehr darauf an, nachfrageorientiert vorzugehen, was zweifellos bei der Ausbildung von Mitarbeitern leicht möglich ist.

Produktinformationssysteme müssen insbesondere auch in der Lage sein, Verkäufer und Berater darüber zu informieren, welche Eigenschaften für das Marketing besonders wichtig sind. Die Servicemitarbeiter benötigen Reparaturinformationen, die Lieferanten exakte Produktspezifikationen. Die systematische Aufbereitung des Wissens geht also weit über Preislisten und Daten für das Controlling hinaus.

Dies wird besonders deutlich bei der Aufnahme eines neuen Produktes in das Portefeuille des Unternehmens. Je kürzer der Produktzyklus, desto schneller müssen die Mitarbeiter geschult werden, und das auch noch so kostengünstig wie möglich. Der Erfolg des Unternehmens im Markt ist davon abhängig, dass der Kunde nicht nur ein erstklassiges Produkt bekommt, sondern vom Verkäufer fachlich kompetent beraten wird. Preis und Qualität sind sozusagen die notwendige Bedingung für den Erfolg, das Produktwissen des Vertriebs die hinreichende.



### Ohne Technik geht es nicht

Neben organisatorischen Veränderungen spielt natürlich eine optimale technische Ausstattung eine große Rolle für das Wissensmanagement. Um die richtigen Entscheidungen rechtzeitig treffen zu können, bedarf es einer schnellen, gezielten und verständlichen Bereitstellung von Informationen – zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in der richtigen Qualität.

Dafür hat die Informationstechnologie eine Fülle von Angeboten parat, die im Wesentlichen folgende vier Funktionen unterstützen:

- Analyse und Modellierung vorhandenen Wissens,
- Speichern und Verwalten des erfassten Wissens,
- Verteilen des Wissens auf die einzelnen Mitarbeiter,
- Hilfen für das Abrufen und Auffinden von Wissen.

Die meisten Anbieter von technischen Lösungen für das Wissensmanagement konzentrieren sich auf die drei letzten Funktionen. Analyse und Modellierung finden weniger Aufmerksamkeit, obwohl

gerade diese Funktionen wichtig sind für das optimale Funktionieren des Wissensmanagements.

Dennoch sind die Erfahrungen der Firmen mit technischen Systemen des Wissensmanagements in der Regel gut, wie eine Umfrage der Fachzeitschrift „Computerwoche“ ergab. 94 Prozent der Firmen, die Systeme für die Wissensverwaltung implementiert haben, messen der Lösung einen hohen Stellenwert für ihr Unternehmen zu. 80 Prozent der Unternehmen wollen damit Wissen überhaupt erst einmal verfügbar machen oder den Wissenstransfer fördern, zwei Drittel wollen mit der Software das Wissen beim Ausscheiden von Mitarbeitern sichern. Aber nur 51 Prozent sehen darin eine Möglichkeit, die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Weitgehend einig sind sich die Anwender allerdings darin, was die verwendeten Programme leisten müssen. An oberster Stelle steht für fast 90 Prozent die Anbindung der Systeme für das Knowledge Management an das Intranet der Firma. Dies vor allem, weil die Mitarbeiter an das Intranet gewöhnt sind

und sich die dafür zuständige Abteilung auch um die Wartung der Wissensmanagementsysteme kümmern kann.

Zweitwichtigster Punkt aber ist der Wunsch nach einer intelligenten Suchmaschine, mit der die Beschäftigten abgelegte Informationen einfach finden können. Etwa die Hälfte der Befragten gab an, der Abruf aller wichtigen Wissensgebiete vom Arbeitsplatz aus sei für sie „sehr wichtig“. Zwei Drittel hielten die Volltextrecherche in Dokumenten für wichtig.

Weitere Anforderungen waren ausgefeilte Sicherheitsmechanismen sowie der Wunsch, selbständig vom System kontaktiert zu werden, wenn sich der für den jeweiligen Benutzer wichtige Informationsbestand verändert. Darüber hinaus forderten die Befragten ausdrücklich die Verbindung des Systems mit Newsgroups, Internetseiten und anderen externen Datenquellen.

## Wie man Wildwuchs vermeidet

Es ist sinnlos, alles Wissen im Unternehmen erfassen zu wollen und damit riesige Datenmengen über das Informationssystem der Firma verfügbar zu machen. Unstrukturierte, redundante und widersprüchliche Datenbestände wachsen in solchen Systemen fast explosionsartig und verhindern, was sie eigentlich fördern sollen – den einfachen und schnellen Zugriff auf Wissen.

Zwar beginnt die Anhäufung von Informationen in den Firmen sehr oft mit der guten Absicht, Geschäftsprozesse zu dokumentieren und damit eine Standardisierung und Unabhängigkeit von einzelnen Know-how-Trägern zu erreichen, aber das Ergebnis ist häufig genug nur totes Wissen, das die Mitarbeiter als Belastung und nicht als Befreiung empfinden. In aller Regel entstehen daraus Handbücher und Richtlinien, deren spätere Nutzung ganz gut mit dem saloppen Begriff „Schrankware“ beschrieben wird.

