

# Wissensmanagement als Triebfeder für Innovation im Mittelstand

*Zwischen erfolgreicher Innovationskraft und praktiziertem Wissensmanagement besteht ein Zusammenhang: „Das Management von Wissen ist entscheidend für die wirtschaftliche Zukunft von Unternehmen. Sie müssen das Wissen ihrer Mitarbeiter, Kunden und Leistungspartner nutzen und miteinander verknüpfen, um Innovationen zu schaffen.“ Das „Bayerische Forschungszentrum für Wissensbasierte Systeme“ (FORWISS) schreibt in einer Studie „Ohne Wissen keine Innovationen“, und die TU Dresden mutmaßt „Wissen wird eine große Bedeutung für die Entwicklung von Innovationen zugeschrieben.“*

**V**iele Unternehmen, gerade Konzerne, haben in der Vergangenheit Wissensmanagement für sich entdeckt und im Unternehmen eingeführt. Oft stand aber ein toolbasierter Ansatz im Vordergrund, sodass nach anfänglicher Euphorie die Aktivitäten schnell wieder abnahmen. Dabei ist Wissensmanagement ein Personal- und Kulturthema. Die Belegschaft muss bereit sein, ihr Wissen zu teilen, und klar den Nutzen aus solchen Aktivitäten erkennen. Sonst wird dieses Thema nicht nachhaltig implementiert werden können.

Aber warum ist Wissensmanagement, gerade auch für den Mittelstand, wichtig? Zwei Themen werden die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland mitbestimmen: der zunehmende Fachkräftemangel und die Herausforderung, aus vielversprechenden Ideen erfolgreiche und profitable Produkte und Dienstleistungen am Markt zu platzieren. Aktiv praktiziertes Wissensmanagement kann helfen, die aktuellen Herausforderungen zu meistern.

Aufgrund des demographischen Wandels kann nur wenig gegen den Fachkräftemangel unternommen werden, außer die Auswirkungen abzufedern. Gleichwohl gibt es viele erfolgversprechende Ansätze und Maßnahmen, um die eigene Innovationskraft zu stärken. Und hier liegt einer der Hauptnutzen von Wissensmanagement.

## Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es weiß ...

Vor dem Hintergrund, dass die geburtenstarken Jahrgänge (1960er) in nicht allzu ferner Zukunft in den Ruhestand gehen und heute schon über einen Fachkräftemangel geklagt wird, muss das vorhandene Know-how weitergegeben werden. Ist der Mitarbeiter erst einmal weg, ist in der Regel auch sein Wissen verloren. Wie sagte unsere frühere Arbeitsministerin, Ursula von der Leyen, so schön: „Die Jüngeren rennen zwar schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzung“.

Aber selbst wenn der Mitarbeiter eigene Aufzeichnungen hinterlässt, ist damit noch nicht sichergestellt, dass diese Aufzeichnungen auch nutzbar und vollständig sind. Hier ist es wichtig, Regeln zu erstellen, die beschreiben, was und in welcher Form dokumentiert und wo abgelegt wird.

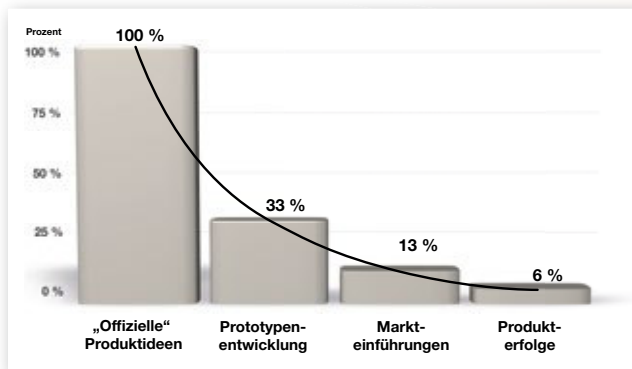
Der Mitarbeiter muss nicht einmal das Unternehmen verlassen. Eine banale Krankheit kann schon dafür sorgen, dass sein Wissen temporär nicht verfügbar ist. Sei es nun eine Maschine, die stillsteht, oder ein wichtiger Kunde, der eine dringende Anfrage stellt. Wenn das benötigte Wissen sich nur im Kopf dieses Mitarbeiters befindet, sieht es möglicherweise schlecht für diesen Auftrag aus.

