

Gilbert Probst / Steffen Raub / Kai Romhardt

Wissen managen

G. Probst / S. Raub
K. Romhardt

Wissen managen

Wie Unternehmen
ihre wertvollste Ressource
optimal nutzen

6., überarbeitete und
erweiterte Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 1997

.
. .
.

4. Auflage 2003

5. Auflage 2006

Nachdruck 2007

6. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: Satzwerk GbR, Dreieich

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1903-8

Vorwort zur sechsten Auflage

Auch 13 Jahre nach der ersten Auflage dieses Buches hat das Thema Wissensmanagement und der effiziente unternehmensinterne Umgang mit Wissen nicht an Relevanz verloren. Schlagwörter wie „Wissensgesellschaft“ und „Informationszeitalter“ charakterisieren die derzeitigen gesellschaftlichen und wettbewerbsrelevanten Rahmenbedingungen, in denen Unternehmen immer anspruchsvolleren Kunden gegenüberstehen. Die „Wissensumwelt“ von Unternehmen wird dynamischer, Produkte und Prozesse werden wissensintensiver. Umso wichtiger ist die optimale Nutzung der strategischen Ressource Wissen. Dieses Buch bietet einen Überblick über Methoden und Konzepte, die für ein systematisches und integriertes Wissensmanagement nötig sind.

Dynamische Veränderungen machen auch vor dem Gebiet des Wissensmanagements nicht halt. Aus diesem Grund wurden für diese 6. Auflage des Buches die Fallbeispiele aktualisiert und bezüglich neuer relevanter Themengebiete erweitert. Insbesondere zwei Themen dominieren derzeit die Debatte um das Wissensmanagement – der Umgang mit Wissen in Zeiten der Wirtschaftskrise und die Chancen des Wissensmanagements im Zeitalter des Web 2.0:

Um in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Kosten zu senken, greifen viele Unternehmen auf Downsizing-Maßnahmen zurück. Die Kosteneinsparungen werden schnell quantifiziert, während die langfristig negativen Konsequenzen des Einschnitts in die Wissensbasis oft vernachlässigt werden. Eine aktuelle Forschung des GENEVA KNOWLEDGE FORUMS zeigt, dass bei erfolgreichen Restrukturierungen kurzfristig ausgerichtete Strategien zur Effizienzsteigerung mit langfristig ausgerichteten Wachstumsstrategien kombiniert werden [1]. Die Konsequenzen für das Wissensmanagement illustrieren wir im Kapitel 1 „Herausforderung Wissensmanagement“. Nach Durchschreiten der „Emergency Stage“ können Restrukturierungsaktivitäten jedoch auch den Impuls für die erstmalige Implementierung oder die Verbesserung des Wissensmanagements geben, um das strategisch wichtige Wissen effizienter zu nutzen. Dabei sind auch die neuen Möglichkeiten zu berücksichtigen, die sich für das Wissensmanagement aus dem Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere der Entwicklung von „Social Software“, ergeben. Vor diesem Hintergrund haben wir das Kapitel 12 „Verankerung des Wissensmanagements“ aktualisiert und um interessante Applikationsmöglichkeiten des Web 2.0 ergänzt.

Die Möglichkeiten der „Social Software“ halten auch verstärkt Einzug in den Prozess der Wissensgenerierung in Communities of Practice (CoPs). Durch eine aktuelle Studie des GENEVA KNOWLEDGE FORUMS haben wir neue Erkenntnisse hinsichtlich des erfolgreichen Managements von CoPs erhalten [2], die wir Ihnen im Kapitel 8 „Wissen (ver)teilen“ vorstellen. Neben den bereits erwähnten Studien zu Communities of Practice und der Restrukturierung wurden am GENEVA KNOWLEDGE FORUM in jüngster Zeit zudem Forschungsprojekte zu der Balance von Innovation und Effizienz allgemein [3] und Innovationsteams speziell [4] durchgeführt. Eine weitere Studie ist der Etablierung einer angemessenen Wissenskultur gewidmet [5]. Auch sie deutet darauf hin, dass trotz des fortgeschrittenen Reifegrads des Themas Wissensmanagement, an der praktischen Implementierung des Konzepts in Unternehmen weiterhin gearbeitet werden muss.

Nach einem regelrechten Hype und einem aufgrund von überhöhten Erwartungen und unsystematischen, partiellen Maßnahmen oftmals resultierenden Motivationstief scheint das Thema Wissensmanagement nun zu einer „gesunden“ Relevanz zurückgefunden zu haben. Allgemein anerkannt ist mittlerweile, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nur erhalten werden kann, wenn das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter besser identifiziert und genutzt wird. Nach wie vor mangelt es vielen Unternehmen jedoch an einer systematischen und damit erfolgreichen Umsetzung dieser Erkenntnis [6]. „Wissen managen“ kann den ersten Schritt zu einem ganzheitlichen und erfolgreichen Umgang mit Wissen darstellen. Besonders in Anbetracht der Tatsache, dass unternehmensintern oder -extern erstellte Ansätze zur Implementierung von Wissensmanagement häufig in der Schublade landen, findet ein abschließendes Kapitel mit dem Titel „Fangen Sie an!“ immer noch Rechtfertigung. Ein spezieller Dank geht hier an Lea Stadler, die nicht nur motiviert und mit großem Wissensstand das Forum koordiniert, ein aktuelles und bedeutendes Thema der heutigen Zeit erforscht (Public Private Partnerships), sondern auch mit viel Sorgfalt das Buch auf veraltete Daten überprüft und viele neue Forschungsergebnisse aus unserem Team eingearbeitet hat. Wir hoffen, dass unsere Beispiele und Implikationen Sie zu Denk- und Handlungsanstößen verleiten und letztlich in der Umsetzung unserer im Laufe dieses Buches entwickelten Empfehlungen enden. In jedem Fall freuen wir uns auch nach vielen Jahren der Forschung auf dem Gebiet des Wissensmanagements stets auf einen regen Erfahrungsaustausch mit interessierten Lesern.

Genf, im Februar 2010

Prof. Dr. Gilbert Probst
Universität Genf und World Economic Forum

Vorwort zur ersten Auflage

Der intelligente Umgang mit den eigenen Wissensbeständen wird für immer mehr Unternehmen zur zentralen Herausforderung in einem zunehmend wissensintensiven Wettbewerbsumfeld. Seit fast vier Jahren arbeiten wir an der Universität Genf an der Modellierung organisationaler Lernprozesse sowie der Frage, wie man gezielt in die Wissensbestände einer Organisation eingreifen kann. Wissensmanagement sehen wir als eine pragmatische Weiterentwicklung der Theorien und Perspektiven des Organisationalen Lernens. Um ein praxisorientiertes Konzept des Wissensmanagements zu entwickeln, gründeten wir Mitte 1995 das Schweizerische Forum für Organisationales Lernen und Wissensmanagement. In diesem Forum konnten wir regelmäßig mit Praktikern zusammenarbeiten, welche den besseren Umgang mit der strategischen Ressource ‚Wissen‘ als zentralen Hebel für die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ansehen.

Wir danken François Escher (AT&T-INTERNATIONAL), Dr. Heinz Teuscher Roger Seifritz (HOLCIM), Heinz Fischer (DEUTSCHE BANK), Dr. Markus Sulzberger (UBS), Dr. Walter Rambousek (UBS), Toni Fässler (SWISSCOM) sowie Dr. Mario Babini und Richard Heinzer (beide WINTERTHUR VERSICHERUNG) für ihre rege Arbeit im Forum und den tiefen Einblick, welche sie uns in ihre organisatorischen Wissensprobleme gewährten. In den Forumsfirmen wurde eine Reihe von Projekten durchgeführt, welche unser Grundverständnis des Themas prägten. Vielen weiteren Firmen haben wir zusätzliche Beispiele zu verdanken, die wir in zahlreichen Beratungsprojekten, Vorträgen und Workshops zu Fragestellungen des Wissensmanagements sammeln konnten. Dabei ging es nicht nur um die Erprobung von Konzepten und Instrumenten, sondern auch um die ständige Weiterentwicklung und Verbesserung unserer Ideen. Das Ergebnis sind nach unserer Meinung pragmatische Bausteine des Wissensmanagements, mit denen Praktiker ihre Aktivitäten im Felde des Wissensmanagements gezielt ausrichten können. In diesem Zusammenhang danken wir insbesondere unseren Kollegen Dr. Bettina Büchel, Arne Deussen, Martin Eppler, Philippe Regazzoni und Clemens Rüling. Weitere wertvolle Gesprächspartner im Entstehungsprozess dieses Buches waren die Mitglieder der Arbeitsgruppe Wissensmanagement der Universität Kaiserslautern sowie die Teilnehmer der Forschungskolloquien der Studienstiftung des Deutschen Volkes im Schaulinsland sowie in Chemnitz. Marc Balsiger und Tobias Radel (Universität St. Gallen/HSG), Frank Heideloff (TU Chemnitz) und Heiko Roehl (DAIMLER-BENZ) sowie viele weitere externe Beobachter sorgten dafür, dass wir uns intensiv mit den Grenzen und Schwierigkeiten von Wissensmanagement-Aktivitäten beschäftigten. Unser Verleger Dr. Hans-Dieter Haenel erhöhte durch seine Anmerkungen zu früheren Versionen dieses Buches den Lesennutzen für den Praktiker. Ihm und unserer Lektorin Frau Barbara Scheu gilt ein besonderer Dank für dieses Engagement, welches heute im Verlagsgeschäft nicht mehr selbstverständlich ist. Besonderer Dank geht an den Schweizerischen Nationalfonds, der unsere Forschungsaktivitäten im Rahmen der Reflexionen über Interkulturelles Lernen und Wissensmanagement großzügig unterstützt hat [1].

