



«Die Krise der Informationsgesellschaft ist weniger eine Krise der Information, als vielmehr eine solche der Gesellschaft. Viele Unternehmen haben umfangreiche Investitionen in ihre EDV getätigt, um Hard- und Software aufwendig auf den neuesten Stand der Technik zu bringen. Dabei haben sie oft übersehen, dass Wissens- und Wertemanagement primär keine Frage der Technik ist. Eine wesentlich wichtigere Rolle spielen die Einsicht und Veränderungsfähigkeit der handelnden Menschen.»

Wissens- und Wertemanagement in der unternehmerischen Praxis

Prof. Dr. André F. Reuter Vorsitzender des Vorstands des European Institute for Knowledge- and Value-Management A.s.b.l. (EIKV)



In entwickelten Volkswirtschaften vollzieht sich der viel diskutierte Wechsel von einer Industrie- zu einer Informationsgesellschaft mit rasanter Geschwindigkeit und doch wird er von vielen Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik nicht in seiner vollen Tragweite wahrgenommen. Während in der Tat die rasch voranschreitende technologische Evolution die Schlagzeilen füllt, passiert im Hintergrund von vielen unbemerkt ein weit wichtigerer Paradigmenwechsel hin zu einer sich abzeichnenden neuen Wirtschaftsordnung. Dabei werden die Grundlagen der persönlichen und unternehmerischen Leistungsfähigkeit und damit letztlich auch unseres Wohlstands von Konzepten, Verfahren und Werkzeugen «umgeformt», die wir zwar einerseits selbst entwickelt haben, andererseits aber nur sehr bedingt beherrschen. Im Ergebnis ist die Rede von Information und Wissen als dominierende Differenzierungs-, Wettbewerbs- und Produktionsfaktoren des 21. Jahrhunderts.

Die neue Wirtschaft hat fünf Charakteristika: Sie ist mobil. Sie ist global. Sie ist intensiv vernetzt. Sie bevorzugt immaterielle Güter – Ideen, Informationen und Beziehungen. Und daher ist sie auch zunehmend virtuell. Sie erzeugt einen neuen Typus von Geschäftsmodellen, der seine Wurzeln in allgegenwärtigen materiellen und ideellen Netzen hat. Um diese Netze herum wird sich unser Denken und Handeln organisieren.

Die besondere Logik von Netzwerken

Wer die besondere Logik von Netzwerken nicht versteht, wird auch nicht die neuen Geschäftsmodelle eines effizienten Infor-

mations- und Wissensmanagements verstehen. Er wird dann auch nicht von der wirtschaftlichen Transformation profitieren, die derzeit im Gange ist.

Gesellschaft und Wirtschaft werden von immer stärker miniaturisierten und vernetzten Informationssystemen, immer grösseren Informationsüberflutungen, immer dringenderen Kommunikationszwängen, vor allem aber von einem dramatischen Mehrbedarf an Flexibilität und Mobilität auf allen Ebenen unternehmerischer Leistungs- und Wertschöpfungsketten bestimmt. Kein Wunder, dass unter diesen Umständen Wissen zu einem mächtigen Wertetreiber wird, dessen Veredelung in der unternehmerischen Wertschöpfung ebenso wie im gesellschaftlichen Bewusstsein eine herausragende Rolle spielt. In der Informations- und Wissensgesellschaft entscheidet Wissen in der Tat nicht nur über Produktivität und Effizienz, sondern auch über Innovation, Vorsprung und Macht. Es geht mithin darum, Wissen zu pflegen und zu fördern, um Konkurrenzvorteile zu sichern. Gleichzeitig muss es unser Ziel sein, den Werten, die unser freiheitlich soziales Gesellschaftssystem prägen, eine tragfähige Basis zu sichern. Nur so kann es gelingen, im globalen Wettbewerb gleichzeitig Opportunitäten zu erkennen und zu optimal nutzen sowie soziale und ökonomische Disparitäten abzubauen.

Das gleichzeitige Hervorheben von «Wissen» und «Werten» im Namen des European Institute for Knowledge and Value-Management A.s.b.l (EIKV) in Luxemburg ist mithin Anspruch und Programm zugleich. Wissen schafft Wert und sichert Werte. Werte gewährleisten Wissen, den Nährboden und



«Werte besitzen keinen marktgängigen Preis. Sie sind weder käuflich noch verkäuflich.»

Prof. Dr. André F. Reuter ist Vorsitzender des Vorstands des European Institute for Knowledge- and Value-Management (EIKV), Luxemburg.

a.reuter@eikv.org
www.eikv.org

Rahmen, sich frei zu entfalten und zu vermehren. Wissen wie Werte nehmen durch Teilen nicht ab, sondern gewinnen an «Masse» und Durchsetzungsvermögen. Diese starke Interdependenz und Interaktion zwischen Wissen und Werten findet bislang nur unzureichend Beachtung.

Wissen erfahr- und steuerbar machen

Der Tatbestand, dass die Halbwertszeit von Wissen immer kürzer, Produkte und Dienstleistungen dagegen immer wissensintensiver werden, hat unter anderem zur Folge, dass Ereignisse oder Entwicklungen, die früher einfach «stattfanden», heute zunehmend «gemacht» werden, ja sogar gemacht werden müssen. Auf den Punkt gebracht heisst dies, dass Unternehmen jeder Grössenordnung sich den rapide ändernden Rahmenbedingungen einer weltweit globalisierten Wirtschaft schneller und flexibler als bisher üblich anpassen müssen. Wissens- und Wertemanagement ebenso wie «Lebenslanges Lernen» und «Lernende Organisationen» sind Schlagworte, die dieser Herausforderung Rechnung tragen. Sie machen deutlich, dass es nicht ausreicht, Wissen als statische Grösse zu betrachten, die es zu sichern, zu speichern und verfügbar zu machen gilt. Vielmehr geht es darum, die Prozesse der Wissensentwicklung und des Wissensaustauschs erfahrbar und steuerbar zu machen, um den Umgang mit betrieblichem Wissen und organisatorischem Lernen zu fördern und für das Unternehmen effizient nutzbar zu machen.

