

Wissensmanagement - Ein neuer Erfolgsfaktor für Unternehmen

Horst Wildemann

Inhalt

1. Warum gewinnt Wissensmanagement eine so bedeutende Rolle?
2. Wie kann das Wissen entlang der und quer zur Wertschöpfungskette erschlossen werden?
3. Wie ist das Wissen über den Markt und über Wettbewerber integrierbar?
4. In welcher Form bestimmt das Wissen des Umfeldes die Organisation?
5. Sind Unternehmensakademien ein Instrument des Wissensmanagements zur Bündelung und Verteilung des Wissens?
6. Wie wirkt sich das Wissensmanagement auf die Produktivität, die Arbeitsorganisation und den Unternehmenserfolg aus?
7. Welche Erfolgsmuster für ein aktives Wissensmanagement zeichnen sich ab?
8. Fazit: Wissensmanagement wird durch die Verzahnung der Gestaltungsfelder zum Erfolgsfaktor für die Unternehmen

Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann, Technische Universität München,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik,
Leopoldstr. 145, 80804 München
Tel.: 089 / 36078 - 100, Fax-Nr.: 089 / 36078 - 111,
Internet: <http://www.tcw.de> Mail@tcw.de

Wissensmanagement - Ein neuer Erfolgsfaktor für Unternehmen

„Informationen sind preiswert, Wissen ist teuer, und Weisheit ist selten und unbezahlbar“, sagt ein Manager der Dienstleistungsbranche, der sich bemüht, in seinem Unternehmen das intellektuelle Kapital als einen strategischen Erfolgsfaktor zu identifizieren. Mit „Informationen, die auf der Straße liegen“, kann kein dauerhafter Erfolg erzielt werden. Und auf Weisheit zu warten, kann zu lange dauern. Deshalb heißt der Schlüssel Wissen. Bei dem Konzept Wissensmanagement geht es darum, das Know-how im eigenen Unternehmen und über die Unternehmensgrenzen hinweg besser zu nutzen.

Die Wirksamkeit der Unternehmen - ausgedrückt in ihrem Unternehmenserfolg - läßt sich an ihren Praktiken verdeutlichen. Prozeßverbesserungen, Qualitätssteigerungen und optimierte Leistungen sind nicht zuletzt Zielgrößen, die durch ein aktives Wissensmanagement-Konzept erreicht werden können. Die Unternehmenswertsteigerung und die Umsetzung der Unternehmensziele lassen sich profitabel erreichen, wenn ein „Mehrwert für den Kunden“ erzeugt wird.

Wie kann der Mehrwert bei Kunden geschaffen werden?

Erfahrungsgemäß setzt dies Wissen über die Anwendung der eigenen Produkte und Leistungen beim Kunden voraus. Dieses Wissen ist aber erst in enger Kommunikation mit dem Kunden zu erschließen. Gleichzeitig ist eine Auseinandersetzung mit Produktelementen von anderen Unternehmen erforderlich, die zusammen mit dem eigenen Produkt erst den Kundennutzen erzeugen. Dies führt in der Regel zu einer Neudefinition des eigenen Leistungsumfangs beispielsweise als System- oder Modullieferant. Mehrwert beim Kunden zu schaffen, heißt aber auch, das vorhandene Wissen über optimierte Prozesse in andere Standorte oder Geschäftsbereiche weiterzugeben. Das Bekleidungshaus Peek & Cloppenburg setzt beispielsweise im Rahmen einer Neueröffnung einer Filiale temporär erfahrene Mitarbeiter zur Einarbeitung der neuen Mitarbeiter ein und erreicht in kürzester Zeit Lerneffekte und abgestimmte Prozesse, die zu einem hohen Kundennutzen führen. An diesem Beispiel wird deutlich, daß Best-Practice nicht immer an Daten oder Informationen festzumachen ist, sondern über Wissen definiert ist, das in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden ist. Mit *Zeichen* wie „... 1, 5, 0, m“ oder *Daten* wie „... 1,50 m“ oder *In-*

formationen „... Länge des Carving-Skis“ läßt sich kein Wissen manifestieren. Erst der Satz „...damit fährt sich's besser“ macht Informationen zu Wissen, das gezielt und vor allem wirksam für die Handlungen und Entscheidungen eingesetzt werden kann.

