

Competence Site (Frage 2):

Status Quo, Potenziale und Hindernisse beim Wissensmanagement

Schaut man auf den Status Quo im Wissensmanagement, so scheint bei allen Erfolgen und vielfach prämierten Projekten der Durchbruch auf breiter Front noch nicht gelungen zu sein. Projekte waren oft zu technologie- und dokumentenzentriert oder es fehlte die Anbindung an Wertschöpfung und strategische Kompetenzentwicklung.

Wie beurteilen Sie nun die augenblickliche Situation und wie schätzen Sie in naher Zukunft die Wissensmanagement-Potenziale allgemein und im Mittelstand ein?

Was sind bisher noch Hindernisse (s.u.) auf dem Weg zum Durchbruch? Wie können Hindernisse beseitigt werden (z. B. durch Forschungsförderung, Verbandsarbeit)?

Was kann man aus Erfahrungen in anderen Ländern (USA, Skandinavien) lernen?

Antworten:

- | | | |
|----|---|----|
| 1 | Elmar Neuwirth (ORACLE Deutschland GmbH) | 2 |
| 2 | Harald Huber (USU AG) | 2 |
| 3 | Dr. Boris Petkoff (AccordSystems) | 3 |
| 4 | Dr. Helge Heß (IDS Scheer AG) | 4 |
| 5 | Dr. Jens Stief (empolis GmbH) | 5 |
| 6 | Manfred Pitz (Elsag Solutions AG) | 7 |
| 7 | Dr. Heiko Beier (moresophy GmbH) | 8 |
| 8 | Dr. Josef Hofer-Alfeis (Siemens AG) | 9 |
| 9 | Günther M. Szogs (Commerzbank AG) | 9 |
| 10 | Dr. Matthias Wirth (VDMA Gesellschaft für Forschung und Innovation) | 11 |
| 11 | Prof. Dr. Matthias Fank (Institut für e-Management e.V.) | 11 |
| 12 | Prof. Dr.-Ing. Uwe Meinberg (Brandenburgische TU / Fraunhofer ALI) | 12 |
| 13 | Mart Kivikas (Wissenskapital E&K GmbH) | 13 |
| 14 | Tim Schloen (Fraunhofer IAO) | 14 |

1 Elmar Neuwirth (ORACLE Deutschland GmbH):

Das Thema Wissensmanagement findet heute mehr denn je bei vielen Unternehmen und Behörden Aufmerksamkeit. Wo sich vor ca. drei bis fünf Jahren nur sehr innovationsorientierte Unternehmen dieses Themas angenommen haben, ist Wissensmanagement heute bereits „Commodity“. Allerdings erlebt man auch oft in Diskussionen, dass das Thema „Wissensmanagement“ teilweise „verbrannt“ ist und es entstehen oft neue Begriffe, wie z.B. „Informationsmanagement“, um sich von den ersten, eventuell vergeblichen „Gehversuchen“ im Bereich Wissensmanagement klar abzugrenzen. Gerade aus diesem Grund heraus steigen auch immer mehr mittelständische Unternehmen in dieses Thema ein.

Die massivsten Hindernisse auf dem Weg zum Durchbruch sind die Messung und Bewertung der Einführung von Wissensmanagement-Lösungen. Die Zeiten in der Unternehmen Infrastrukturen einführen, weil diese „state-of-the-art“ sind, sind seit langem vorbei. Mehr denn je steht heute vor jeder Einführung neuer Konzepte und Infrastrukturen die genaue Analyse und Betrachtung des ROI solcher Projekte.

Und gerade im Bereich Wissensmanagement ist es sehr schwer diesen ROI in Form von festen, nachweisbaren Einsparungen darzustellen. Gerade der Umgang mit den Themen wie „implizites-“ und „explizites“ Wissen lassen sich sehr schwer in monetäre Einsparungen fassen.

Ein erfolgversprechender Weg sind hierbei die Darstellung von sogenannten „Best Practices“, bei denen Unternehmen bzw. Behörden durch den Vergleich mit ähnlichen Projekten in anderen Unternehmen oder Behörden die Erfolge bzw. Misserfolge beurteilen können.

