

---

# **Wissensmanagement: Ein neuer Erfolgsfaktor für Unternehmen**

Horst Wildemann

---

---

Horst Wildemann

Wissensmanagement: Ein neuer Erfolgsfaktor für Unternehmen

Copyright by TCW Transfer-Centrum-Verlag GmbH 2003

1. Auflage 2003

**Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme**

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei

Der Deutschen Bibliothek erhältlich

**Wildemann, Horst:**

**Wissensmanagement: Ein neuer Erfolgsfaktor für**

**Unternehmen**

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum, 2003

ISBN 3-931511-46-6

Verlag:

TCW Transfer-Centrum-Verlag GmbH, München

Druckerei: Schoder Druck GmbH & Co. KG, Gersthofen

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

---

---

# Vorwort

Im Management verbreitet sich die Erkenntnis, daß Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten nicht mehr reines Mittel zum Zweck sind, sondern hohe Relevanz für Unternehmen besitzen. Wissen stellt eine Möglichkeit zur Unterstützung vorhandener Wettbewerbsstrategien dar und bietet gleichzeitig die Chance zur Formulierung neuer Wettbewerbsstrategien. Die Verwendung der Erfahrung von Mitarbeitern und von Faktenwissen in Datenbeständen läßt außerdem eine Verbesserung von Kosten, Leistungen und Qualität zu. Dem Unternehmen eröffnet sich somit nicht nur die Chance der Erkennung neuer Marktpotentiale, sondern auch die Möglichkeit, Strategien zu ihrer Eroberung konzipieren zu können. Eine Vernachlässigung des vorhandenen Wissens kommt daher einer Verschwendung nicht imitierbarer Ressourcen gleich.

Das vorliegende Buch beschäftigt sich mit Fragen, wie Wissen als Triebkraft der strategischen Orientierung von Unternehmen genutzt werden kann und wie Fähigkeiten und Wissensinhalte in Handlungsorientierung umgesetzt werden. Das Buch greift auf Maßnahmen zurück, die in einem Forschungsprojekt Service und Wissensmanagement sowie in einem Arbeitskreis mit führenden Unternehmen erarbeitet und in über 12 Unternehmen implementiert wurden. Der Schwerpunkt liegt auf den Methoden des Wissensmanagements, deren Einsatzmöglichkeiten und der erfolgreichen Einführung eines ganzheitlichen Wissensmanagements in Unternehmen. Dabei stehen vor allem Einführungsstrategien und Verfahren zur Implementierung im Vordergrund. Spezifische Lösungsansätze unterschiedlicher Branchen und Gestaltungsempfehlungen werden anhand von Praxisbeispielen erläutert.

In der Aufbereitung dieses Buches wurde ich von meinen Mitarbeitern Frau Dr. Marion Weissenberger-Eibl, Herrn Dipl.-Kfm. Rolf-Jürgen Schumacher, Frau Dr. Iris Hausladen und Frau Dipl.-Kffr. Sandra Pleskina unterstützt. Insbesondere danke ich Frau Dr. Marion Weissenberger-Eibl für die Mitwirkung bei der konzeptionellen Arbeit und die Interpretation der Ideen aus vielen Fallstudien.

Dieses Buch widme ich Daniela, Ricarda und Lieselotte.

München, im Juli 2002

Horst Wildemann

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Strategische Orientierung von Wissensmanagement .....</b>	<b>1</b>
1.1	Ausrichtung von Unternehmen an Wissenspotentialen ....	2
1.2	Wissensmanagement als strategischer Erfolgsfaktor .....	6
1.21	Wissen als Wettbewerbsfaktor nutzen.....	7
1.22	Internes und externes Wissensmanagement als Ressource begreifen .....	8
1.23	Auflösung traditioneller Organisationsstruk- turen durch Wissensmanagement .....	10
1.24	Wissensmanagement erfordert eine Neuorga- nisation der Systeme eines Unternehmens .....	11
1.25	Wissenstransfer erfordert die Beseitigung von Barrieren .....	12
1.26	Lernen ist das Fundament für eine breite unternehmensweite Wissensbasis .....	14
1.27	Gestaltungsfelder des Wissensmanagements .....	16
1.3	Ansätze für eine strategische Orientierung des Wissensmanagements .....	19
1.31	Kernkompetenzorientierung von Wissens- management-Strategien.....	19
1.32	Individuelle Verantwortlichkeiten für Wissensmanagement .....	23
1.33	Transfer von Wissen und Best Practice .....	23
1.34	Management von intellektuellem Kapital .....	27
1.4	Klassifikation von Kompetenzen .....	30
1.5	Die empirische Basis der Untersuchung .....	32
<b>2</b>	<b>Neue Anforderungen an das Management .....</b>	<b>40</b>
2.1	Wissensmanagement als Konzept zur Nutzung der Potentiale von Mitarbeitern .....	40

