



Wissensproduktivität

Die Produktivität von Kompetenzen im Geschäftsprozess

Autor: Marc S. Tenbieg

Abstrakt:

Die Optimierung der Produktivität von Wissen und Kompetenzen im Geschäftsprozess zählt zu den wichtigsten Aufgaben im Management eines Unternehmens. Welche Faktoren müssen beachtet werden, und welche historische Entwicklung hat die junge Unternehmensdisziplin der Wissensproduktivität?

In unserem heutigen Wirtschaftsdenken ist der effektive Umgang mit Wissen und Erfahrung eine der wichtigsten Managementaufgaben. Unternehmenswissen kann dazu beitragen, Produkte und Dienstleistungen aufzuwerten und einen höheren Wert bzw. eine größere Wertschöpfung zu schaffen. Dieses Denken war Voraussetzung dafür, dass sich der Begriff der „Wissensproduktivität“ im Management etabliert hat.

Eine historische Betrachtung

Für die Ökonomen Marx und Keynes entsteht Produktivität durch die Reinvestition von Kapital. Darauf aufbauend begann man sich im Laufe des 20. Jahrhunderts zu fragen, wie hoch der Wert der zusätzlichen Produktivität pro Einheit des reinvestierten Kapitals ist.

Der mit Abstand einflussreichste Vordenker auf dem Gebiet der Produktivitätsverbesserung war Frederick Taylor, der im Rahmen seiner Scientific-Management-Untersuchung nach der effektivsten Methode zur Steigerung von Produktivität forschte. Als Reaktion auf den Taylorismus folgte die Theorie der „Human Relations“, mit der die Bedeutung der „Humanfaktoren“ zur Erhöhung der Unternehmensproduktivität unterstrichen wurde. Unter der Führung von George Elton Mayo wurden zudem auch noch „Sozialfaktoren“, wie z.B. die Moral und das Gruppengefühl, als wichtige Faktoren zur Beeinflussung der Produktivität identifiziert.

Mit dem Aufkommen der Computertechnologie in den 70er-Jahren, wurde das Vertrauen in die bislang stetig zunehmende Verbesserung der Unternehmensproduktivität gestärkt. Wurden Computer nicht schon immer eingesetzt um die Produktivität zu erhöhen? Im Jahr 1987 stellte Robert Solow fest: „You see the computer age everywhere, except in the productivity statistics“.

In den darauffolgenden Jahren wurde dieser paradoxe Zustand wegdiskutiert durch die Argumentation, dass die Produktivität zwar gestiegen sei, diese Steigerungen aber aufgrund von Messfehlern in den Statistiken nicht ausgewiesen worden sind. Eine der Annahmen der sogenannten „New Economy“ war, dass Computer auch weiterhin maßgeblich zu einer stetigen Verbesserung der Produktivität beitragen werden. Die darauffolgende ITK-Revolution (Informations- und Kommunikationstechnologie) ermöglichte durch die Kombination von Automatisierung (Computer und Software), Kommunikationsmitteln (Satelliten, Glasfaser, Internet) und Wissen über Informationen, dass die Produktivität schneller anstieg als die Lohnkosten pro Produkteinheit.

Durch die damals vorherrschenden linearen Produktionsprozesse, in denen die Unterschiede zwischen Input und Output von jedem Einzelnen klar erkennbar waren, war es relativ einfach, die jeweilige Prozessproduktivität zu messen. Durch den stetig zunehmenden Anteil wissensgetriebener Produktionsprozesse wurde dieser Nachweis aber schwieriger. In diesem Zusammenhang muss man bedenken, dass in einem wissensgetriebenen Produktionsprozess der Faktor Qualität der erbrachten Leistung vordergründig zu betrachten und zu messen ist. Klassische Messverfahren stoßen hierbei auf ihre Grenzen.


