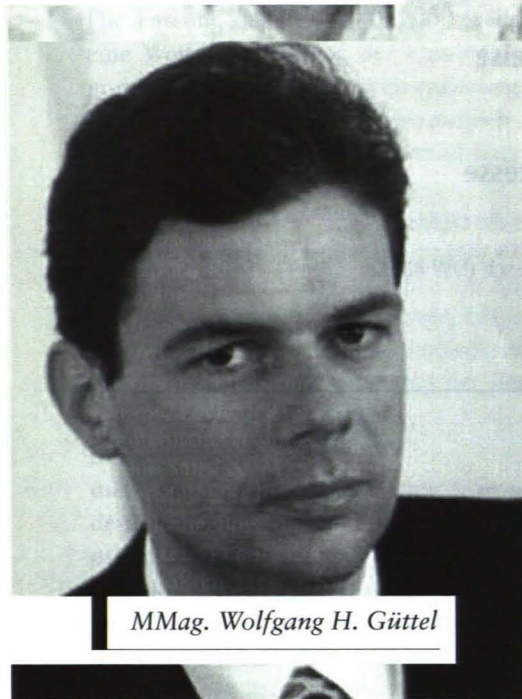




Mag. Angelika Dietrich

Mag. (FH), Jg. 1978, Studium „Wirtschaftsberatende Berufe“ an der Fachhochschule Wr. Neustadt, Beratungstätigkeit in der Wirtschaftsprüfung und Unternehmensbewertung bei Deloitte & Touche in Wien, seit Herbst 2000 wissenschaftliche Assistentin am Fachbereich Management-, Organisations- und Personalberatung an der Fachhochschule Wr. Neustadt; Forschungsschwerpunkte: Wissensmanagement, Balanced Scorecard, Strategie in der digitalen Wirtschaft (E-Business-Strategie), Personalmanagement in der digitalen Wirtschaft und Content-Management.



MMag. Wolfgang H. Güttel

MMag., Jg. 1968, studierte Betriebswirtschaft an der WU Wien und Politologie mit Fächerkombination aus Soziologie, Volkswirtschaftslehre und Neuerer Geschichte an der Uni Wien, war interner Berater bei Daimler-Benz AG in Stuttgart, dann Managementberater bei Diebold Management- und Technologieberatung GmbH Wien und ist seit Herbst 1999 Wissenschaftlicher Assistent am Fachbereich Management-, Organisations- und Personalberatung der Fachhochschule Wr. Neustadt und selbständiger Managementberater, Trainer und Coach. Forschungstätigkeit in den Bereichen: Wissensmanagement, Wissensbewertung, strategisches Management, Mergers and Acquisitions, E-Business-Strategie und Balanced Scorecard. Dissertation: Wissensbewertung bei Unternehmensakquisitionen (in Arbeit).

Perspektiven der Informationsbeschaffung im Rahmen des Wissensmanagements

Management Summary

Der Erfolg der Informationsbeschaffung im Rahmen des Wissensmanagements hängt wesentlich von der ausgewogenen Berücksichtigung verschiedener Perspektiven ab. Bei der Analyse der betrieblichen Informationsbeschaffung

unterscheiden wir die Ebene der Gesamtorganisation und die der Mitarbeiter. Ausschlaggebend dafür ist, dass auf beiden Ebenen unterschiedliche, sich ergänzende Strategien der Informationsbeschaffung angewandt werden. Auf der Ebene der Gesamtorganisation dominiert bei wissensintensiven KMUs die

Beschaffung von Expertenwissen sowie der Zukauf materieller Informationsträger (z.B. Fachliteratur, Software). Der einzelne Mitarbeiter beschafft Informationen über persönliche Gespräche sowie durch die Nutzung von Fachliteratur und Internet.

