

Roger Eric Gisi, Christian Katz

Wissen nutzen: Die Zukunft für Unternehmen

Winning Complex Business ist ein Leitfaden für die ganzheitliche Unternehmensführung. Vor dem Hintergrund verschiedener Wirtschaftsszenarien des Jahres 2015 werden Kunden- und Marktnähe behandelt. Vor diesem Hintergrund diskutiert Wissensmanagement-Experte Christian Katz mit Buchautor Roger Eric Gisi über das Wissensmanagement der Zukunft.

Katz: Schon der Anfang deines neuen Buches hat mich fasziniert. In der Einleitung beschreibst du verschiedene Szenarien für das Jahr 2015. Dadurch ist mir noch klarer geworden, dass es für den Erfolg schon in naher Zukunft nicht mehr ausreichen wird, die Vergangenheit zu verlängern. Vielmehr ist ein Unternehmen darauf angewiesen, jegliche Signale aus seiner Umwelt wahrzunehmen, um daraus – immer im Fokus der Kunden – seine Zukunft zu gestalten. Wie soll der Unternehmer diese schwierige Aufgabe anpacken? Wie kann er sich heute für diese Herausforderung fit machen?

Gisi: Der beste Lösungsansatz ist, sensible Kundenwünsche und Bedürfnisse zu finden und diese zu erfüllen. Nur ist diese Aufgabe im Geschäftsalltag immer schwerer erfüllbar. Wissensmanagement und Dienstleistungsmanagement heißen die Kompetenzfelder, um – gemeinsam mit dem Kunden – eine wertvolle, prosperierende Reise anzutreten. Damit der erwartete und geforderte Customer Value erbracht werden kann, muss das Dienstleistungsmanagement zum Erfolgstreiber werden. Die Wertschöpfung und Transformation von Wissen in Nutzen erfolgt in verschiedenen Phasen: der Phase der Wahrnehmung, der Phase der Leistung und der Phase der Ergebnisse. Um die spezifischen Inhalte nachhaltig auf den Kundennutzen aus-

zurichten, müssen sie von einem kontinuierlichen Innovations- und Wissensprozess unterstützt und begleitet werden. Dienstleistungsunternehmen richten also ihre gesamte Organisation in verschiedenen Kompetenzfeldern nach dem Mehrwert für den Kunden aus. Die Philosophie des Dienens umfasst das gesamte Unternehmen und schließt den Kunden mit ein. Der Unternehmer hat seine Existenzberechtigung nur, wenn er diesen Mechanismus begreift und beherrscht. Dabei nützen auch die aktuell viel diskutierten Lösungen zur Schaffung von Arbeitsplätzen nichts. Diese wären eben nur eine positive Folge richtig umgesetzter Unternehmensstrategie: dank serviceorientierter Organisation hervorragende Resultate für Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbindung erbringen.

Wissen durchdringt die gesamte Organisation

Katz: Ich gebe dir Recht. Die Dienstleistungskompetenz muss durch Unterstützungsprozesse wie Personal- und Weiterbildungsmanagement, Prozess- und Informationsmanagement sowie durch weitere Elemente der Gesamtorganisation gefördert und gezielt gesteuert werden.

Gerne schaue ich das Unternehmen der Zukunft durch meine Wissensbrille an. Da sehe ich, dass Wissensmanagement sich nach und nach vom Schlagwort zur Gestaltungsdimension entwickelt. Alle Prozesse, Produkte und Resultate

sind mit Wissen angereichert. Der Umgang mit Wissen und Informationen wird in Zukunft so systematisch organisiert sein wie heute der Umgang mit Datenstrukturen und Organigrammen. Jedoch ist Wissen personengebunden und nicht direkt greifbar. Wissen lässt sich nicht managen wie Gegenstände oder Daten. Deshalb werden die Unternehmen gewinnen, die

- einfache Geschäftsprozesse automatisieren,
- komplexe Geschäftsprozesse so gestalten, dass das benötigte Wissen als Ressource zur Verfügung steht und dadurch bessere Entscheidungen in kürzerer Zeit gefällt werden,
- Rahmenbedingungen und Infrastruk-



Winning Complex Business

Der Leitfaden für die erfolgreiche Unternehmensführung

Informationen, bewährte Lösungsansätze, praktische Beispiele

Gellius Verlag 2004
ISBN 3-936179-15-8
468 Seiten, Euro 57,90

tur so gestalten, dass die Mitarbeiter ihr Wissen persönlich weitergeben können und dies auch gerne tun.

Auf dem Weg dorthin müssen:

- organisatorische Barrieren abgebaut und
- die Transparenz über den Wissensbedarf, die Wissensträger und Wissensquellen erhöht werden.

Nur die Unternehmen werden gewinnen, die näher am Kunden sind, mehr über Kunden wissen und dieses Wissen zusammen mit Expertenwissen und den Erfahrungen der Mitarbeiter zur Innovation und Effizienzsteigerung nutzen. Ich bin überzeugt, dass die Anforderungen an Unternehmen in Bezug auf Wissen noch mehr steigen werden, denn die politische, wirtschaftliche und technologische Umwelt der Unternehmen ändert sich rasant. Was bringt in diesem Zusammenhang der Trend der Globalisierung?

