

## Wissensmanagement

### Inhalt

#### I. Wettbewerbsfaktor

#### II. Notwendigkeit eines Wissensmanagements

#### III. Wissensprofil

#### IV. Einführung eines Wissensmanagements

Der Umgang mit der Ressource **Wissen** ist für die Sicherung des Fortbestands und der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens heute wichtiger denn je. Bildete früher die Produktion den wesentlichen Anteil an der Wertschöpfung im Unternehmen, so ist heute das Wissen im Unternehmen die entscheidende Komponente für den Erfolg.

Gleichzeitig fokussiert sich die Vorsorge gerne vor allem auf die rechtlichen und finanziellen Belange. Der Schutz der Ressource Wissen wird vernachlässigt. Die Bewahrung und Verwaltung des Firmenwissens muss denselben Stellenwert besitzen.

Gerade in kleinen und mittleren Betrieben sind in der Regel einzelne Personen für viele Aufgabenbereiche alleine verantwortlich. Dort kann der Verlust von strategischem Wissen durch den Tod oder sonstigen Ausfalls eines Mitarbeiters erhebliche – teils verheerende – Auswirkungen haben.

### I. Wettbewerbsfaktor

Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie wurden zuletzt 3.401 Unternehmen im gesamten Bundesgebiet in den Größenordnungen 10-250 Mitarbeiter zur Relevanz und zu den Auswirkungen eines eingerichteten Wissensmanagements im Unternehmen befragt.

Die Unternehmen, die über ein ausgebautes Wissensmanagement verfügen, wiesen laut der Untersuchung eine besonders hohe Mitarbeitermotivation, eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und bessere Renditen auf als die Vergleichsunternehmen.

Lediglich die Hälfte der befragten Unternehmen räumte Maßnahmen zu Wissensbewahrung und der Bindung von Mitarbeitern in strategisch wichtigen Positionen einen hohen Stellenwert ein.

# MERKBLATT

Der Bewahrung und Weitergabe von Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeiter wurde sogar nur von 24 % der befragten Unternehmen eine hohe Bedeutung zugemessen (Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland, Fokus prints 08/11).

## II. Notwendigkeit eines Wissensmanagements

In kritischen Situationen wie der plötzliche Tod des Firmeninhabers oder eine akute Erkrankung von Schlüsselmitarbeitern, zeigt sich die Bedeutung des Wissensmanagements.

Steht kritisches Wissen – das für den Betrieb eines Unternehmens zwingend erforderlich ist – nicht mehr zur Verfügung, wird ein Unternehmen im schlimmsten Fall handlungsunfähig.

### Kritisches Wissen umfasst vor allem:

- Zugangsdaten für Gebäude und Maschinen,
- Schlüsseldaten für die EDV (Passwörter, Zugangsdaten zu E-Mail Accounts),
- Informationen zu Bankkonten & Schließfächern,
- Informationen zur Dateistruktur,
- Informationen zu Betriebs- und Arbeitsabläufen,
- Informationen zu Kundenbeziehungen,
- Bearbeitungsstände bei Projekten.

Neben der Verwaltung von Wissen ist der Wissenstransfer eine zentrale Maßnahme um Wissensverlust zu verhindern.

Ohne die Verteilung von Wissen auf mehrere Schultern im Unternehmen ergibt sich eine gefühlte und tatsächliche Unersetzbarkeit von einzelnen Mitarbeitern mit entsprechenden Folgen.

Ein Hindernis beim Wissenstransfer kann die mögliche Abwanderung von hochqualifizierten Mitarbeitern sein. Hier helfen Anreizsysteme (Lob, Anerkennung, Prämien).

**Wichtig:** Wird keine spezielle Vereinbarung im Arbeitsvertrag geschlossen, gilt die längere Kündigungsfrist nach § 622 Abs. 2 BGB nur für Kündigungen durch den Arbeitgeber. **Mitarbeiter** können ein Unternehmen dann selbst **innerhalb eines Monats** verlassen:

## III. Wissensprofil

Klassische Bilanzen berücksichtigen ausschließlich die materiellen Werte eines Unternehmens. Daraus lassen sich aber für Geldgeber oder Kooperationspartner keine Informationen entnehmen, wie die Innovationskraft und das Wissenskapital eines Unternehmens aufgestellt sind.

Abhilfe dafür schafft ein Wissensprofil. Das Wissensprofil bildet auch die zentrale Basis für die Einführung eines Wissensmanagement-Systems.

### Wichtige Fragestellungen für ein Wissensprofil

- Über welches Wissen verfügt das Unternehmen und über welches Wissen sollte es verfügen?
- Wer sind die Schlüsselmitarbeiter/Wissensträger?
- Was wurde bisher unternommen, um das Wissen im Unternehmen zu erhalten oder zu verbessern?
- Welchen Beitrag am Unternehmenserfolg hat welches Wissen im Moment und in der Zukunft?

### Auflaufplan für die Erstellung eines Wissensprofils

1. Definierung für wen (= Zielgruppe) das Wissensprofil erstellt wird,
2. Erfassung des Geschäftsumfelds,
3. Erfassung und Strukturierung des Wissenskapitals,
4. Ermittlung/Prüfung der Unternehmensstrategie (= Prüfung der Stärken, Schwächen und Chancen),
5. Gestaltung der Kommunikation des Wissensprofils (= wie wird das Profil veröffentlicht, um den gewünschten Effekt bei der Zielgruppe zu erzielen).

