



Wissensmanagement im Betrieb

A. Gründe für die Einführung von Wissensmanagement

- ➔ zunehmende Veränderungsdynamik von Märkten (-> Kundenwünsche) und Technologien (-> Produkt- und Produktionsmöglichkeiten)
=> zun. Verkürzung von Produktlebenszyklen & geringe Halbwertszeit von Wissen
- ➔ steigender Wissensanteil moderner Produkte (Bsp. Beratungsleistungen, Software-Lösungen)
- ⇒ Wissen als 4. Produktionsfaktor und Grundlage jeglicher Innovation sichert Wettbewerbsvorteile (und damit den langfristigen Unternehmensbestand)

B. Grundlagen

1. Begriffe

- ➔ **organisationale Wissensbasis** : entsteht durch Vernetzung individuellen Wissens
- ➔ **Wissensmanagement-Aufgaben** :
 - Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für die Vernetzung individuellen Wissens zur organisationalen Wissensbasis
 - Kontinuierliche Anpassung der organisationalen Wissensbasis an eine sich rasch wandelnde Umwelt
 - Umwandlung von Humankapital in Strukturkapital (<-> Wettbewerbsnachteile, da leichtere Imitierbarkeit von Strukturkapital)
 - Nutzung vorhandenen Wissens in Wertschöpfungsprozessen

2. Basismodell des Wissensmanagements

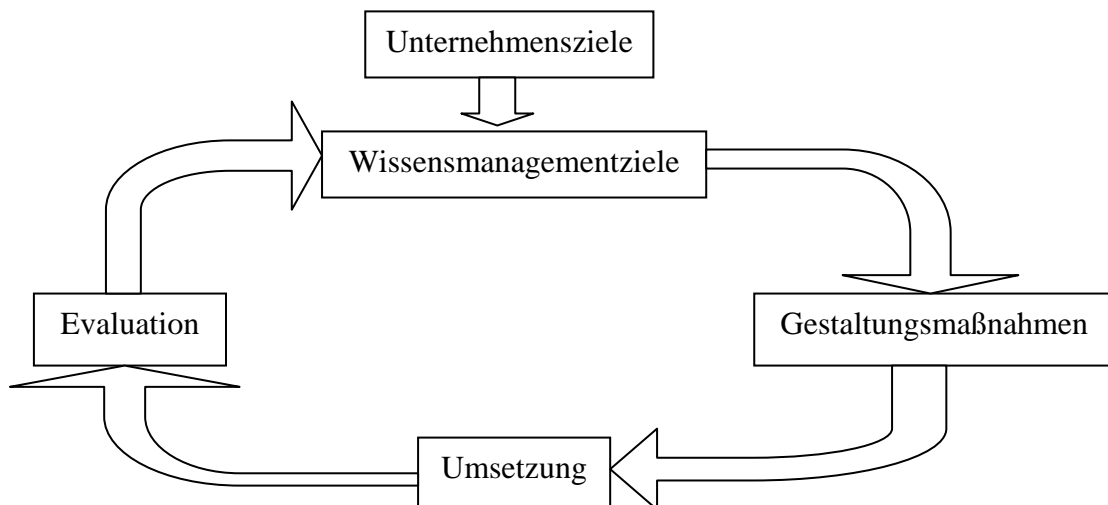
- **Wissenstransfer** : Prozess der Verbindung zwischen **Wissensbedarf** & **Wissensangebot** durch Vernetzung
- ➔ Ebenen:
 - **Wissensebene** : Ebene des personengebundenen Wissens (-> Humankapital)
 - **Datenebene** : Ebene des expliziten, externalisierten Wissens (-> Strukturkapital)
 - **Handlungsebene** : Ebene der praktischen Umsetzung vorhandenen Wissens
- ➔ **Wissensprozesse**
 - **Kommunikation / Interaktion** : Wissenstransfer durch soziale Vernetzung, z.B. in Meetings, auf Wissensmarktplätzen (-> Open Space); geeignet für den Transfer komplexen oder impliziten Wissens
 - **Dokumentation** (Transformation von Wissen zu Daten) & **Information** (Wissensgewinnung aus Daten) : Wissenstransfer durch Vernetzung mittels Informations- & Kommunikations-/KM-Tools; geeignet für den Transfer einfachen und expliziten Wissens
 - **Anwenden & Lernen** (learning-by-doing)

3. Anpassung der org. Wissensbasis (Wissensangebot ↔ Wissensbedarf)

- **interne** Erweiterung: Nutzung diverser Kreativitätstechniken (Brainstorming etc.) und des Synergie-Effektes
- **externe** Erweiterung : Zukauf von Wissen (in Form von Schulungen, käuflichen Studien, Patenten etc.)

4. Wissensmanagement-Kreis

- **Analysephase** : Ermittlung des Ist-Zustands und der Ist-Soll-Differenz (Soll = Wissensmanagementziele), v.a. für wissensintensive, erfolgskritische Bereiche
 - **Individuum** : Wissensträger (Erreichbarkeit, Auslastung, Zutrittsbarrieren aus Antipathiegründen, Verweigerung der Weitergabe von Wissen aus Gründen der Macht- oder Jobsicherung etc.), Wissensbedürftige (Aufdeckung und Behebung von Defiziten)
 - **Organisation** : Möglichkeiten und Hindernisse für Kommunikation / Interaktion (-> Soll: wissensbasierte Netzwerkorganisation)
 - **Technologien** : Akzeptanz und Benutzerfreundlichkeit von vorhandenen KM-Tools; Aktualität, Relevanz und Übersichtlichkeit der Inhalte (Daten)
 - **Kultur** : Reaktion auf die Weitergabe von Wissen (Soll: Verstärkung/ Belohnung), Unternehmens-Klima (Soll: Offenheit und Vertrauen)
- **Gestaltungsphase** : Auswahl von Gestaltungsmaßnahmen, z.B.
 - Implementierung von KM-Tools
 - Bereitstellung von Wissenskarten, Yellow Pages oder Dokumentenlandkarten
 - Nutzung von Patenten
 - Aufbau von Kompetenznetzwerken / Kooperationen
 - Benchmarking / Nachahmung des „Best-Practice“-Unternehmens
 - Learning-by-doing (Job Rotation, Teilnahme an Projekten)
- **Umsetzungsphase** : bei „Erst-Implementierung“ Probelauf im Rahmen eines Pilotprojekts empfehlenswert
- **Evaluationsphase**
- Überblick



5. Evaluation über Bewertung der Intangible Assets (Struktur-, Human- und Beziehungskapital)

→ monetäre Bewertung

- kostenorientierte Modelle : der Wert eines Mitarbeiters ist bestimmt durch die Höhe der durch ihn bedingten Kosten (Bsp.: Kosten durch Kundenverlust aufgrund des Austritts des Mitarbeiters aus dem Unternehmen)
- ertragsorientierte Modelle : der Wert eines Mitarbeiters ist bestimmt durch seinen Nutzen für das Unternehmen (Bsp.: Prognose des künftigen Ertragszuwachses durch Kunden eines Mitarbeiters)

→ nicht-monetäre/qualitative Bewertung (Beispiele)

- Methoden der Leistungsbeurteilung und der Potentialanalyse
- Balanced Score Card

→ gemischt : Personalbilanzen mit monetären und nicht-monetären Komponenten

C. Fallbeispiele : Consulting-Unternehmen

1. KPMG Peat Marwick U.S.

→ Einführung von KM-Tools

- Dokumentations- & Informationsmöglichkeiten (Zugang zu internen & externen Datenbanken mit Dokumenten (z.B. über Lessons Learned) und Informationen über Kunden, Branchen etc.)
- Kommunikationsmöglichkeiten (e-Mail, elektronische Konferenzen)

→ Definition von 6 verschiedenen Aufgabenbereichen

2. Ernst&Young

→ Wissenszentren

- E&Y-Center for Business Knowledge : diverse Leistungen, z.B. Koordination von Wissensnetzwerken, Management des Zugangs zu kostenpflichtigen Datenbanken
- E&Y-Center for Business Transformation : Bereitstellung und Weiterentwicklung der technischen Infrastruktur (KM-Tools)
- E&Y-Center for Business Innovation : Herstellung von Anwendungsreife neuer Forschungsansätze

→ Netzwerke (E&Y-Knowledge-Networks) : Erarbeitung bestimmter Themenbereiche und zugehöriger Wissensverteilungs-Pläne durch Expertengruppen

→ Informationssysteme (E&Y-Knowledge-Web) : Dokumentensammlung (Zusammenfassung und Klassifikation durch "Web-Bibliothekare") und Power-Packs (themenspezifische Sammlungen)



Quellen:

- ➔ Wissensmanagement-Forum (Hrsg.), Praxishandbuch Wissensmanagement, Graz 2000
- ➔ Ursula Schneider (Hrsg.), Wissensmanagement – Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, Frankfurt am Main 1996
- ➔ Hermann Krallmann (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement, Stuttgart 2000
- ➔ Matthias Haun, Handbuch Wissensmanagement, Berlin u.a. 2002