



MANAGEMENTSCHRIFTEN

Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein – Hochschule für Wirtschaft

HERAUSGEGEBEN VON

**BEATE KREMIN-BUCH, FRITZ UNGER
HARTMUT WALZ**

Wissen

– das neue Kapital

Verlag Wissenschaft & Praxis



Wissen – das neue Kapital

Managementschriften

**Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein
Hochschule für Wirtschaft**

HERAUSGEGEBEN VON

**BEATE KREMIN-BUCH, FRITZ UNGER
HARTMUT WALZ**

Band 6

Beate Kremin-Buch, Fritz Unger
Hartmut Walz (Hrsg.)

Wissen

– das neue Kapital

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 3-89673-231-5

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2004
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

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

Printed in Germany

Vorwort

Wir leben in einer Informationsgesellschaft, diese ist so definiert, daß mehr als 50 % aller Beschäftigten damit zu tun haben, daß sie Informationen schaffen, aufbereiten oder weitergeben. Informationen sind zweckgerichtetes Wissen. Wissen ist also mehr als Information, der Oberbegriff. Das ist kein reines Spiel um Worte. Wir können daraus lernen, daß wir viel mehr Wissen benötigen, um daraus nützliche Informationen zu generieren. Wer sich bei der Suche nach Wissen auf den erkennbaren Aspekt der Nützlichkeit einengen läßt, engt die Möglichkeit ein, Informationen zu besitzen. Wir wissen nicht im voraus, welchen Nutzen Wissen einmal haben kann. Darum ist die Hypothese der Wissensgesellschaft ein wirklicher Fortschritt gegenüber der der Informationsgesellschaft.

Der Berufsintegrierende Studiengang (BIS) Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Ludwigshafen gibt Berufstätigen die Möglichkeit nicht nur unter Beibehalt, sondern auch unter Nutzung ihrer beruflichen Tätigkeit ein betriebswirtschaftliches Studium zu absolvieren. Unsere Studierenden fragen während des Studiums immer nach Anwendungsmöglichkeiten von Theorie, sie erkennen sehr leicht die Möglichkeiten der Verschmelzung von sog. Theorie und sog. Praxis, einer Unterscheidung, die dem Studiengangsleiter (F.U.) immer mehr als höchst fragwürdig erscheint. Drei Diplomanden haben sich im Rahmen ihrer Diplomarbeit aus unterschiedlicher Perspektive der Wissensgesellschaft gewidmet. Die drei Diplomarbeiten bilden die ersten Kapitel des vorliegenden Bandes der Managementschriften.

Thorsten Lack behandelt sehr grundsätzlich Fragen des Wissensmanagement. Die Vision der Wissensgesellschaft besticht durch fortwährende Wissensgenerierung und die Suche nach neuen Problemlösungen. Vernetztes, ganzheitliches und integriertes Denken und Handeln sind das Charakteristikum einer neuen Dienstleistungs- und Wissensunternehmung in Wirtschaft, Gesellschaft, Organisation und Kultur. Die wissensbasierte Unternehmung, deren Kapital die intellektuelle Leistung und deren aktive Formung und Umsetzung von der Theorie in die Praxis darstellt, zeichnet sich durch den Transfer von Wissen und Können hin zu anderen Marktteilnehmern aus, um Hilfestellung bei Problemlösungen zu geben. Grundvoraussetzung hierfür stellt die wissenschaftliche Forschung dar, die eigentliche Produktions- und Entwicklungsstätte der Ressource Wissen.

Stephanie Mederer thematisiert das Wissen in Verbindung mit Konfliktmanagement. Konflikte sind in allen Organisationen allgegenwärtig. Unausgesprochen

geistert in vielen betriebswirtschaftlichen Modellen die Annahme einer zentralen Willensbildungsinstanz herum. Wir müssen vielmehr erkennen, daß Widersprüche in den Zielen der Beteiligten einen Normalfall darstellen. Wie werden aber Meinungsverschiedenheiten konstruktiv ausgehandelt? Eine Antwort auf diese Frage versucht die vorliegende Arbeit zu finden, und darüber hinaus, eine Verbindung zwischen anderen aktuellen Managementansätzen und dem Management von Konflikten herzustellen. Wissen ist eine fundamentale Voraussetzung zur Lösung von Konflikten. Konfliktlösungen setzen das Wissen über die Ziele anderer voraus, über die Folgen möglicher Zielerreichungen und über Möglichkeiten widersprüchliche Ziele zu gemeinsamen Konzepten zu verbinden. Problemlösungen setzen Wissen über Möglichkeiten der Problemlösung voraus. Das ist die Verbindung zwischen Wissensmanagement und Konfliktmanagement.

Mireille Lauer mann behandelt das zentrale Marketing-Thema der Kundenbindung. Diese wird um so erfolgreicher umzusetzen sein, je mehr Wissen über das Verhalten und die Ziele der vorhandenen und potentiellen Kunden vorliegt. Marketing ohne umfassendes Kundenwissen ist praktisch unmöglich, Kundenbindung schon gar nicht.

