

# Wissensteilung in KMU – Chancen und Hürden

Die Wissensteilung ist eine alte und bekannte Baustelle eines jeden Unternehmens. Nicht jeder Mitarbeiter teilt gerne sein Wissen. Einige bilden eigene „kleine Königreiche“, andere haben einfach keine Zeit, die Wikis zu pflegen oder mögen die neue Plattform nicht. Egal, welche Gründe man auch nennen mag, die mangelnde Wissensteilung kann sich enorm auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken. Insbesondere sind kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) davon betroffen, denn sie zeichnen sich durch eine eher kleine Mitarbeiterzahl (1-500 Mitarbeiter), daher auch durch starke soziale Kommunikationsstrukturen und nicht selten auch durch hohe Fluktuation aus. Dabei lassen sich schnelle Wissensteilung und gewünschte stabile Wissensbewahrung eher schwer kombinieren.

Viele stellen sich nun die Frage, wie die Mitarbeiter zum Teilen ihres Know-Hows bewegt werden können. Doch zuerst muss in Erfahrung gebracht werden, WAS die Teilung begünstigen könnte und was eher eine Hürde darstellt – was also die Einflussfaktoren sind.

## Wissensteilung in Projekten

Anfang dieses Jahres wurde von sechs M.A. Studierenden der Universität Hildesheim hierzu eine Studie, bestehend aus einer Umfrage (N=62) und einem Experteninterview (N=4) durchgeführt. Ziel war es, Einflussfaktoren auf die Wissensteilung zu identifizieren und die daraus abgeleiteten Chancen und Risiken für KMU in Form von Handlungsempfehlungen für die Unternehmen festzuhalten. Insbesondere der Kontext der *Teamarbeit in Projekten* ist für die Betrachtung der Wissenstransferprozesse geeignet.

Ein Projekt zeichnet sich vor allem durch seine Einmaligkeit der Bedingungen aus (z.B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder projektspezifische Regelungen). D.h., dass die Wissensteilung in Projekten zum Zwecke der Zielerfüllung und aufgrund begrenzter Ressourcen vom Auftraggeber, sowie den Mitarbeitern und einem selbst *vorausgesetzt* wird.

Viele Unternehmen investieren daher in Schulungen von Kommunikationsmethoden oder neusten Informationstechnologien, die die Teamarbeit unterstützen sollen. Dabei eifern einige, nicht wenige, den großen Unternehmen nach, trotz der beschränkten Ressourcen. Doch ist es sinnvoll? Diese Studie soll vor allem die KMU bei ihren Entscheidungen unterstützen.

## Bestandsaufnahme: Wird Wissensmanagement auch in KMU aktiv betrieben?

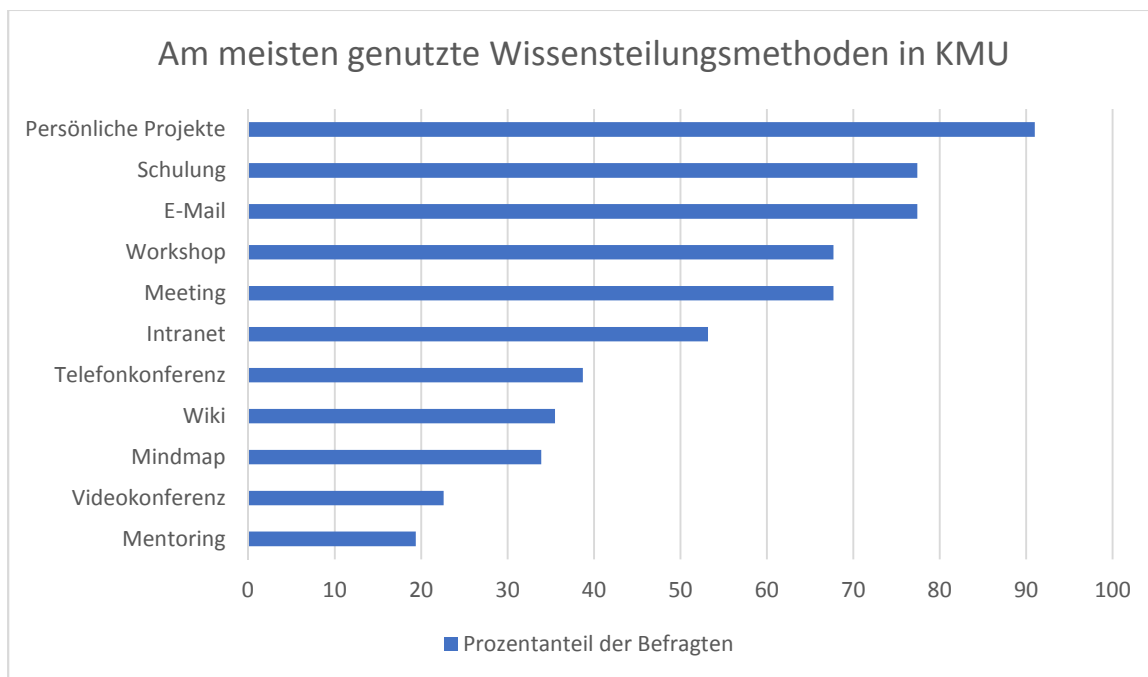
Wissensmanagement sollte nicht nur bei den großen Unternehmen auf dem Plan stehen. Gerade KMU sollten diese Disziplin nicht außer Acht lassen. Wie die Studie gezeigt hat, betreiben immerhin 62,9% der Befragten aktiv Wissensmanagement. Rund 60% geben an, Wissensmanagement sei ein Bestandteil ihrer Arbeit und bei genau der Hälfte der Befragten fehlt eine hauptverantwortliche Person für diesen Bereich. Doch was verstehen die Befragten unter dem Managen des Wissens? Viele Aspekte fallen darunter, umso interessanter ist es zu erfahren, welche Methoden bereits genutzt werden, um das Wissen im Unternehmen zu teilen.

