

Christiane Prange

Organisationales Lernen und Wissensmanagement

Christiane Prange

Organisationales Lernen und Wissensmanagement

Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

Dr. Christiane Prange war bis zum Jahr 2000 Internal Business Consultant bei der SAP AG und ist nun als freie Unternehmensberaterin tätig. Ihre Schwerpunkte sind die Organisations- und Strategieberatung, überwiegend für große Konzerne. Ihr spezielles Interesse gilt der Strategieentwicklung in turbulenten Märkten, der Gestaltung dynamischer Wissensnetzwerke sowie der Implementierung von Kooperationsstrategien zwischen multinationalen Firmen und Start-up Unternehmen.

1. Auflage September 2002

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2002

Lektorat: Ulrike Lörcher / Brit Voges

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-409-11762-3

ISBN 978-3-322-90269-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-90269-6

Vorwort

Über Lernen und Wissen wird viel geredet. Wissen entscheidet über die beruflichen Perspektiven von Menschen, über die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit von Unternehmen und nicht zuletzt über die weltwirtschaftliche Situation einzelner Nationen. Wissen ist wichtig, soviel steht unzweifelhaft fest. Doch mit dieser Aussage ist es oft nicht getan, um Wissensmanagement als Erfolgskonzept zu propagieren. Blumig formulierte Konzepte von Wissenschaftlern und Beratern müssen auf ihr Implementierungspotential hin untersucht werden, um für die Praxis relevant zu sein. Und genau das ist die zentrale Herausforderung, wenn man über Wissen spricht!

In diesem Buch wird ein mehrfacher Perspektivenwechsel vorgenommen, um dieser Herausforderung zu begegnen. Es geht dabei um das Spannungsverhältnis zwischen Theorie und Praxis, um jenes zwischen unterschiedlichen Funktionalbereichen und letztlich um das nicht immer konfliktfreie Interagieren zwischen Mensch und Organisation. Im Vordergrund steht dabei immer, Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar zu haben und anzuwenden.

Das Gelingen dieses Buch ist ebenfalls als erfolgreicher Wissensmanagementprozess zu bewerten. Allen, die zum Funktionieren dieses Prozesses beigetragen haben, sei an dieser Stelle sehr herzlich gedankt. Großer Dank geht dabei auch an meine beiden Lektorinnen Ulrike Lörcher und Brit Voges vom Gabler Verlag. Sie haben mich hervorragend bei der Wissensentwicklung und -dokumentation unterstützt und die Zusammenarbeit war wie immer sehr angenehm!

Berlin, im Mai 2002
CHRISTIANE PRANGE

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1 Der Hype des Organisationalen Lernens und Wissensmanagements.....	1
1.2 Zielsetzung und Struktur des Buches	4
2. Wissen in Wirtschaft und Gesellschaft.....	7
2.1 Die zunehmende Bedeutung des Faktors Wissen	7
2.2 Wissen als vierter Produktionsfaktor	11
2.3 Die Evolution der Wissensgesellschaft.....	14
2.4 Konsequenzen für Individuen und Unternehmen.....	17
3. Was genau ist Wissen?.....	23
3.1 Wissen, Wahrheit, Glaube	23
3.2 Organisationales Lernen und Wissensmanagement.....	29
3.3 Wissensmodelle für Markt und Unternehmen	37
3.4 Erfahrungsbericht 1: Wissen in der Literaturübersetzung.....	42
3.5 Erfahrungsbericht 2: Die Bedeutung von Wissen im Projektmanagement.....	53
4. Wissensmanagement in der strategischen Unternehmensführung.....	69
4.1 Wissen in der Theorie des Strategischen Managements	69
4.2 Wissensorientierte Leitbilder und unternehmerische Wissensstrategien	73
4.3 Wissen in Beziehungsnetzwerken mit Kunden, Partnern und Konkurrenten	78
4.4 Strategien und Prozesse interorganisationalen Lernens	84
4.5 Erfahrungsbericht 3: Wissensmanagement im Spannungsfeld zwischen Kunde und Vertrieb bei der SAP AG.....	89
4.6 Erfahrungsbericht 4:Wissensvernetzung und -dynamik bei der SMC..	103
4.7 Erfahrungsbericht 5: Wissensmanagement als humanorientierte Unternehmensstrategie bei Infineon Technologies	111