Thorsten Lack stellt schließlich einen weiteren Beitrag zur Verfügung, das „Content Management“. „Content Management“ als Unternehmensführungsansatz und moderne Ergänzung zum Wissensmanagement bzw. Hilfestellung bei der strategischen Entscheidungsfindung. Wissen muß auch „sortiert“ und „gespeichert“ werden. „Content Management“ will durch Verbesserung in der Verwaltung von Informationen über Kunden, und Unternehmen die marktbezogenen Geschäftsabläufe verbessern. Ziel ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Das wiederum liefert uns einen Bezug zur Kundenbindung.

Die Autoren und Herausgeber der Managementschriften hoffen, mit diesem Band einen Beitrag zur Verbesserung von Wissensmanagement in der Realität des Managements zu liefern und Studierenden die Möglichkeit zu geben ihr eigenes Wissen zu steigern.

Im Namen der Herausgeber
Ludwigshafen, im Frühjahr 2004

Fritz Unger

Vorwort5

Inhaltsverzeichnis.....7

Thorsten Lack

Wissensmanagement.....9

Stephanie Mederer

Konflikte und Konfliktmanagement in Unternehmen.....123

Mirela Lauermann

Informationsmanagement unter dem Aspekt der
Kundenbindung.....197

Thorsten Lack

Content Management.....233

Thorsten Lack

WISSENSMANAGEMENT

-
- 1 Einleitung
 - 2 Ressource, Produktions- und Wettbewerbsfaktor Wissen
 - 3 Das Lebenszyklusmodell des Wissens im Unternehmen
 - 4 Konzept und Ziele von Wissensmanagement
 - 5 Wissensmanagement als normatives und globales Unternehmensführungskonzept
 - 6 Literaturverzeichnis
-

1 Einleitung

Der unternehmensspezifische Erfolgsfaktor Wissen und dessen kompetente und organisierte Verarbeitung - Wissensmanagement - werden als Schlüssel für den Unternehmenserfolg im 21. Jahrhundert angesehen. Es gilt, rechtzeitig die Zeichen der Zeit zu erkennen und kontinuierlich mit der Implementierung von erfolgsbezogenem Wissen zu beginnen.

Wissensmanagement erlangt eine neue und bis vor Jahrzehnten noch nicht erkannte und vorhersehbare Funktion. Wissen ist nicht mehr nur Macht der Human Ressource, sondern bestimmt den Markt und damit entscheidend die Zukunft und Wettbewerbssituation der Organisationen. Die Unternehmen sind voller Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten. In den Köpfen der Mitarbeiter, in Dokumenten, Konzepten und Nachrichten stecken Ideen und Lösungen, die maßgeblich als das intellektuelle Kapital einer Organisation bezeichnet werden können. Aus Erfahrungen werden sogenannte „best practices“, aus Ideen werden Wissensanforderungen der Zukunft und aus Kreativität und Innovation wird Produktivität. Geschäftsprozesse müssen somit der Anforderung gerecht werden, ganzheitlich und integrativ umgesetzt zu werden, kontinuierliche Verbesserungen der Strukturen sind notwendig, um erfolgreich am Markt bestehen zu können. Wissen und dessen Nutzung sowie Umsetzung wird zum erfolgskritischen Wettbewerbsfaktor Nr. 1, der ebenso wie das weitere unternehmensspezifische Kapital aktiv unter Beobachtung des Marktes mitgestaltet werden muß. Dies ist wiederum nur gewährleistet, wenn dabei der Zeitaspekt ausreichend Berücksichtigung findet und das Unternehmen durch Schnelligkeit selbständig Einfluß darauf nimmt. Was zählt ist letztendlich die daraus resultierende Rentabilität, **darin** und am Markt werden sich alle Teilnehmer messen lassen müssen.

1.1 Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft

1.1.1 Entwicklung von Organisationen zu Wissensunternehmen

Unternehmen befinden sich in einer Entwicklung vom Informationsbeschaffer zum Datenselektierer, um unternehmens- und marktrelevantes Wissen im Zeitalter der Informationsüberlastung herauszufiltern und somit Kunden und Marktteilnehmern ein Höchstmaß an Auswahlmöglichkeiten, Problemlösungskompetenz und Bequemlichkeit in Kommunikation und Beziehung zueinander zu gewähr-

leisten. Dies setzt voraus, daß eine Vernetzung im Denken und in der Wissensspeicherung stattfindet, um individuelle und spezifische Bedürfnisse befriedigen zu können. Hierzu ist es notwendig, sich dem Wandel und den vorgegebenen Strukturen anzupassen, diese umzusetzen, schneller als andere zu lernen und Trends vorab zu erkennen.

