

von Rolf Busch und Carol van Willigen

Knowledge Management ist tot....?

Knowledge Management wird oftmals nur als Informatik-Thema beziehungsweise als IT-Applikation angesehen. Jedoch kann Knowledge Management nur durch das Zusammenspiel von Kultur, Organisation und gezielt eingesetzter Informatik zum Erfolg führen.

Folgende Situation ist bestimmt vielen bekannt: Das Management erkannte frühzeitig, dass das „intellektuelle Kapital“ die Wettbewerbsposition des Unternehmens immer stärker bestimmt. Man kannte die Produkte, Märkte und Konkurrenten. Aber die Vorstellungen über das Wissen, das für den Erfolg des Unternehmens bestimmend ist, waren ungenügend. Im Unternehmen wurde deshalb der bewusste Umgang mit Wissen als wichtig erklärt. Daraufhin wurde eine Initiative im Bereich Knowledge

Management gestartet und als Resultat mit hohem personellen und finanziellen Aufwand zum Beispiel eine Intranetlösung eingeführt. Die Euphorie war gross, die Umsetzung brillant und das System auf dem modernsten technologischen Stand.

Doch der Erfolg blieb aus respektive der Nutzen des neuen Systems wird heute bestenfalls als mittelmässig eingestuft. Das Intranet beispielsweise wird kaum aktiv genutzt und nicht aktualisiert. Das Wissen der Mitarbeiter ist nicht fassbarer als vorher.

Der Nutzen des angeblichen Knowledge Managements bleibt aus. Ein spürbarer, positiver Einfluss auf die Wettbewerbsposition lässt sich nicht feststellen.

Alter Wein in neuen Schläuchen

Vor rund drei bis vier Jahren wurde Knowledge Management in Lehre und Fachliteratur intensiv behandelt. Diesen neuen Stern am Himmel der Management-Theorien nutzten Software-Anbieter, um den

teilweise altgedienten Produkten der Unternehmen neuen Schwung in der Werbung zu verleihen. Knowledge Management-Tools oder gar -Suiten wurden als Patentlösungen angepriesen.

Anfänglich galt das Intranet als Inbegriff von Knowledge Management, danach kamen Search-Engines dazu. Dann wurden Dokumenten Management Systeme in Verbindung mit Workflow und neuerdings auch Customer Relationship Management (CRM)-Produkte als Knowledge Management-Lösungen angepriesen.

Die Werbung für diese Produkte hat vielfach eines gemeinsam: Sie unterstellt, dass Knowledge Management mit der Einführung einer Informatik-Lösung erfolgreich betrieben werden kann. Mittlerweile ist wohl hinlänglich bekannt, dass Knowledge Management kein IT-, sondern in erster Instanz ein Organisationsthema ist. Informatik kann im besten Fall unterstützend im Gesamtrahmen des Knowledge Managements eingesetzt werden. Warum? Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich zwar auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Um aus Daten und Informationen Wissen zu generieren, ist immer eine Interpretation durch Personen notwendig. Dieses Wissen von Individuen wieder personenunabhängig abzulagern (Codierung), ist äusserst zeit- und kostenintensiv.

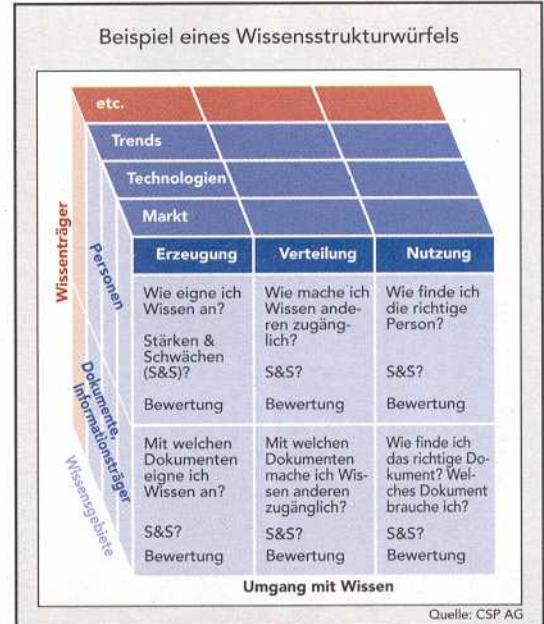
Bringt alles nichts?

