

MANAGEMENT VON ERFOLGSKRITISCHEM WISSEN

Abbildungsverzeichnis

1. Das ganzheitlich-integrative Konzept des Wissensmanagements
2. Wissensziele und Wissensmanagement-Ziele
3. Wissensmanagement-Strategien
4. Wissensmanagement-Aktionspläne und -aktivitäten
 - 4.1 Die Identifizierung von Wissen
 - 4.2 Die Entwicklung von Wissen
 - 4.3 Der Erwerb von Wissen
 - 4.4 Der Transfer von Wissen
 - 4.5 Die Nutzung von Wissen
 - 4.6 Die Bewahrung von Wissen
5. Wissensmanagementfördernde Rahmenbedingungen

- 5.1 Unternehmenskultur
 - 5.2 Organisation
 - 5.3 Personalführung
 - 5.4 Anreizsystem
 - 5.5 Linguaging: Aufbau eines gemeinsamen Sprachverständnisses
 - 6. Controlling im Wissenmanagment
 - 6.1 Quantitativ-orientierte Ansätze
 - 6.2 Qualitativ-orientierte Ansätze
 - 7. Die Implementierung von Wissensmanagement
 - 8. Fazit
 - Literaturverzeichnis
-

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abbildung 1** Einordnung von Wissen
- Abbildung 2** Portfolio des Wissens
- Abbildung 3** Die Säulen des Wissensmanagements
- Abbildung 4** Das Konzept des ganzheitlich-integrativen Wissensmanagements
- Abbildung 5** Beispiele für Wissensziele
- Abbildung 6** Beispiele für Wissensmanagement-Ziele
- Abbildung 7** Strategieansätze des Wissensmanagements
- Abbildung 8** Parameter und Konsequenzen der Wissensmanagement-Strategien
- Abbildung 9** Die Dimensionen des Dialogs
- Abbildung 10** Die Todesspirale eines elektronischen Wissenssystems
- Abbildung 11** Die ungewohnten Handlungen beim Wissensmanagement
- Abbildung 12** Beispiel für einen Fragebogen
- Abbildung 13** Beispiele für Statements, die im Rahmen des Kultur-Audits bewertet werden
- Abbildung 14** Das Spinnenprofil
- Abbildung 15** Veränderung der Unternehmenskultur
- Abbildung 16** Ein möglicher Prozess von Linguaging
- Abbildung 17** Ansätze zur Bewertung von Wissen und Wissensmanagement
- Abbildung 18** Das Indikatorenmodell von North / Probst / Romhardt
- Abbildung 19** Der Aufbau der Balanced Scorecard
- Abbildung 20** Der Implementierungsansatz der APQC

1 Das ganzheitlich-integrative Konzept des Wissensmanagements

Unter Wissensmanagement wird im Allgemeinen ein komplexes Unternehmensführungskonzept verstanden, mit dem das erfolgskritische Wissen der Mitarbeiter und der Organisation gezielt, systematisch und ganzheitlich generiert, gestaltet und nutzbar gemacht wird zum Zweck einer nachhaltigen Verbesserung von Geschäftsprozessen und -ergebnissen. Im Mittelpunkt von Wissensmanagement steht zum einen die Förderung von Lernprozessen. Zum anderen schafft Wissensmanagement geeignete Rahmenbedingungen, damit die Wissensprozesse kontinuierlich und zielorientiert ablaufen.¹

Bevor dezidiert auf Wissensmanagement eingegangen wird, wenden wir uns der Begrifflichkeit ‚erfolgskritisches Wissen‘ zu. Grundsätzlich wird Wissen als die Fähigkeit und Voraussetzung für bewusstes Handeln, die sich aus in einem Handlungskontext vernetzten und bewerteten Informationen zusammensetzt, verstanden. Diese Definition leitet sich aus dem in Anlehnung an die Sprachtheorie entwickelten Stufenmodell ab.

¹ Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 13; Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001), S. 14f.; Felbert, D. v. (1998), S. 122f.; Weggemann, M. (1999), S. 48.

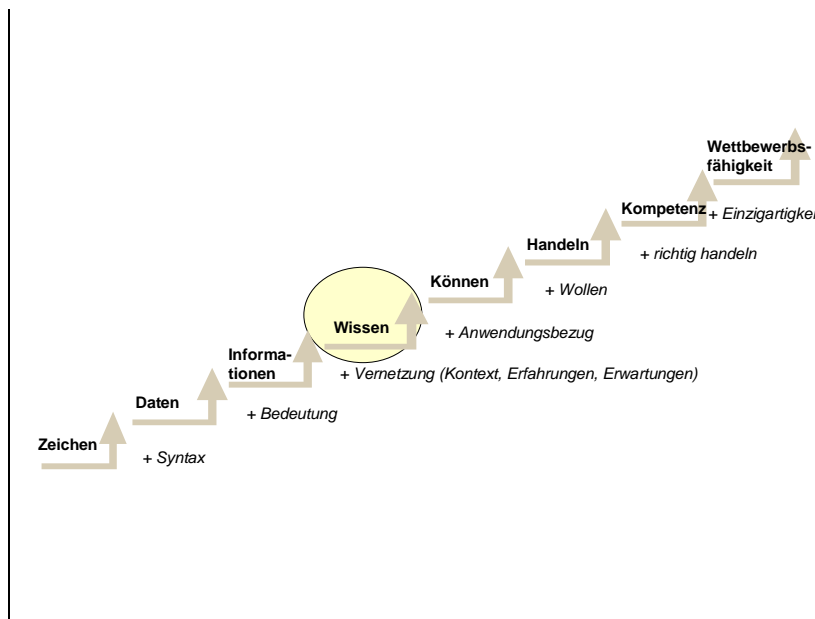


Abbildung 1: Einordnung von Wissen
(In Anlehnung an North, K. (1999), S. 41)

Zeichen sind Buchstaben, Ziffern und Sonderzeichen. Sie werden durch Ordnungsregeln, zum Beispiel einen Code oder eine Syntax, zu Daten. Daten bestehen aus einer Vielzahl von Fakten, Zahlen, Statistiken, Bildern und Texten. Werden Daten mit Bedeutungen versehen und ein Bezug hergestellt, werden Informationen erzeugt. Wissen entsteht, wenn Informationen ausgewählt, verbunden, transformiert und vor dem persönlichen Hintergrund bewertet werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen. Wissen ist das Ergebnis der Informationsverarbeitung. Ob und wie Informationen vernetzt werden, hängt von der Person und deren Sozialisation, von Lernprozessen, von Erfahrungen, von den kontextbezogenen Interaktionsstrukturen sowie von

dem Kulturkreis ab. Wissen vollzieht sich somit in den Köpfen der Menschen und im Rahmen zwischenmenschlicher Beziehungen. Der Wert des Wissens zeigt sich, wenn das Wissen in Können umgesetzt wird und zu bestimmten Handlungen führt. Das tatsächliche Handeln ist jedoch nicht nur vom Können sondern auch vom Wollen abhängig. Können und Wollen sind somit letztendlich entscheidend für das Ergebnis und die Wertschöpfung. Wissen, das zweckorientiert und zielbezogen in Handlungen umgesetzt wird, wird als Kompetenz bezeichnet. Kompetenzen werden zu dann Kernkompetenzen und damit zu Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit, wenn sie einen einzigartigen Wert beim Kunden generieren, Zugang zu neuen Märkten schaffen, durch zeitliche Stabilität und produktübergreifenden Einfluss gekennzeichnet sind sowie kaum imitiert werden können.²

Erfolgskritisch ist Wissen dann, wenn es einzigartig ist und / oder maßgeblich die Leistung beeinflusst. Unter Einzigartigkeit werden die Verfügbarkeit des Wissens am Markt sowie die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erzielen verstanden. Als Leistungsbeeinflussung gilt der Einfluss des Wissens auf Qualität, Kosten und Zeit. Auf der Basis der Portfolio-Analyse lassen sich drei Kategorien von erfolgskritischem Wissen identifizieren:

- Hebelwissen
- Basiswissen
- Engpasswissen

Hebelwissen ist der ‚Star‘. Es schafft Wettbewerbsvorteile und hat einen großen Nutzen für den Leistungserstellungsprozess. Basiswissen ist eine

² Vgl.: North, K. (1999), S. 41ff.; Felbert, D. v. (1998), S. 122; Soukup, C. (2000), S. 203ff.

‚Cash Cow‘. Es geht mit einem geringen Wettbewerbsvorsprung, aber mit hoher Leistungsbeeinflussung einher. Die Geschäftsprozesse werden sichergestellt. Durch Verbesserung des Wissensniveaus besteht die Möglichkeit, Basiswissen in Hebelwissen umzuwandeln. Engpasswissen wird nicht selten mit einem Fragezeichen versehen (‚Question Mark‘). Es ist bisher nur wenig nutzbringend, könnte jedoch bei richtiger Pflege zu dem erfolgskritischen Wissen werden. Dazu sind hohe Investitionen in die Wissensträger und das Wissen erforderlich.³

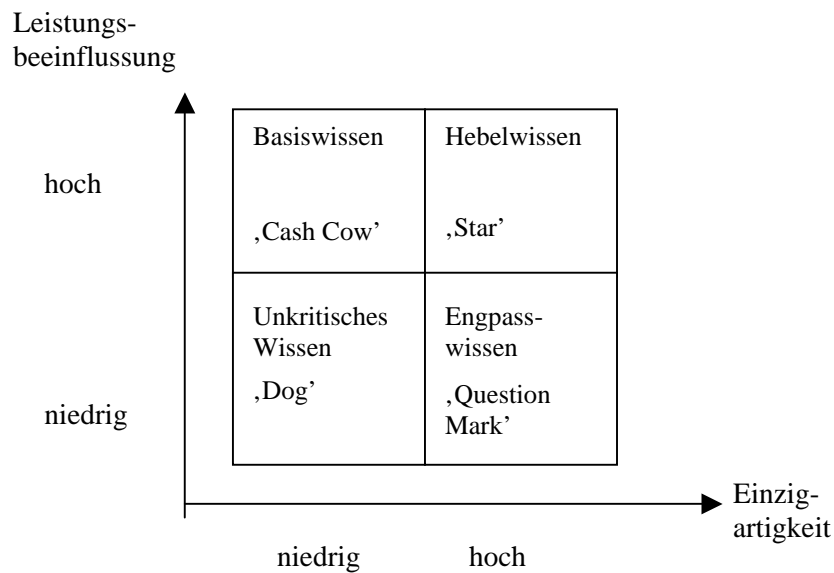


Abbildung 2: Portfolio des Wissens
(Vgl.: Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001), S.48; Armutat, S. et al. (2002), S. 18f.; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 83, 338)

³ Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 18f.; Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001), S.48.

Um der Bedeutung von Wissen als einem wesentlichen Faktor im Wettbewerb gerecht zu werden, werden derzeit in vielen Unternehmen einzelne Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Zu Aufbau, Pflege und Nutzung von Wissen reichen diese Einzelaktivitäten jedoch nicht aus. Darüber hinaus genügt es nicht, dass diese Maßnahmen ein gemeinsames Ziel haben. Vielmehr ist es notwendig, dass alle relevanten Unternehmensfelder einbezogen werden, die Aktivitäten des Managens von Wissen aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft sind sowie Wechselwirkungen berücksichtigt werden. Wissensmanagement setzt somit ein ganzheitliches und integratives Konzept voraus.

- Ganzheitlichkeit bedeutet, dass alle Managementebenen (alle Hierarchie- und Funktionsbereiche) berücksichtigt werden. Wissensmanagement beschäftigt sich also mit dem soziokulturellen Rahmen ebenso wie mit der adäquaten Ausgestaltung auf strategischer Ebene und in operativen Handlungsfeldern.

- Die integrative Komponente trägt der Erfahrung Rechnung, dass durch die Kombination von unterschiedlichen Interventionen der Erfolg von Wissensmanagement zunimmt. Interdependenzen werden zudem gebührend beachtet.

In einem ganzheitlich-integrativen Konzept sind die technischen Möglichkeiten lediglich ein Hygienefaktor für ein funktionierendes Wissensmanagement, auch wenn sie in manchen Fällen eine ‚Treiberfunktion‘ für die Implementierung von Wissensmanagement haben können. Eine wesentlich größere Bedeutung haben Menschen und die Organisation.

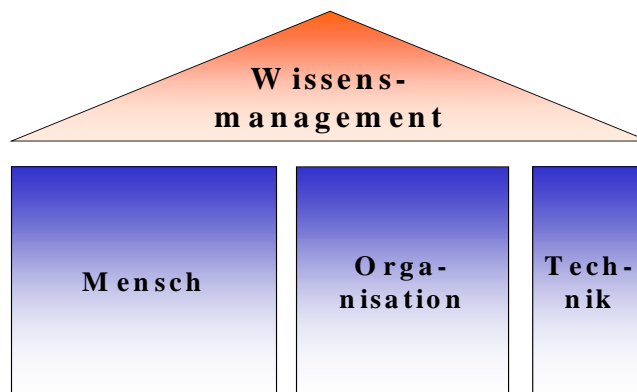


Abbildung 3: Die Säulen des Wissensmanagements

Unter Berücksichtigung der Säulen und der ganzheitlich-integrativen Perspektive vollzieht sich Wissensmanagement auf mehreren Ebenen:

- ❖ Zum einen auf der strategischen Ebene, die
 - die Formulierung von Wissenszielen und Wissensmanagement-Zielen,
 - die Entwicklung von Wissensmanagement-Strategien sowie
 - die Gestaltung des Controllings von Wissen und Wissensmanagementumfasst.⁴

⁴ Vgl.: Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 51.

- ❖ Zum anderen auf der operativen Ebene der Wissensmanagement-Aktionspläne und -aktivitäten, zu der
 - die Identifikation von heutigem und zukünftigem erfolgskritischem Wissen,
 - die Entwicklung und den Erwerb von Wissen,
 - der Wissenstransfer sowie
 - die Bewahrung von bewahrungswürdigem Wissen gehören.⁵

- ❖ Zum dritten auf der Ebene der Rahmenbedingungen, die den Umgang mit erfolgskritischem Wissen erleichtern. Als wissensmanagementfördernde Bedingungen gelten
 - die Wissenskultur als Teil der Unternehmenskultur,
 - eine offene Organisation,
 - delegative Führung,
 - ein den Nutzen erlebbar machendes Anreizsystem sowie
 - Languaging.⁶

⁵ Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 20ff.

⁶ Vgl.: Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001), S. 18.

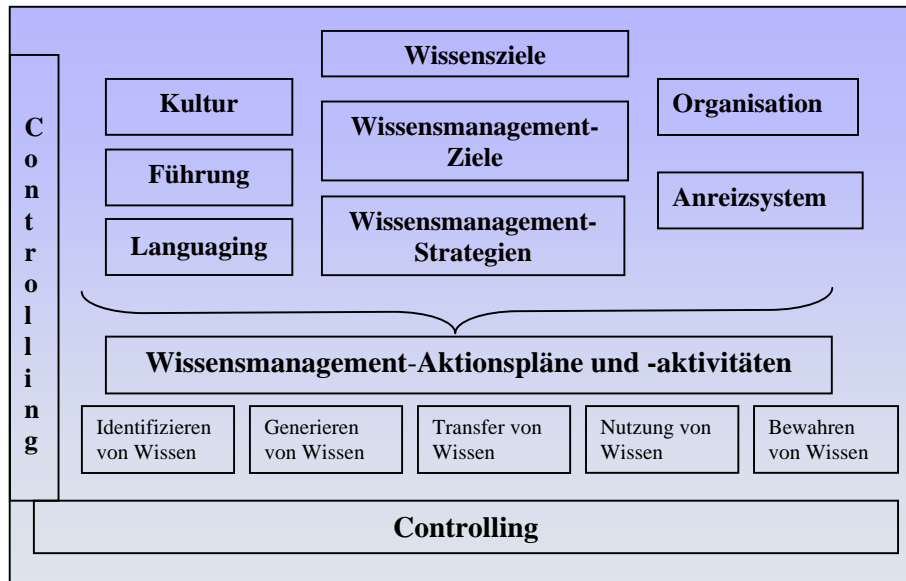


Abbildung 4: Das Konzept des ganzheitlich-integrativen Wissensmanagements

Wissensmanagement ist kein Selbstzweck. Stattdessen ist es ein systematischer Weg, um die Ressource Wissen für die Umsetzung der Unternehmensvision sowie der Unternehmensziele und –strategien zu nutzen. So bilden Wissensziele die Wissensdimension des Unternehmenszielsystems ab und konkretisieren sie. Wissensmanagement-Ziele orientieren sich an den Wissenszielen und damit an dem Unternehmenszielsystem. Sie sind die Grundlage für die Wissensmanagement-Strategien. Wissensmanagement-Ziele und Wissensmanagement-Strategie geben den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung und implizieren einen Rahmen, in

dem sich Wissensmanagement vollziehen kann und eine dauerhafte Beschäftigung mit dem Thema gewährleistet ist.⁷

⁷ Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 20.

2 Wissensziele und Wissensmanagement-Ziele⁸

Die Tragweite von Wissen als kritischer Faktor des Unternehmenserfolges erfordert die Einbeziehung von Wissenszielen in den Katalog von Unternehmenszielen. Wissensziele zeigen auf, welchen Beitrag die Ressource ‚Wissen‘ zum Unternehmenserfolg leisten soll und welches Wissen langfristig für das Unternehmen wichtig ist. Dies erlaubt eine frühzeitige Ausrichtung von wichtigen Prozessen, Strukturen und Managementsystemen.

Wissensziele stehen nicht für sich allein. Ausgehend von dem Unternehmenszielsystem werden die Kernkompetenzen und die geschäftsrelevanten Wissensbereiche identifiziert. Sie stellen eine bewusste Ergänzung herkömmlicher Planungsaktivitäten dar. Zielkategorien der strategischen oder finanziellen Planung, wie z. B. Marktanteilswachstum, Umsatzrentabilität, Eigenkapitalrendite, behalten weiterhin ihre Bedeutung. Bei der Formulierung von Wissenszielen sind somit das Zusammenspiel und die Wechselwirkungen innerhalb des Zielsystems zu berücksichtigen. D. h. es geht nicht nur um die Überprüfung der Wissensziele auf ihre Kompatibilität zu anderen Zielen, sondern auch um Vereinbarkeit der anderen Ziele mit den Wissenszielen. Angesichts knapper Ressourcen ist die Abstimmung des Zielkataloges auch gekennzeichnet durch die Frage nach Zielprioritäten und der Suche nach Synergien.⁹

Die Inhalte der Zielbildung ergeben sich aus der Unternehmensvision, den Unternehmenszielen sowie aus der konkreten Problemsituation des Unternehmens in seiner spezifischen gesellschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Umwelt. Mögliche Inhalte können sein:

⁸ In Anlehnung an: Armutat, S. (2002), S. 29ff.

⁹ Vgl.: Herbst, D. (2000), S. 67; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 68, 86.

- der Arbeitsmarkt und dessen jeweilige Struktur hinsichtlich besonderer Jobbedarfe der Unternehmen und Jobangebote von potenziellen Arbeitnehmern
- der Zusammenhang von Wissen und Innovation angesichts einer zunehmend durch kognitive Leistungen geprägten wirtschaftlichen Gesamtlage
- der Hinweis, dass Wissen zunehmend ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für das eigene Unternehmen ist und sich durch gesteigerte Produktqualität, Bewältigung der Informationsflut, einen globalen Aktionsradius und eine zunehmende Anpassungsfähigkeit des Unternehmens auszahlt,
- die unternehmensinterne Bedeutung von Wissensmanagement als relevanter Identifikationsfaktor
 - Impulsgeber für neuartige Rollen und innovative, interessante Jobs im Unternehmen
 - Garant für die Nutzung relevanten Wissens
 - Garantie für Offenheit und Transparenz.

