

DIE DRITTE GENERATION DES WISSENSMANAGEMENTS

Von Dr. Peter Schütt

Dr. Peter Schütt ist Leiter für Knowledge Management für Zentraleuropa im Bereich IBM Software Services for Lotus. Darüber hinaus ist er aktives Mitglied im IBM Cynefin Centre for organizational Complexity und anerkannter Fachautor und Gastredner. Er lebt in Stuttgart, ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Mittels des Taylorismus ist es gelungen, die Produktivität in der Industrie in fantastischer Weise in die Höhe zu schrauben. Doch mit dem Übergang von der Industriegesellschaft in die Wissensgesellschaft bedarf es genau dafür eines neuen Modells. Auch wenn mit dem Begriff Wissensmanagement in den vergangenen 10 Jahren viel Schindluder betrieben wurde, so zeichnet sich jetzt mit der dritten Generation eine neue Sichtweise ab, die nicht nur pragmatisch ist, sondern auch schon echte Erfolge vorzuweisen hat.

Die frühen Phasen

Peter Drucker hatte schon um 1960 den Begriff des „Wissensarbeiters“ geprägt, aber als wichtiges Managementthema wurde Wissensmanagement erst 30 Jahre später erachtet. Wiederum war es Drucker, der mit seinem Buch „The Post-Capitalist Society“ [1] zusammen mit Ikujiro Nonaka und seinem Artikel „The Knowledge creating Company“ [2] und später dem gleichnamigen Buch [3] die große erste Welle im Thema lostrat. Die ersten Jahre waren geprägt von der nebulösen These um die Notwendigkeit einer Wissensmanagementstrategie. Noch 1997 bevölkerten Heerscharen von neu ernannten „Chief Knowledge Officers“ (CKO) extrem teure Konferenzen in London – alle mit der einen Frage: „Was ist meine Aufgabe?“ - und die Beratungsunternehmen durften fleißig Papier beschriften.

Aber es kam noch schlimmer: Aus Ahnungslosen wurden in der zweiten Generation Opfer. Nonakas SECI Modell [3], das einen möglichen Übergang von stillem Wissen („tacit knowledge“) zu explizitem zu postulieren schien, wurde mit Begeisterung von Anbietern von Dokumentenmanagementsystemen und sogenannten Wissensdatenbanken aufge-

nommen. Das vom Genfer Professor Probst zusammen mit seinen Studenten Kai Romhardt und Steffen Raab verfasste Buch „Wissen managen“ [4] tat ein übriges. Ihr auf Nonaka aufbauendes Modell sollte die zweite Generation klar dominieren – zumindest im deutschen Sprachraum.

Das Ende dieser zweiten Generation blieb nahezu unbemerkt, weil fast niemand mehr Nonakas „The Concept of ‚Ba‘“ Artikel [5], der 1998 erschien, gelesen hat. Er zog darin sein SECI Modell weitgehend zurück und schloss sich stattdessen der Meinung anderer Vordenker im Wissensmanagement, wie etwa Dave Snowden oder Max Boisot [6] oder Ralph Stacey [7] an, die davon ausgehen, dass stilles und explizites Wissen keine zwei dedizierten Zustände von Wissen sein können, sondern dass Wissen grundsätzlich immer aus beiden Arten besteht, allerdings in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen. Die Extremwerte gelten heute als grundsätzlich nicht existent.

Das erklärt, warum mehr oder weniger alle Projekte, die SECI oder Probst/Raab/Romhardt umsetzen wollten, im selben Fahrwasser landeten und letztlich eigentlich alle strandeten. Dabei klang der Ansatz, den die Berater aufgezeigt hatten, doch so logisch und sinnvoll: Eine Wissensdatenbank aufbauen, in die Mitarbeiter/-innen ihr Wissen dokumentieren können und aus der sich andere im Unternehmen dann zum Wohle des gesamten Unternehmens bedienen können. Allein das Versprechen, Räder nur einmal zu erfinden, musste in den Ohren von Managern mit Controller-Mentalität wie Gold klingen. Nur konnten diese datenbank-getriebenen Lösungen ihr Versprechen nur in den wenigsten Fällen halten. Stattdessen wurden sie im Arbeitsalltag meistens einfach ignoriert.

