

Gilbert Probst
Steffen Raub
Kai Romhardt

Wissen managen

Wie Unternehmen ihre
wertvollste Ressource optimal nutzen

7. Auflage



Springer Gabler

Wissen managen

Gilbert Probst • Steffen Raub • Kai Romhardt

Wissen managen

Wie Unternehmen ihre wertvollste
Ressource optimal nutzen

7. Auflage

Prof. Dr. Gilbert Probst
Genf, Schweiz

Dr. Kai Romhardt
Berlin, Deutschland

Dr. Steffen Raub
Féchy-Dessus, Schweiz

ISBN 978-3-8349-4562-4
DOI 10.1007/978-3-8349-4563-1

ISBN 978-3-8349-4563-1 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1997, 1998, 1999, 2003, 2006, 2010, 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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 dürfen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort zur siebten Auflage

Dieses Buch zum Thema Wissensmanagement und der effiziente Umgang mit Wissen hat in keiner Weise an Relevanz verloren. Schlagwörter wie „Wissen generieren, erhalten und nutzen“ charakterisieren die derzeitigen Themen. Restrukturierungen, Mitarbeiterentlassung, neue gesellschaftliche und wettbewerbsrelevante Rahmenbedingungen, weltweite Umverteilung und Neuorganisation der Wissensressourcen und zunehmende virtuelle Strukturen der Zusammenarbeit und Wissensteilung prägen unsere aktuelle Situation. Die „Wissensumwelt“ von Unternehmen wird dynamischer und Produkte, Dienstleistungen 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 7. Auflage des Buches die Fallbeispiele aktualisiert und wiederum bezüglich neuer relevanter Themengebiete erweitert. Insbesondere Themen des Wissensverlustes und virtueller Führung sowie der Umgang mit weltweit verteiltem Wissen stehen im Vordergrund. Dazu kommen neue Themen wie die Entwicklung von Kundenbedürfnissen und entsprechend weltweite Gesamtlösungen, die Nutzung von dokumentiertem Wissen in globalen Netzwerken sowie interdisziplinäre und innovative Ansätze der Wissensentwicklung.

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 3.0 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 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.

Falsches oder ungenaues Wissen kann in vielen Bereichen schwerwiegende Konsequenzen haben. Wir haben in verschiedenen Kapiteln neue Ergebnisse und Beispiele aus dem medizinischen und sozialen Bereich aufgearbeitet. Im medizinischen Bereich werden immer mehr gesundheitsbezogene Informationen mittels modernster Technologien wie Cloud Computing und Web 3.0 aus dem Internet aufgenommen, verarbeitet und einer breiten Anzahl von Nutzern zur Verfügung gestellt.

Szenarioplanung ist kein neues Thema. Anfang der 70er-Jahren wurde die Szenario-Technik zum ersten Mal von Shell zur Evaluation von Langzeit-Entscheidungen eingesetzt. Mittlerweile machen verschiedenste Organisationen von dieser Technik Gebrauch. So basierte Unilever beispielsweise seine Marketingstrategie für Russland und Polen auf Szenarien. Electrolux entdeckte neue Märkte dank dem Einsatz dieser Technik. Siemens untersuchte mit Szenarien, wie es die Potenziale der Megatrends Urbanisierung, demographischer Wandel, Klimawandel, neuer alternativer Energien und Globalisierung innovativ nutzen kann. Das World Economic Forum (WEF) unterstützt mit der Szenario-Technik Wissensentwicklung, strategische Diskussionen und engere Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteuren, sprich Interessenvertretern [6]. Diese Nutzung des Instrumentes der Wissenentwicklung haben wir in dieser Auflage vertieft und anhand vieler Beispiele aufgezeigt.

