



Management Summary

Dissertation "Wissensbewahrungsstrategien - Die Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch Wissensbewahrung."

Jörg Trojan

Ludwig-Maximilians-Universität München, Department Psychologie,
Lehrstuhl für Wissensmanagement, Prof. Dr. Marcus Spies

Strategisches Management

Die Aufgabe der strategischen Führung einer Organisation besteht in der Eröffnung von langfristigen Handlungsmöglichkeiten, die den zukünftigen Wettbewerbserfolg sicherstellen. Aktuelle Forschungen zeigen, dass dem zielgerichteten Management der Ressource Wissen ein höheres Erklärungspotential für Erfolge nachgewiesen werden kann als dem der Ressourcen Arbeit, Boden und Kapital. Jede Organisation besitzt ein Gedächtnis, das die Ressource Wissen über unterschiedlichste Speicherformen, wie z.B. Menschen, Prozesse und Technologie repräsentiert.

Generationenwechsel beim Wissensmanagement

Bei den theoretischen Ansätzen eines Wissensmanagements hat ein Generationenwechsel stattgefunden. Das Scheitern der ganzheitlichen Ansätze, die eine Transformation von Organisationen in Wissensorganisationen propagierten, führte zu einem problemorientierten Umdenken. Problemorientiertes Wissensmanagement greift sich Einzelaspekte organisatorischer Dimensionen heraus, um punktuell Effizienzsteigerungen zu erzielen.

Das problemorientierte Management des Organisationsgedächtnisses bildet die Basis für die Erzielung wissensbasierter Wettbewerbsvorteile. Aufgrund der prinzipiellen Ressourcenknappheit sieht

sich die strategische Führung mit einer Trade-Off-Entscheidung zwischen der Ausschöpfung und der Neugenerierung von erfolgskritischem Wissen konfrontiert. Gelingt es, eine Balance zwischen diesen beiden Kräften herzustellen, ist die Wahrscheinlichkeit, Wettbewerbserfolge zu erzielen, maximal.

Wissensverluste bedrohen Wettbewerbserfolge

Grundvoraussetzung für diese Gestaltung ist allerdings, dass verfügbares und neues Wissen im Rahmen von Handlungen und Entscheidungen den Beteiligten auch zugänglich ist. Ausgelöst durch dynamische Veränderungen des Organisationsgedächtnisses kommt es fortwährend zu einem Verlust von Wissen, der die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation bedroht. Wissensverluste selbst können von Organisationen nicht verhindert, sondern nur durch gezielte Maßnahmen der Wissensbewahrung entgegengearbeitet werden. Das derzeitige Umsetzungsniveau an möglichen Schutzmaßnahmen ist in deutschen Unternehmen als gering zu betrachten. Vor allem durch die Pensionierungswelle der geburtenstarken Jahrgänge werden ab dem Jahr 2005 spürbare Wissensverluste ausgelöst.

Eine empirische Untersuchung bei 266 Organisationen zeigt, dass die Sensibilität für das Problem Wissensverlust in der Praxis derzeit nur teilweise ausgeprägt ist. Eine Beantragung von konkreten Projekten in den Organisationen erfolgt

häufig mit dem Argument der gewünschten Erzielung von Wissenssynergien.

Gestaltung der Wissensbewahrung

In der Praxis eingesetzte Maßnahmen der Wissensbewahrung können hinsichtlich der grundsätzlichen Orientierungen Retention-Management, Wissenskommunikation, Organisational Memory Systeme (OMS) und Case-Writing unterschieden werden. Die Wirkungsweise der Bewahrung kann im Hinblick auf Wissensverluste präventiven, akuten und/oder retrograden Charakter aufweisen. Hinsichtlich des erzielten Erfolges mit der Bewahrung von Wissen lässt sich in der Praxis eine eindeutige Leader-Lagger-Unterscheidung vornehmen. Der Erfolg eingesetzter Maßnahmenbündel ist von der adäquaten Zusammenstellung dieser in Abstimmung auf den derzeitigen Reifegrad einer Organisation abhängig. Der erfolgreiche Einsatz von OMS und Case-Writing kann erst ab mittlerem bis hohem Reifegrad gewährleistet werden.

Wissensbewahrungsstrategien sichern Wettbewerbserfolge nachhaltig

Das Hauptproblem bei der zielgerichteten Entwicklung von Wissensbewahrungsstrategien besteht in dem Fehlen von Auswahlmechanismen, um Maßnahmenbündel auf bevorstehende Wissensverluste abzustimmen und diese an das Organisationsgedächtnis anzuknüpfen. Auf Basis der Bewertung von Informationen, die einer Organisation vorab über Wissensverluste vorliegen, kann eine Bedrohungsanalyse im Hinblick auf Wissensverlust durchgeführt werden. Die Bewertung gibt Aufschluss über die Art und den Umfang der Reaktion sowie Anhaltspunkte für die Anknüpfung an das Organisationsgedächtnis. Eine derartige strategische Frühaufklärung sollte fester Bestandteil des strategischen Managements von Organisationen werden.

Die nachhaltige Absicherung von wissensbasierten Wettbewerbserfolgen kann der strategischen Führung einer Organisation nur gelingen, indem die Kräfte Ausschöpfung, Neugenerierung, Verlust und Bewahrung von Wissen dauerhaft in einer Balance gehalten werden können.

Weitere Information zur Dissertation unter www.wissensstrategie.de

Ein großer Dank gilt den Praxispartnern der Dissertation:

