

# **CIEA 2002**

**Kompetenzen für das Wissensmanagement und für die Arbeit in  
Netzwerken:  
Eigeninitiative, Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit**

**Catherine Favrod, Creatif GmbH, Zürich, Schweiz**

**Mittwoch, 28. August 2002**

**23. INTERNATIONALER LEHRGANG ÜBER DIE BERUFLICHE  
AUSBILDUNG UND DAS UNTERRICHTSWESEN IN DER LANDWIRTSCHAFT**

## **EINLEITUNG**

Zunächst sollten wir uns über den Begriff „Wissensmanagement“ einigen. Das Wort „Wissen“ bietet vielfältige Definitionsmöglichkeiten, die es zu klären gilt.

Zu berücksichtigen wäre vor allem, dass Wissen im Management-Bereich eher strukturelles Wissen meint als enzyklopädisches Wissen aus Nachschlagewerken.

Aus dieser Sicht soll im folgenden die Frage von Wissensmanagement erörtert werden, bevor wir untersuchen, welche Kompetenzen erforderlich sind, um einerseits Wissen gemeinsam zu nutzen, andererseits mit und in Netzwerken unserer globalen Welt zu arbeiten.

## **WISSEN ALS MANAGEMENTKONZEPT**

Wahrscheinlich zählt das Wort „Wissen“ zu den zehn meist benutzten Worten in der Welt. Mit der Frage, was wissen wir, folglich: was halten wir für zutreffend - oder nach Platon: was gilt unserer Meinung nach als „gerechtfertigte, zutreffende Annahme“, haben sich im Verlauf der Menschheitsgeschichte so manche grossen Geister auseinandergesetzt.

Im Bemühen, das eigentliche Wesen von Wissen zu erfassen, - die ersten Ansätze finden wir bei Platon und seinem Schüler Aristoteles, - haben sich durch die Jahrhunderte zwei Hauptrichtungen der abendländischen Epistemologie herauskristallisiert, d.h. der kritischen Untersuchung der Erkenntnistheorie mit Hinblick auf Methodologie, verbindliche Gültigkeit und Anwendungsbereich.

Da ist zunächst das Prinzip des Rationalismus, welcher sich der Denktradition des kontinentalen Abendlandes verdankt. Rationalismus vertritt die Auffassung, dass die pure Vernunft, ohne sich auf Erfahrung abzustützen, das Wesen der Wirklichkeit zu durchleuchten vermag.

Dem steht als zweites Prinzip der Empirismus gegenüber, eine von den beiden grossen englischen Philosophen John Locke (1632-1704) und David Hume (1711-1776) entwickelte Richtung. Empirismus heisst, alles Wissen beruht auf Erfahrung, denn der menschliche Verstand verfügt über keine konzeptionelle Fähigkeit, die einer Sinneserkenntnis vorausgehen könnte.

Nonaka und Takeuchi (1995) weisen darauf hin, dass philosophisches Denken im Abendland noch weitgehend von einem starken Dualismus beherrscht ist, der „Cartesianischen Spaltung“, d.h. einer verstandesmässigen Trennung zwischen Subjekt und Objekt, Leib und Seele, Geist und Materie. Dieses Denken stellen sie der Philosophietradition Japans gegenüber, die weitgehend vom Denken Chinas, insbesondere vom Konfuzianismus, beeinflusst ist, sowie von Denkstrukturen Indiens, vor allem dem Buddhismus. Die Philosophie Japans beruht auf der Suche nach Einheit, Harmonie und Komplementarität.

Es leuchtet ein, dass es daher keinen objektiven, allgemeingültigen Messwert für Wissen geben kann. Man darf höchstens sagen, Wissen ist ein Zusammenspiel von 1. dem, was wir wissen oder glauben zu wissen, und 2. unserem ganz persönlichen Standpunkt. Zwar entzieht sich Wissen weitgehend einer bindenden, allgemein befriedigenden Definition, doch lassen sich seine Eigenschaften ziemlich klar wie folgt benennen:

- Wissen als solches wird nur von Individuen hervorgebracht.
- Es lässt sich ständig erweitern. Auch die erste Interpretation eines unberührten Texts kann, sofern sie im Geist dieses Texts durchgeführt wird, das Wissen erweitern.
- Es kann sowohl im Kopf des Menschen gespeichert werden als auch in sogenannten „technischen Behältern“ wie Büchern, anderen Dokumenten, einer Datenbasis, einer Datendatei usw.
- Es kann nach bestimmten Systemen gespeichert werden, etwa nach alphabetisch geordneten Themen in Enzyklopädien, wodurch es dem menschlichen Verstand rascher zugänglich, von technischen Behältern auch leichter abrufbar wird.
- Es besteht oft in Form einer Zusammenfassung, deren Erstellung auch das Codieren einschließen kann.
- Es lässt sich gemeinsam benutzen, im Prinzip auf weltweiter Ebene.
- Es kann in Vergessenheit geraten oder nicht angewandt werden.

