

**Adolf Ogris**

Ing.;  
 Jahrgang 1949;  
 HTL Maschinenbau in Klagenfurt;  
 Projektplanung bei Kraftwerk Union AG in Erlangen (BRD);  
 Einkaufsleitung bei Philips Domestic Appliances und Personal Care in Klagenfurt und Drachten (NL);  
 Leitung Entwicklung, Q-Wesen und Supply Chain bei GREENoneTEC Solarindustrie GmbH

**Josef Tuppinger**

Dipl.-Ing. Dr.;  
 Jahrgang 1970;  
 HTL Maschinenbau in Klagenfurt;  
 Studium Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau an der TU Graz;  
 Trainee bei der Semperit Technische Produkte GmbH;  
 Univ.-Assistent am Institut für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung der TU Graz; Promotion im Fach Wissensmanagement; Gründungsmitglied des Vereins Wissensmanagement Forum;  
 seit 2004 Partner der isn – innovation service network GmbH



## Wissensmanagement in KMU – Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis

**Management Summary:**

Das wirtschaftliche Umfeld ist heute wissensintensiver geworden und Wissensmanagement ist auch bei KMU in aller Munde. Allerdings wird dem Thema z. T. (noch immer) „ehrfürchtig“ begegnet. Um diese Barriere abzubauen, muss Wissensmanagement in die „Sprache“ der KMU übersetzt werden und vor allem ihren Wertschöpfungsprozessen einen unmittelbaren Nutzen stiften.

Bei der Entwicklung von KMU zur wissensorientierten Unternehmensführung gilt es zunächst ein Grundverständnis für Wissensmanagement aufzubauen und sie hinsichtlich dessen Bedeutung zu sensibilisieren. Danach sollte man über eine Analyse des Ist-Zustandes möglichst rasch zu nutzenstiftenden Maßnahmen kommen und umsetzen. Dabei ist die Akzeptanz dieser Maßnahmen durch eine rechtzeitige Miteinbeziehung der Betroffenen und die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse sicherzustellen.

**Ausgangssituation und Zielsetzung**

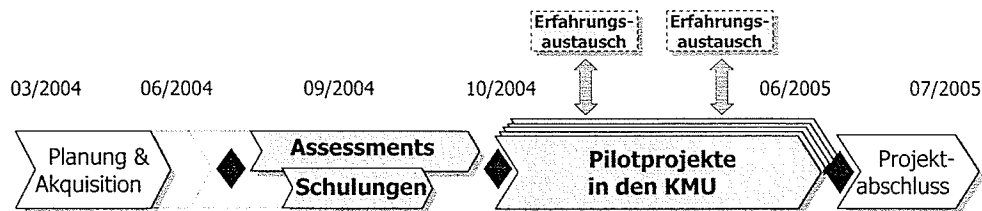
An lohnintensiven Standorten wie Österreich hat wissensintensive Wertschöpfung eine äußerst hohe Bedeutung. Die Ressource Wissen und der bewusste Umgang damit werden zu relevanten Wettbewerbsfaktoren. Dieser Umstand war Aus-

löser eines von der Kärntner Wirtschaftsförderung (KWF) initiierten und co-finanzierten Projektes „Wissensmanagement für Kärntner KMU“.

Ziel dieses Projektes war es, KMU bei der Ableitung und Umsetzung von Wissensmanagement-Aktivitäten in Form von

Pilotprojekten zu unterstützen. Damit soll die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesichert und durch Verbreitung der Erfahrungen an andere KMU auch ein Beitrag zur Entwicklung der Wirtschaftsregion Kärnten geleistet werden.

Abb. 1: Projektablauf



**Projektablauf und Erkenntnisse**

Abbildung 1 zeigt den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf des Projekts. Nach der Planung des Projekts wurde mit der Akquisition von Firmen gestartet. Dabei konnte sowohl eine große Bekanntheit als auch ein starkes Interesse für das Thema Wissensmanagement festgestellt werden. Allerdings wurde es im ersten Anlauf vielfach als „akademisches“ Thema gesehen und es musste den Unternehmen die Bedeutung von Wissensmanagement durch erfolgreiche Projektbeispiele in ihre „Sprache“ übersetzt werden. Die teilnehmenden Unternehmen (Abb. 2) kamen aus den verschiedensten Branchen und waren von unterschiedlicher Größe, zeichneten sich aber durch folgende Gemeinsamkeiten aus:

- Die Herstellung von Produkten ist Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit.
- Wissen und Innovation haben hohe Bedeutung für die Wertschöpfung.
- Die Unternehmen agieren auf internationalen Märkten.

