

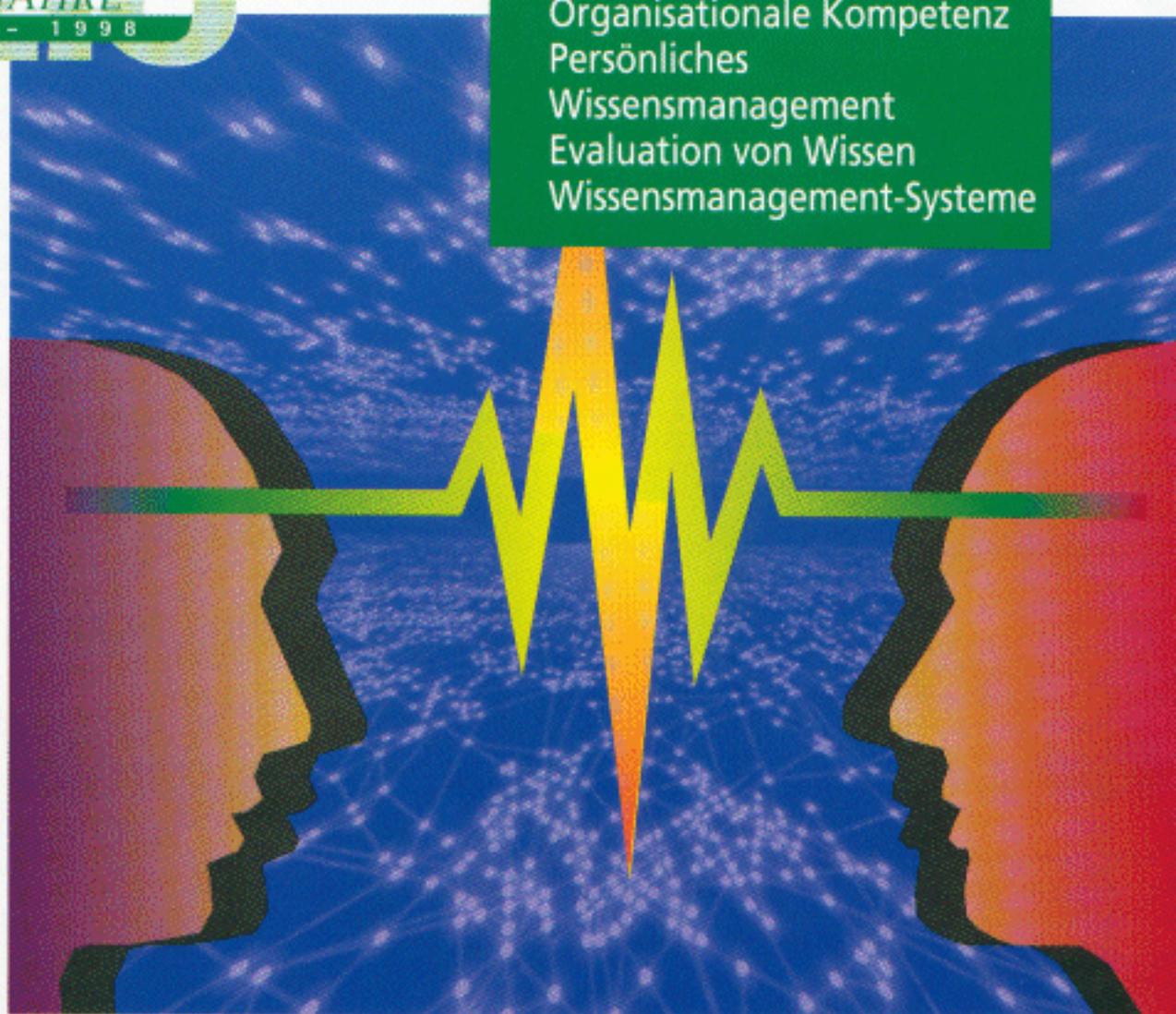
zfo

Zeitschrift Führung + Organisation

Wissensmanagement
Instrumente
des Wissensmanagement
Organisationale Kompetenz
Persönliches
Wissensmanagement
Evaluation von Wissen
Wissensmanagement-Systeme

100 JAHRE

1898 - 1998



Gilbert J.B. Probst
Steffen P. Raub

Kompetenzorientiertes Wissensmanagement

Trotz zahlreicher theoretischer und praktischer Fortschritte – sowohl in Hinsicht auf spezifische »Teildisziplinen« des Wissensmanagements als auch bei der Entwicklung integrativer Konzepte – stellt sich immer häufiger die Frage, woran letztlich das spezifisch Neue einer wissensorientierten Managementperspektive festgemacht werden kann. Im vorliegende Beitrag schlagen wir vor, Wissensmanagement im Kernbereich des strategischen Managements zu verankern. Das Konzept organisationaler Kompetenz dient dabei als Hilfsmittel zur Verdeutlichung der besonderen Rolle von Wissen als strategischer Ressource. Als Resultat hieraus ergibt sich die Forderung, den Aufbau organisationaler Kompetenz in den Mittelpunkt des Wissensmanagement-Ansatzes zu stellen. Anhand der von Probst et al. entwickelten »Bausteine des Wissensmanagements« werden verschiedene Möglichkeiten einer kompetenzorientierten Ausrichtung von Wissensmanagement-Maßnahmen erörtert.

Nach Jahren kontinuierlicher Konzeptentwicklung und Überzeugungsarbeit von Seiten der Forschung hat sich die Vokabel »Wissen« mittlerweile einen festen Platz im Managementvokabular erobert. »Wissen ist für uns ein zentraler Wettbewerbsfaktor« ist eine Aussage, die den meisten Managern inzwischen flüssig von den Lippen geht und deren Wahrheitsgehalt niemand mehr ohne Not in Frage stellt. Zur gleichen Zeit beginnt die Managementforschung darüber zu debattieren, ob Wissensmanagement möglicherweise doch nicht mehr sei als ein »oberflächliches Recycling eines reichlich abgenutzten, wenn auch keineswegs umgesetzten Topos, nämlich der lernenden Organisation«¹.

