

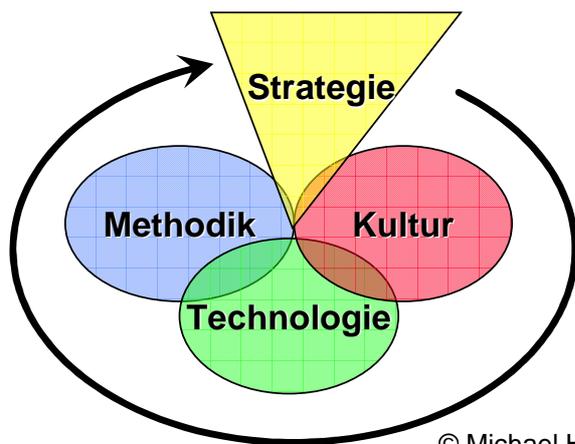


Praxisleitfaden – Wissen managen in KMU

Jenseits aller theoretischen Betrachtungen über Wissensmanagement und den technologischen Ausprägungen der Informationstechnik soll dieser Artikel ein Leitfaden für die betriebliche Praxis in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) sein. Stand: 30.8.2012

Wissen managen – Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis

Wichtig ist die Reihenfolge der Bearbeitung des Praxisleitfadens, um optimale Ergebnisse zu erzielen.



© Michael Hihn

Die 4 Handlungsfelder für
erfolgreiches
Wissensmanagement

Die vier aufeinander aufbauenden Handlungsfelder sind:

1. Handlungsfeld: Klärung und Kommunikation der Strategischen Ziele.
2. Handlungsfeld: Entwicklung einer neuen Kommunikations- und Innovationskultur
3. Handlungsfeld: Einsatz von Technologie
4. Handlungsfeld: Implementierung von Methoden und Ritualen

Zu jedem Handlungsfeld wird eine praxisorientierte Einführung gegeben, der eine Checkliste folgt.



1. Handlungsfeld

Klärung und Kommunikation der Strategischen Ziele.

Warum: Wenn Problemlösungsfähigkeit dadurch entsteht, dass wir uns im Problemlösungsprozess auf Daten und Informationen stützen müssen, müssen wir auch unterscheiden können, was in der Flut der täglich auf uns einprasselnden Informations-Impulse im Sinne unserer strategischen Ziele wichtig und was unwichtig ist.

Paracelsus lehrte uns in der Medizin: „Die Dosis macht das Gift“. Das gleiche Mittel, das in richtiger Dosierung lebensrettend ist, wirkt in Überdosis schädlich und schließlich tödlich.

Mit den auf uns einstürmenden Informationen ist es ebenso: Das richtige Maß an wichtigen Informationen zur rechten Zeit ist von unschätzbarem Wert und Segen, im Übermaß werden sie dagegen zum Verwirrfaktor und schädlich. Sie führen dann nicht zu wachsender Klarheit, Orientierung und Durchsetzungskraft, sondern zu Strukturlosigkeit/Unordnung, Orientierungslosigkeit und Verzettelung.

Der amerikanische Trendforscher John Naisbit hat dies treffend zusammengefasst: "Wir hungern nach Wissen und ertrinken in Informationen."

Um nicht zu ertrinken, sondern dieses Unterscheidungsvermögen zu bekommen, ist die Suche nach Antworten auf die Fragestellungen in Checkliste 1 hilfreich:

Diese Fragen können noch erweitert und die Einschätzungen in einer Werteskala von -3 sehr schlecht bis +3 sehr gut gelöst, eingetragen werden. Zieht man einen Balken von ganz links bis zum eingeschätzten Wert, so erhält man einen visuellen Eindruck der Fähigkeiten in diesem Bereich und der notwendigen Dringlichkeit da etwas zu verbessern.



1. Handlungsfeld – Checkliste:

Klärung und Kommunikation der Strategischen Ziele.

