

Wissensmanagement

Prof. Dr. Gilbert Probst/Michael Gibbert/Prof. Dr. Steffen Raub

Erscheint in: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., W. Oechsler/ W. Weber, Hrsg., Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 2002

Wissensmanagement und Personalmanagement haben eine zentrale Schnittmenge: den Mitarbeiter als Träger organisationalen Wissens. Je höher die Wissensintensität einer Branche ist und je mehr hochqualifizierte wissensintensive Produkte oder Dienste im Angebotsprogramm eines Unternehmens zu finden sind, um so höher wird in der Regel der Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter an der Wertschöpfung des Unternehmens sein, und um so wichtiger wird die Ausrichtung des Personalmanagement auf wissensorientierte Wertschöpfungsprozesse. Wissensmanagement kann daher das Personalmanagement in wichtigen Bereichen ergänzen. Diese Bereiche werden in die Zielsetzung, die Identifikation, den Erwerb und die Entwicklung, die Verteilung und Nutzung, und schließlich in die Bewahrung und Bewertung von Wissen eingeteilt. Anhand dieses Bezugsrahmens lassen sich Ziele, Strategien, und Instrumente für ein Personalmanagement wissensintensiver Unternehmen ableiten.

I. Ziele, Strategien und Instrumente für das Personalmanagement in wissensbasierten Unternehmen – Einleitung

Wissensmanagement und Personalmanagement? Mancher Personalmanager wird sich fragen, warum das Thema Wissensmanagement ausgerechnet im Personalbereich aufgegriffen werden sollte. Die Antwort kann von theoretischer und praktischer Seite gegeben werden. Tatsächlich wurde von theoretischer Seite zwar immer wieder der integrative Charakter des Wissensmanagement betont, dennoch dominieren in der Debatte bisher informationstechnische und organisationsstrukturelle Fragen. Eine wesentliche Facette von Wissensmanagement bleibt dagegen unterbelichtet: seine personalpolitische Ausgestaltung (Klimecki/Thomae, 2001; Enkel/Back, 2001; Doz/Santos/Williamson, 2001). Von praktischer Seite betrachtet wird das Thema Wissensmanagement in der Unternehmens-Praxis tatsächlich sehr häufig von Personalmanagern aufgegriffen und viele wissensrelevante Fragestellungen werden zunächst im Personalbereich angegangen (Klimecki/Gmür 2000, Davenport/Probst, 2002; Pawlowsky 1992, 1998; Raub/Rüling, 2001).

Für die enge Verbindung von Personal- und Wissensmanagement aus theoretischer und praktischer Sicht sind mehrere Gründe zu nennen. Wissenserwerb im Unternehmen beginnt mit der Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter. Das Bewahren und Bewerten des im Unternehmen vorhandenen Wissens wird in der Wissensgesellschaft zu einer der Kernaufgaben des Personalmanagement, nicht zuletzt um zu verhindern, dass Kernkompetenzen zu "KernInkompetenzen" werden (Hamel, 2000; Pfiffner/Stadelmann 1998; Leonard-Barton, 1995). Maßnahmen zur Steuerung der Humanressourcen können also von den Überlegungen, die im Bereich Wissensmanagement angestellt werden, in jeder Hinsicht profitieren.

Im folgenden wollen wir die Zusammenhänge zwischen Personal- und Wissensmanagement betrachten. Wir untersuchen dabei, in welchen Gebieten das Personalmanagement bereits entscheidend zum besseren Umgang mit Wissen beiträgt und wie dieses sich noch stärker an Wissensaspekten ausrichten könnte. Zu diesem Zweck stellen wir ein integriertes Bausteinmodell vor, welches sowohl operative, als auch strategische Aspekte im Spannungsfeld zwischen Personalmanagement und Umgang mit Wissen berücksichtigt (Probst/Raub/Romhardt, 1999). In diesem Rahmen geben wir in Anlehnung an Hilb (2001) Handlungsempfehlungen im Rahmen von Zielen, Strategien, und Instrumenten eines Personalmanagement in wissensbasierten Unternehmen. Doch zunächst wollen wir uns zwei einleitenden Punkten zuwenden, der Bedeutung von Wissen und dem Wissensarbeiter als strategische Ressource.

