

Der Chief Knowledge Officer Unternehmenswissen managen

Thomas Gerick

Um Wissen in Unternehmen erfolgreich managen zu können, bedarf es des Zusammenspiels verschiedenster Einflussfaktoren. Dabei stehen der Mensch - sein Charakter, seine Motivation, seine Kreativität - und das konstruktive Miteinander im Mittelpunkt der Bemühungen. Eine zentrale Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Chief Knowledge Officer, der intern als „Knowledge Evangelist“ das Thema strategisch, inhaltlich und organisatorisch weiterentwickelt.

Was verbirgt sich hinter dieser Rolle, welche Aufgaben sind zu lösen? Der folgende Beitrag beschreibt die Erfahrungen der USU AG, eines mittelständischen schwäbischen Software- und Beratungshauses.

Wissen ist Markt

Der von Francis Bacon vor 400 Jahren geprägte Spruch „Wissen ist Macht“ ist in vielen Organisationen noch immer die Richtschnur, die den täglichen Wettbewerb zwischen Mitarbeitern und Abteilungen bestimmt. Unterstützt durch unser Schul- und Bildungssystem hat sich eine Einzelkämpfermentalität herausgebildet, die das individuelle Wissen noch immer als Karriere-Ressource betrachtet und damit den persönlichen Erfolg über den kollektiven Unternehmenserfolg stellt.

Das Wissen um Produkte, Prozesse, Strukturen und Märkte ist der alles entscheidende Wettbewerbsfaktor und dieser ist an Personen gebunden. Das unternehmensweite Denken in Kontexten und Netzwerken wird in der Praxis jedoch (noch) nicht praktiziert. Umso mehr rückt das Humankapital ins Zentrum unternehmerischer Bemühungen und führt zu einer vollkommen neuen Betrachtung betriebli-

cher Abläufe und Kommunikationswege. Dabei greifen Knowledge-Sharing-Technologien, organisatorische sowie sozial-psychologische Change-Prozesse ineinander.

Knowledge Management ist - für sich genommen - keine Technologie, sondern eine Vorgehensweise, bei der auf Basis einer klaren Strategie Technologiekomponenten im Rahmen von Geschäftsprozessen zum Einsatz kommen. Entscheidend dabei ist jedoch, wie gut die Interaktion mit den Menschen funktioniert. Hinter den Bemühungen, das Humankapital effizienter einzusetzen, steckt die Erwartung, dass eine Organisation schneller lernt als der Einzelne. Gerade in der IT oder TK-Branche, wo die Halbwertszeit des Wissens rapide sinkt, wird dies zu einer Existenzfrage. Innerhalb der nächsten 10 Jahre wird sich aber jede Organisation um ihr erfolgskritisches Wissen herumorganisieren müssen, um am Markt langfristig bestehen zu können.

Die Bedeutung der sozialen Faktoren

Viele Wissensmanagement-Projekte scheitern in der Praxis nicht an der technologischen Infrastruktur, sondern an den weichen, sozialen Faktoren. Die Investitionen vieler Firmen konzentrieren sich auf geeignete Soft- und Hardwarekomponenten. So werden Intranets erstellt, vielfältige Informationsquellen erschlossen - der konkrete Nutzen für die Anwender wird jedoch oftmals viel zuwenig berücksichtigt.

Die Rolle des „CKO“

Die Einführung von Wissensmanagement kann nur dann erfolgreich sein, wenn das Wissen der Mitarbeiter mit deren Motivation und den operativen Geschäftsprozessen verknüpft wird. Hier kommt dem Chief Knowledge Officer eine Schlüsselrolle zu. Beim Nennen ihres Titels ernten CKO´s in der Regel ratloses Erstaunen. Was ist ein CKO? Was tut ein CKO? Die Rolle ist (noch) ungewöhnlich und bedarf der Erklärung.

Vor einiger Zeit haben Michael Graf und Ian Scott in Zusammenarbeit mit der IBM u.a. die Rolle und die erwarteten Fähigkeiten des CKO's untersucht. Der Bericht untersuchte 20 Personen in verschiedenen Industriebereichen und Körperschaften.

Ein Auszug der Ergebnisse:

- CKO's haben eine starke Affinität zur Technik, sind jedoch klassischerweise keine Techniker
- CKO's sind Aktivisten, die weiter- und querdenken und auch neue Herausforderungen ergreifen
- CKO's haben im Allgemeinen kleine Stabsstellen, überzeugen durch ihre persönliche Kompetenz und führen durch ihren Einfluss – und durch die Protektion des Chief Executive Officers.
- Die Rolle des CKO erfordert weniger technologisches als vielmehr unternehmerisches Denken, Entrepreneur-Qualitäten, Sozialkompetenz sowie Beratungs- und Methodenkompetenz.

