

Gilbert Probst / Steffen Raub / Kai Romhardt

Wissen managen

Gilbert Probst / Steffen Raub / Kai Romhardt

# Wissen managen

Wie Unternehmen  
ihre wertvollste Ressource  
optimal nutzen

5., überarbeitete Auflage



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

1. Auflage 1997

.

4. Auflage 2003

5. Auflage 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ulrike M. Vetter

[www.gabler.de](http://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: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: Satzwerk GbR, Dreieich

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-8349-0117-2

## Vorwort zur fünften Auflage

Neun Jahre nach der ersten Auflage von „Wissen managen“ ist der unternehmensinterne Umgang mit der Ressource Wissen bedeutender denn je. Dies wird u. a. deutlich durch die zahlreichen unterschiedlichen Definitionen, Modelle und praktischen Konzepte zum Thema Wissensmanagement, die in den letzten Jahren in verstärktem Maße aufgetreten sind. Seit Entstehen der ersten Auflage dieses Buches hat sich unser Modell der Wissensbausteine in intensiven Diskussionen mit Mitgliedern des Geneva Knowledge Forums (<http://know.unige.ch>) sowie Studenten des MBA-Programms der Universität Genf bewährt. Bei der vorliegenden Masse an Konzepten zum Thema Wissensmanagement kann es daher als verlässliche Grundlage praxisrelevanten Handelns angesehen werden.

Besonders die Veränderungsgeschwindigkeit auf dem Gebiet des Wissensmanagements wurde uns bei der Überarbeitung des Buches erneut bewusst. Aus diesem Grund wurden vor allem die verwendeten Fallbeispiele aktualisiert bzw. ersetzt. Darüber hinaus wurde die im Rahmen des Geneva Knowledge Forums durchgeführte Studie zur Implementierung von Wissensmanagement aufgrund der Aktualität der Problematik detailgenauer aufbereitet. Hierbei wird die Bedeutung auf unterstützende Prozessschritte für die Einführung von Wissensmanagement gelegt.

Doch bei all unseren Bemühungen, die Thematik des Wissensmanagement mit Implikationen für die Praxis darzustellen, sei nicht vergessen, dass der erfolgreiche Umgang mit Wissen im Unternehmen selbst dauerhafte Unterstützung finden muss. „Wissen managen“ kann daher nur ein erster Schritt zu erfolgreichem Umgang mit Wissen darstellen. Besonders in Anbetracht der Tatsache, dass unternehmensintern oder -extern erstellte Ansätze zur Implementierung von Wissensmanagement häufig in Schubladen landen, findet ein abschließendes Kapitel mit dem Titel „Fangen Sie an!“ immer noch Rechtfertigung. Forschungsarbeiten haben in den letzten Jahren vor allem Erkenntnisse zum Thema Wissen teilen, zu den Erfolgsfaktoren für Communities of Practice und zu den strategischen Elementen des Wissens beigetragen. Viele neue Fälle illustrieren diese Forschungsarbeiten (vgl. dazu Davenport/Probst und Leibold, Gibbert und Probst sowie unsere Berichte im Geneva Knowledge Forum).

Wir hoffen daher, 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 über 10 Jahren der Forschung auf dem Gebiet des Wissensmanagements stets auf einen regen Erfahrungsaustausch mit interessierten Lesern.

