

GRIFF NACH DEM GRIPS

Wissensmanagement. Unternehmen entdecken die Köpfe ihrer Mitarbeiter. Doch bei dem Versuch, milliardenschweres Know-how anzuzapfen, kämpfen sie gegen einen störrischen Gegner: Sich selbst.



ZWEIFEL.

Viele Siemens-Mitarbeiter waren skeptisch, als Wolfgang Berres Wissensdatenbanken einführen wollte.

Von Judith-Maria Gillies und Adam Pentos (Foto)

Mister Eilig macht Tempo. Wie ein Derwisch fegt er durch die lichtdurchflutete Villa. Abgetretene Holzdielen knarren unter seinen ausladenden Schritten. Draußen, am Rande der Ostsee, schippert eine Fähre an dunkelroten Bootshäusern vorbei. Es duftet nach Kaffee, Myrtenkränze hängen an weißen Sprossenfenstern. Der kleine Mann hastet weiter, von einem Gespräch zum nächsten. Spricht hier mit fünf Anzugträgern auf der schwarzen Ledercouch, diskutiert da mit zwei blonden Frauen an einem mattierten Glastisch. Wo immer Leif Edvinsson hinkommt – es wird geredet, geredet, geredet, und zwar dalli dalli.

„Wer es schafft, Menschen dazu zu bringen, Ideen auszutauschen, hat gewonnen.“ – „Deine Sinne sind deine Intelligenz.“ – „Früher haben wir nach Antworten gesucht, jetzt suchen wir nach intelligenten Fragen.“ Sätze wie aus einem Psychoseminar. Vier Männer

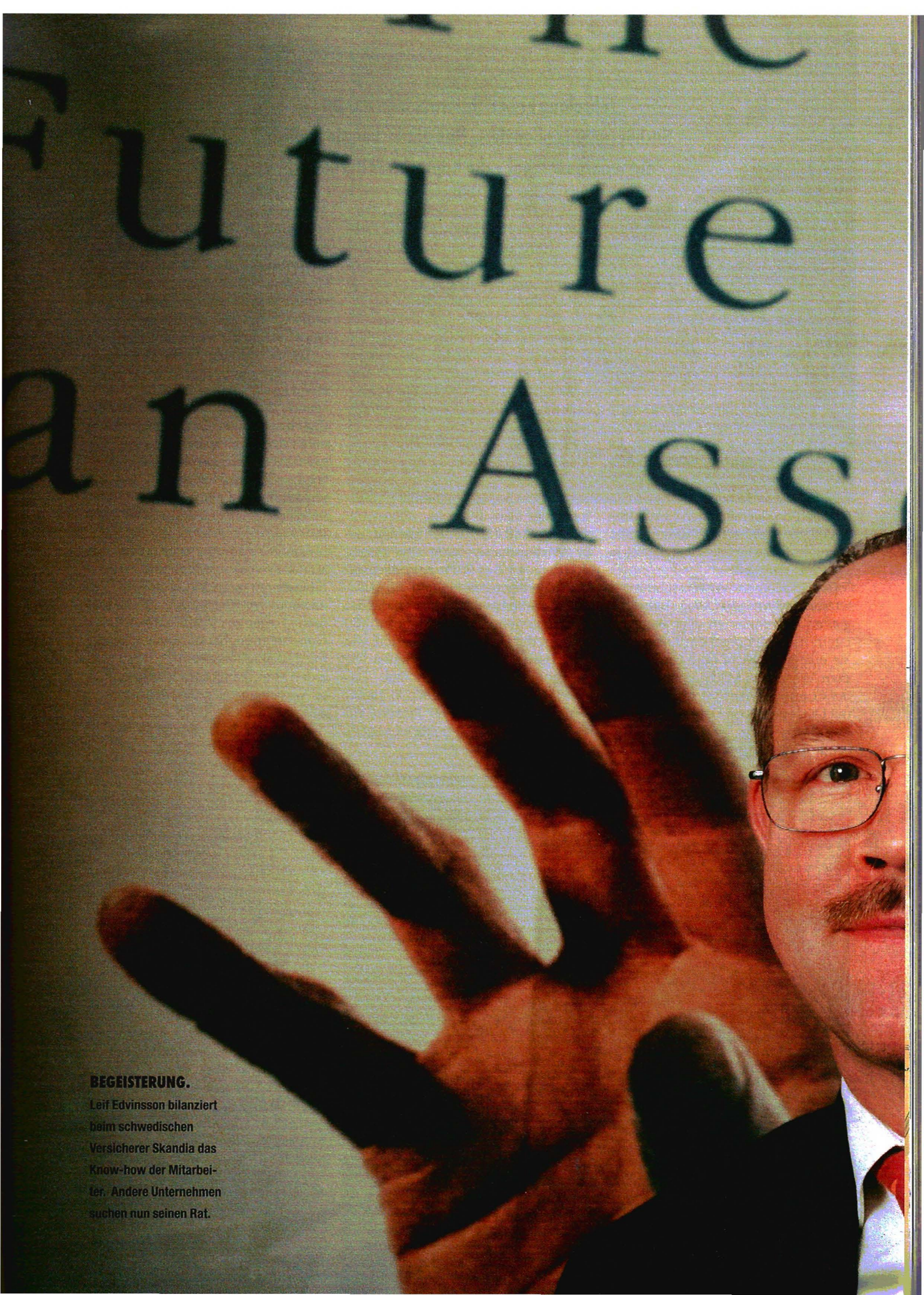
an einem langen Holztresen hören andächtig zu. Hier, im Future Center des schwedischen Versicherungskonzerns Skandia in Vaxholm, einem malerischen Hafenstädtchen eine Autostunde nordöstlich von Stockholm, haben sie ihren Wallfahrtsort gefunden. Und in Edvinsson den Hohenpriester.

