

Management Forschung und Praxis
Universität Konstanz
herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki

Rüdiger G. Klimecki

***Wissensmanagement -
Wege zur 'intelligenten Organisation'***

Nr. 30 (1999)

Diskussionsbeitrag Dezember 1999

[Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki](#)

Universität Konstanz
Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft
Lehrstuhl für Management
D 93

D-78457 Konstanz

Tel. (07531) 882355 Fax (07531) 883179
e-mail: Rüdiger.G.Klimecki@uni-konstanz.de

Einführung und Überblick

Wer den *fundamentalen Wandel* (den „Paradigmenwechsel“) vom Industrie- zum Informationszeitalter erfolgreich bewältigen will, der braucht vor allem eines: *Wissen über die Steuerbarkeit von Wissen*.

Dazu muss man „wissen“, wie man Wissen

- erwirbt
- verarbeitet
- sichert

und benötigt auch „Wissen“ darüber,

- wann und unter welchen Bedingungen welches Wissen nützlich und welches überflüssig ist (Interpretation und Bewertung von Wissen)
- wie man Wissen schützt und - nicht zuletzt -
- wie man den Prozess der Wissenssteuerung (erwerben, verarbeiten, speichern) optimieren kann.

Konzepte des Wissensmanagements sollen helfen, diese Fragen professionell (d.h. in systematischer, umfassender und integrierter Weise) zu beantworten. Und da Wissen immer mehr zu *der* zentralen Ressource (nicht nur) im Wirtschaftsleben wird, kommt ihnen damit eine Aufgabe zu, die für die Zukunftssicherung des Unternehmens von herausragender Bedeutung ist.

1. Auf der Suche nach der „intelligenten Organisation“:

Rahmenbedingungen und Leitperspektiven des Wissensmanagements

- **Die Wissensgesellschaft als Rahmenbedingung ...**

Es ist mittlerweile unübersehbar, dass die Industriegesellschaft immer mehr zu einer *Wissensgesellschaft* wird. Und diese funktioniert nach grundsätzlich anderen Gesetzmäßigkeiten, als wir sie aus den Zeiten des „Industrieparadigmas“ - immer noch - gewohnt sind. Ein wesentliches Kennzeichen dieser Entwicklung ist es, dass Informationen zu dem Wirtschaftsgut werden, welches mit dem größten Wertschöpfungspotential und der höchsten Grenzproduktivität ausgestattet ist.

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

So messen z.B. laut einer Studie des Internationalen Instituts für Lernende Organisation und Innovation (München 1997) über 78% der befragten deutschen Unternehmen dem Faktor Wissen einen Wertschöpfungsanteil von 60 bis 100 Prozent zu. Ein weiteres Indiz ist die Börsenkapitalisierung sogenannter „wissensintensiver“ Unternehmen (wie z.B. Microsoft, SAP). Diese übersteigt immer häufiger den Wert klassischer Industriegiganten (wie z.B. Boeing, VW) - und dies trotz der vergleichsweise marginalen materiellen Größe dieser Unternehmen. Die Ressource Wissen überlagert also zunehmend die klassischen (industriellen) Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit und wird damit zum *dem* relevanten Produktionsfaktor der „postindustriellen“ Gesellschaft.

Infolge dieser Veränderungen müssen sich auch Unternehmen immer mehr als „Wissenssysteme“ begreifen und damit als Organisationen, die sich von ihren Wettbewerbern strategisch vor allem durch ein spezifisches Problemlösungswissen unterscheiden, das insbesondere folgende Bedingungen zu erfüllen hat: Es muss in hohem Maße marktrelevant sein und zugleich nur schwer imitiert werden können. Das Wissen selbst - und nicht seine jeweilige Manifestierung in Produkten und Dienstleistungen - wird damit zum zentralen strategischen Erfolgsfaktor. Wenn man durch Wissen zu Wettbewerbsvorteilen gelangen will und muss, ist man jedoch zu einem permanenten *Innovationswetlauf* gezwungen, dessen Geschwindigkeit eigendynamisch - d.h. mit einer von den einzelnen „Mitspielern“ kaum zu beeinflussenden Zwangsläufigkeit - ständig zunimmt. Was solche Innovationszwänge strategisch und marktbezogen bedeuten können, zeigt das folgende *Beispiel*:

Wenn ein Unternehmen sich heute dem *strategischen Ziel* verschreibt, ein (noch besserer) „global player“ zu werden, so handelt es sich dabei kaum mehr um eine autonome strategische Entscheidung, sondern eher um das Nachvollziehen eines globalisierungsbedingten *Innovationszwanges*, dem man sich bei Gefahr des eigenen Untergangs nicht entziehen kann. Strategische Wahlfreiheiten bleiben dabei bestenfalls noch bei der Ausgestaltung des „wie“. Doch auch diese sind begrenzt, z.B. durch den Zwang, schneller als andere die „kritische Größe“ für eine konkurrenzfähige Weltmarktpositionierung erreichen zu müssen.

An der „*Marktfront*“ geht damit einher, ein Problemlösungsangebot für zunehmend spezifischer definierte und enger abgegrenzte Zielgruppen bereitzustellen, welches nicht nur bedarfsgerecht ist, sondern möglichst auch die *zukünftig mögliche* Entwicklung dieser Bedürfnisse bereits heute ins Kalkül zieht. Und das alles - ohne Frage - natürlich *permanent* schneller, besser und kostengünstiger als die Wettbewerber.

Die Beschaffung, Verarbeitung, Sicherung und Weiterentwicklung des für die hier beispielhaft genannten strategischen Positionen benötigten Wissens ist damit die wesentliche - wenn nicht gar eigentliche - *Kernaufgabe des Managements*.

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

Die für die Industriegesellschaft so wichtige „materielle Substanz“ des Unternehmens, die sich etwa in Produkten und Dienstleistungen, Distributionsnetzen und Organisationsstrukturen ausdrückt, wird hingegen immer mehr zu einer lediglich zeitweisen Erscheinungs- und Ausdrucksform eines tieferliegenden und grundsätzlicheren unternehmerischen Wissenspotentials. Und was dies im Wirtschaftsalltag konkret bedeutet, können insbesondere jene Mitarbeiter (zwar mühe- aber nicht sorgenlos) nachvollziehen, die in ihrem Unternehmen z.B. gerade die dritte große Reorganisation innerhalb von fünf Jahren miterleben. Doch diese strategisch so relevante Ressource Wissen ist zugleich von höchst flüchtiger und trügerischer Substanz - und stellt damit das Management vor ganz neuartige Herausforderungen: So kann man heute von einer *Wissensexplosion* sprechen, in deren Verlauf sich unser Wissen jährlich etwa verdoppelt. Gleichzeitig sinkt aber die *„Halbwertszeit“* dieses Wissens (das ist die Zeit, in der das Wissen 50% seiner Gültigkeit verliert) drastisch - im Bereich des technologischen Wissen liegt sie z.B. bei unter 2 Jahren. Mit der Wissensexplosion geht dabei notwendigerweise auch eine zunehmende *Spezialisierung* einher - die Zeit der Universalgelehrten ist vorbei. Und aus der *Globalisierung* resultiert, dass sich Wissen nahezu überall auf dem Globus bündeln kann - vorbei ist damit auch die Zeit, in der die wichtigsten Industrienationen zugleich auch die „Hüter“ des einflussreichsten Wissens waren (so ist etwa die indische Stadt Bangalore heute auf dem Weg, eines der weltweit wichtigsten Zentren für Softwareproduktion zu werden).

Kann jedoch Wissen, begünstigt durch die modernen Kommunikationstechnologien, nahezu schrankenlos und ohne Ansehen traditioneller Machtstrukturen verfügbar gemacht werden, so steigt damit zugleich auch seine *Fragmentierung*.