[◀ zurück](#)

2 Harald Huber (USU AG):

Ich denke, es gibt zwei Gründe für die relativ verhaltenen Erfolge des Wissensmanagements:

Erstens sind die meisten Projekte der Vergangenheit mit wenig Wissensmanagement-Know-how durchgeführt worden. Auch die Berater hatten zu Beginn nur wenig Erfahrung. Das ist diesen Beratern nicht vorzuwerfen: Am Beginn einer Entwicklung liegt naturgemäß nur wenig Erfahrung vor! Aus diesem Grund ist die Anzahl der erfolgreichen Projekte recht gering, und auch diese müssen ihre tatsächliche Nützlich-

keit erst über die Jahre nachweisen. Erst diese nachweislichen Erfolge werden zum Nachahmen reizen. Diese Art von Lernkurve sieht man in allen Branchen. Deswegen tendieren neue Technologien dazu, nach den ersten Erfolgen in Frustration abzusinken, die dann durch die eigentliche „Boomphase“ abgelöst wird. Diese Boomphase tritt dann auf, wenn erste Erfolge vorliegen und ausreichend Erfahrung für die Wiederholung des Erfolges vorliegt. Wissensmanagement macht sich sicher daran, diese Hürde zu nehmen.

Zweitens mangelt es noch an richtiger Knowledge-Management Software. Die Tools am Markt haben letztlich relativ unspezifisch die verschiedensten Technologien erst einmal ausprobiert. Unspezifisch meint dabei, dass die fachlichen Spezifika wie beispielsweise der jeweilige Prozess, die vorhandenen Umgebungssysteme etc. nicht berücksichtigt wurden. Erst heute wird beim Design der Werkzeuge der zweiten und dritten Generation tatsächlich der jeweilige Einsatzzweck konkret vorgedacht und entsprechend der Nutzen für den Kunden mit berücksichtigt.

[◀ zurück](#)

3 Dr. Boris Petkoff (AccordSystems):

Wissensmanagement in einem Unternehmen implementieren, bedeutet den Umgang mit problemrelevantes Wissen und Kenntnissen für vernetztes Problemlösen so zu gestalten und zu steuern, dass das Unternehmen samt seiner Umwelt lebensfähig bleiben kann und ein Mehrwert entsteht.

Wissensmanagement mutiert aber langsam zu einem Marketingprodukt, das durch die Namensgebung Wissenschaftlichkeit vorzutäuschen versucht. Die Qualität der heutigen WM-Beratungsleistungen und der entsprechenden Projekten sind nicht immer, aber immer öfter vergleichbar mit der Qualität des Essens in den Fastfood-Ketten. Durch die KnowTech 1999-2003 bekommt man ziemlich guten Überblick.

Beispiel 1: Das Unternehmen TollCollect (Tochter von DaimlerChrysler und Telekom) wurde von der Regierung beauftragt, ein Mautsystem zu entwickeln und zu betreiben, das eine streckenbezogene Abrechnung per Satellit ermöglicht und ohne Mautstationen auf den Autobahnen auskommt. Monopolstellung europaweit: Investitionsvolumen 730 Mio €, Jahreseinnahmen 640 Mio € – vertraglich zugesichert für die nächsten 12 Jahre. Ein vertraulicher Bericht enthüllt, dass der Start der Lkw-Maut verschoben werden musste, weil das Projekt von der Industrie DaimlerChrysler und

Telekom schlecht vorbereitet wurde. Der SPIEGEL nannte den Fall „Zweiter Elch-Test“, sprach von „wahnwitzigen Vorgängen“.

Die Know-how-Träger vom DaimlerChrysler und Telekom sind offensichtlich längst in die Frührente geschickt worden. Geblieben sind möglicherweise Handy- und Don't-Know-Träger, die sogar so ein Projekt ohne Altlasten und Hindernisse vermessen und das Ansehen Deutschlands als High-Tech Nation auf's Spiel setzen. Den Webseiten der Firma konnte man noch im August entnehmen, dass man tatsächlich einen Verantwortlichen für das unternehmensweite Datenmodell sucht. Jedem WM und IT „Know-how“-Träger dürfte danach klar sein – dieses Unternehmen braucht professionelle Hilfe, ist aber offensichtlich beratungsresistent.