Der 53 Jahre alte Schwede trägt bei Skandia einen Titel, wie es ihn kein zweites Mal gibt: Direktor für intellektuelles Kapital. Nicht nur der Job macht ihn einzigartig in Europa. Edvinsson ist Vorreiter einer Revolution im Management. Jahrzehnte haben Firmen ihr Vermögen nur an Gebäuden, Anlagen oder Produkten gemessen. Dank Edvinsson denken sie nun um und entdecken ihr wahres Kapital: die Köpfe der Mitarbeiter.

Die Bewegung heißt Wissensmanagement, und sie wird in Zukunft die Strategie vieler großer Unternehmen bestimmen. Die Konzerne ahnen zwar,

daß Wissen „der Wettbewerbsfaktor der Zukunft ist“, wie der Genfer Management-Guru Gilbert Probst sagt. Aber wie sie an das Know-how ihrer Mitarbeiter herankommen sollen, erschließt sich den meisten Konzernen bis heute nicht. Im Gegenteil: Nach einer Studie der Consulting-Firma Arthur D. Little kann nicht einmal jedes sechste Unternehmen von sich behaupten, daß das richtige Wissen zur richtigen Zeit beim richtigen Mitarbeiter ist. Und von der Vision, daß alle Beschäftigten aus freien Stücken ihren gesamten Sachverstand über große Netzwerke allen Kollegen zugänglich machen, sind die Unternehmen noch weit entfernt.

Wissen als Motor der Zukunft – explosionsartig wachsende Software- oder Multimedia-Firmen in den USA ziehen die neue Richtschnur. Unternehmen wie AOL und Yahoo sind vom reinen Sachvermögen kaum mehr wert als ein mittelständischer Schreinereibe-



BEGEISTERUNG.

Leif Edvinsson bilanziert beim schwedischen Versicherer Skandia das Know-how der Mitarbeiter. Andere Unternehmen suchen nun seinen Rat.

Jahrelang haben Unternehmen nur ihr Sachvermögen bilanziert. Nun entdecken sie endlich ihr wahres Kapital – die Köpfe der Mitarbeiter.

► WISSENSMANAGEMENT

trieb. An der Börse allerdings wird die Creme de la Creme des Cyberspace milliardenstark notiert: AOL ist an der Börse 71 Milliarden Dollar wert, Yahoo kommt auf 26 Milliarden Dollar. Nicht Fabrikhallen und riesige Maschinenparks, sondern die Mitarbeiter mit ihrem Wissen und ihren Ideen sind das gigantische Kapital dieser Unternehmen. Wie entscheidend Know-how ist, beweist seit Jahren Microsoft. Der Software-Riese beschäftigt weltweit knapp 30000 Mitarbeiter, gut ein Drittel von ihnen arbeiten in der Forschung oder Entwicklung. An der Börse ist das Unternehmen jedoch fast fünfmal so wert wie der weltgrößte Autobauer DaimlerChrysler mit seinen 434000 Beschäftigten: rund 400 Milliarden Dollar. Damit ist Gründer Bill Gates der reichste Mann der Welt.

