

Wissensmanagement

1. Einführung:

- Wissen wird zum vierten Produktionsfaktor neben Boden, Arbeit und Kapital
- Bedürfnisse und Kundenwünsche an Produkte und Dienstleistungen werden zunehmend anspruchsvoller und vielfältiger
- der globale Wettbewerb zwingt die Unternehmen zu Investitionen in die Bereiche Qualität, Kosten, Zeit und Forschung und Entwicklung

1.1. Was ist Wissen?:

- die Definition des Wissensbegriffs gestaltet sich bis heute als Problem
- Duden: „Gesamtheit der Erkenntnisse auf einem bestimmten Gebiet; es entsteht erst durch das Verständnis von Zusammenhängen“
- Information stellt ein notwendiges Medium oder Material für die Bildung von Wissen dar

1.2. Was ist Wissensmanagement:

- es beschäftigt sich mit dem Teil der Lernprozesse, die als gestaltbar angesehen werden
- Führungskräften sollen gezielte Eingriffe in die organisatorische Wissensbasis geliefert werden
- die organisationale Wissensbasis umfaßt sämtliche, allen zugängliche individuelle und kollektive Wissensbestandteilen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrung, Routine, Normen)

2. Wissensschaffung im Unternehmen

2.1. Theorie der Wissensschaffung:

Dimension/Ebenen

- implizitem Wissen, das in den Köpfen der Organisationsmitglieder gespeichert ist und die informellen Fähigkeiten (Know-how) und mentalen Vorstellungen enthält und
- explizitem Wissen, das direkt und mit Erfahrung problemlos in Worten weitergegeben werden kann

2.2. Die Spirale des Wissens nach Nonaka:

- Sozialisation: Ein Individuum eignet sich durch Erfahrung, Beobachtung und Nachahmung implizites Wissen an (Lehrlingsausbildung)
- Externalisierung: Implizites, eigenes Wissen wird in Konzepten und Modellen artikuliert, und damit in kommunizierbares und diskutierbares explizites Wissen umgewandelt
- Kombination: Explizites Wissen wird in Kommunikationssystemen (z.B. Telefon, Computernetze) ausgetauscht; durch Sortierung, Filterung und Sammlung entsteht neues Wissen
- Internalisierung: Explizites Wissen wird in implizites Wissen eingegliedert (z.B. learning by doing)

3. Wissensmanagement

3.1. Konzept nach Albrecht:

- Wissensmanagement als ganzheitliches System und nicht an Experten, Stäbe und Abteilungen delegierbare Aufgabe der Unternehmensführung
- Gestaltungskonzeptionen: -- Wissensressourcen - Management
-- Humanressourcen - Management
-- Wissenstechnikmanagement
- Hauptaufgabe besteht in der Bereitstellung des notwendigen Wissens an der richtigen Stelle zum richtigen Zeitpunkt in erforderlicher Menge und Qualität,

3.2. Konzept nach Wilke (organisatorischer Ansatz):

- hier steht die Eigenständigkeit der Organisationsmitglieder im Vordergrund
- das System basiert auf zwei Grundpfeilern:
 - der Qualität der Mitglieder einer Organisation
 - dem kollektiven Wissen der Organisationsmitglieder
- die Qualität des Wissensmanagements bestimmt die Intelligenz der Organisation

3.3. Konzept nach Pawlowsky (personalwirtschaftlicher Ansatz):

- Aufgabe des Wissensmanagements liegt in der Abstimmung des zukünftigen Qualifikationsbedarfs mit den verfügbaren Qualifikationspotentialen
- die drei Formen möglicher Ergebnisse des Lernprozesses als
 - Veränderung des Denkens (kognitives Lernen)
 - Veränderung des Fühlens (Organisationskultur)
 - Veränderung des Handelns (Verhalten)

4. Die Bausteine des Wissensmanagements

4.1. Wissensziele:

- die Aktivitäten des Wissensmanagements sollen eine wissensbewußte Unternehmenskultur schaffen
- operative und strategische Ziele müssen aufeinander abgestimmt sein
- Ziele müssen quantifizierbar sein
- sie müssen für Mitarbeiter, Teams und Organisationen formuliert werden

