

2. Kapitel

Die Wissensbasis des Unternehmens

Haben Sie ein Verständnis, wie unsere Managemententscheidungen langfristig auf unsere organisatorische Wissensbasis, das heißt unsere individuellen und kollektiven Fähigkeiten, wirken? Können Sie dem Meister am Band das oft beschworene Konzept der Kernkompetenzen und seinen persönlichen Beitrag dazu erklären? Es reicht nicht, dass alle Entscheider versichern, dass sie in Zukunft die Ideen ihrer Mitarbeiter besser nutzen und das eigene Unternehmen in eine lernende Organisation verwandeln wollen. Wir brauchen eine klarere Sprache, welche die Lernvisionen auf den Boden der Tatsachen holt. Während wir mühelos den Unterschied zwischen Aufwendungen und Kosten oder Cash-Flow und Gewinn erklären können, macht uns die Differenzierung von Daten, Information und Wissen oder von implizitem und explizitem Wissen häufig Mühe. Wir werden daher die zentralen Begriffe des Wissensmanagements pragmatisch und handlungsorientiert definieren, um Ihnen den Auf- oder Ausbau Ihrer persönlichen Wissenssprache zu erleichtern.

Die Wissensbasis des Unternehmens

■ *Konzept der Wissensbasis*

Eine wachsende Zahl von Führungskräften versuchten angesichts der einleitend beschriebenen Herausforderungen, die Ressource Wissen stärker in den Steuerungsbereich des Managements einzubeziehen. Dabei wird häufig erkennbar, dass es an einem grundlegenden Verständnis für jene Elemente fehlt, die das Wissen eines Unternehmens eigentlich ausmachen. Wenn wir mit diesem Buch eine systematische Handlungsanleitung für das Management der Ressource Wissen zur Verfügung stellen wollen, muss es also zunächst darum gehen, einige konzeptionelle Grundlagen zu vermitteln (siehe Abbildung 4).

■ *Betrachtungsperspektiven*

Für ein besseres Verständnis der Wissensbasis eines Unternehmens werden wir die Unterschiede zwischen Daten, Information und Wissen aufzeigen, welche für zahlreiche Missverständnisse bei der Diskussion des Themas Wissensmanagement verantwortlich sind. Anschließend werden die Unterschiede zwischen individuellen und kollektiven Wissensbeständen näher beleuchtet und die zentralen Begriffe des Wissensmanagements vorgestellt.

