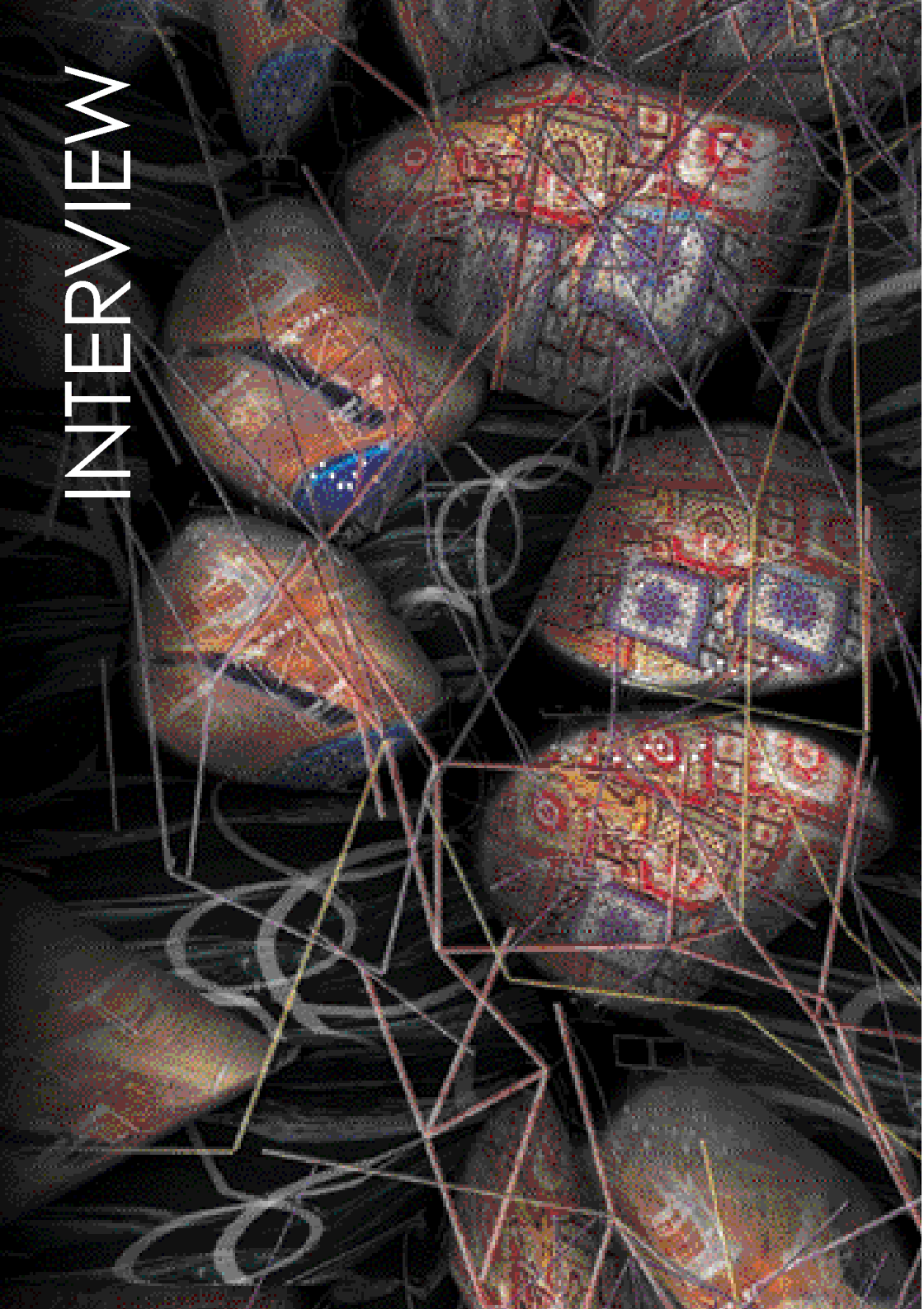


WARUM WISSEN ENTSCHIEDET

Vom Umgang mit dem vierten Produktionsfaktor

INTERVIEW



„Wissen ist heute die knappste Ressource“

Wissensmanagement war eine Lieblingsvokabel der neunziger Jahre, begeistert nahmen alle sie auf, doch jeder verstand etwas anderes darunter. Jetzt findet jedoch eine Diskussion über den Begriff unter veränderten Vorzeichen statt, denn was er bezeichnet, ist aktueller denn je: Intelligent eingesetztes Wissen differenziert Produkte und Dienstleistungen vom Wettbewerb, schafft die Basis für den Erfolg eines Unternehmens.