Wichtige Fragestellungen

	sehr schlecht				sehr gut		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Haben wir unsere Zielgruppe (unsere Zielgruppen) definiert?							
Sind uns die Probleme unserer Zielgruppe bekannt?							
Haben wir definiert, welche Probleme unserer Zielgruppen wir besser lösen wollen ??? oder können??? als andere? Ist dies allen im Wertschöpfungsprozess Beteiligten bekannt?							
Kennt unsere Entwicklungsabteilung alle vorhandenen Lösungsansätze, Technologien, Produkte, Patente, welche zur Lösung der vorgeannten Probleme geeignet sind?							
Haben wir die strategischen übergeordneten Ziele in einfachen Leitsätzen formuliert und werden diese von allen Mitarbeitern verstanden?							
Sind die herunter gebrochenen Teil-Ziele den Beteiligten bekannt?							
Eigene Fragestellung:							



2. Handlungsfeld

Entwicklung einer neuen Kommunikations- und Innovationskultur

Vom deutschen Philosophen Immanuel Kant stammt das Zitat: „Alles Wissen stammt aus der Erfahrung“. Dies gilt auch im Unternehmen. Daher wird der gezielte und ehrliche Erfahrungsaustausch zum unentbehrlichen Instrument jedes lernenden Unternehmens.

Die heutige Kommunikationskultur ist stark geprägt von Selbstdarstellung, Verschleierung, Verteidigung von sog. Claims, Demontage von konkurrierenden Kollegen oder fehlender (konstruktiver) Streitkultur. Das Ergebnis: Fehler werden nicht zugegeben, sondern ständig wiederholt sowie Entscheidungen oft aus dem eigenen Machtstreben oder in einem zu engen Betrachtungshorizont gefällt.

Eine neue Kommunikationskultur, in der die Menschen

- ihre Erfahrungen miteinander teilen,
- in der sie von ihren eigenen Fehlern und den Fehlern der anderen lernen können,
- in der sie sich gegenseitig helfen neue Horizonte zu erschließen, wird zum größten Beschleuniger im Aufbau von Wissen.

Vernetztes Denken ist nicht möglich ohne die Bereitschaft, den eigenen Erfahrungshorizont im offenen Dialog mit anderen zu erweitern, um dadurch zu noch besseren Entscheidungen oder Lösungen zu kommen.

Vom israelischen Außenminister und Nobelpreisträger Shimon Peres stammt die Weisheit: "Der Besitz von Wissen hat den Besitz von Land ersetzt. Land hat Grenzen. Wissen hat Horizonte."

Dazu das Negativ-Beispiel Erich Honecker: Sein Horizont war eingeeignet auf die politische Auseinandersetzung zwischen Sozialismus und Kapitalismus. Er



war nicht bereit, in seinen Betrachtungshorizont auch die ökonomische Welt mit einzubeziehen und glaubte auch in den letzten Tagen seiner Herrschaft ernsthaft, dass seine DDR zu den sieben größten Industrienationen der Welt zählte.

Im hier im Zentrum stehenden Kontext hat die zunehmende Dynamik der Veränderung auch Folgen für die Unternehmen: Die Veränderungen erfolgen oft so schnell, dass sich die Problemlösungskompetenz von der Unternehmensleitung zunehmend in die mittlere und untere Führungsebene verlagert. Dies führt zu Konsequenzen in der Organisationsform und in der Entscheidungsfindung.

Dazu erneut ein Negativ-Beispiel: General Motors (GM): Die Führungselite in den Glaspalästen Detroit lebte und führte nach veralteten Zahlen und Erfahrungen. 2009 musste der amerikanische Staat diesen Konzern mit fast 50 Milliarden Dollar schließlich vor dem Bankrott retten.

Siehe Artikel im Focus vom 23.6.2012

Was Opel blüht – Trippelschritt oder großer Wurf?

http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/neuer-rettungsversuch-was-opel-blueht-trippelschritt-oder-grosser-wurf_aid_771703.html



2. Handlungsfeld - Checkliste

Entwicklung einer neuen Kommunikations- und Innovationskultur

Wichtige Fragestellungen

	sehr schlecht				sehr gut		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Ist die Möglichkeit gegeben, ohne Gesichtsverlust über gemachte Fehler zu diskutieren?							
Haben die MitarbeiterInnen die Fähigkeiten dazu entwickelt?							
Gibt es einen organisierten Erfahrungsaustausch: Horizontal, also innerhalb einer Hierarchieebene?							
Gibt es einen organisierten Erfahrungsaustausch: Vertikal, also zwischen den einzelnen Hierarchieebenen?							
Werden bei wichtigen Entscheidungen, die möglichen Wirkungen in unterschiedlichen Horizonten (ökonomisch, politisch, technologisch ...) diskutiert und aus unterschiedlichen Blickwinkeln hinterfragt?							
Ist die Teamfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstorganisation ausreichend gut entwickelt?							
Wird über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens regelmäßig informiert und ist diese Information verständlich aufbereitet?							
Gibt es eine Übersicht über die wichtigsten Geschäftsprozesse und ist diese Übersicht für alle Beteiligten leicht zugänglich und verständlich visualisiert?							
Eigene Fragestellung:							