## Welche Methoden zur Teilung des Wissens werden in KMU genutzt?

Schulungen und Workshops sind die am meisten genutzten Methoden, um das Wissen gezielt an die Mitarbeiter zu vermitteln. Gerade bei der Mitarbeitereinarbeitung kommen die Schulungen immer wieder gerne zum Einsatz. Auch zur eigenen Kompetenzerweiterung eigenen sie sich besonders gut, was von den meisten Befragten sogar stark bevorzugt wird. Über 80% von ihnen nehmen sogar ab und zu an solchen Maßnahmen teil.

Übrigens: Das selbst erarbeitete Wissen wird zwar als wertvoll angesehen, jedoch auch gerne mit anderen Kollegen geteilt. Aus den Interviews ging auch hervor, dass die Damen gar lieber als die Herren an ihrem Know-How teilhaben lassen. Auch teilen eher ältere Mitarbeiter ihr Wissen, ob während des Urlaubs nicht gestört zu werden oder die jungen Kollegen zu unterstützen – dies bleibt ihr Geheimnis. Nichtsdestotrotz wäre das Mentoring besonders in solchen Fällen geeignet. Zwar wird es nicht überall eingesetzt, jedoch kennen ein Viertel der Befragten solche Mentoring-Programme und würden diese auch in ihrem Unternehmen nutzen, falls sie angeboten werden würden.

Was die überall bekannte E-Mail angeht, so ist nicht nur sie für die Kommunikation ein beliebtes Hilfsmittel. Wohl dient sie u. a. dazu, projektbezogenes Wissen miteinander zu teilen, gerne werden von den KMU aber auch organisationsinterne Netzwerke, wie das Intranet genutzt.



Gespräche sind bekanntlich die natürlichste Methode der menschlichen Kommunikation, sie sind aus dem Tagesgeschäft nicht wegzudenken. In Form von regelmäßigen Updates und Meetings sind sie trotz aller technologischen Vielfalt das Zentrum der Wissensteilung. Vor allem in der Kaffeeküche sollen sie effektiv sein. Meetings werden dabei am häufigsten gehalten, dicht gefolgt von Telefon- und Videokonferenzen.

Sonstige Methoden, wie Mindmaps und Wikis sind fast gleichermaßen bekannt. Mindmaps sind besonders für Wissensgenerierung geeignet und Wikis werden hauptsächlich zur Sicherung des internen Wissens genutzt.

### Technologische Anwendungen – das A und O der Wissensteilung?

Bei den Wissensmanagement-Systemen handelt es sich um die Königsklasse unter den genutzten Methoden. Die gängigsten Systeme können im Wissensmanagement in vielfacher Weise eingesetzt werden. Sie unterstützen die Informationssuche und die Kommunikation der Teilnehmer untereinander und helfen bei der Verwaltung und Visualisierung von Wissens-elementen im Unternehmen.

Leider wird deutlich, dass viele Mitarbeiter Defizite im Umgang mit dem Wissen sehen. 83,9% wünschen sich ein verbessertes Wissensmanagement. Dieser Missstand ist eine nicht genutzte Chance und sollte der Geschäftsleitung nicht entgehen. Immerhin werden bereits bei fast der Hälfte der Befragten die Maßnahmen zur Wissensteilung im Unternehmen optimiert.

## Wissensteilung gezielt beeinflussen – gewusst wie!

Auffällig ist, dass die persönlichen und organisationalen Einflussfaktoren den größten Anteil der Wissensteilung ausmachen und von den befragten KMU in Bezug auf Chancen bzw. Hürden am häufigsten genannt wurden. So kann man im Grunde drei Dimensionen festhalten: Organisation, Mensch und Technik (s. Grafik).



