

SEMINAR BUSINESS INTELLIGENCE

BWZ der Universität Wien

Gastprof. Dr. Kurt Bauknecht

SS 2002

Thema der Arbeit

„GRUNDLAGEN DES WISSENSMANAGEMENTS“

Michaela Szlavich 9908095

Ulrike Wittmann 9901621

1.	<i>Gliederung der Arbeit</i>	5
2.	<i>Wissen</i>	7
2.1.	Definition Wissen	7
2.2.	Besonderheiten der Ressource Wissen	8
2.3.	Strukturierung von Wissen	8
2.3.1.	Wissensarten.....	8
2.3.1.1.	Deklaratives vs. Prozedurales Wissen.....	9
2.3.1.2.	Implizites vs. explizites Wissen.....	9
2.3.1.3.	Individuelles vs. Kollektives Wissen.....	10
2.3.1.4.	Internes vs. Externes Wissen.....	10
2.4.	Wissensumwandlung/ Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi	11
2.4.1.	Sozialisierung	11
2.4.2.	Externalisierung	11
2.4.3.	Kombination	12
2.4.4.	Internalisierung.....	12
2.5.	Barrieren des Wissens(management)	13
2.5.1.	Individuelle Barrieren	14
2.5.2.	Kollektive Barrieren	15
2.5.3.	Organisatorisch bedingte Barrieren	15
2.5.4.	Systembedingte Barrieren	15
2.6.	Wissenstreppe nach North	16
3.	<i>Wissensmanagement</i>	17
3.1.	Definitionen	17
3.2.	Ziele des Wissensmanagements	19
3.2.1.	Normative Wissensziele	20
3.2.2.	Strategische Wissensziele	20
3.2.3.	Operative Wissensziele	20
3.3.	Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagements	21
3.3.1.	Organisation.....	22
3.3.2.	Menschen.....	22
3.3.3.	Technologie	22
3.4.	Bausteine des Wissensmanagements	23
3.4.1.	Wissensziele	24

3.4.2.	Wissensidentifikation.....	25
3.4.3.	Wissenserwerb.....	25
3.4.4.	Wissensentwicklung.....	26
3.4.5.	Wissens(ver)teilung.....	26
3.4.6.	Wissensbewahrung.....	26
3.4.7.	Wissensnutzung.....	27
3.4.8.	Wissensbewertung.....	28
	Wissensziele	29
	Bewertungsmethoden.....	29
3.5.	Fraunhofer-Modell: Kernprozess und Gestaltungsfelder.....	29
4.	<i>Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement für Unternehmen.....</i>	<i>31</i>
4.1.	Herausforderungen für Unternehmen.....	33
4.2.	Kritische Erfolgsfaktoren.....	34
5.	<i>Schlussbetrachtung.....</i>	<i>36</i>

1. Vorwort

In der heutigen Zeit gewinnt der Ausspruch „Wissen ist Macht“ im wirtschaftlichen Bereich aufgrund des strukturellen Wandels zur Informations- und Wissensgesellschaft immer mehr an Bedeutung. Im Zuge der Globalisierung und der kontinuierlich steigenden Informationsflut sind Unternehmen gezwungen, ihr Wissen für eine effektive Nutzung zu erkennen, zu generieren und aufzubereiten, um dem starken Wettbewerbsdruck Stand halten zu können

Dieser Prozess, der in der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht wird, basiert auf den sich immer weiter entwickelnden Informations- und Kommunikationstechnologien, die die Grundlage für die praktische Umsetzung von Wissensmanagement bilden.

Somit hat sich Wissen im 21. Jahrhundert zu einem unabdingbaren Wert entwickelt und wird im wirtschaftlichen Leben als der Produktionsfaktor der Zukunft angesehen. Verschiedenste Faktoren haben Einfluss auf diesen immateriellen Vermögenswert und bestimmen seine Rentabilität hinsichtlich Kosten und Nutzen.

Das erfolgsorientierte Management der Ressource Wissen ist ein grundlegender und nicht unterzubewertender Prozess in dem Unternehmen von heute. Erst wenn dieser Aspekt ein wesentlicher und ernstgenommener Bestandteil im Unternehmensalltag ist, hat Wissen einen wirkungsvollen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg.

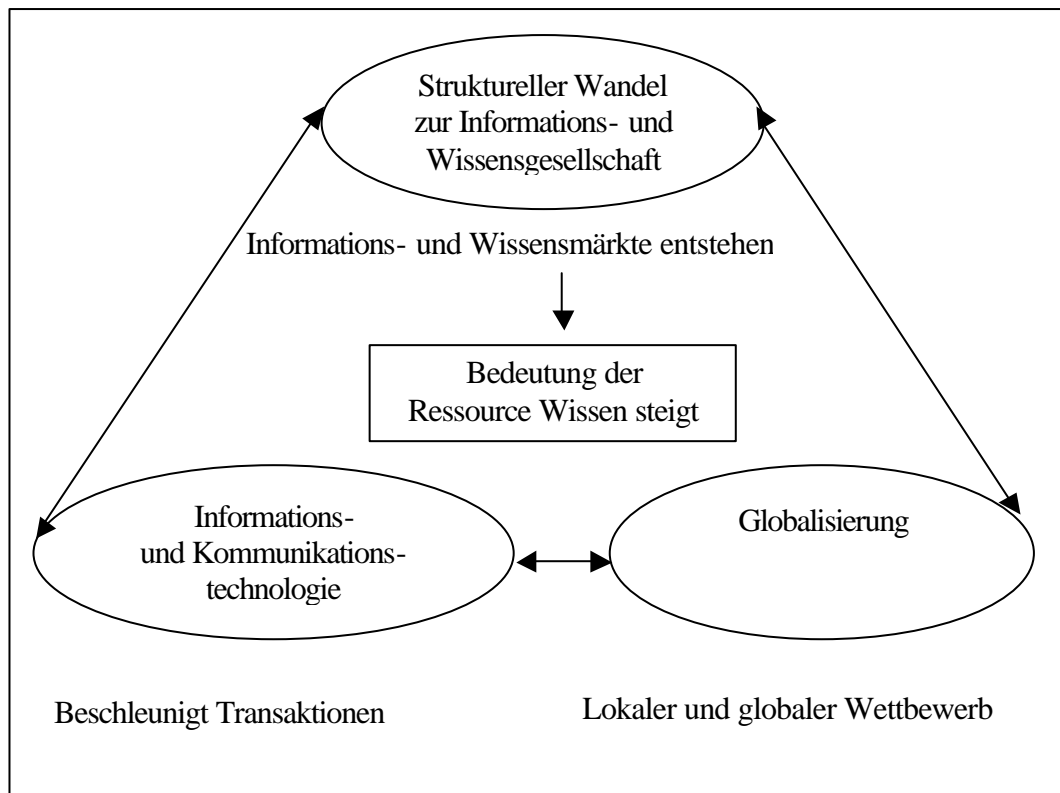


Abb. 1: Einflussfaktoren auf die Ressource Wissen¹

2. Gliederung der Arbeit

Diese Arbeit befasst sich mit den theoretischen Grundlagen des Wissensmanagements, die den Ausgangspunkt für die praktische Anwendung darstellen.

Der erste Teil dieser Arbeit geht näher auf den Produktionsfaktor Wissen ein. Nach einer Begriffsdefinition werden die Besonderheiten der Ressource Wissen deutlich gemacht und diverse Wissensarten erläutert.

Der nächste Unterpunkt befasst sich mit der Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi, die die Umwandlung von Wissen zeigt.

¹ Vgl. URL: <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/km/km.pdf>.

Anhand der Wissenstreppe nach North wird der Weg von Daten bis hin zu der daraus resultierenden Wettbewerbsfähigkeit dargestellt.

Abschließend werden in diesem Kapitel die unterschiedlichen Barrieren des Wissens(managements) aufgezählt.

Der Hauptteil dieser Arbeit behandelt den Erfolgsfaktor Wissensmanagement, der auf der Ressource Wissen basiert. Wie auch im vorhergehenden Kapitel werden der Begriff Wissensmanagement und darauffolgend die Ziele definiert.

Die Gestaltungsdimensionen gehen näher auf den Zusammenhang von Organisation, Menschen und Technologie mit Wissensmanagement ein.

Einen wesentlichen Teil dieses Kapitels bilden die Bausteine des Wissensmanagements die den Wissensmanagementprozess und dessen Aktivitäten klar und logisch definieren.

Nachfolgend zeigt das Fraunhofer-Modell die einheitliche Betrachtungsweise von wertschöpfenden Geschäftsprozessen und den Gestaltungsfeldern des Unternehmens.

Den Abschluss bildet die Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement für Unternehmen.

3. Wissen

Bis zum heutigen Zeitpunkt gibt es keine allgemein gültige Definition von Wissen. Die Bedeutung hängt vielmehr von dem jeweiligen Kontextbezug ab und die Interpretation kann dadurch in verschiedenste Richtungen erfolgen.

3.1. Definition Wissen

Eine erste Definition von Weggeman beschreibt Wissen anhand einer mathematischen Formel.

W = I x EFE: „Wissen (W) ist eine persönliche Fähigkeit, die als Produkt der Information (I), der Erfahrung (E), der Fertigkeit (F) und der Einstellung (E) angesehen wird, die einem Individuum zu einem bestimmten Zeitpunkt zur Verfügung stehen.“²

Mit dieser Definition will Weggeman deutlich machen, dass nicht Wissen selbst, sondern nur Daten übertragbar sind und Wissen nur individuell messbar ist.

Der gleichen Meinung folgen Voß/Gutenschwager in ihrer Definition des Wissensbegriffs.

„Wissen wird als Kenntnis von Sachverhalten (Mustern) oder als Bewusstsein entsprechender Denkinhalte definiert; der Zweck von Wissen besteht in der Vorbereitung und Durchführung von Handlungen und Entscheidungen.“³

Zusätzlich können weitere Abgrenzungen erfolgen.

