



Richard Pircher

Dr.;
 Jahrgang 1971;
 Ausbildung: Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Graz;
 derzeitige Tätigkeit: wissenschaftlicher Mitarbeiter Donau-Universität Krems, Lehrgangsleiter Wissensmanagement sowie Innovations- und Technologiemanagement, Betreuung des Bereiches für wissensorientiertes Management in Lehre, anwendungsorientierter Forschung und Consulting.
 Nähere Informationen: www.donau-uni.ac.at/wim

Auf dem Weg zur intelligenten Organisation – Rahmenbedingungen und Instrumente, die Wissen wirksam machen

Management Summary:

Wissen ist an Menschen gebunden. Deshalb lässt es sich nur indirekt managen, indem Rahmenbedingungen gestaltet werden, die die Entwicklung des Wissens zur Erreichung der strategischen Zielsetzungen bestmöglich fördern. Erfolgreichen Aktivitäten und Entscheidungen liegt häufig „stillschweigendes“ Wissen zugrunde, das kaum kommunizierbar oder über Dokumente vermittelbar ist, weil es auf Erfahrungen beruht.

Folgende Rahmenbedingungen sind für das Wissen in Organisationen von besonderer Bedeutung: Strategie, Daten und Informationen, Leadership, Personalmanagement, Organisationskultur, Strukturen, Prozesse, räumliche Gestaltung sowie Wissenscontrolling. Zentrale Instrumente des Wissensmanagements sind beispielsweise die systematische Planung und Entwicklung von Kompetenzen der MitarbeiterInnen, Communities of Practice, Yellow Pages und Informations- und Kommunikationstechnologien. Die Vorbildwirkung der Führungskräfte entscheidet häufig über Erfolg oder Misserfolg von wissensorientiertem Management.

Fällt es Ihnen in Ihrer Organisation leicht, für Fragen außerhalb Ihres engeren Arbeitsumfeldes den richtigen Ansprechpartner zu finden? Werden Fehler wiederholt? Werden für ähnliche Problemstellungen mehrfache und unterschiedliche Lösungen entwickelt? Werden Irrtümer oder Risikopotentiale offen gelegt oder verschwiegen? Kann die inhaltliche Position einer Führungskraft

sachlich in Frage gestellt werden?

Fragen wie diese zeigen exemplarisch auf, dass es in Organisationen häufig sehr schwierig ist, auf bestehendes Wissen zuzugreifen.

Allerdings stellt Wissen quer durch alle Branchen und Unternehmen jeder Größe bereits einen immer bedeutsamer wer-

Die wahren Wissenspotentiale sind dem Management meist unbekannt

B. Wissensmanagement braucht emotionale intelligente Führungskräfte mit der Fähigkeit zur Innenschau.

Viele Wissensmanager haben ihre Stärken im analytischen Bereich. Sie sind sehr talentiert in der Strukturierung komplexer Zusammenhänge und in der Gestaltung von Informationssystemen. Sie fühlen sich in der Welt des Sichtbaren Handlungsfeldern. Die Diskursivität des Wissensmanagements ist aber auf den ersten Blick unsichtbar und lässt sich nur durch intensive Innenschau – erschließen. Wert

Probleme werden bei der Lösung von Wissensmanagement, wird auf kollektive Lernprozesse eine verheerende Wirkung ausgeübt, oder die bestmögliche Lösung ist nicht gefunden. Die Führungskraft muss durch entsprechende Instrumente und gruppendynamische Prozesse die Führungskraft dazu bringen, auf der Führungsebene zu sein, das heißt, die Führungskraft zu unterstützen. Am Ende des Wissensmanagements steht die Fähigkeit der Mitarbeiter, die

speziell für die Führungskraft. Die Führungskraft muss durch entsprechende Instrumente und gruppendynamische Prozesse die Führungskraft dazu bringen, auf der Führungsebene zu sein, das heißt, die Führungskraft zu unterstützen. Am Ende des Wissensmanagements steht die Fähigkeit der Mitarbeiter, die

hänge überbrückt. Wer sich als Experte über das innere intellektuelle Feld ein ausgedehntes Bestandsnetz und ein Gefühl für seine Produkte erworben hat, wenn man sie nicht über

den Faktor dar. Rasche wissenschaftliche und technologische Entwicklungen, Globalisierung, komplexere und dynamischere Konkurrenzsituationen und die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien bieten sowohl neue Chancen als auch Risiken,

die nur durch das entscheidende Wissen genutzt bzw. umgangen werden können. Ob Top-Management, Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing oder Office Management: Aus- und Weiterbildung und die unbezahlbaren Jahre an persönlicher Erfahrung auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Funktionsbereichen besitzen einen wesentlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit.

