



Wissensmanagement für den Mittelstand

Jürgen Göhl

Gehören Sie zu den wenigen Unternehmern die Wissensmanagement die sagen können wofür Wissensmanagement gut ist? Glückwunsch, dann ist es sicher nur eine Frage der Zeit, bis auch bei Ihnen Wissensmanagement-, Prozesse-, Tools-, und Software bei Ihnen eingesetzt werden. Für alle, die TQM, KVP, Prozessoptimierung, Lean Management, usw. bereits hinter sich haben und feststellen, dass immer noch etwas entscheidendes im täglichen Betriebsablauf fehlt, seien hier handfeste Praxisargumente angeführt. Denn Information und Wissen ist nicht eine Frage der EDV oder IT, sondern Wissen ist ein Rohstoff der sorgfältiger Planung und separater Behandlung bedarf. Schließlich fährt ein Diesel auch nicht lange mit Benzin.

Zusammengefasst:

1. Das Chaos in der EDV mit Dokumenten, Berechtigungen, Laufwerken, suchen und nicht finden bedarf einer befriedigenden Lösung.
2. Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Platz spart Zeit und Geld
3. Das beste Wissen nützt nichts wenn es in einem Kopf ist, der aber nicht, wenn gebraucht, verfügbar ist.

Täglich kommen neue Informationen und Wissen im Unternehmen hinzu, bestehende Informationen und Wissen muss auf seine Aktualität, Qualität, Effektivität und Effizienz täglich überprüft werden. Der Mensch ist zeitlich überfordert, weil im Tagesgeschäft. Ein übergeordnetes Informations- und Wissensverwaltungs- und Organisationssystem gibt es nur in Ansätzen.

Unternehmen, Dienstleister, Händler stecken mitten in einem Wissenswettbewerb. Wer hierbei nicht die richtige Organisationsform hat weil er wegen veraltetem, unzureichendem, fehlendem Wissen nicht schnell genug oder die richtige Entscheidung treffen kann, verschlechtert seine Wettbewerbsbedingungen und eingesetztes Kapital rentiert weniger oder schlimmer noch, zum Geschäftserhalt muss nachinvestiert werden.

Heute werden in Sekretariat, Verwaltung, Technik, kommerzieller Abwicklung, Vertrieb, Marketing, Produktion Informationen mittels Dokumenten, zu mehr als 90 % Word, Excel ausgetauscht. Ohne EDV ist keine Arbeit mehr zu verrichten oder zu verkaufen.



Vorteil:

- Einzeldokumente sind leicht erzeugbar und bearbeitbar - Dokumentzugriffsschutz für best. Personengruppen ist möglich, allerdings damit das gesamte Dokument gesperrt – anders eine Datenbank, bei der auch spezifische Felder uneinsehbar gemacht werden können.

Nachteil:

- Das finden ist bei der Vielzahl deutlich erschwert, teilweise unmöglich.
- Verschwindet ein Dokument, wird es entweder nicht oder zu spät bemerkt. Veruntreuungen, Schlampereien ist Tür und Tor geöffnet.
- Information und Wissen muss mühsam gesucht werden, die Dokumente müssen richtig indexiert, katalogisiert und verschlagwortet sein, um gefunden zu werden.

Wissen, vor allem Anwendungswissen, ist aber vor allem in den Köpfen aller am Wertschöpfungsprozess Beteiligten. Hinzu kommt noch das archivierte „Wissen“. Um Zukunft zu erhalten muss unternehmensrelevantes Wissen allen zur Verfügung gestellt werden. Es liegt in der Natur des Menschen, dass nicht genutzte Information oder Wissen brach liegt und in der Gefahr steht vergessen zu werden. Es muss evaluiert werden, welches Wissen für das Unternehmen aktuell und in Zukunft gebraucht wird um einem Vergessen Einhalt zu gebieten.

