

Rainer Weichbrodt

## Das Wissensportal - Einstieg ins Wissensmanagement bei KMU

Neue Managementmethoden werden allzu oft nur von großen Firmen eingesetzt. Die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) scheuen den vermeintlich damit verbundenen Aufwand und vertun die Chance, die Vorteile neuer Methoden zu nutzen. Dabei können neue Managementmethoden, wie z. B. Wissensmanagement, auch in KMU schnell und kostengünstig umgesetzt werden.

### Nichts für den Mittelstand?

„Das ist doch nichts für den Mittelstand“, höre ich immer wieder, wenn es um die Anwendung neuer Managementansätze geht. Für das Management ist es aber nicht nur wichtig, sondern es ist seine Aufgabe, die Chancen neuer Managementansätze zu nutzen. Dies gilt für mittelständische Unternehmen genauso wie für Großkonzerne. Wenn ich mich mit Mittelstands-Kollegen über neue Managementmethoden unterhalte, kommt es häufig vor, dass diese abgelehnt werden, und zwar allzu häufig ohne überhaupt diese Managementmethoden zu kennen. Die ablehnende Haltung ist also keine wissensbasierte Entscheidung. Wesentliche Hemmnisse, dieses Wissen zu generieren, sind:

- mangelnde Zeit des Managements
- geringer Personalpuffer für die Umsetzung
- zu akademische und komplexe Darstellung in Büchern und Zeitschriften
- zu starke Technologieorientierung (auch bei Beratungen)
- zu hoher Investitionsbedarf

### Systemisches Denken zur Überwindung der Hemmnisse

Ein Mitarbeiter meinte einmal zu mir, wie schön es wäre, wenn es so etwas gäbe wie ‚Die Sendung mit der Maus‘ für Manager. KM, TQM, EFQM, CRM, BSC, ERP, B2B, Basel2, KonTraG, WBT diese Liste ist beliebig erweiterbar. Würden Sie sich durch Seminare all diesen Themen nähern wollen, bliebe wohl keine Zeit mehr für das eigentliche Managen. Es gibt aber eine Managementmethode, die hilft, sich schnell allen anderen Methoden zu widmen, nämlich das systemische Management. Wenn die Themen zu komplex werden, um sie zu verstehen, muss Komplexität reduziert werden. Als Ziel müsste damit eine schnelle Wissensgenerierung und eine schnelle Umsetzung bei geringen Investitionen möglich sein.,, Customer Relationship Management ist angewandtes Wissensmanagement bei kundenorientierten Prozessen ergänzt durch ein wissensbasiertes Beziehungsmanagement“. Mit dieser Feststellung hatte ich in einem Kreis von CRM-Fachleuten heftige Widersprüche provoziert. Sicher können Sie ein solches Thema nicht mit einem Satz umfassend erklären. Aber müssen Sie das können? Ist es Ihnen nicht einfach nur wichtig, die Quintessenz, den Nutzen für das System und die Voraussetzung für eine Umsetzung zu erkennen? Und genügt Ihnen nicht oftmals, dass nur die Zusammenhänge klar werden? Hier ist systemisches Denken gefragt, bekannt durch die St. Galler Managementansätze und die vielen Arbeiten von Professor Frederic Vester zum Thema ‚Umgang mit Komplexität und vernetztes Denken‘. Danach ist in komplexen Systemen das Wissen über die Verknüpfung der Dinge wichtiger als das Wissen über die Dinge selbst.

- Klein- und mittelständische Unternehmer scheuen oft den Aufwand, sich mit neuen Managementansätzen vertraut zu machen und diese einzusetzen.
- Systemisches Management kann helfen, sich schnell mit verschiedensten Methoden vertraut zu machen.
- In einem Unternehmen mit 80 Mitarbeitern wurde so der Nutzen von Wissensmanagement erkannt.
- Innerhalb von 2 Wochen wurde einfach und kostengünstig ein Portal auf Basis der Mindmapping-Methode entwickelt und eingeführt

