

üblicher Weise Wirtschaftsgüter, die Sie anschaffen, als Rohmaterial veredeln etc. Man weiß, dass mindestens ebensoviel an Wertschöpfung in den so genannten intellektuellen oder Wissensprozessen versteckt ist, die aber nicht in den Büchern stehen. Da gibt es auch durchaus Messverfahren in der Wirtschaftstheorie, die das belegen. – Der zweite Aspekt geht konkreter ins Wissensmanagement: Bringt das was? Man kann relativ locker sagen, dass, wenn Sie Wissen einzelner kombinieren können mit Wissen anderer, das natürlich einen unmittelbaren Kosten- und Produktivitätsvorteil bringt.

**WN:** *Sind eine bestimmte Unternehmenskultur, eine besondere Personalpolitik, spezielle innerbetriebliche Strukturen zwingend notwendig?*

**Koch:** Es gibt tatsächlich so etwas wie eine Kultur, die eine freundliche Situation schafft, um Wissensmanagement grundsätzlich zu ermöglichen. Im klassischen Sinne beginnt es damit, dass die oberste Führung, im Regelfall ist das der Geschäftsführer, eine gewisse Affinität, eine gewisse Bereitschaft haben muss, damit diese Prozesse stattfinden können. Man kann sehr vereinfacht sagen, mit der Unterstützung der Vorgesetzten steht oder fällt das ganze Wissensmanagement in dem Unternehmen. Also wenn die nicht willens sind, das zu unterstützen, dann sind fast alle innerbetrieblichen Maßnahmen zum Scheitern verurteilt, insofern dass sie zwar stattfinden, aber relativ geringe Effekte erzeugen.

**WN:** *Ist die Einführung eines funktionierenden Wissensmanagements automatisch mit Kosten verbunden?*

**Koch:** Ja und Nein. In einer Kultur, in der Wissensmanagement per se zugelassen wird, ist meine persönliche Überzeugung, dass keine zusätzlichen Kosten entstehen. Es sei denn, es passiert etwas Neues, ich muss eine neue Methode einführen oder ich möchte mir das Leben leicht machen, indem ich beispielsweise externe Beratung einbeziehe. Dann sind es aber relativ marginale Kosten, also marginal in Relation zu dem, was ich damit erzeugen kann. Wenn ich natürlich in einer Situation bin, in der das ein völlig neues Thema ist, dann muss ich sicher ein gewisses Investitionsvolumen einsetzen. Das heißt, ich muss in der Frühphase mit Beratung operieren. Ich muss mir Methodenkompetenz erwerben. Das sind alles Einkaufsprozesse, für die man einen gewissen Aufwand machen muss.

**WN:** *Es gibt keine Grenzen des Lernens. Jedem Arbeitnehmer wird lebenslange Fort- und Weiterbildung angeraten, um attraktiv für den Arbeitsmarkt zu bleiben. Gibt es Grenzen für Wissensmanagement und welche wären das?*

**Koch:** Die Grenzen liegen dort, wo die Grenzen des Fortschritts generell liegen. Die Grenze des Wissensmanagements ist immer da, wo etwas Neues passiert. Wo ich sagen kann: Das ist zu erwerben! Aber es geht ja immer weiter. Es gibt also eigentlich in dem Sinne keine Grenzen....

**WN:** *... oder fließende Grenzen.*

**Koch:** Was die Fort- und Weiterbildung angeht, haben wir das bis dato eigentlich viel zu stark formalisiert im Sinne eines üblichen Fortbildungswesens. Ich bin ziemlich sicher, dass in der Wissensgesellschaft, in den Wissensunternehmen dies ein permanenter Prozess ist. Meine These geht dahin, dass bei jedem das Lernen und Arbeiten so intensiv sein wird, dass die Unterscheidung, die heute noch relativ klar ist, weil es dafür ja auch separate Budgets gibt, immer mehr verschwinden wird. Das heißt, Lernen und Arbeiten werden als integrale Prozesse permanent gleichzeitig stattfinden.