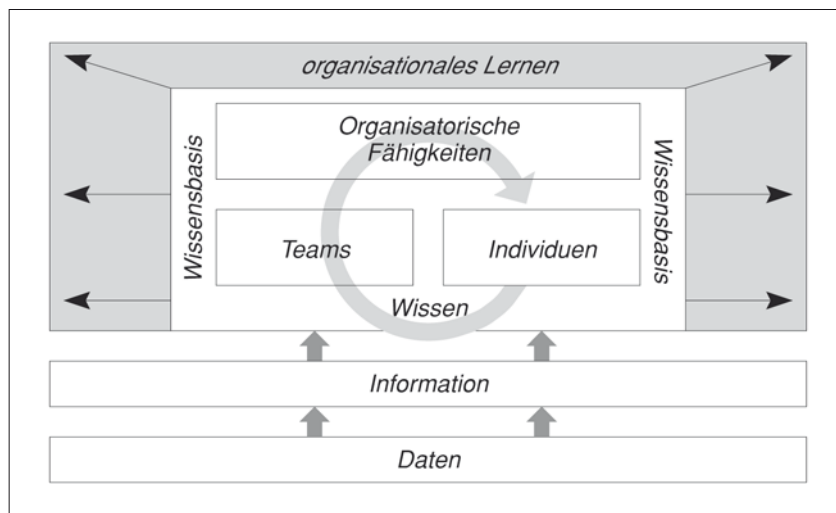


Abbildung 4:
Aufbau
der organisationalen
Wissensbasis

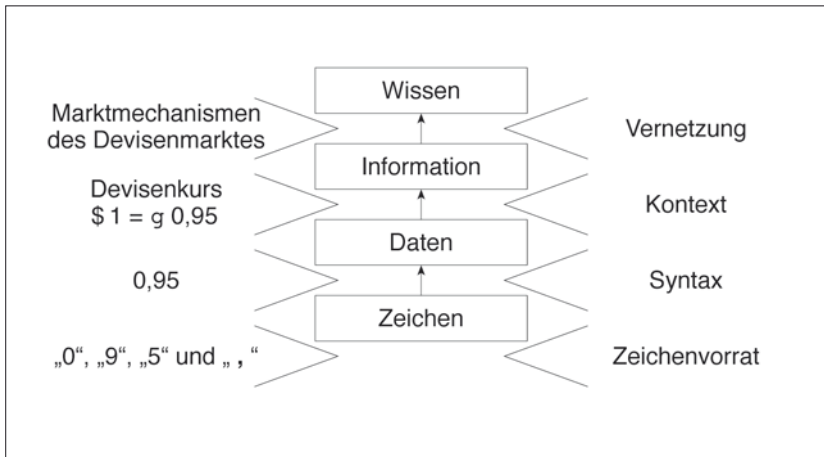


Abbildung 5:
Die Beziehungen zwischen den Ebenen der Begriffshierarchie [2]

Die Grundelemente der Wissensbasis

■ Grundunterscheidungen

Die Vorstellungen über den Kern des Wissensbegriffes gehen weit auseinander. Je nach Fragestellung und eigenem Vorverständnis definieren sich Praktiker und Wissenschaftler dabei ihre jeweils eigenen Wissensbegriffe [1]. Die Unterscheidung zwischen den Elementen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen gibt uns erste Anhaltspunkte (siehe Abbildung 5).

■ Beziehungen zwischen Ebenen

Die Zusammenhänge zwischen diesen Ebenen werden häufig als Anreicherungsprozess dargestellt. Zeichen werden durch Syntaxregeln zu Daten, welche in einem gewissen Kontext interpretierbar sind und damit für den Empfänger Information darstellen [3]. Die Vernetzung von Information ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld, welches als Wissen bezeichnet werden kann [4]. Teilweise werden aufbauend auf dieser Trennung noch zusätzliche Ebenen wie Weisheit, Intelligenz oder Reflexionsfähigkeit unterschieden.

■ Praxisrelevanz

Was diese Unterteilung der Wissensbasis in verschiedene Ebenen für die Praxis bedeutet, illustriert der Fall KUONI aus dem einleitenden Kapitel. Die umfassende Datenbasis von Knows, auf die mit leistungsfähiger Hardware und Software zugegriffen werden kann, ist ein notwendiger, aber bei weitem noch nicht entscheidender Bestandteil der Wissensbasis von KUONI. Ein Wettbewerbsvorteil entsteht daraus in erster Linie durch die Fähigkeiten kompetenter Mitarbeiter. Der entscheidende Beitrag, den die Geschäftsreiseberater KUONIS bei der Umsetzung von Knows leisten, liegt dabei in der Transformation von Daten in Information und Wissen.

■ *Interpretation und Handlungsempfehlung*

Dies geschieht im Wesentlichen durch eine Interpretationsleistung, das heißt durch eine Einordnung der zahlreichen Daten in den Kontext der Geschäftsreiseaktivitäten von KUONIS jeweiligen Kunden. Ein erfahrener Berater ist dabei in der Lage, eine Anhäufung von Flugdaten, Destinationen und Preisen in sinnvoller Weise aufzubereiten und darzustellen. Die solcherart aufbereiteten Daten besitzen nun einen Informationswert. Aufbauend hierauf kann der KUONI-Berater schließlich unter Einsatz seines Erfahrungswissens Aussagen und Empfehlungen für das zukünftige Management des betreffenden Geschäftsreisenbudgets ableiten.