1. Warum gewinnt Wissensmanagement eine so bedeutende Rolle?

Grundvoraussetzung für die Erschließung von Differenzierungspotentialen ist die Fähigkeit, schneller zu lernen als der Wettbewerber, und vor allem, die erworbenen Erkenntnisse besser umsetzen zu können. Das gelingt aber besser, wenn die verteilten Wissensbestände des Unternehmens oder des Kooperationspartners kombiniert werden.

Wie setzen Sie personengebundenen Wissen in Wissen der Organisation um?

Um dieses Dilemma aufzulösen, besteht eine weitere Herausforderung des Wissensmanagements darin, daß das Know-how erfahrener Mitarbeiter und Experten übertragen und weitergegeben wird. Vielfach können sich die benötigten Experten hinsichtlich ihres professionellen Wissens, ihrer Fachsprache und ihrer Denkweise nicht ohne weiteres gegenseitig verständigen. Ferner wird Wissen immer mit Macht und Einfluß verbunden, so daß Wissen anderen vorenthalten wird, um den eigenen Status im Unternehmen zu sichern.

Wenn Wissen ein Faktor ersten Ranges ist, muß dann Wissen nicht auch genutzt werden, um soziale Innovationen hervorzubringen?

Wissensmanagement hat angemessene Handlungsräume und auch klare Rahmenbedingungen für Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, um das Wissen eines Unternehmens zugänglich zu machen, das Kundenwissen in die eigenen Leistungsumfänge zu integrieren sowie die Anwendung auf das konkrete Problem zu unterstützen.

Wissensmanagement einzuführen, heißt aber auch, Strategien für das Wissensmanagement zu entwickeln, wie und an welchen Stellen Wissen generiert und das Wissen des Unternehmens gezielt erweitert sowie ausgetauscht wird.

Einige Unternehmen sind der Ansicht, daß durch die Implementierung eines Intranet das Wissen umfassend erschlossen werden kann. Dabei

werden aber viele Facetten des im Unternehmen vorhandenen Wissens vernachlässigt. Sicherlich kann explizites Wissen beispielsweise in Datenbanken abgelegt werden. Um das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter zu erschließen, bedarf es aber anderer Instrumente.

Damit stellt sich die Frage: *„Ist Wissen kodifizierbar oder muß Wissen über eine Personalisierungsstrategie erschlossen werden?“* Erfolgreiche Unternehmen verdeutlichen, daß hier gemäß „stuck in the middle“ eine eindeutige Fokussierung notwendig ist. Zeichnet sich ein Unternehmen durch die Verwendung von einmal gewonnenem Wissen aus und modifiziert dieses Wissen entsprechend den Kundenanforderungen, so scheint eine Kodifizierungsstrategie im Vordergrund zu stehen. Beahlt und fordert der Kunde aber eine hochinnovative Leistung beispielsweise, um sich vom Wettbewerber zu differenzieren, so spricht vieles für den Einsatz der Personalisierungsstrategie, um das notwendige Wissen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu erschließen, zu nutzen und letztendlich daraus für den Kunden einen Mehrwert von besonderer Güte zu generieren. Damit schließt sich der zweite Punkt an:

Der Methodeneinsatz im Wissensmanagement ist gekennzeichnet durch eine breite Palette von Instrumenten. Sie kennen sicherlich Methoden wie das Beobachtungs- und Modellernen, das Albert Bandura 1963 bei Experimenten mit Kindern durchführte. Durch Beobachtung des Verhaltens und der Verhaltenskonsequenz anderer Personen wird später die eigene Verhaltensweise gestaltet. Diese Art zu lernen ermöglicht, implizites Wissen, das schwer artikulierbar ist, zu identifizieren und einer größeren Gruppe respektive einer Organisation zur Verfügung zu stellen. Andererseits verzeichnet die Unternehmenspraxis mit der Methode der „Wissenswerkstatt“ oder mit Lernworkshops gute Erfolge, um nicht nur an implizites Wissen, sondern auch an bereits dokumentiertes, aber kaum verbreitetes Wissen zu gelangen. Lessons Learned, Prozeßmapping oder Wissensprozeßlandkarten sind weitere Möglichkeiten, um Transparenz des vorhandenen Wissens zu gewährleisten, aber auch um Erfahrungen abzubilden.