Die modernen Wissensschmieden weisen anderen den Weg. Fieberhaft graben Unternehmen aller Branchen intern nach verborgenem Know-how. Sie erkennen: Nicht pure Größe, sondern Wissen ist Macht. So überzieht der Computerriese IBM sein Imperium mit Dutzenden von Datenbanken und Knowledge-Cafés, in denen sich tausende Experten online zum Erfahrungsaustausch treffen.

Der Schweizer Pharmakonzern Hoffmann-La Roche operiert mit einer Wissenslandkarte, die zeigt, welche Prozesse wo wie wissensintensiv sind. DaimlerChrysler baut ein elektronisches Kaufhaus des Wissens. Siemens-Mitarbeiter verbreiten ihr Wissen auf Yellow Pages im Intranet. Zusätzlich beschäftigt der Technikkonzern 20 Knowledge-Broker, die ausschließlich das Fachchinesisch der Spezialisten in verständliche Informationen für alle übersetzen.

In drei bis vier Jahren, orakelt die Marktforschungsfirma Delphi Group, ein Ableger des Zeitarbeitsriesen Adecco aus dem Besitz des ehemaligen Kaffeekönigs Klaus J. Jacobs, steigt weltweit der Anteil der Unternehmen, die in Wissensmanagement investieren, von derzeit 50 auf 90 Prozent. Allein im europäischen Maschinen- und Anlagenbau arbeiten nach einer Studie der Unternehmensberatung Kienbaum 80 Prozent der Firmen an Methoden, wie sie Wissen effektiv steuern können. Die Aufgabe hat höchste Priorität: Das Know-how der Mitarbeiter in dieser Branche trägt heute 60 Prozent zur Wertschöpfung bei. Künftig werden es mehr als 80 Prozent sein.

„Wissensmanagement ist eine Herausforderung für jedes Unternehmen, das überleben will“, sagt der Schweizer Professor Probst. Wandert wertvolles Humankapital ab, droht das Aus. Davon kann die Deutsche Bank ein Lied singen. Das Investmentgeschäft brach ein, als die führenden Köpfe der Tochter Deutsche Morgan Grenfell schlagartig zur Konkurrenz überliefen. Ein ähnliches Desaster erschütterte die Werbeagentur Saatchi&Saatchi, als sie ihren Chairman Maurice Saatchi feuerte. Der nahm neben 30 Spitzenkräften Aufträge im Wert von 50 Millionen Pfund mit. Folge: Der Aktienkurs der Agentur sackte um ein Drittel ab. Was der unfreiwillige Abgang des Automanagers Wolfgang Reitzle langfristig für BMW bedeutet, mag ein geschockter Aufsichtsrat „nicht einmal ahnen“.

Bereits Anfang der neunziger Jahre erkannte Leif Edvinsson, welche dramatische Folgen der Wissensabfluß für ein Unternehmen haben kann. Skandia, mit 11000 Mitarbeitern und 15,5 Milliarden Mark Prämienvolumen der größte Versicherer Skandinaviens, war im Aufwind. Der Konzern setzte erfolgreich auf das Fondsgeschäft, gründete weltweit Satelliten, fuhr zweistellige Umsatzzuwächse ein. Edvinsson: „Ideen, Kenntnisse und Kreativität der Mitarbeiter sind unser größter Aktivposten. Wenn dieser Input wegbricht, können wir den Laden dichtmachen.“

Mit jeder Kündigung geht dem Direktor für intellektuelles Kapital unbezahlbares Wissen durch die Lappen. Edvinsson versuchte deshalb alles, um Humankapital in Strukturkapital umzuwandeln – in neue Produkte, Patente und Marken, Datenbanken und Informationssysteme. In Know-how, das ihm niemand mehr wegnehmen kann. Seine Strategie ging auf: Innerhalb von zwei Jahren stieg der Anteil des Wissens, das fest in der schwedischen Firma verankert ist, von 38 auf 60 Prozent.

