

MANAGER BILANZ

**Prof. Dr. Gilbert Probst
Kai Romhardt**

Universität Genf

Markus Akermann

Holderbank Financière Glarus AG

Dr. H. Christian Goldkamp

Phoenix Mecano AG

André Müller

Esec SA

Leo A. Nefiodow

GMD-Forschungszentrum

Informationstechnik

Prof. Dr. Dieter Frey

Ludwig-Maximilians-Universität München

Beirat:

**Prof. Dr.
Peter Gomez**

**Prof. Dr.
Gilbert Probst**

**Prof. Dr.
Hanspeter Wehrli**

**Prof. Dr.
Heinz Zimmermann**

**Dr. Walter
Baumgartner**

**6 Wissensmanagement zur
Bewältigung des Wandels**

**12 Wissensmanagement:
Fallbeispiel Holderbank**

18 Eigenerstrategien des Mittelstands

**20 Die hohe Kunst:
Gezieltes Innovationsmanagement**

26 Personalpolitik im 21. Jahrhundert

28 Führung durch Fragen

32 Management-Literatur

Faktor Wissen

Das Management von Wissen wird in global tätigen Unternehmen zum strategischen Erfolgsfaktor. Damit die Vokabel «Wissensmanagement» nicht zur Worthülse verkommt: Wissenswertes zum Thema.

PROF. DR. GILBERT PROBST UND
KAI ROMHARDT

Die Transformation unserer wirtschaftlichen und sozialen Umwelt in eine Informationsgesellschaft beziehungsweise eine Wissenswirtschaft scheint zur greifbaren Realität zu werden. Führende Managementtheoretiker halten Investitionen in die Wissensressourcen eines Unternehmens inzwischen für profitabler als solche in materielle Anlagegüter. Daher erstaunt es nicht, dass das Thema Wissensmanagement in Theorie und Praxis boomt. Wir verstehen Wissensmanagement als die pragmatische Weiterentwicklung von Ideen des organisationalen Lernens, welche für die Praxis häufig zu abstrakt geblieben sind. Im Zentrum unseres Interesses steht die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen des Unternehmens durch einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen.

Wissensmanagement versucht gestaltbare von nicht gestaltbaren Lernprozessen zu trennen und somit konkrete Ansatzpunkte für die Veränderung organisationaler Wissensbestände zu liefern. Fragen Sie sich selbst, ob die im Kasten «Paradoxien» gemachten Aussagen zumindest teilweise auf Ihr Unternehmen zutreffen:

Zur Person:

Prof. Dr. Gilbert Probst

Ausbildung: Promotion und Habilitation an der HSG.

Forschungsaufenthalte: Lehrtätigkeiten als Visiting Faculty Member an der Wharton School der University of Pennsylvania und am International Management Institute (IMI).

Lehrtätigkeit: Inhaber des Lehrstuhles für Organisation und Management an der Universität Genf und Direktor des dortigen MBA-Programms.

Veröffentlichungen: Publikationen zu den Themen Selbstorganisation, vernetztes Denken und ganzheitliches Problemlösen, Joint-Venture-Management und organisationales Lernen. Gemeinsam mit Steffen Raub und Kai Romhardt liegt er Ende April 1997 das Buch «Das Management des Wissens» (FAZ/Gabler) vor.

Weitere Aktivitäten: Vorstandsmitglied der Schweizerischen Kurse für Unternehmensführung (SKU), Berater verschiedener grosser Unternehmen sowie Mitglied des Verwaltungsrates der Reisebüro Kuoni AG und der Neuen Warenhaus AG (Epa).

Zur Person:

Kai Romhardt (lic. oec. HSG)

Ausbildung: Kaufmännische Ausbildung im Axel Springer Verlag und an der Wirtschaftsakademie Hamburg. Studium der Betriebswirtschaftslehre und Organisationstheorie an der Universität Hamburg sowie der Hochschule St. Gallen.

Assistententätigkeit: Seit Ende 1994 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Organisation und Management der Universität Genf, Koordinator des schweizerischen Forums für organisationales Lernen und Wissensmanagement.

Promotionsthema: Die Organisation aus wissensorientierter Perspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention in die organisatorische Wissensbasis.

Berufliche Tätigkeiten: Seit 1996 Partner der geneva knowledge group S.à.r.l. Beratungsprojekte zu Fragen des Wissensmanagements und des vernetzten Denkens u.a. für Swiss Telecom, den Schweizerischen Bankverein und die DG Bank. Vorträge und Workshops zu Fragen des Wissensmanagements.

