

Saskia Riga

Wissensmanagement und ältere Belegschaft am Beispiel der Toyota Motor Corporation

Magisterarbeit

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 © 2011 GRIN Verlag
ISBN: 9783656159902

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/191308>

Saskia Riga

**Wissensmanagement und ältere Belegschaft am Beispiel
der Toyota Motor Corporation**

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

Wissensmanagement und ältere Belegschaft am Beispiel der Toyota Motor Corporation

**Wissenschaftliche Hausarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
einer Magistra Artium
der Universität Hamburg**

vorgelegt von

Riga, Saskia

Hamburg

2011

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
1. Einleitung.....	1
1.2 Ziel der Masterarbeit	4
1.3 Vorgehen/Theoretisches Design	5
1.4 Stand der Literatur/Quellenbenutzung	7
2. Wissensmanagement.....	9
2.1 Der Begriff des Wissens	9
2.2 Wissensarten	11
2.2.1 Individuelles Wissen	12
2.2.2 Organisationales Wissen	12
2.2.3 Explizites Wissen	12
2.2.4 Implizites Wissen.....	12
2.2.5 Der Begriff des Managements	14
2.3 Grundverständnis Wissensmanagement	16
2.3.1 Der ganzheitliche Wissensmanagement-Ansatz als Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement.....	19
2.3.1.1 Technologie.....	20
2.3.1.2 Mensch.....	22
2.3.1.3 Organisation.....	23
2.3.1.3.1 Unternehmenskultur	23
2.3.1.3.2 Vision und Werte	27
2.3.2 Wissensentstehung nach dem SECI-Modell.....	28

2.3.3	Wissensmanagement-Tools	31
2.3.3.1	Mentoring	32
2.3.3.2	Jobrotation	33
2.3.3.3	<i>Jobenlargement</i> und <i>Jobenrichment</i>	34
2.3.3.4	Coach und Trainer	34
2.3.3.5	<i>Nomikai</i>	35
2.3.3.6	<i>Total Quality Circles</i>	35
2.3.3.7	<i>Communities of Practice</i>	35
2.3.3.8	<i>After Action Review</i>	36
2.3.3.9	<i>Storytelling</i>	36
2.3.3.10	Altersgemischte Arbeitsteams	36
2.4	Ganzheitliches Human-Ressource-Management	37
2.4.1	Weiterbildung und Leistungsfähigkeit von Arbeitskräften	38
2.4.2	Personalplanung.....	41
2.5	Zwischenfazit	42
3.	Demographischer Wandel	44
3.1	Überblick.....	44
3.2	Altersstrukturentwicklung der erwerbstätigen Bevölkerung.....	49
3.2.1	Das 2007-Problem	51
3.2.2	Arbeitsmarktpolitisches Vorgehen.....	54
3.2.2.1	Frühverrentung	56
3.2.2.2	Wiedereinstellung.....	57
3.2.2.3	Weitervermittlungs-System.....	58
3.2.2.4	Arbeitszeitverlängerung und Weiterbeschäftigung.....	59
3.2.2.6	Zukünftiges Vorgehen japanischer Unternehmen in Hinblick auf den Demographischen Wandel.....	63