5. Wissensmanagement im Human Resource Management (HRM).....	121
5.1 Wissensmanagement und HRM – eine erfolgversprechende Verbindung?.....	121
5.2 Die Bedeutung des impliziten Wissens und seine Herausforderungen	129
5.3 Identifikation und Visualisierung von implizitem Wissen.....	133
5.4 Wissensgemeinschaften – Orte des Erwerbs und Transfers von implizitem Wissen	136
5.5 Erfahrungsbericht 6: Wissensmanagement ist professionelle Kommunikation	141
6. Wissensmanagement in der Informationstechnologie	157
6.1 Zum Verhältnis von Wissensmanagement und Informations- technologie.....	157
6.2 Wissensgenerierung und –transfer: Der Einsatz von Groupwaretechnologien	160
6.3 Speicherung und Zugriff auf Wissen – Formen des organisationalen Gedächtnisses.....	163
6.4 Portale für den internen und externen Zugriff auf relevantes Wissen..	168
6.6 Erfahrungsbericht 7: Strategien für die Implementierung IT-basierter KM-Lösungen: Minimal Invasive Systeme bei der Dresdner Bank	172
6.7 Erfahrungsbericht 8: IT- und Wissensmanagement der Firma m2- Consulting.....	183
7. Projektmethodik und Instrumente des Wissensmanagements	193
7.1 Barrieren und Aktionsportfolio	193
7.2 Systematik des Managements von Wissensprojekten.....	203
7.3 Toolübersicht	206
8. Ausblick	221
Literatur	223
Autoren.....	235
Index.....	237

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Erwartungen an ein verbessertes Management von Wissen	2
Abbildung 2:	Funktionale Einordnung des Wissensmanagements und Schwerpunktthemen	5
Abbildung 3:	Beispiele für kontinuierliche Wissensansammlung	9
Abbildung 4:	Die Entwicklung der modernen Kommunikationsmedien.....	10
Abbildung 5:	Wissen und seine Besonderheiten	13
Abbildung 6:	Hochtechnologieexporte ausgewählter OECD-Länder.....	14
Abbildung 7:	Strukturwandel im deutschen Arbeitsmarkt	16
Abbildung 8:	Die Halbwertszeit des Wissens.....	18
Abbildung 9:	Neue Mitarbeitergruppen und Beschäftigungsoptionen	19
Abbildung 10:	3M überträgt Wissen auf andere Bereiche.....	21
Abbildung 11:	Disziplinen, die sich mit "Wissen" befassen.....	26
Abbildung 12:	Wissensdimensionen und Beispiele.....	28
Abbildung 13:	Schwerpunktthemen des Organisationalen Lernens und Wissensmanagements	34
Abbildung 14:	Konzeptionelle Unterschiede zwischen Wissensmanagement und Organisationalem Lernen.....	36
Abbildung 15:	Typische Prozesse in Phasenmodellen des Wissensmanagements	38
Abbildung 16:	Zwei Modelle des Wissensmanagements	39
Abbildung 17:	Grenzen einer partiellen Wissensperspektive	40
Abbildung 18:	Wissensformen im Übersetzungsprozess.....	43
Abbildung 19:	Vielfältigkeit der Hilfsmittel für Übersetzer.....	47
Abbildung 20:	Stufen im Übersetzungsprozess und zugehörige Wissensprozesse	49
Abbildung 21:	Entwicklung von Organisationsformen	55
Abbildung 22:	Schnittbereich zwischen Projekt- und Wissensmanagement	57
Abbildung 23:	Projektmanagementphasen und Wissen.....	58
Abbildung 24:	Ursprung des kollektiven Projektwissens	62
Abbildung 25:	Tools zur Informations- und Wissensverarbeitung.....	64