II. Der Wissensarbeiter als neuralgischer Punkt

Eines der grundlegenden Probleme des Wissensmanagements liegt darin, daß die Ressource Wissen häufig mit Information gleichgesetzt wird. Als Folge wird angenommen, daß Wissen, ebenso wie Information, von seinem eigentlichen Besitzer, dem Mitarbeiter, zu trennen ist, und quasi als eigenständiges Objekt beliebig verschoben und ausgetauscht werden kann. Informationstechnologie kann unter der Annahme von Information als Objekt sehr gute Dienste leisten (vgl. Grant, 1996). Leider ist dies bei Wissen nicht möglich. Hierbei handelt es sich um eine Ressource, die sich in den Köpfen von "Wissensarbeitern" entwickelt und befindet. Sie verläßt nach Feierabend das Unternehmen. Im Zuge von Kündigungen kann sie sogar vollständig verloren gehen (Spender, 1996). Der Weggang zentraler Wissensträger kann zu ungewünschten Wissensverlusten, bzw. Wissenlücken führen, die eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens gefährden können (Knaese/Probst, 2001; vgl. auch die empirische Studie bei der Deutschen Bank, Knaese 2002). Tatsächlich ist Wissen also immer an Menschen gebunden, denn es ist handlungsorientiert, sogenanntes Know-how. Es handelt sich nicht um abstrakte, d.h. vom Mitarbeiter trennbare Informationen (Schneider 2001, Probst/Raub/Romhardt, 1999). Angesichts der Herausforderungen der Wissensgesellschaft lassen sich langfristige Wettbewerbserfolge meist nur durch Arbeitsprozesse erzielen, die durch Mitarbeiter verrichtet werden, für die sich in der Zwischenzeit der Ausdruck Wissensarbeiter eingebürgert hat (vgl. Davenport/Prusak, 1997).

Wissensarbeiter, als eine zentrale Ressource der Unternehmung, stellen neuartige Herausforderungen an das Personalmanagement (Harrigan/Dalmia 1991; Drucker, 1993; Klimecki/Thomae, 2001). Wie können relevante Wissensträger im Unternehmen oder in dessen Umfeld identifiziert werden? Wissensarbeiter leiden häufig unter Organisation, zentraler hierarchischer Koordination, Vorgaben. Ihre Zielvorstellungen mit denen des gesamten Unternehmens in Einklang zu bringen, ist teilweise sehr schwierig. Herausfordernde Arbeitsbedingungen und Anerkennung durch andere hochqualifizierte Mitarbeiter sind für ihre Motivation oft wichtiger als Gehälter und Boni. Anreizsysteme und Arbeitsbedingungen für Wissensarbeiter müssen folglich grundlegend neuartigen Überlegungen folgen und insbesondere darauf ausgerichtet sein, Mitarbeiter für das Teilen und Nutzen von Wissen zu belohnen. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach der Rolle der Führungskraft und des Personalmanagers in wissensintensiven Unternehmen zu stellen. Hier ist die jeweilige Führungskraft gefordert, den Mitarbeitern größtmöglichen Spielraum für die Anwendung des wertvollen Wissens des einzelnen Mitarbeiters zu ermöglichen (Touet, 2001). Die Führungskraft ist Coach zur Eröffnung eigenverantwortlichen Denken und Handelns, um so zu ermöglichen daß der Mitarbeiter sein Wissen in vollem Umfang in den Wertschöpfungsprozeß einbringen kann? Sie schafft einen Kontext mit Strukturen, Anerkennungs- und Entgeltsystemen, der die Entstehung einer Wissensteilungs- und -anwendungskultur fördert.

Personalmanager sehen sich mit einer Reihe veränderter Problemfelder konfrontiert. Die Bedeutung der von ihnen betreuten "Ressource Mensch", als bedeutendste Quelle organisationalen Wissens, ist kontinuierlich im Wachsen begriffen. Im Zuge der jüngsten Debatte über den "War for Talent" (Michaels/Handfield-Jones/Axelrod, 2001) gewinnt diese Tatsache zusätzlich an Relevanz. In einem Kontext zunehmender Konkurrenz um hochqualifizierte Wissensarbeiter wird es immer wichtiger, ein herausforderndes Umfeld zu schaffen. Nachwuchsförderung und Bindung hochqualifizierten Personals ist nicht länger nur eine Personalaufgabe sondern wird zur generellen Leadership-Verantwortung. Hier kann Wissensmanagement einen entscheidenden Beitrag leisten. Zahlreiche Wissensmanagement-Instrumente, wie z.B. Communities of Practice, bewirken nicht nur eine effizientere Teilung von Wissen sondern auch stellen eine Herausforderung für hochqualifizierte Mitarbeiter dar, was deren Identifikation mit der Organisation erhöht.

