

Wissensorientierte Unternehmensführung

Wissensmanagement gestalten

Bearbeitet von
Klaus North

6., aktualisierte und erweiterte Auflage 2016. Taschenbuch. XIV, 326 S. Softcover

ISBN 978 3 658 11642 2

Format (B x L): 16,8 x 24 cm

Gewicht: 571 g

[Wirtschaft > Management > Wissensmanagement](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel erfahren Sie, welche Veränderungen der strukturelle Wandel zur Wissensgesellschaft für Organisationen bedeutet. Ziele und Aufgaben wissensorientierter Unternehmensführung werden definiert und Kennzeichen von Wissensunternehmen beschrieben. Das Kapitel schließt ab mit einer Kurzdiagnose zur wissensorientierten Unternehmensführung.

2.1 Eine neue Qualität des Wettbewerbs

Die Bedeutung der Ressource Wissen in Organisationen wird zunehmend erkannt. Dies gilt sowohl auf Unternehmensebene als auch auf der Ebene von Volkswirtschaften (vgl. [3, 5, 16, 20, 31, 40, 41, 45]). Die gesellschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen zur Generierung und effektiven Nutzung von Wissen bestimmen zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften.

Nicht nur Unternehmen, sondern zunehmend auch Institutionen aus dem öffentlichen Sektor und Non-Profit-Organisationen beschäftigen sich mit der Thematik. Verwaltung, Gesundheitswesen, Bildungswesen, Sicherheit, Ministerien und Parlamente sind prädestiniert für die Gedanken des Wissensmanagement: Jedem Bürger sollte Zugang zu Informationen, Beratungsangeboten und kompetenten Ansprechpartnern gegeben werden [12]. Standardisierte Abläufe ermöglichen Erfahrungsaustausch und Transfer von „Best Practices“. Die Ergebnisse des internationalen Schulvergleichs (Pisa-Studie) zeigen, wie nötig dies auch im Bildungsbereich ist: Schulübergreifender Austausch über erfolgreiche pädagogische Konzepte, didaktische Aufbereitung spezifischer Inhalte, Supervision und Tutorien zu neuen fachlichen Entwicklungen werden allenthalben gefordert [10].

Das Zusammenwirken der unterschiedlichen Leistungsträger, die Weiterbildung von Ärzten und Fachkräften des Gesundheitswesens, ein Überblick über die Wirksamkeit von Medikamenten, Online-Beratung von Patienten sind nur einige Themen, die die Bedeutung des systematischen Umgangs mit Wissen im Gesundheitssektor beleuchten [8]. Unter dem Schlagwort „Moderner Staat“ oder „New Public Management“ finden wir vielfältige Initiativen, Managementmethoden der Privatwirtschaft auf den öffentlichen Sektor zu übertragen, um Kundenorientierung und Effizienz zu steigern. Wissensmanagement ist ein wichtiger Baustein mündige Bürger transparent zu informieren und kompetent zu beraten.

Auch Vereine, bürgerschaftliche Initiativen und Non-Profit-Institutionen insbesondere der Sozialwirtschaft [15] beschäftigen sich zunehmend mit dem Wissensmanagement. So sind die SOS-Kinderdörfer als Fallbeispiel gut dokumentiert [17].

Bereits die bessere Nutzung des in Organisationen an vielen Stellen vorhandenen Wissens (bzw. des Wissens von Kunden und Lieferanten) kann zu sehr bedeutenden Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen führen. Von uns interviewte Führungskräfte haben dies wie folgt formuliert:

Wenn wir wüssten, was unser Unternehmen weiß, dann könnten wir Kundenwünsche besser erfüllen, innovative Produkte früher anbieten, schneller auf Marktveränderungen reagieren und unsere Produktivität steigern. Kurz gesagt, wir könnten schneller besser werden. ([24]; siehe auch Kap. 6.1)

Während der Wunsch „*schneller besser zu werden*“ auf eine Steigerung der Effizienz abzielt, werden dadurch die grundlegenden Wettbewerbsparameter nicht oder nur unwesentlich verändert. So kompensiert ein führendes Elektronikunternehmen durch verbesserten Wissenstransfer zwischen den Werken einen jährlichen Preisverlust von ca. 15% bei integrierten Schaltkreisen. Durch den Transfer von „*Best Practice*“ steigt zwar die Produktivität, der Preisverfall selbst wird jedoch nicht gestoppt. Um einem solchen Preisverfall zu entgehen, müssten durch Innovationen die Wettbewerbsparameter geändert werden. Es müssten einzigartige, schwer imitierbare Produkte im Markt platziert werden.

