



Buch Vom Intranet zum Knowledge Management

Die Veränderung der Informationskultur in Organisationen

Martin Kuppinger und Michael Woywode
Hanser, 2000

Rezension

Martin Kuppinger und Michael Woywode leisten einen wichtigen Beitrag zum Knowledge-Management, indem sie methodische, organisatorische und technische Aspekte des Wissensmanagements analysieren und ihre Aussagen mit Fallbeispielen aus der Praxis untermauern. Es werden traditionelle Wissensmanagement-Konzepte weiterentwickelt und die wichtigsten technologischen Entwicklungsbereiche kurz vorgestellt. Das Buch ist von Praktikern für Praktiker geschrieben und richtet sich an alle Manager und Techniker, die sich mit Wissensmanagement auseinander setzen. *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch allen Interessenten, die sich einen generellen Überblick über Wissensmanagement verschaffen wollen, um damit den Erfolg des Unternehmens entscheidend und nachhaltig zu verbessern.

Take-aways

- Erhöhen Sie Ihre Fähigkeit, redundantes Wissen zu eliminieren und relevantes Wissen schnell und effektiv zu verarbeiten.
- Arbeiten Sie mit Wissensprozessdiagrammen, um die Entwicklungszeiten und die Performance von Projekten entscheidend zu verbessern.
- Mit dem Organizational-IQ-Managementkonzept kann Wissensmanagement im Unternehmen greifbar gemacht und dem Management können klare Handlungsbedürfnisse sowie Massnahmen zur Problembehebung quantitativ aufgezeigt werden.
- Restrukturieren Sie Ihre Schnittstellen zur Umwelt, wenn die Informationsflüsse zwischen Ihrem Unternehmen und der Umwelt unzureichend sind.
- Achten Sie auf Lead-User und auch auf Nicht-Kunden, um die wirklichen Kundenbedürfnisse herauszufinden.
- Fokussieren Sie Ihr Unternehmen auf wachstumsstarke Geschäftsbereiche und Produktlinien, aber auch auf diejenigen Funktionen und Aktivitäten, in denen Ihre Kernkompetenzen liegen.
- Schaffen Sie Netzwerke von Unternehmungen, die es jedem der Unternehmen erlauben, sich auf das zu konzentrieren, was es am besten kann.
- Identifizieren Sie Ihre Treiber für den Unternehmenserfolg im Rahmen des Organizational IQ-Konzeptes: Informationswahrnehmung, effektive Entscheidungsstruktur, interne Wissensdissemination, organisationaler Fokus und effizientes Un-

Unternehmensnetzwerk.

- Realisieren Sie Wissensmanagement nicht ausschliesslich über Informations- und Kommunikationstechnologie.
- Lassen Sie eine Kultur der Kommunikation, Information und des Knowledge-Managements entstehen.

Zusammenfassung

Das Neue am Wissensmanagement

Die meisten Probleme, die sich den Unternehmen heutzutage stellen, basieren letztendlich auf einem schlechten Wissensmanagement und können somit nur in einer wissensbasierten Perspektive gelöst werden. Die Unternehmen treffen aber häufig auf Schwierigkeiten, Wissensdefizite zu lokalisieren und mit geeigneten Massnahmen darauf zu reagieren. Die Vielzahl der Facetten von Wissen an sich erschwert dabei den Umgang. Wissen ist implizit oder explizit nur einzelnen Personen zugänglich oder es wird von allen kollektiv geteilt.

„Sowohl die Geschwindigkeit als auch die Qualität von Entscheidungen hängen entscheidend vom Umgang des Unternehmens mit Information und Wissen ab.“

Arbeiten Sie mit der Organizational-IQ-Methode: Sie zeigt auf, wie gut Ihr Unternehmen in der Lage ist, die erfolgskritischen und -notwendigen Informationen zu verarbeiten und mit unternehmensinternem Wissen umzugehen. Dabei kennt man aus der Theorie die fünf folgenden Dimensionen:

1. Wahrnehmung externer Informationen: Inwieweit ist sichergestellt, dass externe Informationen aufgenommen und verarbeitet werden können?
2. Effektive Entscheidungsträgerarchitektur: Wie und in welcher Art ist sichergestellt, dass Entscheidungen auf der richtigen hierarchischen Ebene von denjenigen Personen getroffen werden, die über die besten Informationen verfügen?
3. Interne Diffusion von Wissen: Wodurch ist gewährleistet, dass jeder Teil der Organisation weiss, was er wissen muss; inwieweit wird Wissenstransfer unterstützt?
4. Organisationaler Fokus: Inwieweit wird Informationsüberfluss und organisationale Komplexität bekämpft, um das Unternehmen zu fokussieren?
5. Unternehmensnetzwerke im Informationszeitalter: Inwieweit kann das Management dazu angehalten werden, Wissen nicht für sich alleine zu generieren, sondern ein Unternehmensnetzwerk aufzubauen?

„High-IQ-Management ist kein Buch mit sieben Siegeln, sondern ein konsistentes Managementkonzept, dem die Erkenntnis der zunehmenden Bedeutung von Informationen und Wissen für den Unternehmenserfolg zugrunde liegt.“

Das Konzept des Organizational IQ

1. Die Wahrnehmung externer Informationen

Aktive Informationswahrnehmung zwingt die Unternehmen dazu, ihre Schnittstellen zur Umwelt, d. h. zu Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Geschäftspartnern und zur technologischen Umwelt, zu überdenken. Wichtige Informationen aus der Umwelt müssen systematisch erkannt und auch umgesetzt werden.

„Im High-IQ-Unternehmen ist jeder Mitarbeiter ein Unternehmer und jedes Unternehmen Teil eines gut gemanagten Unternehmensnetzwerkes.“

Unternehmen, für die Kunden als Störung empfunden werden, die den Tagesablauf und die internen Prozesse behindern, werden als Low-IQ-Unternehmen bezeichnet. Prüfen Sie für Ihre Unternehmung, ob Sie wirklich genügend Kundeninformationen systematisch sammeln und auswerten. Achten Sie auch auf Nicht-Kunden, die neben Ihren eigentlichen Klienten eine wichtige Informationsquelle sein können!

„Neben Kunden sind auch Nicht-Kunden eine wichtige Informationsquelle.“

Neben der Kundenorientierung ist auch eine ausgeprägte Wettbewerbsorientierung ein typisches Element für High-IQ-Unternehmen. Diese vergleichen sich permanent mit den besten Unternehmen der Branche, lernen aber auch von den besten anderer Branchen. Ein weiteres Erkennungsmerkmal von High-IQ-Unternehmungen ist die permanente Wachsamkeit gegenüber neuen Technologien. Machen Sie es wie die Giganten HP und Cisco: Beobachten Sie Start-up-Unternehmen genau. Denn sie sind es, die häufig neue Technologien hervorbringen. Wenn Sie sich die neuen Technologien sichern wollen, dann kopieren oder kooperieren Sie mit den Start-up-Unternehmungen oder kaufen Sie sie auf! Investieren Sie als "Limited Partner" in spezialisierte Venture-Capital-Gesellschaften; auf informellem Weg erhalten Sie wertvolle Informationen über technologisch interessante Unternehmungen. Aktives Technologiescreening können Sie auch über die Finanzierung von Forschungsprojekten an Universitäten betreiben.

2. Effiziente Entscheidungsarchitektur

„Der wichtigste Unterschied zwischen Unternehmen des Industriezeitalters und des Informationszeitalters besteht in der Art, wie sie mit Informationen umgehen.“

Bei High-IQ-Unternehmen entscheidet jeweils diejenige Person, die das grösste Wissen über einen bestimmten Sachverhalt hat. Wissen und Entscheidungsgewalt müssen dabei eine Einheit bilden. Entscheidungen werden dabei schneller und besser getroffen, sofern das Prinzip der aktiven externen Informationswahrnehmung gewahrt wird; zudem entsteht ein Gefühl von Verantwortung für das eigene Handeln, was wiederum die Motivation für die Arbeit entscheidend erhöhen kann. Führen Sie gleichzeitig monetäre und nichtmonetäre Anreizsysteme ein, die die Mitarbeiter nachhaltig motivieren. Verschiedene Wissensinseln in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen, in den Köpfen der Mitarbeiter und in den verschiedenen Datenbanken müssen integriert und so aufbereitet werden, dass sie allen zur Verfügung stehen.

