Wie Familien-KMU Tradition und Innovation verbinden

Kurze Kommunikationswege und flache Hierarchien schaffen in Familienunternehmen lernförderliche Strukturen. Ein Hemmschuh ist allerdings in vielen Fällen die zu starke Familienorientierung. — VON URS FREY

In Kürze **Bisher gibt es nur vereinzelte Erkenntnisse, wie Wissensmanagement in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) funktioniert. Über Familienunternehmen wird dabei meist gar nicht gesprochen. Der Autor zeigt auf, dass diese in Sachen Wissensmanagement oft weiter sind als angenommen. Allerdings fehlt ihnen in vielen Fällen die Klammer, die aus den über das Unternehmen verteilten Ansätzen mehr macht als ein Durcheinander an guten Ideen. Der Artikel zeigt auf, wie eine solche Klammer relativ einfach etabliert werden kann.**

PROF. DR. URS FREY ist Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) sowie Mitgründer und Geschäftsleitungsmitglied des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Zudem ist er Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG) sowie Professor für Strategische Unternehmensführung der Steinbeis-Universität Berlin (SHB). urs.frey@unisg.ch

Familien-KMU leiden in der Regel unter Ressourcenknappheit, insbesondere in Bezug auf Personal und Finanzen. Wissensmanagement-Lösungen, die grosse Investitionen erfordern – und dazu gehören viele am Markt angebotenen Software-Lösungen –, haben in Familien-KMU kaum Chancen. Noch entscheidender für solche Projekte ist der personelle Kapazitätsengpass: In den wenigsten Familienunternehmen kann eine eigene Stelle für einen Wissensmanager geschaffen werden. In der Regel ist dies eine Aufgabe, die dem Geschäftsführer oder einem der (Kader)-Mitarbeiter noch «oben drauf gepackt wird». Entsprechend wenig Zeit bleibt, um Lösungsmodelle zu erarbeiten oder umzusetzen.

Daraus resultiert oft eine fehlende strategische Ausrichtung, nicht nur im Bereich des Wissensmanagements, sondern allgemein in der Unternehmensführung. Um Ziele und darauf aufbauend eine grundlegende Strategie zu definieren, bleibt es oft bei untereinander unverbundenen Lösungen für einzelne Problembereiche: Dort, wo der Schuh heute drückt, muss sofort etwas geschehen. Zukunftsgerichtete und zukunftssichernde Massnahmen bleiben auf der Strecke.

Wissensmanagement in Familien-KMU muss seinen Nutzen möglichst rasch und eindeutig unter Beweis stellen. Familien-KMU sind unternehmensinternen Neuerungen gegenüber eher skeptisch eingestellt, vor allem dann, wenn sie Zeit brauchen und ein möglicher Nutzen erst in fünf Jahren spürbar wird (oder auch nicht). Nutzen, die sie von Wissensmanagement erwarten, sind:

- erhöhte Prozesstransparenz und damit die Beschleunigung von Prozessen sowie die Vermeidung von Fehlern und Doppelarbeit,
- beschleunigte Einarbeitung neuer Mitarbeiter sowie gesteuerte Kompetenzentwicklung aller Mitarbeiter und damit Einsparungen durch einen gezielten Mitteleinsatz im Weiterbildungsbereich,
- verbesserte Kommunikation zum Kunden, dadurch verkürzte Reaktionszeiten und letztlich eine höhere Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Konkrete Lösungen von aktuellen Problemen gefragt

Der Nutzen von Wissensmanagement muss für Familien-KMU fassbar und nachvollziehbar sein. Er schlägt sich jedoch nicht unbedingt in harten Zahlen in der Bilanz nieder. Die kompromisslose Nutzenorientierung ist vielleicht eine der grössten Herausforderungen für das Management von Wissen in Familien-KMU, denn sie bedingt eine Gratwanderung zwischen Pragmatismus und Problemorientierung auf der einen und strategischer Ausrichtung und Nachhaltigkeit auf der anderen Seite. So geht es zu Recht um konkrete

Lösungen von aktuellen Problemen, gleichzeitig sollte aber eine ganzheitliche und vor allem nachhaltige Wissensmanagement-Strategie nicht aus den Augen gelassen werden.