Als Folge kann die Schere zwischen dem potentiell verfügbaren und dem tatsächlich genutzten Wissen immer mehr auseinanderklaffen: Im Rahmen eines „Negativ-Szenarios“ können wir uns dabei etwa einen Manager vorstellen, der inmitten dieser Wissensexplosion zwar *potentiell* jede Möglichkeit hat, ständig „schlauer“ zu werden, tatsächlich aber seine laufende „Verdummung“ nicht verhindern kann - vergleichbar einem Kunden, der inmitten eines prall gefüllten „Konsumtempels“ nicht einmal mehr die Zahnpasta findet.

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

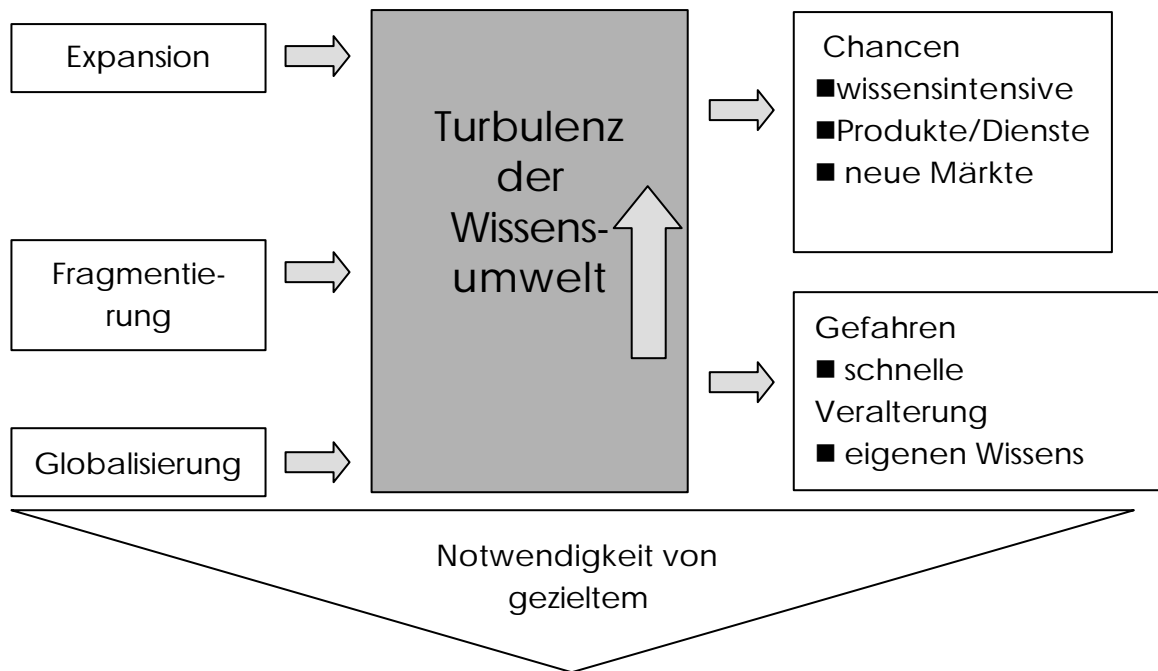


Abb. 1: Trends der Wissensgesellschaft, (Probst et al., 1997, S.22)

Die Wissensgesellschaft birgt somit vielfältige *Risiken* - also Chancen *und* Gefahren zugleich - in sich: Es gilt, unzählige neue Märkte mit extremem Wachstumspotential zu entdecken und zu erschließen und dabei zu vermeiden, in der Informationsflut unterzugehen oder sich im „Wissensdschungel“ hoffnungslos zu verirren. Entsprechend muss ein realistisches Wissensmanagement deshalb auch auf beide Problemfelder (also Chancennutzung und Gefahrenvermeidung) ausgerichtet werden.

• ... und die „intelligente Organisation“ als Leitperspektive

Mit dem Motiv der „intelligenten Organisation“ lässt sich dabei die Leitperspektive des Wissensmanagements recht plastisch zum Ausdruck bringen: Die Eigenschaft „Intelligenz“, üblicherweise nur Individuen zugesprochen, wird zum Kennzeichen für das gesamte Unternehmen.

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

Damit soll verdeutlicht werden, dass...

- ⇒ die Wissensverarbeitung nicht nur einzelnen Spezialisten und Abteilungen (z.B. Forschung und Entwicklung) überlassen werden darf, sondern Aufgabe des gesamten Unternehmens und aller seiner Teile ist,
- ⇒ jeder Mitarbeiter sich - unabhängig von seiner Position und Funktion - immer auch als Wissensmanager („knowledge worker“) verstehen soll,
- ⇒ nicht nur der Bereich Personalentwicklung für das Thema Wissen verantwortlich ist, sondern vielmehr unternehmensweit Rahmenbedingungen (Strukturen, Funktionen, Informationssysteme) zu schaffen sind, mit denen Prozesse der Wissensverarbeitung professionell in Gang gesetzt und unterstützt werden können,
- ⇒ sämtliche Geschäftsprozesse, Praktiken und Regeln mit Blick auf einen möglichst „intelligenten“ Umgang mit der Ressource Wissen zu überprüfen und zu optimieren sind,
- ⇒ Wissensmanagement in das strategische Programm des Unternehmens eingebunden werden muss.

Noch ist davon auszugehen, dass die vorgenannten fünf Maximen in der Wirtschaftspraxis nur selten und auf eher niedrigem Niveau umgesetzt werden. Von dem in der Einführung geforderten professionellen Wissensmanagement mit systematischem, umfassenden und integrierten Charakter dürfte man i.d.R. noch weit entfernt sein. Dennoch - es mehren sich die Anzeichen für eine schnell zunehmende Sensibilisierung und verstärkte Umsetzungsbemühungen.

Beispiele für eine Berücksichtigung von Wissensmanagement in den strategischen Unternehmensprogrammen finden sich etwa bei Hewlett-Packard, Rank-Xerox und General Motors. Auch werden bereits Funktionen geschaffen (wie etwa die eines „Vice President Knowledge Transfer“), von denen man sich eine zunehmende Professionalisierung erhofft. Und die schwedische Scandia-Gruppe publiziert bereits seit einiger Zeit Berichte über ihr „Intellectual Capital“, in denen Indikatoren für innovative Tätigkeit und Wissensperformance des Unternehmens vorgestellt werden, z.B. die Entwicklung und der Erfolg neuer Produkte, Daten über Kundenbindung, Verwendung von Informationstechnologien, Wertschöpfung je Mitarbeiter. Nicht zuletzt lassen sich immer mehr Unternehmen ihr Wissensmanagement durchaus auch etwas kosten - genannt werden hier Zahlen zwischen 3,5 - 10% der Einkünfte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: „Intelligente Organisationen“ lassen sich insbesondere daran erkennen, dass sie sich selbst als „Wissenssystem“ *begreifen* und den optimalen Umgang mit der Ressource Wissen zu einem wichtigen, ja sogar *zentralen Organisationsprinzip* erheben.

Pointiert gesprochen orientieren sich intelligente Unternehmen in ihren *Grundsätzen und Leitbildern* sowie in ihren *Strategien* primär an ihrer „intellektuellen Substanz“ und erst sekundär an deren jeweiliger materieller Umsetzung bzw. Anwendung (z.B. in Produkten und Dienstleistungen).

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

Beispiele hierfür sind etwa

- Die Verankerung der *Vision* einer intelligenten Organisation als *Leitbild*, verbunden mit dem *Grundsatz*, die Verbesserung von Wissensintensität und -performance als *Prämisse* des unternehmerischen Engagements anzusehen, und
- Der gezielte und langfristige Aufbau von *Kernkompetenzen*, d.h. einer marktrelevanten und schwer kopierbaren Wissensbasis, als *strategische Prioritätensetzung* für das unternehmerische Handeln.

