



# Betriebliches Know-how bewusst managen

Erfahrungen und Wissen von Mitarbeitern sind wertvoller denn je. Firmen sollten es daher auch so behandeln. Professionelles Wissensmanagement hilft dabei.

Der Ingenieur, der als Lehrling das Handwerk von der Pike auf lernte, geht in Pension. Der beste Vertriebsleiter wird abgeworben. Für so manche Firma ein Horrorszenario. Unvorbereitet fehlen mit einem Schlag wichtige Informationen über Kunden, Aufträge und Abläufe für das gesamte Tagesgeschäft. „Gerade kleine Betriebe trifft so ein Szenario hart, da sie in besonderer Weise vom Wissen einzelner Mitarbeiter abhängen“, erklärt Klaus Tochtermann, Geschäftsführer des Kompetenzzentrums für Wissensmanagement. Der Grazer Wissensmanagement-Spezialist weist aber auch darauf hin, dass man nicht alle KMU in einen Topf werfen dürfe: „Während in dynamischen, innovationsorientierten KMU der Umgang mit Wissen schon heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor ist, findet man z.B. in den traditionellen Handwerksbetrieben oder Familienunter-

nehmen selten Aktivitäten dazu.“ Diesen Firmen fehle es einfach oft an finanziellen Ressourcen, um Wissensmanagement-Software zu erwerben, oder am Personal, das sich um Wissensmanagement kümmert. Die Folge: Wissensmanagement wird „daneben“ betrieben, erhält so nicht die notwendige Aufmerksamkeit und vor allem nicht die strategische Prägung, die es in zielgerichtete Bahnen lenkt.

## Positive Erfahrungen

Jene KMU, die bereits Erfahrung mit gezieltem Wissensmanagement gesammelt haben, bestätigen laut Willfort, dass sie einen besseren Einblick in die betrieblichen Prozesse gewonnen haben und diese dadurch beschleunigen und rationalisieren konnten. Sie legen auch deutlich mehr Wert auf die bewusste Qualifizierung ihrer Beschäftigten, was in vielen Fällen auch positive Auswirkungen auf die Motivation

hat. Eine Nebenwirkung: Kunden kaufen lieber in Betrieben mit gutem Arbeitsklima - Wissensmanagement kann somit auch verkaufsfördernde Wirkungen haben.

## Wissensmanagement heißt die Lösung

Wissensmanagement ist eines jener Wörter, die in der Managerliteratur vor einigen Jahren einen wahren Boom erfahren haben. Willfort: „Generell versteht man unter Wissensmanagement das Generieren, Sortieren, Dokumentieren und Verfügbarmachen von Firmen-Know-how.“ Ziel ist es, den Produktionsfaktor Wissen im Unternehmen besser zu nutzen, um im Wettbewerb bestehen zu können. „Im Zuge der Globalisierungsdebatte merken immer mehr Unternehmen, dass sie langfristig nur auf einem sehr hohen Qualitätsniveau mit sehr hochwertigen Produkten und Dienstleistungen bestehen können“,

ist Wissensmanagement-Experte Willfort überzeugt.

Im Tagesgeschäft geht es konkret darum, wie Erfahrungen beim Ausscheiden von Mitarbeitern gesichert werden können, was die Konkurrenz lehrt, wie bestimmte Prozesse schneller, effizienter und in gleichbleibender Qualität abgewickelt werden können und wie sich die Kompetenz der Mitarbeiter steigern lässt.

Assoziierte man in den 80er Jahren Wissensmanagement noch primär mit der Vernetzung der EDV und der Einrichtung eines Intranets, so hat sich mittlerweile herausgestellt, dass eine gute Informations- und Kommunikationstechnologie lediglich eine wichtige Voraussetzung, aber kein Garant für den Erfolg ist. „Entscheidend sind eine offene Unternehmenskultur und eine Führungsebene, die den Austausch von Erfahrungen fördert“, so Willfort. „Es muss erlaubt sein, auf Fehler aufmerksam

zu machen, negative Erfahrungen mitzuteilen und ins Verbesserungsvorschläge einzureichen, ohne dass sich jemand auf den Schlipf getreten fühlt. Auf eine vertrauensvolle Atmosphäre kommt es an.“ Außerdem müsse es unter den Mitarbeitern Raum und Zeit für einen Wissensaustausch geben. „Es sollten ganz unterschiedliche Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen und Produktionsprozessen zueinander finden und ins Gespräch kommen“, schlägt Willfort vor. Allerdings warnt der Experte davor, zu glauben, Wissensmanagement sei ein gemütlicher Schnack. Es gehe darum, den Unternehmenswert zu steigern und die Konkurrenz zu schlagen. „Wissen zu managen ist kein Selbstzweck, sondern ein Steuerungsinstrument. Deshalb muss man sehr genau analysieren, wo die Kompetenzen im Unternehmen liegen, mit welchem Know-how das Geld verdient wird und wo es Wissenslücken gibt“, so Willfort! ■

## Interview mit Herr Dr. Willfort

*Herr Dr. Willfort, ist Wissensmanagement Ihrer Meinung nach auch für KMU wichtig?*

Für KMU ist Wissensmanagement schon heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor, da der Wissensanteil in Produkten und Dienstleistungen stetig steigt. Dazu kommt, dass viel Wissen und wichtige Kompetenzen auf wenige Personen konzentriert sind. Damit ist das Risiko eines Wissensverlustes ungleich höher als in Großbetrieben.

*Welche Vorteile haben KMU, wenn sie sich mit Wissensmanagement beschäftigen?*

Nachdem sich wertvolles Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter befindet, geht es vor allem um den heute so wichtigen Faktor Mensch und dessen Know-how. Wer so an Wissensmanagement herangeht, kann die Wettbewerbsfähigkeit verbessern und den nachhaltigen Bestand des Unternehmens sichern.

*Wo sind in der Praxis die Probleme von Wissensmanagementaktivitäten?*

Erst „Leiden schafft Innovation“, das ist besonders bei zukunftsorientierten Themen wie Wissensmanagement immer wieder zu bemerken. In vielen KMU fehlt die Motivation, aber auch die Kapazität, sich vorausschauend mit dem Thema Wissensmanagement auseinanderzusetzen.

*Wie wird Wissensmanagement*

*von steirischen Betrieben angenommen?*

In Großbetrieben und innovationsorientierten KMU ist der Umgang mit Wissensmanagement schon verankert. Eher traditionell agierende Firmen sind interessiert, tun sich aber schwer, den ersten Schritt zu machen. Es herrscht hier oft die Meinung, dass Wissensmanagement nur für die „Großen“ ist. Langfristig wird sich das aber ändern müssen, um nachhaltig am Markt sichtbar zu bleiben!