Wissensproduktivität

Es war P.F. Drucker, der das Thema „Produktivität auf Basis von Wissen“ zum Managementthema machte. Analog zur 50-prozentigen Erhöhung der Produktivität im industriellen Zeitalter, sieht er die Verbesserung der Produktivität durch Wissensnetzwerke und Wissensarbeiter als die größte Managementtherausforderung des 21. Jahrhunderts an. Aber wie geschieht die Umsetzung in einem immateriellen, schwer durchschaubaren und variablen Produktionsprozess?

Hierzu nachfolgend eine Übersicht über die verschiedenen Ausprägungen des Begriffs „Wissensproduktivität“:

Zielgerichtetes Handeln

Zielgerichtetes Handeln in einem Unternehmen ist gekennzeichnet durch das Verhältnis von Zielsetzung (Was will man erreichen?) und Produktivität (Wie schnell erreicht man das Ziel?). Misst man den Grad und die Qualität der Zielerreichung und die Zeit, in der das Ziel erreicht wurde, kann daraus die Produktivität abgeleitet werden.

**Definitionsversuch:
Kompetenzmanagement** 

Kompetenz ist ...

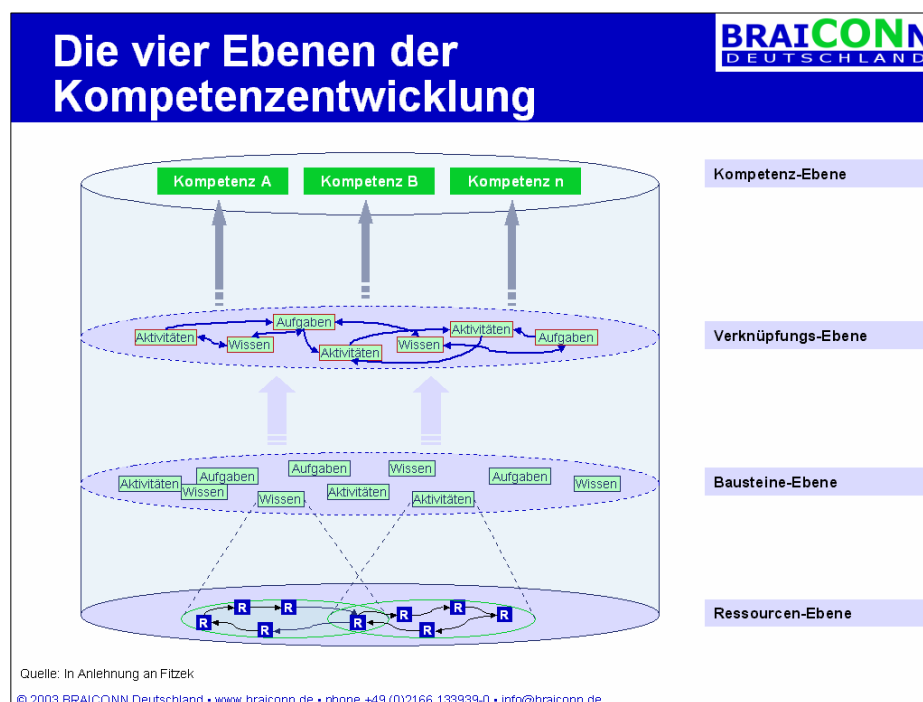
- die durch das Können, Wollen und Sollen einer Person (Akteurs) und seiner Umwelt bestimmte,
- vor allem auf Wissen basierende Güte einer Fähigkeit,
- alleine oder im Netzwerk mit Partnern, unmittelbar oder mittelbar,
- vorhandene Bedürfnisse von Kunden optimal zu befriedigen
- und so Werte (Gewinn, Zufriedenheit) zu schaffen,
- und zwar nachhaltig wettbewerbsfähig und „besser als die anderen“.