Beispiele für Wissensziele:

- „Wir streben an, unser Wissen über die potenzielle Konkurrenz zu erhöhen.“
- „Wir wollen bestmöglich über die Wünsche und Erwartungen unserer Kunden informiert sein.“
- „Wir wollen ausschließlich High Potentials beschäftigen.“

...

Abbildung 5: Beispiele für Wissensziele

Wissensmanagement-Ziele geben den Aktivitäten des Wissensmanagement eine Richtung. Sie orientieren sich an den Wissenszielen und dem Unternehmenszielsystem und haben einen direkten Bezug zum operativen Geschäft. Die Definition von Wissensmanagement-Zielen ist an bestimmte Anforderungen gebunden. Solche Anforderungen beziehen sich auf die Kriterien sowie Dimensionen. Die Zielkriterien sind formale Anforderungen an die Formulierung von Zielen. Es lassen sich unterscheiden

- Zielpräzision (die Genauigkeit und Vollständigkeit einer Ergebnisbeschreibung),
- Konkretheit (die Beobachtbarkeit der Ergebnisbeschreibung),
- Messbarkeit (die Möglichkeit, den Zielerreichungsgrad einem vorab fixierten Maßstab quantitativ oder qualitativ zu zuordnen).

Die Dimensionen der Zielformulierung sind Inhalt, Ausmaß, Richtung und Zeitpunkt.

- Der Inhalt legt fest, welcher Zustand angestrebt wird.
- Das Ausmaß bestimmt, wie viel erreicht werden soll.
- Die Richtung gibt an, ob etwas aufgebaut, gehalten oder reduziert wird.
- Der Zeitpunkt gibt darüber Auskunft, wann etwas erreicht werden soll.¹⁰

Beispiele für Wissensmanagement-Ziele:

- In zwei Monaten soll das Projektteam X die Grundlagen des Themas ‚Wissensmanagement‘ erworben haben.
- In einem Monat soll der Zeitaufwand für die Suche nach Information B um ein Drittel reduziert werden.
- Damit wir ausschließlich High Potentials beschäftigen, rekrutieren wir in den nächsten zwei Jahren nur Top-Absolventen aus Elite-Schulen.

*Abbildung 6: Beispiele für Wissensmanagement-Ziele
(Vgl.: Herbst, D. (2000), S. 66f.)*

¹⁰ Vgl.: Herbst, D. (2000), S. 65f.

3 Wissensmanagement-Strategien

Als Wissensmanagement-Strategie werden die systematischen Überlegungen zur Umsetzung der Wissensziele und der Wissensmanagement-Ziele im jeweiligen Unternehmenskontext bezeichnet. Man kann grundsätzlich zwei Schwerpunktsetzungen innerhalb der Wissensmanagementstrategien eines Unternehmens unterscheiden:¹¹

- Im ersten Fall besteht die Strategie des Wissensmanagements darin, dass durch ein System der strukturierten Mitarbeitervernetzung ein Direktkontakt zwischen Wissensbedarfsnehmern und Wissensträgern hergestellt wird. Die Wissensträger tauschen ihr Wissen in direkter Interaktion aus. Diese Strategie wird im Folgenden als ‚People to People‘ (P2P) bezeichnet.
- Im zweiten Fall wird versucht, Wissensmanagement durch Verfahren der DV-gestützten, strukturierten Speicherung von Informationen zu realisieren. Die Wissensträger des Unternehmens interagieren hier vorrangig mit einem technischen System, das spezifische Wissensinhalte dokumentiert und deren zielgerichtete Abfrage gewährleistet. Dieser Wissensmanagementschwerpunkt soll im Folgenden ‚People to System‘ (P2S) genannt werden.

¹¹ Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 33 ; Hansen, M. T. / Nohria, N. / Tierney, T. (2001), S. 86.

Wissensmanagement-Strategien

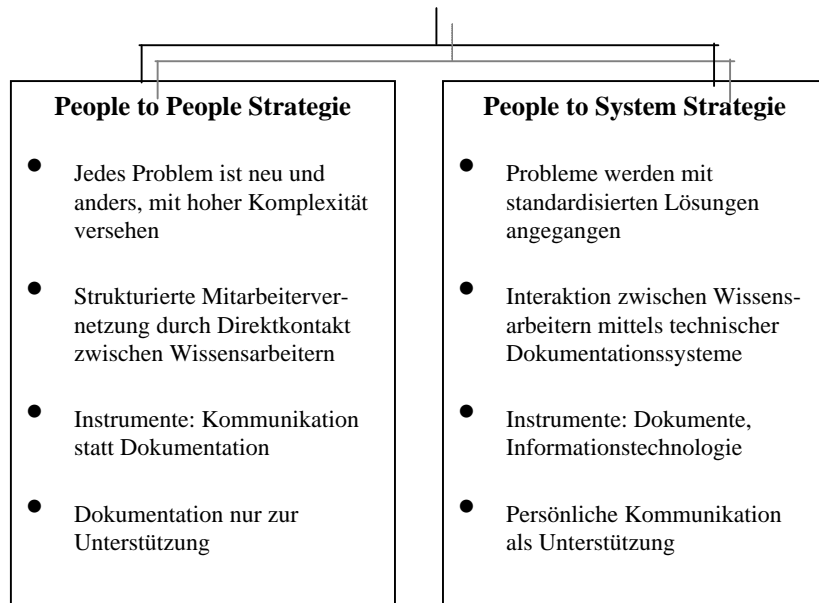


Abbildung 7: Strategieansätze des Wissensmanagements

Ob es sinnvoll ist, einen Schwerpunkt im Sinne von ‚People to People‘ oder ‚People to System‘ zu setzen, hängt vor allem von den Produkten eines Unternehmens bzw. eines strategischen Geschäftsfeldes ab. Je wissensintensiver das Produkt, je individueller die Problemlösungen und je weniger standardisiert der Leistungserstellungsprozess ist, desto eher bietet es sich an, den Schwerpunkt bei ‚People to People‘ zu setzen. Je standardisierter das Produkt ist und je standardisierter der Leistungserstellungsprozess ist, desto eher bietet sich ein ‚People to System‘-Vorgehen im Wissensmanagement an.

Weitere Hinweise auf die ‚richtige‘, d.h. unternehmens- und geschäftsfeldadäquate Schwerpunktsetzung ergeben sich, wenn man szenarioartig die Folgen antizipiert. Darüber hinaus muss die Frage beantwortet werden, ob das Unternehmen bzw. strategische Geschäftsfeld zum antizipierten Zeitpunkt auf der Grundlage des momentanen Status quo in der Lage sein wird, die Konsequenzen des jeweiligen Ansatzes zu verarbeiten. Da sich sowohl bei ‚People to People‘ als auch bei ‚People to System‘ bedeutende Konsequenzen ergeben, ist es sinnvoll, eine derartige Reflexion anzustrengen, bevor man sich für die eine oder andere Strategie entscheidet, um so die unvorhersehbaren Folgen jeder Entscheidung zu minimieren.¹² Im Folgenden werden die unterschiedlichen Konsequenzen, die aus den Strategie-Ansätzen resultieren unter Berücksichtigung der drei Säulen des Wissensmanagements – Mensch, Organisation und Technik – dargestellt.

	Parameter	Konsequenzen People to People	Konsequenzen People to System
Mensch	Qualifikation	Kommunikationsfähigkeit, Kreativität	Fähigkeit zur Dokumentation
	Bereitschaft zur Wissensweitergabe	Freiwilligkeit, selbstbestimmt	Auf Anforderung, prozessgesteuert
	Arbeitsweise	Offen, eher unstrukturiert	Vorstrukturiert

¹² Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 34.

Organi- sation	Organisations- struktur	Tendenz zur Öffnung von Strukturen	Tendenz zur Struk- turierung
	Bedeutung in- formeller Struk- turen	Hoch, interpersonelle Kommunikation im Vordergrund	Eher gering, Do- kumentation im Vordergrund
	Rolle des Wis- sensmanagers	Moderator, Unterstüt- zer der Kommunikati- onsstrukturen und -prozesse	Qualitätssicherer, Unterstützer der Dokumentation
Technik	IT-Ausstattung	Kommunikationsorien- tierung, Vernetzung von Wissensträgern und -quellen	Dokumentations- orientierung, Ab- bildung von Workflows
	Kompatibilität	Geringer Aufwand	Schnelle Sicher- stellung

Abbildung 8.: Parameter und Konsequenzen der Wissensmanagement-Strategien (Armutat, S. et al. (2002), S. 3)

In Unternehmen mit mehreren strategischen Geschäftsfeldern kann es sein, dass einige Geschäftsfelder eine People to People-Strategie benötigen und andere Geschäftsfelder eine People to System-Strategie bevorzugen. Unter diesen Bedingungen bedarf es einer Gesamt-Wissensmanagement-Strategie, die mit der Diversifikation kompatibel ist und die einen Rahmen für die unterschiedlichen Wissensmanagement-Strategien der strategischen Geschäftsfelder bildet. Einen solchen Ansatz stellt die People to People-Strategie dar. Dass die People to People Strategie ein höheres Integrationsvermögen als das People to System-Konzept

aufweist, lässt sich u.a. mit der entwicklungslogischen Kausalität begründen. Der Ursprung des Wissensmanagement scheint in der Regel eine People to People-Strategie zu sein. In Abhängigkeit vom Reifegrad und den Produktionseigenschaften des Produktes kann People to People-Strategie zugunsten der People to System-Strategie abgelöst werden. Je routinierter und standardisierter der Leistungserstellungsprozess und je standardisierter die Problemlösung wird, umso größer wird der Nutzen einer People to System-Strategie.

Angesichts der Rahmenbedingungen, die mit einer People to People-Strategie bzw. einer People to System-Strategie einhergehen, ist eine Entwicklungslogik in umgekehrter Richtung nur bedingt möglich. Wenn der Weg einer People to System-Strategie eingeschlagen worden ist, lässt sich ein Rückschritt zur People to People-Strategie nur mit Veränderung der strategischen Ausrichtung des Bereiches bzw. des Produktes vollziehen.¹³

¹³ Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 36.

4 Wissensmanagement-Aktionspläne und -aktivitäten

4.1 Die Identifizierung von Wissen

Die Identifikation von Wissen schafft Transparenz, die eine bessere Orientierung und einen schnelleren Zugriff auf das vorhandene Wissen ermöglicht. Das Aufdecken von fehlendem Wissen stellt einen wirksamen Auslöser für Lernprozesse dar. Unterbleibt Wissensidentifikation, werden wertvolle Wissensbestände nicht entdeckt und genutzt, sind Experten nicht bekannt, erfolgt Doppelarbeit und wird das Rad immer wieder neu erfunden. Laut einer Studie wendet ein Mitarbeiter im Durchschnitt 35% seiner Arbeitszeit dafür auf, das im Unternehmen vorhandene Wissen zu finden.¹⁴

Wissenstransparenz kann darauf ausgerichtet sein, dass das gesamte im Unternehmen vorhandene Wissen lokalisiert und identifiziert wird. Dies ist jedoch mit erheblichen zeitlichen und finanziellen Aufwendungen verbunden. Darüber hinaus steht der Nutzen, der sich aus der Erfassung aller Wissensbestände ergibt, in keiner Relation zum Aufwand. Stattdessen empfiehlt es sich, Transparenz über das erfolgskritische Wissen zu schaffen.

Im Handlungsfeld ‚Identifizierung von Wissen‘ geht es zum einen um die Bestandsaufnahme des erfolgskritischen Wissens sowohl in vertikaler Hinsicht als auch auf horizontaler Ebene. Die Transparenz des erfolgskritischen Wissens über die Hierarchiestufen hinweg und die Untersuchung

¹⁴ Vgl.: Bullinger, H.-J. / Prieto, J.(1998), S. 98; Herbst, D. (2000), S. 81; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 103f.

der Wertschöpfungskette entsprechen der integrativen Sicht des zugrunde liegenden Wissensmanagement-Konzeptes. Diese differenzierte Analyse ermöglicht, ein fundiertes Stärken-Schwächen-Profil zu erstellen und gibt umfassende, dezidierte Hinweise für die Wissensmanagement-Aktivitäten. Für die Wissensidentifikation spielt zum anderen die Abgrenzung zwischen individuellem Wissen und kollektivem Wissen eine große Rolle, da sich die Herangehensweise deutlich unterscheidet. Darüber hinaus bezieht sich die Identifizierung von Wissen sowohl auf die heutigen Wissensbestände als auch auf die Wissenspotenziale. Nur die Kombination von heutigem Wissensbestand und Wissenspotenzial ermöglicht einen Vergleich mit den Wissenszielen.

Identifizierung von individuellem Wissen

Erfolgskritisches Wissen zu identifizieren und Transparenz zu schaffen ist kein leichtes Unterfangen. Das Aufdecken individuellen Wissens bedarf eines personenadäquaten und situationsgerechten Vorgehens, welches die Verteilung der Zuständigkeiten, den Einsatz von Methoden sowie den Umgang mit Barrieren berücksichtigt.

Wer für die Erfassung des erfolgskritischen Wissens zuständig ist, hängt u.a. von der gewählten Wissensmanagement-Strategie ab. Im Rahmen der People to People-Strategie sollten die Zuständigkeiten zur Identifizierung von Wissen dezentral verteilt werden. Vorgesetzte und Mitarbeiter sorgen selbst für die Erfassung der relevanten Wissensbestände und –potenziale, z. B. durch das Anfertigen von Arbeits- bzw. Erfahrungsberichten, durch Selbsteinschätzung und / oder durch Vorgesetztenbeurteilungen.¹⁵ Im Zuge der People to System-Strategie werden die Aufgaben zur Wissenstransparenz eher zentralisiert. Ein Wissensmanager erhebt und sammelt gezielt die erfolgskritischen Wissensbestände. Gleichzeitig versucht er

¹⁵ Vgl.: Weggemann, M. (1999), S. 232.

Wissenspotenziale aufzudecken und zu lokalisieren. Als Erhebungsmethoden können Interviews, Fragebögen, Beobachtungen aber auch Großgruppeninterventionen, wie Open Space Technology und Team Syntegrity zum Einsatz kommen. Bei Großgruppeninterventionen wird das Wissen einer großen Anzahl von Personen identifiziert und soviel Wissen wie möglich externalisiert. Dies betrifft nicht nur individuelles Wissen. Durch das Sichtbarmachen von Beziehungsnetzen und der Verknüpfungen kann darüber hinaus kollektives Wissen aufgedeckt werden.

Unabhängig von der Wahl der Wissensmanagement-Strategie und der Erhebungsmethoden stellen Wissenskarten effiziente Instrumente zur Dokumentation der individuellen erfolgskritischen Wissensbestände dar. Wissenskarten sind Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensstrukturen oder Wissensanwendungen. Es gibt unterschiedliche Arten von Wissenskarten:¹⁶

Wissens- topographien	Wissentopographien veranschaulichen, welche Wissensart in welcher Ausprägung bei welchem Wissensträger vorhanden ist.
Wissens- bestandskarten	Wissensbestandskarten zeigen an, wo und wie bestimmte Wissensbestände gespeichert sind.
Wissensquellen- karten	Wissensquellenkarten geben Auskunft, welche Personen innerhalb eines Teams, eines Bereichs oder aus dem externen Umfeld wichtiges Wissen zu bestimmten Aufgaben beitragen können.

¹⁶ Vgl.: Felbert, D.v. (1998), S. 128; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 107ff.

- Gelbe Seiten als Sonderform der Wissensquellenkarten** Die ‚Gelben Seiten‘ enthalten Informationen über Kernprozesse und typische Probleme im Unternehmen sowie die Namen und Kontaktdaten von potenziellen Problemlösern.
- Wissensmatrix** Im Rahmen der Wissensmatrix wird das vorhandene Wissen klassifiziert. Ähnlich wie bei der Einordnung des Wissensbedarfs kann zwischen unkritischem Wissen, Basiswissen, Engpasswissen und Hebelwissen unterschieden werden.

Wissenskarten sind meistens in Datenbanken integriert. Solche Datenbanken mit Informationen über Mitarbeiter hinsichtlich Qualifikationsstand, Bildungs- und Berufsweg sind laut Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig. Sie unterliegen zudem den Tatbeständen der Datenschutzbestimmungen. Darüber hinaus dürfen Angaben zur Person, die nicht für das Arbeitsverhältnis relevant sind, nicht ohne Erlaubnis der einzelnen Mitarbeiter aufgenommen werden.¹⁷

Wissenstransparenz ist häufig mit einer Reihe von kritischen Aspekten verbunden, deren Bewältigung das Ausmaß und die Qualität der Wissensidentifizierung mitbestimmt.

- Da sich der Status-Quo von Wissen und Informationen im Unternehmen ständig ändert (Mitarbeiter verlassen das Unternehmen oder werden neu eingestellt, alle Beschäftigte sind Lernprozessen unterworfen...), spielt Aktualität bei der Wissensidentifizierung eine große Rolle. Wissensidentifikation muss somit als kontinuierlicher Prozess verstanden werden, der niemals endet und sich fortlaufend weiterentwickelt.

¹⁷ Vgl.: Dilk, A. (1999), S. 74.

- Wissensbestände lassen sich nicht immer zu Informationen externalisieren, die in Datenbanken, auf Disketten, auf CD-ROMs und / oder in Papierform erfasst werden. Ein nicht unerheblicher Teil des Wissens bleibt implizit. Angesichts der Bedeutung für den Unternehmenserfolg bedarf es jedoch einer Transparenz über kritisches implizites Wissen. Die Lokalisierung und Identifizierung von implizitem Wissen sind nur über die Erfassung der Wissensträger möglich.
- Bei einer umfassenden Aufdeckung von Wissen besteht nicht selten die Gefahr der Preisgabe sensibler Informationen, die für die Konkurrenz nützlich sein können. Im Rahmen der Identifizierung von Wissen gilt es daher abzuwägen, in welchem Wissensfeld zusätzlich Transparenz einen Nutzen schafft und wie hoch der Schaden wäre, wenn Informationen und Wissen abfließen.
- Mitarbeiter, die Wissensvorsprünge als Machtfaktor ansehen, haben wenig Interesse an Wissenstransparenz. Wissensintransparenz ist für sie eine Strategie zur Erhaltung der eigenen Macht. Die Schaffung einer Wissenskultur bietet die Möglichkeit, deren Bereitschaft, Wissen zu teilen, und deren Einsicht in den Nutzen zu erhöhen.

Identifizierung von kollektivem Wissen

Der Umgang mit erfolgskritischen kollektiven Fähigkeiten ist einer anderen Logik unterworfen als die Vorgehensweise bei der Identifizierung des individuellen erfolgskritischen Wissens. Durch die Verknüpfung von Wissen entsteht eine Wissensbasis auf der Metaebene, die keiner Person zuzuordnen ist und deren Qualität sich mit den Kombinationsmöglichkeiten ändert. Kollektives Wissen befindet sich in einem sehr instabilen Zustand, da es sehr elastisch auf Veränderungen seiner Bestimmungsgrößen und Einflussfaktoren reagiert. Instabilität und Komplexität erschweren die Offenlegung. Ein Versuch, die vorhandene kollektive Wissensbasis fass-

bar zu machen, stellt die Analyse von Beziehungsnetzen und die Bewertung der Ergebnisse von Gruppenhandlungen dar.¹⁸

- Beziehungsnetze als Indikatoren für kollektives Wissen können mit Hilfe von Wissenslandkarten sichtbar gemacht werden. Wissenslandkarten versuchen die Verbindungen sowie Interdependenzen von einzelnen Beschäftigten, von Teams bzw. Abteilungen unter Berücksichtigung der Kernprozesse abzubilden. Wenn jeder Teilnehmer des Netzwerkes sein individuelles Wissen offen legt, wird durch die Abbildung der Beziehungen die Kombination der Denk- und Handlungsmuster deutlicher.¹⁹
- Das kollektive Wissen, über welches z. B. Projektgruppen verfügen bzw. welches in Projekten entwickelt wird, kann durch eine kontinuierliche Dokumentation in Form von Erfahrungsberichten, durch Informieren über Arbeitsfortschritte und durch Projektpräsentationen identifiziert werden.