Abbildung 26:	Prüfung von Fähigkeiten	71
Abbildung 27:	Ressourcenorientierte Ansätze im Vergleich.....	72
Abbildung 28:	Unternehmensstrategie, Leitbild und Ziele.....	75
Abbildung 29:	Kernprozesse und Wissensprozesse	76
Abbildung 30:	Wissensmanagement als eigenständiger Geschäftsprozess und als Supportprozess	77
Abbildung 31:	Stakeholder als Wissensquellen eines Unternehmens	80
Abbildung 32:	Wissensidentifikation und Art der Wissensgenerierung.....	81
Abbildung 33:	Wissensformen in einer Kooperation	84
Abbildung 34:	Strategien des interorganisationalen Lernens	85
Abbildung 35:	Lernstrategien von zwei Kooperationspartnern.....	86
Abbildung 36:	Die wichtigsten Entwicklungsschritte seit 1982.....	89
Abbildung 37:	Rahmenbedingungen des Wissensmanagements.....	93
Abbildung 38:	Wissenssozialisation für Neueinsteiger	95
Abbildung 39:	Wissensmanagement im Spannungsfeld zwischen Dokumentation, Erfahrung und Training	97
Abbildung 40:	Screenshot der personalisierten SAPNet-Startseite	100
Abbildung 41:	Einordnung von Wissensmanagementinstrumenten.....	101
Abbildung 42:	Entwicklung der Mitarbeiterzahlen	103
Abbildung 43:	Entwicklung der Umsatzzahlen (in mio DM).....	104
Abbildung 44:	Prozesse der Kundendienstleistung	107
Abbildung 45:	Wissensaufbau durch Partnering	109
Abbildung 46:	Community Konzept für Infineon	117
Abbildung 47:	Roadmap Community Konzept Infineon.....	119
Abbildung 48:	Politikfelder im HRM und WM.....	123
Abbildung 49:	Motive und Anreize	126
Abbildung 50:	Bestimmung des Implizitheitsgrades von Wissen.....	131
Abbildung 51:	Wissen und Nicht-Wissen	133
Abbildung 52:	Beispiel für die Struktur-lege-Technik.....	135
Abbildung 53:	Vergleich zwischen verschiedenen Gruppen	137
Abbildung 54:	Phasen und Aufgaben im Wissenstransferprozess.....	140

Abbildung 55:	Anzahl der Nennungen der Faktoren, die Wissensmanagement zum Erfolg führen	158
Abbildung 56:	Die Beziehungen zwischen verschiedenen Begriffsebenen.....	159
Abbildung 57:	Tools zur Unterstützung der Zusammenarbeit.....	162
Abbildung 58:	Beziehungszusammenhänge zwischen Begriffen	164
Abbildung 59:	Wissensobjekte am Beispiel der Wissensdomäne „Betriebswirtschaft“	165
Abbildung 60:	IT-Instrumente des Wissensmanagements.....	168
Abbildung 61:	Daten, - Informations- und Wissensverarbeitung	173
Abbildung 62:	Aufwand für das Finden, Verstehen und Verarbeiten von Wissen....	174
Abbildung 63:	Schema für den Aufbau eines Aktionsportfolios	193
Abbildung 64:	Projektblatt „Rollenbeschränkungen beseitigen“	196
Abbildung 65:	Ausgewählte Barrieren im Wissenstransferprozess.....	197
Abbildung 66:	Projektblatt "Fehlende Wissenskultur etablieren"	200
Abbildung 67:	Projektblatt "Communities-of-Practice etablieren"	201
Abbildung 68:	Zuständigkeiten für Wissensmanagement	204
Abbildung 69:	Projektdesign für das Wissensmanagement.....	205
Abbildung 70:	Maske für den Aufbau eines Online-Toolsets.....	208