



*Wissens-
management
und
Innovationen
sind zwei
Seiten einer
Medaille.*



Wer im Wettbewerb die Nase vorn haben will, muss sein Wissen managen.
Prof. Klaus North erklärt, warum das Thema Unternehmen in Zukunft noch stärker bewegen wird.

Fotos: Evelyn Dragan

Herr Prof. North, Wissen ist ein dehnbare Begriff. Was verstehen Sie darunter?

Wissen ist eine Voraussetzung, um handlungsfähig zu sein. Im Prinzip wird eine Person nicht danach bewertet, was sie weiß, sondern ob sie in der Lage ist, ihr Wissen einzusetzen. Das Wissen alleine ist wertlos.

Das heißt, nur Menschen können Wissen besitzen?

Man kann auch vom Wissen eines Unternehmens oder einer Organisation sprechen. Aber dieses Wissen ist gebunden an Personen. Einige meiner Kollegen sagen, es gibt ein Strukturkapital in Organisationen. Damit sind Datenbanken, Marken, Prozessbeschreibungen und ähnliche Dinge gemeint. Aber ohne Mitarbeiter, die dieses Wissen interpretieren können, ist es nichts wert.

Früher gab der Bäcker sein Wissen, wie man Brot bäckt, an seinen Sohn weiter. Wann in der Wirtschaftsgeschichte ist die Idee entstanden, Wissen zu managen?

Im 20. Jahrhundert wurde Wissen der dominante Wettbewerbsfaktor. Das hatte mit der Zunahme wissensintensiver Geschäfte und Industrien zu tun. Das Thema Wissensmanagement kam interessanterweise aber erst Ende der 1990er-Jahre auf. Ein Grund war sicher die japanische Konkurrenz. Damals fingen Unternehmen an, sich sehr genau Gedanken darüber zu machen, was sie wissen, welche Eigenheiten sie haben und wie sie ihr Wissen besser und systematischer managen können, um im Wettbewerb zu bestehen.

Was sind wissensintensive Geschäfte?

Eine hohe Forschungsintensität, ein großer Anteil von Akademikern im Unternehmen, anspruchsvolle Technologien: Das sind Merkmale für wissensintensive Geschäfte. Großenteils gehören hochwertige Dienstleistungen dazu: Berater, Rechtsanwälte, Ärzte ... Wissensarbeiter sind mittlerweile die dominante Gruppe in der Volkswirtschaft geworden.

Steckt Wissensmanagement in deutschen Unternehmen noch in den Kinderschuhen oder ist es weitestgehend etabliert?

Deutschland ist beim Thema Wissensmanagement sehr weit vorne. Die Art, wie Unternehmen hier mit Wissen umgehen, hat sich in den letzten 20 Jahren stark

Prof. Klaus North in der Bibliothek der Wiesbaden Business School, Hochschule RheinMain, wo er Internationale Unternehmensführung lehrt. Außerdem forscht und berät er Unternehmen zu den Themen wissensorientierte Unternehmensführung und Innovation. Prof. North war Gründungspräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement und wissenschaftlicher Leiter in der Jury des Preises „Wissensmanager des Jahres“.



professionalisiert. Es gibt aber auch Unternehmen, die jetzt erst beginnen, sich mit der Thematik zu beschäftigen. Ein Anlass ist zum Beispiel die neue Version der Qualitätsnorm ISO 9001, die Anforderungen an das Wissensmanagement stellt.

Inwiefern unterscheidet sich der Umgang mit Wissen in einem Unternehmen von dem Umgang mit Wissen zum Beispiel in einer Familie?

Gar nicht so stark. Im Prinzip sind Unternehmen große Familien. Die Mitglieder haben gemeinsame Werte und Ziele. Außerdem lernen sie voneinander. Der Wissensaustausch passiert in kleinen Familien häufig informell – in großen Familien und Unternehmen muss er stärker organisiert werden.

Wie ist Wissensmanagement in Unternehmen üblicherweise organisiert?

