

STRATEGISCHES WISSENSMANAGEMENT

Das strategische Management des vorhandenen Wissens ist häufig der wichtigste relevante Optimierungsfaktor.

Viele Unternehmen bieten heute Produkte und Dienstleistungen an, die es so vor 5 oder 10 Jahren noch gar nicht gegeben hat. In unserer innovationsorientierten Wirtschaft ist das verfügbare Expertenwissen und seine Umsetzung in nützliche Produkte eine entscheidende Variable für den Markterfolg geworden.

Die Erwartungen in ein modernes Wissensmanagement sind hoch. Es soll etwa

- » die Produktqualität steigern
- » die Innovationsfähigkeit erhöhen
- » die Kundennähe verbessern
- » für eine effiziente Ressourcennutzung sorgen
- » die Fluktuation senken
- » die Wettbewerbsfähigkeit sichern
- » die Marktstellung behaupten
- » und zu Leistungssteigerung führen

In beträchtlichem Ausmaß sind es Expertenteams, von deren Entscheidungen die weitere Entwicklung des Unternehmens abhängt. Eine Geschäftsführung, die es fertig bringt, die „Ressource Expertenwissen“ optimal zu nutzen, hat viel – vermutlich Entscheidendes – für den Erfolg des Unternehmens getan.

1. Voraussetzungen für gelungenes Wissensmanagement – die Corporate Governance des Wissens

Das „wissende Unternehmen“ beruht auf einem neuen Sozialkontrakt. In der klassischen Arbeitswelt stellte der Mitarbeiter seine Arbeitskraft zur Verfügung, d.h. er war anwesend und tat, was ihm aufgetragen wurde. Aktives Engagement („Mitdenken“) wurde viel gefordert, aber in der Praxis nicht gern gesehen. Loyalität äußerte sich vor allem in der langjährigen Zugehörigkeit und wurde durch Gehaltsverbesserungen belohnt, die sich an der Dauer der Zugehörigkeit zur Firma orientierten. Dieses Konzept ist auch deshalb in der Krise, weil die Unternehmen langjährige Treue nicht mehr honorieren können. Im Gegenteil: in den

letzten Jahren sind gerade die „altgedienten“ Mitarbeiter von einer hohen Kündigungsrate betroffen. Diese und andere Faktoren führen dazu, dass ein sehr hoher Prozentsatz der Mitarbeiter in die „innere Emigration“ gegangen ist und nur einen Bruchteil dessen leistet, das von ihrem Wissen und ihrer Intelligenz her möglich wäre.

1.1. Sozialkontrakt des Wissens

Der im folgenden skizzierte idealtypische „Sozialkontrakt“ formuliert die Richtung, in die sich ein Unternehmen bewegen sollte, wenn es Wissensmanagement in unserem Sinne Ernst nimmt. Er muss je nach konkretem Fall adaptiert werden, um sinnvoll zu sein.

1.1.1. Die Mitarbeiter

Gefragt sind loyale Mitarbeiter, die ihre Intelligenz zum Wohl des Unternehmens einsetzen („Denken wie ein Unternehmer“ ist ein bekanntes Schlagwort). Sie sind bereit, ihr Wissen mit den KollegInnen zu teilen und ergreifen Gelegenheiten zur Weiterbildung. Sie arbeiten eigenverantwortlich, können sich notwendige Informationen selbst beschaffen und haben eine hohe Fähigkeit zur Kommunikation, um in wechselnden Teams produktiv mitarbeiten zu können.

1.1.2. Das Unternehmen

Im Gegenzug bietet das Unternehmen einen geeigneten Rahmen für die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter. Dies beinhaltet ein Wertesystem, das die Zusammenarbeit und das Lernen voneinander unterstützt mit einer ausgeprägten Offenheit für neue Ideen. Die Mitarbeiter werden auf eine Weise gefordert, die ihnen Befriedigung und Anerkennung verschafft. Es wird gerne gesehen, wenn sie unternehmerische Initiativen setzen – es gibt Raum für Experimente. Das Aus- und Weiterbildungsangebot ist attraktiv und umfasst auch die Inanspruchnahme von Coaching. Die Arbeit wird von selbstorganisierten Teams durchgeführt, wo-



bei sich die Bezahlung am Beitrag zur Wertschöpfung¹ orientiert. Es gibt keine Arbeitsplatzgarantie im klassischen Sinne – dafür wird ein Rahmen zur Weiterentwicklung geboten, der die „Employability“² der Mitarbeiter erhöht.