Wissensorientierte Unternehmensführung bedeutet daher nicht nur „*schneller besser*“, sondern auch „*langsam anders*“ zu werden. *Langsam* deswegen, weil dies vielfach einen Wandel hin zu einer neuen Unternehmens- und Innovationskultur bedeutet, die Ergebnis eines höchst komplexen Prozesses sind, der initiiert, gestaltet und mit langem Atem durchgestanden werden muss. *Anders* deswegen, weil als Ergebnis des Kulturwandels das Unternehmen durch die neue Konfiguration seiner Ressourcen nicht oder nur schwer imitierbar wird. Produkte lassen sich je nach Komplexität kurz- oder mittelfristig nachahmen. Die organisierte, im Unternehmen verankerte Fähigkeit, Wissen aufzubauen, neu zu kombinieren, zu transferieren, zu sichern, um daraus Lösungen für heutige und zukünftige Kundenbedürfnisse zu generieren, ist nur schwer imitierbar und daher Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Im Wissenswettbewerb wird die Fähigkeit prämiert, mit einer scheinbar endlosen Zahl von Möglichkeiten zu spielen, um neue, immer bessere Wege zu finden, Dinge zu tun (vgl. [36]) und etablierte Muster zu brechen (vgl. [44]).

Warum kann sich durch diese „*Wissensevolution*“ nicht auch eine neue Qualität von Wettbewerb innerhalb und zwischen Unternehmen herausbilden? Als Analogie können wir Entwicklungsprozesse des Lebens heranziehen, bei denen sich die höheren Formen durch ein konstruktives Zusammenspiel differenzierter primitiverer Formen herausbilden, durch ein *Plus-Summen-Spiel*, in dem der Vorteil des einen mit dem gleichzeitigen Vorteil des anderen verbunden ist. In strategischen Allianzen von Unternehmen, die sogar zum Teil Wettbewerber sind, erleben wir dieses Plus-Summen-Spiel bereits in Ansätzen. Hierzu trägt auch bei, dass die klassischen Grenzen von Unternehmen sich nach innen und außen verändern und teilweise auflösen (vgl. [27], S. 2).

Unternehmen sind immer weniger physisch abgrenzbare Einheiten, die mit physischen Ressourcen physische Produkte erstellen. Unternehmen werden zunehmend als virtuelle Gebilde verstanden, die betriebswirtschaftliche Auffassungen revidieren (vgl. [43], S. 19): Vom kompetitiv-rivalisierenden zum *partnerschaftlich-kooperativen Wettbewerbsverständnis*, vom institutionalen zum *prozessualen*, an der Wertschöpfung orientierten Organisationsbegriff, vom misstrauens- zum *vertrauensorientierten Allianzmanagement*.

Fallbeispiel 1

Ingenieurbüro K&P: Schnell lernen

An zwei Standorten, im Rhein-Main-Gebiet und in einer Niederlassung in den neuen Bundesländern, werden statische Berechnungen für komplexe Bauten (u. a. Brücken) mit ca. 30 Mitarbeitern, zumeist Ingenieuren, durchgeführt. Erfolgreich sind in dieser Branche nur Ingenieure, die Projekte effizient abwickeln, schnell aus Fehlern lernen und sich als Spezialisten für spezifische Themen profilieren. In den Köpfen der Mitarbeiter entsteht hochspezialisiertes Wissen über Lösungen und über häufig wiederkehrende Konstruktionsfehler. Wie kann dieses Wissen gespeichert, allgemein zugänglich und zur Aus- und Weiterbildung jüngerer Mitarbeiter genutzt werden?