Gestaltet es sich schon schwierig, kollektive Wissensbestände zu identifizieren, ist die Offenlegung von kollektiven Wissenspotenzialen kaum noch zu beherrschen. Zu groß sind Instabilität und Komplexität.

4.2 Die Entwicklung von Wissen

Das operative Handlungsfeld der Wissensentwicklung beschäftigt sich mit der Schaffung von neuem Wissen. Ist Wissen unternehmensintern nicht vorhanden, jedoch extern verfügbar, existiert neben der Wissensentwicklung die Möglichkeit des Wissenserwerbs. Lässt sich zwischen Erwerb

¹⁸ Vgl.: Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 125.

¹⁹ Vgl.: Felbert, D.v. (1998), S. 126, 128; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 116f.

und Entwicklung wählen, wird der Entwicklung der Vorrang gegeben, wenn

- ❖ die Integration von externem Wissen nicht möglich ist,
- ❖ Wissen intern kostengünstiger produziert werden kann,
- ❖ das Unternehmen aus strategischer Sicht die Barrieren gegen die Konkurrenz erhöhen und mehr Kontrolle über das kritische Wissen behalten möchte.²⁰

Die zunehmende Bedeutung des Wissens als Wettbewerbsfaktor bedingt, dass die inhaltlichen Anforderungen an Wissen stetig steigen und sich der Lebenszyklus von Wissen beständig verkleinert. Dies hat weitreichende Konsequenzen für die Gestaltung der Wissensgenerierung. Heute und in Zukunft muss sich Wissensentwicklung vor allem zwei Herausforderungen stellen:

1. Die Ausrichtung der Lernprozesse muss dem hohen Anspruch an die Qualität des Wissens gerecht werden.
2. Die Zeitverzögerung zwischen der Identifikation von Wissenslücken und deren Schließung muss so gering wie möglich ausfallen. Wird der zeitliche Aspekt nicht hinreichend berücksichtigt, besteht die Gefahr, dass Wissen zwar geschaffen wird, sich die Anforderungen an das Wissen in der Zwischenzeit jedoch wieder geändert haben.

Die inhaltlichen und zeitlichen Anforderungen lassen sich am ehesten durch Lernen am Arbeitsplatz und im Rahmen von Zusammenarbeit erfüllen. Es ist jedoch zu beobachten, dass trotz der Einsicht in die Notwendigkeit einer bedarfsorientierten und schnellen Wissensentwicklung nicht selten Lernprozesse am Arbeitsplatz sowie durch Kommunikation und Kooperation mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten zufällig blei-

²⁰ Vgl.: Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 178.

ben, als solche von den Akteuren nur bedingt wahrgenommen werden und nicht erkundend genug ausgestaltet sind.

Der Dialog stellt einen Weg dar, zum einen den inhaltlichen und zeitlichen Anforderungen an die Wissensgenerierung gerecht zu werden sowie zum anderen den Lernprozessen im Arbeitsumfeld die Zufälligkeit zu nehmen und die Wahrnehmung für das Lernen zu schärfen. Im Dialog wird die Verantwortung für die Wissensentwicklung dem Einzelnen übertragen. Gleichzeitig erhält er die Möglichkeit, die Entwicklung seines Wissens autonom zu managen. Grundsätzlich wird unter Dialog der Versuch verstanden, die Welt mit neuen Augen zu sehen. Im Dialog wird *miteinander* gedacht und das Denken ins ‚Fließen‘ gebracht. Indem ein freier Fluss der Meinungen zugelassen sowie das Erkunden von Annahmen, Hintergründen und Überzeugungen gefördert wird, geht man den Dingen auf den Grund.²¹

²¹ Vgl.: Isaacs, W. (1996), S. 183; Schein, E. (1996), S. 214; Beucke-Galm, M. (1999), S. 6f.; Pawlowsky, P. (1998), S. 38.

Die vier Dimensionen des Dialogs

- ❖ Als **Haltung** ist Dialog die Bereitschaft, sich mit den eigenen und kollektiven Werten, Annahmen und Überzeugungen auseinanderzusetzen und sich dem damit verbundenen Risiko der Unsicherheit zu stellen.
- ❖ Als **Fähigkeit** ist Dialog die Qualifikation,
 - die eigenen Werte, Ziele, Denk- und Handlungsmuster zu reflektieren und anderen mitzuteilen,
 - die Motive, Annahmen und Überzeugungen anderer wahrzunehmen und wertzuschätzen sowie
 - eigene und fremde Impulse miteinander zu verknüpfen.
- ❖ Als **Prozess** ist Dialog das Erkunden der Kommunikation, der Beziehungen, der Zusammenhänge und der Hintergründe sowie das Positionieren der eigenen Person in dem kollektiven, betrieblichen und unternehmensexternen Kontext.
- ❖ Als **Ort** ist Dialog ein mentaler Raum, in dem Widersprüche und Unvereinbarkeiten, die aus der Komplexität des Alltags resultieren, sichtbar gemacht werden, die nebeneinander stehen können und an denen gearbeitet wird.

Abbildung 9: Die Dimensionen des Dialogs
(Vgl.: Beucke-Galm, M. (1999), S. 6f.)

Der Dialog schafft eine gemeinsame Sprache, eine gemeinsame Vision und gemeinsames Lernen. Wer in einer Atmosphäre des Dialogs arbeitet, lernt permanent. Er / sie nimmt bewusst ständig neue Dinge und Entwicklungen wahr, respektiert die Vielfalt von Ansichten, wägt ab und hinterfragt.

„Beim Dialog erforscht die Gruppe schwierige, komplexe Fragen unter vielen verschiedenen Blickwinkeln. Der einzelne legt sich nicht auf seine Meinung fest, aber er teilt seine Annahmen offen mit. Das führt dazu, dass die Beteiligten die ganze Fülle der Erfahrung und des Denkens ungehindert erforschen und an die Oberfläche bringen können. ... Beim Dialog werden die Beteiligten zu Beobachtern ihres eigenen Denkens.“²²

Der Dialog unterstützt reflexive Lernprozesse und das Lernen zu lernen. Ein gewisses Maß an methodischen und sozialen Fähigkeiten ist jedoch notwendig, um in einen Dialog eintreten zu können. Darüber hinaus bedingt der Dialog, dass der Beschäftigte die ihm übertragene Verantwortung und Freiheit annimmt, seinen Qualifikationsstand sowie die Art und den Umfang der Wissensentwicklung so zu gestalten, wie er es für richtig hält.

Da im Dialog *miteinander* gedacht wird, ist eine solche Wissensgenerierung nicht nur individuell, sondern auch kollektiv. Vollzieht sich diese Art der Wissensentwicklung über die Organisation hinweg, ist der Sprung zur lernenden Organisation getan. Dialoghaltung und -kompetenz bei Beschäftigten ist somit eine zentrale Voraussetzung für die lernende Organisation.

Wissensentwicklung in und mit dem Dialog wird durch eine Reihe von Maßnahmen unterstützt. Dabei spielt die Einrichtung des unmittelbaren und mittelbaren Arbeitsfeldes eine große Rolle. Die Kontextgestaltung zielt vor allem darauf ab, eine lernfördernde Atmosphäre zu schaffen. Durch die Schaffung von Freiräumen am Arbeitsplatz erhalten die Beschäftigten die für die Wissensentwicklung notwendige Zeit und Energie. Die Lokalisierung von Kommunikationsecken und Kreativzonen erleichtern zudem das Zusammentreffen von Mitarbeitern. Auch der Umgang mit Fehlern ist für den Lernprozess von Bedeutung. Eine Fehlervermeidungs-

²² Senge, P. M. (1996), S. 293f.

kultur erstickt reflexives Lernen. In einem Rahmen, in dem Fehler nicht als Versagen interpretiert, sondern als notwendige Erfahrungen auf dem Weg zur Lösung angesehen werden, entwickeln die Mitarbeiter eigeninitiativ Wissen und übernehmen die Verantwortung für den Lernprozess. Darüber hinaus können Abteilungs- bzw. Teamsitzungen als Plattform für den Dialog und damit als Ort des Lernens dienen. Diese Integration in bestehende Strukturen bedarf einer Führung, die ihren Mitarbeitern mit Offenheit, Vertrauen, Respekt und Toleranz begegnet.²³

Neben der Lernform des Dialoges gibt es weitere Wege zur Wissensentwicklung. Dazu gehören Veränderung der Arbeitsinhalte, explizite Lernorte, Team bzw. Projektarbeit, Coaching sowie die Vermittlung von Best Practice.

Veränderung der Arbeitsinhalte Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation sind geeignet, das Wissen des Beschäftigten systematisch auszubauen. Job Enlargement ist darauf ausgerichtet, durch Hinzufügen von Arbeitsaufgaben auf der horizontalen Ebene die Wissensbasis des Mitarbeiters um verwandte Inhalte zu erweitern. Durch Job Enrichment wird der Arbeitsplatz um höherwertige Aufgaben ergänzt. Die individuelle Wissensbasis entwickelt sich in vertikaler Richtung. Im Rahmen von Job Rotation wechseln Beschäftigte den Arbeitsplatz in regelmäßigen Zeitabständen. Dadurch nehmen sie die Aufgaben innerhalb des Unternehmens aus unterschiedlichen Perspektiven wahr und lernen, funktionsübergreifend und ganzheitlich zu denken. Darüber hinaus bauen sie zusätzliche Qualifikation auf.²⁴

²³ Vgl.: Herbst, D. (2000), S. 109; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S.185f.; Weggemann, M. (1999), S. 152.

²⁴ Vgl.: Felbert, D. v. (1998), S. 138; Weggemann, M. (1999), S. 150.

Explizite Lernorte	Think Tanks, Lernzentren und Lernarenen gelten als explizite Lernorte. Think Tanks sind Organisationseinheiten, die mit der Entwicklung kritischen Wissens für das gesamte Unternehmen betraut sind. Traditionelle Formen der Think Tanks sind Stäbe und F&E-Abteilungen. Im Rahmen von Lernzentren treffen sich Mitarbeiter regelmäßig, um an Problemen zu arbeiten. Ziel ist es, Lernen und Handeln zu verbinden. Typische Lernzentren sind Qualitäts-, Öko- und Gesundheitszirkel. In Lernarenen wird abseits der täglichen Routine neues Denken geschaffen und Wissen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens innovationsrelevant verknüpft. Lernarenen überlagern die Aufbau- und Ablauforganisation. Sie können durch Informationstechnologie effizient unterstützt werden. Cocreating, als eine Sonderform der Lernarena, stellt eine multimediale Arbeitsplattform für Projektarbeit zur Verfügung, auf der auch von unterschiedlichen Standorten aus zusammengearbeitet werden kann. Projektmitarbeiter können Ideen gemeinsam entwickelt, Arbeitsaufgaben aufteilen und Dokumente austauschen. In expliziten Lernorten kann der Dialog als Kommunikationsinstrument zum Einsatz kommen. ²⁵
Teamarbeit	Teams bieten eine effektive Plattform für das Entstehen von neuem Wissen. Die Teammitglieder tauschen ihr Wissen aus, kombinieren es neu und schaffen hierdurch Ideen und Lösungen. Unterschiedliche Erfahrungen, Ansichten und Deutungen setzen einen kreativen Prozess in Gang, der in dieser Qualität bei dem Einzelnen nicht möglich wäre. Die Zusammensetzung des Teams stellt eine wichtige Bedingung für die Fähigkeit zur kreativen Problemlösung einer Gruppe dar. Heterogenität und In-

²⁵ Vgl.: Herbst, D. (2000), S. 104; Pawlowsky, P. (1998), S. 41.

terdisziplinarität ermöglichen einerseits das Zusammen treffen unterschiedlicher Perspektiven. Andererseits kann zuviel Unterschiedlichkeit die Integrität des Teams stören. In kollektiven Lernprozessen muss deshalb eine Balance zwischen Heterogenität und Konsens geschaffen werden. Diese Integration kann durch das Einvernehmen über den angestrebten Zielrichtung und der Akzeptanz divergierender Standpunkte erreicht werden.²⁶

Coaching

Coaching zielt darauf ab, das durch Erfahrung gewonnene Wissen kritisch zu reflektieren sowie hinsichtlich seiner Relevanz und Kontextorientierung zu hinterfragen. Der Coach – ein externer spezialisierter Berater oder ein interner geschulter Personalentwickler – unterstützt den Beschäftigte dabei, problematische Arbeitssituationen zu analysieren und über Verhaltensmuster nachzudenken. Beim Coaching steht weniger die Entwicklung von fachlichem Wissen im Vordergrund. Vielmehr wird Wissen um die Gründe der Verhaltensmuster und die Fähigkeit zu lernen generiert.²⁷

Vermittlung von Best Practice

Bei der Vermittlung von Best Practice geht es vor allem darum, Denkanstöße zu geben. Die Mitarbeiter lernen von jenen Verfahren, Methoden und Arbeitsweisen, die einen besonders hohe Qualität, Wertschöpfung sowie Produktivität aufweisen und als derzeit beste Lösung gelten. Das Wissen um Best Practice kann dann als Input für das eigene Problem genutzt und bedarfsgerecht angepasst werden.²⁸

²⁶ Vgl.: Felbert, D. v. (1998), S. 130; Herbst, D. (2000), S. 105; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 200.

²⁷ Vgl.: Felbert, D. v. (1998), S. 138f.

²⁸ Vgl.: Herbst, D. (2000), S. 107.

4.3 Der Erwerb von Wissen

Die explosionsartige Vermehrung von Wissen, seine sinkende Halbwertszeit und zunehmende Fragmentierung führen dazu, dass das für den Erfolg notwendige Wissen vom Unternehmen selbst nicht vollständig entwickelt werden kann. Teile des erfolgskritischen Wissens müssen erworben werden. Mit Wissenserwerb ist nicht gemeint, Wissen extern ‚einzukaufen‘. Vielmehr steht die Integration von fremdem Wissen im Vordergrund. Unternehmen entscheiden sich für den Erwerb von Wissen,

- ❖ wenn Wissen nicht aus eigener Kraft entwickelt werden kann, oder
- ❖ wenn damit Kostenvorteile einher gehen und es von geringer Relevanz ist, dass die Konkurrenz über vergleichbare Importmöglichkeiten verfügt.

Das Handlungsfeld ‚Wissenserwerb‘ ist sowohl auf die Einbeziehung direkt verwertbaren Wissens (Gegenwartsbezug) als auch auf den Aufbau von Potenzialen (Zukunftsorientierung) ausgerichtet.

Der Erwerb von Wissen ist mit einigen Besonderheiten verbunden. Externe Wissensmärkte sind in der Regel intransparent. Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen lassen sich nur bedingt miteinander vergleichen und die Beziehungen zwischen Wissensanbieter und Wissensnachfrager sind meist persönlicher Natur. Das Tauschgeschäft ist nicht selten durch hohes Vertrauen gekennzeichnet, denn für den Wissensnachfrager ist es häufig schwierig, die Qualität der angebotenen Leistung zu beurteilen. Darüber hinaus kann die Integration von externem Wissen im Unternehmen Unsicherheit bei den Beschäftigten hervorrufen. Emotionen und Abwehrreaktionen sind vielfach die Folge. Ob die Integration von fremdem Wissen gelingt, hängt zum einen von dem Umgang mit Unsicherheiten und zum anderen von der Absorptions- und Vernetzungsfähigkeit des Unternehmens ab.

Fremdes Wissen kann über verschiedene Kanäle eingebracht werden. Dazu zählen die Integration externer Wissensträger, der Erwerb von Wis-

sensprodukten, die Nutzung von Stakeholdern sowie die Akquisition des Wissens anderer Unternehmen.

Erwerb des Know-hows von externen Wissensträgern

Externe Wissensträger sind potenzielle Mitarbeiter und Berater. Da durch die Einstellung von externen Wissensträgern eine Vorentscheidung getroffen wird, welche organisationalen Fähigkeiten aufgebaut werden können, spielt der Auswahlprozess eine große Rolle. Der Rekrutierung sollte ein umfassendes Anforderungsprofil zugrunde liegen, das von den Wissenszielen abgeleitet wird. Wenn ein Unternehmen einen Bedarf an gewissen Fähigkeiten für einen längerfristigen Zeitraum hat, sollten externe Wissensträger im Rahmen eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses integriert werden. Ist hingegen bestimmtes Wissen nur kurz- bis mittelfristig knapp, dienen Zeitverträge zur Wissenssicherung. Der gezielte Einsatz von Beratern sichert den Zugriff auf qualitativ hochwertiges Know-how und ermöglicht, deren Erfahrungen und Methodenkenntnissen aus anderen Unternehmen und Branchen mit den eigenen zu verknüpfen. Darüber hinaus können Berater kurzfristig verpflichtet werden.²⁹

Erwerb von Wissensprodukten

Wissen in Form von Wissensprodukten bzw. Wissenskonserven ist personenunabhängig. Durch den Kauf von Wissensprodukten wird nicht automatisch die organisationale Wissensbasis des Unternehmens erhöht. Ihr Potenzial wird in der Regel erst durch menschliches Handeln und eine sinnvolle Integration in die bestehende Wissensbasis umgesetzt. Typische Wissensprodukte sind

- ❖ Patente, Lizenzen von Patenten,

²⁹ Vgl.: Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K.. (1998), S. 153ff.

- ❖ Franchising,
- ❖ Software,
- ❖ Bücher, CD-ROMs, Videos,
- ❖ Konstruktionspläne, Designerentwürfe, Blaupausen,
- ❖ Produkte und Maschinen.³⁰

Erwerb von Stakeholder-Wissen Als Stakeholder werden diejenigen Gruppen im Umfeld eines Unternehmens bezeichnet, die besondere Interessen und Ansprüche an die betriebliche Tätigkeit haben. Stakeholder sind somit unternehmensrelevante Anspruchsgruppen. Dazu zählen Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Banken, Behörden, die Öffentlichkeit und auch die Eigentümer. Aus der Perspektive des Wissensmanagements ist nicht nur das Wissen über die Stakeholder, sondern auch die Wissensbestände und -potenziale der Stakeholder von Bedeutung. Sie kennen häufig die Stärken und Schwächen der Produkte bzw. Dienstleistungen. Voraussetzung für die Nutzung des Stakeholder-Wissens ist eine gemeinsame Sprache.³¹ Beispiele für den Erwerb von Stakeholder Wissen sind gemeinsame Projekte oder Workshops.

Erwerb von Wissen anderer Unternehmen Als der radikalste Weg des Wissenserwerbs gilt die Übernahme eines Unternehmens. Während bei der Übernahme von kleinen innovativen Unternehmen häufig die Investition in die Potenziale im Vordergrund steht, ist mit der Akquisition von mittleren und größeren Unternehmen vielfach auch die Schließung einer

³⁰ Vgl.: Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 168ff.

³¹ Vgl.: Herbst, D. (2000), S. 156; Felbert, D. v. (1998), S. 132; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S.163ff.

derzeit existierenden Wissenslücke verbunden. Die Art und Weise der Übernahme bestimmen entscheidend die Nutzung der akquirierten Wissensbasis. Unfreundliche Übernahme, interne Machtkämpfe sowie Überstülpen von Struktur und Kultur zerstören die Wissensbasis im übernommenen Unternehmen. Wenn Mitarbeiter sich ‚verkauft‘ fühlen, stellen sie ihr Wissen dem neuen Eigentümer wohl kaum bereitwillig zur Verfügung. Einen anderen Weg, Wissen von Unternehmen zu nutzen, stellt die strategische Allianz dar. Eine strategische Allianz ist eine Kooperationsform. Strategische Allianzen, die den Wissenserwerb zum Ziel haben, werden als Knowledge Links bezeichnet. In Knowledge Links kompensieren die Kooperationspartner ihre Schwächen, indem sie das Wissen gegenseitig erschließen, voneinander lernen und damit ihre Handlungskompetenz erhöhen. Neben strategischen Allianzen gibt es fallweise, lose Kooperationen. Darunter lassen sich z. B. die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungsinstituten subsumieren.³²

³² Vgl.: Bullinger, H.-J. / Prieto, J. (1998), S. 103; Felbert, D. v. (1998), S. 132; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 159ff.