Probst/Romhardt vertreten die Ansicht, dass Wissen als Objekt zu verstehen ist.

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Kenntnisse als auch Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und

² Weggeman, 1999, S 41.

³ Voß/Gutenschwager, 2001, S. 24.

repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in einem bestimmten Kontext stehen.“⁴

Im Gegensatz dazu definieren Davenport/Prusak Wissen als Aktivität, das bedeutet dass Wissen als ein Prozess in Zusammenhang mit einem bestimmten Handlungsumfeld betrachtet werden muss.

„Wissen findet statt im Kontext von Informationen und bezieht ein Gemisch aus Einsichten, Erfahrungen, Werten, Urteilen und Idialen ein. Es entsteht und wird in den Köpfen der Wissenden angewendet. Es ist dynamisch, weil es Ideen und Handlungen bewirkt.“⁵

3.2. Besonderheiten der Ressource Wissen

Wissen ist die einzige Ressource,

- ☞ die durch Teilen nicht weniger wird,
- ☞ die sich durch den Gebrauch nicht abnutzt,
- ☞ die „aus sich heraus“ vermehrt werden kann,
- ☞ die nicht unmittelbar weitergegeben werden kann.⁶

3.3. Strukturierung von Wissen

3.3.1. Wissensarten

Im Bereich der Wissensarten gibt es, wie bei der Definition von Wissen, verschiedene Kriterien zur Unterscheidung. Solche Kriterien sind beispielsweise die Wissensträger, die Formalisierbarkeit, der Inhalt und der Ursprung von Wissen.

⁴ Vgl. Rabrenovic, 2001, S. 6.

⁵ Davenport/Prusak, 1998, S.5.

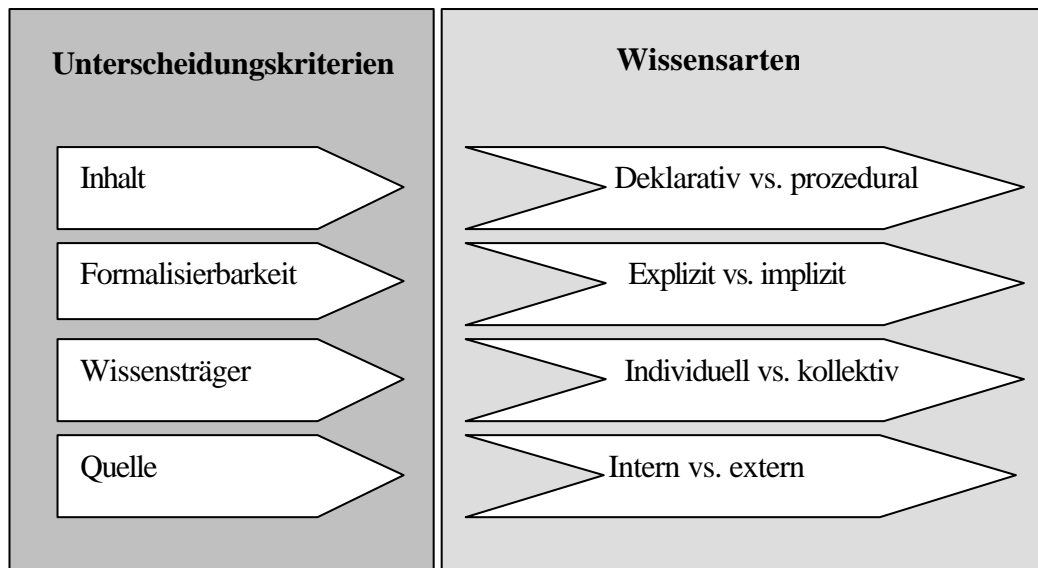


Abb. 2: Wissensarten⁷

3.3.1.1. Deklaratives vs. Prozedurales Wissen

☞☞ Deklaratives Wissen (faktisches Wissen)

Deklaratives Wissen umfasst die Kenntnis über feststehende Tatsachen und Gesetzmäßigkeiten. Dabei handelt es sich um das sogenannte Know-that.⁸

☞☞ Prozedurales Wissen

Prozedurales Wissen ist das Wissen über die Vorgehensweisen und Abläufe. Es ist das Wissen zur Beherrschung der laufenden Geschäftsprozesse – das sogenannte Know-how – also das Wissen um das „wie“ und „womit“ der Aufgabenerfüllung.⁹

3.3.1.2. Implizites vs. explizites Wissen

☞☞ Implizites Wissen (tacit knowledge)

Implizites Wissen ist durch Kopieren und Imitation im Sozialisierungsprozess erworbenes Wissen, das in den Erfahrungen, Tätigkeiten und Einstellungen eines

⁶ URL: <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/km/km.pdf>.

⁷ Vgl. Rabrenovic, 2001, S.8.

⁸ Rabrenovic, 2001, S. 8.

⁹ Vgl. Bach/Homp, 1997, S. 10.

jeden Individuums verankert ist. Das implizite Wissen ist daher aktionsgebunden, stillschweigend und subjektiv. Die Beschaffenheit des impliziten Wissens macht eine Verarbeitung, Übertragung und Speicherung in einer Organisation schwer möglich.¹⁰

Explizites Wissen

Explizites Wissen ist das kodifizierte, formalisierbare und kommunizierbare Wissen. Die Informationen werden für mehrere Personen zugänglich gemacht, da sie in Plänen, in Datenbanken, in Handbüchern sowie in Diagrammen niedergelegt sind. Somit ist dieses Wissen teilbar, strukturier- und standardisierbar.

3.3.1.3. Individuelles vs. Kollektives Wissen

Individuelles Wissen

Individuelles Wissen integriert sowohl implizites als auch explizites Wissen und ist personengebunden. Es wird von Individuen zur Lösung von Problembereichen und Aufgabenstellungen eingesetzt.

Kollektives Wissen

Kollektives Wissen entsteht durch das Zusammenfügen des individuellen Wissens verschiedenster Wissensträger. Dieses Wissen kann nur durch kooperative und kollektive Lernprozesse herausgebildet und der Organisation nützlich gemacht werden.¹¹

3.3.1.4. Internes vs. Externes Wissen

Internes Wissen

¹⁰ Vgl. Bullinger/Wörner/Prieto, 1998, S. 8.

¹¹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 1999, S. 40.

Internes Wissen ist jenes Wissen, das innerhalb einer Organisation vorhanden ist. Es setzt sich aus dem individuellen und dem kollektiven Wissen zusammen.

Externes Wissen

Externes Wissen wird außerhalb der Organisation akquiriert. Hierbei unterscheidet man zwischen dem Erwerb von kodifiziertem Wissen und der Informationsbeschaffung durch externe Wissensträger wie zum Beispiel Kunden, Lieferanten und Wettbewerber.¹²

3.4. Wissensumwandlung/ Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi

Ein bedeutender Teil der Wissensgenerierung in Unternehmen umfasst die Wissensentwicklung. Diese basiert nach Nonaka/Takeuchi auf der Prämisse, dass Wissen durch eine Interaktion zwischen explizitem und implizitem Wissen geschaffen und erweitert wird.

Die Hypothese einer Wissensschaffung durch Zusammenwirken von implizitem und explizitem Wissen erfordert die Unterscheidung vier verschiedener Formen der Wissensumwandlung und -konvertierung.¹³

3.4.1. Sozialisierung

Unter Sozialisierung versteht man die Übertragung implizitem Wissens direkt von Person zu Person durch eigene Beobachtung, Nachahmung und praktische Erfahrung. Dabei kommt es zu einem Transfer gemeinsamer mentaler Modelle und Techniken. Dieser Wissenstransfer erfolgt meist ohne Sprache und ohne Bewusstsein über den erlernten Inhalt.

3.4.2. Externalisierung

In dieser Phase wird das implizit erzeugte Wissen mittels Sprache in explizites umgewandelt. Dies erfolgt durch Artikulation anhand expliziter Konzepte. Auf diese Weise wird das eigene Wissen in Sprache gebracht, es wird kodifiziert.

¹² Vgl. Bürgel/Zeller, 1998, S. 57.

¹³ Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 73.

3.4.3. Kombination

Die Kombination ist das meistverwendete Verfahren der Wissensumwandlung. Hier erfolgt die Systematisierung von Informationseinheiten durch Kategorisierung, Sortierung und Kombinierung. Dabei werden Daten aus Datenbanken, Dokumenten und Aufzeichnungen geordnet und somit wird neues Wissen geschaffen.

3.4.4. Internalisierung

In der letzten Phase der Wissensspirale wird explizites Wissen in implizites Wissen umgewandelt. Dies kann durch gemeinsame Übung und Erfahrung passieren, indem neu erarbeitete Konzepte in der Praxis probiert werden oder durch Festhaltung in Dokumenten, Handbüchern oder mündlichen Überlieferungen.

Der von den jeweiligen Formen der Umwandlung geschaffene Wissensinhalt ist verschieden. Da jedoch jede dieser vier Phasen der Wissensumwandlung für sich alleine zu begrenzt ist würden sie somit nicht der Vergrößerung des Wissensbestandes und zur Wissensbeschaffung im gewünschten Ausmaß führen. Aus diesem Grund entwickelten Nonaka/Takeuchi das Konzept der Wissensspirale, bei dem alle Formen der Umwandlung in einem Zusammenhang betrachtet werden. Auf dem Weg durch die verschiedensten Wissens Ebenen wird die Interaktion von implizitem und explizitem Wissen immer reicher.¹⁴

¹⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1997, S. 461 f.