Unternehmen jeder Grössenordnung müssen daher eine grössere Sensibilität für Wissen und Werte, für deren Relevanz sowie für deren Lebenszyklen entwickeln. Massstab für die Vergänglichkeit des Wissens ist neben dessen Halbwertszeit auch die Mitarbeiterfluktuation und die so genannte innere Emigration jener Mitarbeiter, die sich – aus welchen Gründen auch immer – gedanklich von ihrem Job und ihrem Unternehmen verabschieden. Dagegen kann die Relevanz betrieblichen Wissens an dessen Beitrag vom Bruttoergebnis sowie am «intellektuellen Kapital» eines Unternehmens gemessen werden. Das Methodenspektrum, das uns heute zur Verfügung steht, um sowohl die Halbwertszeit des Wissens als auch das intellektuelle Kapital quantitativ und qualitativ zu bewerten, lässt allerdings in Bezug auf seine

Praktikabilität und «Treffsicherheit» noch einiges zu wünschen übrig. Genau an diesem Punkt will das EIKV einsetzen, um unter anderem vorhandene theoretischen Konstrukte auf ihre tatsächliche Aussagefähigkeit und ihre Eignung für den Einsatz in KMU zu prüfen. Auch bieten die Experten des EIKV gezielte Beratungs- und Betreuungsmassnahmen für die Ausgestaltung, Implementierung und Evaluierung betrieblicher Wissens- und Wertemanagement-Lösungen an.

Was ist zu tun?

Den Entscheidungsträgern im Unternehmen muss es gelingen, nicht nur geeignete Instrumente, sondern vor allem ein Konsens förderndes Arbeitsklima zu schaffen, um

- den Verlust bzw. Abfluss von Wissen aus dem Unternehmen zu vermeiden,
- vorhandene interne Wissenspotenziale aufzubauen und auszuschöpfen,
- relevante externe Wissensquellen zu orten, anzuzapfen und zu internalisieren.

Dabei müssen sie das eigene Geschäftsgebaren kontinuierlich hinterfragen, um Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und neue Geschäftspotenziale zu mobilisieren. Ziel sollte sein,

- vorhandene unternehmerische Fähigkeiten und Kompetenzen zu erweitern und neue dazuzugewinnen,
- betriebliche Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten,
- bestehende Produkte und Dienstleistungen zu verbessern und neue zu entwickeln, kurzum,
- die eigene Position im Wettbewerb zu behaupten und zu stärken.

Ziel eines praxisorientierten Wissens- und Wertemanagements ist es aber auch,

- einen auf die jeweiligen Belange des Unternehmens abgestimmten Orientierungsrahmen für einen unternehmensweiten und unternehmensübergreifenden Informations-, Wissens- und Technologietransfer zu schaffen und zu etablieren,
- gezielte Beschaffungsstrategien für die Mobilisierung internen und die Internalisierung externen Wissens zu entwerfen und durchzusetzen,
- einer übertriebenen Fragmentierung

beruflicher Fähigkeiten und einer einseitigen Spezialisierung auf Fachthemen entgegenzuwirken.

Und last but not least müssen Unternehmen jeder Grössenordnung die Grundlagen und das Instrumentarium bereitstellen für

- eine werteorientierte Führungskultur,
- eine partizipative Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse,
- transparente Veränderungsprozesse und eine offene Kommunikationskultur.

Wissensmanagement ist mehr als rechnergesteuerte ...

... Wissensgewinnung und -verteilung. Rechnergesteuerte Wissensverteilungs- und -vermittlungssysteme zählen ohne Zweifel zur Basisausstattung praxisrelevanter Anwendungen. Einen nachhaltigen Nutzen und deutliche Wertsteigerungen gewährleisten allerdings nur jene Lösungsvorschläge, die gezielt den Paradigmenwechsel von der funktionalen zur prozeduralen Sichtweise unternehmerischer Geschäftsmodelle unterstützen und dabei spezifische Transferprozesse von Daten in Informationen sowie von Informationen in Wissen einerseits und Können andererseits implementieren. Diese Transferprozesse zusammen mit den daran angebotenen Wissensmanagement-Applikationen müssen in eine umfassende und anwenderfreundliche Lern- und Wissensumgebung integriert werden, die das Primat der Anwendung vor der Technik sicherstellt. Mehr noch, das Informationsangebot und der Wissenstransfer müssen individuell am Wissensbedarf des Anwenders sowie an seinen unternehmerischen Aufgaben einerseits und an seinem Können, seinen Stärken und seinen Schwächen andererseits ausgerichtet werden. Mithin sind die Wissensprozesse der Mitarbeiter ganzheitlich abzubilden, um Information und Wissen nicht länger nach dem Prinzip «Alles für Alle» bereitzustellen, sondern im Gegenteil individualisiert just in time bzw. just in case auszuliefern.

Wirklich erfolgreich wird Wissens- und Wertemanagement jedoch erst dann sein, wenn alle genannten Aufgaben vor dem Hintergrund besonderer Nachhaltigkeit und eines Werte fördernden Geschäftsmodells realisiert werden.