

# *Fähigkeitsmanagement*

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 2001

TCW-report Nr. 28

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

**Wildemann, Horst**

Fähigkeitsmanagement: Die Profitabilität des verborgenen Kapitals im Unternehmen

München, Transfer-Centrum GmbH

ISBN 3-934155-07-3

*Verlag:* TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 145, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20  
*eMail:* mail@tcw.de, *Internet:* http://www.tcw.de

*Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.*

# *Fähigkeitsmanagement*

## Was der TCW-report „Fähigkeitsmanagement“ leistet

Im Management verbreitet sich die Erkenntnis, daß Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten nicht mehr reines Mittel zum Zweck sind, sondern hohe Relevanz für den Wert von Unternehmen besitzen. Das Wissen, die Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter sind essentielle Assets für die Unternehmen. Diese sind zunächst zu erkennen, einzuordnen und dann aktiv zu managen.

Der vorliegende TCW-report beschäftigt sich mit der Frage, wie Fähigkeiten als Triebkraft der strategischen Orientierung eines Unternehmens zu nutzen sind, wie diese Fähigkeiten und Wissensinhalte in Handlungen umgesetzt werden können. Der TCW-report zeigt Maßnahmen auf, die eine Handlungsorientierung zu forcieren und Entscheidungen zielorientiert verbessern können. Es werden Vorgehensweisen aufgezeigt, welche Schritte zurückzulegen sind, um vorhandene Defizite im Management von Wissen und Fähigkeiten überwinden zu können. Der Schwerpunkt liegt auf den Erfolgsmustern und der erfolgreichen Einführung eines Fähigkeitsmanagements in Unternehmen. Dabei stehen vor allem Einführungsstrategien und Verfahren zur Implementierung im Vordergrund. Spezifische Lösungsansätze unterschiedlicher Branchen und Gestaltungsempfehlungen werden anhand von Praxisbeispielen und Fallstudien detailliert erläutert und zeigen einen machbaren Weg für zukunftsorientierte Unternehmen auf.

### Der Autor:



**Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Horst Wildemann**

Technische Universität München

### Redaktionelle Mitarbeit:



**Dipl.-Wirtsch. Ing.**

**Marco Heck**

Technische Universität München



**Dipl.-Kffr. Sandra Pleskina**

Technische Universität München



**Dipl.-Kfm.**

**Rolf Schumacher**

Technische Universität München



**Dr. Marion Weissenberger-Eibl**

Technische Universität München

# *Fähigkeitsmanagement*

## Inhaltsverzeichnis

<b><i>Fähigkeiten als Triebkraft der strategischen Orientierung eines Unternehmens? .....</i></b>	<b><i>1</i></b>
Welche Defizite zeigen sich in der Praxis? .....	3
Welches Konzept liegt dem Management von Fähigkeiten zugrunde? .....	6
Welche Schritte sind auf dem Weg zum Fähigkeitsmanagement zurückzulegen? .....	10
Welche Erfolgsmuster lassen sich erkennen? .....	13
Lokale Reaktionsfähigkeit durch ein Knowledge-Awareness-Training .....	14
Globale Integration durch Knowledge-Resource-Directory .....	16
Von der Kodifizierungs- zur Personifizierungsstrategie .....	18
Liegt im know-how-orientierten Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg? .....	20
Wie kann Wissen im Rahmen des Fähigkeitsmanagements verfügbar gemacht werden? .....	22
Welche Problemfelder sind bei der Explikation zu beachten? .....	26
Erkennen impliziten Wissens .....	26
Explikationsmethoden .....	27
Speicherungsmöglichkeiten .....	32
Anreizsysteme für die Explikation .....	34
Welche betriebswirtschaftliche Relevanz besitzt die Explikation von Wissen? .....	38
<b><i>Welche Pfade gilt es zu gehen, um ein Fähigkeitsmanagement einzuführen? .....</i></b>	<b><i>41</i></b>
Welche Einführungsstrategien sind erfolgversprechend? .....	47
Welche Verfahren gilt es zur Implementierung einzusetzen? .....	53

