

quipp



Schwerpunkt:
**Unternehmen und
Wissensträger im
Fusionszeitalter**

Bundesreport Leadership: Was heißt das?

Schwerpunkt Gilbert Probst/Birgit Knaese:
„KNOWBODIES“ are somebodies

Bundesreport WJD-Bevölkerungsbefragung „Europa“

JCI-Report 2. Europäischer Know-how-Transfer

„KNOWBODIES“ are somebodies!

Unternehmen und Wissensträger im Zeitalter von Fusion und Machtpoker

von **Prof. Gilbert Probst**
Lehrstuhl für Organization und
Management, HEC-Universität Gent
und
Dipl.-Kff. Birgit Knaese

➔ Wissen ist vermutlich die einzige Ressource, die durch Gebrauch nicht abnimmt, sondern sich vermehrt. In Unternehmen ging es schon immer darum, das Wissen in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiter dem Kollektiv zufließen zu lassen.

Nicht wenige Unternehmen beklagen heute, einen Teil ihres Gedächtnisses verloren zu haben. Reengineering, 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. Wir sind auf

dem Weg von der Informations- zur Wissensgesellschaft.

Im globalen Wettbewerb wird Wissen zu einer Schlüsselqualifikation, deren Vernachlässigung sich kein Unternehmen mehr leisten kann. Wissen managen, wird dadurch zur Notwendigkeit.

Vom Kapitaleigner zum Wissenskapital

Der Anbruch des Informations- bzw. Wissenszeitalters wurde in der Praxis eingeläutet durch die Veröffentlichung einer Ergänzungsbeilage zur herkömmlichen Bilanz der schwedischen Versicherungsunternehmung SKANDIA im Jahre 1994, in der unternehmensspezifische Angaben zum „intellektuellen Kapital“ der Unternehmung zu entnehmen waren. Es hat inzwischen mit

einem eigenen Vokabular und neukreierten Berufen bereits Einzug in die Managementetagen zahlreicher Unternehmen gehalten. Immer häufiger ist die Rede von Know-how-Unternehmen, die wissensintensiven Branchen angehören und deren Mitarbeiter als „Wissensarbeiter“ oder „Knowledge-Worker“ tituliert werden.

Der spannendste und wichtigste Aspekt im Zusammenhang mit dieser emergierenden Gesellschaftsform ist die damit verbundene Revolution der Machtstrukturen innerhalb der Gesellschaft: Es nehmen nicht länger die Kapitaleigner, wie es spätestens seit den Anfängen des Industriezeitalters der Fall war, eine Schlüsselposition ein, vielmehr sind es die Eigner des „Wissenskapitals“. Der einzelne Mensch also stellt mit seinen Fähigkeiten, Qualifikationen, Begabungen und seinem Wissen die wichtigste Ressource dar und

rückt somit in den Mittelpunkt des Interesses. Berücksichtigt man darüber hinaus, daß der einzelne in der Gruppe mehr ist, als er für sich allein wäre, so impliziert

dies, daß in Teams wertvolle kollektive Wissenspotentiale enthalten sind. Grund genug zu überdenken, ob die Mitarbeiter unter diesen veränderten Bedingungen weiterhin im traditionellen Stil geführt werden können.

Unternehmensrisiko: Braindrain

Im wissensintensiven Wettbewerb der Informationsgesellschaft geht es darum, die besten und höchstqualifizierten Mitarbeiter zu halten bzw. zu gewinnen. Denn sie haben die Kontrolle über das Know-how-Kapital, dem einzigen wertvollen „Produktionsfaktor“ der Wissensgesellschaft, welches Voraussetzung für die Erzielung überdurchschnittlicher Gewinne des Know-how-Unternehmens ist. Doch gerade diese hochbegabten Fachleute sind vollkommen unabhängig. Sie definieren sich selbst über ihr Fähigkeitenportfolio, das sie im Laufe ihres Arbeitslebens ausbauen und problemlos von einem Arbeitgeber zu einem anderen transferieren können. Zudem neigen sie immer häufiger und schneller dazu, bei Unzufriedenheit, beispielsweise mit den unternehmensimmanenten Machtstrukturen zu kündigen, um ihr eigenes Unternehmen zu gründen. Eine steigende Anzahl derartiger „spin-outs“ ist insbesondere in wissensabhängigen



Prof. Dr. Gilbert Probst

Promotion und Habilitation in der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen.

Forschungsaufenthalte:

An der Wharton School der University of Pennsylvania, Philadelphia, am International Management Institute (IMI), Genf, (lehrte als Visiting Faculty Member).

