

Claus W. Gerberich

Lernen, eine lebenslange Aufgabe



© Gerd Altmann / PIXELIO – www.pixelio.de

Erfolg in der Vergangenheit ist heute keine ausreichende Basis mehr für eine erfolgreiche Zukunft. Denn alte Erfolgsmuster können nicht wiederholt werden. Die Veränderungen passieren so schnell, dass nur die Unternehmen auf der Gewinnerseite stehen, die in der Lage sind, sich rasch und richtig zu wandeln.

Durch den raschen Wandel von Technologie, Marktbedingungen, Gesetzen und Gesellschaft müssen sich viele Organisationen verändern, um flexibel und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Das Lernen in den Unternehmen muss daher systematisch und zielgerecht erfolgen. Immer wieder muss es an folgenden Fragen ausgerichtet werden:

- Welche Veränderungen werden auf mein Unternehmen in den nächsten Jahren zukommen?

- Welche Relevanz haben diese Veränderungen auf mein Geschäft und meine Kernkompetenzen?
- Welche Kernprozesse sind neu aufzubauen?
- Wie verändern sich die Anforderungen in den verschiedenen Kundensegmenten?
- Wie hängen diese Veränderungen miteinander zusammen? In welchen Szenarien können die Auswirkungen einzeln und in Kombination ermittelt und erfasst werden?
- Welche Lernziele und Beobachtungsfelder werden daraus abgeleitet?

Der Wandel wird immer schwieriger, da die Produkte und Leistungen eine hohe Komplexität beinhalten und die Veränderungsgeschwindigkeit eine immer schnellere Dynamik aufweist. Die Unternehmen sind folglich nicht mehr alleine in der Pflicht zu lernen, sondern Kunden, Partner und Lieferanten sowie das

Kurz gefasst:

- Unternehmen können nur erfolgreich sein, wenn sie sich den Veränderungen schnell anpassen.
- Vorsprünge sind die entscheidenden Faktoren, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen.
- Lernen ist ein Prozess, den man strukturieren, planen und steuern muss.

gesamte Umfeld müssen mit einbezogen werden.

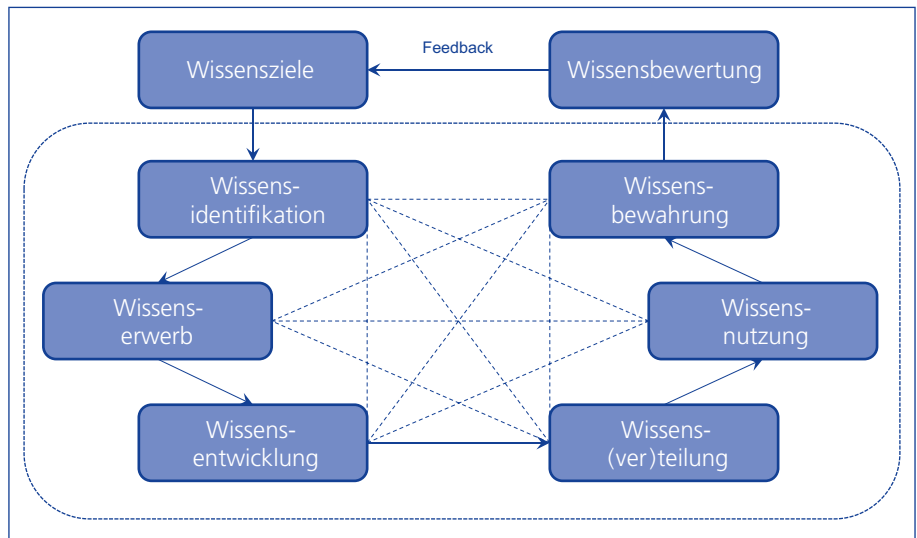
Globaler Innovationswettbewerb

Die deutsche Wirtschaft ist stark: Hersteller produzieren höchste Qualität bei einem moderaten Lohnniveau. Deutschland hat einen gesunden Mittelstand,

bietet soziale Gerechtigkeit, Rechtssicherheit und ein konkurrenzfähiges Bildungssystem. Das Herz des Innovationsstandorts bilden die Produzenten von Hochtechnologien. Dazu zählen die Elektrotechnik, der Maschinenbau, die chemische Industrie, die Automobilhersteller sowie die erneuerbaren Energien. „Made in Germany“ ist ein Synonym für innovative, erstklassige Lösungen.