3.3	Hauptkomponenten einer <i>Aging-Workforce</i> -Managementstrategie	65
3.4	Zwischenfazit	67
4.	Wissensmanagement und ältere Belegschaft am Beispiel der Toyota Motor Corporation.	69
4.1	Die Japanische Automobilbranche	70
4.1.1	Überblick	71
4.1.2	Netzwerke und Lieferanten.....	73
4.1.3	Toyota als Vorbild in der japanischen Automobilindustrie.....	75
4.2	Unternehmensrelevante Daten.....	76
4.2.1	Unternehmensform und Unternehmensgröße.....	76
4.2.2	Entwicklung Toyotas und das TPS	77
4.3	Wissensmanagement bei Toyota	78
4.3.1	Toyotas Management	80
4.3.1.1	Bedeutung von Innovation und Marktführerschaft	81
4.3.2	Vision, Philosophie und Werte	82
4.3.2.1	Personalmanagement	84
4.3.3	Wissensmanagement-Tools	88
4.3.3.1	Zwischenmenschliche Instrumente	89
4.3.3.1.1	Führungskräfte als Mentoren und Coaches	89
4.3.3.1.2	Teamwork	89
4.3.3.1.3	<i>On the job</i> -Training	90
4.3.3.1.4	<i>Older Worker Groups</i> und <i>Total Quality Circles</i>	91
4.3.3.1.5	Jobrotation.....	92
4.3.3.1.6	Studiergruppen	92
4.3.3.1.7	Weiterbildung	94
4.3.3.1.8	Die Nutzung von <i>ba</i> am Beispiel des Projektes „Toyota Prius“	96

4.3.3.2	Technische und schriftliche Instrumente.....	98
4.3.3.3	Weitere Wissensmanagement-Methoden	100
4.3.3.3.1	Internationale Methoden	100
4.3.3.3.2	Zusammenarbeit mit Lieferanten	102
4.3.3.3.3	Zusammenarbeit mit Konkurrenten	103
4.3.3.4	Personalplanung	104
4.4	Wissensmanagement und Personalmanagement bei älteren Mitarbeitern	105
4.4.1	Betriebsinternes Renteneintrittsalter	105
4.4.1.1	Weiterbeschäftigung.....	106
4.4.1.2	Wiedereinstellung und Weitervermittlung.....	108
4.4.2	Frühverrentung, Probleme und Kündigungen	109
4.5	Ausblick und weitere Handlungsfelder.....	110
5.	Fazit	112
6.	Anhang	116
7.	Abkürzungsverzeichnis.....	122
8.	Verzeichnis japanischer Wörter	123
9.	Literaturverzeichnis	125

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Wissenspyramide
- Abb. 2: Wissenstreppe
- Abb. 3: Management-Oktogon
- Abb. 4: Bausteinmodell nach Probst, Raub und Romhardt
- Abb. 5: Drei Ebenen des Wissensmanagements
- Abb. 6: Wissensspirale nach Nonaka
- Abb. 7: Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen
- Abb. 8: Altersstrukturentwicklung der Gesamtbevölkerung, Japan, 1975 - 2050 (inklusive Wachstumsrate)
- Abb. 9: Entwicklung der japanischen Bevölkerungsstruktur von 1950 - 2050
- Abb. 10: Altersstrukturentwicklung des Erwerbspotentials, Japan 2000 - 2050
- Abb. 11: Altersspezifische Erwerbsquoten, Japan 2006 - 2030
- Abb. 12: Effekte durch zukünftige Verrentung der Baby-Boomer, 2005
- Abb. 13: Unternehmenssiegel für Unternehmen, die Mitarbeiter bis 70 Jahre einstellen
- Abb. 14: Zuliefererpyramide
- Abb. 15: The Toyota Way 2001
- Abb. 16: Typische Karrierewege bei Toyota Motor Corporation Japan
- Abb. 17: *Industrial Accident Frequency*

Tabellenverzeichnis

- Tab. 1: Weiterbildung nach Alter und Dauer (2000)
- Tab. 2: Gründe für Erwerbstätigkeit im Alter nach Altersgruppen und Geschlecht, Japan 2004
- Tab. 3: Arbeitnehmer nach Alter, die Wiedereinstellungssysteme in Anspruch nehmen können (bezogen auf Unternehmensgröße), Japan 2010
- Tab. 4: Arbeitnehmer nach Alter, die Weiterbeschäftigungssysteme in Anspruch nehmen können (bezogen auf Unternehmensgröße), Japan 2010
- Tab. 5: Maßnahmen bzgl. der bevorstehenden Arbeitsstrukturveränderung aufgrund des Demographischen Wandels nach Unternehmensgröße, Japan 2005

1. Einleitung

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelte der Wirtschaftswissenschaftler Erich Gutenberg ein Schema, welches die Produktionsfaktoren¹ Kapital, Boden und Arbeit eines Betriebes beschrieb und unterteilte. Die Unterscheidung der Faktoren hat sich fast unverändert bis heute durchgesetzt. Seit einigen Jahren kann jedoch eine Erweiterung der Faktoren wahrgenommen werden. So wird in der Literatur auch oftmals von dem vierten Produktionsfaktor gesprochen: dem Wissen.