Inhalt

Vorwort	V
Einführung: Wissenswertes über dieses Buch	XII
1. Kapitel	
Herausforderung Wissensmanagement	1
Manager entdecken Wissen	3
Turbulenz statt Transparenz	6
Bedrohung oder Chancen durch steigende Wissensintensität?	7
Zusammenfassung	11
Leitfragen	11
2. Kapitel	
Die Wissensbasis des Unternehmens	13
Die Grundelemente der Wissensbasis	16
Individuen und Kollektive bilden die Wissensbasis	18
Wissensarbeiter als Hauptwertschöpfer	18
Kollektive Fähigkeiten: Mehr als die Summe der Experten	21
Die entscheidenden Begriffe	23
Zusammenfassung	24
Leitfragen	24
3. Kapitel	
Bausteine des Wissensmanagements	25
Forderungen der Praxis: Pragmatisch, einfach, nutzbar	27
Durch Action Research zum Wissensmanagement-Konzept	28
Identifikation der wichtigsten Ansatzpunkte	28
Pragmatische Bausteine des Wissensmanagements	30
Wissensmanagement als Integrationsauftrag	32
Zusammenfassung	33
Leitfragen	33
4. Kapitel	
Wissensziele definieren	35
Warum Wissensmanagement?	38
Wissensziele auf verschiedenen Ebenen	40
Warum ist unser Wissen wertvoll?	41
Welches Wissen wollen Sie aufbauen?	45
Die Übersetzung von Visionen ins Konkrete	52
Fallstricke bei der Formulierung von Wissenszielen	55

Zusammenfassung	59
Leitfragen	59
5. Kapitel	
Wissen identifizieren	61
Wenn das Unternehmen wüsste, was es weiß	65
Die unbekanntenen Experten	67
Kollektive Fähigkeiten sichtbar machen	72
Wissen, was die anderen wissen	80
Externe Wissensträger und -quellen	81
Aufbau externer Netzwerke	83
Das Internet: Universales Suchmedium?	84
Wissenslücken	87
Zusammenfassung	89
Leitfragen	89
6. Kapitel	
Wissen erwerben	91
Einkauf externer Experten	97
Fremde Wissensbasen anzapfen	100
Wissen der Stakeholder ins Unternehmen holen	103
Erwerb von Wissensprodukten	106
Zusammenfassung	109
Leitfragen	109
7. Kapitel	
Wissen entwickeln	111
Neues entsteht nicht nur in Forschungslabors	113
Barrieren der Wissensentwicklung	115
Individuelle Wissensentwicklung	117
Kreativität versus systematisches Problemlösen	118
Kontexte, welche das Neue ermöglichen	118
Geburtshelfer des Neuen	120
Aufbau von Routinen und Vertrauen	124
Wie Wissen zwischen Individuen entsteht	125
Hochleistungsteams und ihre Fähigkeiten	126
Dem Neuen ein Zuhause geben	129
Zusammenfassung	138
Leitfragen	138
8. Kapitel	
Wissen (ver)teilen	139
Die richtigen Rahmenbedingungen für Wissens(ver)teilung	142

Hebeln durch Teilen	145
Nicht jeder muss alles wissen	147
Wissensmultiplikation	149
Schaffung von Wissensnetzwerken	151
Kontextsteuerung durch Infrastrukturgestaltung	151
Wissens(ver)teilung organisatorisch unterstützen	152
Wissens(ver)teilung über elektronische Netze	154
Das Potenzial hybrider Systeme	158
Teilungsbereitschaft fördern	160
Transfer von „Best Practices“ – Eine aktuelle Herausforderung	162
Wissensteilung zwischen Mexiko und Deutschland	164
Best-Practice-Transfer zwischen Thailand und Vietnam	165
Communities of Practice	167
Zusammenfassung	171
Leitfragen	173
9. Kapitel	
Wissen nutzen	175
Nutzungsbereitschaft fördern	179
Der Wissensnutzer als Kunde	180
Nutzungsorientierte Gestaltung von Arbeitssituationen	183
Zusammenfassung	188
Leitfragen	189
10. Kapitel	
Wissen bewahren	191
Selektieren des Bewahrungswürdigen	197
Das Speichern von Wissen	202
Individuelle Bewahrung oder „Wer weiß das noch?“	202
Die Bewahrung im kollektiven Gedächtnis	205
Das elektronische Gedächtnis des Unternehmens	208
Aktualisieren und erinnern	211
Zusammenfassung	213
Leitfragen	214
11. Kapitel	
Wissen bewerten	215
Das Problem: Wie messe ich Wissen?	218
Wichtiges wird nicht gemessen	220
Das Falsche wird gemessen	220
Wissensindikatoren	221
Mehrdimensionale Wissensmessung	225
Alternative Messmethoden	228

Zusammenfassung	234
Leitfragen	235
12. Kapitel	
Verankerung des Wissensmanagements	237
Den richtigen Einstieg finden	240
Webapplikationen zur Wissensteilung	242
Die eigene Wissenskultur verstehen	246
Innovative Wissensstrukturen und Wissenssysteme erproben	247
Gesucht: Wissensmanager	251
Wissensmanagement – ganz persönlich umgesetzt	253
Zusammenfassung	261
Leitfragen	261
13. Kapitel	
Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung:	
Wissensmanagement als Problem des Change Management	263
14. Kapitel	
Fangen Sie an!	271
Anmerkungen	277
Literaturverzeichnis	295
Verzeichnis der Abbildungen	307
Die Autoren	309
Stichwortverzeichnis	311

Einführung: Wissenswertes über dieses Buch

Sie haben sich sicher schon vorher mit Fragen des Wissens und des Wissensmanagements in Ihrem Unternehmen beschäftigt. Nun liegt hier ein Buch vor Ihnen, das die verschiedenen Aspekte des Managements von Wissen anspricht. Es beinhaltet Erfahrungen anderer Unternehmen und die Reflexionen von Beobachtern dieses Themas. Es enthält auch einen Gesamtrahmen des Wissensmanagements, in dem verschiedene Bausteine dargelegt und mit Fragen und Instrumenten versehen werden.

Natürlich kann man dieses Buch ganz einfach von vorne bis hinten lesen und durcharbeiten. Wenn Sie alles interessiert und Sie die Zeit dazu finden!

Viel häufiger jedoch werden Sie von bestimmten Fragestellungen getrieben in dieses Buch sehen. Dann scheint es sinnvoll, die Grundfragen stellen zu können und sich entsprechend mit einzelnen Kapiteln (sprich Bausteinen) auseinanderzusetzen. So erging es auch den meisten Firmen, mit denen wir in den letzten Jahren gemeinsam Wissensmanagement-Fragen behandeln konnten. Eine Firma versucht Wissensverluste durch Abgänge von Mitarbeitern der Forschungsabteilung zu verhindern. Die andere überlegt sich, welche besonderen Aufgaben der Personalentwicklung zukommen, wenn sie aus den Kernkompetenzen des Unternehmens die notwendigen individuellen Fähigkeiten ableiten soll.

In den entsprechenden Kapiteln stehen dann jeweils einzelne Bausteine des Wissensmanagements im Vordergrund, ohne die Interaktion mit anderen Fragestellungen außer acht zu lassen. So können auch Sie mit dem Buch umgehen. Gewinnen Sie einen Überblick über das Thema und die Fragestellungen, suchen sich anschließend jedoch die besonderen Themen heraus, welche Sie direkt betreffen. Jedes Kapitel liefert Ihnen Grundfragen, viele Firmenbeispiele und ein Ordnungsraster, um solche Probleme zu bewältigen.

Jedes Kapitel spricht neben unseren Erfahrungen auch die Konzeptionalisierung und vorhandene Instrumente an. Es ist offensichtlich, dass praxisbegleitende Forschung dabei nützliches Wissen produziert. Die Projekte und Gespräche innerhalb des Forums von Unternehmen, die sich im Genfer Kreis zusammengefunden haben, sollen Ihnen für Ihre Managementaufgaben zur Verfügung stehen. Am Ende jedes Kapitels haben wir eine Kurzzusammenfassung und einige Regeln festgehalten. Ergänzen Sie diese durch Ihre Erfahrungen und teilen Sie das Wissen mit uns.

Die Bausteine des Wissensmanagements können also durchaus einzeln und in willkürlicher Reihenfolge gelesen werden. Vergessen Sie dabei jedoch nicht, dass der Mensch ein Ordnungsraster benötigt, einerseits um sich zurecht zu finden, andererseits um sich auch in das größere Ganze einzufügen sowie Interaktionen und Abhängigkeiten beurteilen zu können.

1. Kapitel

Herausforderung Wissensmanagement

Wissensmanagement ist eine Herausforderung für alle Unternehmen, welche in der Wissensgesellschaft überleben und ihre Wettbewerbsposition ausbauen wollen. Während das Management klassischer Produktionsfaktoren ausgereizt zu sein scheint, hat das Management des Wissens seine Zukunft noch vor sich. Wissen ist die einzige Ressource, welche sich durch Gebrauch vermehrt. Dieses Kapitel wird Ihnen zeigen, warum immer mehr Unternehmen die Herausforderung Wissensmanagement annehmen und konkreten Nutzen daraus ziehen. Wir zeigen, dass Wissensexplosion, verkürzte Wissenshalbwertzeiten und die zunehmende Wissensintensität aller Managementprozesse ungeheure Herausforderungen für professionelle Wissensmanager darstellen. Wenn die Wissensmanagement-Maßnahmen Ihrer Konkurrenten greifen, kann es für Sie schon zu spät sein.