Genf, im Frühjahr 2006

*G. Probst, S. Raub, K. Romhardt*

## 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 Schauland 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

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Einführung: Wissenswertes über dieses Buch</b> .....	XI
<b>1. Kapitel</b>	
<b>Herausforderung Wissensmanagement</b> .....	1
Manager entdecken Wissen .....	3
Turbulenz statt Transparenz .....	5
Bedrohung oder Chancen durch steigende Wissensintensität? .....	7
Zusammenfassung .....	10
Leitfragen .....	11
<b>2. Kapitel</b>	
<b>Die Wissensbasis des Unternehmens</b> .....	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 .....	20
Die entscheidenden Begriffe .....	22
Zusammenfassung .....	23
Leitfragen .....	24
<b>3. Kapitel</b>	
<b>Bausteine des Wissensmanagements</b> .....	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
<b>4. Kapitel</b>	
<b>Wissensziele definieren</b> .....	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 .....	60
<b>5. Kapitel</b>	
<b>Wissen identifizieren</b> .....	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
<b>6. Kapitel</b>	
<b>Wissen erwerben</b> .....	91
Einkauf externer Experten .....	97
Fremde Wissensbasen anzapfen .....	100
Wissen der Stakeholder ins Unternehmen holen .....	103
Erwerb von Wissensprodukten .....	106
Zusammenfassung .....	108
Leitfragen .....	108
<b>7. Kapitel</b>	
<b>Wissen entwickeln</b> .....	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 .....	137
Leitfragen .....	138
<b>8. Kapitel</b>	
<b>Wissen (ver)teilen</b> .....	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 .....	169
Leitfragen .....	171
<b>9. Kapitel</b>	
<b>Wissen nutzen</b> .....	173
Nutzungsbereitschaft fördern .....	177
Der Wissensnutzer als Kunde .....	178
Nutzungsorientierte Gestaltung von Arbeitssituationen .....	181
Zusammenfassung .....	185
Leitfragen .....	185
<b>10. Kapitel</b>	
<b>Wissen bewahren</b> .....	189
Selektieren des Bewahrungswürdigen .....	193
Das Speichern von Wissen .....	198
Individuelle Bewahrung oder „Wer weiß das noch?“ .....	198
Die Bewahrung im kollektiven Gedächtnis .....	201
Das elektronische Gedächtnis des Unternehmens .....	203
Aktualisieren und erinnern .....	207
Zusammenfassung .....	209
Leitfragen .....	210
<b>11. Kapitel</b>	
<b>Wissen bewerten</b> .....	211
Das Problem: Wie messe ich Wissen? .....	214
Wichtiges wird nicht gemessen .....	216
Das Falsche wird gemessen .....	216
Wissensindikatoren .....	217
Mehrdimensionale Wissensmessung .....	221
Alternative Messmethoden .....	224

---

Zusammenfassung .....	230
Leitfragen .....	230
<b>12. Kapitel</b>	
<b>Verankerung des Wissensmanagements .....</b>	<b>233</b>
Den richtigen Einstieg finden .....	236
Webapplikationen zur Wissensteilung .....	237
Die eigene Wissenskultur verstehen .....	239
Innovative Wissensstrukturen und Wissenssysteme erproben .....	241
Gesucht: Wissensmanager .....	245
Wissensmanagement – ganz persönlich umgesetzt .....	247
Zusammenfassung .....	254
Leitfragen .....	255
<b>13. Kapitel</b>	
<b>Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung: Wissensmanagement als Problem des Change Management .....</b>	<b>257</b>
<b>14. Kapitel</b>	
<b>Fangen Sie an! .....</b>	<b>265</b>
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>271</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>287</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen .....</b>	<b>299</b>
<b>Die Autoren .....</b>	<b>301</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>303</b>

## 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, den weltweit größten Autohersteller GENERAL MOTORS bei weitem (109 Milliarden USD bzw. 15 Milliarden US-Dollar, Stand 11.2005). 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 [1]. 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 [2].

## ■ *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. Der schwedische Finanzdienstleister SKANDIAS AFS hat als eines der ersten Unternehmen die Öffentlichkeit mit einer solchen neuartigen Form der Bilanzierung konfrontiert. Als Beilage zu den traditionellen Bilanzdaten veröffentlichte SKANDIAS AFS erstmalig für das Geschäftsjahr 1993 eine in ihrer Art völlig neuartige Broschüre: Den ersten Versuch einer Wissensbilanz (siehe Abbildung 1).

#### ■ Wissensindikatoren

SKANDIAS 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

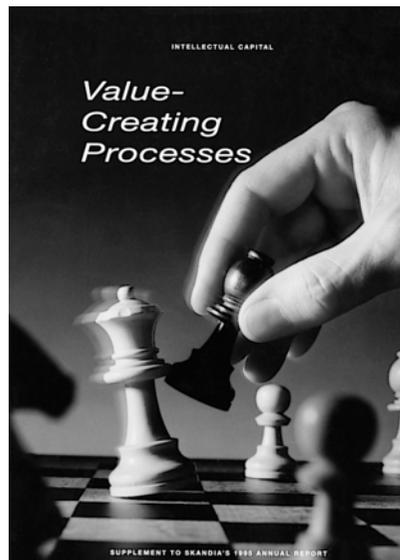
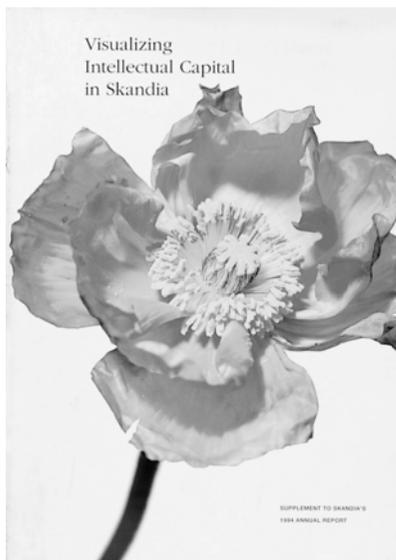


Abbildung 1:  
Jahresbericht  
Intellectual  
Capital von  
SKANDIA

strategischen Stoßrichtungen des Unternehmens und den abgebildeten Kenngrößen des intellektuellen Kapitals verdeutlicht [3].