**WN:** *Welchen Stellenwert hat „stilles Wissen“ wie Erfahrung, Gespür oder Kreativität?*

**Koch:** Das ist auch eine spannende Frage aus dem simplen Grund, weil eigentlich das, was wir eben unter dem Stichwort Fortschritt diskutiert haben, genau durch dieses stille Wissen markiert wird. Wir wissen, dass etwa 50 % der Fähigkeiten von Mitarbeitern in Unternehmen genau in diesem Bereich liegt. In der Tat ist das ganze Wissensmanagement, die ganze Wissenssoziologie zurzeit darauf ausgerichtet, diesen Bereich mehr zu analysieren und auszumachen, ob dieses stille Wissen vielleicht laut gemacht werden kann. Und das wird auch ein unendlicher Prozess sein. Wir sind momentan dabei herauszufinden, welche Fähigkeiten wie erkannt, wie herausgeschält und wie vielleicht auch für das Unternehmen nützlich gemacht werden können. Dieses stille Wissen ist eine Quelle für den ständigen Antrieb dieses Prozesses.

**WN:** *Spielt das Kommunikationsmittel für den Wissenstransfer eine Rolle? Ist das persönliche Telefonat der eMail oder die Besprechung dem Forum mitunter vorzuziehen?*

**Koch:** Ohne das geht's schon gar nicht mehr. Dass wir eben Internet, Software, technische Mittel nutzen werden. Das hat ja auch einen sehr stark Produktivität fördernden Charakter. Allerdings wissen wir alle, dass die persönliche Kommunikation ja nicht nur deswegen stattfindet, weil wir in dem verbalen Austausch, also über Sprache, kommunizieren. Es gibt ja viel mehr zwischenmenschliche Kommunikation. Es gibt die These, dass circa 50 % der Kommunikation nonverbal stattfindet...

**WN:** *... über Körpersprache*

**Koch:** ...über Körpersprache, Gestik, die so genannte Chemie, die zwischen Menschen stattfindet. Ich glaube, dass die Arbeitsstrukturen sich verändern werden. Natürlich werden wir in der Fachkommunikation sehr intensiv über diese neuen Medien kommunizieren. Wir werden auch große Distanzen überbrücken, wir werden auch manche Reise vermeiden, indem wir das Internet nutzen, über Telekonferenzen uns austauschen. Wir werden aber durchaus Phasen benötigen, wo wir uns zusammenfinden und trotz großer Distanzen Meetings machen müssen. Je mehr wir in die Wissensgesellschaft eintauchen, umso mehr werden wir die Notwendigkeit feststellen, dass wir interpersonal kommunizieren müssen. Die Form der Kommu-

nikation wird sich vermutlich auch sehr stark verändern. Wir werden nicht mehr am Schreibtisch sitzen oder in irgendwelchen Großraumbüros, sondern wir werden wahrscheinlich eher in den Cafes, in den Restaurants, in irgendwelchen anderen Situationen, die günstig sind, um diese Kommunikation zu fördern, uns wieder finden...

**WN:** *... die Atmosphäre spielt also eine große Rolle?*

**Koch:** ... die Atmosphäre spielt eine große Rolle und die persönliche Begegnung spielt eine große Rolle und das schließt ja auch an Ihre erste Frage über Netzwerke an. Netzwerke funktionieren nur in der Interpersonal-Kommunikation.

