

Wissensmanagement - Die stille Reserve ...

Ein oftmals noch ungenutztes Potential im Unternehmen und zugleich eine stille Reserve, die durch Schaffung einer entsprechenden Kultur aktivierbar ist - Die IT bietet bereits mehr als die meisten Unternehmen verkraften! -

Autor: Martin Bernhard, ECG Management Consulting GmbH

Geringfügig überarbeitet erschienen in: IT Management, Februar 2000

Die Bedeutung des Wissensmanagements

„Gewusst wie!“, „Wissen ist Macht“, „Wenn das Unternehmen wüsste, was es weiß!“, „Wissen nutzen, statt verspielen“, „Die Halbwertszeit von Wissen wird immer kürzer“ - Mit diesen Aussagen werden Erfahrungen im Umgang mit Wissen in den Unternehmen und allgemeinen in den Organisationen umrissen. Die Fraunhofer-Gesellschaft hat in einer jüngst erschienenen Untersuchung herausgefunden, das im Durchschnitt aller untersuchten Produktionsunternehmen etwa 60 Prozent der geschaffenen Wertschöpfung im Unternehmen aus Wissen und Wissensmanagement stammt. Eine andere Untersuchung von Zucker und Schmitz besagt, dass Wissen zwar in den Unternehmen vorhanden ist, aber maximal nur zu 40 % genutzt wird. Es ist dabei erstaunlich, dass seit langem ein breiter Konsens über die Bedeutung von Wissen bzw. 'Intellectual Capital' für den Erfolg von Unternehmen besteht und trotzdem Wissen in vielen Unternehmen so schlecht gemanagt wird. Da zweifelsohne das Wissen (der Mitarbeiter), die Wissensverteilung und seine Nutzung, durch Wissensmanagement gestaltbare Lernprozesse und die Generierung von Wertschöpfung aus Wissen und Innovation erhebliche Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens haben, gehen dem Unternehmen durch ineffiziente Nutzung von Wissen erhebliche Potentiale im Wettbewerb verloren. Fehlendes Wissensmanagement ist ein Kostentreiber im Unternehmen! Demzufolge kommt dem Wissensmanagement und dessen Voraussetzungen (kulturelle, organisatorische und Anwendungen in der Informationstechnologie) besondere Bedeutung zu. Letztendlich sollten Unternehmen in der Lage sein, ihr Wissen effizient zu nutzen und aus einem Wissensvorsprung einen Wettbewerbsvorteil zu erzeugen.

Der Unterschied zwischen Produkt- und Wissensgeschäft: Wissen wächst durch Gebrauch und durch Teilen

Beim Produktgeschäft geht das Produkt auf den Kunden über (z.B. beim Verkauf von Autos). Beim Wissensgeschäft verbleibt das Produkt auch beim Verkäufer. Wissen kann man verkaufen und gleichzeitig behalten (z.B. ein Seminar über Balanced Scorecard). Produktgeschäft heißt oftmals große Unternehmen mit großen Fertigungen. Beim Wissensgeschäft kann auch ein kleines Unternehmen Marktführer sein. Produktion ist orts- und zeitgebunden. Die Economy of Scale ist entscheidend. Wissen ist weder an Ort noch an Zeit gebunden. Beim Produktgeschäft sind die Engpässe Kapital und Arbeitszeit. Beim Wissensgeschäft sind es Wissensträger und Wissensaustausch. Beim Wissensgeschäft liegt das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter. Das Produkt verliert beim normalen Produktgeschäft durch Gebrauch an Wert. Beim Wissen ist es umgekehrt. Es wächst durch Gebrauch und durch Teilen. Economies of Knowledge sind hier entscheidend. Beispiele für wissensbasierte Geschäfte sind Consulting, Training, Finanzdienstleistungen, Planung / Projektierung,

Der Unterschied zwischen Geld und einer Idee

Wenn zwei Personen einen Dollar besitzen und die beiden Personen den Dollar austauschen, dann hat jede Person wieder einen Dollar.

Tauschen aber beide Personen eine Idee aus, dann hat jede Person danach zwei Ideen, und deswegen ist hier das intellektuelle Kapital relativ hoch zu Buche gegangen.

