

**Universität Trier**

Fachbereich IV

**Wissensmanagement**

**Ansätze, Abgrenzung und Zusammenhang zum**

**Informationsmanagement**

Seminararbeit

im Fach Wirtschaftsinformatik

Wintersemester 2001/02

## Inhaltsverzeichnis

Seite

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Wettbewerbsvorteile durch Wissen und Information.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Daten, Information und Wissen.....</b>	<b>3</b>
3.1. Die Grundbegriffe.....	3
3.2. Wissensarten und Wissenstransfer .....	4
3.2.1. Individuelles und kollektives Wissen .....	5
3.2.2. Explizites und implizites Wissen.....	6
3.2.3. Wissenstransfer und Wissenstransformation.....	7
<b>4. Wissensmanagement.....</b>	<b>10</b>
4.1. Aufgaben und Ziele .....	10
4.2. Wissensmanagement im Kontext .....	11
4.2.1. Informationsmanagement .....	11
4.2.2. Informationsmanagement vs. Wissensmanagement .....	11
4.3. Grundrichtungen des Wissensmanagement .....	13
4.4. Konzepte des Wissensmanagements .....	15
4.5. Probleme und Grenzen .....	16
<b>5. Fazit.....</b>	<b>17</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>III</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 :	Die Wissenstreppe von North.....	3
Abbildung 2:	Vier Arten der Wissenserzeugung/-transformation .....	8
Abbildung 3:	Die Spirale der organisationalen Wissenserzeugung.....	9
Abbildung 4:	Dimensionen des ganzheitlichen Wissensmanagements .....	14
Abbildung 5:	Bausteine des Wissens .....	III

## 1. Einleitung

In den letzten Jahren vollzog und vollzieht sich immer noch ein tiefgreifender Wandel der Wettbewerbsbedingungen. Die Globalisierung, das Aufkommen der neuen IuK-Technologien und der Wandel zu einer Informations- und Wissensgesellschaft führten zu schwerwiegenden Veränderungen, hin zu einem dynamischen Wettbewerb. Um in diesem Umfeld bestehen zu können, benötigt ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber seiner Konkurrenten.<sup>1</sup> Am Anfang dieser Seminararbeit werden zwei Ansätze beschrieben, die versuchen das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen auf Grund von Wissens- und Informationsunterschieden zu erklären. Durch ihre Fähigkeit Wettbewerbsvorteile zu generieren, stellen Wissen und Information für ein Unternehmen strategische Wettbewerbsfaktoren dar, die ein dementsprechendes Informations- und Wissensmanagement benötigen.

Im Rahmen des Internetbooms und der New Economy stand lange Zeit das Informationsmanagement im Zentrum des Interesses. Diese Seminararbeit möchte das Wissensmanagements in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rücken und dessen Grundlagen vermitteln. Das Informationsmanagement dient im Rahmen dieser Arbeit zur Abgrenzung der beiden Managementkonzepte voneinander, um an den Unterschieden die Besonderheiten des Wissensmanagements hervorzuheben. Da für Wissens- wie auch Informationsmanagement verschiedene Begriffsbestimmungen existieren, soll zu Anfang dieser Arbeit sowohl Wissens- wie auch Informationsmanagement definiert werden. Das Wissensmanagement wird von North durch seine Ziele definiert. „Wissensmanagement hat zum Ziel, vorhandenes Wissen optimal zu nutzen, weiterzuentwickeln und in neue Produkte, Prozesse und Geschäftsfelder umzusetzen.“<sup>2</sup> Im Vergleich dazu wird in dieser Arbeit Informationsmanagement nach Schwarze definiert als spezielle Managementaufgabe, die „alle Aktivitäten der Beschaffung, Verarbeitung, Speicherung, Übertragung und Bereitstellung von Informationen umfasst.“<sup>3</sup>

Um auf die Unterschiede zwischen Wissens- und Informationsmanagement eingehen zu können, werden im Anschluss an die Vorstellung der bereits erwähnten Ansätze, die

---

<sup>1</sup> Vgl. North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, 2.Auflage, Wiesbaden 1999, S. 9-36.

<sup>2</sup> North, S.3.

---

Grundobjekte beider Managementformen, die Information und das Wissen, näher betrachtet. Eine Abgrenzung erscheint hier von Nöten, da im Alltag diese beiden Begriffe nicht trennscharf verwendet werden<sup>4</sup>. Im dritten Teil dieser Arbeit werden Wissens- und Informationsmanagement anhand ihrer Medien, Aufgaben und Ziele direkt miteinander verglichen. Innerhalb dieses Kapitels werden die spezifischen Ansätze und Konzepte des Wissensmanagements erläutert. Der vierte Teil versucht Probleme und Grenzen des Wissensmanagements aufzeigen. Den Schluss bildet ein Fazit der Arbeit.

Das Wissensmanagement wird im Rahmen dieser Arbeit mit dem Kürzel KM für Knowledge Management und IM für Information Management abgekürzt.

## 2. Wettbewerbsvorteile durch Wissen und Information

Weder IM noch KM werden in Unternehmen zum Selbstzweck betrieben. Durch den Einsatz dieser Managementkonzepte wird versucht Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Wie durch Wissen und Information Wettbewerbsvorteile in einem dynamischen Wettbewerb entstehen können, versuchen die folgenden Ansätze zu erklären.

Der Ansatz der „Arbitragefunktion des Unternehmers“ von Kirzner<sup>5</sup> geht davon aus, dass das Unternehmertum im Erkennen von relevanten Informations- und Wissensunterschieden sowie deren wirtschaftlicher Ausnutzung besteht. Die durch das Erkennen dieser Unterschiede erreichte vorteilhafte Wettbewerbsposition geht im dynamischen Wettbewerb durch Innovation und Imitation auf Dauer verloren. Dies zwingt den Unternehmer zu einer permanenten Erneuerung und einem kontinuierlichen Wandel.<sup>6</sup>

Der zweite Ansatz<sup>7</sup>, der in den Rahmen der Diskussion um Kernkompetenzen gehört, geht davon aus, dass Wettbewerbsvorteile dadurch erzielt werden, dass Unternehmen unterschiedlich handeln und sich somit von ihren Konkurrenten differenzieren können. Die Fähigkeit sich in seinem Handeln von Konkurrenten zu unterscheiden, beruht auf

---

<sup>3</sup> Schwarze, Jochen: Informationsmanagement: Steuerung, Koordination und Kontrolle der Informationsversorgung im Unternehmen, Herne, Berlin 1998, S.42.