Aber welche Ansätze versprechen Erfolg? Welche Fehler führen zum Scheitern? Buchautor Jürgen Kluge, Chef der deutschen Büros von McKinsey & Company, diskutierte mit Jürgen Dormann, ehemals Vorstandsvorsitzender und jetziger Aufsichtsratsvorsitzender des deutsch-französischen Pharmakonzerns Aventis – kürzlich übernahm er überdies die Führung des Technologiekonzerns ABB – und Georg von Krogh, Leiter des Instituts für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen und europäischer Vordenker in Sachen Wissensmanagement.

Die drei Profis des Wissensmanagements nähern sich dem Thema von unterschiedlichen Seiten. Der Wissenschaftler von Krogh bringt die Theorie ein: Er stellt fest, dass Informationen heute keinen Wettbewerbsvorteil bringen. Erst wenn sie – personenbezogen – zu Wissen werden, entsteht das Potenzial zum erfolgreichen Handeln. Die Verknüpfung mit vorhandenen Erfahrungen bringt den Wettbewerbsvorteil und führt von Krogh zufolge über das Wissensmanagement hinaus zur Knowledge Creation.

Jürgen Dormann entwickelte nach der Fusion von Hoechst und Rhône-Poulenc den klassischen Chemiekonzern zum modernen Wissensunternehmen Aventis. Dieses investiert heute vor allem – in Form von Forschung und Entwicklung – in das Wissen seiner Mitarbeiter. Anlagen und Fabriken haben geringeren Stellenwert, Wissen und Innovationen treiben das Unternehmen.

Jürgen Kluge befindet sich als Leiter eines Unternehmens, dessen wichtigste Ressource das Wissen der Mitarbeiter ist und

welches ständig mit Problemen des Wissensmanagements konfrontiert wird, oft genau an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis.

Kluge: Wissen gilt heute als vierter Produktionsfaktor neben Boden, Arbeit und Kapital. Professor von Krogh, können Sie uns den Begriff definieren?

von Krogh: Da herrscht bislang keine Einigkeit. In vielen Unternehmen gelten nur die eigenen Patente als Wissen, da gibt es eine Tradition in der volkswirtschaftlichen Betrachtung. Andere halten Information für Wissen bzw. unterscheiden nicht zwischen diesen beiden Begriffen. In der Managementlehre aber differenzieren wir zwischen explizitem, kodifizierbarem Wissen und implizitem, von Erfahrung und Kontext abhängigem Wissen. Wir sprechen auch über individuelles und kollektives Wissen und wer beides miteinander verknüpft, betreibt Wissensmanagement.

Kluge: Herr Dormann, was bedeutet Wissen in Ihrem Unternehmensalltag?

Dormann: Bei uns in der Pharmabranche hat Wissen in den vergangenen Jahren eine ganz neue Dimension gewonnen. In unserem Geschäft hat es sich zu einer eigenen Währung entwickelt: Wir setzen es als Tauschobjekt bei dem fortschreitenden Prozess der Öffnung ein. Früher haben Chemiekonzerne wie Hoechst und Rhône-Poulenc, aus denen Aventis hervorgegangen ist, allein auf die eigene Stärke gesetzt und eine hohe Mauer um ihr Wissen gezogen, aus Furcht vor Geheimnisverrat. Heute glauben wir an die Überlegenheit von Netzwerken und bieten unser Wissen, egal ob in Form von Patenten, Erfahrungen oder Forschungsergebnissen, gezielt an, um für unsere Wunschpartner interessant zu werden. Das können Universitäten, IFO-Unternehmen oder auch kreative Start-ups aus der Biotech-Szene sein.

Dazu mussten wir natürlich zunächst das Bewusstsein im Konzern ändern, was uns inzwischen gelungen ist. Es versteht sich von selbst, dass wir bei aller Offenheit und Lust am Austausch unsere Interessen scharf im Auge behalten.

von Krogh: Neben dem direkten Tauschhandel beobachten wir immer, dass tatsächlich auch Geschenke gemacht werden. Gerade Großkonzerne, die mit kleinen Start-ups ins Geschäft gekommen sind, teilen schon einmal Wissen ohne direkte, sofortige Gegenleistung – natürlich nicht aus altruistischen Motiven, sondern um bei den Partnern Vertrauen aufzubauen.