Wenn man heute den Marktwert eines börsennotierten Unternehmens anschaut und ihn vergleicht mit seinem Buchwert, stellt man fest, dass dieser sehr, sehr viel kleiner ist. Es gibt bei der Bestimmung des Marktwertes immer einige irrationale Störgrößen. Ferner fließen selbstverständlich die Gewinnerwartungen in den Marktwert ein. Den Löwenanteil des Marktwertes macht jedoch das sogenannte „Intellectual Capital“ aus, das nicht in der Bilanz enthalten ist und keine konkreten Gegenstände darstellt. Das heisst, Unternehmen, die bewiesen haben, dass sie das Intellectual Capital intern erfolgreicher managen als andere Unternehmen, erzielen eine höhere Bewertung am Markt. Beispiele dafür sind Firmen wie General Electric Capital, E-Trade, Schwab, Consors, Pixelpark, Ebay, Yahoo, Lycos, Sun Microsystems und Microsoft.

Die Entwicklung der Verbreitung von Wissen hat erst vor relativ kurzer Zeit begonnen und sie wird explodieren!

Informationen und Wissen sind nicht dasselbe. Wissen wird aus Informationen generiert, die in strukturierter Form eine anwendungs- oder situationsbezogene Bedeutung haben. Wissen kann als Fähigkeit zu effektivem Handeln bzw. als die produktive Anwendung und Nutzung von Informationen verstanden werden. Wissen wächst seit Jahrhunderten exponentiell. Bis 1995 sind insgesamt etwa 1 Mrd. Bücher erschienen, dies entspricht einer Informationsmenge von 10 hoch 6 Gigabyte. Der Gedächtnisinhalt der gesamten Menschheit wird auf über 10 hoch neun Gigabyte geschätzt. Zu betonen ist, dass Wissen als Fähigkeit zu effektiven Handeln letztendlich unbegrenzt ist. Das eigentlich Neue ist die viel schnellere Verfügbarkeit und die schnellere gezielte Entwicklung von Wissen. Zudem ist die Halbwertszeit von Wissen kürzer geworden. Erst vor wenigen hundert Jahren wurde im größerem Umfang begonnen, Wissen in Bildungsinstitutionen einer größeren Bevölkerungsschicht überhaupt zugänglich gemacht. Dagegen begann die Entwicklung und Verteilung von Wissen im Internet erst vor einigen Jahrzehnten. Gemessen an dem Wissensfortschritt vergangener Zeiten wird die Entwicklung von Wissen in den nächsten Jahrzehnten explodieren. Neue Technologien und Sprünge in der Leistungsfähigkeit von Netzen und Prozessoren werden dies zusätzlich beschleunigen.

Die Informationsgenerierung und -verteilung wachsen rasant, die Innovationszyklen werden dramatisch kürzer

Das Internet als das Netz der Netze wird etwa im Jahr 2000 etwa 200-500 Millionen Teilnehmer haben, zudem wird es ca. 400 Millionen Mobilfunkteilnehmer geben. Das Telefon hat über 100 Jahre gebraucht, um diese Zahl von Teilnehmern zu erreichen, der Mobilfunk etwa 20 Jahre und das Internet wird dies in weniger als 15 Jahren erreichen. Die Innovationszyklen sind dramatisch kürzer geworden.

Wissen und Lernen

Die Existenz von Wissen setzt Lernen voraus. Um die Voraussetzungen für spätere Wettbewerbsvorsprünge zu schaffen, muss Wissen, das in unterschiedlichen Köpfen und Quellen eines Unternehmens vorhanden ist, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort verfügbar sein. Die strategische Wertschöpfungskette im Wettbewerb lautet: „Lernen, Wissen, Innovieren“. Wissensmanagement ist gewissermaßen eine pragmatische Weiterentwicklung von Ideen des organisatorischen Lernens. Wissensmanagement beschäftigt sich mit jenem Teil der Lernprozesse, die als gestaltbar angesehen werden.

Die Wissensbasis eines Unternehmens hat bereits umfangreiche Wissensbestandteile, über deren Existenz sich viele Unternehmen nicht bewusst sind. Diese Wissensbasis kann zur Lösung der

vielfältigen Aufgaben der Unternehmen herangezogen werden. Hierbei handelt es sich sowohl um individuelle als auch um kollektive Wissensbestandteile (z.B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, Routinen). Wissensmanagement kann dabei nicht direkt beim Endprodukt - der aufzubauenden Fähigkeit - ansetzen, sondern muss das gesamte Daten- und Informationsumfeld des Unternehmens berücksichtigen und muss über die Innovation bis hin zu den Wettbewerbsvorteilen betrachtet werden.

