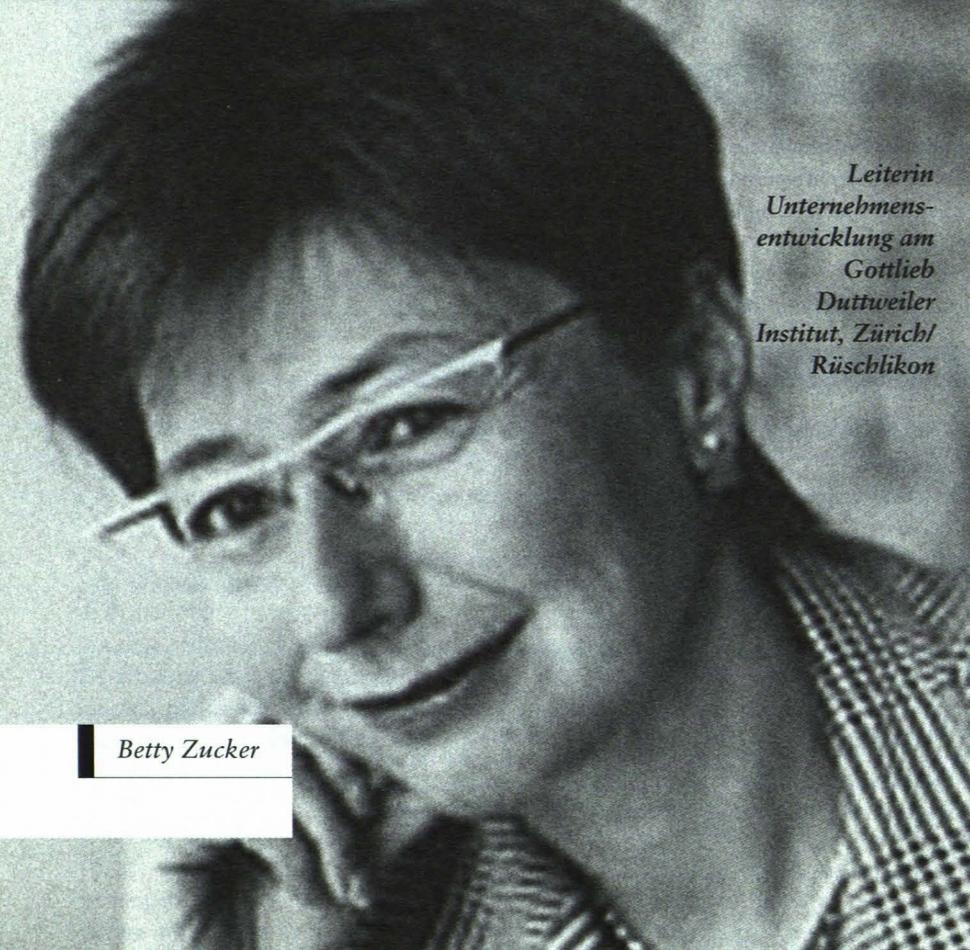


Intelligente Leute machen noch



Leiterin
Unternehmens-
entwicklung am
Gottlieb
Duttweiler
Institut, Zürich/
Rüschlikon

Betty Zucker

Nach den massiven Abspeckübungen der letzten Jahre entdecken Unternehmen jetzt, daß sie auch mit weniger Speck auf den Rippen noch nicht alle anderen abhängen. Alle stehen nun schlank, um nicht zu sagen ausgezehrt da und versuchen, leicht keuchend den Kunden anzulächeln. Bloß der Kunde sieht wenig, was besonders für ihn von Vorteil wäre. „Totale Qualität“, „Kundenorientierung“ und Schnelligkeit gehören heute im internationalen Wettbewerb zu den Basics. Das können alle. Für den Kunden einzigartige Leistungen und Lösungen anzubieten, darauf kommt es an. Nicht die Imitation, nicht die Kopie, die Innovation ist es, womit man im Westen nachhaltige Vorsprünge erzielen kann.

