

[7]

Blickwinkel

Wissen als Wettbewerbsvorteil

Neue Ansätze der Unternehmensführung und
Gestaltung von Veränderungsinitiativen in der
agilen Arbeitswelt

Executive Summary

Denn sie wissen nicht, was sie wissen ...

Der Ausgangspunkt dieser Studie war die Anregung aus dem Vorstandstab eines DAX 30-Unternehmens, neue Wege zur Sicherung der zukunftsrelevanten Wissensbestände bei Umstrukturierungen, aber auch im Tagesgeschäft zu finden.

Gleich die wichtigste Erkenntnis der Studie mutet paradox an: Unternehmen messen dem Wissensmanagement eine große, oft sogar strategische Bedeutung bei, steuern die Ressource Wissen aber bis auf wenige Ausnahmen nicht strategisch. Sie haben keinen zentralen Überblick über ihre Maßnahmen und deren Erfolg. Auch können sie ihre Wissensträger nicht zielsicher identifizieren und konsequent partizipierend in unternehmenstrategische Initiativen einbinden.

Selbst bei börsennotierten und weltweit marktführenden Unternehmen herrscht eine erstaunliche Hemdsärmeligkeit vor. So bleibt die Ressource Wissen in den meisten Unternehmen auf C-Level heimatlos. Zwar gibt es Spezialisten oder Abteilungen, die sich mit Wissensmanagement befassen, jedoch zumeist in Insellösungen oder mit wenig Autorität.

Letzteres gilt gerade für die Personalabteilung, die zwar hervorragend prädestiniert ist für eine kuratorische Begleitung, zugleich aber kaum Sanktionen bei Nichteinhaltung der Prozesse aussprechen kann. Umgekehrt nehmen sich Linienvorgesetzte bevorzugt dann des Themas an, wenn sie einen unmittelbaren Vorteil für sich selbst oder ihre Abteilung erkennen. Eine strategische, idealerweise auf Kennzahlen gestützte Systematik, gar ein zentrales Wissenscontrolling ist so unmöglich sicherzustellen.

Darüber hinaus erschweren moderne Managementtrends die Identifizierung von Wissensträgern. Flache Hierarchien und agile Organisationsformen führen zu einer dynamischen, zeitlich beschränkten Zuordnung der Mitarbeiter. Organisationale Vorteile auf der Mikroebene werden zu potenziellen Nachteilen auf

unternehmensstrategischen Ebene: Wer seine Wissensträger nicht kennt, kann keine passgenauen Personalplanungen geschweige denn aussichtsreiche Veränderungsinitiativen vornehmen.

Trotz Digitalisierung ist IT hierfür nicht die Lösung. Software kann durchaus als große Unterstützung wirken, wenn sie richtig genutzt und gepflegt wird. Der Schlüssel zum wertschöpfenden Einsatz der Ressource Wissen liegt jedoch in der Unternehmenskultur und gezielter Anwendung interpersonaler Managementinstrumente. Besonders für global verteilte Großunternehmen kann das eine riesige Herausforderung bedeuten.

Es gibt nur eine Lösung: Unternehmen müssen die Ressource Wissen strategisch und systematisch erschließen und bearbeiten, im Sinne eines Controllings. Dazu stellen wir in diesem Blickwinkel 5 Ansätze vor.

Studienlayout:

Blue Chips, Big Champions, Hidden Champions

Dem Thema mit wissenschaftlichem Anspruch auf den Grund zu gehen, führten wir die Studie gemeinsam mit unserem Academic Advisor Professor Andreas Hoffjan vom Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling der TU Dortmund als Masterarbeit durch.

In diese Studie wurden insgesamt 11 hochkarätige Unternehmen einbezogen, die zumindest strukturell über ein Wissensmanagement verfügen (womit aber noch nichts über die Funktionalität gesagt ist). Dabei stand für uns keine Branche im Vordergrund, sondern eher der Reifegrad des Wissensmanagements. Es stellte sich nämlich bereits bei der Vorrecherche heraus, dass zwar fast alle angefragten Unternehmen durchaus an der Studie interessiert waren, jedoch nur sehr wenige über ein nach eigenen Angaben hinreichend ausgeprägtes Wissensmanagement verfügen.

