

Peter Wengelowski

Wissensmanagement in Theorie und Praxis

Wissensmanagement zwischen Theorie und Praxis	1
1 Wissensmanagement – Ein Versuch der Konkretisierung –	2
2 Wissensmanagement in der Theorie	3
2.1 Nonaka/Takeuchi	3
2.2 Bausteinmodell des Wissensmanagements von Probst/Raub/Romhardt	5
2.3 Wissensmarktkonzept von North	6
3 Wissensmanagement in der Praxis	9
3.1 Schering AG Informationsebenen im Wissensmanagement	9
3.2 Xerox Corp. – Communities als Grundlage des Wissenstransfers	11
3.3 Hydrometer GmbH - Reorganisation auf der Basis der Wissensprozesse	12
3.4 Beispiel Stadt Köln	13
4 Wissensmanagement - Ein integrativer Versuch	14
5 Konsequenzen für die Implementierung von Wissensmanagement	19
Literaturliste	22
Zum Autor	23

1 Wissensmanagement - Ein Versuch der Konkretisierung –

Keine Diskussion um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen findet ohne die Nennung des Begriffs Wissensmanagement statt. Viele Unternehmen schmücken sich mit diesem Begriff, ohne aber deren Bedeutung und Konzeption genau zu kennen. Es impliziert die bessere Entwicklung, Verknüpfung und Verwertung des Unternehmenswissens. Dieses Wissen ist in einem hohen Maße an die Mitarbeiter gebunden. Im globalen Wettbewerb erscheint der Humanfaktor als einziges Unternehmenspotenzial schwer imitierbar und noch entwicklungsfähig. Eine Konzeption Wissensmanagement suggeriert die Optimierung dieses Unternehmensfaktors.

Beschäftigt man sich näher mit dem Begriff Wissensmanagement wird deutlich, dass viele Vorstellungen und Programme, die das Ziel haben, eine Wettbewerbsstärkung zu erzielen, darunter subsumiert werden. Insofern tummeln sich bekannte Konzepte wie Business Reengineering, Lean Production, Simultaneous Engineering, Groupware, Supply Chain Management oder auch Changemanagement.

Was ist nun dran an diesem neuen Begriff oder dieser Konzeption, wie wird er/sie möglicherweise in Theorie und Praxis ausgefüllt?

Im Folgenden werden daher unterschiedliche theoretische Konzepte und praktische Anwendungsbeispiele vorgestellt. Es zeigt sich, dass sich dabei eine große Bandbreite entwickelt hat. Daher wird eine mögliche Typologisierung von gedanklichen Ansätzen zum Wissensmanagement erläutert. Für das personenorientierten Wissensmanagementkonzept werden weitere Implikationen abgeleitet.

2 Wissensmanagement in der Theorie

In der theoretischen Auseinandersetzung sind eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Konzepte entstanden. Daher werde ich kurz einige relevante, immer in der Diskussion um Wissensmanagement genannte, erläutern und auf ihre Aussagen zum Management von Wissen hin analysieren.

2.1 Nonaka/Takeuchi

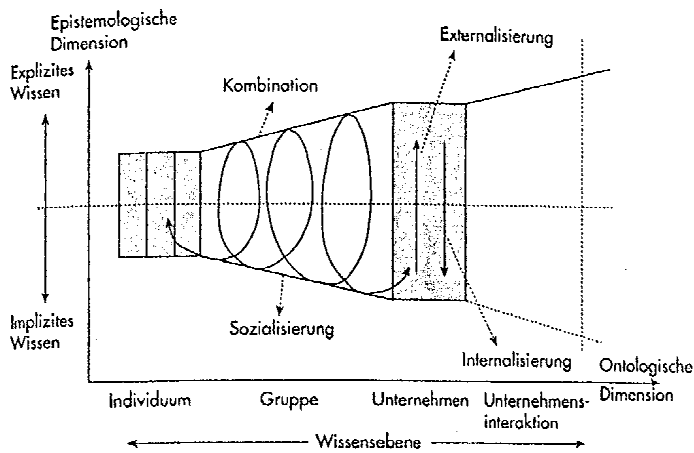


Abb. 1 Wissensspirale
Quelle: Nonaka/Takeuchi 1997, S. 87

Nonaka/Takeuchi haben auf Basis von vier Arten¹ des Wissenstransfers, welche sie als „Motor der gesamten Wissensschaffung“ bezeichnen, das Modell der Wissensspirale zur Schaffung von Wissen entworfen.

¹ Sozialisierung, Kombination, Externalisierung und Internalisierung

Entwicklungsmedium des neuen Wissens bleibt hierbei das einzelne Individuum und seine persönliche Wissensbasis, auf die das Unternehmen zurückgreifen muss. Im Prozess der Wissensschaffung eignet sich ein Individuum im Rahmen der Sozialisation implizites Wissen an. Danach wird das implizite Wissen durch Externalisierung, z.B. durch Interaktion mit anderen, artikuliert. Dieses neu geschaffene externe Wissen wird nun im Wege der Kombination mit anderem externen Wissen zusammengeführt. Die daraus abgeleiteten und z.B. in einem Handbuch veröffentlichten Erkenntnisse werden wiederum von weiteren Personen durch „Learning-by-doing“ internalisiert. Der Spiralprozess erfasst im Laufe der Zeit immer mehr Interaktionsgemeinschaften und durchdringt so nach und nach das Unternehmen. Durch das ständige Durchlaufen der vier Übertragungsarten und der damit einhergehenden kontinuierlichen Interaktion zwischen den Individuen sowie dem Lernen nimmt der gesamte Wissensbestand des Unternehmens immer weiter zu.

Nach Nonaka und Takeuchi ist „Information (...) ein Grundstoff, der Wissen ergeben kann“². Bei Wissen handelt es sich im Gegensatz zur Information um Vorstellungen und Engagement, Handeln und Bedeutung³, woraus sich eine Personengebundenheit ableiten lässt.

Das Modell orientiert sich an der Wissensschaffung in Unternehmen. Es wird ein Prozess des organisationalen Lernens dargestellt. Die Wissenserzeugung wird im Modell durch eine klare Intention, hohe Autonomie der Mitarbeiter, Fluktuation und kreatives Chaos, Redundanz der Informationen und eine notwendige Vielfalt unterstützt⁴, besonders für die Bewertung des Wissens, werden klare Strukturen und Vorgaben benötigt.

Als Rahmenbedingungen werden die Schaffung einer Kultur, die die Förderung der Kreativität unterstützt und eine Organisationsstruktur, die sowohl Fremdorganisation als auch Selbstorganisation beinhaltet, angesehen. Der einzelne Mitarbeiter als Wissensträger steht im Mittelpunkt des Modells. Die Gruppe fungiert als Plattform für das notwendige Zusammentreffen von Mitarbeitern und ihrem Wissen.

² Nonaka; Takeuchi 1997, S. 70

³ Vgl. Nonaka; Takeuchi 1997, S. 70

⁴ Vgl. Nonaka; Takeuchi 1997, S. 88ff.

Nonaka/Takeuchi liefern ein Erklärungsmodell für die Schaffung neuen Wissens, welches den Faktor „Mensch“ als Wissensschöpfer im Rahmen gegebener Freiräume in den Vordergrund rückt.

2.2 Bausteinmodell des Wissensmanagements von Probst/Raub/Romhardt

Dieses Modell orientiert sich am klassischen Managementprozess mit den Bestandteilen Ziele setzen, operative Durchführung und Bewertung der Ergebnisse. Wissensmanagement soll sich dabei an folgendem Kreislaufmodell orientieren:

Die Anordnung der Bausteine folgt zwei Prinzipien. Zum einen gibt es einen äußeren Kreislauf, der den oben beschriebenen, klassischen Managementprozess darstellt, zum anderen einen inneren Kreislauf, der die verschiedenen Umsetzungsmaßnahmen detaillierter analysiert.

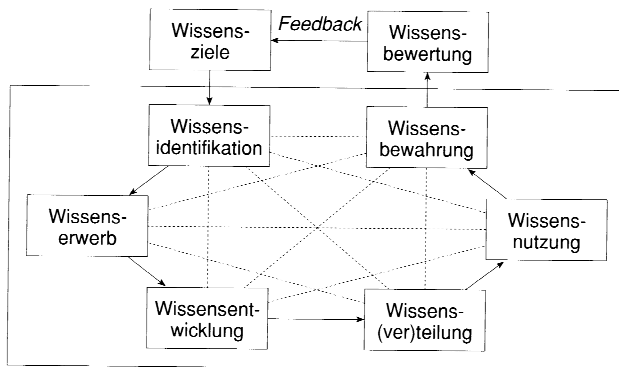


Abb. 2 Kernprozesse des Wissensmanagements
Quelle: Probst; Raub; Romhardt 1998, S. 56.

Wissensziele geben an, auf welcher Ebene welche Fähigkeiten entwickelt werden sollen. Dabei werden normative (Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur), strategische (Wissensbedarf der Zukunft) und operati-

ve Ziele (Umsetzungsmaßnahmen) unterschieden. Wissensidentifikation sorgt für die Schaffung von Transparenz über intern und extern vorhandenem Wissen. Wissenserwerb beschäftigt sich mit dem externen 'Einkauf' von Wissen bei Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern oder durch Personalbeschaffung. Wissensentwicklung dagegen soll für den internen Aufbau neuer Fähigkeiten, Produkte und Prozesse sorgen. Dabei geht es um den Umgang des Unternehmens mit Ideen und Kreativität. Wissensverteilung beschäftigt sich zum einen damit, wer was in welchem Umfang wissen soll, zum anderen mit der Verbesserung der Übertragungsprozesse. Wissensnutzung ist das grundsätzliche Ziel eines Wissensmanagements. Dabei müssen jedoch einige Barrieren berücksichtigt werden. Wissensbewahrung beschäftigt sich mit dem Problem des Wissensverlustes durch Austritte von Mitarbeitern, unstrukturierte Datenbanken, etc.. Durch Wissensbewertung sollen die anfangs gesetzten Ziele beurteilt werden, was die Entwicklung geeigneter Methoden zur Messung bedingt. Außer der sequentiellen Beziehung der einzelnen Elemente werden hier auch deren Wechselwirkungen dargestellt.

Wissen besteht aus in einem Handlungsfeld vernetzten Informationen, die vom Individuum interpretiert worden sind. Es ist demnach immer personen⁵gebunden.

Als Rahmenbedingungen werden die Schaffung einer förderlichen Unternehmenskultur, eine gemeinsame Sprache, Kommunikation, Offenheit, Vertrauen und Bereitschaft zur (Ver)teilung und Nutzung von Wissen genannt. Bedeutung hat eine lernorientierte Mitarbeiterführung und die Anpassung der Anreizsysteme sowie der Aufbau einer (hauptsächlich technologischen) Infrastruktur. Im Bereich der Organisation wird auf die Schaffung von parallelen Strukturen und die Anordnung und Gestaltung der Räume hingewiesen.

2.3 Wissensmarktkonzept von North

Das Wissensmarkt-Konzept wurde in Projekten der Aktionsforschung mit einer Reihe von Unternehmen gemeinsam entwickelt. Es geht davon aus, dass Wissen eine knappe Ressource ist, die nur unter Berücksichtigung von

⁵ Vgl. Probst; Raub; Romhardt 1998, S. 44.

marktorientierten Mechanismen wettbewerbswirksam entwickelt und genutzt werden kann⁶. Dabei wurde ein Gesamtkonzept aufgebaut, das losgelöst von einzelnen Bausteinen Rahmenbedingungen und operative Maßnahmen kombiniert.

Aus den Projekten wurden vier Lehren für die Gestaltung eines Wissensmanagements gezogen⁷:

- Integration in alle Geschäftsprozesse
- Anbindung an die Unternehmensziele
- Wissen hat einen Marktwert
- Nur ein ganzheitliches Konzept bringt mittelfristig Erfolg

Das Wissensmarkt-Konzept beinhaltet die Gestaltung der Rahmenbedingungen zur Schaffung eines Wissensmarktes, den Aufbau von Mechanismen, die einen Ausgleich zwischen Wissensangebot und -nachfrage bewirken, sowie die Festlegung von operativen Wissensträgern und Medien.

Informationen stellen die Basis für das Wissen dar. Wissen ist an den Menschen gebunden und entsteht beim Individuum. Wissen wird als Wettbewerbsfaktor, der die z. T. enormen Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen erklärt, wahrgenommen.

North nennt als Rahmenbedingungen das Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze und Anreizsysteme, die die Werte des Unternehmens widerspiegeln sollen. Dabei handelt es sich bereits um konkrete Maßnahmen, die den Rahmenbedingungen Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung zugeordnet werden können. Als Werte sind Vertrauen, Offenheit für Neuerungen und Authentizität besonders wichtig⁸. Den Rahmenbedingungen wird eine große Bedeutung zugemessen, denn sie werden im Wissensmarkt-Konzept an erster Stelle genannt und sollen konsequent durchgesetzt werden.

⁶ Vgl. North 1998, S. 160.

⁷ Vgl. North 1998, S. 219f.

⁸ Vgl. North 1998, S. 225

Tab. 1 *Das Wissensmarkt-Konzept*

Rahmenbedingungen gestalten und steuern	Spielregeln des Wissensmarktes anwenden	Prozesse, Strukturen des operativen Wissensmanagements gestalten und steuern
<p>Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze und Anreizsysteme</p> <p>1.1 Verankerung des Wissensmanagements im Unternehmensleitbild</p> <p>1.2 Erwünschtes Führungsverhalten beschreiben, Ist-Verhalten daran messen, Auswahl und Förderung gemäß erwünschtem Verhalten</p> <p>1.3 Im Beurteilungs- und Vergütungssystem Kooperation und Gesamterfolg des Unternehmens honorieren</p>	<p>Marktwert für das Wissen</p> <p>2.1 Wissensmarkt schaffen: anspruchsvolle Ziele setzen und Erfüllung messen</p> <p>2.2 Marktausgleichsmechanismen wirksam werden lassen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interessencluster-Prinzip • Leuchtturm-Prinzip • Push- und Pull-Prinzip 	<p>Träger und Medien</p> <p>3.1 Konzeption von Wissensintegrationsprozessen</p> <p>3.2 Umsetzen der Prozesse durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akteure des Wissensmanagements • Medien und Organisationsstrukturen (insbesondere Netzwerke) • Informationstechnische Infrastruktur

Quelle: North 1998, S. 223

3 Wissensmanagement in der Praxis

Eine Übersicht über unterschiedliche Wissensmanagementprojekte in der Praxis macht deutlich, dass es das Wissensmanagement scheinbar nicht gibt:

Gemeinsamkeiten lassen sich im Bereich der Techniknutzung und den betroffenen Funktionen Organisation und Personal erkennen. Eine eindeutige Orientierung lässt diese Übersicht nicht zu. Scheinbar ist die Vielfalt der Themen um Wissensmanagement sehr groß.

3.1 Schering AG Informationsebenen im Wissensmanagement

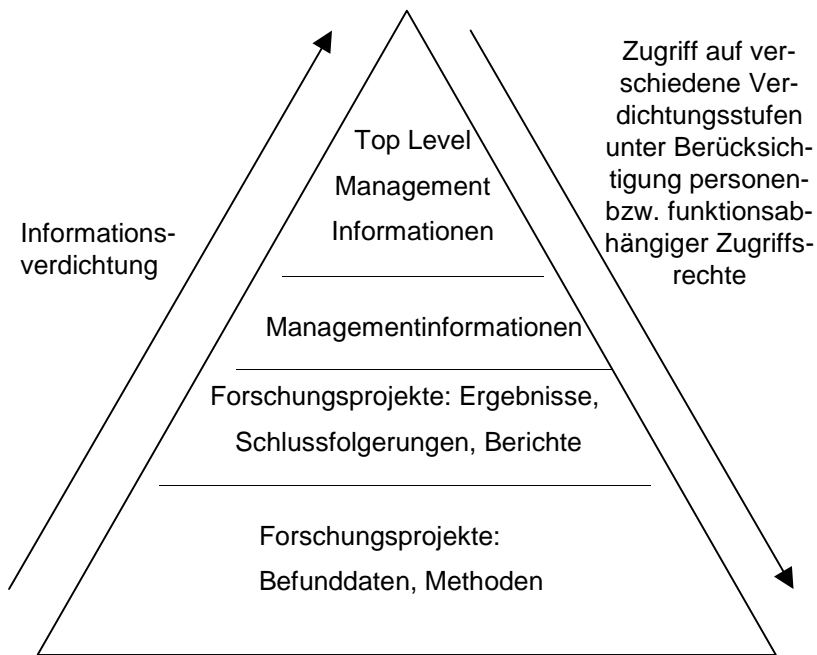


Abb. 3 *Informationsebenen im Wissensmanagement*
Quelle: .Braun/Langermann 2002, S. 61

Bei Schering waren in der Vergangenheit die Mehrzahl der wesentlichen Informationen über Forschungsprojekte nur den jeweiligen Forschungsteams bzw. nur Einzelpersonen zugänglich. Deshalb sollten künftig Wissen und Informationen über Forschungsprojekte allen geographisch verteilten Forschungsteams bekannt sein.. Dieser verbesserte Wissens- und Informationstransfer erforderte die globale Verfügbarkeit und hinreichende Integration geeigneter Informationssysteme. Global einsetzbare Informations- und Kommunikationssysteme unterstützen die Etablierung eines Wissens- und Informationsmanagements. Diese globalen Informationssysteme besitzen eine nutzerspezifische Aufbereitung von Wissen und Informationen in verschiedenen Verdichtungsstufen.

Manager werden durch eine gezielte Aufbereitung von Forschungsergebnissen unterstützt. Diese Aufbereitung der Informationen ermöglicht funktions- und standortübergreifende Transparenz über alle Forschungsaktivitäten. Die Systeme helfen:

- redundante Forschungsaktivitäten zu vermeiden,
- besonders aussichtsreiche Projekte durch Ressourcenzuweisung zu beschleunigen und
- als aussichtslos erkannte Vorhaben frühzeitig zu beenden.

Zudem trägt es dazu bei, dass globale Wissensräume geschaffen werden. Das Wissen wird zunehmend entpersonalisiert. Bei Abwanderung von Wissensträgern entsteht ein nunmehr kalkulierbarer Wissensverlust. Die sich entwickelnden Communities tragen dazu bei, dass die Qualität der Forschung und der Forschungsergebnisse gesteigert wird.

3.2 Xerox Corp. – Communities als Grundlage des Wissenstransfers

Die Anforderung bestand darin, Wissenstransparenz und Wissensverbreitung in einem Umfeld des technischen Services mit seinen spezifischen Bedingungen seltener persönlicher Kontakt, hohe Mobilität und akuter Bedarf an spezifischem Expertenwissen, sicher zu stellen.



Abb. 4 Knowledge management bei der Xerox Corp.
Quelle: Reininghaus/Minrath 2002, S. 96.

Basis bildet eine Plattform, die den freiwilligen Informationsaustausch unterstützt und mobil-global erreichbar ist. Dabei ist die Informationstechnik nur das Transport- und Speichermedium für den Wissensaustausch. Es erzeugt kein Wissen. Die Technik versucht, Transportmittel für das Erfahrungswissen der Techniker zu sein. Es werden dabei keine zusätzlichen organisatorischen oder formalen Barrieren geschaffen, die die freie Kommunikation und die Bildung von Communities of Practice verhindern. Insofern können umfangreiche Erfahrungen über die Reparatur von Maschinen ausgetauscht und mit anderen Lösungen erarbeitet werden. Communities of Practice unterstützen den informellen Austausch von „Gleichdenkenden“ bzw. „Gleichbetrof-

fenen“. Xerox hat die vormaligen realen Wissensgemeinschaften nun durch virtuelle Instrumente unterstützt und optimiert. Ihnen ist aber bewusst, welchen Wert diese informelle Informations- und Kommunikationskultur für die Kundenorientierung im Unternehmen besitzt. Ein wichtiger Schlüsselfaktor ist dabei die Freiwilligkeit des Informationsaustausches. Es findet lediglich eine Bewertung der eingetragenen Tipps durch die Kollegen statt. Zudem bleibt die Möglichkeit, jederzeit mit dem Kollegen in Kontakt zu treten, um den Kontext der Problemlösung persönlich zu hinterfragen und so die Information auf ihre Anwendbarkeit zu klären. Der Mitarbeiter selbst bleibt zentraler Ansatzpunkt für alle systemtechnischen und organisatorischen Maßnahmen. Bei Xerox herrscht die Einsicht, dass jeder noch so gut definierte Prozess keine Probleme löst, sondern nur die betroffenen Personen.

3.3 Hydrometer GmbH - Reorganisation auf der Basis der Wissensprozesse⁹

Als mittelständisches Unternehmen beabsichtigt man durch die Entwicklung einer kunden- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, einer sog. „Hydrokultur“, Wissensmanagement zu etablieren. Der Austausch von Wissen soll zum Normalfall werden. Die Reorganisation findet daher unter Maßgabe des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiter statt. Personalentwicklungsmaßnahmen werden mit den strategischen Zielen des Unternehmens verknüpft, um so den Führungskräften zu zeigen, wie wichtig eine gezielte Mitarbeiterentwicklung ist. Insofern bezieht sich die jährliche Qualifizierungsplanung auf die Unternehmensstrategie. Um Wissen dann wirklich zu managen wird das Thema zunächst in die Organisation hineingetragen und damit eine Art Sensibilisierung für das Thema aufgebaut. Qualifikationsprofile wurden erfragt und erfasst, um das Kompetenzniveau des Unternehmens zu kennen. Danach wurden Kennzahlen für die Qualität und den strategischen Nutzen von Qualifizierungen im Unternehmen aufgestellt. Der Baustein Wissensgenerierung umfasste dabei Themen, wie die der Veränderung der Machtstrukturen, des Innovationsmanagements und Qualifikationen, der Risikobereitschaft der Mitarbeiter und des Vorschlagswesens. Zur Schaffung der „Hydrokultur“ wurde das interne Kennzahlensystem so wei-

⁹ Vgl. Verband der Bayrischen Metall- und Elektroindustrie e.V. (VBM) 2000, S. 51 – 57.

terentwickelt, dass diese neben den Zielen auch für die Mitarbeiter transparent wurden. Insofern ist sichergestellt, dass die Mitarbeiter immer über die Anforderungen im Unternehmen und deren Stand der Erreichung informiert sind. Der Baustein Wissensverteilung wird durch den Aufbau von Foren, in die die Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Ideen einbringen können, unterstützt.

3.4 Beispiel Stadt Köln

Wissensmanagement bei der Stadt Köln soll zur Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz durch die situationsgerechte Bereitstellung von Informationen führen. Im Verständnis dieser öffentlichen Institution ist Wissensmanagement primär Informations- und Kommunikationsmanagement bezogen auf Fakten, Erklärungen und Probleme. Integriert in die E-Government-Strategie der Stadt wird zur Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Intranet zu einem Mitarbeiterportal weiterentwickelt, über das der Zugriff auf alle für die Aufgabenerledigung relevanten Informationen, Kommunikationsmedien und Anwendungssysteme vom Arbeitsplatz aus, mobil und über externe Kommunikationskanäle verlässlich und sicher möglich wird.

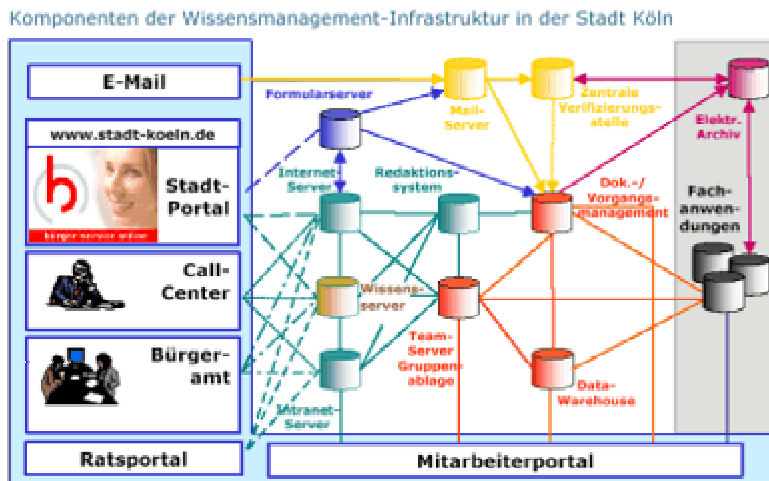


Abb. 5 Wissensmanagement der Stadt Köln
Quelle: Engel 2002.

Als zentral wird dabei die bedarfsorientierte und autorenbasierte Aufbereitung von Wissen aus Sicht der Nutzer und die Qualitätssicherung des Wissens durch Freischaltungs- und Freigabemechanismen angesehen.

4 Wissensmanagement - Ein integrativer Versuch

Es sind unterschiedliche Ansätze entstanden, die vielleicht dadurch charakterisiert werden können, dass ihre Entwicklung technisch-instrumentell oder aber konstruktivistisch geprägt sind.¹⁰ Diese sind zum einen Intentionen, die von der Daten- und Informationsverarbeitung bis zur Rationalisierung und Steigerung der Effizienz von Wissensressourcen reichen. Wissen wird in diesen Ansätzen mit einem Produktionsfaktor gleichgesetzt, der kontext- und personenunabhängig, dabei beliebig teilbar ist und somit automatisiert gespeichert, bearbeitet und weitergegeben werden kann. Zum anderen wird Wissensmanagement als Entwicklungsprozess gesehen, der sich als organisationales Lernen darstellt. Im Mittelpunkt dieses Prozesses steht die Verständigung und Kommunikation von Werten, Normen über das Handeln von Unternehmen. Wissen ist dabei immer personen- und kontextgebunden. In diesem Zusammenhang grenzt sich Wissensmanagement eindeutig von Datenbankmanagement, Informationsbeschaffung und -verwaltung ab. Hier liegt der Unterschied zum Informationsmanagement. Informationsmanagement und die einzusetzende Informations- und Kommunikationstechnik bilden die Basis für Wissensmanagement. Im Mittelpunkt von Wissensmanagement stehen Menschen bzw. Mitarbeiter, die miteinander verbunden werden und nicht Technik, die vernetzt. Wissen gilt als Ergebnis von Lernprozessen und nicht von Informationsprozessen. Insofern ist dann Wissen kein manipulierbarer, beliebig teilbarer und mechanisch erzeugbarer Produktionsfaktor.

Diese Auseinandersetzung über das Verständnis von Wissensmanagement birgt eine nicht zu unterschätzende Relevanz für die Konsequenzen in der praktischen Gestaltung von Wissensmanagement. Mit einem instrumentell-technischen Background werden im Unternehmen sicherlich erhebliche In-

¹⁰ Vgl. Schneider 1996, S. 18.

vestitionen in die informationstechnischen Produkte bzw. Softwarelösungen fließen. Die Optimierung wird hierbei auf die Definition, Identifikation, den Erwerb, die Speicherung, das Verteilen und die Nutzung von Wissen bezogen.¹¹

Die entwicklungsorientierte Interpretation als Basis des Unternehmenshandelns im Bereich Wissensmanagement wird einer technischen Ausrichtung zugunsten der Investition in die Entwicklung der Mitarbeiter, die Kommunikations- und Lernstrukturen sowie in eine Vertrauenskultur aufgeben. Ziel ist die Entwicklung von Verständigungs- bzw. Kommunikationsarenen, in denen die Mitarbeiter ihr Wissen anderen Unternehmensmitgliedern mitteilen können. Diese Communities können sowohl real als auch unterstützend virtuell aufgebaut werden. Als kritische Erfolgsfaktoren werden somit die Mitarbeiter, die Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur angesehen.

Wissensmanagement bedeutet dann, dass in Unternehmen Strukturen geschaffen werden, die die Generierung, Verbreitung, Bewahrung und Verwertung von Informationen und Wissen ermöglichen, mit dem Ziel einer Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit, Effizienz, Kompetenz und Innovationsfähigkeit der Einheit.

Wissen ist dabei personengebunden und kann durch Lernprozesse weiterentwickelt werden. Die Organisationskultur und die bestehenden Arbeits- und Organisationsstrukturen bedingen den Handlungsrahmen der Lernprozesse.¹² Die Informations- und Kommunikationstechnologie mit ihren unterschiedlichen Funktionalitäten optimiert dabei vor allem die Externalisierung des Wissens. Zwischen den Organisationsmitgliedern, der Organisationskultur, der Unternehmensstruktur und der Informationstechnologie bestehen Interdependenzen, die sowohl lernfördernd als auch lernverhindernd wirken können. Diese vier Faktoren sind somit als konstitutive Merkmale des Wissensmanagement anzusehen.

¹¹ In Anlehnung an das Bausteinmodell von Probst/Raub/Romhardt.

¹² Vgl. Wengelowski 2001.

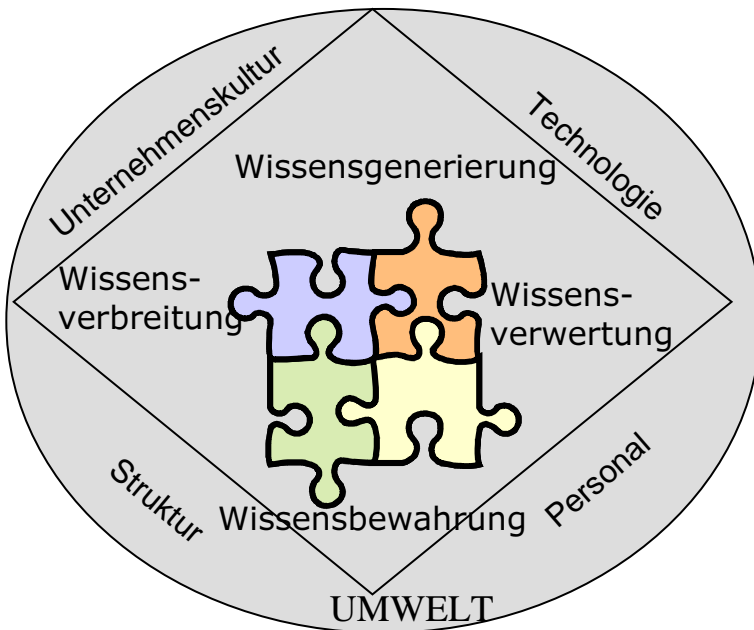


Abb. 6 *Integratives Modell des Wissensmanagements*
Quelle: eigene

Das Personal als Basisfaktor für das Wissensmanagement. Sie bilden mit ihrem Wissensschatz die Grundlage für das kollektive (organisationale) Gedächtnis. Ihre Einstellung und Wertorientierung zu anderen Mitarbeitern, der Arbeit, dem Unternehmen, der Umwelt und den Wissensprozessen bestimmen die Motive der individuellen Wissensentwicklung und -weitergabe. Aber auch deren strukturelle Einbindung in die Institution beeinflussen den Wissenstransfer nachhaltig. Informationssysteme können aufgrund ihrer Rationalisierungseffekte den Austauschprozess von Meinungen, Informationen, Dokumenten und Daten ebenfalls nachhaltig unterstützen. Ihre Nutzung hängt aber wieder von der vorhandenen Struktur und der Einstellung zu der entworfenen Technologie ab. Determiniert die Technik den Informations- bzw. Wissensfluss im Unternehmen wird sie in einem hohen Maße zu einer Standardisierung und Formalisierung beitragen. Bei veränderten Rahmenbedingungen wird dieses „Korsett“ dann nur schwer lernfähig sein und somit eher als Wissensmanagementbarriere wirken.

Tab. 2 *Mögliche Auswirkungen durch die Vernachlässigung eines Wissensmanagementfaktors*

Organisation	+	Personal	+	Technologie	+	Kultur	=	Fehlende Akzeptanz
Organisation	+	Personal	+	Technologie	+	Kultur	=	Strukturlosigkeit
Organisation	+	Personal	+	Technologie	+	Kultur	=	Sinnlosigkeit
Organisation	+	Personal	+	Technologie	+	Kultur	=	Orientierungslosigkeit

Quelle: eigene

Insofern sind auch kommunikative Mitarbeiter in transferresistenten Strukturen lernunfähig im Sinne einer organisationalen Handlungsorientierung.

Der eigentliche Wissensmanagementprozess unterteilt sich in vier Bausteine:

– Wissensgenerierung

Unter Wissensgenerierung wird die Erzeugung bzw. unter technischen Aspekten die Bereitstellung von Wissen verstanden. Mit der Generierung von Wissen und dessen Verbreitung wird letztlich das Ziel verfolgt, eine höhere Qualifikation von Organisationen und Individuen für eine effektivere Aufgabenerfüllung zu erreichen. Dabei werden Wissenserwerb und Wissensentwicklung unterschieden. Der Wissenserwerb bedeutet die Aneignung von unternehmensexternem Wissen. Dabei sind als Wissensquellen Kooperationspartner (in Gemeinschaftsprojekten), individuelle Wissensträger, Wissensprodukte (Bücher, Studien oder Patente) oder Interessengruppen (Kundenerfahrungen, Politik oder Öffentlichkeit) zu verstehen. Der Wissensentwicklung liegt zumeist eine Wissenslücke und der Wille diese zu schließen zugrunde. Dabei kann die Wissenslücke akut sein, da dringend benötigtes Wissen nicht vorhanden ist. Eine Wissenslücke wird vor dem Hintergrund der zukünftigen Entwicklungen prognostiziert und es wird versucht, im Vorfeld diese quasi vorbeugend zu schließen.

– Wissensverbreitung

Die Wissensverbreitung umfasst die Verteilung und Teilung von Fakten und Handlungswissen. Das Wissen muss so verteilt werden, dass Entscheidungen möglichst schnell gefällt werden können. Dabei sind Zeit-, Qualitäts- und Sicherheitsaspekte zu berücksichtigen. Die Wissensteilung beschäftigt sich mit der Abgabe von individuellem Wissen an die Organisation bzw. an ande-

re Mitglieder in der Organisation. Die Wissensweitergabe kann in Form eines direkten Austausches zwischen Mitarbeitern erfolgen oder in Form eines indirekten Austausches über eine organisationale Wissensbasis. Die Wissensteilung hat die Aufgabe, nicht direkt zugreifbares Wissen zu aktivieren und deren Verteilung möglich zu machen. Sie basiert stark auf der Mitarbeit und -verantwortung des einzelnen Mitarbeiters.

– Wissensbewahrung

Eine funktionierende Wissensbewahrung macht eine mehrfache Wissensnutzung erst möglich. Der Prozess der Wissensbewahrung gliedert sich in Selektions-, Speicherungs- und Aktualisierungsprozesse. Die Wissensbewahrung soll dem vielfältigen Wissensverlust entgegenwirken. Wissen ist eine schwer zu handhabende Ressource, so dass eine zukünftige Nutzung nur durch eine zielorientierte und strukturierte Wissensbewahrung gewährleistet wird.

– Wissensverwertung

Zunächst ist eine inhaltliche Aufbereitung des Wissens notwendig, damit dieses Wissen überhaupt genutzt werden kann. Zugriffsmöglichkeiten auf das Wissen müssen hinreichend gegeben sein. Zeitnahe Wissensbereitstellung gewährleistet werden. Dabei ist zu beachten, dass eine intensivere Wissensnutzung eine Qualitätserhöhung des Wissens und eine noch intensivere Nutzung des Wissens nachhaltig unterstützt.

5 Konsequenzen für die Implementierung von Wissensmanagement

Wissensmanagement gestaltet sich als Entwicklungsmodell, das sich nur auf Grundlage der vorhandenen Organisationsressourcen aufbauen lässt. Eine aktive Teilnahme der Wissensträger und –nutzer ermöglicht den Aufbau und das Fortbestehen eines Wissensmanagements. Danach stellt Wissensmanagement eine Konzeption dar, die zwar strukturiert ist, aber sehr kontextspezifisch entwickelt werden sollte. Zudem kann nur auf das Wissen der Mitarbeiter (vor allem implizites) zurückgegriffen werden, wenn diesen die Möglichkeit geboten wird, sich selbst ein Wissensmanagement bezogen auf die Art des Verstehens und Umgehens mit Wissen, auszuarbeiten. Basierend auf den organisationalen (Struktur, Technik, Arbeitsorganisation), kulturellen und individuellen Potenzialen einer Institution ergeben sich unterschiedliche Wissensmanagement Ansätze. Wissensmanagement gestaltet sich insofern als ein Beteiligungskonzept für Organisationen und deren Mitglieder zur besseren Ausnutzung des internen und externen Wissens.

Bei einer Implementierung von Wissensmanagement müssen zunächst aus den jeweiligen Unternehmenszielen Wissensziele abgeleitet werden. Hierbei ist eine Erarbeitung einer Balanced Scorecard sehr hilfreich, wobei diese dann auf die Wissensmanagementstrategie bezogen sein sollte. Die Balanced Scorecard ermöglicht die transparente Darstellung von Zielen und Maßnahmen.

Danach erfolgt unter dieser Prämisse eine Analyse der Lernprozesse und Wissensverläufe im Unternehmen. Es soll dabei herausgefunden werden, wo welches Wissen wann zur Verfügung steht, gebraucht wird oder aber nicht vorhanden bzw. nur sehr schwer zugänglich ist.