Mit der Globalisierung wird auch hier der Leistungs- und Innovationsdruck größer. Die Ingenieure müssen über das Fachwissen hinaus zahlreiche weitere Fähigkeiten erwerben. Sogenannte Soft Skills, wie kommunikative und soziale Kompetenzen, kaufmännische Fähigkeiten und unternehmerisches Denken und Handeln werden immer wichtiger. Die Wissensbasis muss erweitert und alle Mitarbeiter in das Ideenmanagement und den Innovationsprozess einbezogen werden.

Aber auch die Technik verändert sich. Bisher voneinander unabhängige Technologien wachsen immer stärker zusammen; die Mechanik wird durch Elektronik und Informatik ergänzt. Den veränderten Anforderungen der Innovation begegnet beispielsweise die Automobilindustrie, indem sie ihre Kernkompetenz, nämlich ein Auto zu konstruieren, um interdisziplinäre Themen wie Umweltschutz, nachhaltige Produkte, res-



Bausteine des Wissensmanagements

sourcenschonende Produktion oder integrierte Mobilität erweitert.

Merkmale erfolgreicher Unternehmen

Für den Erfolg eines Unternehmens gibt es zwar kein Patentrezept, aber fünf Faktoren, die entscheidend sind:

- Markt- und Kundenfokus: Das Denken und Handeln ist auf den Markt und die Kundenbedürfnisse ausgerichtet.
- Mitarbeiterfokus: Die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter sind der Ursprung von Ideen und

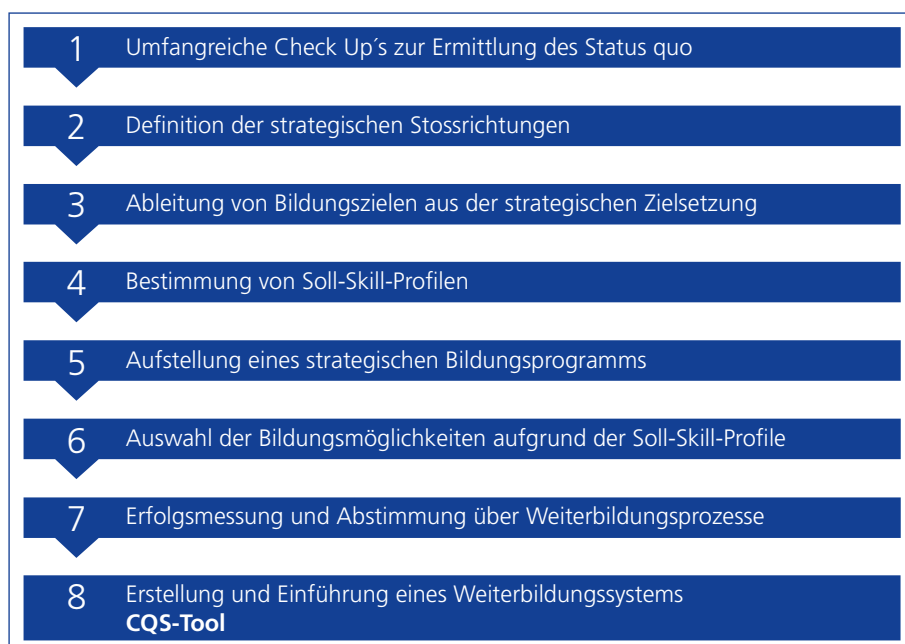
Verbesserungen. Die Mitarbeiter haben Gestaltungsfreiraum und können offen Ideen austauschen und weiterentwickeln.

- Technologie- und Wissensfokus: Technologie und Know-how sind die Faktoren des Vorsprungs, der immer wieder forciert und ausgebaut werden muss. Neue Technologien sind in bestehende zu integrieren.
- Lern- und Verbesserungsfokus: Erfolgreiche Unternehmen hören nie auf zu lernen und verbessern sich dadurch systematisch. Lernen gehört hier zur täglichen Arbeit.
- Langfristiger Fokus: Nicht schnell aufgeben, beharrlich langfristige Ziele verfolgen und ein dauerhaftes Konzept haben, sind weitere Merkmale erfolgreicher Organisationen. Hier bestimmt die Vision das tägliche Handeln.

