



Wissen managen.

Mehr Wissen für intelligentere Angebote?

Von Prof. Dr. Gilbert Probst
in der Bearbeitung von Ursula Wahl und Renate Löffler

Nicht wenige Unternehmen beklagen heute 'einen Teil ihres Gedächtnisses verloren' zu haben. Reengineerings, Lean Management, Fusionen, Outsourcings und Frühpensionierungen haben einen Verlust an Wissen und Können bewirkt. Andererseits gibt uns die Informations-Technologie heute neue Mittel und Wege, um Wissen schneller und vielfältiger zu nutzen.

'Wissen managen' wird dadurch zur Notwendigkeit. Nur eben: Es muss jetzt instrumentalisiert werden – und wird zum Tummelfeld für Beratung und Ursache für zusätzliche Kosten ...

Die neue Index-Serie zu 'Wissen managen' vermittelt Grundlagen, Bausteine und Praxisbeispiele für die nun angebrochene Zeit, in der Handwerker zu Kopfwerkern werden. Das gleichnamige Buch von Professor Probst ist dabei Ausgangslage – und 'wir bleiben dran' ... (HW)

Wissen ist vermutlich die einzige Ressource, die durch Gebrauch nicht abnimmt, sondern sich vermehrt. In den Unternehmen ging es schon immer darum, das Wissen in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiter dem Kollektiv zufließen zu lassen. Dem steht aber im Augenblick eine andere Entwicklung gegenüber: Infolge von Fusionen, Entlassungen und Frühpensionierungen erfahrener Mitarbeiter sowie Outsourcings und Reengineerings sind enorme Wissenslücken in den internen Arbeitsprozessen entstanden. Zudem wird Wissen aus Konkurrenzangst oder mangelndem Zugehörigkeitsgefühl zurückbehalten und nur dann weitergegeben, wenn es sich auch für den einzelnen lohnt. Die Loyalität gegenüber dem Unternehmen ist auf der Strecke geblieben. Dazu kommt der Trend, Quereinsteiger in leitende Positionen zu heben. Quereinsteiger, die sich zuerst an Wissen und Können im Unternehmen, an Identität und Potential der Angebote heranasteten müssen.

Abb.: 1. Wissensbarrieren



Abb.: 2. Kernprozesse des Wissensmanagements



Vom Handwerker zum Kopfwerker

Unternehmen, die damit begonnen haben, die Ressource Wissen in den Griff zu bekommen, haben erstaunliche Erfolge erzielt. Der Umbau in eine Informationsgesellschaft und Wissenswirtschaft wird Realität – das 'intellektuelle Kapital' kann den materiellen Wert des Unternehmens um ein Mehrfaches übertreffen. Diesen Verschiebungen liegt eine makro-ökonomische Dynamik zugrunde, die besonders durch die Revolution in der Kommunikationstechnologie gespeist wird. Zudem öffnet sich das Management zunehmend der Erkenntnis, dass Mitarbeiter, Prozesse und Kundenbeziehungen immaterielle Vermögenswerte sind, die einer konsequenten Pflege bedürfen. Nach neueren Schätzungen verrichten bereits 60 Prozent aller Mitarbeitenden Wissensarbeit. Und der Wechsel vom 'Handwerker' zum 'Kopfwerker' hält an.

Wissensbilanz und erste Wissensmanager

Das Wissen im Unternehmen lässt sich ähnlich wie die herkömmlichen Produktionsfaktoren analysieren, bilanzieren und managen. Der schwedische Finanzdienstleister Skandia hat als eines der ersten Unternehmen der Öffentlichkeit eine Wissensbilanz vorgestellt: In einem ausgeklügelten System von Indikatoren wird versucht, die Kenntnisse und Fähigkeiten von hochqualifizierten

Mitarbeitern sowie Elemente wie Kundenbeziehungen, Reputation des Unternehmens im Markt und Informationstechnologie transparent zu machen. Zusätzlich werden in einem als Navigationsinstrument bezeichneten Schema die Zusammenhänge zwischen den strategischen Stossrichtungen des Unternehmens und den Kenngrößen des intellektuellen Kapitals verdeutlicht. Doch im Bereich der Wissensressourcen hat bisher die Professionalisierung der Managementinstrumente kaum stattgefunden. Organisationales Wissen (Nutzung von Patenten, spezifische Fähigkeiten von Mitarbeitern, Beherrschung hochentwickelter Technologien) liegt noch brach, wird nicht in Wettbewerbsvorteile umgesetzt.

