

Martin Geckle

Theorie und Praxis des
Wissensmanagement. Erfolgskriterien der
Implementation von
Wissensmanagementsystemen im
Krankenhauswesen

Am Beispiel der Kliniken Oberallgäu gGmbH

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2007 GRIN Verlag
ISBN: 9783638678759

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/73694>

Martin Geckle

Theorie und Praxis des Wissensmanagement. Erfolgskriterien der Implementation von Wissensmanagementsystemen im Krankenhauswesen

Am Beispiel der Kliniken Oberallgäu gGmbH

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Theorie und Praxis des Wissensmanagement:

**Erfolgskriterien der Implementation von
Wissensmanagementsystemen im Krankenhauswesen am
Beispiel der Kliniken Oberallgäu gGmbH**

Diplomarbeit

Im Studiengang Informationswirtschaft (Diplom)
der Hochschule der Medien
Stuttgart

Martin Geckle

Bearbeitungszeitraum: 01. November 2006 bis 16. März
2007

Stuttgart, März 2007

Kurzfassung

Gegenstand der hier vorgestellten Diplomarbeit ist die Auseinandersetzung mit Wissen und Wissensmanagement in Theorie und Praxis. Es werden die Auswirkungen von Wissen und Wissensmanagement auf die Gesellschaft und die Unternehmen sowie die damit zusammenhängenden verschiedenen Ansichten, Definitionen, Modelle sowie Lösungsansätze beschrieben. Vertieft werden die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement auf der Seite der Organisation und deren Mitarbeitern dargestellt. Zudem werden die Unternehmenskultur und kulturelle Voraussetzungen für Wissensmanagement-Aktivitäten näher untersucht. Im praxisbezogenen Teil dieser Arbeit werden die Erfolgsaussichten und Erfolgskriterien für die Implementation und den Einsatz eines Wissensmanagement-Systems bei einem Krankenhausträger (Kliniken Oberallgäu gGmbH) herausgearbeitet. Dies u.a. durch die Beschreibung der aktuellen Situation im Krankenhaussektor mit einer Analyse der vorhandenen und zukünftigen Problemfelder. Durch die Auswertung und Interpretation einer durchgeführten aktuellen Zufallsbefragung sowie persönlichen Interviews mit ausgewählten Verantwortlichen des in den Kliniken umgesetzten Forschungsprojekts „Know-IT“ erfolgt ein ergänzendes Meinungsbild zur Ermittlung und Beurteilung der Erfolgskriterien. Abschließend wird ein beispielhafter Modellansatz für ein nachhaltiges Wissensmanagement vorgestellt sowie eine Bewertung der Wissensmanagement-Aktivitäten.

Schlagwörter: Wissensmanagement, Unternehmenskultur, Krankenhaus, Kliniken Oberallgäu gGmbH, Forschungsprojekt know-IT

Abstract

The content of this diploma thesis is the examination of knowledge and knowledge management in theory and in practice. The thesis contains the effects of knowledge and knowledge management on society and on companies as well as opinions, definitions, models and methods of resolution related to knowledge and knowledge management. The emphasis of this thesis is put on the conditions for a successful knowledge management on the part of the organisation and their employees. Furthermore organisational culture and the cultural conditions for knowledge management activities are analysed during this thesis. By describing the current situation within the hospital sector including an analysis of the existing and future problems among other things the part of the thesis related to practice points out the prospects of success and the success criterions for the implementation and the use of knowledge management at a hospital owner (Kliniken Oberallgäu gGmbH). The analysis and interpretation of a current survey and personal interviews with persons in charge of the research project “know-IT” used in clinics included in this thesis offer additional opinions to create and find out the success criterions. The thesis ends with the attempt of an exemplary model

for sustainable knowledge management as well as the evaluation of the knowledge management activities.

Keywords: knowledge management, organisational culture, research project know-IT

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis.....	6
Tabellenverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis.....	8
1 Einleitung.....	9
2 Wissensmanagement	11
2.1 Die Wissensgesellschaft und ihre Auswirkungen	13
2.2 Gründe für das Wissensmanagement	18
2.3 Was ist Wissen und welche Eigenschaften besitzt es?	21
2.4 Die Abgrenzung von Zeichen, Daten, Informationen und Wissen.	28
2.5 Definition von Wissensmanagement und Darstellung der verschiedenen Wissensmanagementansätze	35
2.5.1 Die Bausteine des Wissensmanagements	37
2.5.2 Das Münchner Modell des Wissensmanagement.....	39
2.5.3 Das Modell des integrativen Wissensmanagement	41
2.5.4 Das Lebenszyklusmodell des Wissensmanagement.....	43
2.5.5 Das TOM Modell	46
2.5.6 Das Modell der Wissensnetzwerke nach <i>v. Krogh, Seufert</i> und <i>Back</i>	48
2.5.7 Die vier Akte zum Aufbau eines Wissensmanagements nach <i>Schüppel</i>	49
2.5.8 Das APQC-Rahmenkonzept.....	51
2.5.9 Das Wissensmarktkonzept	53
2.5.10 Die Spirale des Wissens	55
2.6 Die organisationale Wissensbasis oder wie ein Unternehmen sein Wissen nutzbar machen kann.	57
2.7 Wissensmanagement als organisatorische Herausforderung für Unternehmen und damit verbundene Aufgabenstellungen.....	67
2.7.1 Management: Eingrenzung eines weiten Begriffs.....	70
2.7.2 Aufgaben, Funktionen, Rollen und Verantwortungsbereiche für ein erfolgreiches Wissensmanagement auf der Ebene des Top-Managements	76
2.7.3 Aufgaben, Funktionen, Rollen und Verantwortungsbereiche für ein erfolgreiches Wissensmanagement auf der Ebene des mittleren Managements	82
2.7.4 Aufgaben, Funktionen, Rollen und Verantwortungsbereich für ein erfolgreiches Wissensmanagement auf der Mitarbeiter-Ebene	87