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

PARADOXIEN

Viele Unternehmen gehen mit der Ressource Wissen ineffizient um

Wir bilden unsere Mitarbeiter gründlich aus,	aber lassen sie ihr Wissen nicht anwenden.
Wir lernen am meisten in Projekten,	aber geben die gemachten Erfahrungen nicht weiter.
Wir haben für jede Frage einen Experten,	aber die wenigsten wissen, wie man ihn findet.
Wir dokumentieren alles gründlich,	aber können nicht auf die Wissensspeicher zugreifen.
Wir engagieren nur die besten Köpfe,	aber verlieren sie nach drei Jahren an die Konkurrenz.
Wir wissen alles über unsere Konkurrenten,	aber nur wenig über uns selbst.
Wir fordern jeden zur Wissensteilung auf,	aber behalten kritisches Wissen für uns.
Wir kooperieren, um von anderen zu lernen,	aber kennen unsere Lernziele nicht.

© BLANZ GMBH, 1997

Diese Paradoxien zeigen, wie ineffizient viele Unternehmen heute mit ihrem Wissen umgehen. Wissen ist heute eine in der Regel schlecht gemanagte Ressource, welche wir im Gegensatz zu anderen Unternehmensgrößen nur schwer fassen können. Ein Manager von Skandia beschrieb es so: »Intellectual capital is something you can't touch, but it still makes you rich.« Um Wissensmanagement anfassbarer zu machen, gründeten wir Mitte 1995 das Schweizerische Forum für Organisationales Lernen und Wissensmanagement an der Universität Genf. In diesem Forum kommen Praktiker aus renommierten Gross-

unternehmen zusammen, welche den besseren Umgang mit der strategischen Ressource Wissen als zentralen Hebel für die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ansehen¹. In einer Reihe von Projekten in diesen Forumfirmen erarbeiteten wir uns zentrale Bausteine des Wissensmanagements.

¹ Forummitglieder sind z.Z. At&T International, Coop, Telecom PTT, Schweizerischer Bankverein, Winterthur Versicherungen, Schweizerische Bankgesellschaft, Holderbank und Hewlett-Packard Europa.

DIE BAUSTEINE DES WISSENS

Wissensprobleme besser beschreiben und verstehen



© BLANZ GMBH, 1997

Hilfe der Bausteine des Wissensmanagements Wissensprobleme in ihren Organisationen besser beschreiben und verstehen können. Im Rahmen dieses Artikels können die Bausteine des Wissensmanagements nur kurz vorgestellt werden. Eine ausführliche Darstellung (etwa 20 bis 40 Seiten pro Baustein) mit Praxisillustrationen und Instrumenten findet sich bei Probst/Raub/Romhardt (1997).



Wissensziele – eine Richtung vorgeben

Wissensziele legen fest, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Normative Wissensziele richten sich dabei auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur, in der Teilung und Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten, die Voraussetzungen für ein effektives Wissensmanagement schaffen. Strategische Wissensziele definieren organisationales Kernwissen und beschreiben somit den zukünftigen Kompetenzbedarf eines Unternehmens. Operative Wissensziele sorgen für die Umsetzung des Wissensmanagements und sichern die notwendige Konkretisierung der normativen und strategischen Zielvorgaben. So soll verhindert werden, dass es zu einem Verkümmern des Wissensmanagements auf der Stabs- oder Strategieebene kommt beziehungsweise dass der

Wenn Sie sich auf die Logik der dargestellten Bausteine einlassen, dann können Sie:

- systematisch Ursachen von Wissensproblemen erforschen,
- Ihr Wissensmanagement in logische Phasen strukturieren,
- klarere Ansätze für Interventionen ableiten.

Unsere Bausteine erheben keinen Anspruch, theoriebildend zu sein. Sie sind vielmehr ein pragmatisches Sprachangebot an die Praxis. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass Praktiker mit

Wissensaspekt dem operativen Geschäft zum Opfer fällt. Viele Unternehmen, die sich in lernende Organisationen transformieren wollten, kranken heute daran, dass sie sich keine klaren operationalisierten Wissensziele gesteckt haben.