---

2.2	Das Selbstverständnis von Mitarbeitern .....	46
2.3	Qualifikatorische Voraussetzungen zur Realisierung eines „mitarbeiterorientierten Wissensmanagements“ ....	47
2.4	Innovative Anreizkonzepte .....	49
<b>3</b>	<b>Methoden des Wissensmanagements .....</b>	<b>53</b>
3.1	Ziele des Methodeneinsatzes .....	54
3.2	Organisationsorientierte Methoden .....	56
3.3	Humanressourcenorientierte Methoden .....	66
3.4	Technologieorientierte Methoden .....	76
3.5	Wissensprozeßorientierte Methoden .....	77
3.6	Explikation von Wissen .....	88
3.7	Erkennen impliziten Wissens .....	92
3.8	Speicherungsmöglichkeiten .....	93
3.9	Weitergabe von personenbezogenem Wissen.....	94
<b>4</b>	<b>Nutzung des Wissens im Unternehmen .....</b>	<b>98</b>
4.1	Organisationales Lernen als Grundlage zur Nutzung von Wissen .....	98
4.11	Das individuelle und organisationale Lernen .....	100
4.12	Die Ebenen des organisationalen Lernens .....	103
4.13	Interkulturelles Lernen.....	131
4.2	Wissensmanagement und Informationstechnologie .....	137
4.21	Ziele eines IT-unterstützten Wissens- managements .....	138
4.22	Kosten-Nutzen-Relation einer IT-Unter- stützung .....	140
4.23	Grenzen der IT-Unterstützung des Wissens- managements .....	143
4.24	Entscheidungsrahmen für ein IT-unterstütztes Wissensmanagement .....	148

<b>5</b>	<b>Organisatorische Gestaltung des Wissensmanagements .....</b>	<b>151</b>
5.1	Gestaltung des formellen Wissensmanagementprozesses .....	151
5.2	Gestaltung des informellen Wissensmanagementprozesses .....	159
5.3	Gestaltung des unternehmensübergreifenden Wissensmanagementprozesses.....	160
5.4	Entwicklungspfade zur wissensorientierten organisatorischen Gestaltung .....	162
<b>6</b>	<b>Controlling des Wissensmanagements .....</b>	<b>165</b>
6.1	Anforderungen an das Controlling des Wissensmanagements.....	166
6.2	Ansätze zum Controlling des Wissensmanagements.....	171
6.3	Geschäftsprozeßorientiertes Wissenscontrolling .....	177
6.3.1	Erstellung eines Wissensportfolios.....	177
<b>7</b>	<b>Konzepte der Implementierung eines Wissensmanagements.....</b>	<b>208</b>
7.1	Einführungsstrategien.....	208
7.2	Stufenplankonzept .....	223
7.3	Einsatz von Verfahren zur Implementierung.....	227
<b>8</b>	<b>Wissensmanagement - ein erfolgreiches Konzept zur Steigerung der Wettbewerbsvorteile .....</b>	<b>240</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>248</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>258</b>
	<b>Autor .....</b>	<b>269</b>

---

# 1 Strategische Orientierung von Wissensmanagement

Die Fähigkeit, Wissen als strategische Ressource zu nutzen, erweist sich immer mehr als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. Sie ist nicht nur Voraussetzung für die Ausschöpfung bestehender Kernkompetenzen, sondern bestimmt über die Möglichkeit der kreativen Rekombination wesentlich das Innovationspotential eines Unternehmens. „Get the people moved, and get them talking“ das ist eine der Leitlinien von MTU Aero Engines München. „Die Entwicklungsprojekte sind sehr kostenintensiv. Rückflüsse sind bestenfalls nach 15 Jahren zu erwarten. Für die MTU ist es daher höchst relevant, daß im Entwicklungsprozeß keine bereits gemachten Fehler erneut gemacht werden, sondern bereits gewonnenes Wissen aktiv genutzt wird.“ (vgl. Steffens, 1999). Dieser Sachverhalt verdeutlicht, daß durch das Ausschöpfen der strategischen Ressource Wissen, indem Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden zusammengebracht werden, eine enorme Innovationskraft entsteht.