Das Know-how der einzelnen MitarbeiterInnen entfaltet seine wertschöpfende Wirkung durch Steigerung der Produktivität und Innovationsfähigkeit nur dann, wenn die organisatorischen Rahmenbedingungen dafür förderlich sind und wenn Wissen gezielt vernetzt werden kann. Das Potential eines Stabes von Expert(inn)en und erfahrenen Profis wird nur zu einem kleinen Teil ausgeschöpft, wenn sie einander konkurrieren statt zu kooperieren oder wenn der Zeitdruck jeden freien Gedanken

Die Intelligenz der Mitarbeiter(innen) ist nicht gleich jener der Organisation

unterbindet. Deshalb muss zwischen der individuellen Intelligenz der Mitarbeiter(innen) und jener der Organisation als solcher unter-

schieden werden. In der Realität stehen wir häufig Organisationen gegenüber, die weder ihr individuelles oder organisationales Wissenspotential kennen noch dieses systematisch nützen und entwickeln. Sie verfügen zwar über motivierte und intelligente Mitarbeiter(innen) (oder haben einmal darüber verfügt, bevor diese in die innere Emigration verschwanden), vermögen aber nur in eingeschränktem Umfang dieses Potential zu nutzen.

Welches Wissensmanagement?

Zu den Begriffen „Wissen“ und „Wissensmanagement“ bestehen sehr unterschiedliche Definitionen und Zugänge.

Die Disziplin Wissensmanagement hat – trotz ihrer relativen Jugend – schon eine Entwicklung hinter sich, die in drei Generationen eingeteilt werden kann.

Wissen ist an Menschen gebunden

In der ersten und zweiten Generation (ca. 1990–2000 vorherrschend) wurde der Fokus auf den strategischen Wert des Wissens und auf den Einsatz von Informationstechnolo-

gie gelegt. Die ausschließliche Konzentration auf die Technologie führte allerdings oft nicht zu den angestrebten Zielen. In der dritten Generation des Wissensmanagements geht man davon aus, dass Wissen nur indirekt durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen gemanagt werden kann, weil es überwiegend an Menschen gebunden ist.

Welches Wissen?

Es hat sich gezeigt, dass nicht nur das faktische Wissen, das in Büchern, Medien, Datenbanken etc. vorhanden ist, von Bedeutung für das Wissensmanagement sein kann. Vielleicht noch viel wichtiger

ist das so genannte „tacit knowledge“ bzw. „stillschweigende“ Wissen, das nur schwer oder gar nicht sprachlich vermittelt werden kann.

Darunter fallen beispielsweise Intuition, Reaktions- und Abstraktionsvermögen, Verhandlungsgeschick, Kundenbeziehungen. Dieses Wissen kann nicht oder nur anteilig über Dokumente weitergegeben werden.

In diesem Zusammenhang sind zwei verschiedene Strategien des Managements



Abb. 1: Persönliche Zusammenarbeit fördert die Vermittlung von „stillschweigendem“ Wissen

von Wissen zu unterscheiden: die Kodifizierung, also das Speichern von Daten in Dokumenten einerseits und die Personalisierung andererseits, also die Weitergabe von Wissen direkt von Person zu Person. Erstere ist nahezu unabhängig von der Anzahl der Personen, die auf die Daten zugreifen, zeitlich stabil speicherbar und kann qualitätsgesichert werden. Die Personalisierung, z. B. durch eine Hotline von Expert(innen), ermöglicht ein sehr effizientes Lösen von kontextspezifischen Problemen und das Generieren neuen Wissens.

Wichtige Instrumente

Best-Practice-, Lessons-Learned- oder Projektdatenbanken unterstützen die Nutzbarmachung von wertvollem Erfahrungswissen über dessen Kodifizierung. Das Wissen ist jedoch kontextgebunden, weshalb ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Kodifizierung darin liegt, die Rahmenbedingungen, unter welchen das Wissen entstanden und gültig ist, ebenfalls zu erfassen.

Das wohl bedeutsamste Instrument der Personalisierungsstrategie besteht in der systematischen Planung der Mitarbeiter(innen)kompetenzen. Vorhandenes Know-how ist mit den strategischen Anforderungen abzugleichen, woraus etwaiger Handlungsbedarf abgeleitet werden kann.

Die Community of Practice (CoP) stellt ein weiteres Instrument der Personalisierung dar. Darunter ist eine Gruppe von Personen zu verstehen, die Interesse an derselben Thematik haben und miteinander in regelmäßi-

gem Kontakt stehen. Es kann sich beispielsweise um Wissen zu Technologien, Produkten, Absatzgebieten, Kundengruppen o. ä. handeln.