3. Handlungsfeld

Einsatz von Technologie

Das Bereitstellen von Daten und Informationen, auf die sich die Menschen in den Prozessen stützen oder der Erfahrungsaustausch über Ländergrenzen hinweg, ist ohne eine moderne und leistungsfähige Informations- und Kommunikations-Infrastruktur (IT) nicht denkbar. Die Vorstellung aber, dass es die Aufgabe des Top-Managements ist zu entscheiden, wer welche Information wann bereitgestellt bekommen muss, überfordert jede Organisation. Abzulesen ist dies an der Tatsache, dass etwa 60-70 Prozent der großen IT-Projekte nicht zu Ende geführt werden. Das Bostoner Beratungs-Unternehmen Standish Group befragt seit 1994 jährlich etwa 400 Firmen. Im Schnitt sind es nur 32 bis 35% der IT-Projekte die, wie geplant, auch zum erfolgreichen Abschluss kommen. Der Versuch aus den Glaspalästen einer Zentrale mit fremden Beratern große IT-Lösungen anzuschieben, erinnert an die – gescheiterte - kommunistische Planwirtschaft des 20. Jahrhunderts.

Wie sollte also eine technologische Infrastruktur entwickelt sein?

1. Architektur

Um es sinnbildlich auszudrücken: Ein gut ausgebautes und auch nach sicherheitstechnischen Kriterien gut funktionierendes Autobahn-Netz verschafft der Ökonomie eines Landes erhebliche Vorteile. Aber im Anschluss und in der inneren Verkehrsgestaltung sollte jede Stadt, jedes Dorf auch einen gewissen Freiraum haben. Genau so verhält es sich mit der Datenautobahn. Wichtig: Bestimmte Verkehrsregeln sind allgemeingültig und einzuhalten.



2. Strukturen

Es gibt Prozesse deren Daten und Informationen relativ leicht in relationalen Datenbanken abgebildet werden können. Dazu zählen z. B. die Materialwirtschaft, einfache Produktionsketten Personalstammdaten, Lieferlogistik, Adressdaten usw.

Erfahrungswissen, wie es z.B. im Vertrieb, in der Entwicklung oder im Service aufzubauen ist, ist in der Regel an Menschen gebunden und schwer in Strukturen abzubilden.

Neben den üblichen Datenbanken für CRM, Servicelogistik usw. sind weitere hilfreiche Instrumente hier Bilddatenbanken, Checklisten oder strukturlose Notizen, die mit Schlüsselbegriffen verschlagwortet und mit einem Zeitstempel versehen in eine Erfahrungsdatenbank importiert werden.

3. Innovationszyklen

Wie im Autobahnnetz dass ständige Reparieren zu allgegenwärtigen Baustellen und damit zu erheblichen Behinderungen führt, ist auch die Modernisierung in angemessenen Zeitintervallen durchzuführen. Nicht jede Windows-Variante, nicht jede neue Frontend-Technologie muss gleich integriert werden. Geschickter ist es, in längeren Intervallen, aber dann mit entsprechender Konzentration und kurzer Bauzeit, neue, stabile und auch getestete Technologien einzuführen.

4. Betreuung

Neben den Kriterien Kosten, Verfügbarkeit, Reaktionszeit kommt immer mehr auch dem Datenschutz und der Informationssicherheit eine Bedeutung zu. Insbesondere der deutsche Mittelstand mit seinen technologisch im Weltmarkt interessanten Produkten und Lösungen kommt zunehmend ins Visier



ausländischer Spionageangriffe. Der geschätzte Schaden durch Industriespionage wird in Deutschland auf über 20 Milliarden € geschätzt. Hier muss jedes Unternehmen einen eigenen Weg finden, welche Leistungen In-House erbracht und welche outgesourct oder extern eingekauft werden können.