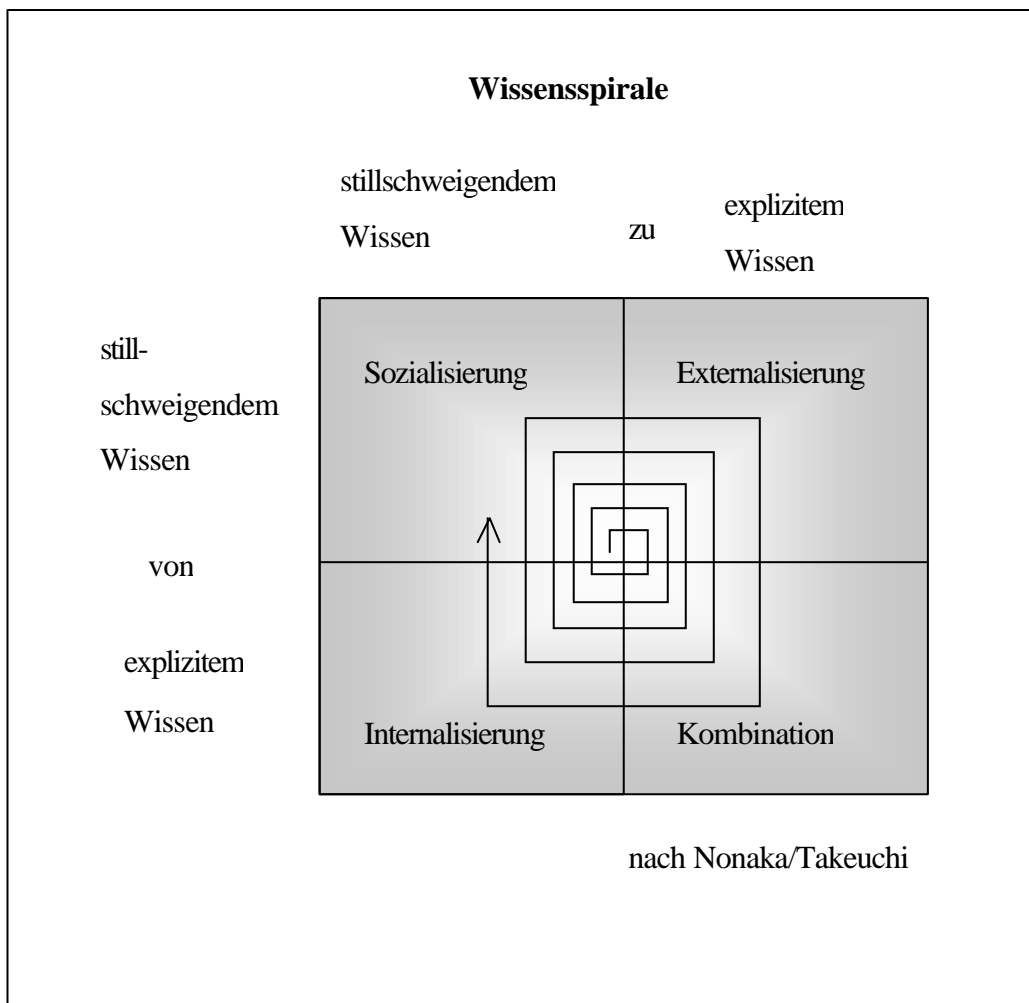


Abb. 3: Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi¹⁵

3.5. Barrieren des Wissens(management)¹⁶

Wissensmanagement kann als Querschnittsfunktion im Unternehmen einen erfolgreichen Transfer von der Ressource Wissen in unternehmerischen Erfolg nur dann effizient und effektiv unterstützen, wenn bestehende Wissensbarrieren erkannt und abgebaut werden.

Barrieren hindern den Wissenstransfer in Unternehmen so dass folglich entscheidungsrelevantes Wissen nicht zeitgerecht zur Verfügung steht und somit nicht profitabel genutzt werden kann.

Identifizierte Barrieren bei der Einführung von Wissensmanagement lassen sich in vier Kategorien einteilen:

¹⁵ Vgl. URL: <http://www.fh-deggendorf.de>.

- ☞ individuelle (zwischenmenschliche) Barrieren
- ☞ kollektive Barrieren
- ☞ organisatorisch bedingte Barrieren
- ☞ systembedingte Barrieren im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie

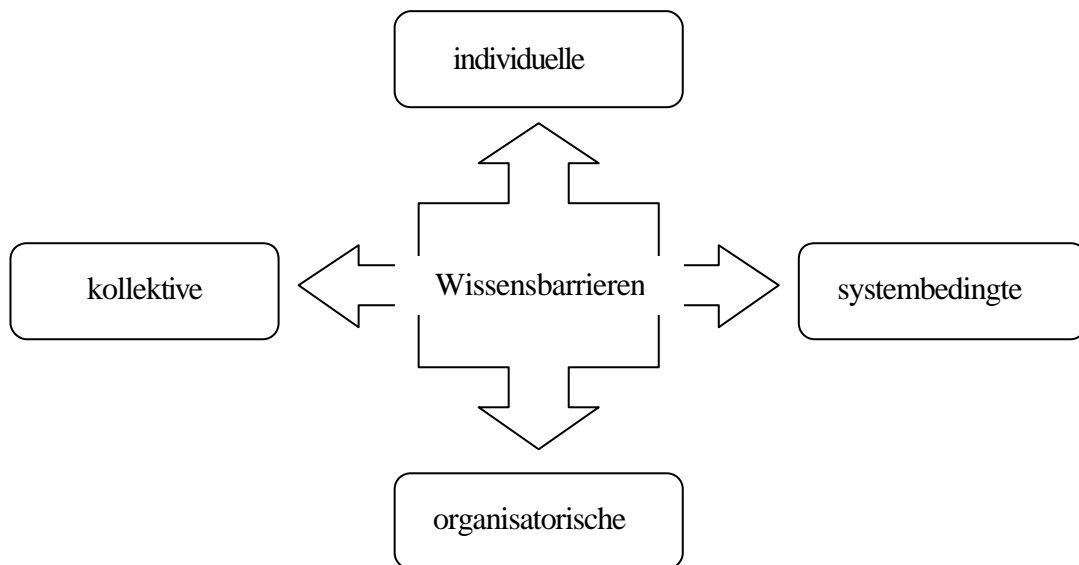


Abb. 4: Wissensbarrieren

3.5.1. Individuelle Barrieren

Individuelle Barrieren beeinträchtigen den personenbezogenen Wissenstransfer und führen somit zu keiner optimalen Ausschöpfung des Wissenspotentials eines Unternehmens. Das Vorhandensein von Hilflosigkeit im Umgang mit den komplexen Wissensstrukturen sowie die unzureichende Fähigkeit vernetzt zu denken stellen nur eine der vielen individuellen Barrieren dar. Die sich schnell verändernden Umfeldbedingungen führen ebenfalls zu mentalen Barrieren. Ein zusätzlicher negativer Einflussfaktor ist die Monopolisierung von Wissen verbunden mit der mangelnden Fähigkeit der Mitarbeiter, sich in ein soziales Netz einzufügen. Zuletzt ist noch zu erwähnen, dass individuelle Barrieren auch

¹⁶ Vgl. URL: <http://www.geocities.com/BourbonStreet/1517/km>.

entstehen, wenn in den Köpfen der Mitarbeiter keine Umwandlung von implizitem Wissen in kollektives und explizites Wissen erfolgt.

3.5.2. Kollektive Barrieren

Kollektive Barrieren betreffen den personenübergreifenden Wissenstransfer und beeinträchtigen daher die optimale Nutzung der Wissensbasis einer Gruppe.

Die Spezialisierung von Fachkräften und die Zentralisierung von Fachwissen birgt Konfliktpunkte in sich. Die dadurch resultierende Machtverteilung und die notwendigen Partizipationsregeln ziehen Kooperationskonflikte mit sich, die wiederum den kollektiven Wissenstransfer negativ beeinträchtigen.

3.5.3. Organisatorisch bedingte Barrieren

Organisatorische Barrieren sind auf spezifische Ausprägungen der organisatorischen Bedingungen in einem Unternehmen zurückzuführen.

So können beispielsweise Hierarchieebenen und Überregulierungen, sowie geheime Spielregeln und undurchsichtige Verhaltensmaßregeln im Unternehmen, den effizienten Wissenstransfer behindern. Sind die Wissensmanagement-Aktivitäten nicht eindeutig auf die Geschäftsziele ausgerichtet, so führt dies ebenfalls zu organisatorischen Barrieren. Bezüglich der Personalentwicklung ist zu erwähnen, dass genügend Kapazitäten für Mitarbeiter, sich aktiv neues Wissen anzueignen und sein eigenes Wissen abzuspeichern, zur Verfügung gestellt und Zielvorgaben eindeutig definiert werden müssen.

3.5.4. Systembedingte Barrieren

Systembedingte Barrieren resultieren aus unzureichender und schlecht organisierter Kommunikations- und Informationsstruktur. Es ist eine Kommunikationsinfrastruktur notwendig, der ausreichend technische Unterstützung gewährleistet wird, um Information und Wissen zu teilen. Eine weitere Voraussetzung für die Vermeidung systembedingter Barrieren ist das Vorhandensein einer einheitlichen Fachterminologie, um relevantes Wissen zu kodieren. Nicht außer Acht gelassen werden sollte der hohe dokumentarische Aufwand, um Wissen im jeweiligen Gesamtkontext abzubilden.

3.6. Wissenstreppe nach North¹⁷

Zeichen und Daten, die meist in kodifizierter Form vorhanden sind und durch technische Mittel produziert und archiviert werden bilden die Grundlage für die Schaffung von Information. Diese erzeugten Informationen erreichen als Nachricht einen Empfänger, der durch den Inhalt neue Erkenntnisse und eine Veränderung seines Denkens erlangt.