<sup>4</sup> Vgl. Willke, Helmut: Systematisches Wissensmanagement, Lucius und Lucius, Stuttgart 1998, S.9.

<sup>5</sup> Im Rahmen des Wissensmanagement wird dieser Ansatz als umweltbezogener Ansatz bezeichnet.

<sup>6</sup> Vgl. Picot, Arnold et al.: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Gabler, Wiesbaden 1996, S.31-34.

<sup>7</sup> Im Rahmen des Wissensmanagement wird dieser Ansatz als ressourcenbezogener Ansatz bezeichnet.

der Annahme, dass bestimmte Ressourcen, die Kernkompetenzen eines Unternehmens, nicht oder nur eingeschränkt von Mitwettbewerbern imitierbar<sup>8</sup> sind.<sup>9</sup>

Die Grundvoraussetzung für das Entstehen von Kompetenzen besteht im Vorhandensein und der Nutzung von Information und Wissen.<sup>10</sup> Die Fähigkeit zur Innovation und Imitation beruht, wie auch im nächste Kapitel verdeutlicht wird, auf den Fähigkeiten mit Wissen und Information umzugehen. Beide Ansätze führen folglich das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen mehr oder minder direkt auf Wissen und Information zurück.

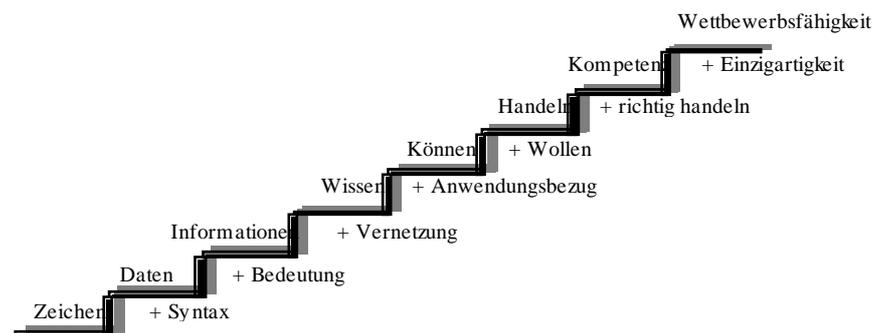
### 3. Daten, Information und Wissen

Im Alltag, wie auch in verschiedenen Veröffentlichungen, werden die Begriffe Daten, Information und Wissen selten voneinander abgegrenzt. Um KM und IM näher zu untersuchen und ihre Unterschiede zu verstehen, ist es notwendig die qualitativen Unterschied ein Bezug auf Eigenschaften, Träger und Medien näher zu betrachten.

#### 3.1. Die Grundbegriffe

Um die verschiedenen Grundbegriffe, wie Daten, Information und Wissen, besser einzuordnen und abzugrenzen, können sie in Form einer „Wissenstreppe“ angeordnet werden.

**Abbildung 1 : Die Wissenstreppe von North**



**Quelle:** North, S, 41.

<sup>8</sup> Weitere wichtige Faktoren sind die Wertgenerierung bei Kunden, die Substituierbarkeit und die Seltenheit im Vergleich zu Mitbewerbern.

<sup>9</sup> Vgl. North, S. 65f.

<sup>10</sup> Vgl. Welge, Martin, Al-Laham, Andreas: Strategisches Management: Grundlagen - Prozess – Implementierung, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1999, S.49-51.

Auf der untersten Ebene dieser Treppe stehen die Zeichen in Form von Buchstaben und Ziffern. Durch eine Syntax werden Zeichen zu Daten. Daten, bspw. Zahlen, sind Symbole, die noch nicht interpretiert werden können. Sobald Daten in einen Bedeutungskontext eingebunden werden, werden sie zu Informationen. Informationen an sich sind für einen Betrachter wertlos. Sie werden erst wertvoll, wenn er diese mit bereits gespeichertem Wissen vernetzen und so neues Wissen generieren kann. Der Wert des Wissens für ein Unternehmen wird nur sichtbar, wenn das Wissen in Können umgesetzt wird. Es genügt nicht Wissen zu erwerben, dieses Wissen muss zweckorientiert in Fertigkeiten umgesetzt werden. Die Fähigkeit Wissen zielbewusst einzusetzen, wird als Kompetenz bezeichnet. Durch Kernkompetenzen<sup>11</sup> lassen sich Wettbewerbsvorteile erreichen.

Als Ergebnis der Einordnung in die Wissenstreppe können folgende Aussage getroffen werden. Der Mensch ist Wissensträger. Wissen kann nicht in „Wissensdatenbanken“ gespeichert werden, da Wissen durch die Verknüpfung von Informationen mit bereits bekannten Wissen entsteht.<sup>12</sup> Das bekannte Wissen einer Person beruht auf ihren persönlichen Erfahrungen.<sup>13</sup> Der Wissensaufbau geschieht somit individuell und ist personengebunden. Da Wissen an Personen gebunden ist, kann Wissen vergessen werden. Um dies zu verhindern, können Teilbereiche des Wissens als Information oder Daten in Datenbanken abgelegt werden. Daten und Informationen sind der Rohstoff aus denen Wissen entsteht und die Form in der Wissen kommuniziert wird. Wissen hat eine Reihe weiterer Eigenschaften, anhand derer sie in bestimmte Wissensarten eingeteilt werden.<sup>14</sup>

### 3.2. Wissensarten und Wissenstransfer

Wissen kann durch eine Reihe von Eigenschaften<sup>15</sup> charakterisiert werden. Durch diese Eigenschaft haben sich sogenannte Dichotomien, Gegensatzpaare, herausgebildet. Zwei

---

<sup>11</sup> Siehe Kapitel 2 : Wettbewerbsvorteile durch Wissen und Information

<sup>12</sup> Die Gebiete der künstlichen Intelligenz werden im Rahmen dieser Seminararbeit nicht betrachtet.

<sup>13</sup> Vgl. *North*, S.41-43.

<sup>14</sup> Vgl. *Willke*, S.8ff

<sup>15</sup> Ein weiterer Faktor besteht in der Zeit. Neue Informationen müssen in die Informationssysteme des Unternehmens integriert werden, bestehende Informationen aktualisiert und überholte Informationen gelöscht werden. Durch zeitliche Verschiebungen bei diesen Vorgängen werden Entscheidungen auf Grund einer „fehlerhaften“ Informationsbasis getroffen.

dieser Gegensatzpaare werden im folgenden erläutert, da sie sich auf für das KM, wichtige Eigenschaften von Wissen beziehen.<sup>16</sup>

### 3.2.1. Individuelles und kollektives Wissen

Bei der Verfügbarkeit von Wissen stellt die Unterscheidung zwischen individuellem und kollektivem Wissen ein wichtige Unterteilung dar. Individuelles Wissen ist personengebunden d.h. auf eine einzige Person beschränkt.