Die Verankerung von Wissensmanagement in der Aufbauorganisation hat oft erst gerade begonnen

Während einige wenige Unternehmen schon seit längerem die Position eines Chief Knowledge Officers kennen oder über andere Maßnahmen das Thema Wissensmanagement in der Aufbauorganisation verankern, ist die Diskussion in den meisten Unternehmen heute noch von Sprachlosigkeit gekennzeichnet. Klar definierte Managementrollen und geeignete Organisationsstrukturen zum besseren Management der Ressource Wissen fehlen heute oftmals noch in den Unternehmen.

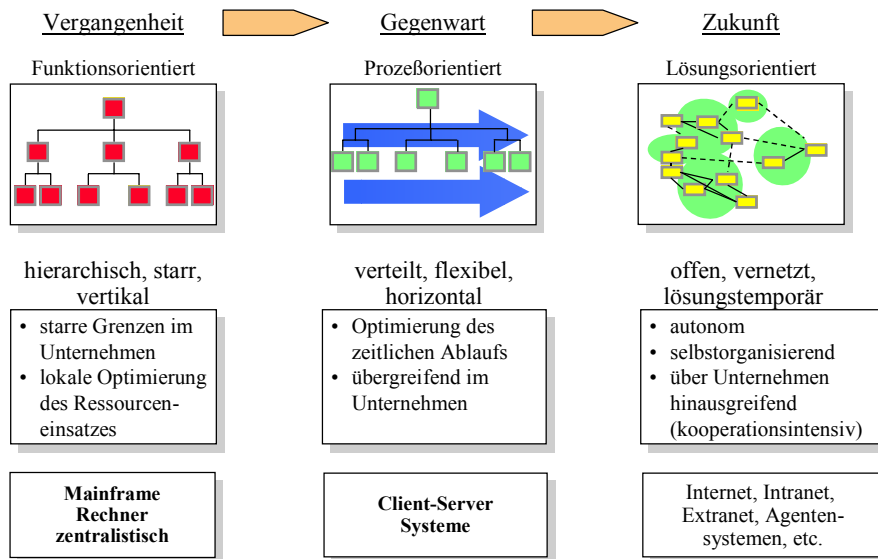
Die wissenbasierte Organisation ist eine flexible Netzwerkorganisation

Eine Organisation besteht kurz beschrieben aus drei Elementen: Mitarbeitern, Strukturen und Prozesse. Darauf basierend findet man sehr oft die sogenannte Zielpyramide, die eine Vision beinhaltet. „Was wollen wir erreichen und wie wollen wir sein?“. Mit dieser Vision wird das Fernziel definiert, um grundlegende Veränderungen, die man eingehen möchte zur Verwirklichung. Daraus wird die Mission abgeleitet, d.h. der Auftrag des Unternehmens und schließlich die operativen Ziele, d.h. die kurzfristigen Ziele. „Was wollen wir zur kurzfristigen und mittelfristigen Realisierung der Strategie bzw. der Vision und Mission erreichen?“. All dies wird über sog. Meilensteine und ein entsprechendes Controlling gesteuert und verfolgt.

Die Strukturen in einem wissensbasierten Unternehmen entwickeln sich ständig weiter: Die klassische Welt IT wurde geprägt durch die Mainframe Rechnerwelt. Hier gibt es klare funktionsorientierte Strukturen mit schönen geometrischen Kästchen die hierarchisch gegliedert und im Unternehmen scharf gegeneinander abgegrenzt sind. Die daraus resultierende Egoismen haben im Wesentlichen immer nur zur einer lokalen Optimierung des Ressourceneinsatzes geführt.

Heute sind überwiegend prozessorientierte Organisationsform vorzufinden. Diesen entspricht in der Rechnerwelt das Client-Serverprinzip, bei dem im Wesentlichen auf den Abbau von Barrieren ankommt während der Prozesse und wo die Optimierung der zeitlichen Abläufe und der Qualität im Vordergrund steht und bei dem übergreifend die Funktionseinheiten im Unternehmen einbezogen werden.

In Zukunft werden sich lösungsorientierte Organisationsformen etablieren, die offen und vernetzt sind mit temporärer Lösungsorientierung. Dies entspricht dem Intranet, dem Extranet und dem Internet. Diese Organisationsteile sind autonom und sich selbstorganisierend und über das einzelne Unternehmen hinaus gehen. Kooperationen entlang der Wertschöpfungsketten sind hier wesentlich bedeutsamer, sowohl intern als auch extern.



