

Kapitel 1

Managen von Wissen als eigenständige Disziplin?

In dem vergangenen Jahrzehnt hat zunehmend eine Diskussion in Theorie und Praxis zum Thema Wissen und dem Umgang damit stattgefunden. Was ist der Grund? – Die engere Verknüpfung von Wissenschaft und Industrie führt zu einem Strukturwandel mit dem Ergebnis, dass wissensgestützte Dienstleistungen einen immer breiteren Raum einnehmen. Das geht mit der Entwicklungsrichtung einher, dass die individuelle Wertschöpfung sich von Produktionsstätten hin zu konzeptionellen innovativen Tätigkeiten entwickelt, die in Forschungseinrichtungen und Laboren stattfinden und die Arbeitsprozesse optimieren und damit das Feld von Forschung, Marketing und Finanzierung zur eigentlichen Quelle von Produktivitätssteigerung, Wettbewerbsfähigkeit und Gewinn werden lassen [ALT-VATER/MAHNKOPF 1996]. So verschiebt sich die Bedeutung materialintensiver Güter hin zu wissens- und informationsabhängigen Wirtschaftsfaktoren und Beschäftigungsverhältnissen [GRUBER 2001]. In der Folge ist die Ressource Wissen und der gezielte Umgang damit, das heißt auch das Managen von Wissen, von zentraler Bedeutung für den ökonomischen Wandel für Arbeitsplätze, Individuen und Gesellschaft.

Über diesen Zeitraum verfolgen nun eine Gemeinschaft von Wissenschaftlern unterschiedlichster Fachrichtungen sowie Vertreter von Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Institutionen und Verbände systematisch das Ziel, einen größeren Nutzen von Wissen innerhalb und außerhalb ihrer Organisationen zu ziehen. Und: Bei allen Differenzen, Meinungsunterschieden und differenzierten Vorgehensweisen ist dies trotzdem der kleinste gemeinsame Nenner aller Beteiligten [HEISIG 2007].

Was ist Wissen? Was bedeutet Wissen? Und was heißt Managen von Wissen? Wenn man dem Zeitgeist folgend relaxed in den einschlägigen Datenbanken „googelt“, dann wird der Begriff „Wissen“ in deutscher Sprache rund 74 Millionen Mal aufgeführt. Unter dem Stichwort „Wissensmanagement“ finden sich rund 1,5 Millionen Eintragungen. Für die englischen Begriffe „knowledge“ bzw. „knowledge management“ sind es 378 Millionen Beiträge. Nimmt man die Ein-

träge für den deutschen und englischen Begriff zusammen, dann erhält man fast eine halbe Milliarde Möglichkeiten, sich mit dem Begriff Wissen und seinem Umfeld auseinanderzusetzen. Damit deuten sich bereits bei dieser lockeren Herangehensweise die Herausforderungen an: Wissen ist ein unbegrenzter Rohstoff des Lebens. Deshalb steht heute dessen gezielter Einsatz und Verwendung aufgrund der Zunahme und den Veränderungen in vielen Unternehmen außer Frage. In den hoch entwickelten Märkten Westeuropas und Amerikas, aber auch in Schwellenländern tendiert das Wissen zum Rohstoff Nummer eins.

Was heißt nun Managen von Wissen? In einer ersten sehr rudimentären vorläufigen Eingrenzung ist darunter der systematische Umgang mit dem Rohstoff Wissen unter der Zielsetzung zu verstehen, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch Prozesse, aber auch durch das Verhalten von Personen zu erhalten und zu steigern. Da bis heute der Mensch derjenige ist, der den Wissenserwerb und die Weiterentwicklung von Wissen durch seine Fähigkeiten aktiv gestalten kann, steht er im Mittelpunkt. Der Stärke des menschlichen Wesens, Wissen zu produzieren und aktiv zu verwalten, steht eine entscheidende Schwäche gegenüber: Der Mensch ist mit seinen Fähigkeiten an Raum und Zeit gebunden, seine Lebenszeit ist begrenzt, seine Fähigkeit, Wissen zu speichern oder neues Wissen zu reproduzieren, nimmt im Laufe seines Lebens ab. Der einzelne Mensch, hervorragender Spezialist im Bereich der Produktion und Verwaltung von Wissen, ist „nur“ ein kleiner Bestandteil des Wissens in Raum und Zeit. Aus dieser Gegebenheit resultiert auch die Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens – entscheidend nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für Organisationen, Gesellschaft und die gesamte Menschheit.

Die Einsicht in ein *lebenslanges Lernen* oder „*Lifelong Learning*“ reicht bis in die griechische Philosophie zurück. Schon der Philosoph Sokrates erhob um ca. 450 v. Chr. die Forderung nach einem lebenslangen Lernen. Heute scheint diese Forderung einerseits aktueller denn je zu sein. Andererseits wird der Zweifel, ob dieser Anspruch jemals annähernd zu erfüllen ist, immer größer. Angesichts der Zunahme an Wissen und der Abnahme seiner Relevanz stellt sich die Frage, ob das lebenslange Lernen den Menschen und seine Institutionen nicht überfordert. Die *Zunahme* von Wissen geschieht heute in einem *exponentiellen Wachstum*. Während sich das Wissen zwischen 1800–1900 innerhalb von 100 Jahren duplizierte, sind es heute vier bzw. in einigen Branchen weniger als zwei Jahre, innerhalb denen sich das Wissen verdoppelt (Abb. I-1). Bedenkt man, dass noch im Mittelalter jeder Mensch im Laufe seines gesamten Lebens gerade mal so viel Informationen verarbeitete wie heute in einer der üblichen Tageszeitung enthalten sind, dann lässt sich ermesen, welcher Wandel hier eingetreten ist.

So wie die Zunahme von Wissen exponentiell steigt, so dramatisch ist die *Abnahme* von Wissen aufgrund der Entwicklung der „*Wissenshalbwertszeit*“, des Zeitraums, nach dem die Hälfte des erworbenen Wissens veraltet ist. Die Aktualität des Wissens beim Eintritt in das Berufsleben, das heißt nach abgeschlossener Erstausbildung, ist nach 25–30 Jahren nahezu total überholt. Damit ergibt sich hier eine dramatische Veränderung in Bezug auf Quantität und Qualität in der Entwicklung von Wissen.