Um diese Innovationskraft nutzen zu können, wird zunächst die Bedeutung des Wissensmanagements als strategischer Erfolgsfaktor herausgearbeitet, indem Wissen als Wettbewerbsfaktor verstanden wird und die interne sowie externe Perspektive des Wissensmanagements beleuchtet wird. Hier werden nicht nur unternehmensinterne Wissensbasen aufgedeckt und abteilungsübergreifend zur Verfügung gestellt, sondern es werden auch Wissensbestandteile relevant, die von Forschungsinstituten oder politischen Institutionen in das Unternehmen einfließen. Die Bedeutung wird ferner durch die Diskussion der neuen Organisationsstrukturen verdeutlicht sowie auch durch das Aufzeigen von Barrieren, die der strategischen Ausrichtung des Wissensmanagements entgegenstehen. Lernen aus den gewonnenen Erfahrungen, Projekten und Leistungsangeboten für den Kunden ist dabei ein wesentliches Fundament, das es ermöglicht, die Gestaltungsfelder des Wissensmanagements herauszuarbeiten. Aus diesen Überlegungen kristallisieren sich Ansätze für eine strategische Orientierung des Wissensmanagements heraus, die auf Basis von Expertengesprächen diskutiert und untersucht werden.

## 1.1 Ausrichtung von Unternehmen an Wissenspotentialen

Die frühe und die späte Phase der Industrieentwicklung hatten die Organisationsformen Eigentümerschaft und Klassengesellschaft sowie als wichtigste Ressource Arbeit und später Kapital. Inzwischen wird jedoch von einer Wissensgesellschaft gesprochen, in der Wissen als wichtigste Ressource der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens angesehen wird. Die strategische Stoßrichtung eines Unternehmens orientiert sich dabei an Leitlinien. Eine Großzahl von Unternehmen definiert Leitlinien entsprechend den Porterschen Wettbewerbsstrategien Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischenstrategie (vgl. Porter 1986). Als erfolgversprechende Orientierungsmaßstäbe gelten aber auch das Ziel der Marktführerschaft und das Konzept des „Service-to-Success“ (vgl. Wildemann 2003i), das das Unternehmen auf individuelle Serviceleistung für den Kunden ausrichtet. Viele dieser Leitlinien haben bei adäquater Durchführung ein hohes Erfolgspotential, allerdings läßt sich eine vordringliche Orientierung an Marktgegebenheiten feststellen. Die meisten Konzepte beziehen nicht systematisch die Betrachtung der Unternehmensressourcen mit ein. Diese Sicht ist allerdings notwendig, um außer der Klärung des „Wohin“ auch gleichzeitig das Aufzeigen des „Wodurch“ zu ermöglichen. Erst der parallele Einbezug beider Sichten stellt ein umfassendes und ganzheitliches Strategiekonzept dar (vgl. Abb. 1-1).

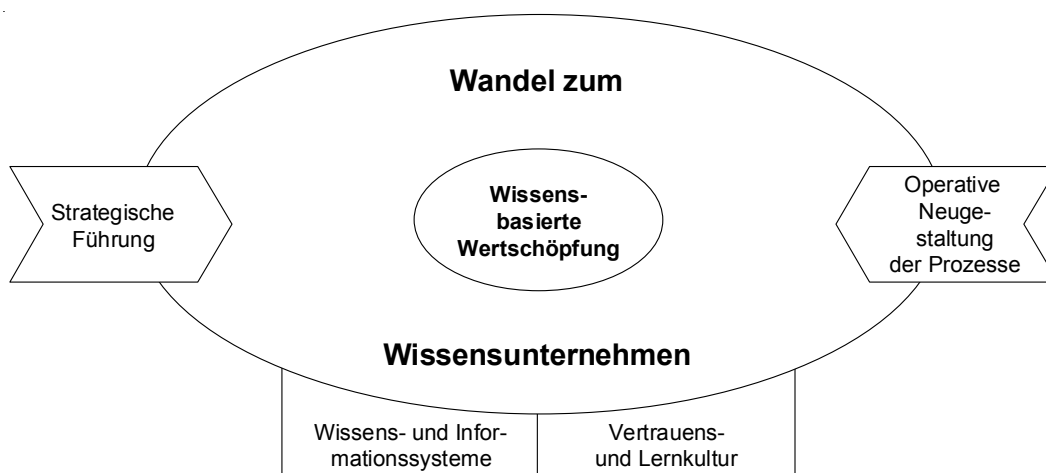


Abb. 1-1: Trend zur Wissensgesellschaft

---



Die Betrachtung der Unternehmensressourcen beschränkt sich in der Unternehmenspraxis meist auf das Aufzeigen der benötigten Finanzmittel, weitere Ressourcen werden als gegeben vorausgesetzt. Dabei wird vernachlässigt, daß nicht die Finanzmittel den Unternehmenserfolg bewirken, sondern vielmehr der Umgang mit sämtlichen Ressourcen und vor allem mit der Ressource Wissen, aus der Produkte, Prozesse und Serviceleistungen bestehen. Wissen ist dabei allerdings mehr als nur das Steuerungsinstrument für die Gesamtheit der Unternehmensressourcen. Finanzmittel oder Materialien können am Markt erworben werden und weisen für alle Wettbewerber vergleichbare Kosten und Verfügbarkeiten auf. Wissen ist demgegenüber nicht beliebig verfügbar, sondern wird in der Regel durch Erfahrung erworben. Der Umgang mit Technologien und Produkten oder der Ablauf eines speziellen Produktionsvorgangs beinhaltet Wissen, das als Basis für den Unternehmenserfolg zu verstehen ist.

