

Knowledge Management (Wissensmanagement)

1. Wissen ist das Nervensystem des Unternehmens

Unternehmen sehen sich heute einem zunehmend kompetitiven Umfeld gegenüber, was ihren Informationsbedarf deutlich steigert. Bereits Ende der 70er Jahre veröffentlichten Michael L. Tushman and David A. Nadler von der Columbia University in New York einen damals bahnbrechenden Aufsatz über den Zusammenhang zwischen der Unsicherheit, in die großer Konkurrenzdruck ein Unternehmen treibt, und dem Bedürfnis nach Informationsbeschaffung. Die Autoren sagten schon damals die breite Einführung moderner Informationsverarbeitungssysteme voraus, womit sie recht behalten sollten.

Ebenso wie die Informationsverarbeitungssysteme hat sich seit damals auch das Bewusstsein weiterentwickelt, dass Informationen nicht nur verarbeitet, sondern auch effizient verwaltet werden müssen, um Unsicherheiten zu minimieren. Und so wurde aus Informationsmanagement eine neue Forschungsdisziplin im Rahmen der Wirtschafts-, aber auch der Informationswissenschaften. Heute wird diese Disziplin als Wissensmanagement bezeichnet.

***Wissens-Management** ist die bewusste und gezielte Steuerung von Prozessen, in denen Wissen erzeugt, angewendet, festgehalten und weitergegeben wird. Es dient dazu, die Chancen zur Erreichung von Unternehmenszielen zu verbessern. Wissensmanagement bezieht sich auf alle Wissensformen und Inhalte und ist auf alle Bereiche arbeitsteilig organisierter Unternehmungen anwendbar; es unterstreicht die Bedeutung und den Wert des Einzelnen als Wissensträger und Wissensanwender.*

2. Was will Wissensmanagement?

Wissensmanagement ist die konsequente Fortführung der Idee, Produktionsfaktoren möglichst effizient einzusetzen. Das heißt, auch den Produktionsfaktor Wissen so zu managen, da das Wirtschaftlichkeitsprinzip erfüllt wird. Im Hinblick auf Wissen kann das bedeuten:

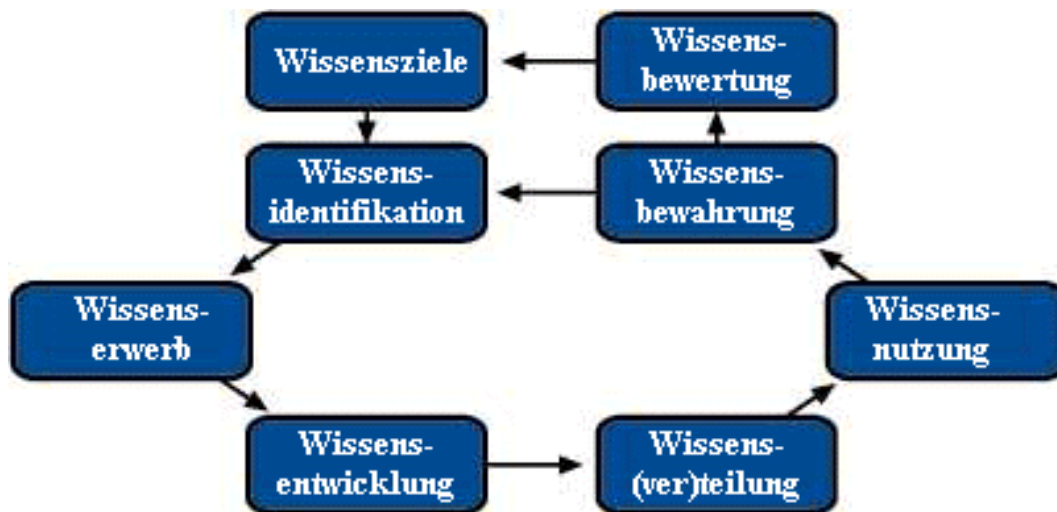
- ▶ Outputmaximierung: mit vorhandenem Wissen einen möglichst großen Output erzielen, oder
- ▶ Inputminimierung: für einen gegebenen Output möglichst wenig Wissen (zusätzlich) erwerben zu müssen.

Die wesentliche Aufgabe des Wissensmanagements besteht darin, das sogenannte "menschliche Kapital" in strukturelles oder Organisationskapital zu transformieren. Unter menschlichem Kapital (Human Capital) fasst man heute die Kompetenzen sowie das Wertesystem der Mitarbeiter zusammen, die maßgeblichen Einfluss auf die Effizienz des Unternehmens haben.