Von der wachsenden Beschäftigung mit der Ressource Wissen zeugen jedoch neugeschaffene Positionen und Titel wie 'Director Intellectual Capital' oder 'Director Knowledge'. Obwohl sich die Vordenker in ihren Tätigkeiten noch beachtlich unterscheiden, stellen sie sich doch derselben Herausforderung: der Auseinandersetzung mit den Entwicklungen eines wettbewerbsintensiven Umfeldes, in dem ein verbesserter Umgang mit der Ressource Wissen zum entscheidenden Vorteil werden kann. Sie versuchen der Dynamik, die unserer Wissensgesellschaft zugrunde liegt, auf die Spur zu kommen.

Wissensintensität und Intelligente Produkte

Die zunehmende Komplexität im Wissensbereich wird von vielen Unternehmen als Bedrohung wahrgenommen – obwohl die dynamischen Entwicklungen auf vielfältige Art und Weise neue Wettbewerbschancen eröffnen können. Innovative Unternehmen nutzen die Möglichkeit, Produkte mit relativ einfachem Basisnutzen zu wissensintensiven Produkten aufzuwerten. Zu Produkten, die fähig sind, sich selbsttätig den wechselnden Umweltbedingungen anzupassen, Informationen zu sammeln und zu speichern sowie nutzbringend für den Verbraucher anzuwenden: Eine Kreditkarte etwa, die am Geldautomaten oder an der Tanksäule automatisch die Muttersprache des Inhabers wählt; oder Textilien, die in Abhängigkeit von Temperatur und Feuchtigkeit ihre Eigenschaft ändern; oder auch Fenstergläser, die je nach Wetterlage Sonnenlicht reflektieren oder absorbieren und dadurch die Raumtemperatur konstant halten.

Der Dienstleistungssektor bietet zahlreiche Beispiele, wie durch Integration einer Wissenskomponente der Nutzen eines Dienstes entscheidend aufgewertet werden kann. ■ So ermöglicht etwa ein Service der 'Citybank', untypische Kaufmuster beim Verwenden von Kreditkarten zu erkennen und dadurch die Kunden auf einen Verlust oder Missbrauch der Karte hinzuweisen. ■ Auch Hotels und Transportunternehmen haben den Vorteil intelligenter Kundendatenbanken erkannt: Sie registrieren Sonderwünsche ihrer Kunden und speichern diese für zukünftige Kontakte. ■ Der amerikanische Traktorenhersteller Massey-Ferguson erfindet – quasi als Nebenprodukt – ein satellitengestütztes System zur Vereinfachung der Ernteertragsoptimierung. Dieser spektakuläre Erfolg veranlasste das Unternehmen, die systematische Entwicklung von Kompetenzen im Bereich des Ertragsmanagements ('yield management') voranzutreiben. ■ Einige Fluglinien entwickelten hochleistungsfähige Reservierungssysteme zur Unterstützung ihrer Kernaktivität. American Airlines zum Beispiel hat diese Kenntnisse auch aufs Hotelgewerbe und die Vergnügungsindustrie übertragen. Und der Profit dieser Sekundärgeschäfte übertrifft gelegentlich den des traditionellen Fluggeschäftes. ■ Auch die individuellen Finanzierungsangebote zum Erwerb eines Neuwagens sind Beispiel für die Integration wissensintensiver Dienstleistungskomponenten in die industriellen Basisprodukte.



Gleiches Wissen für neue Applikationen und Märkte

Ein Manager kennt seine Produkte, Märkte und Konkurrenten. Doch hat er auch eine Vorstellung vom Wissen, das den Erfolg und die Dynamik im Wettbewerbsumfeld bestimmt? Weiss er, wo die Wissensgrenzen einer Branche verlaufen? wo neue Technologien oder Innovationen entstehen? welche anderen Branchen Wissen entwickeln, das fürs eigene Unternehmen zur Bedrohung werden könnte? Und umgekehrt: In welchen fremden Branchen könnte das eigene Wissen nutzbringend eingesetzt werden?