Im Falle von KUONI wird die Interpretationsleistung durch das Entscheidungsunterstützungssystem (EUS) „Knows“ erleichtert. Solche Systeme werden heutzutage in unterschiedlichsten Branchen zur Unterstützung der Entscheidungsfindung und zur Verminderung von Fehlern durch menschliches Versagen eingesetzt. Im medizinischen Bereich z.B. können Ärzte nicht nur durch klinische Entscheidungsunterstützungssysteme [5, 6] in Ihrer Diagnose unterstützt werden sondern können auch auf Systeme zurückgreifen, welche die Minimierung von Fehlern aufgrund menschlichen Versagens zum Ziel haben [7]. Diese Systeme haben zum Beispiel sämtliche Wechselwirkungen von Medikamenten gespeichert (und diese Daten können einfach aktualisiert werden um neu-zugelassenen Medikamente zu integrieren). Verschreibt ein Arzt ein Medikament, welches eine negative Wechselwirkung mit einem anderen Inhaltsstoff hat, den der Patient zu sich nimmt, so schlägt das System Alarm und weist den Arzt auf diese negative Wechselwirkung hin.

■ *Koppelung der Ebenen*

Für das integrierte Verständnis eines Managements der eigenen Wissensbasis ist es unerlässlich, dass verantwortliche Führungskräfte einerseits zwischen Daten, Information und Wissen zu unterscheiden lernen, andererseits aber auch in der Lage sind, deren Zusammenhänge zu erkennen. Das Fehlen dieser Fähigkeit hat vielleicht dazu beigetragen, dass verschiedene Daten-, Informations- und Wissensbereiche heute in Unternehmen völlig entkoppelt sind. Die Informatik ist häufig nur für den Aufbau und die Pflege der ‚Daten- und Informationsseite‘ verantwortlich. Die Personalentwicklung soll individuelle Fähigkeiten vermitteln, und die Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist für Produktinnovationen zuständig. Resultat einer solchen Trennung ist eine mangelnde Koordination der einzelnen Bereiche. Ein perfektes Daten- oder Informationsmanagement wird dabei jedoch sinnlos, wenn Mitarbeiter nicht über die Fähigkeit verfügen, die angebotenen Informationsmengen zu nutzen oder neue Erkenntnisse zu verwenden und in ihr Alltagsverhalten und ihre Entscheidungen einfließen zu lassen.

■ *Integrierte Betrachtung*

Wollen Führungskräfte Wissensmanagement betreiben, um die Wissensbasis ihres Unternehmens besser zu nutzen und weiterzuentwickeln, dann müssen sie sowohl die Daten- und Informationsseite als auch die individuellen und kollektiven Wissensbestandteile integriert betrachten. Wissensmanagement muss sich auch mit den Rohmaterialien auseinandersetzen (siehe Abbildung 6).

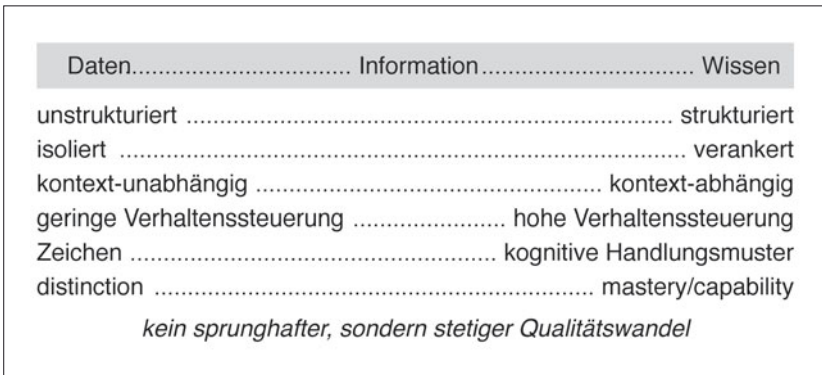


Abbildung 6:
Das Kontinuum von Daten und Informationen zum Wissen

■ Verdichtung von Daten zu Wissen

Statt eine strenge Trennung von Daten, Informationen und Wissen vorzunehmen, scheint die Vorstellung eines Kontinuums zwischen den Polen Daten und Wissen tragfähiger zu sein. Schließlich verstehen wir eine Problemsituation selten in klar abgrenzbaren Sprüngen, sondern nähern uns häufig in vielen kleinen Schritten der Lösung an. Isolierte Zeichen verdichten sich zu kognitiven Handlungsmustern. Auch Fähigkeiten und Wissen werden langsam erworben und setzen sich aus dem Zusammenfügen und Interpretieren einer Vielzahl von Informationen über einen längeren Zeitraum zusammen. Das Kontinuum von Daten über Informationen zum Wissen veranschaulicht diesen Entwicklungsprozess.