- Ein Grundverständnis über die Bedeutung von Wissensmanagement ist gegeben.

Ziel einer anschließenden unternehmensübergreifenden Schulung im Ausmaß von 2 Tagen war es, ein Grundverständnis für Wissensmanagement aufzubauen und eine entsprechende Sensibilisierung für das Thema zu erreichen. Dabei stand weniger die Theorie, sondern das Lösen von Fallstudien in Teams im Vordergrund. Durch den unternehmensübergreifenden Charakter fand bereits zu diesem Zeitpunkt eine Vernetzung zwischen den teilnehmenden Unternehmen bzw. Personen für einen Erfahrungsaustausch und/oder eine Zusammenarbeit statt.

Die Wissensmanagement-Assessments wurden mit dem Instrument kSCAN®

durchgeführt. Der kSCAN® ist ein gesamtheitliches Analysetool, um rasch und treffsicher einen Überblick über den Status quo des Wissensmanagements in einem Unternehmen zu bekommen. Abhängig vom Untersuchungsbereich werden auf Basis von teilstandardisierten Interviews mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen hierarchischen und fachlichen Bereichen ein Ist- und ein Sollzustand von wissensmanagementrelevanten Dimensionen (Umfeld, Organisation, Wissens-, Prozess- und Datenebene) erhoben. Die Ergebnisse wurden ausgewertet (Abb. 3), interpretiert und dem jeweiligen Unternehmen präsentiert.

**Mit Hilfe des kSCAN® können mit relativ geringem Aufwand erste Einblicke in das Wissensmanagement und in die dafür so bedeutungsvolle Kultur eines Unternehmens gewonnen werden.**

In Zusammenarbeit mit dem Analyse- bzw. Projektteam wurden daraus die Inhalte für die Pilotprojekte in den KMU abgeleitet und umgesetzt. Fokus dabei war, dass Wissensmanagement bei den



Abb. 2: Teilnehmende Unternehmen am Projekt „Wissensmanagement für Kärntner KMU“

wertschöpfenden Abläufen beginnen und Nutzen für das Unternehmen, deren Kunden, aber auch deren Mitarbeiter bringen muss.

Inhaltlich wurden in den Pilotprojekten folgende Schwerpunkte bearbeitet:

(1) Der Fokus in der (*Wertschöpfungs-*) *Prozessebene* lag in der Analyse, Modellierung und Visualisierung von Abläufen. In schnell gewachsenen Unternehmen hinkt die Standardisierung von Abläufen meist hinterher und es geht darum, stabile Prozesse sicherzustellen, ohne dabei die Flexibilität und die Innovationsfähigkeit zu verlieren. Aber auch die Absicherung von Expertenwissen und die Unterstützung des Wissenstransfers zur Auftragsabwicklung waren weitere wichtige Projektschwerpunkte in dieser Ebene.

(2) In der *Wissensebene* war es je nach Unternehmenstyp und vorherrschender Unternehmenskultur erforderlich, das Thema Wissenstransfer selektiv zu behandeln. Bei Unternehmen mit sehr offener Kultur wurde häufig der Wunsch nach mehr formaler Kommunikation behandelt. Umgekehrt wurde versucht, in eher autoritär geführten Unterneh-

men die Kommunikation im Team zu intensivieren, um damit eine Kulturentwicklung anzustoßen.

(3) Aus der oft fehlenden Standardisierung in der Handlungsebene resultieren auch Defizite in der *Datenebene*. Daher waren der Aufbau von Netzwerk- und Datenstrukturen, Datensicherung und die Verbesserung des Zugangs zu Daten als Basis für Wissensmanagement in vielen Fällen ein Schwerpunktsthema.