Wissensmanagement ist in Familien-KMU überall und nirgends anzutreffen: (Fast) nirgends, wenn man explizit nach spezifischen Projekten fragt. Überall, wenn man nach einem effizienten Umgang mit Wissen im Unternehmen recherchiert. In diesem Fall findet man zahlreiche innovative Lösungen in verschiedenen Bereichen, wie zum Beispiel im Qualitätsmanagement, der Personalentwicklung oder im Ideen- und Innovationsmanagement. Meist sind diese spezifischen Lösungen dank einzelner Thementreiber im Unternehmen für bestimmte Problembereiche entwickelt und umgesetzt worden. Auch im Software-Bereich findet man in KMU erstaunlich kreative eigene Lösungen, gewissermassen aus der Not heraus entwickelt, da die Finanzkraft für die Implementierung von Standard-Software in der Regel nicht ausreicht oder diese nicht als notwendig erachtet wird und meist sowieso schlicht überdimensioniert ist.

Was in den meisten Familien-KMU fehlt, ist die «Klammer», die aus diesen über das Unternehmen verteilten Ansätzen mehr macht als ein Durcheinander an guten Ideen. Ohne diese Klammer, ohne ein Wissensmanagement im eigentlichen Sinne, fehlt ein nachhaltiges Lernen im Unternehmen. Gründe dafür sind in vielen Fällen das fehlende strategische Denken, aber auch das Fehlen eines Mitarbeiters, in dessen Verantwortung die (Weiter)Entwicklung des unternehmerischen Wissens liegt. Dieses Management kann nicht nebenbei gemacht oder schlimmer noch, an eine Software delegiert werden.

Trotzdem sind Familien-KMU sehr viel weiter, was den Umgang mit Wissen im Unternehmen angeht, als angenommen. Bei aller fehlenden Strategie tut eine gesunde Portion Pragmatismus dem Thema Umgang mit Wissen im Familien-KMU gut. Neue Wege können nicht zuletzt dann ausprobiert werden, wenn nicht alles vorgeschrieben oder in einer Checkliste nachzulesen ist. Und dies ist in Familien-KMU oft der Fall.

Das Management des einer Organisation zur Verfügung stehenden Wissens ist Grundlage und Voraussetzung für Innovations- und Veränderungsprozesse. Nur so kann die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die sich schnell verändernden Umweltbedingungen sichergestellt werden. Die Dynamik des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Wandels sowie die Verkürzung von Innovations- und Produktlebenszyklen basiert

auf der Tatsache, dass moderne Informations- und Kommunikationssysteme das verfügbare Wissen exponentiell wachsen und vorhandenes Wissen schnell altern lassen.

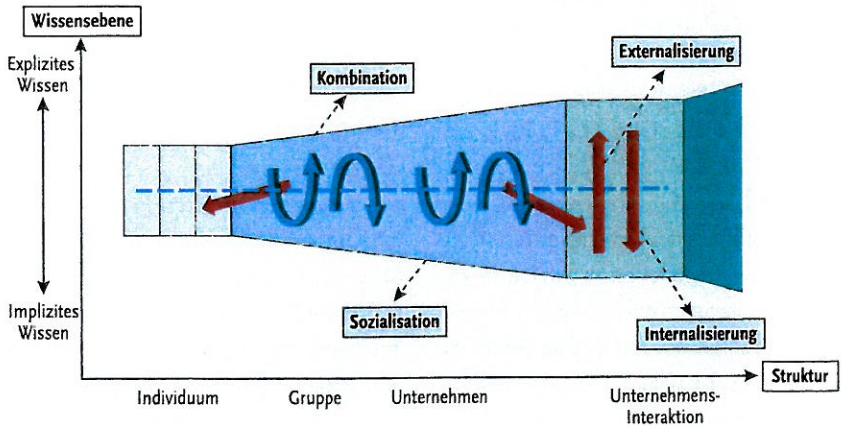
Wissensmanagement ist also weniger die Verwaltung und Speicherung von Daten, als vielmehr die sinnvolle Verdichtung und Aufbereitung sowie der Transfer erfolgskritischer Wissensressourcen. «Organisationen wissen nicht, was sie wissen; und sie wissen nicht, was sie wissen müssen, um tun zu können, was sie tun; und genau das gilt es zu ändern», sagt der Wirtschaftssoziologe Dirk Baeker.

Unter dem Aspekt organisationaler Lernprozesse ist besonders das auf dem Modell der Wissensmanagementbegründer Nonaka und Takeuchi basierende Wissensmanagement-Konzept relevant. Bezüglich der Kernprozesse Wissensproduktion und -distribution arbeiten sie heraus, dass diese das Produkt von Transformationsprozessen zwischen implizitem und explizitem Wissen sind (vgl. Abb. auf dieser Seite).