Und nicht zuletzt die viel zitierten Projektberichte. Oft gibt es diese gar nicht, oder es werden hier nur banale Parameter hinterlegt. Selten erfahren Sie aus diesen Berichten, welche Probleme es gab, und wie diese gelöst wurden, um doch noch einen erfolgreichen Projektabschluss sicherzustellen. Somit muss ein anderes Projektteam bei ähnlichen Problemen wieder neue Erfahrungen sammeln. Oder schauen wir doch einmal auf die Projektlisten im Vertrieb. Verlorene Aufträge sind in der Regel als solche gekennzeichnet, aber warum wurde der Auftrag verloren? Lässt sich dies eventuell bei einem ähnlichen Auftrag in Zukunft vermeiden? Möglicherweise werden Sie es nie erfahren und weitere Aufträge verlieren.

Dies sind nur einige Beispiele, die zeigen, wie sinnvoll Wissensmanagement sein kann. Und anhand des Beispiels der Projektliste im Vertrieb können Sie wahrscheinlich sogar ausrechnen, welchen monetären Vorteil Ihnen Wissensmanagement an dieser Stelle bringt.

## Von den „offiziell“ vorangetriebenen Ideen wird nur rund jede sechzehnte ein kommerzieller Erfolg

Laut einer Studie der Ruhr-Universität Bochum<sup>2</sup> sind die Deutschen zwar Weltmeister, wenn es darum geht, neue Ideen zu generieren, und belegen auch eine Spitzenposition bei den erteilten Patenten<sup>3</sup>, aber die wirklichen „Big Ideas“ werden zu oft nicht erkannt oder einfach im Keim erstickt. Von 100 Produktideen, die für verfolgungswürdig erachtet werden, schaffen es gerade einmal 13 bis zur Markteinführung. Und die Hälfte davon verschwindet auch relativ schnell wieder vom Markt, weil sie nicht erfolgreich sind (siehe Abbildung 1).



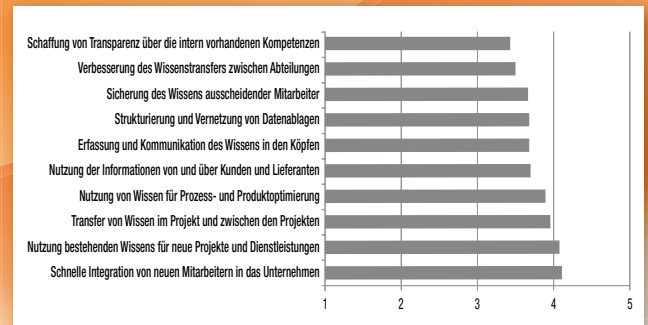
**Abb. 1: Innovationen entstehen aus Ideen – doch nur wenige Ideen werden zu Innovationen [Quelle: Institut für angewandte Innovationsforschung e. V. (IAI) an der Ruhr-Universität Bochum, „Big Ideas“ erkennen und Flops vermeiden]**

Was sind Gründe hierfür? Laut der Studie liegt dies einerseits daran, dass vielversprechende Ideen einfach nicht erkannt werden. Es werden Ressourcen in Projekte gesteckt, die wenig zukunftssträftig sind, und diese Ressourcen fehlen dann für die wirklich guten und vielversprechenden Projekte. Auf der anderen Seite wurde festgestellt, dass den Führungskräften die Zeit fehlt, um sich mit den kreativen Ideen ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Hier fehlen einerseits klar definierte Prozesse, um zielgerichtet Ideen zu sammeln und zu bewerten, und andererseits Informationen und Erfahrungen (Wissen), wie erfolgversprechende Ideen weiter vorangetrieben werden sollen.

## Vorhandenes Wissen kann in unterschiedlichen Zusammenhängen Innovationen unterstützen

Die wenigsten Innovationen sind absolut neu. Vielfach bauen sie auf vorhandenem Wissen auf, welches weiterentwickelt oder neu kombiniert wurde. Aber dieses Wissen muss im Unternehmen auch zur Verfügung stehen.