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

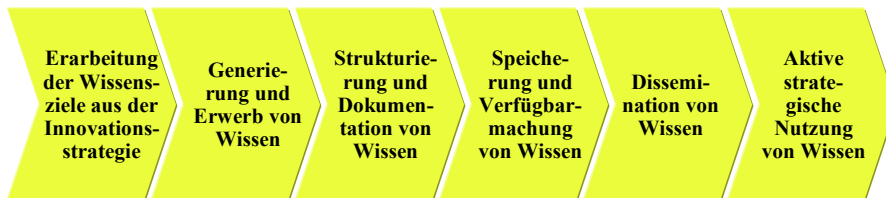
Abb. 1: Wissensmanagement führt zur Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen und Neuausrichtung der IT-Systeme

Externe Kooperationen sind zweifelsohne nötig, denn bei der steigenden Komplexität aller Produkte, Systeme und Anlagen kann niemand mehr alles machen. Diese externen Kooperationen können die Forschung, die Produktiondefinition, die Produktionentwicklung durch Entwicklungskooperationen oder in der Fertigung das Lieferanten-Kundennetzwerk betreffen. Strategische Kooperationen aufzubauen und zu managen ist eine Kernkompetenz. Dabei kann es im Extremfall zu sogenannten „virtuellen Unternehmen“ kommen. Beispiele für Firmen mit innovativen und virtuellen Organisationsstrukturen sind Connectix (einem „Produzent“ mit nur wenigen Mitarbeitern für innovative IT-Produkte, z.B. PC-„QuickCams“) und die Spielwarenfirma Lewis Galoob Toys, Inc.

Virtuelle Firmen sind gekennzeichnet durch ein temporäres Netzwerk unabhängiger Unternehmensbereiche, die das Ziel verfolgen, unter Nutzung modernster Informations- und Kommunikationstechnologien ihre vorhandenen Ressourcen gemeinsam effizient zu nutzen. Diese können durch Extranets unterstützt werden. Diese Unternehmensnetzwerke zeichnen sich durch hohe Flexibilität und Dynamik aus, die sie in die Lage versetzen, auf Veränderungen im Wettbewerbsumfeld schnell und flexibel zu reagieren. Virtuelle Firmen haben zudem eine minimale Wertschöpfungstiefe und konzentrieren sich auf Ihre Kernkompetenzen.

Eine gestellte Aufgabe wird hier also von mehreren Unternehmen angegangen, die in Bezug auf die gesamte Aufgabe ihre sehr unterschiedlichen Kompetenzen in den Wertschöpfungsprozess einbringen. Das eine Unternehmen ist gut in der Entwicklung, das andere Unternehmen hat eine starke Vertriebsorganisation. Beim virtuellen Unternehmen pickt man letztlich das Beste aus jedem Unternehmen heraus und fügt dies zu einem sogenannten virtuellen Verbund zusammen und formt auf diese Art ein sogenanntes „Dreamteam“.

Für ein effizientes Wissensmanagement gibt es eine klare Wertschöpfungskette (vgl. Abb. 2).



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

Abb. 2: Wissensmanagement - Grundsätzliche Wertschöpfungskette

Kultur: Wissensaustausch muss belohnt werden

Eine Bedingung für erfolgreiches Wissensmanagement ist der Austausch von Wissen und Erfahrungen. Die Unternehmen stellen Mitarbeiter aufgrund ihrer Qualifikation und ihres neuen Wissens ein! Die Unternehmen werden jedoch von älteren und erfahrenen Mitarbeitern geführt. Diese blockieren jedoch meistens jüngere Mitarbeiter und mächtige Mitarbeiter mit Kontaktnetz behindern oftmals die neuen Mitarbeiter. In der Praxis wird leider nur selten durch Erfahrung und neuem Wissen schon frühzeitig eine Wertschöpfung geschaffen. Wenn ein neuer Mitarbeiter aber schon länger, z.B. zwei oder drei Jahre, im Unternehmen ist, dann ist sein Wissen möglicherweise schon veraltet!