Darüber hinaus werden in zahlreichen Unternehmen Wissensmanagementaufgaben bereits durch zusätzliche spezielle Managementpositionen oder Stabsstellen wahrgenommen. Diese Spezialisten nennen sich beispielsweise "Director of Intellectual Capital" (Sveiby, 1997), „Knowledge Manager“, "Director Knowledge" oder "Director Intellectual Asset Management" (Stewart 1997, Raub/Rüling 2002). Solche (Stab)Stellen sind jedoch nicht ausreichend, um ein Personalmanagement in wissensbasierten Unternehmen zum Erfolg zu führen. Vielmehr bedarf es eines integrierten Ansatzes, der sich durch das gesamte Unternehmen zieht, und nicht an vereinzelt speziellen Stellen festgemacht wird. Anstatt eine neue Position zu schaffen, können diese Aufgaben auch im Bereich des Personalmanagements wahrgenommen werden. Das Human Resource Management könnte sich dadurch zu einem "Knowledge Resource Management" entwickeln, welches sich sowohl der Gestaltung der Wissensressource Personal, als auch der Steuerung allgemeiner Wissensprozesse in der Unternehmung widmet.

Um diese Vision des Personalmanagements als Betreuer organisationalen Wissens zu verdeutlichen, wollen wir im folgenden die wesentlichen Ziele, Strategien, und Instrumente für ein Personalmanagement in wissensbasierten Unternehmen diskutieren.

III. Bausteine für ein Personalmanagement in wissensbasierten Unternehmen

Anhand eines Bezugsrahmens können Ziele, Strategien und Instrumente für ein Personalmanagement in wissensbasierten Unternehmen eingeordnet werden (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999). Die Bausteine eines Personalmanagement in wissensbasierten Unternehmen unterliegen einer integrierten Betrachtungsweise und umfassen einerseits die Elemente der Zielsetzung, der Umsetzung und der Messung, andererseits die Transparenzschaffung, die Wissensgenerierung, die Verteilung von Wissen, die Bewahrung und die Nutzung der Wissensbasis.

1. Wissenszielsetzung

Es kann nicht einfach um Aktionismus im Umgang mit Wissen gehen, sondern es muss aus den Geschäftsprozessen und der Strategie heraus klar abgeleitet werden, welches Wissen denn relevant ist. Sämtliche gestaltenden und lenkenden Massnahmen müssen sich folglich an der Frage messen, ob es sich um wertvolles und wertschaffendes Wissen handelt. Im Rahmen von

Zielen, Strategien, und Instrumenten wollen wir hier im folgenden verdeutlichen, wie ein Personalmanagement in wissensbasierten Unternehmen gelingen kann.

2. *Wissensidentifikation*

Bei der Wissensidentifikation geht es darum festzuhalten, welches Wissen intern wie extern überhaupt vorhanden ist. Häufig stellen Unternehmen fest, daß sie gar nicht wissen, welches Wissen vorhanden ist. Unklarheit herrscht etwa darüber, welche Experten wo vorhanden sind, welche Fähigkeiten vorliegen und welche Erfahrungen wo schon gemacht wurden. Restrukturierungen, Lean Management und Reengineering haben häufig die Intransparenz noch erhöht oder Wissen ist gar ungewollt verloren gegangen. Unter dem Stichwort Wissensidentifikation läßt sich ein grundlegendes Problem im Zusammenhang mit externen und internen Wissensbeständen beschreiben. Die erhöhte Komplexität des externen Wissens, die Möglichkeiten neuer Medien, die Beschleunigung in der Entwicklung neuer Produkte und Technologien, all dies wirkt darauf hin, daß Unternehmen den Überblick über ihr externes Wissensumfeld sowie die darin relevanten Institutionen und Wissensträger zunehmend verlieren. Neben diesem externen Problem besteht im Personalmanagement jedoch ein oft genauso gravierendes Problem interner Intransparenz. Mitarbeiter mit Expertenwissen auf bestimmten Gebieten sind nicht bekannt oder können nicht erreicht werden. Die Ergebnisse bereits erfolgreich absolvierter Projekte können nicht abgerufen und dadurch nicht nutzbar gemacht werden. Lessons learned versickern dadurch und oft wird das Rad an verschiedenen Stellen gleichzeitig erfunden. Alle Maßnahmen zur Wissensidentifikation sind folglich darauf ausgerichtet, der Unternehmung einen besseren Überblick über interne und externe Wissensbestände zu verschaffen und dadurch eine Grundlage für weitere Fortschritte in den übrigen Bausteinen zu schaffen.

3. *Wissen erwerben & entwickeln*

Wissenserwerb und Wissensentwicklung betreffen zwei verwandte Prozesse, die auf die Erweiterung der organisationalen Wissensbasis durch neue Wissensbestände ausgerichtet sind. Dabei kann es sich einerseits um den "Import" bereits bestehenden Wissens in die Unternehmung handeln, den wir mit dem Begriff Wissenserwerb belegen. Auf der anderen Seite ist die unternehmensinterne Schaffung neuen Wissens angesprochen, die auch als Wissensentwicklung bezeichnet werden kann. In diesem Bereich, der von der Literatur oft als Kernbereich des Wissensmanagements eingestuft wird, geht es darum, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu fördern, die Zusammenarbeit mit externen Wissensträgern zu nutzen sowie die Erweiterung der organisationalen Wissensbasis in die Bahnen der strategischen Grundausrichtung zu lenken.

