

# Wissensmanagement als Bewertung und Entwicklung unternehmerischer Kompetenz

Manfred Kofranek

Eine erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen setzt voraus, dass einerseits die Verknüpfung zur aktuellen Unternehmensstrategie hergestellt werden kann, andererseits aber auch Anschluss an relevante Erfahrungen der handelnden Personen gefunden wird. Dieser Artikel beschreibt, welchen Weg UTA Telekom AG geht, um Wissensmanagement als zentrales strategisches Anliegen zu positionieren.

UTA Telekom AG ist der führende alternative Anbieter von Telekommunikations- und E-Business Services in Österreich. Mit ca. 640 MitarbeiterInnen wurden im Jahr 2002 etwa 440.000 Telefonie- und 320.000 Internetkunden betreut. UTA deckt die Bereiche Telefonie (Festnetz), Daten-, Internet und E-Businessservices ab.

## Kompetenz als wichtigste Säule für den Unternehmenserfolg

Wer hat diese Situation noch nicht erlebt? Man hat ein technisches Gerät gekauft und irgendetwas funktioniert damit nicht so, wie man es erwarten würde. Ein vorsichtiger Anruf beim Kundendienst macht einen damit vertraut, dass man als Kunde nicht viel zu erwarten hat, die Behandlung durch die Agents ist mehr als dürftig, von rascher und unbürokratischer Erledigung des Anliegens ist keine Rede. Man kommt sich als Bittsteller vor, nur weil man es wagt, auf seinen vertraglichen Rechten zu bestehen.

Eine Lösung des Problems will erkämpft sein, eine Behebung eines Schadens muss man erst verdienen, wer weniger oft als drei Mal sein Problem erklären muss, darf sich glücklich preisen.

Was man als Kunde hier vermisst, ist einfach erklärt: Kompetenz!

Kompetenz äußert sich im Umgang mit den Kunden in der Art und Weise, wie wir kommunizieren, in der Behandlung technischer Probleme. Kurz gesagt: in der Fähigkeit, adäquat mit Situationen umzugehen, die über einfache Verfahrensabläufe hinausgehen. Kompetenz ist die Grundlage für Kundenbindung, für emotionale Erfahrungen, die Kunden dazu bewegen, denselben Lieferanten nochmals zu beauftragen, Partnerschaften aufrechtzuerhalten.

Kompetenz verlangen aber nicht nur Kunden. Auch Shareholder, Manager und Mitarbeiter erwarten zu Recht, dass das Unternehmen als Ganzes kompetent mit Ressourcen und Kapital umgeht, dass Entscheidungen kompetent getroffen und umgesetzt werden, dass Professionalität im Umgang mit den Märkten und Partnern selbstverständlich ist.

Kompetenz ist für uns der relevante Begriff, wenn es darum geht, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu beschreiben und Verbesserungen zu bewerten. Kompetenz lässt sich unmittelbar, und für alle verständlich, mit Unternehmenserfolg assoziieren, eine Verknüpfung, die mit dem Begriff Wissen nicht immer ganz einfach gelingt.

## Wissen als wesentliches Element von Kompetenz

Der Kompetenzbegriff wurde von K. North<sup>1</sup> mit Wissen in Verbindung gebracht, er zeichnet sich durch drei hauptsächliche Faktoren aus:

- **Wissen**, verstanden als Handlungswissen, die Fähigkeit zu beurteilen, was getan werden muss und wie es im jeweiligen Kontext getan werden kann,

<sup>1</sup> North, K.: *Wissensorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden. Gabler 2002 (3.Auflage)

- **Motivation**, als der individuelle Faktor, der die Entfaltung persönlichen Wissen überhaupt erst ermöglicht, und
- **Strukturen**, die motivierten Mitarbeitern die Gelegenheit zur Anwendung ihres Wissens bieten, oder aber diese Anwendung auch nachhaltig behindern können.

Damit Unternehmen am Markt erfolgreich sein können, genügt es nicht, nur in einem Bereich kompetent zu sein, es braucht vielmehr ein ganzes Set an Kompetenzen, ein Kompetenzportfolio. Dementsprechend vielschichtig ist auch das Wissen, das dieser Kompetenz zugrundeliegen muss. Wissensmanagement kann hier leicht zu einer nicht mehr überschaubaren Aufgabe ausarten, sofern man es nicht schafft, sich auf ein möglichst repräsentatives Modell von Kompetenzen zu beschränken, welche insgesamt den Unternehmenserfolg maßgeblich determinieren.