Kluge: Dass auch das Verschenken von Wissen rational sein kann, hängt mit der einzigartigen Eigenschaft dieses Produktionsfaktors zusammen: Wenn man es teilt, wird es wertvoller. Das kann sogar für eigene Patente gelten. Das beste Beispiel liefert der Markt für Videorecorder. Sony hütete eifersüchtig sein Betamax-System und verschwand aus den Regalen. Matsushita lud alle Wettbewerber ein, sein VHS-System quasi umsonst zu nutzen und setzte so den Weltstandard. Wenn man etwas mit anderen Leuten teilt und es wird wertvoller, dann ist das schon eine Urfahrung. Die Frage ist natürlich: Mit wem teilt man und wann?

Dormann: In jedem Fall teilen wir unser Wissen immer häufiger, denn mit Geld kann man interessantes fremdes Wissen oft nicht kaufen.

von Krogh: Das bedeutet doch, dass Wissen heute rarer ist als Geld.

Kluge: Ganz offensichtlich ist Wissen heute der knappste Produktionsfaktor. Ganz früher war Land – bebaubares Land – knapp. Landwirtschaft war die wichtigste Erwerbsquelle und Land kann man nicht vermehren. Mit der industriellen Revolution wurde

dann der Faktor Arbeit knapp. Industriearbeiter mussten bis zu 16 Stunden am Tag schuften – das interpretiere ich so, dass Industriearbeiter knapp waren. Deshalb investierten die Kapitalgeber ihr Geld in Automatisierung. Der Faktor Arbeit war nicht länger knapp, im Gegenteil. Dafür mangelte es an Kapital, es war schwierig, für gute Ideen an Geld zu kommen.

Mittlerweile scheint es mir, dass Wissen die knappe Ressource ist und dass wir jetzt noch nicht genau wissen, wie wir damit umgehen sollen. Wir springen sozusagen an den Anfang der industriellen Revolution zurück und machen Tauschhandel. Genau wie früher in der Landwirtschaft: Ich habe Karotten, du hast Bohnen, lass uns einen Eintopf machen. Wissen entzieht sich noch der quantifizierbaren, monetären Bewertung.

Dormann: Ich bin mit allem, was Sie gesagt haben, einverstanden, nur mit dem Bild vom Eintopf nicht. Bei uns geht es um immer weitere Differenzierung: Ganz neue Produkte, die wir lancieren können, wenn wir etwa die brillante Idee eines Biotech-Start-ups mit unserem Entwicklungs- und Marktwissen kombinieren. Als Akquisitionswährung können wir häufig Wissen einsetzen, das wir nicht selbst kommerziell umsetzen können. Früher haben wir solche Erkenntnisse eifersüchtig gehütet und nutzlos verkümmern lassen. Heute tauschen wir es ein bei Unternehmen, die damit etwas anfangen können.

Kluge: Hier unterscheiden sich eben die Landwirtschaft oder auch normale Industrieprodukte von wissensintensiven Produkten: Aus der Karotte können Sie nicht viel mehr machen. Wenn Sie aber in Ihre Wissensprodukte noch weiteres Wissen investieren, vervielfältigen diese ihren Wert und entwickeln sich weiter.

Nur so können wir doch die gewaltigen Produktivitätssteigerungen realisieren, die wir brauchen, um einer alternden Gesellschaft mit immer höherem Rentneranteil den Wohlstand zu erhalten, den wir heute genießen.

