

## ***Häufige Fragen zum Wissensmanagement von Prof. Gilbert Probst***

### ***Ist Knowledge Management eine weitere kurzlebige Management-Mode?***

Es ist derzeit in Wissenschaft und Praxis unbestritten, daß die strategische Relevanz *wissensbasierter Aktivposten* in fast allen Industriezweigen rapide zugenommen hat. Besonders deutlich wird dies bei Unternehmensübernahmen. Der für den *Goodwill* zu zahlende Anteil am Kaufpreis wird immer größer, insbesondere, wenn es sich um Unternehmen der Dienstleistungsbranche oder anderer wissensintensiver Branchen handelt. Vor dem Hintergrund, daß *Goodwill* fast ausschließlich das Wissenskapital eines Unternehmens repräsentiert, und zwar in Form von Humankapital (z.B. Fähigkeiten, Kompetenzen, Ideen der Mitarbeiter) und Strukturellem Kapital (z.B. Kundenbeziehungen), spiegelt obige Entwicklung letztlich einen *steigenden Wert des Wissens* in Unternehmen wider. *Knowledge Management* setzt bei der strategischen Ressource Wissen an und sucht die organisationalen Kompetenzen zu verbessern. In Verbindung mit den Möglichkeiten, das "intellektuelle Kapital" eines Unternehmens eindeutig zu erfassen und seinen Wert darzustellen, wird Knowledge Management, nach dem derzeitigen Kenntnisstand, in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Dies führt dazu, daß es sich nicht um eine kurzlebige Management-Mode handeln wird, auch wenn bestehende Knowledge-Management-Konzepte vermutlich modifiziert und um weitere Ansätze ergänzt werden.

### ***Was charakterisiert die Knowledge-based Economy?***

In der Knowledge-based Economy steht nicht die eigentliche Produktion industrieller Güter, sondern die *Produktion, Weitergabe und Verarbeitung von Information bzw. Wissen* im Vordergrund der wirtschaftlichen Aktivitäten. Also nicht das *physische*, sondern vor allem das *Humankapital*, d.h. das Wissen, die Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter, rückt in der emergierenden Wissensgesellschaft in den Blickpunkt des Interesses. In einer Knowledge-based Economy sind *Wettbewerbsvorteile gleichbedeutend mit Know-how-Vorteilen* und der Fähigkeit, überlegenes Know-how bzw.

Wissen in marktgerechte Geschäftsprozesse zu überführen. Überlebensfähig werden daher langfristig nur diejenigen Unternehmen sein können, die den *effektiven Umgang* mit der wertvollen Ressource Wissen sowie deren *Bewertung* in ihre strategischen Überlegungen einbeziehen.

***Glauben Sie, daß die Unternehmen in Ihrem Land/Ihrer Branche die aktuelle und zukünftige Bedeutung von Wissensmanagement richtig einschätzen?***

In der Schweiz wurde das Konzept des Wissensmanagement frühzeitig von verschiedenen Unternehmen, wie z.B. ABB, Holderbank, Novartis, La Roche, UBS, SwissRe und Phonak aufgegriffen. In Anbetracht der hohen Dienstleistungsabhängigkeit und einer generellen Offenheit für neue Managementmethoden ist dies nicht verwunderlich.