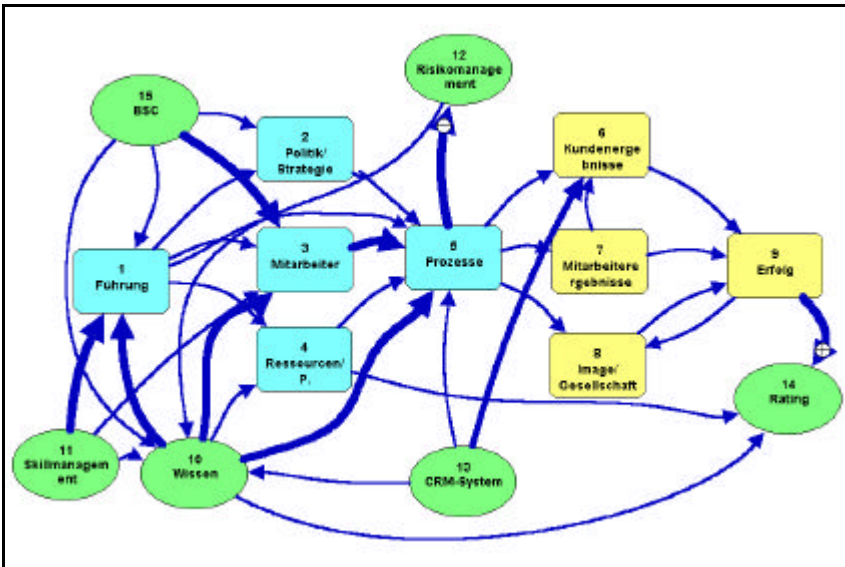
xität und vernetztes Denken‘. Danach ist in komplexen Systemen das Wissen über die Verknüpfung der Dinge wichtiger als das Wissen über die Dinge selbst.

In unserem Unternehmen mit 80 Mitarbeitern, der H. Brühne Baustoff und Transport GmbH in Dortmund, glauben wir, den systemischen Gedanken wie ihn unter anderen Vester, Probst, Gomez oder Senge vermitteln, als den Schlüssel zum Erfolg erkannt zu haben. Dies ermöglicht uns, all die oben genannten Managementmethoden und noch weitere zum Einsatz zu bringen. Das systemische Exzellenz-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) dient dabei als Orientierung.

### Wissensmanagement als Haupteinflussfaktor für den Unternehmenserfolg

Bei der Anwendung von neuen Managementmethoden haben wir mit der Zeit folgende Prämissen herausgearbeitet:

- Jede neue Managementmethode wird in das Exzellenz-Modell eingebettet.
- Es gibt nur ein integriertes Managementmodell, die Managementmethoden ergänzen sich gegenseitig und konkurrieren nicht miteinander.



### Wirkungsnetz unterschiedlicher Managementmethoden

- Die Prozesse zur Umsetzung der Managementmethode werden identifiziert und mit dem vorhandenen Prozessmodell abgeglichen.
- Alle Mitarbeiter waren mit einem Internet-Browser ausgestattet und hatten Zugang zum Internet.
- Das Programm Mindmanager der Firma Mindjet GmbH, Alzenau (Kosten ca. 400 DM) lag vor.

Die Anwendung des Sensitivitätsmodells von Prof. Vester auf die Wirkung einiger Managementansätze auf das Exzellenz-Modell ergab, dass Wissensmanagement den größten Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hat.

### Wissensportal per Mindmapping

Im Rahmen des Wissensmanagements selbst wurde unter anderem die Einführung eines Intranets beschlossen. Da für uns Wissensmanagement eher eine Kultur- und Prozessfrage darstellt, sollte ohne grosse Investitionen eine Einführung stattfinden, die für Management und Mitarbeiter schnelle Erfolge ermöglicht.

Ausgangspunkt bei der Einführung war:

- Alle Mitarbeiter waren mit ihren PCs mittel TCP/IP ans Firmennetz angebunden.
- Ein schneller PC konnte unter Windows 2000 als Web-Server bereitgestellt werden.

### 1. Festlegung der Wissenslandschaften

Bei der Ermittlung der Wissensbereiche wurden mit der Mindmapping-Methode die Wissenslandschaften, die das Wissensportal abdecken sollte, erarbeitet. Zunächst wurden folgende Wissensbereiche fixiert:

#### Reporting:

Sämtliche Auswertungen des Unternehmens, der Standorte und Profit-Center

#### Projekte:

Sämtliche Projektpläne und begleitende Dokumente

#### Qualitätsmanagement:

QM-Handbuch, Prozessmodell und QM-Dokumente

#### Mitarbeiter:

Vorstellungen der Teams und Standorte, Gelbe Seiten

#### Internet:

Linksammlungen auf Seiten von Kunden, Lieferanten, Verbänden etc.

### Aktuelle Meldungen:

wichtige Meldungen aus dem und für das Unternehmen

Jedes Thema wurde weiter detailliert aufgeschlüsselt. Zu einem Zentralthema wachsen quasi Äste und Zweige, die Untergliederungen des Zentralthemas darstellen. Die eigentlichen Dokumente werden den untersten Zweigen des Mindmaps per Hyperlink zugeordnet.

### 2. Vom Mindmap ins Intranet

Nach dem Erstellen des Mindmaps wurde dieses automatisch als Webseite auf den Web-Server exportiert. Nun kann jeder Mitarbeiter über den Web-Browser die ins Mindmap eingebundenen Dokumente öffnen. Dies geschieht über eine Gliederung im Navigations-Frame oder direkt durch Anklicken innerhalb des Mindmaps.