Dormann: *Lassen Sie mich provokant antworten: Wissen nützt überhaupt nichts, es sei denn, man tut etwas damit. Und jetzt komme ich zu Ihrem Punkt, den Problemen der alternden Gesellschaft: Wissen, wie wir diese Probleme angehen können, ist genug vorhanden. Aber es geschieht nichts. Betrachten Sie die Gesundheitskosten, deren Entwicklung durch die Bevölkerungsalterung dramatisch verlaufen wird. In der Forschung und in den Unternehmen der Gesundheitsbranche sehen wir gewaltige Fortschritte im Wissen, aber die Gesellschaft versagt noch im Managen dieses Wissens: Jeder Verantwortliche weiß um die Fehlentwicklungen im Gesundheitssystem, von den Krankenhauskapazitäten bis zur Struktur des Versicherungssystems, doch der Horizont der Politiker reicht nur bis zur nächsten Wahl, die Probleme packt keiner an. Dabei ist das Wissen vorhanden – Wissensmanagement ist eben nicht nur Pflichtaufgabe im Unternehmen, sondern in der ganzen Gesellschaft.*

Kluge: *Es gab einen Ansatz, den wir alle kennen: Das „Man-to-the-Moon“-Projekt, das John F. Kennedy ausgerufen hat. Und es hat funktioniert – weniger als zehn Jahre später landete der erste Mensch auf dem Mond. Braucht erfolgreiches Wissensmanagement vielleicht ganz hoch gesteckte, plakative Ziele?*

Dormann: *Ich glaube, dass wir differenzieren müssen. Die Regeln der politischen Prozesse sind andere als die im Unternehmen. In der Politik ist die große Vision sicherlich hilfreich, im Unternehmen kann es sogar kontraproduktiv sein, wenn man sich für ein Projekt des Wissensmanagements zu viel vornimmt.*

von Krogh: *Generell glaube ich, dass die Politik mit dem Wissensschatz der Gesellschaft nicht immer pfleglich oder effizient umgeht. Im Umgang mit den Problemen offenbart sich oft mangelndes Wissen. Ich glaube eher, dass die Politik hier vielleicht von der Wirtschaft lernen kann.*

Kluge: Herr von Krogh, wie definieren Sie den Begriff Wissensmanagement, den wir schon so munter diskutieren?

von Krogh: Da gibt es viele Definitionen. Für mich besteht Wissensmanagement aus drei Teilen: Capturing of Knowledge, also Erfassen von Wissen, Sharing of Knowledge, also Teilen von Wissen und Creating Knowledge, das Schaffen neuen Wissens aus der Kombination schon vorhandener Erkenntnisse. Das sind für mich die drei zentralen Prozesse, die zu managen sind. Dazu gehören in jedem Fall quantifizierbare Zielvorgaben: Effizienzziele, z.B. Kostensenkungen, Innovationsziele, etwa kürzere Entwicklungszeiten für neue Produkte und Risikovermeidungsziele, bei denen Wissen über Märkte, Technik oder Prozesse die Floprate senkt.

Dormann: Als Wissensmanager müssen wir uns natürlich um die Quellen des Wissens kümmern. Warum hat ein Unternehmen wie Aventis, das doch ganz fest in Frankreich und Deutschland verwurzelt war, heute einen dritten Forschungsschwerpunkt in den USA und noch weitere Subzentren rund um den Globus? Weil Wissen überall in der Welt entstehen kann. Wir müssen diese drei Forschungszentren öffnen und vernetzen. Hätten wir nur Zugang zu dem Wissen, das in Europa entsteht, wären wir international nicht wettbewerbsfähig. Der Grund für unser starkes Engagement in den USA liegt heute nicht mehr vor allem in der Größe des Marktes. Ebenso wichtig ist für Aventis der Zugang zum Wissenspotenzial, das wir mit der Präsenz vor Ort erschließen. Das zeigt, welche Bedeutung der Produktionsfaktor Wissen in unserem Konzern gewonnen hat.

Kluge: Die Wahrscheinlichkeit, dass nützliches Wissen nicht im eigenen Unternehmen, sondern irgendwo anders entsteht, geht gegen unendlich – egal, wie viele Forscher und Entwickler Sie beschäftigen, da draußen tüfteln immer noch viel mehr an den gleichen Fragen. Also brauchen Sie Zugang zu diesem Wissen, das

draußen entsteht. Dazu müssen Sie Ihr Unternehmen partner-schaftsfähig machen. Nach außen bedeutet das: Machen Sie klar, dass es sich lohnt, mit Ihnen zusammenzuarbeiten, dass Sie ein vertrauenswürdiger Partner sind. Nach innen heißt das: Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter offen für Austausch von Wissen sind – sei es mit Kollegen, sei es mit externen Partnern. Wie haben Sie, Herr Dormann, Ihre Mitarbeiter vom hergebrachten Wissen-ist-Macht-Denken abgebracht?