Der amerikanische Autor David Gilmour stellte im Fachmagazin Harvard Business Manager (Ausgabe 1, 2004) denn auch die richtige Frage: Amerikanische Unternehmen haben 2002 „4,5 Milliarden Dollar für Software ausgegeben, die den Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern fördern sollte. Aber hat sich diese Investition ausgezahlt?“

Die Antwort lautet nein. Und der Grund dafür ist ganz einfach, so Gilmour: ein völlig falscher Ansatz. Die Firmen sammeln Daten, strukturieren diese und informieren die Mitarbeiter, dass und wo diese zur Verfügung stehen. Doch weil die Menge der zu erfassenden Informationen sehr schnell dramatisch anschwillt, kann davon nur ein Teil erfasst werden, selbst wenn das sehr systematisch vonstatten geht. Die Folge: Wenn das Wissen endlich für die Mitarbeiter zur Verfügung steht, ist es in der sich heute schnell verändernden Wirtschaft meist veraltet. Gilmour: Das

Verfahren ist teuer und zeitaufwendig.

Vor allem aber geht das Modell von völlig falschen Voraussetzungen aus. Es unterstellt, dass Beschäftigte eines Unternehmens ihre wertvollen Informationen, die über ihren Status und vielleicht ihre Karriere entscheiden, mit allen Kollegen austauschen wollen. Das Gegenteil ist in der Regel der Fall. Normalerweise horten die Mitarbeiter ihr Wissen und achten sehr genau darauf, an wen sie es weitergeben. Das ist das Kernproblem von Wissensmanagement.

Genau deshalb ist Wissensmanagement mehr als nur die Installation von möglichst intelligenter Software. Es kommt darauf an, die Mitarbeiter zur Zusammenarbeit zu bewegen. Das ist der Schlüssel zum Erfolg. Führungskräfte müssen den Mitarbeitern glaubwürdig vermitteln, dass sie von der Weitergabe von Wissen profitieren.





## Auf die Menschen kommt es an

In der Praxis wurde das Thema Wissensmanagement in den vergangenen Jahren häufig auf die Technik verkürzt. Auf der einen Seite wurden komplexe theoretische Konzepte in der Managementliteratur diskutiert, die tiefe Eingriffe in die Informationstechnologie, die Organisation und die Strategie des Unternehmens notwendig machten und Verhaltensänderungen der Mitarbeiter voraussetzten.

Andererseits aber wurde das Thema häufig auch auf den Einsatz von Software reduziert, etwa auf die Anwendung von Managementsystemen für Dokumente oder den Ausbau des Intranets. Die unterschiedlichsten Anbieter von Dienstleistungen oder Software bemächtigten sich des Begriffs „Knowledge Management“ und priesen ihre Angebote als Lösungen an.

Entscheidend aber sind nicht die technischen Lösungen, sondern die Erkenntnis und deren Umsetzung im Unternehmen, dass der Austausch von Informationen und Wissen existenziell notwendig ist. Das aber ist aufs engste verknüpft mit der Unternehmenskultur. Wissen ist ein persönliches Gut und eng mit den Menschen verbunden, die

es besitzen. Wissensmanagement lebt davon, dass die Mitarbeiter bereit sind, Wissen zu teilen. Wenn die Einstellung „Wissen ist Macht“ vorherrscht und die Mitarbeiter sich weigern, ihr Wissen zu teilen, kann „Knowledge Management“ nicht erfolgreich betrieben werden.

### Mitarbeiter als wichtigstes Kapital

Es kommt also darauf an, die Beschäftigten zum gegenseitigen Lernen und aktiven Wissensaustausch zu ermutigen und diesen auch anzuerkennen und zu belohnen. Oder, mehr philosophisch gesprochen: Die kulturelle Dimension des Themas Wissensmanagement ist weit anspruchsvoller als die technologische. Es muss das Ziel des Managements sein, eine Unternehmens-, Ver-

trauens- und Wissenskultur herzustellen, die dem wichtigsten Grundsatz des Wissensmanagements glaubwürdig Anerkennung verschafft: Nur wer Wissen preisgibt, kann auch Wissen – und damit Vertrauen – zurückerhalten.

Das setzt aber voraus, dass Mitarbeiter ernst genommen und stärker in die Abläufe des Unternehmens einbezogen werden. Damit aber hapert es derzeit und deshalb warnen Managementexperten auch vor der Gefahr, dass dem Wissensmanagement das gleiche Schicksal blühe wie den meisten Managementkonzepten der vergangenen Jahre: Die große Mehrheit der Projekte blieb – nach hochfliegendem Start – auf der Strecke.



Die Arbeitsbedingungen in den Unternehmen müssen sich beim Übergang in die wissensbasierte Wirtschaft voll- kommen ändern:

- Wo die Spezialisierung auf wenige Handgriffe am Band durch flexible Arbeitsweisen ersetzt wird, die kreative Potentiale erfordern, muss sich auch der Arbeitsstil ändern. Die Menschen wollen ernst genommen und an Entscheidungen beteiligt werden, ihre Lern- und Kooperationsbereitschaft steht im Vordergrund.
- Statt auf Anweisungen von oben und Vollzugsmeldungen von unten kommt es auf einen kooperativen Führungsstil an.
- Attraktive Arbeitsbedingungen werden nicht nur durch die Bezahlung definiert, sondern immer stärker durch selbständige und interessante Arbeit und Möglichkeiten zur Qualifikation.

Die größte Herausforderung besteht für Firmen in Zukunft darin, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die das Entstehen, den Austausch und die Anwendung von Wissen fördert und in der Wissen gern geteilt statt sorgsam gehütet wird. Das aber setzt eine Veränderung der zentralen Werte des Unternehmens voraus.