Es gibt unterschiedliche Lösungen: In manchen Unternehmen gibt es eine Stabsstelle, meistens ist Wissensmanagement aber

dezentral organisiert. Das heißt, es gibt eine Person im Unternehmen, die den Hut des Koordinators aufhat, und Ansprechpartner aus den einzelnen Geschäftseinheiten. Der Koordinator ist häufig jemand aus dem Qualitätsmanagement oder aus dem Personalbereich.

Welche Instrumente werden im Wissensmanagement eingesetzt?

Wissensmanagement lässt sich in drei Bereiche gliedern. Erstens: Transparenz schaffen, zweitens: Wissen verfügbar machen und drittens: austauschen und lernen. Für jeden Bereich gibt es einen ganzen Strauß an Instrumenten. Für den ersten zum Beispiel Organigramme und Mitarbeiterprofile, für den zweiten Datenbanken oder Podcasts und für den dritten Communitys oder Patenschaften.

Bei TOTAL wird gerade eine Software getestet, mit der Kundenberater unter anderem während eines Telefonats schnell Informationen nachschlagen können, beispielsweise

die Vorteile von Premium-Heizöl gegenüber normalem Heizöl. Welchen Stellenwert hat Software für das Wissensmanagement?

Ein System, in dem Expertenwissen nachgeschlagen werden kann, macht durchaus Sinn. Aber ebenso wie Datenbanken oder das Intranet sind solche Systeme nur dann gut, wenn sie gepflegt werden. Sie müssen übersichtlich die Informationen beinhalten, die nachgefragt werden. Ich empfehle immer, ein nachfrageorientiertes Wissensmanagement aufzubauen und kein angebotsorientiertes. Das heißt, sich mit diverse Themen souverän und **schnell reagieren** können und die Kunden darüber hinaus mit einer individualisierten Kundenansprache begeistern. Als Informationsquelle dienen den Kundenberatern der Direktion HuV in der Vergangenheit dazu die unterschiedlichsten Hilfsmittel: ein Vertriebshandbuch, Informationen auf den Firmenservern, E-Mails oder auch persönliche Notizen. Mit der Einführung des Persona-Konzepts und des Customer-Journey-Ansatzes bei HuV von TOTAL Deutschland (siehe Atrium 1/2017) musste nun dem gewachsenen Anspruch der Kunden an die **individualisierte Gesprächsführung** Rechnung getragen werden.

Wenn Mitarbeiter, die Jahrzehnte in einem Unternehmen gearbeitet haben, in den Ruhestand gehen, klappt häufig eine Wissenslücke auf. Wie lässt sich dem vorbeugen?

Das ist im Moment ein sehr großes Thema. Damit sich die Lücke gar nicht erst auftut, sollte man rechtzeitig beginnen, den Übergabeprozess zu gestalten: in Workshops das kritische Wissen, das der Mitarbeiter hat, sammeln und dokumentieren, ihn selbst seinen Nachfolger einarbeiten lassen ... Leider tun Organisationen das aber häufig nicht.

Und dann ist alles zu spät?

Nein, Wunden in Organisationen heilen schnell. Neue Kollegen beschaffen sich das Wissen, das sie brauchen, und gehen an Aufgaben anders heran als ihre Vorgänger. Gegebenenfalls kann man den ausgeschiedenen Mitarbeiter ja auch nochmals als Berater zurückholen. Insofern entsteht selten das Problem, dass die Organisation nicht mehr handlungsfähig ist.

Was ist Ihre Prognose für Unternehmen, die das Thema Wissensmanagement ignorieren?

Sie werden mittelfristig Schwierigkeiten haben, im Wettbewerb zu bestehen. Vielleicht werden sie Mitläufer. Aber Unternehmen, die vorne mit dabei sein wollen, müssen sich die Fragen stellen: Was macht uns einzigartig? Wie können wir unser Wissen weiterentwickeln? Welches Wissen müssen wir aufbauen, um auch

WAS
TOTAL
TUT

Wofür sind Additive im Heizöl gut? Gibt es eigentlich eine staatliche Förderung für Ölheizungsmodernisierung? Kundenberater müssen bei Telefonaten mit Kunden auf diverse Themen souverän und **schnell reagieren** können und die Kunden darüber hinaus mit einer individualisierten Kundenansprache begeistern. Als Informationsquelle dienen den Kundenberatern der Direktion HuV in der Vergangenheit dazu die unterschiedlichsten Hilfsmittel: ein Vertriebshandbuch, Informationen auf den Firmenservern, E-Mails oder auch persönliche Notizen. Mit der Einführung des Persona-Konzepts und des Customer-Journey-Ansatzes bei HuV von TOTAL Deutschland (siehe Atrium 1/2017) musste nun dem gewachsenen Anspruch der Kunden an die **individualisierte Gesprächsführung** Rechnung getragen werden.

