

вующие сегодня 552 самоуправления (при 2,3 млн. населения) и свести их до 102 образований.

Главные претензии зарубежных инвесторов, МВФ, ЕС и различных международных финансовых организаций связаны с изменением латвийской структурной политики, которая должна приблизить решение проблемы как оптимизации деятельности самоуправлений, так и достаточности их бюджетных ресурсов. Столь неоправданно увеличенное количество управленческих единиц представляет серьезные сложности в отслеживании эффективности инвестируемых средств в сельское хозяйство и инфраструктуру и не создает за счет этого собственных финансовых ресурсов. На сегодняшний день более 90% самоуправлений не могут существовать на собственные средства и получают дотации из специальных фондов, в 49% самоуправлениях отсутствуют службы социальной помощи и 86% - не имеют территориальных планов.

Первый аспект проблемы недостаточности финансовых ресурсов местных самоуправлений связан с вертикальной несбалансированностью бюджетной системы. В структуре муниципальных доходов наблюдается явный перекокс в пользу средств фонда бюджетного выравнивания, который призван уменьшать степень региональных различий в уровнях социально - экономического развития в административно - территориальных делениях Латвийской республики.

В этой связи, второй аспект проблемы минимальной достаточности бюджетных средств самоуправлений связан с необходимостью организации бюджетного процесса на муниципальном уровне в рамках двухступенчатой схемы:

- 1) долгосрочное планирование развития самоуправлений - составление перспективного бюджета;
- 2) составление и исполнение годового бюджета, включая бюджет развития и бюджет текущих расходов.

<http://bseu.by/>

PETER J. A. REUSCH

Fachhochschule Dortmund – Fachbereich Wirtschaft

Integratives Wissensmanagement – Grundlage für die Entwicklung von Betrieben und
Verwaltungen

Zusammenfassung: Der Beitrag behandelt Grundlagen und Anwendungen eines integrativen Wissensmanagement zur Unterstützung der Entwicklung von Betrieben und Verwaltungen.

1. Grundlagen

Wissensmanagement ist heute in vielen Betrieben und Verwaltungen eine wichtige Aufgabe. Wissen ermöglicht es, vorhandene Informationen zu nutzen und zum Beispiel für die Entwicklung neuer Produkte anzuwenden. Vorhandene Informationen zu erschließen ist aber ein Problem. Oft ist weniger als die Hälfte der Informationen in einem Betrieb oder einer Verwaltung wirklich dokumentiert – vieles steckt in den Köpfen der Mitarbeiter. Wenn die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz wechseln, geht die Information in ihren Köpfen verloren. Und selbst dann, wenn Informationen auf dem Papier oder anderen Datenspeichern vorhanden sind, ist es ein großes Problem, die Information zu finden, die man wirklich braucht.

Das Wissen eines Unternehmens ist oft wertvoller als die Sachanlagen (Gebäude, Maschinen, ..). Das Wissen ist entscheidend für Innovation und Markterfolg. Daher werden an der Börse die Unternehmen auch nach ihrem Wissenskapital bewertet.

Wissensmanagement wird heute noch dringlicher angesichts der Informationslawine im Internet. Es ist für das Unternehmen wichtig, sich in den neuen Medien professionell zu präsentieren – sonst wird das Unternehmen am Markt übersehen. Für das Unternehmen ist es wichtig zu erfahren, was den potentiellen Kunden interessiert, der seine Internet-Seiten betritt. Hier sind neue, massenorientierte Informationsanalysen notwendig.

Wissensmanagement ist aber auch eine Herausforderung für die Wissenschaft, insbesondere auch die moderne Betriebswirtschaftslehre. Wissensmanagement muss aus verschiedenen Disziplinen gestaltet werden.

- Wissensmanagement ist Teil der strategischen Unternehmensführung. Hier wird in der strategischen Führung die Bedeutung des Wissens festgeschrieben. Hier werden die Mitarbeiter darauf ausgerichtet, Wissen zu erschließen, zu nutzen und auch eigenes Wissen einzubringen – zum Nutzen des Kunden.
- Die Personalführung muss diese Anforderungen der strategischen Unternehmensführung unterstützen.
- Wissensmanagement ist Teil der Kooperation zwischen Unternehmen. Unternehmen nutzen das Wissen der Lieferanten, um eigene Produktentwicklungen zu verbessern. Unternehmen nutzen das Wissen der Kunden, um zur richtigen Zeit die richtigen Produkte zu erstellen.

