

Competence Site (Frage 5): Wissensmanagement-Akteure

Um fundamental Unternehmen zu verändern und „ideale“ Lösungen zu realisieren, müssen auch Controller, Personaler, Organisationsentwickler und Strategen für ein gemeinsames Vorgehen gewonnen werden. Unglücklicherweise denken diese Akteure mit Human Capital Measurement / Management und Kompetenzmanagement in eigenen parallelen, wenn auch sehr ähnlichen (identischen?) Konzeptwelten.

Wie können diese Partner für ein gemeinsames Vorgehen gewonnen werden? Wer sollte beim gemeinsamen Wissens-/Kompetenz-/Human-Capital-Management der Treiber im Unternehmen sein bzw. wo und wie sollte die Gesamtkonzeption für den wissens- bzw. kompetenzorientierten Wandel des Unternehmens verankert werden?

Antworten:

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

1 Elmar Neuwirth (ORACLE Deutschland GmbH):

Gerade bei der Einführungen von gesamtheitlichen Wissensmanagement-Infrastrukturen ist es sehr wichtig, von Beginn an die einzelnen Mitarbeiter der jeweiligen Fachabteilungen in die Projekte zu involvieren. Aus der Erfahrung heraus ist es sicherlich von Vorteil, wenn man im Rahmen solcher Projekte externe Hilfe von entsprechend erfahrenen Firmen oder Instituten in Anspruch nimmt. Denn gerade bei solchen Projekten und einer entsprechenden Moderatorrolle als Vermittler zwischen unterschiedlichen Interessen der Fachabteilungen gilt mehr denn je die Weisheit: „Was zählt der Prophet im eigenen Lande“.

Der Treiber im Unternehmen muss die Unternehmensleitung sein. Diese sollte mit den externen Beratern dann gemeinsam die „Change Management“-Prozesse definieren und treiben. Der Change-Management-Prozess ist der kritische Erfolgsfaktor in den Unternehmen. Deshalb sollte an dieser Stelle nicht an der Einbindung externer, unvoreingenommener Hilfe gespart werden. Nur so ist es möglich die Klippen von Abteilungsirritationen sicher zu umschiffen und zielführend die Projekte umzusetzen.

[◀ zurück](#)

2 Harald Huber (USU AG):

Das hängt natürlich ganz stark vom jeweiligen Projekt ab. Geht es um eine Senkung der Fluktuationskosten, so muss natürlich die Personalabteilung mit ins Boot. Geht es hingegen um einen einfacheren Zugriff auf schon aufgetretene Fehler bei der Definition von FMEAs, so kann man diese Abteilungen sicher draußen lassen. Eventuell sind hier sogar die Controller interessant, da sie am ehesten Wissen über Qualitätskosten haben und somit den Nutzen beurteilen können.

Konzentriert man sich auf ein gemeinsam verstandenes Problem, so lassen sich in aller Regel auch die anderen Abteilungen gewinnen.

Klar ist: Werden die Wissensmanagement-Promotoren als Wettbewerber verstanden, dann kann mit Unterstützung nicht gerechnet werden. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist daher eine Vorabanalyse, welche Einzelthemen des Wissensmanagements (Ausbildung, eLearning, Kompetenzplanung und -management etc.) im Unternehmen schon abgedeckt sind und wie mit diesen Kollegen zu kooperieren ist.

[◀ zurück](#)

3 Dr. Boris Petkoff (AccordSystems):

Die Willensbildung in Organisationen, und im engeren Sinne die Entscheidungs- und die Konsensfindung, ist längst nicht mehr nur eine Frage weniger Personen. In vielen Situationen ist die Einbindung vieler Personen in wesentliche Entscheidungen notwendig. Grund dafür ist die fortschreitende Spezialisierung und damit auch die Zunahme von Abhängigkeiten, nicht nur in Organisationen, sondern zunehmend auch zwischen Organisationen. Auch die Notwendigkeit der Zusammenarbeit über juristische Unternehmensgrenzen hinweg, wie beispielsweise im Supply Chain Management, gewinnt an Bedeutung. Welche erfahrene Führungskraft kann nun aber wirklich von ihrer Organisation behaupten, dass die wesentlichen operativen und strategischen Probleme auf einer bereichs- und spezialistenübergreifenden Basis studiert werden, so dass die gewählte Lösung zweifellos die Beste ist? Und wie viele Entscheidungen können wirklich realisiert werden?