Die Situation entbehrt nicht einer gewissen Ironie. Kaum findet die mit dem Vorwurf chronischer Praxisferne geschlagene Managementforschung das



Prof. Dr. Gilbert J.B. Probst ist Professor für Management und Direktor des MBA am Institut für Management und Organisation der Universität GmF



Dr. Steffen P. Raub ist Assistant Professor am Asian Institute of Technology in Bangkok, Thailand

Ohr des Praktikers, schon beginnt sie, am Nutzen ihrer eigenen Kreation zu zweifeln. Worin sind die tieferen Ursachen dieser Verwirrung zu suchen? Wir versuchen in diesem Beitrag zu zeigen, daß die mangelhafte Behandlung der Zielorientierung in den derzeitig dominierenden Wissensmanagement-Konzepten als ein wichtiger Grund für die gegenwärtige Debatte betrachtet werden kann. Hierzu wird es zunächst notwendig sein, einen kurzen Blick auf die Grundlagen der Forschung zu werfen.

Ursprünge des Wissensmanagements

Auf die Gefahr hin, die vielfältigen Quellen dessen, was heute unter dem Begriff »Wissensmanagement« diskutiert wird, auf unzulässige Weise zu vereinfachen, kann man seinen Entstehungsprozeß als eine Entwicklung vom Abstrakten zum Konkreten beschreiben. Im Bereich des organisationalen Lernens drückt sich dies in der Wende von generellen Konzepten organisationalen Wandels hin zu einer genaueren Unter-

suchung der Veränderungsprozesse organisationalen Wissens aus. Während Lernen ursprünglich in einem sehr umfassenden Sinn an der Veränderung organisationalen Verhaltens bzw. der Entstehung neuer Strukturen oder Systeme festgemacht wurde, wenden sich aktuellere Beiträge stärker kognitiven Aspekten zu. Lernen wurde demnach als Veränderung in kognitiven Karten, geteilten Annahmen oder organisationalen Routinen interpretiert. Eine eindeutige Konzentration des Lernkonzeptes auf den Aspekt organisationalen Wissens findet sich bei Huber, der organisationales Lernen anhand von Prozessen des Erwerbes, der Distribution, der Interpretation sowie der Speicherung von Wissen untersucht.²

Aus der Analyse organisationaler Ressourcen heraus wurde ebenfalls eine nähere Untersuchung organisationalen Wissens nahegelegt. Mit seinem Konzept der »invisible assets« hat Itami darauf hingewiesen, daß der Wert und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens oft zu einem erheblichen Teil auf Aktiva beruhen, die sich der traditionellen bilanziellen Sichtweise entziehen.³ Weitergehende Beiträge haben sich mit Erfolg darum bemüht, solche »intangiblen Ressourcen« genauer zu klassifizieren. Neben personenunabhängigen Elementen wie beispielsweise Markenzeichen, Patenten und Copyrights trat dabei die Bedeutung des Wissens in und von Organisationen immer stärker in den Vordergrund. Sowohl in der Forschung als auch in zahlreichen innovativen Firmen wurden in jüngster Zeit erhebliche Anstrengungen zur verbesserten Beschreibung, Messung und Bewertung dieses »intellektuellen Kapitals«⁴ unternommen.

Schließlich entwickelte sich organisationales Wissen zu einem zentralen Gegenstand der Innovationsmanagement-Forschung. Besondere Erwähnung verdient in diesem Zusammenhang der Beitrag von Nonaka/Takeuchi, die den Prozeß organisationaler Wissensentstehung

als ein grundlegendes Element der Innovationsfähigkeit von Unternehmen darstellen.⁹ Die wesentlichen Erkenntnisse dieser Forschung beruhen auf der Unterscheidung zwischen »tacit knowledge« und »explicit knowledge« sowie der darauf aufbauenden Analyse der Transformationsprozesse zwischen diesen Wissensarten.

Fortschritte in der Wissensmanagement-Forschung

Einzelne und in Kombination haben die oben dargestellten Forschungsrichtungen zu vertieften Erkenntnissen über die Elemente und Eigenschaften organisationalen Wissens sowie den Einfluß verschiedener Variablen auf die Veränderung organisationaler Wissensbestände geführt. Auf dieser Basis haben sich verschiedenste Fragestellungen entwickelt, die von unserer heutigen Warte aus betrachtet als Teildisziplinen des Wissensmanagements bezeichnet werden können. Einige Beispiele:

- Die systematische Gewinnung von Wissen über unternehmensexterne Trends wird als eine immer wichtigere Aufgabe erkannt. Unter dem Stichwort »competitive intelligence«⁷ wird seit einigen Jahren versucht, die Gewinnung externen Wissens in geregelte Bahnen zu leiten und angemessene Instrumente für deren Umsetzung zu entwickeln. Besondere Relevanz gewinnt dieses Gebiet unter anderem durch die Erkenntnis, daß die »Absorptionsfähigkeit« eines Unternehmens – also sein Geschick in der Aufnahme und Weiterverarbeitung externen Wissens – unter bestimmten Umständen wettbewerbskritischer als die eigene Innovationsfähigkeit sein kann.
- Zahlreiche Beiträge, die dem größeren Bereich des Technologie- und Innovationsmanagements zuzurechnen sind, haben Wissen zu einer wichtigen Variable ihrer Analyse gemacht. Nonaka/Takeuchis Analyse der japanischen Innovationsdynamik nimmt dabei eine bedeutende Stellung ein. Leonard-Barton hat eine vergleichbare Studie im Kontext westlicher Unternehmen durchgeführt.⁹ Sie ermittelt gemeinsames Problemlösen und Experimentieren, sowie Import, Implementierung und Integration externen Wissens als Kernbausteine erfolgreicher Innovationstätigkeit und bekräftigt damit die Bedeutung von Wissen für die Innovationsfähigkeit und letztlich den Wettbewerbserfolg von Unternehmen.