2.7.5	Die besondere Bedeutung der Unternehmenskultur, der damit zusammenhängenden Motivationsinstrumente und Anreizsysteme	95
2.8	Communities of Practice: Begrifflichkeit, Entwicklung und Gestaltung	126
3	Untersuchung zu den Erfolgskriterien der Implementation von Wissensmanagementsystemen im Krankenhauswesen, dies am Beispiel der Kliniken Oberallgäu gGmbH.....	144
3.1	Zur allgemeinen Entwicklung und erkennbare Tendenzen im Krankenhaussektor	145
3.2	Darstellung der beteiligten Institutionen und Unternehmen am Forschungsprojekt „know-IT“	154
3.2.1	Die private Universität Witten/Herdecke gGmbH.....	155
3.2.2	Die GWI AG	155
3.2.3	Die Kliniken Oberallgäu gGmbH	157
3.3	Die Ziele des Forschungsprojektes „know-IT“	160
3.4	Zum Verlauf des Forschungsprojektes „know-IT“	163
3.5	Beschreibung der eingesetzten Wissensmanagement-Software	169
3.6	Darstellung der gemeinsam erarbeiteten Zufallsumfrage zum Thema Wissensmanagement in Krankenhaussektor.....	179
3.7	Evaluation und Interpretation der Ergebnisse der Zufallsumfrage.....	182
3.8	Entwicklung der Leitfragen für die Interviews	186
3.9	Zusammenfassende Darstellung und Interpretation der Interview-Ergebnisse	188
3.10	Erfolgskriterien für eine erfolgreiche Implementation und den Einsatz von Wissensmanagement-Systemen im Krankenhaus	192
4	Fazit.....	198
	Literaturverzeichnis.....	200
	Anhang A: Die Ergebnisse der Ergebnisse der Online-Umfrage (Stand vom 01.03.2007).....	217
	Anhang B: Aufbau des Leifragebogens für die Interviews	226

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Hypekurve des Wissensmanagements	12
Abbildung 2: Die Entwicklung der modernen Kommunikationsmedien.....	14
Abbildung 3: Die Rolle von Wissen im Strukturwandel.	15
Abbildung 4: Die Auswirkungen der Wissensgesellschaft.	18
Abbildung 5: Die Triebkräfte der steigende Bedeutung der Ressource Wissen	19
Abbildung 6: Wissen, eine Begrifflichkeit in vielen Disziplinen.....	25
Abbildung 7: Die Wissenstreppe	28
Abbildung 8: Das Bedeutungs-dreieck	29
Abbildung 9: Die Bausteine des Wissensmanagement	39
Abbildung 10: Das Münchner Modell des Wissensmanagement.....	41
Abbildung 11: Das Modell des integrativen Wissensmanagement	43
Abbildung 12: Das Lebenszyklusmodell des Wissensmanagement	45
Abbildung 13: Das TOM-Modell.....	47
Abbildung 14: Die vier Akte zum Aufbau des Wissensmanagement.	51
Abbildung 15: Das APQC-Rahmenkonzept.	53
Abbildung 16: Das Wissensmarkt-konzept nach <i>North</i>	55
Abbildung 17: Die Spirale des Wissens.	57
Abbildung 18: Das Schichtenmodell der organisationalen Wissensbasis nach Pautzke.....	61
Abbildung 19: Strukturmodell der Wissensbasis eines Unternehmens.....	63
Abbildung 20: Languaging: Entstehung einer Gemeinsamen Sprache im Wissensmanagement.....	65
Abbildung 21: Das Modell der personalen Führungswirkung.....	73
Abbildung 22: Das klassische Modell des Managements	75
Abbildung 23: Bewertung und Zielsetzung der Aufgaben und Rollen der oberen Führungskräfte (Top-Management).....	82
Abbildung 24: Bewertung und Zielsetzung der Aufgaben und Rollen mittlerer Führungskräfte	87
Abbildung 25: Bewertung und Zielsetzung der Aufgaben und Rollen der Mitarbeiter...	95
Abbildung 26: Organisationskultur im funktionalistischen Ansatz.	98
Abbildung 27: Organisationskultur im interpretativen symbolischen Ansatz.	99
Abbildung 28: Das 3-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach <i>Schein</i>	101
Abbildung 29: Artefakte der Organisationskultur nach <i>Neuberger</i>	102
Abbildung 30: Hypothese über Einflussfaktoren, Ausprägungen und Auswirkungen der Organisationskultur auf den wirtschaftlichen Erfolg.	105
Abbildung 31: Elemente einer Wissensmanagement förderlichen Kultur.	112
Abbildung 32: Bedürfnishierarchie nach Maslow.	116
Abbildung 33: Bedingungsvariablen für das Verhalten in Anlehnung an <i>Comelli/Rosenstiel</i>	118
Abbildung 34: Wechselwirkungen zwischen Anreizsystemen und Barrieren im Wissensmanagement.	125
Abbildung 35: Arten von Communities nach <i>Köhne et al.</i>	129