**WN:** *Wir leben im Zeitalter der Wissensgesellschaft. Wie viel wirtschaftliches Potenzial liegt zurzeit noch brach, weil Wissensmanagement nicht oder ungenügend betrieben wird?*

**Koch:** Es gibt zwei wesentliche Antworten dazu. Zum einen schaue ich mir die Unternehmen an, wie sie jetzt aufgestellt sind, und frage mich, wie kann ich durch Wissensmanagement noch mehr Potenzial schöpfen. Es gibt die Feststellung, dass einmal Wertstellungstechnisch betrachtet die Unternehmen wahrscheinlich wesentlich mehr wert sind als wir heute in den Büchern finden, weil sie einfach mehr haben, nämlich Wissen und Fähigkeiten von Mitarbeitern. In soweit glaube ich, dass wir im Bestand mehr an Potenzial haben. Die andere Frage, die da drin steckt, ist natürlich: Verändert sich die Wirtschaft? Da gibt's einen Trend, der zumindest für Europa sehr stark gilt, dass nämlich die massive Güterproduktion, also beispielsweise Tonnagen an Stahl, abwandert Richtung Osteuropa respektive nach Fernost. Wir sind dann damit konfrontiert: Was entsteht bei uns, sozusagen nachwachsend an neuen Wirtschaftszweigen? Es gibt Statistiken, die europaweit belegen, dass die Erneuerung der Wirtschaft in den hoch entwickelten westeuropäischen Ländern hauptsächlich im Dienstleistungsbereich stattfinden wird. Services, Dienstleistungen sind ein typisches Merkmal für eine Dematerialisierung der Wirtschaft und damit sind wir natürlich genau an dem Punkt, wo Wissensmanagement interessant wird. Denn je mehr Dienste entstehen, um so mehr stellt sich die Frage, was für eine Qualität haben diese Dienste. Man spricht dann von wissensbasierten Dienstleistungen. Wir haben dann also eine neue Wirtschaft, die man als Wissenswirtschaft bezeichnen kann. Da liegt das Feld der Zukunft. Wenn Sie also nach brach liegendem Potenzial fragen, dann betrifft das auch diese neuen Wirtschaftsbereiche.

**WN:** *Darf Wissen als Machtinstrument benutzt werden im Interesse eines effektiven Wissensmanagements?*

**Koch:** Sie kennen ja den Ausspruch „Wissen ist Macht“ und natürlich ist Wissen immer Macht. Es ist für mich persönliche Macht, weil ich etwas weiß und etwas mehr weiß als andere, das ich auch für mich nutzen kann im Sinne meiner Karriere. Das gilt für Unternehmen genau so. Wenn diese machtpolitische Seite über-

hand nimmt, dann reagiert heutzutage die Mitarbeiterschaft unmittelbar, indem sie ihre eigenen virtuellen Strukturen aufbaut. Es gibt heute die Realorganisation, die im Organigramm wider gegeben ist, und dann gibt es die eigentliche Organisation, die die Mitarbeiter sich selbst gestalten. Untersuchungen belegen, dass Personen, die in der Hierarchie gar nicht so weit oben sind, plötzlich eine wesentlich bedeutsamere Funktion auf unterer Etage wahrnehmen, weil

sie als Katalysatoren des Kommunikationsprozesses auftreten. Wir haben in den Unternehmen heute schon die Situation, dass eine reale und möglicherweise sogar mehrere virtuelle Nebenorganisationen gleichzeitig existieren. Und dieses Phänomen der Verselbstständigung des Wissensmanagements unter den Mitarbeitern tritt natürlich umso massiver auf, je stärker das Unternehmen von oben runter organisiert ist. Die Unternehmensführung ist also gut bera-

ten, nicht zu viel Imposition, also nicht zu viel drauf zu legen, sondern in diesem Wechselspiel zwischen der Selbstorganisation auf der Mitarbeiterebene und eigenen visionären und konkreten Führungsvorstellungen einen Konsens herzustellen.

