

Wissensorientierte Unternehmensführung setzt voraus, dass wir verstehen, wie aus dem Rohstoff der Information über mehrere Verarbeitungsstufen Wissen und Kompetenz und daraus die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation entsteht. Die Zusammenhänge werden anhand der Wissenstreppe (North 2005 und 2011) verdeutlicht (siehe Abb. 2.1). Diese bietet auch die Möglichkeit einen Blick auf die ISO 9000:2015 zu werfen und darauf einzugehen, was die Norm unter den einzelnen Begriffen des Wissensmanagements versteht.

Beginnen wir ganz unten mit **Zeichen** (z. B. Buchstaben, Ziffern, rotes Licht einer Ampel), die durch Ordnungsregeln (einen Code oder eine Syntax) zu Daten werden. **Daten:** *Fakten über ein Objekt* (DIN EN/ISO 9000:2015, 3.8.1) **Objekt:** *Einheit, Gegenstand, etwas Wahrnehmbares oder Vorstellbares* (DIN EN/ISO 9000:2015, 3.6.1)

Zu Informationen werden Daten erst, wenn ein Bezug hergestellt ist. Informationen sind also Daten, die in einem Bedeutungskontext stehen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen. **Information:** *Daten mit Bedeutung* (DIN EN/ISO 9000:2015, 3.8.2). Informationen sind für Betrachter wertlos, wenn sie diese nicht mit anderen aktuellen oder in der Vergangenheit gespeicherten Informationen vernetzen können.

Aus dieser Sicht ist **Wissen** der Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen. Wissen entsteht als Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das menschliche Bewusstsein. Informationen sind sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird und die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird. Die Interpretation von Informationen kann insbesondere in unterschiedlichen kulturellen Kontexten sehr unterschiedlich ausfallen. Wissen ist daher geprägt von individuellen Erfahrungen, ist kontextspezifisch und an Personen gebunden.

GESTALTEN SIE ALLE STUFEN DER WISSENSTREPPE



Abb. 2.1 Die Wissenstreppe

Im ISO-Entwurf wurde Wissen als „verfügbare Sammlung von Informationen, die eine berechtigte Überzeugung darstellen und mit großer Sicherheit wahr sind“ definiert.¹ Dieser Wissensbegriff greift die im Englischen häufig verwendete Definition von Wissen als „Justified true belief“ auf und versucht, den Zusammenhang zwischen Information und Wissen herzustellen. Wissen ist jedoch mehr als eine Sammlung von Informationen. Es beinhaltet die Vernetzung von Informationen in einem spezifischen Kontext, die erst ein situationsadäquates Handeln ermöglicht. Genau darauf geht die 9000:2015 im Kap. 2.2.3 ein. Hier heißt es:

Das Verständnis des Kontextes einer Organisation ist ein Prozess. Dieser Prozess bestimmt Faktoren, die Zweck, Ziele und Nachhaltigkeit der Organisation beeinflussen. Er berücksichtigt innere Faktoren, z. B. Werte, Kultur, Wissen, und Leistung der Organisation.... (DIN EN/ISO 9000:2015, 2.2.3)

Für die Praxis ist es weiterhin wichtig, zwei Arten von Wissen zu unterscheiden: explizites Wissen (explicit knowledge) und implizites Wissen (tacit knowledge).

¹ In der verabschiedeten ISO-Fassung wird Wissen nicht mehr definiert.

Implizites Wissen stellt das persönliche Wissen eines Individuums dar, welches auf Idealen, Werten und Gefühlen der einzelnen Person beruht. Subjektive Einsichten und Intuition verkörpern implizites Wissen, das tief in den Handlungen und Erfahrungen des Einzelnen verankert ist. Diese Form von Wissen ist sehr schwer zu dokumentieren und wird in der persönlichen Interaktion (Sozialisation) weitergegeben.

Explizites Wissen ist dagegen methodisch, systematisch und liegt in artikulierter Form vor. Es ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert und kann u. a. mit Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, übertragen und gespeichert werden. Dies trifft z. B. auf detaillierte Prozessbeschreibungen, Patente, Organigramme, Qualitätsdokumente usw. zu.

Der Wert des Wissens wird für eine Organisation nur dann sichtbar, wenn das Wissen (Wissen WAS) in ein Können (Wissen WIE) umgesetzt wird, das sich in entsprechenden Handlungen manifestiert. Diese Feststellung ist insbesondere relevant für die Konzeption von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Es genügt nicht, dass Mitarbeiter in Seminaren Wissen erwerben, sondern das Umsetzen von Wissen in Fertigkeiten (Können) muss geübt werden.