Abbildung 1 - Beeinflusst kann der Mensch durch die Organisation oder die Technik werden, aber auch seitens der Mitarbeiter oder durch persönliche Überzeugungen oder Eigenschaften.

Eindeutige Chancen stellen die Kompetenzerweiterungsmaßnahmen und Weiterbildung dar. Die Veranstaltung von Workshops, sowie Schulungen stellen alternative Maßnahmen zur Wissensteilung dar, indem sich Mitarbeiter in diesem Rahmen weiterbilden, insbesondere wenn sie nicht am Projekt beteiligt waren. Generelle Kompetenzentwicklung im Bereich des Wissensmanagements fördert die Wissensteilung enorm, denn ein adäquater Umgang mit dem Wissen wirkt wie auf einen selbst, so auch auf die Mitmenschen sehr motivierend.

Die größte Chance liegt allerdings in keiner Methode oder Technik. Es ist zugleich der einfachste und der komplexeste Aspekt des menschlichen Daseins: das Vertrauen. Eine offene Kommunikation und ein vertrauensvolles Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen ist sehr förderlich. Der Mangel an Vertrauen in Menschen, die das Wissen missbrauchen könnten oder das mangelnde Vertrauen in die Genauigkeit und Glaubwürdigkeit des Wissens, hemmen die Mitarbeiter hingegen.

Die Kommunikationsfähigkeit hängt damit eng zusammen. Dazu gehört auch Probleme und Fehler kommunizieren zu können. In manchen Unternehmen kann die Kommunikation aufgrund von zeitlichen und räumlichen Distanzen nur computervermittelt und nicht persönlich (Face-to-Face) ablaufen. Umso wichtiger ist es in diesem Zusammenhang, an seinen Kommunikationsformen zu arbeiten.

Was die persönliche Komponente betrifft, so hängt in allen Fällen die Beteiligung an der Wissensteilung stark von der persönlichen Motivation ab. Gezielt eingesetzte Anreizsysteme tragen zum Erfolg des

Projekts bei, indem sie die Beteiligten motivieren, Wissen zu entwickeln und zu teilen. Allerdings ist die starke Konzentration auf materielle Aspekte oder Boni nicht immer erfolgsversprechend.

## Was Sie dennoch an der Wissensteilung hindert.

Zeitmangel ist der größte Feind in Ihrem Vorhaben. Wissensteilung läuft meist nebenbei ab und muss zusätzlich zum Tagesgeschäft und der gegenwärtigen Projekte bewältigt werden. Es ist eindeutig der häufigste Grund für nicht erfolgte Wissensteilung.

Den Mitarbeitern ist u.a. nicht immer der Nutzen und Sinn der Tools zur Wissensteilung deutlich. Deshalb mangelt es ihnen oft an der Bereitschaft den Umgang mit diesen eigenverantwortlich zu lernen. Damit gehen auch die Zweifel an der eigenen Kompetenz einher. Fehlen einem gewisse Fähigkeiten oder Kenntnisse, kann die Kommunikation unglücklich verlaufen und infolgedessen bestimmte Informationen unbewusst verschwiegen werden. Zweifeln die Mitarbeiter an eigenen Kompetenzen, kann es dazu führen, dass sie ihr Wissen nicht als solches erkennen oder als nicht wichtig erachten und vor anderen verbergen. Dazu zählen vor allem geringe Sprachkenntnisse, die die Kommunikation erschweren und verstärkt bei internationalen Kooperationen oder Mitarbeitern anderer Herkunft auftreten.

Angesichts des demographischen Wandels fragen sich viele Unternehmen, wie sie das Wissen fluktuierender Mitarbeiter bewahren sollen. Das Ziel der Wissensbewahrung ist es, das Wissen eines ausscheidenden Mitarbeiters so zu sichern, dass Mitarbeiter, insbesondere die Nachfolger, bestmöglich darauf zugreifen und dieses effektiv auch nutzen können. Langjährige Mitarbeiter sind Experten in der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben und hinterlassen beim Austritt aus dem Unternehmen eine große Wissenslücke.