#### ■ *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.

#### ■ *Erste Wissensmanager*

Die weitgehende Hilflosigkeit des Managements im Umgang mit der Ressource Wissen hat in jüngster Zeit 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 wettbewerbsintensiven 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

#### ■ *Umweltrends*

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 [4]. 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 [5] (siehe Abbildung 2).

### ■ *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

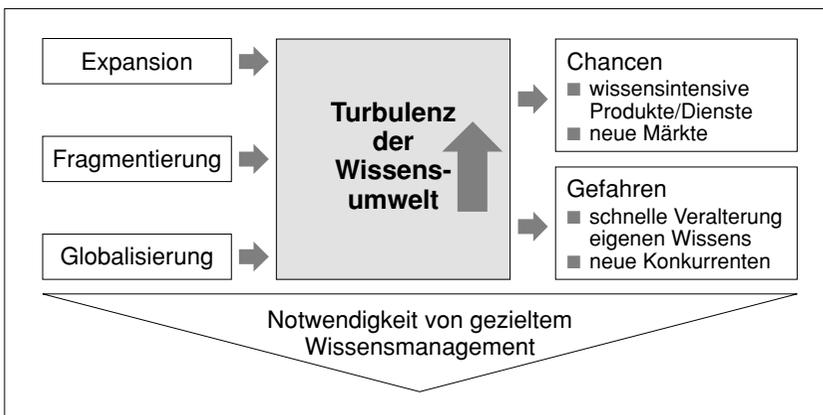


Abbildung 2:  
Trends der  
Wissens-  
gesellschaft

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 [6]. 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 [7].

## 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 [8]. 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 Entwicklungsanstrengungen 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 Nichtraucher-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 ein satellitengestütztes System zur Vereinfachung der Ernteertragsoptimierung. Durch die Ausstattung der Erntemaschine mit einem Satelliten-Positionierungssystem wird es möglich, Ernteerträge quadratmetergenau 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 [9].

#### ■ *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 Geschäftsreisensektor 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 ‚Treuhand 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.

Die übersichtlich aufbereitete Information bietet einfache Antworten, beispielsweise auf die Frage nach der Fluggesellschaft 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

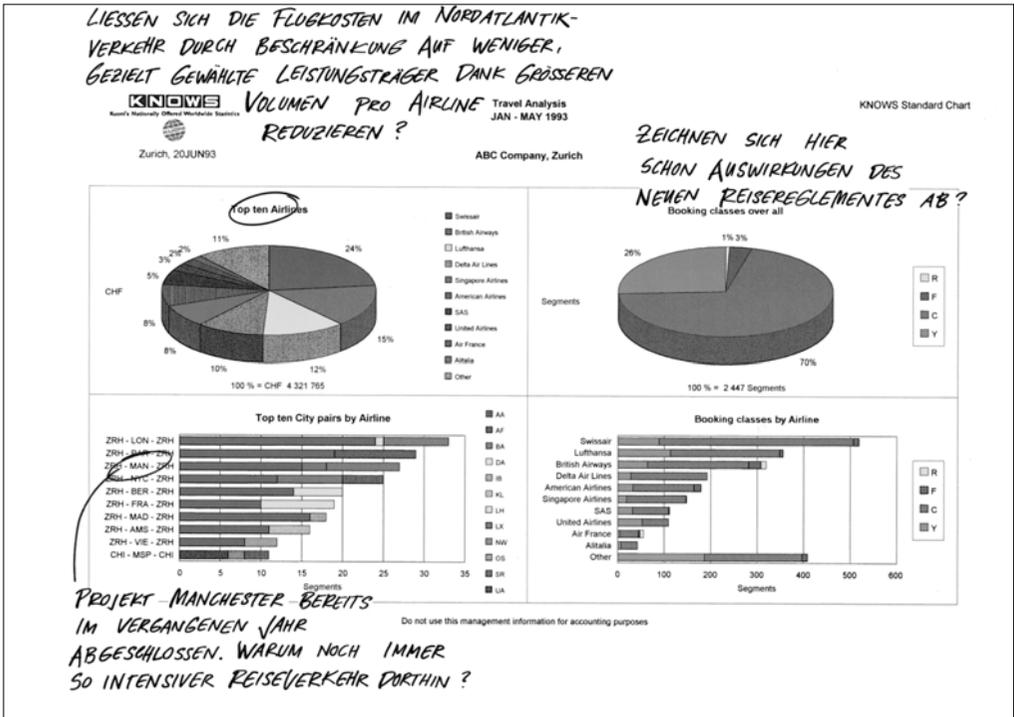


Abbildung 3: Aussagekräftige Kundeninformation durch die Aufbereitung mit Knows

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.