Wissensmanagement bietet einen Überblick über Konzepte und Methoden, die für eine Beantwortung solcher Fragen unerlässlich sind. Wissensmanagement steht nicht im Widerspruch zur klassischen strategischen Planung, sondern bereichert diese durch die Definition von klaren Wissenszielen und einer transparenten Wissensbewertung und ermöglicht so, völlig neue Märkte zu erobern. Um eine so angestrebte organisatorische Wissensbasis im Unternehmen zu etablieren, braucht es zunächst eine für jeden Mitarbeiter verständliche Sprache, welche die Lernvisionen auf den Boden der Tatsachen holt. Wie sonst sollte er mit seinem

Wissen zum Wohl des Ganzen beitragen können? Während der Unterschied zwischen Aufwand und Kosten oder Cash-flow und Gewinn mühelos zu erklären ist, macht das Differenzieren zwischen Daten, Information und Wissen oder zwischen implizitem und explizitem Wissen häufig sprachlos. Einige zentrale Begriffe sind daher zu definieren:

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

■ **Die organisationale Wissensbasis** umschreibt das gesamte relevante Wissen im Unternehmen. Sie umfasst die individuellen und kollektiven Wissensbestände, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Und darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf denen individuelles und organisationales Wissen aufbaut. Diese Wissensbasis unterliegt regelmässigen Veränderungen.

■ **Organisationales Lernen** meint die Veränderung der Wissensbasis, die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz. Den Manager interessieren vor allem die Lernprozesse, die er lenken kann. Es geht ihm nicht um zweckfreie Produktion von Erkenntnissen, sondern um eine zielorientierte Nutzung und Entwicklung von Wissen. Er grenzt deshalb gern das Wissensmanagement vom organisationalen Lernen ab. Organisationales Lernen beschreibt aber die Veränderungsprozesse der Wissensbasis – und diese dürfen nicht sich selbst überlassen werden, sondern sind gezielt zu beeinflussen.

■ **Elemente der Wissensbasis** sind Daten, Informationen und Wissen. Das Einordnen von Daten und ihre Vernetzung zur Information ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld. Und daraus entsteht das Wissen. Auf die Praxis übertragen – zum Beispiel auf die Reisebranche – liesse sich das folgendermassen darstellen: Eine umfassende Datenbasis mit leistungsfähiger Hard- und Software ist zwar notwendig, aber dennoch kein entscheidender Bestandteil der Wissensbasis. Wettbewerbsvorteile entstehen erst durch die Fähigkeit, verschiedene Ebenen zu koppeln und zu koordinieren. Dies geschieht im wesentlichen durch die Interpretationsleistung des Kundenberaters. Durch Einordnen der zahlreichen Daten in den Kontext der Aktivitäten des jeweiligen Reisenden wird ein Informationswert gewonnen. Hierauf aufbauend, kann der Berater schliesslich – unter Einsatz seiner Erfahrung – Aussagen und Empfehlungen für das zukünftige Management des Kundenbudgets ableiten. Ein Daten- oder Informations-Management funktioniert deshalb nur, wenn die Mitarbeiter die Fähigkeit erwerben, die angebotenen Informationsmengen zu nutzen, neue Erkenntnisse daraus zu ziehen und ihre Erfahrungen in die Entscheidungen einfließen zu lassen. Das Verdichten von Daten zu Wissen ist ein langsamer und intensiver Prozess.

■ **Individuen und Kollektive als Wissensbasis:** Die Fähigkeit, Daten in Wissen zu transformieren und dieses für ein Unternehmen vorteilhaft einzusetzen, macht das Individuum zum zentralen Träger der organisationalen Wissensbasis. Es reicht jedoch nicht aus, die Wissensbasis allein aus der Perspektive des Individuums