Eine weitere Bedingung für den Erfolg von Wissensmanagement ist die Bereitschaft zu gegenseitigem Lernen und zur aktiven Teilnahme am Wissensaustausch. Diese kulturelle Dimension ist meistens eine große Hürde bei der Implementierung von Wissensmanagement, denn häufig behindert kontraproduktives Verhalten der beteiligten Spieler einen effektiven Austausch von Wissen. Der Unternehmensführung muss daher klar sein, dass die Beteiligung am Wissensaustausch »belohnt« und anerkannt werden muss. Die Bereitschaft zu solcher Anerkennung muss kommuniziert und gelebt werden. »Wissensträger« zum Beispiel profitieren von der Chance, ihr Wissen strukturiert den Kollegen zur Verfügung zu stellen. »Wissensnehmer« sollten dann mit einer Anerkennung für die Nutzung bereits vorhandener Ideen rechnen können.

Wissen kann ein erfolgreiches Wettbewerbsinstrument sein

Wie kann Wissen als erfolgreiches Wettbewerbsinstrument eingesetzt werden? Wissensmanagement muss Teil der Unternehmenskultur werden. Es muss gelingen, vorhandenes Wissen im Unternehmen zu mobilisieren und an anderen Stellen desselben Unternehmens durch entsprechende Motivation brauchbar zu machen. Ziel ist es, das ganze Wissen, das

die Mitarbeiter mitbringen, zu mobilisieren und jenseits der Arbeitsplatzbeschreibung und dessen, was an diesem Arbeitsplatz erforderlich ist, voll zum Florieren zu bringen. Wie kann man dieses Ziel im Unternehmen erreichen? Ein Mittel ist, Arbeitszirkel aufzubauen, z.B. Innovationszirkel, Marketingzirkel, ... Diese können auch virtuell, d.h. ohne große Wege, zusammengebracht werden. Und dies in der Freizeit oder in der Mittagspause oder nach Dienstschluß. Wenn dort Beiträge via Brainstorming entstehen, kann dies zu hoher Akzeptanz führen. Es empfiehlt sich für diese Formen der Mitarbeiterbeteiligungen ein kleines Budget dafür bereitzustellen mit einer klaren Zielsetzung.

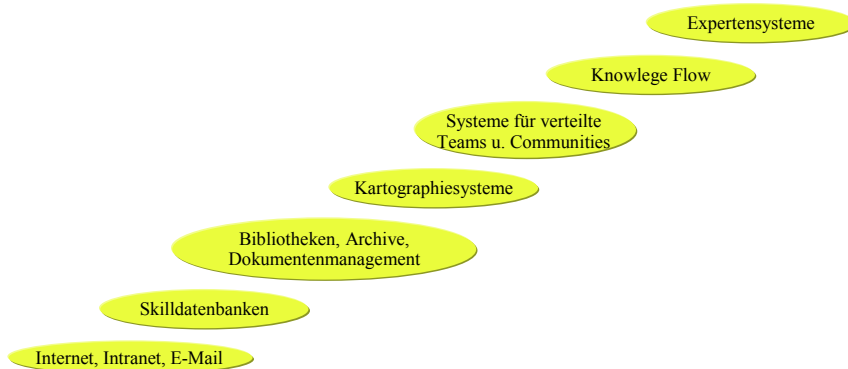
IT-Lösungen und -Werkzeuge

Die Informationstechnologie spielt meist eine wichtige Rolle für das Wissensmanagement im Unternehmen. IT-Anwendungen, welche Wissensmanagement unterstützen sind hinsichtlich Ziel und Zielgruppe vergleichbar mit anderen IT-Anwendungen: Für die Wissenslogistik, d.h. den optimalen Transport und die Verteilung von Wissen müssen Ziel und Zielgruppe jeweils spezifisch definiert werden. Die IT muss insbesondere in der Lage sein, erfasstes Wissen in einer vorgegebenen Struktur abzubilden und somit ein leichtes Wiederauffinden des Wissens ermöglichen.

Die IT-Anwendungen und -Infrastrukturen müssen die Bausteine des Wissensmanagements der organisatorischen Prozesse verbinden und dem Wissensinhalt und seiner spezifischen Struktur gerecht werden sowie die unternehmenseigenen Wissensprozesse zu unterstützen. Zudem muß die angestrebte Unternehmenskultur unterstützt werden.