<b>Fallstudie I: Anlagenbau</b> .....	<b>75</b>
Wie stellt sich die Unternehmenssituation dar? .....	75
Welche Defizite lassen sich erkennen? .....	78
Wie stellt sich die Fallanalyse dar? .....	81
Welche Lösungsansätze sind realisierbar? .....	85
<b>Fallstudie II: Ernteindustrie</b> .....	<b>89</b>
Wie stellt sich die Unternehmenssituation dar? .....	89
Welche Defizite sind erkennbar? .....	91
Welche Lösungsansätze sind realisierbar? .....	91
<b>Fallstudie III: Elektromechanik</b> .....	<b>97</b>
Wie stellt sich die Unternehmenssituation dar? .....	97
Welche Lösungsansätze sind realisierbar? .....	98
<b>Fazit: Welche Perspektiven zeichnen sich ab?</b> .....	<b>103</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>107</b>
<b>TCW-report - Themen 1999/2000</b> .....	<b>109</b>
<b>Impressum</b> .....	<b>111</b>

## *Fähigkeiten als Triebkraft der strategischen Orientierung eines Unternehmens?*

“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 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.

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 er-

## Die Ziele eines Wissensmanagements ...



### **Effizientes Management von Wissen**

- Optimierter Einsatz der Ressourcen und Verschwendung eingrenzen
- Schnelleres Lernen und Anpassen an dynamische Veränderungen durch Flexibilisierung der Strukturen und Unternehmenskultur
- Höhere Mitarbeiterverantwortung erreichen



### **Wissenstransparenz schaffen**

- Bestehendes Wissen auf einer breiteren Basis setzen  
"De-Bottlenecking" und Wissen sichern
- Individual asset zu organizational asset machen
- Aufzeigen der erfolgsentscheidenden Wissensdeltas



### **Strukturierung des internen Wissens**

- Welches Wissen wird bei den Geschäftsprozessen eingesetzt?
- Wie können diese Wissensfelder strukturiert werden?



### **Transformation und explizite Nutzung des externen Wissens im Unternehmen**

- Wie kann das Kundenwissen besser eingesetzt werden?
- Welche Anforderungen können an die Infrastruktur und Datenbanken gestellt werden?