Einleitung

Im Folgenden zeigen wir, auf welchen Säulen des Wissensmanagements die Informationsbeschaffung aus externen Quellen in wissensintensiven KMUs basiert. Dazu stellen wir kurz die Grundlagen des Wissenserwerbs durch Informationsbeschaffung dar. Mit unseren empirischen Daten präsentieren wir die wesentlichen Beschaffungsstrategien einerseits auf der Ebene der Gesamtorganisation sowie andererseits auf der Ebene der Mitarbeiter. Die Informationsbeschaffung verläuft weitgehend als wenig bewusster und empirisch kaum erforschter Prozess. Wir haben uns auf die unternehmensexterne Informationsbeschaffung bei wissensintensiven KMUs fokussiert, da die externe Informationsbeschaffung vergleichsweise deutlich sichtbar ist. Die so gewonnenen Erkenntnisse können weitgehend auf andere Bereiche der Informationsbeschaffung, vor allem auf die unternehmensinterne, übertragen werden.

Die Daten wurden im Rahmen eines drittmittelfinanzierten Forschungsprojekts erhoben. Dabei wurden 45 Unternehmen im Januar 2001 befragt, die in wissensintensiven (vgl. Sydow / van Well 1996) Branchen (z.B. Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) tätig waren und den quantitativen Kriterien eines Klein- und Mittelunternehmens (KMU) (vgl. Mugler 1993) entsprachen. Der Grund für die Einschränkung auf wissensintensive Unternehmen war, dass bei diesen die Wissensbasis besonders aktuell gehalten bzw. rasch an aktuelle Ereignisse ange-

passt werden muss, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Auf KMUs beschränkten wir uns deshalb, weil Großunternehmen in der Regel über eigene Kommunikationsabteilungen verfügen, die den Informationsfluss von und nach außen stärker kanalisieren. Durch diese Besonderheiten von wissensintensiven KMUs wird der Informationsfluss auf der Ebene der Gesamtorganisation und auf der Mitarbeiterebene deutlich beobachtbar.

In 81 % der wissensintensiven KMUs ist jeder einzelne Mitarbeiter für die Informationsbeschaffung aus externen Quellen zuständig (11 % Presseabteilung, 8 % eine Person pro Abteilung). Des weiteren hat in 80 % der Unternehmen jeder Mitarbeiter Zugang zum Internet und in weiteren 18 % haben zwischen 50 % und 75 % der Mitarbeiter diese Möglichkeit.

Schritte des Wissenserwerbs

Daten sind der Rohstoff zur Informations- und Wissensgewinnung, der für sich wenig bedeutet, wenig kostet und wenig wert ist. Wenn einzelne Individuen und soziale Systeme Daten wahrnehmen und verwerten, also als relevant klassifizieren, werden aus Daten durch diesen Akt der Selektion Informationen. Wenn diese Informationen „sinnvoll“ an bestehende Erfahrungsmuster (Willke 1998:11) (vorhandene Wissensbasis) gekoppelt werden können, ist über diesen Kopplungsprozess (Lernprozess) neues Wissen entstanden. Ob eine Information dabei vom Individuum oder vom sozia-

len System als „sinnvoll“ erachtet wird, hängt einzig von der vorhandenen Wissensbasis mit den entsprechenden Relevanzkriterien und Erwartungsstrukturen ab. Zu einem Zuwachs an Wissen kommt es somit erst dann, wenn die Informationen an vorhandenes Wissen angeknüpft werden können.

Da in der Wissensmanagement-Literatur eine klare Begriffsabgrenzung zwischen Informations- und Wissensbeschaffung fehlt, verwenden wir die Termini Informationsbeschaffung und Wissensbeschaffung synonym, wenngleich wir explizit darauf hinweisen, dass Wissen im Gegensatz zu Information nicht „einfach beschafft“ (und „gemanagt“) werden kann, sondern dass diese beschafften Potenziale erst über einen individuellen bzw. kollektiven Lernprozess nutzbar gemacht werden müssen. Unser Zugang zum Thema Wissensmanagement folgt der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive (vgl. Guldenberg 1998 und Albrecht 1993; zur Diskussion der verschiedenen Zugänge zum Wissensmanagement vgl. Roehl 2000:79ff).

Externe Informationsbeschaffung im Rahmen des Wissensmanagements

Bei der Aufstellung der verschiedenen Möglichkeiten zur Wissensbeschaffung greifen wir auf die relevante Literatur (vgl. Schüppel 1996:219ff, Probst et al. 1997:127ff und Guldenberg 1998:261ff) zurück. Auf der Ebene der Gesamtorganisation zeigen unsere empirischen Daten (Tabelle 1), dass die Informati-

Möglichkeiten der externen Informationsbeschaffung	Mittelwert
Aufnahme von Experten und Zukauf von Beratung (inkl. Trainings)	1,7
Übernahme innovativer Ideen (bspw. durch Beobachtung via Internet und über persönliche Gespräche)	2,0
Beschaffung von materiellen Informationsträgern (offline/online)	2,2
Kooperationen mit Unternehmen	2,4
Kooperationen mit Forschungsinstitutionen	2,7
Vergleich mit anderen Unternehmen / Benchmarking	2,7
Übernahme / Akquisition von Unternehmen	3,9
Erwerb von Patenten und Lizenzen	4,0

Tabelle 1: Bedeutung der verschiedenen Möglichkeiten der externen Informationsbeschaffung für wissensintensive KMUs (n = 45). Die Werte beziehen sich auf den Mittelwert einer 5-teiligen Skala (1 = sehr wichtig; 5 = unwichtig).

Beschaffung von Expertenwissen

Persönliche

onsbeschaffung im Wesentlichen auf drei Informationsquellen basiert. Die wichtigste Form der Informationsbeschaffung ist der Zukauf von Expertise. Dies geschieht durch die Aufnahme von neuen Mitarbeitern und durch den Zukauf von Beratungs- und Trainingsleistungen. Weiters werden Informationen über Beobachtungen via Internet und in persönlichen Gesprächen gewonnen. Der Zukauf von materiellen Informationsträgern (druckbasierte Medien, Software etc.) wird ebenfalls als sehr bedeutend eingeschätzt. Dieser Zukauf kann entweder auf traditionellem Wege (offline) oder unter Nutzung des Internets (online) erfolgen. Jene externen Informa-

tionsquellen, deren Erschließung mit hohen finanziellen Aufwänden und mit einem langfristigen Wissensgenerierungsprozess verbunden ist (bspw. Akquisitionen anderer Unternehmen, Erwerb von Patenten und Lizenzen), sind für wissensintensive KMUs nicht von Relevanz. (Tabelle 1)

Für die Informationsbeschaffung jedes einzelnen Mitarbeiters in wissensintensiven KMUs sind vor allem drei Quellen von Bedeutung (Tabelle 2): persönliche Gespräche mit Kunden, Fachzeitschriften bzw. -bücher und das Internet (Inhalte). Dabei werden für unterschiedliche Informationsbedürfnisse verschie-

dene Informationsarten vorrangig genutzt. Für die Gewinnung von spezifischen Informationen über Kunden und Lieferanten sowie für branchenbezogene Informationen werden persönliche Gespräche bevorzugt. Für die Informationsgewinnung über allgemeine Trends in der Wirtschaft und über die eigene Branche dient die Fachliteratur als relevante Quelle. Schließlich hat sich als dritte wesentliche Informationsquelle das Internet von sehr spezifischen bis zu allgemeinen Inhalten etabliert.

