

3 Wissensmanagement in Unternehmen

Zur Herausbildung einer strategischen Wissensmanagementkompetenz ist es notwendig, das Wissensmanagement im Unternehmen zu institutionalisieren. Damit dies zielgerichtet erfolgen kann, wird als theoretische Grundlage zum Wissensmanagement in Abschnitt 3.1 aufgezeigt, welche Rolle Wissen in einem Unternehmen spielt. Darüber hinaus ist in Abschnitt 3.2 das Management von Wissen im Unternehmen näher zu erläutern, bevor abschließend in Abschnitt 3.3 der Zusammenhang zwischen der organisationalen Wissensbasis und der organisationalen Lernfähigkeit in Unternehmen aufgezeigt wird.

3.1 Wissen in Unternehmen

Der Begriff *Wissen* ist in der betriebswirtschaftlichen Forschung bislang nicht allgemeingültig definiert worden, vielmehr wird er für die jeweils spezifischen Forschungszwecke unterschiedlich interpretiert.⁸⁸ Dem im Rahmen dieser Arbeit zu Grunde gelegten wissensbasierten Ansatz des strategischen Managements folgend, ist Wissen als eine Ressource eines Unternehmens zu verstehen. Der Reihe unterschiedlicher Definitionen und Interpretationen des Wissensbegriffs wird bei der Betrachtung von Wissen als dem Ergebnis von Lernprozessen Rechnung getragen, wodurch das grundlegende Verständnis des Wissensbegriffs dieser Arbeit definiert wird.

3.1.1 Wissen als Ressource

Nach dem ressourcenbasierten Ansatz lassen sich die Ressourcen eines Unternehmens als Kombination von Vermögensgegenständen und Fähigkeiten bezeichnen.⁸⁹ Dabei werden unter Ressourcen all jene tangiblen bzw. materiellen und intangiblen bzw. immateriellen Güter und Prozesse verstanden, die einerseits eine Unternehmensspezifität aufweisen und andererseits eine Wettbewerbsstärke begründen.⁹⁰ Da es sich

⁸⁸ U. a. Amelingmeyer (2000), S. 40 f., Al-Laham (2003a), S. 25 f. und Meyer (2007), S. 34 f. liefern Übersichten über die in der Literatur diskutierten Wissensdefinitionen.

⁸⁹ Vgl. Fengler (2000), S. 29.

⁹⁰ Vgl. Thobe (2003), S. 54.

bei den Ressourcen aber auch um die Fähigkeiten eines Unternehmens handelt, lässt sich daraus schlussfolgern, dass sich die Ressourcen eines Unternehmens aus dem zusammensetzen, was ein Unternehmen „hat“ und was es „kann“.⁹¹ Nach dem wissensbasierten Ansatz stellt Wissen für ein Unternehmen eine einzigartige Ressource dar und wird zukünftig noch vor den traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden als die organisationale Ressource schlechthin betrachtet werden.⁹² Zu begründen ist dies durch den hohen unternehmensspezifischen Charakter von Wissen und die damit einhergehende schwere Imitierbarkeit von Wissen. Somit ist es wenig verwunderlich, dass Wissen als vierter Produktionsfaktor zunehmend als notwendiger Faktor im Leistungserstellungsprozess angesehen wird.⁹³

Zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen sind Ressourcen hinsichtlich der Wertgenerierung beim Kunden, der Seltenheit im Vergleich zu Wettbewerbern, der Imitierbarkeit sowie der Substituierbarkeit zu bewerten.⁹⁴ Dabei sind insbesondere die beiden letztgenannten Eigenschaften maßgeblich dafür, ob anhaltende Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Imitationshindernisse sind i. d. R. direkt oder indirekt mit Wissen oder mit der Entwicklung von Wissen verbunden, wodurch die bedeutende Rolle der Ressource Wissen bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen deutlich wird. Da es sich beim Wissen um eine immaterielle Ressource handelt, weist Wissen besondere Eigenschaften auf, die es zu einer einzigartigen Ressource werden lassen. Im Einzelnen sind in diesem Zusammenhang anzuführen:⁹⁵