Differenziert haben wir nach Unternehmensgröße, weil wir unterstellten, dass mittelständische Unternehmen ein besser funktionierendes Wissensmanagement haben als Konzerne. Die Erkenntnisse, die aus Studien

zu Hidden Champions bereits vorliegen, deuten darauf hin. Auf den ersten Blick erscheint dies logisch, da kleinere Einheiten automatisch enger zusammenarbeiten können, selbst wenn die Infrastruktur vielleicht sogar schlechter ausgebildet ist als bei einem Konzern. Unsere Studienergebnisse scheinen dies zu bestätigen.

Die Teilnehmer der Studie setzen sich wie folgt zusammen:

- Börsennotierte Bank
- Top 15-Versicherung
- Globaler Premium-Autohersteller
- Globaler Top 5-Autozulieferer
- Internationale Rechtsanwaltsgesellschaft
- Top 4-Konzern im Professional Services-Segment
- Hidden Champion der Energietechnik
- Hidden Champion für Elektronikbauteile
- Hidden Champion des Anlagenbaus
- Führende Institutsvereinigung für anwendungsorientierte Forschung
- Globaler Top 10-Prüfkonzern

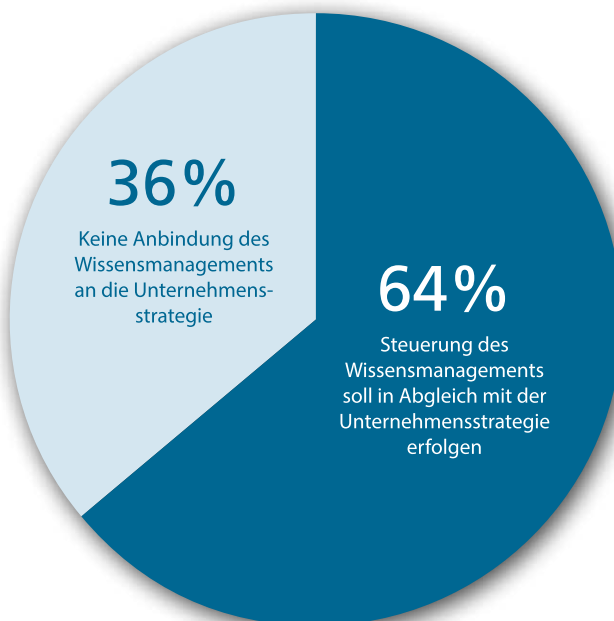
In den Unternehmen wurden jeweils Personen befragt, die sich im Schwerpunkt mit dem Thema Wissensmanagement befassen. Diese kamen zu knapp 50% aus dem HR-Bereich, die anderen verteilten sich auf extra geschaffenen Stellen oder kamen aus Linienfunktionen.

Alle Teilnehmer wurden auf Basis des gleichen Fragebogens zumeist persönlich und in wenigen Fällen telefonisch befragt.

1. Wissenscontrolling ist ein Wettbewerbsvorteil

Besonders technische oder stark endverbraucherorientierte Unternehmen haben erkannt, dass Technik-, aber auch Kundenwissen eine für sie wettbewerbsrelevante Dimension ist. Sie haben den Anspruch, ihr Wissensmanagement an die Unternehmensstrategie zu koppeln.