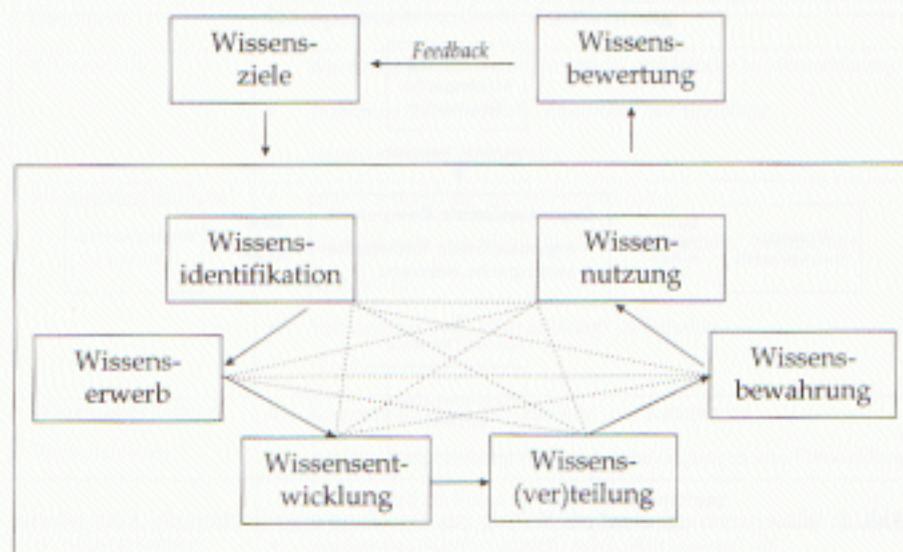


Abb. 1: Bausteine des Wissensmanagements

- Die Übertragung von Wissen zwischen Organisationen ist bereits seit längerer Zeit Gegenstand ausführlicher Analysen. Vor allem im Zusammenhang mit strategischen Allianzen oder Joint Ventures wird diese Frage immer wieder akut. Abhängig von den Eigenschaften organisationaler Wissensbestände, beispielsweise ihrer »Beweglichkeit« oder »Einbettung« in den organisationalen Kontext,¹⁰ bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten zur Übertragung von Wissen an. Unternehmen, welche Kooperationen erfolgreich gestalten wollen, sollten diese grundlegenden Erkenntnisse in die organisatorische Ausgestaltung des jeweiligen Kooperationsarrangements einfließen lassen.
- Analog zu den oben genannten Entwicklungen wird die Messung und Bewertung organisationalen Wissens kontinuierlich weiterentwickelt. Diese Bemühungen reichen von einer besseren Erfassung und Bewertung individuellen Wissens bis hin zu systematischen Versuchen, das intellektuelle Kapital eines Unternehmens in geordneter Form darzustellen sowie, beispielsweise durch Indikatorensysteme, zu messen.¹¹

Weitere Einsatzmöglichkeiten für sensororientierte Analysen werden derzeit in unterschiedlichsten Bereichen des Managements erprobt. Obwohl diese isolierten Ansätze zu zahlreichen nützlichen Einsichten geführt haben, wird das Fehlen von Querverbindungen zwischen den verschiedenen Disziplinen doch immer deutlicher. Kontinuierliche

Fortschritte der Forschung haben in den vergangenen Jahren die für die Entwicklung integrierter Wissensmanagement-Konzepte notwendige kritische Masse entstehen lassen. Eine Reihe unterschiedlicher Ansätze in diese Richtung sind in jüngster Zeit vorgelegt worden.

Ein Modell des Wissensmanagements, das von Arthur Andersen und dem American Quality and Productivity Center gemeinsam entwickelt wurde, beschreibt sieben Kernprozesse des Wissensmanagements (Schaffung, Identifikation, Sammlung, Anpassung, Organisation, Anwendung und Teilung). Unterstützt werden diese durch vier sogenannte »enablers«, in Gestalt von Führung, Kultur, Technologie und Messung.¹² Das Modell der »7 As« des Wissensmanagement, welches unlängst von Doz et al. vorgeschlagen wurde, beschreibt ähnliche Grundelemente (Antizipation, Bewußtsein, Zugang, Erwerb, Anpassung, Ansammlung, Verteilung).¹³ In unserem eigenen Modell haben wir sechs zentrale »Bausteine des Wissensmanagements« beschrieben (Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -verteilung, -nutzung und -bewahrung), die in einen externen Feedback-Kreislauf von Wissenszielen und Wissensbewertung eingebettet sind.¹⁴ Dieses Baustein-Konzept wird in Abbildung 1 illustriert.

Trotz ihrer Unterschiede im Detail unternehmen all diese Modelle den Versuch, unterschiedlichste Forschungsgebiete, die sich mit der Rolle und dem Einfluß von Wissen auf Managementprozesse befassen, unter einem gemeinsamen Dach zu vereinigen. Das geteilte Ziel dabei ist es, Wissen als Basisper-

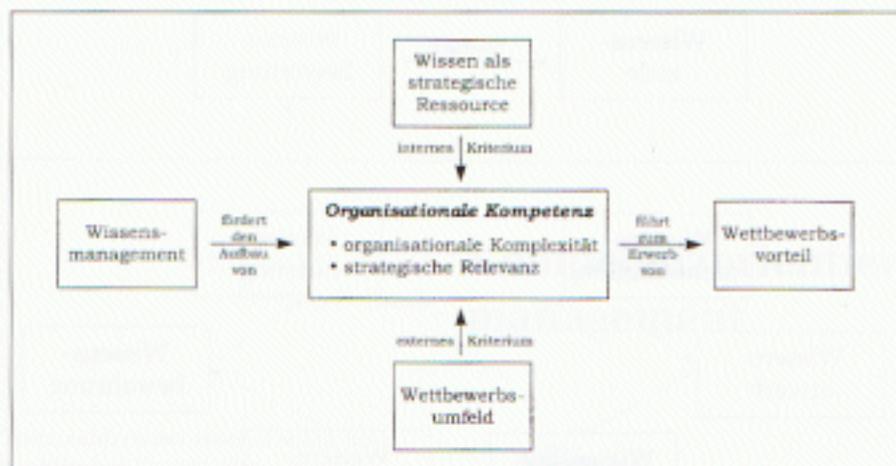


Abb. 2: Wissensmanagement als Beitrag zur Erzielung organisationaler Kompetenz

spektive des Managements zu etablieren. In seiner Konsequenz für die Managementpraxis kommt dies der Aufforderung gleich, sämtliche Unternehmensprozesse unter dem Blickwinkel ihrer möglichen positiven und negativen Auswirkungen auf die organisatorische Wissensbasis zu beleuchten.