Nehmen Sie das Beispiel der Herstellung von Triebwerken als innovative, technologiegetriebene und wissensintensive Produkte. In der Produktentwicklung gilt es die Ideen für innovative Lösungen zu

finden, dabei können Kreativitätsmethoden wie Konfrontationstechniken oder Bionik eingesetzt werden. Das Produkt auszudifferenzieren erfordert aber, das in der Produktentwicklung gewonnene Wissen der Schlüsselträger in die angrenzenden Geschäftsprozesse zu transferieren. Prozeßbegleiter, die ihre Erfahrungen, ihr gewonnenes Wissen in technischen Bereichen oder im Hinblick auf die Anforderungen der Kunden aus der Produktentwicklung in die Beschaffung und in die Produktion hineintragen, spielen hier eine besondere Rolle. Cross-funktionale, virtuelle Projektteams ermöglichen, Wissen weiterzutragen und die effiziente Abwicklung des zu erstellenden Produktes „Triebwerk“ sicherzustellen. An diesem Beispiel wird deutlich, daß Wissen sowohl entlang der Wertschöpfungskette als auch quer - in bezug auf die Kunden und damit in bezug auf den Markt - zu identifizieren und zur Verfügung gestellt werden kann.

Darüber hinaus ist Wissen über Wettbewerber, ihre Ausrichtung und ihre Produkte in diesen Prozeß der Herstellung einzubeziehen. Innovative Produkte zu realisieren, bedarf immer auch eines Referenzpunktes. Mitarbeiter wissen, wie fortschrittlich der Wettbewerber agiert. Das können sie erfahren über die Produktklinik, indem sie das Wettbewerbsprodukt systematisch analysieren. Aber auch die Methode des Messeaudits verweist auf Wissen über den Wettbewerber.

Triebwerke zu produzieren, bedeutet aber auch, das Wissen des Umfeldes der Organisation aufzunehmen, zu reflektieren und für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Entwicklungstrends in bezug auf den Luftverkehr, Umweltschutzaktivitäten und gesetzliche Regelungen und das Wissen um diese Gesichtspunkte, das über Trend-Scouts, Zukunftssimulationen und Verfolgung der politischen Plattform erschlossen werden kann, sind als Wissensbausteine für die Herstellung von Triebwerken ebenso essentiell.

Im folgenden möchte ich diese Wissensquellen und ihre Erschließung über geeignete Methoden kurz ansprechen, um mit Ihnen anschließend die Konsequenzen der Ausschöpfung der Quellen für die Organisation in bezug auf die Arbeitsorganisation und die Erfolgsmuster zu diskutieren.

2. Wie kann das Wissen entlang der und quer zur Wertschöpfungskette erschlossen werden?

„Wissen wird in Prozessen genutzt, Wissen entsteht in Prozessen.“ Also liegt es nahe, Wissensmanagement in Prozesse einzubetten. Das Wissen in Prozessen entlang der Wertschöpfung liegt in Form von Spezialistenwissen vor. Um das Spezialwissen über die gesamte Wertschöpfungskette zu transferieren, erweist sich eine Kombination aus Spezialisten und Funktionsträgern als erfolgreich. So kann beispielsweise in einem Unternehmen der Hochtechnologie-Branche gewährleistet werden, daß 30% der Erfahrungsträger die gesamte Wertschöpfung begleiten und ihr Wissen mit dem der Funktionsträger verknüpft wird. Diese Form von Teamstrukturen hat den Vorteil, daß im Vergleich zu Profitcenter-Konzepten das Wissen der Mitarbeiter in das Unternehmen transferiert wird, indem verschiedene Spezialisten im Entstehungsprozeß des Produktes interagieren und diesen aktiv durch ihre Erfahrungen forcieren.

Ist das Wissen entlang der Wertschöpfung das einzig relevante Wissen, das im Unternehmen genutzt werden muß?

Sicherlich gilt es, das Wissen quer zur Wertschöpfung zu managen. So kann Wissen aus alten Projekten durch Rotation der Mitarbeiter in neue Projekte hineingetragen werden. Mit Hilfe spezieller Methoden, die vor allem in der Automobilindustrie zur Fehlerbeseitigung eingesetzt werden, ist es möglich, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen und das erworbene Wissen systematisch in Datenbanken abzuspeichern. Dieses Wissen wird an Schnittstellen sogenannter Quality-Gates verwendet, um passive Einzelinformationen zum aktiven Gesamtwissen für die Organisation zu transformieren. Zur Unterstützung dieser Aufgabe stellen aber auch Qualitätsaudits eine sinnvolle Ergänzung dar. Vor allem kann durch die Kombination von Qualitätsaudits und Benchmarking das Wissen entlang der Wertschöpfung mit dem Wissen über Märkte und Wettbewerber verknüpft werden. Damit stellt sich die dritte Frage:

3. Wie ist das Wissen über Markt und Wettbewerber integrierbar?

Neben den Marktbeobachtungen nimmt die Methode des Quality Function Deployment (QFD) eine wichtige Rolle ein, um das Markt-

geschehen und Kundenwünsche zu erfassen. Durch die Gegenüberstellung von technischen Merkmalen der Produkte und den Anforderungen der Kunden können Wechselwirkungen der Produktelemente und Optimierungsrichtungen für den Leistungsumfang festgelegt werden. Damit erschließt diese Methode die Wissensquellen Kunde, Organisation und Wettbewerb und kann implizites, explizites und zukünftiges Wissen verdeutlichen. QFD ermöglicht die Wissensvermittlung zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen, ermöglicht die Veränderung des Kommunikationsverhaltens, baut anwendungsbezogenes Know-how auf und setzt Kundenwissen in Organisationswissen um.

Zur Integration des Wissens um Wettbewerbsaktivitäten zeichnet sich vor allem das Benchmarking aus. Durch die Nutzung externer Wissensträger und -quellen wie Marktforschungsinstitute, Technologie-Scouts oder Think Tanks ist es zudem möglich, Input für ein umfassendes und ganzheitliches Benchmarking zu erhalten und zu verarbeiten. Benchmarking offenbart Wissen über die Konkurrenten, zeigt aufgrund des Leistungsniveaus des Wettbewerbers eigene strategische Lücken auf, verdeutlicht organisatorische Schwächen und legt die entscheidenden Erfolgsfaktoren des Geschäftes dar. Nachdem nun das Wissen der eigenen Wertschöpfungskette, das der Wettbewerber und des Marktes einbezogen wurde, stellt sich die Frage :

4. In welcher Form bestimmt das Wissen des Umfeldes die Organisation?

Geht man von der Shareholder-Perspektive aus und bezieht man Stakeholder des Unternehmens mit ein, so ist für die Ausgestaltung des Differenzierungspfad des eigenen Unternehmens auch das Wissen der Lieferanten, der Kunden, der Mitarbeiter, der Politik, der Medien und der Finanzwelt zu managen und die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen beispielsweise anhand von Szenarien zu überprüfen. Eine erfolgreiche Methode, um Synergiepotentiale aus dem Umfeld des Unternehmens für die Organisation zu nutzen, stellen Joint Ventures dar. So arbeiten DaimlerChrysler Aerospace MTU und ein holländisches Unternehmen auf dem Gebiet des Body-Leasing zusammen. Hochqualifizierte Ingenieure, die nach Auslauf eines Projektes Kapazitäten zur Verfügung stellen können, werden in einem Unternehmen zusammengefaßt, so daß das Erfahrungs- und Fachwis-

sen für das Unternehmen erhalten werden kann. Ein solches Joint Venture stellt auch eine Maßnahme zum Schutz vor dem Abwandern des erworbenen Wissens dar. Um das erworbene Wissen nicht nur zu konservieren, sondern auch den Erfahrungsschatz unternehmensweit weiterzugeben, stellt sich die Frage nach Unternehmensakademien, die beispielsweise von großen Unternehmen wie GE, DaimlerChrysler und Lufthansa, aber auch von mittelständischen Unternehmen wie FAG erfolgreich eingesetzt werden.

Diese Wissensquellen zu nutzen, äußert sich in der gesamten Organisation, in der Verteilung der Chancen, die in dem erworbenen Wissen stecken, in der Arbeitsorganisation und nicht zuletzt in der Produktivität des gesamten Unternehmens. Lassen Sie mich mit der Verteilung des erworbenen Wissens beginnen.

5. Sind Unternehmensakademien ein Instrument des Wissensmanagements zur Bündelung und Verteilung des Wissens?

Der Umgang mit der Ressource Wissen erfordert, im Unternehmen gezielt das individuelle Wissen und das Erfahrungswissen der Organisation managen zu können. Denn nicht nur volkswirtschaftlich, sondern auch unternehmensweit gilt der Grundsatz, daß der Ausbildungsstand das Innovationspotential determiniert.

Wie aktivieren Sie Ihr Innovationspotential?