- Wissen stellt den einzigen Produktionsfaktor dar, der sich durch Teilung oder Anwendung nicht verringert, sondern eher vermehrt.
- Wissen ist eine von Natur aus unbestimmte Ressource, die im Zeitablauf erodiert und einer kontinuierlichen Aktualisierung bedarf, um ihren Wert zu erhalten.
- Die Herausgabe von Wissen kann im Gegensatz zu den Faktoren Boden und Kapital nicht erzwungen werden.
- Wissen ist eine unendliche Ressource, die durch Anwendung und Lernen kontinuierlich weiterentwickelt werden kann.
- Wissen ermöglicht steigende Skalenerträge, da es ohne Einbuße auf große Volumina angewandt werden kann.

⁹¹ Vgl. Fengler (2000), S. 29.

⁹² Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 417.

⁹³ Vgl. North (2002) S. 65.

⁹⁴ Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 419.

⁹⁵ Vgl. im Folgenden Oelsnitz; Hahmann (2003), S. 46.

- Wissen besitzt einen zunehmenden Grenznutzen: Je mehr man weiß, umso effektiver kann man weiteres Wissen nutzen bzw. aufbauen.

Diese Eigenschaften von Wissen zeigen, dass Wissen als nicht absolut gegeben anzusehen ist, da es einer kontinuierlichen sowohl aktiven wie auch passiven Veränderung unterliegt. Grundsätzlich ist es also dynamisch, immer im Fluss, in neuen Kontexten immer neu zu validieren und subjektiv gebunden.⁹⁶ Für ein Unternehmen bedeutet das, je wissensintensiver das Umfeld eines Unternehmens ist und je spezifischer sich dessen eigene Wissensbasis darstellt, desto eher können die Fähigkeiten eines Unternehmens zu neuen strategischen Optionen führen.⁹⁷ Das Wissen als unternehmensspezifische Ressource umfasst dabei all diejenigen Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die dem Unternehmen bzw. den im Unternehmen agierenden Akteuren, zur bewussten oder unbewussten Lösung seiner bzw. ihrer Aufgaben und Probleme, zur Verfügung stehen.⁹⁸ Wissen besteht daher nicht nur aus der Ansammlung und Interpretation von Informationen, sondern auch aus der Fähigkeit der Anwendung und Verwertung derselbigen.⁹⁹ Seine wettbewerbsrelevante Bedeutung erhält Wissen aus ökonomischer Sicht, *„wenn es die Möglichkeit in sich trägt, positive Kapitalwerte zu erzeugen.“*¹⁰⁰

Der wissensbasierte Ansatz betont die spezifischen Eigenschaften und Dimensionen von Wissen. Er macht deutlich, dass ein eigenes Verständnis von Wissen als strategische Ressource im Rahmen des strategischen Managements gerechtfertigt ist, indem er die Besonderheiten von Wissen als Ursache für Wettbewerbsvorteile in den Mittelpunkt stellt. Bedingt durch den dualen Charakter von Wissen, in Bezug auf seine Bedeutung für die Strategie eines Unternehmens, in dem es sowohl Auslöser als auch Ziel strategischen Verhaltens ist, wird die Ressource Wissen zu einem integralen Bestandteil des gesamten Strategiespektrums eines Unternehmens.¹⁰¹ Da aus der Unternehmensstrategie sich auch fast alle operationalen Aktivitäten des Unternehmens ableiten, wird Wissen somit zum entscheidenden Bestimmungsfaktor für alle organisationalen Aktivitäten. *„Nicht nur Produkte sondern auch Produktionsverfahren haben durch die Integration hochentwickelten Wissens eine nachhaltige Verän-*

⁹⁶ Vgl. Gehle (2006), S. 116.

⁹⁷ Vgl. Gehle (2006), S. 116.

⁹⁸ Vgl. Al-Laham (2003a), S. 43.

⁹⁹ Vgl. Picot; Fiedler (2000), S. 17.