Beispiel 2: Am schlimmsten wirkt sich die fehlende Wissensmanagementkultur im Bereich des Gesundheitswesens – der einzige Bereich, in dem die ganze Problematik überhaupt nicht thematisiert wird. Sogar das Wort Qualitätssicherung bzw. Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen ist inzwischen politisch unerwünscht. Dabei existieren weltweit ein halbes Dutzend medizinische Ontologien, die bekanntermaßen nicht hinreichende, aber notwendige Grundlage für jegliche Art von Wissensmanagement sind. Die neue „German Diagnoses Related Groups“-Regelung wurde aus Australien importiert und empfiehlt, sich erst auf die endgültige Diagnose festzulegen, nachdem die Patienten entlassen oder gestorben sind. Weil es offensichtlich nicht um Qualitätssicherung der Versorgung geht, sondern um die transparente Abrechnung von intransparenten Leistungen. Im Bermuda-Dreieck zwischen Pharma-Industrie, Kassenärztlichen Vereinigungen und privaten Krankenversicherern verschwindet jeder Ansatz des Gesundheitsministeriums eine patientengerechte Gesundheitsversorgung, die zu einer Kompetenzgesellschaft gehört, aufzubauen.

In den USA dürfte das Chaos noch schlimmer sein, wie man an dem gigantischen Stromausfall in Nord-Amerika und Kanada sieht. In Skandinavien sind die Zustände möglicherweise besser, aber wen interessiert das schon. Von der Telekom und DaimlerChrysler lernen heißt siegen lernen.

[◀ zurück](#)

4 Dr. Helge Heß (IDS Scheer AG):

Grundsätzlich kann man sagen, dass das Thema Wissens-Management den typischen Verlauf von einem Hype-Thema mit hochgesteckten Erwartungen bis hin zu

völliger Ernüchterung genommen hat. Zu der allgemeinen Verwirrung hat beigetragen, dass unterschiedlichste Ansätze und Technologien unter dem Oberbegriff zusammengefasst wurden. Viele grundlegende Konzepte bleiben natürlich sinnvoll und finden ihre Akzeptanz in der Praxis. Die Kette „von Daten zu Informationen zu Wissen“ erscheint schlüssig, aber es wird nun darum gehen, viele der durchaus beeindruckenden Lösungen in den Alltag, d.h. mit Nutzen für die Mitarbeiter in die Abläufe des Unternehmens zu integrieren.

Die Haupthindernisse für die Integration von Wissens-Management-Ansätzen in die Projektarbeit und Standardabläufe sind sicherlich nicht technologischer Art, sondern eng an die Frage der Unternehmenskultur geknüpft. Die Motivation für den Mitarbeiter, sein Wissen zu teilen, muss dabei weit über die schlichte Organisationsanweisung, am Ende eines Projektes die „Lessons learned“ zu dokumentieren, hinaus gehen. Anreizsysteme, Wissen zur Verfügung zu stellen, werden seit Jahren diskutiert, eine Abkehr von Herrschaftswissen hat in vielen Unternehmen noch nicht stattgefunden. Auch wenn es abgedroschen klingt, echtes Engagement der Mitarbeiter und die Bereitschaft zum Team-Lernen sind davon abhängig, ob es gelingt, für das Unternehmen eine gemeinsame Zukunftsvision und Wertvorstellungen zu schaffen. Es scheint, dass in Deutschland diese Erkenntnis in den letzten Jahren in vielen Unternehmen verloren gegangen ist.

[◀ zurück](#)

5 Dr. Jens Stief (empolis GmbH):

Fehlender Durchbruch von Wissensmanagement-Projekten?

Die Frage unterstellt, es fehle der Durchbruch von Wissensmanagement-Projekten im allgemeinen. Diese Annahme wird hier nicht geteilt. Vielmehr wird von einem Boom von Wissensmanagement-Projekten ausgegangen. Wissensmanagement-Projekte „verstecken“ sich. Sie sind heute häufig ein Teil in einem größeren Ganzen, z.B. allgemeinen Produktivitätssteigerungsinitiativen. Wissensmanagement-Projekte dienen dort, um den intellektuellen Teil der betroffenen Prozesse (z.B. Service-Prozesse) zu automatisieren. In diesen WMP wird dann Wissen gesammelt, aufbereitet und logistisch korrekt in den Prozessen zur Verfügung gestellt. In einem solchen Kontext spielt Wissensmanagement eine wichtige und wertvolle Rolle, die Effizienz von Organisationen drastisch zu steigern. Dies setzt aber voraus, dass die

WMP direkt in Arbeitsprozesse eingeflochten werden. Dies wurde und wird heute in einigen Organisationen noch vernachlässigt.

- Dort werden Dokumenten-Management-Systeme (DMS) eingeführt und gehofft, das Teilen und Bereitstellen von Wissen werde sich im allgemeinen schon verbessern.
- Dort werden intelligente Suchmaschinen (ISM) eingesetzt und gehofft, dass die gefundenen Informationen den Menschen schon helfen würden.