Führungsverantwortliche beharren immer noch auf Kästchendenken und Spezialistentum, anstatt jedem Einzelnen in der Organisation den Blick auf und das Verständnis für das Gesamtsystem zu öffnen. Es werden zentrale Entscheidungen von Einzelnen getroffen und durchgesetzt, anstatt bereits zu Beginn großer Projekte alle Beteiligten einzubinden, um Konsens und Verständnis für die beste mögliche Lösung zu erreichen. Diese Art der Lösungsfindung kann zwar effizient, nicht jedoch als effektiv bezeichnet werden. Erst in der Verknüpfung effizienter und effektiver Kommunikationsstrukturen liegt aber der Schlüssel zum wirksamen Umgang mit Komplexität: Erst durch die Verbindung der Effizienz kleinerer Teams mit der Effektivität großer Gruppen kann eine problemadäquate Willensbildung in Organisationen erreicht werden.

Spezialisierung hat den Vorteil tieferer Einblicke und präziseren Wissens innerhalb eines Aktivitätsfeldes. Sie führt zu Fokussierung und Konzentration und wirkt dadurch kompetenz- und produktivitätssteigernd. Sie bringt aber die Gefahr der reduktionistischen Betrachtung mit sich. Ein Spezialist sieht die Welt eben in der speziellen Optik seines Fachgebietes (Psychologie vs. Informatik) und beurteilt sie auch danach. Die Probleme, die gelöst werden müssen, richten sich nun mal aber nicht nach unseren Unterteilungen in Firmen, Divisionen, Bereichen, Funktionen oder Fachgebieten. Zwar tauchen die Symptome eines Problems (oder auch die Anzeichen einer Chance) in einem Bereich zuerst auf, aber das eigentliche Problem kann dort alleine oftmals nicht gelöst werden. Der Beitrag von Fachleuten aus anderen Bereichen ist

erforderlich, um die Situation in allen Aspekten erfassen und anpacken zu können. Es kommt also darauf an, den Beitrag von Spezialisten unterschiedlicher Couleur zur Problemlösung zu verbinden. Ein paar Beispiele dazu:

(a) Vorbereiten von Entscheidungen: Wesentliche Entscheidungen werden normalerweise von einer Person getroffen – derjenigen, die auch die Verantwortung dafür zu tragen hat. In den meisten Fällen aber werden sie von einer Vielzahl von Personen vorbereitet, damit die richtige Entscheidung getroffen und die Umsetzung vorbereitet werden kann. Dies ist aus zwei Gründen notwendig: Problemstellungen und Herausforderungen sind häufig zu komplex, als dass ein Einzelner genügend Information und Erfahrung hätte, um die Lage richtig beurteilen zu können. Dies trifft gerade auf die angesprochenen, wesentlichen Entscheidungen zu, die die Zukunft einer Organisation beeinflussen. Es genügt deshalb oft nicht, nur eine zweite oder dritte Meinung zu hören. Um statt Symptome Ursachen zu erkennen, muss das Problem von Personen mit unterschiedlichsten Sichtweisen beleuchtet werden. Die Umsetzung der Entscheidung sollte bereits in der Entscheidungsvorbereitung eingebaut sein. Der frühzeitige Einbezug von Betroffenen und Schlüsselpersonen (und damit auch deren Interessen) in die Willensbildung ist eine Voraussetzung dafür, dass Entscheidungen realisiert werden.