Betrachtung des Wissensmanagements als strategische Dimension



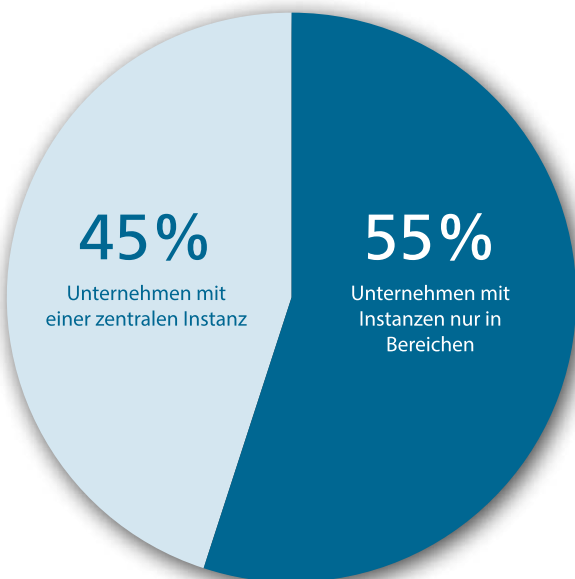
Es liegt auf der Hand, dass sich Technologiezyklen eher verkürzen als verlängern. Unternehmen, die große Kundengruppen als Endverbraucher bedienen, wie beispielsweise Versicherungen, Banken und Einzelhändler, erleben die zunehmende Macht der Kunden. So sind Kunden heute tendenziell weniger treu, wählerischer und erwarten eine individuelle Ansprache und Betreuung. Neue Technologietrends (beispielsweise Blockchain, Predictive Maintenance, Advanced Analytics) und davon profitierende Anbieter (etwa Insurtechs, Fintechs, Datendienstleister) bringen B2C und B2B neue Chancen, bringen aber auch Bedrohungen. Diese kann nur nutzen beziehungsweise abwehren, wer immer wieder rasch entsprechende Kompetenzen aufbaut.

Die hierzu erforderliche Navigation ist möglich, wenn man weiß, welches Wissen man bereits im Haus hat, wo es sich befindet, wie gut es geteilt, gemehrt und eingesetzt wird, und wo neues Wissen aufgebaut werden muss. Diese Übersicht setzt ein systematisches Wissenscontrolling voraus. Hierzu müssen an einer zentralen Stelle im Unternehmen die aktuellen und zukünftigen

Bedarfe ebenso wie die aktuellen und geplanten Maßnahmen des Wissensmanagements zusammenlaufen – und dann regelmäßig in Abgleich mit der Unternehmensstrategie sowie ihrem Wirkungsgrad bewertet werden. Das so entstehende Cockpit bildet einen mächtigen Steuerhebel für die Kompetenzen und Wissensbestände eines Unternehmens.

Gleichwohl verfolgen in der Praxis die wenigsten Unternehmen eine zentrale Wissensstrategie. Sie verlassen sich auf eine zielgerichtete Nutzung und Bearbeitung der Ressource Wissen in den jeweiligen Abteilungen, in denen die Wissensdokumentation und -nutzung besonders wichtig erscheint.

Zentrale Wissensmanagement-Instanz



Eine zentrale Übersicht über das Wissensmanagement im Unternehmen kann in vielerlei Hinsicht nur empfohlen werden. Von der strategischen Unternehmensplanung über die Personalplanung bis hin zur Organisationsentwicklung und zum unternehmensweiten Veränderungsmanagement bieten sich neue und bessere Möglichkeiten, Maßnahmen und Projekte zum Erfolg zu führen.

Wenn man nun dagegen setzt, dass auffallend viele im Rahmen dieser Studie angefragten Unternehmen kein zentrales Wissensmanagement, geschweige denn -controlling, unterhalten, liegt eine Schlussfolgerung besonders nahe:

Wer diese brach liegende Steuerfunktion nutzt, erzielt gegenüber dem Wettbewerb einen wichtigen Vorsprung. Unternehmen sollten die Zeit nutzen, so lange sie mit vergleichsweise einfachen Maßnahmen diesen Vorsprung erreichen und halten können.