***Wird der Faktor Mensch in den Ihnen bekannten implementierten Konzepten ausreichend berücksichtigt?***

Im Vordergrund standen zu oft technologische Lösungen, Fragen des Information overload etc. ohne den Menschen in seiner Ganzheit einzubeziehen. Wissensmanagement ist m.E. kein IT-Problem, aber auch nicht an Human Resource Management (HRM) zu delegieren. In den heutigen Konzepten wird dem Menschen und der Mitarbeiterführung nur ungenügend Rechnung getragen. Dies obwohl in den Unternehmen die Eigner des Wissenskaptals, die Mitarbeiter also, mit ihren Fähigkeiten und Qualifikationen, Begabungen und ihrem Wissen eine *Schlüsselposition* einnehmen. Die Mitarbeiter haben die Kontrolle über einen Großteil des Wissens eines Unternehmens. Dies führt dazu, daß Unternehmen zunehmend von ihren zentralen Wissensträgern abhängig sind. Diese Abhängigkeit macht sie verletzlich und begünstigt opportunistisches Mitarbeiterverhalten, das mit der Entstehung neuartiger *personeller Wissens- bzw. Know-how-Risiken* verbunden ist: Die Vorenthaltung von Wissen, der Wissensentzug durch Kündigung wichtiger Know-how-Träger sowie die Schlechtleistung trotz hinreichender Qualifikation sind nur einige Beispiele dafür. M.E. müßte es verstärkt darum gehen, in einem Knowledge-Management-Konzept frühzeitig Instrumente zur Absicherung derartiger Wissensrisiken einzusetzen. Neben Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung müßte

insbesondere die Führung generell hinterfragt werden, kurz “wie führe ich meine Knowbodies”?

***Was sind die drängenden Fragen im Wissensmanagement Ihrer aktuellen Forschung/Arbeit?***

Neben den Fragen der *Bausteine eines umfassenden Wissensmanagement* bildet die Problematik ungewollter Wissensverluste, d.h. der “*Risikofaktor Wissen*” einen weiteren Schwerpunkt meiner derzeitigen Arbeit.

In Zusammenhang mit den *Bausteinen des Wissensmanagement* stehen folgende Fragestellungen, Grundideen und Instrumente im Blickpunkt meines Interesses:

*Setzen der Wissensziele.* Welches Wissen ist für das Unternehmen strategisch relevant und wie können auf normativer, strategischer und operativer Ebene klare Wissensziele festgehalten werden?

*Wissensbewertung.* Entsprechend den formulierten Wissenszielen werden Methoden zur Messung von normativen, strategischen und operativen Wissenszielen notwendig. Wissensmanager können im Gegensatz zu Finanzmanagern nicht auf ein erprobtes Instrumentarium von Indikatoren und Meßverfahren zurückgreifen, sondern müssen neue Wege gehen. Hierin liegt eine der größten Herausforderungen für weitere Forschungen zum Wissensmanagement.

*Schaffung hinreichender Transparenz über vorhandenes Wissen.* Wie kann internes und externes Wissen, d.h. Wissen im Unternehmen aber auch im Markt, bei Kunden, Forschungsinstituten etc. identifiziert werden?

*Erhöhung des Wissensbestandes.* Die Erhöhung des Wissensbestandes kann einerseits durch *interne Wissensentwicklung* erfolgen, indem bestehende Fähigkeiten bestmöglich ausgenutzt oder durch kreative Rekonfiguration in leistungsfähigere Prozesse, neue

Produkte etc. überführt werden. Andererseits bieten u.a. Fusionen und Akquisitionen sowie Kooperationen mit anderen Unternehmen die Möglichkeit eines *externen* Know-how-Erwerbs.

*Wissens(ver)teilung.* Die (Ver)Teilung von Erfahrungen in der Organisation ist die zwingende Voraussetzung, um isoliert vorhandene Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Die Leitfrage lautet: Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie können die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtert werden?

*Wissensnutzung.* Die Wissensnutzung, d.h. der produktive Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens ist eines der Hauptanliegen des Wissensmanagements. Wie kann also die Nutzung von wertvollen Fähigkeiten und Wissensbeständen (z.B. geschützte Patente) im Unternehmen sichergestellt werden?

*Wissensbewahrung.* Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. Um wertvolle Expertise nicht leichtfertig preiszugeben, müssen die Prozesse der *Selektion des Bewahrungswürdigen*, die *angemessene Speicherung* und die *regelmäßige Aktualisierung* bewußt gestaltet und *Maßnahmen und Instrumente zum Know-how-Schutz* rechtzeitig eingesetzt werden.