Dormann: Haben wir es geschafft? Ich würde sagen, wir sind auf dem Weg. Die junge Generation wächst in einem Umfeld auf, das von intensiver Kommunikation geprägt ist. Für sie ist es selbstverständlich, Wissen zu teilen, Wissen auszutauschen. Das geht ganz anders zu als in meiner Generation oder selbst in der Generation der 40- oder 50-Jährigen. Wir sind in einem ganz anderen Umfeld aufgewachsen. Traditionell war Pharmaforschung Chemieforschung, inzwischen hat die Biologie eine gleichberechtigte Rolle übernommen. Statt einer homogenen Gruppe von in Frankreich oder Deutschland ausgebildeten Chemikern forschen und entwickeln heute bei Aventis Chemiker, Biologen, IT-Spezialisten, Mediziner und Gentechnologen aus aller Herren Länder. Wenn man das richtige Wertesystem und die gemeinsame Ausrichtung gefunden hat, ist die Entwicklung zum offenen Miteinander unaufhaltsam.

von Krogh: Leider machen meine ehemaligen Studenten beim Start ins Berufsleben manchmal ganz andere Erfahrungen. Von der Universität her sind sie es gewohnt, offen zu sein und ihr Wissen bereitwillig zu teilen. Doch bei Antritt ihres ersten Jobs finden sich viele in einem anderen Wertesystem wieder. Genau wie früher kämpft da jeder für sich allein, hüten die Mitarbeiter bewusst oder unbewusst ihr Wissen. Das Management ermuntert sie zum Teil nicht, sich auszutauschen und Wissen zu teilen. Dieses Klima herrscht ab und zu selbst in Unternehmen, die schon Program-

me zum Wissensmanagement durchgeführt haben. Es gibt viele erfolgreiche Firmen, die bereits seit zehn Jahren Wissensmanagement betreiben und die fortschrittlichsten IT-Systeme installiert haben, jedoch die soziale Komponente nicht genügend berücksichtigen. Fakt ist dann, dass die jungen Leute dort ihre mitgebrachte Offenheit in Sachen Wissensaustausch schnell vergessen – in diesen Systemen wird solches Verhalten nämlich nicht belohnt.

Dormann: Sie haben Recht, Herr von Krogh, auch bei uns ist der Unternehmensalltag noch nicht in allen Abteilungen so, wie ich es eben geschildert habe. Mein Bericht bezog sich auf unsere Forscher und Entwickler im Geschäftsbereich Innovation & Approval. Dort kommen zwei Dinge zusammen, die in ihrer Kombination funktionierendes Wissensmanagement erlauben: der ausdrückliche Wille der Manager in der Chefetage und die Einstellung der jungen Naturwissenschaftler.

Denn der einsame Forscher in seinem Labor macht heute keine Entdeckungen mehr, Pharmaforschung braucht Teamgeist. In diesem Bereich sind wir mit dem Wissensmanagement am weitesten vorangekommen. Ich gebe ohne weiteres zu, dass Jobeinsteiger in anderen Bereichen von Aventis noch nicht so gute Erfahrungen machen würden – aber wir arbeiten daran.

Kluge: Unsere Jobeinsteiger – die meisten kommen direkt nach der Promotion zu uns, Durchschnittsalter 27 – bringen die gleiche Einstellung mit wie Ihre Forscher. Diese Generation formt die Welt so, wie sie sie haben möchte. Wenn man jung ist, surft man am vorderen Rand einer Entwicklung, die als Welle durch die Gesellschaft geht. Ich kann mir vorstellen, dass in 10 bis 20 Jahren die meisten Unternehmen noch viel professioneller mit dem Produktionsfaktor Wissen umgehen. Für das einzelne Unternehmen kommt es doch aber entscheidend darauf an, ob es zu den Vorreitern einer Entwicklung gehört oder zurückhängt. Nur die Schnel-

len werden die attraktiven Renditen durch Innovationen in Produkt und Prozess kassieren. Was tun Sie, um vorne mit dabei zu sein, Herr Dormann?