4.2. Wissenstransparenz:

- vor teuren Investitionen zum Aufbau neuen Wissens müssen die Wachstums- und Kostensenkungspotentiale des Produktionsfaktors "Wissen" ausgeschöpft bzw. transparent gemacht werden
- die Träger internen und externen Wissens müssen identifiziert und die Suche der Mitarbeiter nach Lösungen muß unterstützt werden
- die Schwierigkeiten des Managements liegen in der zielgerichteten Selektion relevanter Informationen aus Fachliteratur, Emails, Technologieberichten und dem Internet
- Beispiele für die gezielte Systematisierung wissenswerter Information sind "Knowledge Maps", Wissenstopographien und Wissensbestandskarten

4.3. Wissenserwerb:

- bei der Beschaffung von Wissen müssen Unternehmen oft auf externe Quellen zurückgreifen (Weiterbildung, Kooperationen mit Kunden, Zeitschriftenrecherche, Konkurrenzanalyse und Zusammenarbeit mit Zulieferern)
- Die Akquisition von Wissen anderer Firmen ist eine Möglichkeit, schneller Kompetenzen aufzubauen als es aus eigener Kraft möglich wäre ((1)Übernahme innovativer Firmen, sog. "Produkt Links" = flexible Kooperationen, die den Zugang zu Wissensquellen für sich schnell ändernde Bereiche wie Produktion oder Marketing sichern.(2) Erwerb von Stakeholderwissen und dem Wissen externe Berater)

4.4. Wissensentwicklung:

- Wissensentwicklung besteht aus der Produktion von Fähigkeiten, neuen Produkten, besseren Ideen und leistungsfähigeren Prozessen
- individuelle Wissensentwicklung beruht auf Kreativität und Problemlösungsfähigkeit, die bei den Mitarbeitern unterstützt werden müssen (betriebliches Vorschlagswesen, KVP mit entsprechendem Anreizsystem (z.B. Opel)
- praktische Umsetzung in KMUs: Brainstorming, Brainwriting und Morphologie, ...
- praktische Umsetzung in großen Unternehmen: Szenariotechniken, Lernarenen, ...

4.5. Wissens(ver)teilung:

- technische Infrastrukturen können den simultanen Wissensaustausch über elektronische Netze fördern (Groupware- Systeme, MIS)

- Hauptproblem liegt in der Abschottung und Zurückhaltung von Wissen aus Angst vor persönlichen Nachteilen oder aufgrund eigensüchtiger Motive; Wissensmanagement muß dieses Wissen institutionalisieren
- Studien belegen jedoch, daß sich Unternehmen bei den hohen Investitionen in sog. "Knowledge-Sharing-Technologies" zu sehr auf die technische Dimension stützen und zu wenig auf die soziale Dimension eingehen
- Probleme liegen dabei oft :
 - in der geringen Vorbildfunktion des Top-Managements
 - im hohen Zeitaufwand für erfolgreiche Mitglieder, denen der Nutzen der Wissensweitergabe zu gering erscheint
 - in der Einstellung "Wissen ist Macht" - ich setze es lieber für meine Karriere ein (Wissensmonopolisierung)

4.6. Wissensbewahrung:

- Unternehmen besitzen oft informelle Netzwerke, die wichtige, aber wenig beachtete Prozesse steuern und die durch Reorganisation und Business Reengineering zerstört werden können
- Die Bewahrung dieses Wissens muß durch ständige Selektion, Aktualisierung und Speicherung organisiert werden

4.7. Wissensnutzung:

- dem Wissen des Anderen wird oft sehr skeptisch gegenübergestellt, weil es nicht "self invented" ist; wenn Unkenntnis über den Verfasser bzw. den Urheber herrscht, wird die Information nicht gerne verwendet; der potentielle Nutzer muß daher erst von der Qualität des Wissens überzeugt werden
- persönliche Beziehungen zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer können diese Hemmschwelle beseitigen

5. Wissen und Innovation:

- die Innovationsfähigkeit entscheidet über die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens; sie kann jedoch nicht verordnet werden, sondern entsteht aus einem Klima des Einfallsreichtums und der Kreativität
- mit Innovation wird meist ein deutlich höherer Kundennutzen oder Mehrwert verbunden, der sich auf Produkte und Dienstleistungen bezieht

Literatur

Abrate, H.: Betrieb und Praxis im Überblick; aus FAZ vom 18.1.1999

Lottermann/Bolduan: Betrieb und Praxis im Überblick. FAZ vom 26.10.1999, Nr. 248

Bulliger, H.: Wissen wird zum strategischen Wettbewerbsfaktor. FAZ vom 22.2.1999, ders.: Wissen wird nur selten geteilt. FAZ vom 7.12.1998



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>