2. Was man wissen muss, um Wissen zu managen: Schwerpunktsetzungen und Gegenstandsbereich des Wissensmanagements

• Schwerpunktsetzung: Der „Geist in der Flasche“

Bildlich ausgedrückt resultiert aus der Leitperspektive der „intelligenten Organisation“ für das Wissensmanagement folgende *Schwerpunktsetzung*:

Wissensmanagement ist in erster Linie an dem „Geist in der Flasche“ und erst in zweiter Linie an den unterschiedlichen Flaschen interessiert, in denen dieser Geist jeweils steckt. Dazu ein Beispiel:

Das strategische Ziel der *nachhaltigen Kundenbindung* wird gegenwärtig von sehr vielen Unternehmen verfolgt. Dabei wird längerfristig allerdings nicht der die „Nase vorn“ haben, der zu einem gegebenen Zeitpunkt über die besten diesbezüglichen Konzepte verfügt (also aktuell am meisten über seine Kunden „weiss“), sondern derjenige, der (besser als die Wettbewerber) weiss, wie und wo man dieses Wissens vorausschauend beschaffen, unternehmensweit einsetzen und weiterentwickeln, sowie - immer wieder aufs Neue - kreativ in Konzepten der Kundenbindung zusammenführen und anwenden kann.

Um im Bild zu bleiben: Das aktuelle Konzept der Kundenbindung stellt in dem Beispiel die „Flasche“ dar, die unseren „Geist bändigt“ und in eine anwendbare Form bringt.

Der „Geist“ steht für die „intellektuelle Substanz“ des Unternehmens, hier beispielhaft dargestellt als das Wissen über die Kunden.

Unsere „Flasche“ steht dabei sinnbildlich etwa für die gegenwärtig favorisierte Produktpolitik, die Vertriebswege, den Beratungsansatz und die Werbestrategie - die Konzepte also, in denen sich dieses Kundenwissen manifestiert.

Damit sind in unserem Beispiel zugleich aber auch *zwei ganz unterschiedliche Arten von Wissen* angesprochen:

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

1. Das Wissen über die Kunden, das sich in Produkten, Vertriebswegen, usw. ausdrückt - dieses Wissen bezieht sich *direkt* auf das „Objekt“ (die Zielgruppe) des unternehmerischen Handelns, wir bezeichnen es deshalb auch als „Objektwissen“ oder als „Wissen 1. Ordnung“.
2. Das Wissen über die Verarbeitung und Steuerung von Wissen. Dieses Wissen ist ganz *allgemein* auf den Umgang mit der Ressource Wissen gerichtet - der Kundenbezug ist hier also nur ein Anwendungsfall unter vielen, die ebenfalls denkbar wären. Das Objekt des Wissens ist somit das Wissen selbst - weshalb man es auch als „Metawissen“ oder „Wissen 2. Ordnung“ bezeichnet.¹

• Gegenstandsbereich: „Wissen über den Umgang mit Wissen“

Der zentrale **Gegenstandsbereich** von Wissensmanagement ist dieses Wissen der 2. Ordnung. *Wissensmanagement sammelt und verarbeitet also „Metawissen“ - Wissen darüber, wie man mit der Ressource Wissen (möglichst intelligent) umgeht.* Das Wissen über den Kunden - das „Objektwissen“ - ist dabei nur ein Anwendungsfall des Wissensmanagements. Diese Unterscheidung ist für die Praxis von herausragender Bedeutung, da sie zu jeweils unterschiedlichen Managementproblemen führt, welche nur durch die *koordinierte* Aktivität *verschiedener* Akteure optimal gelöst werden können:

- Auf der *Objektebene* geht es dabei z.B. um folgende Fragen: Was erwarten meine Kunden, was bieten wir ihnen, wo sind Defizite und wie kann man diese beseitigen?
- Auf der *Metaebene* sind jedoch Fragen ganz anderer Art zu stellen, etwa: Haben wir alle möglichen unternehmensinternen und -externen Wissensquellen zum Thema Kundenbindung „angezapft“; wie zuverlässig ist unser Wissen über die Kunden; verfügen alle wichtigen Unternehmensbereiche über die gleiche Art von Wissen und interpretieren sie es auch in gleichartiger Weise; wie lässt sich sicherstellen, dass unser

¹ In der modernen Managementlehre findet man diese Unterscheidung von *zwei Bezugsebenen des Managementhandelns* immer häufiger. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass der unternehmensweite Aufbau von (dezentraler) Managementkompetenz und die Optimierung von eigendynamisch (z.B. in teilautonomen Arbeitsgruppen) ablaufenden Managementprozessen *selbst* immer mehr zum Gegenstand des Managements wird. Beispiele hierfür sind etwa das „Deutero-Lernen“ (d.h. das Lernen, wie man lernt) oder das sog. „Superleadership“ (welches definiert ist als: Führung heißt, andere fähig machen, sich selbst zu führen).

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

Wissen stets aktuell bleibt und - nicht zuletzt - wie können wir uns davor schützen, dass unsere Konkurrenten dieses Wissen „abkupfern“?

Ganz unzweifelhaft sind die Fragen auf der „Objektebene“ von Bedeutung, denn niemand wird bestreiten, dass ein Unternehmen konkretes Wissen über die Kunden benötigt, da sonst keine Konzepte zur Kundenbindung entstehen können. Ebenso deutlich ist aber auch, dass das Unternehmen mit dem umfassenderen „Metawissen“ (und damit dem besseren Wissensmanagement) einen *strategischen Wettbewerbsvorteil* besitzt, der durch Vorsprünge beim konkreten Kundenwissen grundsätzlich *nicht* aufgefangen werden kann.

Anders gesagt: *kurzfristig* kann besseres Objektwissen zu Vorteilen führen - *langfristig* muss es sich jedoch immer dem besseren Metawissen geschlagen geben.

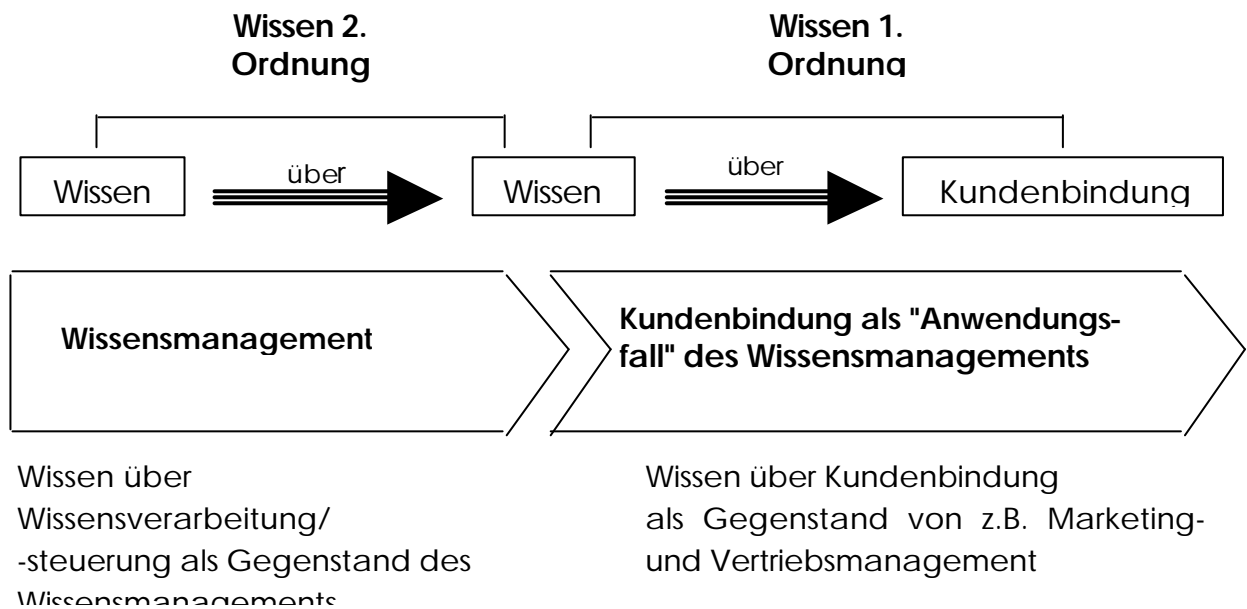


Abb. 2 : Wissensmanagement als Gegenstandsbereich und Anwendungsbeispiel

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

Die Abb. 2 verdeutlicht noch einmal das Zusammenspiel von Meta- und Objektwissen in unserem konkreten Anwendungsfall „Kundenbindung“. Die Durchführung von Wissensmanagement geschieht dabei gewissermaßen in einer Abfolge von *zwei* „Takten“:

1. *Takt*: Wir strukturieren unser „Wissen über den Umgang mit Wissen“, z.B. im Rahmen eines Wissensmanagement-Konzepts (vgl. hierzu Pkt. 3), und
2. *Takt*: wenden dieses Konzept auf ein konkretes Objekt an (hier: die Verarbeitung des Wissens über die Kunden).