Bei K&P werden über Lotus Notes objekt- und themenbezogen sowohl die häufig vorkommenden Konstruktionsfehler als auch gute Lösungen dokumentiert. Hat ein Mitarbeiter eine statische Berechnung für ein neues Objekt durchzuführen, kann er sich über die Lotus Notes Datenbanken über häufig vorkommende Konstruktionsmängel informieren, diese schnell erkennen, eventuell bei eigenen Konstruktionsarbeiten vermeiden und Elemente einer „guten Lösung“ kennenlernen. Es entsteht ein allgemein zugängliches kollektives Wissen des Ingenieurbüros. Obwohl der Nutzen der Lösungsdatenbank auf der Hand liegt, ist es nicht immer einfach, die Mitarbeiter zum Einspeisen der Informationen zu gewinnen: Sie arbeiten unter hohem Zeitdruck, die dokumentierten Fehler haben sie zum Teil selbst gemacht und wünschen nicht, damit in Verbindung gebracht zu werden. Ihre eigene Expertise wird unter Umständen weniger wert, wenn andere auch Zugang zu den Erfahrungen haben. Bei K&P wurde bisher der Weg gegangen, durch Kommunizieren und Überzeugen Mitarbeiter zum Einspeisen von Informationen zu gewinnen. Mit zunehmender „Füllung“ der Datenbank nimmt auch ihr Nutzen für die Mitarbeiter zu. Eine Kultur des Lernens aus den Fehlern beginnt, sich zu etablieren.

► **Wissensorientierte Unternehmensführung** stellt sicher, dass das für die Erreichung der strategischen und operativen Ziele notwendige Wissen und die Kompetenz zur Verfügung stehen, genutzt, entwickelt und abgesichert werden. Wissensorientierte Unternehmensführung bedeutet, die Ressource Wissen einzusetzen, um einerseits die Effizienz zu steigern, andererseits die Qualität des Wettbewerbs zu verändern. Ziel wissensorientierter Unternehmensführung ist es, aus Informationen Wissen zu generieren und dieses Wissen in nachhaltige Wettbewerbsvorteile umzusetzen, die als Geschäftserfolge messbar werden.

Die Vision für Unternehmen der Wissensgesellschaft zielt nach Bleicher auf die Entstehung einer intelligenten Unternehmung als Ort systemischer Kompetenz mit hoher Flexibilität. Intelligenz bedeutet dabei weniger, den Wandel zu fördern, als zu wissen, wann er notwendig ist, und die Fähigkeit, Routinen zu hinterfragen und zu brechen. Die intelligente Unternehmung hat eine Unternehmenskultur zur Voraussetzung, die nicht nur durch ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen geprägt ist, sondern sich weiter durch große Offenheit und Nonkonformität auszeichnet. In einem Klima der Zusammenarbeit sind „Zonen der Erprobung“ bei fehlertoleranter, vertrauensvoller Zusammenarbeit als Stätten organisationalen Lernens zu gestalten ([1], S. 78).

Inzwischen gibt es eine Reihe von Studien, die zeigen, dass Investitionen in eine bewusste wissensorientierte Unternehmensführung lohnend sind. In ihrer Überblicksstudie zu „Knowledge Management and Organisational Performance“ belegen Zack et al. [46], dass es durchaus nachweisbare Zusammenhänge zwischen Aktivitäten des Wissensmanagements und Kennzahlen der Organisation gibt. Während Zusammenhänge zwischen finanziellen Größen und Wissensmanagement-Aktivitäten eher schwach nachweisbar sind, gibt es eine Reihe von Untersuchungen (vgl. u. a. North und Hornung [23]), die zeigen, dass Wissensmanagement Zwischengrößen beeinflusst, z. B. Produktivität, Qualität und Mitarbeitermotivation, die dann zusammen mit anderen Faktoren Auswirkungen auf finanzielle Indikatoren haben. Mit der repräsentativen Studie „Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010“ konnten Pawlowsky et al. [25] zeigen, dass Wissensmanagement besonders in den Unternehmen stark ausgeprägt ist, die vorwiegend eine Kunden-, Innovations- und Human Resource Management-Strategie verfolgen. Im Gegensatz dazu sind Wissensmanagementaktivitäten in Unternehmen, bei denen eine kostenorientierte Wettbewerbsstrategie vorherrscht, in einem geringen Umfang anzutreffen. Weiterhin geht aus der Studie hervor, dass sich insbesondere Unternehmen mit einem ausgeprägten Bewusstsein für Marktdynamik und Personal durch ein umfangreiches Wissensmanagement auszeichnen. Es ist ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausbaustand von Wissensmanagement (WM) bzw. Intellectual Capital Management (ICM) und der Wettbewerbsfähigkeit sowie der Mitarbeitermotivation festzustellen. Ein einfacher Ursache-Wirkungs-Zusammenhang kann aber nicht hergestellt werden: Sind wettbewerbsstarke Unternehmen eher geneigt, in das Wissensmanagement zu investieren oder führen Wissensmanagement-Initiativen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit? Diese Frage kann nur durch eine Langzeitstudie beantwortet werden.