Das Erfahrungswissen und die Umsetzungsfähigkeit sind Kernkomponenten, die in der Regel über aktive Lehrmethoden weitergegeben werden. Dezentral strukturierte Unternehmen haben so durch Unternehmensakademien die Möglichkeit, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu bündeln. Durch das Lernen von Kollegen wird die Fehlererkennung bei den Mitarbeitern trainiert, Qualitätsansprüche geschärft und die Vorgehensweise beispielsweise in der Projektarbeit professionalisiert. Dabei steht die zielgruppenspezifische Personalentwicklung ebenso im Mittelpunkt wie das maßgeschneiderte Management Development, Lernpartnerschaften mit anderen Unternehmen oder Virtuelle Lernnetzwerke. Derart gestaltete Unternehmensakademien stellen aber nicht nur die Verbesserung der Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Vordergrund, sondern auch den organisatorischen und kulturellen Wandel eines Unternehmens.

Was bietet sich für die Unterstützung des organisatorischen Wandels an?

Sicherlich bieten sich Projektteams an, die temporär entsprechend dem benötigten Wissensprofil zusammengesetzt werden. Erhebliche Erfolge sind durch die Einrichtung von Lernorten zu erzielen. Mögliche Lernorte sind die Produktklinik oder ein GENESIS-Workshop. Die Produktklinik erleichtert die Weitergabe des Wissens über Produkte und Prozesse, indem von Mitarbeitern das eigene Produkt und Konkurrenzprodukte analysiert werden. Diese Analyse zeigt mögliche Lösungswege für die Produktgestaltung auf und verdeutlicht gleichzeitig den notwendigen Prozeß, der zur Realisierung führt. Die GENESIS-Methode setzt mit Hilfe eines strukturierten 4-Tagesablaufs an der Kreativität der Mitarbeiter an, indem in einem interdisziplinären Team Lösungen zu einem definierten Problemfeld erarbeitet werden. Dabei fließt das individuelle Wissen sowie das Erfahrungswissen jedes Teammitglieds ein und wird für die Optimallösung genutzt. Ein regelmäßiges Maßnahmencontrolling unterstützt die Umsetzung der erarbeiteten Lösung, die häufig bereits am vierten Tag des GENESIS-Workshops zu realisieren begonnen wird. Neben den organisatorischen Instrumenten eines Wissensmanagements im Unternehmen nehmen die kulturverändernden Maßnahmen eine wichtige Rolle ein.

Welche Maßnahmen für Kulturveränderungen im Unternehmen sind erfolgreich?

Der Schwerpunkt wird dabei auf einem intensiven Personalmanagement, auf einer offenen Kommunikation und auf flexiblen Strukturen liegen, die den Wissensaustausch fördern. Kaminabende, Bibliotheken, Cafeterias und Erfahrungsaustauschzirkel sind nur einige Ansatzpunkte, die eine kulturelle Veränderung bewirken können. Überschreiten Unternehmen ihre Grenzen und gehen Unternehmensverbünde ein, so haben diese zusätzlich die Integrationshürde der vielfältigen kulturspezifischen Unterschiede zu überwinden. Die damit verbundenen Wertesysteme sind vor allem in den internen Strukturen und in den eingesetzten Ressourcen von Unternehmen verankert. Managementprinzipien kontinentaleuropäischer Ausprägung wie Sicherheitsdenken, Vorsichtsprinzip oder Hierarchievertrauen sind somit in Einklang zu bringen mit einer angelsächsisch-nordamerikanischen Ausrichtung, die geprägt ist von dem ausgeprägten Leistungs- und Ertragsprinzip, den hohen Investitionen in die Außenkommunikation und durch eine hohe Personalmobilität. Interkulturelle Trainings, Syn-

ergiemanagement oder kreuzkulturelle Strategieteams sind Möglichkeiten, um auch diesen Anforderungen durch ein aktives Wissensmanagement im Rahmen von Unternehmensakademien gerecht zu werden.

Nachdem das Wissen der Wertschöpfung aufgezeigt wurde und Methoden zu seiner Erschließung diskutiert wurden, hat sich das Wissensmanagement dem Aspekt der Erfolgswirksamkeit zu stellen:

6. Wie wirkt sich das Wissensmanagement auf die Produktivität, die Arbeitsorganisation und den Unternehmenserfolg aus?

Für immaterielle Güter wie Wissen gelten weitestgehend andere Regeln, Modelle und Erklärungsansätze als für materielle Güter.