**Wissen wird erzeugt, codiert, koordiniert und übertragen in der allgemeinen Absicht, genutzt zu werden.**

Der Generierungsprozess von Wissen soll zweckdienlich sein für

- den Erzeuger, d.h. den Gelehrten, dessen Wissen sich dadurch erweitert;
- den Codierer oder Koordinator von Wissen, etwa eine Enzyklopädie;
- den Benutzer, wenn er in einer Enzyklopädie nachschlägt, um das vorhandene Wissen zu erweitern oder neu zu überprüfen.

Es ist nicht einfach, „Wissen“ in Zusammenhang mit „Wissensmanagement“ zutreffend zu definieren. Da gibt es etwa folgende, recht knappe, aus Sicht des Unternehmens geprägte Definition von T. Davenport und L. Prusak (1998):

"Wissen ist eine vage Mischung aus Erfahrungsschatz, Nutzwert, kontextuellen Informationen und spezialisiertem Einblick, woraus ein Gerüst entsteht, mit dessen Hilfe neue Erfahrungen und Informationen bewertet und einverleibt werden. Dieses Wissen entsteht durch die geistige Arbeit von Kennern und kommt auch durch diese Arbeit zur Anwendung. Oft wird Wissen in einem Betrieb nicht nur in Dokumenten oder Behältern gelagert, sondern auch in der Routine, in Arbeitsabläufen, Verfahrensweisen oder Regeln eines Unternehmens."

Davenport und Prusak räumen selbst ein, dass mit "dieser Definition klar wird, ... dass Wissen nicht etwas Eindeutiges oder Einfaches ist."

**Implizites Wissen [Tacit Knowledge] und Explizites Wissen [Explicit Knowledge ]**

Wissen lässt einige wesentliche Unterscheidungen betreffs seiner Beschaffenheit zu. Ein erster, bedeutender Unterschied besteht zwischen dem Wissen, das man als stillschweigend oder implizit bezeichnen kann, und dem expliziten Wissen, das ausgesprochen wird.

Das **implizite Wissen** ist an eine Person, auch einen bestimmten Zusammenhang gebunden; es bleibt daher schwer formulierbar und mitteilbar.

Für Nonaka und Takeuchi besitzt **implizites Wissen** eine doppelte Dimension, die technische und die kognitive.

In der technischen Dimension findet sich jene Art formfreier, schwer benennbarer Kenntnisse und Fertigkeiten, die man unter dem Begriff „Know-How“ zusammenfasst.

So eignet sich etwa ein Handwerksmeister aufgrund jahrelanger Erfahrungen ein umfangreiches Fachwissen „bis in die Fingerspitzen“ an. Doch oft vermag er kaum die wissenschaftlichen oder technischen Aspekte zu erläutern, auf die sich sein Wissen stützt.

Parallel hierzu besitzt **implizites Wissen** eine wichtige kognitive Dimension. Schemata, Denkmodelle, Annahmen und Wahrnehmungen sind so tief in uns verwurzelt, dass wir sie als etwas Selbstverständliches erfahren. Die kognitive Dimension impliziten Wissens reflektiert unsere Vorstellung von der Wirklichkeit - von dem, was ist -, zugleich auch unsere Vorstellungen für die Zukunft - für das, was sein sollte. Aus diesem impliziten Grundmuster, das sich nicht klar formulieren lässt, entsteht die spezifische Wahrnehmung unseres Umfelds.

**Explizites Wissen** hingegen ist mit Hilfe sprachlicher Gestaltung, inkl. grammatikalischer Angaben, mathematischer Formeln, anderweitiger Erläuterungen, Handbücher u.a., formulierbar, folglich in seiner jeweiligen Form zwischen Individuen leicht übertragbar (Nonaka und Takeuchi).