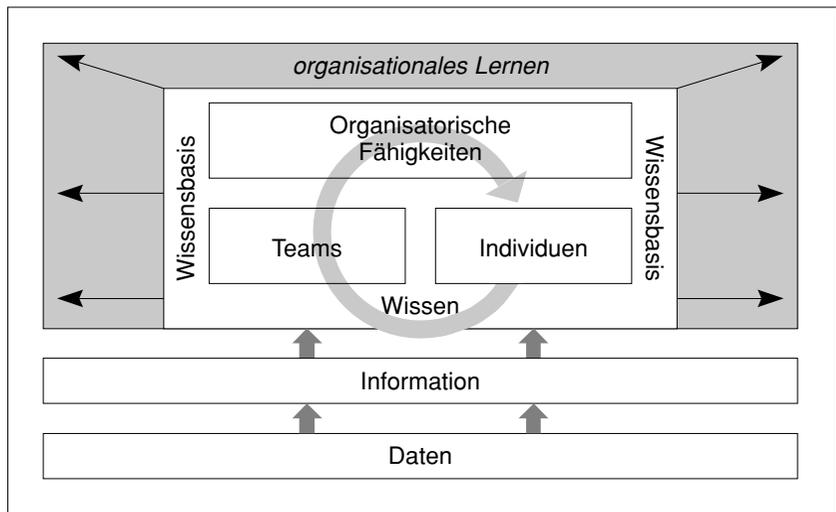


Abbildung 4:  
Aufbau  
der organisationalen  
Wissensbasis

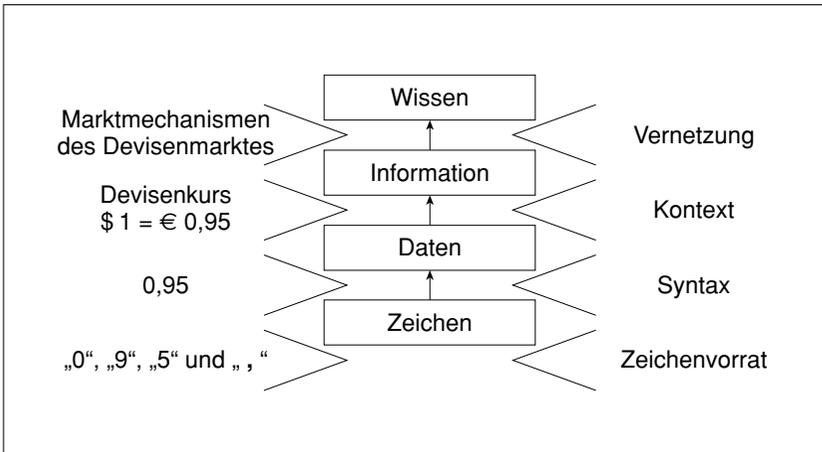


Abbildung 5: Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie [2]

## 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 Geschäftsreisensbudgets 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).

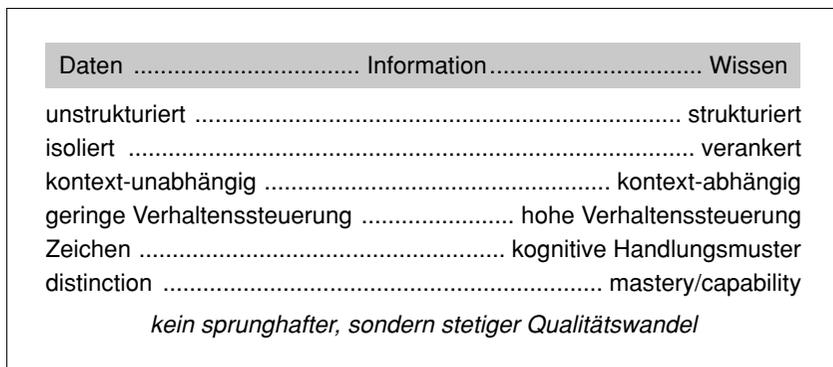


Abbildung 6:  
Das Kontinuum von Daten und Informationen zum Wissen

### ■ *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 Einzelkämpfern 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. Jüngste Schätzungen aus den USA kommen zu dem Ergebnis, dass bereits 60 Prozent aller Mitarbeiter Wissensarbeit verrichten und vier von fünf Arbeitsplätzen aus den so genannten wissensintensiven Industrien stammen [6]. Der Trend vom Handwerker zum „Kopfwerker“ hält weiter an.