4.4 Der Transfer von Wissen

Um Wissenssynergien zu nutzen, den organisationalen Lernprozess zu unterstützen sowie Wissen zur rechten Zeit am rechten Ort nutzen zu können, müssen Maßnahmen ergriffen und Bedingungen geschaffen werden, damit das Wissen geteilt bzw. verteilt werden kann. Wissenstransfer hat zum Ziel, isoliert vorhandenes Wissen für andere und das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen. Die grundlegende Voraussetzung für die Wissens(ver)teilung ist die Existenz von Wissen. Dieses ist intern entwickelt und / extern erworben worden. Darüber hinaus spielen die Identifizierung und Lokalisierung von Wissen eine wichtige Rolle für den Wissenstransfer. Die Leitfrage des Handlungsfeldes ‚Wissenstransfer‘ lautet: *Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können, und wie lässt sich der Prozess der Wissens(ver)teilung erleichtern?*

Nicht alles muss von allen gewusst werden. Totaler Wissenstransfer ist nicht das Ziel. Stattdessen geht es darum, Individuen und Gruppen Zugang zu jenen Wissensbeständen zu ermöglichen, die für ihre heutige und zukünftige Aufgabenbewältigung notwendig sind bzw. sein werden. Die Wissensziele geben die Richtung des Transfers vor. Der Wissenstransfer vollzieht sich jedoch nicht nur in einem inhaltlichen Rahmen, der durch die Wissensziele bestimmt ist, sondern berücksichtigt auch Grenzen, die ihm auferlegt sind. Eine bedeutsame Grenze stellt die individuelle Speicher- und Verarbeitungskapazität dar. Der beschränkte Umfang an Fähigkeiten, die ein Individuum zu beherrschen in der Lage ist, macht eine arbeitsteilige Spezialisierung erforderlich. Eine weitere Grenze bildet die ökonomische Sinnhaftigkeit. Wissens(ver)teilung ist mit erheblichem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden. Der Nutzen, der sich aus einem totalen Wissenstransfer ergibt, steht in keiner Relation zu diesem Aufwand. Das Ausmaß des Wissenstransfers wird darüber hinaus durch die Schutzwürdigkeit bestimmter Wissensbestände begrenzt. Geheimhaltungspflicht gegenüber Kunden, Lieferanten etc. sowie der Schutz

vor der Konkurrenz können zu einer Einschränkung des Wissenszugangs führen.³³

Grundsätzlich erfordert der Wissenstransfer die Bereitschaft und Fähigkeit Wissen zu (ver)teilen. Wesentliche Voraussetzung für die Bereitschaft zum Wissenstransfer ist das Interesse sowie die Einsicht in den Nutzen und die Sinnhaftigkeit einer Wissens(ver)teilung. Wissenstransfer wird immer wieder durch Barrieren behindert. Diese Barrieren können personenorientiert, organisatorischen Ursprungs und / oder kulturell bedingt sein.³⁴

- Teilungsbarrieren auf individueller Ebene können zum einen auf mangelnder Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit basieren. Zum anderen kann die Bereitschaft, Wissen zu (ver-)teilen durch Besitzerstolz in Bezug auf Expertenwissen, aufgrund von Befürchtungen, durch Wissenstransfer die eigene Stellung im Unternehmen zu gefährden, oder angesichts der Angst vor Veränderungen, Fehlern, Versagen und Blamage negativ beeinflusst werden.
- Organisatorische Teilungsbarrieren betreffen die Gestaltung des Arbeitsfeldes und der Arbeitsumgebung. Darunter fallen Zeitknappheit, zentralistische und hoch spezialisierte Organisationsformen, autoritär-orientierte Führungsstile, fehlendes Anreizsystem, ungeeignete IT-Struktur sowie fehlende Transparenz über Wissensbestand, -träger und -quellen. Daneben bedrohen umfangreiche und / oder abrupte Änderungen in der Unternehmensstruktur die effektive Wissens(ver)teilung. Unternehmenszusammenschlüsse, rapides Wachstum

³³ Vgl.: Bullinger, H.-J. / Wörner, K. / Prieto, J. (1998), S. 29f.; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 219ff.

³⁴ Vgl.: Augustin, S. (2000), S. 160f.; Götz, K. / Hilt, A. (2000), S. 248; North, K. (1999), S. 146; Pawlowsky, P. (1998), S. 27; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S.255ff.

oder Desinvestitionen können traditionelle Transferkanäle unterbrechen oder sogar zerstören. Der Trend zur Virtualisierung der Organisation kann ebenfalls den Wissenstransfer behindern. Die natürliche Teilungssituation, die durch physische Präsenz von Beschäftigten am Arbeitsplatz, durch gemeinsame Arbeit vor Ort und durch informelle Begegnungen gekennzeichnet ist, wird konterkariert.

- Bei kulturellen Teilungsbarrieren fehlen normative Elemente, die legitimierend und unterstützend auf den Transfer von Wissen Einfluss nehmen. Typische kulturelle Barrieren sind die Misstrauenskultur, eine hohe Machtorientierung sowie die grundlegende Einstellung, dass Fehler mit hohen persönlichen Risiken verbunden sind.

Ein ganzheitlich-integratives Wissensmanagement hilft die Teilungsbarrieren zu überwinden. Die Schaffung einer Wissenskultur trägt dazu bei, die kulturellen Barrieren und individuellen Vorbehalte gegen die Wissens(ver)teilung abzubauen. Erfolge im Wissensmanagementprozess, positive Beispiele sowie partizipative Ansätze bei der Gestaltung des Wissensmanagements unterstützen diese Entwicklung. Die Definition von Wissenszielen und Wissensmanagement-Zielen, die Identifizierung und Lokalisierung von Wissen, die Förderung einer offenen Führung sowie von Handlungsspielräumen am Arbeitsplatz und im Arbeitskontext – wirken vor allem den organisatorischen Teilungsbarrieren entgegen. Die Unterstützung der Ausbildung von Kommunikationsfähigkeit als Aufgabe der Wissensentwicklung sowie die Gestaltung kompatibler Wege zur Wissensbewahrung tun ihr Übriges.

Wissenstransfer bewegt sich im Spannungsfeld der Push- und Pull-Philosophie. Im Rahmen der Push-Philosophie wird zentral entschieden, welches Wissen in welchem Umfang (ver)teilt werden soll. Wissensmultiplikation erfolgt dann über klar definierte Kanäle und wird in das Unternehmen ‚gedrückt‘. Von den Mitarbeitern wird erwartet, das kritische Wissen unaufgefordert zur Verfügung zu stellen. Wissen ist Bringschuld. Die Pull-Philosophie hingegen orientiert sich am Wissensnutzer und seinem Bedürfnissen. Er fordert bei Bedarf in Eigeninitiative Informationen

an und fordert zum Wissenstransfer auf. Informationen werden zur Holschuld.

Damit die Pull-Philosophie umgesetzt werden kann, ist Transparenz über Wissensbestände, -träger und -quellen notwendig. Andernfalls wäre der Wissensnutzer nicht oder nur mit großem Aufwand in der Lage, Informationen zu holen. Um den Wissenstransfer so wirkungsvoll wie möglich zu gestalten, darf Wissensmultiplikation nicht auf einer Entscheidung zugunsten einer Philosophie und zulasten der anderen basieren. Vielmehr muss sowohl der Push- wie auch der Pull-Ansatz verankert werden. Damit baut die Wissens(ver)teilung zum einen auf einer Infrastruktur auf, die Transparenz schafft und den Zugang zum Wissen erleichtert, und benötigt zum anderen die Eigeninitiative der Beschäftigten, sich bei Bedarf der Infrastruktur zu bedienen und auf das vorhandene Wissen zuzugreifen.³⁵

Die (Ver)teilung von Wissen wird durch eine Reihe von Instrumenten und Maßnahmen unterstützt.³⁶

- *Kommunikationsforen*: Kommunikationsforen bilden einen Rahmen, damit Beschäftigte sich auch außerhalb des operativen Tagesgeschäftes austauschen können. Man unterscheidet zwischen formellen und informellen Foren. Typische formelle Kommunikationsforen sind Zirkelarbeit sowie innerbetriebliche und unternehmensübergreifende Arbeitskreise zum Erfahrungsaustausch. Als informelle Foren gelten das gemeinsame Mittagessen, Flurgespräche, gemeinschaftliche Freizeitaktivitäten etc. Eine Untersuchung des Center for Workforce Development geht davon aus, dass Mitarbeiter bis zu 70% ihres Wissens über ihr Arbeitsumfeld und das Unternehmen durch informelle Kommunikation erfahren. Die Kommunikation auf dem Gang oder in der

³⁵ Vgl.: North, K. (1999), S. 237f.; Picot, A. / Scheuble, S. (2000), S. 31f.; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S.237.

³⁶ Vgl.: Bullinger, H.-J. / Prieto, J. (1998), S. 99; Davenport, T. / Prusak, L. (1998), S. 184ff.; Heisig, P. (1999), S. 45f.; Herbst, D. (2000), S. 126f., 132, 135ff.; Krallmann, H. / Boekhoff, H. / Schönherr, M. (2000), S. 230ff.; Pfiffner, M. / Stadelmann, P. (1999), S. 378; Wuppertaler Kreis (2000), S. 27, 81.

Teeküche hat also keineswegs immer nur das Wetter, ein Fußballspiel vom vergangenen Abend oder andere private Themen zum Inhalt.

- *Mentoring*: Bei Mentoring steht vor allem der intergenerative Wissensaustausch im Vordergrund. Ein erfahrener Mitarbeiter unterstützt einen jüngeren, weniger erfahrenen Kollegen. Er selbst kann in dem interaktiven Prozess sein Wissen und Denkmuster hinterfragen und erweitern.
- *Querschnittswissen als Standard-Tagesordnungspunkt bei Sitzungen*: In regelmäßigen Abständen berichtet jeweils ein Mitarbeiter von seinen Arbeitserfahrungen.
- *Die zeitliche Überlappung der ‚Amtsdauer‘*: Bevor ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, arbeitet er seinen Nachfolger ein.
- *Die Vernetzung von Arbeitsplätzen*: Durch Stellvertretungssysteme oder Teamstrukturen werden Arbeitsplätze miteinander verknüpft. Um die Aufgaben bewältigen zu können, wird Wissensteilung notwendig.
- *Job Rotation*: Durch Job Rotation trägt der Mitarbeiter sein Wissen in einen anderen Bereich hinein und erhält neue Informationen, die er zu Wissen verarbeitet.
- *Expertenrunden*: In regelmäßigen Abständen treffen sich Experten aus unterschiedlichen Bereichen, um gemeinsam an wichtigen Fragestellungen zu arbeiten.
- *Dokikai*: Mitarbeiter, die zu einem bestimmten Zeitpunkt oder Zeitraum in das Unternehmen eingetreten sind, bilden ein Netzwerk. Sie treffen sich regelmäßig und tauschen Informationen und Erfahrungen aus.

Der Aufbau solcher Infrastrukturen ermöglicht, Wissensinseln in den Wissensfluss zu integrieren. Die partizipativ-interaktive Großgruppenveranstaltung als spezielle Form des Kommunikationsforums bedarf hier der gesonderten Erwähnung angesichts ihrer Effektivität hinsichtlich des Wissenstransfers. Partizipativ-interaktiv aufgebaute Großgruppenveranstaltungen bieten einen Raum, den interpersonellen Wissensaustausch zu erleichtern, indem unterschiedliche Perspektiven aufgedeckt und Netzwerke aufgebaut werden. Da die Teilnehmer ihren Austauschprozess selbst gestalten, nimmt die Akzeptanz und Motivation zu. Open Space Technology ist eine bewährte Methode der partizipativ-interaktiven Großgruppenveranstaltung. Open Space Technology ist dadurch gekennzeichnet, dass die inhaltlichen Schwerpunkte der Veranstaltung von den Mitwirkenden selbst erarbeitet werden. Die Teilnehmer benennen die Themen, die sie interessieren und bieten den anderen Mitwirkenden an, in einem Workshop mit ihnen daran zu arbeiten. Im Laufe von zwei Tagen findet so eine Vielzahl von Workshops zu zahlreichen Themen parallel und nacheinander statt. Da jeder Teilnehmer die Themen, die ihn interessieren, freiwillig wählt und die Themenbearbeitung in den Gruppen selbstverantwortlich erfolgt, ist die Arbeitsintensität und –produktivität sehr hoch. Die Ergebnisse aller Workshops werden so weit es geht dokumentiert und noch während der Großgruppenveranstaltung gebündelt und allen Mitwirkenden zugänglich gemacht.³⁷

Wissen, welches nur bedingt explizierbar ist, erfordert umfangreich persönliche Kontakte. Explizierbares Wissen hingegen lässt sich nicht nur in der persönlichen Kommunikation und Interaktion, sondern auch unter Ausnutzung von Medien (ver)teilen. Das meist genutzte Medium zum Wissenstransfer ist das Telefon. Über sprachliche Interaktion kann sehr komplexes Wissen in sehr kurzer Zeit mit geringem finanziellem Aufwand übertragen werden. Bei anderen Medien bedarf es deutlich höherer Investitionen. Wissenstransfer kann auch durch Dokumentation von Erfahrungen und Ergebnissen erfolgen. Ein Beispiel hierfür ist Lessons

³⁷ Vgl.: Bonsen, M. / Lau-Villinger, D. (1997), S. 13ff.; Felbert, D. v. (1998), S. 130.

Learned. Unter Lessons Learned versteht man eine Art Selbstreflexion der gemachten Erfahrungen. Dabei wird die Frage gestellt, welche kritischen Erfahrungen gemacht wurden und worauf zukünftige Aufgabenträger bei ähnlichen Problemstellungen achten sollten. Lessons Learned können in Papierform, offline in Form von CD-ROMs oder online im Intranet ausgestaltet sein. Ein weiteres Medium zur Unterstützung des Wissenstransfers sind Datenbanken. Datenbanken, die speziell für die Aufgaben der Wissens(ver)teilung geeignet sind, sollten drei Komponenten enthalten:

- **Announcement:** Tägliche Nachrichten und Ankündigungen werden von wenigen auf viele Mitarbeiter übertragen.
- **Resources:** Standardisierte und aufbereitete Informationen können in Form von Berichten und Präsentationen abgerufen werden.
- **Discussion:** Auf einer Plattform können sich Mitarbeiter über spezielle Themen und Fragestellungen austauschen

Für die Pflege einer solchen Datenbank sind Wissensmanager verantwortlich. Die effiziente Nutzung von Lessons Learned und Datenbanken erfordert eine regelmäßige Überprüfung der Aktualität. Die Aktualisierung ist jedoch immer mit gewissen Verzögerungen verbunden. In einer dynamischen Konkurrenzsituation, in der die Geschwindigkeit der Wissens(ver)teilung eine nicht unwesentliche Rolle spielt, besteht dann die Gefahr, dass eine solche zeitliche Verzögerung bereits Wettbewerbsnachteile generiert. Neben Telefon, Lessons Learned und Datenbanken kann auch Groupware als Medium zur Wissens(ver)teilung eingesetzt werden. Groupware ist eine Software, mit der der Transferprozess von Informationen in einer Gruppe von Nutzern koordiniert werden kann.³⁸

³⁸ Vgl.: Bergmann, K. (1999), S. 37f.; Bullinger, H.-J. / Prieto, J. (1998), S.101; Herbst, D. (2000), S. 127f.; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 209f., 244f.

Bei allen technischen Möglichkeiten darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Transfermedien lediglich eine unterstützende Funktion haben. Sie sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck der Wissens(ver)teilung. Gegen technische Rundumlösungen sprechen darüber hinaus zahlreiche Faktoren:

- Sie gehen mit erheblichem finanziellen und personellen Aufwand einher, der nicht unbedingt in Relation zum Nutzen stehen.
- Der Aufbau und die Pflege erfordert viel Zeit. Dies ist nur bedingt vereinbar mit dem Anspruch auf Aktualität.
- Die Interaktion mit Medien wird von nicht wenigen Beschäftigten als ‚unnatürliche‘ Handlung betrachtet. Zurückhaltung aber auch Ablehnung und Boykottierung können die Folge sein.
- Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, mit den Medien zu arbeiten. Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen sind notwendig.

Den größten Nutzen entfalten die Medien des Wissenstransfers, wenn sie mit interpersonellen Instrumenten sinnvoll verknüpft werden.³⁹

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass Wissenstransfer nicht nur die Übermittlung von Wissen, sondern auch dessen Aufnahme seitens des Empfängers umfasst. Zugang zum Wissen stellt somit eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung dar. Damit der Empfänger bereit ist, neue Informationen zu Wissen zu verarbeiten, muss er / sie von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen überzeugt sein. Darüber hinaus hängt die Aufnahme von Wissen von der Akzeptanz des Transferweges, der Tauglichkeit der Transfermedien und nicht zuletzt von der Unternehmenskultur ab.⁴⁰

³⁹ Die Kombination von Mensch und Technik wird als hybrides System bezeichnet. Vgl.: Antoni, C. (1999), S. 14; Bergmann, K. (1999), S. 37; Bullinger, H.-J. / Prieto, J. (1998), S. 112; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 251ff.

⁴⁰ Vgl.: Davenport, T. / Prusak, L. (1998), S. 206f.

4.5 Die Nutzung von Wissen

Ziel und Zweck des Wissensmanagements ist die Nutzung des generierten und verteilten Wissens am Arbeitsplatz. Wissen wird in konkrete Handlungen transformiert. Die Anwendung des Wissens geht mit Lernen durch Erfahrung einher.⁴¹

Nicht immer erfolgt die Wissensnutzung problemlos. Nicht selten betrachten Mitarbeiter die Nutzung von fremdem, nicht selbst entwickeltem Wissen, als ‚widernatürlichen Akt‘. Die Beibehaltung bewährter Muster und Routinen bildet eine Art von Sicherheitsmechanismus. Häufig existieren zudem geheime Spielregeln, die die Nutzung von fremdem Wissen als Schwäche und Verwundbarkeit interpretieren. Daneben sind einige Mitarbeiter nicht motiviert, neues Wissen einzusetzen. Um Mitarbeiter dazu zu bewegen, fremdes und neues Wissen anzuwenden, können Anreizsysteme herangezogen werden. Es muss sich nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für den Einzelnen lohnen, Wissen optimal zu nutzen. Im Rahmen eines ganzheitlich-integrativen Wissensmanagements wird darüber hinaus der Versuch unternommen, den defensiven Routinen bei der Wissensnutzung entgegenzuwirken. Vor allem durch die normativen Elemente der Schaffung einer Wissenskultur und der Unterstützung bei reflexiven Lernprozessen soll sichergestellt werden, dass Wissen, das als erfolgskritisch eingeschätzt, generiert und verteilt worden ist, tatsächlich im Alltag genutzt wird und nicht dem Beharrungsvermögen der Organisation zum Opfer fällt.⁴²

⁴¹ Vgl.: Seufert, A. / Back, A. / Krogh, G. v. (2000), S. 152f.; Weggemann, M. (1999), S. 243.

⁴² Vgl.: Bullinger, H.-J. / Prieto J. (1998), S. 113; Herbst, D. (2000), S. 142, 167.

