Futur

Ihr Ansprechpartner

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins
Tel.: +49 (0) 30 / 3 90 06 – 233
Fax: +49 (0) 30 / 3 93 25 03
E-Mail: kai.mertins@ipk.fraunhofer.de

Neue Ansätze für ein effektives Wissensmanagement

Bekanntlich stehen Unternehmen in globalisierten Märkten, die durch steigenden Kostendruck, zunehmende Technologisierung und immer kürzere Produktlebenszyklen gekennzeichnet sind, vor einer immensen Herausforderung: Ihr Wissensvorsprung ist oftmals der einzig verbleibende Wettbewerbsvorteil. Um ihre Innovationskraft zu erhalten und deren Ausbau fortwährend profitabel voranzutreiben, muss die Ressource Wissen innerhalb einer Organisation effizient verwendet werden. Folglich rücken neue Ansätze für ein effektives Wissensmanagement in das Zentrum der Diskussion um wertsteigernde Managementstrategien. Von besonderem Interesse ist die strategisch geplante Optimierung des Einsatzes von Wissen entlang der operativen, wertschöpfenden Prozesse. Dieser Steuerungsansatz bietet einen viel versprechenden Hebel zur nachhaltig erfolgreichen Steigerung des Innovations- und Wettbewerbspotenzials von Unternehmen.

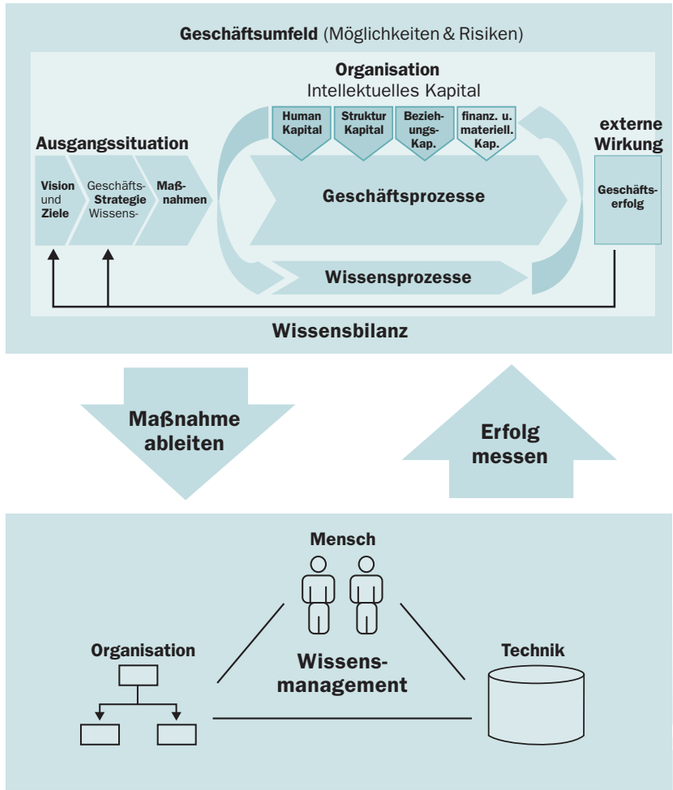

Bild 1: Ganzheitliches Wissensmanagement

Wissen strategisch steuern

Auf strategischer Ebene wird die Entwicklung der immateriellen Werte gezielt gesteuert. Traditionelle Ansätze greifen bei der Zuteilung von Ressourcen überwiegend auf finanzorientierte Instrumente zurück. Sie vernachlässigen schwer quantifizierbare Faktoren wie Führungsqualität und Fachkompetenzen, obwohl diese mitunter mehr zur Wertschöpfung beitragen als klassische Produktionsfaktoren wie Maschinen und Gebäude. Strategisch orientiertes Wissensmanagement schafft Transparenz über den Zusammenhang zwischen dem Intellektuellen Kapital eines Unternehmens und dem Geschäftserfolg. Diese Klarheit versetzt das Management nicht nur in die Lage, effektiver und vorausschauender zu investieren, sondern führt auch intern zu einer produktiven Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens. Dadurch wird es für Unternehmen leichter, immaterielle Werte, wie z. B. Kernkompetenzen oder Wettbewerbsstrategien, wirkungsvoll an sämtliche Stakeholder zu kommunizieren. Ein systematisches Wissensmanagement unterstützt die konsequent ertragsorientierte Ausrichtung der Unternehmensstrategie durch die Identifikation und Weiterentwicklung der wissensintensiven Erfolgsfaktoren. Sie formt diese zunächst nicht steuerbaren Potenziale in immanente Wettbewerbsvorteile um. Beispielsweise verdeutlicht das Vorgehen im Rahmen der Wissensbilanz den Nutzen des strategisch fokussierten Wissensmanagements: Durch den hierarchie- und abteilungsübergreifenden Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter wird ein einheitliches Verständnis über die organisatorischen Zielsetzungen, Funktionen und Einheiten geschaffen. Auf dieser soliden Grundlage, die die Zusammenhänge zwischen den immateriellen Einflussgrößen offenbart und durch geeignete Indikatoren misst, kann der Strategieprozess erneut angestoßen und restrukturiert werden.