Obige Unterteilung von Wissen ist jedoch nicht unumstritten und wurde von Maula (2000) scharf kritisiert. Einer ihrer Vorbehalte gilt dem Umstand, dass sich keine klaren Grenzlinien beim Unterscheiden zwischen **implizitem und explizitem Wissen** als subjektivem und objektivem Wissen ziehen lassen; denn, so führt sie aus, "unser persönliches Wissen - aber auch das Wissen im Rahmen eines Unternehmens - ist mehr oder weniger geprägt durch unsere Sinneswahrnehmung sowie zurückliegende Erfahrungen und Erkenntnisse."

Auch stellt sie die These in Frage, **explizites Wissen** entstehe "dank des rationellen Funktionierens unseres Verstandes".

Auf diese Vorbehalte kommen wir im weiteren nochmals zurück, wenn es gilt, Wissen über kulturelle Grenzen hinweg zu übertragen, denn hier erweist sich erwähnte Unterscheidung zwischen **implizitem und explizitem Wissen** als besonders problematisch. Zunächst möchten wir jedoch auf zwei weitere Eigenschaften von Wissen hinweisen, die Burton-Jones (1999), als „festklebende“ (stickiness) und „aufnahmefähige“ (absorptive) Fähigkeiten bezeichnet.

Mit festklebender Fähigkeit ist die Schwierigkeit gemeint, Wissen zu codieren, es also in eine gewollt übertragbare Information zu verwandeln. Der Leser mag diesem Problem des Festklebens selbst begegnet sein, wenn er versuchte, „einen Gedanken zu Papier zu bringen“. In einem Unternehmen behindert internes Festkleben den effizienten Transfer von Wissen unter Einzelpersonen und Abteilungen.

Während also die festklebende Fähigkeit von Wissen dessen Verfügbarkeit verzögert, geht es bei der aufnahmefähigen Fähigkeit um die Frage, inwiefern der Empfänger das Wissen zu erfassen vermag. Mit Vorkenntnissen zu einem bestimmten Sachgebiet oder Thema sind neue Informationen zum gleichen Gebiet oder Thema leichter verständlich. Doch wie so manches Unternehmen und zahlreiche Einzelpersonen auf eigene Kosten feststellen mussten, ist auch das Gegenteil zutreffend, sobald man sich auf neue Wissensgebiete vorwagt.

Um diesen typologischen Überblick über Wissensformen abzurunden, verweisen wir noch auf Machlup (1980), der von sogenannten „Aufgabenbereichen“ ausgehend folgende fünf Arten von Wissen vorstellt:

- zu wissen, dass etwas so ist und nicht anders;
- zu wissen, wie etwas aussieht;
- zu wissen, wie etwas geschieht;
- zu wissen, wie etwas aussieht
- zu wissen, wie eine bestimmte Aufgabe auszuführen ist;
- zu wissen, wie etwas - eine Ursache, ein Vorfall - mit etwas anderem - einer nachfolgenden Wirkung - verbunden ist.

Andererseits hat Fleck (zitiert bei Brown und Woodland, 1999) zehn Bestandteile von Managementwissen ausgemacht, darunter das „Meta-Wissen“ oder das Umbilden von Wissen. - Schliesslich berufen sich andere Autoren, für die „Wissen in Aktion“ im Vordergrund steht, auf eher pragmatische Typen von Wissen.

So definiert Burton-Jones Wissen nach drei, in einem Unternehmen gültigen Kriterien: Wissen innerhalb der Firma; die spezifische Bedeutung von Wissen für die Firma; der Nutzwert dieses Wissens für die Firma.

Davenport und Prusak stützen sich auf die Erfahrung bei British Petroleum, wo man ein firmenweites Wissensmanagement und firmenbezogenes Lernprogramm einführte; demnach bewerten die Autoren Wissensmanagement nach Prinzipien, auf die sich die Praxis zuverlässig abstützen kann.

Gemäss Davenport und Prusak gelten folgende Prinzipien im Wissensmanagement:

- Wissen entsteht und verbleibt im menschlichen Geist;
- Gemeinsame Nutzung von Wissen erfordert Vertrauen;
- Die Technologie ermöglicht neuartige Verhaltensweisen im Wissensbereich;
- Austausch von Wissen sollte gefördert und entlohnt werden;
- Unterstützung von Management und Bereitstellung von entsprechenden Mitteln sind unentbehrlich;
- Initiativen zum Erfassen von Wissen sollten mit einem Pilotprogramm beginnen;
- Quantitative und qualitative Massstäbe sind zur Bewertung solcher Initiativen erforderlich;
- Wissen ist etwas Kreatives; seine Entwicklung in unvermutete Richtungen sollte unterstützt werden.