Eine bestmögliche Nutzung des Wissens hängt nicht nur von der Nutzungsbereitschaft der Beschäftigten, sondern auch von der Gestaltung der Arbeitssituation ab. Dies betrifft zum einen Maßnahmen hinsichtlich der Anordnung von Arbeitsplätzen und Abteilungen innerhalb eines Gebäudes sowie zum anderen Aktivitäten in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsplätzen. Ziel des Space Managements ist es u. a., eine möglichst geringe physische Distanz von Beschäftigten und Abteilungen zu schaffen. Nutzungsbarrieren, die auf zu großen Entfernungen beruhen, können dadurch abgebaut werden.⁴³

Wissensnutzung bildet die Informationsbasis für die Bewertung des Wissens und des Wissensmanagementprozesses. Hier zeigt sich, welchen Nutzen das Wissen für die Arbeitsaufgaben hat, welches Wissen geschäftsrelevant ist, ob und welches erfolgskritische Wissen fehlt, in welchem Maße Maßnahmen zur Wissensentwicklung, zum Wissenserwerb und zur Wissens(ver)teilung erfolgreich waren und in welchem Stadium sich Kultur und Lernverständnis befinden.

„Nutzen und Nutzung sind in der Regel deutlich positiv korreliert.“⁴⁴

4.6 Die Bewahrung von Wissen

Im Rahmen von Wissensmanagement ist die Wissensbewahrung darauf ausgerichtet,

- ❖ dem Vergessen von kritischem Wissen entgegenzuwirken und
- ❖ Know-how-Verluste zu vermeiden, wenn Beschäftigte das Unternehmen verlassen.

⁴³ Vgl.: North, K. (1999), S.264.

⁴⁴ Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 272.

In jedem Unternehmen werden täglich viele Erfahrungen gemacht, Wissen erworben und entwickelt. Die Herausforderung liegt darin, aus der Vielzahl von generierten Wissensbeständen die bewahrungswürdigen zu selektieren, diese in angemessener Form zu speichern und die permanente Aktualisierung sicherzustellen. Der Wissensbewahrung sollte die Entwicklung eines gemeinsamen Sprachverständnisses vorausgehen.⁴⁵

Die Selektion in bewahrungswürdiges und nicht bewahrungswürdiges Wissen basiert auf der Leitregel, dass nur das, was in Zukunft für den Erfolg des Unternehmens, des Bereichs, der Abteilung bzw. des Teams nutzbar sein könnte, es auch verdient, bewahrt zu werden. Damit ist bewahrungswürdiges Wissen mit erfolgskritischem Wissen gleichzusetzen.

Die Speicherung des bewahrungswürdigen Wissens kann individuell, kollektiv und elektronisch erfolgen.

⁴⁵ Vgl.: Bullinger, H.-J. / Wörner, K. / Prieto, J. (1998), S. 31; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 289.

Individuelle
Bewahrung
von Wissen

Die individuelle Bewahrung von Wissen zielt vor allem darauf ab, dem Verlust von personengebundenem Wissen entgegenzuwirken. Sie ist für Unternehmen von großer Wichtigkeit, da dies die einzige Möglichkeit ist, Wissen zu speichern, welches nur schwer externalisiert werden kann. Die wirkungsvollste Methode der individuellen Bewahrung stellt die Bindung der Wissensträger an das Unternehmen dar. Systeme von materiellen und immaterielle Anreizen sind dabei hilfreich. Fühlen sich Wissens-träger in ihrem Arbeitsumfeld wohl, sind sie weniger daran interessiert den Arbeitgeber zu wechseln.

Nicht immer ist es möglich, die Austrittsbarrieren zu erhöhen. Wenn absehbar ist, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, kann kritisches Wissen durch die zeitliche Überlappung der ‚Amtsdauer‘ und durch den gezielten Aufbau von Nachfolgern gesichert werden. Viele europäische Unternehmen tun sich mit solchen Nachfolgeregelungen schwer. Nicht selten versuchen Stelleninhaber bis zum letzten Tag ihre Machtposition zu bewahren, indem sie wichtige Informationen zurückhalten. Japanische Unternehmen hingegen können vielfach auf eine andere Tradition zurückgreifen. Das Prinzip sempai-kohai steht für die Verbindung zwischen einem älteren unterweisenden Mitarbeiter (sempai) und einem jüngeren, anzuleitenden (kohai). Der sempai hat die Aufgabe, dem kohai alles Wissenswertes, alle Tricks und Kniffe zu vermitteln. Das Verhältnis zwischen beiden wird durch gemeinsame Freizeitaktivitäten systematisch gestärkt, so dass sich eine Vertrauensbasis für den Austausch von Informationen geschaffen wird.

Neben der Nachfolgeregelung als eine Maßnahme zur Bewahrung des kritischen Wissens von ausscheidenden Mitarbeitern bieten sich auch strukturierte Austrittsgespräche an. Dabei kann der Versuch unternommen wer-

den, Teile des individuellen Wissens zu explizieren und zu dokumentieren. Darüber hinaus lässt sich ermittelt, aus welchen Gründen der Wissensträger das Unternehmen verlässt. Haben Wissensträger bereits das Unternehmen verlassen, können Kooperationen mit diesen ehemaligen Mitarbeiter zur Bewahrung des personengebundenen kritischen Wissens beitragen. Möglichkeiten der Kooperation sind Einsätze als Trainer und Berater.⁴⁶

Kollektive
Bewahrung
von Wissen

Auf der kollektiven Ebene geht es um die Offenlegung von Wissen, über das Gruppen verfügen, und um deren Speicherung. Instrumente zur Speicherung von kollektivem Wissen sind beispielsweise Sitzungsprotokolle, Projektberichte, Lessons Learned und Geschichten über gemeinsame Erlebnisse.⁴⁷

Elektronische
Bewahrung
von Wissen

Externalisiertes individuelles und kollektives Wissen kann in digitalisierter Form gespeichert werden. Als elektronische Speichermedien dienen z. B. CD-ROMs, Datenbanken oder das umfassende data warehouse. Um den systematischen und schnellen Zugriff auf die zentralen Wissensdokumente zu gewährleisten, sind bei der Speicherung auf der elektronischen Ebene eine Reihe von Bedingungen zu beachten:

- Das zu speichernde Wissen ist in einer klaren, verständlichen Sprache dokumentiert. Es konzentriert sich auf Kernpunkte und bezieht sich auf spezielle Problemstellungen.
- Es wird geprüft, ob das Wissen bereits anderswo vorhanden ist.
- Das Wissen wird klassifiziert. Als Klassifizierungskriterien können Prioritäten, Kernprozesse, Anwen-

⁴⁶ Vgl.: Bullinger, H.-J. / Prieto, J. (1998), S. 114; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 295ff.; Wuppertaler Kreis (2000), S. 91.

⁴⁷ Vgl.: Bergmann, K. (1999), S. 36, 38; Herbst, D. (2000), S. 118.

dungen und Zugriffsgenehmigungen herangezogen werden.

- Die Wissensdokumente werden mit Schlagwörtern versehen.
- Lokale Speichermedien sind untereinander kompatibel und sind in ein Gesamtsystem integriert. Werden die Dokumente eines lokalen Rechners hingegen nicht in das System eingespeist, stehen sie allen anderen Mitarbeitern nicht zur Verfügung.

Die elektronischen Möglichkeiten eröffnen eine neue Dimension der Bewahrung von Wissen. Dennoch darf der Mensch nicht vernachlässigt werden, denn er ist es, der entscheidet, ob Wissen bewahrungswürdig ist oder nicht.⁴⁸

Wissensbewahrung ist ein kontinuierlicher Prozess, der durch permanente Aktualisierung aufrecht erhalten werden muss. Die Aktualisierung verhindert, dass Entscheidungen auf der Basis von veraltetem, eventuell fehlerhaftem Wissen getroffen werden. Gelingt die Aktualisierung nicht oder nur bedingt, kann das Wissenssystem in eine Art ‚Todesspirale‘ geraten. Wenn die aktuelle Wissensbasis fehlerhaft ist, schwindet das Vertrauen des Nutzers und seine Bereitschaft, sich bei der Pflege des Systems zu engagieren. Die Datenqualität nimmt weiter ab, das System stirbt.⁴⁹

⁴⁸ Vgl.: Herbst, D. (2000), S. 117f., 120ff.; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 293, 294, 305; Weggemann, M. (1999), S. 192f.

⁴⁹ Vgl.: Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 309f.

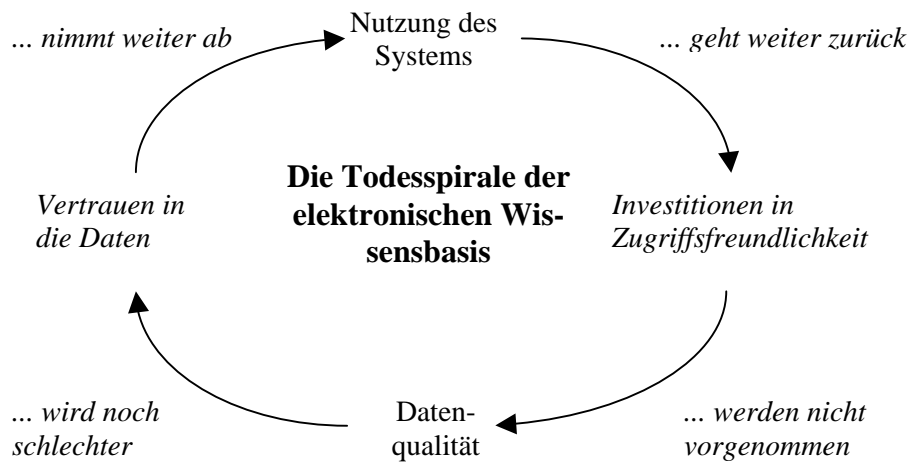


Abbildung 10: Die Todesspirale eines elektronischen Wissenssystems
(Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 310)

5 Wissensmanagementfördernde Rahmenbedingungen

5.1 Unternehmenskultur

Unternehmenskultur als die Gesamtheit aller in einem Unternehmen gemeinsam gelebten Normen, Werte und Orientierungen bestimmt entscheidend die Denk- und Handlungsmuster von Beschäftigten. Denk- und Handlungsmuster ihrerseits gehören zu den zentralen Faktoren, die wesentlich den Umgang mit Wissen beeinflussen. Das Interesse und die Bereitschaft, Wissen zu teilen, zu entwickeln und zu nutzen, hat erst einmal wenig mit Werkzeugen zu tun. Selbst innovative Instrumente bewegen keinen Beschäftigten dazu, sich an Wissensgenerierung und –austausch zu beteiligen, wenn er nicht dazu bereit ist.

Die Unternehmenskultur ist in vielen Unternehmen durch die Distanzierung mittels Macht (Einstellung ‚Wissen ist Macht‘), durch die Vermeidung von Unsicherheiten und Risiko (Einstellung ‚Nur keine Fehler machen‘), durch ausgeprägten Individualismus (Einstellung ‚Meine Interessen stehen in jedem Fall im Vordergrund‘) sowie durch die Separierung der Generationen (‚Jung zu Jung, Alt zu Alt‘) gekennzeichnet. Wissensmanagement hingegen verlangt für eine solche Kultur ungewohnte Werte und Handlungen.

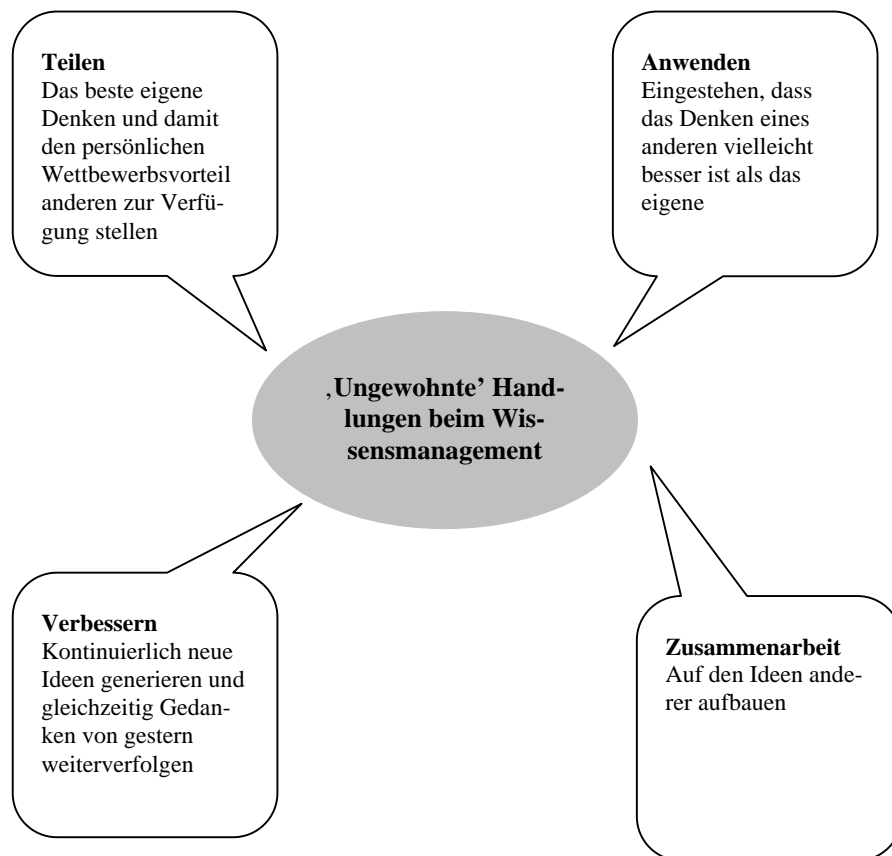


Abbildung 11: Die ungewohnten Handlungen beim Wissensmanagement (Vgl.: Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001))

Eine wissensmanagementförderliche Unternehmenskultur (im Folgenden Wissenskultur genannt) zeigt sich vor allem darin, dass

- Vertrauen und Offenheit das zentrale Leitbild und den wesentlichen Leitwert darstellen,
- die Mitarbeiter für sich selbst Verantwortung übernehmen,

- alle Beschäftigten eine positive Haltung zum Lernen haben,
- Fehler als Teil des Lernprozesses aufgefasst werden,
- Wissen nicht als wertvoller Besitz gilt, sondern die Einstellung vorherrscht, durch Wissenstransfer die individuelle und organisationale Wissensbasis zu erhöhen.⁵⁰

Zu den Variablen, die eine Wissenskultur ausmachen, zählen somit

- Vertrauen,
- Offenheit,
- Eigenverantwortung,
- Lernbereitschaft und
- der konstruktive Umgang mit Macht.⁵¹

Die Entwicklung in Richtung Wissenskultur ist ein Prozess, der sich nicht von heute auf morgen vollzieht und mit vielen Unwägbarkeiten verbunden ist. Werte, Normen und Orientierungen müssen sich ändern; es bedarf einer Anpassung der Denk- und Handlungsmuster. Da eine Verhaltensänderung des Einzelnen nicht angeordnet werden kann, ist lediglich eine Beeinflussung über Rahmenbedingungen möglich. Bevor die Unternehmenskultur in Richtung Wissenskultur entwickelt wird und Rahmenbedingungen verändert werden, ist eine Status-Quo-Bestimmung erforderlich.

Ein mögliches Instrument zur Visualisierung der bestehenden Unternehmenskultur stellt das Kultur-Audit dar. Mit Hilfe des Kultur-Audits lässt sich feststellen, wie stark die Variablen - Vertrauen, Offenheit, Eigenver-

⁵⁰ Vgl.: Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001), S. 21f.

⁵¹ Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 38ff.

antwortung. Lernbereitschaft und konstruktiver Umgang mit Macht - ausgeprägt sind. Die Ist-Analyse erfolgt auf zwei sich ergänzenden Wegen. Zum einen lassen sich über eine direkte Analyse der Variablen Eindrücke über die unternehmenskulturelle Situation gewinnen. Zum anderen wird eine indirekte Analyse der Variablen über die Sammlung und Auswertung von Aktionsmustern, Ritualen und spontanem Erfolgshandeln durchgeführt. Als Untersuchungsverfahren bieten sich für die direkte Analyse eine schriftliche Befragung und / oder leitfadengestützte Interviews an. Die Ergebnisse können zum Beispiel in Form eines Spinnenprofils ausgewertet werden. Für die indirekte Analyse kommen nur themengesteuerte, narrative Interviewtechniken in Frage. Eine bewährte Methode im Zusammenhang mit der Visualisierung von Aktionsmustern, Ritualen und spontanem Erfolgshandeln stellt das Storytelling dar. Die Kultur eines Unternehmens, eines Bereichs und / oder einer Abteilung wird in Geschichten sichtbar, die man sich erzählt. Anekdoten, Erzählungen über Erfolge und Misserfolge, Interpretationen und Deutungen von Ereignissen verdeutlichen, welche geheimen und offenen Spielregeln eine Rolle spielen.⁵²

Die Ist-Analyse der Unternehmenskultur ist ein Aspekt. Einen weiteren Aspekt stellt die Soll-Situation dar. Um den Änderungsbedarf zu erfassen und der Entwicklung der Unternehmenskultur eine Richtung zu geben, ist es hilfreich, nicht nur einen Überblick über die Ist-Situation zu haben, sondern auch den Soll-Zustand der Kulturvariablen zu ermitteln.

⁵² Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 44f.

	Wie schätzen Sie den aktuellen Zustand ein? Bitte skalieren Sie von 0 bis 7.	Wo würde Ihr Wunschzustand auf einer Skala von 0 bis 7 liegen?	Wenn Sie eine Lücke zwischen dem aktuellen und dem gewünschten Zustand festgestellt haben: Was können Sie unternehmen, um dem Wunschzustand näher zu kommen?
Vertrauen			
Offenheit			
Eigenverantwortung			
Lernbereitschaft			
Konstruktiver Umgang mit Macht			

Abbildung 12: Beispiel für einen Fragebogen
(In Anlehnung an Armutat, S. et al (2002), S. 45)

	Statementbeispiele
Vertrauen	Die Zusammenarbeit ist durch Vertrauen geprägt. Bei uns existiert ein wirklicher Gemeinschaftssinn. Dass jeder nur für sich denkt, ist eher selten. Bei uns kann man sagen, was man denkt. ...
Offenheit	Unser Arbeitsklima ist durch Offenheit geprägt. Wir geben uns gegenseitig konstruktives Feedback. Wir führen regelmäßig Besprechungen zum Wissens- und Erfahrungsaustausch durch. ...
Eigenverantwortung	Bei uns ist Eigeninitiative selbstverständlich. Ich bin / wir sind bereit, Verantwortung zu übernehmen. Ich kümmere mich selbst um meine persönliche Entwicklung. ...
Lernbereitschaft	Bei uns wird dem Wissenszuwachs ein hoher Stellenwert eingeräumt. Verbesserungsvorschläge aus anderen Bereichen und Abteilungen werden in unserem Bereich / in unserer Abteilung aufgenommen. Bei uns wird auch Bewährtes kritisch hinterfragt. ...
Konstruktiver Umgang mit Macht	Bei uns ist die Einstellung ‚Wissen ist Macht‘ selten. Informationen von höheren Hierarchieebenen werden weitergegeben. Der Vorgesetzte lebt den Wissensaustausch vor. ...