¹⁰⁰ Picot; Fiedler (2000), S. 17.

¹⁰¹ Vgl. Al-Laham (2003a), S. 292.

derung erfahren.“¹⁰² Dieses hochentwickelte Wissen entsteht durch kontinuierliches Revidieren und Validieren, so dass stetig neues Wissen identifiziert und produziert wird sowie bestehendes Wissen eine Weiterentwicklung, Vertiefung und Spezialisierung erfährt. Dieses Entstehen von neuem Wissen erfolgt dabei in Lernprozessen, so dass im Folgenden näher darauf einzugehen ist, warum Wissen als das Ergebnis von Lernprozessen zu betrachten ist.

3.1.2 Wissen als Ergebnis von Lernprozessen

Wie im vorangegangenen Abschnitt erläutert wurde, stellt Wissen für ein Unternehmen eine zunehmend wettbewerbsrelevante Ressource dar. Im Weiteren ist es nun wichtig aufzuzeigen, was unter Wissen verstanden wird und wie dieses entsteht. Der Ausgangspunkt der Überlegungen liegt darin, dass in der betriebswirtschaftlichen Literatur der Wissensbegriff häufig mit den Begriffen Daten und Informationen umschrieben wird. Es ist daher grundsätzlich notwendig, Wissen als solches kurz von beiden Begriffen abzugrenzen bzw. ihren Zusammenhang aufzuzeigen.

Die Beziehung zwischen den drei Begriffen Daten, Informationen und Wissen kann dahingehend beschrieben werden, dass sie als ein Anreicherungsprozess über mehrere Ebenen verstanden wird.¹⁰³ Dieser Anreicherungsprozess zeigt sich auch in den ersten vier Stufen der Wissenstreppe nach North.¹⁰⁴ Auf der ersten Ebene werden *Daten*, bestehend aus einzelnen Zeichen oder Zeichenfolgen, die aus einem Zeichenvorrat entstammen, mittels einer Syntax zusammengesetzt. Durch eine kontextsensitive Betrachtung der Daten wird ihnen eine Bedeutung und ein Zweck zugesprochen, so dass dann auf der zweiten Ebene von *Informationen* zu sprechen ist.¹⁰⁵ Durch eine zweckorientierte Vernetzung von Informationen mit anderen Informationen entsteht auf der dritten Ebene *Wissen*.¹⁰⁶ Diese Vernetzung wird von Individuen vorgenommen, die Informationen in ihren kognitiven Systemen verarbeiten und in vorhandene Strukturen integrieren.¹⁰⁷ Die daraus folgende enge Kopplung des Wissensbegriffs an die menschlichen Fähigkeiten der kognitiven Wissensverarbeitung kann als zu restriktiv

¹⁰² Thobe (2003), S. 53.

¹⁰³ Vgl. Al-Laham (2003a), S. 29.

¹⁰⁴ Vgl. North (2002), S. 37 ff. bzw. Abbildung ??, S. 12.

¹⁰⁵ Vgl. Davenport; Prusak (1998), S. 27.

¹⁰⁶ Für die Begriffshierarchie zwischen Zeichen, Daten, Information und Wissen vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 36, Rehäuser; Krcmar (1996), S. 7 sowie die Wissenstreppe nach North (2002), S. 39. Nonaka; Takeuchi (1997), S. 69 ff. betrachten im Speziellen den Zusammenhang zwischen Information und Wissen.

¹⁰⁷ Vgl. Nohr (2000), S. 6.

angesehen werden, da dem allgemeinen Sprachgebrauch nach die Möglichkeit besteht, Wissen z. B. in Büchern abzuspeichern.¹⁰⁸ Entsprechend dieses beschriebenen Anreicherungsprozesses von Daten über Informationen zu Wissen lassen sich grundsätzlich drei mögliche Sichtweisen des Wissensbegriffs beschreiben:¹⁰⁹

- Wissen als Gesamtheit des Problemlösungspotentials von Wissensträgern bzw. Mehrheiten von Wissensträgern (bspw. der Gesamtunternehmung),
- Wissen als Verarbeitung bzw. bewusste Anwendung von Informationen und
- Wissen als das Ergebnis von Lernprozessen.