Voraussetzung dafür ist ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung, was die Forderung unterstreicht, dass Wissensmanagement eine Aufgabe ist, die in der Geschäftsführung angesiedelt sein muss. Der Chef muss künftig mehr als bislang Vorreiter und Vorbild sein.

Und dabei geht es vor allem darum, eine ganz entscheidende Einstellung zu ändern: Vielfach fehlt in den Firmen eine Kultur des Experimentierens. So, wie man Politik heute nicht mehr nach dem Motto „Nur keine Experimente“ betreiben kann, so ist das Festhalten am Hergebrachten auch in den Unternehmen der sicherste Weg in den Untergang.

Nur keine Unsicherheiten aufkommen lassen, nur keine Fehler machen ist eindeutig das Motto einer glorreichen wirtschaftlichen Vergangenheit. Eine fördernde Wissenskultur versteht dagegen Fehler als Teil des Lernprozesses. Mit einem solchen Leitspruch wird sich der Einzelne eher auf die Suche nach ungewöhnlichen Lösungen begeben. Ohne Fehler kein Lernen – und damit auch kein Erfolg auf den Märkten der globalisierten Welt. Deshalb müssen die Unternehmen in Zukunft die fehlerbehaftete Wissensnutzung ausdrücklich fördern und belohnen.

Der Wandel zu einer das Wissen fördernden Unternehmenskultur bedeutet:

- bereit sein, von anderen zu lernen,
- fähig sein, Gemeinsamkeiten zu erkennen,
- aufgeschlossen sein, fremde Leistungen zu akzeptieren,
- lernen zu delegieren, und
- willens sein, die Gedanken anderer anzunehmen.

## Anreize für aktive Teilnahme

Wenn die Mitarbeiter die wichtigste Ressource für ein funktionierendes Wissensmanagement sind, welches ist dann das am häufigsten genannte Problem bei der Umsetzung? Die Motivation! Wie können die Menschen im Unternehmen dazu ermuntert werden, eigenes Wissen preiszugeben und das Wissen anderer produktiv für die eigene Arbeit einzusetzen? Wie nimmt man ihnen Ängste vor dem Verlust dessen, was ihre Position in der Gruppe und in der Hierarchie vor allem begründet? Und wie bestärkt man sie darin, aktiv am Austausch von Wissen teilzunehmen?

Für die ablehnende Haltung wurden viele Gründe genannt, etwa:

- keine Zeit,
- Angst vor Machtverlust,
- mangelnde Nutzerfreundlichkeit der Software,
- fehlendes Verständnis für den Nutzen oder einfach nur
- keine Lust.

Studien belegen, dass Unternehmen, die vor einigen Jahren bereits Wissensmanagementprojekte durchführten, kaum Maßnahmen zur Motivierung der Mitarbeiter einsetzten. Man hoffte darauf, dass die Mitarbeiter die Vorteile des Systems erkennen und nutzen würden, wenn es erst einmal installiert ist. Erst nach und nach setzte sich die Überzeugung durch, dass Anreizsysteme notwendig sind, um die häufig nur mangelhaft, wenn überhaupt, vorhandene Bereitschaft zur Mitarbeit zu fördern.

## Immaterielle Anreizsysteme

Die einzelnen Elemente des immateriellen Anreizsystems sind häufig auf eine bestimmte Situation zugeschnitten und damit einzigartig. Ihre Wirkungen werden sehr unterschiedlich wahrgenommen und können damit je nach Situation und Individuum stark variieren. Zu ihnen gehören:

- **Aufgabe/Arbeitsinhalt/Arbeitsgestaltung:** Art und Inhalt der Aufgabe haben einen besonderen Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern. Ist sie interessant, sinnvoll, herausfordernd und entspricht den individuellen Fähigkeiten, fördert das die Motivation.
- **Handlungsmöglichkeiten und Freiräume:** Selbstbestimmt unter Alternativen wählen zu können, stärkt das Selbstwertgefühl und fördert damit die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Wissen weiterzugeben. Freiräume mildern die häufig genannte Barriere des Zeitmangels im Tagesgeschäft.
- **Karrierechancen:** Weitergabe von Wissen sollte zu den Gründen gehören, die Mitarbeitern die Chance bieten, künftig auf eine höherwertige Stelle im Unternehmen zu wechseln. Ohne diese Möglichkeit sehen Mitarbeiter häufig keinen Sinn darin, aktiv am Wissensaustausch teilzunehmen.
- **Weiterbildung:** Die Möglichkeit, sich weiterzubilden, signalisiert dem Mitarbeiter, dass er im Unternehmen als Leistungsträger anerkannt wird. Dieses Wissen wirkt in der Regel sehr motivationsfördernd.
- **Anerkennung:** Der Anreiz geht davon aus, dass der Mitarbeiter eine Bestätigung seiner Leistung durch die Umwelt (zum Beispiel den Vorgesetzten) erfährt. Im Rahmen von Wissensmanagement sollten Beschäftigte, die ihr Wissen weitergeben, speziell für diese Leistung anerkannt werden.
- **Information:** Unbestritten ist, dass Mitarbeiter einen Informationsbedarf sowohl bezogen auf ihre Aufgabe wie auf das Unternehmen haben. Gute Information fördert ein Denken, das nach den Unternehmenszielen ausgerichtet ist, und verbessert damit die Zusammenarbeit.
- **Sicherheit:** Sicherheit zählt zu den Grundbedürfnissen des Menschen, die Sicherheit des Arbeitsplatzes fördert die Bereitschaft, Wissen zu teilen.
- **Knowledge Objectives:** Die Vereinbarung von Wissenszielen ermöglicht die Verknüpfung von individuellen Zielen mit denen des Unternehmens. Persönliche Wissensziele können sich beispielsweise auf die Erweiterung der Kompetenz beziehen.
- **Spielerische Anreize:** Dabei könnte zum Beispiel jeder Mitarbeiter pro Quartal eine bestimmte Anzahl von Punkten erhalten, die er an die Kollegen verteilt, die ihn besonders unterstützt haben. Zum Ende des Geschäftsjahres werden Geschenke je nach Punktzahl ausgegeben.