(b) Fusionen und Reorganisation: Wir befinden uns in einer erneuten Welle von Organisationszusammenschlüssen. Alle Merger-Integratoren sehen sich dabei mit demselben Problem konfrontiert: Innerhalb kürzester Zeit müssen errechnete Synergiepotentiale realisiert werden, und dies mit zwei Gruppen von Führungskräften, die unterschiedliche Kulturen leben, unterschiedliche Vergangenheiten und unterschiedliche Sichtweisen und Interessen haben. Das Wichtigste ist dann, innerhalb einer nützlichen Frist einen Konsens zu den Prioritäten zu entwickeln und eine gemeinsame Sichtweise und Sprache zu etablieren.

(c) Projektmanagement: Für die Einführung, beispielsweise einer neuen WM-Applikation in 10 Filialen, müssen neben den zukünftigen Nutzern die IT-Spezialisten der Zentrale, die externen Berater und die Projektleitung und damit schnell einmal 30 Personen eine gemeinsame Sichtweise zum Projekt entwickeln. Die Kosten eines Projektes werden schließlich zum wesentlichen Teil in der Anfangsphase bestimmt, wenn es darauf ankommt, die wesentlichen Anforderungen der verschiedenen An-

spruchsgruppen zu berücksichtigen, um Leerläufe und Fehlinvestitionen zu vermeiden.

(d) Neuausrichtung / Change: Das Neue birgt immer die Gefahr der unbekanntenen Risiken in sich. Entsprechend groß sind die Kräfte, die in der Organisation entwickelt werden, um sich vor Veränderungen zu schützen. Innovations- und Veränderungsprozesse haben deshalb nur dann eine Chance, wenn die Schlüsselpersonen ein gemeinsames und klares Verständnis sowie ein starkes Commitment zum Vorhaben entwickeln. Kompromisse sind in solchen Situationen zwar schnell zu erreichen. Der Konsens hingegen erfordert eine gründliche Auseinandersetzung mit verschiedenen Meinungen, Ansichten und Interessen. Letztlich kommt es nicht nur darauf an, Konsens zu erreichen, sondern den richtigen Konsens zu finden. Alle Beispiele betonen die Bedeutung der Einbindung einer Vielzahl von Personen in die Willensbildung, um nicht der Gefahr der Stereotypisierung oder Umsetzungsschwäche zu verfallen. Wie kann man nun aber das in der Organisation vorhandene, aber verteilte, vielleicht auch verborgene Wissen nutzen und integrieren? Das ist die Aufgabe des Wissensmanagements.

[◀ zurück](#)

4 Dr. Jens Stief (empolis GmbH):

Partner für ein gemeinsames Vorgehen

Partner für ein gemeinsames Vorgehen können gewonnen werden, wenn das Wissensmanagement einen signifikanten Beitrag (a) zur Verbesserung der Situation der Organisation beiträgt und/oder (b) die Arbeit der potenziellen Partner erleichtert oder deren Einfluss erhöht.

- Controller sind typischerweise ausgezeichnete Partner für Wissensmanagement-Projekte und leicht zu gewinnen. Sie liefern erstens Strukturen und Instrumente, um attraktive Einsatzfelder für Wissensmanagement zu identifizieren und den Effekt durch das Wissensmanagement zu messen.
- Personaler sind typischerweise schwieriger zu gewinnen, da ihnen der Umgang mit Wissen weniger nahe steht als der Umgang mit den Wissensträgern. Sie können gewonnen werden, wenn plausibel gemacht werden kann, dass z.B. der Kenntnisstand in der Organisation wächst, ohne dass die Schulungskosten erhöht werden müssten.

- Organisationsentwickler sind typischerweise leicht zu gewinnen, wenn ihnen der Beitrag des Wissensmanagement zu Optimierung der Arbeitsabläufe (Automatisierung) klar gemacht werden kann.
- Strategen sind typischerweise eher nach außen als nach innen gerichtet und daher nicht leicht zu gewinnen.