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

Veröffentlichungen:

Zahlreiche Publikationen zu den Themen:

- Ganzheitliches Management
- Vernetztes Denken
- Systemorientierte Organisation und
- Organisationales Lernen und Wissensmanagement

Weitere Aktivitäten:

Gründer der Geneva Knowledge Group.

Vorsandsmitglied der Schweizerischen Kurse für Unternehmensführung (SKU), Inhaber von Verwaltungsrats- und Beratungsmandaten in verschiedenen großen Unternehmen.



Dipl.-Kff. Birgit Knaese

Ausbildung zur Bankkauffrau, Tätigkeit als International Auditor in der Konzernrevision der Firma Johnsons Controls, Inc. (Brüssel).

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln, Wiss. Mitarbeiterin/Doktorandin am Lehrstuhl für Organisation und Management an der Universität Genf.

Veröffentlichungen:

Knaese, B.: Kernkompetenzen im strategischen Management von Banken, 1996
Probst, G./Knaese, B.: Risikofaktor Wissen, 1998

Branchen, denen beispielsweise Unternehmensberatungen und Werbeagenturen angehören, zu verzeichnen.

Handelt es sich um maßgebende Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, so kann damit sogar dessen Überleben in der Wissensgesellschaft gefährdet sein. Nachdem der Firmengründer und Chairman von SAATCHI &

SAATCHI, Maurice Saatchi, auf Druck der Hauptaktionäre das Unternehmen im Jahre 1994 verließ und unter seinem Familiennamen eine neue Agentur gründete, verlor das Nachfolgeunternehmen von SAATCHI & SAATCHI, CORDIANT, nicht nur seine 30 kreativsten Mitarbeiter an Maurice, sondern damit einhergehend auch Kunden im Wert von 50 Millionen Pfund. Auf diesen Verlust an Know-how-Kapital reagierte die Börse mit einem erheblichen Kurseinbruch der CORDIANT-Aktien.

Unternehmenskultur motiviert Knowledge-Worker

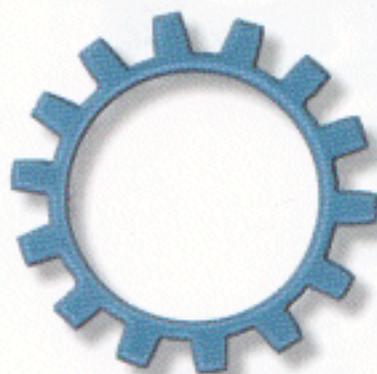
Das durch den Weggang maßgebender Mitarbeiter verursachte Risiko eines Know-how-Verlustes, versuchen Unternehmen durch eine vertraglich vereinbarte Mindestbeschäftigungsdauer zu reduzieren. Doch das geeignetste Mittel scheint, neben leistungsabhängiger Entlohnung und Beteiligung am Unternehmenserfolg, die Schaffung einer Unternehmenskultur zu sein, die Wissensarbeiter (knowledge worker) motiviert, herausfordert und ermutigt, die Grenzen

ihrer Fähigkeiten zu ergründen. Dies läßt sich jedoch häufig nicht mit dem Führungsverhalten heutiger Manager, wie sie das Industriezeitalter hervorgebracht hat, vereinbaren.

Wie sollte also das Anforderungsprofil einer Führungskraft für Wissensarbeiter aussehen?

Von Führungskräften wird heute erwartet, daß sie sich integrieren; offene „Machtsymbole“ wie persönliche Sekretärinnen gibt es nicht mehr. Loyalität und Respekt muß sich die Führungskraft erst verschaffen, und zwar zum einen durch ihr Fachwissen, Argumentations- und Überzeugungskraft. Zum anderen durch die Fähigkeit, das Team zu begeistern und ein Klima zu schaffen, in dem sich die unterschiedlichsten Persönlichkeiten wohl fühlen, wo Leistung wieder Spaß macht. Dies gelingt am besten wenn die Führungskraft ein „Gespür“ entwickelt, mit dem die meist informellen, spontanen Strömungen von Unzufriedenheit oder Freude, die im Unternehmen zirkulieren, eingefangen werden können. Dazu ist es nötig, daß eine Führungskraft beispielsweise auch mal den Fachmann für gute Arbeit lobt, sich bei einer Mitarbeiterin über die Krankheit ihres Mannes informiert oder einer neuen Mitarbeiterin die Unternehmenskultur nahezubringen versucht.