Quelle: „Immaterielle Anreizsysteme im Wissensmanagement“, MOTIWIDI-Projektbericht



## Materielle Anreizsysteme

Geld spielt für die Mitarbeiter eines Unternehmens eine zentrale Rolle. Neben den immateriellen Anreizen gibt es auch eine Vielzahl von materiellen Systemen, die Beschäftigte zur Weitergabe und zur Nutzung von Wissen motivieren sollen. Sie bestehen gewöhnlich aus einem obligatorischen Teil, der vertraglich festgelegt wurde, und einem fakultativen Teil wie Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen.

- **Grundgehalt:** Dieses teilt sich auf in eine anforderungsorientierte Komponente, die durch die Stellenbeschreibung definiert ist, und die personenorientierte Komponente, je nach der Qualifikation des Mitarbeiters. Zur Motivation im Wissensmanagement kann letztere eingesetzt werden, da Mitarbeiter mit einer höheren Qualifikation dann auch mehr verdienen.
- **Sozialleistungen:** Freiwillige Sozialleistungen wie Gratifikationen, Betriebswohnungen, Sportangebote, oder Kinderbetreuung eignen sich besonders gut als materielle Anreize.
- **Variables Entgelt/Zulagen:** Es lassen sich zwei Formen unterscheiden, das leistungsorientierte und das erfolgsabhängige variable Entgelt. Bestimmte individuell vereinbarte Ziele im Wissensmanagement lassen sich gut mit leistungsorientiertem Entgelt oder Zulagen verknüpfen.
- **Zusatzleistungen:** Darunter fallen sonstige Geld- und Sachleistungen des Unternehmens wie zum Beispiel Dienstwagen, Kredite, vermögenswirksame Leistungen oder Weiterbildung.
- **Erfolgsbeteiligungen:** Diese Leistungen sind fakultativ, sie knüpfen an eine Vielzahl von Kriterien an, etwa den Gewinn, eine bestimmte Leistung oder die Wertschöpfung.

Quelle: „Materielle Anreize im Wissensmanagement“, MOTIWIDI-Projektbericht

Bei der Anwendung von Anreizsystemen gibt es allerdings erhebliche Schwierigkeiten in der betrieblichen Praxis. Aus Gründen des Datenschutzes verhindern zum Beispiel betriebliche Vereinbarungen die Erfassung personenbezogener Daten bei individuellen Tätigkeiten. Zudem ist die Registrierung bestimmter Tätigkeiten, etwa einer Telefonauskunft, schwierig, ganz zu schweigen von der qualitativen Beurteilung vieler Aktivitäten im Wissensmanagement. Und natürlich gibt es die Möglichkeit der Manipulation. Wie lässt sich feststellen, ob ein befreundeter Kollege durch wiederholten Abruf eines Dokuments die Quote des Autors positiv beeinflusst?

Dennoch, Anreizsysteme sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Wissensmanagement. Dabei wird, neben anderen Möglichkeiten, vor allem zwischen materiellen oder monetären und immateriellen Anreizen unterschieden. Monetäre Anreize haben den Vorteil, dass sie leicht steuerbar und variabel sind. Da aber ihre Wirkung mit zunehmender Höhe nachlässt, werden sie durch immaterielle Anreize ergänzt. Diese beziehen sich auf die Bereiche Karriere, Unternehmenskultur, persönliches Umfeld, Führungsverhalten, Arbeitsumfeld und Qualifikation.



## Aufbau eines Wissensmanagementsystems

In der reichhaltigen Managementliteratur und von Unternehmensberatern werden die verschiedensten Konzepte für ein ganzheitliches Wissensmanagement angeboten. Ihr Ziel ist immer, formale und strukturierte Prozesse zu etablieren, die eine bessere Generierung, Verteilung und Nutzung des Wissens ermöglichen. Das Wissen eines Unternehmens vergrößert dann den Wert des Unternehmens.

Grundsätzlich kommt es dabei aber immer darauf an, folgende Bausteine zu einem Gesamtsystem zusammenzufügen:

- Wissensziele müssen klar definiert und konkret vom Management festgelegt werden. Des Weiteren muss das Wissen im Unternehmen und in dessen relevantem Umfeld analysiert, beschrieben und vor allem nach Schlagwörtern strukturiert werden, damit es anschließend auch leicht wieder auffindbar ist.
- Da Wissen an Personen gebunden und sein Wert von Situationen abhängig ist, kommt es darauf an, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die den Austausch für Mitarbeiter sinnvoll und lohnend macht. Auch zur Identifikation von Wissen wird der Mensch benötigt, der es im persönlichen Gespräch preisgeben muss.
- Immer wichtiger wird es, gerade für kleine und mittelständische Unternehmen, den Erwerb von externem Wissen zu organisieren. Nur so können sie häufig noch dem schnellen technischen Fortschritt folgen und sich in dem immer härteren internationalen Wettbewerb behaupten. Dafür gibt es eine Reihe von Möglichkeiten: Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter, Kooperation mit Unternehmen oder deren Übernahme, Kauf von Patenten, Lizenzen, Datenbanken oder auch Benchmarking mit den besten Konkurrenten.
- Der Wissenserwerb wird ergänzt durch die Entwicklung des internen Wissens zur Verbesserung von Produkten und Prozessen. Wichtig ist dabei, dass die Geschäftsführung klare Rahmenbedingungen schafft,

die Mitarbeiter motivieren, neues Wissen zu entwickeln. Dazu gehören Anreize der verschiedensten Form genauso wie eine offene, kommunikative Atmosphäre im Unternehmen, Fehlertoleranz, Vereinbarung von Aufgaben und Zielen oder auch zeitliche Freiräume.

- Eng verknüpft damit ist die Bewertung des Wissens, ohne die weder Anreizsysteme funktionieren noch festgestellt werden kann, ob die Ziele des Wissensmanagements auch erreicht werden.
- Ganz wichtig ist natürlich die möglichst schnelle Wissensverteilung an die richtigen Stellen und Personen. Möglichkeiten dafür bieten neben den selbstverständlich nötigen technischen Instrumenten auch organisatorische Dinge wie Jobrotation.
- Letztendlich aber ist die Nutzung des Wissens der eigentliche Vorgang der Wertschöpfung. Denn nur wenn neue Produkte und Dienstleistungen oder produktivere Produktionsprozesse das Ergebnis sind, macht sich Wissensmanagement bezahlt.



## Beispiele aus der Praxis

### Wissensmanagement bei Siemens

Seit Jahren wird bei Siemens aktiv Wissensmanagement betrieben, zum Beispiel auch im Vertrieb Deutschland für Kommunikationssysteme. Und das funktioniert beispielsweise so: Ein Verkäufer kommt von einem Kunden, der mit einem großen Auftrag winkt. Allerdings behauptet der Kunde, es gäbe noch einen Konkurrenten, der bei gleichen Leistungen günstiger sei. Der Verkäufer muss also einen Kollegen finden, der Stärken und Schwächen des Konkurrenten kennt. Die Frage ist nur wie, bei mehreren tausend Kollegen in rund 50 deutschen Städten.

Direkt von der Homepage seines Intranets führt ein Link den Verkäufer auf die Vernetzungsplattform. Dort findet er, nachdem er den Konkurrenten in die Suchmaske eingegeben hat, die Namen von 34 Kollegen mit entsprechendem Wissen.

Insgesamt könnte er hier kompetente und auskunftsbereite Kollegen für 1.400 Wissensgebiete ausfindig machen. Das ist auch eine Folge davon, dass die Vernetzungsplattform den Mitarbeitern beim Start sehr positiv vermittelt worden ist. Einer von den ersten 500, die sich dort eingetragen haben, durfte für eine Woche nach New York reisen. Seitdem genießt die Plattform eine große Akzeptanz.

Die Wissensgebiete sind in der Struktur eines Wissensbaumes angelegt, an dem entlang man sich zu seinem Ansprechpartner klicken kann. Er entstand ursprünglich durch Abfrage in

den Abteilungen, entwickelt sich aber ständig weiter, da die Nutzer eigenhändig neue Gebiete hinzufügen können.

Um seine Anfrage zu optimieren, schließt der Verkäufer Serviceleute aus und lässt sich nur Kollegen aus dem Vertrieb anzeigen. Elf Treffer bleiben, sortiert danach, ob sie ihr Wissen mit drei, zwei oder nur einem Stern bewertet haben. Siemens hat sich für diese Form der Selbsteinschätzung entschieden (und nicht für die Bewertung durch Führungskräfte), weil sie Vertrauen schafft. Von seinen potentiellen Ansprechpartnern erhält der Verkäufer folgende Informationen: die Kommunikationsdaten, die Ansprechpräferenz, die Aufgabengebiete, das persönliche Wissensprofil sowie Links zu Spezialinformationen, die ein persönliches Gespräch möglicherweise überflüssig machen.

Siemens hat bei der Umsetzung seiner Wissensmanagementplattform einige Faktoren beachtet, die wichtig für den Erfolg waren:

- Um schnell eine kritische Masse zu erreichen, wurde das Gewinnspiel mit der Reise nach New York am Start veranstaltet. Später wurden bei verschiedensten Gelegenheiten (Seminare, Veranstaltungen, Intranet, Newsletter) immer wieder Erfolgsgeschichten kommuniziert, um das Interesse aufrechtzuerhalten.
- Die Freiwilligkeit erwies sich als wichtiges Kriterium und sicherte von Anfang an die Unterstützung des Betriebsrates. Das Verständnis wurde aber auch durch Training und Kom-

munikation gefördert, wobei die Vorgesetzten als Vorbilder und Motivatoren eine große Rolle spielten.

