

# Knowledge Management – the challenge facing Corporate Culture



Dipl.-Psych.  
**Silke F. Heiss**  
Universität Augsburg



Forschungskooperation:  
„Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation“

**3. Interdisziplinäres Symposium**  
„Unternehmensidentität und Unternehmenskultur  
im Spannungsfeld von externer und interner Unternehmens-  
kommunikation, von Landeskultur und Globalisierung“

6. bis 8. Nov.  
2003  
Universität  
Regensburg



2

## Warum Wissensmanagement?

- **Beschäftigung:**  
Im Jahre 2004 werden 85 % aller Arbeitnehmer in den USA und rund 80% aller Beschäftigten in Europa an wissensintensiven Arbeitsplätzen arbeiten
- **Wirtschaft:**  
Der Faktor Wissen macht bereits heute durchschnittlich mehr als 60% der Gesamtwertschöpfung eines Unternehmens aus  
⇒ Wissen als Wettbewerbsfaktor
- **Gesellschaft:**  
Wissen verdoppelt sich zur Zeit alle 5 Jahre, während die Hälfte davon in ca. 3 Jahren wieder veraltet sein wird.  
⇒ Trend zur Wissensgesellschaft

Regensburg  
7. Nov. 2003  
© Silke F. Heiss



3

- **Forschung / Wissenschaft:**  
Jede Minute entsteht eine neue chemische Formel, alle drei Minuten ein neuer physikalischer Zusammenhang und alle fünf Minuten eine neue medizinische Erkenntnis
- **Globalisierung von Information**  
Informationen sind über Internet überall abrufbar

➔ **Der intelligente Umgang mit der Ressource Wissen ist entscheidend für den Erfolg und die Leistungsfähigkeit sowohl für Unternehmen, als auch für ganze Nationen**

Regensburg  
7. Nov. 2003  
© Silke F. Heiss



4

## Wissensmanagement ist...

- das Ergebnis zunächst informationstechnischer und betriebswirtschaftlicher, später auch sozialwissenschaftlicher Bemühungen, um **Lösungsansätze für ökonomische Probleme zu finden**
- kein Modetrend,  
Anzahl der **wissenschaftlichen Beiträge** nimmt zu, **Lehrstühle** sind entstanden und in vielen Firmen **Bestandteil der Unternehmenspraxis** geworden
- Die Grundpfeiler von WM waren von Anfang an:  
**Mensch, Organisation und Technik**

Regensburg  
7. Nov. 2003  
© Silke F. Heiss



5

## Ziel des Wissensmanagements:

- ➔ Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen in Organisationen systematisch zu erfassen, zu bewahren und zu nutzen.
- ➔ Gestaltung und Entwicklung der Wissensbasis eines Unternehmens zur Orientierung des Denken und Handelns, die den verantwortungsbewussten und systematischen Umgang mit Wissen ermöglichen soll

Regensburg  
7. Nov. 2003  
© Silke F. Heiss



6

## Wissensmanagement soll:

- ⇒ vorhandenes Wissen durch die Bereitstellung und den Austausch besser nutzen (**Knowledge Sharing; Managing of Knowledge**)
  - Erfahrungen allen zugänglich machen
  - Doppelarbeit vermeiden (best practice sharing)
  - aus Fehlern lernen (lessons learned)
  - sich am Besten orientieren (benchmarking)
- ⇒ neues Wissen schneller und gezielter (be-)schaffen (**Knowledge Creation; Managing for Knowledge**)
  - Wissen und Wissensbedarf erkennen
  - Kreativität und Innovation fördern
  - Entwicklung neuen Wissens und das Lernen aus den Erfahrungen anderer schneller und gezielter zu fördern

Regensburg  
7. Nov. 2003  
© Silke F. Heiss

Wissensmanagement und Unternehmenskultur

7

## Betrachtung heute

- in der letzten Zeit eine Abkehr von der IT-Orientierung hin zu Mensch und Organisation
- Fehlschlag der ersten Generation (IT) von WM nun der Focus auf Mensch
- vorrangiges Ziel von WM: Verbesserung der Alltagspraxis und keine Zusatz-Organisation
- Heute klar, das Mensch im kommunikativen Kontext zu wenig Beachtung geschenkt wurde und kulturelle Aspekte ignoriert wurden!

Ein veränderter Umgang mit Wissen stellt neue Ansprüche die **Wandlungsfähigkeit von Organisationen**.  
z.B. Kultureller Wandel:  
Wissen wird als Hol- und nicht als Bringschuld gesehen

Regensburg 7. Nov. 2003  
© Silke F. Helsz

Wissensmanagement und Unternehmenskultur

8

## Zusammenhang Wissen und Kultur

Formen der Explizierung von Wissen sind die Voraussetzung dass überhaupt so etwas wie KULTUR entsteht!

- ⇒ Weitergabe an die nächste Generation, beinhaltet auch **materialisiertes Wissen** z.B. das Rad oder erfolgt in **Traditionen**, dies sind dann oft komplexe ritualisierte Formen des Wissenstransfers.  
z.B. Lern- und Initiationsprozesse die ein Noviziat bei einem Meister über Jahre durchlaufen muss.

**Wissenswachstum** ist mit Kommunikation, Vertrauen und Sozialisierung verbunden!

- ⇒ Die **Kommunikation** unterstützt Kernprozesse des WM (z.B. Wissen verteilen: Wissensmärkte, Wissen bewerten: Feedback)
- ⇒ Über Fehlschläge wird man nur berichten, wenn man tiefes **Vertrauen** besitzt.
- ⇒ **Sozialisierung** – z.B. die Handwerkskultur (Gilden und Zünfte)

Regensburg 7. Nov. 2003  
© Silke F. Helsz

Wissensmanagement und Unternehmenskultur

9

## Modelle des Wissensmanagements

fast alle WM-Modelle sind prozesshaft und aus der Praxis entstanden

- **betriebswirtschaftliche** Methode (Probst et al, 1998)  
(normative, strategische und operative Wissensziele)
- **wissenschaftstheoretischer** Ansatz (Nonaka, Takeuchi, 1997)  
Modell der Wissensumwandlungsprozesse (SECI-Prozess)
- **soziologischer** Ansatz (Wilke, 2001)  
Regelkreismodell
- **pädagogisch-psychologisches** Modell (Reinmann-Rothmeier, 2001)  
Integratives Modell (Personal, Technologie, Wissensformen)

Regensburg 7. Nov. 2003  
© Silke F. Helsz

Wissensmanagement und Unternehmenskultur

10

## Knowledge Management Maturity Modell

Ehms, K. & Langen, M. (2000).  
Ganzheitliche Entwicklung von Wissensmanagement mit KMM. Wissensmanagement Online, März / April, S. 20-25

Regensburg 7. Nov. 2003  
© Silke F. Helsz

Wissensmanagement und Unternehmenskultur

11

## Integratives Wissensmanagement-Modell

Reinmann-Rothmeier, G. (2001). *Wissen managen: Das Münchener Modell*. [Forschungsbericht Nr. 131]. München: LMU

Regensburg 7. Nov. 2003  
© Silke F. Helsz

Wissensmanagement und Unternehmenskultur

12

## Zitate und Ergebnisse zu WM + UK

- Wissensmanagement ist zu **80% kultureller Wandel** und zu 20% Technologieinsatz
- Die Unternehmenskultur wird meist doppelt so hoch bewertet bzgl. ihrer Wichtigkeit für die Umsetzung von Wissensmanagement als z.B. Personalmanagement, Organisationsstrukturen oder IT
- meist sind soziale, **kulturelle**, organisatorische (strukturelle) **Barrieren**, die eine erfolgreiche Umsetzung von WM verhindern

**Allgemeine Barrieren:**

|                                      |               |
|--------------------------------------|---------------|
| – Zeitknappheit                      | 70,1 %        |
| – Einstellung: Wissen ist Macht:     | 39,0 %        |
| – Kein organisierter Austausch       | 28,7 %        |
| – Hierarchische Strukturen           | 28,0 %        |
| – Konkurrenz der Abteilungen         | 26,7 %        |
| – <b>Fehlende Unternehmenskultur</b> | <b>26,7 %</b> |

Regensburg 7. Nov. 2003  
© Silke F. Helsz

## Wissenskultur

### Hinweise auf Wissenskultur

- Ist Wissen ein Wert im Unternehmen?
- Bemühen sich alle um seine Steigerung?
- Hat das Unternehmen eine Kultur, die Entstehen, Austausch und Anwenden von Wissen fördert?
- Wird Wissen geteilt oder sorgsam gehütet?
- Ist Wissen zugänglich?
- Wird Wissen weitergeben?
- Dürfen die Mitarbeiter wissen?

### Kulturwerte in der Wissenskultur

- Fehler müssen möglich sein → Ohne Fehler kein Lernen
  - Mehr Wissen für den Einen heißt nicht weniger Wissen für den Anderen
  - Vertrauen
- ⇒ Wissenskultur als Teil der Unternehmenskultur

## Unternehmenskultur

- von Menschen geschaffen
- Resultat kollektiven Handelns
- wirkt verhaltenssteuernd
- in ihrer Grundannahme von den Mitgliedern akzeptiert
- prinzipiell bewusstseinsfähig
- Ergebnis von unternehmensspezifischen Entwicklungsverläufen