Ist also Knowledge Management nur eine theoretische Seifenblase? Waren alle Bemühungen und Aufwendungen, das Firmenwissen in den Griff zu bekommen, vergebens? Nützt die Erkenntnis „auf dem falschen Weg zu sein“ etwas? Und ist Knowledge Management wirklich so wichtig?

Trotz allen Schwierigkeiten wird Knowledge Management in den kommenden Jahren einen wichtigen Bestandteil der Unternehmensstrategien bilden. Folgende Tatsachen sprechen dafür:

- ▶ Wissen ist je länger je mehr eine der wichtigsten Ressourcen zur Mehrwertgenerierung.

- ▶ Durch die Nutzbarmachung von relevantem Wissen können die Qualität verbessert, effizientere Abläufe gestaltet und Betriebsergebnisse erhöht werden.
- ▶ Da Wissen immer an Personen gebunden ist, macht die massiv gestiegene und weiter steigende Mobilität der Mitarbeiter Wissensmanagement unentbehrlich.
- ▶ Die „Halbwertszeit“ von Wissen sinkt kontinuierlich durch den stetig schnelleren Wandel in Märkten und Technologien.
- ▶ Der Wert von teuer codiertem Wissen wird immer schneller abnehmen.



Über Fragen zum Erfolg

Wer also dem Knowledge Management in seinem Unternehmen zum Erfolg verhelfen will, sollte sich vorab einige Fragen stellen:

- ▶ Welche Ziele sollen mit Knowledge Management insgesamt erreicht werden?
- ▶ Welcher strategische Nutzen wird daraus gezogen?
- ▶ Kann eine nachhaltige Wertschöpfung erreicht werden?
- ▶ Welches Wissen ist überhaupt relevant und wichtig?
- ▶ Welche Investitionen (Finanzmittel und Arbeitszeit) sind dafür gerechtfertigt?

Dies werden dann die Grundlagen für allfällige weitere Arbeiten sein.

Wissensstrukturwürfel

Ein sogenannter Wissensstrukturwürfel dient dazu, das vielschichtige Thema Knowledge Management transparenter zu machen. Die Aufteilung in einzelne Bausteine lässt eine Analyse der Ist-Situation in überschaubaren Portionen zu. Die Dimensionen „Umgang mit Wissen“ sowie „Wissensträger“ sind unabhängig vom jeweiligen Unternehmen verwendbar, wohingegen die „Wissensgebiete“ individuell für das jeweilige Unternehmen definiert werden müssen. In der Analyse werden zu jedem Baustein die jeweils angeführten Fragestellungen beantwortet.

Wer einen derartigen Würfel für sein Unternehmen aufzeichnet, wird schnell erkennen, in welchen Bereichen er sich bisher bewegt hat. Dabei sollte eruiert werden, welche Bausteine für das Unternehmen die grössten Potenziale bergen. Ausserdem sollte man sich dann die Frage stellen, ob diese Bausteine sinnvoll mit der Informatik unterstützt werden können. Denn es sollte eine Tatsache nie aus den Augen verloren werden: Der direkteste Weg von Wissensübertragung liegt in der Interaktion von Personen.

Die Auferstehung von Knowledge Management

Dank der Würfel-Analyse wird vermutlich erkennbar, wo es Lücken im bestehenden Knowledge Management gibt. Über die Bearbeitung der obigen Fragen sowie die Einteilung in die überschaubaren Bausteine sollte für das Knowledge Management wieder Licht am Horizont auftauchen. Nur durch das Zusammenspiel von Kultur, Organisation und gezielt eingesetzter Informatik kann Knowledge Management zum Erfolg führen. Sollte Knowledge Management jedoch trotz allem weiterhin als Informatik-Thema respektive -Application betrachtet werden, ist Knowledge Management wohl wirklich tot ...

www.csp-ag.ch