Im Gegensatz dazu steht kollektives Wissen. Kollektives Wissen<sup>17</sup> ist nicht an eine einzelne Person gebunden, sondern an eine organisatorische Einheit<sup>18</sup>. Es entsteht durch die Kombination der einzelnen Wissensbestände und geht in seiner Gesamtheit über die Summe der individuellen Wissensbestände hinaus. Wissen existiert neben den individuellen Wissensbeständen z. B. auch in personenunabhängigen anonymisierten Regelsystemen. Kollektives Wissen muss nicht allen Mitgliedern eines Unternehmens zugänglich sein, sondern kann im Zugang auf Teilbereiche beschränkt sein.<sup>19</sup>

Um die Gesamtheit des Wissens in einem Unternehmen zu beschreiben, wurde der Begriff der organisationalen Wissensbasis geprägt. Die Wissensbasis eines Unternehmens besteht aus den individuellen Wissensbeständen der einzelnen Mitarbeiter, dem kollektiven Wissensbeständen organisatorischer Einheiten und den Daten und Informationsbeständen. Die individuellen und kollektiven Wissensbeständen stellen das Potenzial dar, auf welches das Unternehmen zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Die Daten und Informationsbestände sind die Quellen für die Wissenserzeugung und den Wissensaufbau, da diese die Rohstoffe Daten und Information beinhalten.

Die Wissensbasis eines Unternehmens beeinflusst ihre Handlungsmöglichkeiten, da sie das zum Handeln benötigte Wissen enthält. Fehlt nachgefragtes Wissen, unterbindet dies mögliches Handeln. Das beschränkte Vorhandensein von Wissen beeinflusst somit

---

<sup>16</sup> Hopfenbeck, Waldemar: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 13. Auflage, Landsberg/Lech: Moderne Industrie, 2000, S.120.

<sup>17</sup> In der Literatur wird häufig der Ausdruck kollektives Wissen mit dem Begriff des organisationalen Wissen gleichgesetzt.<sup>17</sup> Im Gegensatz zu kollektivem Wissen muss organisationales Wissen allen Mitgliedern einer Organisation zugänglich sein.

<sup>18</sup> z.B. Teams, Abteilungen

---

das Management eines Unternehmens. Umgekehrt führen viele Entscheidungen<sup>20</sup>, die vom Management getroffen werden zu Veränderungen in der Wissensbasis.<sup>21</sup>

Neben der Unterscheidung aufgrund der Verfügbarkeit, kann Wissen auch aufgrund unterschiedlicher Zugriffsmöglichkeiten unterschieden werden. Diese Unterscheidung gilt sowohl für individuelles wie auch kollektives Wissen.

### 3.2.2. Explizites und implizites Wissen

In diesem Abschnitt der Seminararbeit sollen Wissensarten anhand der Eigenschaft der Zugriffsmöglichkeit unterschieden werden. Diese Differenzierung führt zu den Begriffen des impliziten und expliziten Wissens.

Implizites Wissen, im englischen „tacit knowledge“, stellt das persönliche Wissen einer Person dar. Dieses Wissen beinhaltet u. a. Intuition, persönliche Überzeugungen und Ahnungen. Diese Art von Wissen ist nur in den Köpfen einzelner Personen gespeichert und wird deshalb als „embodied knowledge“ bezeichnet. Den Wissensträgern ist teilweise nicht bewusst, dass sie dieses Wissen besitzen und es unterbewusst anwenden. Diese besonderen Umstände erschweren die Formulierung, die Weitergabe aber auch die Imitation des Wissens. Bei einem Verlust des Wissensträgers geht auch sein Wissen verloren.<sup>22</sup>

Explizites Wissen, „explicit knowledge“, ist im Gegensatz zu implizitem Wissen, methodisch, systematisch und vom Verstand erfassbar. Dieses Wissen liegt in artikulierter Form vor und kann deshalb außerhalb von Köpfen in Form von Daten und Informationen in Medien gespeichert werden. Diese Tatsache erlaubt die Übertragung und Speicherung mittels IuK-Technologien. Aufgrund der Trennung von Wissensträger und

---

<sup>19</sup> Vgl. *Güldenber*, Stefan: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz, 2. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1998, S.191 –195.

<sup>20</sup> Bspw. Entlassungen führen zu Verlust an individuellen Wissen. Dies schmälert die Wissensbasis eines Unternehmens.

<sup>21</sup> Vgl. *Raub*, Steffen, *Romhardt*, Kai (1998): Interventionen in die organisatorische Wissensbasis im unternehmensstrategischen Kontext in *zfo*: 3/1998, S.152-157.

<sup>22</sup> Vgl. *Hopfenbeck* et al. : Wissensbasiertes Management: Ansätze und Strategien zur Unternehmensführung in der Ökonomie, Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie, 2001, S.256-257

Wissen wird dieses als „disembodied knowledge“ bezeichnet. Prinzipiell steht derart dokumentiertes Wissen einer gesamten Organisation zur Verfügung.<sup>23</sup>

Die beiden Begriffe des impliziten und expliziten Wissen sind untrennbar mit der Wissensgenerierung in Unternehmen verbunden. Aus diesem Grund wird im Anschluss an die Erläuterung der Begriffe ein Exkurs zum Wissenstransfer und zur Wissenstransformation und dem Modell von Nonaka und Takeuchi der „Wissensspirale“ unternommen

### 3.2.3. Wissenstransfer und Wissenstransformation

Das explizite Wissen stellt im Vergleich mit dem impliziten Wissen nur einen kleinen Teil der Wissensbasis eines Unternehmens dar. Die Frage, die sich stellt, ist, wie dieses implizite Wissen nutzbar gemacht werden kann.<sup>24</sup> Die Antwort auf diese Frage wird mit dem Prozess der organisationalen Wissenserzeugung, welcher die Ausbreitung von implizitem Wissen beschreibt, gegeben. Die Grundlage für diesen Prozess stellen die vier Grundmuster, des Wissenstransfer und der Wissenstransformation, dar:<sup>25</sup>

- Von Implizit zu Implizit

Diese Form der Wissenserzeugung erfolgt in einem direkten Austausch von implizitem Wissen z. B. durch Beobachtung. Das sogenannte Lernen durch **Sozialisation** erweitert das implizite Wissen einer Person. Die Wissenserzeugung erfolgt nur begrenzt, da das Wissen nicht explizit wird.<sup>26</sup>

- Von Implizit zu Explizit

Bei der Wissenstransformation durch **Externalisierung** wird implizites Wissen in explizites Wissen umgewandelt. Das Muster der Externalisierung nimmt eine zentrale Stellung innerhalb dieses Konzeptes ein, da neues für die Organisation verwertbares Wissen geschaffen wird. Die Transformation an sich geschieht z. B. durch Dokumentation.