Durch den Übergang der Industriegesellschaft in eine Dienstleistungsgesellschaft² fällt auf, dass das Humankapital, also „personengebundene Wissensbestandteile in den Köpfen der Mitarbeiter“ (Jaeger 2004: 1), immer mehr an Bedeutung gewinnt. Ein immer komplexer werdender Alltag führt zu erhöhter Nachfrage an Dienstleistungen. Damit einhergehend rückt das Wissen des Einzelnen immer weiter in den Mittelpunkt und ist ein wertvolles Gut für jedes Unternehmen.

Jeder Mitarbeiter sammelt während seines Lebens Wissen an, sowohl im privaten, als auch im Unternehmensbereich. Wissen hat jedoch ganz andere Eigenschaften als beispielsweise Kapital oder Boden. Im Gegensatz zu diesen nimmt Wissen quantitativ zu, wenn man es teilt und weitergibt. Darüber hinaus ist Wissen zumeist direkt an Personen gebunden. Jeder Mitarbeiter nimmt jeden Tag bei Feierabend für das Unternehmen kostbares Wissen mit nach Hause. Würde der Mitarbeiter am nächsten Tag nicht wieder zur Arbeit erscheinen, wäre dieses Wissen für das entsprechende Unternehmen verloren. Zwar lässt sich vor allem das explizite Wissen³ dokumentieren und in gewissem Maße auch weitergeben (z.B. durch Computersysteme, Aufzeichnungen, Gespräche, etc.). Schwierigkeiten bereitet allerdings das implizite Wissen⁴, das für die Unternehmen nur schwer zu erfassen ist.

Die Unternehmen haben für sich erkannt, wie wichtig es ist diesen noch relativ neuen Produktionsfaktor zu organisieren. Seit Anfang der 1990er Jahren beschäftigt sich eine Vielzahl von Wissenschaftlern mit diesem Thema, das heutzutage unter dem Begriff

¹ Unter Produktionsfaktoren versteht man alle materiellen und immateriellen Mittel und Leistungen, die an der Bereitstellung von Gütern mitwirken.

² Dücke und Moerke (2005: 28) sprechen von der dritten industriellen Revolution: Von der Agrargesellschaft, über die Industriegesellschaft hin zur Wissensgesellschaft.

³ Der Begriff explizites Wissen steht für eindeutig kommunizierbares Wissen und wird unter Punkt 2.2.3 näher beschrieben.

⁴ Der Begriff implizites Wissen beschreibt das Wissen, das eine Person zwar besitzt, aber welches er nicht ausdrücken kann und wird unter Punkt 2.2.4 näher beschrieben.

Wissensmanagement bekannt ist. Immer wieder werden neue Modelle, Theorien und Methoden entwickelt, um das Wissen an ein Unternehmen zu binden. Wissensmanagement kann ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sein und darf daher nicht unterschätzt werden, darin sind sich Wissenschaftler einig (Gronau 2009: 1; Probst, Raub und Romhardt 2010: 2).