Zielorientierung des Wissensmanagements

Integrative Modelle des Wissensmanagements bringen Vorteile aber auch Probleme mit sich. Grundsätzlich zu würdigen ist, daß sie der isolierten Analyse einzelner Wissensprozesse die Synthese einer ganzheitlichen Sichtweise hinzufügen. Sie illustrieren dadurch Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen wissensorientierten Managementaktivitäten. Problematisch hingegen erscheint, daß eine zu pauschale Anwendung des Wissensvokabulars im Management schnell den Eindruck der Überflüssigkeit erwecken kann. Zahlreiche Praktiker haben dies bereits prägnant zum Ausdruck gebracht: »Wenn man alle Aspekte des Managements auch aus der Wissensperspektive betrachten kann ist das ja schön und gut, aber wozu brauche ich den Wissensbegriff dann«. Es stellt sich also die Frage, worin das spezifisch Neue einer wissensorientierten Managementperspektive zu suchen ist.

Ein wesentliches Problem bei »generischen« Wissensmanagement-Prozessen, wie beispielsweise Wissensidentifikation oder Wissensverteilung, liegt darin, daß sie ohne Bezug auf ein konkretes Ziel keine konkret nutzbaren Handlungsanweisungen ermöglichen. »Transparenz« oder »Verteilung« sind bei iso-

lierter Betrachtung noch nicht notwendigerweise positive Werte. Sie bergen vielmehr immer auch die Möglichkeit einer unnötigen oder möglicherweise sogar kontraproduktiven Übertreibung in sich. Raub/Romhardt weisen daher auf die Notwendigkeit eines ausbalancierten Vorgehens bei Interventionen in die organisationale Wissensbasis hin.¹⁵

Eine Möglichkeit zur zielorientierten Ausrichtung von Wissensmanagement-Interventionen wird im Modell von Probst et al. angedeutet. Durch die Einbettung der Bausteine in einen übergeordneten Steuerungszyklus – bestehend aus der Definition von Wissenszielen sowie einer Erfolgskontrolle durch Wissensbewertung – können Wissensmanagement-Maßnahmen zielorientiert eingesetzt werden. Auf welche Weise Wissensziele in das allgemeine Zielsystem des Unternehmens integriert werden können und welche Zielkategorien dabei in welchen Fällen Vorrang genießen sollten, bleibt jedoch ein schwieriges Problem.

Organisationale Kompetenz als neuer Beitrag

Durch die Verbindung von Wissensmanagement mit der Idee organisationaler Kompetenz verfolgen wir im vorliegenden Beitrag einen neuartigen Ansatz. Er besteht im wesentlichen darin, die Funktionen des Wissensmanagements auf eindeutige Weise in den Zusammenhang strategischen Managements zu stellen. Die häufig auf relativ vage Art gebrauchte Formel vom »Wissen als strategischer Ressource« konkretisieren wir also dahingehend, daß wir das Potential des Wissensmanagements als unterstützendes Instrument für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen analysie-

ren. Die inhaltliche Präzisierung dieses Vorschlages ergibt sich dabei durch Bezug auf das Konzept organisationaler Kompetenzen.

»Kompetenzorientiertes Wissensmanagement« bietet sich in mehrerer Hinsicht als eine sinnvolle Kombination von Konzepten an. Die Literatur über organisationale Kompetenzen befaßt sich mit den Möglichkeiten zur Erringung dauerhafter Wettbewerbsvorteile. Lernen und Wissen werden in diesem Rahmen als wichtige Variablen anerkannt. Die Entwicklung eines Konzeptes des kompetenzorientierten Wissensmanagements könnte also in doppelter Hinsicht einen Beitrag leisten. Einerseits könnte dadurch ein besseres Verständnis des Aufbaus organisationaler Kompetenz gewonnen werden. Andererseits könnten verschiedene Wissensmanagement-Prozesse unter der Maßgabe einer strategischen Zielsetzung wesentlich detaillierter untersucht werden. Die zentrale Frage lautet somit also: wie kann durch Wissensmanagement der Aufbau organisationaler Kompetenz und damit letzten Endes die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gefördert werden. Abbildung 2 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Die Vielfalt der existierenden Literatur macht eine eindeutige Definition des Konzeptes organisationaler Kompetenz zu einer schwierigen Aufgabe. Aus den bestehenden Beiträgen lassen sich jedoch einige Gemeinsamkeiten ableiten, die eine ungefähre inhaltliche Annäherung erlauben.¹⁶ Im wesentlichen lassen sich organisationale Kompetenzen durch zwei verschiedene Kriterien charakterisieren, von denen eines ihre strategische Bedeutung und das andere ihre organisationalen Eigenschaften betrifft. Aus strategischer Sicht betreffen Kompetenzen jene Aktivitäten, die ein Unternehmen derart gut beherrscht, daß es sich dadurch von seiner Konkurrenz absetzen kann. Organisationale Kompetenz beinhaltet damit immer ein Element der strategischen Relevanz.