Herausforderung Wissensmanagement

■ *Aktualität des Themas*

Wissen als Wettbewerbsfaktor hat schlagartig den Sprung in die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse geschafft. Unternehmen sollen den Schatz in den Köpfen ihrer Mitarbeiter vermehrt nutzen. Innovative Firmen gründen Wissensmanagement-Arbeitsgruppen, Vorstandsvorsitzende betonen die besondere Rolle von Wissen für die Zukunft ihres Unternehmens. Professionelle Veranstalter organisieren Workshops und Konferenzen zum Thema, und auch die Unternehmensberatung verspricht inzwischen Unterstützung beim Umgang mit der Ressource Wissen. Sind Unternehmen, die ihr Wissen nicht bewusst managen, zum Untergang verurteilt?

■ *Markterfolge wissensintensiver Unternehmen*

Tatsache ist, dass zahlreiche wissensintensive Unternehmen in den vergangenen Jahren spektakuläre Erfolge erzielt haben. Ihre Bewertung durch die Börse spiegelt diesen Trend vielfach wider. Im Hinblick auf seine Börsenkapitalisierung übertrifft heute der Internet-Spezialist GOOGLE, die „Denkfabrik“ par excellence, große traditionelle Industrieunternehmen wie THYSSENKRUPP oder CATERPILLAR (74,7 Mrd. Euro vs. 10,4 Mrd. Euro bzw. 16,3 Mrd. Euro; Stand 06.2009) [1]. Gleiches gilt für den Softwaregiganten MICROSOFT, der Industrieriesen wie BOEING oder KODAK mittlerweile in den Schatten stellt. Die schiere Größe von Werkhallen und Verwaltungsgebäuden taugt augenscheinlich immer weniger als alleiniger Maßstab für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Bedeutung eines Unternehmens.

Manager entdecken Wissen

■ *Trend zur Wissensgesellschaft*

Der seit vielen Jahren prophezeite Umbau unserer wirtschaftlichen und sozialen Umwelt in eine Informationsgesellschaft beziehungsweise eine Wissenswirtschaft scheint endlich zu einer greifbaren Realität zu werden. Führende Managementtheoretiker halten Investitionen in die Wissensressourcen eines Unternehmens für ungleich profitabler als solche in materielles Anlagekapital. So behauptet etwa der amerikanische Management-Professor James Brian Quinn, dass in vielen Unternehmen bereits heute drei Viertel des generierten Mehrwertes auf spezifisches Wissen zurückzuführen sind [2]. Der britische Management-Vordenker Charles Handy vertritt die Ansicht, dass der Wert des intellektuellen Kapitals von Unternehmen den Wert ihres materiellen Kapitals bereits in zahlreichen Fällen um ein Mehrfaches übertrifft [3].

■ *Industrietrends*

Diesen Verschiebungen liegt eine makroökonomische Dynamik zugrunde, die insbesondere durch die Revolution in der Kommunikationstechnologie gespeist wird. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene steigt der Anteil wissensintensiver Industrien an der gesamten Wertschöpfung

kontinuierlich. Diese Trends wirken immer deutlicher auf den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens, was eine wachsende Anzahl dazu bewegt, die Ressource Wissen als fundamentale Einflussgröße anzuerkennen. In der zahlenorientierten Welt des Managements überrascht es wenig, dass erste Anstöße hierzu von einer Bilanz ausgingen.

■ Wissensbilanz

Während Bilanzen als Instrument des Finanz- und Rechnungswesens zu den fundamentalsten Techniken des Managements gehören, würde die Frage nach der Bilanz des organisationalen Wissens bei den meisten Führungskräften nur ratloses Schulterzucken hervorrufen. Eine von der BDU durchgeführte Studie stellt auch im Jahre 2008 noch fest, dass nur vier Prozent der untersuchten 101 mittelständischen Unternehmen über eine Wissensbilanz verfügen [4]. Der schwedische Finanzdienstleister SKANDIA AFS hat als eines der ersten Unternehmen die Öffentlichkeit mit einer solchen neuartigen Form der Bilanzierung konfrontiert. Als Beilage zu den traditionellen Bilanzdaten veröffentlichte SKANDIA AFS erstmalig für das Geschäftsjahr 1993 eine in ihrer Art völlig neuartige Broschüre: Den ersten Versuch einer Wissensbilanz (siehe Abbildung 1). Mittlerweile können Unternehmen jedoch auf ein erweitertes Angebot an technischen Unterstützungstools für die Erstellung einer Wissensbilanz zurückgreifen. Ein Beispiel ist die IT-Lösung „Wissensbilanz-Toolbox“, die nach der Methode des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) unterstützten Pilotprojekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ arbeitet. [5]

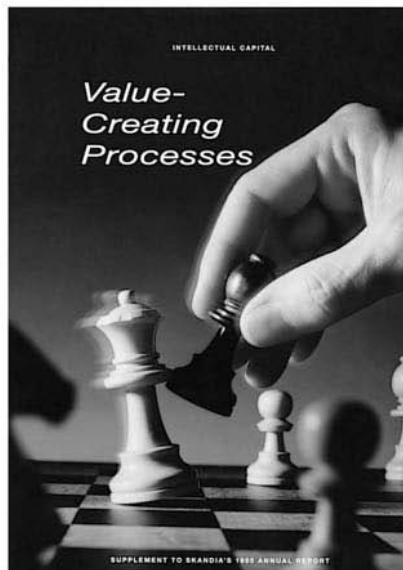
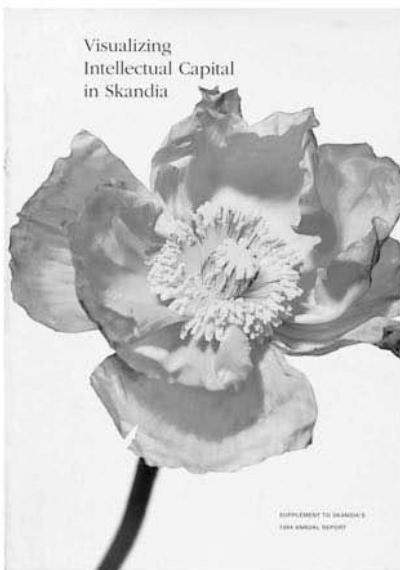


Abbildung 1:
Jahresbericht
Intellectual
Capital von
SKANDIA

■ *Wissensindikatoren*

SKANDIA AFS verfolgt mit der Publikation seiner Wissensbilanz hauptsächlich das Ziel, die bisher pauschal als goodwill bezeichneten Aktivposten des Unternehmens systematischer darzustellen. Ein ausgeklügeltes System von Indikatoren trägt dazu bei, die Kenntnisse und Fähigkeiten von hochqualifizierten Mitarbeitern sowie Elemente wie Kundenbeziehungen, Reputation des Unternehmens im Markt und Informationstechnologie abzubilden. In einem als Navigationsinstrument bezeichneten Schema werden zusätzlich die Zusammenhänge zwischen den strategischen Stoßrichtungen des Unternehmens und den abgebildeten Kenngrößen des intellektuellen Kapitals verdeutlicht [6].

■ *Mangelnde Managementinstrumente*

SKANDIAS revolutionärer Versuch, mehr Transparenz in das intellektuelle Kapital eines Unternehmens zu bringen, illustriert ein Dilemma des modernen Managements, das in den letzten Jahren immer deutlicher zutage tritt. Während die Techniken und Instrumente zur Steuerung der klassischen Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital und Boden) kontinuierlich verbessert werden, hat eine Professionalisierung der Managementinstrumente im Bereich der Wissensressourcen bis heute so gut wie nicht stattgefunden. Vielmehr liegt organisationales Wissen in vielen Bereichen brach. Patente werden oft unzureichend genutzt, spezifische Fähigkeiten von Mitarbeitern nicht in Anspruch genommen beziehungsweise nicht ausreichend weiterentwickelt, oder spezifische organisationale Kompetenzen, wie zum Beispiel die Beherrschung hochentwickelter Technologien, nicht in entsprechende Wettbewerbsvorteile umgesetzt.

■ *Einführung der Position eines Wissensmanagers*

Die weitgehende Hilflosigkeit des Managements im Umgang mit der Ressource Wissen hat zu unterschiedlichsten Initiativen geführt. Nicht zuletzt zeugen einige neugeschaffene Positionen und ungewöhnlich innovative Titel von der Beschäftigung mit diesem Bereich. So existieren in vielen Unternehmen heute bereits ein Director Intellectual Capital beziehungsweise Director Knowledge oder ähnliche Stellen, die mit Knowledge Asset Manager oder Intellectual Asset Manager beschrieben werden. Die Aufgabenbereiche, mit denen sich diese vollamtlichen Wissensmanager befassen, unterscheiden sich unter inhaltlichen Aspekten oft noch recht beachtlich voneinander. Ihre Tätigkeiten reichen von strategischen Kompetenz-Analysen, über die Entwicklung von Wissensindikatoren und die Schaffung besserer Kommunikationsinfrastrukturen bis hin zur effizienteren Verwaltung von Patent-Portfolien. Ihnen allen gemeinsam ist die Herausforderung, sich mit den Entwicklungen eines wettbewerbsintensiveren Umfeldes auseinanderzusetzen, in dem der verbesserte Umgang mit der Ressource Wissen zum entscheidenden Vorteil werden kann.