Es folgt dann noch ein „3. Takt“, nämlich die Umsetzung dieses Wissens in konkrete Problemlösungen (Produkte, Dienstleistungen, etc.). Dieser fällt nicht mehr in den engeren Verantwortungsbereich von Wissensmanagement, sondern ist z.B. die Aufgabe von Marketing und Vertrieb.

Solange wir mit einem bestehenden Konzept des Wissensmanagements arbeiten, bleibt der 1. *Takt* gleich oder ändert sich nur leicht. Er ist es auch, der - musikalisch gesprochen - *betont* wird und damit den „Rhythmus“ angibt; denn unser Wissensmanagement-Konzept liefert ja das allgemeine Schema für die Verarbeitung des jeweiligen Objektwissens. Der 2. *Takt* klingt jedoch - strenggenommen - bei jedem neuen Anwendungsfall (Objekt) auch jedesmal neu.

• Das „Allgemeinwissen“ des Unternehmens: Die Schnittstelle zwischen den Wissensarten

Realistisch gesehen entstehen jedoch im Zuge der Unternehmensführung immer auch „Standard-Anwendungsfälle“, die einen *generellen* Charakter aufweisen. Diese erzeugen eine Art organisationales „Allgemeinwissen“ (hier als grundsätzliches und universell verwendbares Wissen zu verstehen). Dieses Wissen lässt sich auch als das *generelle Managementwissen* einer Organisation bezeichnen, das

⇒ ständig benötigt wird, und als

⇒ Strukturierungshilfe für speziellere Anwendungsfälle eingesetzt werden kann.

Willke (1996, S. 295 ff.) gliedert dieses „Allgemeinwissen“ in fünf Dimensionen, denen jeweils ein „Standard-Objekt“ zugeordnet wird:

1. Wissen über Strukturreformen (sachliche Dimension)

Dieses *umfasst* Kenntnisse über Organisationsveränderungen und deren Auswirkungen auf die Handlungen der Mitarbeiter und *zielt* darauf, die Strukturen ständig auf neue Anforderungen auszurichten.

2. Personales Wissen (soziale Dimension)

Dieses *umfasst* das Wissen des Unternehmens über seine Mitglieder, Kunden, Wettbewerber, etc. sowie das Wissen dieser Personenkreise über das Unternehmen. Es *zielt* auf eine optimale Nutzung der Humanressourcen (auch der externen wie z.B. Kunden).

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

3. *Prozesswissen (zeitliche Dimension)*

Dieses *umfaßt* das Wissen über Takt- und Zeitanforderungen, denen die Organisation intern und extern ausgesetzt ist, und *zielt* auf Prozessoptimierung (z.B. just-in-time, Arbeitszeitflexibilisierung).

4. *Projektwissen (operative Dimension)*

Dieses *umfaßt* Kenntnisse über Verfahrensweisen und Standardinstrumente (die „practices“ des Unternehmens), insbesondere bei Projekten, und *zielt* auf deren professionellen Einsatz im Rahmen weiterer Projekte (z.B. internes Benchmarking).

5. *Steuerungswissen (kognitive Dimension)*

Dieses *umfaßt* Wissen über Identität und Zielsetzungen des Unternehmens und *zielt* auf deren Reflexion und Weiterentwicklung.

Dass diese Wissensdimensionen (bzw. -objekte) für das Unternehmen von grundsätzlicher Bedeutung sind, dürfte offensichtlich sein. Ihre universelle Einsetzbarkeit für spezifische Anwendungsfälle soll jedoch mit Blick auf unser *Beispiel* "Kundenbindung" nachfolgend noch kurz getestet werden:

• **Anwendungsfall „Kundenbindung“**

1. Dabei lässt sich festhalten, dass unser Thema „Kundenwissen“ im *personalen* Bereich (soziale Dimension) des Wissens zu verorten ist.

Das ist zunächst einmal nur „nett zu wissen“ - zumindest für die Ordnungsliebenden unter uns. Zusätzlich zeigt uns diese Zuordnung aber auch konkreter, welche *Zielsetzungen* für unseren Anwendungsfall zugrunde gelegt werden können, also z.B.

- möglichst genau (und mit vielfältigen Methoden) in Erfahrung zu bringen, was die Kunden über uns wissen, wie sie uns beurteilen und was sie von uns erwarten, und
- uns selber klar zu werden, wie wir den Kunden sehen und welche Bedeutung wir ihm zumessen wollen (und das möglichst „ungeschminkt“), wie unser Bild beim Kunden aussehen soll und was wir ihm über uns (in welcher Weise) mitteilen wollen, damit er uns so sieht, wie wir von ihm gesehen werden wollen.

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

2. In einem weiteren Schritt können wir die einzelnen Wissensdimensionen aber auch als *Fahrplan* und *Checkliste* nutzen, um unser Kundenwissen zu überprüfen und zu verbessern. Dies führt dann z.B. zu folgenden Fragen:

Struktur: Welche Strukturänderungen wurden durchgeführt, um die Kundennähe zu erhöhen, welche Wirkungen haben sie gezeigt (woran kann man diese erkennen), hat sich die Kundenorientierung der Mitarbeiter verbessert? Aber auch: wie wirken sich Strukturmaßnahmen, die zu anderen Zwecken durchgeführt wurden, auf die Kundennähe aus (gibt es möglicherweise kontraproduktive Effekte)?

Personales: Wie erschließen wir uns das Wissen der Kunden, haben wir alle Wege genutzt? Wie bedeutsam ist die Kundennähe für unsere Mitarbeiter (auch „hinter der Front“), haben wir das Kundenwissen unserer Mitarbeiter umfassend erfasst und ausgewertet?

Prozess: welche Arten der Prozessoptimierung bieten sich an, um den Kundennutzen zu verbessern (z.B. durch schnellere Vorgangsbearbeitung, zeitflexiblere Beratung)?

Projekte: Welche „practices“ (Verfahren, Instrumente) werden genutzt, welche sind - in den Augen der Kunden - besonders erfolgreich, und welche nicht? Wie können erfolgreiche Maßnahmen auf weitere Projekte übertragen werden, wie nutzen wir unsere Erfahrungen und verhindern, dass das „Rad immer wieder neu“ erfunden wird?

Steuerung: Welche Bedeutung hat das Leitbild der Kundennähe für uns „wirklich“, was sind unsere „Bekennnis-“ und was unsere tatsächlichen „Gebrauchs“-Theorien im Umgang mit dem Kunden (vgl. hierzu auch die Ausführungen zum organisationalen Lernen)? Welche Ziele verfolgen wir beim Thema Kundennähe, stehen diese Ziele mit unseren Überzeugungen in Einklang? Wie können wir Lern- und Veränderungsblockaden auf dem Wege zu mehr Kundennähe überwinden?

Unser Beispiel zeigt: Je besser das organisationale *Allgemeinwissen* (oder: je größer unser *generelles* Managementwissen), desto leichter wird es uns fallen, den speziellen Anwendungsfall, hier also die Kundenbindung, effektiv zu bearbeiten.