Abbildung 36: Kategorisierungsschema virtueller Communities in Anlehnung an <i>Markus</i>	133
Abbildung 37: Lebenszyklus des Community-Managements.	139
Abbildung 38: Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften (CoP) nach <i>North</i>	141
Abbildung 39: Organisatorische Zuordnung der Abteilung Medizincontrolling/DRG- Controlling.	150
Abbildung 40: Leitung der Abteilung Medizincontrolling/DRG-Controlling.	150
Abbildung 41: Übersicht der Kliniken Oberallgäu.....	158
Abbildung 42: Ziele des Forschungsprojektes know-IT.	162
Abbildung 43: Der Ablauf des Projektes mit Meilensteine.	169
Abbildung 44: Das Wissensportal als Gesamtwissensmanagementsystem.....	171
Abbildung 45: Das Gesamtsystem inkl. aller Module.....	179
Abbildung 46: Modellansatz für ein nachhaltiges Wissensmanagement.	196

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über verschiedene Anreizarten	123
Tabelle 2: Prioritäten der Kliniken Oberallgäu gGmbH im Forschungsprojekt know- IT T	163
Tabelle 3: Wichtige Erfolgskriterien für die Implementation und den erfolgreichen Betrieb von Wissensmanagement auf der Ebene Technik :	193
Tabelle 4: Wichtige Erfolgskriterien für die Implementation und den erfolgreichen Betrieb von Wissensmanagement auf der Ebene Organisation :.....	193
Tabelle 5: Wichtige Erfolgskriterien für die Implementation und den erfolgreichen Betrieb von Wissensmanagement auf der Ebene Mensch :	194

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BDSG	Das deutsche Bundesdatenschutzgesetz
C2C	Consumer-to-Consumer
CMS	Content Management System
CoP	Community of Practice
DRG	Diagnosis Related Groups (Diagnosebezogene Fallgruppen)
gGmbH	Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HTML	Hypertext Markup Language
KIS	Krankenhausinformationssystem
KMU	Kleine und mittelständige Unternehmen
KOA	Kliniken Oberallgäu gGmbH
LAN	Local Area Network (Lokales Netzwerk in der Computertechnik)
MA	Mitarbeiter
MS	Microsoft
OLAP	Online-Analytical-Processing (Datenhaltungskonzept, das komplexe Geschäftsanalysen ermöglicht)
PDF	Portable Document Format (Dateiformat für Dokumente der Firma Adobe)
ROLAP	Relational online analysis processing, relationales OLAP
SSO	Single Sign-On
TQM	Total Quality Management (Umfassendes Qualitätsmanagement)
UWH	Universität Witten/Herdecke
WM	Wissensmanagement

1 Einleitung

Das erklärte Ziel und Aufgabenstellung dieser Diplomarbeit ist es, die Chancen, Risiken und Anwendungsmöglichkeiten von Wissensmanagement für die Betriebspraxis allgemein, dann vertieft für den Krankenhausbereich darzustellen. Es wird zunächst erläutert, weshalb Wissensmanagement überhaupt notwendig, was unter Wissen zu verstehen ist und wie sich der Umgang mit Wissen auf die Gesellschaft und die Unternehmen konkret auswirken kann.

Hiervon ausgehend wird das Wissensmanagement näher beschrieben und die wichtigsten Modelle und Ansätze zum Wissensmanagement umfassend dargestellt. Aufgezeigt wird ergänzend, wie Unternehmen Wissensmanagement erfolgreich einführen und betreiben können.

Eines der Kernthemen dieser Arbeit ist die Untersuchung des Handlungsbedarfs für Organisationen, um das Wissen ihrer Mitarbeiter wirtschaftlich erfolgreich nutzen zu können. Hierbei wird in besonders ausführlicher Weise auf die organisationalen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement eingegangen. Der Fokus liegt in diesem Zusammenhang in den Aufgaben, Rollen, Funktionen und Verantwortlichkeiten seitens der Mitarbeiter. Es werden also weniger technische Voraussetzungen für das Wissensmanagement beschrieben, vielmehr steht der Mensch als Teil der Organisation im Mittelpunkt der Betrachtung. Denn hierin liegt die wohl größte „Herausforderung“ bei der Auseinandersetzung mit dem Wissensmanagement. Für eine systematische Gesamtbetrachtung schließt sich eine Untersuchung der vorhandenen Erkenntnisse zur Unternehmenskultur an. Aufgezeigt werden die Wechselwirkungen und Zusammenhänge zwischen dem Wissensmanagement und der Kultur in Unternehmen.

Auf eine umfassende Darstellung typischer technischer Wissensmanagementwerkzeuge wird wegen der Ausrichtung und Zielsetzung dieser Arbeit verzichtet. Erläutert werden dennoch die sog. Wissensgemeinschaften (Communities of Practice), da diese für den praktischen Teil der Arbeit von besonderer Bedeutung sind.

Aus dem praxisorientierten Teil dieser Abhandlung wird nachvollziehbar, weshalb Wissensmanagement gerade im Krankenhausbereich sinnvoll und notwendig ist. Hierbei werden zunächst die aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation sowie die vorhandenen Rahmenbedingungen im Krankenhausbereich erläutert. Ergänzend werden auch die derzeit bekannten Vorgaben und Auswirkungen der Gesundheitsreform wegen des Sachzusammenhangs dargestellt.

Ein vertiefter Praxisbezug erfolgt anhand des laufenden Forschungsprojektes „know-IT“ in den Kliniken Oberallgäu gGmbH. Beschrieben werden im Einzelnen die beteiligten Projektpartner, die Ziele und der derzeitige Verlauf des Projektes. Im Anschluss hieran wird das bereits zu Teilen eingeführte Wissensmanagement-System in seinem Aufbau und seiner Wirkungsweise vorgestellt. Entsprechend der Aufgabenstellung soll

die Ableitung der Erfolgskriterien durch eine Zufallsbefragung sowie über die Auswertung von zusätzlich durchgeführten persönlichen Interviews mit ausgewählten Verantwortlichen/Entscheidungsträgern erreicht werden. Des Weiteren werden geeignete Fragen bzw. Fragebögen entwickelt, um die onlinebasierte Zufallsbefragung und die persönlichen Interviews erfolgreich durchführen und auswerten zu können. Es wird demnach ermittelt welche Maßnahmen und Anstrengungen im Zuge der bereits fortgeschrittenen Implementation des Wissensmanagement-Systems getroffen und umgesetzt worden sind sowie wie sich diese ausgewirkt haben. Aus diesen gewonnenen Erkenntnissen soll es zudem ermöglicht werden, die Erfolgsaussichten und Perspektiven der Implementation des Wissensmanagement-Systems in den Kliniken Oberallgäu gGmbH einzuschätzen.