a) *Ziele*

Im Mittelpunkt von Wissenserwerb und Wissensentwicklung also steht der Gewinn und die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Wissensentwicklung umfaßt alle Managementanstrengungen, mit denen die Organisation sich bewußt um die Produktion bisher intern noch nicht bestehender oder um die Kreierung intern und extern noch nicht existierender Fähigkeiten bemüht.

b) Strategien

Wissenserwerb und Wissensentwicklung können auf der individuellen und auf der kollektiven Ebene konzeptionalisiert werden. Im Vordergrund stehen hierbei die Personalbeschaffung, sowie die Erfassung vorhandenen Wissens auf kollektiver Ebene. Über die Personalbeschaffung erfüllt das Personalmanagement eine bedeutende Wissensmanagementaufgabe im Bereich Wissenserwerb. Als Kernaufgabe der Personalbeschaffung kann man die Sicherstellung der Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter in ausreichender Menge, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort verstehen. Die Personalbeschaffung sichert also den Zufluß von Wissensträgern, die mit ihren individuellen Kompetenzen die organisationale Wissensbasis erweitern. Verfügt die Unternehmung über eine explizit formulierte Wissensstrategie, die beispielsweise zentrale Kompetenzen definiert oder zukünftige relevante Wissensfelder in Form von Produkten oder Technologien spezifiziert, dann kann hieraus ein Soll-Fähigkeitsprofil bis auf die Ebene des einzelnen Mitarbeiters heruntergebrochen werden. Eine solche "Wissensmatrix", welche die Übersetzungsleistung von der strategischen Ausrichtung auf die operative Personalmanagementebene erbringt, liefert ein relativ klares Bild über das momentan bestehende "Fähigkeitenportfolio" der Unternehmung (vgl. Probst/Raub/Romhardt, 1999).

c) Instrumente

Eine zentrale Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Personalauswahl zu. Anhand eines definierten Katalogs von Kriterien geht es hierbei darum, mit angemessenen Methoden aus der Gesamtheit der Bewerber die für die gegebene Position geeignetste Person zu ermitteln. Die Entwicklung im Bereich der Auswahlmethoden hat dabei mit Interview- oder Testmethoden sowie komplizierteren Verfahren wie dem Assessment Center beachtliche Fortschritte gemacht. Probleme bestehen dagegen weiterhin in der Definition der Bewertungskriterien. Eine Personalauswahl, die den Anforderungen des Wissensmanagements gerecht werden soll, müßte sich an grundlegend anderen Kriterien orientieren. Kernelement eines solchen Vorgehens wäre der Übergang von der bisherigen Aufgaben- oder Stellenorientierung hin zu einer Fähigkeitsorientierung. Unter dem Stichwort "Skill-Management" findet ein solches Vorgehen in einigen Unternehmen bereits praktische Anwendung.

Eine "Wissensmatrix" im Sinne des Skill-Management-Ansatzes kann auch im Bereich Wissenserwerbe und Wissensentwicklung gute Dienste leisten. Ergänzt man die Bewertung des Fähigkeitsportfolios durch konkrete Fähigkeits-Levels auf individueller Ebene, dann lassen sich auf der Basis der individuellen Bewertungsblätter Zielwerte für zukünftige Fähigkeiten ermitteln, und so Rückschlüsse für die kollektive Wissensbasis ziehen. Trainingspläne, die auf dieser Basis erstellt werden orientieren sich einerseits viel stärker am individuellen Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters. Andererseits sorgen sie dafür, daß Ausbildungsinvestitionen nicht "mit der Gießkanne" verteilt werden, sondern eine gezielte Weiterentwicklung unternehmensrelevanter Fähigkeiten bewirken (Probst/Raub/Romhardt, 1999).

Die erhöhte Transparenz durch die Einführung einer solchen Wissensmatrix läßt sich außerdem für eine stärker kollektiv orientierte Personalentwicklung nutzen. Während Personalentwicklung im klassischen Sinne nur auf den einzelnen Mitarbeiter abstellt, können mit diesem Hilfsmittel auch die kombinierten Fähigkeitsprofile von Projektteams oder ganzen Abteilungen analysiert werden. Personalentwicklungsmaßnahmen können dadurch so gestaltet werden,

daß sie neben der Entwicklung des einzelnen auch die Steigerung der Leistungsfähigkeit eines Kollektives berücksichtigt, was etwa durch Qualitätszirkel, Kompetenzzentren, und insbesondere durch sogenannte "Communities of Practice" gelingen kann (Wenger, 1998; Wenger/Snyder, 2000; North/Romhart/Probst, 2000).