Treiber und Verortung der Verantwortung

Wer sollte das Wissensmanagement in einer Unternehmung vorantreiben? Der Autor ist auf Basis der Erfahrung mit einer Fülle von Wissensmanagement-Projekten der Überzeugung, dass Wissensmanagement von solchen Organisationseinheiten getrieben und getragen werden sollte, die den größten Nutzen vom Einsatz des Wissensmanagements haben. Das heisst aber auch, dass Wissensmanagement möglichst dezentral betrieben werden sollte und fallweise von den Service-, Vertriebs-, Forschungs- oder Beratungseinheiten realisiert werden. Nur in solchen Organisationen, die tatsächlich das Wissen selbst als zentrales Arbeitsobjekt behandeln (FuE, Beratungen), bei denen sollten zentrale Abteilungen eingerichtet werden, die sich um die Verbreitung des Wissensmanagements kümmern.

[◀ zurück](#)

5 Manfred Pitz (Elsag Solutions AG):

Wenn der angestrebte Wandel des Unternehmens nicht von der obersten Führungsriege im Unternehmen mitgetragen bzw. vorgelebt wird, nutzt es nichts, die Ebene zwischen Mitarbeiter und Top Management für die Sache zu gewinnen. Die Unternehmensleitung muss die strukturellen, organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen schaffen, um wissensbasierte Lösungen im Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen. Dass heißt nicht, dass solche Projekte zwangsläufig das gesamte Unternehmen betreffen. Vielmehr sollten das Unternehmen Lösungen für dezidierte Geschäftsprozesse fördern, die sich zum gegebenen Zeitpunkt jedoch untereinander einfach vernetzen lassen.

[◀ zurück](#)

6 Dr. Heiko Beier (moresophy GmbH):

An dieser Stelle haben Berater eine ganz besondere Verantwortung. Sie müssen die Sprache der verantwortlichen Entscheider sprechen und deren Geschäft verstehen. Gleichzeitig darf von Ihnen gefordert werden, dass Sie KM-Technologien und Vorge-

hensmodelle vor diesem Hintergrund bewerten können und dann in „verständliche“ Konzepte überführen können, statt auf der abstrakten Ebene des Wissensmanagements zu verharren.

Es gibt in allen Abteilungen eines Unternehmens konkrete Ansatzpunkte für ein wertschöpfendes Wissensmanagement. Oftmals sind die Dinge so tief in den Kernprozessen verankert, dass von Seiten der Entscheider diese niemals unter dem Aspekt „Wissensmanagement“ gesehen werden. Ob derartige Maßnahmen nun zuerst im Forschungsbereich, der Personalabteilung oder irgendeiner anderen funktionalen Einheit ergriffen werden, ist dabei nicht standardisierbar. In jedem Fall sollte jedoch der höchste für einen Bereich Verantwortliche in die Maßnahmen einbezogen sein, idealerweise sogar als Initiator. Dies muss nicht immer bis in den Vorstand hinauf reichen, sondern kann für entsprechend eingeordnete Projekte durchaus auch beim Abteilungsleiter liegen.

Der Berater bleibt bei solchen Maßnahmen sicherlich auch in der Pflicht, hier keine neuen Insellösungen in die Organisation zu tragen. Sowohl technologisch vor allem aber auch konzeptionell sollte der Ansatz nach und nach auf weitere Abteilungen übertragbar sein. Ein Kunde sollte hier frühzeitig die Vorgehensmodelle der Berater diesbezüglich abprüfen.