Der Halbleiterhersteller Intel, ganz konzentriert auf den Bau von Mikroprozessoren, hat sein Entwicklungstempo drastisch verschärft und die Innovationsrate erhöht. Er hat eine Kultur aufgebaut, die „Stillstand als Rückschritt“ betrachtet und seine Produktionskapazitäten so erweitert, daß Konkurrenten kaum mehr nachkommen. Intel ist meist schon einen Schritt weiter und verdrängt selbst die eigenen Produkte bevor ihr Lebenszyklus abgelaufen wäre. Der Erfolg und 80 % Marktanteil geben dem innovativen Unternehmen recht. Intel gewinnt mit Wissen. Da kommt keiner nach.

Der heute wichtigste Produktivfaktor ist Wissen.

Die Phonak AG, ein Hörhilfenhersteller aus Stäfa, hat mit ihren innovativen Hörgeräten Furore gemacht. Das Unternehmen hat seit Jahren konsequent seine Wissensentwicklung vorangetrieben und ein ausgezeichnetes Klima für Innovation etabliert. Mit einer flexiblen Struktur und einer stimulierenden Kultur werden in neuartiger Weise die verschiedensten Disziplinen kombiniert. Die Phonak managt konsequent die Standortvorteile, die die Schweiz bietet – Wissen und Know-how. Dann kann hier mit Erfolg produziert werden. Solche Unternehmen braucht das Land.

Alle reden heute von Innovation

Aber wer tut es? Wo sind die Unternehmen, in denen es von Experimenten brodet und vor Ideen gärt. Mit Intel und Phonak haben wir zwei Beispiele für innovative Unternehmen angeführt. Eine internationale Studie zeigt, daß 21 % der Unternehmen heute ihr Wissen durch Experimentieren entwickeln. Diese Unternehmen

- sind tendenziell die ersten in ihren Märkten mit neuen Produkten und besitzen die höchste Wettbewerbsfähigkeit;

kein intelligentes Unternehmen

- sind flexibel in der Organisierung und am besten für Unternehmenswandel geeignet;
- und ihr Management sind bereit, neue Ideen auszuprobieren, die noch nicht vollständig getestet und „bewiesen“ sind;
- sind dafür manchmal zu schnell und überlegen sich zu wenig Alternativen;
- sind besonders in den Branchen, die einem rapiden Wandel unterworfen sind, die besten Unternehmen;
- sind mehr in Asien als in Nordamerika oder in Europa vertreten.

Wenn man Führerschaft im Wettbewerb von heute anstrebt, dann führt kein Weg an einer konsequenten Wissensentwicklung vorbei, die sich des Experiments auf allen Ebenen des Unternehmens bedient. Wissensentwicklung ist zu wichtig, um sie der Forschung und Entwicklung zu überlassen. Sie ist Sache des ganzen Unternehmens. Unternehmen, die ihr Wissen besser an den Markt bringen – Knowledge to market – agieren innovativer, schneller und effektiver. Nicht mehr (nur) die Bewirtschaftung von Kosten, Finanzen, Standorten und Personal entscheidend heute über den Erfolg, sondern die Wissensperformance, die zu einzigartigen Angeboten am Markt führt.

Eine „ganz normale“ Vergeudung?

Wir begegnen in Unternehmen immer wieder den folgenden Phänomenen:

Heute wird vielerorts Wissen vergeudet und zerstört.