Bei der Umsetzung dieser Maßnahmen im Führungsbereich bietet sich auch die Adaption bereits bestehender Instrumente an. So kann beispielsweise der bekannte MBO-Ansatz durch Wissensziele erweitert werden. Das Erreichen bestimmter Fähigkeitsniveaus in bestimmten Wissensbereichen wird dann als persönliches Entwicklungsziel vereinbart. Ein solches "Management by Knowledge Objectives" ist unproblematisch umzusetzen und erhöht die Effizienz einer fähigkeitsorientierten Personalentwicklungsstrategie.

4. Wissen (ver)teilen & nutzen

Die Wissens(ver)teilung ist eine, wenn nicht die, Kernaufgabe im Wissensmanagement. Wissen auf die richtigen Mitarbeiter zu verteilen, beziehungsweise organisationales Wissen an die Stelle zu bringen, an der es gerade gebraucht wird, ist eine am meisten unterschätzten Aufgaben im Wissensmanagement. Die Wissensnutzung, d.h. der produktive Einsatz organisationales Wissens zum Nutzen des Unternehmens, ist Ziel und Zweck des Wissensmanagements. Unternehmen können Weltmeister in Prozessen der Wissensverteilung sein und scheitern dennoch, wenn das Neuerarbeitete letztendlich nicht im Wertschöpfungsprozess angewandt wird und somit den erhofften Nutzen stiftet.

a) Ziele

Die (Ver)Teilung und Nutzung 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 kann ich die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern? Nicht alles muß von allen gewußt werden, sondern das ökonomische Prinzip der Arbeitsteilung verlangt eine sinnvolle Beschreibung und Steuerung des Wissens(ver)teilungsumfangs. Nicht jede Wissensart ist für eine effiziente Wissensmultiplikation geeignet.

b) Strategien

Die (Ver)teilung vorhandenen Wissens in der Organisation ist oft eine entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung neuen Wissens. Bestehende Infrastrukturen und Anreizsysteme der Wissens(ver)teilung spielen eine zentrale Rolle für die Effizienz mit der vorhandenes Wissen in der Organisation von Ort A zu Ort B transportiert wird. Untrennbar mit diesem Aspekt ist die Frage der Wissensnutzung verbunden, denn die (Ver-)teilung von Wissen und seine Anwendung gehen oft mehr oder weniger Hand in Hand. Verteiler und Empfänger bewegen sich zudem in der gleichen Infrastruktur. Schließlich muß die Bereitschaft eines Mitarbeiters, sein Wissen mit anderen zu teilen, von der Bereitschaft anderer Mitarbeiter begleitet sein, dieses Wissen auch anzuwenden.

c) Instrumente

Mit erfolgreicher Identifikation und (Ver)teilung zentraler Wissensbestandteile ist die Nutzung im Unternehmensalltag leider noch lange nicht sichergestellt. Schließlich muß die Bereitschaft eines Mitarbeiters, sein Wissen an andere weiterzugeben, von der Bereitschaft anderer Mitarbeiter begleitet sein, dieses Wissen auch anzuwenden. Die Nutzung "fremden" Wissens wird durch eine Reihe von Barrieren beschränkt. Fähigkeiten oder Wissen "fremder" Wissensträger zu nutzen, ist für viele Menschen nicht angenehm und sie vermeiden ihn nach Möglichkeit. Die Beibehaltung bewährter Routinen bildet einen Sicherheitsmechanismus, der das Individuum vor Überfremdung schützt und seine Identität aufrechterhält. Dennoch müssen Unternehmen sicherstellen, daß Wissen, welches mit großem Aufwand erstellt und als strategisch wichtig eingeschätzt wird, auch tatsächlich im Alltag genutzt wird, und nicht dem generellen Beharrungsvermögen der Organisation zum Opfer fällt.

Als Ansatzpunkt sind hier Motivations-, und Prämiensysteme zu nennen, die sowohl den Wissensgeber, als auch den Wissensehmer belohnen. Bei Siemens etwa geschieht dies durch sogenannte "ShareNet Shares," also Anteilen an der durch Wissenverteilung gewonnenen Wertschöpfung, bei der jeder Mitarbeiter ein "Konto" von solchen Shares führt (Davenport/Probst, 2002). Darüberhinaus wäre es denkbar, daß solche Konten, und damit die Bereitschaft des Mitarbeiters, sein Wissen zu teilen, als Beförderungsgrundlage eingeführt wird, um so langfristig eine "Wissenskultur" im Unternehmen zu schaffen (vgl. Hausschild/Licht/Stein, 2001).