## **WISSENSMANAGEMENT**

Wissensmanagement ist ein modischer Begriff und wird in der Geschäftswelt als Schlagwort herumgereicht.

Laut Newing (1999) handelt es sich um "das systematische Verwalten von Wissensabläufen, um Wissen identifizieren, sammeln, austauschen und anwenden zu können".

Das Konzept Wissensmanagement wirkt überall wie eine Rauschgiftspritze. Denn Wissen bleibt die wichtigste menschliche Fähigkeit und besitzt Schlüsselwert für wirtschaftliche Entwicklung, zumal wenn Wissen anlässlich internationaler Akquisitionen übertragen wird.

In zahlreichen Industrien haben die Manager erkannt, wie wichtig es ist, die Nutzungsmöglichkeiten von Wissen, das im Netzwerk des Unternehmens vorhanden ist, zu erweitern. In

den letzten Jahren haben zahlreiche Bemühungen der Manager zu dieser Erkenntnis beigetragen. So hat sich etwa im Bereich Benchmarking gezeigt, welches bedeutendes Gewinnpotential im Transfer erprobter Praktiken liegt. In Fällen erfolgloser Kürzungsstrategien hingegen hat sich erwiesen, dass der Verlust von Wissen kostspielig sein kann. Andererseits haben das Delegieren von Entscheidungsbefugnissen und die Globalisierung ein ortsbedingtes Wissen hervorgebracht, das sich auch anderweitig einsetzen liesse. Schliesslich verfügen Einzelpersonen dank der Informationstechnologie über zunehmend differenziertes Wissen, das der Firmendirektion entgeht. Als besonders bedeutsam wird Wissensmanagement in Zusammenhang mit dem wachsenden Tempo im Wettbewerb eingeschätzt. Das Rad neu zu erfinden, so heisst es, ist echte Zeitverschwendung, wenn die dazu erforderlichen Kenntnisse bereits in anderen Abteilungen des Unternehmens vorliegen.

Der Begriff „Wissensmanagement“ hat eine unerwünschte Nebenbedeutung: das Wort „Management“ unterstellt, dass es hier um etwas geht, wofür das Management verantwortlich ist. In Wirklichkeit jedoch versucht man, jeden Mitarbeiter einer Firma in den Austausch- und Generierungsprozess von Wissen einzubinden.

Vorrangiges Anliegen jeder Firma ist gegenwärtig Schutz und Integrieren von Spezialwissen. Schliesslich ist Wissen das meistgesuchte Mittel gegen Ungewissheit. Folglich gilt als Schlüsselement von Wissensmanagement die Weiterbildung aus Erfahrung bzw. aus Erfahrungen (Zusatzwert). In der Praxis geht es darum, mit Hilfe von Wissensmanagement wertvolle, an einem Arbeitsplatz eingesetzte Fähigkeiten zu registrieren, um sie eventuell auch anderwärtig anzuwenden.

Was bedeutet Wissensmanagement für die Praxis? Im Wesentlichen wird erwartet, dass ein Manager sein Wissen ständig auf dem jüngsten Stand hält, ohne das Rad neu zu erfinden. Damit stellen sich einem Unternehmen die beiden folgenden Aufgaben im Wissensbereich:

<p>Erstens gilt es, den Erfahrungsvorgang erfolgreich in nutzbares Wissen zu übertragen. Es ist der <b>Generierungsakt</b> von sogenanntem Allgemeinwissen.</p>	<p>Zweitens muss dieses Wissen über interne Abgrenzungen im Unternehmen hinweg weitergegeben werden. Es ist der <b>Akt des Potenzierungs-Effekts</b> von Allgemeinwissen „über Zeit und Raum hinweg“.</p>
---	---

Allgemeinwissen entsteht, wenn "Mitarbeiter einer Firma bei der Durchführung von Aufgaben lernen." Sie wissen z.B., welche Erfahrungen die Firma bei der Einführung eines neuen Medikaments auf dem Markt gemacht hat, wie die Leistungsfähigkeit einer Raffinerie zu erhöhen ist, wie man Materialkosten bei Grossprojekten senken kann oder wie sich das Angebot von Holzzellstoffen kontrollieren lässt.