Dass vorhandenes Wissen unter Verwendung von Wissensmanagement für Innovationen genutzt wird, zeigt eine KMU-Befragung aus dem Projekt ProWis<sup>4</sup>:



**Abb. 2: TOP 10: Herausforderungen im Umgang mit Wissen im Mittelstand [Quelle: Fraunhofer IPK: Praxisleitfaden Wissensmanagement]**

Aber: Wissensmanagement lässt sich nicht allein durch den Einsatz eines Tools praktizieren. Ich möchte sogar behaupten, dass Tools maximal eine unterstützende Komponente sind. So können gemeinsame Gruppenlaufwerke zwar erste Ansatzpunkte sein, um Wissen zu teilen. Aber üblicherweise werden wichtige Informationen oft doch nur lokal gespeichert.

Viel wichtiger als Tools sind die Unternehmenskultur und damit auch die persönliche Kommunikation unter den Mitarbeitern. So können crossfunktionale Projektteams helfen, Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und somit auch voneinander zu lernen. Interne Projektpräsentationen, zum Beispiel wenn wesentliche Meilensteine erreicht wurden oder wenn das Projekt abgeschlossen wurde, dienen dazu, wichtige Informationen im Unternehmen zu verteilen. Somit sind alle Mitarbeiter am Projekt involviert, können mitreden und ggf. weitere Ideen beisteuern. Oft ist es doch so, dass die Mitarbeiter von den Projekten der Nachbarabteilung nichts wissen und es ihnen demzufolge auch egal ist, ob ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wird oder nicht. Wenn aber alle von den Projektinhalten und Fortschritten Kenntnis haben, ja sogar von den Problemen wissen, dann entsteht viel eher ein abteilungsübergreifender Informationsfluss, der auch das ein oder andere Projekt retten und darüber hinaus Ansätze für weitere (Innovations-)Projekte liefern kann.

Wissensaustausch beziehungsweise Wissenstransfer kann nur stattfinden, wenn die Mitarbeiter auch über die notwendigen Freiräume verfügen. Wir haben alle schon die Erfahrung gemacht, dass oft wichtige Informationen an der Kaffeemaschine ausgetauscht werden. Einige Firmen haben diese Erkenntnis dazu genutzt, sogenannte Meetingpoints mit Kaffeemaschinen auszustatten. Hier finden informelle Gespräche statt, die aber oft berufliche Themen behandeln und somit dem Erfahrungsaustausch dienen. Nur wenn der Arbeitsdruck so groß ist, dass für eine gelegentliche Kaffeepause keine

Zeit ist, dann können diese Informationen nicht fließen. Dann werden aber auch andere Hilfsmittel, wie Wikis oder ähnliches, nicht zum Erfolg führen.

Oft sind es auch nicht nur extrinsische Motivationsfaktoren, wie Prämien oder Sachleistungen, die das Wissensmanagement beflügeln. Anreizsysteme, wie z. B. Prämien für eine gewisse Anzahl von Beiträgen in einer Wissensablage, funktionieren nur so lange, wie diese Prämien auch gezahlt werden. Dient ein solches Prämiensystem nur zur Einführung eines Wissensmanagements, muss sich die Geschäftsleitung nicht wundern, wenn die freiwillige Wissensbereitstellung nach Einstellung der Prämienzahlungen zum Erliegen kommt. Zielführender sind häufig intrinsische Anreize, wie die Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter oder die Förderung spezieller Interessen und Kompetenzen. Intrinsische und extrinsische Motivation schließen sich aber nicht notwendigerweise aus.

Ganz wichtig sind auch Netzwerke. Netzwerke können die Wissensnutzung und die eigenen Fähigkeiten entscheidend fördern. So lassen sich Ideen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, Ressourcen können untereinander ausgetauscht oder gemeinsam genutzt werden, und alle Beteiligten können sich gegenseitig bei der Umsetzung von Ideen unterstützen. Dies ist auch die Basis für Open Innovation, also der Öffnung des eigenen Innovationsprozesses nach außen, mit dem Ziel, die eigenen Innovationspotenziale zu vergrößern.

## Wissen systematisch für Innovationen nutzen

Innovationen entstehen in der Regel nicht aus dem „Nichts“. Vielmehr wird, wie schon erwähnt, bei neuen Lösungen auf vorhandenes Wissen aufgesetzt und dieses neu kombiniert, um durch das Erkennen von Analogien von Vorhandenem auf Neues zu schließen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass fehlendes Wissen ein Hindernis bei Entwicklung von etwas Neuem ist.