Dieser letztgenannte Baustein des Wissensmanagement bildet die Brücke zu meinem zweiten Forschungsschwerpunkt, dem **“Management von Know-how-Risiken”**.

Dabei steht das Risiko von Wissensverlusten im Unternehmen und dessen Konsequenzen im Mittelpunkt der Betrachtung. Da in der heutigen Informationsgesellschaft ein tendenziell wissensbasierter Wettbewerb vorherrscht und der Faktor Wissen bzw. Know-how zur wichtigsten Ressource avanciert, kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, relevantes Wissen zu verlieren - sei es durch die Abwanderung von Mitarbeitern, durch unzureichende Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, unfreiwillige Know-how-

Diffusion an Konkurrenten oder im Zuge von Fusionen und Kooperationen. Die Sicherung des Faktors Wissen wird für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zunehmend wichtiger. Dies legt den Schluß nahe, daß Know-how-Risiken so weit es geht handhabbar und kalkulierbar gemacht werden müssen. Mein diesbezüglicher Fokus liegt auf der Untersuchung personeller, sachlich-technischer, organisatorischer sowie marktbezogener Know-how-Risiken, die sich in der Art des verlustbedrohten Wissens unterscheiden.

*Personelle Know-how-Risiken.* Das verlustbedrohte Wissen ist rein personengebunden, d.h. es befindet sich in den Köpfen der Mitarbeiter. Gerade das implizite Know-how, das bspw. in kreativer Teamarbeit, nicht-verbalisierbarem Experten- und Erfahrungswissen zum Ausdruck kommt, ist von besonderem Wert für das Unternehmen und kann bei Verlust (z.B. durch Kündigung wichtiger Know-how-Träger, Vorenthaltung von Wissen u.ä.) nur schwer ersetzt werden.

*Sachlich-technische Know-how-Risiken.* Die sachlich-technischen Know-how-Risiken beziehen sich auf das kodifizierte Know-how des Unternehmens, das in Form von Computerdateien oder -programmen, Berichten, Dokumenten, Akten u.ä. gespeichert ist. Dieses "technisch-gebundene Wissen" kann insbesondere durch Systemabstürze, Inkompatibilitäten oder Mißbrauch verlorengelassen.

*Organisatorische Know-how-Risiken.* In Zusammenhang mit der organisatorischen Infrastruktur des Unternehmens werden die organisatorischen Know-how-Risiken thematisiert. Die organisationale Infrastruktur repräsentiert die unternehmensweiten und organisatorisch verankerten Fähigkeiten in Form unternehmensspezifischer Strukturen und Prozesse. Bei dem verlustbedrohten Know-how-Kapital handelt es sich hauptsächlich um strukturelles Wissen, das in Gestalt von Verfahrensweisen, Produktionsprozessen sowie Handlungsabläufen und -programmen gespeichert ist.

*Marktbezogene Know-how-Risiken.* Marktbezogene Know-how-Risiken betreffen das Wettbewerbsumfeld des Unternehmens. Die nach PORTER im Umfeld eines

Unternehmens wirkenden Wettbewerbskräfte (Nachfrager, Zulieferer, alte und potentielle Konkurrenten sowie Substitute) bilden eine Quelle verschiedenartiger Risiken, die als marktbezogene Know-how-Risiken zusammengefaßt werden können. Bei dem verlustgefährdeten Know-how-Kapital handelt es sich hauptsächlich um Kunden-, Konkurrenz- und Marktwissen, das bspw. in Produkten, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen verankert ist.

Für jede der genannten Know-how-Risikokategorien konnte aufgezeigt werden, wie unerwünschter Wissensabfluß in Unternehmen eingedämmt oder verhindert werden kann.

***Wie wirkt sich Knowledge Management auf Unternehmensstrategien und -organisation aus?***

Im strategischen Bereich wird vermehrt von der Frage des *relevanten* Know-hows und einer Kompetenzorientierung ausgegangen.