[◀ zurück](#)

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

Der schon mehrfach im Unternehmen pilotierte Siemens CIBIT Knowledge Strategy Process fördert die Planung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen für das wissensintensive Arbeiten und Lernen in geschäftskritischen Wissensgebieten: Die Wissensstrategie wird top-down durch das Managementteam, das in der Regel auch die Leiter/Experten der wesentlichen Supportfunktionen enthält, aus den wichtigsten aktuellen Geschäftszielen abgeleitet. Das Managementteam treibt dann die Umsetzung, ein interdisziplinäres WM-Team unterstützt nach Stand der Kunst und die betroffenen Wissensarbeiter realisieren die Verbesserungsmaßnahmen bzw. damit verbundenen WM-Lösungen. Ein Rahmenwerk und ein Instrumentarium geeigneter Mess- und Diagnosemethoden unterstützt die Strategieumsetzung

[◀ zurück](#)

8 Günther M. Szogs (Commerzbank AG):

„Alle Mitarbeiter sind Wissensmanager“. Diese Überzeugung verrete ich seit langem innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Was z.B. für Projekte wissensrelevant ist, muss identifiziert und transparent gemacht werden, im Zuge der Arbeit entstandenes Wissen muss zugänglich sein. In diesem Zusammenhang sind alle Spezialisten und Funktionsträger zugleich Wissensträger, die auch als solche erkenn- und ansprechbar sein müssen. Wissenstransfer schließt Lücken, wobei die Beteiligten mal die Rolle des Wissensvermittlers, dann die des Wissensempfänger oder des Wissenserhalters einnehmen.

Dieses Selbstverständnis auch als selbstverständlich durchzusetzen, ist die unabdingbare Voraussetzung für alle weitergehenden Überlegungen zur organisatorischen und technischen Verankerung der Wissensvernetzung.

Historisch bedingt arbeiten die dafür jeweils verantwortlichen Akteure in unterschiedlichen Abteilungen oder sogar unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Wer von den betroffenen Bereichen die Initiative einer bewussten und intensiven Wissensvernetzung ergreift, lässt sich nicht vorab festlegen. Zuständigkeitsdiskussionen würden in diesem Stadium die organische Entwicklung von Organisationsformen blockieren, die sich an dem thematischen Zusammenhang orientieren. Allerdings führt ein solch evolutionär eingeleiteter Integrationsprozess dann zu der Entscheidung, von welcher Seite Wissensvernetzung am geeignetsten koordiniert und unterstützend begleitet werden kann. Erfolgreiche Initiativen verlaufen im Sande, wenn sie nicht von der Unternehmensleitung aufgegriffen, institutionell abgesichert und in der weiteren Umsetzung nachhaltig unterstützt werden.

Es gibt m.E. dabei aber keine „natürliche“ Präferenz für eine Abteilung, die hier mit der treibenden Funktion beauftragt wird. Wissensmanagement ist ein ausnahmslos alle betreffendes Querschnittsthema. Die konzeptionelle und organisatorische „Hoheit“ muss sich an jeweiligen Unternehmensgegebenheiten orientieren. Dabei ist auch zu klären, ob eine eigenständige Organisationseinheit für Wissensmanagement erforderlich ist.

[◀ zurück](#)

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

- Treiber und Keimzelle sollten vor allem auch diejenigen sein, die sich für das Thema an sich interessieren und Ihre Organisation voranbringen wollen (nicht nur selbsternannte Experten, die mit unverständlichen Anglizismen und Konzepten eine Fassade aufbauen, um damit die alte und oft immer noch gültige Weisheit „Wissen ist Macht“ zu zementieren).

[◀ zurück](#)

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

Ich gehe davon aus, dass jeder Mitarbeiter über Wissen verfügt, womit jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen zum Wissensmanager wird. Die Aufgabe eines Unternehmens ist es nun, geeignete Voraussetzungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen sich einerseits bewusst zu werden, über welches Wissen sie verfügen und andererseits Freiraum zu schaffen, um das vorhandene Wissen auszubauen, damit es in den Geschäftsprozessen zum Einsatz kommt. Zur Schaffung dieser Voraussetzungen und zum Koordinieren von Wissensflüssen kann die Bildung von Wissensmanager-Stellen sinnvoll sein. Erfolgreich kann das Ganze aber nur sein, wenn die Unternehmensspitze vom Ansatz des Wissensmanagements überzeugt ist und als Vorbild fungiert. D.h. der Treiber kann nur die Unternehmensspitze sein.