(4) Im Bereich des *Umfeldes* ging es vorwiegend darum, mehr Systematik und Methodik in das Sammeln, Weitergeben und Nutzen des Wissens von Kunden, Wettbewerbern und anderen externen Wissensquellen zu bringen.

(5) Die Maßnahmenschwerpunkte der Dimension *Organisation* gingen vor allem in Richtung Verbesserung des formalisierten Wissenstransfers von älteren bzw. erfahrenen Mitarbeitern auf jüngere, respektive neue Mitarbeiter durch Installierung von internen Erfahrungsaustauschrunden, Einführung bzw. Verbesserung von Lessons-learned Workshops im Rahmen von Projektabschlüs-

sen und Entwicklung von (Ein-)Schulungskonzepten.

Parallel zu den Pilotprojekten wurden mehrere **Erfahrungsaustauschtreffen** durchgeführt. Diese waren eine wertvolle und ergänzende Aktivität, um Lern- und Motivationseffekte für die Pilotprojekte zu nutzen und den Wissenstransfer

bezüglich anderer Themen zwischen den Unternehmen zu intensivieren.

Im Folgenden wird nun ein Teil eines Pilotprojekts näher dargestellt.

**Auszug aus dem Pilotprojekt der Firma GREENoneTEC Solarindustrie GmbH**

Die GREENoneTEC Solarindustrie GmbH hatte ihre Geburtsstunde in der hauseigenen Garage (!) des Gründers Robert Kanduth, der dort im Jahre 1991 die ersten Kollektoren konstruierte und produzierte. Heute beschäftigt das Unternehmen 180 Mitarbeiter und hat sich auf die Fertigung qualitativ hochwertiger Sonnenkollektoren spezialisiert.

**Durch die Projektarbeit kam es in den Unternehmen zu „Aha-Erlebnissen“ bezüglich des Verständnisses von Wissensmanagement**