Zudem sollten die Analysen auch Wissensbarrieren ausfindig machen. Diese können in der

- Unternehmensstruktur, die Kommunikation unterbindet,
- Einstellung des gesamten Unternehmens, einer Abteilung, Gruppe oder auch einer einzelnen Person,
- persönlichen Qualifikation und
- Informationstechnologie, z.B. durch mangelnde Kompatibilität der Systeme oder hohe Sicherheitsstandards

liegen.

Nach der Analyse kann dann unter Maßgabe der Wissensziele, die noch einmal nach der Analysephase auf ihre Notwendigkeit und Plausibilität überprüft werden müssen, die Konzeptionsphase angegangen werden.

Hierbei sind die notwendigen Wissensmanagementinstrumente auszuwählen. Dabei können Organisations- und Personalentwicklungsprogramme, aber auch der Aufbau funktionsfähiger Informationssysteme den Schwerpunkt bilden. Es steht außer Frage, dass eine eindimensionale Konzeptionierung auf einen Faktor hin, ohne die Berücksichtigung der eingangs beschriebenen Bausteine kein Wissensmanagement im engeren Sinne entwickeln wird. Ohne eine entwickelte Informationstechnik werden systematische Abfragen und Dokumentationen nur unzureichend gewährleistet sein. Ohne die entsprechende Kommunikations- und Lernkultur werden die angebotenen Daten, Informationen und Dokumente nicht in die erforderlichen Problemlösungen miteinbezogen. Unternehmensstrukturen, die sich nicht am Wissensfluss orientieren unterwandern und behindern Wissensprozesse und die Entwicklung eines institutionalisierten Wissensmanagements. Zudem werden Mitarbeiter, die nicht motiviert sind, weil sie nicht beteiligt wurden und ihre Art der Wissensarbeit nicht angesprochen wird, sich auch nicht an einem wie auch immer gearteten Wissensmanagement beteiligen.

Wissen ist aber ein dynamischer Faktor, der von Personen generiert und auch transferiert wird. Ist diese Grundlage nicht gegeben, kann sich ein entwicklungsfähiges Wissensmanagement nicht etablieren. Dann entstehen möglicherweise Datenfriedhöfe oder hohe Investitionen, die aber nicht den Zweck der Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit dienen, sondern eher Probleme schaffen.

Unter der Vielzahl von Wissensmanagementinstrumenten sind diejenigen auszuwählen, die für das jeweilige Konzept relevant erscheinen. Als Bei-

spiele für Instrumente sind Portale, Yellow Pages, Intelligente Agenten, Dokumentenmanagement, Benchmarking, Zielvereinbarungen, Mentoren für Wissensmanagement, Communities, E-Learning und Gestaltung von Anreizsystemen in bezug auf das Wissensmanagement.

Den Abschluss sollte die Evaluierung der Einführung von Wissensmanagement anhand der entwickelten Wissensziele bilden. Dabei ist nicht nur an einen Soll-Ist-Vergleich gedacht, sondern der langfristige Aufbau einer Wissensbilanz.

Die Vision ist dabei die der lernenden Organisation, die die Nutzung des Wissensmanagements zur Selbstverständlichkeit werden lässt. Das Nachschlagen im Wissen anderer wird genauso selbstverständlich sein, wie das Teilen der eigenen Ergebnisse.

Zusammenfassend bedeutet dieses für ein Unternehmen, dass

- Rahmenbedingungen, Infrastrukturen, Systeme und Abläufe geschaffen werden, damit sich die Wissensträger und Wissenssuchenden bei Bedarf schnell und effektiv austauschen können.
- die Mitarbeiter Wissensmanagement kennen (Kommunikation), sich beteiligen können (Training) und dies auch wollen (Motivation).
- Werte- und Beurteilungssysteme, die eine solche Wissensvernetzung fördern und erfordern, geschaffen werden.

Literaturliste

- Braun, M./Langermann, C. (2002), Information als Rohstoff für Innovationen - Wissensmanagement Forschung und Entwicklung, in: Bellmann, M./Krcmar, H./Sommerlatte, T. (Hrsg.) (2002), Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele; Düsseldorf., S. 49 – 73.
- Engel, A. (2002), Einführung des Wissensmanagements bei der Stadt Köln, 20. September, Speyer 2002,
http://www.hfv-speyer.de/JANSEN/bildung/bbuero0209/download/Engel_Wissmgm.pdf, Zugriff: 14.11.2003.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), Die Organisation des Wissens, Frankfurt am Main.
- North, K. (1999), Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage; Frankfurt am Main.
- Reininghaus, A./Minrath, H. (2002), Eureka: Wissensmanagement im technischen Kundendienst bei Xerox, in: Bellmann, M./Krcmar, H./Sommerlatte, T. (Hrsg.) (2002), Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele; Düsseldorf, S. 93 – 102.
- Schneider, U. (1996), Wissensmanagement, Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt am Main.
- Wengelowski, P. (2001), Wissensmanagement als Konstituierung einer lernenden Organisation, in: Heimer, T./Roßbach, P. (Hrsg.) (2001), Management der Ressource Wissen in Banken, Frankfurt am Main, S. 289 – 316.
- Verband der Bayrischen Metall- und Elektroindustrie e.V. (VBM) (2000), Wissensmanagement in der Praxis, Augsburg.

Zum Autor:

Dr. Peter Wengelowski, Diplom Ökonom, Hochschulassistent an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Freiberuflicher Trainer und Unternehmensberater.

Aktuelle Forschungs- und Beratungsfelder:

Knowledge Management, Personal- und Organisationsentwicklung, zielorientierte Unternehmenssteuerung durch Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen

Kontakt: wengelowski@nwn.de