3. Ideen im Fluge fangen: Ein integratives Prozeß-Konzept des Wissensmanagements

• Die Steuerung von Wissensprozessen

Wie gezeigt beschäftigt sich Wissensmanagement mit Problemlösungswissen und entwickelt *Regeln*, wie mit diesem Wissen professionell umzugehen ist. Wie ebenfalls deutlich wurde, ist Wissen keine statische sondern eine *dynamische* Größe, die sich im Zeitablauf mit unterschiedlicher *Intensität* und *Geschwindigkeit* verändert.

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

Könnten wir von dem gesamten Wissen einer Organisation eine *Momentaufnahme* (einen „Schnappschuss“) machen, so würden wir einen Überblick über die *organisationale Wissensbasis* erhalten. Doch schon während wir unseren „Schnappschuss“ entwickeln, verändert sich diese Basis, da ständig Informationen hinzugewonnen werden aber auch verloren gehen. Informationen sind also das „aktive Element“ des Wissens, weshalb sie gelegentlich auch als „Wissen in Aktion“ bezeichnet werden. Und ob die Organisation es will oder nicht - ihr Wissen *ist* ständig in Aktion. In jedem Unternehmen laufen also fortwährend Wissensverarbeitungsprozesse ab. Solange wir in diese jedoch nicht bewusst eingreifen und sie gezielt steuern, verlaufen sie eigensinnig und eigendynamisch (man kann auch sagen: zufällig und wildwüchsig).

Mit Hilfe des Wissensmanagements soll dieses Geschehen durch geplante Interventionen zielgerichtet beeinflusst und in gewünschte Bahnen gelenkt werden - ein Vorgang der durch das Motiv, „Ideen/Informationen im Fluge fangen“, besonders plastisch verdeutlicht wird. Ein integratives *Wissensmanagement-Konzept* muss diesem dynamischen Charakter von „Informations-Turbulenzen“ Rechnung tragen. In diesem Sinne lässt sich Wissensmanagement als ein *rahmengesteuerter Prozess* darstellen, in dem Wissen (bzw. Informationen als aktive Wissens Elemente) verarbeitet werden.

Rahmen- oder Kontextsteuerung bedeutet dabei, dass wir Wissensprozesse nicht unmittelbar, sondern nur indirekt beeinflussen können. Die Steuerungseingriffe des Wissensmanagements beziehen sich deshalb auf das Schaffen günstiger Rahmenbedingungen und die Definition der „gewünschten Bahnen“, insbesondere durch Vorgabe von strategischen Zielen (Stichwort: Kernkompetenzen) und die Verankerung in Leitbild und Unternehmensphilosophie (Stichwort: die Vision einer „intelligenten Organisation“).

• **Phasen des Wissensmanagement-Prozesses**

Die Steuerung von *Wissensprozessen* lässt sich in *drei Phasen* unterteilen:

1. Erwerb,
2. Verarbeitung und
3. Sicherung von Wissen.

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

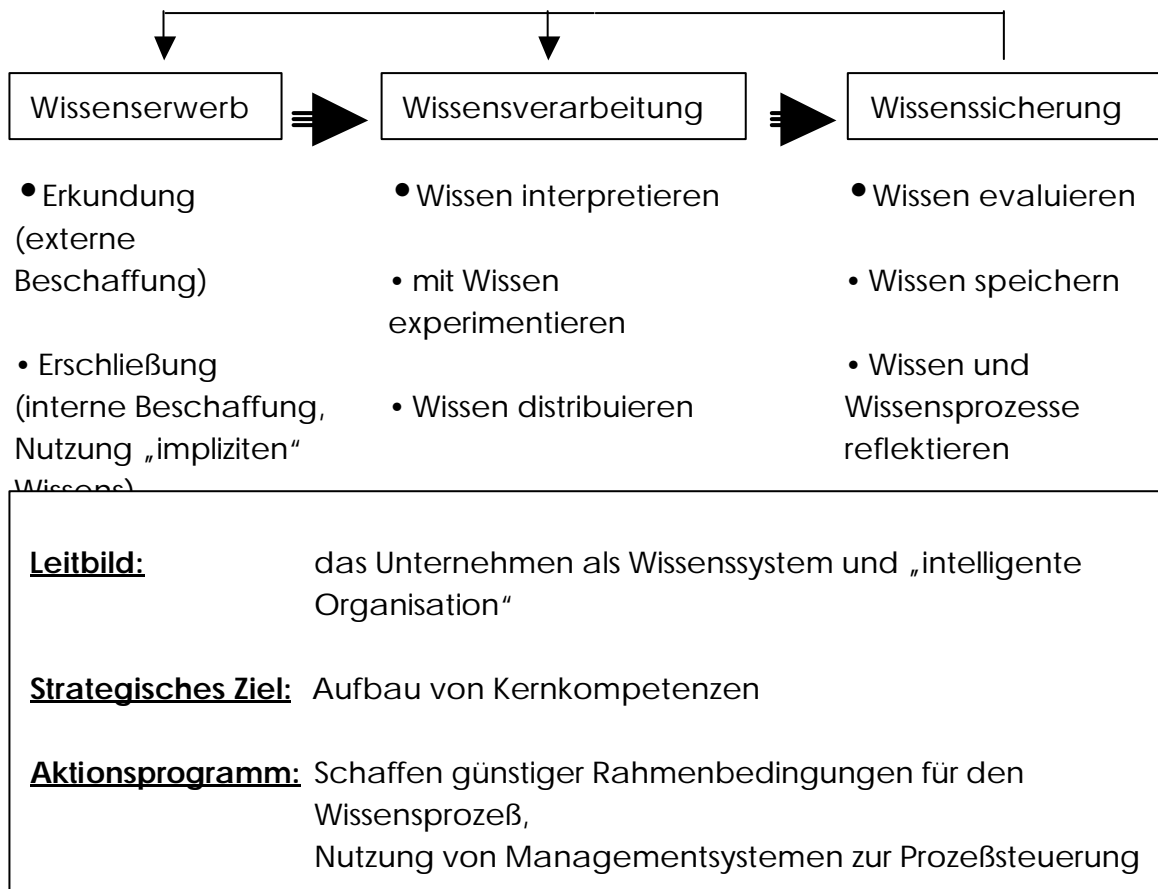


Abb. 3: Wissensmanagement als Prozess

1. Wissenserwerb

Die Beschaffung von Wissen kann grundsätzlich auf zwei Wegen erfolgen - extern und intern.

⇒ Erkundung von Wissen (externer Erwerb):

Das Unternehmen beschafft sich das benötigte Wissen von außen. Dies kann auf verschiedenartige Weise geschehen, z.B. durch Unternehmensberatung oder durch Einstellung neuer Mitarbeiter, aber auch durch externes Benchmarking. Dieser Weg

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

wird sich immer dann als notwendig erweisen, wenn das „Allgemeinwissen“ der Organisation nicht ausreicht, die angestrebten Veränderungen durchführen zu können - also z.B. im Fall eines *fundamentalen* Wandels. Als besonders auffälliges Beispiel mag hier die öffentliche Verwaltung dienen: Im Zuge des sog. *New Public Management* soll diese zukünftig nicht mehr „bürokratisch“ sondern - dem Vorbild der Privatwirtschaft folgend - auf der Grundlage von „Managementprinzipien“ gesteuert werden. Diese Reform erfordert ein Wissen, welches in den Verwaltungen sicher nicht in hinreichendem Maße zu finden sein wird. Der externe Weg des Wissenserwerbs ist allerdings mit großen Unsicherheiten behaftet und auch verhältnismäßig teuer. Ihn als einen *Erkundungsvorgang* zu beschreiben, also als ein „Abenteuer mit ungewissem Ausgang“, trifft deshalb den Kern des Problems. Dies deshalb, weil man erst nach einiger Zeit weiß, ob sich das neu „eingekaufte“ Wissen unter den gegebenen organisationalen Rahmenbedingungen als einsetzbar und nützlich erweist. Anders formuliert: Was ein frisch eingekaufter Weltklassefußballer für den Verein wirklich leisten kann, erweist sich erst im Mannschaftsspiel.

