

Zusammenfassung

- Der Themenbereich des Wissensmanagements in Unternehmen stellt gegenwärtig eine zentrale Herausforderung innerhalb der betriebswirtschaftlichen Diskussion dar. Die Möglichkeit eines marktbasierten Wissensaustausches wurde bislang noch nicht berücksichtigt.
- Funktionsfähige Märkte in Unternehmen werden erstmals durch ein verändertes technologisches Umfeld sowie die ökonomischen Eigenschaften des Gutes „Wissen“ erreichbar und stellen eine steuerungstheoretische Innovation dar.
- Der Terminus „gefilterte Märkte“ beschreibt ein anreizorientiertes Steuerungskonzept zur Realisierung firmeninterner Wissensmärkte mit dem Ziel der effektiven und effizienten Bereitstellung sowie der anschließenden Verteilung von Wissen im Netzwerk Unternehmung.
- Die Effektivität der Wissensmärkte wird sowohl über die Integration von hierarchischen Elementen in Form von organisatorischen Filtern im Marktprozess als auch durch die innovative Standardisierung von Wissen zu marktfähigen Wissensprodukten erreicht. Die Effizienz von Wissensmärkten wird durch die marktinhärente Filterfunktion selbst sichergestellt.
- Durch das Anreizsystem Markt sind Mitarbeiter bestrebt, ihre Fähigkeiten und Erfahrungen (Wissen) selbständig zu identifizieren, um sie auf dem Wissensmarkt anzubieten. Das interne Wissensangebot wird vorteilhaft zunehmen. Gefilterte Märkte sind von daher auch als Management für Zufälle, Ideen und Kreativität der Mitarbeiter zu verstehen. Das chaotische Element von sozialen Systemen wird für Unternehmen vorteilhaft genutzt.
- Die Vorteile eines marktbasierten Wissensmanagements liegen nicht nur in der Erhöhung des langfristigen intellektuellen Kapitals eines Unternehmens, sondern gerade in einer besseren Ausschöpfung von Potenzialen im kurzfristigen operativen Geschäft.

Vorwort

Aufgrund der zunehmenden Verflechtung von Volkswirtschaften im Rahmen der Globalisierung und der damit einhergehenden Verschärfung des Wettbewerbes auf den Güter- und Dienstleistungsmärkten werden heute Unternehmen mehr denn je gezwungen, sich mit ihren eigenen Ansprüchen, Leistungen und Fähigkeiten kritisch auseinander zu setzen, um erfolgreich im Wettbewerb bestehen zu können. Dabei sehen sich insbesondere große Unternehmen in Form von Konzernen einem kraftraubenden Spagat ausgesetzt: Einerseits verlangt eine sich rasch wandelnde Umwelt ein höchstes Maß an Flexibilität des Unternehmens, andererseits gewähren große und diversifizierte Strukturen eine relative Sicherheit vor wirtschaftlichen Risiken, die aber nur mit einer gewissen Trägheit bei der Durchsetzung neuer Entscheidungen zu erkaufen ist.

Die Ausschöpfung des intellektuellen Kapitals der Mitarbeiter stellt entsprechend für Unternehmen die zentrale Herausforderung zur zukünftigen Positionierung im Wettbewerb dar und zeigt einen Ausweg aus dem beschriebenen Dilemma auf. Im Rahmen des Begriffes „Wissensmanagement“ wird dieser Aufgabe in Wissenschaft und Praxis auch höchste Priorität zugeordnet.

Bei genauerer Betrachtung der bislang angewandten Methoden des Wissensmanagements fällt jedoch auf, dass dieser Bereich dem einer Baustelle ähnelt. Trotz vielseitiger Versuche systematisch Wissenspotentiale in Unternehmen aufzuspüren und zu sichern, werden die Grenzen des bisherigen Wissensmanagements schnell sichtbar: Zum einen wird deutlich, dass ein systematisches Wissensmanagement vor den Grenzen einer starren, hierarchisch geprägten Organisation nicht halt machen darf. Zum anderen existieren bislang unüberbrückbare Barrieren auf Seiten der Mitarbeiter, die zu einer mangelhaften Teilung der jeweiligen Wissenspotentiale führen. Oftmals verwenden Mitarbeiter das eigene Wissen als strategischen Erfolgsfaktor für die persönliche Karriere, anstatt es zum Wohle der gesamten Organisation einzusetzen. Dieses eigennutzorientierte Verhalten, dessen Ursache - wie die Autoren zeigen - nicht nur bei den Menschen selbst, sondern auch in der Hierarchie als Steuerungsform zu suchen ist, wird allen bisherigen Konzepten des Wissensmanagements zur Achilles-Ferse.

