



Ein Fallbeispiel zum Wissensmanagement in KMU: Eine "gute" Softwarelösung und worauf es eigentlich ankommt

1. Worum es geht

Jüngst ist mir aus dem Dickicht der zahlreichen heilsversprechenden Software-Lösungen für die Probleme von KMU im Bereich des Wissensmanagements eine etwas Untypische aufgefallen. Es handelte sich um einer äußerst einfach gestrickte Software zur Erfassung, Systematisierung, Speicherung und Suche nach dokumentiertem Wissen. Also eine klassische Form des Dokumentenmanagements. Das ist natürlich nichts besonderes, und angesichts dessen, was heute schon praktisch "out of the box" und vielfach sogar kostenlos als Standardlösung von Microsoft & Co. angeboten wird, könnte man gleich zur Tagesordnung übergehen. Propagiert wurde die Softwareanwendung als Wissensmanagement-Lösung, um vor allem KMU vor dem Wissensverlust zu bewahren.

Was meine Aufmerksamkeit geweckt hat, war die vom Hersteller publizierte "Erfolgsgeschichte" dieser Softwarelösung. Sie ist über mehrere Jahre am Markt und wurde nach den Angaben des Herstellers schon im Jahr 2003 mehr als 16.000 mal heruntergeladen. Selbst wenn das zu einem Großteil kostenlose Demoversionen waren, ist es doch schon beachtlich. Und die Software wird immer noch vertrieben. Sie ist speziell an mittelständische Unternehmen gerichtet, was mit ihrer leichten Bedienbarkeit und unkomplizierten Anwendbarkeit erklärt wird. Dazu gibt es einen Leitfaden "Sechs Schritte zur erfolgreichen Wissensbewahrung und Wissensverteilung mit powerDOCUMENTS", der eine durchaus zutreffende Diagnose und Anleitung in eher allgemeiner Form enthält.

Ich habe mir die Software mit ihren Funktionalitäten und Möglichkeiten daraufhin genauer angeschaut, und wirklich: einfacher geht es kaum noch. Man hat in etwa 10 Minuten alle Funktionen des Programms erschlossen und kann mit der Arbeit beginnen. Dafür sind die Funktionalitäten auch derart abgespeckt, dass man die Erfassung von Dokumenten kaum automatisieren kann. Man muss also entweder ein stoischer Arbeiter mit viel Gemütsruhe und viel freier Arbeitszeit sein, um alle *in der Vergangenheit* erstellten wissensrelevanten Dokumente zu archivieren, oder man lässt es.

Anlass für diesen Beitrag war dann die wahrgenommene Diskrepanz zwischen dem gemeldeten Vertriebs Erfolg für die Softwarelösung (durchaus glaubhaft und gut dokumentiert), der guten Problemanalyse und Anleitung im Leitfaden und der ziemlich unzureichenden angebotenen Softwarelösung im Hinblick auf Einsatzmöglichkeiten und die Abdeckung der relevanten Problemaspekte. Ich möchte dies nun in vier Schritten ausführen. Denn einerseits wird hier ein für KMU äußerst relevantes Themenfeld für Wissensmanagementlösungen angesprochen, und andererseits werden wichtige Aspekte des Wissensmanagements vernachlässigt, wenn man sich allein auf einzelne Softwarelösungen konzentriert:

- 1) Was ist das Problem (Wissensverlust)?
- 2) Wie sieht die Software-Lösung aus?
- 3) Woran fehlt es und was davon können Softwarelösungen überhaupt lösen?
- 4) Wie kann ein Berater das Problem "Wissensbewahrung/Wissensverlust" in KMU marktwirksam ansprechen, bedarfsgerecht, kostengünstig und pragmatisch lösen?

Eine ganz wichtige Schlussfolgerung sei hier schon einmal vorweggenommen. Man gelangt schnell zu dem Eindruck, angesichts der zahlreichen Defizite hinsichtlich Einsatzmöglichkeiten und Funktionalitäten kann doch kein Mensch auf die Idee kommen, diese Software einzusetzen. Dabei hat die Software-Lösung (neben dem Preis, der außergewöhnlich niedrig ist) eben den einen und offenbar entscheidenden Vorteil: ihre *extrem leichte Bedienbarkeit und ihre Übersichtlichkeit. Und genau dies scheint das alles überragende Kriterium für mittelständische Unternehmen zu sein.*

2. Worin besteht das eigentliche Problem (Wissensverlust)?

Das Problem ist schnell identifiziert:

- erfolgreiche Lösungsverfahren werden nicht dokumentiert und gehen im Laufe der Zeit für das Unternehmen wieder verloren
- Mitarbeitererfahrungen werden nicht systematisch erfasst und an andere weitergegeben
- Kundenwissen wird nicht dokumentiert und allen relevanten Mitarbeitern zugänglich gemacht; es steht damit nur punktuell zur Verfügung
- Personalabgänge führen zu einem unwiederbringlichen Know-how-Verlust
- bei Fehlzeiten einzelner Mitarbeiter kann es zu gravierenden Betriebsstörungen kommen
- speziell das Projektwissen wird nicht dokumentiert und lässt sich damit nicht auf die Projekte anderer Mitarbeiter ohne weiteres übertragen
- es kommt zu Doppelarbeiten, weil Lösungsfortschritte eines Mitarbeiters oder einer Arbeitsgruppe bei vergleichbaren Problemstellungen anderen Mitarbeitern oder Arbeitsgruppen nicht bekannt sind.

Die einzelnen erforderlichen Prozessschritte des Unternehmens, um diese Probleme erfolgreich anzugehen, lassen sich ebenfalls relativ kurz skizzieren:

1. Problemanalyse Wissensverlust
 - a) Ist das Wissensproblem relevant?
 - b) Wo stehen wir?
 - c) Wie dringlich ist das Problem?
2. Planung Wissensbewahrung
 - a) Anwendungsfelder identifizieren
 - b) Wissensquellen strukturieren (Thesauri, Schlagwortkatalog und anderes)
3. organisatorische Zuständigkeiten regeln (Aufgaben, Rechte und Pflichten)
4. Prozessgestaltung (Wissenserfassung, -speicherung und -nutzung)
 - a) Selektion der relevanten Prozesse und Akteure in den Geschäftsprozessen (wer, was, wobei)
 - b) Ablauf und technische Voraussetzungen für Wissensaufbereitung, -strukturierung und -bereitstellung
 - c) Nutzungskonzepte (Richtlinien, Hinweise, Checklisten, Prozessintegration)
 - d) ggf. Anpassung von Geschäftsprozessen/Workflow/Anwendungssoftware
 - e) Unterrichtung und Anleitung der Mitarbeiter
5. Kommunikation und Motivation (Botschaften, Anreizsysteme)
6. Nutzungskontrolle und Feed-back
7. Zielkontrolle und Wirtschaftlichkeitsüberprüfung.

3. Wie sieht die Software-Lösung aus?

Die Software bietet eine sehr einfach zu installierende, zu administrierende und zu bedienende Dokumentenmanagementlösung. Die wichtige konzeptionelle Arbeit der Wissensstrukturierung muss aber im Vorfeld, völlig unabhängig vom Programm vorgenommen werden. Wenn der Output in Form eines Thesaurus und eines Schlagwortkataloges steht, kann man die Infrastruktur des Programms entsprechend einrichten. Mehr Möglichkeiten zur Wissensstrukturierung bietet das Programm nicht, abgesehen von einigen frei wählbaren Themenfeldern (z. B. für die Projektbezeichnung). Dokumente werden nur als Attachment verwaltet. Eine Volltextsuche in den angehängten Dokumenten muss außerhalb der Software erfolgen. Jede Form der automatischen Generierung von Zusammenfassungen oder Schlagwörtern ist mit dem Programm nicht möglich. Das Programm bietet immerhin die Möglichkeit, unterschiedliche Zugriffs- und Autorisierungsrechte einzurichten. Sein großer Vorteil besteht aber eben nur darin, einfach und übersichtlich zu sein.

So wertvoll dieser letztgenannte Vorteil auch ist, insbesondere wenn die Mitarbeiter ihre Wissensdokumente während des Arbeitsprozesses selber eingeben müssen, so gravierend ist doch sein Nachteil, wenn alte Datenbestände aufgearbeitet werden müssen. Hier fehlt jeder Komfort. Und inwieweit die erstellten Dokumente später in einer umfangreicheren und umfassenderen Lösung weiterverwendet werden können, ist völlig offen.