2. Nicht das Wissen bewerten, sondern den Erfolg von Maßnahmen

Die zumeist fehlende zentrale Controllinginstanz mag auch aus der notorischen Schwierigkeit herrühren, den Wert von Wissen zu messen. Zwar gibt es einige reizvolle Ansätze, Wissen bilanzsicher qualitativ und teils auch quantitativ zu bewerten. Nur halten die Parameter dem Vergleich mit harten Kriterien, wie etwa getätigten Umsätzen oder Gewinnmargen, nicht stand. So bleibt die Wissensbilanz ein eher spielerisches Instrument, welches keine konsensfähige Kenngröße zur Unternehmenssteuerung abbildet.

Die Lehre aus unserer Studie ist erstaunlich einfach: Nicht das Wissen an sich bewerten, sondern die Akzeptanz und Effektivität der Maßnahmen des Wissensmanagements! Wissenscontrolling ist also im engeren Sinne ein Wissensmanagement-Controlling.

Betrachten wir als typische Anwendungsbeispiele aus unserer Studie

die Verwendung einer Wissensmanagement-Software

das interpersonale Instrument der Community of Practice, also einer abteilungsinternen oder übergreifenden Expertenrunde zur Vertiefung eines Themas.

Es ist kaum möglich, das jeweils über diese Maßnahmen transportierte, geteilte oder korrigierte Wissen bilanzsicher zu bewerten. Jedoch dürfte es reichen, die Teilnehmer nach Effektivität und Effizienz der Maßnahmen

und Instrumente zu befragen und (automatisch) Zugriffsstatistiken zu erfassen. Hier darf man belastbare Ergebnisse erwarten, wenn die Befragung nicht zu bürokratisch daherkommt.

Zur Verdeutlichung des Effekts: Wird eine Software nicht angenommen, weil sie womöglich nicht die richtigen Funktionen bietet, wird sie weiter angepasst oder im Extremfall ausgetauscht. Liefert eine Community of Practice für die Teilnehmer keinen erkennbaren Mehrwert, werden Thema und Agenda neu justiert oder aber die Community geschlossen.

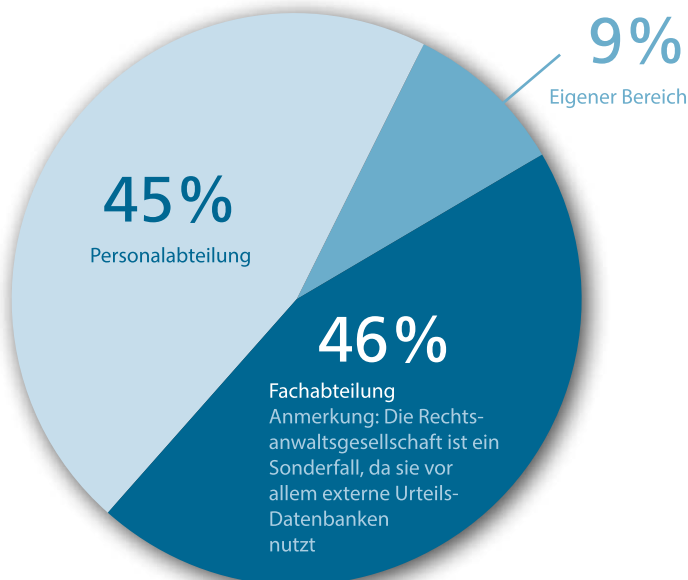
Ein wirkungsvolles Kennzahlensystem zum Controlling des Wissensmanagements lässt sich mit diesem Anspruch praktikabel entwickeln und unterhalten.

Verbreitet ist es indes noch nicht. So existieren selbst vergleichsweise einfache Steuermechanismen nur in 9 % der befragten Unternehmen. Allenfalls ein einziges Unternehmen steuerte das Wissensmanagement anhand eines solchen Controllings hoch professionell, bezeichnenderweise jenes aus dem Professional Services-Segment. Ein Teilnehmer also, der den Wissensvorsprung zum Geschäftsmodell erkoren hat und daher zwingend sichern muss. Es ist leicht auszumalen, wie groß der Wertschöpfungseffekt für alle anderen Unternehmen wäre, wenn sie ein Wissenscontrolling nach klaren Kriterien einführen.