Dem erkannten Potenzial wissensorientierter Unternehmensführung stehen in vielen Unternehmen jedoch erhebliche Realisierungsprobleme gegenüber. Trotz anspruchsvoller Informationstechnologie, Datenbanken, Erfahrungsaustausch, Arbeitsgruppen, Lenkungsausschüssen usw. gelingt es vielen Unternehmen nicht, nur unzulänglich oder mit erhöhtem Aufwand, Wissen transparent zu machen, Synergien zu nutzen und somit „das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden“. Vielfach ist es, insbesondere in Großunternehmen, einfacher herauszufinden, was die Konkurrenz realisiert oder plant, als in Erfahrung zu bringen, welche Entwicklungen in einem anderen Geschäftsbereich des eigenen Unternehmens laufen. Wenn es schon eine Herausforderung ist, innerhalb eines Geschäftssegmentes zusammenzuarbeiten, so ist es umso schwieriger, segmentübergreifend zu kooperieren, mit dem Ziel, das gesamte verfügbare Wissen schnell und effizient in Problemlösungen für Kunden umzusetzen. Die multidivisionale Organisationsform vieler Großunternehmen steht häufig einem ungehinderten Wissensfluss über Segmentgrenzen hinweg im Wege. So wird argumentiert, dass ein effizienter Wissensaufbau und -transfer innerhalb der Logik einer hierarchischen und multidivisionalen Organisation nur schwer geleistet werden kann (vgl. [9]). Neben der Organisationsstruktur bauen gelebte Werte Grenzen auf. Wissen ist Macht und wird unter Verschluss gehalten. Das „not invented here“-Syndrom behindert Wissenstransfer. Oft bieten die individualistisch ausgerichteten Vergütungs- und Beurteilungssysteme nur geringe Anreize, Wissen gezielt aufzubauen und zu teilen (Abb. 2.1).



Abb. 2.1 Was behindert Wissensaufbau und -transfer?

Diesen Hemmnissen steht jedoch ein steigendes Bewusstsein bei Mitarbeitern und Führungskräften vieler Unternehmen gegenüber, dass *„Wissensaufbau und -austausch für unser Geschäft lebenswichtig ist und uns vorwärts bringt.“* In Befragungen des Autors zur Thematik wird dies deutlich: Von ca. 150 befragten Mitarbeitern einer Unternehmensberatung stufen 83% gezielten Wissensaufbau und -transfer als unverzichtbar bzw. wichtig (17%) ein. 60% der Berater sagten von sich selbst, sie sollten mehr dazu beitragen.

Dem Wissenstransfer im Unternehmen und von außen in das Unternehmen hinein wurde von der Mehrzahl der befragten Werksleiter von ca. 50 weltweiten Elektronikfertigungen eines führenden deutschen Herstellers ein hoher Stellenwert beigemessen. In der Priorisierung von Aufgaben des Wissenstransfers rangierte die langfristige Technologie- und Geschäftsprozessentwicklung auf Ebene des Gesamtunternehmens vor bereichs- oder geschäftsgebietsinternen Verbesserungen.