Die individuelle Vernetzung der Informationen führt zu Wissen, das aus Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachwissen einen Rahmen zur Beurteilung und Eingliederung neu erlangter Informationen bildet. Ob und wie die Informationen vernetzt werden, ist von der Person und deren Sozialisation, Lernprozessen, Erfahrung und Kulturkreis abhängig.¹⁸ Dieser Prozess der Wissensanwendung und –entstehung findet im Kopf statt und ist im Gegensatz zu Informationen stark personengebunden.

Der Anwendungsbezug des neu generierten Wissens führt zu Könnerschaft der jeweiligen Person, wobei daraus durch die Bereitschaft des Wollens Handeln wird.

Die kontextabhängig richtige Durchführung des Handelns hat Kompetenz als Folge.

North definiert Kompetenz folgendermaßen: “Die Kompetenz, Wissen zweckorientiert in Handlungen umzusetzen, unterscheidet den Lehrling vom Meister, den Geigenschüler vom Virtuosen, die erfolgreiche Sportmannschaft vom brillanten Einzelspieler.”¹⁹

Die erfolgreiche Anwendung einzigartiger Kompetenzen führen zu Wettbewerbsfähigkeit. Dieser Abschnitt erfolgt hauptsächlich unternehmensbezogen und wird von Menschen durchgeführt.

¹⁷ Vgl. URL: <http://sowi.iwp.uni-linz.ac.at>.

¹⁸ Herbst, 2000, S. 9.

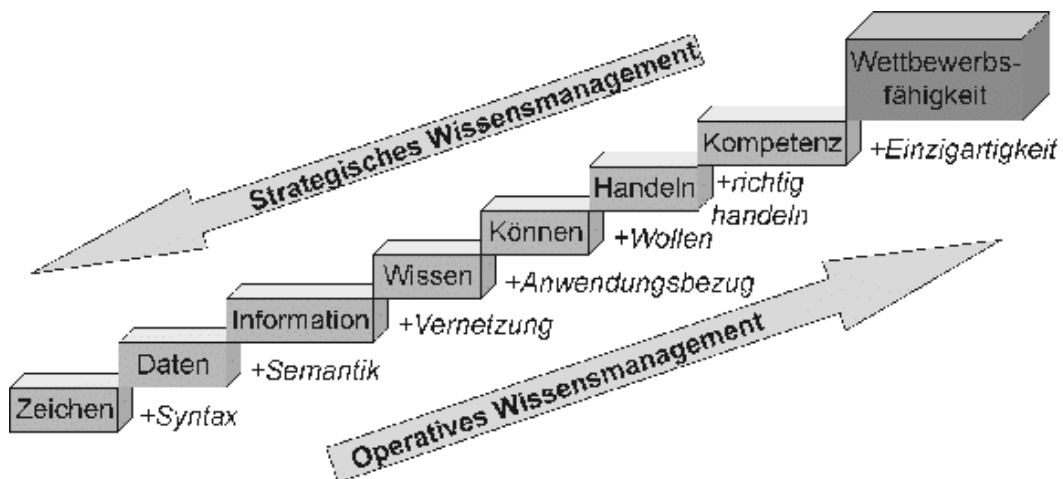


Abb. 5: Wissenstreppe nach North²⁰

4. Wissensmanagement

Da die Wertschöpfung der Unternehmen durch immaterielle Unternehmensgüter immer mehr an Bedeutung gewinnt, erlangt auch das Management von Wissen an zunehmender Wichtigkeit und ist somit zu einer alltäglichen Unternehmensaufgabe geworden.

Um diese Aktivität Wissensmanagement in Unternehmen erfolgreich und vor allem effizient anwenden zu können, wurde eine Vielzahl verschiedener Ansätze, Modelle, Methoden und Verfahren entwickelt, auf die in diesem Kapitel näher eingegangen wird.

4.1. Definitionen

„Wissensmanagement stellt sicher, dass internes Wissen einer Organisation – etwa technische Details, historische (Fehl-) Entscheidungen, Projekterfahrungen

¹⁹ Herbst, 2000, S.11.

²⁰ URL: <http://sowi.iwp.uni-linz.ac.at>.

(„lessons learned“), bewährte Vorgangsweisen („Best Practices“) – für eine zukünftige Nutzung explizit erschlossen und verfügbar gemacht wird.“

„Knowledge Management umfasst Klassifizierung, Verbreitung und Kategorisierung von Informationen innerhalb einer Organisation, um sie für diejenigen, die sie benötigen, nützlich und zweckmäßig zu machen.“²¹

„Wissensmanagement beschäftigt sich mit den Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Wissensbasis der Unternehmen. Unter der Wissensbasis eines Unternehmens werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die diese Organisation zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben in einer zunehmend komplexeren Wirtschaft benötigt.“²²

"Wissensmanagement ist der bewusste und systematische Umgang mit der Ressource Wissen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch grundlegende Prozesse wie Identifikation, Organisation, Anwendung, Verteilung und Vermehrung von Wissen zu steigern. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten steht der Mensch."²³

Wissensmanagement ist das Management von

☞☞ Personen

☞☞ Daten

☞☞ Prozess der Information

☞☞ Prozess der Dokumentation

☞☞ Rahmenbedingungen

☞☞ Zeit (knapp!)

Unter dem Aspekt Wissen“²⁴

²¹ URL: <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/km/km.pdf>.

²² Nohr, 2000, S.8.

²³ URL: <http://www.iconaro.de>.

²⁴ URL: <http://www.cis.tugraz.at/wissensmanagement>.

4.2. Ziele des Wissensmanagements²⁵

Die Definition von Zielen stellt eine der Kernaufgaben des Wissensmanagements dar. Sie bestimmen die generelle Entwicklungsrichtung der Aktivitäten eines Unternehmens und haben dadurch großen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation. Ziel des Wissensmanagements ist es vorhandene Informationen in einer Organisation profitabel zu nutzen. Dieser Nutzen muss zunächst erkennbar sein, um die zu unterstützenden Geschäftsziele klar definieren zu können. Wissensziele können jedoch nur dann sinnvoll im Rahmen des Wissensmanagements eingesetzt werden, wenn sie in verschiedene Ebenen eingeteilt werden. Dazu erfolgt eine Ableitung der Wissensziele aus den Unternehmenszielen.

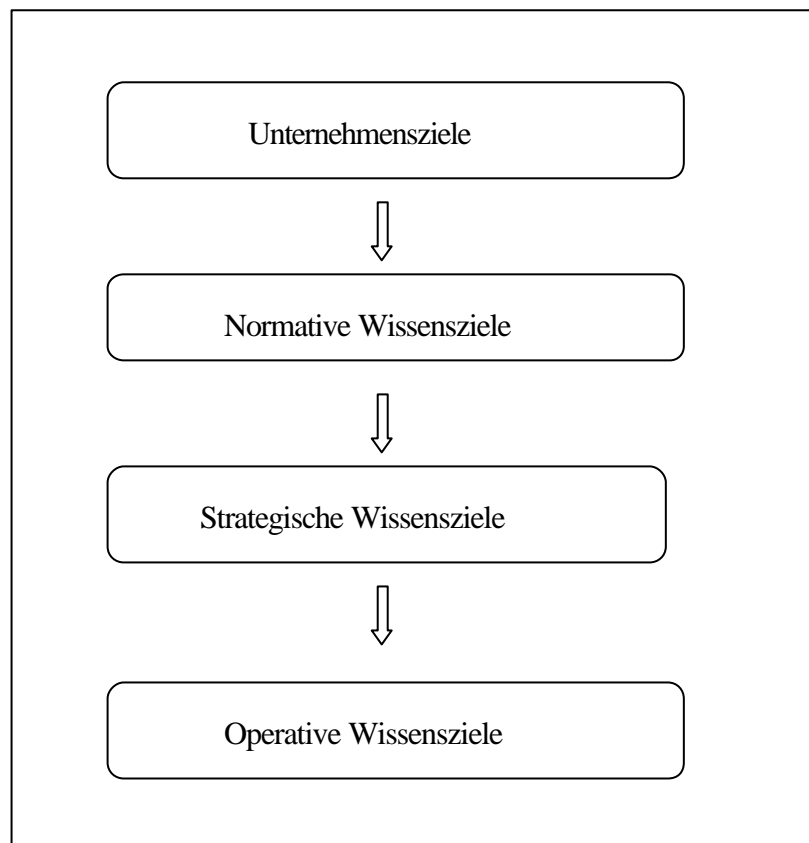


Abb. 6: Ableitung der Wissensziele²⁶

²⁵ URL: <http://www.people-value.de>.

4.2.1. Normative Wissensziele

Die normativen Wissensziele bilden die Grundlage für die wissensorientierten Ziele im strategischen und operativen Bereich. Diese Ziele beziehen sich auf die grundlegenden unternehmenspolitischen Visionen. Das oberste Ziel dieser Ebene besteht in der Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Bezug das Verständnis für Wissen als Quelle von Unternehmenserfolg. Voraussetzung für die Schaffung eines solchen Unternehmensklimas ist die Überzeugung und Haltung des Top-Managements ohne dessen Unterstützung weitere Wissensmanagementbestrebungen auf strategischer und operativer Ebene keinen Erfolg haben werden.

4.2.2. Strategische Wissensziele

Zur Erreichung der unternehmenspolitischen Visionen ist die Entwicklung von strategischen Wissenszielen erforderlich. Sie definieren vorhandene und angestrebte Kompetenzen und das Kernwissen eines Unternehmens um strategische Entwicklungsrichtungen ableiten zu können. In dieser Ebene wird festgelegt welche Fähigkeiten in einer Organisation bewahrt werden können beziehungsweise neu strukturiert werden müssen, da sie nicht mehr zeitgemäß sind.