- Der Umgang mit der Technik wurde so einfach wie möglich gestaltet und weitestgehend automatisiert. So wurden für jeden Benutzer die Kontaktdaten aus dem Unternehmensverzeichnis übernommen, das mühevoll Eintippen entfiel.
- Die Vernetzungsplattform wurde zum persönlichen Informationsraum weiterentwickelt, der eigene Einträge enthält und als Basis für die Verwaltung eines eigenständigen Incentive-systems für alle Mitarbeiter im technischen Service dient. Jeder Mitarbeiter kann seinen persönlichen Punktestand abrufen und in Prämien einlösen.
- Schon während der Entwicklungsphase wurden zufällige Mitarbeiter ausgewählt, die Benutzerfreundlichkeit zu testen. Bei Problemen und für allgemeine Anfragen steht eine Hotline zur Verfügung. Alle Maßnahmen zur Einbeziehung der Mitarbeiter waren wichtig für die Akzeptanz.
- Nichts ist schlimmer als falsche oder veraltete Daten, deshalb wird großer Wert auf aktives Datenmanagement gelegt. Während es zu Anfang wichtig war, schnell die kritische Masse zu erreichen, ging es später darum, auf Qualität zu setzen, also nicht jede Kompetenz, sondern nur Spezialwissen abzubilden.



## Wissensmanagement im Einkauf von EADS

Eine besondere Herausforderung war die Etablierung eines Wissensmanagements beim europäischen Luft- und Raumfahrtkonzern EADS. Nach der Fusion der französischen, spanischen und deutschen Unternehmen ging es darum, die verschiedenen Teile erfolgreich zu integrieren, so dass vor allem durch die Umsetzung von „Best Practice“-Methoden in den dezentralen Einkaufseinheiten Synergien genutzt werden konnten. (Der Prozess wird beschrieben in: „Wissen entscheidet. Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von McKinsey“.)

Die EADS-Manager beachteten dabei eine Vielzahl von Aspekten des Wissensmanagements. Sie formulierten eindeutige, anspruchsvolle Ziele und förderten dadurch die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter, so dass dezentral vorhandenes Wissen allen zugänglich wurde. Die besten Vorgehensweisen der dezentralen Einkäufer wurden in der Zentrale erfasst und aufbereitet. Damit konnten sie auch weiterentwickelt werden.

Bewusst wurden auch viele Möglichkeiten zum persönlichen Austausch der Mitarbeiter geschaffen. Der direkte Kontakt diente als Basis für den Wissenstransfer. Ein Board, das den Einkauf zentral steuert, und so genannte Lead Buyer als Spezialisten für besondere Materialgruppen fördern zusätzlich die Bildung von Netzwerken zur Weitergabe

von Wissen. Dabei entsteht auch eine Wissensbasis über die Zulieferer, die im Rahmen von langfristigen Lieferbeziehungen systematisch bewertet werden.

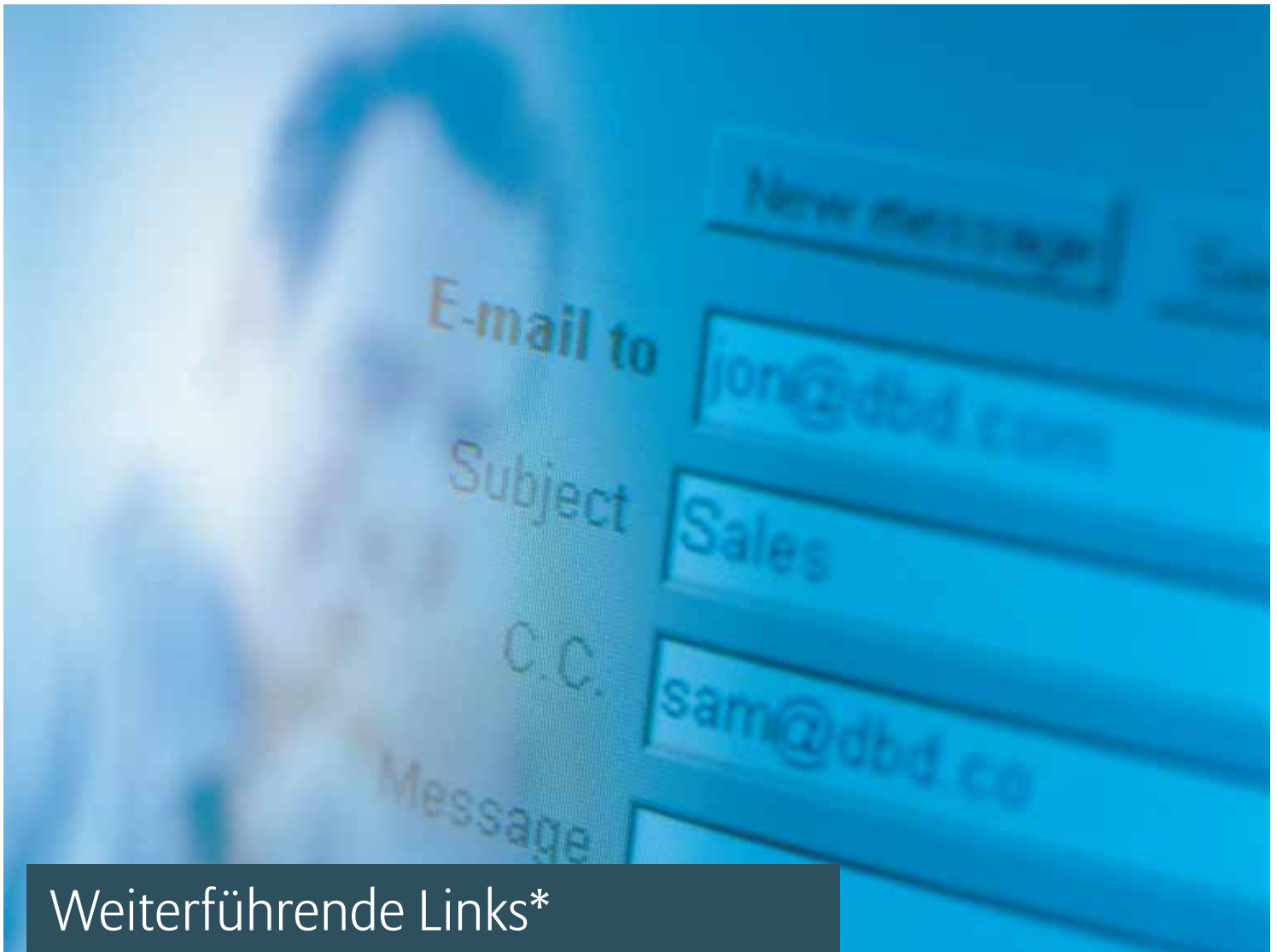
Das Ganze war schließlich unterlegt mit einer Kommunikationstechnik, die Transparenz und einen reibungslosen Austausch von Wissen im gesamten Konzern gewährleistet.