Dieses sich entwickelnde Bewusstsein der Führungskräfte und Mitarbeiter ist eine gute Voraussetzung für einen Wandlungsprozess hin zu einer neuen Qualität des Wettbewerbs.

Der Weg zum wissensorientierten Unternehmen beginnt mit fünf grundsätzlichen Fragen:

1. Wie wichtig ist Wissen für unseren Geschäftserfolg?
2. Welche strategischen Ziele wollen wir durch Wissensmanagement prioritär unterstützen?
3. Welches Wissen haben wir heute und welches Wissen benötigen wir in der Zukunft zur Sicherung unserer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit?
4. Wie gehen wir mit der Ressource Wissen im Unternehmen um?
5. Wie sollten wir unser Unternehmen gestalten und entwickeln, damit wir heute und zukünftig dem Wissenswettbewerb gewachsen sind?

Bevor wir jedoch Antworten auf diese Fragen finden können, müssen wir verstehen, warum gerade jetzt die Ressource Wissen so stark an Bedeutung gewinnt und wie Wissen wettbewerbswirksam werden kann. Diesen Fragen werden wir im Folgenden nachgehen (siehe auch Abb. 2.2).



Abb. 2.2 Grundfragen wissensorientierter Unternehmensführung

2.2 Wissen – Schlüsselressource der postindustriellen Ära

2.2.1 Drei Triebkräfte

Die steigende Bedeutung der Ressource Wissen kann auf drei sich gegenseitig bedingende Triebkräfte zurückgeführt werden, die in Abb. 2.3 dargestellt sind:

- Der *strukturelle Wandel* von arbeits- und kapitalintensiven zu informations- und wissensintensiven Aktivitäten bedeutet, dass Unternehmen zunehmend Informationen, Wissen oder intelligente Produkte und Dienstleistungen verkaufen. Arbeit und Kapital werden von Wissen als knappe Ressource abgelöst. Dieser strukturelle Wandel führt zu veränderten Formen der Organisation und der Transaktionen in und zwischen Unternehmen sowie zu einem neuen Rollenverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern.
- Die *Globalisierung* der Wirtschaft verändert die internationale Arbeitsteilung. Die heute als Industrienationen bezeichneten Länder werden Wissensnationen. Die physische Produktion findet zunehmend in Schwellen- und Entwicklungsländern statt. Internationale Lernprozesse beschleunigen sich, so dass neue Wettbewerber in kürzer werdenden Zeitabschnitten auf den Weltmarkt drängen.
- Die *Informations- und Kommunikationstechnologien* ermöglichen und beschleunigen preiswerte Transaktionen und schaffen weltweite Informationstransparenz. Wir kom-