Wissensidentifikation – Transparenz schaffen

«Haben wir eigentlich einen Experten für Thailand im Unternehmen?» In vielen Grossunternehmen wird geklagt, dass in wichtigen Bereichen der Überblick über die internen Fähigkeiten und Wissensbestände verlorengegangen ist. Diese mangelnde Transparenz führt zu Ineffizienzen, uninformierten Entscheidungen und Doppelspurigkeiten. Häufig liegt die wahre Herausforderung in der Sichtung und Bewertung bereits vorhandener Problemlösungen statt in der Neuentwicklung von Produkten oder Prozessen. Massnahmen der externen Wissensidentifikation beziehen sich daher auf die Analyse und Beschreibung des Wissensumfeldes des Unternehmens. Ein effektives Wissensmanagement muss ein hinreichendes Mass an interner und externer Transparenz schaffen und den einzelnen Mitarbeiter bei seinen Suchaktivitäten unterstützen.



Wissenserwerb – Fähigkeiten einkaufen

Unternehmen importieren einen erheblichen Teil ihres Wissensbedarfes aus Quellen, die ausserhalb des Unternehmens liegen. In den Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, zu Konkurrenten sowie zu Kooperationspartnern besteht erhebliches und sehr oft unausgeschöpftes Wissenserwerbspotential. Durch die Rekrutierung von Experten oder durch die Akquisition von besonders innovativen Firmen können Unternehmen Know-how einkaufen, das sie aus eigener Kraft nicht entwickeln könnten. Die Integration fremden Wissens bereitet aber immer wieder Probleme, wenn vor dem Erwerb keine Kompatibilitätsprüfung erfolgte.



Wissensentwicklung – neues Wissen aufbauen

Wissensentwicklung ist ein komplementärer Baustein zum Wissenserwerb. Im Mittelpunkt steht die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Wissensentwicklung umfasst alle Managementanstrengungen, mit denen sich die Organisation bewusst um die Produktion bisher intern noch nicht bestehender oder gar um die Kreierung intern und extern noch nicht existierender Fähigkeiten bemüht. Neben der klassischen Verankerung von Wis-

senentwicklungsaktivitäten in der Forschung und Entwicklung oder in der Marktforschung eines Unternehmens kann für den Unternehmenserfolg relevantes Wissen auch in allen anderen Bereichen der Organisation entstehen. Daher muss in diesem Baustein der allgemeine Umgang des Unternehmens mit neuen Ideen und die Nutzung der Kreativität der Mitarbeiter untersucht werden.



Wissens(ver)teilung – Wissen an den richtigen Ort

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 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)teilungsumfanges. Daher ist vor allem der Übergang von Wissensbeständen von der individuellen auf die Gruppen- und Organisationsebene zu analysieren.



Wissensnutzung – Wissen richtig anwenden

Nur genutztes Wissen stiftet Erträge. Mit der erfolgreichen Identifikation und (Ver-)Teilung zentraler Wissensbestandteile ist die Nutzung im Unternehmensalltag nicht sichergestellt. Die Nutzung fremden Wissens wird durch eine Reihe psychologischer und struktureller Barrieren behindert. Wer trennt sich schon gerne von liebgewordenen und handlungsentlastenden Routinen? Gleichzeitig denken viele Wissensproduzenten wie Autoren, Protokollanten oder Berater zu wenig an die Nutzungsbedürfnisse und Nutzungsgewohnheiten ihrer Kunden. Nur wenn für den Wissensnutzer ein Nutzen erkennbar ist, wird er fremde Wissensangebote annehmen oder Fähigkeiten erwerben.



Wissensbewahrung – Schutz vor Wissensverlusten

Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht für immer zur Verfügung. Tatsächlich beklagen heute viele Organisationen, dass sie im Zuge von Reorganisationen einen Teil ihres Gedächtnisses verloren haben. Um wertvolle Expertise nicht preiszugeben, müssen die Prozesse der Selektion des Bewahrungswürdigen, die angemessene Speicherung und die regelmässige Aktualisierung bewusst gestaltet werden. Der Prozess

der Wissensbewahrung beruht auf der effizienten Nutzung verschiedenster organisationaler Speichermedien für Wissen.



Wissensbewertung – Lernerfolge messbar

Entsprechend den Wissenszielen werden Methoden zur Messung von normativen, strategischen und operativen Wissenszielen notwendig. Spätestens bei der Bewertung zeigt sich, welche Qualität die formulierten Zielvorstellungen hatten. Bei der Definition von Zielen werden immer auch die Möglichkeiten der abschliessenden Erfolgsbewertung festgelegt. Wissensmanager können im Gegensatz zu Finanzmanagern nicht auf ein erprobtes Instrumentarium von Indikatoren und Messverfahren zurückgreifen, sondern müssen neue Methoden entwickeln. Wissensmanagement kostet Geld und beansprucht Managementressourcen. Es darf nicht zum Selbstzweck werden, sondern muss seinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele nachweisen. Dieser Controlling-Prozess ist eine essentielle Voraussetzung für Kurskorrekturen bei der Durchführung von längerfristigen Wissensmanagementinterventionen.