Doch erst eine starke Zweckorientierung und gezielte Einbindung der DMS und ISM in Arbeitsprozesse ermöglicht es, tatsächlich Produktivitätssteigerungen zu erzielen. Gerade hier scheitern auch viele Suchmaschinen. Sie arbeiten zwar mit pfiffigen Algorithmen (z.B. Autonomy mit der gewichteten Wahrscheinlichkeit nach Bayes) ihnen fehlt aber die Möglichkeit, die Arbeitsweise der ISM so zu beeinflussen, dass sich optimal in einen Arbeitsprozess einfügt.

Ergo: Erfolgreiche Wissensmanagement-Projekte unterstützen unmittelbar die Erhöhung der Produktivität der Arbeitsprozesse in einer Organisation. Dafür gibt es eine Fülle von Beispielen und geeignete Technologien, um diese Einbindung zu unterstützen.

Wissensmanagement direkt in Arbeitsprozesse einzubinden, ist in der Regel teuer. Die Ursache hierfür liegt auf der Hand.

- Erstens müssen die Strukturen der Arbeitsprozesse erkannt und möglichst stabil z.B. in Workflow-Management-Systemen abgebildet werden.
- Zweitens muss das Wissen für diese Arbeitsprozesse identifiziert und aufbereitet werden.
- Drittens müssen Recherche- und Information-Push-Szenarien aufgebaut und technisch umgesetzt werden, die den Arbeitsprozess optimal mit Wissen versorgen.

Eine solche Mühe macht nur dann wirtschaftlich Sinn, wenn der eingesetzte Aufwand einem angemessenen wirtschaftlichen Effekt gegenübersteht. Dies ist typischerweise dann der Fall, wenn die Arbeitsprozesse wissensintensiv sind und häufig durchlaufen werden.

Bei Mittelständlern sind die notwendigen hohen Häufigkeiten allein durch die Größe der Organisationen selten anzutreffen. Daher scheinen Mittelständler für den Einsatz

von Wissensmanagement in Arbeitsprozessen weniger geeignet zu sein als größere Unternehmen.

Hindernisse von Wissensmanagement-Projekten zum Erfolg

Viele Wissensmanagement-Projekte wurden aufgesetzt, ohne zuvor ROI- oder Break-even-Rechnungen anzustellen. Es fehlt also der Bezugsmaßstab, um den Erfolg der Projekte zu messen. Dies ist um so schwerwiegender, je geringer die WMP in Arbeitsprozesse eingebunden sind. Folgende Ursachen sind daher besonders schwerwiegend:

- mangelnde Einbindung in Arbeitsprozesse,
- mangelnde quantitativ messbare wirtschaftliche Erfolge,
- zu esoterisch – zu wenig pragmatisch,
- zu hohe Entfernung der WMP von der täglichen Arbeit,
- manche Projekte zu techniklastig, manche Projekte zu methodenlastig und andere zu „kurlastig“.

In den 1980er an die industrielle Automatisierung erhebliche Produktivitätssprünge im Maschinenbau und in der verarbeitenden Industrie hervorgerufen. Der Mensch wurde von mechanischen Routine-Tätigkeiten entlastet, und Maschinen haben die Koordination von komplexen Fertigungsvorgängen übernommen.

Wir stehen vor einer vergleichbaren Revolution bei der intellektuellen Arbeit. Auch hier stehen durch Innovationssprünge plötzlich Technologien bereit, die sprunghaft die Effizienz der intellektuellen Arbeit verbessern können. Organisationen, die den Wert und die Einsatzfähigkeit dieser Technologien erkennen, werden künftig im intellektuellen Produktivitätswettbewerb führend sein.

[◀ zurück](#)

6 Manfred Pitz (Elsag Solutions AG):

Wissensmanagement ist in erster Linie eine Managementaufgabe. Die Einführung eines IT-Systems löst nicht automatisch alle Probleme. Nur ein ganzheitlicher Ansatz, der am Kern des Unternehmens, an der Stelle mit der größten Relevanz für das Geschäft ansetzt, führt zu Lösungen, die in der Konsequenz den Unternehmenserfolg steigern. Diese Erkenntnis setzt mehr und mehr durch – in Konzernen wie im Mittelstand.