Ein weiterer Ansatzpunkt ist im gemeinsamen "Case Writing" zu sehen. Dabei handelt es sich um das Erstellen von Fallstudien innerhalb eines Unternehmens, an dem die an einem Projekt beteiligten gemeinsam schreiben, und so gemeinsam erlebte Erfahrung und Lessons Learned nochmals durchleben. Bei solchen "Case Writing Sessions" können externe Coaches gute Dienste im Bereich der unparteiischen Bewertung des so generierten Erfahrungswissens bieten (vgl. Davenport/Probst, 2002).

5. Wissen bewahren & bewerten

Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. Die gezielte Bewahrung von Erfahrungen oder Informationen und Dokumenten setzt dessen Bewertung voraus. Tatsächlich beklagen heute viele Organisationen, daß sie beispielsweise im Zuge von Reorganisationen einen Teil ihres Gedächtnisses verloren haben. Dieses organisatorische Know-how-Risiko in Form kollektiver Amnesie beruht häufig auf der unbedachten Zerstörung informeller Netzwerke, welche wichtige aber wenig beachtete Prozesse steuern. Weitere Verluste an Know-how-Kapital in Unternehmen sind auf die Abwanderung maßgeblicher Mitarbeiter, unzureichende Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten oder unfreiwillige Know-how-Diffusion an Konkurrenten zurückzuführen.

a) Ziele

Um wertvolle Expertise nicht leichtfertig preiszugeben, müssen derartige Know-how-Risiken gemanagt, d.h. 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. Know-how-Risiken entstehen

sowohl durch ungewünschten oder unfreiwilligen Abfluß, als auch durch die Vernichtung, die Substitution, Fehlallokation oder Nichtnutzung kritischen Wissens. Diese Risiken sind zu erfassen und bewerten und anschließend auch Maßnahmen auszulösen (vgl. Knaese/Probst, 2001; Probst/Knaese 1998).

b) Strategien

Während es beim Wissenserwerb und –entwicklung also um den Aufbau und die Erweiterung der organisationalen Wissensbasis geht, hat auch das ungeliebte Thema Personalfreistellung einen (allerdings negativen) Wissensbezug. In diesem Bereich muß es nämlich vor allem darum gehen, den Verlust wichtiger organisationaler Wissensbestände durch das Ausscheiden von Mitarbeitern zu verhindern.

c) Instrumente

Im wesentlichen bieten sich einem wissensorientierten Personalmanagement hier zwei Ansatzpunkte. Während der normalen Lebensdauer der Personalbeziehung müssen alle Anstrengungen darauf gerichtet sein, zentralen Wissensträgern ein ansprechendes Arbeitsumfeld zur Verfügung zu stellen und sich deren Dienste auch in außergewöhnlichen Situationen, beispielsweise in Perioden des Downsizing oder im Fall der Desinvestitionen von Geschäftsbereichen, zu sichern. Hierbei ist unter anderem auch darauf zu achten, daß bestehende Netzwerke und Communities of Practice nicht zerrissen werden. Dies kann über eine umfassende Dokumentation bestehender Netzwerke gelingen (vgl. Davenport/Probst, 2002).

Am natürlichen Ende der Personalbeziehung besteht dagegen die Herausforderung darin, einen möglichst umfassenden Transfer individuellen Wissens in den organisationalen Wissensbestand zu realisieren. Dies kann beispielsweise durch den Aufbau von Expertensystemen, also die Überführung individuellen Wissens in digitale Form gelingen. Ein anderer Ansatzpunkt besteht darin, kritisches Wissen von Mitarbeitern auch über das Eintreten des Ruhestandes hinaus für die Unternehmung verfügbar zu machen. Eine Teilzeitbeschäftigung ausscheidender Mitarbeiter auf Beratungsbasis ist hierfür ein möglicher Ansatzpunkt.

Als weiterer Ansatzpunkt ist Job Rotation im Lichte von Wissensmanagement zu sehen. Aus dieser Perspektive betrachtet, wird Job Rotation zu einem zwei-schneidigen Schwert: Auf der einen Seite ist davon auszugehen, daß die Chancen zur Verbesserung des Generalistentums und zur Stärkung der eigenen Flexibilität des Wissensarbeiters geschätzt und angenommen werden, Personalbindung also erzielt wird. Auf der anderen Seite vergrößert die dadurch erreichte Steigerung der "Ich Aktie" die Aussichten, anderswo einen Attraktiveren Arbeitsplatz zu finden, d.h. es sind zusätzlich zur Job Rotation flankierende bindungswirksame Anreize ratsam (Berthel, 2001: 318).

IV. Instrumente des Personalmanagement neu eingeordnet

Wissensmanagement und Personalmanagement überschneiden sich beim Mitarbeiter als Träger organisationalen Wissens. Die Instrumente bleiben sich meist gleich, sind jedoch unter

neuen Gesichtspunkten zu gestalten und verwenden. Einige Instrumente sind zu erweitern oder andere gar neu aufzunehmen. Je höher die Bedeutung des Wissens, je grösser die Wissensintensität und je mehr wissensbasierte Produkte oder Dienste im Angebotsprogramm zu finden sind, um so höher wird der Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter an der Wertschöpfung des Unternehmens, und um so wichtiger wird die Ausrichtung des Personalmanagement auf wissensorientierte Wertschöpfungsprozesse.