■ *Trends der Wissensgesellschaft*

Aus der Managementperspektive muss man sich fragen, wie sich die veränderte Bedeutung von Wissen auf die eigene Wettbewerbssituation auswirkt. Hierzu ist ein genaueres Verständnis der zugrunde liegenden Dynamik unserer Wissensgesellschaft notwendig.

Turbulenz statt Transparenz

■ Umwelttrends

Die Struktur der Wissensumwelt, in der Unternehmen heute agieren müssen, ist ungleich komplexer als noch vor einigen Jahrzehnten. Hierzu tragen drei eng miteinander verbundene Trends bei: explosionsartige Vermehrung, weitgehende Fragmentierung sowie zunehmende Globalisierung des Wissens. Rein quantitativ betrachtet trägt die Entwicklung menschlichen Wissens eindeutig exponentielle Züge. Nach Erfindung der Druckerpresse dauerte es mehr als 300 Jahre, bis sich das weltweite Volumen der verfügbaren Informationsmedien zum ersten Mal verdoppelte. Inzwischen erfolgt eine solche Verdoppelung nahezu alle fünf Jahre. Zwischen 1950 und 1975 wurden beispielsweise ebenso viele Bücher produziert wie in den 500 Jahren, die seit Gutenbergs revolutionärer Erfindung vergangen waren [7]. In den letzten 30 Jahren verdoppelte sich der prozentuale Anteil von Forschungs- und Entwicklungsmitarbeitern an der gesamten Belegschaft westlicher Industrieunternehmen. Dies trägt dazu bei, dass die Entwicklung angewandter Technologien einer ähnlichen Wachstumskurve folgt.

■ Spezialisierung

Mit der Vermehrung des Wissens geht folgerichtig eine immer weitergehende Spezialisierung in den wissenschaftlichen Disziplinen einher. Während vor einem Jahrhundert ein Universalgelehrter noch einen Gesamtüberblick über den Stand nahezu aller wissenschaftlichen Forschungsgebiete gewinnen konnte, treten heute bereits innerhalb eines Faches zum Teil erhebliche Verständigungsschwierigkeiten zwischen Mitgliedern verschiedener Spezialdisziplinen auf. So wurden beispielsweise die ersten beiden Auflagen der Encyclopaedia Britannica von nur zwei Wissenschaftlern erstellt, während heute Zehntausende von Experten an einer neuen Edition arbeiten [8] (siehe Abbildung 2). Die zunehmende Spezialisierung des Wissens, verbunden mit den Entwicklungen der Informationstechnologie, trägt jedoch auch zu dem Erfolg

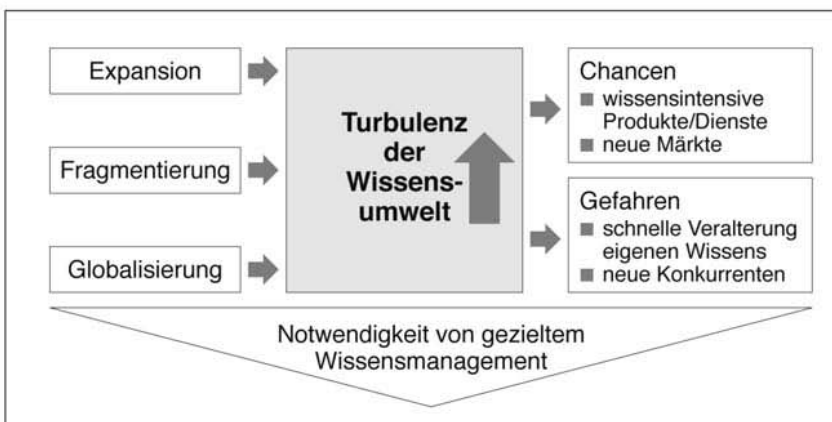


Abbildung 2:
Trends der
Wissens-
gesellschaft

innovativer Projekte wie beispielsweise „Wikipedia“ bei. In diesem Projekt wird eine Online-Enzyklopädie in allen Sprachen der Welt entwickelt, bei der jeder sein Wissen beitragen kann. Seit Mai 2001 sind so 919.562 Artikel in deutscher Sprache entstanden [9].

■ *Globalisierung*

Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft hat darüber hinaus auch zu einer Globalisierung des Wissens geführt. Die Erfolgsgeschichten von CNN und MICROSOFT symbolisieren diese Entwicklung hin zum globalen Dorf, in dem Raum- und Zeitdifferenzen eine immer geringere Rolle spielen. Diese Entwicklung trägt dazu bei, dass ein Überblick über existierende Produkte und Produktvarianten, über unterschiedliche Produktionstechnologien sowie die Verteilung nationaler Wettbewerbsvorteile kaum noch zu gewinnen ist. Während noch zu Beginn der siebziger Jahre die USA einen Anteil von mehr als 70 Prozent an der weltweiten Produktion neuer Technologien hatten, verteilen sich die Zentren wissenschaftlichen und technischen Fortschritts heute über die ganze Welt [10]. Die Entstehung eines weltweiten Zentrums der Softwareproduktion im Gebiet um die indische Stadt Bangalore ist ein Paradebeispiel dafür, dass die Globalisierung des Wissens von den Grenzen zwischen entwickelten und weniger entwickelten Ländern nur geringfügig beeinträchtigt wird [11].

Bedrohung oder Chancen durch steigende Wissensintensität?

■ *Intelligente Produkte*

Die zunehmende Komplexität der Wissensumwelt wird von vielen Unternehmen als Bedrohung wahrgenommen. Dynamische Entwicklungen im Wissensbereich können jedoch auch auf vielfältige Art und Weise neue Wettbewerbschancen eröffnen. So nutzen innovative Unternehmen in zunehmendem Maße die Möglichkeit, Produkte mit relativ einfachem Basisnutzen zu wissensintensiven Produkten aufzuwerten. Dies kann bedeuten, dass Produkte in der Lage sind, sich selbsttätig an wechselnde Umweltbedingungen anzupassen, oder Informationen zu sammeln, zu speichern und für den Verbraucher nutzbringend anzuwenden [12]. Wenn beispielsweise in einem mehrsprachigen Land wie der Schweiz eine Kreditkarte bei der Benutzung von Geldautomaten oder Tanksäulen automatisch die Muttersprache des Benutzers wählt, wird dem Kunden die Nutzung des Produktes erleichtert. Diese „intelligente“ Anwendung wird dadurch ermöglicht, dass der Anbieter der Karte seine Informationen über den Kunden in das Produkt integriert.

■ *Umweltsensitivität*

Weitere relativ einfache Beispiele für solche intelligenten Produkte sind Textilien, die in Abhängigkeit von Temperatur und Feuchtigkeit ihre Eigenschaften ändern, sowie Fenstergläser, die je nach Wetterlage Sonnenlicht reflektieren oder absorbieren und dadurch die Raumtemperatur konstant halten. In diesen Fällen beruht die Intelligenz des Produktes weniger auf gespeicherten Informationen als auf seiner eingebauten Umweltsensitivität. Zahlreiche Entwick-

lungsanstrengungen laufen auf anspruchsvollere Anwendungen hinaus. So hat beispielsweise GOODYEAR einen „intelligenten Reifen“ entwickelt, der über einen Computerchip in der Lage ist, sinkenden Luftdruck zu registrieren und eine entsprechende Warmmitteilung auszulösen.

■ *Servicefunktion von Wissen*

Der Dienstleistungssektor bietet zahlreiche andere Beispiele, wie durch die Integration einer Wissenskomponente der Nutzen eines Dienstes entscheidend aufgewertet werden kann. So ermöglicht es ein Service der CITIBANK, untypische Kaufmuster bei der Verwendung von Kreditkarten zu erkennen und dadurch Kunden auf einen möglichen Verlust oder Missbrauch der Karte hinzuweisen. Zahlreiche Dienstleister, wie zum Beispiel Hotels oder Transportunternehmen, haben schließlich den Nutzen intelligenter Kundendatenbanken erkannt. Sie registrieren individuelle Sonderwünsche ihrer Kunden und nutzen diese für zukünftige Kontakte. Die Buchung eines Fensterplatzes in der ersten Klasse einer Fluggesellschaft kann dadurch ebenso automatisch erfolgen wie die Bereitstellung des bevorzugten Champagners in der Zimmerbar eines Fünfsterne-Hotels.

■ *Strategierelevanz von Wissen*

Je wissensintensiver das Umfeld eines Unternehmens und je ausgeprägter dessen eigene Wissensbasis, umso eher können spezifische Fähigkeiten eines Unternehmens eine strategische „Eigendynamik“ entwickeln. Bestehendes Wissen kann dann häufig zu neuen und überraschenden strategischen Optionen führen. So entwickelte beispielsweise der amerikanische Traktorhersteller MASSEY-FERGUSON bereits Anfang der 90er Jahre ein satellitengestütztes System zur Vereinfachung der Ernteertragsoptimierung. Durch die Ausstattung der Erntemaschine mit einem Satelliten-Positionierungssystem wird es möglich, Ernteerträge quadrategenau zu erfassen. Maßnahmen zur Ertragssteigerung können anschließend gezielter und wesentlich kostengünstiger erfolgen. Der spektakuläre Erfolg dieser ursprünglich als Nebenprodukt betrachteten Komponente des Kernproduktes Traktor veranlasste MASSEY-FERGUSON, die systematische Entwicklung von Kompetenzen im Bereich des Ertragsmanagements (yield management) weiter voranzutreiben [13].