3. Die Personalabteilung kuratiert – gemäß der Unternehmensstrategie

Das typische Dilemma, in dem alle untersuchten Unternehmen stecken, lautet: Wohin mit der Steuerung des Wissensmanagements? Intuitiv fühlt die Mehrzahl, dass erfolgreiches Wissensmanagement etwas mit dem Verhalten und den Aktionen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu tun hat. Selbst softwaregläubige Entscheider haben die Personaldimension mittlerweile erkannt. Daher wird das Wissensmanagement in 45 % der befragten Unternehmen der Personalabteilung zugeschlagen.

Wer steuert das Wissensmanagement?



Die Zuordnung des Wissensmanagements sagt noch nichts über den Erfolg aus. So gaben mehrere Ansprechpartner aus den Personalabteilungen unumwunden zu, nur sehr schwache Durchsetzungsmöglichkeiten zu haben. Sie wünschen sich entweder eine stärkere Autorität oder eine Instanz, die diese Autorität besitzt und ihnen bei Bedarf den Rücken stärkt.

Damit befinden sich selbst Blue Chips in einer gewissen Zwickmühle. Sie müssen eine effektiv arbeitende Querschnittsfunktion vorhalten, die dauerhaft mehrere zehntausend Mitarbeiter erreichen und auch bewegen kann.

Sofern man nicht eine eigene Abteilung aufbaut, bleibt in den meisten Fällen die Personalabteilung als naheliegender Lösungspartner.

Wenn die HR kein echter Business Partner ist und das Wissensmanagement nicht die Aufmerksamkeit der Konzernleitung erhält, wird es schwierig. Dann bleibt das Thema den Präferenzen einzelner Führungskräfte überlassen, mit wenig unternehmensstrategischer Relevanz.

Daher plädieren wir zumindest bei Unternehmen mit vergleichsweise defensiv aufgestellter Personalfunktion für eine unternehmensweite Steuerungseinheit, die un-

mittelbar der Unternehmensleitung zugeordnet ist. Hier bieten sich gemäß Studienergebnis die Abteilungen

- > Risikocontrolling
- > Strategieentwicklung/Corporate Strategy
- > Interne Revision

an. Wir schlagen das Risikocontrolling vor. Corporate Strategy hat zwar im wahrsten Wortsinn die strategische Übersicht, befasst sich aber oft allein mit der Geschäfts- und nicht Personalseite. Die Interne Revision verfügt naturgemäß über den direkten Zugang zum Topmanagement, ist aber nicht in die laufenden Geschäftsprozesse eingebunden. Das erschwert die Steuerfunktion deutlich.

Für spezielle Initiativen, insbesondere Change Management, könnte sich die

- > Interne Kommunikation

als Steuereinheit empfohlen, da sie regelmäßig in derartige Maßnahmen eingebunden ist.

Laxes oder kein Wissensmanagement ist ein Risiko

Die Schnittmenge aller förderlichen Eigenschaften liegt im Risikocontrolling. Sicherlich müsste man in vielen Organisationen noch das Bewusstsein dafür schärfen, dass der falsche Umgang mit der Ressource Wissen ein signifikantes Risiko darstellt. Kaum zu glauben eigentlich, gehen doch Unternehmenspleiten oft genug verschlafene Trends voran. Unsere Studie deutet dennoch auf eine gewisse Gleichgültigkeit hin. Diese Haltung sollte jedem CEO den Schlaf rauben!

4. Eine strategiekonforme Wissenskultur systematisch durch Training und Auszeichnung schaffen

Hier ist die Personalabteilung als Prozessbegleiter und Motor gefragt, das Topmanagement als unabdingbarer Sponsor. Software und Instrumente sind fraglos wichtig für ein funktionierendes Wissensmanagement, aber sie bleiben Hilfsmittel. Der entscheidende Erfolgsfaktor ist die Schaffung und Erhaltung einer Unternehmenskultur, in der das Teilen und Mehrern von Wissen als immanenter Bestandteil gelebt wird. Typischerweise ist die Kultur zumindest in westlich geprägten Unter-

nehmen durch ihren Individualismus mehrheitlich nicht danach ausgelegt. Aktive Kulturarbeit ist also gefordert.