Um die innerbetriebliche Kommunikation und die persönlichen Kontakte (networking) generell zu fördern wird bei der Gestaltung moderner



Bürogebäude heute versucht, die Funktionsweise einer Dorfgemeinschaft in das Unternehmen zu kopieren. So wurde beispielsweise die Ausrichtung der Büroräume der SOLOTHURNER BANK am Vorbild afrikanischer Dorfgemeinschaften orientiert, wo jeder seine „Hütte“ hat und der Dorfplatz dazwischen als Ort der Kommunikation und des Wissenstransfers dient. Unternehmensvorstände und Führungskräfte in der neuen Zentrale des Autoherstellers AUDI sind in „aquarienähnlichen“, verglasten Räumen untergebracht, die von Kommunikationsflächen aus frei einsehbar sind. Auch auf der Vorstandsetage von VW sorgen offene Gebäudearrangements für eine visuelle Vernetzung. Schnelle informelle Gespräche, die zu beschleunigten Problemlösungen beitragen, werden auf die-

se Weise ermöglicht. Auch innovative Fabrikgebäude, wie das neue SKODA-Werk, erlauben durch die Anordnung der Ingenieurbüros zwischen den Montagebändern eine unbürokratische Kontaktaufnahme zwischen Chefentwicklern und Montagearbeitern. Diese sogenannte „Kommunikationszone“ hat den Vorteil, daß Ingenieure für etwaige Montageprobleme sensibilisiert werden und nötige Anpassungen gezielter und schneller vorgenommen werden können.

Ein gedanklicher Ausflug in die Welt des Sports ist für das Anforderungsprofil einer Führungskraft in Know-how-Unternehmen sehr aufschlußreich. Das Rollenmodell des Trainers wird in der modernen Managementliteratur immer häufiger herangezogen, um Parallelen mit wünschenswerten Schlüsselcharakteristika einer Führungskraft aufzuzeigen. Der Trainer, immer ein ehemaliger Spieler, wählt die Spieler aus, definiert die Spielfeldpositionen und gibt die Strategie vor. Da er jedoch selbst kein aktiver Spieler ist, kann er nach Spielbeginn nicht mehr tun als seine Spieler durch gelegentliche Zurufe unterstützen, sie in der Halbzeit ermutigen, trösten oder die Mannschaft loben. Seine wichtigsten Aufgaben werden also außerhalb des Spielfeldes durchgeführt.

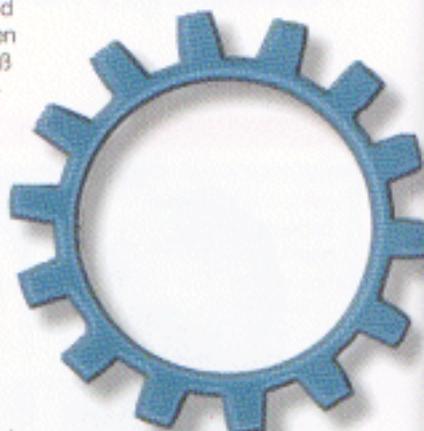
Parallelen mit einer Führungskraft in Unternehmen sind offensichtlich. Die Führungskraft in der Funktion eines Trainers ist leicht vorstellbar: Ebenso wie der Trainer seine Spieler nicht nur aufgrund ihrer technischen Erfahrung auswählt, sondern insbesondere darauf achtet, daß sie in die Mannschaft passen, muß dies eine Führungskraft bei der

Bildung von Expertenteams auch tun. Einfühlungsvermögen, Vertrauen und ein eher unterstützender als despotischer Umgang mit Menschen sind Eigenschaften, die sowohl ein Trainer als auch die Führungskraft in einem Know-how-Unternehmen aufweisen sollten.

Die hochqualifizierten und kreativen Mitarbeiter erwarten von ihrem Unternehmen, daß ihnen die Gelegenheit gegeben wird, in selbstgesteuerten und eigenverantwortlichem Handeln ihre Fähigkeiten zu demonstrieren und sich zu bewähren. Aufgabe einer Führungskraft kann es daher nicht sein, den Wissensarbeitern zu sagen, was zu tun ist, sondern ihnen vielmehr Rahmenbedingungen und Möglichkeiten zu schaffen, sich in ihrem Tätigkeitsbereich selbst zu verwirklichen. Die ca. 600 Künstler, Designer und Texter von HALLMARK, die den weltgrößten kreativen Mitarbeiterstab repräsentieren, werden regelmäßig in andere Länder gesandt, um sich dort in urlaubsähnlicher Atmosphäre von der ungewohnten Umgebung inspirieren zu lassen. Die gesammelten Eindrücke und Anregungen werden nach der Rückkehr idealerweise erfolgreich in neue Kartenserien umgesetzt. Ihre kreativsten Stunden können sich diese Art Wissensarbeiter jedoch nicht selbst aussuchen. „Die besten Ideen kommen einem oft unaufgefordert am Wochenende oder nachts in den Sinn“, wie es einer von ihnen, der MICROSOFT-Angestellte Seltrennikoff, beschreibt. Darum sollten die Spielräume bei der Arbeitszeitregelung von Wissensarbeitern großzügig ausgestaltet sein.