■ *Übertragung von Fähigkeiten*

Beispiele für Unternehmen, die auf der Basis bestehender spezifischer Kompetenzen neue Geschäftsfelder entwickelten, lassen sich auch in anderen Branchen ausmachen. Zur Unterstützung ihrer Kernaktivität entwickelten beispielsweise Fluglinien sehr früh ihre eigenen hochleistungsfähigen Reservierungssysteme. Einigen innovativen Luftfahrtgesellschaften – allen voran American Airlines – gelang es, diese Expertise auch auf andere Branchen wie das Hotelgewerbe oder die Vergnügungsindustrie zu übertragen. Die Profitabilität dieses Sekundärgeschäftes stellte die des traditionellen Fluggeschäfts dabei gelegentlich sogar in den Schatten. Individuelle Finanzierungsangebote zum Erwerb eines Neuwagens, wie sie heute von der Mehrzahl der Automobilproduzenten angeboten werden, stellen ein weiteres Beispiel für die Integration wissensintensiver Dienstleistungskomponenten in industrielle Basisprodukte dar.

■ Fallbeispiel: REISEBÜRO KUONI AG

Wissensintensive Dienstleistungen im Geschäftsreisesektor – Reisekostenanalyse mit Knows

„KUONI – Ihr Ferienverbesserer“. Dieser Slogan reflektiert bis heute die Hauptaktivität des Schweizer Reiseveranstalters und hat das Image des Unternehmens entscheidend geprägt. Das Segment Geschäftsreisen ist in den neunziger Jahren durch eine rasch voranschreitende Spezialisierung der Anbieter sowie eine wachsende technologische Komplexität gekennzeichnet. Der internationale Umfang vieler Geschäftsreiseaktivitäten sowie die Vielfalt der technischen Möglichkeiten für Buchungen, Reservierungen und damit verbundene Aufgaben stellen erhöhte Anforderungen an die jeweiligen Verantwortlichen im Unternehmen. Vielfach sehen sich diese mit der selbständigen Organisation von Geschäftsreisen überfordert.

Neben der Qualität der Unterstützung durch den Reisemittler in Fragen der organisatorischen und technischen Abwicklung von Geschäftsreisen wird erhöhte Transparenz bei den Reisekosten für viele Unternehmen zu einem entscheidenden Kriterium. Diese Entwicklung geschieht vor dem Hintergrund eines ständig wachsenden Reisekostenblocks, welcher nach den Personalkosten und den Ausgaben für die EDV vielfach bereits an dritter Stelle rangiert.

Im dynamischen Geschäftsreisesektor setzte sich KUONI das Ziel, sich vom reinen Reisemittler zur ‚Business Travel Information Management Company‘ zu entwickeln. Die Kunden sollten relevante Managementinformationen zur besseren Steuerung ihrer Reiseaktivitäten mitgeliefert erhalten. Diese Wissensanreicherung des Angebots erwies sich als erfolgreiche Strategie.

KUONI orientiert sich mit seinem Angebot im Geschäftsreisebereich heute konsequent an einer Profilierung durch wissensintensive Dienstleistungskomponenten. Entsprechend dem Ziel, zum ‚Treuhänder des Geschäftsreisebudgets‘ für den Kunden zu werden, bietet das Unternehmen eine umfassende Palette von Diensten an, die neben gewöhnlichen Geschäftsreisen auch spezielle Messereisen sowie Incentive-Reisen einschließt. So speichert der so genannte elektronische Kundentresor bei KUONI alle geschäftsreiserelevanten Daten der betreuten Unternehmen. Neben Buchungsklasse und Mietwagenkategorie können dabei für jeden reisenden Mitarbeiter des Kunden auch persönliche Präferenzen bezüglich des Sitzplatzes oder besonderer Mahlzeiten gespeichert werden.

Das Herzstück der wissensorientierten Kundenunterstützung bildet jedoch das unlängst entwickelte System der Reisekostenanalyse. Diese KUONI-eigene Software mit Namen ‚Knows‘ – was für KUONI Nationally Offered Worldwide Statistics steht – ermöglicht die Erfassung und Aufbereitung der gesamten über KUONI abgewickelten Reiseaktivitäten eines Kunden. Das Datenpaket, das nach kundenspezifischen Vorgaben ausgewertet und aufbereitet werden kann, liefert größtmögliche Transparenz über die Struktur der angefallenen Geschäftsreisekosten. Aufwendungen für Flüge, Hotels und Autovermietung können nach Destinationen, Buchungsklassen, Leistungsträgern und Zeitabschnitten aufgeschlüsselt werden. Ab dem zweiten Berichtsjahr werden darüber hinaus Vergleichszahlen zum Vorjahr angeboten. Durch die Vernetzung mit KUONI Partnern im BTI-Verbund fließt außerdem Managementinformation aus allen wichtigen Geschäftsreiseregionen direkt zum Kunden.

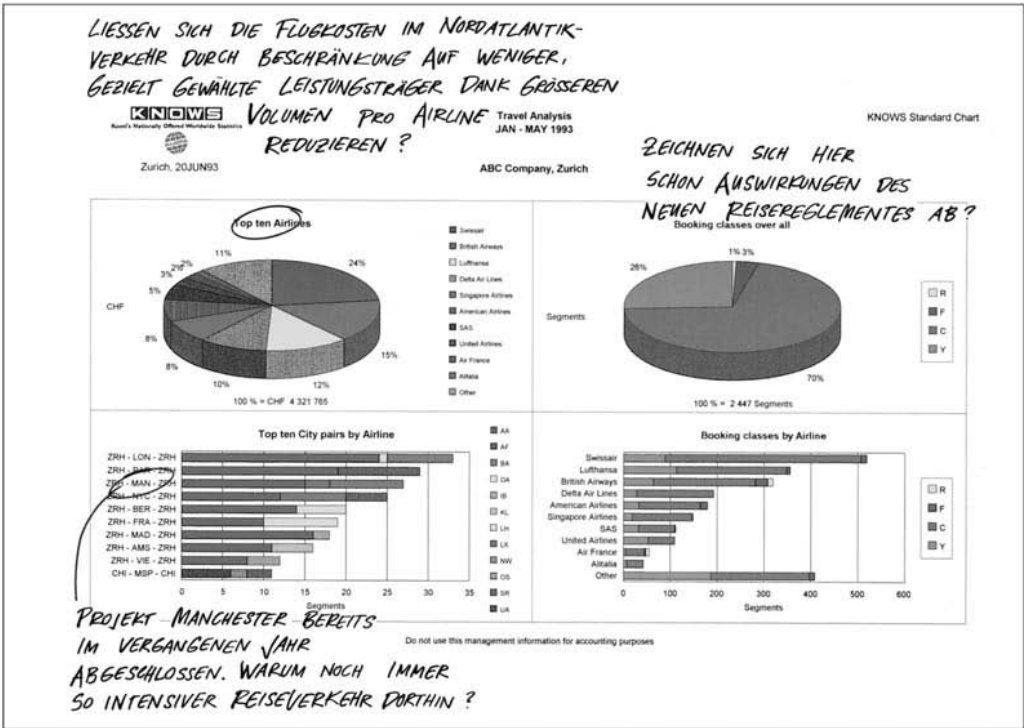


Abbildung 3: Aussagekräftige Kundeninformation durch die Aufbereitung mit Knows

Die übersichtlich aufbereitete Information bietet einfache Antworten, beispielsweise auf die Frage nach der Flugesellschaft mit dem größten Anteil an Buchungen oder der Destination, welche die höchsten Kosten verursacht. Neben einem verbesserten Controlling der Reiseaktivitäten können die Kunden mit Hilfe von Knows gezielt Volumenverhandlungen führen und somit Rabatte realisieren, die ihnen sonst entgangen wären. Über diesen Zusatzservice kann KUONI sich die Komplettbetreuung von Kunden langfristig sichern (siehe Abbildung 3).

■ Management des Wissens

Wissensintensive Produkte können neue Marktchancen eröffnen und die Wettbewerbsstärke eines Unternehmens nachhaltig festigen. Die Erfahrungen von KUONI im Umgang mit Knows verdeutlichen dies. Sie illustrieren jedoch ebenso eine Reihe neuartiger Herausforderungen. Knows konnte bei KUONI nur deshalb zum Erfolg geführt werden, weil das Unternehmen durch ein systematischeres Management seines organisationalen Wissens die notwendigen Grundlagen geschaffen hat. Wer die Herausforderung Wissensmanagement annehmen will, muss also zunächst ein Verständnis über eigenes Wissen und Unwissen erlangen und dieses als Grundlage für kompetenzorientierte Strategien nehmen.

Zusammenfassung

- Die „Wissensumwelt“ der meisten Unternehmen wird immer dynamischer, Produkte und Prozesse werden wissensintensiver. Darauf muss ein zukunftsorientiertes Management reagieren.
- Ähnlich wie herkömmliche Produktionsfaktoren lässt sich auch das Wissen eines Unternehmens analysieren, bilanzieren und managen.
- Wissensmanagement bietet einen Überblick über Konzepte und Methoden, die hierfür nötig sind.