Um Potenziale auszuschöpfen müssen konkrete Geschäftsprozesse identifiziert werden, die durch wissensbasierte Lösungen an Effizienz gewinnen. Der Return on Investment muss messbar sein und einem überschaubaren Zeitraum realisiert werden. Projekte müssen in Teilprojekte aufgeteilt werden und nach jedem Teilprojekt muss eine Erfolgskontrolle und ggf. eine Korrektur des Projektziels möglich sein.

Erfahrungen in anderen Ländern liegt eine andere (Unternehmens)kultur zu Grunde. In Deutschland, der Schweiz und Österreich ist die Kooperation zwischen Menschen, Abteilungen und Unternehmen nicht im selben Masse entwickelt wie beispielsweise in Skandinavien und den USA. Veränderungen sind auch in unserem Kulturkreis zweifelsfrei möglich. Solche Veränderungsprozesse brauchen jedoch ihre Zeit und setzen ein strategisches Commitment der obersten Unternehmensführung zwingend voraus. Ein lesenswerter Artikel hierzu erschien Anfang 2003 in dem Wirtschaftsmagazin brand eins. Der Link lautet. <http://www.brandeins.de>

[◀ zurück](#)

7 Dr. Heiko Beier (moresophy GmbH):

Wie ich bereits in der ersten Frage angedeutet habe, sind in der Vergangenheit Wissensmanagementprojekte oft aus einer Notsituation – dem Gefühl der Überflutung mit Informationen – heraus entstanden. Erfolgreiche Wissensmanagementprojekte fußen in der Regel jedoch auf einer strategischen Entscheidung, die die Bedeutung der Ressource Wissen grundsätzlich und für die operativen Geschäfte im speziellen erkannt hat. Als Folge war Wissensmanagement eben auch häufig ein rein Technologie-basierter Ansatz, in dem Anbieter insbesondere auf große Unternehmen mit naturgemäß großen Informationsmengen zielten. Und allein darüber der Mittelstand weniger stark angesprochen wurde.

Im zunehmenden Maße, in dem Wissensmanagement mehr verstanden wird als die konkrete Implementierung einer Strategie zur Förderung des operativen Geschäftes, und dann beispielsweise in Gestalt von Kundenbindungsprogrammen über wirkliches Management der Kunden-*Beziehungen* statt nur von Kunden-*Daten* realisiert wird, bilden sich immer weitere konkrete Anwendungsfelder für Wissensmanagement heraus, die dann auch für den Mittelstand erkennbar und wertvoll werden.

Ich denke, die KnowTech wird gerade zu diesem Punkt viele neue Antworten liefern.

[◀ zurück](#)

8 Dr. Josef Hofer-Alfeis (Siemens AG):

WM ist eine komplexe Disziplin, die in Einzelaktionen eine Reihe von etablierteren Disziplinen einbinden muss, z.B. die Managementdisziplinen für Personal, Organisation/Prozess/Business Excellence und IT/Informationsstrukturen und -prozesse.

Die Lernkurve zu Einsatz umfassenden, ganzheitlichen WMs ist in jedem Unternehmen unterschiedlich. Typische WM-Reifungsphasen sind:

- Fokus Kodifizierung, z.B. Erfassung, Verteilung und Wiederverwendung von dokumentiertem und dokumentierbarem Wissen (eindimensionales WM, hauptsächlich IT-getrieben)
- Fokus auf Diffusion und Kodifizierung, z.B. Wissenteilen in Communities of Practice (Experten-Netzwerken) (zweidimensionales WM, IT und Organisationsentwicklung arbeiten zusammen)
- Integration der Wissenstiefe (Grad der Expertise und Professionalität) durch Einbindung von Personalentwicklung u.ä. und Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit von WM-Lösungen auf verschiedenen Expertisestufen (WM, das allen drei Dimensionen des Wissensmodells gerecht wird).
- Ableitung von WM-Maßnahmen aus der Geschäftsstrategie unter den unterschiedlichen Blickwinkeln Management-, Wissensarbeiter- und WM-Organisator-Perspektive (WM, das auf größten Hebelwirkungen fokussiert wird und sich zwischen allen beteiligten Supportfunktionen koordiniert entwickelt).

Hindernisse sind in der Herausforderung der oben angegebenen Komplexität zu finden, z.B. schon die Frage, welche klassische Supportfunktion sich das WM-Mandat holen soll. Die Organisationstransformation und -optimierung der Supportebene für ein wissensintensives Unternehmen ist ein Beispiel, wo Verbundforschung und Verbandsarbeit gefragt sind.