## Der UTA Ansatz

Bei UTA gehen wir davon aus, dass wesentliche Kompetenzen aus drei Hauptfaktoren gebildet werden müssen:

- dem allgemeinen Branchenverständnis,
- der UTA-Strategie und
- dem spezifischen Verständnis der UTA Führungskräfte.

Basierend darauf haben wir ein Systemmodell erstellt, welches sowohl die Markt- und Wettbewerbssituation reflektiert, als auch unternehmensspezifische Besonderheiten berücksichtigt. Diese Faktoren werden in der Folge detailliert beschrieben.

Die Formulierung des Kompetenzportfolios erfolgt in Form von Fragen, die von Management und Mitarbeitern beantwortet werden müssen.

## Spezifische Kompetenzen in der Telekommunikationsbranche

Aus einer Vielzahl von Versuchen, das Geschäft eines Telekommunikationsbetreibers annähernd hinreichend zu beschreiben, haben wir uns

für das Standardmodell des TeleManagement Forums<sup>2</sup> entschieden, da es für uns die beste und umfassendste Abbild der wesentlichen Geschäftsprozesse darstellt.

Das „enhanced Telecom Operator Model“ unterscheidet operative Prozesse (wie z.B. Vertrieb, Kundenbetreuung, Abwicklung, Billing und Netzwerkbetrieb) von strategischen Infrastruktur- und Produktprozessen (wie etwa Produktentwicklung, Netzplanung und -realisierung, IT-Infrastrukturaufbau) sowie Managementprozessen (wie Business Development, Marktforschung und -analyse, Human Resources Management und Wissensmanagement).

Dieses Prozessmodell, welches prototypisch aus einer großen Anzahl real existierender Prozesse bei Telekommunikationsbetreibern generiert wurde, stellt für uns die Basis dar, auf der wir unsere Fragestellungen zur Kompetenz des Unternehmens entwickeln.

Die Fragestellungen beziehen sich auf die Bereiche:

- operative Geschäftsfälle, das sind im allgemeinen Interaktionen mit Kunden und Partnern,
- Aktivitäten, die zur Vorbereitung auf operative Geschäftsfälle dienen, wie zum Beispiel Aufbau einer Infrastruktur oder Marketing,
- Allgemeine Management- oder Entwicklungsthemen

## Strategische Themen für UTA

Das ursprüngliche Set von Fragen wurde um besondere Szenarien ergänzt, welche sich aus der aktuellen Unternehmensstrategie ergeben. Hier geht es im wesentlichen darum, herauszufinden, inwieweit das Unternehmen für diese Entwicklungsszenarien reif ist.

Insbesondere die Fähigkeit zu weiterem Wachstum steht hier im Mittelpunkt, ebenso aber Innovation und Veränderungsbereitschaft. Diese Kompetenzen reflektieren

<sup>2</sup> Für Details siehe <http://www.tmforum.org>

auch die überaus große Dynamik des Telekommunikationsmarktes.

### **Erfahrung und Einschätzung des Managements**

Jede Führungskraft hat eine persönliche Erfahrungsgeschichte innerhalb des Unternehmens und in der Branche sowie eine spezifische Sichtweise, die sich aus der jeweiligen Funktion ergibt. Diese wurde in Form von offen gestalteten Interviews abgefragt, in denen operative und strategische Szenarien diskutiert wurden.

Damit fließt eine reflexive Betrachtung der Organisation auf sich selbst in die Beobachtung ein, es entsteht eine unternehmensspezifische Ausprägung des Kompetenzportfolios. Diese Einschätzungen sind insbesondere für eine brauchbare Aggregation der Themen sowie für die Gewichtung einzelner Felder relevant, weil dadurch die Möglichkeit besteht, direkt auf aktuelle Probleme im Unternehmen Bezug zu nehmen.

### **Das Kompetenzportfolio als Systemmodell**

Im daraus entstandenen Systemmodell wurden Einzelkompetenzen so zu Kompetenzfeldern zusammengefasst, dass die Abhängigkeiten zwischen den Feldern klar definiert und auf eine überschaubare Anzahl reduziert werden konnten.

Das Modell erlaubt auch die Unterscheidung von Kernkompetenzfeldern, in denen sich das Unternehmen dauerhaft vom Wettbewerb differenzieren möchte und ein Wettbewerbsvorteil besonders wichtig erscheint.