Leitfragen

- Als Manager kennen Sie Ihre Produkte, Märkte und Konkurrenten. Welche Vorstellung haben Sie dagegen von dem Wissen, das für Ihren Erfolg und für die Dynamik Ihres Wettbewerbsumfeldes bestimmend ist?
- Welche Faktoren bestimmen die derzeitige Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens stärker: sein „intellektuelles Kapital“ oder seine sonstigen Ressourcen?
- Welche Unternehmen sind in Ihrer Branche „Vor“denker – und welche „Nach“denker? In welcher Kategorie befindet sich Ihr Unternehmen?
- Wo verlaufen die „Wissensgrenzen“ Ihrer Branche? Wo entstehen neue Technologien oder Managementinnovationen? Welche anderen Branchen entwickeln Wissen, das für Sie zur Bedrohung werden könnte? Und umgekehrt: in welchen fremden Branchen könnten Sie Ihr Wissen eventuell nutzbringend einsetzen?

2. Kapitel

Die Wissensbasis des Unternehmens

Haben Sie ein Verständnis, wie unsere Managemententscheidungen langfristig auf unsere organisatorische Wissensbasis, das heißt unsere individuellen und kollektiven Fähigkeiten, wirken? Können Sie dem Meister am Band das oft beschworene Konzept der Kernkompetenzen und seinen persönlichen Beitrag dazu erklären? Es reicht nicht, dass alle Entscheider versichern, dass sie in Zukunft die Ideen ihrer Mitarbeiter besser nutzen und das eigene Unternehmen in eine lernende Organisation verwandeln wollen. Wir brauchen eine klarere Sprache, welche die Lernvisionen auf den Boden der Tatsachen holt. Während wir mühelos den Unterschied zwischen Aufwendungen und Kosten oder Cash-Flow und Gewinn erklären können, macht uns die Differenzierung von Daten, Information und Wissen oder von implizitem und explizitem Wissen häufig sprachlos. Wir werden daher die zentralen Begriffe des Wissensmanagements pragmatisch und handlungsorientiert definieren, um Ihnen den Auf- oder Ausbau Ihrer persönlichen Wissenssprache zu erleichtern.

Die Wissensbasis des Unternehmens

■ *Konzept der Wissensbasis*

Eine wachsende Zahl von Führungskräften versuchten angesichts der einleitend beschriebenen Herausforderungen, die Ressource Wissen stärker in den Steuerungsbereich des Managements einzubeziehen. Dabei wird häufig erkennbar, dass es an einem grundlegenden Verständnis für jene Elemente fehlt, die das Wissen eines Unternehmens eigentlich ausmachen. Wenn wir mit diesem Buch eine systematische Handlungsanleitung für das Management der Ressource Wissen zur Verfügung stellen wollen, muss es also zunächst darum gehen, einige konzeptionelle Grundlagen zu vermitteln (siehe Abbildung 4).

■ *Betrachtungsperspektiven*

Für ein besseres Verständnis der Wissensbasis eines Unternehmens werden wir die Unterschiede zwischen Daten, Information und Wissen aufzeigen, welche für zahlreiche Missverständnisse bei der Diskussion des Themas Wissensmanagement verantwortlich sind. Anschließend werden die Unterschiede zwischen individuellen und kollektiven Wissensbeständen näher beleuchtet und die zentralen Begriffe des Wissensmanagements vorgestellt.

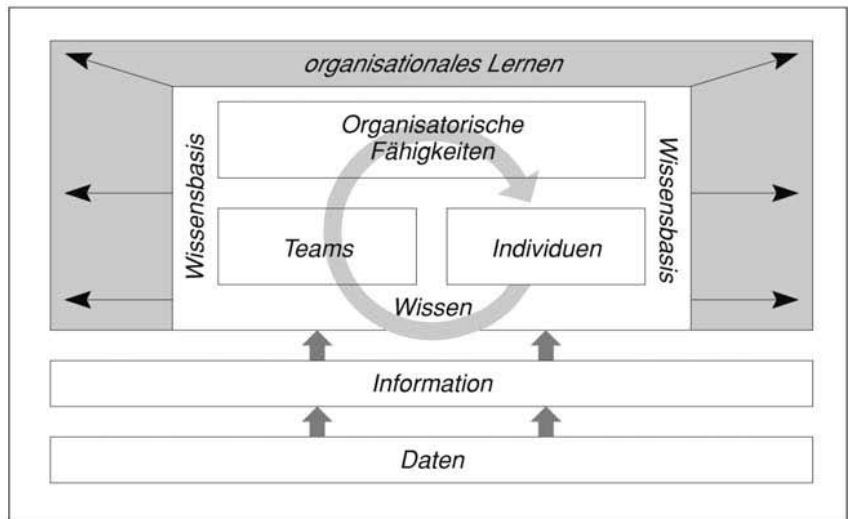


Abbildung 4:
Aufbau
der organisationalen
Wissensbasis

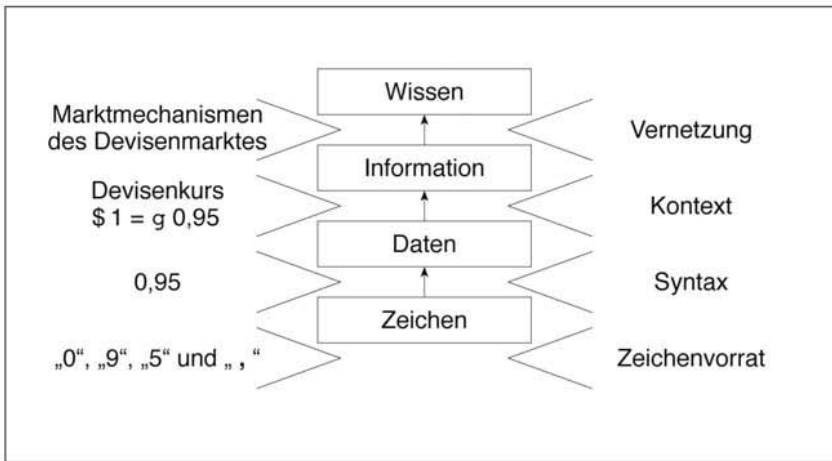


Abbildung 5: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie [2]

Die Grundelemente der Wissensbasis

■ Grundunterscheidungen

Die Vorstellungen über den Kern des Wissensbegriffes gehen weit auseinander. Je nach Fragestellung und eigenem Vorverständnis definieren sich Praktiker und Wissenschaftler dabei ihre jeweils eigenen Wissensbegriffe [1]. Die Unterscheidung zwischen den Elementen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen gibt uns erste Anhaltspunkte (siehe Abbildung 5).

■ Beziehungen zwischen Ebenen

Die Zusammenhänge zwischen diesen Ebenen werden häufig als Anreicherungsprozess dargestellt. Zeichen werden durch Syntaxregeln zu Daten, welche in einem gewissen Kontext interpretierbar sind und damit für den Empfänger Information darstellen [3]. Die Vernetzung von Information ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld, welches als Wissen bezeichnet werden kann [4]. Teilweise werden aufbauend auf dieser Trennung noch zusätzliche Ebenen wie Weisheit, Intelligenz oder Reflexionsfähigkeit unterschieden.

■ Praxisrelevanz

Was diese Unterteilung der Wissensbasis in verschiedene Ebenen für die Praxis bedeutet, illustriert der Fall KUONI aus dem einleitenden Kapitel. Die umfassende Datenbasis von Knows, auf die mit leistungsfähiger Hardware und Software zugegriffen werden kann, ist ein notwendiger, aber bei weitem noch nicht entscheidender Bestandteil der Wissensbasis von KUONI. Ein Wettbewerbsvorteil entsteht daraus in erster Linie durch die Fähigkeiten kompetenter Mitarbeiter. Der entscheidende Beitrag, den die Geschäftsreiseberater KUONIS bei der Umsetzung von Knows leisten, liegt dabei in der Transformation von Daten in Information und Wissen.

■ *Interpretation und Handlungsempfehlung*

Dies geschieht im Wesentlichen durch eine Interpretationsleistung, das heißt durch eine Einordnung der zahlreichen Daten in den Kontext der Geschäftsreiseaktivitäten von KUONIS jeweiligen Kunden. Ein erfahrener Berater ist dabei in der Lage, eine Anhäufung von Flugdaten, Destinationen und Preisen in sinnvoller Weise aufzubereiten und darzustellen. Die solcherart aufbereiteten Daten besitzen nun einen Informationswert. Aufbauend hierauf kann der KUONI-Berater schließlich unter Einsatz seines Erfahrungswissens Aussagen und Empfehlungen für das zukünftige Management des betreffenden Geschäftsreisenbudgets ableiten.