Und Vordenker Edvinsson setzte noch eins drauf. Der studierte Wirtschaftswissenschaftler mit Berkeley-Elite-MBA arbeitete wie besessen daran, Mitarbeiterwissen nicht nur ein für allemal in der Firma zu implementieren, sondern auch in Geldeinheiten zu bewerten – mit Erfolg. Als Erster ent-



wickelte er eine Formel, mit der Skandias gesamte Brainpower berechnet werden kann – dokumentiert in einer Wissensbilanz, dem halbjährlich erscheinenden Intellectual Capital Report. Der mißt die Performance des Unternehmens nicht nur an der Finanzkraft, sondern an vier weiteren Indikatoren: Kunden, Prozessen, Menschen sowie Entwicklung.

Im Klartext: Weiterbildungszeiten, Fluktuation, Akademikeranteil, Durchschnittsalter, Verbesserungsvorschläge oder sogar telefonische Erreichbarkeit stellen einen Wert an sich dar – wie das gesamte Sachvermögen. So weiß Edvinsson heute genau, wieviel das Wissen seiner Skandia-Kollegen wert ist: rund 2,5 Milliarden Mark, pro Mitarbeiter sind das im Schnitt 226000 Mark.

Der Report ist kein Selbstzweck. Wissen steigert den Unternehmenswert. Der erhöht die Attraktivität für Share-

ANGEBOT.

Pavel Kraus von Roche Diagnostics ist überzeugt, daß Mitarbeiter freiwillig auf die Wissensnetzwerke zurückgreifen.



holder und beeinflusst die Kreditwürdigkeit bei Banken – Voraussetzung für Innovationen und Wachstum.

Die Welt außerhalb von Skandia sieht anders aus. Intellektuelles Kapital

taucht in keiner Bilanz auf. Nicht einmal als Sicherheit akzeptieren Banken bei Existenzgründungen den Grips junger Entrepreneure. Vielen Analytikern gilt der Posten Forschung und Entwicklung

Mit jeder Kündigung verlieren Unternehmen unbezahlbares Know-how. Neue Strukturen sorgen für die Verankerung des Wissens in der Firma.

► **WISSENSMANAGEMENT**

immer noch als gewinnmindernder Kostenblock, und nicht als profitsteigernde Investition in die Zukunft.

Der nordische Assekuranzriese Skandia zieht inzwischen neue Geschäftsideen aus aller Welt an Land. Die treibende Kraft des Fortschritts ist das 1996 gegründete Future Center, laut Edvinsson eine „Arena zum globalen Wissensaustausch“. Mit mobilen Ablegern tourt ein Future-Team durch die schwedischen Skandia-Filialen. Bei American Skandia organisiert die Geschäftsleitung alle sechs Wochen Diskussionsrunden mit je 25 Angestellten. In der Berliner Dependence halten Mitarbeiter Infoseminare für Kollegen. Wenn es irgendwo in einem Skandia-Büro hakt, steht in der Stockholmer Zentrale eine 80 Mann starke Expertentruppe für Problemlösungen bereit.

Das zahlt sich aus. Skandia verkürzte die Zeitspanne von der Idee bis zur Marktreife eines Produkts von sieben

Jahren auf sieben Monate. Innerhalb von sechs Jahren verdoppelte der Versicherer das Prämienvolumen.

Für seine revolutionären Ansätze bekommt Edvinsson Beifall aus der ganzen Welt. Die Bosse internationaler Konzerne stehen Schlange in Vaxholm. 1998 krönte die renommierte britische Brain Foundation den Wikinger zum „Brain of the Year“. Doch trotz aller Auszeichnungen und Lobeshymnen stößt Edvinsson mit seinen Ideen auf Widerstand. Die Bremser sitzen in den eigenen Reihen. Nina Hofvander, Kommunikationschefin und Mitglied des 25-köpfigen Future-Teams: „Als wir unsere interne Wissensdatenbank einführen, hat jede Gruppe ihre Dokumente zunächst als vertraulich eingestuft und so den Zugang für andere gesperrt.“ Wissensaustausch ade. Vertriebsmann Bo Ågren etwa weigert sich bis heute, eine persönliche Wissensbilanz auszufüllen. Sein Argument: „Sie offenbaren

eben auch Mißerfolge.“ Und wer will die eigenen Flops schon allen Kollegen mitteilen?