*Das Interview führte Cornelia Harberg* ■

## Netzwerk Wissensmanagement

# „Wissen ist die Zukunft“

Wissensbasierte Dienstleistungen werden europä- und weltweit die Zukunft unserer Wirtschaft bestimmen. Denn vor allem der Dienstleistungsbereich wächst stetig und wird ein effektives Wissensmanagement im Interesse ökonomischen Wachstums unabdingbar machen. Diese Kernaussage vertrat Professor Dr. Günter Koch vor rund 100 interessierten IHK-Mitgliedern in der Auftaktveranstaltung des Netzwerks zum Wissensmanagement in Nordhessen. Der Wissenschaftler von der Donau-Universität Wien und Generalsekretär des „New Club of Paris“ betonte, dass Wissensökonomie ein geldwerter Begriff und Wissen selbst als ein Prozess anzusehen sei. Eigenes Wissen müsse ständig von außen im Rahmen eines intensiven Transfers angereichert werden. Japan, Hongkong und Singapur widmeten sich schon jetzt sehr aufmerksam dem Wissensmanagement, während in den USA das Thema eher vernachlässigt würde. In Europa dagegen wären die Zeichen der Zeit vor allem in Deutschland und auch Österreich bereits erkannt und in zahlreichen lokalen Initiativen sinnvoll umgesetzt worden. Für eine Wissensbilanz sei auch die Region Nordhessen bestens geeignet.

Dass zufriedene und engagierte Mitarbeiter neben zufriedenen Kunden die Basis für wirtschaftlichen Erfolg sind, unterstrich nachfolgend Dr. Mike Meinhardt von der SMA Technologie AG in Niestetal. Der Ingenieur und Wissensmanager war einer der drei weiteren Referenten an diesem Abend, die sich bereits in Projektgruppen unter der Regie des Regionalmanagements Nordhessen mit effektivem Wissensmanagement in der Region befasst hatten. Vor allem die Entwicklung einer wertschätzenden und kooperativen Unternehmenskultur ist für Dr. Meinhardt zwingende Voraussetzung für Innovationsprozesse. Bedeutsam seien darüber hinaus aber auch überschaubare Strukturen, kurze Entscheidungswege, Flexibilität und die Identifikation jedes Einzelnen mit seiner Arbeit und dem Unternehmen. „Das Wissen unserer Mitarbeiter ist unser größtes Kapital“, betonte der Leiter des SMA-Wissensmanagements.

Die Bedeutung des steten Wissenstransfers auch hinsichtlich des demographischen Wandels unterstrich nachfolgend Carsten Seeger, Geschäftsführer der SRE Elektrotechnik GmbH

Fuldabrück. Im Zentrum stünden immer Kommunikationsprozesse und eine Kultur des Erfahrungsaustauschs, aber auch parallel dazu eine kontrollierende Analyse aller relevanten Vorgänge. Wichtig sei auch eine funktionierende Regelkommunikation beispielsweise durch spezielle Kundendienst- und/oder Projektteams, um alle Mitarbeiter immer auf dem bestmöglichen Informationslevel zu halten. Wie ganzheitliche Wissensmanagement-Prozesse für die konkrete Produktentwicklung eingesetzt und Kooperationen dadurch nachhaltig unterstützt werden, skizzierte abschließend Dietmar Böttner, Manager der TI Automotive GmbH Fuldabrück.

Zum Abschluss des Informationsabends unter dem Motto „Wissen ist Markt“ - von Dr. Michael Raschbichler moderiert und durch Sketche der „Kasseler Feinripp“ aufgelockert - konnten sich die zahlreichen Zuhörer im persönlichen Gespräch mit den Referenten austauschen. Sicher ein viel versprechender Auftakt für das junge Netzwerk und das künftige Wissensmanagement in Nordhessen.

*Cornelia Harberg* ■

## „Stillstand ist Rückschritt.“

(Rudolf von Bennigsen-Foerder, 1926–1989, ehemaliger deutscher Topmanager der Veba AG)



Mit Innovations-Beratungen sorgen wir auf Wunsch für Fortschritte in Ihrem Unternehmen. [www.ihk-kassel.de](http://www.ihk-kassel.de)



IHK  
Industrie- und Handelskammer  
Kassel

● Innovation | Umwelt