Um die Anschlussfähigkeit dieser extern beschafften Informationen an die Wissensbasis der Organisation sicherzustellen, sind damit an die nachfolgenden Phasen besondere Anforderungen gestellt.

⇒ Erschließung von Wissen (interner Erwerb)

Im Falle der internen Beschaffung ist das (neue) Wissen in der Organisation *implizit* bereits vorhanden, hat allerdings noch keinen Zugang zur kollektiven Wissensbasis gefunden. Dies ist z.B. der Fall, wenn der Erfahrungsschatz der Mitarbeiter dem Allgemeinwissen des Unternehmens nicht zugänglich ist. Es muss generell davon ausgegangen werden, dass es solche Diskrepanzen zwischen dem individuellen und dem kollektiven Wissen gibt: das Wissen *in* der Organisation ist also immer umfassender und reichhaltiger als das Wissen *der* Organisation. Dies bedeutet jedoch „im Klartext“, dass (mehr oder weniger große) Teile der wichtigsten Ressource des Unternehmens *brachliegen*. Der Vorgang des internen Wissenserwerbs kann deshalb als eine *Erschließung* dieses bereits vorliegenden aber bislang ungenutzten „Rohstoffes“ bezeichnet werden. Obwohl in den letzten Jahren - vor allem unter dem Einfluss von Lean Management - viel unternommen wurde, bieten sich hier noch immer nahezu unbegrenzte Möglichkeiten der Erschließung. *Beispiele* für solche Erschließungsmaßnahmen sind etwa: die Verbesserung des betrieblichen Vorschlagswesens, die Einführung von KVP (kontinuierliche Verbesserungsprozesse) oder TQM (Total Quality Management) und Qualitätszirkeln. Dass diese Maßnahmen das implizite Wissen nur beschränkt erschließen können, hat wohl insbesondere folgende Ursache: Sie setzen nicht beim „Geist“, sondern vielmehr bei der „Flasche“ an. Ihr wichtigstes Ziel ist die Verbesserung der bestehenden *Erscheinungsformen* des Wissens und nicht die Erschließung impliziten Wissens. Aus Sicht des Wissensmanagements handelt es sich also - hart gesprochen - um eine „falsche Prioritätensetzung“. Verändert man die dominierende „Optik“ dieser Instrumente von der Verbesserung bestehender Produkte und Prozesse hin zur Wissenserschließung, so stellen sie aber dennoch gute Hilfsmittel dar.

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

Jedes Unternehmen - so könnte man aus diesen Ausführungen schlussfolgern - sollte also nach der *spezifischen* Mischung von externem und internem Wissenserwerb suchen, die dem jeweils zu lösenden Problem in besonderem Maße gerecht werden kann. Untersuchungen zeigen allerdings, dass Organisationen aus ökonomischen und kulturellen Gründen selten dazu fähig sind, beide Wege mit gleicher Intensität zu beschreiten. Dass ein umfassender Wissenserwerb viel Zeit, Geld und mentale Energie kostet, ist unmittelbar einsichtig. Warum jedoch die *Unternehmenskultur* ebenfalls als eine Art „Terminator“ im Erwerbsprozess wirken kann, soll kurz erläutert werden: Mit Kultur bezeichnen wir bekanntlich die in einer Organisation vorherrschenden Einstellungen, Werte und Normen. Bei vielen Unternehmen lässt sich nun eine sogenannte *pragmatische* und *marktbezogene* Kultur nachweisen. Deren Wertschätzung ist auf Größen wie Umsatz und Profit gerichtet. Aktivitäten, die keinen unmittelbaren Bezug zu diesen Referenzen bieten, geraten leicht in Verdacht, „Sandkastenspiele“ zu sein und werden entsprechend gering geschätzt. Folgender Ausspruch mag dies verdeutlichen: „Keine Frage - es ist sicher wichtig, dass wir einmal aus dem Tagesgeschäft aussteigen und uns um diese abstrakten Dinge kümmern. Wir sollten aber darüber nicht vergessen, dass es unsere wichtigste Aufgabe ist, am Markt genug Geld zu verdienen - und das können wir nur, wenn...“. Aus Sicht des Wissensmanagements ist dies eine echte „Killerphrase“, die immer dann schwer zu bekämpfen ist, wenn sie in hohem Maße auf kulturellen Überzeugungen fußt.

Ein weiterer „kultureller Abwehrreflex“ kann dann entstehen, wenn das neue Wissen dem alten *feindlich* gegenübersteht. Gehen wir hierzu auf unser Beispiel aus der öffentlichen Verwaltung zurück: Neues Managementwissen bricht mit vielen bürokratischen Traditionen der Verwaltung, die über eine lange Zeit in deren Kultur hineingewachsen sind. Die Gefahr, dass dieses Wissen auf Abwehrhaltungen und Aversionen stößt, ist deshalb groß. „Das haben wir noch nie so gemacht“, „war denn alles falsch, was wir in den Vergangenheit gemacht haben“, „das sind doch alles nur Worthülsen“, „jetzt warten wir erst einmal ab, bis sich der Sturm gelegt hat und machen dann wie gewohnt weiter“ - diese Sprüche sind für solche Effekte kennzeichnend und sicher nicht nur in Verwaltungen bekannt.

Die aufgezeigten Probleme weisen nachdrücklich auf die Bedeutung der zweiten Phase des Wissensmanagement-Prozesses hin - die *Wissensverarbeitung*.

2. Wissensverarbeitung

Allgemein gesprochen, kommt es in dieser Phase darauf an, die erworbenen Informationen in die bestehende Wissensbasis des Unternehmens „einzubauen“, neues und altes Wissen also wechselseitig anschlussfähig zu machen.

Folgende Teilphasen, die sich durchaus parallel vollziehen können, sind dabei zu durchlaufen:

⇒ *Wissen interpretieren*

Bei diesem Vorgang wird dem neuen Wissen eine Bedeutung zugewiesen - die neuen Informationen werden dabei auf ihre Brauchbarkeit und Nützlichkeit hin überprüft. Es findet ein erster *Test der Anschlussfähigkeit* statt. Dieser ist leichter zu bestehen, wenn es sich um *Verbesserungswissen* handelt, welches den bisherigen Wissensbestand nicht gefährdet und in die vorhandenen Deutungsmuster einfach integriert werden kann. Schwieriger wird es bei *Veränderungswissen*, da hier die genannten Abwehrmechanismen auftreten können. Veränderungswissen verlangt von der Organisation, ihre Probleme „in veränderter Weise“ zu sehen oder auf neue Probleme aufmerksam zu werden. In beiden Fällen müssen die Deutungsmuster geändert werden, ansonsten ist dieses neue Wissen für die Organisation entweder bedeutungslos oder gefährlich.

Beispiele, die auf eine solche Bedeutungsveränderung hindeuten, sind etwa: Der Vertrieb wird nicht mehr nach Produkt-, sondern nach Kundengruppen organisiert, die Arbeitsorganisation wird auf Teamkonzepte umgestellt, das Unternehmen bietet den Mitarbeitern flexible Anreizkonzepte (sog. „Cafeteria-Lösungen“) an.

Welche Deutungsmuster kommen in diesen Beispielen zum Ausdruck? Etwa die folgenden: Die Erwartungen unserer Kunden haben sich so ausdifferenziert, dass wir sie mit unseren Produktkategorien nicht mehr erfassen können; die Geschäftslage ist so komplex geworden, dass sie verstärkt durch Teamleistungen mit „Vor-Ort-Entscheidungsrecht“ bearbeitet werden muss, und - nicht zuletzt - wir können gute Mitarbeiter nur halten und motivieren, wenn wir auf ihre individuelle Bedürfnislage eingehen.