Abbildung 13: Beispiele für Statements, die im Rahmen des Kultur-Audits bewertet werden
(In Anlehnung an Armutat, S. et al (2002), S. 45)

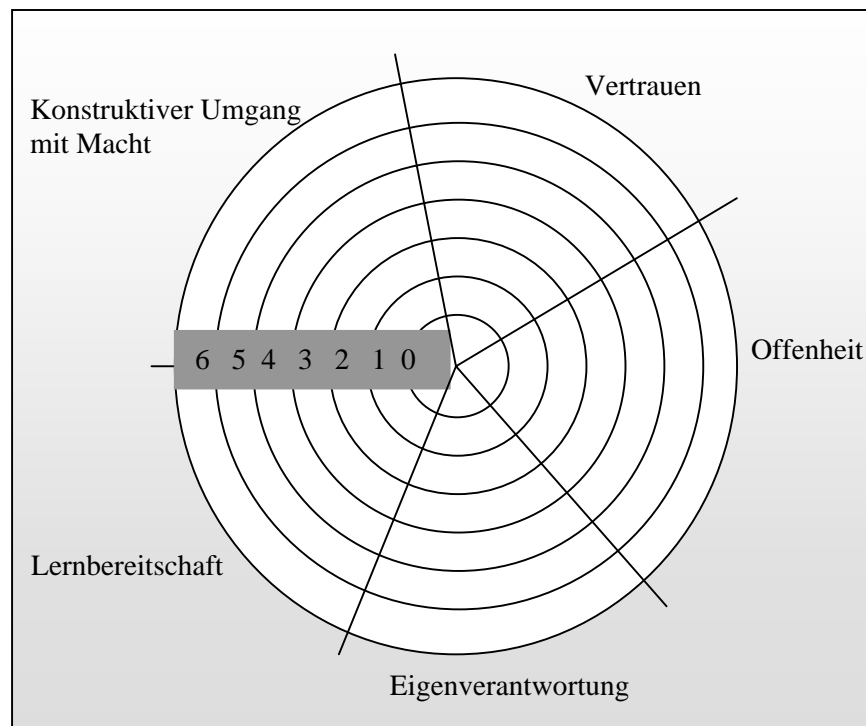


Abbildung 14: Das Spinnenprofil

Mit der Bestimmung des Ist-Zustands und des Soll-Zustands und unter Berücksichtigung der Unternehmensziele und –strategien ist die Grundlage für die Entwicklung der Unternehmenskultur in Richtung Wissenskultur geschaffen. Als eine effektive Methode zur Gestaltung einer Wissenskultur gelten Partizipationsmodelle.

Zum einen kann eine Wissenskultur durch Autonomie am Arbeitsplatz und Partizipation in der Entscheidungsfindung gefördert werden. Die Mitarbeiter handeln in einem solchen Kontext zunehmend eigenverantwort-

lich. Sie sind bestrebt, kreativ zu sein und ihre Ideen in die Geschäftsprozesse einzubringen.

Zum anderen kann eine umfassende Beteiligung der Beschäftigten bei der Planung und Einführung von Wissensmanagement die Entwicklung einer Wissenskultur unterstützen. Die Partizipation in der Entstehungsphase erhöht die Akzeptanz von Wissensmanagement und steigert die Motivation zu einer aktiven Teilnahme.

Neben Partizipationsmodellen gibt es noch andere Wege, sich einer Wissenskultur zu nähern.⁵³

⁵³ Vgl.: Herbst, D. (2000), S. 37.

Probleme in der Unternehmenskultur	Mögliche Wege
Mangel an Vertrauen	<ul style="list-style-type: none">• Aufbau von Beziehungen durch intensive persönliche Kommunikation
Fehlen einer Kommunikationskultur	<ul style="list-style-type: none">• Gestaltung von Kommunikationsstätten, Teambildung, Großgruppeninterventionen, Dialog
Hervorheben von elitären Wissensträgern	<ul style="list-style-type: none">• Stärkung des Gemeinschaftsgefühls; Gestaltung von Leistungsbeurteilungen und Anreizsystemen auf der Basis der Weitergabe von Wissen
Einstellung, dass Wissen bestimmten Gruppen vorbehalten ist	<ul style="list-style-type: none">• Förderung eines nicht-hierarchischen Umgangs mit Wissen; Entwicklung hin zur Einstellung, dass Qualität der Ideen wichtiger ist als der Status der Quelle; Kooperationsprojekte
Intoleranz gegenüber Fehlern und Hilfsbedürftigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Akzeptanz und Belohnung kreativer Irrtümer; kein Statusverlust, wenn man nicht alles weiß.

Abbildung 15: Veränderung der Unternehmenskultur

5.2 Organisation

Um die Ressource Wissen zu nutzen und die Potenziale auszuschöpfen, benötigt Wissensmanagement eine organisatorische Verankerung. Damit sich die Vorteile von Wissensmanagement voll entfalten können, ist eine osmotische Organisationsstruktur von großem Nutzen.

Wie bereits dargestellt⁵⁴ verfügt die osmotische Organisation über folgende Merkmale, die eine hohe Relevanz zum Wissensmanagement aufweisen:

- Gleichwertigkeit von informeller und formaler Struktur
- Möglichkeit der Zusammenarbeit über die Grenzen der Fach- und Arbeitsgebiete hinweg
- Entscheidungsbefugnisse, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume
- Kurze und effiziente Informationskanäle und Entscheidungswege
- So viele Schnittstellen wie unbedingt erforderlich
- Transparenz

Die Organisationsstruktur, in der Wissensmanagement verankert ist, ist nur *ein* Aspekt, der zu beleuchten ist. Ebenso entscheidend ist die Frage nach der Rollenverteilung innerhalb des Wissensmanagements. Da Wissensmanagement alle Funktionsbereiche und Hierarchiestufen tangiert, macht es wenig Sinn, das Thema einseitig in der Personalabteilung oder

⁵⁴ Siehe auch Erläuterungen zur osmotischen Organisation im Artikel ‚Wandel in der Arbeitswelt – Trends und Herausforderungen für Mensch und Organisation‘.

im Informatikbereich zu verankern. Stattdessen sollten Positionen und Rollen geschaffen werden, die auf alle Funktionsbereiche und Hierarchiestufen Zugriff haben und akzeptiert sind. Grundsätzlich lassen sich zwei Rollen identifizieren:

- der Chief Knowledge Officer und
- der Wissensmanager.

Der Chief Knowledge Officer (CKF) ist der strategische Kopf des Wissensmanagements. Idealerweise sollte er der Geschäftsleitung angehören. Die hohe Positionierung in der Hierarchie hat eine Signalwirkung hinsichtlich Bedeutung und Notwendigkeit. Aufgabe des Chief Knowledge Officers ist es, das Unternehmen hinsichtlich der Ressource Wissen zu sensibilisieren und eine Wissenskultur zu schaffen. Er kümmert sich um die Weiterentwicklung des Wissensmanagements und um die interne und externe Vermarktung des Themas. Sein Verhalten hat Vorbildcharakter und ist prägend für den Umgang mit Wissen im Unternehmen.⁵⁵

Der Wissensmanager ist bestrebt, die Aufnahme, Weitergabe, Be- und Verarbeitung sowie das gezielte Auffinden von erfolgskritischem Wissen kontinuierlich zu verbessern. Er fungiert als Treiber, dass Wissensflüsse in Gang kommen und mit den Geschäftsprozessen verzahnt werden. Daneben ist er verantwortlich für die Strukturierung des Wissens und sorgt für Transparenz. Die Konkretisierung des Handlungsfeldes von Wissensmanagern hängt u.a. von der Wissensmanagement-Strategie ab. Im Rahmen der People to People-Strategie beschäftigt sich der Wissensmanager vor allem mit der Gestaltung der Kommunikationsplattformen, unterstützt die Netzwerke der Wissensträger, hilft beim Aufbau von Communities und moderiert den Wissensaustausch- und Wissensgenerierungsprozess. Während die Verantwortung für die inhaltliche Ausgestaltung der Wissensprozesse bei den Wissensträgern verbleibt, ist der Wissensmana-

⁵⁵ Vgl.: Armutat, S. Et al. (2002), S. 53; Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001), S. 31.

ger zuständig für den Rahmen, in dem sich Wissensmanagement vollzieht. Demgegenüber ist der Wissensmanager im Zuge der People to System-Strategie nicht nur für die Gestaltung der Rahmenbedingungen verantwortlich, sondern beeinflusst auch die inhaltliche Ebene des Wissensmanagements. Er kümmert sich um den Aufbau und die Pflege des IT-Systems, gestaltet die Dokumentationsplattform, identifiziert, sammelt und pflegt das erfolgskritische Wissen, sorgt für den Wissenstransfer und hat das Zugriffsrecht auf alle Funktionsbereiche und Hierarchieebenen. Unabhängig von der Wissensmanagement-Strategie gehört es zu den Aufgaben eines Wissensmanagers, Anstöße zur Entwicklung und zum Erwerb von erfolgskritischem Wissen zu geben und als eine Art Wissensbroker tätig zu werden. Ein Wissensbroker bildet die Schnittstelle zwischen verschiedenen Bereichen mit unterschiedlichem Wissensangebot und unterschiedlicher Wissensnachfrage.⁵⁶

5.3 Personalführung

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass ein delegativer Führungsstil, der den Aufgabenträgern die Entscheidungsbefugnis und Verantwortlichkeit überträgt, Wissensmanagement fördert. Eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung von Delegation ist, dass die damit verbundene Verantwortung verankert ist, dass sich jeder Beschäftigte über seinen Teil der Verantwortung im Klaren ist. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter die Entscheidungsbefugnis und Verantwortlichkeit nach oben zurück delegieren, insbesondere dann, wenn der Vorgesetzte versucht, hilfreich zu sein. Im Rahmen von Wissensmanagement und einer delegativen Führung gehört es zu den Aufgaben des Vorgesetzten, Ziele zu setzen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Ziele einerseits realistisch sind, andererseits jedoch ein hohes Anspruchsniveau aufweisen. Hohe und realistische Ziele stellen eine Herausforderung für den

⁵⁶ Vgl.: Armutat, S. Et al. (2002), S. 52ff.; Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001), S. 31f.

Aufgabenträger dar, deren Bearbeitung und Erreichung einen Motivations Schub auslöst. Darüber hinaus sollte der Vorgesetzte das Selbstmanagement des Mitarbeiters fördern, um ihn zu unterstützen, die Verantwortung anzunehmen. Nur Mitarbeiter, die die eigene Person selbst steuern, sich als Unternehmer in eigener Sache verstehen, sind letztendlich in der Lage, die delegierte Verantwortung und Entscheidungsbefugnis effizient umzusetzen.

In wissensintensiven Unternehmen spielt zudem das Matching zwischen Stelle und Mitarbeiter eine herausragende Rolle. Es liegt an der Führungskraft, die richtige Person für den richtigen Job zu finden. Personaleinsatz muss sich in einem solchen Kontext nach dem Prinzip der Stärkenorientierung ausrichten. Der Vorgesetzte trifft Personalentscheidungen nicht, um Schwächen minimal zu halten, sondern um Stärken maximal zu verwerten. Wissen, Fähigkeiten und Talente werden erst dann optimal genutzt. Aus der Führungsaufgabe des stärkenorientierten Personaleinsatzes lassen sich weitere Aufgaben ableiten:

- Die Suche nach den besten Mitarbeitern.
- Die Bindung des besten Mitarbeiters an das Unternehmen.
- Die Unterstützung bei der Qualifizierung.

Treten Probleme bei der Zusammenarbeit von Wissensarbeitern auf, sollte der Vorgesetzte Anstöße zur Reflexion geben. Dazu gehören auch die Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit des Wissensmanagements zu überzeugen und eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit zu gestalten. Die Führungskraft sollte zudem als Facilitator fungieren, der Transparenz schafft und die Aktivitäten im Hinblick auf die Unternehmensziele koordiniert.⁵⁷

⁵⁷ Vgl.: Antoni, C. (1999), S. 13f.

Der delegative Führungsstil und die Führung durch anspruchsvolle Ziele bedingen, dass die Kontrollfunktion des Vorgesetzten auf das Ergebnis bzw. auf die Erreichung der Ziele fokussiert ist. Die Kontrolle der Ausführungen durch den Vorgesetzten wäre angesichts der Komplexität des Arbeitsprozesses und der hohen Reaktionsgeschwindigkeit, der wissensintensive Unternehmen in der Regel unterworfen sind, auch gar nicht möglich. Ein wesentlicher Teil der Kontrolle vollzieht somit als Selbststeuerung. Der Mitarbeiter wird durch die Aufgabe, die er selbst gestaltet, kontrolliert.⁵⁸

5.4 Anreizsystem

Die Motivation von Beschäftigten, im Rahmen des Wissensmanagements aktiv teilzunehmen, beruht vor allem auf zwei Faktoren:

- Der Einsicht in den praktischen Nutzen für die eigene Arbeit und Person.
- Der Anerkennung, die sie für ihre Beiträge erfahren.

Je unmittelbarer und spürbarer die Mitarbeiter bemerken, dass Wissensmanagement Ihnen bei der Bewältigung der täglichen Aufgaben behilflich ist, desto eher sind sie zur Mitarbeit bereit. Die Überzeugung der Wissens-träger in den Nutzen ist eine zentrale Voraussetzung für die Einführung von Wissensmanagement.

⁵⁸ Vgl.: Pfiffner, M. / Stadelmann, P. (1999), S. 315ff.; Rosenstiel, L.v. (2000), S. 147ff; Wunderer, R. (1997), S. 203ff.

„Ein Mitarbeiter, der von den Informationen und Erfahrungen von Kollegen profitiert, die diese zur Verfügung gestellt haben, wird sehr schnell spüren, dass auch der Wissensaustausch auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruht: Die nützlichen Wissensquellen werden ihm auf Dauer nur zur Verfügung stehen, wenn er selbst bereit ist, eigenes Wissen anzubieten. Der Preis dafür, das Wissen von Kollegen nutzen zu können ist die Preisgabe eigenen Wissens.“⁵⁹

Die Überzeugung entwickelt sich zum einen aus den positiven Erfahrungen. Zum anderen gehört es zu den Aufgaben der Führungskräfte und insbesondere der Geschäftsleitung, diese Überzeugungsarbeit zu leisten.

Die Anerkennung tut ihr übriges zur Motivation. Wissensentwicklung, -transfer und -bewahrung müssen sich für den Einzelnen lohnen. Eine Reihe von Incentives wirken dabei unterstützend:⁶⁰

- Beschäftigten, die erfolgskritisches Wissen beitragen, wird bevorzugt der Zugang zu Personalentwicklung eröffnet.
- Aktive Beschäftigte erhalten mehr Freiheit in der Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitszeit.
- Verbesserungsvorschläge werden prämiert. Dies gilt vor allem für solche Vorschläge, die in Kooperation von Wissensträgern entwickelt worden sind.
- Gute Ideen werden mit Namen des ‚Erfinders‘ veröffentlicht.
- Die Leistungsbeurteilung wird um das Kriterium Wissensziele erweitert.

⁵⁹ Wuppertaler Kreis (2000), S. 44.

⁶⁰ Vgl.: Wuppertaler Kreis (2000), S. 45f.

5.5 Linguaging: Aufbau eines gemeinsamen Sprachverständnisses

Jeder Bereich und jede Funktion haben eine eigene Sprache. Der Ingenieur, der in der Entwicklungsabteilung tätig ist, hat seine Sprache, ebenso wie der Jurist aus dem Personalwesen. Eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist eine Sprache im Unternehmen, die alle verstehen. Ohne diese Voraussetzung können die Wissensarbeiter sich weder verstehen noch gegenseitig Vertrauen entgegenbringen. Eine solche Sprache zu entwickeln und in alle Abteilungen, Teams und Projekte hinzutragen oder als Übersetzer zu fungieren, kann Aufgabe der Wissensmanager sein. Wissensmanager sind für die internen Prozesse der Wissensschaffung und -(ver)teilung zuständig, organisieren Wissensmanagement und dienen als ‚Katalysator‘ für die langfristige Einführung der Wissensperspektive.⁶¹

Eine klare, allgemein verständliche Sprache zu formulieren, ist kein Unterfangen, das sich von heute auf morgen erledigen lässt. Es erfordert, dass man sich über das Vokabular einigt, und dass alle Führungskräfte und Mitarbeiter es verstehen. Da dies ein sehr komplexer Prozess ist, empfiehlt es sich, in mehreren Schritten und mit praktischem Bezug vorzugehen. Praktischer Bezug bedeutet ein für das Unternehmen wichtiges, viele Bereiche tangierendes Projekt als Plattform zu nutzen. Ein solches Projekt könnte z.B. die Einführung von Wissensmanagement sein.

⁶¹ Vgl.: Davenport, T. / Prusak, L. (1998), S. 198; Pfiffner, M. / Stadelmann, P. (1999), S. 344; North, K. (1999), S. 186.

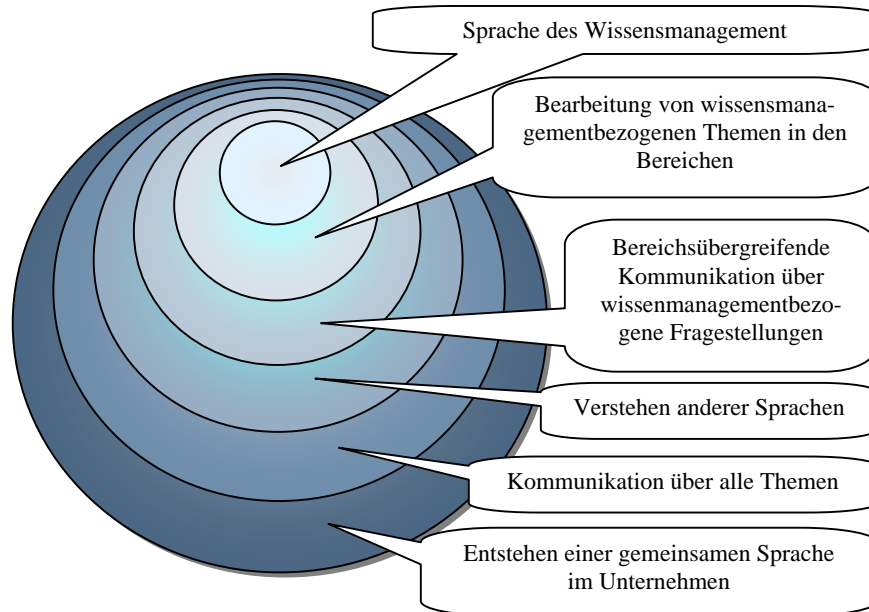


Abbildung 16.: Ein möglicher Prozess von Languageing

In einem ersten Schritt sollte den Beschäftigten die Sprache des Wissensmanagements nahe gebracht werden. Es sollte eine grundlegende Verständigung über Begriffe und Zusammenhänge erzielt werden. Dies erleichtert die Wissensvernetzung, den Wissensaustausch und das Aufspüren ungenutzter geschäftsrelevanter Wissensbereiche innerhalb eines Bereichs. Die einheitliche Sprache des Wissensmanagements ermöglicht zudem, dass bereichsübergreifend über wissensmanagementbezogene Fragestellungen kommuniziert werden kann.

Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit bei wissensmanagementbezogenen Themen ist es dann auch, die – in einem zweiten Schritt – zu Verstehen der anderen Sprachen führt. Sobald Beschäftigte die Sprachen an-

derer Unternehmensbereiche und Kompetenzfelder verstehen, können sie kreuz und quer zu allen Themen auf allen Ebenen kommunizieren und kooperieren. Vom gegenseitigen Verstehen zur gemeinsamen Sprache ist es nun nicht mehr weit.

6 Controlling im Wissensmanagement⁶²

Die Betrachtung des Wissens als Kapital und Teil des immateriellen Vermögens, dem ein Wert zugewiesen werden kann, integriert das Wissensmanagement in die bestehende Logik des Managements finanzieller und physischer Ressourcen. Dieser Anspruch lässt sich jedoch derzeit nur begrenzt umsetzen. Messung und Bewertung von Wissen sind in der Praxis wenig verbreitet. Zum einen ist dies darauf zurückzuführen, dass viele Unternehmen nur über wenig Erfahrung mit dem Controlling nicht-monetärer Größen verfügen. Zum anderen können Wissensmanager nur bedingt auf ein erprobtes Instrumentarium von Messverfahren zurückgreifen. Dennoch hat die Bewertung von Wissen im Wissensmanagementprozess eine hohe Bedeutung für den Erfolg.

„Nur wenn sich Unternehmen um aussagekräftige Indikatoren und Bewertungsmaßstäbe zur Messung ihrer organisatorischen Wissensbasis bemühen, können (sie) Wissensmanagement auch effektiv betreiben“⁶³

Im Folgenden werden Methoden zur Bewertung von Wissen und Wissensmanagement vorgestellt.

⁶² Vgl.: Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001), S. 42ff.

⁶³ Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 315.