Das Mindmap wird zentral aktualisiert, sobald ein Dokument hinzukommt oder entfällt. Die Aktualisierung der Dokumente erfolgt dezentral durch die Anwender. Durch die dezentrale Anwendung des Mindmanagers kann die komplette Pflege des Intranets dezentralisiert werden.

### 3. Vom Arbeitsplatz ins Intranet

Alle Dokumente mussten zunächst als HTML- oder PDF-Datei auf dem Server gespeichert werden. Dazu erhält jeder Mitarbeiter ein entsprechendes Verzeichnis, für das nur er Schreibberechtigung hat. Der überwiegende Teil an Dokumenten wurde mittels der Microsoft-Office-Programme erzeugt. Die Office-Programme können über die Hyperlink-Funktionen Dokumente miteinander verlinken; diese können dann als Webseite publiziert werden. Die Mitarbeiter können also mit ihren gewohnten Programmen weiterarbeiten.

Der Schulungsbedarf konzentrierte sich damit auf folgende Funktionen:

- Wie kann ich über den Web-Browser auf die Dokumente zugreifen?
- Wie können Dokumente im Anwendungsprogramm verlinkt werden?
- Wie speichere ich das Dokument im HTML-Format auf den Server?

**Das Wissensportal: schnelle Erfolge, Grenzen und Ausblick**

Um ein etwas flexibleres Design zu erreichen, wurde die Portal-Seite in HTML programmiert. Von hier aus wird auf die einzelnen Mindmanager-Portale verzweigt.

Durch die Publikation sämtlicher Berichte und die damit verbundene Transparenz verbesserten sich Vertrauen und Disziplin im Unternehmen, z. B. im Rahmen des Projektmanagements durch Veröffentlichung der Projektpläne. Gleichzeitig verringerte sich die aufgewendete Zeit für die Wissensverteilung gegenüber den konventionellen Methoden (Kopien o.ä.).

Die Leichtigkeit der Einführung, Pflege und Bedienung ließ die Anzahl der Dokumente schnell und stark anwachsen. Hier wird nun die berechnete Forderung nach persona-

**Literatur:**

Hub, Hanns: Ganzheitliches Denken im Management. Wiesbaden 1994.  
 Kirckhoff, Mogens: Mind Mapping. Bremen 1993.  
 Probst, Gilbert i. B.; Peter Gomez: Vernetztes Denken. Wiesbaden 1991.  
 Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Stuttgart 2001.  
 Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken. Stuttgart 2000.  
 Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart 1998.

**Seitenblick:**

Mehr zum systemischen Management:  
[www.thinktank-portal.com](http://www.thinktank-portal.com)  
[www.frederic-vester.de](http://www.frederic-vester.de)



Das Portal

Wir haben das Wissensportal innerhalb von zwei Wochen mit vorhandenen Werkzeugen eingeführt und den Mitarbeitern zugänglich gemacht. Über die Startseite im Internet-Explorer greifen alle Mitarbeiter bequem per Klick auf sämtliche Unternehmensinformationen zu. Auch für den Unternehmer war dies der Anlass, sich ab sofort über den PC zu informieren. Bereits nach kurzer Zeit war das Wissensportal akzeptiert und aus der Arbeitsumgebung nicht mehr wegzudenken. Mittlerweile wurden interne Foren eingebunden, die in der Tagesarbeit wertvollen Nutzen stiften. Der beschleunigte Wissenstransfer gestattet die Kommunikationsprozesse effektiver. Mitarbeiter lernen im Tagesgeschäft den Umgang mit der Internettechnologie.

lisierten Wissensportalen laut, die jedem Mitarbeiter ermöglichen, im Rahmen seines individuellen Wissensbedarfs sein Portal zu konfigurieren. Auch der Hinweis auf erfolgte Aktualisierungen der Dokumente erfolgt nicht automatisch. Die Vergabe von Benutzerrechten konnte ebenfalls nicht zufriedenstellen. Damit ergeben sich neue Anforderungen für die Weiterentwicklung.

Insgesamt kann ich diese Vorgehensweise empfehlen. Sie erreichen einen erheblichen Schub in der Organisationsentwicklung. Dabei wird der Weg in neue Systeme nicht verbaut. Wissensmanagement kann kulturell verarbeitet werden und bringt eine höhere Entscheidungssicherheit bei zukünftigen IT-Lösungen.



**Der Autor:**

Rainer Weichbrodt, Dipl. oec., wechselte 1990 nach Tätigkeiten als Wirtschaftsberater und Controller in der Industrie zur H. Brühne Baustoff und Transport GmbH nach Dortmund, in der er als Geschäftsführer tätig ist. Kerngebiete neben Wissensmanagement, Controlling, TQM, IT und Organisationsentwicklung sind die Bereiche ‚systemisches Management‘ sowie ‚systems thinking‘ und ‚system dynamics‘.

[weichbrodt@wissensmanagement.net](mailto:weichbrodt@wissensmanagement.net)