Neben das externe Kriterium der Wettbewerbsrelevanz tritt zusätzlich das interne Kriterium organisationaler Komplexität. Wettbewerbsvorteile auf der Basis organisationaler Kompetenzen sind deswegen tendenziell dauerhaft, weil die Funktionsweise von Kompetenzen für Konkurrenten in der Regel schwer zu verstehen und daher auch schwer zu imitieren ist.¹⁷ Die Literatur betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung der langfristigen Akkumulation von Ressourcen sowie die besondere Rolle organisationaler Lernprozesse, die zur Entstehung von Kompetenzen beitragen. Organisationale Kompetenzen

bestehen aus einem Netzwerk von Ressourcen und Individuen, das sich über unterschiedlichste Funktionsbereiche und hierarchische Ebenen eines Unternehmens verteilt. Die reibungslose Integration und Koordination dieser verschiedenen Bestandteile bilden die eigentliche Herausforderung für den Aufbau von Kompetenzen.¹⁸

Kompetenzorientierte Bausteine des Wissensmanagements

In diesem Beitrag verfolgen wir den Gedanken, daß der Aufbau organisationaler Kompetenz durch den Einsatz von Instrumenten des Wissensmanagements erleichtert werden kann. Zur Unterstützung dieser Hypothese werden wir im folgenden untersuchen, wie die einzelnen Phasen des Wissensmanagements ausgerichtet werden müssen, um kompetenzorientiertes Management zu unterstützen. Wir bedienen uns dazu des von Probst et al. entwickelten Konzeptes der »Bausteine des Wissensmanagements« und werden jeden Baustein aus einer Kompetenzperspektive heraus analysieren. In Abbildung 3 sind die wesentlichen Erkenntnisse dieser Betrachtung zusammengefaßt.

Baustein Wissensziele

Verfolgt man die Absicht, organisationale Kompetenz als Zielgröße des Wissensmanagements zu verankern, dann kommt der Formulierung und Handhabung von Wissenszielen naturgemäß eine besondere Bedeutung zu. Durch die Formulierung von Wissenszielen werden außerdem Umsetzungsmaßnahmen in den weiteren Bausteinen entscheidend mitbestimmt.

Die Entwicklung komplexer organisationaler Ressourcen und die Notwendigkeit zur gleichzeitigen Wahrung strategischer Relevanz ist ein zentraler Zielkonflikt beim Aufbau organisationaler Kompetenz. Die Wahl eines angemessenen Zeitraums für die Formulierung von Wissenszielen sowie ausreichende Flexibilität zur eventuellen Revidierung von Wissenszielen sind wichtige Voraussetzungen zum Ausgleich dieses Konfliktes. Der Gedanke des »strategic intent« kann sich in diesem Zusammenhang als nützlich erweisen.¹⁹

Hamel/Prahalad vergleichen die Verfolgung von strategic intent mit einem Marathon, der in Form von aufeinanderfolgenden 400m-Rennen ausgetragen wird. Während der Ausgangspunkt und das Endziel zu Beginn des Rennens be-

Baustein	Kompetenzorientierte Ausrichtung
Wissensziele	<ul style="list-style-type: none"> • Wechselspiel von »strategic intent« und lokaler Implementierung • dezentrale Initiativen als »Optionen« zur Erzielung organisationaler Kompetenz
Wissensidentifikation	<ul style="list-style-type: none"> • enge Verflechtung mit Zielformulierung • Identifikation von Möglichkeiten zum »Hebeln« bestehender Kompetenz • Vermeidung von »Überdehnung« in fremden Wettbewerbsumfeldern
Wissensentwicklung Wissenserwerb	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf »Teilmodule« der Kompetenz • flexible Ausgestaltung der Rahmenbedingungen von Entwicklung und Erwerb als Folge der Optionsorientierung
Wissensverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • dezentrale »Schaltzentralen« oder »Attraktoren« als Ausgangspunkt der Wissensverteilung • Konzentration auf die mittlere Managementebene
Wissensnutzung Wissensbewahrung	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung und Nutzung führt zur Verfestigung organisationaler Kompetenz • Wissensbewahrungs-Maßnahmen sind zur Unterstützung dieses Prozesses nutzbar
Wissensbewertung	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der »Kompetenzfälle« • Rückmeldung über Abweichungen zu Wissenszielen sowie Tendenzen der Entstehung von Starrheit

Abb. 3: Kompetenzorientierung in den Bausteinen des Wissensmanagements

reits bekannt sind, müssen im Verlaufe des Wettkampfes eine Vielzahl von Zwischenzielen erreicht werden. Die Wettkampftaktik zur Erreichung dieser Ziele ist in regelmäßigen Abschnitten neu zu bestimmen. Zwischenspurts sind häufig. Gleichzeitig bedeutet jedoch das Verpassen eines Zwischenzieles auch noch nicht automatisch den Verlust des Rennens.

Übertragen auf eine kompetenzorientierte Formulierung von Wissenszielen bedeutet dies, daß organisationale Kompetenz als Fernziel stets präsent sein sollte, die Wege zu ihrem Erwerb jedoch nicht von vorne herein festgelegt werden müssen. Beiträge zur Umsetzung des globalen Wissenszieles »Erwerb der Kompetenz x« sollten vielmehr auf dezentrale Weise erfolgen.

Projekte oder Initiativen auf verschiedenen Managementebenen werden unterschiedliche Ansätze zur Verwirklichung der Strategie entwickeln. Das Top Management kann diese Beiträge als Optionen für die Erreichung des Endziels Kompetenz auffassen. Je nach Veränderungen im jeweiligen Wettbewerbsum-

feld können einige dieser Optionen aufgegriffen und erweitert, andere dagegen vorzeitig aufgegeben werden. Im Wechselspiel zwischen »strategic intent« und lokaler Implementierung kann sich so ein Prozeß entwickeln, der die Entwicklung von organisationaler Komplexität auf lokaler Ebene fördert und gleichzeitig strategische Relevanz durch einen übergeordneten Selektionsprozeß aufrechterhält.

Baustein Wissensidentifikation

Betrachtet man den Prozeß der Kompetenzentwicklung von der lokalen Projektebene aus, dann beinhaltet Wissensidentifikation sowohl interne als auch externe Aspekte. Für das Projektmanagement, das zur Umsetzung eines strategischen Wissenszieles durch eine neue Initiative beitragen möchte, stellt sich zunächst die Frage, wie die einzuschlagende strategische Marschrichtung aussieht und auf welches interne Wissen zur Umsetzung der Strategie bereits zurückgegriffen werden kann. Diesem

internen Identifikationsprozeß nachgelagert ist das Aufspüren externer Wissensquellen, die zum Erwerb oder zur gemeinschaftlichen Entwicklung neuen Wissens genutzt werden könnten.