[◀ zurück](#)

9 Günther M. Szogs (Commerzbank AG):

Einige Problemfelder sind schon in der Frage skizziert. In vielen Unternehmen wurde die Bedeutung der Mobilisierung der Wissenspotenziale erkannt, doch basieren viele Wissensmanagement-Lösungen auf rein technischen Ansätzen. Hier wird deutlich, dass die Umsetzung von Wissensmanagement neben den geeigneten Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen auch bestimmte Rahmenbedingungen und Spiel-

regeln benötigt. Einzellösungen erfordern zudem eine abteilungs- und geschäftszweigübergreifende Integration. All dies bei Wahrung der Balance im Zusammenspiel von Technik, Organisation und Mensch.

Bei Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU) stellt sich das Problem anders als bei Großunternehmen. Aufgrund ihrer oft starken Spezialisierung ist es für ihren Kompetenzvorsprung essentiell, einströmende Informationen zu bewerten und als Unternehmenswissen verfügbar zu machen. Wertvolle Erfahrungen, Kundenwissen und Fachkenntnisse sind dabei aber oft nur in den Köpfen von wenigen Experten verankert, deren Zusammenspiel hervorragend funktioniert und viele Großunternehmen neidisch werden lässt. Allerdings sind Effizienzverluste dann extrem, wenn solche Spezialisten das Unternehmen verlassen, ohne dass die Weitergabe von Wissen gesichert ist. Obwohl in vielen KMU Methoden zu einer effizienten und effektiven Nutzung des Wissens angewandt werden, mangelt es manchmal an systematischen Ansätzen und Handlungsschritten zur Implementierung einer angemessenen Wissensorganisation. Hier tun sich Großunternehmen oft etwas leichter. Informellen Wissensaustausch strukturell und organisatorisch aufgreifen ist für beide wichtig. Gibt es dabei Schwierigkeiten, sollte man sich dadurch nicht von entsprechenden Bemühungen abbringen lassen.

Das größte Hindernis auf dem Weg zur wissensorientierten Unternehmensführung ist – unabhängig von der Größe – die schon erwähnte Ignoranz. Mit Ignoranz meine ich: Nichtbeachtung von offensichtlich Erreichbarem oder auch Handeln „wider besseren Wissens“. Letzteres ist nicht zu verwechseln mit „Handeln wider Willen“. Die Frage ist doch, ob die Parameter Sinn machen, an denen sich unser Handeln orientiert. Lassen Sie es mich einmal an einem Aspekt der Unternehmensbewertungen erläutern: An den Börsen zum Beispiel paart sich oft eine irrationale Spekulation mit der Scheinobjektivität von an der Vergangenheit ausgerichteter Bilanzen. Die Zukunftsinvestition in Wissen drückt dabei als Kostenfaktor das Unternehmens-„ergebnis“ in der Bilanz. Radikale Streichungen der Fortbildungsbudgets sind die Folge und ungehört werden sie neben wortgewaltigen Bekenntnissen zur „Wissensgesellschaft“ praktiziert.

Hier können wir von Entwicklungen in den skandinavischen Ländern lernen. Beispielsweise gibt es von der Dänischen Regierung die „Danish Guidelines“ zur Bewertung des Intellectual Capital mit Empfehlungen zur Ergänzung bestehender Bilanzen

um Informationen zur Wissensorganisation der Unternehmen. Ähnliches wird in Großbritannien unter dem Titel „Accounting (for) People“ auf den Weg gebracht. Um nicht im internationalen Vergleich ins Hintertreffen zu geraten, sollten auch wir unsere Parameter der Bilanzierungen überdenken, damit sie mehr „Sinn“ machen. Ansätze z.B. des Intellectual Capital Ratings (nach Ideen von Leif Edvinsson) oder des Nachhaltens der Entwicklung von organisationaler Intelligenz können helfen. Das für die Wettbewerbsfähigkeit so entscheidende Wissen und Lernen sollte so in den finanztechnischen Rahmenbedingungen und damit in den Steuerungsmechanismen der Gesellschaft seine Berücksichtigung statt seine Schranken finden.