Individuen und Kollektive bilden die Wissensbasis

■ Individuelle Fähigkeiten

Die umfangreichen Investitionen in den Ausbildungsbereich im Zuge der Einführung von Knows belegen, dass Führungskräfte bei KUONI die fundamentale Bedeutung individueller Fähigkeiten für die Wissensbasis der Organisation erkannt haben. Die Fähigkeit, Daten in Wissen zu transformieren und dieses für das Unternehmen vorteilhaft einzusetzen, macht das Individuum zum zentralen Träger der organisationalen Wissensbasis. Es reicht jedoch nicht aus, die Wissensbasis alleine aus der Perspektive des Individuums zu betrachten. Viele der Prozesse, welche die Grundlage für das erfolgreiche Agieren von Organisationen schaffen, beinhalten vielmehr Elemente kollektiven Wissens.

■ Organisationale Fähigkeiten

Erfolgreiche Ausbildung beruht in den seltensten Fällen ausschließlich auf den überragenden Fähigkeiten eines einzelnen Ausbildungsleiters oder Trainers. Ähnlich wie ein erfolgreiches Basketball-Team neben überragenden Einzelkämpfern auch ein ausgeprägtes Verständnis der

Spieler füreinander benötigt, so beruhen auch funktionierende Prozesse in Organisationen auf einem erfolgreichen Zusammenspiel zahlreicher Beteiligter. Unter Umständen können verschiedenste Mitarbeiter aus der Finanzabteilung, dem Vorstandsstab, der Personalentwicklung, der Gebäudeverwaltung sowie dem Linienmanagement an der Planung und Durchführung eines Ausbildungsprogrammes beteiligt sein und zu dessen Erfolg beitragen. Gelingt ihnen eine produktive Zusammenarbeit, so besitzt das Unternehmen eine organisationale Fähigkeit, die ein kollektives Element der organisationalen Wissensbasis bildet.

Wissensarbeiter als Hauptwertschöpfer

■ *Neubewertung des Faktors Arbeit*

Das spezifische Wissen eines Unternehmens ist zu einem bedeutenden Anteil in den Köpfen seiner Mitarbeiter gespeichert. Je höher die Bedeutung organisationalen Wissens für die Wertschöpfung eines Unternehmens ist, umso wichtiger wird auch die intellektuelle Arbeit hochqualifizierten Personals. Dieses wird immer seltener als reiner Produktionsfaktor Arbeit verstanden, umso wichtiger wird auch die intellektuelle Arbeit hochqualifizierter Mitarbeiter [8].

■ *Trends der Wissensarbeit*

Die konsequente Pflege dieses Vermögens wird für wissensintensive Unternehmen zu einer vordringlichen Managementaufgabe. Dies lässt sich bereits an den quantitativen Verschiebungen in der Belegschaft moderner Industriestaaten belegen. Während in Deutschland der Anteil der „Knowledge Worker“ im Jahr 1900 lediglich 17 Prozent betrug, stieg er im Jahre 2000 bereits auf 62 Prozent. Für das Jahr 2020 wird damit gerechnet, dass nur noch 25 Prozent körperlich arbeiten, während 75 Prozent „Kopfarbeiter“ sein werden [9].

■ *Schlüsselmitarbeiter*

Ein extremer Fall der individuellen Konzentration organisationalen Wissens findet sich in Situationen, wo einzelne Schlüsselmitarbeiter zu zentralen und nahezu unersetzlichen Wissensträgern der Organisation werden. Bei der freiwilligen oder unfreiwilligen Trennung von ihrem Unternehmen werden diese in der Regel sehr schwer zu füllende Lücken hinterlassen. Dies illustriert der Fall der Werbeagentur SAATCHI & SAATCHI.