Wissensidentifikation ist eine Aktivität, die im Baustein-Konzept des Wissensmanagements nach der Etappe der Zielformulierung erfolgt. Gerade bei einem kompetenzorientierten Wissensmanagement werden beide Etappen jedoch immer stärker zu einer Einheit verflochten. Kompetenzorientierte Strategieentwicklung wird stets eine Bestandsaufnahme der organisationalen Wissensbasis zur Grundlage geplanter Expansionsmaßnahmen machen.

Der Vergleich bestehenden Wissens mit den Wissensanforderungen alternativer Wettbewerbsfelder bringt mehrere Vorteile. Einerseits kann gezielt nach neuen Branchen gesucht werden, in denen bereits vorhandene Kompetenzen nutzbringend eingesetzt werden könnten. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom »Hebeln« organisationaler Kompetenz.²⁰ Andererseits können die Erfolgsaussichten in fremden Umfeldern auf der Basis des erforderlichen Wissens besser eingeschätzt werden. Die Gefahren der »Überdehnung«²¹ durch mangelnde Kompatibilität der Wissensbasis mit den Anforderungen einer neuen Wissensumwelt können dadurch größtenteils gebannt werden.

Bausteine Wissenserwerb und Wissensentwicklung

Wissenserwerb und Wissensentwicklung bilden den eigentlichen Motor des Aufbaus von Kompetenzen. Ausgerichtet durch die Formulierung strategischer Wissensziele sollen sie dazu beitragen, neues Wissen innerhalb der Organisation zu akkumulieren. Gemäß der Idee des strategic intent werden Wissenserwerb und -entwicklung tendenziell immer stärker auf spezifische »Teilmodule« einer aufzubauenden Kompetenz ausgerichtet sein. Sie betreffen die einzelnen 400m-Läufe des Marathons, aus deren Resultaten, abhängig von der Entwicklung des Wettbewerbsumfeldes, schließlich das komplexe Gebilde einer organisationalen Kompetenz zusammengesetzt wird.

Je konsequenter die Idee strategischer Optionen beim Aufbau organisationaler Kompetenz verfolgt wird, um so flexibler und kurzfristiger können die strukturellen Rahmenbedingungen von Wissenserwerb und Wissensentwicklung ausgestaltet sein. Zugang zu einer neuen Technologie, deren letztendliche Bedeu-

tung für die angestrebte Kompetenz noch nicht ausreichend einzuschätzen ist, läßt sich in vielen Fällen durch ein entsprechend ausgerichtetes Joint Venture erreichen. Umfangreiche Investitionen können dabei auf mehrere Schultern verteilt und der Schaden im Falle der Nichtrealisierung der Option begrenzt werden. Ebenso wird interne Wissensentwicklung immer häufiger in Form von Projekten oder Task Forces durchgeführt, die kurzfristig einsetzbar sind, sich einer spezifischen Aufgabe widmen und je nach wachsender oder sinkender Relevanz des Wissens fester institutionalisiert oder aufgelöst werden können.

Baustein Wissensverteilung

Komplexität wurde als ein wichtiges Kriterium organisationaler Kompetenz dargestellt. Wissensverteilung kann einen erheblichen Beitrag zur Erzielung organisationaler Komplexität leisten. Je mehr Mitarbeiter in das Funktionieren einer Kompetenz eingebunden sind und je vielfältiger die Koordinationsmechanismen zwischen den verschiedenen Teilnehmern gestaltet sind, um so schwerer wird es in der Regel für einen Wettbewerber, den eigentlichen Kern der Kompetenz zu erkennen, zu verstehen und zu imitieren.²²

Planlose Wissensverteilung zur Erweiterung des eingeweihten Personenkreises wäre in diesem Zusammenhang jedoch weder ökonomisch noch zielführend. Anstelle einer zentral gesteuerten und undifferenzierten »broadcasting«-Strategie sollte Wissensverteilung auf einige dezentrale Koordinationspunkte konzentriert sein. Je nach dem spezifischen Kontext der Organisation und der Natur des zu verbreitenden Wissens kann es sich bei diesen »Schaltzentralen« um kleine Projektteams, lose Netzwerke innerhalb des Unternehmens, funktionsübergreifende Arbeitsgruppen oder ganze Länderorganisationen handeln.

Doz et al. haben diesen Gedanken für den Kontext multinationaler Unternehmen näher ausgeführt.²³ Sie fordern die Schaffung einer ausreichenden Anzahl von »attractors«, das heißt Organisationseinheiten, die über eine privilegierte Position in Bezug auf einen bestimmten Bestandteil organisationalen Wissens verfügt. Es kann sich dabei um Wissen über einen bestimmten Kunden, eine bestimmte Technologie oder auch eine organisationale Aktivität handeln. Übertragen auf organisationale Kompetenz läßt sich hieraus die Empfehlung

ableiten, jene Geschäftsbereiche oder Abteilungen, die mit dem Aufbau und Erwerb zentraler Teilmodule einer Kompetenz befaßt sind, zu Zentren der Wissensverteilung für ihren jeweiligen Bereich zu machen.

Für die hierarchische Verankerung eines solchen Wissensverteilungs-Prozesses kann Nonakas Konzept des »middle up-down management« Anregungen liefern. Nonaka präsentiert das mittlere Management als Dreh- und Angelpunkt der Wissensentwicklung. Es sammelt die detaillierte Expertise des operativen Managements und kondensiert sie unter Berücksichtigung der strategischen Zielsetzungen des Top-Managements in konkrete Konzepte. Das mittlere Management schlägt die Brücke zwischen dem was ist und dem was sein sollte.²⁴

Dieser Gedanke läßt sich ohne weiteres auch auf die Wissensverteilung übertragen. Die Ebene des mittleren Managements kann zur Übersetzung zwischen strategischen Wissenszielen auf der Top-Management-Ebene und Wissensnutzung auf der operativen Ebene dienen. Als »Wissenssammler« und Konzeptentwickler präsentiert das mittlere Management neue Entwürfe zur Umsetzung von Wissenszielen. Falls diese vom Top Management autorisiert werden, ist das mittlere Management in der idealen Position, dieses Wissen in der erforderlichen Breite im Unternehmen zu verteilen. Es spielt somit eine zentrale Rolle als »Attraktor« organisationalen Wissens und Verteilzentrale der gesammelten, integrierten und offiziell autorisierten Erkenntnisse des Unternehmens.