Das Kompetenzportfolio soll folgenden Anforderungen genügen:

- Themen, die im Alltagsgeschäft relevant sind oder die derzeit mit Problemen behaftet sind, müssen im Modell für alle Betroffenen klar erkennbar sein.
- Das Modell muss für Detailanalysen, für eine umfassende Bewertung und

für die Identifikation von Maßnahmenfeldern brauchbar sein.

- Eine korrekte Abbildung der Unternehmensprioritäten muss vorhanden sein.
- Alle wesentlichen Schnittstellen des Unternehmens nach außen müssen abgedeckt werden.
- Sowohl operative als auch strategische Entwicklungsthemen sollen gleichermaßen berücksichtigt sein.

### **10 Kompetenzfelder**

Insgesamt besteht das Modell aus zehn Kompetenzfeldern, die das operative Geschäft und die strategische Entwicklung gleichermaßen abdecken.

Operative Kompetenzfelder sind jene Themenbereiche, die sich unmittelbar auf das Geschäft auswirken, die Sichtbarkeit bei Kunden und Partner haben. Dazu gehören:

- **Customer Excellence** behandelt Wissen über Markt und Kundenbedürfnisse, Wissen über einzelne Kunden, den Umgang mit Kunden und Interessenten sowie die Professionalität der Leistungsprozesse an der Kundenschnittstelle.
- **Marktstrategie und Portfoliosteuerung** ist abhängig von der Einbindung externen Branchenwissens, der Nutzung eigenen Wissens (z.B. Marketing), der Fähigkeit zur Bewertung und Generierung von Ideen sowie von der Fähigkeit zur Umsetzung von Ideen.
- **Produkte** werden dann erfolgreich sein, wenn die Markt- und Kundensicht auf Produkte verstanden wird, wenn eigene Expertise und Fähigkeiten erkannt und entsprechend genutzt werden, aber auch die entsprechende Umsetzungsfähigkeit vorhanden ist.

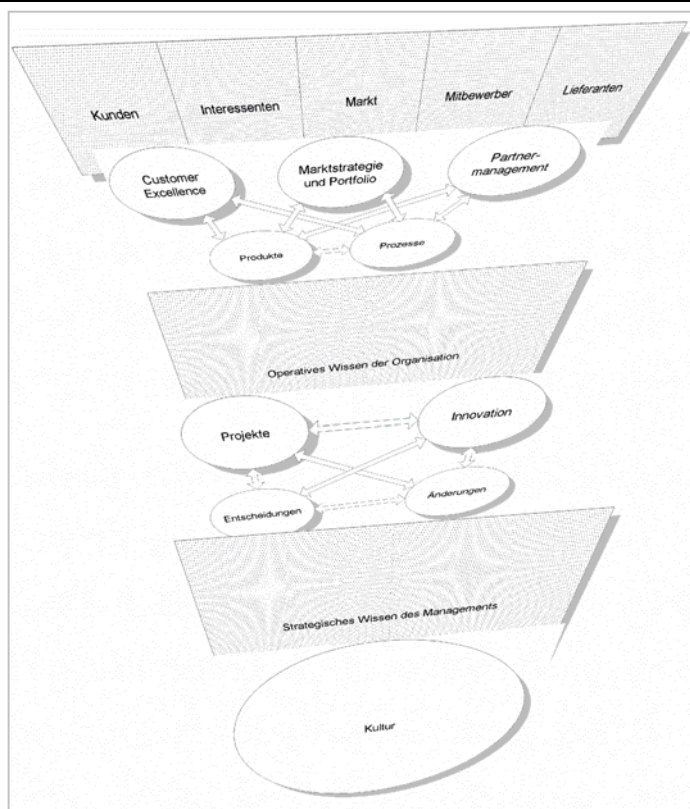
- **Prozesse** brauchen fundiertes Wissen über Abläufe, Gestaltungsfähigkeit und eine entsprechende Prozessqualität.
- **Partner Management** braucht Wissen über Märkte und Mitbewerber, die Fähigkeit zur Gestaltung von Partnerbeziehungen sowie professionelles operatives Geschick im Umgang mit Partnern.