Im folgenden wird ein Überblick über verschiedene IT-Anwendungsgruppen zur Unterstützung von Wissensmanagement gegeben (vgl. Abb. 3):

1. Basissysteme: E-Mail und Intranet
2. Skilldatenbanken
3. Bibliotheken, Archive und Dokumentenmanagement
4. Visualisierung und Navigation: Kartographiesysteme
5. Anwendungen und Systeme zur Unterstützung von verteilten Teams und Communities
6. Systeme zur Unterstützung des Knowledge Flows
7. Expertensystem-basierte IT-Anwendungen: Beispiel Automobilindustrie



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

Abb. 3: IT-Anwendungsgruppen zur Unterstützung des Wissensmanagement

1. Basissysteme: E-Mail und Intranet

Es gibt bereits heute vielfältige IT-Anwendungen und -Technologien z.B. die allgemein bekannten Basisanwendungen wie E-Mail und das Internet (z.B. für Research) mit einer extrem stark steigenden Anzahl von Web-Servern, Web-Pages, Informationen und Datenbanken. Diese können Daten, Informationen oder Wissen enthalten.

Intranet: In i.H. auf die zu unterstützenden Aufgaben im Bereich des Wissensmanagements einer Organisation ist zu Beginn die Rolle des Intranets festzulegen. Ein Intranet kann beispielsweise für folgende Bereiche genutzt werden:

- Aufbau von Wissensforen, z.B. "Idee und Erfahrungen". Hilfen, Tips von Mitarbeitern, von Kollegen
- Hinterlegung eines Veranstaltungskalender sämtlicher Kundenveranstaltungen der gesamten Organisation
- Bereitstellung eines zentralen Informationspools. Ziel ist es, einen intelligenten Suchmechanismus i.S. von Fragen und Antworten bereitzustellen. Es können auch zu firmeninterne Themen E-Mail-Verteiler gebildet werden.
- Brancheninformationssysteme, welche gefüllt werden durch die Researchbereiche (intern und extern).

Diese beispielhaft genannten IT-Anwendungsmöglichkeiten eines Intranets stehen und fallen oftmals mit einer richtigen Moderation. Diese Anwendungen funktionieren teilweise auf der Basis von Gegenseitigkeit.

Die Ausweitung eines Intranets auf externe Partner kann zu einem Extranet führen. Mit externen Partnern können

Wertschöpfungspartnerschaften aufgebaut werden. Das Extranet kann dann ähnlich wie ein Intranet für alle beteiligten Partner i.S. des Wissensmanagements eingesetzt werden.

2. Skilldatenbanken

Um für eine Problemstellung im Unternehmen die höchst qualifiziertesten personellen Ressourcen aufzuspüren und einzusetzen, empfiehlt es sich, ab einer bestimmten Größenordnung, geographischen Verteilung der Standorte und Komplexität der Organisation sog. Skilldatenbanken einzusetzen. Darin enthalten sind detaillierte Erfahrungs- und Fähigkeitsprofile der Mitarbeiter, um schnellst möglich für ein gegebenes Projekt oder eine Aufgabenstellung die geeigneten Mitarbeiter zu identifizieren und i.S. eines Wissensmanagement ein optimales Skill-Sourcing durchzuführen. Dies kann natürlich auch auf externe Berater ausgeweitet werden.

Speziell in Beratungsunternehmen existieren oftmals weltweite Skill-Datenbanken um i.S. der jeweiligen Projektaufgabenstellung eine optimale Zusammensetzung des Projektteams sicherzustellen.

3. Bibliotheken, Archive und Dokumentenmanagement

Bibliotheken und Archive ermöglichen, vereinfachen und systematisieren die Erfassung von und den Zugang zu Dokumenten. Dokumentenmanagementsysteme erfassen und speichern Informationen und Wissen, das durch die Büroautomatisierung heute schon größtenteils in elektronischer Form vorliegt. Diese Systeme bieten Möglichkeiten, in großen Dokumentenbeständen sowohl durch gezielte Suche als auch durch strukturiertes »Stöbern« Informationen zu finden. Diese Systeme werden in neuerer Zeit vor allem durch Informationsportale ergänzt, die im Firmen-Intranet einen einfachen und einheitlichen Zugang zu diesen und anderen, gegebenenfalls externen Informationsquellen bieten. Beispiele hierfür ist u.a. LiveLink 8 von Open Text (Dokumentenmanagement, Information Retrieval, Informationsportale/Workspaces). Open Text verwaltet und erleichtert den Zugang zu Dokumenten aus unterschiedlichsten Quellen wie Office-Paketen und Lotus Notes Datenbanken. Der Zugang zu diesen Systemen erfolgt über Suchmaschinen und Assistenten sowie über grafisch orientiertes Navigieren in hierarchischen Ablagesystemen (analog zum Windows-Explorer). Weitere Anbieter sind PC DOCS-Fulcrum, Dataware und HyperWave.