Doch wie wird Wissen definiert? Die Unternehmenspraxis verwendet meist Information, Wissen, Kompetenz und Know-how gleichbedeutend. Bei genauerer Betrachtung jedoch ist Wissen eine „... Sammlung in sich geordneter Aussagen über Fakten oder Ideen, die ein vernünftiges Urteil oder ein experimentelles Ergebnis zum Ausdruck bringen und anderen durch irgendein Kommunikationsmedium in systematischer Form übermittelt werden ...“ (Bell 1965, S. 180). Wissen ist also nicht gleichzusetzen mit Daten oder Informationen, sondern es beinhaltet einen Sinngebungsprozeß sowie normative und emotionale Elemente und es ist sowohl kontext- als auch zeitabhängig (vgl. Krogh/Köhne, 1998).

Neben der strategischen Bewertung von Konzepten zur Unternehmensführung zeigt auch eine auf die Unternehmensabläufe gerichtete Betrachtung, daß die aufgeführten Konzepte im Hinblick auf die Ressource Wissen ein ausgeprägtes Defizit aufweisen. Insbesondere im F&E-Bereich zeigt sich, daß unnötige Parallelentwicklungen und Patentanmeldungen stattfinden. Die Neuentwicklung bereits bestehender Lösungen stellt keine Seltenheit dar. Im gesamten Unternehmen sind Mitarbeiter durch fehlenden Wissensaustausch und aufwendiger Wissenssuche gezwungen, nur einen Teilbereich des existierenden Unternehmenswissens zu nutzen. Diese große Bedeutung von Wissen wird in einigen Unternehmensbereichen bereits erkannt, führt aber nicht zur verbesserten Nutzung des Wissens, sondern zum Aufbau von

Wissensmonopolen. Dies kann keine ausreichende Grundlage für zukunftsfähige strategische Konzepte sein.

Ein zeitgemäßes Strategiekonzept muß das Unternehmenswissen produktiv und wertsteigernd einsetzen. Zur richtigen Nutzung des Wissens sind im Rahmen eines Wissensmanagement-Konzeptes Wissensarten sowie -quellen zu identifizieren und gezielt in den kundenindividuellen Wertschöpfungsprozeß einzubeziehen. Innerhalb eines Unternehmens können dabei drei wesentliche Formen kundenbezogenen Wissens unterschieden werden:

- Kundenwissen: Wer sind die Kunden und was sind ihre Anforderungen?
- Wissen über Kunden: Was sind ihre Attribute, Probleme sowie Arbeitsgebiete? Wie hoch ist die Wiederkaufsrate? Wie ist der gemeinsame Geschäftsbeziehungsverlauf?
- Wissen über die Kundenumwelt: Wie sieht die Geschäfts- und die persönliche Situation aus? Was sind ihre Kundenprobleme und -arbeitsgebiete? Welche verbundenen Gruppen existieren?

Diese unterschiedlichen Wissensarten sind in vielfältiger Form an verschiedenen Stellen im Unternehmen gespeichert: Schwer explizierbares Erfahrungswissen befindet sich in den Köpfen der Mitarbeiter; dieses kann oft nur durch Job rotation, Gruppenarbeit oder ähnliche Konzepte weitergegeben werden. Wissen befindet sich auch in technischen Produktlösungen. Die Weitergabe eines derartigen Wissens wird zum Beispiel durch die Einrichtung einer Produktklinik erleichtert, in der von Mitarbeitern eigene Produkte und Konkurrenzprodukte analysiert werden. Diese Analyse zeigt Mitarbeitern mögliche Lösungswege auf und verdeutlicht gleichzeitig den notwendigen Prozeß, der zu ihrer Realisierung notwendig ist (vgl. Wildemann 1999). Weiterhin ist Wissen in ausgefeilten Wertschöpfungsprozessen vorhanden: Ein Beschwerdemanagementprozeß oder ein über Jahre kontinuierlich optimierter Produktionsprozeß zeigt iterative Verbesserungsabläufe auf, die die Anwendung von Wissen verdeutlichen. Eine Analyse dieser Prozesse und ein Vergleich mit früheren Prozeßabläufen im Sinne einer Prozeßklinik läßt auch hier angewandtes Wissen deutlich werden. Offensichtlicher, und daher primär als vorhandenes Wissen erkannt, ist Dokumentationswissen, also gespeicherte Informationen in Form von Datenbanken, Handbüchern und Berichten (vgl. Abb. 1-2).