Dormann: In unserem Geschäft zählen zwei Faktoren: bahnbrechende Innovationen und die Kraft, diese schnell weltweit zu vermarkten. Daraus ergibt sich schon automatisch die Notwendigkeit, unsere Trendsetter von Innovation & Approval eng mit dem Marketing zu verzahnen – so werden die Marketingleute automatisch von unseren Entwicklern „infiziert“, was den Umgang mit der Ressource Wissen angeht. Durch die Interaktion mit weiteren Funktionen im Unternehmen fällt dann ein dritter, vierter, fünfter Dominostein.

Kluge: Einfache Schlussfolgerung aus dem, was Sie gesagt haben: Wer es ernst meint mit dem Wissensmanagement, setzt am Kern des Unternehmens, an der Stelle mit der größten Relevanz für das Geschäft an.

Dormann: Wo sonst liegt denn meine Aufgabe?

Kluge: Voilà. Eigentlich ganz einfach. Warum sind aber so viele Projekte zum Wissensmanagement gescheitert, Herr von Krogh?

von Krogh: Einen Punkt haben Sie gerade angesprochen: Statt sich auf den wichtigsten Prozess zu konzentrieren und dort mit dem Programm zu beginnen, fehlt vielen Initiativen die Fokussierung, sie setzen allzu breit an. Zweiter Grund: Oft sind die Ziele der Programme etwas vage formuliert und nicht an quantifizierbare Unternehmensziele gebunden. Und drittens setzen viele Unternehmen falsche Prioritäten beim Wissen, orientieren sich an irrelevanten Datensammlungen. Beispielsweise zählen sie die Zahl ihrer Patente oder die Häufigkeit, mit der die Aufsätze ihrer Forscher zitiert werden. Dabei gibt der Kapitalmarkt schon eine

Richtung vor. Studien im strategischen Management zeigen, dass der Kapitalmarkt in den Kursen nicht die Zahl der gehaltenen Patente, sondern die Qualität der Forschung honoriert. Indirekt wird die Qualität der Forscher dadurch auch belohnt. Weiterhin zählt die Marktnähe der Forschungsergebnisse für die Bewertung eines Biotech-Unternehmens.

Kluge: Das deckt sich mit unseren empirischen Erfahrungen. Einen Punkt will ich noch ergänzen: Oft scheitern Initiativen zum Wissensmanagement an dem naiven Glauben, ein IT-System könne alle Probleme lösen. Wenn das Wertesystem, die Anreize und die Kultur im Unternehmen stimmen, ist die EDV ein Verstärkungsfaktor. Alleine ist sie nur wie ein Schraubenschlüssel und wenn Sie nicht wissen, wie Sie mit ihm umgehen sollen, stiftet er eher Schaden, weil er nämlich Geld kostet.

Aber wir haben selbst erlebt, wie leicht man beim Thema Wissensmanagement auf das falsche Gleis gerät. Als wir die Untersuchungen für dieses Buchprojekt begannen, hatte ich als begeisterter Karthesianer geglaubt, wir müssten einen Index für das Wissensmanagement entwickeln, seine Qualität messbar machen. Ich stellte mir einen Würfel vor: Eine Dimension bildet das komplette Wissen zu einem Thema ab, die zweite Dimension dessen örtliche Verfügbarkeit, die dritte die zeitliche Verfügbarkeit. Wir würden dann fröhlich messen: Unternehmen A hat 80 Prozent des verfügbaren Wissens, in 50 Prozent der Märkte, zu 80 Prozent der Zeit. Das wollten wir ausmultiplizieren und dachten: Je höher das Ergebnis, desto besser der Umgang mit der Ressource Wissen.

Heute wissen wir: Dieser Denkansatz war falsch. Es muss nicht jeder alles überall und jederzeit wissen. Dann geht er nämlich unter in einer Flut von Daten. Gutes Wissensmanagement filtert auch und sorgt dafür, dass relevantes Wissen ausgetauscht wird. „Focus is the name of the game“, es muss um die Kernprozesse, die Kernprodukte im Unternehmen gehen.

Dormann: Ich beobachte fasziniert, wie die Gründer von Biotech-Unternehmen in der ersten Phase scheinbar automatisch alles richtig machen in Sachen Wissensmanagement. Die kommen meist aus der Naturwissenschaft, der Fokus liegt automatisch auf der Entwicklung der Produktidee; Offenheit und Austauschbereitschaft bringen sie mit von der Uni. Gründer beschäftigen sich mit unserem Problem gar nicht, die haben andere Sorgen: dass sie vielleicht nicht schnell genug reich und berühmt werden. Dieses unbefangene Verhältnis zum Umgang mit Wissen verliert sich mit zunehmender Größe. Wir bei Aventis investieren pro Jahr 3 Milliarden Euro in die Wissensgenerierung bei Innovation & Approval. In Sachanlagen stecken wir nicht einmal mehr 1 Milliarde pro Jahr – dieses Verhältnis war vor wenigen Jahren noch genau umgekehrt. Wir fragen uns natürlich, warum effizientes Wissensmanagement in großen, traditionell gewachsenen, stark durchstrukturierten Konzernen so schwierig ist.

Kluge: Die Antwort liegt genau in dieser Aussage: weil sie hierarchisch, weil sie durchorganisiert, weil sie strukturiert sind und weil sich das beißt mit den Charakteristika von Wissen, nämlich dass es manchmal spontan, zufällig, chaotisch, kreativ ist.

von Krogh: Ich glaube, Ihre Beobachtung der Start-ups ist zutreffend. Diese heranwachsenden Unternehmen repräsentieren interessante Ansätze, wie man einen effizienten Wissensaustausch fördern kann. Die Gründer machen es zunächst intuitiv richtig, werden aber mit neuen Herausforderungen konfrontiert, wenn sie wachsen. Häufig ist es schwierig, eine passende Organisationsstruktur zu finden. Einige Unternehmen sind auch herausgefordert von den exponentiell wachsenden Anforderungen an die Koordinations- und Integrationsfähigkeit des Unternehmens, wenn – wie so oft in dieser Phase – die Belegschaft rasant zunimmt.

Dormann: Auf der einen Seite haben wir also die durchstrukturierten Konzerne, in denen Kreativität und Wissensfluss stocken. Auf der anderen Seite haben wir die Start-ups, die in der ersten Phase alles richtig machen, dann aber große Probleme bekommen. Kann man sich da nicht gegenseitig helfen? Wenn ein paar von den hellen Köpfen aus dieser Gründerszene so einen Konzern wie unseren aufmischen würden, was käme dabei heraus? Umgekehrt haben wir natürlich Manager, die das Wachstumschaos bei einem Start-up bereinigen können.

Kluge: Das braucht schon Mut, denn wenn es schief zu gehen droht, gibt es natürlich Häme. DaimlerChrysler hat genau diesen Versuch mit dem smart gemacht. Die haben zunächst eine Start-up-Truppe auf das Projekt angesetzt, die alles völlig anders machen wollte. DaimlerChrysler hatte zu Recht die Hoffnung, dass dieser kleine Versuch dann den großen Konzern befruchtet. Die „jungen Wilden“ verursachten prompt zunächst ein beachtliches Chaos. Es wurde besser, als die Daimler-Manager einige eigene Nachwuchsleute in das Team beorderten, die das System kannten, ohne schon von ihm vereinnahmt oder zu angepasst zu sein und nun ist das kleine Auto ein Erfolg. Ich halte die Idee für richtig und glaube, sie wird weiter Früchte tragen. In der Abstraktion bedeutet das doch: Erfolge erzielen wir nur, wenn wir Grenzlinien verschieben – egal, ob zwischen Großkonzern und Start-up oder entlang der Wertschöpfungskette, etwa zwischen Entwicklung und Produktion. Es geht darum, Grenzlinien zu verschieben, weil Fortschritt immer nur am Rande des Möglichen erzielt wird, niemals in der Mitte.

von Krogh: Unilever beeindruckt mich in dieser Hinsicht. Ein klassischer, traditionsreicher Markenartikelhersteller, der den Unternehmegerist seiner Manager fördert und Teams quasi ihre eigenen Start-ups im Konzern gründen lässt. Dazu gibt es bei Unilever eigene Programme. So starteten z.B. Manager der Firma ein Business

mit abgepackten Sandwiches, wie klassische Jungunternehmer. Was macht das Beispiel Unilever so interessant? Zunächst fällt auf, dass der Konzern mit wenigen Hierarchiestufen auskommt. Und es gibt ein Anreizsystem, das neue Ideen hervorlockt – ausdrücklich nicht nur von Individuen, sondern vor allem von Teams. Die Unternehmenskultur fördert Schnelligkeit, Kostenbewusstsein und kollektives Handeln, die Organisation schafft die Voraussetzungen für den Tausch von Wissen.