Die Erfolgskomponenten entfalteten schnell ihre Wirksamkeit, nicht ganz unwichtig bei einem Einkaufswert in Milliardenhöhe. Als besonders wichtig zeigte sich dabei:

- Die konkrete Formulierung und konsequente Prüfung von Zielen für alle Teilbereiche sorgen für einen messbaren Beitrag zu den Einsparungszielen.
- Nachdem die bestehenden Strategien, Prozesse und Methoden erhoben und ausgewertet worden waren, wurde die erfolgreichste Lösung zum Standard für alle. Die Zentrale machte erfolgreiche Verfahren transparent und stellte sie den dezentralen Einheiten zur Verfügung. Damit bildete sie eine Plattform für den gegenseitigen Erfahrungs- und Wissensaustausch.
- Im zentralen Board sind die Einkaufsleiter aller Geschäftsbereiche vertreten. Es entscheidet über Konzepte, die Auswahl von Lieferanten und deren Qualifizierung. Damit ist nicht nur der direkte Zugriff gesichert. In den auch mehrtägigen Treffen an unterschiedlichen EADS-Standorten lernen sich die Einkaufsmanager nicht nur

persönlich kennen, sondern auch das Unternehmen.

- In der technischen Infrastruktur finden die Einkäufer alles, was für ihren Job wichtig ist. Sie sind aber auch verpflichtet, ihre geschäftlichen Informationen in das System einzustellen, so dass leicht erkennbar ist, wer was wann wo von wem beschafft.
- EADS implementierte auch ein umfassendes Konzept zur Bewertung und Entwicklung der Lieferanten. Mit den strategisch besonders wichtigen Lieferanten wurden Netzwerke aufgebaut, die den Austausch von Wissen ermöglichen.



## Weiterführende Links\*

[www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)  
Projekt Wissensbilanz  
der Bundesregierung

[www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)  
Allgemeine Informationen  
zum Wissensmanagement

[www.ipa.fhg.de](http://www.ipa.fhg.de)  
Fraunhofer-Studie  
Wissensmanagement

[www.isi.fraunhofer.de](http://www.isi.fraunhofer.de)  
Studie Vernetzung  
von Wissensressourcen

[www.motiwidi.de](http://www.motiwidi.de)  
Motivation von Mitarbeitern  
(MOTIWIDI-Bericht)

\*Für den Inhalt der Seiten ist die  
Euler Hermes Kreditversicherungs-AG  
nicht verantwortlich.

# Anhang

In der Reihe „Wirtschaft Konkret“ sind außerdem erschienen:

## Schutz vor Forderungsausfall

- |                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Nr. 100</b>  | Liefern unter Vorbehalt – Wie Unternehmen ihre Eigentumsrechte durchsetzen können    |
| <b>Nr. 103*</b> | Vertrauen durch Transparenz – Internationale Standards der Rechnungslegung           |
| <b>Nr. 104*</b> | Im sicheren Hafen – Die richtige Finanzierung für hohe Risiken im Auslandsgeschäft   |
| <b>Nr. 105</b>  | Auf der sicheren Seite – Der richtige Schutz vor Forderungsausfall und seinen Folgen |

## Avale

- |                |  |
|----------------|--|
| <b>Nr. 201</b> | Sicherheiten im Baugeschäft – Wie sich Auftraggeber gegen Ausfälle und Mängel schützen |
|----------------|--|

## Schutz vor Veruntreuung

- |                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Nr. 301*</b> | Ein sicheres Netz – Computerrisiken sind Chefsache   |
| <b>Nr. 302</b>  | Gewappnet für den Ernstfall – Rechtzeitige Vorsorge ist ein guter Schutz gegen Vertrauensschäden |

## Allgemeine Themen

- |                |   |
|----------------|---|
| <b>Nr. 401</b> | Zensuren für die Firma – Rating setzt sich auch in Deutschland durch                                |
| <b>Nr. 404</b> | Erfolgreich neue Märkte erobern – Worauf es bei der Expansion ins Ausland wirklich ankommt          |
| <b>Nr. 414</b> | Ursachen von Insolvenzen – Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern |
| <b>Nr. 416</b> | Fair Trade und Umwelt – Handel(n) ohne Grenzen  |
| <b>Nr. 417</b> | Die Zukunft Deutschlands – Bildung und Demografie im Wandel   |
| <b>Nr. 418</b> | Rettung aus der Insolvenz – Chancen, Barrieren und die besondere Rolle von Private Equity           |
| <b>Nr. 419</b> | Der Charakter der Wissensgesellschaft – Möglichkeiten, Herausforderungen, Grenzen                   |
| <b>Nr. 420</b> | Leben versus Arbeiten? – Arbeitsmodelle der Zukunft   |

\* Nur im Internet abrufbar.