Wissensmanagement – was können Sie tun?

Wenn Sie Ihre Sensibilität und die Sensibilität Ihres Unternehmens für Fragen des Wissensmanagements steigern wollen, dann versuchen Sie es doch mit den folgenden Ratschlägen:

Testen Sie Ihre Organisation mit den Bausteinen des Wissensmanagements:

Die Bausteine des Wissensmanagements liefern Ihnen eine Reihe von Anregungen, Analyserastern und Instrumenten, mit denen Sie Ihr organisationales Umfeld und Ihre eigenen Verhaltensweisen im Umgang mit der Ressource Wissen testen können. Nehmen Sie eine ehrliche Bestandsaufnahme vor, und ermitteln Sie konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen. Welches Wissen ist für Sie kritisch? Wo wird mit diesem Wissen falsch oder besonders gut umgegangen? Wie könnte man diese Prozesse verbessern oder vorbildliche Lösungen übertragen?

Orientieren Sie sich in Ihrem persönlichen Wissensumfeld neu:

Überdenken Sie Ihren Umgang mit Wissen. Welche Quellen nutzen Sie? Welche Experten kontaktieren Sie? Welche Fähigkeiten besitzen Sie zum Kompetenzaufbau im Unternehmen?

Pflegen Sie Ihr Kompetenzportfolio:

Auch Ihre Fähigkeiten veralten. Fragen Sie sich, welche Ihrer Fähigkeiten gefragt sind. Welchen Beitrag leisten Sie mit Ihren Fähigkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele? Bilden Sie sich weiter, indem Sie Ihre Ausbildungsziele an den so gewon-

nen Erkenntnissen orientieren. Die Verantwortung für Ihre eigenen Fähigkeiten kann Ihnen niemand abnehmen.

Wissensperspektive lässt Sie Ihre Organisation mit anderen Augen sehen:

Wissensmanagement bringt Ihnen unmittelbaren Nutzen, weil es Ihnen ermöglicht, Probleme aus einer neuen Perspektive zu analysieren. Schauen Sie sich typische Finanzprobleme, Organisationsprobleme oder Absatzprobleme aus der Wissensperspektive an, und erforschen Sie die Wissensprozesse und deren Einfluss. Finanzprobleme sind immer auch Wissensprobleme. Wissensprobleme umfassen immer auch Finanzprobleme.

Finden Sie Gleichgesinnte innerhalb und ausserhalb Ihres Unternehmens:

Wollen Sie Wissensmanagement in Ihr Unternehmen tragen, so brauchen Sie Verbündete aus anderen Bereichen, um eine breit abgestützte Wissensstrategie durchsetzen zu können und die notwendige Aufmerksamkeit zu erzielen. Der Einstieg in externe Erfahrungsgruppen zum Thema kann für Sie dabei sehr hilfreich sein, da er Ihnen Zugriff auf bereits erfolgreich durchgeführte Projekte des Wissensmanagements ermöglicht.

Nutzen Sie bestehende Wissenssysteme und Informationsinfrastrukturen:

Haben Sie einen Überblick über alle für Sie zugänglichen Wissenssysteme und Informationsinfrastrukturen? Versuchen Sie ihn sich zu verschaffen, und bewerten Sie den aktuellen Nutzen dieser Systeme für Ihre eigene Arbeit. Fragen Sie Personen, welche diese Systeme mit Begeisterung nutzen, nach ihren Erfahrungen, und lassen Sie sich von ihnen einführen.

Sichern Sie sich die Unterstützung des Topmanagements:

Wissensmanagement bewertet die bestehenden Kompetenzportfolios neu und fordert veränderte Prioritäten. In diesem Prozess verlieren bisherige Experten häufig ihre vielgepflegte Sonderstellung. Wissenstransparenz reduziert Informationsvorsprünge, welche häufig in politischen Spielen von hoher Bedeutung sind. Dies reduziert die Machtbasis der bisher besser Informierten. Diese Aussagen machen deutlich, dass Wissensmanagement natürliche Feinde hat und viele Massnahmen des Wissensmanagements nur mit uneingeschränkter Topmanagementunterstützung durchgesetzt werden können.