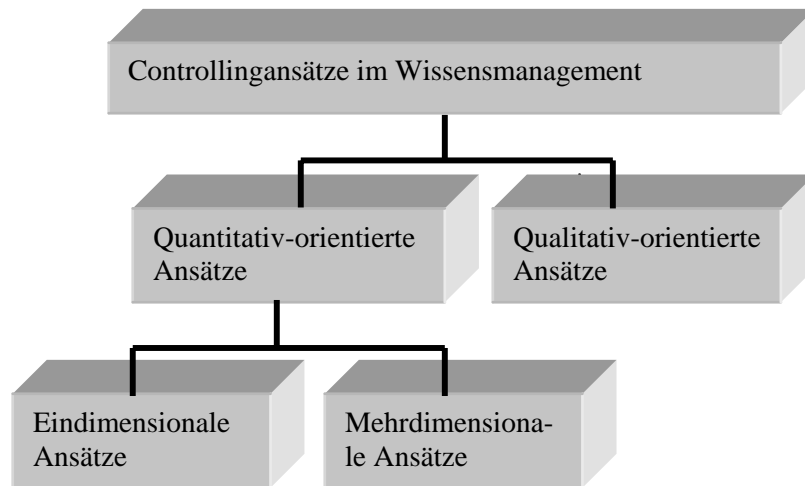


Abbildung 17: Ansätze zur Bewertung von Wissen und Wissensmanagement

6.1 Quantitativ-orientierte Ansätze

Eindimensionale Ansätze beschäftigen sich ausschließlich mit der Kostenperspektive. Als die wohl einfachste Methode gilt die Zusammenfassung der bisherigen Kosten. Der Wissenswert ist dann die Summe aller Investitionen, die für den Aufbau nötig waren. Diese Methode ist zwar einfach in der Handhabung, jedoch zu einseitig in der Berechnung und zu undifferenziert in der Interpretation. Eine andere eindimensionale Methode, Wissen zu bewerten, stellt die Berechnung des Wiederbeschaffungswertes dar. Es werden die Kosten angesetzt, die heute notwendig wären, um identisches Wissen zu generieren. Grundlage ist somit die Summe der imaginären aktuellen Anschaffungskosten von gleichem Wissen. Wie bei dem Verfahren der Bewertung der bisherigen Kosten werden nur quantitative Größen betrachtet. Qualitative Faktoren werden vernachlässigt. Dar-

über hinaus ist Wissen einmalig, so dass die Entwicklung identischen Wissens nicht möglich ist. Beiden Verfahren ist gemein, dass sie den Nutzenaspekt nicht berücksichtigen. Eine ausgewogene Bewertung bedarf jedoch einer Kosten-Nutzen-Betrachtung.

Als **mehrdimensionale Ansätze** gelten




- die Bewertung des Unterschiedes zwischen Marktwert und Buchwert eines Unternehmens,
- der Return on Knowledge (ROK),
- Indikatorenmodelle sowie
- die Balanced Scorecard.

Im Rahmen der Bewertung des Unterschiedes zwischen Marktwert und Buchwert eines Unternehmens soll das immaterielle Vermögen in monetärer Form sichtbar gemacht werden. Dabei werden die Unterschiede zwischen Markt- und Buchwert jedoch nicht oder nur unvollständig erklärt. Als die einfachste Messgröße für den Wert des immateriellen Vermögens gilt die Differenz zwischen dem Marktwert, der bei einem börsennotierten Unternehmen als Börsenkurs multipliziert mit der Anzahl der Aktien leicht zu messen ist, und dem Buchwert, der aus der jährlichen Bilanz entnommen wird. Prämisse für dieses Vorgehen ist, dass alles, was nicht dem Buchwert zuzurechnen ist, auf immateriellen Vermögensbestandteilen beruht. Diese Rechnung ist zwar einfach, aber nicht zielführend. Zum einen wird der Börsenkurs auch durch nicht-rationale und spekulative Faktoren beeinflusst. Zum anderen wird nicht selten der Buchwert zu niedrig angesetzt, z. B. durch die Ausnutzung bestimmter Abschreibungsmethoden. Statt die Differenz von Markt- und Buchwert zu verwenden, scheint es sinnvoll, den Quotienten von Marktwert und Buchwert heranzuziehen. Diese relative Betrachtung und Analyse ermöglichen Benchmarking. Der Vergleich von Quotienten über eine Zeitspanne hinweg oder über Unternehmen und Branchen hinweg lässt die Aussagekraft steigen. Ein über die Zeit abnehmender Markt- / Buchwert-Quotient kann

dann durchaus als Warnzeichen verstanden werden, dass nicht ausreichend in die Wissensbasis investiert wird.⁶⁴

Der ROK versucht die Kosten-Nutzen-Relation abzubilden. Er wird definiert als das Verhältnis der Kosten für den Faktor ‚Wissen‘ zu dem Vermögenswert, der durch den Einsatz dieses Wissens entsteht. Während die Kosten relativ problemlos erhoben werden können, bereitet es Schwierigkeiten, den Anteil des Wissens am Produkt- bzw. Unternehmensprofit zu bestimmen.⁶⁵

Wissen und Wissensmanagement lässt sich auch mittels Indikatoren bewerten. Dabei gilt es die gewählten Indikatoren hinsichtlich ihrer Entwicklungsrichtung über einen längeren Zeitraum hinweg zu beobachten und einzuschätzen. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob sich daraus im Hinblick auf Wissensmanagement ein Handlungsbedarf ergibt. Mögliche Indikatoren sind:

Indikatoren			
Anzahl der Mitarbeiter, die mehrere Arbeitsplätze beherrschen			
Anzahl der Mitarbeiter, die als Trainer/Wissensmultiplikatoren Wissen weitergeben			
Anzahl der verfügbaren Best Practice Fälle			
Anzahl der internen Kompetenzzentren			
Qualität der internen Kompetenzzentren			
Häufigkeit der Anfragen an betriebliche Wissensträger von Kunden, anderen Betrieben			

⁶⁴ Vgl.: North, K. (1999), S. 187ff.

⁶⁵ Vgl.: Weggemann, M. (1998), S. 23.

ger von Kunden, anderen Betrieben ...			
Anzahl der externen Knowledge Links			
Qualität der externen Knowledge Links			
Aufwand für die Suche nach Wissensquellen und – trägern (intern / extern)			
Zugriff auf Wissensquellen			
Anzahl der Wissenskooperationen			
Qualität der Wissenskooperationen			
Anzahl kommunikationsfördernder Maßnahmen			
Aufwand zur Errichtung / Erhaltung von Kreativzo- nen, Lernarenen etc.			
Bindung der wichtigen Wissensträger an das Unter- nehmen			
Fluktuationsrate			
Krankenrate			
Verweildauer			
Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber			
Anzahl der Bewerbungen			
Qualität der Bewerber			
Aktivitäten zum Personalmarketing			
Aufwand für Personalmarketing			
Bekanntheitsgrad			
Budget für wissensorientierte Incentives			
Arbeitsproduktivität			
Bearbeitungszeit für Kundenanfragen, Aufträge ...			
Anzahl der neuen, umsetzbaren Produkte und Dienst- leistungen			

Qualität der neuen, umsetzbaren Produkte und Dienstleistungen			
Anzahl der Patente			
Rückmeldungen der Kunden			
Anzahl der Reklamationen			
Ausschussquote			
Anzahl der Publikationen und Zitate von Mitarbeitern			
Qualität der Publikationen und Zitate von Mitarbeitern			
Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge			
Verhältnis der eingereichten zu den umgesetzten Verbesserungsvorschlägen			
Qualität der Verbesserungsvorschläge			
Ausmaß der Weiterbildungsaktivitäten			
Weiterbildungsbudget			
Weiterbildungstage / Mitarbeiter			
Anzahl der Lessons Learned			
Aufwand für Lessons Learned Programme			
Investitionen in IT			
Nutzung des Intranets / Anzahl interner E-Mails			
Aufwand der Erstellung von Expertenverzeichnissen			
Anzahl der Eintragungen im Expertenverzeichnis			
Qualität und Aktualität der ‚Gelben Seiten‘			
Aufwand für die Erstellung von Wissenslandkarten			
Aufwand zur Aufdeckung von Netzwerken und informellen Strukturen			
Zugriff auf Erfahrungen aus vergangenen / laufenden Projekten			

Zugriffshäufigkeit auf Datenbanken			
Benutzerfreundlichkeit der IT-Infrastruktur			
Anzahl der Mitarbeiter mit Internet-Zugang			
Nutzung des Internets / Akzeptanz des Internets			
Anzahl an virtuellen Diskussionsplattformen			

Das Indikatorenmodell von North / Probst / Romhardt ist eine Weiterentwicklung der Indikatorenliste. Dem Indikatorenmodell liegt eine Bewertungslogik zugrunde, die eine Vermischung verschiedener Indikatoren durch die Differenzierung in Indikatorenklassen verhindern soll. Die Gliederung in Bestands-, Interventions-, Übertragungs- und finanzielle Indikatoren ermöglicht, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge besser abzuleiten und Veränderungen der Wissensbasis mit Bezug zu Geschäftsergebnissen adäquater zu veranschaulichen. Das Indikatorenmodell ist kein ‚Standardrezept‘. Es dient vielmehr als Handlungs- bzw. Strukturierungshilfe und gibt Hinweise für die Wahl der passenden Indikatoren. Die Frage nach den ‚richtigen‘ Indikatoren löst es also nicht. Die Bestimmung der Bezugsgrößen in den einzelnen Klassen muss jedes Unternehmen in Abhängigkeit von Strategien, Strukturen, Systemen und Umfeldbedingungen selbst vornehmen.

Indikatoren- klasse	Bestimmung	Beispiel-Indikatoren
I Organisationale Wissensbasis	Abbildung des Bestandes der organisationalen Wissensbasis zum Zeitpunkt t_x	<ul style="list-style-type: none"> - Wissensportfolio - Patente - Anzahl und Qualität der externen Knowledge Links - Anzahl und Qualität der internen Kompetenzzentren
II Interventionen	Beschreibung der Prozesse und Inputs zur Veränderung der organisationalen Wissensbasis	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der Lessons Learned workshops - Erstellen von Expertenprofilen - Durchführung von Action Training (Action Training/Gesamtraining (%))
III Zwischenerfolge und Übertragungseffekte	Messung des direkten Ergebnisses der Interventionen	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl und Qualität der Publikationen von Mitarbeitern - Anzahl und Qualität Verbesserungsvorschläge - Nutzungsindex Intranet - Transparenzindex
IV Ergebnisse der Geschäftsfähigkeit	Bewertung der Geschäftsergebnisse am Ende des Betrachtungszeitraums	<ul style="list-style-type: none"> - Cashflow - Deckungsbeitrag - Marktanteil - Return On Investment (ROI)

Abbildung 18: Das Indikatorenmodell von North / Probst / Romhardt

Der Prozess der Definition der betriebspezifischen Indikatoren hat darüber hinaus einen Wert für sich. Er fördert das Bewusstsein für die individuelle und kollektive Wissensbasis sowie für die Zusammenhänge und trägt zur Entwicklung einer gemeinsamen Sprache bei.⁶⁶

Eine weitere Möglichkeit, die Wissensbasis und deren Entwicklung zu bewerten, stellt die Balanced Scorecard dar. Die Balanced Scorecard ist ein Ansatz, der langfristige Strategien und notwendige kurzfristige Änderungen steuert. Die Leistung eines Unternehmens wird als Gleichgewicht (Balance) zwischen unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und auf einer übersichtlichen Tafel (Scorecard) dargestellt. Dabei wird ein strategischer Handlungsrahmen entworfen, der in Einzelziele, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen gegliedert ist. Die Perspektiven können situations- und bedarfsgerecht gewählt werden, nicht selten werden jedoch die Kunden-, Finanz-, Geschäftsprozess- sowie Lern- und Wachstumsperspektive verwendet. Die unterschiedlichen Perspektiven werden nicht nur jede für sich untersucht, sondern es werden auch übergreifende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge analysiert. Dieser weite Blickwinkel basiert auf der Grundüberzeugung, dass für den Unternehmenserfolg mehr als eine Perspektive relevant ist. Darüber hinaus werden Kurzfristziele und Langfristziele ebenso berücksichtigt wie finanzielle und nicht-finanzielle Steuerungsgrößen.

⁶⁶ Vgl.: Alex, B. / Becker, D. / Startmann, J. (2000), S. 60f.; Picot, A. / Scheuble, S. (2000), S. 26ff.; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 330ff.

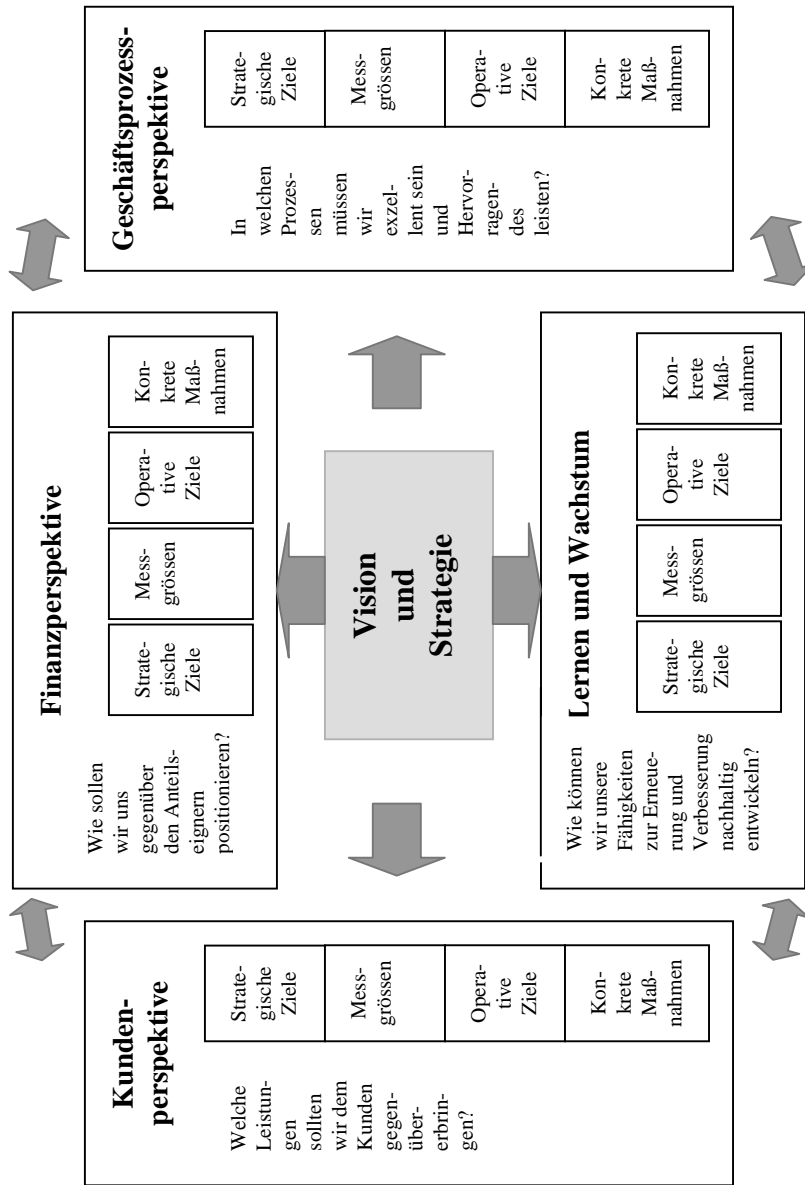


Abbildung 19: Der Aufbau der Balanced Scorecard (In Anlehnung an Armutat, S. et al (2002), S. 45)

Die Balanced Scorecard fördert und fordert in vielerlei Hinsicht: Allein der Prozess, strategische Ziele in operative Handlungen zu überführen sowie Messkriterien und –instrumente festzulegen, verlangt die Generierung und den Transfer von Wissen zwischen Mitarbeitern, Abteilungen und verschiedenen Hierarchieebenen. Die Balanced Scorecard stellt zudem das Gerüst zur Verzahnung von Wissenszielen und Wissensbewertung. Zudem bewertet sie die Integration des Wissensmanagements in das unternehmensbezogene Ziel- und Bewertungssystem. Eine konkrete Operationalisierung der Wissensperspektive ist im Konzept der Balanced Scorecard jedoch nicht zu finden. Vielmehr muss jedes Unternehmen seine eigenen, maßgeschneiderten und situationsspezifischen Messgrößen erarbeiten, um die relevanten Dimensionen zu erfassen und zu steuern.⁶⁷ Zwei grundsätzliche Möglichkeiten stehen zur Verfügung:

- Zum einen kann Wissensmanagement in die Lern- und Wachstumsperspektive integriert werden. Wissensziele können hier verankert, Maßnahmen zu deren Umsetzung geplant und die Zielerreichung bewertet werden. Wissensmanagement wird zum Bestandteil der Unternehmensstrategie.⁶⁸
- Zum anderen lässt sich eine Balanced Scorecard für das Wissensmanagement entwickeln. Dabei werden unterschiedliche Handlungsfelder betrachtet (Wissensidentifikation, Wissensgenerierung, Wissenstransfer und Wissensbewahrung). Jedes Handlungsfeld seinerseits wird anhand verschiedener Perspektiven untersucht. Als Perspektiven können zum Beispiel die externe Perspektive, die interne Perspektive sowie die Mitarbeiterperspektive gewählt.⁶⁹

⁶⁷ Vgl.: Horvath, P. (1999), S. 56f.; Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998), S. 325, 327.

⁶⁸ Vgl.: Herbst, D. (2000); Horvath, P. (1999), S. 56ff.

⁶⁹ Vgl.: Feldhoff, E. (2001), S. 93 – 114.