Stellt man die Instrumente des Wissensmanagement in den Kontext der wesentlichen Funktionen des Personalmanagements, so lassen sich interessante Überschneidungen erkennen. In Abbildung 2 wird versucht, einige der wichtigen Überschneidungsbereiche, ihre jeweilige Kernfrage und eine Auswahl möglicher Instrumente in Form einer Übersicht darzustellen.

		Personalmanagement			
		Personalbeschaffung	Personallenkung Personaleinsatz	Personalentwicklung	Personalbindung
Wissensmanagement	Wissensziele bestimmen	Herausforderung: Den "War for Talent" gewinnen <i>Instrumente:</i> Kompetenzorientiertes Management Skill-Management	Herausforderung: Ein geeignetes Umfeld für den produktiven Einsatz von Wissensarbeitern schaffen <i>Instrumente:</i> Gelbe Seiten Sharing-Plattformen Wissensbasierte Anreizsysteme	Herausforderung: Wissensarbeiter zusammen bringen und kontinuierlich fördern <i>Instrumente:</i> Communities of practice	
	Wissen identifizieren				
	Wissen erwerben				
	Wissen entwickeln				
	Wissen (ver)teilen	Herausforderung: Wissensarbeiter langfristig binden <i>Instrumente:</i> Turnover-Management Personalbindungs-Indikatoren			
	Wissen nutzen				
	Wissen bewahren				
	Wissen messen				

Abb.2: Ueberschneidungsbereiche Personal- und Wissensmanagement

Langfristig erwarten wir eine konsequentere Ausrichtung des Personalmanagements auf die wichtigste Ressource im Unternehmen, das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter. Insbesondere erwarten wir hier, daß traditionelle "Proxies," die angewendet wurden, um an dieses Wissen zu gelangen obsolet werden. So wird immer noch die im Unternehmen verbrachte Zeit als Annäherung für den Beitrag des Mitarbeiters zum Wertschöpfungsprozess des Unternehmens gesehen, und finanziell vergütet. Aufgrund des "Law of increasing Returns" ist hingegen zu erwarten, daß sich mittelfristig ein Umdenken durchsetzt, welches nicht mehr im Unternehmen verbrachte Zeit vergütet, sondern die Bereitschaft des Mitarbeiters, sein Wissen zu teilen und das Wissen seiner Kollegen selbst anzuwenden. So sollte ein "Abschreiben" von Kollegen nicht nur erlaubt, sondern ausdrücklich fördert, bzw. ein Unterlassen desselben bestraft werden. Auf der anderen Seite muß das Personalmanagement ebenso sicherstellen, daß sich ein "Abschreiben lassen" bei Mitarbeitern als Tugend etabliert. Es gilt also, eine variable

leistungsabhängige Vergütung im Rahmen eines Management by Knowledge Objectives zu betreiben (vgl. auch Berthel, 2001: 324).

Die Instrumente lassen sich u.E. leicht den obgenannten Bereichen oder Bausteinen des Wissenmanagments zuordnen. Aber damit ist es nicht getan. Es geht darum, die entsprechenden Fragen zu stellen und gestaltend und lenkend im Rahmen von Zielen, Strategien und Instrumenten einzugreifen.

V. Literaturverzeichnis

- Arthur, W.B. (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, July-August, 100-109.
- Bardaracco, J. (1991). *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Berthel, J. (2001). Personalbindung und –entwicklung: Neuer Aufgabenkomplex des Human Resource Management in wissensintensiven Unternehmen. . In Bleicher, K/ Berthel, J. *Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft* (pp. 308-320). Wiesbaden: Gabler.
- Davenport, T.H./Probst, J.B. (2002). *Knowledge management case book* (2nd ed.). Weinheim: John Wiley and Sons.
- Doz, Y./Santos, J. & Williamson, P. (2001). *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1993). *Post capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Enkel, E./Back, A. (2001). Wissensnetzwerke: Das neue Instrument zur Förderung von Wissensaustausch und Wissensentwicklung im Unternehmen. In Bleicher, K/ Berthel, J. *Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft* (pp. 149-169). Wiesbaden: Gabler.
- Eppler, M. (1997). Information oder Konfusion, Neue Kriterien für die betriebliche Kommunikation, in: *io Management* 5, 38 - 41.
- Eppler, M.J./ Probst, G. (2001). Informationsqualität statt Information Overload. Wissensverdichtung zur Komplexitätsbewältigung bei Managemententscheidungen. In: *Bilanz Manager*.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Gomez, P./Probst, G. (1999). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens* (3 Auflage). Bern: Haupt.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-123.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Cambridge, MA.: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). Competing in the new economy: Managing out of bounds. *Strategic Management Journal*, 17(3), 237-242.
- Harrigan, K.R./Dalmia, G. (1991). Knowledge Workers: The Last Bastion of Competitive Advantage. *Planning Review*, 6, S. 4-9.
- Hausschild, S./Licht, T./Stein, W. (2001). Creating a knowledge culture. *McKinsey Quarterly*, 1.
- Hilb, M. (2001). *Integriertes Personalmanagement* (9 Auflage). Neuwied: Luchterhand.
- Kim, W.C./Mauborgne, R. (1999a). Strategy, value innovation and the knowledge economy. *Sloan Management Review*, spring, 41-54.
- Kim, W.C./Mauborgne, R. (1999b). Creating new market space. *Harvard Business Review*, January-February, 83-93.
- Klimecki, R.G., Gmür, M. (2001). *Personalmanagement*. 2. Aufl., Stuttgart: Lucius&Lucius