In der Praxis wird – je nach Sensibilisierung für das Thema – das Wissensmanagement unterschiedlich behandelt. Zahlreiche japanische Unternehmen beschäftigen sich seit einiger Zeit besonders intensiv mit den Inhalten und den Handlungsspielräumen des Wissensmanagements. Japan galt bisher als Vorreiter auf diesem Gebiet, unter anderem weil sich die „japanische Handhabung von Wissen im Unternehmen, [...] stark vom Wissensmanagement in anderen Industrieländern unterscheidet“ (Kohlbacher 2006b: 113). Japanische Unternehmenskulturen unterstützen den Mitarbeiter unter anderem bei der Sensibilisierung für das Thema Wissensweitergabe (Haghirian 2010b)⁵. Demnach wird das Wissensmanagement auch stärker in das operative Tagesgeschehen mit einbezogen, als z.B. in Deutschland. Zusätzlich zu dieser operativen Handhabung des Wissensmanagement ist in japanischen Firmen auch der Umgang mit der strategischen Einordnung von Wissensmanagement eine zentrale Aufgabe. Eine Unternehmensstrategie hängt mit der Vision eines Unternehmens zusammen. Die Vision ist wiederum wichtig für die Unternehmenskultur und prägt die Mitarbeiter einer Organisation. Daher ist es essentiell, beide Bereiche – den operativen und den strategischen – als gegenseitige Ergänzung wahrzunehmen⁶.

Das Wissensmanagement sollte der aktuellen Literatur zufolge langfristig in das Unternehmen implementiert werden (z.B.: Knörck:2009: 43).

Seit geraumer Zeit sehen sich japanische Unternehmen jedoch nicht nur unter aktuellen Aspekten mit der Weitergabe und Dokumentation von Wissen konfrontiert. Der Demographische Wandel zwingt die Unternehmen dazu, sich stärker um das Wissensmanagement unter Einbezug potentieller und zukünftiger Probleme zu bemühen. Dadurch, dass Mitarbeiter immer älter werden und im Gegenzug dazu weniger jüngere Arbeitnehmer nachkommen, ist ein zukünftiger Fachkräftemangel vorprogrammiert.

⁵ Slagter (2009: 227) beschreibt modellhaft die ideale Unternehmenskultur für einen aktiven Wissenstransfer.

⁶ Idealerweise ist dieser beschriebene Fall die Realität. Jedoch kann es in jedem Unternehmen, sowohl in Japan, als auch in allen anderen Ländern der Welt zu Abweichungen des idealen Falls kommen. Aus Vereinfachungsgründen wird jedoch weiterhin das „ideale“ Unternehmen zu Grunde gelegt.

Im Jahre 2005 ist die Japanische Bevölkerungszahl erstmalig gesunken. Prognosen des *National Institute of Population and Social Security Research* zufolge wird bis zum Jahr 2015 bereits ein Viertel aller Japaner über 65 Jahre alt sein, bis zum Jahr 2025 bereits jeder Dritte⁷. Zwar ist die Renteneintrittswelle der Baby-Boomer⁸, die 2007 erwartet wurde, das sogenannte *nisennananen mondai*, das 2007-Problem, nicht eingetreten⁹. Trotzdem gilt es in Zukunft der Problematik der älter werdenden Belegschaft in Unternehmen zu begegnen und das Wissen der älteren Mitarbeiter für die nächste Generation zu sichern. Denn eine größere Verrentung von Mitarbeitern wird in den folgenden Jahren real werden¹⁰. Dadurch kann es zu großem Wissensverlust in den jeweiligen Unternehmen kommen (Kohlbacher 2006b: 103).

Die Schwierigkeiten einer zunehmenden Veralterung in Japan und weiteren Industrieländern setzen sich dabei in Bezug auf das Wissen insbesondere aus folgenden Bestandteilen zusammen:

1. durch zunehmende Verrentung verlässt Wissen im hohen Maße das Unternehmen (zahlreiche Arbeitnehmer gehen in den Ruhestand)
2. es kommt nicht ausreichend neues Wissen in die Unternehmen (es gibt in Zukunft nicht genug junge Arbeitnehmer)
3. durch eine älter werdende Belegschaft könnte das Wissen in den Unternehmen nicht mehr aktuell sein, dadurch nimmt die Innovationsfähigkeit des Unternehmens ab und dieses verliert möglicherweise den Wettbewerbsvorteil (vgl. z.B. Winkels 2009: 42)
4. ältere Mitarbeiter sind wiederum in den Unternehmen möglicherweise unerwünscht und werden diskriminiert (vgl. z.B. Karl 2009: 60)