---

<sup>23</sup> Vgl. North, S.49-50.

<sup>24</sup> In diesem Kontext können auch die Zitate wie „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“ eingeordnet werden.

<sup>25</sup> Vgl. Osterloh, Margit, Wübker, Sigrid: Wettbewerbsfähiger durch Prozeß- und Wissensmanagement: mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs, Wiesbaden: Gabler, 1999, 68-70.

<sup>26</sup> Explizites Wissen kann effektiv z. B. mittels IuK-Technologien in einem Unternehmen verteilt werden und so den gesamten Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

- Von Explizit zu Implizit

Wenn dokumentiertes, explizites Wissen durch individuelle Aneignung dem impliziten Wissen einer Person hinzugefügt wird, spricht man von **Internalisierung**. Diese Aneignung kann im Rahmen von Routine geschehen.

- Von Explizit zu Explizit

Auf der Basis bereits bekannten expliziten Wissens kann durch **Kombination** neues explizites Wissen erzeugt werden. Dies führt, bezogen auf die organisationale Wissensbasis, zu keiner Mehrung, da bereits bekanntes Wissen nur neu dargestellt oder verteilt wird. Im Rahmen dieses Prozesses können aber sehr wohl z. B. neue Produkte, basierend auf bekanntem Wissen, entstehen. Bei der Kombination werden durch die Verteilung lokale explizite Wissensbestände verändert oder ergänzt. Der Vorgang der Kombination erfordert keine direkten Kontakte, sondern kann mittels IuK-Techniken erfolgen.<sup>27</sup>



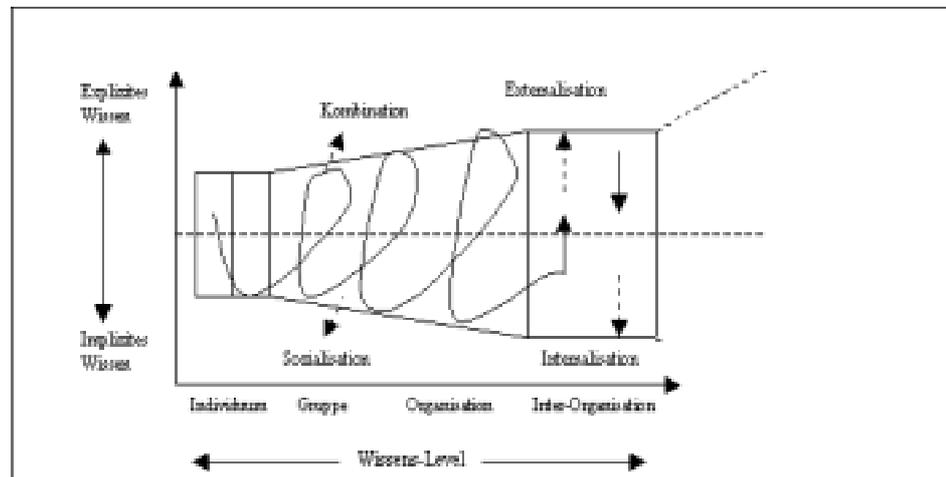
**Quelle:** In Anlehnung an: North, S.50.

Die Überführung von implizitem in explizites Wissen wurde von Nonaka und Takeuchi als ein Grundproblem des KM identifiziert, da gerade dieser Prozess neues für die Organisation verwertbares explizites Wissen erzeugt. Lediglich explizites Wissen kann in einer Organisation über die einzelne Person oder Personengruppen hinaus nutzbar gemacht werden. Zur Übertragung des Wissens von Einzelnen, dem implizitem Wissen,

<sup>27</sup> Vgl. Osterloh, S.70-71.

auf die Gruppe bzw. Unternehmen haben Nonaka und Takeuchi das Modell der „Spirale des Wissens“ postuliert.

**Abbildung 3: Die Spirale der organisationalen Wissenserzeugung**



**Quelle:** online im Internet : Quelle unbekannt.

Bei der Spirale besteht der Ausgangspunkt im einzelnen Mitarbeiter und seiner Fähigkeit Wissen zu erzeugen. Dieser Mitarbeiter betreibt durch Kommunikation die Externalisierung seines impliziten Wissen. Die Mitarbeiter, die an dieser Kommunikation beteiligt sind, internalisieren dieses Wissen. Durch einen ständigen Wechsel von Externalisierung und Internalisierung entlang einer Ebene verschiedener Wissensträger, wird das Wissen für das gesamte Unternehmen verfügbar gemacht. Es entsteht ein Wissenszuwachs für das Unternehmen.

Das Konzept von Nonaka und Takeuchi stellt nur die Ausbreitung von implizitem Wissen dar, somit die Entstehung neuen nutzbaren Wissens. Im Rahmen dieses Prozesses muss das KM unterstützend eingreifen, da die Ausbreitung von Wissen z. B. von strukturellen oder motivationalen Barrieren behindert werden kann. Eine Aufgabe des KM kann darin gesehen werden, die in einer Organisation vorkommenden Informations- und Kommunikationspathologien beseitigen und wissensfördernde Rahmenbedingungen schaffen.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Vgl. North, S.52-55.

## 4. Wissensmanagement

Nachdem die Unterschiede, aber vor allem auch die Zusammenhänge, zwischen Wissen und Information, näher betrachtet wurden, sollen im Rahmen dieses Kapitels die dazugehörigen Managementansätze betrachtet werden. Zu Beginn liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf dem KM. Im weiteren Verlauf wird der Fokus der Darstellung ausgedehnt und das KM im Kontext des IM betrachtet.

### 4.1. Aufgaben und Ziele

Für KM gibt es eine Reihe von Definitionen. Die dieser Seminararbeit zu Grunde liegende Definition versucht es über seine Ziele zu erläutern. Laut dieser Definition hat KM zum Ziel, vorhandenes Wissen optimal zu nutzen, weiterzuentwickeln und in neue Produkte, Prozesse und Geschäftsfelder umzusetzen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen verschiedene Aufgaben erfüllt werden. Die Aufgabenstellung des KM besteht aus den Punkten Wissensbeschaffung, Wissensentwicklung, Wissenstransfers, Wissensaneignung und Wissensweiterentwicklung.

- Die *Wissensbeschaffung* als Aufgabe soll sicherstellen, dass benötigtes Wissen zur Verfügung steht.
- Das KM soll Sorge tragen, dass das Wissen dort entwickelt wird, wo dessen Entwicklung wirtschaftlich erscheint. Die Aufgabe gehört in den Bereich der *Wissensentwicklung*.
- Die Aufgabe des *Wissenstransfers* beschäftigt sich mit dem Ziel, Wissen optimal nutzbar zu machen.
- Die *Wissensaneignung* hat die Funktion, sowohl die Organisation und wie auch die Mitarbeiter lernfähig zu erhalten.
- Die *Wissensweiterentwicklung* soll Sorge tragen, dass Wissen anwendungsbezogene aktualisiert und fortentwickelt wird. Eine weitere Aufgabe besteht darin, obsoletes oder nicht erwünschtes Wissen zu verlernen.

Diese Punkte beinhalten eine Reihe von Aufgaben die im Rahmen des KM zu erfüllen sind. Um diese Aufgaben zu erfüllen, können unterschiedliche Ansatzpunkte gewählt

werden. Zunächst, bevor spezielle Bereiche des KM angesprochen werden, soll das KM gegenüber dem IM abgegrenzt werden.<sup>29</sup>

## 4.2. Wissensmanagement im Kontext

In diesem Abschnitt werden zunächst die Grundlagen des IM wiederholt, um im Anschluss daran eine Gegenüberstellung mit dem KM vorzunehmen. Der Verfasser dieser Arbeit möchte darauf hinweisen, dass er in der entsprechenden Literatur keinen ausführlichen Vergleich zwischen den beiden Konzepten gefunden hat und die folgende Gegenüberstellung zum Teil selbst erstellt hat.

### 4.2.1. Informationsmanagement

Das IM beschäftigt sich hauptsächlich mit den quantitativen Aspekten von Daten und Informationen. Die grundlegenden Ziele des IM bestehen in der wirtschaftlichen Informationsversorgung aller Stellen eines Unternehmens, entsprechend ihres Informationsbedarfs. Die Aufgaben, die zur Erreichung dieses Ziels dienen, sind das Sammeln, das Lagern und das Verteilen von Daten und Informationen. Als Hilfsmittel dient die Informationsinfrastruktur, die neben Hard- und Software, auch organisatorische Regelungen und Mitarbeiter, umfasst.<sup>30</sup> Die Kernobjekte<sup>31</sup>, Gegenstände des primären Handelns, sind somit die Informationsressourcen, die Informationsverarbeitungssysteme und die IuK-Technologien.<sup>32</sup>

### 4.2.2. Informationsmanagement vs. Wissensmanagement

IM und KM haben eine Reihe von Gemeinsamkeiten. Beide Managementansätze werden an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet. Sowohl beim IM wie beim KM müssen Informationen und Daten gesammelt, gelagert und verteilt werden.

---

<sup>29</sup> Die Aufgaben des Wissensmanagements wurden von North definiert. Vgl. *North*, S. 3-4.

<sup>30</sup> Vgl. *Schwarze*, S.78.

<sup>31</sup> Diese werden durch Querschnittsobjekte unterstützt. Ein Beispiel für solche Querschnittsobjekte ist das IV-Personal. Personal für Entwicklung, Betrieb und Wartung von Informationsressource, IV-Systeme und IuK-Technologien.

<sup>32</sup> Vgl. *Schwarze*, S41-72.

Um diese Aufgabe effizient zu lösen, erfordern beide eine funktionierende IuK-Infrastruktur.<sup>33</sup>

Neben diesen Gemeinsamkeiten existieren eine Reihe von Unterschieden. IM konzentriert sich auf explizit vorliegendes, gut strukturiertes Wissen, während das KM zusätzlich noch das implizite Wissen als Ressource mit einbezieht. Implizites Wissen liegt außerhalb des Wirkungsbereiches des IM.

Als weiterer Unterschied gehen die Aktivitäten des KM über das Sammeln, Lagern und Verwalten von Informationen hinaus. Zusätzlich steht die Wissensgenerierung, der Transfer von impliziten in explizites Wissen und die Wissensverteilung im Unternehmen im Mittelpunkt. Im Rahmen des IM steht der quantitative Umgang mit Daten und Informationen im Mittelpunkt, im Gegensatz dazu steht beim KM der qualitative Umgang mit Daten und Informationen im Zentrum.

Die Einbeziehung von implizite Wissen und die Wissensgenerierung im Mittelpunkt zeigen es. Während das IM am Bildschirm des PC endet, geht KM einen Schritt weiter. Ein zentraler Punkt des KM ist der Umgang des Einzelnen mit der Ressource Wissen, der Mensch steht folglich mit im Zentrum des KM. Aus diesem Grund besteht eine Aufgabe des KM in der Gestaltung eines lernfördernden Umfeld.<sup>34</sup>

Als ein Fazit dieses Vergleichs kann gesagt werden, dass das KM in seinem Konzept über den Grundgedanken des IM hinausgeht. Der Mittelpunkt für ein effektives KM stellen die Wissensträger dar. Ein reines Management der Wissensträger ist jedoch bei der zu bewältigenden Informationsflut und der räumlichen Verteilung der Wissensträger ohne den Einsatz von IuK-Technologien nicht denkbar. Die IuK-Technologien können als „Enabler“ eines effizienten KM aufgefasst werden. Das Verhältnis zwischen Wissen- und IM wird unterschiedlich beurteilt. IM kann als Grundlage für ein effizientes KM betrachtet werden, aber ohne das Management der Wissensträger, wird ein KM scheitern. Aus diesem Grund wird das IM als ein Teilbereich des KM angesehen.<sup>35</sup>

Das KM benötigt um erfolgreich zu sein sowohl eine funktionierende IuK-Infrastruktur, wie auch ein Management der Mitarbeiter. Je nach Bewertung dieser Faktoren haben sich verschiedene Grundrichtungen im KM herausgebildet.

---

<sup>33</sup> Ebd., S.250.

<sup>34</sup> Ebd., S.239.