3. Interne Wissensdissemination

„Wer versucht, Wissensmanagement ausschliesslich über technologische Ansätze zu realisieren, wird scheitern.“

Vielfach wird das Prinzip der Arbeitsteilung überbetont und der Koordination der einzelnen Arbeitsleistungen zu wenig Beachtung geschenkt, was zu Lücken im Wissensfluss und zu Fehlentscheidungen führt. Strukturen und Prozesse, die den Wissensfluss behindern, haben keinen Platz bei High-IQ-Unternehmen. Wissen ist eine erfolgskritische Ressource. Man unterscheidet drei Arten von Wissenstransfer:

1. Funktionsübergreifender Wissenstransfer: Vernetzung von Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionsbereiche.
2. Vertikaler Wissenstransfer: Manager wissen auf diese Weise, was auf unteren Ebenen vor sich geht, und einfachere Mitarbeiter erhalten so auch Einblick in das "big picture".
3. Wissenstransfer über die Zeit: institutionalisiertes, organisationales Lernen. Es werden organisationsinterne Prozesse so eingerichtet, dass die Beteiligten auch lernen, was in der Vergangenheit richtig und was falsch lief.

„Kommunikation ist der Klebstoff, der Unternehmen des Informationszeitalters zusammenhält.“

Wichtig ist, dass eine Kultur des "knowledge sharing" vorherrscht. Voraussetzungen dazu sind ein Vertrauensverhältnis, eine positive persönliche Bewertung des Wissenstransfers, Zeitinseln und auch eine entsprechende technologische Infrastruktur. Unternehmen des Industriezeitalters kommunizieren nur auf einer "Need-to-know-Basis", demgegenüber können die Mitarbeiter des Informationszeitalters auswählen, welche Informationen sie noch zusätzlich benötigen, um ihre Arbeit zu erledigen und Entscheidungen schnell und kompetent treffen zu können. Information und Kommunikation sind der Klebstoff, der Unternehmen des Informationszeitalters zusammenhält.

„Der Wettbewerb zwischen Unternehmen wird abgelöst durch einen Wettbewerb konkurrenzierender Netzwerke.“

Bilden Sie funktionsübergreifende Projektteams. Denn diese Art der Zusammenarbeit hilft, bestehende Vorbehalte gegenüber anderen Funktionen abzubauen sowie Entscheidungen qualitativ zu verbessern und zu beschleunigen. Beseitigen Sie physische Mauern und geografische Distanz. Wenn Mitarbeiter in so genannten Cubicals arbeiten, sodass sie zwar durch die halbhohen Trennwände einerseits über eine Privatsphäre verfügen, andererseits aber nah beim nächsten Mitarbeiter sitzen, wird viel mehr Information und Wissen informell zwischen den einzelnen Cubicals ausgetauscht.

„Das Prinzip ‚Technology follows Business‘ ist massgebend; nur wenn die Probleme des Unternehmens analysiert und

verstanden werden, lassen sich funktionsfähige Lösungen entwickeln und erfolgreich implementieren.“

Institutionalisieren Sie Learning-Communities, in denen sich unternehmensinterne Experten über spezielle Probleme austauschen können, und Knowledge-Maps - d. h. Anleitungen, wie bestimmte Aufgaben und Probleme in Zukunft gelöst werden können. Auch Project-Snapshots, etwa die Sammlung von Projektdokumentationen, die Verweise auf kritische Situationen im Projektverlauf und deren Lösungen enthalten, und institutionalisierte Projektnachbereitungen können viel zur Wissensaufteilung beitragen. Die Kumulierung von Erfahrung, die Verbesserung von Prozessen durch Analyse und die Weitergabe dieser Erfahrungen spiegeln organisationales Lernen wider.

4. Organisationaler Fokus

„Die richtige Kombination von offenem Umgang mit Informationen und sicheren Systemen ist ebenfalls eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg von technischen Lösungen.“

Fokussieren Sie Ihre wirtschaftlichen Aktivitäten auf diejenigen Geschäftsbereiche und Produktlinien, die die stärksten Wachstumsaussichten aufweisen. Organisationaler Fokus bedeutet aber auch, dass Sie Ihr Unternehmen auch auf diejenigen Aktivitäten und Funktionen ausrichten müssen, wo Ihre Kernkompetenzen liegen. Lassen Sie Partnerunternehmen mit komplementären Fähigkeiten den Rest erledigen. Als Resultat werden Sie Ihr Unternehmen in einem Unternehmensnetzwerk sehen; jede Partnerunternehmung bietet das an, was sie am besten kann.