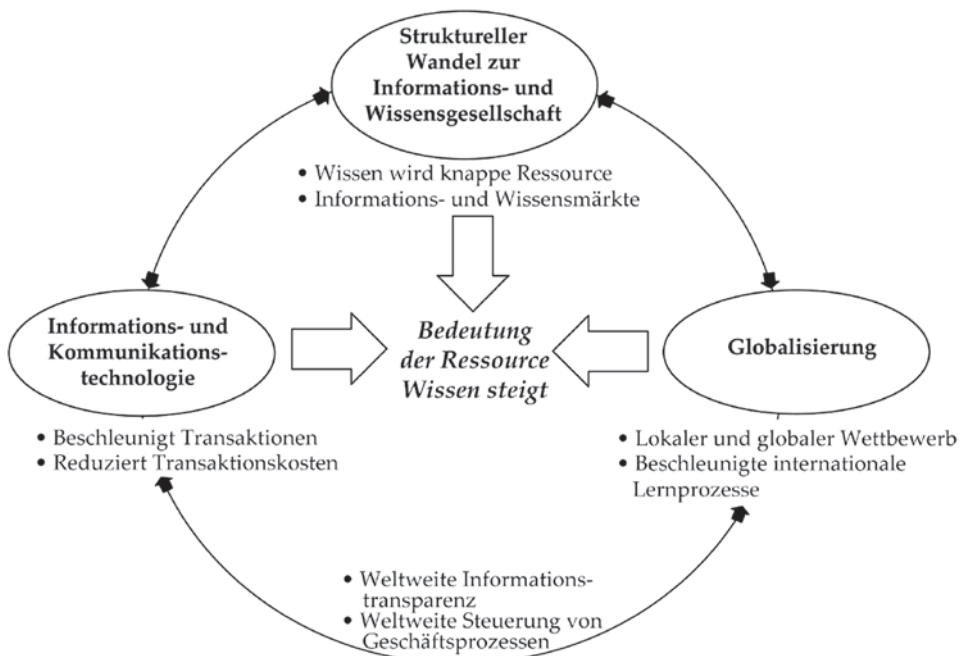


Abb. 2.3 Drei Triebkräfte steigern die Bedeutung der Ressource Wissen

men damit einem idealisierten Wettbewerb bei „*perfekter Information*“ ein Stück näher. Daraus resultieren schnelle Marktveränderungen und höhere Innovationsgeschwindigkeiten, die sich u. a. in Preisverfall, kürzeren Produktlebenszyklen, Individualisierung von Kundenbedürfnissen und dem Entstehen neuer Geschäftsfelder äußern. Ein neuer globaler Informationsmarktplatz wird geschaffen. Informations- und Kommunikationstechnologien stellen sozusagen die Energie dar; den „*Wind*“, der Strukturwandel und Globalisierung anfanct.

Anhand von Abb. (2.3) lassen sich diese Entwicklungen im Einzelnen betrachten.

2.2.2 Struktureller Wandel zur Wissensgesellschaft

In seiner Analyse der postkapitalistischen Gesellschaft stellt *Peter Drucker* bereits 1993 fest, dass die Wissensproduktivität in zunehmendem Maße bestimmender Faktor für die Wettbewerbsposition eines Landes, einer Branche oder eines Unternehmens sein wird (vgl. [6], vgl. auch [11]). Der Wandel zur globalen Informations- und Wissensgesellschaft wird auch mit dem Begriff des *fünften Kondratieff-Zyklus* belegt (vgl. [13, 19]). Der russische Volkswirt Kondratieff hat festgestellt, dass die wirtschaftliche Entwicklung der Industrienationen in 40- bis 60-jährigen Perioden beschrieben werden kann, deren Auslöser jeweils Schlüsselinnovationen sind. In dieser wellenförmigen Wirtschaftsentwicklung folgen jeweils Prosperität, Rezession, Depression und Erholung aufeinander (siehe Abb. 2.4).

Während die *erste Welle* vom Ausgang des 18. Jahrhunderts bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts auf dem Wissen über die Nutzung der stationären Dampfkraft beruhte und dadurch die industrielle Revolution eröffnete, nutzte die *zweite Welle* von der Mitte bis zum Ende des 19. Jahrhunderts das Wissen über die Dampfkraft und den Stahl für den Bau von Eisenbahnen sowie für die Schifffahrt und veränderte damit die gesamte europäische Infrastruktur.

Der *dritte Kondratieff-Zyklus* setzte zu Beginn des 20. Jahrhunderts ein und hielt bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkrieges an und war durch das Wissen über Chemie und die Elektrizität gekennzeichnet. In diese Phase fällt auch das Vordringen der Basisinnovation Auto. Die Massenproduktion setzte sich durch und erhöhte die Massenkaufkraft. Die *vierte Welle*, die nach 1945 begann und Anfang der 1970er Jahre kulminierte, brachte das Fernsehen und den Massenverkehr auf der Straße und in der Luft. Mit diesem Kondratieff-Zyklus begann der breite Einstieg in die Weltwirtschaft. Die führenden Volkswirtschaften des Westens richteten ihren Produktionssektor auf hohe Stückzahlen und hohe Zuwächse an Arbeitsproduktivität bei hohem Energie- und Rohstoffeinsatz aus.

