

Feldhoff, Ellen

**Article**

## Strategisches Management humaner Wissensressourcen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Feldhoff, Ellen (2005) : Strategisches Management humaner Wissensressourcen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 340-343

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105216>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

1. Personalmanagement allgemein/Strategisches  
Personalmanagement/Steuerung der Personalarbeit

Ellen Feldhoff

### **Strategisches Management humaner Wissensressourcen\***

Betreuer: Prof. Dr. Walter A. Oechsler, Universität Mannheim

#### **1. Problemstellung**

Der Blick auf die jüngere betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit aktuellen Herausforderungen und Lösungsansätzen für Unternehmen in einer Informations- und Wissensgesellschaft zeigt, dass inzwischen die zentrale Rolle von Wissen als Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor – wie in der Auseinandersetzung mit kontinuierlichen Lern- und Erneuerungsprozessen in Unternehmen – allgemein anerkannt wird (vgl. anstatt vieler Quinn 1992). Mit der Begründung, dass Wettbewerb zunehmend Wissenswettbewerb sei, hatten in den vergangenen Jahren Ansätze und Konzepte zum Management in Theorie und Praxis Konjunktur, welche Wissen als eine neue Steuerungsressource und als konstitutives Merkmal veränderter Operationsbedingungen aufgreifen (vgl. ähnlich auch Kieser 1999).

Das spezielle Interesse dieser Arbeit gilt der Frage, welche Bedeutung in dieser Diskussion zum Wissensmanagement dem Menschen und dem menschlichen Wissen bisher beigemessen wurde. Aus Sicht des Wissensmanagements ist das unternehmerische Personalmanagement durch die traditionelle Auffassung des Mitarbeiters in stabilen industriellen Beschäftigungsstrukturen gekennzeichnet. In der Literatur zum Wissensmanagement wird folglich mehrheitlich davon ausgegangen, dass ein Personalmanagement den gestellten aktuellen Anforderungen kaum gerecht werden kann und gefordert wird ein „*professionelles Human Resource Management*“ (so Burmann 2001, 39). Andererseits werden die Lösungsansätze eines Wissensmanagements dafür kritisiert, selten an konkreten Problemstellungen und Herausforderungen anzusetzen. Im Hinblick auf postulierte innovative Lösungen in Ansätzen eines Managements des Wissens, blieb bislang vor allem eine dezidierte Auseinandersetzung mit dem originären Aufgabenbereich eines unternehmerischen Personalmanagements aus.

Gegenstand dieser Arbeit bildet demnach die zurückliegende Diskussion um ein Wissensmanagement sowie dessen Grundlagen, Auffassungen und darunter betrachtete Aufgabenbereiche. Zu fragen ist dabei zum einen nach hieraus hervorgehenden Ansatzpunkten und Implikationen zu einem innovativen Management humaner Ressourcen und unternehmerischer Wissensträger in der Wissensgesellschaft. Zum anderen ist im nächsten Schritt nach ergänzenden geeigneten Grundlagen für ein Management von Wissensträgern in originären Ansätzen eines Human Resource Managements zu suchen. Der zentrale Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit besteht damit in der Auseinandersetzung mit einer möglichen Verbindung zwischen einem unternehmeri-

---

\* Ellen Feldhoff, *Strategisches Management humaner Wissensressourcen*. ISBN 3-8244-0843-0, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2005, 311 S., € 55.90

schen Aufgabenbereich der Personalarbeit und jüngeren Überlegungen zum Wissensmanagement.

Das Ziel dieser Arbeit ist eine geeignete Konzeption, auf deren Grundlage Entscheidungs- und Handlungsprozesse eines Managements humaner Wissensressourcen integrativ betrachtet werden können. Beispielhaft für die integrative Herangehensweise eines solchen konzeptionellen Ansatzes wird im Rahmen der Arbeit weiterhin exemplarisch der Aufgabenbereich betrachtet, eine Informationsgrundlage zum Management humaner Wissensressourcen zu gestalten.

Folglich gliedert sich diese Arbeit in drei zentrale Bereiche: zum ersten der Auseinandersetzung mit begrifflichen und theoretischen Grundlagen zum Wissensmanagement, zum zweiten der Konzeption eines Ansatzes zum Management humaner Wissensressourcen und zum dritten der spezifischen Auseinandersetzung mit Instrumenten und Verfahren zur Erstellung einer Informationsgrundlage zum Wissensmanagement und zu einem Management humaner Wissensressourcen.

## **2. Eine integrative Grundlage zum Management humaner Wissensressourcen**

Aufbauend auf eine umfassende Analyse und Aufarbeitung der managementrelevanten Literatur zum Thema Wissen und Wissensmanagement wird die faktische Bedeutung von Wissen für das Management untersucht. In diesem Kontext werden im ersten Schritt unterschiedliche Auffassungen und Begriffe zu Wissen und Wissensmanagement herausgearbeitet. Grundlage eines zielgerichteten Umgangs und Managements von Wissen ist die Eingrenzung des Handlungsfeldes und damit dessen, was unter dem Begriff Wissen zu betrachten ist. Eine konturierte Begriffsauffassung bildet demnach den Ausgangspunkt für die Konkretisierung von Anforderungen und Lösungsansätzen eines Managements humaner Wissensressourcen. Mit der genaueren Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes kann gezeigt werden, dass es im Wissensmanagement bei der Frage nach zentralen langfristigen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktoren seit jeher vorrangig um das Wissen der Mitarbeiter geht. Folglich steht in dem entwickelten Begriffsmodell dieser Arbeit einerseits das Wissen der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Andererseits wird eine Differenzierung gemäß des strategischen Beitrags der Wissensressourcen als Betrachtungsgrundlage zum Management vorgeschlagen.