## IV. Einführung eines Wissensmanagements

Die Einführung eines Wissensmanagements ist dann erfolgreich, wenn die Komponenten Mensch, Organisation und Technik sinnvoll und effektiv kombiniert werden.

### 1. Barrieren

Erfolgt keine vernünftige Kommunikation zur technischen Implementierung, können unvollständige Daten und eine unflexible Aufbereitung des Wissens den erfolgreichen Aufbau blockieren.

Fehlt ein konsequenter Wissensaustausch innerhalb des Unternehmens und zwischen verbundenen Unternehmen ergeben sich Barrieren auf der Organisationsebene.

Eine ungünstige Unternehmenskultur führt zu Lücken in der Dokumentation, wenn Wissen als unteilbares persönliches Eigentum von einzelnen Mitarbeitern angesehen wird.

## 2. Einführung eines Wissensmanagements

Auf Initiative des europäischen Komitees für Normung (CEN) wurde ein Modell zur Einführung für Wissensmanagementsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt, das sich in fünf Phasen aufgliedert.

- **Phase A – „Initiierung“**  
 Klärung der Ziele, die mit dem Vorhaben verfolgt werden und Zusammenstellung des Projektteams.
- **Phase B – „Analyse“**  
 Ermittlung der Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen im Unternehmen durch entsprechende Diagnosewerkzeuge.
- **Phase C – „Entwicklung“**  
 Beurteilung der Machbarkeit von verschiedenen Lösungen die für die Anforderungen im Unternehmen geeignet sind und Planung der Einführung dieser Wissensmanagement-Lösungen.
- **Phase D – „Implementierung“**  
 Einführung der ausgewählten Lösung im Unternehmen und Schulung der Anwender.
- **Phase E – „Evaluierung“**  
 Auswertung des Gesamtprojektes und Planung weiterer Maßnahmen zur Verankerung des Wissensmanagements im Unternehmen.

Der Schwerpunkt bei der Einführung eines Wissensmanagement-Projektes liegt auf den Phasen A und B. Für die Analyse haben sich Checklisten mit folgendem Aufbau bewährt.

Analysebereich	Aktuelle Situation	Erfolgsrelevantes Wissen	Handlungsbedarf
Lieferanten	Langfristige Vertragsbeziehung zu wenigen Lieferanten	Gewachsenes Wissen zur Lieferantenqualität & Preissituation	Diversifikation bei Lieferanten und Sicherung der bestehenden Lieferanten

### Gegenstände der Analyse

- **Geschäftsumfeld**  
 Finanzierungssituation, Wettbewerbssituation, Kundendienst, Lieferanten, Kooperationspartner, Mitarbeiter (notwendige Qualifikationen), rechtliche Rahmenbedin-

gungen (Schutzrechte, Normen, Zertifizierungen), technologische Bedingungen (Betriebsausstattung), Umweltbedingungen (Emissionen), politische Entwicklungen (Wirtschafts- und Steuerpolitik). Welche Produkte/ Dienstleistungen erzielen welchen Umsatz/Erlös, Kundenstruktur (Abhängigkeit von Kunden, Kundenentwicklungen) etc.

- **Menschliche Komponente**  
 personengebundene Kenntnisse, soziale Kompetenzen und Vernetzung von Mitarbeitern, Wissenstransfer, Wissensvorteile/ Nachteile im Vergleich zum Wettbewerb, Austrittsbarrieren, Unersetzbarkeit von Personen etc.
- **Unternehmensstruktur**  
 Unternehmenskultur, Einsatz bestimmter Methoden zur Wissensbeschaffung, Entwicklung von Produkten, Stand der IT im Unternehmen, Organisation (Beziehungen, Abteilungen), Qualitätsmanagement, Sicherung des geistigen Eigentums (Patente, Geschmacksmuster) etc.
- **Unternehmensbeziehungen**  
 innerhalb des Unternehmens, Pflege der Kundenbeziehung, Analyse der Zufriedenheit von Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und Kooperationspartnern etc.

Nach der Erfassung der Unternehmensinformationen erfolgt eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der aktuellen Unternehmenskultur. Diese Analyse bildet die Grundlage für die weitere Entwicklung, Implementierung und Prüfung des Wissensmanagement-Projekts.

## 3. Technische Realisierung

Technisch stehen heute etliche Lösungen zur Verfügung um einen Wissensmanagement kostengünstig in einem Unternehmen einzuführen, zu unterstützen und zu betreiben. Beispielhaft sind zu nennen: Mind-Mapping, Unternehmens Wikis, Customer-Relationship-Management (CRM) Systeme, Projektmanagement-Tools.

Hier sollten Sie vorab genau prüfen, welches System sich für Sie und Ihr Unternehmen anbietet. Gerne stehen wir Ihnen bei Bedarf mit „Rat und Tat“ zur Seite.

Rechtsstand: 01.10.2018

Alle Informationen und Angaben in diesem Mandanten-Merkblatt haben wir nach bestem Wissen zusammengestellt. Sie erfolgen jedoch ohne Gewähr. Diese Information kann eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen.