

## **Die Zukunft gestalten mit Lern- und Wissensmanagement**

Das think!t@ank-Management-Model®

Dipl. oec. Rainer Weichbrodt

Commerzbank, die Zeitschrift Impulse und die Financial Times Deutschland verliehen im Januar 2004 der Brühne Gruppe in der Kategorie der Firmen mit bis zu 250 Mitarbeitern für ihr Konzept einer ganzheitlichen und wissensorientierten Unternehmensführung den Preis Wissensmanager des Jahres 2003.

### 1. Vorbemerkung: Die Brühne Gruppe

Die Brühne Gruppe wurde 1899 gegründet und befindet sich derzeit in der 3. Generation in Familienbesitz. Im Jahre 2003 wurde mit 87 Mitarbeiter in 6 Standorten ein Umsatz von ca. 30 Mio. Euro erwirtschaftet. Zur Brühne Gruppe gehören:

- H. Brühne Baustoff- und Transport GmbH & Co KG seit 1899 (Gewinnung und Aufbereitung von Kalksteinen aus eigenen Steinbrüchen, Baustoffhandel)
- H. Brühne Umwelttechnik GmbH & Co KG seit 1970 (Betrieb einer Deponie und Betrieb von Recyclinganlagen)
- H. Brühne Entsorgung GmbH & Co KG seit 1995 (Beratung Logistik, Abfallmanagement)
- Think!t@nk Gesellschaft für Zukunftsgestaltung mbH seit 2002 (Systemisches Management, Lern- und Wissensmanagement, Innovationsmanagement, Internet- und Intranetanwendungen)
- GHB Gesellschaft zur Herstellung von Bindemitteln und Sorbenten mbH & Co KG seit Januar 2003 eine 35 % Beteiligung (Immobilisierung von Schadstoffen in mineralischen Abfallstoffen)
- LKW-Maut-Service GmbH seit Juli 2003 (Dienstleistungen für das Speditionsgewerbe, Call-Center, Telematikdienste, Online-Dienstleistungen über das Internet)

### 2. Ausgangslage: Erfordernis einer Neuorientierung der Brühne Gruppe

Die im Moment hervorragende wirtschaftliche Lage der Brühne Gruppe war in den letzten Jahren nicht immer gegeben, im Jahre 1990 war die Ausgangslage noch grundlegend anders. Trotz eines guten Gesamtergebnisses stand die Brühne Gruppe vor einer schwierigen und ungewissen Zukunft, da keine nachhaltige Gewinnsituation erkennbar war. 11 der 12 Profit-Center erwirtschafteten Verluste, und die Zukunft des einzig gewinnbringenden Bereiches - die Deponie – war pessimistisch zu beurteilen. Als Folge zeichnete sich eine prognostizierte Cash-Flow-Lücke für das Ende des Jahrtausend ab.

Neben der schwierigen wirtschaftlichen Situation hatte das Unternehmen mit internen kulturellen Schwierigkeiten zu kämpfen. Ein bevorstehender Paradigmenwechsel, der zu diesem Zeitpunkt unvermeidbar war, traf auf mangelndes Verständnis seitens der Mehrzahl der Mitarbeiter. Aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage und der daraus resultierenden Unsicherheit bezüglich der eigenen Zukunft herrschte eine negative Stimmung vor. Die Unternehmenskultur war reduziert auf das Minimum der Sorge um die eigene Person bzw. bestenfalls die eigene Abteilung. Die folgenden Zitate von damals getätigten Aussagen, können zur Veranschaulichung der um 1990 in der Brühne Gruppe herrschenden Stimmung bzw. Kultur dienen:

- „Wir sollen das Wir-Gefühl verbessern? Da machen wir nicht mit!“

- „Wenn wir gewusst hätten, dass Sie ein Controlling einrichten, wären wir nicht zu ihnen gewechselt.“
- „Der Außendienstmitarbeiter braucht keine Umsatzliste, der soll seine Arbeit machen.“
- „Wir haben keine Zeit für Strategiefragen, wir müssen uns um das operative Geschäft kümmern.“
- „Das operative Geschäft ist zwar defizitär, aber das müssen Sie strategisch sehen.“

Die damals in der Brühne Gruppe herrschende „ich-bezogene“ Kultur war das exakte Gegenteil einer „high care“ Kultur, welche als Idealkultur für den erfolgreichen Einsatz eines Wissensmanagementsystems gesehen wird. In einer solchen „high care“ Kultur, die durch gegenseitiges Verständnis, Aushelfen und Unterstützung für den anderen geprägt ist, wird in direkter Weise das Auffinden, das Teilen sowie das Generieren von Wissen innerhalb der Organisation unterstützt. Dies zu erreichen war der Ausgangspunkt zum strategischen Umbau der Brühne Gruppe nach 1990.

### 3. „Konzept 2000“

Basierend auf der oben beschriebenen Ausgangslage wurde im Jahre 1990 ein „Konzept 2000“ für den Planungszeitraum 1991 – 2000 zur Bewältigung der bestandsgefährdenden Situation beschlossen. Das „Konzept 2000“ unterstand der direkten Führung von Rainer Weichbrodt, dessen Eintritt in das Unternehmen mit der Entwicklung des „Konzept 2000“ zusammenfiel, und somit maßgeblichen Anteil an der erfolgreichen Neuorientierung der Brühne Gruppe hat. Ziel des „Konzept 2000“ war es eine strategische Neuorientierung vorzunehmen, um das langfristige Überleben zu gewährleisten. Die Brühne Gruppe stand vor einem grundlegenden Wandel von einem „Old Economy“ Unternehmen mit den Hauptinputfaktor Muskelkraft, wie er für die Gewinnung und Aufbereitung von Kalksteinen aus Steinbrüchen notwendig war, zu einem „New Economy“ Unternehmen mit dem Hauptinputfaktor Kopfarbeit, wie er für die think!@nk Gesellschaft für Zukunftsgestaltung mbH in den Bereichen Beratung, Training und IT-Dienstleistungen Grundvoraussetzung für den Erfolg ist. Für diesen Wandel bedurfte es mehr als einer reinen Umstellung der produzierten und angebotenen Produkte. Nicht die Umstellung der Produktpalette war der Schlüssel zum Erfolg, sondern die Einstellung und Motivation der Mitarbeiter zum strategischen Wandel. Der Erfolg des „Konzept 2000“ hing von den Mitarbeitern ab, die diesen für sie schwierigen strategischen Wandel mitmachen, ja sogar maßgeblich mittragen mussten.

#### 3.1 Ablauf „Konzept 2000“

Kernelement der strategischen Neuorientierung war die Implementierung eines Total Quality Managements<sup>1</sup> mit den Schlüsselkomponenten Kommunikation, Lernfähigkeit, Vertrauen und Prozessorientierung. Basierend auf dem Total Quality Management Konzept wurden folgende vier Grobphasen festgelegt, welche der langfristigen strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens dienen sollten. Phase 1 war zu diesem Zeitpunkt bereits abgeschlossen und diente ausschließlich der Veranschaulichung der vergangenen Orientierung. Die vier Phasen mit ihrer zeitlichen Abfolge Dauer lauten wie folgt:

Phase 1: Unkontrolliertes Wachstum (1988-1990)

Phase 2: Erkennen und Gegensteuern (1991-1992)

---

<sup>1</sup> Der Begriff Total Quality Management wurde erst später festgelegt, da zum damaligen Zeitpunkt das Schlagwort Total Quality Management noch nicht in der Öffentlichkeit verbreitet war.

Phase 3: Konsolidierung und Entwicklung (1993-1995)

Phase 4: Positionierung im Markt (1995 und weiter)

Im Jahr 1998 kam es mit der Implementierung des EFQM Excellence Modell zu einer Modifizierung des „Konzept 2000“ mit einer noch stärkeren Fokussierung auf Wissensmanagement. Wissensmanagement wurde zu einem bedeutenden, wenn nicht sogar zu dem bedeutendsten Faktor für den zukünftigen nachhaltigen Erfolg der Brühne Gruppe. Als wichtigste Herausforderung seitens der Unternehmensleitung wurde die Realisierung der Wissensarbeit als aktive Managementaufgabe gesehen, was ein intensives Auseinandersetzen des Managements mit den Themen Wahrnehmung, Kommunikation, Denken, Lernen und Wissen notwendig machte. Fragen, die im Rahmen eines ersten Auseinandersetzens mit diesem Thema von der Unternehmensführung beantwortet werden mussten, waren beispielsweise:

- Was unterscheidet Informationen und Wissen?
- Wie sieht das Zusammenspiel Mensch-Organisation-Technik aus?
- Was ist Organisationale Intelligenz oder eine Lernende Organisation?
- Wie steht Wissensmanagement zu anderen Managementansätzen, wie z.B. Qualitäts-, Risiko- und Prozessmanagement?

Dieser Schritt war eine elementare Vorstufe für die Implementierung eines erfolgreichen und für das Unternehmen maßgeschneiderte Wissensmanagementsystems. Die eingehende Auseinandersetzung mit der Materie kostete zu Beginn viel Zeit, was jedoch keine verlorene Zeit war, da später weniger Korrekturen anfielen.

#### 4. Wissensmanagement

Aufgabe eines Wissensmanagementsystems ist es, Wissen, das in Organisationen, ihren Mitarbeiter bzw. Interaktionen und Beziehungen existiert, zu erfassen, zu lokalisieren, zu transferieren, zu teilen und, sofern möglich, daraus neues Wissen zu generieren. Dazu mussten als erstes in der Gesellschaft bzw. Wirtschaft oft identisch verwendete Begriffe wie Daten, Informationen, Wissen, implizites Wissen und explizites Wissen aber auch Begriffe wie Denken und Lernen eindeutig festlegt und sofern unterschiedlich voneinander abgrenzt werden. Dies war insofern notwendig als Daten, Informationen, explizites und implizites Wissen im Rahmen des Wissensmanagement unterschiedlich behandelt werden müssen, um eine Nutzenmaximierung des Faktors Wissen erreichen zu können. Daten und Informationen und bis zu einem gewissen Grad auch explizites Wissen können in einer Datenbank, sei es elektronisch oder nicht, „gespeichert“ werden. Implizites Wissen hingegen kann nur sehr schwer und in Bruchstücken - sofern es überhaupt möglich ist - „gespeichert“ werden. Im Rahmen des Wissensmanagement muss beachtet werden, dass für die Weitergabe von implizitem Wissen in den meisten Fällen persönlicher Kontakt notwendig ist.

Dank der vorher präzise definierten Anforderungen an ein Wissensmanagementsystem war im Fall der Brühne Gruppe klar, dass ein gut funktionierendes Wissensmanagementsystem sich nicht darauf beschränken konnte, ausschließlich vorhandenes Wissen, selbst wenn es sich dabei um implizites Wissen handelt, zugänglich zu machen. Aufgabe des Wissensmanagementsystems war es, die Dynamik der immer komplexer werdenden Unternehmensumwelt zu verstehen und in weiterer Folge für einen permanenten Zufluss von neuem Wissen sorgen. Bei der Implementierung des Wissensmanagementsystems griff die Brühne Gruppe auf das theoretische Modell über die Bausteine

des Wissensmanagements von Probst<sup>2</sup> zurück. Grundlage des Modells sind sechs Bausteine (Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensbewahrung, Wissensnutzung und Wissens(ver)teilung), die in gegenseitiger Wechselwirkung und Abhängigkeit zueinander stehen und sich gegenseitig verstärken bzw. abschwächen und im Extremfall sogar aufheben können.

Ein für das Unternehmen optimales Wissensmanagementsystem kann nur implementiert werden, wenn vorher präzise festgelegt wird, was damit erreicht werden soll und welche Vorarbeiten und Vorbedingungen dafür notwendig sind. Unter „Vorarbeiten“ wurden in diesem spezifischen Fall der Brühne Gruppe neben einer detaillierten Differenzierung und Abgrenzung der oben kurz erwähnten Begriffe das Verständnis über das ideale und perfekte Zusammenspiel zwischen Mensch, Organisation und Technik verstanden. Folgende Themenschwerpunkte hatten sich in diesen Bereichen herauskristallisiert und mussten beantwortet werden, bevor mit der Implementierung des Wissensmanagementsystems begonnen werden konnte:

- Mensch: Das Denken verstehen
- Organisation: Neue Formen der Zusammenarbeit
- Technik: Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien



Im Rahmen eines Zusammenspiels zwischen Mensch, Organisation und Technik stehen die drei Betrachtungsebenen des Wissensmanagements in gegenseitiger, mehr oder minder starker Wechselwirkung und Abhängigkeit zueinander. Im vorliegenden Fall der Brühne Gruppe kann der Einfluss des Bereiches „Das Denken verstehen“ auf den Erfolg des Wissensmanagements mit 50 % geschätzt werden, 30 % basieren auf „Neue Formen der Zusammenarbeit“ und die restlichen 20 % basieren auf der „Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien“.

<sup>2</sup> Gilbert J.B. Probst ist ordentlicher Professor für Organisation und Management und Direktor des MBA-Programms (Master in Business Administration) an der Universität Genf.

Im Gegensatz zu vielen, in der Praxis vorherrschenden Wissensmanagementsystemen wurde bei der Brühne Gruppe das Hauptaugenmerk nicht auf die Implementierung eines ausschließlich informations- und kommunikationsgetriebenen Wissensmanagementansatzes gelegt, ohne vorher die Grundlagen genauestens studiert zu haben, sondern die spezifischen Erfordernisse eines solchen Systems im Hinblick auf die verschiedenen Arten von Wissen wurden vor der Implementierung des Systems festgelegt. Hierbei sind vor allem die Unterschiede zwischen implizitem und explizitem Wissen zu nennen, sowie deren Bedingungen für die Identifikation, die Transferierbarkeit und die Generierung von neuartigem Wissen. Wissensmanagement wird nur dann strategisch elementare Beiträge für die Unternehmung erbringen, wenn es im Sinne eines Denk- und Lernmanagements verstanden wird – gemäß der Aussage: *Panta Rhei – Alles fließt!*

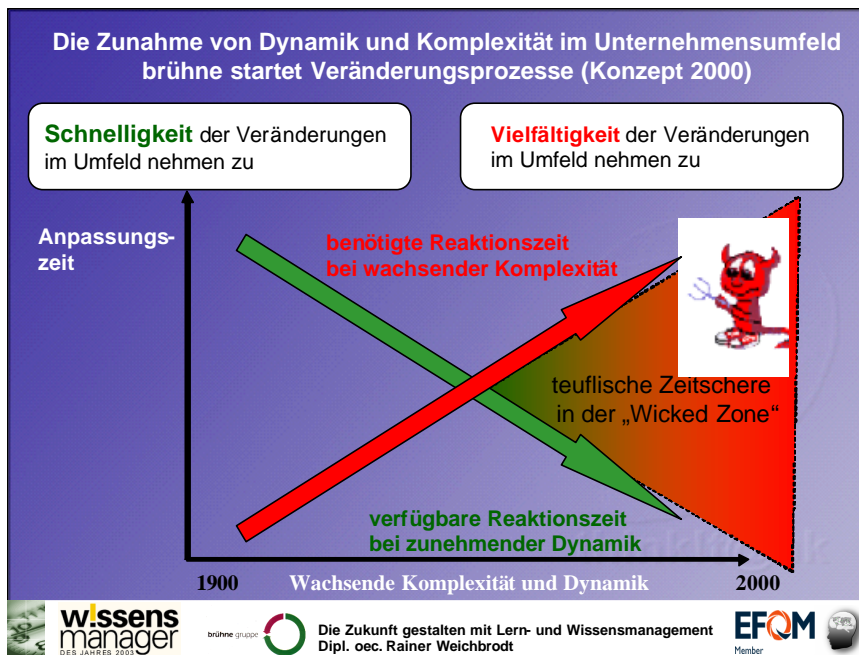
#### 4.1 Das Denken verstehen

Einer der ersten Schritte bei der Implementierung eines ganzheitlich verknüpften Wissensmanagementsystems war, ein grobes Verständnis der Denkvorgänge von Individuen zu finden. Hierbei kommt dem vernetzten und systemischen Denken eine elementare Rolle zu. Vernetztes und systemisches Denken ist für das Individuum der Schlüssel zum Erfolg in der Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Innerhalb der Brühne Gruppe wird vernetztes Denken als wichtigste Fähigkeit der Mitarbeiter gesehen. Aufbauend auf dem vernetzten und systemischen Denken der einzelnen Mitarbeiter ist die Schlüsselherausforderung für die Organisation das erfolgreiche vernetzte Lernen und Zusammenarbeiten zwischen den einzelnen Teilen der Organisation – sprich den Mitarbeitern.

Im Idealfall werden in einer Lernenden Organisation die Komponenten Lernmotivation, Lernkultur, Wissensbasis und Lerntechniken sowie Veränderungsbereitschaft zu einem ganzheitlichen Bild zusammengefügt. Hier bestätigt sich die Kernthese ganzheitlichen Denkens: „Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile“. Für sich alleine haben die einzelnen Komponenten einen bestimmten Nutzen für die Organisation. Vernetzt man die Einzelteile, ergibt sich ein wesentlich höherer Nutzen, sowohl für die Organisation, als auch für den einzelnen Mitarbeiter. Diese Weiterentwicklung des Mitarbeiters kommt nun wieder dem Unternehmen zugute, da der Mitarbeiter seine neu erworbenen Fähigkeiten in das Unternehmen einbringt, sofern man ihn lässt bzw. dabei fördert.

#### 4.2 Neue Formen der Zusammenarbeit

Um in der derzeitigen Wirtschaft – idealer ist die Bezeichnung Unternehmensumwelt - erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen schnell und sicher auf sich auftuende Veränderungen in der Unternehmensumwelt sowie deren Grad an Komplexität reagieren. Die Lernzeit zwischen den einzelnen Krisen nimmt ebenso ab, wie die Zeit, die für die rechtzeitige Früherkennung dieser Krisen zur Verfügung steht. Die steigende Komplexität der Sachverhalte bei gleichzeitiger Reduktion der verfügbaren Zeit gilt selbstverständlich auch für das Wissensmanagement, da in der derzeitigen wissens- und lernorientierten Wirtschaft dem Produktionsfaktor Wissen eine herausragende Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung zukommt und dieser Faktor Wissen bestmöglich eingesetzt werden muss.



Neben der Schnelligkeit der Veränderungen im Umfeld erhöht sich auch die Vielfältigkeit der Veränderungen im Umfeld drastisch. Die Folge sind eine Zunahme der benötigten Reaktionszeit bei wachsender Komplexität und eine gleichzeitige Abnahme der verfügbaren Reaktionszeit bei zunehmender Dynamik. Die Unternehmen befinden sich in einer „teuflichen Zeitschere“, wo immer weniger Zeit für das Reagieren auf bzw. dem Umgang mit bestimmten Veränderungen zur Verfügung steht.

Dieses Dilemma spiegelt sich ebenfalls in der Arbeitswelt der Mitarbeiter wider. Die zunehmenden und immer schneller werdenden Veränderungen, die vermehrten und immer aufwendigeren Projektarbeiten, sowie die vermehrte und immer wichtigere Lernzeit bei gleichzeitig sinkendem Personalbudget und stärker werdender Freizeitorientierung erhöhen den Druck auf den einzelnen Mitarbeiter. Der Schlüssel zur Bewältigung dieser vielfältigen und vielfach konkurrierenden Herausforderungen ist die Erhöhung von Prozess-, Projekt- und Lerneffizienz durch ein effektives und effizientes Lern- und Wissensmanagement.

Ein elementarer Schritt in diese Richtung ist, die verfügbare Zeit für das Lernen nicht weiter zu reduzieren. Eine Reduktion der für Lernen, Denken und Wissensschaffung eingeplanten Zeit ist strategisch gesehen immer kontraproduktiv, da in der Lern- und Projektzeit die „Wurzeln“ für die Erfolge der Zukunft gepflegt werden. Der in der Gegenwart betriebene Lernaufwand bildet die Basis für den Erfolg in der Zukunft. Dieser Ansatz wird bei vielen Unternehmen nicht ausreichend beachtet, da das Hauptaugenmerk leider viel zu oft auf kurzfristigen Gewinnoptimierungen, Umsatzoptimierungen und dergleichen gelegt wird.

**„In Lern- und Projektzeit pflegen wir die Wurzeln für die Erfolge der Zukunft“**

**Lernen**

**Projekte**

**Prozesse**



*„Die ökonomische Wertschöpfung wird heute dominiert durch Innovation, und die laufende Suche nach neuen Wegen, um Markt- und Kundenbedürfnisse zu befriedigen, die den größten wirtschaftlichen Ertrag bringt. Und das bedeutet, dass Sie als Unternehmen in Ihr Intellectual Capital investieren müssen. Sie müssen in »Knowledge Upgrading« investieren und in Strukturen, die Ihnen helfen zu innovieren und einen Unterschied zu machen“*



**Leif Edvinsson**  
Brain of the year 1998



brühne gruppe

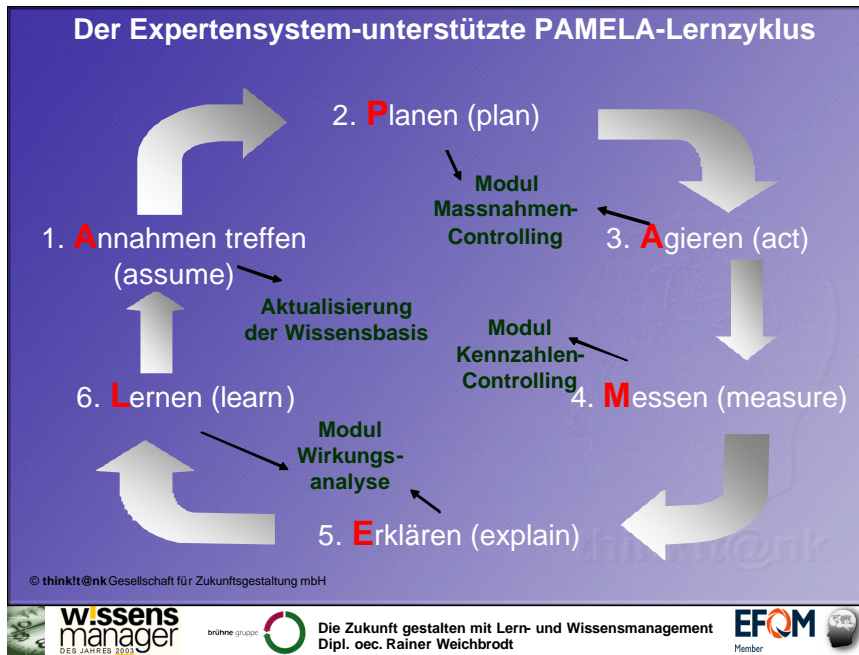
**Die Zukunft gestalten mit Lern- und Wissensmanagement**  
Dipl. oec. Rainer Weichbrodt




#### 4.3 Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien

Die technologischen Fortschritte im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Geschwindigkeit in der Gesellschaft und in der Wirtschaft weiter erhöht. Dies trifft wahrscheinlich noch viel stärker auf den Bereich Wissensmanagement zu, da Wettbewerbsvorteile in der heutigen Wirtschaft in den meisten Fällen durch den Wirtschafts- und Produktionsfaktor Wissen erreicht werden. Durch den Einsatz neuer Technologien konnte die Zugriffszeit auf Daten, Informationen und Wissen erheblich reduziert werden. Musste man früher nach Informationen in – bildlich gesprochen – alten und verstaubten Archiven suchen, genügen heutzutage, bei richtiger Anwendung, bereits ein paar Mausklicks bzw. Tastendrucke, um an die benötigten Daten und Informationen zu kommen. Obwohl im eigentlich Sinn der Trend hin zum Wissensmanagement hauptsächlich durch den Einsatz von IT-unterstützten Wissensmanagementsystemen ausgelöst wurde, sind sie nicht der alleinige Heilbringer. Informations- und Kommunikationstechnologien spielen in den Wissensmanagementsystemen eine wichtige Rolle zur Ergänzung der persönlichen Kommunikation von Angesicht zu Angesicht (=face-to-face-communication), können jedoch keinesfalls als Ersatz für die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht dienen. Ist jedoch beispielsweise kein persönlicher und direkter Kontakt zwischen Mitarbeitern, aus welchen Grund auch immer, möglich, helfen sie Daten und Informationen zugänglich zu machen bzw. Kontakte zu Wissensträgern herzustellen. Moderne Technologien beschränken sich aber nicht nur auf den Austausch von Informationen bzw. zur Kommunikation, sie eignen sich bis zu einem bestimmten Grad als Lernunterstützung, was von der Brühne Gruppe mit Hilfe von PAMELA®<sup>3</sup> erreicht wird.

<sup>3</sup> PAMELA® ist ein eingetragenes Markenzeichen der think!@nk Gesellschaft für Zukunftsgestaltung mbH) und setzt sich zusammen aus den Komponenten: **P**lan (planen), **A**ct (agieren), **M**easure (messen), **E**xplain (erklären), **L**earn (lernen) und **A**ssume (Annahmen treffen).



PAMELA® - ein System, welches das Lern- und Wissensmanagement unterstützt - ist ein elementarer Bestandteil in der Sicherung des zukünftigen Fortbestandes und laufenden Verbesserung bzw. Weiterentwicklung der Brühne Gruppe. Langfristig ist nur durch eine ständige Verbesserung ein Überleben möglich, denn: „In einer sich weiterentwickelnden Welt bedeutet Stillstand nichts anderes als Rückschritt.“ Diese Idee eines ständigen Verbesserungsprozesses ist in die Unternehmenskultur zu implementieren, um eine Kultur zu schaffen, in der ein effektives und effizientes Lern- und Wissensmanagement möglich ist.

Der Grad der Verwendung des Wissensmanagementsystems und somit in weiterer Folge der Grad der tatsächlichen Effektivität und Effizienz des Lern- und Wissensmanagement hängt zu einem hohen Teil von der im Unternehmen herrschenden Kultur ab. Während die tatsächlichen erreichten Ergebnisse in einer ich-bezogenen Ellbogen Kultur die Ergebnisse für das Unternehmen voraussichtlich gering bis nicht vorhanden sein werden, sind die Potenziale - sowohl ökonomisch als auch nicht-ökonomisch - in einer „high-care“ Kultur in ungeahnten, nicht vermuteten Höhen zu finden. Im Fall der Brühne Gruppe galt es und gelang es, die damals vorherrschende negative „ich-bezogene“ Kultur in eine „high care“ Kultur zu ändern, um den Faktor Wissen der Unternehmung und den Mitarbeitern nutzbar machen zu können, und somit die strategische Neuorientierung erfolgreich sicherzustellen.