Im nächsten Schritt bilden Ansätze aus der Unternehmenspraxis und verschiedenen Theoriebereichen, vor allem ressourcenorientierte und psychologische Ansätze sowie Ansätze zum organisatorischen Lernen den Ausgangspunkt bei der Identifizierung von Anforderungen und möglichen Vorgehensweisen bei der Integration einer Wissensperspektive in einen Ansatz zum strategischen Personalmanagement. Als wesentliche Ausgangspunkte für die konzeptionelle Auseinandersetzung mit einem Management der Wissensträger werden in dieser Arbeit die ökonomische und die verhaltenswissenschaftliche Fundierung von Ansätzen zum Management der Wissensträger identifiziert. Im folgenden Schritt dienen diese Anforderungen der Überprüfung eines konzeptionellen Ansatzes zum strategischen Personalmanagement.

Als geeignete Grundlage für die Integration wissensorientierter Parameter in die personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozesse wird in dieser Arbeit der Ansatz der Michigan School zum strategischen Personalmanagement ausgewählt. Im Mittelpunkt

einer anschließenden Modifikation dieser konzeptionellen theoretischen Grundlage steht zum einen – neben der originären ökonomischen und verhaltensorientierten Säule des Ansatzes – die Integration einer wissensorientierten Säule im Mittelpunkt der Überlegungen. Zum zweiten findet hierbei das zuvor entwickelte Wissensmodell dieser Arbeit Anwendung bei der Konzeption funktionsübergreifender Prozesse eines wissensorientierten Personalmanagements. Damit verbunden wird eine Vorgehensweise aufgezeigt, die anstelle einer bislang vorwiegend funktionalen Schule des Personalmanagements eine integrative Herangehensweise bei der Gestaltung des Aufgabefeldes zu Grunde legt. Hierzu werden verschiedene Grundsatzhaltungen eines wissensorientierten Personalmanagements im Sinne differenzierter Personalpolitiken den zentralen Wissenssegmenten des Unternehmens zugeordnet. Zur Ausgestaltung der jeweiligen personalpolitischen Grundsatzhaltungen werden weiterhin Schwerpunkte und Herausforderungen personalwirtschaftlicher und wissensorientierter Handlungsfelder aufgezeigt.

Exemplarisch greift der abschließende Teil der Arbeit Fragen und Ansatzpunkte zur Gestaltung einer Informationsgrundlage für ein Management humaner Wissensressourcen auf, wie sie in jüngerer Vergangenheit insbesondere in Ansätzen zur Erfassung und Bewertung immaterieller Ressourcen diskutiert worden sind. Hierbei kann verdeutlicht werden, dass die Konzeption neuartiger integrativer Denkansätze zum Wissensmanagement neben einem konzeptionellen Rahmen ebenso eine interdisziplinäre Betrachtung von Lösungsansätzen zur Gestaltung eines gemeinsamen Instrumentariums erfordert.

Insgesamt zeigt die vorliegende Arbeit, dass auch die Diskussion eines Modethemas zur Sensibilisierung davon teilweise unabhängiger Anpassungserfordernisse und der Generierung von neuen Denkansätzen zum Management beitragen kann. Als zentrale Herausforderung bei der Konzeption wissensorientierter Managementansätze ist vor allem die Überwindung einer bislang vorwiegend isolierten Betrachtung in einzelnen Disziplinen oder Aufgabenbereichen eines Managements zu sehen. Die Verbindung fach- oder aufgabenspezifischer Betrachtungsweisen und Gestaltungsräume kann somit auch als eine zentrale Voraussetzung für ein Management humaner Wissensressourcen resp. für ein Wissensmanagement in Theorie und Praxis genannt werden. Im interdisziplinären Austausch liegen folglich sowohl für das Personal- als auch für das Wissensmanagement bislang kaum ausreichend beachtete Potenziale. Hat sich die personalwirtschaftliche Diskussion dem Thema Wissensmanagement bislang kaum gewidmet, so kann die Forderung zu einem professionellen Human Resource Management im Rahmen der Wissensmanagement-Debatte für das Personalmanagement auch als wertvoller Hinweis gesehen werden, nach innovativen Gestaltungs- und Lösungsansätzen zu suchen.

Gleichermaßen ist für das Wissensmanagement die Notwendigkeit zu sehen, die strategischen Elemente in der Diskussion um eine theoretische Fundierung des Knowledge-based View zu vertiefen. In diesem Zusammenhang ist es für ein professionelles Wissensmanagement erforderlich, die Integration in das gesamte Unternehmensgeschehen in den Mittelpunkt zu stellen und dabei den Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung weiter zu konkretisieren. Auf der Ebene der Diskussion um innovative Instrumente und Verfahren geht mit der im Wissensmanagement immer

noch vernachlässigten menschlichen Dimension in Theorie und Praxis eine deutliche Notwendigkeit zu weiteren interdisziplinären Untersuchungen einher.

**Literatur**

- Kieser, A. (1999) Wie managt man die Managementmethode Wissensmanagement? In: Ratio, 3, 8-9.
- Burmann, C. (2001): Wissensmanagement als Determinante des Unternehmenswertes. In: Mef-  
fert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Hrsg.): Arbeitspapiere der Wissenschaftlichen Gesellschaft für  
Marketing und Unternehmensführung e.V., Nr. 150, Münster, 16-31.
- Quinn, J.B. (1992): Intelligent enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry. New  
York et al.