Kultursensitives Wissensmanagement – im Erstausrüstungsvertrieb der Robert Bosch GmbH

Marc Kuhn

Robert Bosch GmbH
70049 Stuttgart
Marc.Kuhn@de.bosch.com

1 Situation

Im Unternehmensbereich Kraftfahrzeugausrüstung (UBK) der Robert Bosch GmbH stellen Informations- und Wissensbestände strategische Determinanten für den Unternehmenserfolg dar. Internationalisierung und verzweigte Organisationsstrukturen erschweren die Entwicklung von Methoden und Tools. Bosch verzichtet daher auf den Aufbau eines zentralen 'Corporate Knowledge Managements'. Vielmehr erfolgt Wissensmanagement *im Kontext funktionaler Unternehmenszusammenhänge*. Erfahrungen zeigen, dass die Gründe für die unterschiedlichen Erfolge von 'Lessons-Learned-Datenbanken' oder 'Knowledge-Communities' in *signifikant unterschiedlichen Teilkulturen der jeweiligen Organisationsbereiche* zu finden sind. Diese Feststellung bestätigt Bosch bei der verfolgten Strategie, Wissensmanagement dezentral zu verankern, verdeutlicht gleichzeitig aber auch den Bedarf, kulturelle Aspekte bei der Umsetzung von Wissensmanagement stärker zu berücksichtigen.

2 Wissensorientierung von Kulturen, eine Analysemethodik

Die Frage nach einer 'Messbarkeit' von Kulturen wird häufig mit dem Verweis auf qualitative Faktoren oder 'soft facts' ausgebremst. Entscheidend ist es jedoch, kulturelle Aspekte im Vorfeld einer Messung derart einzugrenzen, dass sich diese lediglich auf ein bestimmtes Teilsegment des 'Containerbegriffs' Unternehmenskultur beziehen. So werden im Fall Bosch gezielt einzelne Fragmente untersucht, die den *Grad der Wissensorientierung einer Unternehmenskultur* oder einer Sub- bzw. Teilkultur festlegen.

2.1 Ausgangsüberlegungen zur Formulierung einer Wissenskultur

Bei der Verwendung des Unternehmenskulturbegriffs wird in erster Linie das Normen- und Wertesystem der Unternehmung beschrieben und in seiner Wirkung gekennzeichnet. Schein berücksichtigt in seinen drei Kulturebenen, dass neben diesen Normen auch eine sichtbare Unternehmenskultur in Form eines Symbolsystems sowie Basisannahmen bzw. ein grundlegendes Weltbild einer Unternehmung existieren [Sc01].

Alle drei Ebenen sind auch bei der Feststellung einer wissensorientierten Unternehmenskultur ausschlaggebend. Um deren Idealkonstrukt zu modellieren, ist es notwendig, Kriterien innerhalb der einzelnen Kulturebenen und Kategorien zu definieren. Diese müssen hinsichtlich ihrer Ausprägungen danach beurteilbar sein, ob sie den Umgang mit Wissen mehr oder weniger positiv beeinflussen.

Gibt es z.B. Riten und Rituale, die indiziös für eine Kultur der strukturierten Wissensablage innerhalb einer Abteilung oder eines Unternehmensbereichs sind? Welche Führungsgrundsätze und Verhaltensrichtlinien sprechen für eine Kultur, in der Mitarbeiter ihr Wissen nicht als persönlichen Machtfaktor betrachten, sondern bereitwillig teilen?

2.2 Modell einer wissensorientierten Unternehmenskultur

Die Durchführung von Knowledge-Audits mit Unternehmensbereichen, die nach eigenen Angaben und ersten Eindrücken der Wissensmanager einen intensiven und bewussten Umgang mit Wissen praktizieren, bildete eine Basis für die Formulierung der Wissenskulturkriterien.

Symbolsystem (Ausschnitt)	
Riten und Rituale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es bestehen regelmäßige formelle und informelle Meetings zum Austausch von Informationen innerhalb und zwischen den Abteilungen. [Co00, S.596ff.] ▪ Gespräche und Meetings mit Vorgesetzten zeichnen sich nicht durch politisches Taktieren und Verschlossenheit aus, sondern sind geprägt durch: Offenheit, Mut zum Ausdruck von Gefühlen, die 'Sprache des anderen' sprechen, eigene Fehler und Schwächen zugeben können. [Fr00, S.86ff.] ▪ Unternehmensinterne Nachfragen nach Informationen und Wissen werden im Sinne einer internen Kundenorientierung behandelt. [Kr99, S.31ff.] ▪ Wissensarbeiter halten <i>nicht</i> an ihren Gewohnheiten und Routinen fest („Wir haben stets auf diese Art und Weise gearbeitet und es hat immer so funktioniert“). [We99, S.294]

Tab.1: Modell einer Wissenskultur bei Bosch – Ausschnitt aus: Symbolsystem

Diese Kriterienklassifizierung wurde um einen Abgleich mit Forschungsergebnissen aus den Bereichen Unternehmenskultur und Wissensmanagement ergänzt. Im Ergebnis definiert Bosch für den Erstausrüstungsvertrieb ein dreistufiges Modell einer wissensorientierten Unternehmenskultur.