Conclusio

Aus diesen Daten lassen sich grundlegende Schlussfolgerungen über das Infor-

Informationsquelle	Kunden / Lieferanten	Information über Wettbewerber und Marktentwicklung	allgemeine Trends in der Wirtschaft
	spezifische Informationsart	branchenspezifische Informationsart	allgemeine Informationsart
Internet (Inhalte)	1,8	2,2	2,1
Tagespresse	3,1	2,9	2,0
Wochenzeitschriften	3,0	3,2	2,0
Firmendatenbanken	2,8	3,2	3,4
Fachzeitschriften und Fachbücher	2,8	1,7	1,6
Seminare	4,1	3,1	3,3
Persönliche Gespräche mit Kunden	1,1	1,5	2,1
Persönliche Gespräche mit Lieferanten	2,0	2,9	2,7
Persönliche Gespräche mit Dritten	2,3	2,6	2,3

Tabelle 2: Relevanz von Themen und Bezugsquellen bei der externen Informationsnachfrage von wissensintensiven KMUs (n = 45). Die Werte beziehen sich auf den Mittelwert einer 5-teiligen Skala (1 = sehr wichtig; 5 = unwichtig).

Abbildung 1: Grundlagen der externen Informationsbeschaffung im Rahmen des Wissensmanagements (Quelle: eigene Graphik)

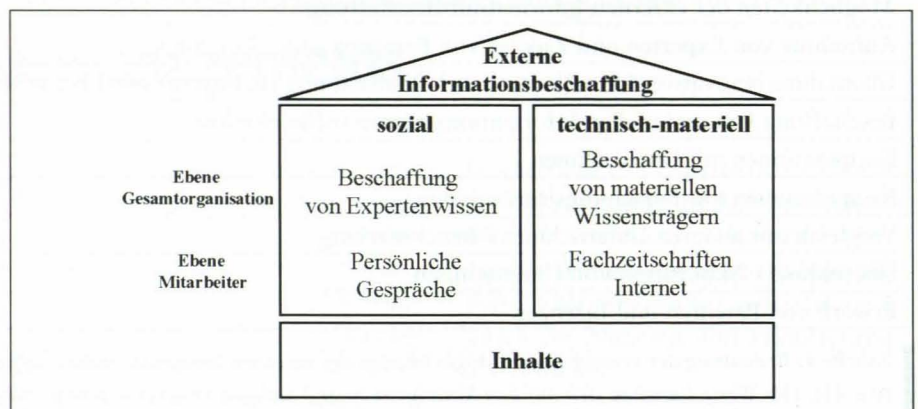
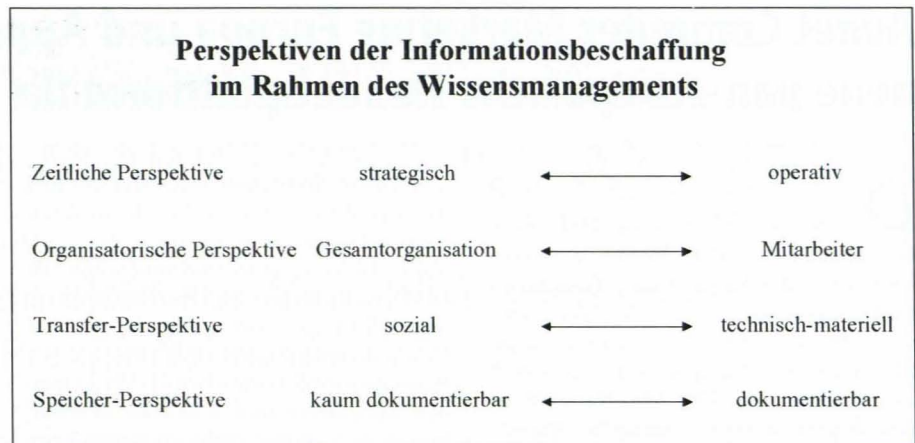


Abbildung 2: Perspektiven der Informationsbeschaffung im Rahmen des Wissensmanagements (Quelle: eigene Graphik)



mationsbeschaffungsverhalten aus externen und internen Quellen auf individueller Ebene ziehen. Die Erkenntnisse geben aber gleichermaßen Aufschluss über die Anforderungen an das Wissensmanagement insgesamt. Jedenfalls gilt es, auf der Ebene der Gesamtorganisation und auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters die soziale und die technisch-materielle Komponente in Abhängigkeit der relevanten Inhalte zu berücksichtigen (Abbildung 1).