[◀ zurück](#)

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

Die Problematik der WM-Projekte besteht, wie bereits ausgeführt, darin, dass sich ihr Nutzen nicht unmittelbar und vor allem nicht kurzfristig erschließt. Damit haben derartige Projekte eine starke strategische Komponente, damit wiederum ergibt sich direkt, dass WM-Projekte vom Top-Management getragen werden müssen. Letztlich muss auch von hier der Wandel der Unternehmenskultur initiiert werden. Dieser Prozess ist von höchster Komplexität, da die Weisheit "Wissen ist Macht" über alle Ebenen eines Unternehmens, in allen Funktionen und Rollen und weitgehend auch in Bewertungssystemen verankert ist.

Vor diesem Hintergrund ist es mit Sicherheit sinnvoll, WM-Projekte zunächst für Teilbereiche zu starten und das Thema dann – den Erfolg vorausgesetzt – unternehmensweit resp. in den relevanten Teilen auszurollen.

[◀ zurück](#)

12 Mart Kivikas (Wissenskapital E&K GmbH):

Mein Kollege bei Wissenskapital GmbH Professor Edvinsson hat eine zusammenhängende Definition der Elemente des intellektuellen Kapitals entwickelt. Das intellektuelle Kapital besteht in seiner Darstellung aus Struktur-, Human- und Beziehungskapital. Die drei zusammen machen das intellektuelle Kapital des Unternehmens aus und zusammen mit dem Buchwert ist es ein gelungener Versuch den Gesamtwert einer Firma zu definieren und die zukünftige Börsenkursentwicklung zu verstehen („Intellectual Capital's Leverage on Market Value“ – Berglund et al. Lunds University, May 2002).

Wenn man diese holistische Vorgehensweise nicht hat, sieht man meistens vor lauter Bäumen den Wald nicht. Ich glaube, dass unsere Gesellschaft zu viele selbst ernannte Experten kultiviert hat und diese wollen ihre eigenen Methoden vermarkten. Diese Philosophie hängt mit der industriellen Epoche zusammen, wo man glaubte die Gesellschaft oder das Unternehmen wie eine Maschine zu steuern. Das integrierte „Management-Information-System“, das dem Management alle Zahlen auf Knopfdruck zeigen soll, ist gedanklich nicht weit weg von einem System, das vor wenigen Jahren durch sein Informationsproblem und seine geringe Innovationsfähigkeit zusammen stürzte.

So eine Gleichung ist in unserer globalen Wirtschaft einfach nicht mehr zu lösen. Wir müssen lernen wie wir Entscheidungen treffen, die wir nicht sofort in einem Quartalsbericht vorlegen können, oder anders gesagt, die Firmen, die so weiter machen wie heute, werden untergehen. Genau wie die Werft- und Kohle-Industrie in Deutschland ihre Rolle verloren haben, werden Firmen, die nicht das intellektuelle Kapital ihres Unternehmens pflegen, nicht mehr mitspielen können, wenn die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter ausschlaggebend für das Überleben wird.

[◀ zurück](#)

13 Tim Schloen (Fraunhofer IAO):

Wichtig ist es, nicht mit pauschalen Labeln zu arbeiten, sondern inhaltlich zu prüfen, welche Schwerpunkte das Unternehmen setzen muss, um weiterhin erfolgreich am Markt agieren zu können. Unter welchen Überschriften das gemacht wird, ist letztendlich unerheblich. Jeder Bereich sollte vielmehr seine spezifischen Kompetenzen

einbringen, die in der Summe ein auf das Unternehmen abgestimmtes Konzept ergeben.

Erfolgsfaktoren sind sowohl der Bezug zu den operativen Prozessen als auch die Unterstützung des Top-Managements. Wo letztendlich die Verantwortlichen für Wissensmanagement verankert werden, hängt von vielen Einzelfaktoren ab.

[◀ zurück](#)