Das Ergebnis dieser Arbeit ist die Ermittlung von Erfolgskriterien für die Implementation und den Betrieb des Wissensmanagement-Systems innerhalb der Kliniken Oberallgäu. Auf der Grundlage der hieraus gewonnen Erfahrungswerte wird zudem versucht, einen geeigneten Modellansatz für ein nachhaltiges Wissensmanagement aufzuzeigen. Die Arbeit wird mit einer Würdigung, Einschätzung und Bewertung des bisherigen Projektverlaufs und der Bedeutung des Wissensmanagements für den Krankenhaussektor abgeschlossen.

2 Wissensmanagement

Das Thema „Wissensmanagement“¹ wird seit längerer Zeit sehr lebhaft diskutiert – es gibt hierzu zahlreiche Publikationen, auch das Internet bietet eine fast unendliche Menge an Informationen und Meinungen hierzu. Allein „Google“ liefert ca. 5.330.000 „Treffer“² zu diesem Thema auf deutschsprachigen Webseiten im Internet. Der interessierte Betrachter fragt sich nun nicht zu unrecht, was es mit diesem Begriff wohl auf sich hat. Ist WM die „Wunderwaffe“ der Betriebswirtschaft oder vielleicht nur das Verkaufsargument für Berater und Softwareanbieter? Handelt es sich hierbei um eine Modeerscheinung unserer Zeit, die wie eine Welle alles Bisherige in Frage stellt? Bedeutet dies dann in der Konsequenz, dass Manager auf den Zug aufspringen sollten oder einfach abwarten, bis diese Welle vielleicht wieder abgebbt ist?³

Unstreitig ist, dass neben den großen Unternehmen auch die KMU's⁴ das Potential von WM erkannt haben und 90% der Unternehmen im Zeitraum 2005-2007 bereit sind, in diesen Bereich zu investieren. Dabei werden nicht zwangsläufig teure Softwareprodukte zum Einsatz kommen, da sich diese oftmals hochpreislichen Spezial-Lösungen ein Grossteil der KMU gar nicht leisten können. Da die KMU jedoch über 90% aller Unternehmen in der EU darstellen, wird bereits klar, dass ein erheblicher Teil der arbeitenden Bevölkerung in der EU mit der Thematik WM konfrontiert werden wird.⁵

Dennoch schalten in vielen Chefetagen die Wahrnehmungs-Ampeln auf rot, wenn es um Entscheidungen zum Thema WM geht. Die Gründe dafür sind vielfältig, teilweise fehlt es am Bewusstsein für die sog. „Zukunftsressource“, aber es geht auch die Angst um, dass noch mehr anwachsende Datenberge auf das Unternehmen zukommen.⁶ Dennoch wird erkannt, dass WM erhebliche Potentiale für die Unternehmen bietet. So benötigt Volkswagen, um ein Auto zu bauen, im Schnitt mehr als doppelt solange wie Renault. Dies ist auf den ersten Blick umso verwunderlicher, da sich beide Werke in Deutschland befinden. Die Gründe hierfür sind, dass Ideen zur Verbesserung und Optimierung ganz einfach versanden, vor allem weil Führungskräfte überlastet sind und keine wissensschaffende Unternehmenskultur vorhanden ist.⁷ Ist also von einer Renaissance des Unworts des Jahres 2004 „Humankapital“ hin bis zu einer neuen Wertschätzung der Mitarbeiterpotentiale auszugehen? Zweifellos schöpfen Unternehmen

¹ Im Folgenden „WM“ genant

² Recherche zum Begriff „Wissensmanagement“ vom 19.05.2006

³ Vgl. Bellmann/Krcmar/Sommerlatte (2002): S.25-31

⁴ Kleine und mittelständige Unternehmen

⁵ Vgl. Fink/Ploder (2005): S. 25 ff.

⁶ Vgl. Prenger (2006): S. 17

⁷ Vgl. Reppesgaard (2006): S. 1 ff.

das Potential ihrer Mitarbeiter nicht genügend aus. WM kann also durch einen richtigen Einsatz und optimale Rahmenbedingungen die Arbeitswelt verändern.⁸

Seit der Veröffentlichung des Buches „The Knowledge Creating Company“ von *Nonaka* und *Takeuchi* im Jahre 1995 und den dadurch ausgelösten Hype in Verbindung mit dem Internetboom ist die Anfangseuphorie fast gänzlich erloschen. Nachdem selbst durch umfangreiche Investitionen im IT-Bereich dies nicht zu den gewünschten Effekten, wie etwa Effizienzsteigerung und erhöhte Innovationsfähigkeit führten, sind bis heute nur eine Minderheit der maßgeblichen Entscheider mit den bisher erreichten Zielen im Bereich WM zufrieden.⁹ Die Entwicklung des WM-Hypes stellt nachfolgende Grafik dar:

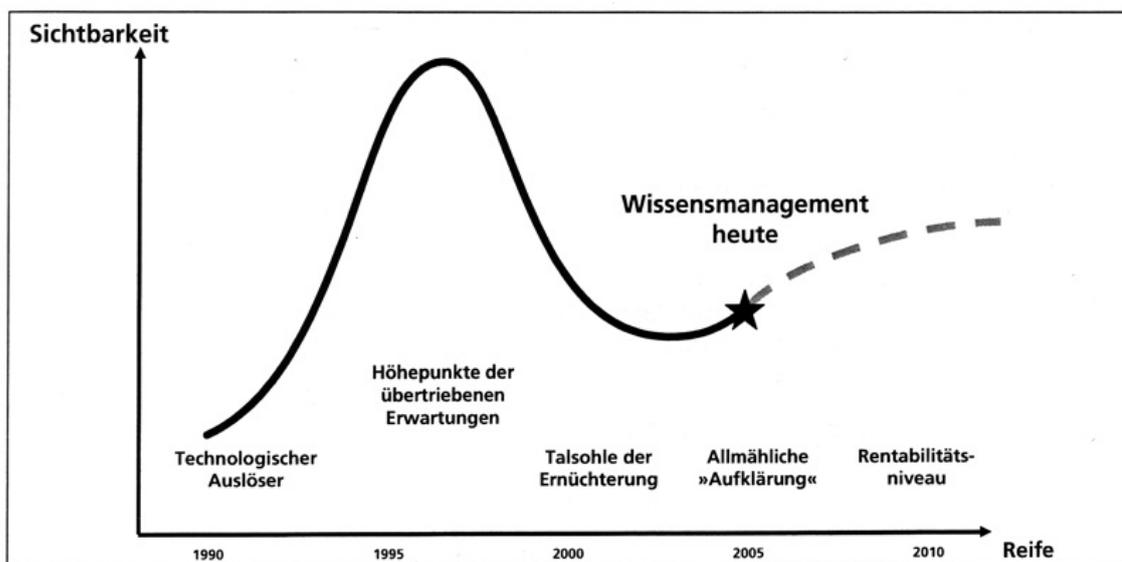


Abbildung 1: Die Hypekurve des Wissensmanagements¹⁰

Wie erkennbar, besteht also ein Aufklärungsbedarf zu diesem Thema.

Dieses Kapitel der vorgelegten Diplomarbeit setzt sich mit dem Wert und den Eigenschaften von Wissen, den verschiedenen WM-Ansätzen, den Problemen und Barrieren des WM sowie deren Werkzeuge auseinander. Die Schwerpunkte dieser Bewertung richten sich nicht auf die zu untersuchenden technischen Möglichkeiten des WM, sondern auf die Auswirkungen für Menschen, Organisationen und die Darstellung von besonders erfolgsversprechenden Werkzeuge des WM. Der Versuch der „Erdung“ der oft sehr theoretischen Aspekte und Ansätze soll durch möglichst viele Beispiele aus der Praxis gelingen. Ziel dieses Abschnitts soll es demnach sein, ein Überblick über die Chancen, Risiken, Eigenheiten und Potentiale des WMs mit Bezug zur betrieblichen Praxis zu bieten.

⁸ Vgl. Voss (2006): S. 38.

⁹ Vgl. Bayer (2005): S. 5

¹⁰ Abbildung entnommen aus: Fraunhofer-Wissensmanagement Community (2005): S. 15

2.1 Die Wissensgesellschaft und ihre Auswirkungen

Einvernehmen besteht darüber, dass wir uns bereits in der sog. Wissensgesellschaft befinden bzw. darin leben und sogar ein Teil von ihr sind. Zumindest lässt sich im gesamten Schrifttum zum Thema WM nachlesen, dass dies so zutreffend sei. In diesem Abschnitt soll nun aufgezeigt werden, was die Wissensgesellschaft charakterisiert, wie sie sich entwickelt hat und was die Auswirkungen auf die Menschen, Wissenschaft, Gesellschaft, Arbeit und sonstige Bereiche sind.

Beginnend mit der Betrachtung in der Urzeit, als die Menschen fast 2. Mio. Jahre als Jäger und Sammler lebten, dauerte es schätzungsweise 350.000 Jahre bis unsere Vorfahren in der Lage waren, von der einfachen Nutzung des natürlich entstandenen Feuers die Fähigkeit zu entwickeln, selbst Feuer zu entfachen. Von der Erfindung des Rades bis zur ersten Autofahrt vergingen annähernd 5000 Jahre. 84 Jahre dauerte es allerdings „nur“, um vom ersten Menschen, der Auto fuhr, bis zu den ersten Menschen auf dem Mond. Seit diesem Zeitpunkt (1969) verzeichneten sich auf allen wissenschaftlichen Gebieten sensationelle Fortschritte, wie etwa die Lasertechnik, Gentechnik, Energietechnik usw.. Schätzungen gehen davon aus, dass eine Verdopplung des der Menschheit zur Verfügung stehenden Wissens in bestimmten Zeitschritten, etwa in den Jahren 1800 bis 1900, 1900 bis 1950, 1950 bis 1960 und 1960 bis 1966 stattgefunden hat.¹¹

In ähnlicher Weise ist zu erkennen, dass es fast 300 Jahre dauerte, bis eine Verdopplung des Volumens der weltweiten Informationsmedien erreicht wurde, seit der Erfindung der Druckerpresse durch Gutenberg. Heute wird von einer Verdopplung innerhalb von fünf Jahren ausgegangen.¹²

Weitere Fakten belegen diesen Trend:

- Heute forschen und arbeiten ca. 80-90% aller Wissenschaftler und Techniker, die jemals lebten.
- 1890 existierten ca. 100 wissenschaftliche Magazine, 1950 waren es ca. 1000 und 1980 ca. 100.000 Fachzeitschriften.
- Wissensintensive Industrien wie Medien, Biotechnologien und Finanzdienstleister kristallisieren sich in den letzten Jahren als Treiber der industriellen Wettbewerbsfähigkeit heraus.
- Die Geschwindigkeit der Produktlebenszyklen und der Innovationen beschleunigt sich immer mehr.¹³

¹¹ Vgl. Pieler (2001): S. 4 ff.