So lange diese Deutungsmuster (diese organisationalen „Überzeugungen“) nicht bestehen, scheint das Wissen, welches in Kundenorganisation, Teamkonzepten, etc. zum Ausdruck kommt nutzlos oder sogar gefährlich (Stichwort: drohender Machtverlust der Vorgesetzten durch selbstgesteuerte Teams).

⇒ *mit Wissen experimentieren*

Die Nützlichkeit von neuem Wissen kann nur „experimentell“ nachgewiesen werden. Manchmal fallen solche Experimente klein aus (z.B. bei Informationen, die zu geringen Verbesserungen führen), manchmal jedoch werden sie auch umfassend und riskant sein (z.B. flächendeckende Einführung der Teamorganisation). Will ein Unternehmen jedoch nicht erst dann lernen, wenn „das Kind bereits in den Brunnen gefallen“ ist (dann fehlt ohnehin meist die Zeit dazu, dies gezielt zu tun), ist es notwendig, ein experimentierfreudiges Klima zu schaffen. Die „Null-Fehler-Mentalität“ sowie ein starkes Beharren auf bestehenden Lösungen wirken in diesem Zusammenhang kontraproduktiv. Gerade in Zeiten

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

fundamentalen Wandels bietet die Möglichkeit, mit neuem Wissen experimentieren zu können, nicht nur Wettbewerbsvorteile sondern wirkt zugleich „krisenverhindernd“ oder doch zumindest krisendämpfend. Wichtig ist jedoch, dass solche Experimente nicht ungezügelt verlaufen, sondern in Programme des „geplanten Wandels“ eingebaut werden. Solche Experimentierfelder können z.B. durch entsprechend ausgerichtete *Lern- und Qualitätszirkel*, *bereichsübergreifende Arbeitsgruppen*, etc. geschaffen werden. Wichtiger noch ist jedoch, dass eine solche Experimentierfreude im „Wertekorsett“ des Unternehmens verankert wird (Stichwort: veränderungs- und lernfreundliche Kultur).

⇒ *Wissen distribuieren*

Zum Verarbeitungsvorgang gehört wesentlich, der Fragmentierung des Wissens, d.h. dem „Insel-Effekt“, entgegenzuwirken. Der Informationsfluss darf möglichst selten stocken, die Erfahrungen „vor Ort“ müssen möglichst dem gesamten Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, um ein hohes Maß an Nachhaltigkeit zu erreichen. Diese Wissensverteilung wird durch Projektorganisation und Teamvernetzungen sehr begünstigt. Dass diese Strukturformen jedoch tatsächlich zu einer Wissensdistribution beitragen, hängt jedoch stark von einem entsprechend ausgerichteten Personalmanagement und von der Existenz eines Wissenscontrollings ab.

Personalmanagement kann beispielsweise folgende Beiträge leisten: Förderung des arbeitsplatzbezogenen Lernens, Forcierung der Teamentwicklung, Bereitstellung von Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, Belohnung der „Wissensperformance“ von Individuen und Gruppen (z.B. indem Wissensmanagement-Ziele vereinbart und deren Erreichung „belohnt“ wird), etc.

Wissenscontrolling hat insbesondere die Aufgabe, Indikatoren für die Qualität und Quantität solcher Verteilungsprozesse bereitzustellen (z.B. im Rahmen von Informationssystemen).

3. Wissenssicherung

Schwerpunkt dieser Phase ist es, das neue Wissen in der bestehenden Wissensbasis fest zu verankern (es „explizit“ zu machen) und einen unerwünschten Abfluss oder eine unbefugte Nutzung möglichst zu verhindern. Folgende Teilphasen lassen sich unterscheiden:

⇒ *Wissen evaluieren*

In der Unternehmenspraxis kann generell festgestellt werden, dass der systematischen Auswertung und Bewertung von Veränderungsmaßnahmen eher wenig Beachtung geschenkt wird. Evaluiert wird vielfach nur, was sich in harten Zahlen ausdrücken lässt. „Versuch und Irrtum“ ist beim Management des Wandels das geläufigere Verfahren. Allerdings wird man zugeben müssen, dass die Bewertung von Wissen vergleichsweise schwierig ist. Ein wesentlicher Grund dafür liegt darin, dass Wissen nur indirekt, also über „Umwege“, abgebildet und beurteilt werden kann. Folglich müssen Indikatoren gebildet

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

werden, mit denen sich die „Wissensperformance“ illustrieren und - da ein komplettes Abbilden nicht möglich ist - „exemplifizieren“ lässt.

Nach den bisherigen Ausführungen bieten sich dazu *zwei Ansatzpunkte* an: die *Wissensinhalte* (Objektwissen) und der *Wissensprozess* (Metawissen).

Inhaltlich könnte beispielsweise evaluiert werden,

- inwieweit dem Leitbild einer intelligenten Organisation konkret gefolgt wird (Kulturbeobachtung)
- ob eine angestrebte Kernkompetenz in einem definierten Zeitraum aufgebaut werden konnte (Analyse des strategischen Kompetenzportfolios).
- welche individuellen Fähigkeiten vorliegen und wie sich diese durch Entwicklungsmaßnahmen verändert haben (Fähigkeitsprofile und Bildungscontrolling)

Beispiele für die Bewertungsmöglichkeiten von *Wissensprozessen* sind etwa

- die Erfolgsanalyse von Benchmarking-Projekten oder Beratungsleistungen
- checklistengesteuerte Bewertungen der Kommunikation und Interpretation von Wissen im Rahmen von gezielt durchgeführten Experimenten (z.B. Lernzirkel, Projekte)
- der Einbau von Wissensverarbeitungszielen in das allgemeine Zielmanagement des Unternehmens und die anschließende Überprüfung von Wissenstransferleistungen
- allgemein: die „knowledge worker“-Qualitäten (nicht nur) von Führungskräften im Rahmen der Personalbeurteilung, Flussdiagramme für die Verteilung von Wissen
- gezielte Auswertung der „Wissensproduktion“ von Projekten
- Messen der Nutzung von Informationssystemen

Die sinnvolle Integration dieser Evaluierungsmöglichkeiten zu einem schlüssigen und am Wissensbedarf der Organisation ausgerichteten Gesamtkonzept ist Aufgabe des *Wissenscontrollings*.

⇒ *Wissen speichern*

Um einen möglichst organisationsweiten Zugriff auf das Wissen zu ermöglichen, müssen die Informationen in *öffentlich zugänglichen Medien* gespeichert werden. Je nach Art des Wissens bieten sich dafür unterschiedliche Speichermedien an:

- die Unternehmenskultur als Speicher für normatives Wissen (to know why)
- Strategien und Zielsysteme als Speicher für „to know what“-Wissen
- Best Practices, Managementsysteme, etc. für die Speicherung von „to know how“-Wissen

Diese Medien sind bekannt und dürften in den meisten Unternehmen mindestens ansatzweise in „expliziter“ Form vorliegen. Sollen sie jedoch als Wissensspeicher genutzt werden, ist eine ständige Kommunikation über diese Medien notwendig, um sie im „öffentlichen Bewusstsein“ zu halten. Dabei muss der Kern dieser Kommunikation jedoch

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

auf den *Wissensbestand* (den „Geist“ in der Flasche der Systeme) gerichtet sein. Hierzu nochmals unser *Beispiel* „Kundenbindung“: Im Rahmen der Kulturbeobachtung wäre etwa sicherzustellen, dass das „Warum-Wissen“ organisationsweit in ähnlicher Form kommuniziert wird und auch abgerufen werden kann. Wenn wir also zehn Führungskräfte aus unterschiedlichen Ebenen fragen, *warum* Kundennähe eine Leitmaxime des Unternehmens ist, dann sollten im Idealfall alle gleich antworten.