Unzählige neue Beispiele zeigen, wie das Wissensmanagement die medizinische Versorgung revolutioniert, sei es über „Patient Summaries“, das europäische Projekt der relevanten Gesundheitsinformationen über Web 3.0 zugänglich zu machen oder die Nutzung von e-learning. 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 die Mitglieder meines Teams in Genf. Lea Stadtler koordiniert weiterhin mit großem Wissensstand das Forum und vertritt ein bedeutendes und neues Thema der heutigen Zeit, die sogenannten Cross-Sector Partnerships. Sie hat viele neue Forschungsergebnisse eingearbeitet und im Rahmen unseres Forschungsteams zahlreiche Fallstudien zum Thema der Gestaltung, des Management und des Wissenstransfers und der Wissensnutzung erstellt. Caroline Kähr Serra setzt sich seit Jahren mit Fragen zur Innovation in Jung-

unternehmen sowie KMU auseinander. Ein besonderes Augenmerk richtet sie dabei auf Nachfolgeprozesse, bei welchen der Wissens- und Technologietransfer eine zentrale Rolle spielt. Dementsprechend haben diverse neue Themen zur Nutzung von Technologien sowie dem Wissenstransfer ergänzt werden können. Caroline Franck arbeitet in ihrer Forschungsarbeit sowohl an der medizinischen Fakultät wie auch am Institut für Betriebswirtschaft und in unserem Team des Wissen managen. Sie konzentriert sich auf das Projekt „Telemedicine and life-long learning models and their application for health workforce development in low-resource settings“. Viele globale Projekte aus dem medizinischen, entwicklungsorientierten Bereich haben daher auch hier Eingang gefunden.

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 15 Jahren der Forschung auf dem Gebiet des Wissensmanagements stets auf einen regen Erfahrungsaustausch mit interessierten Lesern.

Genf, im Herbst 2012

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 Schauinsland 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 Lesenutzen 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	XIII
1. Kapitel	
Herausforderung Wissensmanagement	1
Manager entdecken Wissen	3
Turbulenz statt Transparenz	6
Bedrohung oder Chancen durch steigende Wissensintensität?	7
Zusammenfassung	12
Leitfragen	12
2. Kapitel	
Die Wissensbasis des Unternehmens	13
Die Grundelemente der Wissensbasis	16
Individuen und Kollektive bilden die Wissensbasis	18
Wissensarbeiter als Hauptwertschöpfer	19
Kollektive Fähigkeiten: Mehr als die Summe der Experten	22
Die entscheidenden Begriffe	23
Zusammenfassung	24
Leitfragen	25
3. Kapitel	
Bausteine des Wissensmanagements	27
Forderungen der Praxis: Pragmatisch, einfach, nutzbar	29
Durch Action Research zum Wissensmanagement-Konzept	30
Identifikation der wichtigsten Ansatzpunkte	30
Pragmatische Bausteine des Wissensmanagements	32
Wissensmanagement als Integrationsauftrag	34
Zusammenfassung	35
Leitfragen	35
4. Kapitel	
Wissensziele definieren	37
Warum Wissensmanagement?	40
Wissensziele auf verschiedenen Ebenen	42
Warum ist unser Wissen wertvoll?	42
Welches Wissen wollen Sie aufbauen?	47
Die Übersetzung von Visionen ins Konkrete	54
Fallstricke bei der Formulierung von Wissenszielen	57