### 4.3. Grundrichtungen des Wissensmanagement

Im KM lassen sich grundsätzlich zwei verschiedene Ausrichtungen erkennen. Dies ist zum Einen die Ausrichtung auf das Individuum als zentralen Wissensträger. Dieser Ansatz wird im Rahmen des humanorientierten KM verfolgt. Das System dieses Ansatzes ist es, das nicht ausgeschöpfte Potential der Wissensträger zu nutzen.<sup>36</sup> Ein Ziel im Rahmen dieses Ansatzes besteht in der Vermeidung des „information overloads“, d.h. Informationsüberlastung vermeiden durch einen effizienten Prozess, der aus Informationen nutzbares Wissen gewinnt. Ein erfolgreiches individuelles KM wird als eine Voraussetzung für ein unternehmensweites KM angesehen.<sup>37</sup>

Der zweite Ansatz des KM besteht im technologieorientierten KM. Hierbei werden die Mitglieder bei ihrer Bemühung Wissen zu sammeln und aufzubereiten durch ein umfangreiches IM-Konzept unterstützt. Die Fokussierung auf die technischen Aspekte führt zu einer Vernachlässigung der Wissensträger. Das alleinige Vorhandensein von IuK-Technologien bedingt keine effektive Nutzung dieser.<sup>38</sup>

Die Vereinigung beider Modelle, die Kombination der kreativen Kapazität des Wissensträgers Mensch mit den Möglichkeiten der IuK-Technologien, führt zu einem ganzheitlichen Wissensmanagementmodell. In dieses Modell werden die Ideen des humanorientierten KM als bestimmender Anteil angesehen. Auf der Idee dieses Modells beruht die Definition der Wissensbasis.<sup>39</sup>

Um die Aufgaben und Ziele im Rahmen des ganzheitlichen Modells erfüllen zu können, ist eine Zusammenarbeit verschiedenster Bereiche notwendig. Die Hauptgestaltungsdimensionen sind der Mensch, die Technik und die Organisation.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> Ebd., S.250.

<sup>36</sup> Ebd., S.267

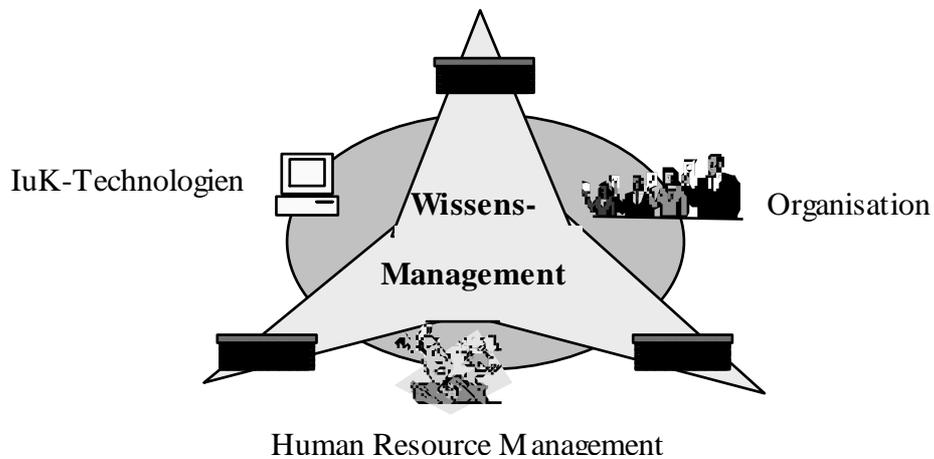
<sup>37</sup> Vgl. *Probst, Gilbert, Eppler, Martin*(1998): Persönliches Wissensmanagement in der Unternehmensführung in *zfo*, 3/1998, S.147-148.

<sup>38</sup> Siehe hierzu: 4.2.2. Informationsmanagement vs. Wissensmanagement

<sup>39</sup> Vgl. *Hopfenbeck et al.*, S.267.

<sup>40</sup> Eine detaillierte Aufstellung von Handlungsfeldern, Dimensionen und Tabellen kann nachgelesen werden in: *Pawlowsky, Peter* (2000): Wozu Wissensmanagement ?, in Klaus Götz (Hrsg.): Wissensmanagement : zwischen Wissen und Nichtwissen, 3.Auflage, München, Mehring: Hampp, 2000, S.119ff

**Abbildung 4: Dimensionen des ganzheitlichen Wissensmanagements**



**Quelle:** In Anlehnung an: *Bullinger*, S.89.

Die Nutzung der **IuK-Technologien** ermöglicht ein effektives Management der Ressourcen. Die mangelhafte Ausprägung dieser Dimension kann zu inkonsistenten Daten und mangelhaften Informations- und Kommunikationsflüssen führen.

Das wesentliche Gestaltungselement eines ganzheitlichen KM besteht im Einsatz eines zielorientierten **Human Resource Management** zur Gestaltung einer adäquaten Unternehmenskultur, die einen kontinuierlichen Wissenstransfer unterstützt. Probleme, die in diesem Bereich auftreten können, sind Wissensverluste durch Entlassungen, Informations- und Kommunikationspathologien oder eine ungeeignete Unternehmenskultur.

Die dritte Dimension besteht in der **Organisation**. Sie muss Prozesse definieren, Aufgaben und Kompetenzen zu ordnen sowie Methoden zur Wissensakquisition, -speicherung und -transfer einführen. Barrieren in diesem Bereich führen zu fehlendem Wissensaustausch oder fehlerhaften Schnittstellenmanagement.<sup>41</sup> Die Dimensionen haben einen direkten Einfluss auf die Aufgaben bei der operativen Umsetzung des KM. Die Konzepte zur Umsetzung eines KM sind Inhalt des folgenden Kapitels.

<sup>41</sup> Vgl. *Bullinger*, Hans-Jörg, *Prieto*, Juan: Wissensmanagement: Paradigma des intelligenten Wachstums – Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland, in Peter Pawlowsky(Hrsg.): Wissensmanagement, Wiesbaden: Gabler, 1998, S. 88f.

#### 4.4. Konzepte des Wissensmanagements

Die Frage, die bisher unbehandelt blieb, war, wie die organisationale Wissensbasis gezielt verändert werden kann. Diese Thematik soll das nun folgende Kapitel als zentralen Punkt behandeln.