Dabei unterscheiden sie zwischen vier Umwandlungsprozessen:

- Sozialisation als Prozess der unbewussten Übernahme impliziten Wissens anderer durch gemeinsame Tätigkeiten, Beobachtung und Imitation.
- Externalisierung als Umwandlung oder Übersetzung von implizitem in explizites Wissen.
- Kombination als Verknüpfung von explizitem mit implizitem Wissen durch fachlichen Austausch, wodurch häufig neues Wissen entsteht.
- Internalisierung als Prozess, der eine Verinnerlichung von erlerntem expliziten Wissen durch Routinisierung bewirkt, wobei der Internalisierung eine Phase der individuellen Erfahrung mit dem neu erworbenen expliziten Wissen vorausgeht.

Abb.: Wissensspirale



Quelle: Frey, U. (2009), in Anlehnung an Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997)

Lernprozesse durchlaufen verschiedene Phasen, in denen implizites Wissen in explizites Wissen umgewandelt wird.

Die Grenzen des formalen Wissensmanagements sehen die Innovationsspezialisten Stern/Jaberg darin, dass

- wichtiges «negatives» Wissen, also Wissen aus Fehlschlägen und Irrtümern, in der Regel nicht erfasst wird,
- wichtiges implizites Wissen, also Erfahrungswissen und handwerkliches Wissen, nicht formalisierbar ist und damit ebenso unberücksichtigt bleibt,
- Elemente wie Motivation, Ermutigung und Willensbekundungen wie auch das implizite Wissen nur über den persönlichen Dialog und nicht über formal abgelegte Informationen vermittelbar sind.

Die lernende Organisation basiert auf der Vorstellung, dass Unternehmen auch lernen, also Verhaltensänderungen aufgrund von Erfahrungen aufweisen können. Sie weist folgende Charakteristika auf:

1. Vorhandensein einer leitenden, inspirierenden Vision.
2. Fähigkeiten zu ständiger Erneuerung.
3. Unterstützung des permanenten Lernens aller Organisationsmitglieder.
4. Ziel der wachsenden Zufriedenheit aller Stakeholder.

Diese Punkte sind in Familien-KMU idealerweise in hohem Masse ausgeprägt. Der Organisationsentwickler Peter M. Senge ergänzt dies um die folgenden Faktoren:

5. Ablegen alter Denkmuster (sogenannte Pfade der Vergangenheit) und Standardroutinen.
6. Ganzheitliches System- und Prozessdenken.
7. Unterstützung einer freien und offenen Kommunikation.
8. Integration einer Kultur, die Offenheit, Risikofreudigkeit, Entwicklung und Wachstum betont.

Diese Punkte sind in Familien-KMU nur bedingt (7 und 8) oder eher weniger vorhanden (6). Der Punkt 5 ist bei etlichen Familien-KMU erst nach einer erfolgreichen Nachfolgeregelung zu beobachten.

Als Voraussetzung für die genannten Charakteristika ist eine lernende Organisation somit gekennzeichnet durch eine als Lernkultur ausgestaltete Unternehmenskultur sowie eine lernförderliche Struktur.

Unter Lernkultur als Teil der Unternehmenskultur wird allgemein die «Pflege des Lernens» verstanden. Dies

in dem Sinne, als im Unternehmen lernförderliche Rahmenbedingungen herrschen. Organisationskulturen sind in dem Masse Lernkulturen, in dem sie die Veränderungen von Normen, Werten, Wissensbeständen und Handlungsweisen forcieren. Zudem sind Lernkulturen immer durch eine mitarbeiterorientierte Unternehmenspolitik geprägt. Die Organisationsstruktur eines lernenden Familien-KMU muss also so gestaltet sein, dass Kommunikationsprozesse intensiv und möglichst reibungslos ablaufen können und eine anschliessende Reflexion über die erhaltenen Informationen stattfinden kann. Lernorganisationen besitzen daher Freiräume für «hierarchiearme Dialoge». Lernprozesse gestalten sich besser ohne straffe Hierarchie und Führung, in einer Atmosphäre des Vertrauens. Flache Hierarchien gelten insgesamt als innovativer und effektiver als stark hierarchisierte, da sich in diesen Partizipation und Empowerment leichter umsetzen lassen, und steile Hierarchien Verteilungs- bzw. Aufstiegskämpfe eher fördern als flache. Diese Punkte sind in Familien-KMU in der Regel in hohem Masse erfüllt.