Strategische Entwicklungsfelder wirken sich eher auf die langfristigen Unternehmensfähigkeiten aus, unmittelbare Effekte auf Kundenbeziehungen sind nicht zu erwarten. Dazu gehören:

- **Projekte**, mit der Fähigkeit, Projekte richtig zu entwerfen und erfolgreich umzusetzen sowie der Fähigkeit Projekte und Projektportfolios richtig zu steuern,
- **Innovation** mit geeigneten Zielformulierungen, der Kreativität und Integration von Wissen sowie entsprechender Umsetzungskompetenz,
- **Entscheidungen** mit den Hauptkriterien Entscheidungsqualität und Konsequenz in der Umsetzung.
- **Änderungsfähigkeit** wird benötigt, weil die Organisation der Leistungserbringung häufig angepasst werden muss, weil Mitarbeiterwechsel ein fast alltägliches Thema ist, weil Lernfähigkeit essentiell ist, die Zielsetzung und Steuerung von Änderungen in einem sehr dynamischen Umfeld schwierig ist und die Fähigkeit zum organischen und anorganischen Wachstum in der Branche derzeit besonders gefragt ist.
- **Kulturelle Fähigkeiten** wirken sich schließlich auf alle anderen Felder aus, dazu gehören wechselseitiges Verständnis und Kooperation, Führungskompetenz, Mitarbeitermotivation und Unternehmensattraktivität.

## Die Funktion des Wissens im Modell

Wissen hat im Modell eine zweifache Funktion. Einerseits ist es, ebenso wie Mo-



tivation und strukturelle Faktoren, Bestandteil jeder einzelnen Kompetenz. Andererseits erfolgt aber die Kopplung der Kompetenzfelder, die Vermittlung von Abhängigkeiten zwischen Einzelkompetenzen über Wissensbestandteile.

Alle Kompetenzen müssen dahingehend untersucht werden, ob geeignetes Wissen vorhanden und verfügbar ist, ob Wissen im Unternehmen gespeichert und wieder zugänglich gemacht werden kann, ob den Mitarbeitern entsprechende strukturelle Hilfen zur Verfügung stehen und sie auch gewillt sind, diese zu nutzen und anzuwenden.

Darüber hinaus gibt es aber übergreifende Wissensbestandteile, Wissen, das im Unternehmen gemeinsam geteilt werden muss, um die vorhandene Kompetenz dazu zu nutzen, am Markt erfolgreich zu agieren. Zum Beispiel ist die beste Kundenbetreuung dann chancenlos, wenn dahinter nicht geeignete Prozesse ablaufen und ein professionelles Partnermanagement besteht. Ebenso kann eine geniale Marktstrategie nicht umgesetzt werden, wenn Entscheidungen nicht rasch gefällt und konsequent umgesetzt werden. Dieses Wissen um Zusammenhänge, die operativen und strategischen Wissensbestandtei-

le, welche diese Vermittlung leisten, sind die wichtigsten Themen für Wissensmanagement.

## Ausblick

Das Kompetenzportfolio stellt eine spezifische Sichtweise auf Fähigkeiten der Organisation dar, mit operativen und strategischen Aufgabenstellungen und Problemen umzugehen. Die einzelnen Kompetenzen sind dabei nicht unabhängig voneinander zu betrachten, es existieren vielfältige Abhängigkeiten zueinander. Grundsätzlich wären auch andere Sichten möglich, entscheidend ist aber die Brauchbarkeit im jeweiligen Unternehmenskontext und die Möglichkeit, im Anschluss an die konkreten Erfahrungen der handelnden Personen über Prioritäten bei Maßnahmen des Wissensmanagements zu führen.

Allen Maßnahmen liegt zunächst eine Eigenbewertung des Unternehmens zugrunde, aus der Schwachstellen und wichtige Entwicklungsziele abgeleitet werden können. Diese Bewertung soll aber auch mit Fremdbewertungen (z.B. durch Kunden und Partner) ergänzt und abgesichert werden. Durch wiederholte Beobachtung und Bewertung lassen sich aber auch konkrete Verbesserungen im Unternehmen feststellen und der Effekt von Wissensmanagement Maßnahmen zumindest plausibilisieren.

Das Portfolio muss im Zuge von Veränderungsmaßnahmen, aber auch aufgrund der Weiterentwicklung von Markt und Unternehmen einer kontinuierlichen Anpassung unterzogen werden. Der dafür nötige Diskussionsprozess schärft die Selbstbeobachtung und ist Garant dafür, dass Wissen und Kompetenz im Management die dafür nötige Aufmerksamkeit haben.

*Der Autor Dr. Manfred Kofranek ist bei UTA für das Thema Wissensmanagement verantwortlich und darüber hinaus Partner von KM-Associates.*

*Nach einem Studium der Chemie und mehreren Jahren wissenschaftlicher Tätigkeit ist er nun seit mehr als zehn Jahren in der Telekommunikationsbranche tätig. Er ist Absolvent des Postgraduate Master-Lehrgangs „Wissensmanagement“ an der Donau-Universität Krems.*