Was zeichnet immaterielle Güter aus?

Im Vergleich zu materiellen Gütern kann Wissen verschenkt, verkauft oder getauscht werden, ohne daß es seinen ursprünglichen Besitzer verläßt. In Unternehmen der Informationswirtschaft, beispielsweise in der Softwarebranche, sind somit die Mitarbeiter das wichtigste Kapital. Bestimmende Größe für den Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens ist hier nicht die Produktion, sondern die Qualität und die Entwicklungszeit. Die traditionellen Produktionsfaktoren wie Rohstoffe, Maschinen, Energie und Realkapital und die mit ihnen verbundenen ökonomische Theorien verlieren an Bedeutung. Damit gehört der entscheidende Produktionsfaktor nicht mehr den Kapitaleignern, sondern den Mitarbeitern. Aufgrund der Entwicklung und Eigenschaft von Wissen verlagert sich auch der Führungsschwerpunkt innerhalb eines Unternehmens.

Welche Auswirkungen hat dies auf die Arbeitsform?

Ortsunabhängige Arbeitsformen treten zunehmend in den Vordergrund, da sie vorhandene Wissensressourcen konsequenter erschließen können. Kreativität und Flexibilität spielen eine wichtigere Rolle als Kosten und Unternehmensgröße. Damit erschließt sich auch eine neue Vorstellungswelt, wonach Anwesenheit nicht mit Produktivität verwechselt wird. Künftig werden sich die Aktivitäten einer Organisation

auf eine Reihe von Projekten erstrecken, wovon jedes eine veränderte Kombination von Wissen erfordert. Hohe Flexibilität wird nur durch stets neu zusammengesetzte, autonom arbeitende und unternehmerisch handelnde Teams, oft auch virtuelle Teams, erreicht. Die Erfolgsgrößen der industriellen Arbeitskultur wie Zeit und ein fester Arbeitsplatz werden obsolet. Das Einkommen der Mitarbeiter wird ferner nicht mehr bestimmt sein von der Arbeitszeit, sondern zunehmend determiniert vom Geschick, der Originalität und Schnelligkeit, neue Probleme zu identifizieren und kreative Lösungen anzubieten und zu kommunizieren. Diese Entwicklung in der Arbeitswelt macht es möglich, einen Mehrwert durch unverzügliche Antworten auf individuelle Kundenwünsche zu schaffen.

Verknüpft man die dargestellten Aspekte, so werden Sie sich fragen:

Diese Ausführungen zum Erschließen von Wissensquellen verdeutlichen, daß sich bestimmte Erfolgsmuster für ein aktives Wissensmanagement abzeichnen, die ich nun aufzeigen möchte.

7. Welche Erfolgsmuster für ein aktives Wissensmanagement zeichnen sich ab?

1) Lokale Reaktionsfähigkeit durch ein Knowledge-Awareness-Training

Ein Erfolgsmuster konzentriert sich auf die lokale Reaktionsfähigkeit des Unternehmens. Die lokale Reaktionsfähigkeit erlaubt ein zielgerichtetes und flexibles Reagieren auf die sich stets verändernden Bedürfnisse in unterschiedlichen Wirtschaftsräumen. Ein wesentliches Instrument, um die lokale Reaktionsfähigkeit zu optimieren, stellt das Knowledge-Awareness-Training dar. Dieser Erfolgsfaktor ist auf zwei Aspekte ausgerichtet: Einerseits auf die Verdeutlichung der Notwendigkeit und des Nutzens eines Wissensmanagements für jeden einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen, andererseits auf die Sensibilisierung für das vorhandene und brachliegende Wissen, das im Aufgabenfeld eingesetzt werden kann, obwohl die Wissensquelle in anderen Geschäftsbereichen liegt.

Um dem ersten Aspekt gerecht zu werden, erweist es sich erfahrungsgemäß als sinnvoll, wenn der Nutzen sowohl für das Unternehmen, aber wichtiger noch, auch aus Sicht der Mitarbeiter dargestellt wird.