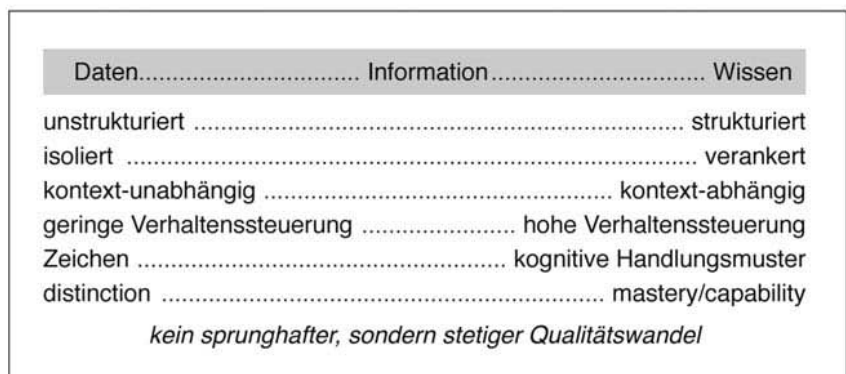
■ *Koppelung der Ebenen*

Für das integrierte Verständnis eines Managements der eigenen Wissensbasis ist es unerlässlich, dass verantwortliche Führungskräfte einerseits zwischen Daten, Information und Wissen zu unterscheiden lernen, andererseits aber auch in der Lage sind, deren Zusammenhänge zu erkennen. Das Fehlen dieser Fähigkeit hat vielleicht dazu beigetragen, dass verschiedene Daten-, Informations- und Wissensbereiche heute in Unternehmen völlig entkoppelt sind. Die Informatik ist häufig nur für den Aufbau und die Pflege der ‚Daten- und Informationsseite‘ verantwortlich. Die Personalentwicklung soll individuelle Fähigkeiten vermitteln, und die Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist für Produktinnovationen zuständig. Resultat einer solchen Trennung ist eine mangelnde Koordination der einzelnen Bereiche. Ein perfektes Daten- oder Informationsmanagement wird dabei jedoch sinnlos, wenn Mitarbeiter nicht über die Fähigkeit verfügen, die angebotenen Informationsmengen zu nutzen oder neue Erkenntnisse zu verwenden und in ihr Alltagsverhalten und ihre Entscheidungen einfließen zu lassen.

■ *Integrierte Betrachtung*

Wollen Führungskräfte Wissensmanagement betreiben, um die Wissensbasis ihres Unternehmens besser zu nutzen und weiterzuentwickeln, dann müssen sie sowohl die Daten- und Informationsseite als auch die individuellen und kollektiven Wissensbestandteile integriert betrachten. Wissensmanagement muss sich auch mit den Rohmaterialien auseinandersetzen (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6:
Das Kontinuum von Daten und Informationen zum Wissen



■ *Verdichtung von Daten zu Wissen*

Statt eine strenge Trennung von Daten, Informationen und Wissen vorzunehmen, scheint die Vorstellung eines Kontinuums zwischen den Polen Daten und Wissen tragfähiger zu sein. Schließlich verstehen wir eine Problemsituation selten in klar abgrenzbaren Sprüngen, sondern nähern uns häufig in vielen kleinen Schritten der Lösung an. Isolierte Zeichen verdichten sich zu kognitiven Handlungsmustern. Auch Fähigkeiten und Wissen werden langsam erworben und setzen sich aus dem Zusammenfügen und Interpretieren einer Vielzahl von Informationen über einen längeren Zeitraum zusammen. Das Kontinuum von Daten über Informationen zum Wissen veranschaulicht diesen Entwicklungsprozess.

Individuen und Kollektive bilden die Wissensbasis

■ *Individuelle Fähigkeiten*

Die umfangreichen Investitionen in den Ausbildungsbereich im Zuge der Einführung von Knows belegen, dass Führungskräfte bei KUONI die fundamentale Bedeutung individueller Fähigkeiten für die Wissensbasis der Organisation erkannt haben. Die Fähigkeit, Daten in Wissen zu transformieren und dieses für das Unternehmen vorteilhaft einzusetzen, macht das Individuum zum zentralen Träger der organisationalen Wissensbasis. Es reicht jedoch nicht aus, die Wissensbasis alleine aus der Perspektive des Individuums zu betrachten. Viele der Prozesse, welche die Grundlage für das erfolgreiche Agieren von Organisationen schaffen, beinhalten vielmehr Elemente kollektiven Wissens.

■ *Organisationale Fähigkeiten*

Erfolgreiche Ausbildung beruht in den seltensten Fällen ausschließlich auf den überragenden Fähigkeiten eines einzelnen Ausbildungsleiters oder Trainers. Ähnlich wie ein erfolgreiches Basketball-Team neben überragenden Einzelkönnern auch ein ausgeprägtes Verständnis der Spieler füreinander benötigt, so beruhen auch funktionierende Prozesse in Organisationen auf einem erfolgreichen Zusammenspiel zahlreicher Beteiligter. Unter Umständen können verschiedenste Mitarbeiter aus der Finanzabteilung, dem Vorstandsstab, der Personalentwicklung, der Gebäudeverwaltung sowie dem Linienmanagement an der Planung und Durchführung eines Ausbildungsprogrammes beteiligt sein und zu dessen Erfolg beitragen. Gelingt ihnen eine produktive Zusammenarbeit, so besitzt das Unternehmen eine organisationale Fähigkeit, die ein kollektives Element der organisationalen Wissensbasis bildet.

Wissensarbeiter als Hauptwertschöpfer

■ *Neubewertung des Faktors Arbeit*

Das spezifische Wissen eines Unternehmens ist zu einem bedeutenden Anteil in den Köpfen seiner Mitarbeiter gespeichert. Je höher die Bedeutung organisationalen Wissens für die Wert-

schöpfung eines Unternehmens ist, umso wichtiger wird auch die intellektuelle Arbeit hochqualifizierten Personals. Dieses wird immer seltener als reiner Produktionsfaktor Arbeit verstanden. Vielmehr öffnet sich das Management zunehmend der Erkenntnis, dass Mitarbeiter Produzenten und Inhaber immaterieller Vermögenswerte sind [5].

■ *Trends der Wissensarbeit*

Die konsequente Pflege dieses Vermögens wird für wissensintensive Unternehmen zu einer vordringlichen Managementaufgabe. Dies lässt sich bereits an den quantitativen Verschiebungen in der Belegschaft moderner Industriestaaten belegen. Während in Deutschland der Anteil der „Knowledge Worker“ im Jahr 1900 lediglich 17 Prozent betrug, stieg er im Jahre 2000 bereits auf 62 Prozent. Für das Jahr 2020 wird damit gerechnet, dass nur noch 25 Prozent körperlich arbeiten, während 75 Prozent „Kopfarbeiter“ sein werden [6].

■ *Schlüsselmitarbeiter*

Ein extremer Fall der individuellen Konzentration organisationalen Wissens findet sich in Situationen, wo einzelne Schlüsselmitarbeiter zu zentralen und nahezu unersetzlichen Wissensträgern der Organisation werden. Bei der freiwilligen oder unfreiwilligen Trennung von ihrem Unternehmen werden diese in der Regel sehr schwer zu füllende Lücken hinterlassen. Dies illustriert der Fall der Werbeagentur SAATCHI & SAATCHI.

■ *Beispiel SAATCHI & SAATCHI*

Im Dezember 1994 wurde Maurice Saatchi auf nachhaltigen Druck der Hauptaktionäre als Chairman der Werbeagentur SAATCHI & SAATCHI entlassen. Die Trennung von dem umstrittenen Manager und Firmengründer stellte eine Maßnahme gegen den weiteren Kurssturz der SAATCHI & SAATCHI-Aktien dar und wurde zunächst gefeiert. Doch die Trennung vom Firmengründer hatte fatale Auswirkungen. Innerhalb kürzester Zeit hatte Maurice Saatchi ein neues Unternehmen gegründet, firmierte weiterhin unter Verwendung seines Familiennamens und warb 30 der kreativsten Mitarbeiter für sein neugegründetes Unternehmen ab. Als Resultat dieses enormen Verlustes von intellektuellem Kapital verlor CORDIANT, das Nachfolgeunternehmen von SAATCHI & SAATCHI, innerhalb von Wochen Kunden im Wert von über 50 Millionen Pfund. Der ohnehin geschwächte Aktienkurs brach in den darauffolgenden sechs Monaten nochmals um ein Drittel ein [7].

■ *Beispiel VOLKSWAGEN versus GENERAL MOTORS*

Die Gefahr, durch den Weggang zentraler Mitarbeiter Wissensverluste zu erleiden, ist keinesfalls auf traditionell kreative Industrien wie Werbung, Design oder die Unterhaltungsindustrie beschränkt. Die langanhaltende Debatte um den spektakulären Wechsel des Einkaufschefs José Ignacio López von GENERAL MOTORS zu VOLKSWAGEN verdeutlicht dies. Die massiven Schadenersatzforderungen, welche der GENERAL MOTORS-Konzern ursprünglich stellte, standen in diesem Fall vor allem im Zusammenhang mit einem möglichen illegalen Transfer von Dokumenten oder Datenträgern. Dies überlagert jedoch die Tatsache, dass auch in diesem Fall der Verlust einer Schlüsselperson den anschließenden Exodus einer ganzen Gruppe hochqualifi-

zierter Manager nach sich zog. Ein unschätzbare Bestand von organisationalem Wissen, das nicht in kodierter Form vorlag, sondern sich in den Köpfen der abtrünnigen, talentierten Mitarbeiter verbarg, ging damit für GENERAL MOTORS unwiederbringlich verloren.

■ *Wissensverluste durch Downsizing*

Kompetenzeinbußen aufgrund der Trennung von Wissensarbeitern müssen allerdings nicht auf solch spektakuläre Einzelfälle beschränkt bleiben. Gerade im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen führen Massenentlassungen ohne Rücksicht auf die Wissensbasis des Unternehmens zu katastrophalen Verlusten. Beispielsweise verlor der holländische Lastwagenhersteller DAF infolge einer großangelegten Downsizing-Maßnahme erhebliche Anteile seines zentralen Know-hows. Schätzungen berichten, dass bis zu 70 Prozent der Wissensbasis von DAF durch die Entlassungen beeinträchtigt wurden. Ähnliche Fehler wurden auch bei IBM sowie den Chemiegianten DOW CHEMICAL und ICI dokumentiert [8].

