

Kulturverträgliches Management - dem Wissen eine Richtung geben

Dr. Simeon Ries, in: „Wissensmanagement“ 06/2011

Kulturverträgliches Management richtet Unternehmen auf die wesentlichen globalen Marktbedingungen der Zukunft aus. Es verbindet die Unternehmenskultur mit den Nationalkulturen seines Umfelds und der Entwicklung einer globalen Kultur der Nachhaltigkeit. Alle Disziplinen der Unternehmensführung, wie das strategische Management, Marketing, Produktentwicklung Personalmanagement werden sich an diesem Krätedreieck ausrichten, um seine Wettbewerbsvorteile gestalten zu können. Auftrag und Beitrag des Wissensmanagements werden sich dabei von dem Fokus der Nutzung funktionaler Kommunikation und Sicherung der Nutzbarkeit komplexer Daten weiter entwickeln. Es werden Wissensplattformen gebraucht, die sowohl organisationsinterne als auch -externe Innovationsimpulse systemisch integrieren kann. Die Vielfalt neuer Managementansätze, wie z.B. der open innovation, der Orientierung am BOP (Bottom of Pyramid) -Markt, der Post-Wachstums-Ökonomie und den Erfordernissen der Nachhaltigkeit stellen das Wissensmanagement immer neu vor die Frage nach der Wirksamkeit und Funktionalität seiner Instrumente.

Wissensmanagement und Nachhaltigkeit

Seit knapp 40 Jahren weiß die Menschheit, wissen Wissenschaften, Organisationen und Unternehmen von den „Grenzen des Wachstums“. Die 1972 unter diesem Namen veröffentlichte Studie läutete den Abschied für das in den reichen Ländern gewohnte Konsumverhalten und den damit verbundenen Ressourcenverbrauch ein. Diese Erkenntnis war nicht neu, sondern stand in engem Zusammenhang mit der Entdeckung der Notwendigkeit einer globalen Meinungsbildung. Allein die Sequenz der UN-Gipfel zu den unter dem Stichwort „Nachhaltigkeit“ gefassten globalen Herausforderungen zeigt die zunehmende Dynamik einer Debatte, die überlebenswichtige Konsequenzen aus den gesammelten und gemeinsam bewerteten Fakten ziehen soll. Gegenüber dem Stand der heutigen Technik war die Unzulänglichkeit der Formen der globalen Kommunikation und Diskussion. Erst anderthalb Jahrzehnte später lieferte die technologische Entwicklung das Instrumentarium zur schnellen Kommunikation und Speicherung und Gewichtung von Daten. Wie viele Disziplinen und Instrumente steht seitdem auch das Wissensmanagement vor der Herausforderung, einen Beitrag zur Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft zu leisten .

Die heute mögliche Bewältigung von Volumen, Konsistenz und Relevanz unterschiedlichster Informationen und Daten, verbunden mit der Geschwindigkeit ihrer Verbreitung durch das Internet sollte Anlass zur Vermutung geben, dass die Parameter einer nachhaltigen Entwicklung schnell und besser definiert werden können. Wissen zu bearbeiten ist eine kulturelle Leistung, weil über die Wahrnehmung der Wirklichkeit

eine Übereinkunft erzielt wird, wie diese zu bewerten ist und welche Handlungsorientierungen daraus erwachsen. Letztlich handelt es sich um eine gesellschaftliche Konvention, die von ethischer und politischer Relevanz ist. In diesem Sinne sollte die durch modernes Wissensmanagement gestützte Debatte über Nachhaltigkeit eigentlich schnell und effektiv zu Konsequenzen führen, die sich sowohl im Konsumverhalten als auch den Produktions- und Wirtschaftsweisen zeigen. Eigentlich.

Die Komplexität steigt

Aus Unternehmen, seien es nun Konzerne oder KMU, sind IT-gestützte Kommunikationsformen und –gewohnheiten nicht mehr wegzudenken. Schnelligkeit und Frequenz, Effektivität und Kostenersparnis ermöglichen eine Arbeitsweise, die sehr gut auf kurzfristige Entwicklungen reagieren kann: Zu nahezu jedem Problem kann binnen weniger Minuten über online erhältliche Datenbanken oder kollegialen Rat aus aller Welt Lösungen zugänglich gemacht werden. So erlebt die Technologie des „Cloud Computing“ zur Zeit einen enormen Aufschwung, dessen Konsequenzen aus europäischer Sicht noch nicht erfasst sind. In anderen Ländern wird hingegen massiv in dieses Segment investiert. Zum Beispiel in Chongqing / China: hier entsteht zur Zeit auf einer Fläche von 80 Hektar eine „Cloud Computing Special Zone“, die zudem noch ohne staatliche Zensur betrieben werden soll.

Auf der anderen Seite steht die Erfahrung, dass immer mehr Aufwand betrieben werden muss, um immer weniger Ergebnis zu erzielen: strategische Entscheidungen im Marketing kommen ohne eine zunehmend aufwändig fundierte Untermauerung durch Daten nicht aus. Für Kunden werden Produkte und Preise immer weniger vergleichbar. Dies mag der Preis dafür sein, dass Wissen immer komplexer geworden ist, seine Nutzung für Entscheidungen jedoch volatiler. Immerhin: durch die unmittelbarere Vielfalt ist Wissen demokratischer geworden.