5. Unternehmensnetzwerke im Informationszeitalter

„Erfolgreiche Lösungen im Knowledge-Management lassen sich nur mit einem kombinierten Top-down/Bottom-up-Ansatz einführen.“

Geben Sie sich bei der Wahl Ihrer Partner ausreichend Mühe, sonst wird das Unternehmensnetzwerk zum Albtraum. In diesem Zusammenhang müssen Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Passen die Unternehmensziele der Unternehmungen grundsätzlich zusammen?
- Verfolgen beide Unternehmen mit der Partnerschaft komplementäre Ziele?
- Ist es eine Win-Win-Partnerschaft?
- Können beide Unternehmen die gewünschten Anforderungen erfüllen?
- Sind die Unternehmenskulturen miteinander vereinbar?

„Eine technische Lösung muss so konzipiert werden, dass sie eine Lösung exakt für die analysierten Probleme darstellt und nicht auf halbem Weg endet.“

Zusätzlich müssen auf Divisionsebene entscheidende Personen rechtzeitig in den Partnerschaftsprozess mit eingebunden werden. Ziele und Pläne im Rahmen der Partnerschaft müssen für alle klar sein, die Rollen der Unternehmen sollten zureichend definiert und Verantwortungen und Entscheidungsbefugnisse geregelt sein. Wichtig sind darüber hinaus auch Regelungen im Kommunikations- und Informationsbereich.

Der Zusammenhang zwischen Organizational IQ und Wissensmanagement

Das Organizational-IQ-Konzept ist eine Weiterentwicklung bestehender Wissensmanagementkonzepte. Eine Organizational-IQ-Analyse beinhaltet vier Schritte:

1. Quantifiziere den Organizational IQ.
2. Vergleiche den Organizational IQ mit demjenigen anderer Unternehmen.
3. Verbessere den Organizational IQ.
4. Kontrolliere den Organizational IQ.

In Zusammenarbeit mit der Stanford University ist eine Metrik entwickelt worden, die es erlaubt, den IQ eines Unternehmens ähnlich wie beim Menschen zu messen. Es wird dabei die Qualität organisationsinterner Prozesse und Strukturen im Umgang mit Wissen, die sich bisher der Messung und Bewertung entzog, quantifiziert. Anhand des wissensbezogenen Benchmarking wird erhoben, wie ver-

gleichbare Unternehmen ihr Wissen verteilen, welche Technologien sie dabei einsetzen und was das Unternehmen tun muss, um gleich gut zu werden wie die führenden Unternehmen in diesem Bereich.

Knowledge-Management und Informationstechnologie

Realisieren Sie Ihr Wissensmanagement nicht ausschliesslich über technologische Ansätze, sonst wird es mit Bestimmtheit scheitern. Technologische Lösungen müssen konkrete Probleme, die bekannt sind, lösen. Kombinieren Sie Strategie, Technologie und Methodologie. Ängste und Widerstände sowie die vielfältigen Prozesse, die in Unternehmen beispielsweise zur Sicherung der Machtstrukturen ablaufen, dürfen nicht unterschätzt werden. Führen Sie Ihre Lösungen immer mit einem kombinierten Top-down/Bottom-up-Ansatz ein. Nicht alle Informationen dürfen jedermann zugänglich sein, aber möglichst viele Informationen müssen in einfacher Weise nutzbar bleiben. Integrieren Sie bestehende Lösungen in Ihr Gesamtlösungskonzept und ergänzen Sie diese durch neue Produkte zu einem Gesamtsystem mit einem hohen Mass an Dezentralität: Die Information muss immer in den Händen des eigentlichen Informationsbesitzers bleiben.

Über die Autoren

Martin Kuppinger ist freier Journalist und geschäftsführender Gesellschafter der IT-Networks GmbH. Dr. **Michael Woywode** arbeitet als Principal bei der Unternehmensberatung Synesis Inc. im Silicon Valley (USA) und in verschiedenen europäischen Ländern.
