

Die Macht des Wissens

Das Know-how der Mitarbeiter spielt für Unternehmen eine immer größere Rolle. Die Experten Martina Adil, Dietmar Führmann und Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz im RegJo-Gespräch zum Potenzial des Wissensmanagements.

Interview: Klaus Sievers Fotografie: Frank Bierstedt

Wie wichtig ist Wissen heute für die Existenz von Unternehmen oder Volkswirtschaften?

VON DER OELSPLITZ: Für Deutschland als Hochlohnland ist Wissen der entscheidende Erfolgsfaktor. Bei den hohen Arbeitskosten müssen wir die besseren Produkte haben: Also muss in der Regel auch mehr Wissen drinstecken. Sonst sind wir nicht mehr wettbewerbsfähig.

Ist Wissen neben Arbeit, Kapital und Boden also der vierte Produktionsfaktor?

VON DER OELSPLITZ: Mit Sicherheit. Die Wissensökonomie hat einige Spielregeln der klassischen Unternehmenstheorie über Bord geworfen. Hier geht es viel stärker um immaterielle Werte und das haben Betriebswirtschaftler nicht so gern.

Was ist denn überhaupt Wissen?

VON DER OELSPLITZ: Wir unterscheiden zwischen Information und Wissen. Informationen sind interpretierte Daten. Wissen setzt Informationen in den subjektiven Kontext eines Menschen. Wir alle haben mentale Modelle, die an bestimmte Weltanschauungen, Glaubenssysteme oder Wahrnehmungen gebunden sind. Und wenn Informationen auf diesen kognitiven Hintergrund treffen, dann entsteht Wissen – und das ist sehr subjektiv. Wissen ist nicht Wahrheit.

Gehören zum Wissen auch die Fähigkeiten, die man mit sozialer Kompetenz beschreibt?

VON DER OELSPLITZ: Ja. Es gibt die Trennung zwischen explizitem Wissen, das man ausdrücken, etwa schreiben kann, und implizitem Wissen, das kaum ausdrückbar ist. Ein Sterne-Koch kann Ihnen ein tolles Rezept schreiben. Aber wenn er in der Küche steht, wird er es etwas anders machen. Wir arbeiten sehr viel mit implizitem Wissen wie Erfahrung, Intuition oder Fingerspitzengefühl. FÜHRMANN: Das nackte Wissen ohne die Fähigkeit, es anwenden zu können, ist eine brotlose Kunst. Wissen anwenden zu können, ist Kompetenz. Und das erfordert auch

soziale Schlüsselqualifikationen.

VON DER OELSPLITZ: Das sehe ich auch so. Kompetenz ist Wissen im Einsatz. Wissen ist ‚Kennen‘ und Kompetenz ist ‚Können‘. Sie können 20 Semester Pädagogik studieren, dann sind sie noch lange kein guter Lehrer. Das ist ja der schwierige Punkt: Aus objektivem Faktenwissen subjektive Handlungsfähigkeit und Kompetenz zu machen.

FÜHRMANN: Und für Unternehmen wird es immer wichtiger, Wissen oder Fähigkeiten an den Mann zu bringen. Heute ist die Kommunikation des Wissens zum Kunden, zum Produkt oder zum Anwender der entscheidende Erfolgsfaktor eines Unternehmens.

Kann man Wissen messen und bewerten?

VON DER OELSPLITZ: Da gibt es verschiedene Ansätze. Ein Klassiker stammt vom amerikanischen Nobelpreisträger James Tobin. Man vergleicht den Marktwert eines Unternehmens mit seinem Buchwert und sieht dann, dass es bei wissenshaltigen Unternehmen eine riesige Differenz gibt – beim Softwarekonzern SAP beispielsweise. Je größer die Differenz, desto wahrscheinlicher ist, dass in diesem Unternehmen viel Wissen steckt. Problematisch dabei ist: Bei fallendem Aktienkurs hätte man dann formal weniger Wissen im Unternehmen. Es ist schwierig, implizites Wissen wie das eines erfahrenen Verkäufers zu bewerten. Deshalb habe ich Vorbehalte gegenüber Versuchen, Wissensbilanzen für Unternehmen zu erstellen.

Wissen Unternehmen, welches Wissen oder Kompetenzen vorhanden sind?

ADIL: Aus meiner Erfahrung wissen Unternehmen zuerst, welches Wissen nicht vorhanden ist. Weil sie das oft ad hoc für bestimmte Aufträge und Geschäfte benötigen. Das kann dann richtig weh tun. Es ist die Crux der Personalentwicklung: Man reagiert meist nur da, wo es weh tut, macht vorrangig Training für das laufende Geschäft und nicht für den nächsten Auftrag. Qualifizierungsprozesse hinken oft hinterher. In wis-



senslastigen Technologie-Unternehmen ist es oft schwierig, kurzfristig auf dem Markt passendes Personal zu finden.

Warum wissen Unternehmen zu wenig über die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter?

ADIL: Weil es dauert, das zu erfahren, man die richtigen Fragen stellen und die Antworten sensitiv bewerten muss. Bisher schaut man zu sehr auf Arbeitszeugnisse oder Bildungsabschlüsse und versucht, sich daraus und aus den persönlichen Eindrücken im Bewerbungsgespräch ein Bild zu machen. Für eine individuelle Bewertung ist eine langfristige Beobachtung und viel Kommunikation erforderlich – das geschieht zu selten.