4. Woran fehlt es und was davon können Softwarelösungen überhaupt lösen?

Auf einige wichtige Funktionalitäten für das Kerngebiet des Dokumentenmanagements wurde bereits hingewiesen. Diese sind dagegen in vielen (teureren) Standard-Dokumentenmanagementsystemen bereits enthalten. Doch hierauf im einzelnen einzugehen hieße, über Mäuseschwänze für die Nahrungsmittelgewinnung zu reden. Die wesentliche Botschaft ist eine andere: Aufzuzeigen, wie wesentlich für den Mittelstand die Kriterien:

- einfache Bedienbarkeit,
 - schneller und unkomplizierter Zugriff beziehungsweise leichte Anwendbarkeit und
 - Überschaubarkeit
- sind.

Fehlende Funktionalitäten sind insbesondere dann ärgerlich, wenn man sie gerade braucht, oder wenn man professionellere Lösungen auf Basis des bisher Erarbeiteten entwickeln und verwenden will. Der *Nutzen für das Unternehmen* insgesamt entsteht aber in der Regel nicht aus einer einzelnen Softwarelösung, sondern aus einer *Vielzahl menschlicher, organisatorischer und technischer Komponenten*, die ineinander greifen müssen (*kompatibel sein müssen*), um die Erreichung *konkreter* Unternehmensziele zu ermöglichen. Die wichtigsten Komponenten für eine erfolgreiche Wissensbewahrung sind die wissensorientierte Prozessgestaltung und die Mitarbeiteraktivierung. Diese stellen die eigentlichen Erfolgsfaktoren für jede Wissensmanagement-Lösung dar.

Ein seriöser Berater wird ohnehin sagen, dass ein Softwareprogramm *alleine* Wissensmanagement-Probleme nicht lösen kann. Natürlich völlig zu Recht! Das Dilemma heutzutage ist jedoch, dass von den Softwareanbietern immer noch suggeriert wird, man müsste nur ihre Software kaufen und hätte die Probleme im Griff. Die Softwareanbieter treten häufig zugleich als Berater auf, obwohl sie nur ihr Produkt verkaufen wollen. Und bieten den Unternehmen somit Konzepte an, die völlig an den konkreten spezifischen Verhältnissen und am Bedarf vorbeigehen. Leider wurde hier in der Vergangenheit bereits viel Schindluder betrieben und ein verbranntes Feld hinterlassen. Dies müssen seriöse Berater nun ausbaden.

Mit anderen Worten, die erfolgsrelevante (und meist auch kostenträchtige) Arbeit fängt dort an, wo die Softwarelösung aufhört. Diese ist nur ein Hilfsmittel um Wissen schnell erfassen, speichern und verteilen zu können, mehr nicht. Wenn sie allerdings die Nutzeranforderungen optimal erfüllt, trägt dies natürlich für sich genommen schon in erheblichem Maße zur Mitarbeiteraktivierung bei. Mitentscheidend ist, wie gut sich die Software in die Geschäftsprozesse integrieren lässt. Dies dürfte für jede spezielle Softwarelösung von Unternehmen zu Unternehmen ganz unterschiedlich sein. Und um die richtige Auswahl treffen zu können, muss man nicht nur die Technik und die Organisation sondern auch die Menschen in diesem Unternehmen kennen(lernen).

5. Fazit: Was also muss der Wissensmanagement-Berater leisten?

1. Die klassischen Vorurteile des Mittelstandes vom Unternehmensberater als Vertriebsagenten für bestimmte Produkthanbieter oder als Schaumschläger ausräumen.
2. Die wirkliche Problemlage, d. h. den eigentlichen Beratungsbedarf, den KMU deutlich machen.
3. Dabei nicht immer nur Probleme und langwierige Prozesse in den Vordergrund stellen (obwohl das die Realität am ehesten treffen würde), sondern realistische und konkrete Vorteile (Marketingkonzept).
4. Spezialisierungsvorteile aus komplementären Kompetenzprofilen (z. B. im Rahmen eines Beraternetzwerkes) für den Kunden nutzbar und sichtbar machen.
5. Standardlösungen (Leistungen, Services, Produkte) anbieten bzw. selber nutzen, um eine möglichst kostengünstige Beratungsleistung anbieten zu können.

Speziell die Frage der interdisziplinären Beratung bzw. des Zusammenwirkens von Spezialisten mit unterschiedlichen Kompetenzprofilen in Beratungsprojekten für KMU ist für mich noch nicht endgültig beantwortet: Macht dies Sinn angesichts des zu erwartenden relativ geringen Projektvolumens und können sich mehrere Berater in einem KMU als spezialisierte Ansprechpartner für einzelne Teilaspekte des Problems wirklich gegenüber der Geschäftsleitung (als zentralem Ansprechpartner) durchsetzen?