Die eilig herbeigerufenen Berater wussten natürlich Rat: ein Anreizsystem sei vergessen worden. Schnell wurden Überraschungseier der Woche ausgelobt oder je nach Eintrag einige Webmiles (Bonuspunkte) verteilt. Letzteres appelliert tief im Inneren an einen der Urinstinkte des Menschen, die Sammelleidenschaft. Doch clevere Firmenteams unterwanderten dann schon mal das System und schanzten sich gegenseitig Meilen zu, immer in der Hoffnung, dass es irgendwann doch zum großen Flug nach Hawaii langen würde. Eingesammelt wurde dabei inhaltlich eher Masse als Klasse und irgendwann verlor sich dann der Reiz der Meilen. Einer der stärksten Protagonisten solcher mechanistischen An-

reizsysteme, Siemens in München, stellte dann folgerichtig sein auf Webmiles angelegtes System im September 2002 ersatzlos ein.

Nun hatte man die teure Datenbank und das ebenfalls teure Anreizsystem, doch immer noch war kein wesentlicher Effekt auf das Geschäftsergebnis zu spüren, der sich nicht auch ohne die Datenbank ergeben hätte. Der dann erneut, nun aber bereits mit säuerlicher Stimme einbestellte Berater konnte dann meistens nur noch erklären, dass das Unternehmen offensichtlich einfach die falsche Kultur für Wissensmanagement hätte. Das Ende vom Latein?

Wissensmanagement – warum eigentlich?

Nein, nur für die Scharlatanerie der zweiten Generation des Wissensmanagements. Hier stellt sich nach dem frühen Aktionismus endlich die Grundsatzfrage, was Wissensmanagement denn eigentlich bewirken soll? Die Antwort ist einfach: In den letzten 100 Jahren wurde nach den Vorgaben von Frederick Winslow Taylor Wissen auf die Art, wie wir arbeiten, angewandt. Sein Konzept war genial und hat uns über die Jahre den heutigen, allgemeinen, breiten Wohlstand beschert. Die Wirtschaftsproduktivität stieg dank seines „Scientific Managements“ [8] (auf Deutsch „Rationalisierung“) in diesen Jahren um einen Faktor 50, entsprechend einem Mittelwert von 3% Jahr über Jahr. Alle wesentlichen Managementtheorien der letzten 100 Jahre bauen dann auch konsequent auf Taylor: Total Quality Management (TQM), Kaizen, Business Process Reengineering [9]. Und auch Probst/Raab/Romhardt verfallen dieser Denke, obgleich sich mehr oder weniger plötzlich die Rahmenbedingungen geändert haben. Taylorismus ist auf manuelle Tätigkeiten optimiert, aber nicht auf Wissensarbeit und genau deren Anteil hat in den letzten Jahren drastisch zugenommen. Analysten gingen 2000 von einem Anteil von 20% aus und erwarteten bereits 2004 eine Größenordnung von 40%.

Das Wissensmanagement der dritten Generation

Das ist genau der Punkt, an dem modernes Wissensmanagement der dritten Generation ansetzt: Wie kann man die Produktivität von Wissensarbeitern erhöhen? Wissensmanagement versucht sich also an einem „Nach-Taylor-Szenario“, wobei ich nicht behaupten möchte, dass die Lösungen schon ähnliche Perfektion erreicht hätten. Den heute verfolg-

ten Ansatz hat Larry Prusak, Direktor des *IBM Institute for Knowledge based Organizations*, im April 1998 in einem nicht gedruckten Teil eines Interviews für das deutsche Handelsblatt auf den Punkt gebracht: „Man kann Wissen nicht managen, so wie man Patriotismus, Liebe oder seine Kinder nicht managen kann. Aber man kann ein Umfeld schaffen, in dem Wissen gedeiht.“