2.3 Erfassung einer Wissensteilkultur im Bosch-Erstausrüstungsvertrieb

Um das Erfolgspotenzial von Wissensmanagementlösungen vor dem Hintergrund abweichender kultureller Voraussetzungen zu erfassen, ist eine effiziente Integration des Wissenskulturmodells in eine interne Marktforschungsmaßnahme notwendig. Die Quantifizierung der Wissenskulturkriterien ermöglicht die Definition von Kennzahlen und damit den Wissenskulturvergleich.

In einer Pilotphase befragt der zuständige Wissensmanager Unternehmensbereiche, die als potenzielle Zielgruppen für die Einführung von Wissensmanagement und diesbezügliche Tools gelten. Dabei modifiziert er die Wissenskulturkriterien zu Aussagen, die durch den Befragten mittels Likert-Skalierung bewertet werden. (5 – volle Zustimmung zur Aussage, 1 – keine Zustimmung). Die einzelnen Skalenwerte werden über die Anzahl der zu einem Untersuchungsbereich gehörenden Fragebögen zu einem *Knowledge Culture Index (KCI)* verrechnet. Dieser Wissenskulturindex kann wiederum Werte zwischen 5 und 1 annehmen.

3 Ergebnisse der Kulturanalyse

3.1 Aussagefähigkeit von Kennzahlen

Die Verwendung von Kenngrößen im Zusammenhang mit kulturellen Faktoren provoziert den berechtigten Vorwurf, durch eine Quantifizierung eines qualitativen Themas eine Scheingenauigkeit zu bewirken. Wie leistungsfähig ist also ein *KCI* vor dem Hintergrund der Wissensmanagementthematik? Der *KCI* besitzt *nicht* die Eigenschaft, kulturelle Merkmalsausprägungen zu einer auf Kommastellen detaillierten Entscheidungsgröße zu konsolidieren. Auch existiert *keine mathematisch nachvollziehbare Abhängigkeit* zwischen dem Index und dem messbaren Erfolgspotenzial einzelner Wissensmanagementinstrumente in den untersuchten Unternehmensbereichen.

Vielmehr kann der *KCI* als heuristische Kennzahl bezeichnet werden, die die Entscheidungsprozesse im Wissensmanagement zwar nicht substituiert, aber aktiv unterstützt. Pilotprojekte im Erstausrüstungsvertrieb bei Bosch zeigen:

- Zwischen der Höhe des ermittelten *KCI* und dem Erfolg der im untersuchten Unternehmensbereich implementierten Wissensmanagementinstrumente besteht eine signifikante positive Beziehung.

- Die Feststellung des *KCI* verhindert 'unrentable' Investitionen in Wissensmanagementtechnologie. Mitarbeitergruppen mit niedrigem *KCI* zeichnen sich in der Regel durch ablehnende Haltung gegenüber diesen Technologien aus.
- Eine Detailanalyse des *KCI* gibt Aufschluss über Stärken und Schwächen der untersuchten Bereiche beim Umgang mit Wissen. Damit lassen sich konkrete Ansatzpunkte für situationsindividuelle Wissensmanagementlösungen abgrenzen.

3.2 Anwendung

Im Erstausrüstungsvertrieb entwickelt Bosch Wissensmanagementaktivitäten für verschiedene Organisationsbereiche in differenziertem Umfang und unterschiedlicher Intensität. Kultursensitives Wissensmanagement kann somit auch bedeuten, einzelne Abteilungen vollständig von der Methoden- und Toolimplementierung auszunehmen.

Eine der größten Herausforderung wird sein, mit Wissensteilkulturen zukünftig auch im Sinne von Gestaltungsparametern umzugehen. Unternehmensbereiche, die sich gemäß *KCI*-Feststellung für den Umgang mit Wissensdatenbanken und die Teilnahme an Netzwerken nicht eignen, müssen *langfristig* auf das wissensbasierte Arbeiten hingeführt werden. Der Einsatz unternehmensinterner Kommunikationsinstrumente und der unternehmenspolitische Wille auf Ebene der Führungskräfte sind erfolgskritisch, um eine 'positive attitude' in den Köpfen der Mitarbeiter und damit einen partiellen 'wissenskulturellen' Wandel zu bewirken.

Literaturverzeichnis

- [AB00] Abel, K.; Bibel, U: Formatierungsrichtlinien für Tagungsbände. Format-Verlag, Bonn, 2000.
- [Co00] Cornelissen, Joep: Integration in Communication Management: Conceptual and Methodological Considerations, in: Journal of Marketing Management 7/2000, pp.596-606.
- [Fr00] Frey, Dieter: Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht, in: Wissensmanagement: Informationszuwachs-Wissensschwund; die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, hrsg. von Heinz Mandl und Gabi Reinmann-Rothmeier, München, Wien, Oldenbourg 2000, S.76-95.
- [Ka97] Kadritzke, Ulf: "Unternehmenskulturen" unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin 1997.
- [Kr99] Krohmer, Harley: Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung, Wirtschaftswiss. Diss., Mannheim 1999.
- [Lu00] Lung, Matthias: Kooperation im Unternehmen, in: Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund?; die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, hrsg. von Heinz Mandl und Gabi Reinmann-Rothmeier, München, Wien, Oldenbourg 2000, S.96-108.
- [Sc01] Schein, Edgar: Organizational People, abgerufen am 19.9.2002 unter <http://www-onepine.demon.co.uk/pschein.htm>.
- [We99] Weggeman, Mathieu: Wissensmanagement – Der richtige Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens, Bonn 1999.