■ *Beispiel SAATCHI & SAATCHI*

In den neuziger Jahren hat Maurice Saatchi auf nachhaltigen Druck der Hauptaktionäre als Chairman die Werbeagentur SAATCHI & SAATCHI verlassen. Die Trennung von dem umstrittenen Manager und Firmengründer stellte eine Maßnahme gegen den weiteren Kurssturz der SAATCHI & SAATCHI-Aktien dar und wurde zunächst gefeiert. Doch die Trennung vom Firmengründer hatte fatale Auswirkungen. Innerhalb kürzester Zeit hatte Maurice Saatchi ein neues Unternehmen gegründet, firmierte weiterhin unter Verwendung seines Familiennamens und warb 30 der kreativsten Mitarbeiter für sein neugegründetes Unternehmen ab. Als Resultat dieses enormen Verlustes

von intellektuellem Kapital verlor CORDIANT, das Nachfolgeunternehmen von SAATCHI & SAATCHI, innerhalb von Wochen Kunden im Wert von über 50 Millionen Pfund. Der ohnehin geschwächte Aktienkurs brach in den darauffolgenden sechs Monaten nochmals um einen Drittel ein [10].

■ *Beispiel VOLKSWAGEN versus GENERAL MOTORS*

Die Gefahr, durch den Weggang zentraler Mitarbeiter Wissensverluste zu erleiden, ist keinesfalls auf traditionell kreative Industrien wie Werbung, Design oder die Unterhaltungsindustrie beschränkt. Die langanhaltende Debatte um den spektakulären Wechsel des Einkaufschefs José Ignacio López von GENERAL MOTORS zu VOLKSWAGEN verdeutlicht dies. Die massiven Schadenersatzforderungen, welche der GENERAL MOTORS-Konzern ursprünglich stellte, standen in diesem Fall vor allem im Zusammenhang mit einem möglichen illegalen Transfer von Dokumenten oder Datenträgern. Dies überlagert jedoch die Tatsache, dass auch in diesem Fall der Verlust einer Schlüsselperson den anschließenden Exodus einer ganzen Gruppe hochqualifizierter Manager nach sich zog. Ein unschätzbarer Bestand von organisationalem Wissen, das nicht in kodierter Form vorlag, sondern sich in den Köpfen der abtrünnigen, talentierten Mitarbeiter verbarg, ging damit für GENERAL MOTORS unwiederbringlich verloren.

■ *Wissensverluste durch Downsizing*

Kompetenzeinbußen aufgrund der Trennung von Wissensarbeitern müssen allerdings nicht auf solch spektakuläre Einzelfälle beschränkt bleiben. Gerade im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen führen Massenentlassungen ohne Rücksicht auf die Wissensbasis des Unternehmens zu katastrophalen Verlusten. Beispielsweise verlor der holländische Lastwagenhersteller DAF infolge einer großangelegten Downsizing-Maßnahme erhebliche Anteile seines zentralen Know-hows. Schätzungen berichten, dass bis zu 70 Prozent der Wissensbasis von DAF durch die Entlassungen beeinträchtigt wurden. Ähnliche Fehler wurden auch bei IBM sowie dem Chemiegiganten DOW CHEMICAL dokumentiert [11].