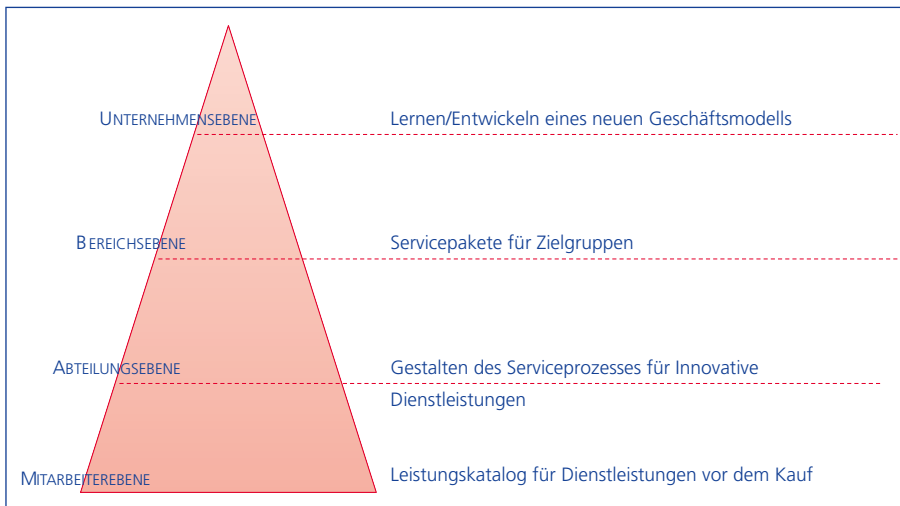
Nur wenn diese fünf Felder durch das Management richtig verknüpft und koordiniert werden, kann sich ein langfristiger Erfolg einstellen, der sich dann in stabilen und überdurchschnittlichen Renditen und einem überproportionalen Wachstum niederschlägt.

Wandel im Wertmanagement

Ziel eines Unternehmens ist es, zu wachsen und Wert zu schaffen. Um möglichst ertragsstark zu entwickeln und ein bestimmtes Wachstum sicherzustellen, muss man Wertetreiber ermitteln. Wäh-



Das Company Qualification System (CQS)



Lernebenen im Unternehmen

rend sich die traditionellen Werttreiber stark an materiellen Faktoren, wie Gebäude, Maschinen und Anlagen orientieren, setzen die innovativen stärker auf immaterielle Größen, wie die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter oder die Kompetenzen von Kunden und Lieferanten. Das Managen von Netzwerken und Kooperationen rückt in den Vordergrund und wird wichtiger.

Vorsprünge schaffen

Vorsprünge sind die entscheidenden Faktoren, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen und diese in wachsende Umsätze und stabile Ergebnisse umzumünzen. Vorsprünge sind heute jedoch von immer kürzerer Dauer, die Konkurrenz holt schnell auf. Damit wird es entscheidend, wie ein Unternehmen Vorsprünge schaffen und halten bzw. ausbauen kann. Lernen muss daher fokussiert sein. Welches Wissen wird benötigt, um einen Vorsprung zu realisieren?

Vorsprünge können unterschiedlicher Natur sein. Auf den ersten Blick sind es primär Produkte und ihre Funktionalitäten, auf den zweiten Blick aber die Werttreiber hinter den Produkten. Daher muss man die Entwicklungs-, Herstell-, Beschaffungs- und Qualitätssicherungsprozesse neu gestalten und auf den Markt ausrichten.

Die Fähigkeit, systematisch Prozesse zu verbessern, ist nicht allein auf Methoden des Prozessmanagements zurück-

zuführen, sondern im Wesentlichen auf die Kultur und das Wertesystem des Unternehmens. Je mehr man von den physischen Aspekten des Produkts zu den Prozessen und der Kultur des Unternehmens kommt, umso mehr verschiebt sich das Gewicht und die Relevanz von den harten quantitativen zu den weichen qualitativen Faktoren. Diese sind aber zumeist nicht dokumentiert und können nur schwer kopiert werden. Damit sind Organisationen, die sich durch Vorsprünge bei Produkten, Prozessen und Unternehmenskultur unterscheiden, weniger angreifbar und langfristiger erfolgreich als Unternehmen, deren Vorsprung nur auf harten Faktoren beruht. Erfolgreiche Unternehmen lernen dabei auf mehreren Ebenen und Wegen.