- Wissen verschwindet in der Versenkung.
Wieviel Wissen liegt in den Köpfen von unzähligen Experten, in den Praktiken erfolgreicher Teams, verbirgt sich unausgenutzt in Datenbergen und verbleibt in unausgewerteten Projekterfahrungen? Dieses Wissen wird weder geteilt, noch ist es zugänglich. Wissen ist vorhanden – und keiner weiß es.
- Wissen „genießt“ ein Inseldasein.
Der Wissensaustausch über organisatorische Grenzen hinweg, z. B. zwischen Abteilungen und Bereichen, ist oft mehr zufälliger als systematischer Natur. Da hilft auch die Beschwörung von Gemeinsamkeit nicht weiter, denn es heißt: „My knowledge is my castle“ oder „Wissen ist Macht“. Dies führt zu individuellen Vorteilen – unter bestimmten Voraussetzungen. Werden diese nicht verändert werden, hilft es wenig. Die „normale Engstirnigkeit“ organisatorischer Strukturen bleibt. Die vielen Inseln des Wissens im Unternehmen werden nicht miteinander verbunden. Fährdienste gibt es nur unregelmäßig.

- aktive Wissensverschwendung:
Beim Downsizing oder in Reorganisationen wird allzu oft linear gekürzt, ohne daß relevantes Know-how oder deren spezifische Träger berücksichtigt werden. Eingespielte Gruppen werden auseinandergerissen, ohne Rücksicht auf das Wissen, das sie miteinander teilen und weiterentwickelt haben. Jahrelang aufgebaute Kompetenzen werden so mit einem Federstrich zerstört.

Unübliche Wege gehen

Der Forschungs- und Entwicklungsleiter eines bekannten Audio Tech-Unternehmens geht regelmäßig auf Streifzüge. Wohin? Er verbringt ca. 25 % seiner Zeit in gesellschaftlichen Randgruppen wie in Hamburg St. Georgien (Drogenstrich), Berlin Oranienburg (Hausbesetzer), Textilmessen in Londoner Werften (Szene), in Jugendgruppen oder bei Künstlern, um Ideen und neue Anwendungsbereiche aufzuspüren. „Alle Produktideen sind dort, am Rande, beim Herumtreiben im Felde, entstanden.“ Denn „auf dem Golfplatz oder netten Eröffnungspaperos lerne ich nichts!“ Eine seiner Ideen brachte er von einem Aus-

1) Das Wissen in den Köpfen der Menschen Bsp: technisches Wissen, „Rechnen können“, Buchhaltung beherrschen, ein Auto reparieren	<i>personales Wissen</i>
2) Das Wissen, das systematisiert und kodifiziert in Datenbanken, Expertensystemen, Technologien, Systemen und Prozeduren lagert Bsp: McDonalds, MIS, Work Flow Management	<i>strukturelles Wissen</i> (verbleibt im Unternehmen, wenn die Mitarbeiter nach Hause gehen)
3) Wissen, das in Patenten, Lizenzen, Geheimnissen und in Marken enthalten ist. Bsp: Coca-Cola, Nike	<i>juristisch geschütztes Wissen</i>