Die Vorteile eines Wissensmanagements liegen aus Perspektive des Unternehmens im Unternehmenswachstum, in der Möglichkeit, sich vom Wettbewerber zu differenzieren, in der Zunahme der Innovationen, der Prozeßverbesserung und nicht zuletzt in der Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Sicherlich lassen sich derartige Verbesserungen auch auf andere Maßnahmen zurückführen, doch Unternehmen wie Skandia demonstrieren mit ihrem Wissensnavigator seit 1995, wie der Wissensmanagement-Nutzen zum Ausdruck gebracht werden kann. Kennzahlen, die in Anlehnung an die Balanced Score Card generiert und hinsichtlich ihres Zielerreichungsgrades im Unternehmen verfolgt werden, erlauben eine erste Operationalisierung und Darstellung des Nutzens des Wissensmanagements.

Wie verdeutlicht man den Nutzen des Wissensmanagements für den einzelnen Mitarbeiter?

Hervorzuheben ist, daß Suchkosten reduziert werden können und Doppelarbeit vermieden werden kann. Die Aufgaben jedes einzelnen können durch ergänzende Wissensfelder interessanter und abwechslungsreicher gestaltet werden und erlauben einen Blick für die komplette Wertschöpfungskette. Die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen können sich dadurch auf Basis des Wissens und nicht so sehr auf Betriebszugehörigkeit ausrichten und einer zunehmenden Zahl an Mitarbeitern vielseitige Karrieremöglichkeiten bieten. In der Konsequenz bedeutet dies eine Reduzierung der Durchlaufzeit von Projekten und Prozessen in der Produktion ebenso wie in der Entwicklung und somit über die ganze Wertschöpfungskette hinweg bis zum Kunden.

Wie kann für vorhandenes und brachliegendes Wissen sensibilisiert werden?

Oftmals erarbeiten einzelne Geschäftsbereiche Know-how, das auch in anderen Bereichen für die Optimierung des Geschäfts wertvoll ist. Aufgrund von Informationspathologien und vielfältigen Barrieren, wie Willens-, Wahrnehmungs-, Fähigkeits-, und Risikobarrieren wird aber dieses Wissen nicht von Mitarbeitern aufgenommen oder bereitgestellt. Die Überwindung dieser Barrieren und Erhöhung der Responsiveness für diverse Wissensfelder, die auch außerhalb des eigenen Tätigkeitsfeldes liegen, führt zu Wettbewerbsvorteilen. Erfolgreiche Unternehmen, die Wissensmanagement etablieren, betreiben eine

regelrechte Promotionspolitik. „Wissensmanagement wird laufend aktiv verkauft.“

Das zweite Erfolgsmuster lässt sich umschreiben als:

2. Globale Integration durch Knowledge-Resource-Directory

Den Mehrwert für den Kunden weiter zu steigern, erfordert eine globale Perspektive, wobei sich die Globalisierungsstrategie im wesentlichen auf zwei Dimensionen, die grenzüberschreitende Integration sowie die lokale Reaktionsfähigkeit konzentriert. Erst die Balance von globaler Integration und lokaler Reaktionsfähigkeit ermöglicht es den Unternehmen, neue Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Wie kann die globale Integration unterstützt werden?

Viele Unternehmen setzen auf die Entwicklung eines gemeinsamen Wertesystems, wie etwa „Commitment to Excellence and Fairness“, wie beispielsweise das des Unternehmens Ove Arup Partnership. Einen weitaus erfolgversprechenden Weg stellt das Knowledge-Resource-Directory wie bei SAP dar. Weltweit werden so beste Verfahren gesammelt und gefördert. Kundenwünsche, die rund um den Globus durch spezifische Leistungspakete befriedigt werden, werden in ihrer Entwicklung dokumentiert und über eine Wissensdatenbank, die Verfahren, Rahmenbedingungen, Projektergebnisse und Vorgehensweisen festhält, archiviert. Aufgrund dieser Informationen und der gewonnenen Erfahrungen ist es möglich, daß zukünftige Leistungen besser, kompetenter und kostengünstiger erstellt werden können. Wesentlich bei der Realisierung ist jedoch, sich darüber klar zu sein, daß geographische Loyalität weitaus einfacher herzustellen ist als globale Loyalität gegenüber einer virtuellen Einheit, die möglicherweise entsteht, wenn verschiedene Dienstleister sich in einem Netzwerk zusammenschließen, um gebündeltes Know-how dem Kunden anbieten zu können. Denn „Virtuelle Einheiten können sich im Internet nicht mit anderen zu einem Drink zusammensetzen“.