Das hat im Wesentlichen zwei Aspekte: einen arbeitssoziologischen, in dem es nach Peter Drucker darum geht, die Organisationsstrukturen in den wissensintensiven Bereichen der Unternehmen und Organisationen so umzubauen, dass man nicht mehr nur *im* Team, sondern *als* Team arbeitet [1]. Das adressiert den Übergang von einer rein hierarchischen Organisation mit für den Einzelnen fest vorgegebenen Aufgaben zu einer wesentlich dynamischeren und flexibleren Form, die ähnlich funktioniert wie eine Fußballmannschaft: Bis die Auswahl für das nächste Spiel (die nächste Aufgabe, das nächste Projekt) steht, besteht eine in hierarchischen Organisationsformen unbekannte, begrenzte Konkurrenz untereinander. Die diesmal für die aktuelle Aufgabe Besseren werden nominiert und spielen sich dann mit gemeinsamem Ziel als Team die Bälle zu. Ein Mitarbeiter wird somit zu einer, wie es Tom Peters nannte, „Ich AG“, während der Manager eher zum Coach wird, der immer wieder neu herausfinden muss, wie die beste Aufstellung aussieht und der dafür dann auch die Taktik vorgibt – eine Aufgabe, die nicht mit klassisch-mechanistischen Regeln, etwa der Systemtheorie, umzusetzen ist, sondern viele Aspekte der modernen Komplexitätstheorie berücksichtigen muss und Anleihen bei organisch-natürlichen Organisationsformen macht.

Die Rolle der IT im WM der dritten Generation

Im zweiten Aspekt geht es um die Frage, welche Rolle die Informationstechnologie dabei spielt. Auf die Problemstellung gibt es zwei Sichtweisen: zum einen die prozessorientierte und zum anderen die beziehungsbezogene. Ein möglicher Weg im prozessorientierten Lösungsansatz ist, mittels des HANSE-Modells [siehe 10] den Wissensbedarf an den wichtigsten Entscheidungspunkten festzustellen und die Informationsbereitstellung entsprechend der HANSE-Komponenten zu optimieren. Das soll hier aber nicht vertieft werden. Die Alternative ist, sich zu überlegen, welche Beziehungen ein Wissensarbeiter am Arbeitsplatz hat und dafür die Rahmenbedingungen zu optimieren. Der von mir mitentwickelte und von Scott J. Smith, Executive Practice Leader bei der IBM für das Thema Dy-

namic Workplaces, vervollständigte Ansatz sieht letztlich fünf verschiedene Beziehungen vor, die jeder Mitarbeiter in unterschiedlichen Ausprägungen hat:

- zu seinen Aufgaben und Rollen
- zu seinen Kolleginnen und Kollegen
- zu Stabsfunktionen, mit denen eine vielfältige Erwartungshaltung in bezug auf Unterstützung gegeben ist
- zu Externen, also meistens Kunden und Lieferanten
- und zu einem selbst.



Abbildung 1: Die Mitarbeiterbeziehungen als Stellschrauben für Produktivität von Wissensarbeitern

Alle fünf Beziehungen bieten eine Vielfalt von Optimierungsmöglichkeiten, von denen einige exemplarisch in Abbildung 1 aufgezeigt sind. Letztlich wird ein völlig neuer IT-Arbeitsplatz beschrieben, der sich insbesondere von zwei klassischen Paradigmen verabschiedet: der im Wesentlichen text- und dokumenten-zentrierten Zusammenarbeit und dem anwendungs-zentrierten Zugriff auf Information.

Noch aus Mainframe-Zeiten sind wir darauf trainiert, auf Information in IT-Systemen immer über das Öffnen einer Anwendung zuzugreifen. Das heißt aber auch, dass ein Wissensarbeiter im Vorfeld wissen muss, in welcher Anwendung welche Information zu finden ist. Das ist heute eine unsinnige Ebene von Komplexität, die neue Ansätze in Richtung Mitarbeiterportal oder Intranet endlich beseitigen: In naher Zukunft wird der Browser zur mehr oder weniger alleinigen Anwendung auf den Endgeräten und damit zum eigentlichen Arbeitsplatz von Wissensarbeitern. In dem neuen Portal wird Information aus verschiedensten Anwendungen transparent nach Inhalt und nach Aufgabenspektren vorgebündelt und über ein einziges Passwort zugänglich gemacht. Das verkürzt Einarbeitungszeiten, reduziert generell die Komplexität im Umgang mit Daten und verringert das Fehlerpotential. Der Übergang erfolgt evolutionär und ist mit heutiger Technologie bereits möglich.