Abb.: 3. Stakeholder-Beziehungen

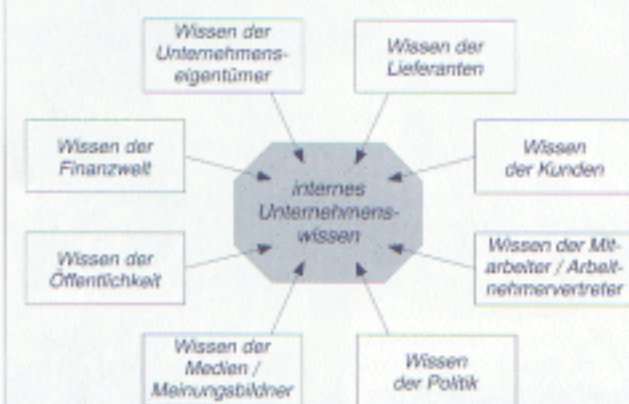


Abb.: 4. Wissensquellenkarte



zu betrachten. Viele Prozesse beinhalten auch Elemente kollektiven Wissens. So wie ein erfolgreiches Basketball-Team, das neben einem effizienten Trainer und überragenden Einzelkämpfern auch ein ausgeprägtes Verständnis der Spieler füreinander benötigt – so beruhen auch funktionierende Prozesse in den Organisationen auf einem erfolgreichen Zusammenspiel zahlreicher Beteiligter, vom einfachen Mitarbeiter über die Geschäftsleitung bis hin zum einzelnen Verwaltungsrat.

Die Idee des organisationalen Lernens beruht im wesentlichen auf der Fähigkeit von Unternehmen, Probleme kollektiv zu lösen. Dieses kollektive Wissen ist mehr als die Summe der Einzelnen. Und zudem kann es von den Wettbewerbern nur begrenzt aufgeholt werden, denn es lässt sich nur schwer analysieren. Firmeneigene spezifische Fähigkeiten lassen sich kaum imitieren.

Bausteine des Wissensmanagements

Wissensmanagement soll den Führungskräften praxisnahe und umsetzbare Anregungen liefern. Sie brauchen Methoden, mit denen sie die organisationalen Wissensbestände lenken und in ihrer Entwicklung beeinflussen können. Sie wollen einen erprobten Bezugsrahmen mit diversen Bausteinen, mit deren Hilfe sie die Wirkung ihrer Entscheidungen auf die Wissensbestände beurteilen können. Hier die wichtigsten Bausteine im Überblick:

1. Wissensidentifikation und Transparenz schaffen: Massnahmen der Wissensidentifikation helfen, das Wissensumfeld des Unternehmens zu analysieren und zu beschreiben. Nur ein guter Überblick über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten vermeidet bei den Mitarbeitenden Ineffizienzen, uninformatiertes Handeln und Doppelspurigkeiten. Ein effektives Wissensmanagement muss daher genügend interne wie externe Transparenz schaffen und den einzelnen Mitarbeiter bei seiner Wissenssuche unterstützen.

2. Wissenserwerb und Fähigkeiten einkaufen: Unternehmen importieren einen grossen Teil ihres Wissens aus externen Quellen. In den Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Konkurrenten besteht ein erhebliches Potential für Wissenserwerb, das oft nicht ausgeschöpft wird. Mit dem Erschliessen dieses Potentials durch Experten oder durch Akquisitionen von innovativen Unternehmen wären Firmen in der Lage, sich das Know-how einzukaufen, das sie aus eigener Kraft nicht entwickeln können. Wissensmanagement muss deshalb auch diese Potentiale erschliessen.

3. Wissensentwicklung und neues Wissen aufbauen: Neues Wissen entwickeln geht mit dem Erschliessen externen Wissens Hand in Hand. Im Mittelpunkt steht das Bemühen, intern und extern neue Fähigkeiten, neue Produkte, bessere Ideen und leistungsfähigere Prozesse zu entwickeln. Neben der klassischen Verankerung in Forschung und Entwicklung oder in der Marktforschung kann relevantes Wissen auch in allen anderen Bereichen des Unternehmens entstehen. Deshalb soll in allen Teilen der Organisation zu neuen Ideen und Kreativität der Mitarbeiter animiert und die Rahmenbedingungen dazu geschaffen werden. Wissend, dass auch das, was traditionell als Leistung betrachtet wird, zur Wissensentstehung beitragen kann.

4. Wissensnutzung und vorhandenes Wissen teilen: Wissen muss an den richtigen Ort gebracht werden. Das richtige (Ver)teilen von Erfahrungen ist Voraussetzung, um vorhandene Informationen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können? Nicht alle müssen