Formen des Wissens

Das Lernen bei Produkten, Prozessen und der Unternehmenskultur wird von den Rahmenbedingungen beeinflusst. Zu beachten ist, dass Wissen heute eine kurze Halbwertszeit hat. Daher muss sich der Lernprozess dieser hohen Geschwindigkeit anpassen. Jedoch kann man durch äußere Vorgaben allein nicht schneller lernen. Erst der Aufbau einer neuen, besseren und auch schnelleren Lernkultur hilft hier weiter. Dazu müssen sich Instrumente, Methoden und Kultur des Lernens wandeln.

Bei den Ebenen des Lernens muss beachtet werden, ob das Wissen verfüg-

bar und wie es benutzbar ist. Explizites Wissen findet man in Berichten, Datenbanken, Notizen und Büchern, während implizites Wissen schwieriger zu finden ist. Implizites Wissen sitzt nämlich primär in den Köpfen der Mitarbeiter und ist damit nicht so schnell abrufbar, wie Wissen das elektronisch gespeichert ist. Aber gerade dieses implizite Wissen ist oft aktueller, umfassender und wertvoller als das explizite dokumentierte Wissen. Daher zeichnen lernende Unternehmen sich dadurch aus, dass die Grenzen zwischen implizitem und explizitem Wissen verschwinden, ein guter und einfacher Informationsaustausch durch eine offene Kommunikation geprägt ist. Der freie Informations- und Datenfluss ist garantiert.

Kultur des Lernens

Lernen kann man nicht anordnen. Es braucht eine besondere Atmosphäre und Umgebung, um erfolgreich zu gedeihen. Persönliche Freiheit sowie Bereitschaft und Erlaubnis über Grenzen hinweg zu denken sind wichtige Voraussetzungen. Lernen erfordert den offenen Dialog zwischen Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern. Ebenso muss man bereit sein, den Dialog über die Unternehmensgrenzen hinaus zu pflegen. Kunden, Lieferanten und Partner müssen mit einbezogen werden.

Kaum ein Unternehmen kann es sich heute noch leisten, neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle alleine zu entwickeln. Die Innovationszyklen haben sich verkürzt und neue Wege müssen beschritten werden. Daher rückt die Innovationskultur in den Fokus des Topmanagements.

Die aktuelle Studie „Erfolgsfaktor Innovationskultur“ zeigt, dass hier noch viel Luft nach oben vorhanden ist. Nur ein Drittel der Mitarbeiter können sich an Innovationszielen orientieren.

Laut Absatzwirtschaft ließen mehrere Konzerne für die Strategieplanung 2012 zunächst ihre Innovationskultur analysieren. Im Brennpunkt der Analysen stehen stets die Bewahrung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Konzerne. In manchen Fällen genügt es,

eine neue Kommunikationskultur zu etablieren, um die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen zu erhöhen.

Arten des Lernens

Lernen ist vielfältig. Es besteht aus einer Kombination verschiedener Formen des Lernens. Ein wichtiger und bedeutender Bestandteil des Wissenserwerbs in Unternehmen ist das Lernen aus Erfahrung. Dabei geht man von Bewährtem aus. Es ist auf Verbessern ausgerichtet und trägt zur Stabilität bei. Lernen von anderen überspringt diese Grenzen und kann das eigene Vorgehen in Frage stellen. Eine besondere Form ist das sogenannte Benchmarking, eine Methode, bei der man sich mit anderen vergleicht, um Schlüsse auf die eigene Struktur und das eigene Verhalten zu ziehen. Dies kann zu radikalen Veränderungen führen, die das ganze Unternehmen beeinflussen.

Benchmarking kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen: im Gesamtunternehmen, in den einzelnen Bereichen, in den verschiedenen Prozessen, in der Teamentwicklung und auf der Ebene des Einzelnen. Es kann auf Produkt-, Kosten- und Kulturebene erfolgen.

Je weiter man von den Produkten über die Prozesse bis zu einzelnen Aktivitäten kommt, umso stärker verschiebt sich die Gewichtung von den quantitativen zu den qualitativen Faktoren.

Bausteine des Wissensmanagements

Erfolgreiches Wissensmanagement ist wie ein Puzzle, man benötigt nicht nur die einzelnen Bausteine, sondern muss diese auch richtig und geschickt zusammensetzen.