Weiterhin ist zu entscheiden, welche Daten auf dem Unternehmens-Server und welche Daten in der Cloud (im Internet) gespeichert werden.



3. Handlungsfeld - Checkliste

Einsatz von Technologie

Wichtige Fragestellungen

	sehr schlecht				sehr gut		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Entspricht unser Anschluss an die Datenautobahn dem Stand der Technik?							
Entsprechen Bedienbarkeit und Performance unserer installierten IT- und Kommunikationssysteme an der Kunden-Schnittstelle auch den Erwartungen der Kunden?							
Gibt es ein klares Konzept, welche Daten zentral gepflegt werden und welche Daten dezentral in der Verantwortung einzelner Abteilungen, Teams, Mitarbeiter verbleiben?							
Sind unsere Datenserver ausreichend gegen Datenverlust und Diebstahl geschützt? Wie gut sind unsere Maßnahmen gegen Wirtschaftsspionage ausgereift?							
Sind die installierten Betriebssysteme und auch die Schnittstellen der einzelnen Softwaresysteme untereinander über die nächsten 3 Jahre beherrschbar?							
Gibt es Regeln zur Informationssicherheit? Sind diese allen bekannt und werden sie eingehalten?							
Gibt es Regeln zur Reduzierung überflüssiger Informationsvermehrung?							
Eigene Fragestellung:							



4. Handlungsfeld

Implementierung von Methoden und Ritualen

„Der Mensch ist ein Gewohnheitstier.“ Dieses Sprichwort hat einen neurobiologischen Hintergrund: Nach einer gewissen Lernphase schaffen wir es entweder, das neu erworbene Wissen und die daraus folgenden Handlungen in unser prozedurales Gedächtnis einzulagern und damit immer wieder abrufbar zu machen oder wir vergessen es und fallen in alte Handlungsmuster zurück.

Die Einführung von sinnvollen neuen Methoden, Regelwerken und Ritualen helfen uns sozusagen, auf der Problemlösungsspur zu bleiben.

Als Beispiel seien hier genannt: Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Regeln beim Einführen neuer Mitarbeiter usw.

Prof. Malik hat dies in seinem Buch „Führen, leisten, leben“ (2006) so zusammengefasst: Der Schlüssel zu den Leistungen von wirksamen Menschen liegt in der Art ihres Handelns. Durch ihr Handeln zieht sich ein roter Faden bzw. ein Muster:

- Sie leben zum einen nach bestimmten Grundsätzen,
- zum zweiten kann man beobachten, dass sie bestimmte Aufgaben mit besonderer Sorgfalt und Gründlichkeit erledigen und schließlich
- drittens entdeckt man in ihrer Arbeitsweise beinahe durchgängig ein ausgeprägt methodisch-systematisches Element. Das Element handwerklicher Professionalität, das sie befähigt zu den jeweiligen Problemstellungen die passenden Methoden und Instrumente virtuos einzusetzen.



Doch auch das Verlernen alter, überholter Methoden oder schlechter Gewohnheiten braucht seine Zeit. Dies ist in der täglichen Führungspraxis zu berücksichtigen.

4. Handlungsfeld - Checkliste

Implementierung von Methoden und Ritualen

Wichtige Fragestellungen

	sehr schlecht				sehr gut		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Sind unseren Mitarbeitern die in unserem Geschäftsfeld / ihrem Verantwortungsbereich anwendbaren Methoden und Tools bekannt?							
Gibt es unter den Ausbildern, Beauftragten, Betreuern dieser Methoden einen Austausch innerhalb / außerhalb des Unternehmens? Wird deren/dessen Weiterentwicklung gepflegt?							
Werden Prozess-Schritte und Abläufe im angemessenen Umfang dokumentiert und systematisiert? Z.B. Durch die Pflege und Anwendung von Checklisten?							
Eigene Fragestellung:							

Dieser Praxisleitfaden mit Checkliste wird im Portal:

www.wissen-managen.de/CL-WMM-KMU

weiter gepflegt. Weitere Praxisleitfäden für Beratungspraxen, Kanzleien,

Therapeuten, Studierende usw. folgen.