Zusammenfassung	61
Leitfragen	62
5. Kapitel	
Wissen identifizieren	63
Wenn das Unternehmen wüsste, was es weiß	67
Die unbekannten Experten	69
Kollektive Fähigkeiten sichtbar machen	74
Wissen, was die anderen wissen	81
Externe Wissensträger und -quellen	82
Aufbau externer Netzwerke	84
Das Internet: Universales Suchmedium?	85
Wissenslücken	89
Zusammenfassung	91
Leitfragen	91
6. Kapitel	
Wissen erwerben	93
Einkauf externer Experten	99
Fremde Wissensbasen anzapfen	102
Wissen der Stakeholder ins Unternehmen holen	105
Erwerb von Wissensprodukten	108
Zusammenfassung	111
Leitfragen	111
7. Kapitel	
Wissen entwickeln	113
Neues entsteht nicht nur in Forschungslabors	115
Barrieren der Wissensentwicklung	117
Individuelle Wissensentwicklung	119
Kreativität versus systematisches Problemlösen	120
Kontexte, welche das Neue ermöglichen	120
Geburtshelfer des Neuen	122
Aufbau von Routinen und Vertrauen	126
Wie Wissen zwischen Individuen entsteht	127
Hochleistungsteams und ihre Fähigkeiten	128
Dem Neuen ein Zuhause geben	131
Zusammenfassung	142
Leitfragen	142
8. Kapitel	
Wissen (ver)teilen	143
Die richtigen Rahmenbedingungen für Wissens(ver)teilung	146

Hebeln durch Teilen	150
Nicht jeder muss alles wissen	152
Wissensmultiplikation	154
Schaffung von Wissensnetzwerken	156
Kontextsteuerung durch Infrastrukturgestaltung	157
Wissens(ver)teilung organisatorisch unterstützen	157
Wissens(ver)teilung über elektronische Netze	160
Das Potenzial hybrider Systeme	165
Teilungsbereitschaft fördern	167
Transfer von „Best Practices“ – Eine aktuelle Herausforderung	169
Wissensteilung zwischen Mexiko und Deutschland	171
Best-Practice-Transfer zwischen Thailand und Vietnam	172
Communities of Practice	174
Zusammenfassung	178
Leitfragen	179
 9. Kapitel	
Wissen nutzen	181
Nutzungsbereitschaft fördern	185
Der Wissensnutzer als Kunde	186
Nutzungsorientierte Gestaltung von Arbeitssituationen	189
Zusammenfassung	194
Leitfragen	195
 10. Kapitel	
Wissen bewahren	197
Selektieren des Bewahrungswürdigen	203
Das Speichern von Wissen	208
Individuelle Bewahrung oder „Wer weiß das noch?“	208
Die Bewahrung im kollektiven Gedächtnis	211
Das elektronische Gedächtnis des Unternehmens	214
Aktualisieren und erinnern	215
Zusammenfassung	220
Leitfragen	221
 11. Kapitel	
Wissen bewerten	223
Das Problem: Wie messe ich Wissen?	226
Wichtiges wird nicht gemessen	228
Das Falsche wird gemessen	228
Wissensindikatoren	229
Mehrdimensionale Wissensmessung	233
Alternative Messmethoden	236

Zusammenfassung	240
Leitfragen	241
 12. Kapitel	
Verankerung des Wissensmanagements	243
Den richtigen Einstieg finden	246
Webapplikationen zur Wissensteilung	248
Die eigene Wissenskultur verstehen	253
Innovative Wissensstrukturen und Wissenssysteme erproben	255
Gesucht: Wissensmanager	259
Wissensmanagement – ganz persönlich umgesetzt	261
Zusammenfassung	269
Leitfragen	269
 13. Kapitel	
Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung:	
Wissensmanagement als Problem des Change Management	271
 14. Kapitel	
Fangen Sie an!	279
 Anmerkungen	285
 Literaturverzeichnis	303
 Verzeichnis der Abbildungen	317
 Die Autoren	319

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 Wissenshalbwertszeiten 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 (118 Mrd. EUR), CATERPILLAR (60,4 Mrd. EUR) und THYSSEN-KRUPP (8,4 Mrd. EUR) (Stand: 10. Mai 2012 aus www.comdirect.de) [1]. Gleiches gilt für den Softwaregiganten MICROSOFT, der Industrieriesen wie BOEING 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]