Gisi: Seit fast 20 Jahren (und das war zu Beginn echt innovativ, fast verrückt)

verfolge ich die Meinung „think global, act local, be global“.

Kürzlich hat in der Schweiz ein Bundesrat genau diese Worte an die Wirtschaft gerichtet – etwas spät, aber doch ein Hinweis auf Einsicht. Auch die Regierungen sind in der bereits wachsenden Komplexität angehalten, für die Wirtschaft nicht noch höhere Hürden aufzustellen, damit sich das Management wenigstens lokal auf berechenbare Umwelten einstellen kann. Weltweit wird das Umfeld für Unternehmen so komplex, dass sich das Zusammenarbeiten nur mit dynamischen und flexiblen Strategien entwickeln lässt. Es gilt, strapazierfähige Organisationen zu bauen und Wissen so nutzbar zu machen, um in dynamischen, sich verändernden Märkten Werte zu schöpfen.

Du wirst jetzt fragen: Wie kann man der Komplexität begegnen? Dazu braucht es große Disziplin sowie einen starken Willen. Beherrschung der Komplexität ist nur möglich durch intensive Kommunikation, Flexibilität der Organisation und des Einzelnen, Orientierung an Zukunftsszenarien, proaktive Anpassung, Achtsamkeit (Erkennen der Schlüsselsignale, vor allem die Kundenbedürfnisse), Mut zu Entscheidungen und Risikofreude mit Risikobewusstsein. Das Wissen über neue Bedürfnisse fördert die Innovationskraft. Wie stellt sich aus deiner Sicht die Perspektive Wissen dazu?

Marktvorteile durch Innovationen: Wissen ist die Basis!

Katz: Innovationen haben nur dann einen Wert, wenn Kunden bereit sind, dafür Geld auszugeben. Deshalb ist im Innovationsprozess die Aufmerksamkeit auf bewusste und noch nicht bewusste Kundenbedürfnisse zu richten. Dieses Wissen bildet die Leitplanke für die Produktentwicklung. Ebenso wichtig ist Wissen über neue Technologien, Produkte, Mitbewerber und Netzwerkpartner. Für den wirtschaftlichen Erfolg genügt eine tolle Produkt-Idee nicht. Zusätzlich zur Produkt-Innovation braucht es die Prozess-Innovation. Es stellt sich die Frage: Wer kann was am besten? Zur effizienten und kostengünstigen Leistungser-

bringung werden sich Unternehmen noch mehr untereinander vernetzen. Voraussetzung dafür ist, die eigenen Stärken und Schwächen und diejenigen der Netzwerkpartner zu kennen. Nur so ist sinnvolle Spezialisierung möglich.

Gisi: Einen weiteren Aspekt möchte ich noch beleuchten: Die Unterstützung der Technologie für neue Welten der Wertschöpfung. Dank der Informations- und Telekommunikationstechnologie wären wir heute schon in der Lage, die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu nutzen. Kunden- und Lieferantenplattformen, Communities für verbesserte Kundenlösungen, Relationship Management, Foren etc. sind Wissensquellen, die unsere Konzentration auf Kernkompetenzen und auf Kundenergebnisse lenken sollten.

Und dennoch werden die Potenziale des Wissens und der Virtualität noch lange nicht ausgeschöpft. Die Kompetenzen müssen so vernetzt werden, dass Mitarbeiter- und Kundennutzen entstehen und dezentrales Zusammenarbeiten ohne Schnittstellen und Systembrüche möglich wird. Dazu benötigen wir neu gestaltete Prozesse unter Berücksichtigung des Potenzials der Informationstechnologie. Glücklicherweise lassen sich folgende Bereiche

als Trends zu Gunsten des Wissens feststellen: Unterstützung aller Geschäftsprozesse durch Call-Centers, CRM-Systeme, Foren und webbasierte Werkzeuge. Dabei müssen wir Menschen aber darauf achten, dass wir die Balance zwischen unmittelbarer Kommunikation und Zusammenarbeit einerseits, der elektronischen Kommunikation und des Datenaustausches andererseits nicht verlieren. Gerade in komplexen und neuen Aufgabenstellungen ist direkte Kommunikation nötig, um ein gemeinsames Verständnis zu erreichen und so eine gute Ausgangslage für den möglichen Erfolg zu konzipieren.

Umsetzung in den Unternehmen: Wunsch und Wirklichkeit

Katz: Bezüglich Wissensmanagement habe ich unterschiedliche Ansätze zur Umsetzung kennen gelernt. Dabei hat sich gezeigt, dass technische Lösungen allein keinen Nutzen bringen. Ein Erfolg versprechender Ansatz ist, mit dem Blick durch die Wissensbrille die Geschäftsprozesse neu zu gestalten und dabei offen zu sein für das Potenzial, das in den neuen I&K-Medien steckt. Essenziell ist dabei das Commitment der Führung, eine breite Abstützung in der Organisation und Beteiligung der Mitarbeitenden, ja sogar der Kunden.

Die Autoren:



Roger Eric Gisi ist selbständiger Berater für nationale und internationale Unternehmen und Autor des Buches Winning Complex Business.

gisi@wissensmanagement.net



Dipl.math. Christian Katz berät Unternehmen auf der Grundlage systemischer Organisationsentwicklung und ist Inhaber von wissen.org Katz & Partner.

katz@wissensmanagement.net