Aus diesen drei Sichtweisen heraus wird deutlich, dass Wissen an einen Träger gebunden ist, auf Informationen zurückgreift und diese in einen Problemlösungszusammenhang stellt. Im engeren Sinne ist Wissen dabei an den Menschen als Wissensträger gebunden. Dabei entsteht Wissen im Rahmen kognitiver Prozesse und umfasst sowohl theoretisches Wissen über Ursache-Wirkungszusammenhänge, wie auch Regeln des praktischen Handelns.¹¹⁰ Durch diese Art der kognitiven bewussten Verarbeitung von Informationen durch ein lernendes System, ist Wissen als das Ergebnis von Lernprozessen zu verstehen. Somit lässt sich für diese Arbeit folgende Definition des Wissensbegriffs ableiten:¹¹¹

Wissen ist das Ergebnis von Lernprozessen, das durch kontextorientierte, kognitive Vernetzung, Verarbeitung und bewusste Anwendung von Informationen durch ein lernendes System entsteht und dabei immer an einen Wissensträger gebunden ist.

Da es sich, dieser Definition nach, bei Wissen um ein dynamisches und komplexes Konstrukt handelt, das sowohl einer prozessualen wie auch statischen Sichtweise unterliegt, bedarf es eines professionellen Umgangs mit der Ressource Wissen im Unternehmen. Aus der Tatsache heraus, dass Wissen in der zunehmend wissensintensiven Wirtschaft die Rolle der wichtigsten strategischen Ressource einnimmt, ist die logische Schlussfolgerung, dass das Management von Wissen als eine kritische Herausforderung für den Erfolg der Unternehmensführung zu betrachten ist.¹¹² Insofern

¹⁰⁸ Vgl. Eulgem (1998), S. 14.

¹⁰⁹ Vgl. Al-Laham (2003a), S. 25.

¹¹⁰ Vgl. Al-Laham (2003a), S. 43.

¹¹¹ Diese Definition geht auf die Ausführungen von Bräuer (2003), S. 89 zurück und wird an dieser Stelle um die Notwendigkeit eines Wissensträgers erweitert.

¹¹² Vgl. Zahn (1998), S. 45.

kann Wissensmanagement zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zur erfolgsentscheidenden, dynamischen Fähigkeit werden.¹¹³ Das Wissensmanagement konzentriert sich darauf, Instrumente und Aktivitäten einzusetzen und zu gestalten, um die Wirksamkeit von Wissen zu unterstützen und zu ermöglichen. Somit wird im Folgenden näher auf die wichtigsten Aspekte des Managements von Wissen im Unternehmen eingegangen.

3.2 Management von Wissen

Wissen als zweckorientierte Vernetzung von Informationen stellt die Grundlage organisationaler Handlungen und Entscheidungen dar, so dass deren Ergebnisse entscheidend von der Relevanz und Qualität des verfügbaren Wissens beeinflusst werden.¹¹⁴ Somit stellt Wissen für Unternehmen eine gleichermaßen komplexe wie auch wertvolle Ressource dar, die es gilt, durch ein geeignetes Management zu entwickeln, zu gestalten und für das Unternehmen nutzbringend einzusetzen. Darüber hinaus stellt Wissen in einer zunehmend wissensintensiven Wirtschaft die wichtigste strategische Ressource von Unternehmen dar, so dass das Management von Wissen als die kritische Herausforderung der Unternehmensführung betrachtet wird.¹¹⁵ *„Wissensmanagement kann zur erfolgsentscheidenden dynamischen Fähigkeit werden, wenn die durch die Wissensperspektive aufgedeckten Hebel zur Realisierung potentieller Wettbewerbsvorteile konsequent betätigt werden.“*¹¹⁶ Aufgrund dieser Erkenntnis hat sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung das Feld des Wissensmanagements etabliert. Jedoch bestehen hinsichtlich einer Definition des Begriffs Wissensmanagement vielfältige Ansätze in der Fachliteratur.¹¹⁷