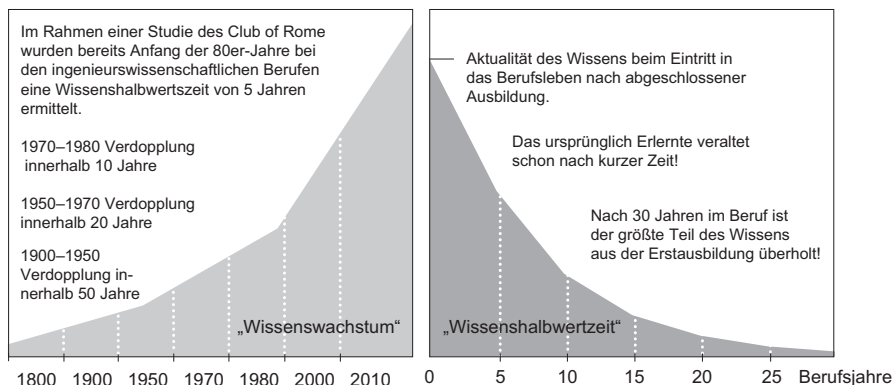


Abb. I-1 Wissenswachstum und Wissenshalbwertszeit als zentrale Herausforderung

Wendet man sich von einem ersten mehr oder minder intensiven „Googeln“ ab und einer mehr *analytischen Bestandsaufnahme* innerhalb einer *systematisch, wissenschaftlichen Sicht* zu mit dem Ziel, festzustellen, welchen Stellenwert das Thema in Theorie und Praxis einnimmt und ob zusätzlich eine ausreichende Fundierung von Wissen und Wissensmanagement gegeben ist, dann konkretisiert sich das Bild. Ein erstes Indiz, dass sich Wissensmanagement oder Knowledge Management als ... *eigenständige akademische Forschungsdisziplin* etabliert hat, spiegelt sich bereits wider in den Ergebnissen anlässlich der vierten Konferenz „Professionelles Wissensmanagement“ im Jahre 2007 [HEISIG 2007]. Diese Resultate werden durch die Anzahl von Wirtschaftszeitschriften und wissenschaftlichen Publikationen, die sich dem Thema, „Knowledge Management“ widmen, unterstrichen:

- Eine Untersuchung von 3.255 wissenschaftlichen Zeitschriften und Wirtschaftsmagazinen in der Online-Datenbank EBSCO zeigt, dass der Anteil der wissenschaftlichen Veröffentlichungen seit 2002 an der Gesamtzahl von Veröffentlichungen mit Bezug zum Wissensmanagement zunimmt.

Dass diese akademische Forschungsrichtung auch *von der Praxis wahrgenommen wird und Anerkennung* findet, lässt sich aus Folgendem ableiten:

- Eine Umfrage des Economist zeigt, dass Investitionen in das Knowledge Management mit 30 Prozent auf Rang zwei liegen, nach Investitionen in das Marketing (36 Prozent) und vor FuE (26 Prozent). Mehr als 90 Prozent von Führungskräften aus der Praxis geben an, dass Wissensmanagement in Zukunft eine sehr wichtige bis wichtige Rolle für die deutsche Wirtschaft spielt [FRAUNHOFER 2005 zitiert nach HEISIG 2007].
- Diesen Zahlen, mit deren Hilfe die quantitative Bedeutung von Wissensmanagement bewusst gemacht werden kann, steht die qualitative Bedeutung durch Definition und Begriffsklärung gegenüber: Nach P. Heisig lassen sich auf der Basis einer weltweiten Analyse von 160 Wissensmanagement-Frameworks aus Forschung, Beratung und Unternehmen folgende Aussagen treffen: Bei circa

einem Viertel der Wissensmanagement-Modelle wird keine explizite Aussage über die Definition von Wissen oder das zugrunde gelegte Wissensverständnis gemacht. Bei den übrigen Wissensmodellen dominieren bisher bekannte Begriffsdefinition, die Gegensätzlichkeiten zum Ausdruck bringen, wie z. B. „implizit und explizit“ oder „individuell und organisatorisch“ [HEISIG 2007]. Trotz der Bemühungen, durch Standards zu einer besseren Klärung von Wissensmanagement beizutragen z. B. durch die British Standard Institution (BSI) oder das Europäische Komitee für Normung (CEN), bleibt der Begriff der Unverbindlichkeit seiner Entwicklung und der Diskussion verhaftet.

So kann man aus einer ersten quantitativen und qualitativen Analyse zusammenfassen, dass Wissensmanagement oder Knowledge Management auf einem guten Weg ist, sich vermehrt auch als eigenständige Disziplin in der Praxis zu etablieren. Dass es sich dabei nicht nur um eine – wie auch immer geartete – vorübergehende „*akademische Modeerscheinung*“ handelt, stützt sich zudem auf eine Reihe zusätzlicher Indikatoren:

- Drei wesentliche Indizien belegen eine breite Durchdringung von Wissen und Wissensmanagement in Theorie und Praxis im deutschen Raum:
 - (1) *Gemeinsamkeiten, Communities und Projekte*: Bereits seit Ende der 90er Jahre bieten eine Reihe von Initiativen eine Plattform für Austausch und Orientierung
 - Die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., um auf einer *institutionalisierten Plattform* regional über Erfahrungen auszutauschen (www.gfwm.org). Praktische Erfahrungen werden im WIMIP (Wissensmanagement in der Praxis) ausgetauscht (www.wimip.de).
 - „*Professionelles WM*“. Unterschiedlichste Tagungen (wie z. B. BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.) mit der „Know Tech Konferenz“ und „Professionelles WM“) haben sich etabliert und leisten Orientierung [vgl. stellvertretend www.communixx.de/2008/10/knowtech-2008/].
 - *Arbeitsgruppen* im VDI (Fachausschuss 1.41 „WM im Engineering“ und DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität) arbeiten an Richtlinien und Ausführungsbestimmungen (z. B. Richtlinie VDI 5610).
 - *Projekte*: Insbesondere in Konzernen, aber auch im Handwerk und öffentlichen Dienst lassen sich eine Vielzahl von Projekten zum Wissensmanagement ausmachen. Dabei betrifft dies unterschiedliche Branchen wie Automobil, Pharmazie, Maschinenbau, IT etc. und unterschiedliche Funktionsbereiche wie Human Resource, Vertrieb, Entwicklung etc.
 - *Publikationen* wie die Zeitschrift „Wissensmanagement“ wenden sich an Führungskräfte aus den Bereichen von Personal, Organisation, Dokumentation, Information, Technologie und Qualitätsmanagement.
 - *Förderansätze und -programme*: Das BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) hat in den vergangenen 10 Jahren mit über 35 Mio. € mehr als 100 Vorhaben gefördert und auch das BMWi (Bun-

desministerium für Wirtschaft und Technologie) hat mit „Wissens-media“ und „Fit für den Wissenswettbewerb“ unterschiedlichste Projekte gefördert.

- (2) *Beratungsansätze*: Die Vielzahl von Lösungsangeboten überfordert selbst Experten. Die GPO-WM® Lösungsdatenbank [HEISIG 2005] ist ein Versuch, um auf der Basis von Fallbeispielen aus der Praxis die Wissensmanagement – Methoden nach Kernaktivitäten und Geschäftsprozessen zu gliedern sowie Aussagen über Begleitmaßnahmen zu machen. Daneben bieten zahlreiche Beratungsdienstleistungen insbesondere Vorgehensmodelle unterschiedlichsten Umfangs von Unterstützung in Bezug auf Reichweite, Handlungsdimensionen, Detaillierung, Praktikabilität zur Einführung von Wissensmanagement an.
- (3) *Lehre und Forschung*: Neben speziellen universitären Lehrstühlen für Wissensmanagement haben sich *Lehrstühle* der Wirtschaftsinformatik, im Management, der Pädagogik und im Bereich Human Resources dem Wissensmanagement angenommen. Weiterhin ist in diversen Fachhochschulen und berufsbegleitenden Masterstudiengängen für Führungskräfte die Möglichkeit gegeben, Wissensmanagement kennenzulernen. Obgleich die *Forschung* zum Wissensmanagement noch stark den jeweiligen ursprünglichen Fachrichtungen verbunden ist, wobei die Wirtschaftsinformatik dominiert und auf den nationalen Raum beschränkt ist, können sich die Ergebnisse sehen lassen. So haben diverse Forschungsprojekte unter dem Stichwort „Erfahrungswissen“ [BÖHLE/ROSE 1990] und „Wie Organisationen Wissen produzieren“ [SCHOLL/HOFFMANN/GIERSCHNER 1993], die sich mit Wissen und dem Managen von Wissen beschäftigen, positive Impulse gegeben.

Unabhängig von der Intensität der Recherche ist das Ergebnis zu dem Thema gewaltig. Die Quantität, die Vielfalt und Vielschichtigkeit bereitet schon fast Angst. Warum? Weil, egal aus welcher Richtung der Orientierungssuchende kommt oder welche Perspektive er einnimmt, wird er doch mit einer Vielzahl von wichtigen Ergebnissen, galanten Lösungen, komplexen Ansätzen, Handlungsempfehlungen, visionären Ideen ... schier erdrückt.