**1. Möglichkeit:
Die Integration des Wissensmanagements in eine bestehende
Balanced Scorecard**

BSC-Perspektive	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Konkrete Maßnahmen
Ergebnisbeitrag: Wir bieten den Kapitalgebern	<ul style="list-style-type: none"> - Erfüllung der Renditeerwartungen - Steigerung des Profits - Beschleunigung des Wachstums 	<ul style="list-style-type: none"> - Shareholder-Value - Cash-flow - Gewinn - Umsatzrentabilität / -wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> >10% 100 Mio. € 5% 10% 5% 	<ul style="list-style-type: none"> - Kauf v. Lizenzen - Joint Venture
Kunde: Die Kundenorientierung ist	<ul style="list-style-type: none"> - Ermittlung der Kundenwünsche - Gewinnung neuer Kunden - Wettbewerbsfähige Preisgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> - Kano-Modell - Umsatzanteil der Neukunden - Preisindex 	<ul style="list-style-type: none"> 15% 0,9 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenbefragung - Akquisitionsprogramm - Preismonitor
Prozesse: Wir sind gut in	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Vertriebsprozesse - Reduzierung der Entwicklungszeiten für neue Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Cross Selling Ratio - Anzahl der Produkte nicht älter als zwei Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> 20% 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessoptimierung - F&E- Prozesse optimieren

Mitarbeiterentwicklung: Wir sichern den Erfolg langfristig	- Zugang zu strategisch wichtigen Infos	- Zugriff auf Datenbank	>25%	- Aufbau einer Wissensdatenbank
	- Steigerung von Motivation und Qualifikation der Beschäftigten	- Fehlerquote - Produktivität - Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter	5% >10% 15	- Total Quality Management - Anreizsystem zum Wissenstransfer - Personalentwicklung

**2. Möglichkeit:
Die Balanced Scorecard für das Wissensmanagement**

Handlungsfeld: Wissensidentifikation

Perspektive	Strat. Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Maßnahmen
Externe Struktur	Suche nach externen Wissensquellen	- Aufwand - Anzahl und Qualität der Wissensquellen		- Marktanalysen - Kundenanalysen
Interne Struktur	Aufdecken von informellen Netzwerken	- Zugriff auf Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten		- Wissenslandkarte - Lessons Learned
Mitarbeiter	Erstellung von Expertenverzeichnissen	- Aufwand - Anzahl der Eintragungen - Nutzungsindex - Aktualität		- Mitarbeiterbefragung - Selbsteinschätzung

Handlungsfeld: Wissenserwerb

Perspektive	Strat. Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Maßnahmen
Externe Struktur	Gestaltung von Lernpartnerschaften mit Kunden und Lieferanten	- Anzahl der Lernpartnerschaften - Qualität der Partnerschaften		-Gemeinsame Projekte
Interne Struktur	--	--	--	--
Mitarbeiter	Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber	- Anzahl der Bewerbungen - Qualität der Bewerber		- Personalmarketing

Handlungsfeld: Wissensentwicklung

Perspektive	Strat. Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Maßnahmen
Externe Struktur	--	--	--	--
Interne Struktur	Gestaltung eines lernfördernden Kontextes	<ul style="list-style-type: none"> - Aufwand - Anzahl und Qualität von internen Kompetenzzentren - Anzahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge 		<ul style="list-style-type: none"> - Einrichten von expliziten Lernorten - Veränderung der Arbeitsinhalte und -bedingungen
Mitarbeiter	Steigerung der Aktivitäten hinsichtlich Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterbildungstage/ Mitarbeiter - Anzahl der Mitarbeiter, die als Wissensträger gelten - Anzahl der Anfragen an Wissensträger von Externen 		<ul style="list-style-type: none"> - Dialog - Weiterbildung - Vermittlung von Best Practice

Handlungsfeld: Wissenstransfer und –nutzung

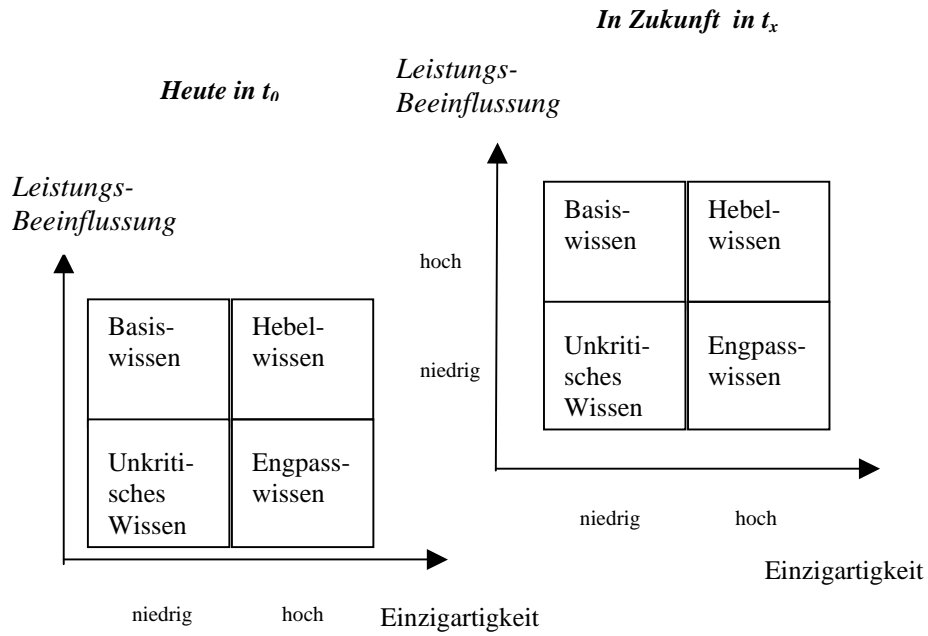
Perspektive	Strat. Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Maßnahmen
Externe Struktur	--	--	--	--
Interne Struktur	Änderung der Kultur in Richtung Vertrauen, Offenheit und Fehler-toleranz	- Anzahl der verfügbaren Best Practice-Fälle - Anzahl von interdisziplinären Projekten		- Großgruppen-interventionen - Job Rotation - Lessons Learned - Space-Management
Mitarbeiter	Änderung der Einstellung	- Produktivität - Fluktuations-rate		- Anreizsystem - Kommunikat-ionsforen

Handlungsfeld: Wissensbewahrung

Perspektive	Strat. Ziele	Messgrößen	Zielwerte	Maßnahmen
Externe Struktur	Verbesserung von Customer Relationship	- Kundenzufriedenheit - Kundenteilnahme an der Leistungserstellung		- Kundenbefragungen - Gemeinsame Projekte
Interne Struktur	Bewahrung von erfolgskritischem Wissen	- Aufwand von Dokumentationsmanagement - Nutzungsgrad der Systeme		- Datenbanken - Wissensmanager - Überlappung von Amtsdauer
Mitarbeiter	Bindung von Wissensträgern an das Unternehmen	- Mitarbeiterzufriedenheit - Verweildauer - Fluktuationsrate		- Personalführung - Anreizsystem - Adäquate Arbeitsplatzgestaltung

6.2 Qualitativ-orientierte Ansätze

Als qualitative Verfahren zur Beurteilung von Wissen kann die Portfolio-Analyse herangezogen werden. Die Portfolio-Analyse dient nicht nur zur Klassifizierung von erfolgskritischem Wissen und unkritischen Wissensbereichen, sondern sie gibt auch den Aktivitäten des Wissensmanagement eine Richtung. Dabei wird Wissen anhand von zwei Beurteilungskriterien in vier Kategorien unterteilt. Als Beurteilungskriterien werden die Leistungsbeeinflussung (Einfluss des Wissens auf Kosten, Qualität, Zeit ...) sowie die Einzigartigkeit des Wissens (Verfügbarkeit am Markt; Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erzielen) herangezogen. Als Wissenskategorien lassen sich Hebelwissen, Engpasswissen, Basiswissen sowie unkritisches Wissen identifizieren. Hebel-, Basis- und Engpasswissen stellen das erfolgskritische Wissen dar. Im Rahmen der Portfolio-Analyse besteht die Möglichkeit, mehrere Perspektiven zu berücksichtigen: Zum einen kann sowohl eine Gegenwartsbetrachtung als auch eine Zukunftsbetrachtung integriert werden. Zum anderen ist es möglich, den Wissensbestand heute und in Zukunft zu ermitteln. Darüber hinaus lässt sich der Bedarf an Wissen heute und in Zukunft unter Berücksichtigung der Ziele und Strategien identifizieren und klassifizieren. Durch den Vergleich von Bestand und Bedarf heute und in Zukunft lassen sich Implikationen für Wissensgenerierung, Wissenstransfer und Wissensbewahrung ableiten.



Zu den qualitativen Methoden zur Evaluierung von Wissensmanagement gehört das Auditverfahren. Die Beurteilung erfolgt anhand von Leitthesen, die entsprechend der Handlungsfelder geordnet sind. Dabei wird eingeschätzt, wie und in welchem Umfang Wissensmanagement im Unternehmen praktiziert wird. Die Antworten werden bepunktet. Die Punkte werden pro Handlungsfeld zusammengefasst und in ein Diagramm übertragen. Ziel des Audits ist es, das tatsächliche Ausmaß des betrieblichen Wissensmanagements zu erfassen und darzustellen. Es ist eine Art Check-up. Gleichzeitig kann es Impulse für die Weiterentwicklung geben.⁷⁰

⁷⁰ Weggemann, M. (1999), S. 285ff.

7 Die Implementierung von Wissensmanagement

Wissensmanagement lässt sich auf vielfältige Weise im Unternehmen implementieren. Eine mögliches Implementierungskonzept stellt das APQC⁷¹-Phasenmodell dar. Dieser Ansatz umfasst fünf Schritte:

1. Schritt: Starten
2. Schritt: Experimentieren
3. Schritt: Umsetzen in Pilotbereichen
4. Schritt: Ausweiten
5. Schritt: Institutionalisieren

Jeder Schritt ist durch bestimmte Charakteristika und Aktivitäten gekennzeichnet.⁷²

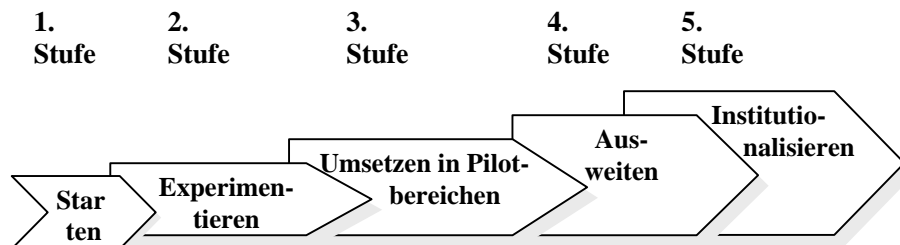


Abbildung 20: Der Implementierungsansatz der APQC

⁷¹ APQC ist die Abkürzung für American Productivity & Quality Center.

⁷² Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 60ff.

1. Schritt: Starten

Das Top-Management des Unternehmens und / oder einige wichtige Mitarbeiter sind sich der Sinnhaftigkeit und des Nutzens von Wissensmanagement bewusst. Diese Phase ist gekennzeichnet durch

- die Formulierung von Zielen,
- das Aufzeigen der Bedeutung von Wissensmanagement für das Unternehmen und die Mitarbeiter,
- das Identifizieren von ‚Gleichgesinnten‘ in der Organisation,
- das Auffinden von ‚starting points‘.

2. Schritt: Experimentieren

Die ‚Gleichgesinnten‘ bilden ein Netzwerk von Promotoren und Interessierten. Um weitere einflussreiche Führungskräfte und Mitarbeiter zu überzeugen, können zum Beispiel Erfolgsgeschichten sowie Lernen aus eigener Erfahrung und Beobachtung zum Einsatz kommen. Lernen aus eigener Erfahrung und Beobachtung lässt sich durch Pilotvorhaben fördern. Im Unternehmen wird ein relativ autarker Bereich ausgewählt, in dem Wissensmanagement für eine bestimmte festgelegte Zeit umgesetzt werden soll. Hier werden Strategien und Aktivitäten ausprobiert. Aktivitäten in der Experimentierphase sind

- das Kommunizieren von Erfolgsgeschichten,
- die Auswahl von Pilotbereichen und –vorhaben,
- die Entwicklung einer Strategie für die Pilotbereiche und –vorhaben,
- die Bereitstellung von Ressourcen sowie

- die Installierung einer Task Force für die Pilotbereiche und –vorhaben

3. Schritt: Umsetzen in den Pilotbereichen

Die Wissensmanagementstrategien und –aktivitäten in den Pilotbereichen und bei den Pilotvorhaben müssen evaluiert werden. Dies sollte bereits während der Umsetzung in Form einer Roll-over-Evaluation erfolgen. Darüber hinaus sollte spätestens in dieser Phase eine wissensmanagementspezifische Qualifizierung der Pilotmitarbeiter erfolgen. Die Ergebnisse der Evaluierung bieten für die Gestaltung von Qualifizierungskonzepten eine gute Informationsgrundlage. Die Komponente des Könnens stellt eine Seite der Medaille dar. Eine andere, nicht zu vernachlässigende Seite ist die Komponente des Wollens. Die Pilotmitarbeiter müssen motiviert sein, am Wissensmanagement teilzunehmen. Dies geschieht nicht zuletzt durch die Sichtbarmachung des persönlichen Nutzens. Die Ergebnisse der Evaluierung können somit auch als Grundlage für einen Motivierungsansatz und ein Anreizsystem dienen.

4. Schritt: Ausweiten

Wenn andere Unternehmensbereiche Interesse an Wissensmanagement signalisieren und im gesamten Unternehmen sich mehr und mehr ein Bewusstsein für Wissensmanagement entwickelt, steht ein Unternehmen an der Schwelle zu Phase 4. Die Phase der Ausweitung ist dementsprechend gekennzeichnet durch

- die Entwicklung einer Strategie zur Ausweitung der Wissensmanagement-Aktivitäten,
- Umsetzung der Wissensmanagement-Aktivitäten in anderen Bereichen und Abteilungen,

- die Gestaltung einer unternehmensweiten Informations- und Kommunikationspolitik zum Thema Wissensmanagement sowie
- die Installierung einer unternehmensweiten Task-Force.

5. Schritt: Institutionalisierung

Institutionalisierung bedeutet in diesem Zusammenhang die Entkoppelung von den Promotoren. Es erfolgt einer Verankerung in der Institution. Eine Institutionalisierung zeigt sich vor allen Dingen

- in der Integration in der Unternehmenspolitik,
- in der Berücksichtigung von Wissensmanagement in den Qualifizierungs- und Motivationskonzepten,
- in der kontinuierlichen Evaluierung als Teil des Controllings,
- in der organisatorischen Verankerung sowie
- in der Pflege einer Wissenskultur als Teil der Unternehmenskultur.

Der vorgestellte Implementierungsansatz von APQC mit seinen fünf Schritten basiert u.a. auf Lernpartnerschaften. Zum einen setzt er die Bereitschaft einiger Promotoren voraus, gemeinsam zu lernen und Wissen auszutauschen. Zum anderen fördert er durch die Fünf-Schritte-Struktur den Auf- und Ausbau von Lernpartnerschaften.

8 Fazit

Bei Wissensmanagement kommt es nicht darauf an, so viele Maßnahmen und Instrumente wie möglich zur Anwendung zu bringen. Unternehmen sollten sich auf diejenigen beschränken, die zu ihrem Bedarf und ihrer Situation passen. Auch hier gilt der Grundsatz ‚Weniger ist Mehr!‘. Wichtig ist, die Säulen des Wissensmanagements ‚Mensch – Organisation – Technik‘ ebenso im Blick zu haben wie die Handlungsfelder auf den verschiedenen Ebenen. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass einige Handlungsfelder sowie die damit einhergehenden Instrumente und Maßnahmen obligatorisch sind. Dazu zählen die Formulierung von Wissenszielen und Wissensmanagement-Zielen, die Entwicklung von Wissensmanagement-Strategien, das Controlling von Wissen und Wissensmanagement sowie die Identifikation von heutigem und zukünftigem erfolgskritischem Wissen.

Wissensmanagement steht und fällt mit einer Kultur, die auf Vertrauen, Offenheit, Eigenverantwortung, Lernbereitschaft und konstruktivem Umgang mit Macht aufbaut, mit der Überzeugung vieler, dass damit persönlicher und betrieblicher Nutzen verbunden ist, mit organisatorischen und führungsspezifischen Rahmenbedingungen sowie mit der Übernahme von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten durch die Geschäftsleitung.

LITERATURVERZEICHNIS

- Armutat, S. et al. (2002): Wissensmanagement erfolgreich einführen, Düsseldorf 2002.
- Alex, B. / Becker, D. / Stratmann, J. (2000): Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung, in: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen, 2., verbesserte Auflage, München 2000, S. 47 – 69.
- Antoni, C (1999): Wissensmanagement und Flexibilisierung, in: Antoni, C. / Sommerlatte, T. (Hrsg.): Report Wissensmanagement, 2. Auflage, Düsseldorf 1999, S. 10 – 14.
- Augustin, S. (2000): Der Stellenwert des Wissensmanagement im Unternehmen, in: Mandl, H. / Reinmann-Rothmeier, G (Hrsg.): Wissensmanagement, Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München 2000, S. 159 – 168.
- Bergmann, K. (1999): Die Bausteine des Wissensmanagements, in: Antoni, C. / Sommerlatte, T. (Hrsg.): Report Wissensmanagement, 2. Auflage, Düsseldorf 1999, S. 34 – 38.
- Beucke-Galm, M. (1999): Über die Bedeutung von Dialog in einer lernenden Organisation, Frankfurt 1999.
- Bonsen, M. z. / Lau-Villinger, D. (1997): Exchange in large groups, in: Trojaner, 4. Jg., Heft 3, 1997, S. 13 – 19.

- Bullinger, H.-J. / Prieto, J. (1998): Wissensmanagement: Paradigmen des intellektuellen Wachstums, in: Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement, Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 87 – 118.
- Bullinger, H.-J. / Wörner, K. / Prieto, J. (1998): Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, in: Bürgel, H. D. (Hrsg.): Wissensmanagement, Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin 1998, S. 21 – 39.
- Davenport, T. / Prusak, L. (1998): Das Praxisbuch zum Wissensmanagement, Landberg / Lech 1998.
- Dilk, A. (1999): Das wissende Unternehmen – der abgespeicherte Mitarbeiter?, in: Antoni, C. / Sommerlatte, T. (Hrsg.): Report Wissensmanagement, 2. Auflage, Düsseldorf 1999, S. 73 – 76.
- Felbert, D. v. (1998): Wissensmanagement in der unternehmerischen Praxis, in: Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement, Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 119 – 141.
- Feldhoff, E. (2001): Unterstützung der Wissensmessung und –bewertung mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Rump, Jutta / Lau-Villinger, Doris (Hrsg.): Management Tool Box Wissensmanagement, Köln 2001, S. 93 – 114.
- Götz, K. / Hilt, A. (2000): Wissensmanagement in der kaufmännischen Berufsausbildung, in: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement – zwi-

schen Wissen und Nichtwissen, 2., verbesserte Auflage, München 2000, S. 215 – 267.

Hansen, M. T. / Nohria, N. / Tierney, T. (2001): What's Your Strategy for Managing Knowledge, in: Harvard Business Review on Organizational Learning, 2001, S. 61 – 86.

Heisig, P. (1999): Die ersten Schritte zum professionellen Wissensmanagement, in: Antoni, C. / Sommerlatte, T. (Hrsg.): Report Wissensmanagement, 2. Auflage, Düsseldorf 1999, S. 42 – 50.

Herbst, D. (2000): Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Berlin 2000.

Horvath, P. (1999): Wissensmanagement steuern: Die Balanced Scorecard als innovatives Controllinginstrument, in: Antoni, C. / Sommerlatte, T. (Hrsg.): Report Wissensmanagement, 2. Auflage, Düsseldorf 1999, S. 55 – 63.

Isaacs, W. (1996): Dialog, kollektives Denken und Organisationslernen, in: Fratzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln 1996, S. 181 – 207.

Krallmann, H. / Boekhoff, H. / Schönherr, M. (2000): Einführung eines Wissensmanagement im Category Consulting eines Dienstleistungsunternehmens, in: Krallmann, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, Stuttgart 2000, S. 205 – 238.

- North, K (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung, Wertschöpfung durch Wissen, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1999.
- Pawlowsky, P. (1998): Integratives Wissensmanagement, in: Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement, Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 9 – 45.
- Pfiffner, M. / Stadelmann P. (1999): Wissen wirksam machen, wie Kopf-arbeiter produktiv werden, 2., unveränderte Auflage, Bern 1999.
- Picot, A. / Scheuble, S. (2000): Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen, in: Mandl, H. / Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.): Wissensmanagement, Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München 2000, S. 19 – 37.
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1998): Wissen managen, wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Auflage, Frankfurt 1998.
- Rosenstiel, L. v. (2000): Wissensmanagement in Führungsstil und Unternehmenskultur, in: Mandl, H. / Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.): Wissensmanagement, Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München 2000, S. 139 – 158.
- Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001): Management Toolbox Wissensmanagement, Köln 2001.

- Schein, E. (1996): Über Dialog, Kultur und Organisationslernen, in: Fatzner, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen, Köln 1996, S. 209 – 228.
- Senge, P. M. (1996): Die fünfte Disziplin, Stuttgart 1996.
- Seufert, A. / Back, A. / Krogh, G. v. (2000): Wissensnetzwerke: Vision – Referenzmodell – Archetypen und Fallbeispiele, in: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen, 2., verbesserte Auflage, München 2000, S. 133 – 156.
- Soulup, C. (2000): Zu Risiken und Nebenwirkungen von Wissensmanagement, in Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen, 2., verbesserte Auflage, München 2000, S. 195 – 214.
- Weggemann, M. (1999): Wissensmanagement, der richtige Umgang mit der wichtigsten Unternehmens-Ressource, Bonn 1999.
- Wunderer, R. (1997): Führung und Zusammenarbeit, Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1997.
- Wuppertaler Kreis (2000): Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen – ein Leitfaden, Bericht 54, Köln 2000.