Beim Wissensmanagement handelt es sich um einen Managementansatz, der den Umgang mit Wissen im Unternehmen in den Mittelpunkt stellt und dabei auf Planung, Kontrolle und Steuerung aller wissensbezogenen Unternehmensaktivitäten abzielt. Dies beinhaltet vor allem die Entwicklung der Wissensbasis durch Lernprozesse auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation, um z. B. Kosten zu senken, Qualität zu steigern und Innovation zu fördern. Darüber hinaus umfasst ein ganzheitliches Wissensmanagement auch die Gestaltung von strukturellen Rahmen-

¹¹³ Vgl. Zahn (1998), S. 45.

¹¹⁴ Vgl. Pfau (1999), S. 599.

¹¹⁵ Vgl. Zahn (1998), S. 45.

¹¹⁶ Zahn (1998), S. 45.

¹¹⁷ Eine ausführliche Übersicht verschiedener Wissensmanagementdefinitionen findet sich u. a. bei Al-Laham (2003a), S. 46.

bedingungen, die Lernprozesse im Unternehmen fördern. Die dadurch notwendige systematische Auseinandersetzung mit Wissen und Lernen im Unternehmen und die Umsetzung von Wissen in Wettbewerbsvorteile ist daher die Hauptaufgabe einer wissenszentrierten Unternehmensführung. Als Grundlage für das weitere Verständnis vom Wissensmanagement im Unternehmen im Rahmen dieser Arbeit dient nachstehende Definition:

Wissensmanagement als ganzheitlicher Managementansatz hat die gezielte Planung, Kontrolle und Steuerung der Ressource Wissen sowie der Lernprozesse eines Unternehmens auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation zur Aufgabe und sorgt somit, durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen in den Bereichen Organisationsstruktur, Technologie und Mensch, für die Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis im Rahmen einer wissenszentrierten Unternehmensführung.

Im Rahmen des Managements von Wissen im Unternehmen wird im Folgenden auf die Differenzierung von operativem und strategischem Wissensmanagement eingegangen und anschließend die Aufgaben und Ziele des Wissensmanagements näher betrachtet.

3.2.1 Ebenen des Wissensmanagements

Der Begriffsdefinition zum Wissensmanagement folgt in diesem Abschnitt eine differenzierte Betrachtung des Wissensmanagements sowohl aus operativer wie auch aus strategischer Sicht. Die Ausführungen zur Betrachtung von Wissen als unternehmerische Ressource haben bereits gezeigt, dass Wissen sowohl für die operativen wie auch für die strategischen Unternehmensaktivitäten von entscheidender Bedeutung ist. Demzufolge ist auch für das Management von Wissen im Unternehmen die Differenzierung in operatives und strategisches Wissensmanagement notwendigerweise vorzunehmen. Neben diesen beiden Ebenen wird in der Literatur oftmals noch eine Metaebene betrachtet, die sich mit übergeordneten Fragen ohne unmittelbaren Bezug zu konkreten Wissensinhalten befasst und Überlegungen zur selbststeuernden Entwicklung sowie zur Gestaltung der Lernfähigkeit von Unternehmen beinhaltet.¹¹⁸ Die Metaebene enthält dabei Wissen sowohl über die operativen wie auch strategischen Bestandteile der organisationalen Wissensbasis. Diese Metaebene kann demnach die

¹¹⁸ Vgl. Amelingmeyer (2000), S. 35.

Fragen beantworten, wo sich Wissen befindet, wie Wissen gespeichert ist, wie Wissen transferiert wird, welcher Art das Wissen ist und wie schnell sich das Wissen verändert.¹¹⁹ Auf eine detaillierte Betrachtung dieser Metaebene kann dabei an dieser Stelle jedoch verzichtet werden.