Denn die Weitergabe von Wissen schlägt insbesondere dann fehl, wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte aus einem Machtkalkül heraus oder aufgrund divergierender individueller Präferenzen ihr Wissen bewusst zurückhalten oder manipulieren. Konkurrenz- und Abteilungsdenken führen nicht selten dazu, dass gerade Experten ihr Wissen nicht preisgeben. Den Anreizsystemen zur Beseitigung der organisatorischen, technischen und personellen Barrieren kommt demnach im Rahmen eines effizienten Wissensmanagements eine Schlüsselstellung zu.

Der Terminus „gefilterte Märkte“ beschreibt ein solches anreizorientiertes Steuerungskonzept zur Realisierung firmeninterner Wissensmärkte im Netzwerk Unternehmung. Die Effektivität der Wissensmärkte wird dabei sowohl über die Integration von hierarchischen Elementen in Form von organisatorischen Filtern im Marktprozess als auch durch die innovative Standardisierung von Wissen zu marktfähigen Wissensprodukten erreicht. Die Effizienz von Wissensmärkten wird durch die marktinhärente Filterfunktion selbst sichergestellt.

Historisch gesehen, ist der hier verfolgte Ansatz nicht neu. Bereits *Schmalenbach* skizzierte auf dem Höhepunkt seines Schaffens den firmeninternen Markt als effektive und effiziente Steuerungsform für marktwirtschaftliche Unternehmen. Dieses von *Schmalenbach* als „Pretiale Lenkung“ bezeichnete Konzept scheiterte jedoch hauptsächlich an den ökonomischen Eigenschaften materieller Güter. Die Transaktionskostenökonomik, die sich in erster Linie mit den Erkenntnissen des Nobelpreisträgers *Coase* verbinden lässt, schien diese Überlegenheit der Hierarchie auch theoretisch zu untermauern. Doch mit dem Zeitalter der Wissensgesellschaft löst Wissen als immaterielle Ressource die klassischen Produktionsfaktoren zunehmend ab. Nicht mehr die optimale Allokation materieller Ressourcen, sondern die Etablierung und Aufrechterhaltung von wissensbasierten Kommunikationsflüssen werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Die besonderen Eigenschaften des Gutes Wissen eröffnen nun die Möglichkeit der Verwirklichung von *Schmalenbachs* Pretialer Lenkung in Form der gefilterten Wissensmärkte. Das vorliegende Buch soll hierfür einen Grundstein legen.

Nun drängt sich dem kritischen Leser sicherlich die Frage auf, warum der marktbasierende Ansatz in den unzähligen Publikationen zum Wissensmanagement bis heute noch keine

Beachtung fand. Die Antwort liegt unseres Erachtens in der Spezialisierungsfälle begründet, in der sich heutzutage viele Forscher der unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen befinden. Letztlich ist dieses Buch das Ergebnis einer interdisziplinär angelegten Forschung, die annähernd alle Bereiche der Gesellschaftswissenschaften umfasst. Der Themenbereich des Wissensmanagement sowie vieler anderer Bereiche konnte damit jenseits eines technokratischen vom Machbarkeitsglauben getriebenen Verständnisses neu befruchtet werden.

Dieses Buch stellt die Erweiterung eines Diskussionspapiers dar, welches im Mai 2002 an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg im Institut für strategische Unternehmensführung erschienen ist. In diesem Zusammenhang gilt unser besonderer Dank Herrn Dipl.-Kfm. Fouad Hamdouni, der mit seiner theoretischen Arbeit und kollegialen Hilfe zum Gelingen dieses Buches maßgeblich beigetragen hat. Unser Dank gebührt auch Herrn Prof. Dr. Helmut Willke und Herrn Dipl.-Kfm. Timo Alznauer für wertvolle und konstruktive Hinweise. Es richtet sich sowohl an Professoren, Dozenten und Studenten als auch an all diejenigen, die sich im Rahmen ihrer Arbeit mit Unternehmensführung zu beschäftigen haben.

Klaus Barth, Jens Kiefel, Kai Wille