Von diesen vier Problemen ist Punkt drei jedoch lediglich ein Vorurteil, das bisweilen teilweise in der Literatur, vor allem jedoch über die Medien verbreitet wird. Es muss demnach untersucht werden, in wieweit diese Streitfrage der Realität entspricht.

Durch die genannten Folgen einer „alternden Gesellschaft“ ergeben sich folgende Fragen, die sich Unternehmen zurzeit stellen müssen:

- Wie bekommt das Unternehmen ausreichend neues Wissen?

⁷ Siehe Anhang 2 und Kapitel 3.1.

⁸ Die japanische Baby-Boomer-Generation umfasst nach der engen Definition, die Personen, die zwischen 1947 und 1949 geboren wurden.

⁹ Grund dafür ist unter anderem, dass die Mitarbeiter deutlich länger als das gesetzliche Renteneintrittsalter arbeiten.

¹⁰ Dieses Problem wird näher in Kapitel 3.2.1 behandelt.

- Wie soll das Wissen im Unternehmen dokumentiert und verteilt werden, um es bei Ausscheidung von Mitarbeitern nicht zu verlieren?
- Wie kann ein Veraltern des Wissens verhindert werden?
- Wie kann das Unternehmen speziell das Wissen älterer Mitarbeiter nutzen und dieses aktuell halten (und somit eine Diskriminierung älterer Arbeitnehmer vorbeugen)?

Teilweise ist eine Auseinandersetzung mit den genannten Fragestellungen schon erfolgt, an einigen Stellen gibt es jedoch noch Handlungsbedarf.

„Werden die Probleme Wissensverlust und Arbeitskräftemangel im Zusammenhang mit dem Demographischen Wandel nicht rechtzeitig erkannt und bearbeitet, kann dies auf lange Sicht hohe Kosten und vor allem fatale Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zur Folge haben.“ (Kohlbacher 2006b: 116)

1.2 Ziel der Magisterarbeit

In dieser Arbeit wird die Herstellung eines Zusammenhangs zwischen theoretischen Grundgerüsten, Wissensmanagement-Tools und den demographischen Problemen in Japan angestrebt. Sie soll dazu beitragen, die verschiedenen Möglichkeiten und Anwendungen des Wissensmanagements unter Einbeziehung des Demographischen Wandels zu veranschaulichen. Dabei steht jedoch nicht der Demographische Wandel im Allgemeinen im Vordergrund. Vielmehr liegt der Fokus auf den Handlungsfeldern und Veränderungen der älteren Belegschaft. Im Umkehrschluss geht es demnach nicht um mögliche zukünftige Recruitingstrategien, um neues Wissen zu gewinnen.

Bisweilen gibt es zahlreiche Veröffentlichungen bezüglich des praktischen Wissensmanagements in Japan. Auch wurden die Verknüpfungspunkte zwischen Wissensmanagement und älterer, bzw. alternder Belegschaft teilweise untersucht (siehe u.a. Kohlbacher 2007c) und auf bereits erzielte Erfolge in japanischen Unternehmen hingewiesen. Detaillierte Untersuchungen, die neben der Erläuterung von im Unternehmen eingesetzten Wissensmanagement-Tools auch arbeitsmarktpolitisches Vorgehen beschreiben, sind nur in geringerer Anzahl vorhanden. Die Wissensmanagement-Tools, die bisweilen beschrieben werden, sind kleine Einzelteile eines allgemeinen und übergreifenden Vorgehens. Es ist nur mäßig ausreichend diese Einzelstücke zu beleuchten. Vielmehr müssen Zusammenhänge