Allgemein kann Management als Gestalten, Lenken und Entwickeln von zweckorientierten sozialen Systemen definiert werden. Das KM kann in Anlehnung an diese Definition als gestalten, lenken und entwickeln der organisationalen Wissensbasis zur Erreichung von Unternehmensziele definiert werden. Das angestrebte Ergebnis von Interventionen in die Wissensbasis wird als Wissensziel bezeichnet. Am Erreichen von Wissenszielen soll der Erfolg eines KM gemessen werden. Je nach Inhalt können Wissensziele als normativ, strategisch oder operativ eingestuft werden.<sup>42</sup>

Strategische Ziele formulieren, wie bestehendes Wissen in Wettbewerbsvorteile umzusetzen ist. Weiterhin definieren sie organisationales Kernwissen und beschreiben somit den zukünftigen Kompetenzbedarf eines Unternehmens. Normative Wissensziele beziehen sich auf Werte und Verhalten, auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur. Operative Wissensziele sorgen für die Umsetzung des KM.<sup>43</sup>

Im KM gibt es zwei verschiedene Ansichten, wie die organisationale Wissensbasis zu verändern ist. Diese Standpunkte äußern sich in den Ansätzen des „technokratischen Wissensmanagements“ und der „Wissensökologie“. Das technokratische KM steht auf dem Standpunkt, dass aus Unternehmenszielen eindeutige Wissensziele abgeleitet, Wissensaufbau und Wissensnutzung geplant, gelenkt und gemessen werden können. Wissen kann, ähnlich dem Produktionsfaktor Kapital, bewirtschaftet werden. Wissen wird weitgehend mit Informationen gleichgesetzt und als Objekt betrachtet.<sup>44</sup>

Die Wissensökologie geht davon aus, dass ein solches Vorgehen scheitern muss, da die Geschwindigkeit des Wandels und die Komplexität der Situation zu hoch ist, als dass sie effizient zu managen wäre. An Stelle des Managens durch direkte Interventionen in die Wissensbasis, sollen die Rahmenbedingungen, unter denen Wissen sich entwickeln kann, gestaltet werden. Die Wissensökologie betont den Prozesscharakter von Wissen. Unternehmen, allgemeiner Organisationen, werden in diesem Umfeld als dynamische,

---

<sup>42</sup> Vgl. *North*, S.145-150.

<sup>43</sup> Vgl. *Hopfenbeck*, S.132.

lernende Systeme aufgefasst, die nicht beliebig steuerbar sind. Durch die Konzentration auf das organisationale Lernen fehlt diesen Ansätzen häufig der ökonomische Bezug. Um den fehlenden Anschluss an die strategischen Prozesse eines Unternehmens herzustellen und die Distanz zum operativen Geschäft zu vermindern, welche in den Konzepten der Wissensökologie vorherrschen, zu überwinden, wurden die Phasenmodelle entwickelt. Die Phasenmodelle beinhalten sowohl die Komponenten des klassischen Managementprozesses als auch Elemente der Wissensökologie. Ihren Namen erhielten diese Modelle, da sie zur Beherrschung der Komplexität meist in Phasen oder Module unterteilt wurden.<sup>45</sup>

#### 4.5. Probleme und Grenzen

Nachdem im Rahmen dieser Seminararbeit beleuchtet wurde, wie Unternehmen Wissen aufbauen können, sollen nun Probleme und Grenzen des KM aufgezeigt werden. Die hier behandelten Problembereiche stehen exemplarisch für eine Reihe weiterer und stellen somit nur eine Auswahl dar. Der Einkauf und die Integration von externen Wissensbeständen wurde gewählt, da sie verbreiteten Irrtümern unterliegen. Die Problematik des Wissenscontrollings stellt ein eher grundlegendes Problem dar.

Der Einsatz der IuK-Technologien ermöglicht einen effizienten Zugriff auf externe Informationsbestände. Informationen und Daten können z. B. in Form von Datenbanken eingekauft werden. Wissen kann auf diese Weise nicht beschafft werden, denn Informationen, die eingekauft wurden, müssen erst durch einen Lernprozess nutzbar gemacht werden. Wenn die betriebliche Wissensbasis durch den Zukauf von Wissensträgern erweitert werden soll, muss das Wissen erst in einem langfristigen Prozess für das Unternehmen zugänglich gemacht werden.<sup>46</sup>

Messungen im Bereich des KM sind notwendig, um eine zielgerichtete Steuerung zu ermöglichen. Der Verzicht auf Messungen kann zu Fehlallokationen von Ressourcen führen. Problematisch hierbei ist, dass traditionelle Instrumente des Managements bei

---

<sup>44</sup> Vgl. *Hopfenbeck et al.*, S.269.

<sup>45</sup> North vergleicht in seinem Buch "Wissensorientierte Unternehmensführung" acht verschiedene Konzepte. Das bekannteste Modell, das Modell der „Bausteine des Wissensmanagements“ befindet sich im Anhang der Arbeit. Vgl. *North*, S.150-152.

<sup>46</sup> Vgl. *Güttel, Wolfgang, Dietrich, Angelika* (2001): Aspekte der Informationsbeschaffung im Rahmen des Wissensmanagements in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen, in: *Wirtschaftsinformatik*, 5/2001, Heft 5, S.477-485.

der Ressource Wissen versagen. Es gibt eine Reihe von verschiedenen Ansätze, die sich bemühen die organisationale Wissensbasis zu bewerten. Im Bereich des Wissenscontrollings<sup>47</sup> müssen Wissensziele gesetzt werden, deren Erfüllung kontrolliert wird. Um die Erfolge des KM messen zu können, muss die kontextabhängige Ressource Wissen objektiv gemessen werden. Wissen kann nur mittels Indikatoren gemessen werden, jedoch täuscht dieses Objektivierbarkeit vor.<sup>48</sup>

## 5. Fazit

Der Verfasser möchte das Fazit nutzen lediglich die zwei Kernaussagen, die sich beim Schreiben dieser Seminararbeit herausgebildet haben, noch einmal wiederzugeben. Die erste Aussage besteht darin, dass der Mensch im Zentrum eines funktionierenden KM stehen muss.<sup>49</sup> Ohne die Kooperation der Mitarbeiter ist kein KM denkbar. Die zweite Kernaussage betrifft das IM. Das IM stand lange Zeit im Vordergrund und nimmt im technologieorientierten KM eine zentrale Stellung ein. Wenn das KM aber ganzheitlich betrachtet wird, stellt es nur eine Dimension von dreien dar. Ein effektives IM ermöglicht ein effizientes KM, vor allem in großen Betrieben, aber ohne die Betrachtung der Dimensionen Organisation und Human Resource wird ein KM scheitern.<sup>50</sup> Im Rahmen dieser Seminararbeit wurden eine Reihe von grundlegenden Aspekten betrachtet. Durch seine drei Dimensionen erreicht das Gebiet des KM schnell eine hohe Komplexität. Diese Seminararbeit kann nur ein grundlegendes Verständnis für dieses Thema hervorrufen. Das KM wird, nach Auffassung des Verfassers, in der Zukunft zu einem Thema werden, das ein Unternehmen, welches am Markt bestehen möchte, nicht ignorieren kann.