„Die Angst vor dem gläsernen Mitarbeiter geht um“, sagt Wolfgang Berres, Ex-Chief Knowledge Officer bei Siemens Information & Communication in München. Der Kommunikationsfachmann konnte Wissensdatenbanken erst nach etlichen Gesprächen mit dem Betriebsrat aufbauen. Berres mußte den Arbeitnehmervertretern hoch und heilig versprechen, keinen Siemens-Mitarbeiter unter Druck zu setzen, damit der sein Know-how preisgibt.

Häufig fehlt nicht nur die Bereitschaft, Wissen auszuapludern, sondern auch der Wille, Information anzunehmen. Friedrich Bock, Vice-President der Consulting-Firma Arthur D. Little: „Das Motto lautet: Alles, was ich nicht selbst entwickelt habe, kann nichts sein.“ Von der fachlichen Qualität der Kollegen sind Mitarbeiter meist nicht überzeugt, glaubt auch Thomas Herp, Partner der Boston Consulting Group: „Viele Berater überschätzen sich. Erst nach und nach merken sie, daß sie ohne fremdes Know-how langfristig nicht bestehen können.“

Führungskräfte erkennen: Ob Wissensmanagement topt oder flopt, entscheidet sich am Menschen. „Das Personal und eine kommunikationsfreundliche Organisation machen 80 Prozent des Erfolgs aus“, behauptet Peter Ohlhausen, Referent für Wissensmanagement beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart: „Das reine Bunkern von Know-how in Datenbanken bringt überhaupt nichts.“

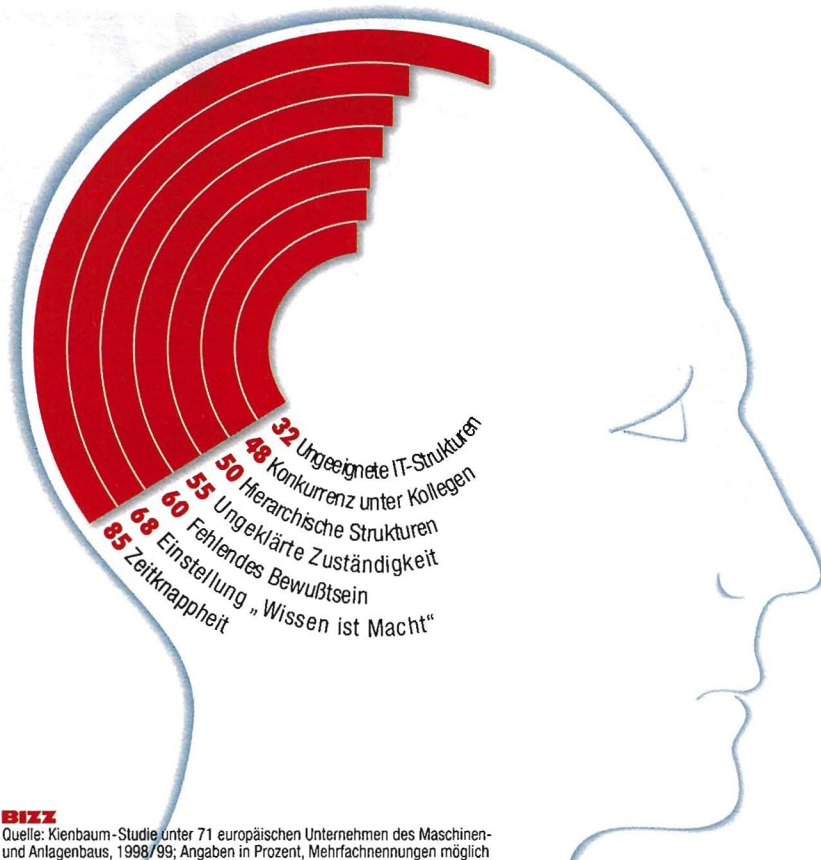
Diese bittere Erfahrung machte IBM. Der erste Versuch, Wissensmanagement einzuführen, ging gründlich daneben. Das Unternehmen hatte auf elektronische Archive gesetzt und sich anschließend gewundert, warum niemand auf die Ideen-Silos zugriff.