Wissen operativ nutzen

Das strategische Wissensmanagement setzt auf Ebene der Gesamtorganisation an. Prozessorientierte Methoden hingegen verfolgen das Ziel, den Kernkreislauf des Wissens aus Erzeugen, Speichern, Verteilen und Anwenden im konkreten Anwendungsfall zu optimieren. Basierend auf Prozessmodellen werden diese Wissensaktivitäten unter Beachtung der Kriterien Qualität und Systematik analysiert. Durch die Analyse wird festgestellt, an welchen Stellen im Prozess, welches Wissen relevant ist und ob es in der adäquaten Qualität und im geforderten Umfang zur Verfügung steht. Der Vergleich der aufgedeckten Defizite mit den originär gesetzten Zielen des Unternehmens spannt den Handlungsraum für den Einsatz von Wissensmanagementmethoden auf. Unter Beachtung der Wechselwirkung zwischen den Dimensionen Mensch, Technik und Organisation werden die konzipierten Lösungen in die bestehenden Prozesse integriert. Diese Vorgehensweise berücksichtigt, dass ein erfolgreiches Wissensmanagement nicht technokratisch verstanden wird, sondern zusätzliche Facetten wie Unternehmenskultur, Führungssysteme und Personalmanagement umfasst. Wissensmanagement mit dem Prozess als Ansatzpunkt gewährleistet somit den reibungslosen Wissensfluss zwischen den Wissensträgern und über Abteilungsgrenzen hinweg. Die Methode schafft im operativen Bereich die Voraussetzung für den ungehemmten Einsatz des Produktionsfaktors Wissen zur unmittelbaren Wertschöpfung.

Ganzheitliches Wissensmanagement

Die Zusammenführung dieser beiden Wissensmanagementkonzepte schließt die Lücke zwischen einseitig strategisch ausgerichteten Verfahren einerseits und operativ orientiertem Vorgehen andererseits. Werden beide Ansätze um den jeweils anderen ergänzt, ergibt sich ein geschlossenes, ganzheitliches Konzept, dessen Stärke in der Erweiterung der Wissenssicht auf das gesamte Unternehmen und dessen zentrale Prozesse liegt. Auf der strategischen Ebene beschlossene Maßnahmen werden durch die prozessbegleitende Integration unter Beachtung von Wissensaspekten implementiert.

Unterdessen fließen die Ergebnisse aus den operativen Tätigkeiten in die strategische Steuerung ein, indem die beobachteten Umsetzungserfolge oder Schwierigkeiten kontinuierlich kontrolliert und evaluiert werden. Für die zukunftsgerichtete und wertorientierte Steuerung von Wissen birgt die Anwendung dualer Konzepte enormes Potenzial. Mit der Einbindung beider Perspektiven in ein Modell wird der Schritt zu einer durchgängig wissensorientierten Unternehmensführung vollzogen, da sowohl die Ablauf- und Aufbauorganisation als auch die Globalstrategie von Wissenszielen durchdrungen werden.

New Approaches in Effective Knowledge Management

Companies face immense challenges in today's globalized markets in terms of increased costs, ever more technology and ever shorter product life cycles. Often it is only their knowledge that is the only remaining competitive advantage. In order to safeguard their innovativity and to further its proliferation, the resource »knowledge« has to be utilized efficiently in an organisation. New approaches for an effective knowledge management are put forward to the centre of the discussion on value-adding management strategies. Of major interest is the issue of a strategically planned optimization of utilizing knowledge along operative, value-adding processes. This control approach offers a promising leverage in order to improve the potential for innovation and competition of a company in a sustainable and successful way.