In all diesen Fällen ist Wissensmanagement gefragt, d.h. das Erzeugen von Wissen durch Beschaffung von ausserhalb oder durch Generieren innerhalb des Unternehmens, sodann durch Codieren und Transfer.

Ziel des Wissensmanagements ist die Gewährleistung von Einblick, Beurteilung und Verstehen, um firmenspezifisches Wissen zu entwickeln; dieses lässt sich zu **implizitem Wissen** umformen, was zu einer Leistungssteigerung der Firma im weitesten Sinne beiträgt, zugleich etwaiges Kopieren durch die Konkurrenz unterbindet.

Es geht also um das Erzeugen und Potenzieren von Allgemeinwissen zugunsten des Unternehmens. Leistungssteigerung kann als Netzwerkleistung verstanden werden, welche verbesserte Lösungen für Kundenprobleme anbietet und Fähigkeiten oder Kompetenzen entwickelt, mit denen nicht nur heute, sondern auch morgen Leistungen erzielt werden können.

Wissensmanagement stützt sich natürlich weitgehend auf die Informationstechnologie ab. IT ist jedoch vor allem auf **explizites Wissen** anwendbar. Der Ausbau von IT-Systemen für die Lenkung von **implizitem Wissen**, das für ein Unternehmen besonders wichtig ist, wirft Probleme auf. Denn implizites Wissen lässt sich schwer erfassen, aufzeichnen und codieren; ausserdem müssten der Firma erfahrene Experten zur Verfügung stehen, um beurteilen zu können, inwieweit ein solches Wissen sachdienlich und leistungsfähig ist.

## WISSENSARBEIT

Unter Wissensarbeit versteht man zunächst das Erzeugen, Codieren und Übertragen von Wissen. Doch handelt es sich dabei nicht um getrennte Funktionskategorien, sondern sie tangieren oder überschneiden sich mit

- der Nutzung einer persönlichen Wissensbasis;
- dem Erfassen neuer Informationen;
- dem Kombinieren, der verarbeitenden Produktion und dem Austausch von Information;
- der Weiterbildung aus Erfahrung.

Ausserdem wird der „Wissensarbeiter“ durch diese Aktivitäten auf unterschiedliche Weise in die Konsolidation, Erweiterung und Spezifizierung persönlicher Netzwerke einbezogen, somit in Wissen an sich, und überschreitet dabei Unternehmens-, Industrie- und Landesgrenzen.

## Wissensgenerierung - Erfassung und Erzeugung

Zunächst ist betr. Wissenserfassung zu vermerken, dass ein Unternehmen regelmässig Zufuhr von Wissensangaben braucht. Zu den wichtigsten Punkten gehört:

- Auswahl und Management von Wissens-Ressourcen;
- Ausgleich von Wissensangebot und -nachfrage;
- Beschaffung von Wissen anderer Unternehmen.

Zur **Erfassung** von Wissen werden verschiedene interne und externe Quellen aktiviert: Druckmaterial und andere Dokumentationsquellen, Computer-Datenbasen sowie persönlicher Austausch mit Leuten, die „sich auskennen“.

Unter **Erzeugung** von Wissen verstehen wir das Einmünden obiger Wissensquellen in neu geschaffene Wissens-Konfigurationen. Wie bereits erwähnt, ergibt sich ein Wettbewerbsvorsprung auch aus dem Erfassen impliziten Wissens, das sich nicht nur im Kopf von „Kernern“ befindet, sondern auch in deren spezifischem Arbeitsbereich.

Dieses kontextuelle Wissen - gemeint ist das Know-How der japanischen Zur-rechten-Zeit-Produktions-Systeme - ist meist reichhaltig und „einmalig“. Es ist ein Wissen, das sich eine Firma **beschaffen** möchte, wenn sie eine andere Firma übernimmt oder fusioniert, dann jedoch feststellen muss, dass dieses Wissen, über das sie nun zu verfügen glaubte, verlorengegangen ist. Immer wieder hat sich nach einer Fusion herausgestellt, dass den „Kernern“ die Struktur des neu entstandenen Unternehmens nicht zusprach, so dass sie mit ihrem Wissen „auf die Strasse“ gingen zu einer anderen Firma, schlimmstenfalls zur Konkurrenz.