4.2.3. Operative Wissensziele

Die operativen Wissensziele resultieren aus den normativen und strategischen Zielsetzungen und übersetzen diese in Teilziele. In dieser Ebene erfolgt die tatsächliche Umsetzung durch konkrete Aktivitäten, die organisatorisch und zeitlich den entsprechenden Abteilungen und Bereichen zugeordnet werden. Die Abstimmung der operativen Wissensziele mit weiteren Unternehmenszielen ist von großer Bedeutung um Faktoren wie Kosten und Effektivität zu berücksichtigen. Diese Stufe erfordert ein großes Maß an Flexibilität und Koordinationsbereitschaft, da unterschiedliche Unternehmensbereiche und deren Ziele zusammengefasst werden müssen.

²⁶ Vgl. URL: <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/km/km.pdf>.

4.3. Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagements

Das wesentliche Charakteristikum des erfolgreichen Wissensmanagements ist eine ganzheitliche Sicht bei der Betrachtung der Interventionsebenen in einem Unternehmen. Die Zielsetzung des Wissensmanagements sowie unternehmensspezifische Randbedingungen wie Unternehmensgröße, -struktur und Branche beeinflussen die drei Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagements: Organisation, Mensch und Technologie. Um Wissensmanagement effizient und effektiv durchführen zu können bedarf es einer globalen Betrachtung dieser drei Gestaltungsdimensionen. Auf Grund der Abhängigkeit von verschiedensten Faktoren und der Zielsetzung generell kann die Gewichtung dieser Dimensionen unterschiedlich erfolgen. Es müssen jedoch immer alle drei Bausteine berücksichtigt werden um die Erreichung des Unternehmenserfolges zu sichern.

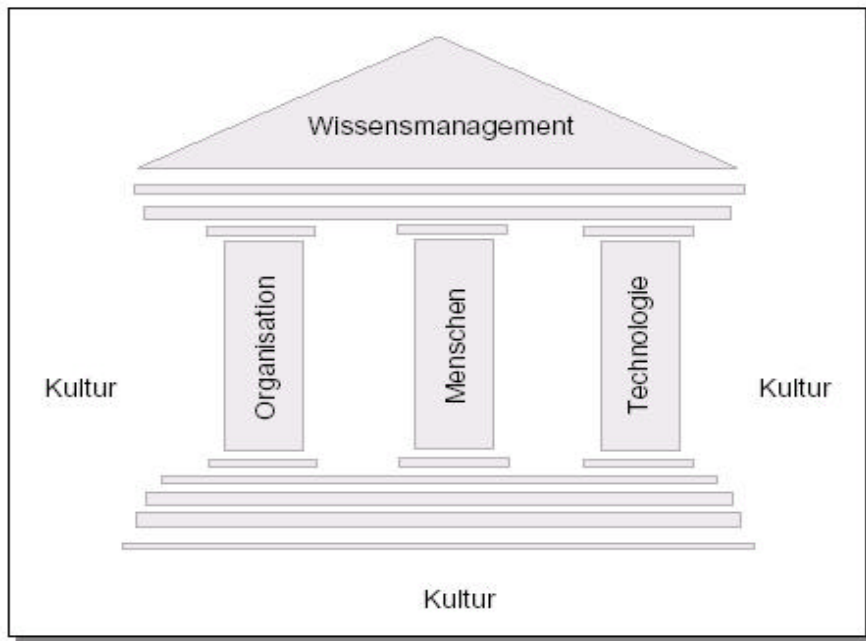


Abb. 7: Säulen des Wissensmanagements²⁷

²⁷ URL: <http://wi99.iwi.uni-sb.de>.

4.3.1. Organisation

Die organisatorischen Strukturen eines Unternehmens bildet die Basis, die grundlegenden Einfluss auf die Wissensentwicklung, den Wissenstransfer und die Anwendung des Wissens in einem Unternehmen hat. Strukturen und Prozesse in Bezug auf die Ressource Wissen sind so zu gestalten, dass eine eindeutige Zuordnung von Verantwortung, Aufgabe und Kompetenz möglich ist. Es werden Rahmenbedingungen geschaffen, die den Wissensprozess sowohl positiv als auch teilweise negativ beeinflussen.²⁸

4.3.2. Menschen

Ein weiterer Faktor für ein funktionierendes Wissensmanagement ist das Human Resource Management eines Unternehmens. Die Gestaltung einer adäquaten Unternehmenskultur, die einen kontinuierlichen Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern, Abteilungen und Bereichen unterstützt, ist Voraussetzung für weitere Wissensprozesse. Diese Gestaltungsdimension bildet den Dreh- und Angelpunkt einer Initiative im Wissensmanagement, denn ohne Bewusstsein der Mitarbeiter über die Notwendigkeit des Produktionsfaktors Wissen scheitert jedes Projekt in diesem Bereich. Die in einem Unternehmen präsenten Wissenspotentiale und –ressourcen können nur effizient und effektiv genutzt werden, wenn die Bereitschaft der Mitarbeiter vorhanden ist.²⁹

4.3.3. Technologie

Dieser Begriff umfasst die Teilbereiche Informationstechnologie, Kommunikationstechnologie sowie angrenzende Fachgebiete. Die Technologie hat die Aufgabe den Wissenstransfer zu beschleunigen beziehungsweise systematisch auszuführen und die Dimension Mensch zu unterstützen. Zu den Technologien des Wissensmanagements zählen laut Karagiannis/Telesko das Internet, die Geschäftsprozess-Software sowie Workflow-Management-Systeme, Dokumentenmanagementsysteme, Data Warehouse, Contentmanagement-Systeme und Groupware.³⁰

²⁸ Vgl. Rabrenovic, 2001, S. 1.

²⁹ Vgl. URL: <http://wi99.iwi.uni-sb.de>.

³⁰ Vgl. Karagiannis/Telesko, 2001, S. 319ff.

Aus diesen Erläuterungen lässt sich der Zusammenhang der Grundbausteine des Wissensmanagements erkennen. Einerseits benötigt Human Resource Management eine strukturierte Organisation der Teilbereiche um eine effiziente Leistungsfähigkeit der Dimension Mensch zu gewährleisten. Andererseits funktioniert die Dimension Technologie nur wenn die Ressource Mensch bereit ist sie zu nutzen.

Das außer Acht lassen eines dieser Bausteine hat das Scheitern von Wissensmanagement zu Folge.

4.4. Bausteine des Wissensmanagements

Die Durchführung der in den operativen Wissenszielen definierten Aktivitäten bedarf eines effizienten und strukturierten Ablaufes. Die Gliederung der Wissensmanagementoperationen strukturiert den Managementprozess in logische Phasen, bietet die Möglichkeit für die Suche nach Ursachen von Wissensproblemen und liefert Ansätze für Interventionen.³¹ Mit der Entwicklung und Erstellung solcher Wissensmanagementsysteme befassten sich viele Forschungsgruppen an den Universitäten.³² Ein bewährter und weit verbreiteter Leitfaden für ein Wissensmanagementsystem wurde im Rahmen von Action Research in Zusammenarbeit mit Praktikern von Probst, Raub und Romhardt entwickelt. Viele andere Ansätze stellen größtenteils eine abgewandelte Kopie dieses pragmatischen Modells dar.

Das Modell von Probst/Raub/Romhardt wird in acht Bausteine des Wissensmanagements gegliedert. Diese stehen in enger Beziehung zueinander und können daher nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Die Anordnung der Bausteine wird in zwei Kreisläufe unterteilt: den äußeren und den inneren Kreislauf.

Äußerer Kreislauf

³¹ Vgl. Bullinger/Haus/Ohlhausen/Wagner, 1998, S. 23.

³² Vgl. Karagiannis/Telesko, 2001, S. 312.

Dieser bildet einen typischen Managementkreislauf mit den Elementen Zielsetzung, Umsetzung und Bewertung ab, wobei diese Elemente auch eine strategische Ausrichtung des Wissensmanagements implizieren sollen.³³

Innerer Kreislauf

Die eigentliche Umsetzung des Wissensmanagements wird im inneren Kreis dargestellt und umfasst die Komponenten: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensbewahrung und Wissensnutzung.

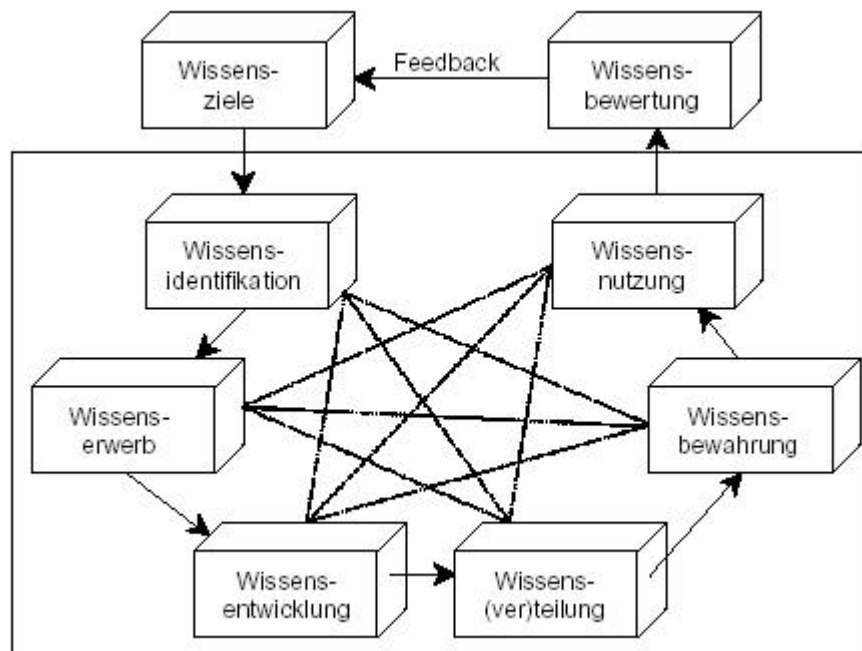


Abb. 8: Bausteine des Wissensmanagements³⁴

4.4.1. Wissensziele

Wissensziele legen fest, auf welchen Ebenen welches Wissen und welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Es erfolgt die Identifizierung der

³³ Vgl. Voß/Gutenschwager, 2001. S. 318.

³⁴ URL: <http://wi99.iwi.uni-sb.de>.

strategischen und operativen Ziele³⁵, das heißt welches Wissen soll im Unternehmen verfügbar sein und wie kann solches Wissen transparent gemacht werden. Den Aktivitäten des Wissensmanagements wird durch Wissensziele eine Richtung vorgegeben.³⁶

4.4.2. Wissensidentifikation

Der erste Baustein im inneren Kreislauf befasst sich mit der Analyse und dem Darstellen des im Unternehmen bereits vorhandenem expliziten und impliziten Wissen.³⁷ Vorerst ist jedoch die Ermittlung des Bedarfs an Wissen und die Identifikation von Wissensquellen notwendig.

Dies gibt eine Möglichkeit zur Schaffung der nötigen Transparenz, welche wiederum die Voraussetzung für ein effektives Wissensmanagement ist und dabei hilft, Ineffizienzen in Folge von Doppeltätigkeiten vorzubeugen. Die Informationstechnologie bietet zusätzlich eine gute Unterstützung beim Zugriff auf die interne, elektronische Wissensbasis und die Verknüpfung unterschiedlicher Datentypen. Insbesondere die Nutzung des Internet bzw. der Einsatz eines Intranet eröffnet hierbei ein breite Palette an zusätzlichen Möglichkeiten im Umgang mit den Informationen.

4.4.3. Wissenserwerb

Im zweiten Schritt sind vorhandene Wissensinhalte gegebenenfalls um weitere Kenntnisse beziehungsweise Fähigkeiten zu ergänzen, um die Ziele der Unternehmensführung zu erreichen.³⁸ Dabei ist es oft notwendig Wissen aus externen Quellen zu akquirieren.

Hierbei lassen sich vier verschiedene Beschaffungsformen unterscheiden:

☞☞ Erwerb von Wissen anderer Firmen:

Übernahme besonders innovativer Firmen im eigenen Kompetenzfeld

☞☞ Erwerb von Stakeholderwissen:

ermöglicht frühzeitiges Wissen über Kundenbedürfnisse

☞☞ Erwerb von Wissen externer Wissensträger:

³⁵ Siehe Kapitel 2.4.

³⁶ Vgl. Karagiannis/Telesko, 2001, S. 314.

³⁷ Vgl. Voß/Gutenschwager, 2001, S. 318.

Einbindung externer Experten

☞☞Erwerb von Wissensprodukten:

Software oder Literatur

4.4.4. Wissensentwicklung

Wissensentwicklung ist die bewusste interne Entwicklung bisher noch nicht bestehender Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse.³⁹ Die Eigenentwicklung von Wissen ist sinnvoll, wenn Fähigkeiten intern günstiger entwickelt werden können als sie über den Wissensmarkt zu beziehen sind oder wenn aus strategischen Gründen die Kontrolle über gewisse zentrale Fähigkeiten erhalten werden muss.

4.4.5. Wissens(ver)teilung

Die Verteilung von Erfahrungen ist die Voraussetzung, um isoliert vorhandene Informationen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen.⁴⁰ Das System soll dem Mitarbeiter das nötige Wissen am gewünschten Ort und zum erforderlichen Zeitpunkt mit dem geeigneten Medium bereitstellen.

Durch die zunehmende Bedeutung von Teamarbeit und projektorganisierten Arbeitsprozessen spielt Wissensteilung eine immer größere Rolle im Unternehmen, um komplexe Aufgabenstellungen erfolgreich lösen zu können. Diese Tatsache macht die Verteilung von Wissen zu einem immer zentraleren Erfolgsfaktor.

4.4.6. Wissensbewahrung

Neues Wissen basiert in der Regel auf vorhandenem Wissen und bedarf daher einer strukturierten und anwendungsfreundlichen Dokumentation. Die Wissensbewahrung und –sicherung erfolgt vor allem durch technische Medien wobei in diesem Zusammenhang drei Grundprozesse des Wissensmanagements zu berücksichtigen sind:

☞☞Selektion des zu bewahrenden Wissens

☞☞Speicherform

³⁸ Voß/Gutenschwager, 2001, S. 318.

³⁹ Probst/Raub/Romhardt, 1999, S. 179.

☞ Aktualisierung

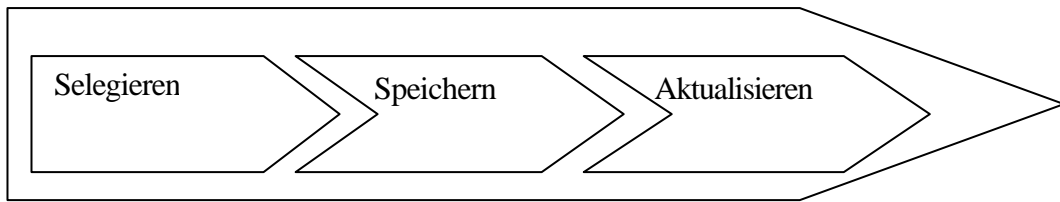


Abb. 9: Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung⁴¹

Für diese drei Prozessabschnitte sind allgemein gültige Regeln zu erstellen. Es sind organisatorische Sicherheitsmaßnahmen gegen das kollektive Vergessen ebenso wie Maßnahmen für das planmäßige Löschen nicht mehr aktueller Daten zu treffen.

4.4.7. Wissensnutzung

Die Wissensnutzung, also der produktive Einsatz organisationalen Wissens zu Nutzen des Unternehmens, ist Ziel und Zweck des Wissensmanagements.⁴² Hier sind vor allem Barrieren der Adaption fremden Problemlösungsverhaltens und der Beibehaltung bewährter Routinen zu überwinden.⁴³

Die erfolgreiche Identifikation und (Ver)teilung zentraler Wissensbestandteile sichert noch nicht die Nutzung im Unternehmensalltag. Werden Wissensmanagementsysteme nicht konsequent genutzt kann sich die in Abbildung 7 dargestellte „Todesspirale“ ergeben.

⁴⁰ Probst/Raub/Romhardt, 1999, S. 23.

⁴¹ Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 1999, S. 294.

⁴² URL: <http://www.cck.uni-kl.de>.

⁴³ Voß/ Gutenschwager, 2001, S. 320.



Abb. 10: Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis⁴⁴

Auf Grund der fehlenden Investitionen in die Nutzungsfreundlichkeit wird die Datenqualität schlechter, infolgedessen nimmt das Vertrauen in die Daten ab. Folglich geht die Nutzung des Systems zurück und neue Investitionen scheinen nicht rentabel.⁴⁵

4.4.8. Wissensbewertung

Den bei der Durchführung dieses Modells schwierigsten Baustein bildet die Wissensbewertung. Am Ende des gesamten Prozesses versucht man an dieser Stelle, das bisher erlangte Wissen zu überprüfen, einzuordnen und mit den gesetzten Zielen zu vergleichen. Auf diese Weise kann man Schwächen und Fehler des eigenen Vorgehens erkennen, aber auch besonders erfolgreiche Aktivitäten hervorheben, um so bei der nächsten Anwendung des Modellkreislaufs daraus zu lernen.

Die Messung und Bewertung organisationalen Wissens gehört zu den größten Schwierigkeiten die dieser Prozess mit sich bringt. Einen möglichen Ansatzpunkt, die vielfältigen Probleme der Wissensbewertung in den Griff zu bekommen, veranschaulicht folgende Tabelle.

⁴⁴ URL: <http://www.matthiasbook.de>.

⁴⁵ Vgl. URL: <http://www.matthiasbook.de>.

Wissensziele	Bewertungsmethoden
Normativ	<ul style="list-style-type: none"> ☞☞Kulturanalysen ☞☞Beobachtung des Top-Management Verhaltens (z.B.: Agenda Analysen) ☞☞Glaubwürdigkeitsanalysen (gap zwischen Ideal und Ist)
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> ☞☞Wissensbilanz erstellen ☞☞Analyse des Kompetenzportfolios ☞☞Controlling der bedeutendsten „Wissensprojekte“
Operativ	<ul style="list-style-type: none"> ☞☞Ausbildungscontrolling mit klaren Lernzielen ☞☞Messung von Systemnutzung z.B. Intranet ☞☞Erstellung individueller Fähigkeitsprofile

Abb. 11: Ansätze zur Bewertung von Wissenszielen⁴⁶

4.5. Fraunhofer-Modell: Kernprozess und Gestaltungsfelder

In Anbetracht der zunehmenden Bedeutung von Wissen für die Wettbewerbsfähigkeit in Unternehmen ist das Fehlen von wissenschaftlichen Untersuchungen zu diesem Themenbereich überraschend.

Dieser Herausforderung stellte sich das Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Bereich Unternehmensmanagement, 1997 mit der Gründung des Competence Centers Wissensmanagement (CC WM), in dem die seit Beginn der 90er-Jahre laufende Forschungs- und Entwicklungsarbeiten zusammengeführt wurden.⁴⁷

Auf Basis der im Rahmen dieser Forschungsgruppe erzielten Ergebnisse wurde am IPK ein Referenzmodell des Wissensmanagementprozesses entwickelt. Der zentrale Bereich besteht aus den wertschöpfenden Geschäftsprozessen, auf die sich die Hauptaktivitäten des Wissensmanagements beziehen müssen. Auf Grund dieser Befragung lassen sich folgende Kernaktivitäten ableiten:

- ☞☞die Erzeugung

⁴⁶ Karagiannis/Telesko, 2001, S. 319.

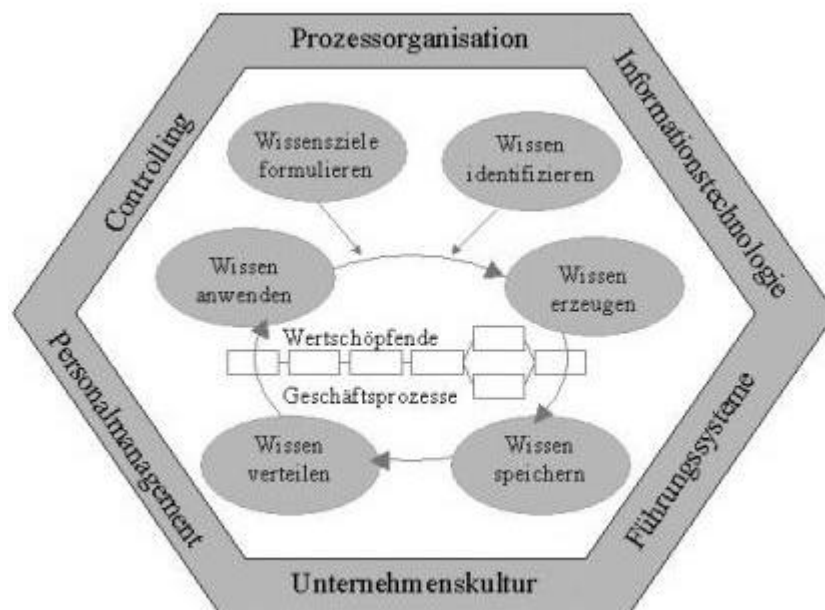
☞ das Speichern

☞ die Verteilung

☞ und die Anwendung

von Wissen. Diese Teilbereiche sind nur in einer geschlossenen Verbindung miteinander als Kernprozess für eine erfolgreiche Durchführung des Wissensmanagements von Bedeutung.

Fraunhofer Referenzmodell



Das Fraunhofer-Modell des Wissensmanagements: Kernprozess und Gestaltungsfelder

Abb. 12: Fraunhofer-Modell⁴⁸

Ähnlich wie im bereits erwähnten Referenzmodell von Probst/Raub/Romhardt beginnt dieser Kernprozess mit der Wissensidentifizierung und der nicht unterzubewertenden Aktivität der Definition der Wissensziele. Diese Ziele werden anlehnend an die Formulierung der Ziele der Organisation und des Geschäftsprozesses festgelegt. Dabei ist zu beachten, dass die wertschöpfenden Geschäftsprozesse den Input für die Kernaktivitäten des Wissensmanagements

⁴⁷ Vgl. URL: <http://www-plt.ipk.fhg.de>.

⁴⁸ URL: <http://www.bva.bund.de>.

darstellen. Diese Geschäftsprozesse, die die jeweiligen Wissensinhalte beinhalten, bedürfen einer gezielten Erzeugung, Speicherung und Anwendung. Daher ist eine ganzheitliche Betrachtung notwendig, um das Erreichen der organisatorischen Ziele zu gewährleisten.⁴⁹

Ein weiterer Bestandteil des Fraunhofer Referenzmodells bilden die Gestaltungsfelder, die auch gleichzeitig die kritischen Erfolgsfaktoren⁵⁰ darstellen. Diese sind: Führungssysteme, Unternehmenskultur, Personalmanagement, Controlling, Prozessorganisation und Informationstechnologie.

Die zielführende Funktionalität dieses Modells kann nur sichergestellt werden, wenn die Gestaltungsfelder optimal konzipiert und organisiert werden.

5. Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement für Unternehmen

In den letzten Jahren hat die Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen in Unternehmen stetig zugenommen. Dies hat zur Folge, dass Investitionen in die Wissensressourcen weitaus profitabler eingeschätzt werden als solche in materielle Anlagen.⁵¹

Nachfolgende Grafiken veranschaulichen den entgangenen Nutzen durch brachliegendes Wissen und die erwartete Zunahme des Produktionsfaktors Wissen.

⁴⁹ Vgl. Antoni/Sommerlatte, 1999, S.48f.

⁵⁰ Siehe Kapitel 4.2.

⁵¹ Vgl. Gronau, 2001, S. 24.

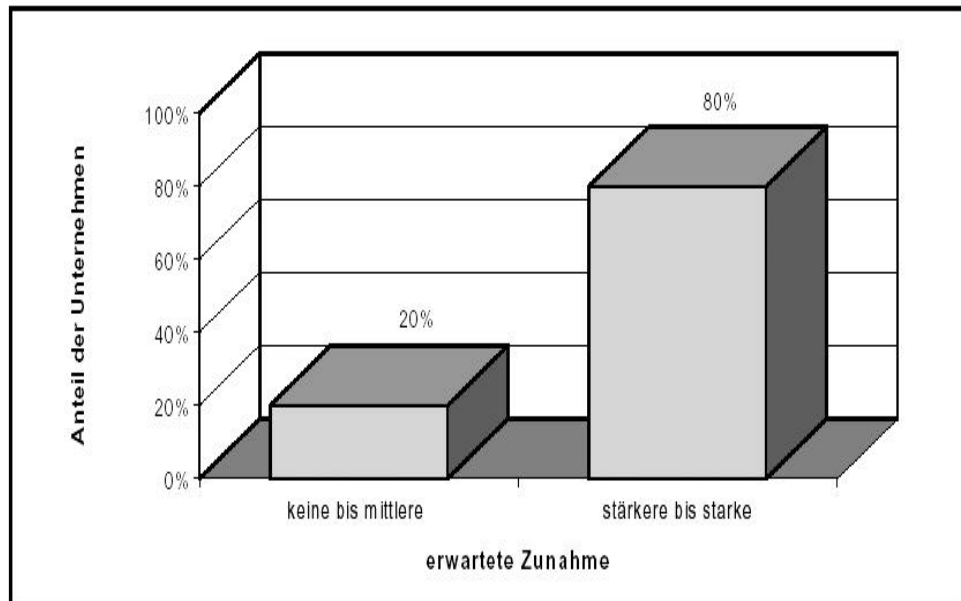


Abb. 13: Zukünftige Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen⁵²

Laut dieser Studie sieht ein Großteil der Unternehmen den Produktionsfaktor Wissen als ein wichtiges Element für den Erfolg des Unternehmens.

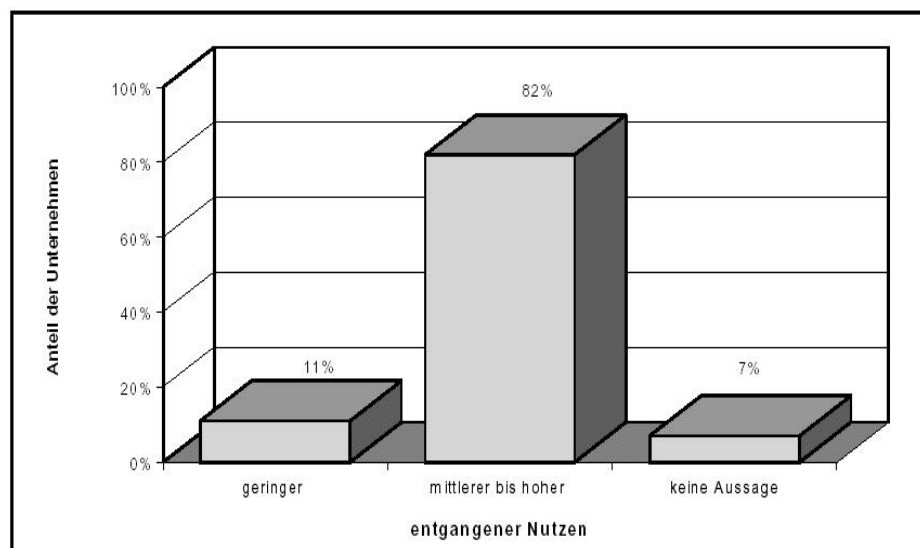


Abb. 14: Entgangener Nutzen durch „brachliegendes“ Wissen⁵³

Dieser Studie zufolge wird in Unternehmen nur ein geringer Prozentsatz des vorhandenen Wissenspotentials ausgeschöpft. Damit liegt eine der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens brach.

5.1. Herausforderungen für Unternehmen⁵⁴

Durch die zunehmende Bedeutung des Wissensmanagements im Unternehmenswettbewerb stellen sich für Organisationen neue Herausforderungen bezüglich folgender Ansatzpunkte:

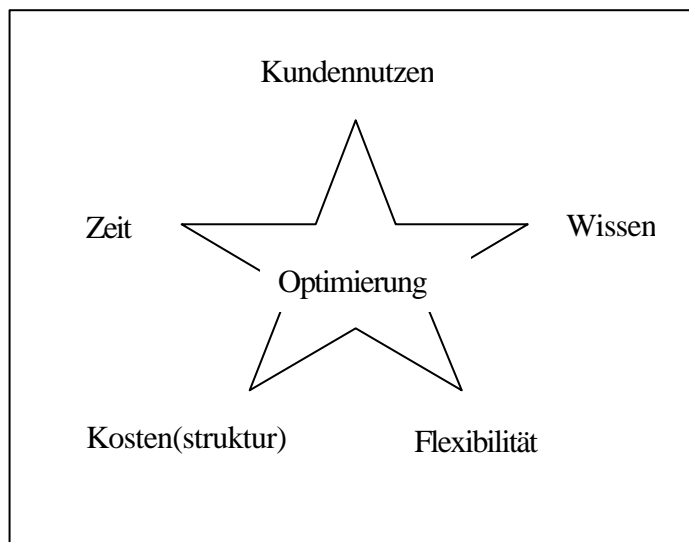


Abb. 15: Herausforderungen für Organisationen

Optimierung des Kundennutzens:

Die Individualisierung von Produkten und Kommunikation wird durch den Einsatz von Wissensmanagement flexibler in Ort und Zeit. Dadurch wird die Kundenintegration gefördert und es kann besser und schneller auf das veränderte Kaufverhalten reagiert werden.