Die Grenzen des Wissens

Wie es scheint, erleben wir das Ende des Lebenszyklus ehemals (zumindest in den letzten 50 Jahren der westlichen Welt) sicherer Prämissen und Grundannahmen, von denen die Instrumente unser Management und Wirtschaftsweise abgeleitet wurde. Den „Grenzen des Wachstums“ folgen die „Grenzen des Wissens“ und seiner Instrumentalisierung in der Wirtschaft. Währenddessen sind die bekannten Management-Instrumente am Referenzrahmen des bestehenden Wirtschaftssystems orientiert, von dem die Anforderungen an Effektivität abgeleitet werden.

Die Fähigkeit, Wissen zu organisieren, zu konsolidieren und als Basis für Entscheidungen zur Verfügung zu stellen, wird durch die kulturelle Leistung ergänzt, diese Instrumente in relevanter Weise auf die nachhaltige Entwicklung auszurichten. Anders gesagt: Welche Instrumente kann das Wissensmanagement entwickeln, um mit

dieser Innovation zu einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise beizutragen? Auf eine zunehmend neu gefasste Wirklichkeit reagieren Wirtschaftsunternehmen mit ihrer Fähigkeit, Innovationen vorzustellen. Satt auf externe Entwicklungen zu reagieren, sind sie ausgebildet, die sich abzeichnenden Bedingungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt aktiv zu gestalten.

Die Herausforderungen internationaler Wissens(zusammen)arbeit

Doch welches Wissen braucht ein Unternehmen, das in China eine Produktionsstätte eröffnet? Die Erfahrungen vieler deutscher Unternehmen unterstreichen die Schwierigkeiten internationalen Kooperationen: die anerkannte Fähigkeit, den eigenen Erfolg auf der Basis guter Kopien herzustellen entspricht einer bestimmten chinesischen kulturellen Tradition. Dies führt zur Befürchtung, dass das kritische Unternehmenswissen in fremde Hände gelangt und damit ein zentraler Wettbewerbsvorteil gemindert wird. Eine oft gewählte Option besteht darin, den chinesischen Mitarbeitern dieses Wissen vorzuenthalten und lediglich Informationen zur Verfügung zu stellen, die für den direkten Produktionsprozess notwendig erscheinen. Dadurch werden Kapazitäten, Kompetenzen und Potenziale nur unzureichend genutzt.

Kulturverträgliches Management stellt eine Alternative vor: die chinesische Wirtschaft wird sich in einer langfristigen Perspektive, in der die ökologische, sozialen und kulturellen Bedingungen der Nachhaltigkeit gestaltet werden, nicht entziehen können. Dazu gehört auch die Notwendigkeit, die eigene kulturelle Tradition weiter zu entwickeln. Deutsche Unternehmen in China sollten in Organisationen investieren, die diese Dynamik vorantreiben: chinesische Organisationen, die ihre eigene kulturelle Tradition dahingehend erneuern, dem durch Plagiate und Korruption entstehenden Wettbewerbsnachteil zu entgegnen: Universitäten, Künstler, Politiker, NGO's, Unternehmensverbände, Agenturen oder Institute, die Nachhaltigkeit bewerten oder erforschen. Daraus entsteht Wissen über die künftigen Erfolgsfaktoren.

Innovation der Sinn- und Wertschöpfung

Deutsche Unternehmen stehen vor einer ähnlichen Aufgabe: Wie kann die auf europäischer Wirtschaftskultur aufbauenden Tugenden und Fähigkeiten überarbeitet werden, um im Kontext der globalen Bedingungen der Nachhaltigkeit wettbewerbsfähig zu sein? Über diese gemeinsame Aufgabe erschließen sich interkulturelle Kooperationen, mit denen zunächst konkrete Projekte und in der Summe die Rahmenbedingungen der Unternehmen erneuert werden. Diese Innovation der Sinn- und Wertschöpfung geschieht zunehmend konstruktiv und institutionell übergreifend. Unternehmen, die in diese Vernetzung und Entwicklung investieren, erwerben „by the way“ die Kompetenzen und Erfolgsfaktoren des künftigen Wettbewerbs. Als Entwickler und early adopters haben sie einen direkten Vorsprung, der sich in den klassischen

Managementfeldern spiegelt: Spezifikationen von Produkten und Dienstleistungen, dem Erfolg von Marketing und Vertrieb, dem Personalmanagement.

Das Wissensmanagement wird sich in diesem Zusammenhang neuen Anforderungen stellen. Die juristische Dimension der Sicherung von Intellectual Property und Datenschutz führt zu einer ungeahnten Komplexität von Anforderungen, deren Umsetzbarkeit bislang nicht abzusehen ist: die Grenzen der verfügbaren Instrumente bestehen nicht allein in Größe und Schnelligkeit IT-gestützter Systeme, sondern in der Konvention über einer globalen Sinnschöpfung, die auf eine nachhaltige Zukunft zielt. Die Prozesse und Instrumente in Unternehmen sind nicht unabhängig von der sog. Makro-Ebene der Wirtschaft, noch sind ökonomische Theorien und davon abgeleitete volkswirtschaftliche Ordnungen von der Wirklichkeit in Unternehmen entkoppelt.

Fazit

Der Wettbewerb um Innovationen, Wissen und Nachhaltigkeit wird über den Erfolg von Unternehmen entscheiden. Diese haben die Fähigkeit, diesen Prozess der Sinnschöpfung zu nutzen, um ihre Wertschöpfung zu managen. Wissensmanagement steht in der Aufgabe, Instrumente zu entwickeln und bereitzustellen, deren Nutzen sich am Aufbau der globalen Nachhaltigkeitskultur ausrichtet.