Der Handlungsdruck für Arbeitgeber steigt. In immer mehr Bereichen ist Wissen ein wichtiger „Rohstoff“ und im Wettbewerb gewinnen die Unternehmen, die ihn am besten zu nutzen wissen.

1.2. Von Management zu Knowledge Enabling

Die Aufgaben des Managements wandeln sich in folgende Richtung:

- » Visionär die Richtung vorgeben: Hier ist eine Überzeugungs- und Motivationsarbeit gemeint, die dem Einzelnen genügend Spielraum lässt.
- » Kommunikation managen: durch Bereitstellung der organisatorischen, technischen und sozialen (z.B. Moderation) Unterstützungen.
- » Mobilisierung der Energien: Dies ist die komplexe Aufgabe zu motivieren, anzuregen, neben Details die größeren Zusammenhänge zu sehen, eventuell Diskussionsgruppen zu bestimmten Themen initiieren, etc.
- » Kontext: Es braucht einen passenden Kontext, in dem man sich persönlich begegnen kann, wo man sich über Konzepte und persönliches Wissen austauscht, wo dieses Wissen dokumentiert werden kann und in dem andere dieses Wissen internalisieren können.

2. Zukunftsplanung und Strategieentwicklung

In einer Know-how-orientierten Organisation steht die Unternehmensstrategie in engem Zusammenhang mit der Strategie der Wissensentwicklung. Wir empfehlen daher eine Unternehmenssteuerung nach den Prinzipien der Balanced Score Card unter enger Berücksichtigung der Erfordernisse des Wissensmanagements. Dieses Konzept bietet folgende Vorteile:

- » Die strategischen Unternehmensziele für die kommenden Jahre werden auch unter Wissensgesichtspunkten festgelegt.
- » Es werden nicht nur finanzielle Ziele formuliert, sondern auch solche, die interne Prozesse, die Kunden und die Mitarbeiter betreffen.
- » Teil dieses Zielsystems sind Wissensziele: z.B. die angestrebte Wissenskultur, Methoden der Wissensentwicklung, -verteilung und -sicherung.
- » Das Zusammenwirken dieser Ziele wird in Ursache-Wirkungs-Ketten dargestellt.
- » Die Ziele werden so dargestellt, dass sie überprüfbar sind, sie werden möglichst mit Kennzahlen dargestellt, denn: „Nur was man messen kann, kann man auch managen.“ Unter Messen verstehen wir einen objektivierbaren, zweifelsfreien Indikator für die Zielerreichung.
- » Persönliche Zielvereinbarungen sind den Unternehmenszielen zugeordnet.
- » Die objektivierbare Form der Darstellung der zentralen Ziele unterstützt eine eigenverantwortliche Haltung der Mitarbeiter.
- » Das Unternehmen lernt, Geschäfts- und Lernprozesse zu verzahnen und gemeinsam zu gestalten – es entsteht eine lernende Organisation.

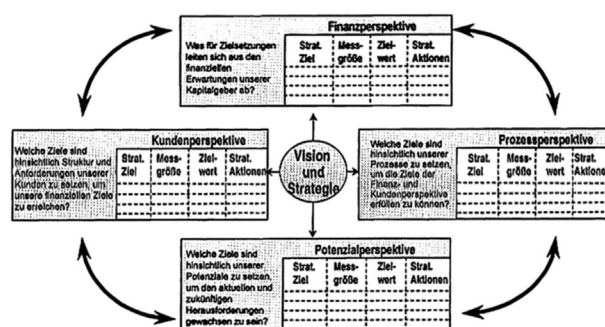


Abbildung 1.3: Die Balanced Scorecard (in Anlehnung an Kaplan/Norton, 1997, S. 9)