Das Dilemma von Downsizing-Maßnahmen liegt darin, dass Kosteneinsparungen relativ schnell und präzise berechnet werden, die langfristigen Konsequenzen für die Wertschöpfung dabei jedoch vernachlässigt werden. Eine aktuelle Forschung des GENEVA KNOWLEDGE FORUMS zeigt, dass bei erfolgreichen Restrukturierungen kurzfristig ausgerichtete Strategien zur Effizienzsteigerung mit langfristig ausgerichteten Wachstumsstrategien kombiniert werden [12]. Hinsichtlich der langfristigen Konsequenzen von unreflektierten Massenentlassungen ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen damit zum einen das implizite, nicht kodifizierbare Wissen der entlassenen Mitarbeiter verlieren. Darüber hinaus werden durch ihren Austritt auch soziale Netzwerke beeinträchtigt, die eine wichtige Rolle in der Wissensbewahrung sowie in der Wissensgenerierung einnehmen. Es ist insbesondere das strategisch wichtige Wissen eines Unternehmens, das in Interaktionsbeziehungen zwischen Mitarbeitern durch die Kombination individueller Wissens Elemente entsteht. Der einzelne Mitarbeiter stellt damit einen Baustein in dem Gerüst zur Entwicklung des unternehmensspezifischen, strategischen Wissens dar. Verlassen im Falle von Downsizing viele Mitarbeiter das Unternehmen, fehlen wichtige Bausteine im Gebilde des strategischen Wissens. Dieses ist zur Generierung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen jedoch wesentlich [13].

Angesichts der weitreichenden Konsequenzen eines Downsizings wird ersichtlich, dass es nicht vorschnell als generelles Heilmittel zur Kostenreduktion eingesetzt werden sollte. Vielmehr sind zunächst alternative Maßnahmen zu prüfen, wie beispielsweise Kurzarbeit oder unbezahlter Urlaub. Reichen diese nicht aus, sollte ein Downsizing wohlüberlegt durchgeführt werden. Statt des Prinzips „last-in-first-out“ empfiehlt sich ein selektiertes Vorgehen auf Basis einer Analyse, welche Mitarbeiter wichtige, leistungsstarke und nicht leicht zu ersetzende Wissensträger darstellen [14]. Nicht immer erlaubt es jedoch die finanzielle Situation, alle als wichtig identifizierten Wissensträger im Unternehmen zu halten. Hier können kreative Maßnahmen mit der Devise „park the best, respect the rest“ helfen, diese dennoch an das Unternehmen zu binden. In einem Pilotprojekt entleiht beispielsweise CISCO SYSTEMS 70 Mitarbeiter für ein Jahr an gemeinnützige Organisationen und zahlt ihnen dabei weiterhin ein Drittel ihres Gehalts [15]. ACCENTURE gewährt wichtigen Wissensträgern ein Sabbatical. Während dieses Zeitabschnitts werden dem Mitarbeiter 20 Prozent des Gehalts plus Prämien für 6 bis 12 Monate weitergezahlt. Der Mitarbeiter kann zudem während seines Sabbaticals weiterhin seine geschäftliche Telefonnummer, seinen E-Mail-Account sowie seinen Laptop benutzen [16]. In wirtschaftlich besseren Zeiten, so lautet die Devise dieser kreativen Programme, ist es dem Unternehmen dann möglich, auf wichtige Wissensträger zurückzugreifen und die Kosten einer neuen Rekrutierung zu reduzieren.

■ Bestandsaufnahme

Die wenigsten Unternehmen haben heute eine klare Vorstellung davon, welches Wissen für ihren Erfolg von Bedeutung ist und wie dieses sich über Unternehmensbereiche, Funktionen und Mitarbeiter verteilt. Eine solche Bestandsaufnahme ist jedoch eine unerlässliche Voraussetzung für das gezielte Management der kritischen Ressource Wissensarbeiter.

■ Arbeitsumfeld für Wissensarbeiter

Neben der Sicherung ihrer Fähigkeiten für das Unternehmen ergibt sich auch die Frage der Effizienz von Wissensarbeitern. Dabei wird erkennbar, dass diese deutlich höhere Anforderungen an die Qualität ihres Arbeitsumfeldes stellen [17]. Bedeutende Wissensträger langfristig an ein Unternehmen zu binden, wird auf die Dauer vermutlich nur dann gelingen, wenn durch den Einsatz innovativer Personalmanagement-Maßnahmen Möglichkeiten individueller Entwicklung und Sinnfindung im Rahmen der Organisation geschaffen werden können. Konsequente Wissensorientierung stellt somit auch eine Herausforderung für verändertes Management-Denken im Personalbereich dar.