¹² Vgl. Rump/Schmidt (2004): S. 17. ff .

¹³ Vgl. Prange (2002): S. 8-10.

Die nachfolgende Grafik über die Entwicklung der modernen Kommunikationsmedien verdeutlicht dies.

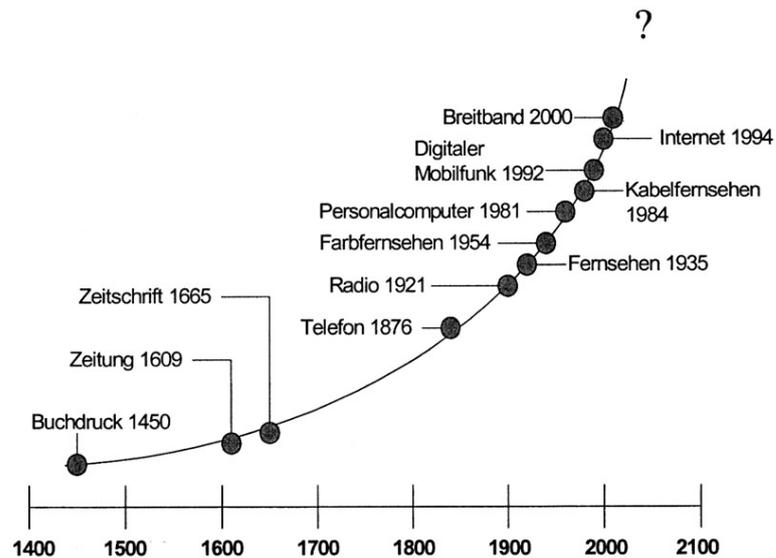


Abbildung 2: Die Entwicklung der modernen Kommunikationsmedien¹⁴

Es wurde aufgezeigt, dass sich die Gesellschaft in vielschichtiger Art und Weise über die Jahre mit zunehmender Geschwindigkeit verändert. Wissen wird immer schneller und in immer größerer Zahl und an immer mehr Orten „produziert“ und verbreitet. Das Leben der Menschen in der Gesellschaft unterliegt zudem einem genauso rapiden Wandel:

Hierbei zeichnet sich der Trend des historischen Wandels aus der traditionellen Agrarwirtschaft über die Industriegesellschaft hin zur heutigen Wissensgesellschaft ab. Die folgende Grafik zum Strukturwandel belegt dies:

¹⁴ Abbildung entnommen aus : Prange (2002): S. 10

Wissen spielt als Produktionsfaktor eine immer wichtigere Rolle im Strukturwandel
Anteil der Erwerbstätigen nach Sektoren in Prozent

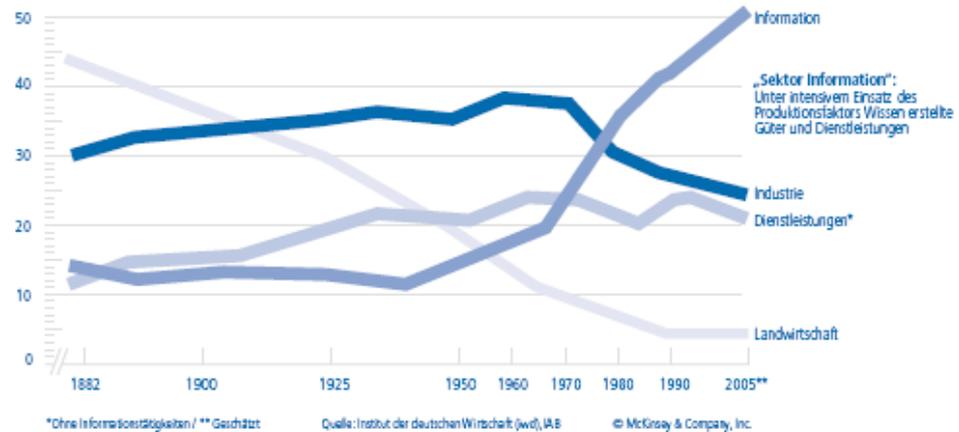


Abbildung 3: Die Rolle von Wissen im Strukturwandel.¹⁵

Durch diesen sog. Strukturwandel entsteht auch auf dem Arbeitsmarkt eine immer stärkere Nachfrage an (hoch-)qualifizierten Arbeitskräften. Betrachtet man die Entwicklung der Berufsabschlüsse, fällt unweigerlich auf, dass der Anteil der Absolventen ohne Abschluss über die Jahrzehnte immer geringer wird. Zudem steigt der Anteil der Absolventen mit „höheren“ Abschlüssen weiter. Im gleichen Verhältnis wie das Bedürfnis nach qualifizierten Arbeitskräften steigt, stagniert die Nachfrage nach niedrig qualifizierten Arbeitskräften.¹⁶

Weiterhin ist zu erkennen, dass auch neue Anforderungen an die Menschen zum Bereich Flexibilität und Mobilität gestellt werden, ebenso wie an das (Weiter-)Bildungsverhalten bis hin in das Familienleben.¹⁷

Dies mag einerseits an der immer stärker zunehmenden Produktion von sog. wissensintensiven Produkten liegen, als auch am Strukturwandel in der heutigen Gesellschaft an sich. Der Blick auf die staatlichen Investitionen im Bereich Bildung und Forschung lässt ein ähnliches Bild erkennen. So steigt die Summe der staatlichen Investitionen für die Bereiche Forschung und Bildung über die Jahre hinweg kontinuierlich. Über die Notwendigkeit/Verantwortung für die Entwicklung der Wissensorientierung einer Gesellschaft von staatlicher Seite aus ist man sich zumindest in der Literatur einig.¹⁸

Die aufgezeigten Entwicklungen sind natürlich auch der Wissenschaft nicht entgangen. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass es von verschiedenen Personen zu verschiedenen Zeiten bereits Erkenntnisse zur sog. Wissensgesellschaft gab. Zur Verdeutlichung

¹⁵ Abbildung entnommen aus: Böhret (2003): S. 20

¹⁶ Vgl. Rump/Schmidt (2004): S. 33-35.