Organisatorisch werden die Strukturen daraufhin zu überprüfen sein, ob sie "Wissenskreation" (Innovation), Wissensteilung und -bewahrung fördern. Die Entstehung von Wissensinseln gilt es zu vermeiden und Wissensbarrieren in Form von Abteilungs- und Bereichsgrenzen abzubauen. Neue Formen werden ohne Zweifel teamorientierter, interaktiver und vertrauensbasierter sein um bspw. Marktplätze des Wissens zu schaffen, die einen wünschenswerten innerbetrieblichen Austausch relevanten Wissens begünstigen. Diese Entwicklung kommt auch in der Gestaltung moderner Bürogebäude zum Ausdruck. Es werden immer häufiger offene, frei einsehbare Räumlichkeiten sowie Kommunikationszonen und -zwischenräume eingerichtet, mit dem Ziel einer geistigen und räumlichen Vernetzung der Arbeitsplätze. Schnelle informelle Gespräche, die zu beschleunigten Problemlösungen beitragen, werden auf diese Weise gefördert.

***Welche Rolle soll/kann der Chief Knowledge Officer bei der Umsetzung spielen, welche Teamunterstützung benötigt er, wo sollen er und/oder ein KM-Team angesiedelt werden?***

Chief Knowledge Officer sind m.E. nur vorübergehende Initiatoren, Projektmanager und Bewußtmacher. Letztlich muß Wissensmanagement Führungssache sein und kann nicht an eine Person delegiert werden. Die Erfahrung zeigt jedoch, daß es eine klare Verantwortung, einen Träger und "ressourcenstarken" Verantwortlichen bedarf, um ein neues Konzept zu initiieren und am laufen zu halten. Genauso wie Ethik zwar in allen Fächern einer Managementschule thematisiert werden müßte, benötigt man meist doch einen Lehrstuhl und entsprechenden Träger im System, die die ethischen Denk- und Handlungsweisen fördern. Wissensmanagement sollte dort angesiedelt sein, wo es um das strategisch relevante Wissen geht, und nicht einfach dem CEO oder direkt der Geschäftsleitung unterstellt sein. Bedeutungsvoller ist, daß er oder das Team mit den notwendigen Ressourcen und Entscheidungskraft ausgestattet wird.

***Wo liegen nach Ihren Erfahrungen die größten Schwierigkeiten bei der Implementierung von Wissensmanagement-Konzepten?***

Schwierigkeiten liegen meist nicht in der Akzeptanz der Bedeutung, sondern im Prozeß der Umsetzung. Besonders häufig scheitern top-down entworfene Großkonzepte, die mit unklaren Zielvorgaben initiiert werden statt einer Problemorientierung bottom-up Rechnung zu tragen. Darüber hinaus führen Angst und Unsicherheiten, die mit Veränderungen einhergehen, fehlende Instrumente und Erfahrungen oft zu Implementierungsschwierigkeiten.

***Was ist der erste Schritt zur Implementierung von KM?***

Der erste Schritt zur Implementierung von KM ist die Wahl der geeigneten Strategie zur Lancierung und Institutionalisierung von Wissensmanagement-Aktivitäten im eigenen Unternehmen. Je nach den unternehmensspezifischen Gegebenheiten, Zielsetzungen und Bedürfnissen, kann die Implementierung von KM unterschiedlich erfolgen:

*Projektorientiert*, d.h. im Rahmen von Pilotprojekten (Bsp. F&E), Issue-Projekten (Bsp. Patente) oder Standardsetzungsprojekten (Bsp. Dokumentation, KM Framework).

*Rollenorientiert*, d.h. es werden bspw. Chief Knowledge Officer, Knowledge Broker u.ä. als Initiatoren, Projektmanager und Bewußtmacher von Wissenmanagement-Aktivitäten bestimmt.

*Initiativenorientiert*, d.h. Sensibilisierungskampagnen in Form von Workshops, Wissensteilungs-Initiativen, Förderungen informeller Netzwerke, Erarbeitung eines Wissensleitbildes u.ä.

*Kombinationen aus 1-3.*