Kluge: Wir sind da bei einem Punkt, dem wir in unserem Projekt beharrlich nachgespürt haben: Welche Form von Organisation fördert effektiven Wissenseinsatz? Reicht es schon, wenn es flache Hierarchien und genügend Freiräume gibt?

Dormann: Flachere Hierarchien allein bringen wenig. Wichtig ist doch, dass jede Gruppe im Management ihre Rolle erkennt und ausfüllt: Die ganz oben bringen – jedenfalls in der Pharmabranche – selten selbst die Innovation voran. Ihre Rolle ist es, das Mind-Set der Mitarbeiter im Sinne von Offenheit und Austausch zu prägen und Anreizsysteme für Wissensaustausch in Kraft zu setzen. Das Middle Management schafft vor allem organisatorische Grundlagen: Wie setzt man Teams zusammen, wie führt man sie, wie überwacht man die Ergebnisse? Die Innovationskraft liegt in unserer Industrie bei den 25- bis 35-Jährigen, die frisch von der Uni aus ganz unterschiedlichen Disziplinen kommen. Die müssen wir ermuntern, denen müssen wir Raum schaffen.

von Krogh: Eine interessante Herausforderung für die derzeitige Managementgeneration im Zusammenhang mit den kreativen jungen Köpfen, die jetzt in die Unternehmen drängen, ist doch, sich daran zu gewöhnen loszulassen. Wer Freiräume schafft, hat weniger zu kontrollieren und zu dirigieren, muss aber mehr Vertrauensvorschuss geben.

Dormann: *Das ist gewiss ein Schlüsselproblem.*

von Krogh: *Man muss auch Vertrauen über die Firmengrenzen hinaus ausbauen und entwickeln. Dann wird der Austausch mit Partnerfirmen, Kunden und Lieferanten einfacher.*

Dormann: *Noch vor zehn Jahren haben wir bei Hoechst und bei Rhône-Poulenc 95 Prozent unseres Researchbudgets im eigenen Unternehmen ausgegeben. Heute kooperieren wir mit 50 Fremdfirmen, geben rund 30 Prozent des Entwicklungsaufwands draußen aus. Und ich glaube, in fünf bis acht Jahren sind wir bei einer Quote von 50 Prozent. Wenn Sie diesen Prozess einmal begonnen haben, gewinnt er eine eigene Dynamik. Sie entwickeln immer mehr Glaubwürdigkeit für potenzielle Partner, bauen Netzwerke auf und entwickeln Routine im Austausch.*

von Krogh: *Auch IBM stellt ein gutes Beispiel für diesen Prozess der Öffnung dar. IBM fordert heute ihre Entwickler auf, etwas beizutragen für ein offen und frei zugängliches Gut, in diesem Fall das Linux-Betriebssystem. Zusammen mit vielen anderen Entwicklern auf der ganzen Welt nützen die IBM-Mitarbeiter das Internet, um diese Software zu gestalten. Als Ergebnis ist Linux ein sehr zuverlässiges und effizientes Betriebssystem geworden. In dieser sogenannten Open-Source-Software-Welt wird Vertrauen aufgebaut, indem man technische Kompetenzen demonstriert.*

Dormann: *Etwas Vergleichbares gibt es auch in unserer Branche: Zum Genom-Forschungsprojekt haben ebenfalls alle ohne Vergütung beigetragen.*

Kluge: *Eine klare Vorstellung von dem, was man mit der Welt teilen möchte, und was man lieber im Hause behält, gehört gewiss zu den Voraussetzungen für gutes Wissensmanagement. Welches sind die anderen bestimmenden Faktoren, Herr von Krogh?*

von Krogh: *Spontaneität, ein Klima, in dem ein Mitarbeiter gern dem anderen hilft, ein Management, das die Grenzlinien auslotet. Diese Vorgaben und Verhaltensweisen, die zum richtigen Umgang mit Wissen führen, müssen mit der Zeit gleichsam in die Gene der Firma übergehen – so wie die Start-ups oft in Sachen Wissensmanagement alles richtig machen, als sei es genetisch programmiert.*

Kluge: *Herr Dormann, Herr von Krogh, vielen Dank für das Gespräch.*