- Wissensmanagement ist Teil des Marketing. Die Kommunikation basiert auf Wissensmanagement. Andererseits sammeln Informationssysteme Daten über Märkte und Marktentwicklungen und liefern Beiträge zur Wissensentwicklung. Die Kundenorientierung wird weiterentwickelt zu einer Entwicklungsgemeinschaft mit dem Kunden. Auch das Wissen des Kunden wird zur Verbesserung der eigenen Produkte genutzt.
- Wissensmanagement ist im Personalmanagement zu verankern. Das Wissen der Mitarbeiter ist zu erfassen, anzuwenden und weiterzuentwickeln.
- Wissensmanagement ist Teil der Organisation und vor allem der Organisationsentwicklung. Die Aufbauorganisation muss so gestaltet werden, dass eine offene Kommunikation unterstützt wird.
- Wissensmanagement führt zu neuen Arbeitsformen. Computer-basierte Gruppenarbeit prägt die Zusammenarbeit – lokal und interkontinental.
- Wissensmanagement ist Teil des Informationsmanagement, wobei hier die Verwertung der Informationen im Vordergrund steht.
- Wissensmanagement muss durch Hardware und Software unterstützt werden. Mit Methoden und Werkzeugen der künstlichen Intelligenz werden Daten analysiert und Wissen erschlossen.
- Wissensmanagement muss durch neue Methoden unterstützt werden, die die Inhalte von Dokumenten beschreiben und erschließen können. Hier werden klassische Methoden wieder aufgegriffen, die in den Dokumentationswissenschaften entwickelt wurden (Thesauri, ...), und neue Sprachen angewandt wie XML. Wissensrepräsentation und Wissenserschließung steht hier im Vordergrund, nicht die Darstellung und Formatierung von Daten wie in der Vergangenheit.
- Wissensmanagement braucht die Unterstützung der Mathematik. So wie die Geometrie schon in der Antike die Landvermessung unterstützt hat und heute mit Optimierungsverfahren die Ökonomen unterstützt, so braucht das Wissensmanagement neue Beiträge der Mathematik zur Unterstützung der Wissensrepräsentation und Wissenserschließung. Für die Wissensrepräsentation wird heute die klassische Theorie der Verbände

ausgebaut. Für die Wissenserschließung werden u.a. Methoden der Cluster-Analyse gebraucht.

- Wissensmanagement braucht die Unterstützung der Psychologie. Die Entwicklung des Wissensmanagement erfordert bei vielen Personen die Überwindung von psychologischen Barrieren. Wissen war in der Vergangenheit meist das Wissen des Einzelnen. Der Einzelne hat sein Wissen nur begrenzt freigegeben. Das Wissen des Einzelnen war oft die entscheidende Grundlage für seine Macht und seinen Wohlstand. Heute müssen die Menschen einsehen, dass das Wissen in Unternehmen und Organisationen – auch zum Nutzen des Einzelnen – nur entwickelt werden kann, wenn Menschen dabei mitwirken, ihre eigenes Wissen freigeben und auch das Wissen der anderen mehr nutzen.
- Wissensmanagement braucht die Unterstützung der Soziologie. Die Gesellschaft verändert sich heute auf allen Ebenen. Die globale Internet-Recherche ist heute schon bei vielen Schülern eine normale Hilfe bei der Lösung von Aufgaben. Im Chat-Room kommunizieren sie mit Partnern aus aller Welt. Das schafft neue Beziehungen und neue Formen des Zusammenlebens. Der Soziologe kann die Entwicklung des Menschen in der Gesellschaft und die Entwicklung der Gesellschaft durch den Menschen begleiten und auf Probleme hinweisen.
- Wissensmanagement braucht die Unterstützung der Pädagogik. Die Entwicklung des Wissensmanagement macht einen Betrieb oder eine Verwaltung zu einer lernenden Organisation. Neue Formen des Lernens und Lehrens werden gebraucht, um das Wissensmanagement zu unterstützen.
- Wissensmanagement braucht die Unterstützung der Sprachwissenschaften. Das Wissen ist an die Sprache gebunden. Jeder Mensch kann nur das vermitteln, was er in seiner Sprache ausdrücken kann. Jede Aussage in einer Sprache ist unscharf. Es gibt mehrdeutige Begriffe und man erkennt nicht immer die „richtige“ Bedeutung. Die Bedeutung einer Aussage basiert auf Erfahrungen. Selbst beim Gesprächspartner im selben Sprach- und Kulturraum gibt es andere Erfahrungen, die zu anderen Interpretationen führen. Wissensmanagement erfordert einen sehr sorgfältigen Umgang mit der eigenen Sprache. Wissen muss aber auch von einer Sprache in andere

übertragen werden. Die globale Zusammenarbeit erfordert mehr denn je Übersetzungen. Die Entwicklung der Übersetzungsprogramme muss weitergeführt werden – zusammen mit der internationalen Normierung von Begriffen.

- Wissensmanagement ist multi-kulturell. Viele Menschen arbeiten heute in Unternehmen, die weltweit tätig sind – nicht nur auf den Märkten der Erde, sondern auch mit Produktionsstätten in mehreren Kontinenten. In diesen Unternehmen arbeiten Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, mit unterschiedlichen Weltanschauungen, unterschiedlichen Wertvorstellungen und spezifischen Zielvorstellungen. Eine solche Zusammenarbeit ist schwierig, manche Projekte scheitern an den Problemen, die hier entstehen. Durch die Entwicklung des Wissensmanagement werden noch mehr Menschen aus verschiedenen Kulturen miteinander in Beziehung gebracht. Das macht ein Verständnis für die Grundlagen der Kulturen und ihre Unterschiede noch wichtiger. Daher braucht das Wissensmanagement einen multi-kulturellen Ansatz.
- Wissensmanagement braucht die Unterstützung der Politik. Die Politik ist verantwortlich für die maximale Öffnung der Medien und die Unterstützung bei der Entwicklung der Infrastruktur (Telekommunikation, ...). Die freie und kostengünstige Informationsübertragung ist Grundlage einer Wissensgesellschaft, in der immer mehr Unternehmen und Einzelpersonen von der Entwicklung und Erschließung des Wissens leben.

2. Anwendungen

Im Vortrag wird eine komplexe Anwendung aus dem Dokumentenmanagement der Stadt Köln erläutert – mit einem Anwendungssystem zur datengesteuerten Datenreduktion - und die Auswertung Daten zur Entwicklung von Werbestrategien durch Data-Mining-Werkzeuge.