¹⁷ Vgl. Rump/Schmidt (2004): S. 22-30.

¹⁸ Vgl. Feldhoff (2005): S. 15-19.

sollen einige wichtige Vertreter und deren wissenschaftliche Ansätze kurz dargestellt werden:

Bereits 1969 stellte *Peter F. Drucker* fest, dass Wissen zum entscheidenden Wirtschaftspotential geworden ist. Wissen soll sich nach seiner Meinung zur Hauptressource, aber auch zum Hauptkostenfaktor entwickeln. Für die Wissensgesellschaft legt er folgende drei Hauptcharakteristika fest:

- Internationalität und Mobilität, da Wissen beweglicher ist als Geld.
- Gleiche Aufstiegsmöglichkeiten durch allgemein zugängliche formale Schulausbildung. Hierdurch soll das Potential gleichermaßen für den beruflichen Erfolg, aber auch Misserfolg, geschaffen werden.
- Jeder kann sich das entscheidende Wissen aneignen, aber nicht jeder kann „gewinnen“.

Diese drei Charakteristika schaffen eine am Wettbewerb orientierte Konkurrenzgesellschaft für Individuen und Organisationen. Durch Verflechtung und Konkurrenz von Organisationen soll eine pluralistische Grundordnung entstehen. Der Staat soll sich auf Kernaufgaben zurückziehen, wie beispielsweise politische Entscheidungen zu treffen, Standards zu definieren und einen entsprechenden gesetzlichen Rahmen festzulegen. Soziale Aufgaben sollen hingegen Organisationen übernehmen und erfüllen. Denn sie sind aufgabenorientiert und haben ihre Stärken in der Erfüllung spezieller Aufgabenstellungen (z.B. Krankenhausbereich). Die Menschen agieren als Wissensarbeiter, deren Stärken auf systematisch erworbenen Fähigkeiten beruhen. Das Leben ist geprägt vom Lernen und der Veränderung, das jedoch nicht als Bedrohung, sondern vielmehr als Herausforderung angesehen werden sollte. Dem Management kommt die zentrale Aufgabe zu, Wissen „produktiv“ zu machen.¹⁹

Kritisch ist hierzu jedoch anzumerken, dass gleiche Bildungsmöglichkeiten für alle wohl in das Reich der Utopien angesiedelt werden müssen. Die Ergebnisse der neueren Pisa-Studien lassen dies zweifellos erkennen. Von Chancengleichheit kann gerade in Bezug auf die soziale wie kulturelle Herkunft leider nicht die Rede sein. Diese Gruppierungen sind und werden verstärkt die Verlierer der Wissensgesellschaft sein, falls Politik, Gesellschaft aber auch jeder Einzelne selbst nicht bereit ist, den Fokus auf die Probleme der am stärksten betroffenen Gruppierungen zu richten und geeignete Maßnahmen zu treffen, um erkannte Probleme zu lösen.²⁰

Webster analysiert fünf Definitionen, die in fünf verschiedenen, aber aufeinander einwirkenden Bereichen angesiedelt sind:

- Technologische Definition: Darunter ist die dritte technologische Revolution (Elektrizitätsversorgung, industrielle Revolution, Informationsgesellschaft).

¹⁹ Vgl. Eschenbach/Geyer (2004): S.51-59

²⁰ Vgl. Demmer (2006): <http://www.gew.de>

- **Ökonomische Definition:** In den 60er und 70er Jahren wurde bereits auf die ökonomische Bedeutung der Wissensproduktion für die Gesellschaft hingewiesen.
- **Arbeitsbezogene Definition:** Die Informationsgesellschaft ist durch eine ständige Veränderung am Arbeitsmarkt gekennzeichnet (alte industriebezogene Berufe werden teilweise durch neue wissens- und informationsbezogene Tätigkeiten mit entsprechender Aufgabenstellung abgelöst).
- **Raum-Zeitbezogene Definition:** Diese bezieht sich auf Informationsnetzwerke und auf ihren Einfluss auf die Umorganisation von Raum und Zeit, besonders auf die vernetzte Ökonomie.
- **Kulturelle Definition:** Sie bezieht sich zunächst auf den Einfluss der (Massen-)Medien auf die Gesellschaft, aktuell aber auch durch das Internet mit den dadurch verursachten Veränderungen.²¹

Bell legte 1979 fünf Eigenschaften fest, welche charakteristisch für Wissenskonzentration und deren Metamorphose stehen:

- Übergang von einer Güterproduktion, zu einer Dienstleistungsgesellschaft.
- Vorrang für eine Klasse professionalisierter und technisch qualifizierter Berufe.
- Eine zentrale Stellung des theoretischen Wissens als Quelle von Innovation und als Ausgangspunkt der gesellschaftlich-politischen Programmatik.
- Die Steuerung des technischen Fortschritts und Bewertung der Technologie.
- Die Schaffung einer intellektuellen Technologie bzw. Informationstechnologie.