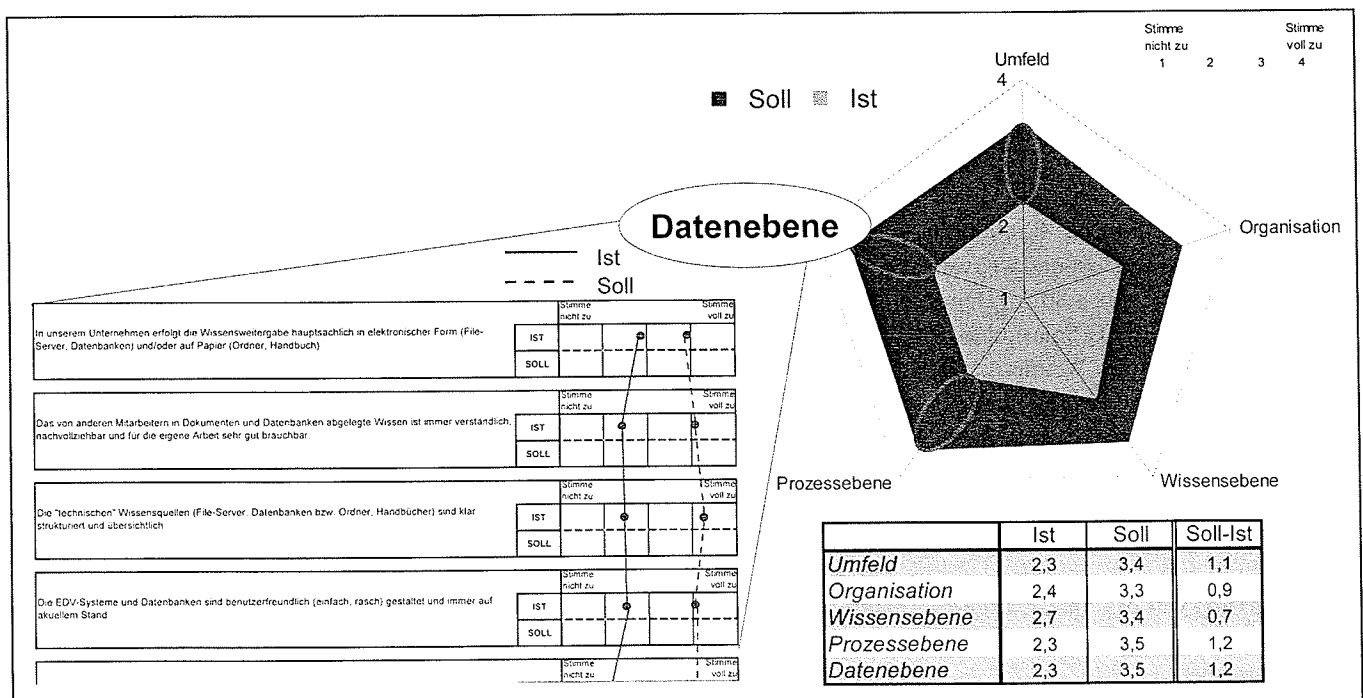


Abb. 3: Darstellung der kSCAN®-Ergebnisse (Muster)