Die Unterscheidung in operatives und strategisches Wissensmanagement geht auch auf die bereits angesprochene Wissenstreppe von North zurück.¹²⁰ North zeigt dabei auf, dass das operative Wissensmanagement im Kern die Entwicklung und Nutzung von Wissen behandelt, welches überwiegend auf Zeichen, Daten und Informationen aufbaut und somit explizit gegeben ist. Demgegenüber steht beim strategischen Wissensmanagement die Generierung einer Wettbewerbsfähigkeit auf der Grundlage der organisationalen Wissensbasis im Mittelpunkt. Mit dem strategischen Wissensmanagement wird somit ein Potentialaufbau im Unternehmen betrieben.

Operatives Wissensmanagement

Ausgangspunkt der Überlegungen zum operativen Wissensmanagement ist das operativ relevante Wissen im Unternehmen. Das operative Wissensmanagement befasst sich damit, dass das richtige Wissen im richtigen operativen Wertschöpfungsprozess zur richtigen Zeit in der erforderlichen Menge und Qualität zur Verfügung steht.¹²¹ Es geht also darum, alle Maßnahmen des operativen Wissensmanagements in das operative Tagesgeschäft zu integrieren.¹²² Dabei muss neben den Anforderungen an materielle Wissensträger, auch den Anforderungen an personelle Wissensträger Genüge getan werden. Die Besonderheiten der Wissensträger sind dabei in erster Linie durch die jeweils unterschiedliche Art und Weise der Speicherung und Verarbeitung von Wissen gegeben. Es reicht daher nicht aus, lediglich eine geeignete IT-Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter muss Rechnung getragen werden. Die operative Ebene des Wissensmanagements umfasst alle kurzfristig wirksamen wissensrelevanten Entscheidungen, die bei der Aufgabenerfüllung innerhalb einzelner Abteilungen zur Erreichung der Ziele durch Mitarbeiter getroffen werden.¹²³ Im Ergebnis zielt das operative Wissensmanagement darauf ab, den operativen Arbeitsprozess möglichst zielgerichtet zu steuern und aufrecht zu erhalten und bei sich abzeichnenden Zielabweichungen durch geeignete Maßnahmen gegenzu-

¹¹⁹ Vgl. Krogh; Venzin (1995), S. 422.

¹²⁰ Vgl. North (2002), S. 39 ff.

¹²¹ Vgl. Albrecht (1993), S. 104.

¹²² Vgl. Al-Laham (2003a), S. 48.

¹²³ Vgl. Fredrich (2003), S. 75.

steuern.¹²⁴ Darüber hinaus erfolgt auf dieser Ebene die konkrete Anwendung und Entwicklung der Wissensbasis, indem neue Mitarbeiter eingestellt werden, Teams für konkrete Aufgaben zusammengestellt werden, Weiterbildungsangebote genutzt werden, Fachliteratur beschafft wird sowie Recherchen für einzelne Aufgaben durchgeführt werden.¹²⁵

Strategisches Wissensmanagement

Geht es um die langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch den Einsatz und die Entwicklung organisationalen Wissens, ist zum einen von strategisch relevantem Wissen zu sprechen, zum anderen liegt hier der Berührungspunkt von Wissensmanagement und strategischem Management.¹²⁶ Strategisches Wissen umfasst dabei all jenes Wissen, das für die gegenwärtige Strategie eines Unternehmens eine hohe Relevanz besitzt, wie auch eine Wissensstärke gegenüber den Wettbewerbern widerspiegelt.¹²⁷

Das strategische Wissensmanagement verfolgt demnach das Ziel, die organisationale Wissensbasis zur Grundlage von Wettbewerbsvorteilen zu erheben.¹²⁸ Daher ist es als ein Prozess zu verstehen, der die Formulierung und Umsetzung wissensbasierter Strategien umfasst.¹²⁹ Somit ist das strategische Wissensmanagement in das strategische Management eingebunden bzw. wird aus diesem abgeleitet. Demzufolge kann das strategische Wissensmanagement als eine bewusste Ergänzung des klassischen strategischen Managements um eine Wissensperspektive angesehen werden.¹³⁰ Auf strategischer Ebene des Wissensmanagements wird folglich auch die langfristige Ausrichtung des Wissensmanagements im Unternehmen betrachtet.¹³¹ „*Dabei geht es vor allem um die Festlegung und die Ausgestaltung der strategischen Geschäftsfelder sowie um die Identifikation und Sicherung von Kernkompetenzen.*“¹³² Im strategischen Bereich sind somit vor allem Grundsatzentscheidungen hinsichtlich der Behandlung der Ressource Wissen und dessen Stellung im Unternehmen zu