Gegenwärtig arbeiten die Verkaufsberater mit elf Personae, sechs Customer Journeys und 70 verschiedenen Gesprächsleitfäden, um den Kunden kompetent und individuell anzusprechen. Das bedeutet gleichzeitig, dass die Inhalte, die Verkaufsberater in Echtzeit im Kundengespräch abfragen, stetig umfangreicher und anspruchsvoller werden. Umso wichtiger ist es, dem Verkäufer die relevante Information situationsgerecht bereitzustellen, damit dieser das Verkaufsgespräch flüssig und fokussiert führen kann. Deswegen testet der Bereich HuV gegenwärtig im Rahmen eines Piloten die webbasierte Lösung **SABIO**. Neben der Unterstützung durch konkrete Gesprächsleitfäden bietet SABIO auch die Möglichkeit zum Wissensmanagement für Produkte, Services, Abläufe oder Dokumente. So gelingen Verkaufsgespräche leichter und auch Mitarbeiter, die die TOTAL Produkte aus dem Effeff kennen, können zum Beispiel durch vereinfachten Zugriff und verringerte Suchzeiten für Informationen oder Dokumente einen Nutzen aus der Lösung ziehen. Durch Trainings wurden die Mitarbeiter an das neue Tool herangeführt. Parallel zum Piloten schreibt die Direktion eine für ihre Zwecke geeignete Lösung aus.

> elisabeth.unterberg@total.de

in den nächsten Jahren noch vorne mitzuspielen?

Es gibt das Sprichwort „Wissen ist Macht“. Inwiefern trifft das auf Unternehmen zu?

Die Frage ist, wie sich eine Organisation versteht. Als Organisation, in der Einzelne Erbhöfe geschützt werden? Als Organisation, in der Einzelne vorankommen, indem sie ihr Wissen horten? Oder als Organisation, in der Wissen teilen Macht ist – Mitarbeiter also nur vorankommen, wenn sie in Netzwerken zusammenarbeiten? Hier zeigt sich ein Wandel, der zum einen durch die neuen Kommunikationsformen entstanden ist. Vielfach wissen Chefs weniger als ihre Mitarbeiter, weil diese über soziale Netzwerke miteinander kommunizieren. Das unterhöhlt alte Machtbasen. Zum anderen wird der Wandel von der neuen Generation der Führungskräfte geprägt.

Wissen teilen ist also das neue Credo. Wie sieht das in Hinblick auf die Konkurrenz aus?

Hier kann Wissen tatsächlich Macht bedeuten. Daher müssen sich Unternehmen einerseits fragen: Welches Wissen, das ich habe, ist einzigartig und schützenswert? Und andererseits: Wo gibt es Möglichkeiten, mit anderen Unternehmen zu kooperieren, sodass wir voneinander lernen können?

Bildung und Wissen haben einen hohen Stellenwert. Unsere Gesellschaft wird auch als Wissensgesellschaft bezeichnet. Welche Auswirkungen hat das auf Unternehmen?

Einerseits profitieren die Unternehmen davon, weil sie auf gut ausgebildete Menschen zugreifen können. Andererseits klagen sie häufig, dass sie nicht die Fachkräfte bekommen, die sie gerne hätten. Viele haben noch nicht verstanden, dass sie selbst mehr tun müssen, um Fachkräfte heranzubilden. Die Idee, dass Hochschulen Studenten passgenau für bestimmte Jobs ausbilden, ist eine Illusion. Sie kommt aus einer Zeit, in der die Arbeitswelt weniger dynamisch war und es weniger differenzierte Jobs gab. Unternehmen müssen sich von dieser Idee verabschieden und stattdessen selbst mehr in Bildung investieren!