Diese Broschüren liegen als Druckstücke nur unter Vorbehalt vor. Zu beziehen über Euler Hermes Kreditversicherungs-AG, Hamburg. Alle Ausgaben sind auch im Internet verfügbar unter [www.wirtschaftkonkret.de](http://www.wirtschaftkonkret.de)

Euler Hermes  
Kreditversicherungs-AG  
Friedensallee 254  
22746 Hamburg  
Tel. + 49 (0) 40/88 34-0  
Fax + 49 (0) 40/88 34-77 44  
info.de@eulerhermes.com  
www.eulerhermes.de

## Sie finden uns ganz in Ihrer Nähe

### Hauptverwaltung

22763 Hamburg  
Friedensallee 254  
Postanschrift  
22746 Hamburg  
Tel. +49 (0) 40/88 34-0  
Fax +49 (0) 40/88 34-77 44  
info.de@eulerhermes.com

### Niederlassungen und Geschäftsstellen

12435 Berlin  
An den Treptowers 1  
Tel. +49 (0) 30/20 28 43-00  
Fax +49 (0) 30/20 28 43-01  
nl.berlin@eulerhermes.com

33602 Bielefeld  
Zimmerstraße 8  
Tel. +49 (0) 5 21/9 64 56-0  
Fax +49 (0) 5 21/9 64 56-50  
gs.bielefeld@eulerhermes.com

28195 Bremen  
Martinistraße 34  
Tel. +49 (0) 4 21/1 65 97-0  
Fax +49 (0) 4 21/1 65 97-49  
gs.bremen@eulerhermes.com

44137 Dortmund  
Westfalen-Center  
Lindemannstraße 79  
Tel. +49 (0) 2 31/1 82 99-0  
Fax +49 (0) 2 31/1 82 99-99  
gs.dortmund@eulerhermes.com

01129 Dresden  
Riesaer Straße 7  
Tel. +49 (0) 3 51/8 53 77-0  
Fax +49 (0) 3 51/8 53 77-10  
gs.dresden@eulerhermes.com

40472 Düsseldorf  
Kanzlerstraße 4  
Tel. +49 (0) 2 11/9 65 76-0  
Fax +49 (0) 2 11/9 65 76-99  
gs.duesseldorf@eulerhermes.com

60311 Frankfurt  
Große Gallusstraße 1–7  
Tel. +49 (0) 69/13 48-0  
Fax +49 (0) 69/13 48-1 70  
nl.frankfurt@eulerhermes.com

79100 Freiburg  
Rehlingstraße 6e  
Tel. +49 (0) 7 61/4 00 79-0  
Fax +49 (0) 7 61/4 00 79-50  
gs.freiburg@eulerhermes.com

20251 Hamburg  
Straßenbahnring 11  
Tel. +49 (0) 40/2 36 36-0  
Fax +49 (0) 40/2 36 36-1 66  
nl.hamburg@eulerhermes.com

30159 Hannover  
Georgstraße 36  
Tel. +49 (0) 5 11/3 64 01-0  
Fax +49 (0) 5 11/3 64 01-70  
nl.hannover@eulerhermes.com

50672 Köln  
Hohenzollernring 31–35  
Tel. +49 (0) 2 21/9 20 60-0  
Fax +49 (0) 2 21/9 20 60-1 59  
nl.koeln@eulerhermes.com

04157 Leipzig  
Landsberger Straße 23  
Tel. +49 (0) 3 41/9 08 23-0  
Fax +49 (0) 3 41/9 08 23-10  
gs.leipzig@eulerhermes.com

68259 Mannheim  
Hauptstraße 161  
Tel. +49 (0) 6 21/1 29 05-0  
Fax +49 (0) 6 21/1 29 05-99  
gs.mannheim@eulerhermes.com

80339 München  
Ridlerstraße 35  
Tel. +49 (0) 89/5 43 09-0  
Fax +49 (0) 89/5 43 09-1 66  
nl.muenchen@eulerhermes.com

90429 Nürnberg  
Spittlertorgaben 3  
Tel. +49 (0) 9 11/2 44 05-0  
Fax +49 (0) 9 11/2 44 05-30  
gs.nuernberg@eulerhermes.com

66111 Saarbrücken  
Bahnhofstraße 80  
Tel. +49 (0) 6 81/3 89 96-0  
Fax +49 (0) 6 81/3 89 96-99  
gs.mannheim@eulerhermes.com

70597 Stuttgart  
Löffelstraße 44  
Tel. +49 (0) 7 11/9 00 49-0  
Fax +49 (0) 7 11/9 00 49-70  
nl.stuttgart@eulerhermes.com

### Exportkreditgarantien des Bundes Büro Berlin

10117 Berlin  
Friedrichstadt-Passagen  
Quartier 205  
Friedrichstraße 69  
Tel. +49 (0) 30/20 94-53 10  
Fax +49 (0) 30/20 94-53 30  
aga-berlin@eulerhermes.com