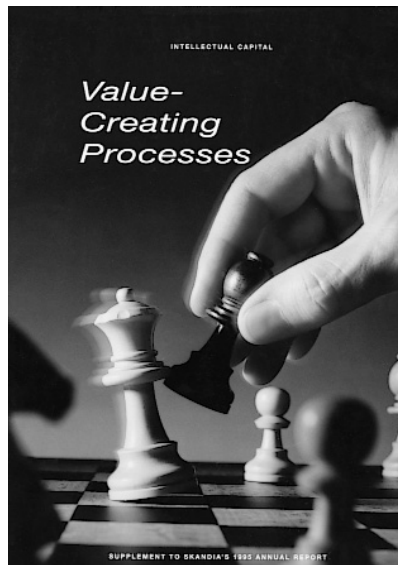
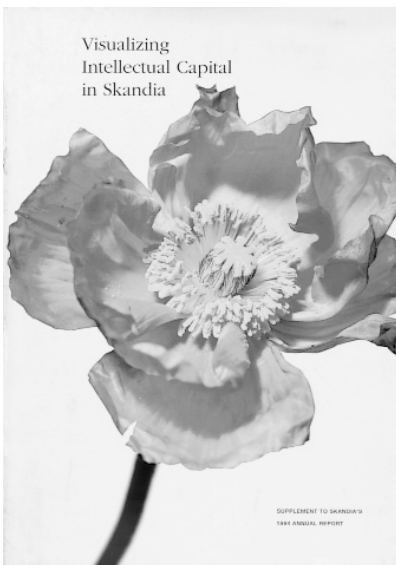


Abbildung 1:
Jahresbericht
Intellectual
Capital von
SKANDIA

■ 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 innovativer Projekte wie

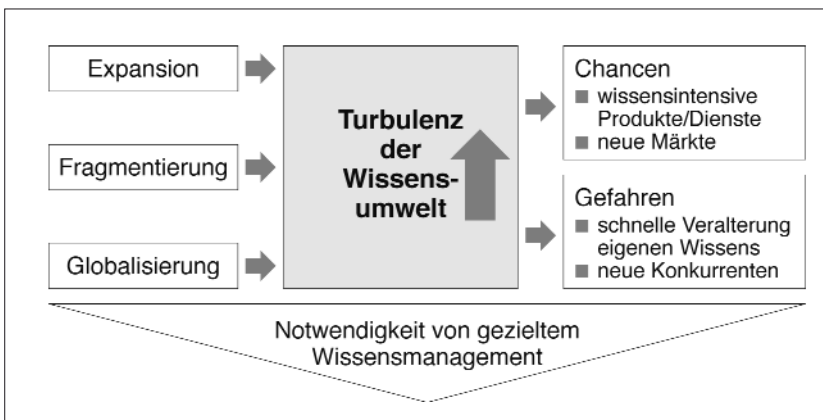


Abbildung 2:
Trends der
Wissens-
gesellschaft

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 bis zum heutigen Zeitpunkt (Stand 05/2012) auf Wikipedia 1.404.122 Artikel auf Deutsch 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. Ein weiteres Beispiel hierfür ist ein von BMW in Zusammenarbeit mit der technischen Universität München entwickeltes Forschungsprojekt, in welchem ein Sensoren-System in ein Lenkrad integriert wurde. Dieses System beobachtet den Gesundheitszustand des Fahrers während der Fahrt und führt einen kleinen Gesundheitscheck durch. Darüber hinaus kann das System Alarm schlagen und Sicherheitsmaßnahmen wie Warnzeichen und automatisches Bremsen einleiten falls der Fahrzeugführer zum Beispiel Anzeichen eines Herzinfarktes aufweist. [13]

■ *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 Warnmitteilung auszulösen.

■ *Interaktion*

Produkten ist es inzwischen möglich selbstständig, ohne zentrale Kontrolle, über mobile ad hoc Netzwerke miteinander zu kommunizieren. So können beispielsweise Sensoren an einem Lenkrad Informationen über den körperlichen Zustand des Fahrers sammeln [14] und gegebenenfalls bei Anzeichen von Müdigkeit oder Stress mit Autos in der Nähe kommunizieren [15] um diese vor einer möglichen Gefahr zu warnen. Der Fahrer, der die Warnung erhält kann dann Sicherheitsmaßnahmen wie z. B. den Abstand zu erhöhen durchführen.