Querdenker als Unternehmensgewinn

Unternehmen, die aus ihren wichtigsten Wissensarbeitern Nutzen ziehen wollen, müssen sehr flexibel sein und sich an



sie anpassen, nicht umgekehrt. Dazu gehört beispielsweise auch, daß man Verhaltensauffälligkeiten und Eigenarten der Wissensarbeiter akzeptiert. So hat David Tonner, ehemaliger Direktor der Forschungs- und Entwicklungsabteilung von DU PONT, einen Mitarbeiter, der sich nach wiederholter Aufforderung und trotz Kündigungsandrohung weigerte, Fortschrittsberichte laufender Projekte zu verfassen, letztlich doch nicht entlassen. Der Verzicht auf die gewünschten Statusberichte war der Preis, den er für den großen Erfindungsreichtum, der diesen Mitarbeiter auszeichnete, zu zahlen bereit war. Daran wird deutlich, daß das Know-how der Wissensarbeiter die Machtverhältnisse innerhalb der Unternehmung bzw. der Wissensarbeiter untereinander determiniert.

Studie

E-Commerce-Konzepte

für den Mittelstand
„Erfolgreicher Handel im Internet.“

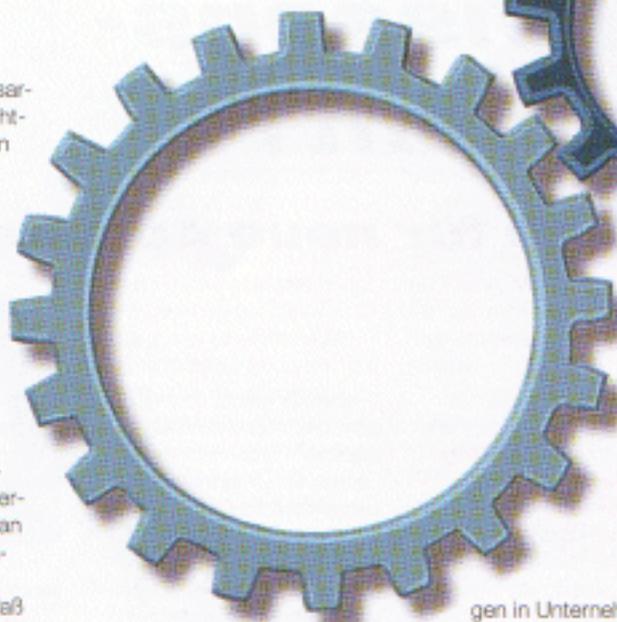
- Optimieren der Wertschöpfungskette
- Beschaffung/Einkauf über Internet
- Pre-Sales, Sales und After-Sales im Internet
- Web-Data-Manager: Produktdatenbanken, Cross-Media, Online-Redaktionssysteme...

Bestellung: ISBN 3-87064-109-6 DM 198,-



E-Mail: info@bernecker.de
Telefon: (0 56 61) 7 31-0

Realisieren die Wissensarbeiter erst einmal ihre Machtposition, so werden sie den größten Teil den sie zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen, in Form ihres Gehalts fordern, d.h. für sich beanspruchen. In diesem Fall erwirtschaftet der Fachmann selbst während seiner produktivsten Jahre, also im Alter zwischen 35 und 45 Jahren, nur einen bescheidenen Gewinn für das Unternehmen. Berücksichtigt man nämlich den Produktivitätslebenszyklus eines Fachmanns, so wird deutlich, daß sowohl sehr junge Fachleute als auch solche, die kurz vor der altersbedingten Ausscheidung aus dem Unternehmen stehen, ohnehin tendenziell wenig produktiv sind bzw. sogar Verluste erwirtschaften. Erklären läßt sich dies damit, daß die Amortisationszeit der Investitionen z. B. in Form von Schulungsmaßnahmen, die mit der Einstellung eines jungen, kaum berufserfahrenen Fachmanns verbunden ist, je nach Branche und Unternehmen zwischen drei und fünf Jahren beträgt. Die letzten Jahre ihrer Lebensarbeitszeit verbringen Fachleute dann häufig in Managementpositionen. Nach einer vereinfachten Darstellung von Sveiby/Lloyd steigen die damit einhergehenden Gehälter tendenziell in gleichem Maße, wie die tatsächliche Produktivität dieser Mitarbeiter abnimmt. Unberücksichtigt bleibt bei dieser Betrachtungsweise dagegen die nicht in der Größe „Produktivität“ zu erfassende, über die Jahre hinweg akkumulierte Wis-



sensbasis des Mitarbeiters, die ihn für das Unternehmen, wie bereits oben angedeutet, möglicherweise unentbehrlich werden läßt.