Bausteine Wissensnutzung und Wissensbewahrung

Für die Entwicklung und Verfeinerung organisationaler Kompetenz ist Wissensnutzung ein unerläßlicher Bestandteil. Nur durch Implementierung und kontinuierliches »learning-by-doing« wird jenes Niveau reibungsloser Koordination erreicht, das für organisationale Kompetenz charakteristisch ist. Andauernde Wiederholung und Verfeinerung von organisatorischen Abläufen ist dabei um so wichtiger, je mehr Organisationsmitglieder in das Funktionieren einer Kompetenz eingebunden sind und je größer die Vielfalt der funktionalen und hierarchischen Barrieren ist, die zu ihrem Aufbau überwunden werden müssen.

Andauernde Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern, die auf ein gemeinsames, durch den Inhalt der organi-

sationalen Kompetenz bestimmtes Ziel hinarbeiten, führt zur Entstehung kollektiver Wissensbestände. Dies kann beispielsweise die Einhaltung bestimmter Normen, Standards oder Prozesse betreffen. Kollektives Wissen kann sich ebenso in einem geteilten Verständnis der verschiedenen Rollen von an einer Kompetenz beteiligten Individuen ausdrücken. Im Idealfall führen solche geteilten Erwartungen zu einer reibungslosen Auslösung individueller Beiträge durch die Aktionen anderer Organisationsmitglieder und damit zu einer Koordinationsform, die unter dem Begriff der »organisationalen Routine« bekannt geworden ist.

Kollektives Wissen, sei es in Form geteilter Normen oder organisationaler Routinen, ist ein natürliches Resultat der Wissensnutzung. Die organisatorische Wissensbasis wird dadurch automatisch angereichert. Durch Maßnahmen der Wissensbewahrung läßt sich dieser natürliche Prozeß unterstützen oder verstärken. Die Entstehung organisationaler Routinen kann beispielsweise durch die Erstellung von Prozeßrichtlinien beschleunigt werden. Ebenso können diverse Dokumentationsmaßnahmen dazu genutzt werden, die Beachtung organisationaler Normen zu vereinfachen. Wissensbewahrung wird dadurch zu einem Instrument, das die Verfestigung einmal erzielter Kompetenz unterstützt.

Baustein Wissensbewertung

Ein zentrales Dilemma organisationaler Kompetenz betrifft die tendenzielle Unvereinbarkeit organisationaler »Reibungslosigkeit« einerseits und strategischer Flexibilität andererseits. Je systematischer eine bestehende Kompetenz durch Wissensbewahrungs-Maßnahmen in der organisatorischen Wissensbasis verankert wird, um so geringer sind tendenziell die Reibungsverluste bei ihrer Ausführung. Die Ausnutzung bestehender Kompetenz wird dadurch optimal unterstützt. Gleichzeitig reduziert die immer tiefere Verankerung jedoch auch die Bereitschaft und die Fähigkeit zu Veränderungen. Die Modifikation oder gar Aufgabe einer bestehenden Kompetenz, die den veränderten Wettbewerbsbedingungen nicht mehr gerecht wird, kann dadurch erschwert oder unmöglich gemacht werden. Der Begriff der »Kompetenz-Falle« betreibt jene Situation, in der Unternehmen an ihrer eigenen Perfektion scheitern.²³

In Anbetracht dieser Gefahr sollte eine wichtige Aufgabe der Wissensbewertung

neben der Rückmeldung über Fortschritte bei der Erreichung gesteckter Wissensziele, auch darin liegen, entstehende Starrheiten in organisationalen Kompetenzen aufzudecken und einen kritischen Abgleich mit der Entwicklung des jeweiligen Wettbewerbsumfeldes anzuregen. Nur so kann es gelingen, mittel- und langfristige Wissensziele rechtzeitig vom Modus der »Verfeinerung und Sicherung« auf den Modus der »Überprüfung und Neugestaltung« umzustellen.

Kompetenzentwicklung als Kernaufgabe des Wissensmanagements

Die vorangehende Analyse einzelner Bausteine illustriert, auf welche Weise Wissensmanagement zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch den Aufbau organisationaler Kompetenz beitragen kann. Die beiden Kreisläufe der »Bausteine des Wissensmanagements« erfüllen dabei unterschiedliche Aufgaben. Der innere Kreislauf unterstützt die Entwicklung organisationaler komplexen Wissens und die umfassende Nutzung der hieraus resultierenden organisationalen Kompetenzen im Wettbewerb. Dagegen trägt der äußere »Controlling-Kreislauf dazu bei, die Wettbewerbsrelevanz organisationaler Kompetenzen kontinuierlich zu überprüfen und organisationale Wissensbestände gegebenenfalls zu revidieren.

Dieses Resultat weist zum Ausgangspunkt unserer Überlegung zurück: dem Aspekt der Zielorientierung. Erklärt man den Aufbau organisationaler Kompetenz zur eigentlichen Kernaufgabe für alle Interventionen in die organisatorische Wissensbasis, dann liefert die obige Analyse konkrete Anhaltspunkte zur Ausgestaltung von Maßnahmen in den einzelnen Bausteinen des Wissensmanagements. Wissensmanagement wird somit zu einem bedeutenden Instrument des strategischen Managements. Als Resultat einer solchen Ausrichtung könnte die vage Formel vom »Wissen als Wettbewerbsfaktor der Zukunft« ein Stück greifbarer werden.

Summary

Knowledge management research has made significant progress, both within its specific sub-disciplines and with regard to the development of integrative concepts. However, the specific contribution of a knowledge-oriented view of management still remains

unclear to many. In the present contribution we suggest to position knowledge management squarely in the center of strategic management research. In this context, the concept of organizational competence highlights the particular role of knowledge as a strategic resource. As a result, we propose an understanding of knowledge management which is predominantly focused on the development of organizational competence. The »building blocks« approach developed by Probst et al. will be used to discuss various elements of competence-oriented knowledge management.