4. Visualisierung und Navigation: Kartographiesysteme

Kartographiesysteme sind Visualisierungswerkzeuge, die Alternativen zur rein textlichen Explizierung von Wissen bieten, beispielsweise durch grafische Modelle. Zum anderen können derartige Werkzeuge durch die Unterstützung der Arbeit mit komplexen Informationsbeständen die Wissenskombination erleichtern oder erst ermöglichen. Zu dieser Gruppe von Systemen zählen grafische Navigationshilfen wie hyperbolische Bäume, die hierarchische Informationsstrukturen auf sehr kleinem Raum effizient darstellen können. Beispiele für Visualisierungs- und Navigationssysteme sind VizControls/Inxight, ThemeScape/Cartia, Semio und Correlate.

5. Anwendungen und Systeme zur Unterstützung von verteilten Teams und Communities

Für die Unterstützung von Teams und Communities sind drei Gruppen von Systemen bedeutsam:

- **Sitzungsunterstützungssysteme:**

Durch die IT-Unterstützung bei der Gruppenarbeit lassen sich Arbeitssitzungen effizienter gestalten. Dafür können Sitzungsunterstützungssysteme, die produktives Arbeiten in Sitzungen erleichtern und gleichzeitig das dort entstandene Wissen dokumentieren, für die automatische Codifizierung benutzt werden. Ein Beispiel hierfür ist GroupSystems von Ventana. GroupSystems verbessert den zeitgleichen Austausch innerhalb einer Gruppe. Alle Teilnehmer einer Sitzung können mit GroupSystems parallel ihre Beiträge liefern, z.B. beim Brainstorming. So können in kurzer Zeit sehr viel mehr Ideen und Meinungen gesammelt werden.

- **Örtlich (und zeitlich) verteiltes (versetztes) Arbeiten:**

Heutzutage ist oftmals bei der Zusammenarbeit immer weniger das Arbeiten an einem Ort und zur gleichen Zeit möglich. Zu den Systemen zählen zum Beispiel Videokonferenzsysteme. Für die zeitversetzte Zusammenarbeit sind Groupware-Plattformen wie z.B. Lotus Notes und Microsoft Exchange geeignet.

- **Virtuelle Communities:**

Eine weitere IT-Anwendung zur Unterstützung des Wissensmanagement sind informelle Communities. Communities haben unschärfere Zugehörigkeitskriterien und sind auch meist viel weitreichender. Bei Communities kennen sich die Mitglieder untereinander nicht oder haben keinen direkten Kontakt zueinander. Beispiele hierfür sind zahlreiche Newsgroups (z.B. über www.dejanews.com) oder bestimmte Chat-Foren im Internet.

6. Systeme zur Unterstützung des Wissensflusses (Knowledge Flow)

Eine ganz zentrale Rolle spielt die Unterstützung des Knowledge Flows. Leider unterstützen derzeit am Markt verfügbare Software-Werkzeuge diese zentrale Aufgabe noch nicht hinreichend. Von Informations-Suchagenten sind weitere Fortschritte bei einer Unterstützung des Wissensflusses (über Agenten-Technologien) zu erwarten.

7. Expertensystem-basierte Anwendungen: Wissensmanagement als Basis für einen weltweiten effizienten Service in der Automobilindustrie

Die großen globalen Automobilhersteller (z.B. DaimlerChrysler oder BMW) entwickeln immer intelligentere Verfahren zur Diagnose von Fahrzeugen in den Werkstätten/Servicestützpunkten. Mit Diagnosesystemen, Expertensystem-basierten IT-Anwendungen, können per Computer sehr schnell Fehlerquellen und -ursachen sowie Maßnahmen zur Beseitigung nicht funktionsfähiger Teile oder Komponenten herausgefunden werden. Damit können die Serviceprozesse permanent verbessert werden. Wer nun am besten weiß, welche Anwendungen mit welcher Expertensystem-Technologie (z.B. Fakten-basiert, Fall-basiert, oder Modell-basiert) und welche Prozesse zur Wissensfüllung, der Wissensgenerierung und der sog. „Bedienung“, dieser Expertensysteme am effizientesten sind, kann schnell Wettbewerbsvorteile durch einen zuverlässigeren, schnelleren und kostengünstigeren Service in den zahlreichen weltweit verteilten

Werkstätten erhalten. Es geht darum, innovative Serviceprozesse rund um den Globus in den verschiedenen Service-Stützpunkten mit unterschiedlichen Sprachen, Ausbildungsniveaus, etc. für alle verschiedenen Fahrzeugmodelle durch intelligente und einfache Diagnose-Werkzeuge bereitzustellen.