Obschon die Beteiligung am Unternehmensgewinn ein Mittel sein kann, maßgebende Wissensarbeiter zu halten, sollte sich das Unternehmen jedoch nicht vollkommen von ihnen abhängig machen lassen. Vielmehr ist den Folgen eines Wissenskapitalverlustes durch das Ausscheiden von Schlüsselpersonen in der Weise vorzubeugen, daß ihr Wissen möglichst transparent gemacht und an andere weitergegeben wird. Günstigstenfalls sollte erreicht werden, daß ihr Know-how in Routineverfahren, Systeme und Software übertragen und somit in strukturelles Kapital der Unternehmung transformiert wird. Dies wird jedoch nie vollständig gelingen, so daß die Wissensarbeiter mit ihrem personengebundenen Know-how-Kapital immer der wichtigste Vermögensgegenstand einer wissensabhängigen Unternehmung bleiben werden.

Risikofaktor „Merger“

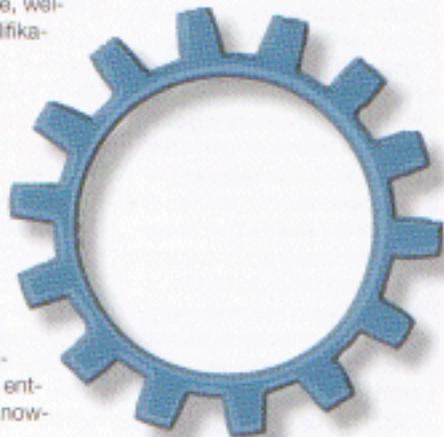
Dies gilt es besonders auch im Falle von Umstrukturierungen

in Unternehmen, im extremsten Fall bei Fusionen zu beachten. Die Einschätzung, ein Firmenzusammenschluß führe automatisch zu einem Wissenszuwachs, ist falsch und irreführend. Denn im Gerangel um die Positionen im fusionierten Unternehmen siegen nicht immer jene, welche die besten Qualifikationen haben. Oft zählen gute Beziehungen zur künftigen Führungscrew mehr. Ferner kommt es praktisch bei jedem Merger zu Kündigungen. Bei diesem „postfusionalen Machtpoker“ im heutigen wissensbasierten Wettbewerb entstehen personelle Know-how-Risiken.

Ein kaum zu unterschätzender Faktor ist etwa der Streß, den Management und Mitarbeiter bei Firmenzusammenschlüssen und Umstrukturierungen erleben. Der von „oben“ diktierte Wandel schafft Probleme, denen ein Kampf verschiedener Firmenkulturen zugrunde liegt. Prominentestes Beispiel: Bei der Fusion zwischen der Schweizerischen Bankgesellschaft (UBS) und dem Schweizerischen Bankverein (SBV) hat ein ganzes Anlageteam aus dem

Warent-Bereich gekündigt und fünf Experten, die das Stillhalter Business managten und immerhin für 60 % dieses Geschäftes tätig waren, wechselten zur Konkurrenz.

Wissen, daß nicht ausgetauscht werden kann, ist wertlos und einer der wesentlichen Faktoren des Rohstoffes Wissen ist, daß er durch Gebrauch und Austausch immer wertvoller wird. Für Merger und die Situation in Unternehmen gilt: Wird Wissen nicht transparent gemacht, entsteht Doppelarbeit und Synergieeffekte entfallen. Insgesamt ist zu beobachten, daß beim Wissensmanagement oft die technischen



Lösungen überbewertet werden. Der reine Technologieglaube aber ist nicht ausreichend für eine erfolgreiche Implementierung des Wissens im Unternehmen – es gilt: „A fool with a tool is still a fool!“

Bei der Vernetzung von Wissen in Unternehmen, wie auch bei Mergern, kann nur ein ganzheitlicher Ansatz, der die drei Faktoren Mensch, Organisation und Technik berücksichtigt, eine zufriedenstellende Lösung bringen.