Setzt man die Brille des mehr theoretisch, akademisch orientierten Interessierten auf, dann könnte man den Eindruck gewinnen, alle Facetten von Wissen und Managen von Wissen sind vollständig analytisch, konzeptionell und methodisch erfasst und in den unterschiedlichsten Lösungsansätzen einer Verifizierung oder Falsifizierung zugeführt und einer Validierung unterzogen, so dass sie für eine praktische Umsetzung nur abgerufen werden müssen. Trotz dieser scheinbar idealen Voraussetzung und damit scheinbar „heilen Welt“ und trotz des jovialen Auftretens und der vielfältigen Aktivitäten namhafter Beratungsunternehmen werden die Fragen und Zweifel von selbst fortschrittlichen innovativen Praktikern nicht beseitigt. Wirft er einen Blick über den „Gartenzaun des Wettbewerbers“, stellen sich ihm schon Fragen wie: Welche Hoffnungen sind oder waren gegeben? Haben sich die Erwartungen erfüllt? Hat der Versuch, Wissensarbeit zu operationalisie-

ren, funktioniert? Oder derjenige, der mehr die „Controllingbrille“ trägt, fragt sich: Kann die Produktivität von Wissensarbeit verlässlich gemessen werden? Hat der Wettbewerber seine Produktivität in der Wissensarbeit verbessert? Gibt es eine Standardlösung und ist diese adaptierbar? Wohingegen der altgediente Qualifizierungsmitarbeiter wenig beeindruckt scheint: Was ist denn daran neu? Managen wir nicht schon immer Wissen?

Unabhängig welche Perspektive eingenommen wird, die „*Wissenswelt*“ stellt sich nicht nur für den unwissenden, unbelasteten Fragenden, sondern auch für den Experten ob der vielfältigen Begriffe, Forschungsanstrengungen, Anwendungsformen notwendigen oder wünschenswerten Interdependenzen als vermeintlich willkürliches, bedrückendes, weil schwer durchschaubares scheinbar chaotisches Bild dar – vergleichbar einem *Kosmos*!

Warum Kosmos? – Weil der Kosmos gleichermaßen die Menschheit über Jahrhunderte in vielfältiger Form sowohl beschäftigt, anzieht wie auch beängstigt hat, auf den ersten Blick chaotisch, leicht mystisch und verwirrend, auf den zweiten Blick ein nach festen Regeln definiertes faszinierendes Gebilde. Von daher bietet das Bild des Kosmos in einer herausragenden Weise eine Analogie dazu, die Weite und Komplexität von Wissen und seinem Umfeld zu beschreiben und darzustellen, und erleichtert gleichzeitig die Herangehensweise an diesen „*Wissenskosmos*“. Dabei bietet der Begriff des Kosmos auch eine inhaltliche Deutungsmöglichkeit, um das Thema Wissen und Wissensmanagement zu interpretieren.

Aber wie das bei jedem Kosmos so ist, erfolgt trotz der vielen klugen Fragen und nicht minder klugen Antworten eine Überlagerung von *Zweifeln*. Im Vordergrund stehen die Befürchtungen: Ist nicht alles bereits gesagt? Gibt es überhaupt noch Lücken? Führen neue Konzepte nicht nur dazu, dass Theorie und Praxis wie auf einem dipolaren Kontinuum noch weiter auseinander driften? Was ist wirklich noch unbeantwortet und was ist noch nicht entdeckt? Dies gipfelt in der Frage: *Lohnt es sich überhaupt noch, sich mit den Themen Wissen und Managen von Wissen auseinanderzusetzen?*

Praxisguide Wissensmanagement

Qualifizieren in Gegenwart und Zukunft. Planung,

Umsetzung und Controlling in Unternehmen

Broßmann, M.; Mödinger, W.

2011, 300 S. 128 Abb., 40 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-540-46224-8