Die betriebsinterne IT oder EDV-Abteilung hat ihre Kernkompetenz in der Verwaltung und Verfügbarhaltung der Unternehmensdaten- und Kommunikation. Strategien und Prozesse, wie und wo Wissen entsteht, aufbereitet, verwaltet und vor allem die Hauptsache Mensch motivierend und unterstützend eingebunden werden muss ist eine der Kernkompetenzen eines Wissensmanagers. Der Wissensmanager bewegt sich hier zwischen Geschäftsführung, Personalleitung, EDV-Leitung und arbeitet für den schnellen und effektiven Einsatz der Ressource Wissen zur Steigerung der Unternehmenseffizienz (Zeiteinsparung und Effektivitätssteigerung).

Sein Arbeitspartner ist der Mensch (und nicht die Maschine), dessen Wissen und Lösungskompetenz und die EDV, die dieses so effektiv wie möglich verwaltet und wiederum nutzbar macht.

Das klingt zunächst nach Herausforderung. Mit den Methoden des Wissensmanagement kann diese Aufgabe gelöst werden. DENKHAUS® als Wissensmanager für die Zukunftsgestaltung mittelständischer Unternehmen, Konzerne, Forschungseinrichtungen und Lehranstalten ist aufgrund der branchenübergreifenden, langjährigen Berufserfahrung und Qualifikation eine wichtige Hilfe bei der Bewältigung der Zukunftsaufgaben von Unternehmen. Die Aufgabenstellungen sind vielfältig. Vor



Projektbeginn wird der Rahmen abgesteckt und die Teilschritte exakt mit einem Zeit- und Kostenplan definiert. Es werden Meilensteine festgelegt. Idealerweise kann jetzt der Wissensmanager beim Aufbau eines betrieblichen Wissensmanagements oder eines betrieblichen Wissensbeauftragten oder Teams helfen. Wissen und Information gehorchen anderen Gesetzmäßigkeiten als eine Maschine, ein Produkt. Hier geht es um Menschen und um eine zunächst nicht greifbaren, weil immateriellen, aber äußerst wertvollen Rohstoff.

Wie gesagt, es geht um Menschen und Unternehmenserfahrung. Deshalb ist eine fachliche, persönliche wie charakterliche Eignung wesentlich für den Erfolg.

√ = Zielgruppe DENKHAUS®

√ **Architekten, Bauplanung und Baudienstleistung**

√ **Chemie, Kunststoffe und Mineralstoffe**

√ **Dienstleister**

√ **Druck und Papier**

√ **Elektrotechnik**

√ **Feinmechanik**

√ **Hersteller**

√ **Ingenieurwesen**

√ **Werbe- und Marketingunternehmen**



Konkrete Beispiele

1. Beispiel: Ausländische Fertigungsstätte

Ziel:	Machbarkeits- und Erfolgsstudie
Informationslieferanten:	GF, Vertrieb, Marketing, Produktion, Materialwirtschaft zur Businessplanerstellung
Informationsart:	externe Daten über Standort, Logistik, Arbeitskräfte, politische Situation, Absatzmarkt, usw. interne Daten über PreisKalkulation, Investitionsplan, Finanzierungsplan, Marketingplan, etc.
Problem bisher:	<ul style="list-style-type: none">- unterschiedliche Vorgehensweise,- unterschiedliche Qualität aus den Abteilungen, daher Daten/Informationen nicht abgestimmt- unterschiedlicher Zeitaufwand => Zeitverzögerung => Planung mit Risiken da diese auf die Machbarkeits- und Erfolgsstudie aufsetzt
Einsatz Wissensmanager:	unterstützt bei der Datenbeschaffung und Aufbereitung zur Problemlösung Er kann ausführendes Organ sein (ist aber nicht Ziel seiner Tätigkeit)
Optimal:	Ziel des Wissensmanagers ist, die Organisation auf solche Aufgaben optimal vorzubereiten, damit die entsprechenden Stellen diese Daten, Fakten und Informationen schnell und qualitativ hochwertig zur Verfügung haben.
Ergebnis:	Informationsbeschaffung sicherer und qualitativ hochwertiger Einheitliche Standards der Informationsqualität Zeitersparnis bei neuen Projekten mehr Investitionssicherheit bessere, partnerschaftliche Kommunikation div. Abteilungen



2. Beispiel: Produktionsmaschine

Die von der Maschine ausgeworfenen Qualitäten sind nicht konstant und liegen mitunter außerhalb des Toleranzbereiches.