Chance für HR: Kultur ist Voraussetzung für Wissensmanagement



Eine Unternehmenskultur fällt glücklicherweise nicht vom Himmel, sondern bildet sich sukzessive aus. Sie ist beeinflussbar. Möchte man bestimmte Ziele anhand kultureller Parameter erreichen, muss man die Kultur gezielt entwickeln, und zwar am besten abgestimmt auf die Unternehmensstrategie.

Die Kultur, in der ein erfolgreiches Wissensmanagement existieren kann, gleicht ein wenig der Quadratur des Kreises. Natürlich muss es weiterhin Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter zu Führungskräften und für Führungskräfte weitere Perspektiven geben. Zugleich darf der Weg dorthin nicht über das Zurückhalten von relevanten Wissensbeständen führen. Zwar gelten in der modernen agilen Arbeitswelt die Geheimniskrämer und Blockierer als hoffnungslos zurückgeblieben, ausgestorben sind sie noch lange nicht.

Explizites versus implizites Wissen

Außerdem verleiten die Megatrends der New Work – Agilität und Digitalisierung – zu dem Glauben, moderne hierarchiearme Organisationsformen und ausgefeilte

Software ermöglichen den Austausch (Agilität) und die Dokumentation (smarte IT) von relevantem Wissen automatisch. Wenn diese Hypothese überhaupt stimmt, dann eher für explizites Wissen, welches gut definier-, strukturier- und dokumentierbar ist.

Selbst wenn dieses in Datenbanken steckt und durch smarte Software gehoben werden kann, erweisen sich rein automatisch analysierte Daten als trügerisch. Zu oft sind doch die eingeweihten Wissensträger gefordert, um Muster und Ergebnisse in den richtigen Zusammenhang zu setzen, folgerichtig zu interpretieren und die Software entsprechend zu trainieren.

Das implizite Wissen, von dem man womöglich zunächst gar nicht weiß, wie wichtig es ist, bleibt von allem weitgehend unberührt.

Teilen muss sich mehr lohnen als Zurückhalten

In einer Kultur des Teilens von Wissen wird auch das implizite Wissen kommuniziert, getauscht und gemehrt, manchmal oder vielleicht sogar meistens en passant. Die Wissensträger handeln entsprechend, weil ihnen das Teilen mehr Vorteile bringt als das Zurückhalten. Dieses Verhalten muss vom Topmanagement erkennbar unterstützt und in öffentliche Wertschätzung bis hin zur Auszeichnung von Wissensvermittlern gegossen werden.

Schnelle Erfolge ('Quick Wins') sind bei professioneller Steuerung oder Begleitung durch Experten durchaus zu erwarten. Die nachhaltige Verankerung und Nachjustierung der Wissenskultur allerdings verlangt dauerhafte Bemühung, ganz gleich ob in einer traditionellen oder agilen Organisation.

5. Strategische Wissensallokation als Navigator im Change Management

Der Prozess des erfolgreichen Veränderungsmanagements ist inzwischen recht gut erforscht und die Prinzipien – wie beispielsweise die zwei Täler im Veränderungsprozess oder die 8 Phasen nach John P. Kotter – gelten als unumstößlich. Dem Credo schließen wir uns an, erlauben

uns aber eine entscheidende Erweiterung. Denn immer noch scheitern bis zu 70 % der Veränderungsprojekte, sogar ungeachtet der jeweiligen Organisationsform.