Anmerkungen

- 1 Schneider, U. (Hrsg.): Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, FAZ Edition Blickpunkt Wirtschaft, Frankfurt 1996, S. 7.
- 2 Vgl. Huber, G.P.: Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature. In: Organization Science, 2: 1, 1991, S. 88-115.
- 3 Für eine ausführliche Darstellung vergleiche Itami, H.: Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge 1987.
- 4 Vgl. Edvinsson, L./Sullivan, P.: Developing a Model for Managing Intellectual Capital. In: European Management Journal, 14. Jg., 1996, H. 4, S. 356-364. Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Jahresberichte von Skandia AFS.
- 5 Vgl. Nonaka, I./Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York 1995.
- 6 Vgl. Nonaka, I./Takeuchi, H.: a.a.O. Die Unterscheidung geht ursprünglich zurück auf Polanyi, M.: The Tacit Dimension, Routledge & Kegan Paul, London 1966.
- 7 Für eine systematische Analyse externer Informationstätigkeit siehe Davenport, T.H.: Information Ecology, Oxford University Press, New York 1997, insbesondere Kapitel 11.
- 8 Vgl. Cohen, W.M./Levinthal, D.A.: Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: Administrative Science Quarterly, 35. Jg., 1990, H.1, S. 128-152.
- 9 Vgl. Leonard-Barton, D.: Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- 10 Die Unterscheidung zwischen »migratory« und »embedded knowledge« wurde von Badaracco eingeführt. Vergleiche Badaracco, J.L.: The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances, Harvard Business School Press, Boston 1991.
- 11 Als fortschrittliches Unternehmen gilt in diesem Zusammenhang der schwedische Finanzdienstleister Skandia. Vergleiche hierzu die Darstellung in Probst, G.J.B./Raub, S.P./Romhardt, K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, FAZ-Gabler, Frankfurt/Wiesbaden 1997.
- 12 Vgl. Arthur Andersen/APQC: The Knowledge Management Assessment Tool, Houston 1995.
- 13 Vgl. Doz, Y.L./Asakawa, K./Santos, J.F.P./Williamson, P.J.: The Metanational Corporation, draft version, Mai 1997.
- 14 Vgl. Probst, G.J.B./Raub, S.P./Romhardt, K.: a.a.O.
- 15 Vgl. zu diesem Vorschlag den Beitrag von Raub/Romhardt in diesem Heft.

- 16 Für einen detaillierten Literaturüberblick vergleiche Raub, S.P.: Towards a Knowledge-Based View of Organizational Capability, Dissertation, Universität Genf 1998.
- 17 Vgl. den Beitrag von Dierickx, I./Cool, K.: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: Management Science, 35. Jg. 1989, H.12, S. 1504-1511.
- 18 Für einen ausführlichen Überblick vergleiche Raub: a.a.O.
- 19 Der Begriff »strategic intent« wurde von Hamel/Prahalad geprägt. Siehe hierzu Hamel, G./Prahalad, C.K.: Strategic Intent. In: Harvard Business Review, 67. Jg. 1989, H.3, S. 63-76.
- 20 Dieser Begriff geht auf die englische Bezeichnung »leveraging« zurück. Vergleiche hierzu beispielsweise Hamel, G./Prahalad, C.K.: Strategy As Stretch and Leverage. In: Harvard Business Review, 71. Jg., 1993, H.2, S. 73-84.
- 21 Zum Begriff der »Überdehnung« vergleiche den Beitrag von Raub/Romhardt in diesem Heft.
- 22 Vergleiche Dierickx, I./Cool, K.: a.a.O.
- 23 Vgl. die Überlegungen zur »motational corporation« von Doz et al.: a.a.O.
- 24 Vgl. Nonaka, I.: Toward Middle-up-down Management: Accelerating Information Creation. In: Sloan Management Review, 29. Jg., 1988, H. 3, S. 9-18.
- 25 Vgl. beispielsweise Levitt, B./March, J.G.: Organizational Learning. In: Annual Review of Sociology, H. 14, 1988, S. 319-340.

Geistiges Potential nutzen



James M. Higgins/
Gerold G. Wiese
Innovations-Strategien

Potentiale ausschöpfen,
Ideen umsetzen, Markt-
chancen nutzen
1998. 232 Seiten. Kart.,
DM 68,-/öS 497,-/sFr 62,-
ISBN 3-7910-1267-3
Um aus dem beschleunigten
Wandel wettbewerbsintensiver
Märkte als Gewinner hervor-
zugehen, müssen Unterneh-
men ihr Innovationspotential
realistisch erkennen, bedarfs-
gerecht entwickeln und effek-
tiv einsetzen.

In Zeiten der Ressourcen-
Verknappung gewinnt der auf
Marktmöglichkeiten gezielte
Einsatz der „unerschöpflichen
Ressource“ Kreativität eine
strategische Bedeutung.
Um diese Herausforderungen
gewinnbringend zu meistern,
bieten die Autoren praktische
Instrumente und Methoden
an. Innovationsbeispiele
national und international
erfolgreicher Unternehmen
verdeutlichen und illustrieren
die theoretischen Zusammen-
hänge.

Stimmen zum Buch:
„Das Buch zeigt erstaunlich
überzeugende Pfade auf.“
*Dr. Heinrich Wassermann,
Hauptgeschäftsführer der
IHK Friedberg*

.... ist den Autoren ein beson-
ders wertvolles Werk gelun-
gen. Die vielen Beispiele,
Merksätze und Bewertungs-
raster steigern die Lust auf
Innovationen.“

*Dipl. Ing. Gerd Freund,
Geschäftsführer des
RKW-Beirats Technik*

**SCHÄFFER
POESCHEL**

Schäffer-Poeschel Verlag
Postfach 10 32 41 · 70028 Stuttgart
Tel. (07 11) 21 94-0 · Fax -119
<http://www.schaeffer-poeschel.de>