Yellow Pages sollen es ermöglichen, innerhalb des Unternehmens Mitarbeiter(innen) als Know-how-Träger zu identifizieren und zugänglich zu machen. Ähnlich einem Telefonbuch im Intranet

enthalten sie nicht nur Kontaktdaten, sondern auch Angaben über Aus- und Weiterbildung, Arbeitsschwerpunkte, Projektbeteiligungen etc.

Die Umsetzung

Vor den ersten Maßnahmen zur gezielten Entwicklung und Nutzung der immateriellen Ressourcen sollte in Form eines Workshops erarbeitet und vermittelt werden, was Wissensmanagement im umfassenden Sinn bedeutet und worin der konkrete Nutzen für die Mitarbeiter(innen) liegen kann. Da es kein Wissensmanagement „out of the box“ gibt, ist für jede Organisation zu ermitteln, wo und wie die wirksamsten Maßnahmen gesetzt werden können. Jedoch ist es deshalb nicht notwendig, bei Null zu beginnen. Zahlreiche Erfahrungen und Fallbeispiele aus der Praxis bieten Leitlinien und zeigen Erfolgsfaktoren auf.

Rahmenbedingungen

Folgende Rahmenbedingungen sind bei der Umsetzung eines umfassenden Wissensmanagements zu berücksichtigen:

Strategie

Wissensmanagement soll die Erreichung der Ziele der Unternehmensstrategie unterstützen. Deshalb haben sich alle Maßnahmen in der entsprechenden Pri-

orität danach auszurichten. Das Leitbild der Organisation kann explizit festhalten, dass die Wei-

tergabe und das Entwickeln von Wissen eine Pflicht von Führungskräften wie Mitarbeiter(innen) darstellt. Für die Entwicklung einer erfolgreichen Unternehmensstrategie wiederum wird Wissen zu und aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation benötigt: Absatzzahlen, Marktforschung, Benchmarking, Wünsche und Beschwerden von Kunden, aber

auch Intuition und langjährige Erfahrung von Mitarbeiter(innen)n aus Produktion, Vertrieb, Management etc. Es gilt also, potentiell relevantes Wissen für die Strategieentwicklung verfügbar zu machen und in diese einfließen zu lassen.

Leadership

Ein aktives Teilen und Entwickeln von Wissen kann nicht erzwungen werden.

Deshalb ist dafür das subjektive Wollen der Mitarbeiter(innen) notwendig. Einem

Mindestmaß an Identifikation mit dem Unternehmenszweck und der eigenen Funktion kommt damit eine große Bedeutung zu. Die Führung und Koordination von Know-how-Träger(innen)n und Spezialist(inn)en erfordert eine klare und glaubhafte Vision. Es ist ein Rollenverständnis des Managements als Teamleader und Trainer gefordert, das sich stärker auf Führen durch Ziele und Unterstützung als auf Anordnung konzentriert.

Daten und Informationen

Daten und Informationen bilden die Grundlage von Wissen. Neben der Bereitstellung von informationstechnologischen Infrastrukturen stellen vor allem auch Themen wie Informationsqualität, Inhaltsschließung und Information Retrieval wesentliche Faktoren für ein erfolgreiches Informationsmanagement dar. Wichtige Schritte können dabei meist auch einfache Regeln für den Einsatz von E-Mail (Formulierung der Betreffzeile, Dringlichkeitsstufen, Carbon Copy etc.) und für Ordnerstrukturen und die Dateibenennung sein. Neben Datenbanken stehen beispielsweise Community- und Kommunikationstechnologien, Data Mining, Content Management und Datenvisualisierung zur Verfügung.

Personalmanagement

Personalauswahl und -beurteilung sowie die Aktualisierung und Erhöhung der Vielfalt des vorhandenen individuellen