3. Wissen bewerten – eine Wissensbilanz erstellen

Jahresabschlüsse geben die Unternehmensbilanz aus der finanziellen Perspektive wieder. Die finanzielle Bilanz ist allerdings erst das letzte Glied in einer Kette von Prozessen. Die Qualifizierung der MitarbeiterInnen, die Entwicklung ihrer Zusammenarbeit, die Gestaltung der internen Prozesse und die Art des Kundenkontakts, die Kundenstruktur usw. sind Bereiche, die dem finanziellen Ergebnis

¹ „Wertschöpfung“ kann je nach Kontext etwas Unterschiedliches bedeuten. In jedem Fall lässt sich aber der Beitrag zur Erreichung des Organisationsziels ermitteln. Das gilt natürlich auch im Non-Profit-Bereich.

² Eine Beschäftigung erhöht die Employability der Mitarbeiter, wenn sie seine oder ihre Aussichten auf dem Arbeitsmarkt erhöht, weil wichtige Erfahrungen gemacht und Qualifikationen erworben wurden.



vorgelagert sind. Die Darstellung dieser Bereiche in ausdrucksstarker Form in der Unternehmensbilanz hat folgende Vorteile:

- » Investoren und Auftraggeber können sich ein detaillierteres und realistischeres Bild von der Unternehmensentwicklung machen.
- » Die Unternehmensleitung hat verbesserte Möglichkeiten der Steuerung, kann Entwicklungen beeinflussen, bevor sie sich auf der finanziellen Ebene bemerkbar machen.

4. Vorgangsweise

Die erste Beschäftigung einer Organisation mit Wissensmanagement kann sehr unterschiedlich aussehen und hängt von den konkreten Erfordernissen ab. Es gibt also keine standardisierte Vorgangsweise. Grundsätzliche Möglichkeiten sind:

- » Die Unternehmens-/Organisationsstrategie wird unter dem Wissensgesichtspunkt überprüft. Fragestellungen könnten sein:
 - Welches Know-how brauchen wir in 5 Jahren?
 - Was ist erforderlich, um eine kooperative Kultur des Wissenteilens herzustellen?
 - Wie erreichen wir, dass Informationen über Kunden an allen relevanten Stellen der Organisation zur Verfügung stehen?
- » Im Rahmen einer Potentialanalyse werden die Fähigkeiten und Entwicklungswünsche der Mitarbeiter erhoben. Die Ergebnisse dieses Prozesses werden genutzt, um
 - Teamzusammenstellungen zu optimieren.

- Personalentwicklung mit den Erfordernissen der Know-how-Entwicklung im Unternehmen in Einklang zu bringen.
- » Bestehende Arbeitsabläufe werden unter dem Wissensgesichtspunkt analysiert:
 - Werden Erfahrungen ausgewertet, dokumentiert und in die weitere Arbeit integriert?
 - Findet überhaupt ein gezielter Erfahrungsaustausch statt?
 - Werden die Ressourcen der Organisation effizient genutzt und gibt jede Organisationseinheit eigene Ressourcen in Form von Informationen oder Wissen an andere weiter?

5. Unser Angebot

Wir unterstützen Ihr Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung eines adäquaten Konzepts zur Verbesserung des vorhandenen Wissensmanagements. Das umfasst meist:

- » Diagnose: Welches Problem soll mit Wissensmanagement gelöst werden?
- » Integration des Wissensmanagements in die Unternehmensstrategie.
- » Prozesssteuerung und Prozessbegleitung: Wir beraten bei der Durchführung des Projekts, übernehmen dabei anleitende und begleitende Funktionen. Das Unternehmen gewinnt Know-how über Wissensmanagement und lernt, den weiteren Verlauf selbst zu steuern.
- » Beratung bei der Entwicklung von Kennzahlen zur Bewertung des organisationalen Wissens.



Dr. Klaus Schulte

schulte@system.at, +43-676-304 8387

<http://www.system.at/>