Das Dilemma von Downsizing-Maßnahmen liegt darin, dass Kosteneinsparungen relativ schnell und präzise berechnet werden, die langfristigen Konsequenzen für die Wertschöpfung dabei jedoch vernachlässigt werden. Eine aktuelle Forschung des GENEVA KNOWLEDGE FORUMS zeigt, dass bei erfolgreichen Restrukturierungen kurzfristig ausgerichtete Strategien zur Effizienzsteigerung mit langfristig ausgerichteten Wachstumsstrategien kombiniert werden [9]. Hinsichtlich der langfristigen Konsequenzen von unreflektierten Massenentlassungen ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen damit zum einen das implizite, nicht kodifizierbare Wissen der entlassenen Mitarbeiter verlieren. Darüber hinaus werden durch ihren Austritt auch soziale Netzwerke beeinträchtigt, die eine wichtige Rolle in der Wissensbewahrung sowie in der Wissensgenerierung einnehmen. Es ist insbesondere das strategisch wichtige Wissen eines Unternehmens, das in Interaktionsbeziehungen zwischen Mitarbeitern durch die Kombination individueller Wissens Elemente entsteht. Der einzelne Mitarbeiter stellt damit einen Baustein in dem Gerüst zur Entwicklung des unternehmensspezifischen, strategischen Wissens dar. Verlassen im Falle von Downsizing viele Mitarbeiter das Unternehmen, fehlen wichtige Bausteine im Gebilde des strategischen Wissens. Dieses ist zur Generierung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen jedoch wesentlich [10].

Angesichts der weitreichenden Konsequenzen eines Downsizings wird ersichtlich, dass es nicht vorschnell als generelles Heilmittel zur Kostenreduktion eingesetzt werden sollte. Vielmehr sind zunächst alternative Maßnahmen zu prüfen, wie beispielsweise Kurzarbeit oder unbezahlter Urlaub. Reichen diese nicht aus, sollte ein Downsizing wohlüberlegt durchgeführt werden. Statt des Prinzips „last-in-first-out“ empfiehlt sich ein selektiertes Vorgehen auf Basis einer Analyse, welche Mitarbeiter wichtige, leistungsstarke und nicht leicht zu ersetzende Wissensträger darstellen [11]. Nicht immer erlaubt es jedoch die finanzielle Situation, alle als wichtig identifizierten Wissensträger im Unternehmen zu halten. Hier können kreative Maßnahmen mit der Devise „park the best, respect the rest“ helfen, diese dennoch an das Unternehmen zu binden. In einem Pilotprojekt entleiht beispielsweise CISCO SYSTEMS 70 Mitarbeiter für ein Jahr an gemeinnützige Organisationen und zahlt ihnen dabei weiterhin ein Drittel ihres Gehalts [12]. ACCENTURE gewährt wichtigen Wissensträgern ein Sabbatical. Während dieses Zeitabschnitts werden dem Mitarbeiter 20 Prozent des Gehalts plus Prämien für 6 bis 12 Monate weiterge-

zahlt. Der Mitarbeiter kann zudem während seines Sabbaticals weiterhin seine geschäftliche Telefonnummer, seinen E-Mail-Account sowie seinen Laptop benutzen [13]. In wirtschaftlich besseren Zeiten, so lautet die Devise dieser kreativen Programme, ist es dem Unternehmen dann möglich, auf wichtige Wissensträger zurückzugreifen und die Kosten einer neuen Rekrutierung zu reduzieren.

■ *Bestandsaufnahme*

Die wenigsten Unternehmen haben heute eine klare Vorstellung davon, welches Wissen für ihren Erfolg von Bedeutung ist und wie dieses sich über Unternehmensbereiche, Funktionen und Mitarbeiter verteilt. Eine solche Bestandsaufnahme ist jedoch eine unerlässliche Voraussetzung für das gezielte Management der kritischen Ressource Wissensarbeiter.

■ *Arbeitsumfeld für Wissensarbeiter*

Neben der Sicherung ihrer Fähigkeiten für das Unternehmen ergibt sich auch die Frage der Effizienz von Wissensarbeitern. Dabei wird erkennbar, dass diese deutlich höhere Anforderungen an die Qualität ihres Arbeitsumfeldes stellen [14]. Bedeutende Wissensträger langfristig an ein Unternehmen zu binden, wird auf die Dauer vermutlich nur dann gelingen, wenn durch den Einsatz innovativer Personalmanagement-Maßnahmen Möglichkeiten individueller Entwicklung und Sinnfindung im Rahmen der Organisation geschaffen werden können. Konsequente Wissensorientierung stellt somit auch eine Herausforderung für verändertes Management-Denken im Personalbereich dar.

Kollektive Fähigkeiten: Mehr als die Summe der Experten

■ *Kollektives Wissen*

Die individuellen Fähigkeiten von Wissensarbeitern sind eine grundlegende Basis für das erfolgreiche Agieren von Unternehmen. Darüber hinaus hängt das Gelingen vieler Projekte und Strategien jedoch entscheidend davon ab, ob verschiedene Wissensbestandteile und Wissensträger effizient kombiniert werden können. Die Idee des organisationalen Lernens beruht in wesentlichen Zügen darauf, dass die Fähigkeit von Organisationen, kollektiv Probleme zu lösen und zu handeln, sich nicht alleine aus den individuellen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder heraus erklären lässt [15]. Stattdessen beruht das organisationale Problemlösungspotenzial häufig in wesentlichem Maße auf den kollektiven Bestandteilen der organisationalen Wissensbasis. Kollektives Wissen, das mehr als die Summe des Wissens einer Anzahl von Individuen darstellt, ist von besonderer Bedeutung für das langfristige Überleben einer Organisation.

■ *Wettbewerbsstärke durch organisationale Fähigkeiten*

Die außergewöhnlichen Erfolge solch unterschiedlicher Unternehmen wie CHAPARRAL STEEL, HEWLETT-PACKARD, JOHNSON & JOHNSON oder 3M lassen sich nach Ansicht der Harvard-Professorin Leonard-Barton darauf zurückführen, dass sie ungewöhnliches Geschick im

Umgang mit eben diesem kollektivem Wissen aufweisen. Diesen Unternehmen gelingt es auf besonders effiziente Weise, isolierte Ressourcen und einzelne Mitarbeiter zu einem Geflecht organisationaler Fähigkeiten zu verbinden [16].

■ *Kollektive Prozesse*

Konstante gemeinschaftliche Problemlösung erhöht die Effizienz bestehender Aktivitäten und kombiniert individuelle Fähigkeiten und organisationale Prozesse zu neuem organisationalen Wissen. Interne Implementierung und Integration des neu erworbenen Wissens verhindert, dass neu gefundene Lösungen auf isolierte ‚Wissensinseln‘ beschränkt bleiben und fördert die unternehmensinterne Verbreitung von best practices. Konstantes Experimentieren in Gruppen und Prozesse des Wissensimports verhindern die Erstarrung organisationaler Fähigkeiten und richten diese stets auf die Anforderungen des Wettbewerbs aus.

■ *Interne Akkumulation von Fähigkeiten*

Die Bedeutung kollektiven Wissens lässt sich sehr gut aus einer wettbewerbsstrategischen Perspektive begründen. Organisationale Fähigkeiten bestehen in der Regel aus einer Vielzahl einzelner Ressourcen und individueller Wissens Elemente, die miteinander zu einem manchmal undurchsichtigen Ganzen verwoben sind. Im Gegensatz zu isolierten Ressourcen, wie Rohstoffen oder Vorprodukten, die von beliebigen Konkurrenten auf frei zugänglichen Faktormärkten [17] erworben werden können, lassen sich kollektive Fähigkeiten nicht extern einkaufen. Sie sind Resultat eines oft langwierigen unternehmensinternen Akkumulationsprozesses und haben dadurch einen besonderen Wert gegenüber Wettbewerbern [18].

■ *Faktor Zeit*

Einmal erarbeitetes kollektives Wissen kann von Wettbewerbern nur begrenzt aufgeholt werden. Zeitliche Vorsprünge bei der Entwicklung organisationaler Fähigkeiten können von der Konkurrenz durch erhöhte Investitionen nur in begrenztem Maße aufgeholt werden. Kompetenzaufbau braucht Zeit. Ein Student wird in einem einwöchigen Crash-Kurs tendenziell weniger lernen als durch kontinuierliche Arbeit in einem loseren Rhythmus. Dies erklärt, warum Unternehmen durch die Verdoppelung von Budget und Mitarbeitern die Dauer einer Produktentwicklung nur sehr selten halbieren können.

■ *Wirkungszusammenhänge zwischen Ressourcen*

Die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten beruht weiterhin oft auf einer bestimmten kritischen Masse oder auf positiven Wirkungszusammenhängen zwischen Ressourcen. Oft gelingt es einem früher in den Markt eintretenden Wettbewerber („early mover“) dabei leichter, die für eine rentable Produktion notwendigen Absatzzahlen zu erreichen. Ebenso können auch bereits vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten (etwa ein dichtes Vertriebsnetz) den Aufbau neuer Fähigkeiten (beispielsweise verkürzte Innovationszyklen durch schnelleres Erkennen von Kundenwünschen) vereinfachen.