Die externe Informationsbeschaffung basiert auf zwei Säulen. Bei der individuellen Informationsbeschaffung ist das persönliche Gespräch für die Gewinnung von spezifischen und branchenspezifischen Informationen elementar. Die technisch-materielle Säule wird durch die Bedeutung von Fachliteratur und Internet-Quellen repräsentiert. Bei der Beschaffung von branchenspezifischen und allgemeinerwirtschaftsspezifischen Informationen vertrauen die Mitarbeiter auf Fachliteratur. Das Internet konnte sich als Informationsquelle mit einem sehr breitem Einsatzspektrum etablieren.

Auf der Ebene der Gesamtorganisation basiert die Informationsbeschaffung auf der Beschaffung von Expertenwissen und auf dem Zukauf von technisch-materiellen Wissenspotenzialen. Während der Transfer der technisch-materiellen Wissenspotenziale im Prinzip kurzfristig möglich ist, kann der Wis-

senstransfer von Expertise nur in einem längerfristigen sozialen Prozess erfolgen.

Für die Informationsbeschaffung können somit vier Perspektiven (Abbildung 2) unterschieden werden, die allerdings eng zusammenhängen. Auf der operativen Ebene wird Information durch die einzelnen Mitarbeiter aus kurzfristig zugänglichen Informationsquellen beschafft. Die Informationsbeschaffung ist dabei um eine strategische Komponente zu ergänzen. Diese strategische Ebene muss die organisationale Wissensbasis vor allem durch zielgerichtete Personalpolitik (Rekrutierung sowie Aus- und Weiterbildung) weiterentwickeln, um der großen Bedeutung des individuellen Wissens für die Organisation Rechnung zu tragen. Dieses individuelle Wissen kann der Organisation nur in einem längerfristigen Prozess zugänglich gemacht werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass dokumentierbares und kaum dokumentierbares Wissen (bspw. nennt Guldenberg [1998:274f] nicht explizierbares und daher in Datenbanken nicht abspeicherbares Wissen) besteht, das jeweils unterschiedlich transferiert werden und verschiedene zeitliche Nutzungshorizonte aufweisen kann. Um der Vielschichtigkeit der Informationsbeschaffung zu entsprechen, muss die zielgerichtete Organisation des Wissens (Wissensmanagement) ganzheitlich konzeptioniert, umgesetzt und kontrolliert werden.

Literaturverzeichnis

Albrecht, F. (1993): Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen: inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen. Frankfurt/Main etc. (Zugl. Diss. TU Berlin, 1992).
 Guldenberg, S. (1998): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in der lernenden Organisation: ein systemtheoretischer Ansatz. 2. Aufl., Wiesbaden (Zugl. Diss. WU Wien, 1996).
 Mugler, J. (1993): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien, New York.
 Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1997): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden.
 Roehl, H. (2000): Instrumente der Wissensorganisation: Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Wiesbaden (Zugl. Diss. Univ. Bielefeld, 1999).
 Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden (Zugl. Diss. Univ. St. Gallen 1996).
 Sydow, J. / van Well, B. (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturations-theoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes. In: Schreyögg, G. / Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 6. Wissensmanagement. Berlin, New York, S. 191-234.
 Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.

Autorenteam

Mag. (FH) Angelika Dietrich, Jg. 1978, Wirtschaftsberatende Berufe an der FH Wr. Neustadt, Wissenschaftliche Assistentin, Fachbereich Management-, Organisations- und Personalberatung, Fachhochschule Wr. Neustadt.
 MMag. Wolfgang H. Güttel, Jg. 1968, Betriebswirtschaft an der WU Wien und Politologie mit Fächerkombination aus Soziologie, Volkswirtschaftslehre und Neuerer Geschichte an der Uni Wien, Wissenschaftlicher Assistent, Fachbereich Management-, Organisations- und Personalberatung, Fachhochschule Wr. Neustadt und selbständiger Managementberater, Trainer und Coach.