Zum geschäftsrelevanten Wissen gehört vermehrt die Kenntnis der Service- und Diagnoseprozesse für eine optimale Bedienung der Kunden, die frühzeitige Reaktion auf wiederkehrende Probleme und neuen Erfahrungen aus dem Service für den Kundenkontakt im Wettbewerb zur Verfügung stehen. Die Beherrschung und Optimierung der Wissensgenerierungs-Prozesse von der Forschung über Entwicklung, Produktion bis in den Vertrieb sowie Feedback aus den Service-Stützpunkten bis zurück in den Service und den vorgelagerten Unternehmensbereichen ist hier ein kritischer Erfolgsfaktor. Es gibt also zwei wesentliche Gruppen von Kernleistungsprozessen des Wissensmanagements. Die „Forward-Prozesse“ von der Forschung bis in das Feld der weltweit verteilten Service-Stützpunkte und die „Backward-Prozesse“, vom Feld zurück in die Service- und vorgelagerten Unternehmensbereiche.

Sieht man sich die verschiedenen IT-Anwendungsgruppen noch einmal an, so stellt man fest, dass für alle Bereiche bereits IT-Anwendungen existieren (Ausnahme: Knowledge Flow ist noch nicht hinreichend ausgeprägt).

Fazit und Ausblick:

Wissensmanagement ist nicht „alter Wein in neuen Schläuchen“, sondern eine echte Weiterentwicklung einer Fähigkeit erfolgreicher Unternehmen. Die Verfügbarkeit von Wissen, die schnellere gezielte Entwicklung von Wissen und deren immer schneller werdende Verteilung bei gleichzeitiger Abnahme der Halbwertszeit von einmal erworbenen Wissen stellen Erfolgsfaktoren für Unternehmen dar, welche in dynamischen Märkten und Umfeldern agieren.

Ein wissensbasiertes Unternehmen wirkt als ein flexibles Netzwerk von Kompetenzen, das sein Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort in einer zweckbestimmenden Art letztlich jedem Mitarbeiter in der Lage ist, Wissen zur Verfügung zu stellen. Der Schlüsselfaktor zum Erfolg ist, Wissen zu erzeugen und lösungsorientiert anzuwenden. Dazu ist eine durchgängige Informations- und Kommunikationsinfrastruktur notwendig, was aber natürlich nicht alles ist. Die kulturellen Voraussetzungen für ein wissensbasiertes Unternehmen sind zunächst einmal zu schaffen. Offenheit zum unternehmerischen Wissensaustausch ohne „Blockaden und Wissensabschottung“ sind wichtige Bestandteile der Unternehmenskultur. Die Akzeptanz für das Thema wächst in der Praxis parallel zum Leidensdruck. Im Wissensmanagement steckt für viele Unternehmen ein erhebliches noch ungenutztes Potential, eine stille Reserve, die durch Schaffung einer entsprechenden Kultur aktivierbar ist.

Die IT bietet wesentlich mehr Lösungen an, als die meisten Unternehmen heute verkraften! Nahezu alle IT-Anwendungssysteme und -Werkzeuge sind bereits vorhanden. Der Einsatz der verschiedenen IT-Anwendungen erfolgt in der Praxis häufig noch informationsorientiert und nicht im Kontext vom Knowledge Flow.

Literaturverzeichnis

- Antoni, C.H., Sommerlatte, T. (1999): Spezialreport Wissensmanagement: Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen. Symposion Publishing.
- Bleicher, K. (1992): Das Konzept Integriertes Management, 2. Auflage, Frankfurt/New York: Campus.
- Bürgel, H.D. (1998): Wissensmanagement - Schritte zum intelligenten Unternehmen. Springer Verlag
- Davenport, T.H. (1996): Some Principles of Knowledge Management. Strategy - Management - Competition (2/Winter 1996): 34-40.
- Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, Oxford 1995.
- Zucker, B. und Schmitz, C. (1994): Wissen nutzen statt verspielen. Gabler Magazin 11-12/1994, S. 62 - 65.