Dieses Problem führt zum dritten Erfolgsmuster:

Von der Kodifizierungs- zur Personifizierungsstrategie

Dieses Erfolgsmuster zeichnet sich vor allem in Beratungs- und Softwareunternehmen ab, für die Wissen das wichtigste Aktivum darstellt. Einige Unternehmen stellen die Informationstechnologie in den Mittelpunkt ihrer Wissensmanagement-Strategie und kodifizieren Wissen

über Datenbanken, um das Wissen jedem Mitarbeiter zugänglich machen zu können, so daß es für die Erfüllung späterer Aufgaben genutzt werden kann. Vielfach werden Kodifizierungsteams eingesetzt, wobei Spezialisten Berichte und Analysen erstellen und den Kodifizierungs- und Speichervorgang unterstützen. Die Zielsetzung, die hinter dieser Strategie steckt, ist, die Intensität der Wiederverwendung des Wissens zu erhöhen und damit das Geschäft zu vergrößern. Wachstumsraten von 20 Prozent und mehr sind mit dieser Strategie, die sich überwiegend auf die Erhöhung der Gesamteinnahmen ausrichtet, nicht selten.

Wodurch zeichnet sich die Personifizierungsstrategie aus?

Wissen bleibt eng an die Personen gebunden, die es erworben haben. Die Informationstechnologie wird überwiegend für den Wissensaustausch und weniger für die Speicherung eingesetzt. Im Vordergrund stehen persönliche Beziehungen, Gespräche und der Dialog, über den Wissen weitergegeben wird. Diese Strategie hat den Vorteil, implizites und individuelles Wissen unter den Beteiligten austauschen zu können. Die Förderung des direkten Dialogs sieht beispielsweise bei Hewlett Packard so aus, daß Ingenieure regelmäßig mit firmeneigenen Flugzeugen zu anderen Geschäftsbereichen fliegen, um Ideen zu potentiellen Produktneuheiten auszutauschen. Hier werden die Reisekosten nicht begrenzt, sondern im Gegenteil, die Führungskräfte unterstützen und ermutigen die Mitarbeiter zu dieser Art des Wissensaustausches. Vielfach erlaubt diese Perspektive, eine Vergütung einzuführen, die sich am Maß der Wissensteilung orientiert. Die Zielsetzung, die hinter dieser Philosophie steht, kann mit dem Erzielen hoher Gewinne beschrieben werden.

Beobachtet man erfolgreiche Unternehmen, so ist festzustellen, daß ein leichter Trend zur Personifizierungsstrategie erkennbar ist. Sicherlich eine anspruchsvolle Strategie, die nicht 1:1 mit der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie zu lösen ist, sondern auch das implizite Wissen der Mitarbeiter und Stakeholder zu nutzen versucht.

Meine Damen und Herren, ein aktives Wissensmanagement einzuführen, ist kein Hexenwerk, es erschließt eine Ressource, die bisher nicht ausreichend genutzt wurde, und erfolgreiche Unternehmen praktizieren dieses Instrument, um nicht nur Produktivitätssteigerungen, Ko-

stensenkungen, sondern auch ein Klima der Veränderungen bewußt zu realisieren.

8. Fazit: Wissensmanagement wird durch die Verzahnung der Gestaltungsfelder zum Erfolgsfaktor für die Unternehmen

Studien belegen, daß Unternehmen den Verlust der Vorteile eines Wissensmanagements riskieren, wenn sie es auf Fachabteilungen wie Personal oder IT begrenzen. Erst durch das Zusammenspiel des Wissens entlang der und quer zur Wertschöpfungskette sowie des Marktes, der Wettbewerber und des Umfeldes kann Wissensmanagement mittels der Gestaltungsfelder Organisation, Methoden, Technologie, Human Resources und Kultur erfolgreich im Unternehmen realisiert werden. Dabei steht der Mensch als Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung eines Wissensmanagements im Mittelpunkt. Methoden und DV-Tools schaffen im Zuge der Kodifizierungsstrategie einzig eine Reduzierung der Abhängigkeit von einzelnen Personen. Durch aktives Gestalten des Wissensmanagements durch die Unternehmensführung nicht nur kurzfristig sondern mittel- bis langfristig kann ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erreicht werden.

So ist Ihr Unternehmen nicht von der Information, die auf der Straße liegt, determiniert, sondern von der Business Intelligence, die sich aus dem verborgenen Kapital der Mitarbeiter zusammensetzt.

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Organisationsentwicklung und Personalmanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=11

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Technologie- und Innovationsmanagement finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=7