Betriebl. Abhilfemaßnahmen:

Eigene Mitarbeiter und externe Monteure, Ingenieure versuchten mit wechselndem Erfolg die Ursachenfindung und Problemabhilfe.

Problem:

Es wurden nach verschiedenen Kriterien Berichte erstellt. Die Ursache aber nicht klar definiert.
=> Höherer Ausschuss, höherer Aufwand bei der Qualitätskontrolle, Produktionsstillstände für Überprüfungszeit.

Ehemalige Mitarbeiter, die die Maschine mit aufgebaut haben, wurden weder informiert, noch zu Rate gezogen. Wie sich durch systematisches Vorgehen feststellen ließ, wusste ein „Ehemaliger“ um die „besonderen“ Eigenschaften dieser Produktionsmaschine und konnte bei der Ursachenbehebung entscheidende Hinweise geben. Eine Dokumentation wurde damals nicht angefertigt.

Aktuell:

Die Historie und Erfahrungen nicht nur der aktiven Mitarbeiter werden systematisch mit Methoden des Wissensmanagements dokumentiert und verfügbar gemacht.

Ergebnis:

Vorhandenes Wissen nicht ausreichend
Durch Wissensmanagementmethodik Einkreisung des Kernproblems und dadurch Greifbarmachung der Lösungsfindung.



3. Beispiel: Wissensstau

Situation:	1 ERP-System mit Fakturierung, Auftragsabwicklung und 1 Chaossystem für Vertrieb, Marketing, Einkauf, Logistik, Konstruktion mit abteilungseigenen Laufwerken. Es besteht eine Schnittstelle zum ERP-System für bestimmte Personenkreise. Die eigene EDV-Abteilung wurde aus Kosteneinsparungsgründen aufgelöst und statt dessen ein externer IT-Manager engagiert.
Informationsfluss:	Chaosartig. Wartezeiten. Gezielte Suche erschwert und zeitaufwändig. Behinderung im Tagesgeschäft.
Abhilfe:	<p>Größter Engpass: Chaos auf Laufwerken</p> <p>Beseitigung durch Delivery-Demand-Permission-Methode (Wissenstransfer-Netzplan - Wer muss was wie wann wissen?)</p> <p>Evaluierung anhand eines Pflichtenheftes und Prozessablaufes aller Clients des bestehenden ERP-Systems mit der Fragestellung, ob die Geschäftsprozesse in Zukunft damit weiterhin abgebildet werden können.</p> <p>Ideenmanagement</p> <p>Welche Lösungsmöglichkeiten sieht Softwarelieferant?</p> <p>Wenn Möglichkeiten ausgeschöpft, Investitionsplan für geeignete Software und Datenbank.</p> <p><u>Wissensverteilung</u></p> <p>Weiterhin wurde ein Unternehmenswiki aufgebaut und Communities für Konstruktion - Produktion und dem Vertriebsapparat mit Durchgängigkeit zu jeweils anderen Community installiert</p>
Ergebnis:	<p>Reduzierung des innerbetrieblichen E-Mail-Traffics hin zu mehr eigener Vorbereitung mittels vorhandenem Unternehmenswissen (Wiki), welches zunächst bewertet, aufbereitet und neu strukturiert werden muss.</p> <ul style="list-style-type: none">● deutlich weniger Störungen am Arbeitsplatz und Zeiteinsparung● bessere Arbeitsergebnisse● Zeitersparnis bei der Informationssuche● Wissensverteilung● Frühwarn- und Früherkennungssystem● Innovationsanreize