Heute vertraut IBM auf das Prinzip der „leicht gemanagten Freiwilligkeit“. Die Instrumente, die der Computerproduzent im Bereich Global Services einsetzt, versteht er als Angebot an die Mitarbeiter. In den 52 Wissensnetzwerken können sie sich austauschen, in elektronischen Foren Dokumente ab-

WARUM BLOCKEN WISSENSARBEITER AB ?

Zeitknappheit ist die Hauptausrede der Mitarbeiter, die ihr Know-how nicht mit Kollegen teilen. Unter dem Motto „Wissen ist Macht“ haben mehr

als zwei Drittel Angst, ihren Einfluß zu verlieren. Am seltensten scheidet die Wissensweitergabe an fehlender Vernetzung zwischen den Abteilungen.



BIZZ
Quelle: Kienbaum-Studie unter 71 europäischen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, 1998/99; Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

Wissensmanagement funktioniert nur, wenn auch die Mitarbeiter von der Idee überzeugt sind. Höheres Gehalt ist oft ein gutes Argument.

► **WISSENSMANAGEMENT**

legen oder im Life Cycle Management Projektverläufe von Kollegen verfolgen. Herzstück des neuen IBM-Konzepts: das Sharenet-Meeting. Pro Netzwerk kommen jährlich 100 Mitarbeiter aus allen Büros weltweit zu einem dreitägigen Wissensaustausch zusammen – der IBM-Motor für Innovationen.

Bei der Lufthansa tauschen Führungskräfte Protokolle und Strategiepapiere in elektronischen Foren wie Chats oder Newsgroups aus. Wie Bertelsmann, DaimlerChrysler und die Deutsche Bank schickt die Airline ihre High-Potentials zum Wissensaustausch auf die firmeneigene Akademie. Der Baseler Chemieriese Roche Diagnostics bietet seinen Wissensarbeitern eine 24-Stunden-Hotline, elektronische Expertensysteme und PC-Video-Konferenzen an. DaimlerChrysler Aerospace (Dasa) erstellt derzeit über ein Netzwerk ein Who is Who des Hauses. Das hilft Mitarbeitern, die zuständigen Experten schneller aufzuspüren.

Überall feilen Unternehmen an Instrumenten, wie sie das Wissen in ihrem Hause besser steuern können. Schon heute arbeitet die Mehrheit mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen, jährlichen Weiterbildungs- und Schulungsplänen. In Zukunft schlagen wißbegierige Firmen neue Wege ein: Personalchefs planen, den Wissensstand der Angestellten abzufragen und individuelle Wissensbilanzen zu erstellen.

Für Kopfarbeiter heißt das: Sie müssen Abschied nehmen von althergebrachten Arbeitsabläufen. Laurence Prusak, Buchautor und Direktor des Instituts für Knowledge-Management in Boston: „Was in Zukunft zählt, ist Teamleistung. Einzelkämpfer werden nicht weiterkommen.“

Weigern sich Mitarbeiter partout, den elektronischen Wissenstransfer zu nutzen, hilft bisweilen ein Griff in die Trickkiste. Jürgen Görner etwa, Initiator des Electronic Market Information Brokers beim Böblinger Software-Giganten Hewlett Packard, achtet darauf, daß der Spaß bei der Arbeit nicht zu kurz kommt. Görner: „Neben harten Fakten erscheinen jeden Morgen als Schmanckerl Neuigkeiten über Ferrari, Bayern München oder die Rolling Stones auf dem Bildschirm der Mitarbeiter.“

Über Anreize zum Erfolg: IBM ver-gibt den Team Excellence Award. Die Unternehmensberatung McKinsey adelt Consultants, deren Arbeiten am häufigsten im Internet abgerufen wurden. Sie werden im unternehmensinternen Trendguide veröffentlicht, der alle drei Monate erscheint.