Der Einsatz der Methoden des Wissensmanagements muss gekoppelt sein mit der Qualifikation und der Motivation der Mitarbeiter, aber auch mit der Führung. Diese sollte den Mitarbeitern den nötigen Freiraum bieten und Instrumenten und Methoden der IT einsetzen, um Wissen zu erfassen, zu strukturieren und zuzuordnen.

Wissen wird immer mehr zum Werttreiber im Unternehmen und insbesondere in den Prozessen des Unternehmens. Prozesse müssen permanent geprüft und verbessert werden. Prozess KAIZEN ist die Methode, die durch das Wissen aller am Prozess Beteiligten, diesen schlanker und effizienter macht.

Wissensmanagement wird damit zur Führungsaufgabe, Strategie, Ziele und Methoden müssen als Rahmen definiert werden. Führung heißt auch, die Rolle der Steuerung festzulegen, um sicherzustellen, dass die Lernziele erreicht werden. Außerdem sollte man Mitarbeiter fördern, die sich durch eine systematische Wissensentwicklung auszeichnen.

Ebenen des Lernens

Lernen ist ein Prozess, den man systematisch strukturieren muss. Es darf nicht zufällig und unkoordiniert passieren, sondern muss geplant und gesteuert werden. Lernen muss heute durchgängig auf allen Ebenen praktiziert werden. Nur so kann man das Ziel „ein lernendes Unternehmen“ erreichen.

Auf der Unternehmensebene ist das Lernen stark mit der Unternehmensvision, den strategischen Zielen und dem Wertesystem verknüpft. Aus der Vision leitet man die Aktionen ab.

Auf Bereichsebene sollte man das aktuelle Geschäftsmodell überprüfen und gegebenenfalls ein neues entwickeln und implementieren.

Auf der Teamebene prüft man die Prozesse innerhalb eines Geschäftsmodells und gestaltet sie neu oder verbessert sie. Erstmalige Abläufe wie der Customer Service Prozess müssen entwickelt und neu aufgesetzt werden.

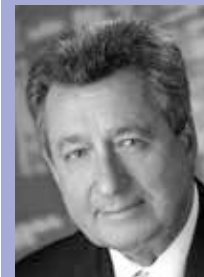
Der Einzelne muss innerhalb des neuen Geschäftsmodells seine zukünftige Rolle finden und in diese hineinwachsen, also mit neuen Kompetenzen und Verantwortungen umgehen.

Erst dieses Zusammenspiel schafft die Voraussetzung für ein lernendes Unternehmen, das in der Lage ist, permanent

Neues zu generieren und sich den geänderten Marktbedingungen aktiv anzupassen bzw. diese selbst zu gestalten.

Nur gut ausgebildete Mitarbeiter können kundenorientiert handeln und zu einer dauerhaften Kundenbindung beitragen. Eine ständige beruflich-betriebliche Aus- und Weiterbildung ist eine der sinnvollsten Investitionen, um bei Kunden sowie am Markt bestehen zu können. Das gilt auch für die Leitung eines Unternehmens: Um den wachsenden Herausforderungen begegnen zu können, ist Fortbildung ein Muss.

Hilfe dabei bietet das Tool CQS. Mit dem Werkzeug kann man eine gezielte und nachhaltige Aus- und Weiterbildung im Sinne lebenslangen Lernens planen.



Der Autor:

Prof. Dr. Claus W. Gerberich hat Maschinenbau in Karlsruhe, Mannheim und am M.I.T. Cambridge/Boston studiert. Er hat mehr als 25 Jahre Führungserfahrung in der Geschäftsleitung namhafter Unternehmen wie Schöller Lebensmittel GmbH, ADIDAS AG, Battelle Europa, STAFF Leuchten GmbH, Gerberich & Cie. Maschinenfabrik. Er ist seit zehn Jahren Unternehmensberater, Managementtrainer und Beirat in mehreren mittelständischen internationalen Unternehmen. Außerdem ist Professor Gerberich Leiter des Steinbeis Transferzentrums für ganzheitliche Unternehmensführung und Lehrbeauftragter an verschiedenen internationalen Hochschulen, u.a. an der European Business School, Oestrich-Winkel/Prag/Budapest und der Graduate School of Business Administration Zürich.

gerberich@wissensmanagement.net