- Klimecki, R.G./Thomae, T. (2001). Wissensmanagement: Neue Herausforderungen für das Personalmanagement. In Bleicher, K/ Berthel, J. Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft (pp. 263-278). Wiesbaden: Gabler.
- Knaese, B. (2002). Das Management von Know-how-Risiken - Eine Analyse von Wissensverlusten im Investmentbanking einer Großbank, Dissertation, Universität Genf.
- Knaese, B./Probst, G. (2001). Wissensorientiertes Management der Mitarbeiterfluktuation. Zeitschrift für Organisation, 1, 35-41.
- Leonard-Barton, D. (1995). Wellsprings of Knowledge - Building and Sustaining the Sources of Innovation, Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Machlup, F.: Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance, Princeton 1980.
- Martin, J./Butler, D. (1981). Viewdata and the Information Society. London: Englewood Cliffs.
- Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001). The War for Talent, Boston: Harvard Business School Press.
- Minto, B. (1995). The Pyramid Principle, Logic in Writing and Thinking, London: Pitman Publishing.
- Nonaka, I./Takeuchi, H.: The Knowledge-creating Company, New York, Oxford 1995.
- North, K. (1999). Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 2. Aufl..Wiesbaden: Gabler
- North, Klaus/Romhardt, Kai/Probst Gilbert J. B. (2000). Wissensgemeinschaften: Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. In IO Management, 69. Jg. 2000, Nr. 7/8, S. 52-63.
- Pautzke, P.(1989). Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine einer Theorie des organisationalen Lernens. Dissertation. München.
- Pawlowsky, P. (1992). Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Staehle, W.H./ Conrad, P.H., Managementforschung 2, Berlin: DeGruyter
- Pawlowsky, P (1998). Integratives Wissensmanagement. In: Pawlowsky, P., Wissensmanagement – Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler
- Pfiffner, M., Stadelmann, P. (1998). Wissen wirksam machen. Wie Kopfarbeiter produktiv werden. Bern: Haupt
- Prahalad,C.K./Hamel,G.: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review 1990, Nr. 3., S. 79-91.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001a). Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? Academy of Management Review, 26(1), 22-40.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001b). Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review, 26(1), 41-57.
- Probst, G.J.B./Büchel, B.S.T. (1994). Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden:Gabler.
- Probst, G./Knaese B. (1998). Risikofaktor Wissen. Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G.J.B./Raub,S. (1995). Action Research: Ein Konzept angewandter Managementforschung, in: Die Unternehmung, 1, 3-19.

- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999). Wissen managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3.Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Quinn, J.B. (1992). Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, New York. Free Press.
- Raub, S./Rüling, C. (2001). The knowledge management tussle – speech communities and rhetorical strategies in the development of knowledge management. *Journal of Information Technology*, 16, 113-130.
- Raub, S./Rüling, C. (2002). Champions of knowledge – Towards a framework of Chief Knowledge Officer Effectiveness. Paper für die OKLC Conference, Athen, 5.-6. April.
- Roos, J./ Roos, G./ Edvinsson, L., & Dragonetti, N. (1998). Intellectual capital: Navigating in the new business landscape. New York: New York University Press.
- Schneider, U. (2001). Die 7 Todsünden im Wissensmanagement. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Century Business.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Stewart, T. A. (1997). Intellectual capital: the new wealth of organisations. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Touet, M. (2001). Die Rolle von Führungskräften in wissenschaftenden Unternehmen. In Bleicher, K/ Berthel, J. Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft (pp. 279-297). Wiesbaden: Gabler.
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., Snyder, W. (2000): Communities of Practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, January-February, S. 139-145

Literatur

1.						
----	--	--	--	--	--	--