Das Lernen braucht Freiraum

Bezüglich lern- und veränderungsförderlicher Rahmenbedingungen gibt es in der Literatur eine Vielzahl von Hinweisen und Empfehlungen. Ihnen ist gemeinsam, dass sie für das Lernen viele Freiräume bieten, verbunden mit der Tatsache, dass begrenzte Regelverletzungen toleriert werden. Grob lassen sich die lernförderlichen Faktoren wie folgt kategorisieren:

Kultur / Werte:

- Vertrauen statt Kontrolle forcieren.
- Fehler als Teil des Lernprozesses betrachten (Lernkultur statt Fehlerkultur).
- Ermutigung zum Infragestellen von Prämissen.
- Das Lernen am Arbeitsplatz als selbstverständlich postulieren.

Struktur:

- Dezentrale Strukturen, selbstverantwortliche autonome Einheiten.
- Durch das Lernen in Gruppen und Teams den Erfahrungsaustausch fördern und die Wissensbasis vergrössern.
- Flache Hierarchien für kurze Kommunikationswege.
- Prozessorientierte Ausrichtung für ein verbessertes Prozessverständnis als Ausgangspunkt des Lernens.

Führung:

- Verantwortung seitens der Führungskräfte abgeben für ein Empowerment (eigenverantwortliches Handeln) der Mitarbeiter.
- Rollenwechsel zum Coaching, Entwicklung der Mitarbeiter hin zu Interpreneuren («Unternehmer im Unternehmen»).
- «Management by Objectives» als geeignete Führungsmethodik.
- Partizipativer Führungsstil.

Kommunikation:

- Einen ständigen, intensiven Erfahrungsaustausch ermöglichen.
- Ein angepasstes Informationssystem entwickeln.
- Erfolge und Misserfolge kommunizieren und dokumentieren, Rückbetrachtungen mit Musterbildung.
- Konflikte offen austragen, Interessen aller Parteien berücksichtigen.

Allgemein werden dagegen funktionale Abläufe, Kommunikationsbarrieren, Angst, mangelnde Reflexionen, Bereichsegoismen, Hierarchien und Regeln sowie eine strenge Arbeitsteilung als lernhemmend angesehen. Defensive Routinen stellen weitere Lernbarrieren dar, indem sie lediglich das Vermeiden von Fehlern zum Gegenstand haben (Single-Loop-Lernen), nicht aber eine Veränderung der zugrundeliegenden Geschäftspraktik (Double-Loop-Lernen).

In welchem Masse Familien-KMU diese Punkte beherzigen, kann an dieser Stelle nicht erörtert werden, da die notwendige Forschung (noch) fehlt. Diese Punkte bilden aber ein geeignetes Raster, um zu analysieren, in welchem Masse lernförderliche Strukturen gefördert werden. Es ist nie zu spät, Neues zu lernen, denn Lernen wird nur behindert, wo Wissen bewahrt wird. Nur wer die Idee aufgibt, dass er etwas «weiss», verliert seine Lernbehinderung. In diesem Sinne gilt es, Tradition und Innovation zu verbinden und als Familien-KMU seinen eigenen Weg zu gehen. ■

Literatur

Argyris, C. *(2004): Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge. Oxford University Press, Oxford.*

Baeker, D. *(2003): Organisation und Management. Suhrkamp Verlag, Frankfurt.*

Bergmann, G.; Daub, J. *(2006): Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement. Gabler Verlag, Wiesbaden.*

Breisig, T. *(2006): Betriebliche Organisation. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne/Berlin.*

Hardwig, T. *(2007): Interessen und Konflikte als Ansatzpunkte des Organisationslernens. Rainer Hampp Verlag, München/Mering.*

Nonaka, I.; Takeuchi, H. *(1997): Die Organisation des Wissens. Campus Verlag, Frankfurt/New York.*

North, K. *(1999): Wissensorientierte Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.*

Probst, G.; Raub, R.; Romhardt, K. *(2003): Wissen managen. Gabler Verlag, Wiesbaden.*

Rump, J.; Schmidt, S. *(2004): Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen. Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.*

Scholl, W. *(2004): Innovation und Information. Hogrefe-Verlag, Göttingen.*

Senge, P. *(1990): The Fifth Discipline. Doubleday, New York.*

Sonntag, K. *(1996): Lernen im Unternehmen. Beck, München.*

Stern, T.; Jaberg, H. *(2003): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Gabler Verlag, Wiesbaden.*

Weinert, A. *(2004): Organisations- und Personalpsychologie. Beltz Verlag, Weinheim/Basel.*

Willke, H. *(1998): Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart.*