

## **Mehrwert und Zukunft von Wissensmanagement liegen im trans-disziplinären Vorgehen<sup>1</sup>**

Dr.-Ing. Josef Hofer-Alfeis,  
Siemens AG, Corporate Technology<sup>2</sup>

Wissen im Wissensmanagement (WM) sollte umfassend als die Fähigkeit zum effektiven Handeln betrachtet werden. Um im geschäftlichen WM möglichst viele relevante Synergien zu heben und Abhängigkeiten zu berücksichtigen sind mindestens folgende Qualitätsdimensionen für Wissen wichtig: Wissenstiefe oder -abstraktion, Wissensverteilung oder -vernetzung und Wissenskodifizierung oder -beschreibung [Boi]. Damit muss sich WM mit Gestaltungsaufgaben bezogen auf folgende Wissensträgerklassen befassen: Individuen, Organisationen und Informationen. Hier sind aber schon eine Reihe von klassischen Managementdisziplinen aktiv, z.B. Kompetenzmanagement oder Personalentwicklung für das individuelle Wissen, Organisationsentwicklung, Prozessmanagement oder andere kollaborationsbezogene Disziplinen für das vernetzte organisationale Wissen, Informationsmanagement und verwandte Disziplinen für das beschriebene Wissen. Wozu dann noch WM?

Geschäftliches WM dient dazu, alle geschäftsrelevanten Wissenswerte in Wissensressourcen oder -produkten so einzustellen, dass die Geschäftsziele bestmöglich erreicht werden. Auf Basis des umfassenden Wissensmodells mit den drei Qualitätsdimensionen bedeutet das ein ausgewogenes Optimieren in allen drei Dimensionen, während die vorgenannten Managementdisziplinen in der Regel nur in einer Dimension zu optimieren erlauben. Ein typischer Fall ist die Bereitstellung einer geschäftsrelevanten Handlungsfähigkeit an mehreren Standorten, die erfolgen kann z.B. durch Fachpersonal an jedem Ort, durch an einem Ort konzentrierte Expertise aber mit ausgezeichneter (Wissens-)Vernetzung mit den anderen Orten, durch weitgehende (Wissens-)Kodifizierung in Beschreibungen, Prozessen oder Systemen an allen drei Orten oder durch eine Mischlösung daraus.

---

<sup>1</sup> Kurzfassung des Vortrages, vgl. Vortragspräsentation [www.knowtech.net](http://www.knowtech.net)

<sup>2</sup> Otto-Hahn-Straße 6, 81739 München, [josef.hofer-alfeis@siemens.com](mailto:josef.hofer-alfeis@siemens.com)

Beitrag in: KnowTech Konferenzband 2005, Wissensmanagement - Motivation, Organisation, Integration, BITKOM, <http://www.iw-live.de/wissen/start/index.php?page=33&child=3&lang=de>

WM bietet die Instrumente und Konzepte für die Abwägung und/oder Integration der eindimensionalen Maßnahmen, d.h. für die mehrdimensionale Optimierung. Darin liegt der eigentliche Mehrwert von WM. Aber natürlich kann WM die Gesamtaufgabe nicht allein stemmen: es muss die „eindimensionalen“ Disziplinen geeignet einbinden in einem orchestrierten und transdisziplinären Vorgehen, d.h. ein Vorgehen, das über die Einzeldisziplinen hinaus auf das umfassendere Optimierungsziel ausgerichtet ist. Dafür und für die dabei aus Effizienzgründen notwendige Fokussierung auf geschäftskritisches Wissen hat sich der Wissensstrategieprozess, ein Entwicklungsvorgehen für Wissensstrategien von Managementteams und Supportdisziplinen, bewährt [Hof].

Diese trans-disziplinäre Aufgabe des WM macht es zu einer Art „Meta-Disziplin“, die nicht primär eine relativ konkrete Wissensträgerklasse managt, sondern die relativ abstrakte mehrdimensionale Wissensqualität. Eine Folge davon sind die bekannten Schwierigkeiten bei der derzeit meist unbefriedigend gelösten Aufgabe, WM strategisch und organisatorisch stabil in einer üblichen Unternehmensorganisation zu verankern. Einen zukünftigen Weg zeigen die Erfahrungen mit dem Wissensstrategieprozess, in dem die Verantwortung für die Wissenswerte direkt mit der Geschäftsstrategie verbunden wird.

In Zukunft bietet ein noch weiter greifendes trans-disziplinäres Vorgehen zusätzliche Synergie- und Abwägungspotentiale. Zur Zeit wird geklärt, wie weit sich weitere Managementdisziplinen, die mit geschäftsrelevanten Wissenswerten operieren, zusammenbinden lassen, z.B. das Management von Ideen und Innovation („neues Wissen“), von intellektuellen Eigentumsrechten („legal geschütztes Wissen“) und von industrieller Standardisierung („firmen-übergreifend kodifiziertes Wissen“) mit WM wie oben beschrieben zum „Management des Intellektuellen Vermögens“.

## **Literatur**

- [Boi] Boisot, Max H.: Managing Knowledge Assets – Securing competitive advantage in the information economy. New York: Oxford University Press, 1998
- [Hof] Hofer-Alfeis, J.: Effective Integration of Knowledge Management into the Business Starts with a Top-down Knowledge Strategy. Journal of Universal Computer Science, Vol. 9, no. 7 (2003) S. 719-728