## Codieren von Wissen

Durch Codieren soll firmeninternes Wissen in eine Form gebracht werden, um denjenigen, die es brauchen, zur Verfügung zu stehen. Somit wird Wissen im wahrsten Sinne des Wortes

zum Code, jedoch nicht unbedingt zum Computer-Code; es erhält eine organisierte, explizite, portierbare Form und soll möglichst leicht zu verstehen sein.

Wissensmanager und -benutzer können Wissen gliedern, beschreiben, abbilden, modellieren, simulieren sowie in Regeln und Anleitungen verankern. Für jede dieser Techniken gibt es eine Reihe spezifischer Nutzwerte und Begrenzungen; sie können einzeln oder kombiniert angewandt werden. Neue Technologien spielen selbstverständlich eine wichtige Rolle beim Codieren von Wissen und eröffnen diesem Tätigkeitsbereich vielversprechende Perspektiven.

Zugleich ist Codieren ein Problem, zwar nicht immer ein technisches. Es ist zum Beispiel schwierig zu entscheiden, welches Wissen für eine Firma zweckdienlich, folglich codierwürdig ist, vorausgesetzt, es lässt sich überhaupt codieren, denn es ist, wie oben ausgeführt, nahezu unmöglich, implizites Wissen in schriftlichen Unterlagen oder auf einer Datenbasis festzuhalten.

Wissensarbeiter benutzen zur Behandlung von Information verschiedene Informationstechniken. E-Mail, Groupware, Informations-Netzwerke erlauben sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen das gemeinsame Benutzen von Information. Mit dem Laptop-Computer, ausgerüstet mit Fax und Modems und an weltumspannende Netzwerke angeschlossen, kann sich der Wissensarbeiter über Zeit und Raum hinweg betätigen, auch mit seiner Firma und Kollegen in ständiger Verbindung bleiben.

Dennoch glaube ich, dass Wissens-Transfer durch den direkten Austausch von Angesicht zu Angesicht am vielversprechendsten ist; solch ein Austausch findet ja nicht nur anlässlich von Sitzungen und Seminaren statt, die ein Unternehmen organisiert, sondern auch dank eines zufälligen Austauschs im Korridor.

Wissensmanagement wird weiterhin ungemein stark von Technologie in Anspruch genommen, von Datenlagern, Intranet, Anwendungsgruppen, geschäftsinternen gelben Firmen-seiten; dabei werden jedoch Veränderungen von Einstellung, Verhalten und Überzeugung übergangen.

Und als sei dies noch nicht schlimm genug, sind die Anforderungen, die beim Wissens-Transfer unter Abteilungen ein und derselben Firma entstehen, „alles andere als banal“. Ausserdem werden geographische und kulturelle Unterschiede die Problematik dieses Transfers noch verschärfen.

Eine Beteiligung am globalen Wirtschaftsgeschehen erfordert eigentlich naturgemäss das Sammeln und Potenzieren von Wissen jedweden Ursprungs, ungeachtet seines Standorts. Das wertvollste Wissen jedoch - ein Wissen, das nachhaltige Wettbewerbsvorteile verspricht - scheint weltweit im Kopf der Menschen zu sitzen. Es ist jenes ungemein wichtige **implizite** Wissen, das nicht nur an die Person gebunden und schwer formulierbar, sondern auch aussergewöhnlich schwierig zu handhaben ist, selbst in einem kulturhomogenen Umfeld, ganz abgesehen von einem Kontext, in welchem das Managen von interkulturellem Informationsaustausch ausschlaggebend ist für ein aktives Umsetzen von Wissen.

Über die Frage, ob der menschliche Austausch oder ein Mensch-Maschine-Interface letztlich der beste Weg zum Wissens-Transfer sei, kann man vor allem betr. **impliziten** Wissens streiten. Technologie spielt dabei ganz offensichtlich eine wichtige Rolle, zumal sich Wissensmanagement nicht ohne den Rückgriff auf Technologie aufbauen lässt. Mit Technologie verfügt ein Unternehmen über die nötige Geschwindigkeit und Konnektivität, um Wissen zu erfassen und zu verteilen. Zwar sind die Systeme von Wissensmanagement eher geeignet, technische Information zu behandeln, aber der Transfer von technischem Know-How kann weiterhin aus kontext-spezifischen Gründen behindert werden.