Quelle: In Anlehnung an Felser

© 2003 BRAICONN Deutschland • www.braiconn.de • phone +49 (0)2166 133939-0 • info@braiconn.de

In der heutigen Wissensgesellschaft sind wir jedoch einer immerwährenden Informationsflut ausgesetzt. Darüber hinaus haben die Wissensarbeiter die Angewohnheit sich immer wieder zu fragen: „Was weiß ich?; Was habe ich gelernt?; Wie kann ich meine Kenntnisse zur optimalen Lösung des Problems einsetzen?“. Um zu verhindern, dass zuviel Zeit und Energie zur „Wissensaneignung“ verbraucht wird, das später sowie so nicht zielorientiert genutzt werden kann, muss nach Drucker ein Prozess etabliert werden, der Wissen in Ergebnisse umwandelt. Nur so kann Wissen im Unternehmen auch zur Produktivität beitragen.

Als Ergänzung hierzu verfeinert Weggeman (1997) den Begriff des zielgerichteten Handelns um die Komponente der strategischen Wissensgebiete, auch Kernkompetenzen genannt. Tillema (1996) weist auf die Notwendigkeit hin, eine Verbindung zwischen der individuellen Kompetenz eines Wissensarbeiters mit der jeweiligen (individuellen) Unternehmensstrategie herzustellen. Wissensproduktivität ist somit keine Frage der Genialität, sondern eine Frage der Organisation. Die Verantwortung hierfür liegt in erster Linie beim Management.



Organisiertes Lernen

Zweite zentrale Erfolgskomponente ist das Thema „Lernen und Lernfähigkeit“. Ausgehend von der Annahme, dass der Faktor „Lernen“ in einem Produktionsprozess „Wissen“ erzeugt (Weggeman, 1997), ist die Produktivität auch abhängig von der Lernfähigkeit einer Organisation (Organisationales Lernen).

Einer der wichtigsten Verfechter dieser Theorie ist Joseph Kessels (1995). Er hat das Lernen aus einer ökonomischen Perspektive betrachtet. In der Wissensgesellschaft und -ökonomie liegt seiner Auffassung nach die zentrale Aufgabe eines Unternehmens darin, Produkte und Leistungen mit Wissen aufzuwerten. Unternehmen, die ihre Lernprozesse nicht organisieren können, verspielen somit ihren wirtschaftlichen Erfolg. Das Lernen und die Lernfähigkeit einer Organisation tragen laut Kessels maßgeblich dazu bei, die Wissensproduktivität zu steigern.

Auch Tillema (1996) unterstützt diesen Ansatz und sagt, dass Wissensproduktivität das Produkt ist aus der Lernfähigkeit eines jeden einzelnen Wissensarbeiters und der Fähigkeit des Unternehmens, Lernprozesse zu organisieren und Lernumgebungen zu schaffen. Hieraus entstand auch der Lösungsansatz, für die Wissensarbeiter kollaborative Umgebungen zum Austausch von Wissen und zur Kommunikation zu schaffen. Ziel ist es, Wissen lösungsorientiert zu vertiefen und zu verbreiten.

Im Gegensatz zu den strategischen Wissenszielen eines Unternehmens wird die Lernverantwortung auf jeden einzelnen Wissensarbeiter übertragen. Dieses setzt voraus, dass Wissensarbeiter auch über entsprechende Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen verfügen können. In diesem Zusammenhang müssen Lernumgebungen auch als Wissensnetzwerke verstanden und aufgebaut werden, in denen jeder Wissensarbeiter seinen individuellen Weg gehen kann.

Kombination von lösungsbezogenen Expertisen

Die dritte Erfolgskomponente besteht in der Fähigkeit eines Unternehmens, die vorhandene Expertise seiner Wissensarbeiter mit anderen zu kombinieren, unternehmensweit oder sogar unternehmensübergreifend (Kunden, Partner, Lieferant). Voraussetzung dafür sind eine etablierte, wissensfreundliche Unternehmenskultur sowie ein Prozessdenken in Kompetenzdimensionen.

Wissensproduktivität ist somit auch das Resultat aus dem Zusammentreffen individueller Lernstile. Rationale und emotionale, geordnete und chaotische, analytische und kreative, planmäßige und intuitive Lernstile und Denkmuster wirken sich gleichermaßen auf die Wissensproduktivität aus.