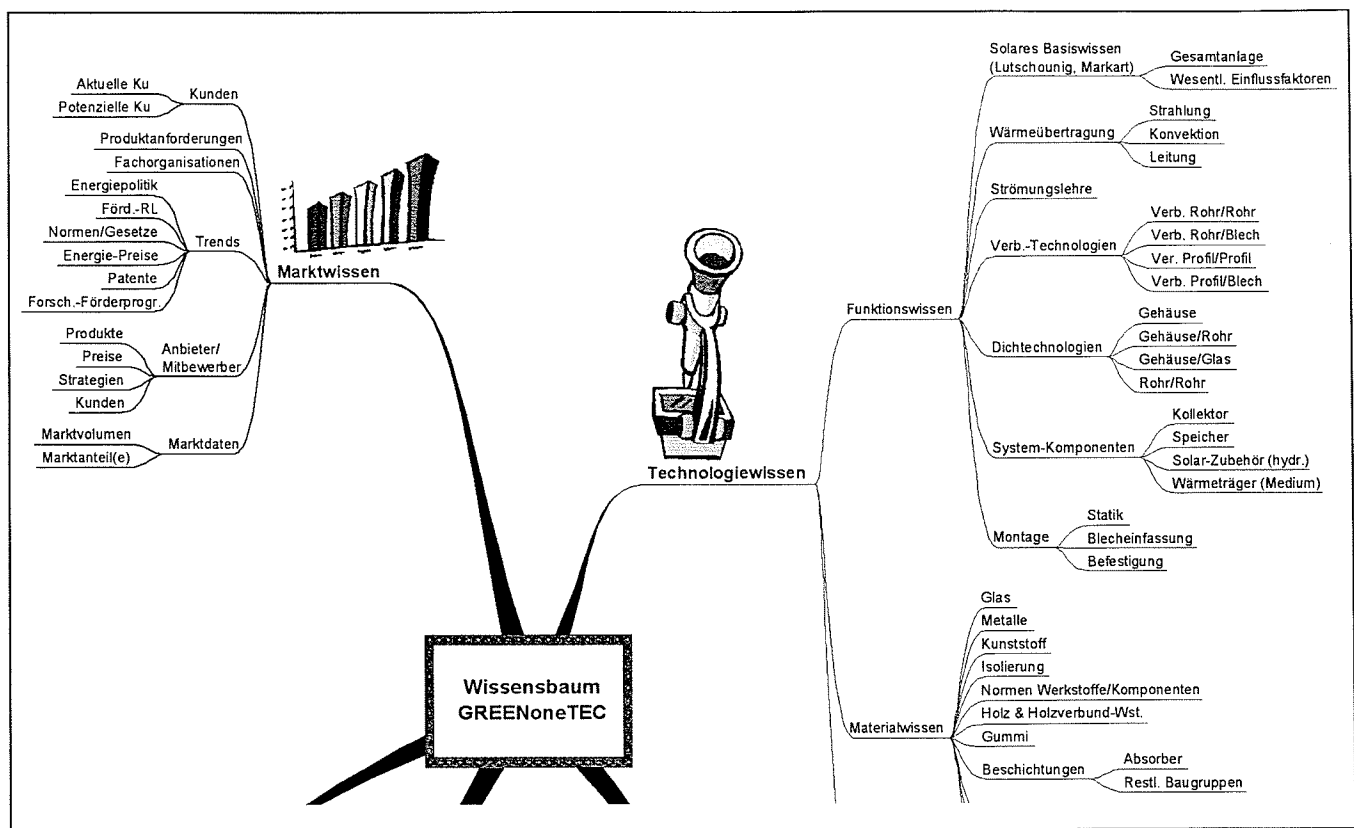


Abb. 4: Ausschnitt aus dem Wissensbaum der GREENoneTEC Solarindustrie GmbH

Neben Aluminiumwannen- und Rahmenkollektoren umfasst die Produktpalette auch Holzindachmodulkollektoren, Vakuumröhrenkollektoren, Fassadenkollektoren, Thermosiphonsysteme, Solarzubehör sowie intelligente Befestigungssysteme.

Derzeit werden jährlich ca. 400.000 m<sup>2</sup> Kollektorfläche produziert und weltweit vertrieben (Exportquote > 80%). Damit hat die GREENoneTEC Solarindustrie GmbH die Position des Weltmarktführers eingenommen. Um diese Stellung nachhaltig abzusichern, gilt es, das bestehende Wissen zu sichern, bestens zu nutzen und sich ständig auf den strategisch relevanten Wissensgebieten weiter zu entwickeln.

Diese Situation war der Anlass, am Projekt teilzunehmen, für das folgende Ziele definiert wurden:

- Erarbeitung eines gesamtheitlichen Zugangs zu Wissensmanagement

sowie Integration in bestehende Geschäftsprozesse

- Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen im Pilotprojekt
- Umsetzungsplan für offene Maßnahmen

#### Vorgehen und Gesamtkonzept

Um das Thema Wissensmanagement in seiner gesamten Dimension zu betrachten, wurde neben der kSCAN®-Analyse eine Übersicht über die vorhandenen Wissensgebiete geschaffen. Dazu wurde zunächst ein Wissensbaum erstellt, der Wissensgebiete, Wissensverantwortliche und -träger des Unternehmens zeigt (Abb. 4) und gleichzeitig als Wissenslandkarte Verwendung findet.

Danach erfolgte die Beurteilung der Wissensgebiete bezüglich des internen Wissensstandes und externen Zugangs zu

diesem Wissen sowie hinsichtlich Sicherung und Nutzung dieses Wissens. Durch Berücksichtigung der strategischen Relevanz der Wissensgebiete für das Unternehmen konnten nach einer ABC-Kategorisierung zusätzliche Anhaltspunkte für Maßnahmen bzw. die Schwerpunktbildung in der Umsetzung gewonnen werden.

Im nächsten Schritt wurden in einem gemeinsamen Workshop 15 Maßnahmen definiert und von den Mitgliedern des Projektteams in Form eines einheitlichen Projektsteckbriefes (Ziele, Inhalte/Ablauf, Verantwortung und Termine) konkretisiert und nach den Kriterien Aufwand, Nutzen und Dringlichkeit priorisiert. Für einen Teil der Maßnahmen wurde noch in der Pilotprojektphase die Umsetzung begonnen und teilweise auch abgeschlossen. Beispielhaft wird weiter unten eine Maßnahme auszugsweise dargestellt.

Ein wesentlicher Faktor des Gesamtkonzepts ist die Definition eines Gesamtverantwortlichen für Wissensmanagement, der gemeinsam mit den Wissensverantwortlichen aus der Unternehmensstrategie die Wissensziele festlegt, die Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen bzw. die Zielerreichung überwacht und in regelmäßigen Abständen über die Wissensmanagement-Aktivitäten an die Geschäftsführung berichtet.