⇒ *Wissen und Wissensprozesse reflektieren*

In Zeiten turbulenten Wandels kann der Wissensprozess mit der Speicherung allerdings nicht abgeschlossen werden. Ein wichtiges Element würde fehlen - die *Rückkopplung* auf die übrigen Phasen des Prozesses. Erst eine solche „Feedbackschleife“ sichert ein dynamisches und sich selbst weiterentwickelndes Wissensmanagement. Die Prinzipien eines Management des Wandels gelten gleichermaßen auch für das Wissensmanagement selbst.

Um zu wissen, welches Metawissen sich bewährt hat und welche Veränderungen vorgenommen werden sollten, muss die organisationale Wissensbasis ständig infrage gestellt, also „reflektiert“ werden (Stichwort: reflexives Lernen, Deuterolernen). Da während des gesamten Wissensprozesses ständig Objektwissen hinterfragt wird, dient diese abschließende Phase deshalb insbesondere der *Reflexion des Wissensmanagement-Prozesses*. Dafür bieten sich die folgenden Ansatzpunkte.

- das Wissensmanagement-Konzept insgesamt, z.B. hinsichtlich innerer Konsistenz, Reichweite und Umsetzung
- die Instrumente, die zur Steuerung der einzelnen Phasen eingesetzt werden, und - nicht zuletzt
- die Wissens- und Lernbarrieren, die in der Organisation vorzufinden sind.

Fazit: Es gibt viel zu tun, fangt schon einmal an ...

Um den Anforderungen von Wissensmanagement gerecht werden zu können, müssen einige Besonderheiten beachtet werden. Auf einige der hier wichtigen Punkte soll abschließend nochmals zusammenfassend hingewiesen werden:

1. Die Steuerung von Wissensprozessen stellt ein echtes *Querschnittsproblem* dar, das Auswirkungen auf alle übrigen Themen und Funktionen des Managements hat. Überall wo Wissen verarbeitet wird, lässt sich Wissensmanagement gewinnbringend einsetzen, gleich ob es sich dabei um Kundenbindung, Mitarbeiterführung, Teamorganisation, Qualitätsverbesserung, den Aufbau strategischer Kernkompetenzen oder die Optimierung von Wertschöpfungsprozessen handelt. Dies bedeutet jedoch auch, dass jeder, der mit den vorgenannten Problemen beschäftigt ist, nicht nur über sein „Objekt“ (z.B. Qualitätsverbesserung), sondern auch über die damit verbundenen Wissensverarbeitungsprozesse nachdenken und damit immer auch ein *knowledge worker* sein sollte. Im Kern ist Wissensmanagement deshalb eine dezentrale Aufgabe, die ohne starkes „bottom-up“-Engagement nicht auskommen kann. Die Einrichtung einer zentralen Abteilung/Funktion ist deshalb eine sicher notwendige aber keinesfalls hinreichende Bedingung.
2. In der Praxis ist es weder sinnvoll noch ökonomisch zu rechtfertigen, dass Wissensmanagement „um seiner selbst willen“ betrieben wird. Wollen wir es also umsetzen, benötigen wir dazu immer einen *Anwendungsfall*, der uns die Zielsetzungen vorgeben kann, die mit der Verarbeitung von Wissen erreicht werden sollen. Wenn wir also beispielsweise fragen, welches Wissen wir brauchen, dann müssen wir immer wissen „wozu“ - und die Antwort auf dieses Wozu bestimmt dann den Anwendungsfall (z.B. strategische Kernkompetenzen, Kundenbindung). Das klingt selbstverständlicher und einfacher, als es sich in der konkreten Praxisarbeit darstellt. So hört man in Unternehmen immer häufiger „wir haben jetzt mit Wissensmanagement angefangen“. Damit ist üblicherweise die Einrichtung eines Projekts gemeint, in dem Ideen und Konzepte ausgearbeitet werden sollen. Kein Zweifel, dass dies notwendig ist - doch wie wir gesehen haben, ist dies erst die „halbe Miete“. Aus Erfahrung wissen wir, dass zur Vermeidung von „Papiertiger-Effekten“ so früh wie möglich insbesondere solche Anwendungsfälle gefunden werden müssen, mit denen sich in der gesamten Organisation eine hohe Aufmerksamkeitswirkung erzielen lässt.
3. In der intelligenten Organisation ist Wissensmanagement eine Art „Allzweckwaffe“. Doch auch deren Einsatz muss wohlüberlegt sein. Jede Organisation wäre „intellektuell“ und ökonomisch völlig überfordert, wenn jeder Geschäftsvorgang zugleich und ständig zum Gegenstand von Wissensmanagement würde. Die Auswahl jener Anwendungsfälle, die für das Unternehmen mit einem besonders hohen Nutzen ausgestattet sind, ist deshalb der erste entscheidende Schritt hin zu einem praktikablen Wissensmanagement.

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

4. Viele Unternehmen verstehen sich bislang noch nicht als Wissenssysteme. Ein entsprechendes Instrumentarium auf „unvorbereitetem Boden“ (sprich: ohne Berücksichtigung der Kultur) einzurichten, wird deshalb große Implementationsprobleme nach sich ziehen. Diese können einen „Das-konnte-doch-nichts-bringen“-Effekt auslösen, der ein strategisch hoch bedeutendes Managementkonzept auf lange Zeit zu diskreditieren vermag. Die Verankerung der Leitperspektive einer „intelligenten Organisation“ ist deshalb nicht nur vordringlich, sondern muss zu einem ständigen Begleiter von Wissensmanagement-Aktivitäten werden.
5. Jedes Unternehmen hat seine Eigenarten und seinen speziellen Reifegrad, den es auch bei der Einführung von Wissensmanagement zu beachten gilt. Um wirksam werden zu können, muss Wissensmanagement deshalb an den jeweiligen Reifegrad und die Besonderheiten der Organisation angepasst werden. Sich anzuschauen, was andere tun, ist sicher wichtig und richtig. Wichtiger noch ist es jedoch, diese Anregungen, zwar lernwillig und entwicklungsbereit aber mit Blick auf die eigene Identität und die eigenen Bedürfnisse zu reflektieren - und „Abziehbilder“ zu vermeiden. Auch hier lässt sich der Transformationszyklus gut anwenden: wichtig ist zunächst die Vision und der große Rahmen, die Transitionsphase braucht jedoch Zeit und ein schrittweises Vorgehen.
6. Der intensive Umgang mit Wissen wird und muss ein Unternehmen in Widersprüche verstricken und auch in Konflikte stürzen. Lern- und Entwicklungsprozesse sind ohne derartige Brüche und Härten nicht vorstellbar. Konsequenz, Konfliktfähigkeit und Stehvermögen sind deshalb „Grundtugenden“, die Wissensmanagement wirkungsvoll unterstützen können (und müssen).
7. „Wissen ist Macht“. Diese Allerweltserkenntnis zeigt auf, dass Wissensmanagement natürlich auch die Machtgrundlagen eines Unternehmens berührt. In der „wissenden Organisation“ tritt an die Stelle der positionell bestimmten (starren) Entscheidungsbefugnis immer mehr die über eine am jeweiligen Problem ausgerichtete (und damit flexible) Entscheidungsbefähigung, die in an Expertise ausgerichtet ist. Bei der Implementierung von Wissensmanagement muss deshalb dem Abbau von Wissens- und Lernbarrieren mindestens die gleiche Aufmerksamkeit gewidmet werden, wie dem Aufbau des Konzepts selbst.

Wissensmanagement - Wege zur „intelligenten Organisation“

Literatur:

Boch, D./Echter, D./Haidvogel, G.A., Wissen - Die strategische Ressource. Weinheim: Beltz 1997

Nonaka, I./Takeuchi, H., Die Organisation des Wissens. Frankfurt/New York: Campus 1997

North, K., Wissensorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler 1998

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

Willke, H., Dimensionen des Wissensmanagements, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Wissensmanagement. Berlin/New York: de Gruyter 1996