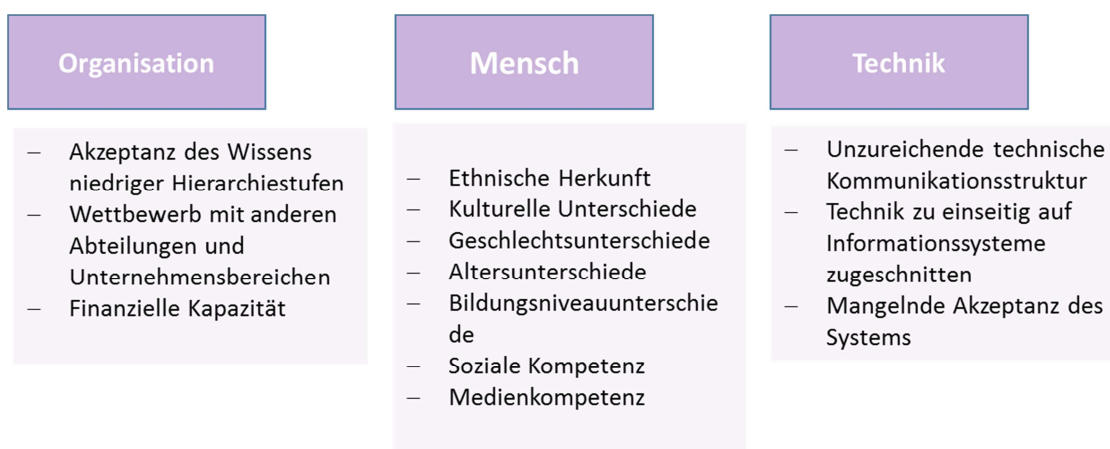


Abbildung 2 - Weitere Einflussfaktoren, die weder eine Chance oder eine Hürde darstellen und dennoch immer individuell stark eingestuft werden.

## Jede nicht genutzte Chance gleich eine Hürde?

Sollten Sie daher nicht auch jede Chance nutzen? Eine anfängliche Bestandsaufnahme ist das Fundament des Wissensmanagements: nur Sie wissen, was für Ihr Unternehmen sinnvoll und was redundant erscheint. Die zentralen Ergebnisse der Studie legen nahe, dass technische Anwendungen zwar die Wissensbewahrung, wie den Teilungsprozess unterstützen und unabdinglich sind, jedoch nicht im Vordergrund dessen stehen. Die wichtigsten Aspekte sind vor allem *sozialer Natur*: Vertrauen ist die Basis einer jeden Kommunikation, die immer von persönlichen Eigenschaften der Mitarbeiter abhängt. Doch die Organisation hat auch hier einen starken Einfluss, weswegen diese vor allem die eigene Unternehmenskultur nicht außer Acht lassen sollte. Demnach steht jedes Unternehmen je nach Zielsetzung

und jeweiliger Rahmenbedingungen vor unterschiedlichen Herausforderungen. Die Wissensteilung sollte daher ganzheitlich betrachtet und strategisch in die Unternehmensprozesse eingebettet werden.

### Last but not Least, unsere Handlungsempfehlungen für Sie.

Aus unserer Studie konnten wir nun einige weitere Handlungsempfehlungen für Sie generieren. Einiges können Sie sofort umsetzen, anderes braucht seine Zeit. Hier die zentralen Punkte:

- Vertrauen aufbauen, u.a. durch offene Unternehmenskultur und emotionale Verbundenheit zum Unternehmen
- Persönliche Motivation aufbauen und stärken, z.B. durch geeignete Anreize (fragen Sie einfach ihre Mitarbeiter!)
- Kompetenzen der Mitarbeiter wertschätzen und für mögliche Weiterbildungen und Maßnahmen sorgen (v.a. in Kommunikation, Kultur und Sprachen)
- Zur Kommunikation motivieren, z.B. in Form von Feedbacks oder Diskussionen
- Unternehmensprozesse und Arbeitsbedingungen standardisieren, um alle auf dem gleichen Wissensstand zu halten
- Wissensteilung/-Sicherung in den Workflow eines jeden Mitarbeiters integrieren und durch geeignete und optimierte Tools unterstützen
- das Zeitmanagement kontinuierlich optimieren

Generell ist es wünschenswert, wenn die Vorgesetzten die Wissensteilung der Mitarbeiter unterstützen, indem sie ab und zu einen Blick darauf werfen und ihr Feedback mitteilen.



Alla Walter (24) studiert M.A. Internationales Informationsmanagement mit Schwerpunkt Informationswissenschaften und dem Nebenfach BWL an der Universität Hildesheim. Neben dem Studium arbeitet sie bei der Robert Bosch Car Multimedia GmbH als Praxisstudentin im Bereich Produktmanagement.



Sabrina Hamouda (27) studiert M.A. Internationales Informationsmanagement mit Schwerpunkt Informationswissenschaften und dem Nebenfach IT an der Universität Hildesheim und hat ihren B.A. in Informationsmanagement an der Hochschule Hannover abgeschlossen. Neben dem Studium arbeitet sie als studentische Aushilfe in der NBank mit den European Innovators zusammen.



Katja Reh (23) studiert ebenfalls M.A. Internationales Informationsmanagement mit dem Schwerpunkt Informationswissenschaften und dem Nebenfach BWL an der Universität Hildesheim. Sie hat ihren B.A. in Informationsmanagement an der Hochschule Hannover abgeschlossen.