### **Kernkompetenzen anreichern**

- Serviceleistungen anbieten
- Know-how vermarkten und verkaufen

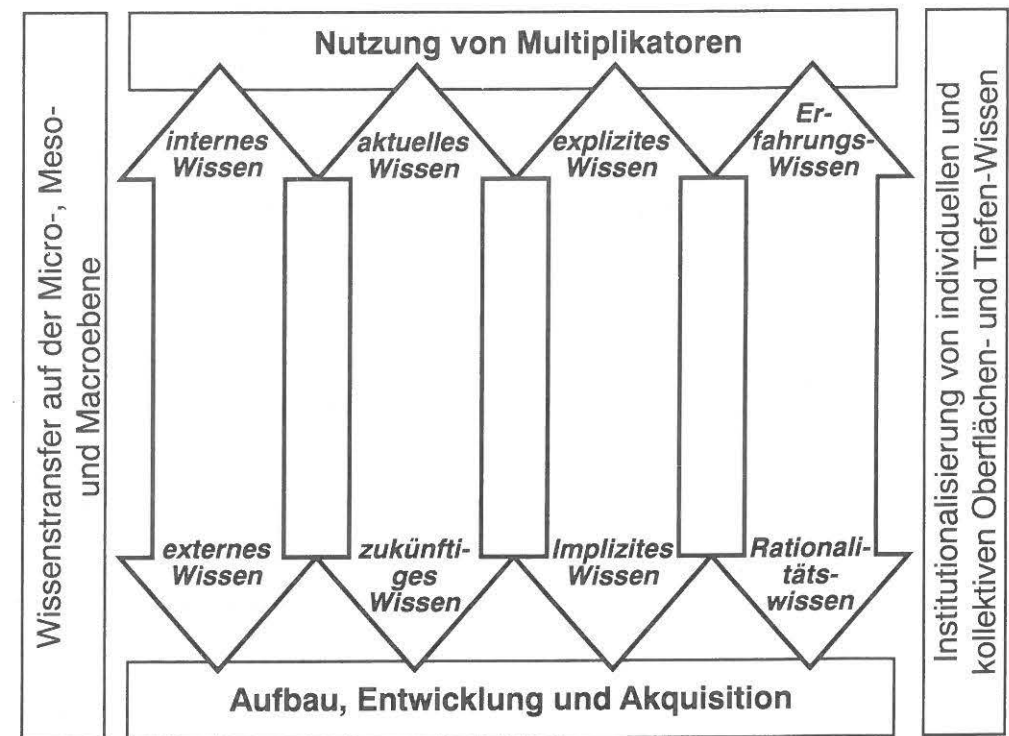


**... werden mit der Wettbewerbsstrategie verknüpft.**

## FÄHIGKEITEN ALS TRIEBKRAFT STRATEGISCHER ORIENTIERUNG

schließen. Gleichzeitig ist eine Auseinandersetzung mit Produkt-  
elementen von anderen Unternehmen erforderlich, die zusammen  
mit dem eigenen Produkt erst den Kundennutzen erzeugen. Dies  
führt in der Regel zu einer Neudefinition des eigenen Leistungs-  
umfangs beispielsweise als System- oder Modullieferant. Mehrwert  
beim Kunden zu schaffen, heißt aber auch, das vorhandene Wissen  
über optimierte Prozesse in andere Standorte oder Geschäftsbere-  
iche weiterzugeben. Erfahrenes Personal zur Einarbeitung der neu-  
en Mitarbeiter einzusetzen hat den Vorteil, daß in kürzester Zeit  
Lerneffekte und abgestimmte Prozesse erreicht werden, die zu ei-  
nem hohen Kundennutzen führen. Damit wird deutlich, daß Best-  
Practice nicht immer an Daten oder Informationen festzumachen ist,  
sondern über Wissen definiert ist, das in den Köpfen der Mitarbei-  
ter vorhanden ist. Mit *Zeichen* wie "... 1, 5, 0, m" oder *Daten* wie  
"... 1,50 m" oder *Informationen* "... 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 wer-  
den kann.

## Die Wissensarten ...



⇒ ... zeigen weitreichende Potentiale zur Nutzung auf.



### Welche Defizite zeigen sich in der Praxis?

Macht man einen kurzen Rückblick auf die Wirtschaftsentwicklung, die Managementlehre und ihre Methoden, so ist anhand vier These begründbar, warum Wissensmanagement im Unternehmen ein so attraktives Feld zur Differenzierung im Wettbewerb darstellt.

*These 1:* Die Entwicklung von Innovationen zeigt, daß sie wesentlich bestimmt ist vom gezielten Sammeln, Einsetzen und Erweitern von Wissen. In der angebotsbestimmten Wirtschaft diente vor allem die Zentralisierung als organisatorische Umsetzung von Wissen und Kompetenz. Man konzentrierte sich auf das funktionale Wissen und war bestrebt dieses in Zentralabteilungen zu bündeln.

*These 2:* Aufgrund der veränderten Wettbewerbsstruktur und der nachfrageorientierten Wirtschaft war die Zentralisierung kein geeignetes Instrument, um die zahlreichen Kundenanforderungen zu erfüllen. Die Unternehmen orientierten sich vielmehr durch eine geeignete Segmentierung der Prozesse an der Dezentralisierung. Wissen wurde nicht mehr zentral gebündelt, sondern segment- und bedarfsgerecht in Kompetenzzentren verteilt.

### Vier Thesen ...

These 1	Die Entwicklung von Innovationen ist bestimmt durch das gezielte Sammeln, Einsetzen und Erweitern von Wissen
These 2	Die nachfrageorientierte Wirtschaft rückt Prozesse in den Mittelpunkt. Wissen wird nicht mehr zentral gebündelt.
These 3	Die Dezentralisierung führt zum Zwang, organisationsübergreifende Einheiten und Instrumente einzusetzen.
These 4	Innovationen gründen auf der Fähigkeit, funktionales Wissen besser zu fördern und Technologien zu integrieren.