Aber nicht nur die Kommunikation zwischen Produkten auch die Interaktion der Komponenten Mensch, Maschine und reaktionsfähiger Elemente spielen eine immer größere Rolle. In solchen Netzwerken arbeiten die Komponenten zusammen. Im „intelligenten Wohnen“ zum Beispiel können über diese Netzwerke und die Interaktion der Komponenten verschiedene Applikationen implementiert werden. Diese Applikationen reichen von der Kommunikations- über Sicherheitsapplikationen [16] bis hin zu Dienstleistungen die den Alltag erleichtern [17], oder Dienstleistungen, welche älteren oder behinderte Menschen in täglichen Aufgaben unterstützen [18]. Solche technischen Neuerungen bringen allerdings auch Problematiken bezüglich der Privatsphäre der Nutzer mit sich⁷.

■ *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 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 [20].

■ *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 REISEN*

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 Reise-mittler 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 wissensorientierte 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.

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*

Wissensorientierte 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 Grund-

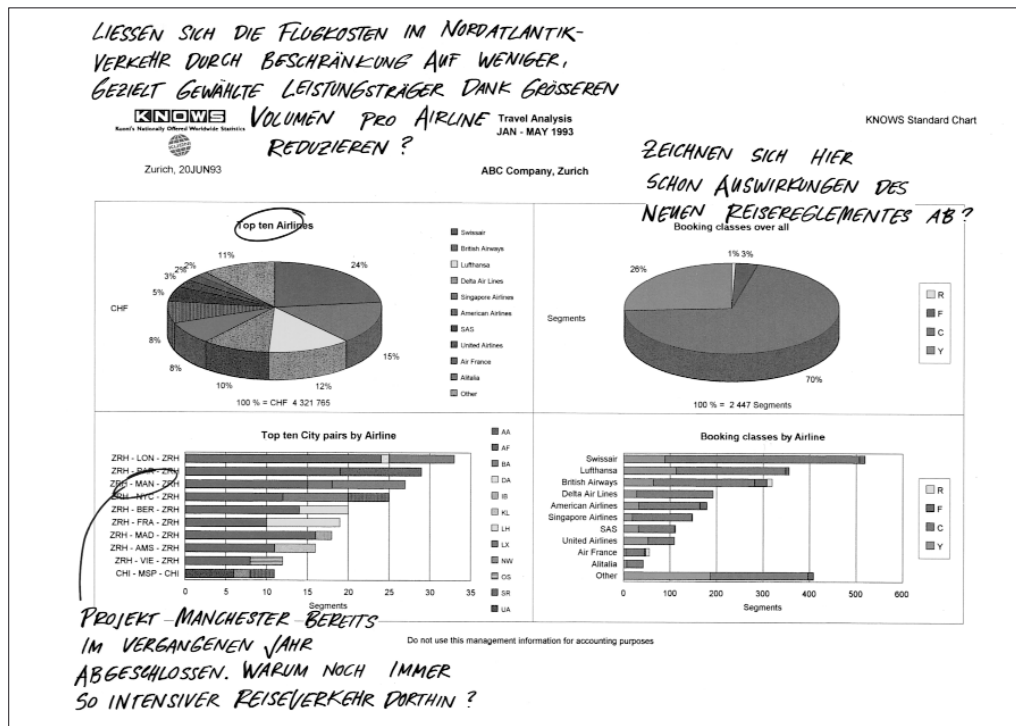


Abbildung 3: Aussagekräftige Kundeninformation durch die Aufbereitung mit Knows

lagen 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 Mühe. 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.