Wissensmanagement braucht Wissensmanager. Stellen Sie sie ein oder ab:

Schaffen Sie für Wissensprobleme eine Projektorganisation. Wie können Sie Wissensmanagement in Ihrer Organisation verankern? Schaffen Sie die erforderlichen Stellen. Wissensmanagement ist eine Querschnittsaufgabe, welche heute durch getrennte Funktionslogiken im Personalbereich, der Informatik, der Forschung und Entwicklung oder der Unternehmensplanung erschwert wird. Wissensmanagement muss sich mittelfri-

stig in der Aufbauorganisation niederschlagen, um seine Schlagkraft zu erhöhen.

Nutzen Sie Kommunikationstechnologien:

Ein Grund dafür, dass Wissensmanagement gerade heute Beachtung findet, ist auf Technologiesprünge im Kommunikationsbereich zurückzuführen, welche völlig neue Organisationsformen durch digitalisiertes Teilen der organisationalen Wissensbasis zulassen. Mit dem Trend zur weltweiten Vernetzung aller Arbeitsplätze entstehen Kommunikationsstrukturen, welche mit traditionellen Organisationsmodellen nicht mehr beschreibbar sind. Tatsächlich scheinen es moderne Informationstechnologien wie Groupware-Applikationen oder Intranets zu sein, welche heute den Umgang der Organisation mit ihrer eigenen Wissensbasis revolutionieren. Die Verbindung dieser technologischen Möglichkeiten mit dem Faktor Mensch und seinen individuell-einmaligen Fähigkeiten und Erfahrungen scheint zum entscheidenden Hebel bei der Implementierung von Wissensmanagement zu werden. ■

Weiterführende Literatur:

- Badaracco, J.L. (1991): Knowledge Link: How firms compete through Strategic Alliances. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H. (1996): Some Principles of Knowledge Management, in: Strategy – Management – Competition, 2/Winter 1996, S. 34–40.
- Heidloff, F./Radel, T. (Hrsg.) (erscheint im Mai 1997): Organisation von Innovation – Strukturen, Prozesse, Interventionen. München/Mering: Hampp.
- Kreibich, R. (1986): Die Wissenschaftsgesellschaft, Frankfurt (Main): Suhrkamp.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1967): The Tacit Dimension. New York: Doubleday Anchor.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (erscheint Ende April 1997): Das Management des Wissens. Frankfurt (Main)/Wiesbaden: FAZ/Gabler.
- Probst, G.J.B./Büchel, B.S.T. (1994): Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G./Conrad, P. (1996): Managementforschung 6: Wissensmanagement. De Gruyter.
- Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement – Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Dissertation, Hochschule St.Gallen.
- Spek, R.v./Spijkervet, A. (1996): Knowledge Management – Dealing Intelligently with Knowledge. Utrecht: The Knowledge Management Network/CIBIT.
- von Krogh, G./Roos, J. (1995): Organizational Epistemology. London: Macmillan.
- Wiegand, M. (1996): Prozesse Organisationalen Lernens. Frankfurt (Main): Gabler.
- Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart/Jena: UTB.

Summary

Ausgangslage: *Der intelligente Umgang mit Wissen wird für immer mehr Unternehmen zur Herausforderung. Permanentes organisationales Lernen bereitet in der Umsetzung erhebliche Schwierigkeiten. Die Konzepte sind häufig zu abstrakt und lassen sich schwer operationalisieren. Die junge Disziplin Wissensmanagement versucht diese Umsetzungslücke zu schließen und Wege zum besseren Umgang mit der Ressource Wissen zu erforschen.*

Definition und Merkmale:

Wissensmanagement will die organisationale Wissensbasis des Unternehmens bewusst gestalten. Hierzu müssen Prozesse der Wissenszieldefinition, der Wissensidentifikation, des Wissenserwerbs, der Wissensentwicklung, der Wissens(ver)teilung, der Wissensbewahrung, der Wissensnutzung und der Wissensbewertung beherrscht und verstanden werden. Wissensmanagement gibt sich dabei keiner Machbarkeitsillusion hin, sondern versucht lenkbare von nicht lenkbaren Prozessen zu unterscheiden.

Nutzenpotential: *Durch geschicktes Wissensmanagement können Unternehmen ihre vorhandenen Fähigkeiten besser nutzen und neues Wissen gezielter entwickeln oder erwerben. Erhöhte Wissenstransparenz ermöglicht den Mitarbeitern einen verbesserten Zugriff auf das organisationale Wissen, beschleunigt Informationsprozesse und führt zu informierteren Entscheidungen.*