Kollektive Fähigkeiten: Mehr als die Summe der Experten

■ Kollektives Wissen

Die individuellen Fähigkeiten von Wissensarbeitern sind eine grundlegende Basis für das erfolgreiche Agieren von Unternehmen. Darüber hinaus hängt das Gelingen vieler Projekte und Strategien jedoch entscheidend davon ab, ob verschiedene Wissensbestandteile und Wissensträger effizient kombiniert werden können. Die Idee des organisationalen Lernens beruht in

wesentlichen Zügen darauf, dass die Fähigkeit von Organisationen, kollektiv Probleme zu lösen und zu handeln, sich nicht alleine aus den individuellen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder heraus erklären lässt [18]. Stattdessen beruht das organisationale Problemlösungspotenzial häufig in wesentlichem Maße auf den kollektiven Bestandteilen der organisationalen Wissensbasis. Kollektives Wissen, das mehr als die Summe des Wissens einer Anzahl von Individuen darstellt, ist von besonderer Bedeutung für das langfristige Überleben einer Organisation.

■ *Wettbewerbsstärke durch organisationale Fähigkeiten*

Die außergewöhnlichen Erfolge solch unterschiedlicher Unternehmen wie CHAPARRAL STEEL, HEWLETT-PACKARD, JOHNSON & JOHNSON oder 3M lassen sich nach Ansicht der Harvard-Professorin Leonard-Barton darauf zurückführen, dass sie ungewöhnliches Geschick im Umgang mit eben diesem kollektivem Wissen aufweisen. Diesen Unternehmen gelingt es auf besonders effiziente Weise, isolierte Ressourcen und einzelne Mitarbeiter zu einem Geflecht organisationaler Fähigkeiten zu verbinden [19].

■ *Kollektive Prozesse*

Konstante gemeinschaftliche Problemlösung erhöht die Effizienz bestehender Aktivitäten und kombiniert individuelle Fähigkeiten und organisationale Prozesse zu neuem organisationalen Wissen. Interne Implementierung und Integration des neu erworbenen Wissens verhindert, dass neu gefundene Lösungen auf isolierte ‚Wissensinseln‘ beschränkt bleiben und fördert die unternehmensinterne Verbreitung von best practices. Konstantes Experimentieren in Gruppen und Prozesse des Wissensimports verhindern die Erstarrung organisationaler Fähigkeiten und richten diese stets auf die Anforderungen des Wettbewerbs aus.

■ *Interne Akkumulation von Fähigkeiten*

Die Bedeutung kollektiven Wissens lässt sich sehr gut aus einer wettbewerbsstrategischen Perspektive begründen. Organisationale Fähigkeiten bestehen in der Regel aus einer Vielzahl einzelner Ressourcen und individueller Wissens Elemente, die miteinander zu einem manchmal undurchsichtigen Ganzen verwoben sind. Im Gegensatz zu isolierten Ressourcen, wie Rohstoffen oder Vorprodukten, die von beliebigen Konkurrenten auf frei zugänglichen Faktormärkten [20] erworben werden können, lassen sich kollektive Fähigkeiten nicht extern einkaufen. Sie sind Resultat eines oft langwierigen unternehmensinternen Akkumulationsprozesses und haben dadurch einen besonderen Wert gegenüber Wettbewerbern [21].

■ *Faktor Zeit*

Einmal erarbeitetes kollektives Wissen kann von Wettbewerbern nur begrenzt aufgeholt werden. Zeitliche Vorsprünge bei der Entwicklung organisationaler Fähigkeiten können von der Konkurrenz durch erhöhte Investitionen nur in begrenztem Maße aufgeholt werden. Kompetenzaufbau braucht Zeit. Ein Student wird in einem einwöchigen Crash-Kurs tendenziell weniger lernen als durch kontinuierliche Arbeit in einem loseren Rhythmus. Dies erklärt, warum Unternehmen durch die Verdoppelung von Budget und Mitarbeitern die Dauer einer Produktentwicklung nur sehr selten halbieren können.

Wissen managen

Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal
nutzen

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.

2012, XIII, 318 S., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4562-4