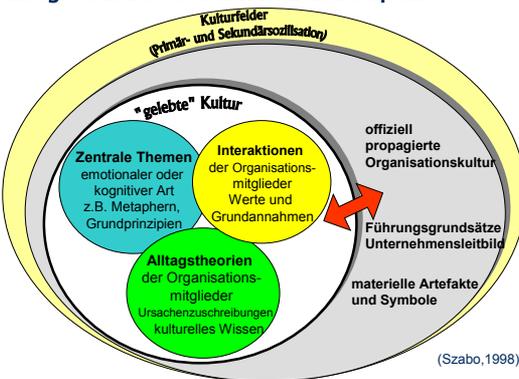
### Unternehmenskultur besteht aus:

- überlieferten Ideen und Werthaltungen in Form von Denkformen, Weltanschauungen und Gefühlsstrukturen
- sichtbaren Gewohnheiten
- gemeinsamen Werten
- Verhaltensrichtlinien (Umgang mit Konflikten)
- Vorstellungen
- Sprache
- Symbolen (Begriffe, Bedeutungen)
- Artefakte (Firmenlogo, Statussymbole)
- Ritualen
- Normen und Überzeugungen
- Spielregeln

## Zwei Ansätze zur Unternehmenskultur

|                       | Variablenansatz<br>„Unternehmen hat Kultur“                          | Metaphernansatz<br>„Unternehmen ist Kultur“                                 |
|-----------------------|--|---|
| UK ist...             | Eine von vielen organisationalen Variablen, instrumentell einsetzbar | Eine „root metaphor“, eine kennnisleitende Basisannahme                     |
| Realität ist...       | - objektiv gegeben<br>- messbar                                      |   |
| Entwicklung der UK    | UK kann gezielt gesteuert und verändert werden                       | UK kann nicht kontrolliert und nicht gezielt gesteuert und verändert werden |
| UK-Forschung          | Sucht nach Regeln, Gesetzmäßigkeiten, allgemeingültigen Aussagen     | Untersucht subjektives Erleben/ Bedeutung aus Sicht der Mitglieder          |
| Ziel der UK-Forschung | Gestaltung der UK  | Beschreibung und Verständnis der UK   |

## Integrierendes Modell kultureller Aspekte



## Gestaltung von Unternehmenskultur?

Die meisten Ansätze zur UK lehnen explizite Gestaltung ab. In der Praxis ist jedoch weit verbreitet durch bestimmte Instrumente und Methoden „Kulturarbeit“ zu leisten.

- ⇒ formulierten Werten,
- ⇒ konkreten Verhaltensweisen
- ⇒ oder gemeinsamen Leitvorstellungen

### Zwei Ziele werden damit verfolgt:

1. Signalisierung der UK nach Innen und nach Außen als Bestandteil der „Corporate Identity“ und
2. als eine bewusste Vorgabe von normative Vorstellung organisationalen Verhaltens

## Methoden

- (Unternehmens-) Leitbilder
- Unternehmensgrundsätze
- (Unternehmens-) Visionen und/oder Missionen sowie Führungsleitlinien
- Führungskraft als Change Manager
- Mitarbeiterbefragungen
- Feldbeobachtungen

## UK + WM: Verbindungslinien

- Beide zielen ab auf:**
- Strukturveränderung
  - Mitarbeiter sollen sich verändern
  - Visionen werden entwickelt
  - Mit WM eine vertrauensbasierte UK mit Freiräumen für Reflexion und kreativen Zusammenarbeiten schaffen
- **Wissensmanagement** setzt an zentralen Kulturwerten des Unternehmens an.
- Klares Bekenntnis der Unternehmensleitung.
  - Wissensmanagement muss an Geschäftsführung angesiedelt sein
  - Geschäftsleitung muss Vorreiter und Vorbild sein

## UK Voraussetzung für WM

WM resultiert nicht automatisch aus der Verfügbarkeit von Technologien, vielmehr führen Unternehmen WM dann erfolgreich ein, wenn sie über eine **passende UK** verfügen

- ⇒ Wichtig ist dabei, dass ein Grundeinverständnis über WM, UK und die Ziele des Unternehmens vorhanden sind.
- ⇒ UK besteht aus Normen, Regeln und ungeschriebenen Gesetzen und kann hinterfragt werden mit: Wofür stehen wir? Was sind unsere Prinzipien? Wo wollen wir hin?

- ⇒ Die UK beeinflusst, welches Wissen als brauchbar eingestuft und welche Rolle Wissen im Unternehmen einnimmt.
- ⇒ **Ungeschriebene Gesetze** besagen, wie Wissen im Unternehmen verteilt wird
- ⇒ **Normen und Regeln** bestimmen, wer über Wissen verfügen sollte, wer es teilen und wer es verwalten sollte.
- ⇒ Das Management kann das Verhalten im Umgang mit Wissen nur verändern (z.B. nicht die Frage: Was habe Sie geleistet? sondern: Mit welchen Abteilungen/anderen Einheiten im Unternehmen haben sie das erreicht?)

**Thank you for your attention!**

**Comments  
or  
Questions?**