[◀ zurück](#)

10 Dr. Matthias Wirth (VDMA Gesellschaft für Forschung und Innovation):

- Ausschöpfen der WM-Potenziale ist sicherlich nur durch ganzheitliche Betrachtung von Mensch, Organisation / „Kultur“ und Technik möglich.
- Menschliche Barrieren („Anreizsysteme“), „Sprachliche Barrieren“ zwischen Experten verschiedener Funktionen / Fachrichtungen (klassisch: Vertrieb <> Technik), Nachweis der Wirtschaftlichkeit von WM (essentiell für Entscheider).
- Stärkere Betonung von Organisation / „Kultur“ und Faktor „Mensch“, Schaffung von Anreizsystemen, Erfolge messbar und nachvollziehbar machen, Förderung entsprechender Projekte, Nutzung geeigneter Multiplikatoren.

[◀ zurück](#)

11 Prof. Dr. Matthias Fank (Institut für e-Management e.V.):

Möglicherweise haben wir uns insbesondere in Deutschland zu lange über Begriffsdefinitionen Gedanken gemacht, anstatt uns darum zu kümmern die Ressource Wissen fassbarer zu machen. Wissen als Oberbegriff, der er nun einmal ist, kann derartig viele Ausprägungen haben, das wir uns eigentlich viel mehr Gedanken darüber hätten machen müssen, die unterschiedlichsten Wissensarten zu ordnen und uns weniger Gedanken darüber zu machen, ob dies oder jenes nun wirklich Wissensmanagement ist. Erst die konkreten Wissensausprägungen wie z.B. aktuelles Produktwissen zeit- und ortsunabhängig zu Verfügung zu stellen, lassen Projekte erkennen, deren Umsetzung dann auch weniger Probleme bereitet als Wissensmanagement in seiner Gesamtheit. Dies haben die Unternehmen selbst erkannt und auch in den letzten beiden Jahren mehr oder weniger erfolgreich umgesetzt. Inzwischen ist es uns

zwar gelungen das Thema Wissensmanagement in seinen Ausprägungen nutzbarer zu machen, die Gesamtsicht ist dabei jedoch weitgehend auf der Strecke geblieben. So beschäftigen sich immer mehr Unternehmen wieder mit dem Gedanken, wie man die inzwischen zahlreichen Projekte zum Wissensmanagement integrieren und zu einem sinnvollen und produktivitätsfördernden Gesamtbild verdichten kann. D.h. der Nachweis, dass Wissensmanagement in seiner Gesamtheit einen betriebswirtschaftlichen Nutzen stiftet, fehlt bislang und wird in den nächsten Jahren Forscher wie Praktiker beschäftigen.

[◀ zurück](#)

12 Prof. Dr.-Ing. Uwe Meinberg (Brandenburgische TU / Fraunhofer ALI):

Derzeit sind WM-Projekte auch weiterhin so aufwändig, dass sie kurz- und mittelfristig kaum Eingang in den Mittelstand finden werden. Die Projekte werden auf Sicht großen Unternehmen vorbehalten bleiben, da neben den notwendigen finanziellen Ressourcen nach wie vor ein großer organisatorischer Aufwand getrieben werden muss, um Wissen zu akquirieren und Wissensprozesse im Unternehmen zu verankern und zu optimieren. WM ist lediglich Hilfsmittel; mit der Einführung einer entsprechenden Softwarelösung ist demzufolge zwar eine Plattform geschaffen, aber noch kein Fortschritt erzielt. Dieser stellt sich erst dann ein, wenn WM innerhalb der Unternehmenskultur akzeptiert wird – ein noch weiter Weg.

Neben diesem Hindernis ist auch das WM als Aufgabe für Mitarbeiter – namentlich für die Wissensträger – an und für sich ein Hindernis, sofern es nicht in die "normalen" Geschäftsprozesse integriert ist. Sofern WM keinen unmittelbaren Nutzen für die Betroffenen darstellt, was in aller Regel der Fall ist, wird es als zusätzliche Belastung empfunden – einer der Gründe für das Scheitern entsprechender Projekte. Um WM zum Durchbruch zu verhelfen, ist grundlegende Aufklärungsarbeit in den Unternehmen notwendig, um den Mitarbeitern die Sorge vor der Offenlegung von Wissen aber auch vor der Nutzung fremden Wissens zu nehmen. In Teilbereichen kann hier Forschungsförderung sicher einen positiven Beitrag leisten – weniger im Bereich technologischer Projekte denn eher im Bereich der Prozessgestaltung und sozialer Aspekte (Unternehmenskultur).

[◀ zurück](#)

13 Mart Kivikas (Wissenskapital E&K GmbH):

Ich glaube, dass die rasante Micro- und jetzt Nano-Technologie, uns blind gemacht hat. In unserer Euphorie haben wir das alte GIGO-Prinzip „Garbage in, Garbage out“ vergessen. Technologie oder Wissen ist wie stille Energie. Sie ist da, aber ohne Menschen die es nutzen können, passiert auch nichts, und dadurch wächst auch der Frust, besonders von Managern oder IT-Fachleuten. Schauen Sie die Leute heute an, die riesige IT- oder Wissensmanagement-Projekte einführen. Meistens haben sie nie Menschen geführt und sehen die Enduser eher als Begrenzung für die technologischen Potenziale, die die Systeme anbieten können – Frust von beiden Seiten ist vorprogrammiert.

Der Mittelstand hat hier einen Vorteil aus einem ganz einfachen Grund – die Kommunikationswege sind einfach kürzer und die Komplexität geringer. Wenn wir Wissen nicht so technisch betrachten, sondern den Menschen und den Nutzen in den Mittelpunkt stellen und erst dann die geeignete Wissensplattform suchen, lernen wir die richtigen Anforderungen zu stellen und nicht umgekehrt. Die richtigen und intelligenten Fragen zu stellen, ist oft komplizierter als ein integriertes System einzuführen.

Als Skandinavier und auch in amerikanischen Unternehmen tätig, kann ich feststellen, dass wir in Deutschland unsere vorhandenen Strukturen zu wenig nutzen. Konkurrenz zwischen Fakultäten und Firmen ist immer gut, aber nicht in Bereichen, die nicht zu den Kernkompetenzen gehören. Wir müssen eine Wissenskultur fördern, in der das Teilen von Wissen belohnt wird. Sonst stirbt unsere Gesellschaft.

In Schweden gibt es zum Beispiel Elitehochschulen wo die Alumnis nach der Studienzeit eng verbunden bleiben. In Finnland gibt es einen Fonds, der die Toppolitiker und Topmanager einlädt um Zukunftsthemen, die für die finnische Gesellschaft wichtig sind, zu diskutieren. Man wird berufen und fühlt sich auch stolz dort etwas für die Gesellschaft leisten zu können. Wie wir auch wissen, gibt es keine wirtschaftlichen Entscheidungen, die nicht auch andere Teile der Gesellschaft beeinflussen und anders herum. In Dänemark habe ich gerade ein „Mind-Lab“ im dänischen Wirtschaftsministerium besucht! Die Niederländer sind dabei das gleiche zu machen. Und was machen wir?

[◀ zurück](#)

14 Tim Schloen (Fraunhofer IAO):

Nach der anfänglichen Euphorie befinden wir uns zurzeit einer Phase der Konsolidierung. Viele Projekte wurden in den letzten Jahren begonnen und das Top-Management fragt nun zu recht, was es denn letztendlich gebracht hat. Diese Entwicklung beschreibt allerdings kein Spezifikum von Wissensmanagement, sondern man befindet sich hier in guter Gesellschaft anderer Managementkonzepte.

Wichtig scheint uns wegzukommen von dem Ansatz „Wir machen Wissensmanagement weil es alle machen“ hin zur Konzentration auf die Frage, warum und wo Methoden und Werkzeuge des Wissensmanagements im Unternehmen eingesetzt werden können. Eine solche Herangehensweise – mit konkreten Zielen und einem kritischen Hinterfragen, welche Methoden zum Erreichen der Ziele wirklich geeignet sind – muss nicht zwangsläufig große Projekte bedeuten. Gerade mittelständische Unternehmen können mit einer fokussierten Herangehensweise große Potenziale mit Hilfe von Wissensmanagement mit vertretbarem Aufwand nutzen.

Dreh und Angelpunkt für einen Durchbruch von Wissensmanagement stellt die erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagementmethoden und -konzepten in den Unternehmen dar. Sicherlich können hier praxisorientierte Forschungseinrichtungen, wie sie die Fraunhofer-Gesellschaft u.a. darstellen, den Weg ebnen und die Umsetzung von Projekten im Unternehmen beschleunigen.

Im internationalen Vergleich muss sich Deutschland im Bereich Wissens- und Kompetenzmanagement nicht verstecken. Schon frühzeitig wurden Ansätze entwickelt und in Unternehmen umgesetzt, deren Erfahrungen heute genutzt werden können. Verbesserungspotenziale liegen im Vergleich zu angloamerikanischen Unternehmen allerdings in der Umsetzungsgeschwindigkeit der Konzepte.

[◀ zurück](#)