Bleicher sieht dies ähnlich, er bezieht sich jedoch mehr auf die volkswirtschaftliche Perspektive. Er leitet die Merkmale der Wissensgesellschaft als eine Veränderung des primären Wirtschaftssektors der Urproduktion ab, welche vom sekundären Sektor, der industriellen Produktion, fortgeführt wird. Dies wird aktuell vom tertiären Sektor, der Dienstleistung getragen und wird in Zukunft von einem quaternären Sektor der Wissensgesellschaft quasi beerbt. Die Besonderheit an dieser aufgezeigten Entwicklung liegt darin, dass der quaternäre Sektor über Ressourcen verfügt, welche nicht einer Knappheit unterliegen, sondern durch ihre Anwendung wachsen und entwickelt werden können. *Bleicher* bezieht sich hierbei auf die sog. Kopfarbeit, die jedes Produkt beinhaltet. Dieser Aspekt widerspricht fast allen klassischen volkswirtschaftlichen Grundaussagen.²²

Zu den Ansätzen von *Bell* und *Bleicher* kann kritisch angemerkt werden, dass diese die Tendenz zu einer Verschärfung des Wissenswettbewerbs gerade zu „provizieren“ würde. Denn ob Bildung und Wissen ein stets frei zugängliches Gut sind und sein werden, ist stark zu bezweifeln. Es sollte also darauf geachtet werden, dass sich die Tendenzen der Teilung der Gesellschaft in quasi Wissende und Unwissende nicht verschärfen.

²¹ Vgl. Capurro (2006): <http://www.capurro.de>

²² Vgl. Lack (2004): Seite 10-14

Bei der zuvor dargestellten kurzen Würdigung handelt es sich selbstverständlich nur um einen Ausschnitt zu bekannten Theorien und wissenschaftlichen Ansätzen. Wobei es darum gehen muss, ein gewisses Gespür zu entwickeln auf das, was uns in Zukunft in diesen oder auch in anderen Formen erwartet.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass sich die Wissensgesellschaft durch viele einzelne Veränderungen, aber auch durch „Verschärfungen“ beschreiben lässt. Einen abschließenden Überblick liefert hierzu die nachfolgende Grafik:

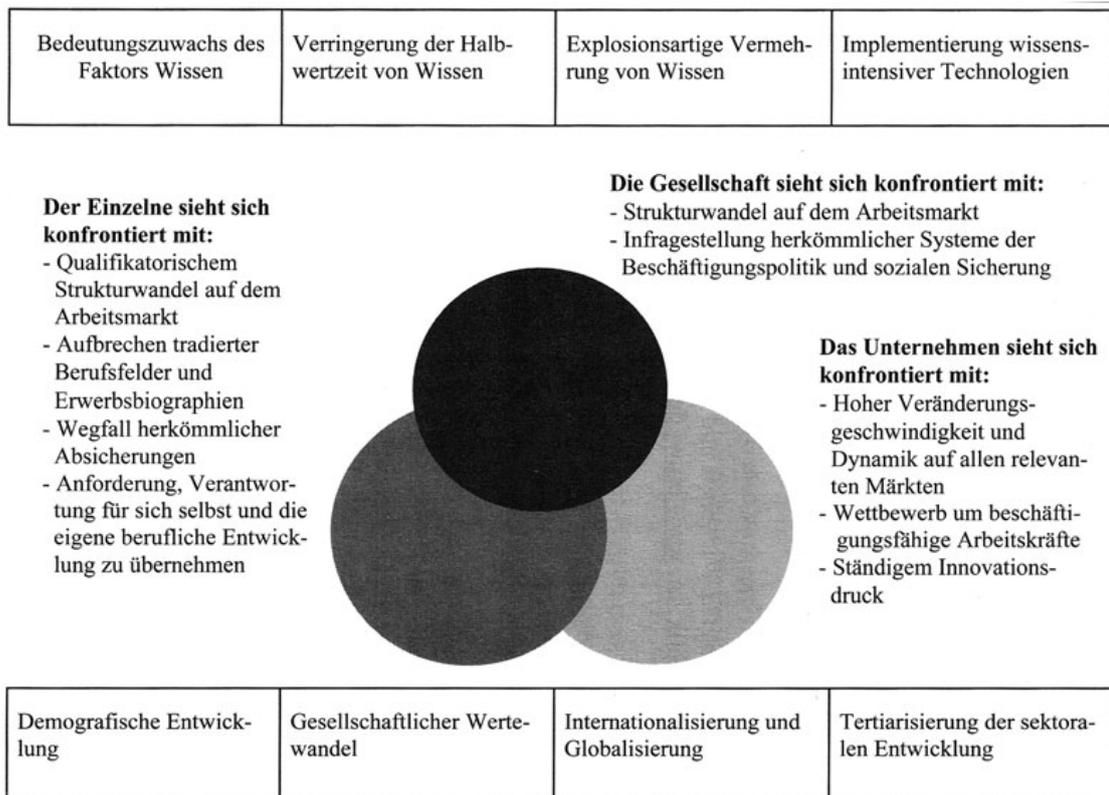


Abbildung 4: Die Auswirkungen der Wissensgesellschaft.²³

2.2 Gründe für das Wissensmanagement

Nachdem zuvor dargestellt wurde, wie sich die sog. Wissensgesellschaft auf alle Bereiche des gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und auch privaten Lebens auswirkt, wird nun erläutert, welche Gründe für das WM abzuleiten sind.

North nennt drei Triebkräfte, die in einer Wechselwirkung stehen und auch die Bedeutung der Ressource Wissen verstärken. Die nachfolgende Grafik stellt dies nachvollziehbar dar.

²³ Abbildung entnommen aus: Rump/Schmidt (2004): S. 61