---

<sup>47</sup> Im Gegensatz zur Wissensbuchhaltung, die versucht über die Wissensbestände „buchzuführen“.

<sup>48</sup> Vgl. *North*, S. 183ff

<sup>49</sup> Vgl. 3.1 Die Grundbegriffe

<sup>50</sup> Vgl. 4.2 Grundrichtungen des Wissensmanagement

## Anhang

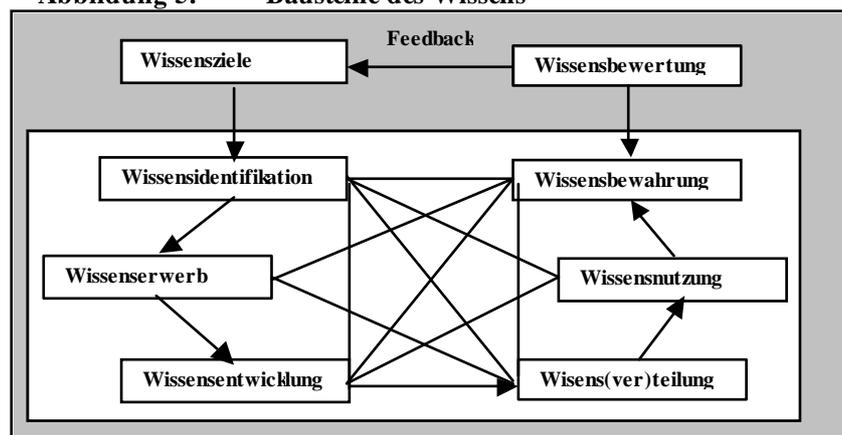
### Bausteine des Wissensmanagements

Das Modell der „Bausteine des Wissensmanagements“, das von Probst, Raub und Baumhardt entwickelt wurde, sieht das KM im Kernbereich des strategischen Managements.

Im Modell werden sechs zentrale „Bausteine des Wissensmanagements“ beschrieben, die in einen externen Feedbackkreislauf eingebettet sind.<sup>51</sup> Der äußere Kreislauf umfasst die Bausteine der Wissensziele und der Wissensbewertung. Diese beiden Bausteine bilden zusammen mit dem inneren Kreislauf einen traditionellen Managementprozess, der Zielsetzung, der Umsetzung und der Bewertung. Sie dienen als Basis eines klassischen, strategischen Managementprozesses. Hervorzuheben ist der Baustein der Wissensbewertung, welcher Messungen im Bereich des KM vorsieht, und eine zielgerichtete Steuerung ermöglichen soll.

Der Prozess im inneren Kreislauf beinhaltet die operativen Komponenten und besteht aus den Bausteinen der Wissensidentifikation, -bewahrung, -entwicklung, -verteilung, -nutzung, und des Wissenserwerbs.<sup>52</sup>

**Abbildung 5: Bausteine des Wissens**



**Quelle:** In Anlehnung an: Hopfenbeck et al, S.271.

<sup>51</sup> Vgl. Probst et al., S.132f. Probst, Raub, S.133.

<sup>52</sup> Vgl. Bullinger, S.89f.

---

Probst, Raub und Romhardt schlagen ein Instrumentarium praktischer Methoden zur operativen Umsetzung des KM vor.<sup>53</sup> Die Instrumente sind jeweils bausteinbezogen. Die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen für das KM findet jeweils implizit innerhalb der Bausteine statt, eine bausteinübergreifende Rücksichtnahme findet nicht statt.<sup>54</sup>

Als Konsequenz dieses Ansatzes soll Wissen als Basisperspektive des Managements betrachtet werden. Sämtliche Unternehmensprozesse müssen unter ihren Auswirkung auf die Wissensbasis betrachtet werden.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Die Hilfestellung für die konkrete Umsetzung in der Praxis wird von North wird jedoch als gering eingestuft.

<sup>54</sup> Vgl. *North*, S.167.

<sup>55</sup> Vgl. *Bullinger*, S.89ff.

---

## Literaturverzeichnis

1. *Bullinger, Hans-Jörg, Prieto, Juan*: Wissensmanagement: Paradigma des intelligenten Wachstums – Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland, in Peter Pawlowsky (Hrsg.): Wissensmanagement, Wiesbaden: Gabler, 1998.
2. *Güldenbergh, Stefan*: Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz, 2. Auflage, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1998.
3. *Güttel, Wolfgang, Dietrich, Angelika* (2001): Aspekte der Informationsbeschaffung im Rahmen des Wissensmanagements in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen, in :Wirtschaftsinformatik, 5/2001, Heft 5, S.477-485.
4. *Hopfenbeck, Waldemar, Müller, Manuela, Peisl, Thomas*: Wissensbasiertes Management: Ansätze und Strategien zur Unternehmensführung in der Ökonomie, Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie, 2001.
5. *Hopfenbeck, Waldemar*: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 13. Auflage, Landsberg/Lech: Moderne Industrie, 2000.
6. *North, Klaus*: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1999.
7. *Osterloh, Margit, Wübker, Sigrid*: Wettbewerbsfähiger durch Prozeß- und Wissensmanagement: mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs, Wiesbaden: Gabler, 1999.
8. *Pawlowsky, Peter* (2000): Wozu Wissensmanagement ?, in Klaus Götz (Hrsg.): Wissensmanagement : zwischen Wissen und Nichtwissen, 3. Auflage, München, Mehring: Hampp, 2000.

- 
9. *Picot, Arnold, Reichwald, Ralf, Wigand, Rolf*: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Wiesbaden: Gabler, 1996.
  10. *Probst, Gilbert, Eppler, Martin*(1998): Persönliches Wissensmanagement in der Unternehmensführung in *zfo*, 3/1998, S.147-151.
  11. *Probst, Gilbert, Raub, Steffen* (1998): Kompetenzorientiertes Wissensmanagement, in: *zfo*, 3/1998, S. 132-138.
  12. *Raub, Steffen, Romhardt, Kai* (1998): Interventionen in die organisatorische Wissensbasis im unternehmensstrategischen Kontext in *zfo*: 3/1998, S.152-157.
  13. *Schwarze, Jochen*: Informationsmanagement: Steuerung, Koordination und Kontrolle der Informationsversorgung im Unternehmen, Berlin: Herne, 1998.
  14. *Welge, Martin, Al-Laham, Andreas*: Strategisches Management: Grundlagen - Prozess – Implementierung, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1999.
  15. *Willke, Helmut*: Systematisches Wissensmanagement, Stuttgart: Lucius und Lucius, 1998.