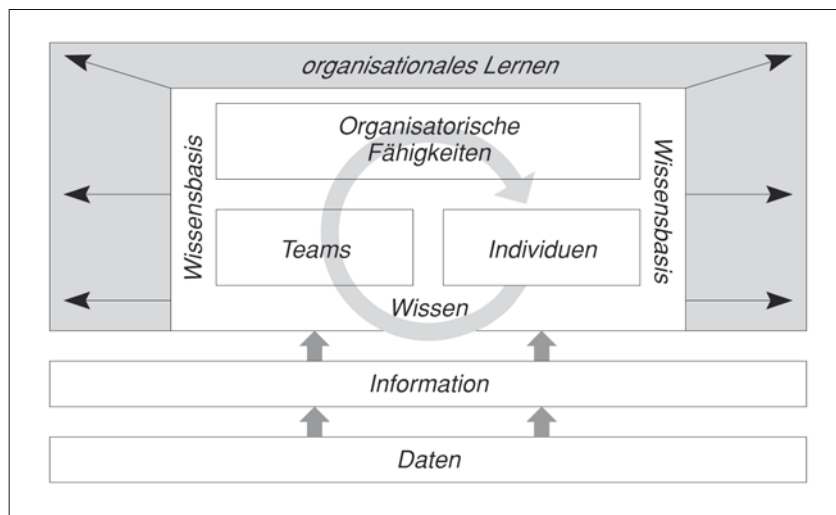


Abbildung 4:
Aufbau
der organisationalen
Wissensbasis

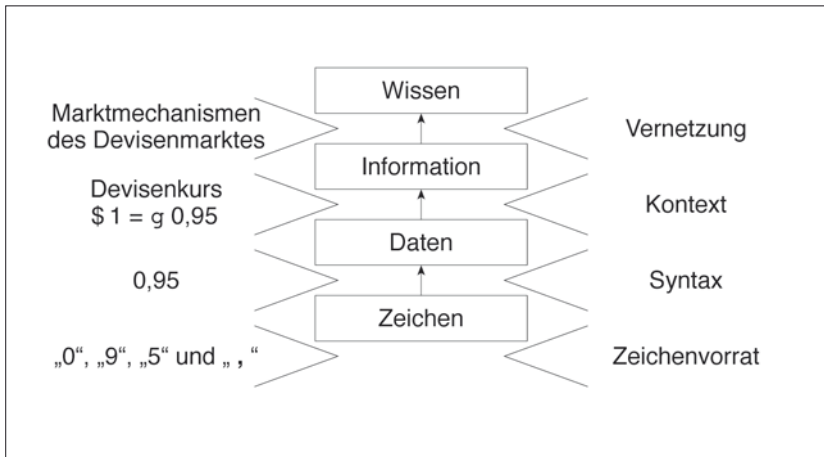


Abbildung 5:
Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie [2]

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.

Im Falle von KUONI wird die Interpretationsleistung durch das Entscheidungsunterstützungssystem (EUS) „Knows“ erleichtert. Solche Systeme werden heutzutage in unterschiedlichsten Branchen zur Unterstützung der Entscheidungsfindung und zur Verminderung von Fehlern durch menschliches Versagen eingesetzt. Im medizinischen Bereich z.B. können Ärzte nicht nur durch klinische Entscheidungsunterstützungssysteme [5, 6] in Ihrer Diagnose unterstützt werden sondern können auch auf Systeme zurückgreifen, welche die Minimierung von Fehlern aufgrund menschlichen Versagens zum Ziel haben [7]. Diese Systeme haben zum Beispiel sämtliche Wechselwirkungen von Medikamenten gespeichert (und diese Daten können einfach aktualisiert werden um neu-zugelassenen Medikamente zu integrieren). Verschreibt ein Arzt ein Medikament, welches eine negative Wechselwirkung mit einem anderen Inhaltsstoff hat, den der Patient zu sich nimmt, so schlägt das System Alarm und weist den Arzt auf diese negative Wechselwirkung hin.

■ *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).