## WISSENS-FÜHRUNG

Eine neue Weltwirtschaftsordnung ist im Entstehen, eine Ordnung, die auf dem Verkehr von intellektuellem, nicht finanziellem Kapital basiert. Jede Betriebsfunktion von jeder Industrie in jedem Gebiet der Welt - Entwicklungsländern ebenso wie Industriestaaten - muss feststellen, dass sich gegenwärtig der Umgang mit unserer wertvollsten Ressource, der Begabung des Menschen, tiefgreifend wandelt.

Die heutigen Management-Konzepte werden von Fachleuten entwickelt, nicht anhand akademischer Forschungstheorien. Führen - und geführt zu werden - ist Funktions-Navigation und -Vernetzung, weniger dem traditionellen, uns vertrauteren Führungs- und Aufsichtssystem zuzuordnen.

Besonders scharfsinnige Manager sehen sogar über den Bereich von Informationsgesellschaft, technologievernarrten Strategien und dem Phänomen „dot.com“ hinaus. Moderne Führungskräfte befürchten nicht die Geschwindigkeit von Veränderungen, sondern beschäftigen sich mit dem daraus resultierenden Lernprogramm im Bewusstsein, dass erfolgreiches Management **nicht eine Frage grösstmöglichen Wissens ist, sondern zu wissen, wie man dieses einsetzen kann.**

Die Kenntnis moderner Management-Konzepte allein ist heute nicht mehr ausreichend. Es geht vielmehr um die Frage, wie sie praktisch umzusetzen sind. Führung ist vor allem eine Kunst, weniger eine Wissenschaft. Doch das sollte uns nicht davon abhalten, eine passende Messlatte an die Resultate von Leadership zu legen. Es gilt, Innovationskompetenzen zu entwickeln und zu wissen, wie deren Leistung zu bewerten ist.

Im Mittelpunkt des gegenwärtigen Transformationsgeschehens steht der Mensch, Träger von Wissen. Der entscheidende Schritt in eine tragbare Zukunft wird mit der Fähigkeit zu Innovation getan, - Wissen generieren, es in entwicklungsfähige Produkte und Dienstleistungen verwandeln, um es sowohl für das rentable Wachstum eines Unternehmens als auch für die gesunde Wirtschaft eines Landes oder den Fortschritt der Gesellschaft einzusetzen. So einfach ist das und doch so komplex.

Dass Wissen und Fortschritt miteinander zusammenhängen, ist natürlich nichts Neues. Als der Mensch begann, sich mit seiner Umgebung auseinanderzusetzen, besass er das notwendige Wissen um zu überleben. In der Wissensgesellschaft hingegen geht es um die Fähigkeit, Wissen in den Mittelpunkt zu stellen und mit Wissen als individuellem oder kollektivem Gut bewusster umzugehen. Da Wissen einen Multiplikationsfaktor besitzt, - je mehr es geteilt wird, umso umfangreicher wird es, - kristallisiert sich gegenwärtig ein Verständnis von Kaderentwicklung heraus, mit dem die Forderung nach einem neuen Verhaltensstil auf Führungsebene einhergeht.

### Leitung bei der Bewertung

Viele dieser Grundgedanken sind uns seit Jahrzehnten geläufig, doch bisher haben sie nur wenige Unternehmen nachhaltig umgesetzt, und noch weniger unter ihnen haben ein Bewertungssystem für die erzielten Resultate erarbeitet. Die Entwicklung im Bereich von Management zu evaluieren ist ein unbehagliches und zeitraubendes Unterfangen. Sobald diese wichtige Forschungsarbeit jedoch geleistet ist, lässt sich das Machtpotential hinter dem nicht greifbaren Wert eines Unternehmens leichter abschätzen.

Heute wird bewertet, was bewertet werden kann, anstatt an die eigentlichen, schwierigen Fragen heranzugehen. Mutige Führungspersönlichkeiten wie Leif Edvinsson - übrigens weltweit der erste Chief Knowledge Officer und gegenwärtig Professor für Wissenslehre an der

Universität Lund, Schweden -, meinte einmal: "Lieber im grossen und ganzen richtig urteilen als mit Genauigkeit falsch".