⁵² URL: <http://www.iloi.de>.

⁵³ URL: <http://www.iloi.de>.

⁵⁴ Vgl. Littmann/Jansen, 2000, S.57f.

Optimierung des Wissens:

Wie bereits im Kapitel Wissen erläutert besteht ein enger Zusammenhang zwischen Wissensoptimierung und Wissensmanagement. Der Aufbau eines interorganisatorischen Wissensmanagements ermöglicht die optimale Nutzung von Wissenskapital eines Unternehmens.

Optimierung der Zeit:

Durch Wissensmanagement ist eine Zeitoptimierung hinsichtlich der Verkürzung der Reaktionszeit möglich sodass die Responsivität von Kunden- und Umweltveränderungen steigt. Die durch Wissensmanagement resultierenden Zeitersparnisse spiegeln sich in einer zügigeren Markterschließung und –gestaltung wider.

Optimierung der Kosten(struktur):

Der Einsatz von Wissensmanagement in Unternehmen ermöglicht eine Umstellung von hohen Raum- und Personalkosten zu günstigeren Informations- und Logistikkosten. Die Entmaterialisierung, Digitalisierung und Visualisierung von Produktion und Produkten ermöglichen eine effektivere Ausnutzung von Ressourcen und Kapazitäten.

Optimierung der Flexibilität:

Hierbei unterscheidet man zwischen zeitlicher, räumlicher und struktureller Flexibilität. Die zeitliche Flexibilität gestattet einen weitaus schnelleren und anpassungsfähigeren Vorgang der Unternehmensprozesse. Die räumliche Flexibilität betrifft die Standortverteilung und die globale Reichweite. Unter struktureller Flexibilität ist die Rekonfigurationsmöglichkeit, Modularisierung von Organisation und Produkt und die Substituierbarkeit von Produktionsanlagen und Unternehmensbereichen zu verstehen.

5.2. Kritische Erfolgsfaktoren

Um Wissensmanagement in einem Unternehmen erfolgreich einzuführen und umzusetzen bedarf es der Realisierung bestimmter Maßnahmen. Zielführend ist

der nicht der Ansatz an einer einzigen sondern an mehreren Fronten. Hierbei spielen die kritischen Erfolgsfaktoren eine wichtige Rolle.



Abb. 16: Kritische Erfolgsfaktoren⁵⁵

Eine Unternehmensbefragung durch die Fraunhofer-Gesellschaft ergab, dass die Unternehmenskultur als der wichtigste Aspekt gewählt wurde. Strukturen und Prozesse sowie Informationstechnologien liegen prozentmäßig nur knapp hintereinander und belegen den zweiten beziehungsweise dritten Platz in der Befragung. Unter Strukturen und Prozesse ist die Integration von Wissensprozessen in die Geschäftsprozesse zu verstehen. Fasst man die Erfolgsfaktoren der Mitarbeitermotivation und –qualifikation, des Trainings und der Weiterbildung sowie der Belohnungen zusammen, erhält man mit 28 Prozent der Nennungen Aspekte des Personalmanagements als erfolgsrelevanten Maßnahmenbereich.⁵⁶ Wird der Bereich klare Zieldefinitionen als

⁵⁵ URL: <http://www-plt.ipk.fhg.de>.

⁵⁶ Antoni/Sommerlatte, 1999, S.45.

Führungsaufgabe verstanden so erhält die Förderung durch das Top-Management einen größeren Stellenwert.⁵⁷

Aus dieser Studie lässt sich ableiten, dass Technologie allein kein menschliches Wissen ersetzen kann und die informationstechnische Anwendung in Zusammenhang mit personenbezogenen Aspekten betrachtet werden muss.

6. Schlussbetrachtung

Wissensmanagement wird immer mehr an Bedeutung in der Wirtschaft gewinnen und somit bald ein in jedem Unternehmen integrierter Bestandteil sein.

Von großer Wichtigkeit ist die Tatsache, dass Wissensmanagement als ein ganzheitlicher Prozess betrachtet werden muss. Die Teilaktivitäten dieses Vorgangs sollten daher immer in einem zusammenhängenden Kontext veranschaulicht werden.

Sowohl dem personenbezogenen Wissen als auch der wissensmanagementorientierten Technologie muss gleichermaßen an Bedeutung zugeordnet werden.

Abschließend ist daher festzustellen, dass kein technisches Mittel menschliches Wissen vollkommen ersetzen kann und auch der Mensch wird nie die Leistungen eines technologiebasierenden Wissensprozesses erbringen können.

⁵⁷ Vgl. Antoni/Sommerlatte, 1999, S. 44f.

Literaturverzeichnis

Antoni, Conny Herbert/ Sommerlatte, Tom: Report Wissensmanagement, Düsseldorf, 1999

Bach, Norbert/ Homp, C.: Wissensmanagement als Querschnittsaufgabe des Kernkompetenzmanagements, Gießen, 1997, Online im WWW unter URL: <http://www.uni-giessen.de>

Book, Matthias: Probleme und Lösungsansätze beim Einsatz von Wissensmanagement-Systemen, URL: <http://www.matthiasbook.de>, [Zugriff: 14.05.2002]

Bullinger, Hans-Jörg/ Wörner, Kai/Prieto, Juan: Wissensmanagement heute – Daten, Fakten, Trends, Stuttgart, 1998

Bullinger, Hans-Jörg/ Haus, Ilja/ Ohlhausen, Peter/ Wagner, Kristina: Produktionsfaktor Wissen, 1998

Bundesverwaltungsamt: Fraunhofer-Modell, URL: <http://www.bva.bund.de>, [Aktualisierung: Juni 2000]

Bürgel, Hans Dietmar/ Zeller, A.: Forschung & Entwicklung als Wissenscenter, Berlin, 1998

Davenport, Thomas/ Prusak, Laurence: Working Knowledge/ How Organizations Manage What They Know, Boston, 1998

Fraunhofer IPK: Wissensmanagement zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, URL: <http://www-plt.ipk.fhg.de>, [Zugriff: 15.05.2002]

Herbst, Dieter: Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Berlin, 2000

Gronau, Norbert: Wissensmanagement/ Systeme, Anwendungen, Technologien, Aachen, 2001

ILOI-Studie: Knowledge Management, URL: <http://www.iloi.de>, [Zugriff: 14.05.2002]

Internet concepts & architectures: Wissensmanagement, URL: <http://www.iconaro.de> [Aktualisierung: 15.05.2002]

Littmann, Peter/ Jansen, Stephan A.: Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation, , Stuttgart, 2000

Karagiannis, Dimitris/ Telesko, Rainer: Wissensmanagement/ Konzepte der Künstlichen Intelligenz und des Softcomputing, Wien, 2001

Mittlmann, Angelika: Arbeitspapier ganzheitliches Wissensmanagement, URL: <http://sowi.iwp.uni-linz.ac.at>, [Zugriff: 12.05.2002]

Mittlmann, Angelika: Wissensmanagement, URL: <http://www.geocities.com/BourbonStreet/1517/km>, [Aktualisierung: 13.01.2002]

Nohr, Holger: Einführung Wissensmanagement, URL: <http://www.hbi-stuttgart.de/nohr/km/km.pdf>, [Zugriff: 12.05.2002]

Nohr, Holger: Wissensmanagement/ Wie Unternehmen ihre wichtigste Ressource erschließen und teilen, Göttingen, 2000

Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens, Frankfurt/Main, 1997

People Value: Wie geben Sie Ihren Zielen eine Richtung?, URL: <http://www.people-value.de>

[Zugriff: 12.05.2002]

Probst, Gilbert/Raub, Steffen/ Romhardt, Kai: Wissen managen/ Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden, 1999

Probst, Gilbert/ Romhardt, Kai: Bausteine des Wissensmanagements/ ein praxisorientierter Ansatz, URL: <http://www.cck.uni-kl.de>, [Zugriff: 14.05.2002]

Rabrenovic, Olga: Die Rolle der Organisation des Wissensmanagements im Unternehmen, Aachen, 2001

Renninger, Wolfgang: Wissensmanagement, URL: <http://www.fh-deggendorf.de>, [Zugriff: 12.05.2002]

Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg: Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden, 1997⁴

Voß, Stefan/ Gutenschwager, Kai: Informationsmanagement, Berlin, 2001

Weggeman, Mathieu: Wissensmanagement/ Der richtige Umgang mit der wichtigsten Unternehmens-Ressource, Bonn, 1999

Wissensmanagement Forum Graz: Wissensmanagement Grundlagen, URL: <http://www.cis.tugraz.at/wissensmanagement>, [Aktualisierung: 12.11.1999]

Wolf, Thorsten/Decker, Stefan/ Abecker, Andreas: Unterstützung des Wissensmanagements durch Informations- und Kommunikationstechnologie, URL: <http://wi99.iwi.uni-sb.de>, [Zugriff: 14.05.2002]

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Einflussfaktoren auf die Ressource Wissen	5
Abb. 2: Wissensarten	9
Abb. 3: Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi	13
Abb. 4: Wissensbarrieren	14
Abb. 5: Wissenstreppe nach North	17
Abb. 6: Ableitung der Wissensziele	19
Abb. 7: Säulen des Wissensmanagements	21
Abb. 8: Bausteine des Wissensmanagements	24
Abb. 9: Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung	27
Abb. 10: Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis	28
Abb. 11: Ansätze zur Bewertung von Wissenszielen	29
Abb. 12: Fraunhofer-Modell	30
Abb. 13: Zukünftige Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen	32
Abb. 14: Entgangener Nutzen durch „brachliegendes“ Wissen	32
Abb. 15: Herausforderungen für Organisationen	33
Abb. 16: Kritische Erfolgsfaktoren	35