Mittlerweile sind wir im *fünften Kondratieff-Zyklus* angelangt, in dem nicht mehr Arbeit und Kapital, sondern Information und daraus generiertes Wissen knappe und daher wertvolle Ressourcen der Gesellschaft bzw. von Unternehmen sein werden. Information ist „*der Rohstoff*“, aus dem Wissen entsteht, und Informationen bilden das Medium, mit dem Wissen transportiert und kommuniziert wird. Der Wert des Sozialprodukts wird immer weniger von der rein physischen Produktion bestimmt. Der Rohstoffgehalt und die

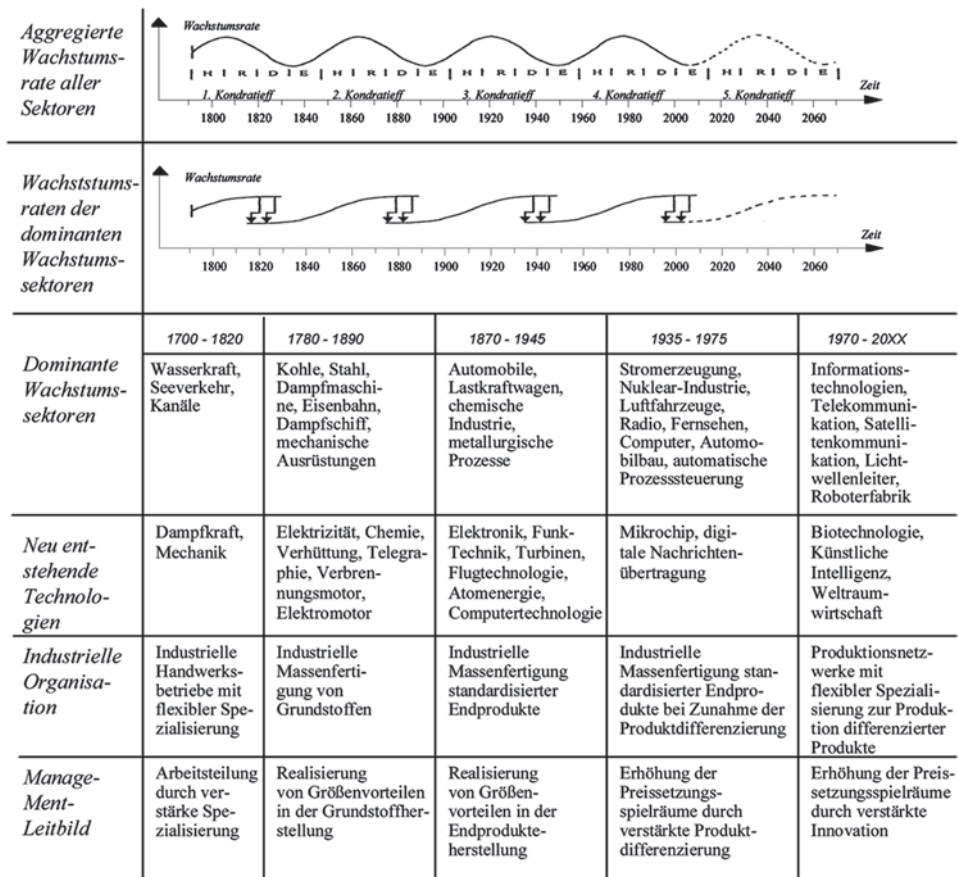


Abb. 2.4 Charakteristika wirtschaftlicher Entwicklungsphasen (Kondratieff-Zyklen). (Quelle: [13], S. 63)

Energieintensität des Sozialproduktes gehen zurück. Materielle Güter verlieren gegenüber immateriellen Gütern an Gewicht Die aktuelle Diskussion des Konzepts „Industrie 4.0“ zeigt wie „intelligente“ Maschinen selbstständig Fertigungsprozesse koordinieren oder Service-Roboter in der Montage auf intelligente Weise mit Menschen kooperieren [2]. Bereits im Jahr 2008 betrug der Anteil der Beschäftigung in wissensintensiven Dienstleistungsbereichen 35,3% der Gesamtbeschäftigung [39]. Das Wachstum der Dienstleistungen in der Bundesrepublik Deutschland ist mehr auf die Steigerung qualifizierter „Wissensdienstleistungen“ als auf Billigdienstleistungen niedriger Qualifikation zurückzuführen (vgl. [13]).