*Maßnahmen-Beispiel „Regeln für Wissenssicherung und interner Wissenszugang“*

Zunächst wurde für diese Maßnahme ein Gesamtentwurf erstellt. Grundsätzlich erfolgt der Zugang zu Wissensmanagement bei GREENoneTEC über Personen. Das zeichnet sich zum einen durch eine eindeutige Zuordnung von Wissensgebieten zu Wissensträgern und Wissensverantwortlichen aus. Zum anderen erfolgt auch die Wissenssicherung primär über „Personen“ und sekundär über „Daten“ durch Dokumentation, wobei nur „wissensrelevante Daten“ (= Kernwissen des Unternehmens) dokumentiert werden sollen.

**Der Zugang zu Wissensmanagement erfolgt primär über Personen. Das zeigt sich durch eine eindeutige Zuordnung von Wissensgebieten zu Wissensträgern und -verantwortlichen.**

Ein weiterer Eckpunkt des Konzepts ist die intensive Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Wissensverantwortlichem und Wissensträger hinsichtlich

- der Festlegung von Wissenszielen für bestehendes und neues Wissen,
- der weiteren Aufteilung der Wissensgebiete und Zuordnung zu weiteren Wissensträgern,
- der Art und Weise der Dokumentation (was in welchem Umfang wie zu dokumentieren ist) sowie
- der Erreichbarkeit der Wissensträger (z. B. Stellvertreter, ...).

Im Gesamtentwurf ist auch die Wissensweitergabe an Mitarbeiter und Externe definiert worden. In diesem Zusammenhang sind entsprechende Vertraulichkeitsstufen (geheim, vertraulich und intern) festgelegt worden, die in weiterer Folge Teil der Dateibezeichnung sind (siehe weiter unten!).

Die Konkretisierung des Konzepts findet ihren Niederschlag u. a. in der Fixierung der Art und Weise der Dokumentation. Diesbezüglich wurden folgende Punkte festgelegt und eingeführt:

- Struktur der Dokumente
- Formatierung/Dateiformat
- Vermerke in Kopf-/Fußzeile
- Dateibezeichnung (Benennung, Aktualität und Vertrauensvermerk)

Damit Dokumente mit „wissensrelevanten Daten“ aber keine passiven Komponenten des Systems sind, häufig verwendet und aktuell gehalten werden, gilt es einen gewissen Qualitätsstandard zu erreichen und diesen sicherzustellen.

Als Basis für die Qualitätssicherung des dokumentierten Wissens begnügt man sich im ersten Anlauf mit einer regelmäßigen Nutzerbefragung.

In dieser Art und Weise sind weitere Maßnahmen im Pilotprojekt aufbereitet und umgesetzt worden. Insgesamt kann aus diesem Pilotprojekt für die GREENoneTEC Solarindustrie GmbH ein sehr positives Resümee gezogen werden. Strategisch relevante Wissensgebiete wurden identifiziert, Strukturen für die Bewahrung und Zugänglichkeit des Wissens geschaffen und vor allem die Bewusstseinsbildung für die Wichtigkeit des Themas in der gesamten Organisation gefördert. Es gilt aber auch zu betonen, dass die Voraussetzungen dafür seitens der Geschäftsführung geschaffen wurden, in Form eines motivierten Projektteams gegeben waren und durch einen externen Coach verstärkt wurden.

### Zusammenfassung

Dass KMU Wissensmanagement benötigen, ist (fast) unumstritten. Allerdings sind KMU durch einige spezifische Merkmale (Konzentration des Wissens auf wenige Personen, flache Hierarchien und geringer Formalisierungsgrad, wenig Kapazität für Sonderprojekte) geprägt, die im Vergleich zu Großunternehmen eine andere Herangehensweise an das Thema und eine Fokussierung der Maßnahmen erfordern. Das Projekt „Wissensmanagement für Kärntner KMU“ hat gezeigt, dass bei Berücksichtigung dieser Spezifika die erwarteten Effekte erreicht werden können. Die Pilotfirmen haben erste Erfahrungen gesammelt und das Thema Wissensmanagement ist für alle greifbarer geworden. Für die Weiterführung des Themas in der Region Kärnten konnte ein repräsentatives Spektrum an Problemstellungen, aber auch an Problemlösungen in Form von Best-Practice-Beispielen gewonnen werden.

### Literaturhinweise

Praxishandbuch Wissensmanagement Teil 1-3, Graz 2000, 2002 und 2005