Unsere Studienergebnisse deuten darauf hin, dass noch eine bisher völlig unterschätzte Dimension eine entscheidende Rolle dabei spielt. Es ist die Dimension der strategisch relevanten Wissensträger. Diese Dimension hat das Zeug dazu, einen neuen Ansatz im Change Management zu bilden, der die Identifikation und Gewinnung von Wissensträgern in den Fokus stellt.

Wissensträger sind nicht immer Leistungsträger oder Talente

Bisher fokussiert man vor allem die Führungskräfte, weil sie eine Multiplikatorfunktion in der Organisation ausüben und daher sehr wirksam als Change Agents wirken können – wenn alle restlichen Parameter günstig sind. Warum also scheitern dennoch so viele Projekte?

Unsere These: Die entscheidenden Fehler wurden schon vorher gemacht, insbesondere im Kontext von Personalabbau- und -umbauprogrammen. Zu oft wird nach Organigramm und reinen Kostenfaktoren entschieden! Auch in weniger drastischen Umbauprojekten können wir den gleichen Effekt beobachten. Noch während die Maßnahme läuft, reißen erste Löcher ins Gefüge, funktionieren weder alte noch neue Prozesse mehr richtig. Nicht immer ist Organisationschaos der Grund, oft ist wichtiges Wissen nicht mehr verfügbar, weil Wissensträger das Team oder gleich das Unternehmen verlassen haben.

Unsere Beratungspraxis zeigte dieses Phänomen gefühlt, durch die Vorrecherche und durchgeführte Studie wird es nun plausibel untermauert. Wo kein Wissenscontrolling, da kein Überblick über relevante und vorhandene Wissensbestände. Wo kein wissensfokussiertes Change Management, da keine Möglichkeit, Wissensträger pro-aktiv einzubinden und zu halten.

Die große Herausforderung dabei ist, Wissensträger überhaupt treffsicher zu identifizieren. Auch wenn das Gegenteil naheliegender scheint, gehört nicht jeder Wissensträger zum Kreis der Führungskräfte oder Talente, ja manche sind nicht einmal klassische Leistungsträger. Sie gehen einfach nur ihrem Tagewerk nach. Insbesondere Träger impliziten Wissens sind solche Kandidaten.

Neue Wege im Change Management gehen

Der herkömmliche Change-Ansatz beachtet gerade die stillen Wissensträger nur unzureichend, dabei kann ihr unkontrollierter Abgang durchaus in einer Katastrophe enden. Wer ein systematisches Wissenscontrolling mit einer entsprechenden Unternehmenskultur unterhält, sollte einigermaßen geschützt sein oder kann sein Projekt mit deutlich weniger Aufwand starten, weil Wissensträger nicht identifiziert, sondern nur aktiviert werden müssen.

Die Reibungsverluste einer Veränderungsinitiative werden durch den Wissensfokus minimiert, die Wert-

schöpfung schon während der Eingewöhnungszeit (Ramp-up-Phase) in der neuen Organisation maximiert. Unseren Ansatz sehen wir als entscheidende Modifikation des Change Management-Prozesses. Die Relevanz dürfte im Umfeld noch deutlich steigen, denn agile Organisationsformen lassen sich kaum konstant im ERP-System oder Organigramm abbilden. Die Identifikation von Wissensträgern auf Mausklick wird weiter erschwert.

Daher bleibt als Quintessenz, dass ein auf strategische Wissensträger fokussierter Change-Ansatz das notorische Risiko des Scheiterns deutlich mindert und die neue Organisation deutlich schneller auf ein optimales Wertschöpfungsniveau bringt.

Autor: Dr. Thorsten Knobbe

Literaturhinweis: Bloem, Corinna: Wissenscontrolling als ein Ansatz zur Steuerung des Wissensmanagements – eine empirische Untersuchung. Masterarbeit, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling. August 2018.

Unsere Kernkompetenzen für Agiles Arbeiten

Prozessgestaltung & Veränderungsmanagement

Programm- & Projektmanagement

Wissenscontrolling & Wissensmanagement

Führung & Kultur

Agile Personalkonzepte