Lernen und Entlernen stellen dabei ebenso einen wiederkehrenden und ständig neu zu überprüfenden Kreislauf dar wie der Zyklus von Anwendung und Ablage von neu erworbenem und altbewährtem Wissen. Die Konzentration auf die Wesentlichkeit von Wissen und Information, aber auch die richtige Auswahl und Handhabung von Daten wurden schon in der frühen Entwicklung des Informationszeitalters und der geschichtlichen Entwicklung des Wissens für Mensch und Arbeit als entscheidende Vorteile gegenüber den Mitstreitern angesehen. *„Wo es sich um planende, orientierende oder koordinierende Tätigkeiten handelt, reichen Informationen alleine aber nicht aus; sie müssen zweckorientiert zu Wissen vernetzt werden.“*¹

Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, daß auch die Ressource Wissen einen langwährenden Entwicklungsprozeß durchlaufen hat, der von der industriellen Revolution bis hin zur Etablierung einer Wissensgesellschaft und Wissenswirtschaft seinen Weg genommen hat. Diese Entwicklung ist somit nicht als grundlegend neu anzusehen. Die Umsetzung von Wissenserlangung und die darauf aufbauende effektive und effiziente Nutzung desselben haben sich allerdings mit den Jahrzehnten der Forschung und Entwicklung zukunftsweisend verändert.

Pfiffner/Stadelmann teilen, getreu der oben beschriebenen „Evolution“, Wissen in verschiedene ökonomische Dimensionen ein. *„Die .. Ausführungen, die nach den drei Phasen der „industriellen Revolution“, der „Produktivitätsrevolution“ und der „Wissensrevolution“ gegliedert sind, sollen aufzeigen, daß zwar in jeder Epoche der Bezug oder Fokus des ökonomisch relevanten Wissens über Arbeit geändert, das Streben nach diesem Wissen aber immer unverändert eine elementare Funktion eingenommen und zu einer massiven Steigerung der volkswirtschaftlichen Produktivität und des Outputs geführt hat. Diese wichtige Feststellung gestattet es, wesentliche Schlussfolgerungen für die Wissensarbeit zu ziehen und einen Erklärungsansatz für das Defizit des Managementwissen in der Wissensgesellschaft anzubieten.“*²

¹ Sattelberger, T. (1999), S.98

² Pfiffner, M./Stadelmann, P. (1999), S.37

Jede dieser Phasen prägte das entsprechende Zeitalter durch einen speziellen Wissensstand. Erfindungen und Forschungen brachten revolutionäre Erkenntnisse hervor und sind Boten unserer Vergangenheit. Deren kreative Erfinder waren es, die durch kontinuierliche Arbeit an dem bereits wissentlich Erlangten weiterforschten und somit den Grundstein und die Basis für unseren gegenwärtigen Wissensstandard und unsere Erfahrungen gelegt haben.

Diese Entwicklung ist von einer zunehmenden Dynamik geprägt und bewirkt, daß die Halbwertszeit der Wissenserlangung, Wissensnutzung und Wissensveralterung weiter abnimmt. Auch Pfiffner/Stadelmann zeigen, daß *„die dynamischen Entwicklungen der Informationstechnologie, und damit das dahinter steckende Know-how .. nicht nur die Steuerung, Bedienung und Funktion bestehender Produkte und Dienstleistungen verbessert, sondern auch völlig neue Produkte ermöglicht“*³ haben. Diese Art der Weiterentwicklung führt dazu, daß *„in allen modernen Volkswirtschaften der Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung, der zum größten Teil nicht manuelle, sondern Kopf- oder Wissensarbeit leistet und dabei mit Wissen im weitesten Sinn umgeht, derart hoch, und dementsprechend der Anteil derjenigen, die manuelle Arbeit leisten, noch nie so tief“*⁴ war wie heute. Hierdurch wird, neben der zunehmenden Steuerung von Maschinen durch den Menschen, klar, daß immer mehr Gewicht auf das Gebiet des Wissens⁵ gelegt wird.

Diese Transformation fordert aber auch ihren Tribut. Neben Umstellungen in Entwicklung, Forschung und Produktion innerhalb der Wissensgesellschaft, die immer häufiger entscheidend zu Neuerungen beigetragen haben, fand dies gleichermaßen seine Auswirkungen auf die Bruttosozialprodukte und Beschäftigungskonzepte der nachindustriellen Länder, da die Gewichtung auf das Gut Wissen weiter zunimmt. Die Veränderungen erfassen die Gesamtwirtschaft und beeinflussen direkt deren leistungsbezogenen Output.

Bell legte 1979 fünf Eigenschaften⁶ fest, die charakteristisch für diese Wissenskonzentration und deren Metamorphose stehen: den Übergang von einer güterproduzierenden zu einer Dienstleistungswirtschaft, den Vorrang einer Klasse professionalisierter und technisch qualifizierter Berufe, die zentrale Stellung des theoretischen Wissens als Quelle von Innovationen und Ausgangspunkt der gesellschaftlich-politischen Programmatik, die Steuerung des technischen Fort-

³Pfiffner, M./Stadelmann, P. (1999), S.21

⁴ Ebenda, S.22

⁵ vgl. Bell, D. (1996), S.179-193, vgl. Machlup, F. (1967), S.8-9

⁶ vgl. Pfiffner, M./Stadelmann, P. (1999), S. 23