Das Können wird jedoch nur konkret unter Beweis gestellt, d. h. in Handlungen umgesetzt, wenn eine Motivation, ein Antrieb dafür besteht. Können und „Wollen“ bzw. „Dürfen“ sind entscheidend für das Ergebnis und führen beide zusammen letztendlich zur Wertschöpfung.

Diese Fähigkeit zu situationsadäquatem Handeln wird als Kompetenz einer Person oder Organisation bezeichnet. Kompetenzen konkretisieren sich im Moment der Wissensanwendung. **Kompetenz** ist in der ISO 9000 folgendermaßen definiert: „Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten anzuwenden, um beabsichtigte Ergebnisse zu erzielen.“ (DIN EN/ISO 9000:2015 3.10.4).

Als „Faustformel“ kann man formulieren:

$$\text{Leistung} = \text{Kompetenz} \times \text{Motivation} \times \text{Möglichkeit (Legitimation)}$$

Die einzigartige Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen ist dann Quelle der **Wettbewerbsvorteile** oder dient Organisationen, die nicht im Wettbewerb stehen, der Zielerfüllung. Hierbei spielen insbesondere die sogenannten Kernkompetenzen als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit eine entscheidende Rolle. Kernkompetenzen sind ein Verbund von Fähigkeiten basierend auf der Beherrschung von Technologien, spezifischen Prozessen, Wertvorstellungen und Kompetenzen der Mitarbeiter, die einen Wert für den Kunden generieren. Sie werden wirksam in unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen, sind Grundlage der Einzigartigkeit gegenüber Wettbewerbern, verschaffen Zugang zu neuen Märkten und sind nicht leicht imitierbar und transferierbar.

Wissensorientierte Unternehmensführung bedeutet, alle Stufen der Wissenstreppe zu gestalten. Ist eine Stufe der Treppe nicht ausgebildet (z. B. fehlende Datenkompatibilität, unvollständige Informationsverfügbarkeit, fehlende Handlungsmotivation), so „stolpert“ man beim Begehen der Wissenstreppe. Die Umsetzung von Geschäftsstrategien oder das operative Geschäft werden behindert.

Aus der Wissenstreppe lassen sich **drei Handlungsfelder eines integrierten Informations-, Wissens- und Kompetenzmanagements** ableiten:

1. Das *strategische Wissensmanagement* durchläuft die Wissenstreppe von oben nach unten, um die Frage zu beantworten, welche Kompetenzen und daraus abgeleitet, welches Wissen und Können benötigt werden, um wettbewerbsfähig zu sein. Wissensziele sind aus Unternehmenszielen abzuleiten. Das strategische Wissensmanagement hat daneben ein Unternehmensmodell zu entwickeln, in dem die motivationalen und organisatorischen Strukturen und Prozesse konzipiert werden, die das Unternehmen fit für den wissensbasierten Wettbewerb machen.
2. Das *operative Wissensmanagement* beinhaltet insbesondere die Vernetzung von Informationen zu Wissen, Können und Handeln. Für den Erfolg wissensorientierter Unternehmensführung ist entscheidend, wie der Prozess, individuelles in kollektives Wissen und kollektives in individuelles Wissen zu transferieren, gestaltet wird. Hierbei kommt der Überführung von implizitem in explizites Wissen und umgekehrt große Bedeutung zu. Ohne wirksame Anreize findet dieser Prozess jedoch nicht statt. Operatives Wissensmanagement hat daher auch die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Anreize für Wissensaufbau, -teilung und -nutzung bieten.
3. *Informations- und Datenmanagement* sind Grundlage des Wissensmanagements. Wenn wir uns die Wissenstreppe ansehen, dann ist die Bereitstellung, Speicherung und Verteilung von Informationen Voraussetzung für Wissensaufbau und -transfer. Wie wir in Untersuchungen feststellen konnten, beginnen viele Unternehmen Initiativen unter dem Namen Wissensmanagement mit Maßnahmen des Informations- und Datenmanagement, stellen aber dann fest, dass Informations- und Kommunikationstechnologien ohne entsprechende organisatorische und motivationale Rahmenbedingungen nur ungenügend genutzt werden.

Kontrollfragen

1. Wie ist die Wissenstreppe in Ihrer Organisation ausgebildet?
2. Welche Stufen sind besonders gut, welche ungenügend ausgebildet?
3. Wo sehen Sie Handlungsbedarf?