⇒ ... **unterstreichen die Relevanz von Wissensmanagement.**

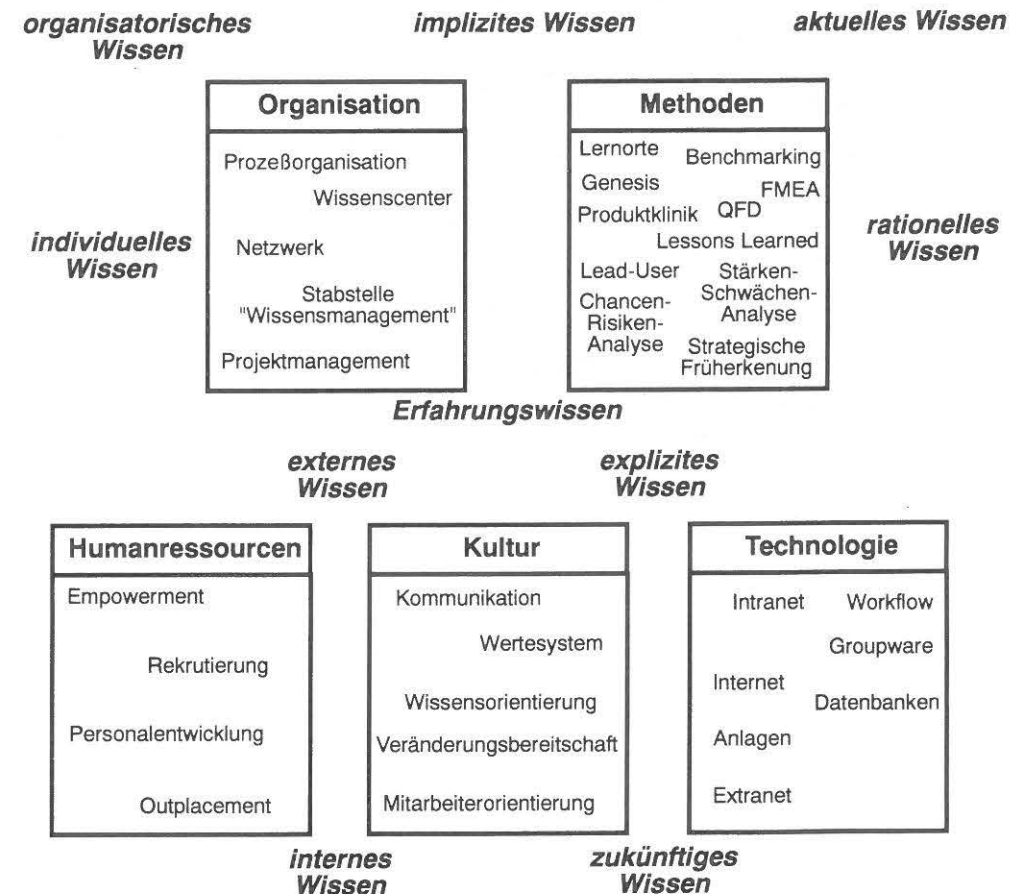
# Fähigkeitsmanagement

## FÄHIGKEITEN ALS TRIEBKRAFT STRATEGISCHER ORIENTIERUNG

*These 3:* Mit der vorher angesprochenen Segmentierung als Antwort auf die differenzierten Kundenanforderungen gewinnt die Prozeßkompetenz an Bedeutung. Doch die Prozeßkompetenz und das funktionale Wissen lassen sich immer weniger in einer Organisationseinheit zusammenfassen. Die notwendige Dezentralisierung aufgrund der angebotsorientierten Wirtschaft führt somit zum Zwang organisationsübergreifende Einheiten und Instrumente einzusetzen. Dabei stehen selbstorganisierende Prozesse, die gleichberechtigt den ständigen Wissenstransfer fördern - nicht nur in bezug auf die Prozeß- und Fachkompetenz - im Vordergrund. Der ständige Wissensaustausch und die Entwicklung von neuem Wissen stellt nun die Management-Aufgabe schlechthin dar. Zeitgerechte Wissensnutzung und -schöpfung wird bestimmend für die zukunftssichernde Wertschöpfung.

*These 4:* Die vierte These greift den Innovationsgedanken nochmals auf. Der Fortschritt der technischen Entwicklung in allen Disziplinen führen zu überproportional vielen Innovationen. Innovationen gründen sich aber darauf, funktionales Wissen besser zu fördern und Technologien zu integrieren. Ein Beispiel ist die Mechatronik. Ganzheitliche Prozeßgestaltung und Schnelligkeit werden zum wettbewerbsbestimmende Innovationsmaßstab und Wissensmanagement ist der Katalysator für strategische Prozesse und das operative Geschäft. Das Geschick mit Wissen umgehen zu können, entscheidet über den Erfolg des Unternehmens.

### Die Methoden ...



⇒ ... erschließen verschiedene Wissensarten und sind je nach Phase der Wissensmanagement-Implementierung unterschiedlich ausgeprägt.