Beratungsfirmen und Investmentbanken sind 100-prozentig vom Wissen ihrer Mitarbeiter abhängig. Sie koppeln inzwischen Beförderung und Gehalt an die Kooperationsbereitschaft ihrer internen Wissensträger. Bei Andersen Consulting (AC) durchlaufen die Berater alle drei Monate einen Check, werden in Bewertungsklassen eingestuft. „Je häufiger das eigene Wissen in anderen Projekten genutzt wird, desto

mehr Punkte springen für mich heraus“, erklärt AC-Manager Thomas Fydrich. Die Boston Consulting Group macht 20 bis 30 Prozent der Managergehälter von der Bereitschaft abhängig, individuelles Wissen im Unternehmen zu verbreiten.

Industriemanager schaffen es dagegen nicht, finanzielle Anreize auf dem Gehaltszettel durchzupauken. Der Grund: Die Betriebsräte sperren sich, weil sie eine Spaltung der Belegschaft befürchten. Kritik kommt auch aus der Forschung. Im Rahmen seiner Promotion untersuchte der Soziologe Oliver Vopel das Wissensmanagement in Unternehmen. Ergebnis: Finanzielle Anreize korrumpieren die Mitarbeiter. „Ihnen wird eine Karotte vor die Nase gehalten für Dinge, die selbstverständlich sein sollten“, kritisiert der Experte, der bei der Unternehmensberatung Schitag Ernst&Young für Wissensmanagement zuständig ist.

Pavel Kraus, Knowledge Networking Officer bei Roche Diagnostics, schwört auf eine sehr einfache Methode: „Die Mitarbeiter, die unser Wissensmanagement nicht nutzen, stellen sich selbst ins Abseits.“ Denn jeder Roche-Ingenieur, der bei der Reparatur komplexer Laborgeräte nicht auf das hausinterne Wissensnetzwerk zurückgreift, muß länger arbeiten – und produziert damit höhere Kosten.

Wissensmanagement zahlt sich aus – für die Mitarbeiter und für die Unternehmen. IBM sparte nach internen Berechnungen in den ersten drei Quartalen 1997 weltweit über 46 Millionen Mark ein. Auch bei der Dasa läßt Wissensmanagement die Kasse klingeln. Rund eine halbe Million Mark bleiben dem Flugzeugbauer erhalten, weil allein die Datenbanken für die 350 Mitarbeiter in der Zentrale die Informationssuche erleichtern. „Dazu kommen Einsparungen durch Wegfall von technischen Doppelentwicklungen“, sagt Franz Tessun, Leiter Wissens- und Szenariomanagement im Direktorat Unternehmensentwicklung. Der Dasa-Spezialist will seinem Vorbild Skandia nahefeiern und den Wert der Mitarbeiter erfassen. Tessun ist überzeugt: „Die Bilanzierung im nächsten Jahrtausend wird völlig anders aussehen.“ **B**

BIZZ MARK

WISSENSMANAGEMENT KOMPAKT

Was ist Wissen?

• Alle Kenntnisse und Fähigkeiten, die zum Lösen von Aufgaben taugen. Theoretische Erkenntnisse gehören ebenso dazu wie praktische Alltagsregeln, Erlerntes, Eindrücke und Erfahrungen.

Wer ist Wissensarbeiter?

• Mitarbeiter, die mit ihrem Sachverstand die Firma bereichern – der größte Wissensspeicher des Unternehmens. Rund 60 Prozent aller Mitarbeiter sind solche Kopfarbeiter. Ihr Anteil steigt in Zukunft weiter.

Was ist Wissensmanagement?

• Alle Anstrengungen von Managern, das Know-how der Mitarbeiter gezielt zu nutzen. Kernfragen: Wo sitzt das wichtige Wissen? Wie komme ich daran? Wie bringe ich die Wissensarbeiter dazu, ihr Know-how zu teilen und das der Kollegen zu nutzen?

Wozu Wissensmanagement?

• Unternehmen erhoffen sich verbesserte Produkte, mehr Innovationen, sinkende Kosten, mehr Profitabilität. Der Leitgedanke: Durch Wissensmanagement die Wettbewerbsfähigkeit sichern und den Unternehmenswert steigern.

Wo erfahre ich mehr?

- Gilbert Probst/Steffen Raub/Kai Romhardt: „Wissen managen“. Gabler Verlag, 72 Mark.
- Thomas H. Davenport/Laurence Prusak: „Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß“. Verlag Moderne Industrie, 98 Mark.