## ZUSAMMENFASSUNG

Wissensmanagement hat einen starken Einfluss auf die gegenwärtige Geschäfts- und Unternehmenswelt. Beim Wettbewerb auf einem globalen Markt überlebt die Firma, welche sich den Ansprüchen betr. rasche Dienstleistung, rasches Einführen von Produkten auf dem Markt, niedrige Herstellungskosten, leichter Warenzugang und Verbraucheransprüche gewachsen zeigt. Ausschlaggebend dabei ist, inwieweit ein Unternehmen seine wichtigste Ressource, seine kollektiven Wissenswerte, zu maximieren weiss. Wissensmanagement gewinnt insofern an Bedeutung, als Firmen und Geschäftsleute immer mehr darauf achten, wie sich Wissen generieren, speichern, verteilen und anwenden lässt, um die Renditen zu erhöhen.

Der Bereich Wissensmanagement gewinnt auch deshalb an Terrain, weil sich das Wissen ausbreitet, auf zügige Assimilierung von Daten gedrängt wird und weil man dem Wissen Wertzuwachs zuerkennt wie Vermögenswerten. Das Charakteristische an Wissensmanagement ist sozusagen der Wunsch, aus einer Riesenmenge von Daten und Informationen Wissen zu entwickeln und zur Anwendung zu bringen.

Eine erste Prüfung vorliegender Literatur zum Thema zeigt, dass im gegenwärtig sich rasch ändernden Arbeitsumfeld nur Firmen erfolgreich sind, die ständig neues Wissen erzeugen, dieses innerhalb ihres Betriebs verbreiten lassen und schliesslich in Technologie, Produktion und Dienstleistung einbetten (I. Nonaka, 1991).

Zwar verfügen die meisten Unternehmen inzwischen über Erfahrung im Erzeugen von Information, doch bleibt es für viele eine Herausforderung, das in der Informationsmasse versteckte Wissen herauszukondensieren und zu verwalten, also auf möglichst produktive Weise fruchtbar werden zu lassen. Jerry Junkins, CEO bei Texas Instruments, soll einmal gesagt haben: "Wenn wir doch das wüssten, was wir mit der Informationstechnologie wissen."

Laut einer Umfrage bei gut 70 Unternehmen haben 79% der Manager bestätigt, dass betriebsbezogenes Wissensmanagement von erstrangiger Bedeutung für die Unternehmensstrategie sei. Zugleich räumten 59% derselben Manager ein, dieser Forderung kaum oder gar nicht nachzukommen (A. Allee, 1997).

Wissensmanagement ist nicht nur eine Frage von Technologie. Zwar spielt die Informationstechnologie eindeutig bei der Lösungsfindung eine Rolle, doch die gestellten Ansprüche sind wesentlich komplizierter, betreffen sie doch auch Bereiche wie Unternehmenskultur und weitere Werte, die man noch kaum untersucht oder formuliert hat.

So ist Wissen in zahlreichen Unternehmen gleichbedeutend mit Macht, während Leistung und Beförderung von der individuellen Fachkenntnis abhängen. Zum leistungsfähigen Wissensmanagement werden also nicht nur ein innovatives Informationssystem gehören, sondern auch bestimmte Änderungen im Unternehmen, um jene Normen, Verhaltensweisen und Anerkennung zu generieren, die durch ihre Verbindung untereinander zeigen, wie wichtig gemeinsam benutztes Wissen ist. Das ist bei weitem keine bescheidene Herausforderung, aber sie könnte in den kommenden Jahren zum ausschlaggebenden Faktor für Erfolg werden.

## BIOGRAFISCHE NOTIZ

Catherine Favrod-André, dipl. Betriebsökonomin und MBA, GSBA

creatif gmbh  
Schulthess-Allee 7  
5200 Brugg  
fon +41 56 442 93 90  
fax +41 56 442 93 91  
mobile -41 79 446 67 23  
www.creatif.ch  
favrod @ creativ.ch

Inhaberin und Geschäftsführerin der **creatif gmbh**, Schweiz. Eine international tätige Beratungsfirma, spezialisiert auf unterstützende Dienstleistungen im Rahmen des Managens von kultureller Vielfalt in folgenden Bereichen:

- Interkulturelle Kommunikation (Verhandlungen und Mitarbeiterführung);
- Konflikt-Management im multikulturellen Umfeld;
- Expatriate Management (internationales Human Resources Management);
- Beratung, Unterstützung und Realisierung bei internationalen Interim- und Projektmanagements.

Mehrjährige internationale Führungs- und Leitungsaufgaben in verschiedenen Bereichen wie Corporate Finance, Human Resources, Business Development und Projekt Management.

Internationale Erfahrung im Aufbau neuer Märkte, im Speziellen Osteuropa und Asien.

---