

Möglichkeiten und Grenzen von Wissensmanagement:

Wissen über die Ressource „Wissen“

Wissen ist zum wettbewerbsentscheidenden Produktionsfaktor geworden. Die Firma Skandia erstellt eine Wissensbilanz, McKinsey und Novartis beschäftigen hauptamtliche Wissensmanager. Arthur Andersen schafft für seine weltweit agierenden Berater ein elektronisches Wissensnetz. Kein Wunder, daß das Thema Wissensmanagement boomt. Lesen Sie eine Orientierung über die Chancen und Risiken des modernen Wissensmanagements.

Viele Unternehmen weisen eine frappierende Ignoranz bezüglich ihrer eigenen Wissensbasis und den Prozessen der internen Wissensbewirtschaftung auf.



Dipl.-Psych. Heiko Roehl
wissenschaftlicher
Mitarbeiter im Bereich
„Forschung Gesellschaft
und Technik“,
Daimler Benz AG,
Berlin und Palo Alto

Klar definierte Managementrollen oder Organisationsstrukturen für ein erfolgreiches Management der Ressource Wissen sowie eine gemeinsame „Wissenssprache“ fehlen. Dabei zwingt unsere Zeit der Informationsflut, der sinkenden Halbwertszeiten des Wissens und der neuen Kommunikationstechnologien die Unternehmen zur Auseinandersetzung mit ihrer Wissensbasis. In der Wirtschaftspraxis herrscht deshalb mittlerweile hektisches Interesse am Faktor geistiges Kapital und dessen sinnvoller Gestaltung. Wie schon so oft in den letzten Jahren erkämpft sich ein Ma-

agement-Thema viel Aufmerksamkeit und ist in Gefahr, durch bedenkenlos kopierte Erfolgsgeschichten zur bloßen Mode zu werden. Schon werden alte Beratungskonzepte umbenannt und als Wissensmanagement verkauft. Wissen gewinnt. Wissen ist Geld. Wissen ist wichtig. Diese Banalisierung wird dem Thema sicher nicht gerecht.

Was sich hinter Management von Wissen verbirgt

Im Zentrum des Wissensmanagements steht die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource „Wissen“. Es beschäftigt sich mit jenem Teil organisationaler Lernprozesse, die als gestaltbar angesehen werden und versucht Führungskräften Ansatzpunkte für gezielte Interventionen in die organisatorische Wissensbasis zu liefern. Diese Wissensbasis umfaßt alles Wissen, das eine Organisation zur Erzeugung von Handlungen und Problemlösungen verwendet: Individuelle und

kollektive Wissensbestandteile wie z. B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrung, Routinen und Normen, aber auch Weltbilder und Mythen.

Wer ganzheitlich mit der Ressource Wissen umgehen will, muß lernen, organisationale Probleme als Wissensprobleme aufzufassen und zu behandeln. Diese Perspektive unterstützt das Bausteinmodell der Geneva Knowledge Group, welches mit einer Gruppe Schweizer Unternehmen im Forum für Organisationales Lernen und Wissensmanagement entwickelt wurde (siehe die Abbildung auf Seite 43). Die Bausteine zeigen die Aktivitäten sowie Problemfelder des Wissensmanagements und veranschaulichen den Wissensfluß innerhalb der Organisation. Das Modell stellt der Organisation Begriffe zur Verfügung, mit denen Wissensprobleme in der Organisation funktionsübergreifend thematisiert werden können. Zielsetzung und Bewertung sind Anfangs- und Endpunkt des Managementprozesses und verdeutlichen die Wichtigkeit strategischer Aspekte im Wissensmanagement. Den inneren Kreislauf

repräsentieren die Bausteine Identifikation, Erwerb, Entwicklung, (Ver)teilung, Bewahrung und Nutzung von Wissen. Diese Bausteine sind durch passende Instrumente zu gestalten.

Wo liegen nun die Chancen, wo die Risiken der Wissensperspektive und eines systematischen Wissensmanagements? Sind die Visionen des Wissensmanagements, Wissen jederzeit in angemessener Form überall in der Organisation bereitstellen zu können, überhaupt realisierbar? Welche Faktoren beeinflussen die Verankerung des Wissensmanagements in der Praxis und entscheiden über Wissensignoranz oder perfekten „Knowledge Flow“ in der Organisation? Für jeden der Wissensmanagement-Bausteine werden im folgenden Chancen und Risiken beleuchtet.

Wissensziele

Wissensziele betreffen die allgemeinen Vorgaben für die Umsetzung der Maßnahmen des Wissensmanagements. Sie übersetzen herkömmliche strategische und operative Organisationsziele in eine wissensorientierte Sprache.

Wenn die Organisation wüßte, was sie wissen müßte

Die Setzung von Wissenszielen ist eine sehr weitreichende Managementaufgabe. Wissenslücken zu identifizieren, Kompetenz zu er-messen und letztlich Wissen prognostisch für die Organisation als „erstrebenswert“ einzuschätzen, ist mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Denn bei der Definition von Kernwissen und der Festlegung eines Kompetenzportfolios für die Zukunft kommt es zunächst darauf an, festzustellen, was die Organisation eigentlich wissen muß bzw. sollte – obwohl in den meisten Fällen nicht einmal bekannt ist, was sie wissen könnte.

Um nicht in abstrakte Zielformulierungen abzugleiten, müssen operative Wissensziele definiert werden: konkret formulierte und organisationsweit mit aller Konsequenz verfolgte, richtungsweisende Zielgrößen.

Von Wissenslandkarten und Kompetenzdatenbanken

Wissensidentifikation

Großorganisationen fällt es schwer, den Überblick über intern und extern bestehendes Wissen zu behalten. Diese mangelnde Transparenz führt zu Ineffizienzen, „uninformierten“ Entscheidungen und Doppelspurigkeiten. Durch eine systematische Wissensidentifikation kann ein hinreichendes Maß an interner und externer Transparenz geschaffen werden.

Vorliegendes Wissen kann mit Wissenslandkarten oder Kompetenzdatenbanken effizient systematisiert werden. Die Grenzen der Wissensidentifikation liegen aber in der Erkennung von impliziten, also unaussprechlichen Erfahrungswissens. Darüber hinaus besteht bei der Wissensidentifikation die Gefahr von Wider-

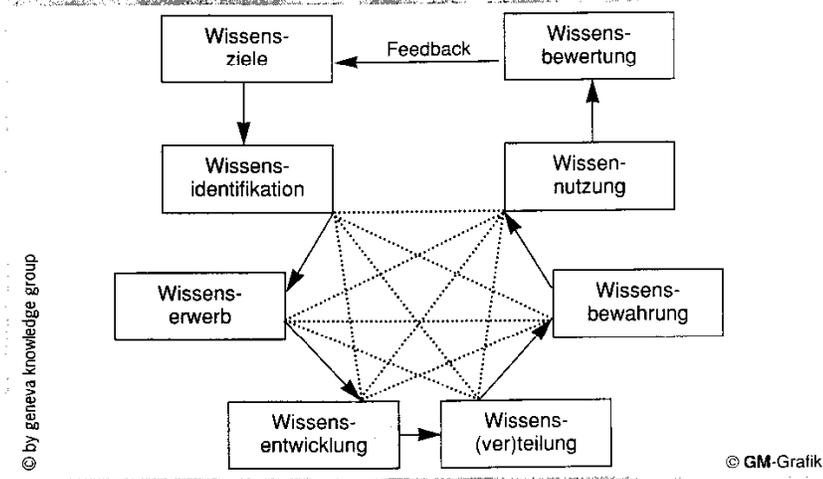
ständen gegen die Aufdeckung funktionaler Intransparenz, z. B. bei der geschickten Verschleierung von Inkompetenzen.

Wissenserwerb

Organisationen sind heutzutage immer weniger in der Lage, sämtliches erfolgsrelevantes Wissen aus eigener Kraft zu entwickeln. Der „Import“ von Wissen anderer Firmen, Stakeholdern oder Experten ist ein adäquater Weg, Zukunftskompetenzen aufzubauen. Mit der Rekrutierung von Spezialisten, dem Erwerb von Patenten oder auch durch die Übernahme innovativer Firmen können für die Organisation überlebensnotwendige Fähigkeiten und Ideen verfügbar gemacht werden.

Die Grenzen des Wissenserwerbs liegen in der Kompatibilität des erworbenen Wissens: Es muß anschlussfähig sein, um nicht abgestoßen zu werden, das heißt es darf ein bestimmtes Maß an Fremdheit nicht übersteigen. Viele Beratungsprojekte scheitern letztlich daran, daß die eingekauften Ideen der externen Spezialisten sich nicht in die bestehende Unternehmenskultur einfügen lassen.

Bausteine des Wissensmanagements



Wissensentwicklung

Wissensentwicklung umfaßt alle Managementanstrengungen, mit denen die Organisation sich bewußt um die Generierung von bisher intern noch nicht bestehendem Wissen bemüht.

Im Mittelpunkt steht die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Die Kreativitätsforschung zeigt, daß



Kai Romhardt,
wissenschaftlicher
Assistent an der
Universität Genf,
Koordinator des
schweizerischen Forums
für organisationales
Lernen und
Wissensmanagement

die Entwicklung neuen Wissens nur sehr schwer „verordnet“ werden kann. Wohl aber können Kontexte in der Organisation geschaffen werden, die individuell und kollektiv kreative Problemlösungen fördern.

Durch die Einrichtung von Think-Tanks, Lernarenen oder einfach durch das Einbringen ungewöhnlicher Perspektiven können derartige Entwicklungsprozesse angestoßen werden. Ausschlaggebend ist allerdings, ob in der Organisation allgemein eine gewisse Offenheit gegenüber Neuem besteht: Neugier und die Lust am Experiment sind hier notwendige Voraussetzungen.

Wissens(ver)teilung

Um isoliert vorhandene Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen, ist Wissens(ver)teilung notwendig. So kann im Sinne einer ökonomischen Arbeitsteilung festgelegt werden, wer was in welchem Umfang in der Organisation wissen sollte. Wissensinfrastruktur (Intranets, Groupware etc.) und Anreizsysteme sind instrumentelle Gestaltungsoptionen, mit denen die Verteilung von

Wissen verbessert werden kann. Wissens(ver)teilung kann sich neben Effizienzvorteilen durch besseres Zeit- und Qualitätsmanagement auch direkt in Kundennutzen niederschlagen.

Verteilte Wissensbestände erlauben eine Nutzung des Wissens an zahlreichen Stellen der Organisation. Statt des Rückgriffs auf spezialisierte Stellen wird so eine effizientere und schnellere Reaktion ermöglicht.

Wissens(ver)teilung wird durch Hierarchie, Spezialisierung und Zentralisierung behindert. Die Angst vor unkontrolliertem Wissensabfluß und Machtverlust bremsen die Teilungsbereitschaft des Einzelnen. Die Wahrung lokaler Loyalität zu einem Funktionsbereich oder Profitcenter behindert zudem den problemfreien Wissensfluß in der Gesamtunternehmung. Unabdingbare Voraussetzung des „sharings“ von Wissen ist daher eine hinreichende Vertrauenskultur.

Wissen nutzen heißt nicht, Wissen zu „besitzen“

Wissensnutzung

Etwas zu verstehen bedeutet noch lange nicht, es auch umsetzen zu können. Organisationen und Individuen weisen ein hohes Beharrungsvermögen auf und trennen sich häufig nur unter erheblichen Schwierigkeiten von vertrauten Routinen.

Organisationen sollten deshalb sicherstellen, daß Wissen, welches mit großem Aufwand erstellt und als strategisch wichtig eingeschätzt wird, auch tatsächlich im Alltag genutzt wird. Ungenutzte Datenbanken oder ungelesene Projektberichte zeugen beispielsweise von unzureichendem Wissensmanagement in diesem Bereich.

Durch nutzergerechte Wissensaufbereitung, infrastrukturelle Gestaltung oder Incentives lassen

sich derartige Dysfunktionalitäten vermeiden. Neues Wissen nutzen heißt gleichzeitig Unsicherheit zu akzeptieren und neue, unbekannte Wege einzuschlagen. Die Nutzung „fremden“ Wissens wird durch Rollen und Routinen beschränkt, die häufig nur schwer zu durchbrechen sind.

Wie Reorganisationen für Wissenslücken sorgen ...

Wissensbewahrung

Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. Die Bewahrung von Erfahrungen, Kompetenzen oder Dokumenten setzt gezieltes Management voraus. Tatsächlich beklagen heute viele Organisationen, daß sie im Zuge von Reorganisationen einen Teil ihres Gedächtnisses verloren haben. Diese kollektive Amnesie beruht häufig auf der unbedachten Zerstörung informeller Netzwerke.

Um wertvolle Expertise nicht leichtfertig preiszugeben, müssen die Prozesse der Selektion des bewahrungswürdigen Wissens, die angemessene Speicherung (z. B. in Datenbanken) und die regelmäßige Aktualisierung bewußt gestaltet werden. Die schwierige Herausforderung liegt in der Selektion. Um keine Datenfriedhöfe zu erzeugen oder dysfunktionale Routinen durch gespeichertes Wissen zu zementieren, muß abgelegtes Wissen ständig auf aktuellen Wert und Wiederverwendungsfähigkeit geprüft werden.

Wissensbewertung

Um den Erfolg des Wissensmanagements meßbar zu machen, ist das Unmögliche nötig: Die kontextgebundene Ressource Wissen muß objektivierbar gemessen werden. Wissenscontrolling ist ein bisher ungelöstes Problem des Wissensmanagements.

Wissen kann nur über den Preis der Verdinglichung quantifiziert werden, also der Entnahme aus zeitlichen, situativen und persönlichen Kontexten. Es kann deshalb, ebenso wie es nur kontextuell gesteuert werden kann, nur mittelbar und unscharf erfaßt werden, also anhand von vermittelnden Meßgrößen wie Prozeßzeiten, Ausbildungserfolg o. ä. Der Anspruch, Wissen exakt messen zu können gaukelt dort Objektivität vor, wo nur Unschärfe sein kann. Erste Ansätze eines qualitativen Wissenscontrollings zeigen allerdings, daß Organisationen in der Lage sein können, Wissensbilanz in Form einer „Positionierung mit Unschärfen“ zu ziehen.

Die Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements

Wissensmanagement bewertet die bestehenden Kompetenzportfolios innerhalb einer Organisation neu und setzt neue Prioritäten. In diesem Prozeß verlieren bisherige Experten häufig ihre Sonderstellung. Wissensmanagement ist ein Politikum und braucht Top-Management-Commitment. Wissensmanagement ist eine Querschnittsaufgabe, welche heute durch getrennte Funktionslogiken der Organisationsbereiche erschwert wird. Wissensmanagement braucht kulturelle Verankerung und Vertrauen in der Organisation. Wissen selbst hat eine identitätsstiftende Funktion für die Organisation, die Wissen zu einer sensiblen Ressource macht. Interventionen in die organisationale Wissensbasis stoßen somit an Barrieren, die in Kontrast zu den verheißungsvollen Zielperspektiven eines organisationalen Wissensmanagements stehen. Ein strategischer und gleich-

zeitig achtsamer Umgang mit der Ressource Wissen ist von zentraler Bedeutung.

Wissensmanagement-Aktivitäten müssen die bisherigen organisationalen Gestaltungsformen von Wissen (Weiterbildung, EDV, Einstellungspolitik etc.) einschließen und mit ihnen balanciert sein. Wissensmanagement muß in diesem Sinne auch Anschlußfähigkeit zu anderen Managementaktivitäten wie TQM oder Business Process Reengineering beweisen können.

Organisationen aus der Wissensperspektive zu betrachten läßt alte Gestaltungsprobleme in einem neuen Licht erscheinen und ermöglicht es, über gewohnte Funktionsgrenzen hinweg ein ganzheitliches Bild von der Organisation zu entwickeln. Will es dem Wissensmanagement gelingen, einen Beitrag zum organisationalen Erfolg zu erbringen, wird es den hier aufgezeigten Grenzen Rechnung tragen müssen. Einem problemorientierten, verantwortungsvollen und ganzheitlichen Wissensmanagement ist bereits heute eine große Zukunft vorherzusagen.

Literatur:

Davenport, T. H.: Some Principles of Knowledge Management, in: Strategy – Management – Competition, 2/Winter 1996, S. 34 - 40

Heideloff, F./Radel, T. (Hrsg.): Organisation von Innovation – Strukturen, Prozesse, Interventionen, Hampp, München/Mering 1997

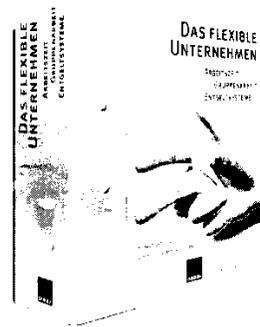
Nonaka, I./Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company, New York/Oxford: Oxford University Press 1995

Probst, G./Raub, S./Romhardt, K.: Wissen managen, FAZ/Gabler, Frankfurt/Wiesbaden 1997

Probst, G./Romhardt, K.: Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz. In: Lernende Organisation, hrsg. von Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung, Gabler, Wiesbaden 1997

Willke, H.: Systemtheorie III: Steuerungstheorie, UTB, Stuttgart/Jena 1995

Kosten senken Produktivität erhöhen:



Das Loseblattwerk läßt alle aufatmen, die bei Gruppen- und Projektarbeit, Arbeitszeit- und Entlohnungsmodellen immer auf dem neusten Stand sein müssen. Zusätzliche Informationen unter <http://www.flexible-Unternehmen.com>

Test-Coupon

Senden Sie mir bitte „Das flexible Unternehmen“ zur kostenlosen 14-Tage-Prüfung ohne jedes Risiko. Behalte ich das Werk, zahle ich den günstigen Preis von 179,- DM zzgl. Versandkosten (derzeit 6,90 DM), und um immer up-to-date zu sein, bekomme ich ca. 3x jährlich die aktuelle Ergänzungslieferung zum Preis von nur 0,49 DM pro Seite zzgl. Versandkosten.

Wichtig: Im Gegensatz zu vielen anderen Abonnements können Sie unseren Aktualisierungsdienst jederzeit kostenlos kündigen.

Name _____
 Firma _____
 Straße _____
 PLZ/Ort _____
 Datum/Unterschrift _____ 601

Vertrauensgarantie: Natürlich haben Sie ein 14-tägiges Rückgaberecht. Die Frist beginnt mit dem Tag der Zustellung. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Rücksendung (Datum des Poststempels) an: RSZ Abonnentenverwaltungs GmbH, Auslieferung Gabler Verlag, Frau Scharf, Otto-Welz-Str. 16, 35586 Wetzlar.

GABLER VERLAG ■ Frau Hachenberger
 Postfach 15 47 ■ 65005 Wiesbaden
 Fax: 0611 - 7878 4 22

GABLER

Änderungen vorbehalten. Entfallt im Buchhandel zum Verkauf.