Die Gartner Group definiert den heutigen Knowledge Worker als Sammler und Jäger von Daten und Informationen, die sich in Wissen transformieren lassen. Die Aufgabe des CKO ist es, die gesamte Informationsinfrastruktur eines Unternehmens zu koordinieren und die Mitarbeiter darin zu unterstützen, dass sie relevante Informationen prozessschrittabhängig geliefert bekommen. Die Gestaltung der Kommunikationsprozesse unterschiedlichster Gruppen ist für einen aktiven Wissenstransfer innerhalb einer lernenden Organisation enorm wichtig. Die Vernetzung von Menschen und die Bildung von Wissensnetzen ist das Ziel.

Die Rolle des CKO bei der USU AG

Wissen ist an Personen gebunden. Die USU AG beschäftigt sich seit 1995 ausführlich mit der Motivation der Mitarbeiter in Bezug auf Wissensmanagement. Entscheidend hierfür ist die Entwicklung einer offenen Unternehmenskultur, bei der z.B.

konstruktives Feedback an der Tagesordnung ist und Fehler nicht als Karriereknick, sondern als Erfahrungsgewinn bewertet werden. Im Laufe der Jahre ist ein vielfältiges Bündel von Instrumenten und Maßnahmen entwickelt worden, die den Austausch von Informationen und Gedanken im Unternehmen lebendig halten, z.B. regelmäßige Umfragen.

Sorgsamer Umgang mit der Ressource Wissen

Wissensmanagement steht bei der USU für den bewussten Umgang mit der Ressource „Wissen“ auf der Basis der strategischen Ziele, der Kultur und der technischen Infrastruktur. Diesem Ansatz liegt die Idee zugrunde, dass zwar in den meisten Unternehmen eine große Wissensnachfrage auch einem großen Wissensangebot gegenüber steht, dass aber Angebot und Nachfrage nur teilweise inhaltlich übereinstimmen.

Die Schwierigkeit besteht folglich in der Nutzung des zur Verfügung stehenden Wissensfundus und der Befriedigung des existierenden Wissensbedarfes. Die Analyse der Wissensbedarfe rückt im USU-Beratungsansatz in den Vordergrund. Die Identifikation relevanter Wissensinhalte, Wissensträger und Wissensbedarfe bildet hier einen ersten wichtigen Schritt auf dem Weg zum erfolgreichen Management des Erfolgsfaktors „Wissen“. Ziel ist es, diesen Wissensbedarf zu analysieren, vorhandenes Wissen zu lokalisieren, transparent zu gestalten und Wissensinhalte leicht zugänglich zu machen.

Wissen ist als immaterielles Gut nicht auf den ersten Blick identifizierbar und erkennbar. Dem für die Organisation relevanten Wissen auf der Spur zu sein, heißt über den Rand der klassischen Methoden der Erfolgsbestimmung hinauszublicken. Die Schwierigkeit, aber auch gleichzeitig Herausforderung ist, das Wissen greifbar zu machen und die positiven Auswirkungen des Wissensmanagements aufzuzeigen.

Der CKO ist eine Schlüsselposition

Hier greift der CKO – bei der USU eine Stabsstelle mit direktem Kontakt zum Management – ein. Einige Aufgaben:

- Den Bedarf intern herauszufinden und zu analysieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten (Wissensmatrix).
- Wissensinhalte leicht zugänglich zu gestalten.
- Motivation der Mitarbeiter zur Dokumentation und Wissensteilung fördern.
- Ansprechpartner für die Mitarbeiter (Umsetzung von Ideen) sein.
- Informationsveranstaltungen, Schulungen organisieren bzw. durchführen.
- Eröffnen externer Wissensquellen, falls interne Wissensquellen den Bedarf nicht abdecken.
- Controllingfunktion (Was wird gesucht? Was gefunden?)
- Bindeglied zwischen technischer und organisatorisch/menschlicher Komponente.
- Datenbankbetreuung (technologische Infrastruktur)

Ein Praxis-Beispiel für das Wissenscontrolling

Zum Ende des letzten Geschäftsjahres wurde mitgeteilt, dass sich die Spesenregelung ändert. Einige Wochen später erkannte der CKO aufgrund der Analyse der Such- und Lesestatistiken, dass die Mitarbeiter verstärkt nach diesem Thema suchten, jedoch kein Ergebnis in Form der neuen Dokumente vorlag. Daraufhin wurde die Verwaltung informiert, die es versäumt hatte, die entsprechenden Inhalte zur Spesenregelung ins System zu stellen.

*USU AG
Dr. Thomas Gerick
Tel.: 0 71 41 / 48 67 440
Fax: 0 71 41/ 48 67 909
t.gerick@usu.de*