Intellektuelles Kapital



Wie der traditionelle Begriff "Management" bezeichnet auch Wissensmanagement ein umfassendes Konzept, das verschiedene Bereiche und Aufgaben umfasst:



(aus: Probst, Gilbert J. B.: Wissen managen : wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen / Gilbert Probst ; Steffen Raub ; Kai Romhardt. - 3. Aufl.. - Frankfurt am Main : Frankfurter Allg., Zeitung fr Deutschland; Wiesbaden : Gabler,© 1999-2000)

Diese Bereiche können wiederum in drei Ebenen unterteilt werden:

- ▶ die **kulturelle Ebene**: Mitarbeiter müssen durch das kulturelle Umfeld dazu animiert werden, Wissensmanagement zu betreiben,
- ▶ die **instrumentale Ebene**: gezielte Instrumente und Maßnahmen, die einerseits oben genannte Unternehmenskultur fördern, andererseits nachstehend genannte Informationstechnologie möglichst effektiv einsetzen,

- ▶ die **technologische Ebene**: Einsatz moderner Informationstechnologie, die die Mitarbeiter beim aktiven Wissensmanagement unterstützt.

Wichtig dabei ist, zu erkennen, dass es sich hierbei um Mechanismen handelt, die Marktmechanismen sehr ähnlich sind: Es gibt Wissensträger, die bereit sind, ihr Wissen zu einem angemessenen Preis zu verkaufen (knowledge seller) und andere Marktteilnehmer, die bereit sind, für Wissen einen angemessenen Preis zu zahlen (knowledge buyer). Dazwischen können evtl. noch Wissensmakler (knowledge broker) agieren. Das heißt, für das Wissensmanagement besteht die zentrale Aufgabe darin, diesen Markt möglichst optimal zu gestalten. Dazu gehen:

- ▶ die Identifizierung der Wissensträger und Wissensmakler, und
- ▶ die Erleichterung (und evtl. Verbesserung) der Transaktionen, die auf diesem Markt stattfinden.

Vor allem der letztere Punkt kann nun in den drei erwähnten Ebenen betrachtet werden:

Kulturelle Ebene	Instrumentale Ebene	Technologische Ebene
<p>Die Mitarbeiter müssen bereit sein, Wissen weiterzugeben. Dies trifft dann zu, wenn sie erkennen können, dass sie selbst direkt davon profitieren können. Dieser Vorteil kann durch Gratifikationssysteme sichtbar gemacht werden, die die aktive Partizipation am Wissensmanagement eines Unternehmens belohnen. Er kann aber auch alleine dadurch offensichtlich werden, dass der Mitarbeiter erkennt, dass sein Beitrag zum Unternehmenswissen die Effektivität der ganzen Gruppe steigert und ihm im Gegenzug benötigtes Wissen von seinen Kollegen einträgt.</p>	<p>Firmeninterne "Gelbe Seiten" ermöglichen den Mitarbeitern, schneller kompetente Stellen im Unternehmen zu finden. Als solche Quellen dienen auch Seminarberichte, die Mitarbeiter nach einem Seminar oder einer Schulung verfassen.</p> <p>Auch Einrichtungen und Veranstaltungen, die informelle Kontakte zwischen Mitarbeitern fördern, können den Wissenstransfer, die Wissensentwicklung oder die Wissensnutzung fördern.</p>	<p>Die technologische Ebene ist primär die Umsetzung der instrumentalen Ebene mit moderner Informationstechnologie. Vor allem die Prozesse der Bereiche Wissenserwerb, Wissensentwicklung oder Wissenstransfer müssen mit Hilfe neuer Technologien unterstützt und effizient gestaltet werden. Die Aufgabe der Informationstechnologie muss primär darin gesehen werden, die Mitarbeiter von den "mechanischen" Tätigkeiten des Erwerbs, der Entwicklung oder des Transfers von Wissen möglichst zu befreien.</p>

3. Wissensmanagement für wen?

Die Geschwindigkeit, mit der sich die Wirtschaft heute verändert, ist bedeutend höher als noch vor 10 Jahren. Alles deutet darauf hin, dass sich dieser Trend eher verstärkt als umkehrt. Ein Indiz dafür sind zum Beispiel die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen. Aber auch eine immer höhere Fluktuation und immer größere Informationsmengen sind Zeichen des Informationszeitalters, in dem wir uns befinden.


Daher wird es für jedes Unternehmen zunehmend wichtiger, sein vorhandenes Wissen zu sichern, dafür zu

sorgen, dass es nicht veraltet und sicherzustellen, dass es laufend durch neues Wissen ergänzt wird.

Im Informationszeitalter ist Wissensmanagement also eine für den Fortbestand und die positive Entwicklung jedes Unternehmens unabdingbare Säule des Unternehmensmanagements.

Copyright© 1999-2000 by IP Software Systems GmbH / All rights reserved

sowi.iwp.uni-linz.ac.at:8020/

 [sowi-fakultätskollegium](#) /sww für das web aufbereitet von [Karl Pfeiffer](#)