VON DER OELSPLITZ: Das kann ich nur bestätigen. Das operative Tagesgeschäft ist fordernd, für anderes bleibt kaum Zeit. Ein weiteres Problem: Mitarbeiter horten häufig ihr Wissen, grenzen sich ab, lassen sich ungern durchleuchten und torpedieren solche internen Kompetenzanalysen. Denn wenn sich dabei herausstellt, dass ein Kollege besser ist, kann das Nachteile haben.

Ist es nicht sinnvoller, die eigenen Kräfte zu mobilisieren als Talente von draußen einzukaufen – die knapp und teuer sind?

VON DER OELSPLITZ: Ja – wenn man die eigenen Kräfte wirklich kennt. Meist weiß man eher, welche Wissenslücken es im Unternehmen gibt. Diese selbst zu schließen, eigene Kompetenzen zu entwickeln, dauert meist. Also holt man sie von draußen. Oft kann das zu spät sein. Andererseits können Mittelständler bald die knappen Talente von draußen nicht mehr bezahlen. Der ideale Weg ist, sie selbst zu entwickeln. Das dauert aber lange und ist riskant.

Die GOD GmbH hat dazu in der Region eine Studie erarbeitet. Mit welchen Ergebnissen?

ADIL: Wir haben mit einer eigenen Software in zwei Umfragen ITK-Unternehmen gefragt, welches Wissen und welche Schlüsselqualifikationen wie analytisches Denken, Kreati-



Dietmar Führmann

geboren am 18.07.1953 in Peine; 1974 bis 1980 Studium der Mathematik und Informatik an der Technischen Universität Braunschweig; 1980 bis 1981 freiberufliche Tätigkeit bei der IBM; 1981 bis 1985 Korneffel+Fieger Unternehmensberatung GmbH; 1985 Mitgründer der GOD Gesellschaft für Organisation und Datenverarbeitung mbH, seit 1997 Geschäftsführer



Martina Adil

geboren am 08.05.1954 in Hannover; Ausbildung zur Malergesellin; Studium der Sozialwissenschaften an der Technischen Universität Hannover; seit 1994 Trainerin und Coach; seit 1996 Transaktionsanalytische Organisations- und Teambereiterin; seit 2000 zusammen mit Maria Uhde Geschäftsführerin der Jupita Wissenstransfer+Medien GbR



Dietrich von der Oelsnitz

geboren am 14.02.1964 in Lübeck; Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre an der TU Braunschweig und der Universität Göttingen; 1993 Promotion; 1999 Habilitation; 1999 bis 2007 Fachgebietsleiter Unternehmensführung, TU Ilmenau; seit 2007 Leiter des Instituts für Organisation und Personal der TU Braunschweig

vität oder Kommunikationsfähigkeit sie bei ihren Mitarbeitern benötigen. Parallel haben wir Arbeitnehmern dieselben Fragen gestellt: Beim Fachwissen war die Lücke zwischen Anforderungen der Unternehmen und Selbsteinschätzung der Arbeitnehmer relativ gering, meist nur 10 bis 15 Prozent. Bei den Schlüsselqualifikationen lag sie bei 35 Prozent. Wir unterscheiden aber nicht nur zwischen Fachkompetenz und Schlüsselqualifikationen. Dazwischen gibt es noch die Methodenkompetenz, etwa fürs Qualitäts- oder Projektmanagement, die man relativ gut bewerten und steuern kann.

Wie kann ein Unternehmen eine solche Software und die Ergebnisse für sich nutzen?

FÜHRMANN: Mit unserer Software werden Kompetenzen im Unternehmen aufgespürt und entwickelt.

ADIL: Es wird ein Anforderungsprofil erstellt und mit einem Kompetenzprofil abgeglichen, das per Online-Umfrage bei Mitarbeitern gebildet wird. Die Mitarbeiter-Daten werden gespeichert und können anonymisiert von autorisierten Führungskräften für die Personalsuche genutzt werden.

Wie erfasst und bewertet man denn die sozialen Schlüsselqualifikationen?

ADIL: Da sind wir noch Entwicklungsland. Es gibt 25 standardisierte Schlüsselqualifikationen und einen Dschungel von Begriffen, die höchst unterschiedlich interpretiert werden, wie etwa der Begriff der Mobilität. Andererseits fehlen künftig wichtige Qualifikationen wie die interkulturelle Kompetenz. In Niedersachsen gab es einen Modellversuch, solche Qualifikationen zu standardisieren und zu messen – damit haben sich die beteiligten Unternehmen aber schwergetan. VON DER OELSNTZ: Auch ich bin da skeptisch. Natürlich muss man versuchen, solche subjektiv beurteilten Qualifikationen möglichst objektiv zu erfassen. Das ist methodisch schwierig, denn es gibt viele Möglichkeiten der einseitigen Einflussnahme. So wird bei der vielzitierten Pisa-Studie für Deutschland das vorbildliche duale Bildungssystem nicht einbezogen. Kein Wunder, dass wir da schlecht abscheiden. Deshalb meine ich: Wissensmanagement ist so etwas wie der Versuch, Pudding an die Wand zu nageln. Aber man muss es dennoch versuchen. □