Wie aber kann vorhandenes Wissen systematisch für Innovationen genutzt werden? Hier empfiehlt es sich, schrittweise vorzugehen:

<b>Schritt 1: Bestandsaufnahme</b>
Analysieren Sie, wo in Ihrem Unternehmen Wissen vorliegt und wie mit diesem Wissen aktuell umgegangen wird.
<b>Schritt 2: Zieldefinition</b>
Klären Sie, welches Wissen für Innovationen hilfreich sein könnte. Identifizieren Sie konkrete Handlungsfelder und legen Sie Ziele, z. B. in Form von KPIs, fest.
<b>Schritt 3: Umsetzung</b>
Erarbeiten Sie ein individuelles Programm zur Sammlung und Nutzung von vorhandenem Wissen im Innovationsmanagement und setzen Sie die im Programm festgelegten Maßnahmen um.
<b>Schritt 4: Controlling</b>
Werten Sie die umgesetzten Maßnahmen mithilfe der gesetzten Ziele aus. Führen Sie Mitarbeiterbefragungen durch, um den Prozess der Wissensnutzung für Innovationen ständig weiterzuentwickeln.

## Fazit

Aus all diesen Beispielen wird klar, dass Wissensmanagement viele Organisations- und Personalaspekte berührt. Oft wird aber Wissensmanagement zu einem IT-Thema gemacht und mit dem Einsatz von Tools (Intranet, Wikis etc.) gleichgesetzt.

Fraunhofer IPK hat daher zur Verdeutlichung der Treiber im Wissensmanagement das Drei-Ebenen-Modell (Mensch, Organisation, Technik) entwickelt.

*„Wissen ist meist an Personen gebunden. Somit stehen vor allem die Mitarbeiter und ihre Aufgaben im Mittelpunkt von Wissensmanagement. Um den Umgang mit Wissen zu verbessern, sind die richtigen Lösungen auszuwählen. Dabei müssen auch die Unternehmensziele, die Unternehmensprozesse sowie die technische Infrastruktur berücksichtigt werden.“<sup>45</sup>*

Aus diesem Grund sollte Wissensmanagement nicht im IT-Bereich angesiedelt werden, sondern eher in der Personalabteilung oder, noch besser, als Stabsstelle, die mit allen betroffenen Abteilungen zusammenarbeitet und direkt an die Firmenleitung berichtet. Denn Wissensmanagement und Innovationen betreffen das gesamte Unternehmen und sollten „Chefsache“ sein.

Letztendlich sind Wissensmanagement und die Nutzung von vorhandenem Wissen für Innovationen ein Kulturthema. In der Unternehmens- und Innovationskultur darf sich nicht das „Not-invented-here“-Syndrom durchsetzen. Es muss selbstverständlich sein, vorhandenes Wissen und vorhandene Erfahrungen, nicht nur für Innovationen, zu teilen und zu nutzen. ◀

### Links und Literatur

<sup>1</sup>Spath, D./Günther, J. (2010): Wissensmanagement 2.0, Zusammenfassung online: <http://idw-online.de/de/news369526>, abgerufen am 03.05.2016

<sup>2</sup>Vgl. Kerka, F./Kriegesmann, B./Schwering, M. G./Happich, J. (2009): Big Ideas erkennen und Flops vermeiden, online: <https://www.dgfp.de/wissen/>

<sup>3</sup>personalwissen-direkt/dokument/84191/herunterladen, abgerufen am 03.05.2016

<sup>4</sup>Vgl. Europäisches Patentamt: Erteilte europäische Patente von 2006–2015 nach Sitz bzw. Wohnsitzstaat des Patentinhabers, online: [https://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/statistics\\_de.html#granted](https://www.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/statistics_de.html#granted), abgerufen am 03.05.2016

<sup>5</sup>Vgl. Fraunhofer IPK (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement, S. 7, online: [http://www.prowis.net/prowis/sites/default/files/pdf/Literatur/Leitfaden/prowis\\_leitfaden\\_fraunhofer\\_web.pdf](http://www.prowis.net/prowis/sites/default/files/pdf/Literatur/Leitfaden/prowis_leitfaden_fraunhofer_web.pdf), abgerufen am 14.05.2016

<sup>6</sup>BMWi (2013): Fit für den Wissenswettbewerb, S. 8, online: <https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wissensmanagement-fw2013-teil1,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, abgerufen am 14.05.2016

Autor

**Matthias Nolden**

Unternehmensberater, Dozent und Buchautor auf dem Gebiet des Innovationsmanagements