Abb. 1: Wissensform

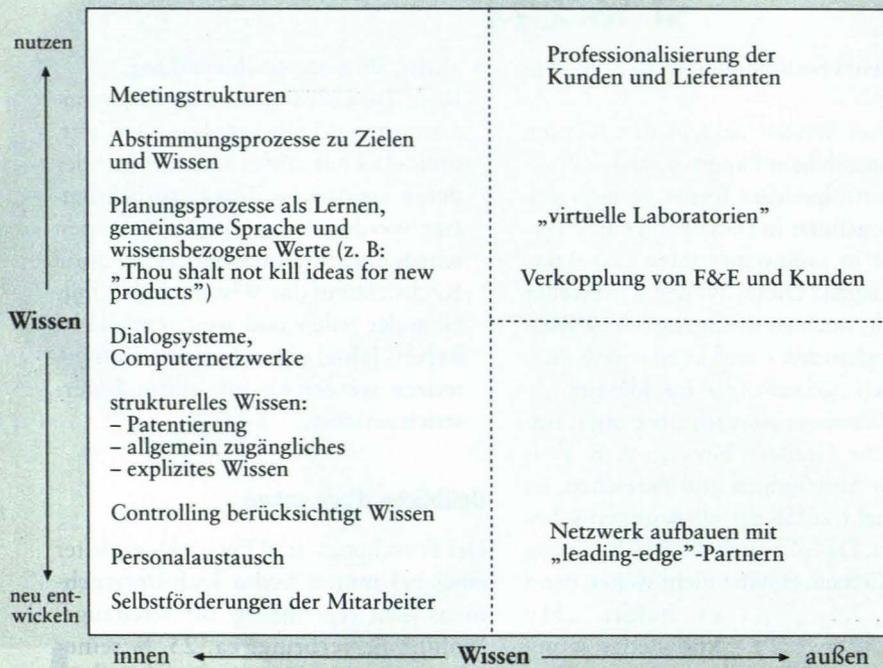


Abb. 2: Wissensquadrant unternehmensweite Kompetenzbildung

Durch ein ausgeklügeltes System an Prozeduren, Abläufen und Mitarbeiterunterweisungen kann das Unternehmen seinen Hamburger-Standard von Moskau über Peking bis Miami gleich und schnell einführen und durchhalten. Es ist nicht die Intelligenz der mehrheitlich jungen, oft nur angelernten und vielfach rasch wechselnden Mitarbeiter, die dafür verantwortlich ist, sondern es ist das System, das konstante Qualität weltweit liefert.

flug nach Oranienburg mit. Die Geschäftsführung verteilte zunächst diese Idee als „pervers“, daß sie völlig jenseits der technologischen „Normalität“ liegt. Heute erlebt sie eine furiose Markteinführung.

Zum Wissensmanagement gehört keine systematische Überprüfung vorhandenen Wissens außerhalb des Unternehmens. Das ist selbstverständlich, könnte man meinen. Aber die real existierende Praxis zeigt, daß sich Unternehmen oft nicht sorgfältig genug informieren. 1994 waren z. B. in Deutschland nur ca 30 % aller zum Patent angemeldeten Erfindungen auch wirklich patentfähig, weil sich die Anmelder zu wenig über die Ausgangslage informierten. Die resultierenden Doppelerfindungen verursachen einen volkswirtschaftlichen Schaden von ca. 24 Milliarden DM jährlich, vom Verschleiß an Kreativität und Entwicklungszeit ganz abgesehen.

Wissen, der seltsame Stoff

Unternehmen wissen wenig über den seltsam ungreifbaren Stoff Wissen. Dabei ist das heute wichtiger denn je. Meist wird angenommen, daß das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter steckt. Dabei wird übersehen, daß auch in den Systemen, den Strukturen, der Kultur, in den Routinen und Prozeduren des Unternehmens Wissen steckt. Intelligentes Personal führt nicht zwangsläufig zur intelligenten Organisation.

Wir müssen schnell was tun, denn die Klugen werden die Dummen fressen.

Universitäten bieten ein Beispiel. An der Intelligenz der Professoren sei nicht gezweifelt. Aber die Schwerfälligkeit des universitären Systems droht die Möglichkeiten des Personals eher zu verringern. Die Organisation als Ganzes erweist sich als wenig intelligent. Umgekehrt sieht das bei McDonalds aus.

Wir sehen vor allem Wissen in den Köpfen und beachten systematisiertes und dokumentiertes in Büchern, Bibliotheken, Datenbanken, Expertensystemen usw. lagerndes Wissen. Anderes fällt damit unter den Tisch: z. B. jenes Wissen, das Gruppen in ihren Tätigkeiten praktizieren, ohne es genau beschreiben zu können und ohne sich dessen voll bewußt zu sein. Es ist eine Art stilles oder verdecktes Wissen, das nicht leicht beschreibbar ist. Aber es ist ein ungeheures Potential, das meist ungenutzt bleibt.

Ungenutztes Wissen mobilisieren und multiplizieren, Wissen intern und extern suchen und integrieren, konsequent neues Wissen entwickeln, das Unternehmen auf Experimentieren und Lernen programmieren, das sind die Faktoren, die heute entscheiden. Vor allem im hochindustrialisierten Westeuropa, denn sein kostbarster Rohstoff ist Wissen.