#### ■ *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 unschätzbarer 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 oft zu katastrophalen Verlusten. Beispielsweise verlor der holländische Lastwagenhersteller DAF infolge einer großangelegten Downsizing-Maßnahme erhebliche Anteile seines zentralen Know-how. Schätzungen berichten, dass bis zu 70 Prozent der Wissensbasis von DAF durch die Entlassungen beeinträchtigt wurden. Ähnliche Fehler wurden auch bei IBM sowie den Chemie гигант DOW CHEMICAL und ICI dokumentiert [8].

#### ■ *Bestandsaufnahme*

Solche Fehler weisen vor allem auf die Notwendigkeit einer sorgfältigeren Identifikation und Evaluation kritischer Fähigkeiten hin. 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 [9]. 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 [10]. 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 [11].

#### ■ *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 [12] 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 [13].

#### ■ *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.

### ■ *Erschwerte Analysierbarkeit*

Kollektives Wissen lässt sich für Wettbewerber schwer analysieren [14]. Wie ließe sich etwa präzise definieren, aufgrund welcher Fähigkeiten es BMW gelingt, „Freude am Fahren“ zu vermitteln, warum das Fliegen mit THAI AIRWAYS „smooth as silk“ ist oder weshalb AEG-Haushaltsgeräte „aus Erfahrung gut“ sind. Außer intelligentem Marketing zur Verankerung der jeweiligen Werbebotschaft sind für die hervorragende Kundenwahrnehmung dieser Produkte sicherlich auch eine Reihe spezifischer Fähigkeiten verantwortlich, welche die Konkurrenz nicht präzise voneinander trennen kann und somit die Imitierbarkeit der Fähigkeit einschränkt.

## Die entscheidenden Begriffe

Einige zentrale Begriffe ziehen sich durch das ganze Buch und müssen daher am Anfang möglichst klar definiert werden. Damit wollen wir das herrschende Begriffschaos ein wenig ordnen und dem Leser eine erste Orientierung bieten.

### ■ *Unsere Wissensdefinition*

- Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.

Aufbauend auf dieser grundlegenden Definition lassen sich die Wissensbestände einer Organisation näher eingrenzen. Um die Gesamtheit des relevanten Wissens in Unternehmen zu beschreiben, brauchen wir den Begriff der organisationalen Wissensbasis.

### ■ *Die organisationale Wissensbasis*

- Die organisationale Wissensbasis setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf welchen individuelles und organisationales Wissen aufbaut.

Die organisationale Wissensbasis unterliegt regelmäßigen Veränderungen. Diese Veränderungsprozesse können unter dem Begriff des organisationalen Lernens zusammengefasst werden.

#### ■ *Organisationales Lernen*

- Organisationales Lernen betrifft die Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz.

Als Manager interessieren uns vor allem die Lernprozesse, welche wir lenken können. Wir grenzen Wissensmanagement von organisationalem Lernen daher in erster Linie anhand seiner Anwendungsorientierung ab. Während organisationales Lernen Veränderungsprozesse der organisationalen Wissensbasis beschreibt, verfolgt Wissensmanagement also eine Interventionsabsicht.

Wissensmanagement bildet ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst.

Wir dürfen das Wissen in unseren Unternehmen nicht einfach sich selbst überlassen, sondern müssen es gezielt beeinflussen. Managern geht es nicht um die zweckfreie Produktion von Erkenntnissen, sondern vielmehr um die zielorientierte Nutzung und Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten, welche für den Organisationszweck als notwendig angesehen werden. Wissen ist also nicht gleich Erkenntnis, sondern muss seinen Nutzen in der praktischen Anwendung erweisen.

## Zusammenfassung

- Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Daher müssen Daten-, Informations- und Wissensmanagement stets zusammenspielen.
- Die organisationale Wissensbasis setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann.
- Die Fähigkeiten hochqualifizierter „Wissensarbeiter“ und kollektive „organisationale Fähigkeiten“ bestimmen das Problemlösungspotenzial eines Unternehmens.
- Durch organisationales Lernen werden Umfang und Struktur der organisationalen Wissensbasis verändert.