► **Wissensgesellschaft** Von einer Wissensgesellschaft oder einer wissensbasierten Gesellschaft lässt sich nach Willke sprechen, wenn die Strukturen und Prozesse der materiellen und symbolischen Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden (vgl. [42], S. 6).

Die *immateriellen Investitionen* in Forschung, Entwicklung, Bildung, Ausbildung und Weiterbildung, in Software sowie in die Steigerung der Effektivität von Managementprozessen und Informationsversorgung werden zu entscheidenden Indikatoren für die zukünftige Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft [3]. Dabei handelt es sich um Ausgaben, die durch Erweiterung der Wissensbasis zur Vergrößerung des Produktionspotenzials beitragen und später zu Erträgen führen. Obwohl sie alle Merkmale von investiven Ausgaben erfüllen, werden sie in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung nicht als Investition (mit Ausnahme von Ausgaben für Software, Datenbanken, urheberrechtlich schutzfähige Werte), sondern als *staatlicher bzw. privater Verbrauch* oder als *Zwischennachfrage* der Unternehmen verbucht. Dadurch werden die gesamten Investitionen in Zukunftsvorsorge systematisch unterschätzt und falsche Signale für die Fiskalpolitik gesetzt (vgl. [5], S. 387).

Der strukturelle Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft geht mit einer tiefgreifenden Veränderung der Arbeitsbeziehungen einher: *„Der Status der Erwerbstätigkeit ist immer seltener jener eines Angestellten und immer häufiger jener eines Auftragnehmers, Mitunternehmers oder Kleinstunternehmers. Dementsprechend gibt es in aller Regel weder staatliche und kollektivvertraglich untermauerte Arbeitsplatzsicherheit, noch Berufe, die man wie Fertigprodukte erlernt und anschließend ein Leben lang ausübt. Dafür gibt es eine fast unbegrenzte individuelle Gestaltungsfreiheit und lebenslange Flexibilität im Arbeitsleben. Die Arbeitsbedingungen – wie Pflichten, Zeiten, Orte, organisatorischer Rahmen etc. – werden in aller Regel Gegenstand eigenständiger Entscheidungen oder individueller Aushandlung mit Auftraggebern sowie Berufs- und Lebenspartnern. Nach Präsenzzeit honoriert werden nur Tätigkeiten, für die diese wirklich entscheidend ist; in der Regel aber zählen Leistungs- und Erfolgskriterien oder einfach die Verfügbarkeit gewisser Fähigkeiten und Beziehungspotenziale.“* (vgl. [18], S. 131).

Wenn Informationen und das daraus generierte Wissen knappe Güter werden, dann sollte sich ein Markt für diese Güter herausbilden, in dem Angebot und Nachfrage über Marktausgleichsmechanismen ausgeglichen werden. Derzeit erleben wir, wie das Internet zum weltweit dominierenden Informationsmarktplatz wird, wie ihn der MIT-Forscher Dertouzos schon 1997 beschrieben hat: *„Unter Informationsmarktplatz verstehe ich die Ansammlung von Menschen, Computern, Kommunikationen, Software und Dienstleistungen, die in interorganisatorischen und zwischenmenschlichen Informationstransaktionen der Zukunft involviert sind. Diese Transaktionen werden die Verarbeitung und die Kommunikation von Informationen unter den gleichen wirtschaftlichen Motiven bei Inhalten, die heute traditionelle Märkte für materielle Güter und Dienstleistungen antreiben.“* ([4], S. 10).

Das Internet trägt dazu bei, Transaktionskosten dramatisch zu senken. Die Bedingungen verschieben sich dadurch zugunsten von Marktlösungen. *„Mit passender Software wird es möglich, komplexe Aufgaben in viele Teilaufgaben zu zerlegen und die Lösungen hinterher zusammenzuführen. Dieser Trend zu neuen Formen der Arbeitsteilung stellt die traditionelle Gestalt der Institution Unternehmen infrage. Das verändert die Ethik der*



<http://www.springer.com/978-3-658-11642-2>

Wissensorientierte Unternehmensführung

Wissensmanagement gestalten

North, K.

2016, XIV, 326 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-11642-2