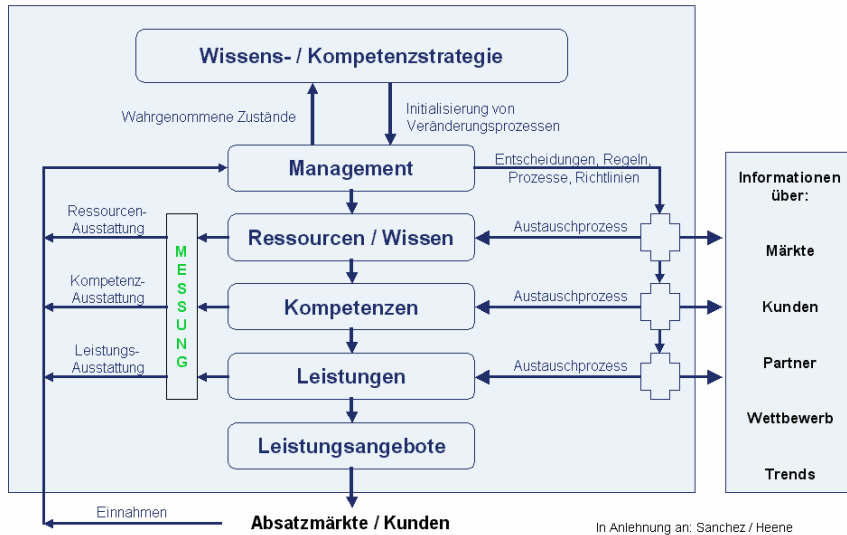
Rahmenbedingungen

Was sollten Unternehmen also tun, um die Wissensproduktivität im eigenen Unternehmen zu erhöhen? Die Antwort auf diese Frage hängt davon ab, aus welcher der o.g. Perspektiven die Herausforderung angegangen werden soll.

Zielgerichtetes Handeln (Management Aufgabe)	Organisiertes Lernen (Aufgabe der Wissensarbeiter)	Kombination von Expertisen (Aufgabe der Gemeinschaft)
<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Kernkompetenzen identifizieren und strategische Wissensziele definieren ▶▶ Kritische Erfolgsfaktoren identifizieren und konkrete Messkriterien definieren ▶▶ Normen definieren, Resultate sichtbar machen, vergleichen und diskutieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Lernziele und Lerninhalte aufstellen ▶▶ Wissensnetzwerke einrichten (Coaching, After Action Review, Storytelling, Multidisziplinäre Teams, etc.) ▶▶ Fertigkeiten trainieren, die den Wissensaustausch ermöglichen und fördern 	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Notwendige Expertisen und Wissensqualitäten identifizieren ▶▶ Weiterentwicklung von Wissensarbeitern und deren Expertisen aktiv unterstützen ▶▶ Nutzbare Qualitäten kombinieren und nutzen

Die erfolgsabhängige Beziehung zwischen den Faktoren Wissen und Produktivität ist eine wichtige Erkenntnis der letzten Jahre. In diesem Zusammenhang bleibt anzumerken, dass Wissensproduktivität keine exakte Wissenschaft ist, sondern vielmehr ein soziales Thema. Jedoch lässt sich ein Bewertungsmodell aufbauen, mit dem die Faktoren Wissen und Kompetenz im Unternehmen transparent gemacht, gemessen und bewertet werden können.

Kompetenzmessung im Unternehmen



© 2003 BRAICONN Deutschland • www.braiconn.de • phone +49 (0)2166 139939-0 • info@braiconn.de

Autor:



Marc S. Tenbieg
Analyst und Principal Consultant

BRAICONN Deutschland

Pressekontakt:

BRAICONN Deutschland e.K.
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Marie-Juchacz-Straße 4
D-41199 Mönchengladbach

Telefon: +49 (0)2166 133939-0
Telefax: +49 (0)2166 9619916

E-Mail: presse@braiconn.de

Die BRAICONN Deutschland ist das Expertennetzwerk für strategische Beratung und operative Projektunterstützung in den Themenbereichen Information Management, Knowledge Management und Customer Relationship Management.

Weitere Informationen unter <http://www.braiconn.de>