Schon der Brief in der Form der Hauspost hat dazu geführt, dass wir uns Information asynchron per Textdokument zuspielen. Informationstechnologie mit der e-Mail hat das nur perfektioniert. Nimmt man aber zur Kenntnis, dass laut der Analysten der Delphi Group heute nur etwa 12% des Wissens eines Unternehmens per Suchmaschine zu finden ist, so wird klar, dass ein effektives Wissensmanagement auch hier ansetzen muss und neue Kommunikationsformen schaffen muss, die es ermöglichen, auch nicht textlich erfasstes Wissen in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. Das adressiert die Zusammenarbeit im virtuellen Raum – nicht nur unter Kollegen und Kolleginnen, sondern auch mit Lieferanten und Kunden. Das aktuelle Stichwort lautet „Advance Collaboration“.

Neue Möglichkeiten, die Informationstechnologie heute bereits bietet, sind zum Beispiel eine Erreichbarkeitsanzeige von Wissensträgern oder sich dynamisch selbstgenerierende „Gelbe Seiten“ des Wissens im Unternehmen – sogenannte Expertenfinder. Das zusammen ermöglicht einen neuen, heute noch ungewohnten Zugriff auf stilles Wissen in Echtzeit, fast so ähnlich wie der Zugriff auf Dokumente in Datenbanken. Abgerundet durch virtuelle Arbeitsräume und Möglichkeiten zu virtuellen Konferenzen ist es heute möglich, wirkliche Wissensträger in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, egal an welchem Ort sie tätig sind. Das definiert eine neue, globalisiertere Form der Zusammenarbeit, die sich an inhaltlicher Effizienz orientiert und nicht nur am Einzugsbereich einer Kantine.

Schlussbetrachtungen

Wissensmanagement der dritten Generation schafft auf sehr pragmatische Weise eine höhere Produktivität in Bereichen von überwiegender Wissensarbeit. Es bedarf da keinesfalls irgendeiner bestimmten, „passgerechten“ Unternehmenskultur als Eingangsvoraussetzung. In unterschiedlicher Gewichtung passen verschiedenste Bausteine zu beliebigen, in der Regel ja erfolgreichen, bestehenden Unternehmenskulturen. Andererseits muss man davon ausgehen, dass sich über die Einführung von Wissensmanagement der dritten Generation mit der Zeit auch Änderungen in der Unternehmenskultur ergeben werden – neben den positiven Auswirkungen auf die Produktivität.

Am Beispiel IBM zeigt sich, dass solche Betrachtungen nicht nur theoretischer Natur sind. Die IBM setzt schon seit 1994 sehr konsequent auf Wissensmanagement und hat heute auch schon einen großen Teil der dritten Generation umgesetzt, sowohl organisatorisch als auch IT-technisch. Erste Ergebnisse dieser neuen Generation von Wissensmanagement zeigen sowohl beträchtliche Einsparungspotentiale, als auch beeindruckende Produktivitätsschübe, bei einem sogar mit wachsendem Zufriedenheitsindex der Mitarbeiter.

Quellen

- [1] Drucker, Peter, Post-Capitalist Society, Harper Business Press, 1993
- [2] Nonaka, Ikujiro, The Knowledge creating Company, Harvard Business Review, 1991
- [3] Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, The Knowledge creating Company, Oxford University Press, New York, 1995
- [4] Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai, Wissen managen, Frankfurt(Main)/Wiesbaden: FAZ/Gabler-Edition und Verlag NZZ, 1997
- [5] Nonaka, Ikujiro und Konno, Noboru, The Concept of ‚Ba‘: Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review 40(3), S. 1-15, 1998
- [6] Boisot, Max, Knowledge Assets – Securing competitive advantage in the information Economy, Oxford University Press, 1998
- [7] Stacey, Ralph D., Complex responsive Processes in Organizations – learning and knowledge creation, Routledge, London 2001

- [8] Taylor, Frederick Winslow, The Principles of Scientific Management, New York 1912; wiederveröffentlicht bei Dover Publications, 1998
- [9] Drucker, Peter, Knowledge Worker Productivity – the biggest challenge, California Management Review, Winter 1999, S. 79-94
- [10] Schütt, Peter, Wissensmanagement, Falker/Gabler-Verlag, Neuhausen 2000