Die Vorbildfunktion der Führungskräfte ist häufig entscheidend

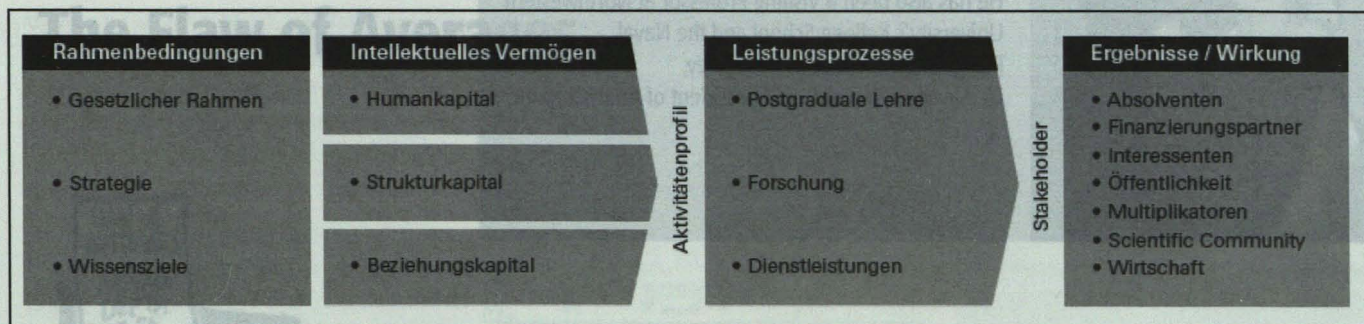


Abb. 2: Wissenscontrolling - Wissensbilanzmodell der Donau-Universität Krems

Wissen durch Weiterbildungsmaßnahmen etc. besitzen einen wesentlichen Einfluss auf das Wissen in der Organisation. Instrumente wie Job Rotation, Job Enrichment, Coaching/Mentoring, Ideenmanagement, Freiräume für Lernprozesse und die erwähnten Yellow Pages können die Mitarbeiter(innen) dabei unterstützen, Wissen über den gesamten Wertschöpfungsprozess aufzubauen und ihre Identifikation mit der Organisation zu erhöhen. Neben den Fachkenntnissen sind auch Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz zu berücksichtigen.

Wissen entsteht im Tun

als auch die informellen Strukturen sind für das Wissen in Organisationen von Bedeutung. Zwischen den Hierarchieebenen und funktionalen Bereichen wie dem Vertrieb, Marketing, Controlling, der Produktion, etc. wird oft wenig oder nur einseitig kommuniziert. Dadurch entstehen unverbundene Wissensinseln, was zu mangelnder Koordination führt. Communities, Kompetenzzentren oder Großgruppenveranstaltungen können helfen, diese Barrieren zu überwinden.

Prozesse

Die Transparenz der organisatorischen Prozesse und der Projekte der Organisation stellt eine wichtige Grundlage für den Aufbau von Systemwissen der einzelnen Mitarbeiter(innen) dar. Das Wissen über die Abläufe innerhalb der Organisation ermöglicht eine koordiniertere Ausübung der jeweiligen Tätigkeit sowie eine Steigerung der Effektivität und Flexibilität. Die Transparenz der Prozesse ist jedoch auch eine Vorbedingung, um Entstehung, Bestand und Bedarf von Wissen innerhalb der Abläufe zu koordinieren und zu nützen. Für die Entwicklung der organisatorischen Wissensbasis ist deshalb äußerst relevant, wo innerhalb des Prozesses Wissen entsteht und wo es benötigt werden könnte.

Räumliche Gestaltung, Wissensarchitektur

Durch die Räumlichkeiten und Arbeitsweisen wird Kommunikation kanalisiert und die Vermittlung oder Verteilung von Wissen ermöglicht bzw. beschränkt. In einem Gebäude mit breiten Gängen und gemeinsamen Pausenräumen für verschiedene Abteilungen wird es häufiger zu Gesprächen und übergreifender Kommunikation kommen als bei beengten und sehr funktionalen Rahmenbedingungen. Die Schaffung von Kommunikationsmöglichkeiten und Freiräumen fördert damit den Wissenstransfer und die Generierung neuer Ideen.

Wissenscontrolling

Erfolgsindikatoren beziehen sich traditionellerweise auf finanzielle (z. B. Return on Investment) oder materielle Größen (z. B. Lagerumschlagshäufigkeit), die quantitativ gemessen werden können. Aufgrund der stark gewachsenen Bedeutung immaterieller Ressourcen für den langfristigen Erfolg von Organisationen sind diese Vermögensbestände entsprechend zu berücksichtigen. Wissenscontrolling stellt damit einen wichtigen Orientierungsrahmen für das (Wissens-)Management und die Erfolgskontrolle dar. Als Instrumente des Wissenscontrollings werden beispielsweise Wissensbilanz oder Balanced Scorecard eingesetzt.

Organisationskultur

Die in die Organisationskultur gespeicherten „ungeschriebenen Gesetze“ wirken sich auf eine Vielzahl von Aktivitäten und Entscheidungen innerhalb einer Organisation aus. Sie beinhaltet Regeln für den Umgang mit Wissen und das Selbstverständnis der Organisation insgesamt und ist ein wirksamer WahrnehmungsfILTER. Starre Hierarchien, strenge Kommunikationsregeln, die Tabuisierung von Fehlern etc. unterbinden die Entstehung und den Austausch von Wissen.

Organisatorische Strukturen

Sowohl die formellen Strukturen (Organigramm, Stellenbeschreibungen, etc.)