¹²⁴ Vgl. Bräuer (2003), S. 146.

¹²⁵ Vgl. Amelingmeyer (2000), S. 35.

¹²⁶ Vgl. Probst; Raub; Romhardt (1999), S. 60.

¹²⁷ Vgl. Al-Laham (2003a), S. 716

¹²⁸ Vgl. Al-Laham (2003a), S. 292.

¹²⁹ Vgl. Al-Laham (2003a), S. 44.

¹³⁰ Vgl. Al-Laham (2003a), S. 48.

¹³¹ Vgl. Fredrich (2003), S. 75.

¹³² Amelingmeyer (2000), S. 35.

treffen.¹³³ Im Einzelnen geht es dabei um die Verankerung der unternehmensweiten Wissensorientierung in den Unternehmensgrundsätzen, die Schaffung einer wissensorientierten Unternehmenskultur, die Entwicklung einer Wissensstrategie sowie ein strategisches Management von Humanressourcen und Wissenstechnik.¹³⁴ „*Werden strategische Entscheidungen ohne eine Berücksichtigung der Wissensperspektive getroffen, so kann nicht nur der Aufbau neuer Fähigkeiten behindert werden, sondern es besteht auch die Gefahr einer Erosion der vorhandenen Fähigkeiten.*“¹³⁵

3.2.2 Ziele und Aufgaben des Wissensmanagements

Der Definition des Wissensmanagements und den Ausführungen zum operativen und strategischen Wissensmanagement folgend, lässt sich als grundsätzliches Ziel des Wissensmanagements auf beiden Ebenen ein zielgerichteter Umgang mit Wissen im Unternehmen identifizieren. Dieser umfasst sowohl einen effektiven Einsatz von Wissen bei der Umsetzung in Wissensprodukte wie auch eine effektive Entwicklung von neuem Wissen im Unternehmen. Somit soll durch den Einsatz von erfolgskritischem Wissen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gesteigert werden.¹³⁶ Für das operative Wissensmanagement wurde dabei bereits das Ziel der effektiven Versorgung der operativen Wertschöpfungsprozesse mit dem richtigen Wissen hinsichtlich Zeit, Ort, Quantität und Qualität festgehalten. Sie beziehen sich damit auf die konkreten Geschäftsprozesse im Unternehmen.¹³⁷ Für das strategische Wissensmanagement besteht das oberste Ziel in der Sicherung bestehender und Schaffung neuer Wissenspotentiale und dabei die organisationale Wissensbasis als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen zu betrachten.¹³⁸ Darüber hinaus ist es auch das Ziel eine Wissensstrategie im Unternehmen zu etablieren, welche Aussagen zum mittel- bis langfristigen Aufbau von Wissensbeständen beinhaltet.¹³⁹ Die Umsetzung einer solchen Strategie erfordert dabei, dass Wissen als unternehmensspezifische Ressource gesehen wird und diese Betrachtungsweise in einer wissenszentrierten Unternehmensführung nachhaltig implementiert und gefestigt wird.

¹³³ Vgl. Albrecht (1993), S. 102.

¹³⁴ Vgl. Albrecht (1993), S. 102 ff.

¹³⁵ Al-Laham (2003a), S. 48.

¹³⁶ Vgl. Linde (2004), S. 309.

¹³⁷ Vgl. Linde (2004), S. 314.

¹³⁸ Vgl. Albrecht (1993), S. 102.

¹³⁹ Vgl. Linde (2004), S. 313.