



Wissensmanagement

Verfahren, Instrumente, Beispiele
für Vereine und Verbände

Ein Trainingsbuch

MUP
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

MUP
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**

Wissensmanagement

Verfahren, Instrumente, Beispiele für Vereine und Verbände

Ein Trainingsbuch



Akademie Management und Politik
Friedrich-Ebert-Stiftung

Impressum:

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Akademie Management und Politik

Godesberger Allee 149
53170 Bonn

Druck: Warlich Druck Meckenheim

Graphisches Konzept:
inrhein, Alfred Friese, Düsseldorf

1. Auflage Dezember 2007

ISBN 978-3-89892-821-2

Vorwort

Mit unserem neuen Trainingsband geben wir Ihnen einen praxisorientierten Leitfaden an die Hand, der Ihnen einen umfassenden Einblick in die theoretischen Ansätze und methodischen Verfahren und Instrumente von Wissensmanagement gibt.

Unternehmen und Organisationen – auch Non-Profit-Organisationen, Vereine und Verbände – beschäftigen sich mehr und mehr mit diesem Thema. Und das nicht von ungefähr. Die Kommunikations-, Informations- und Vernetzungsmöglichkeiten der Dienstleistungsgesellschaft erfordern eine intensive Beschäftigung mit der Ressource Wissen. Das rückt die Wissensträger, die Menschen, die sich Wissen aneignen, es zur Verfügung stellen, austauschen, weiterentwickeln, in den Mittelpunkt des Wissensmanagement-Prozesses. Es ist für Führungskräfte in gesellschaftspolitischen Organisationen ebenso eine Herausforderung wie für ArbeitnehmervertreterInnen, die richtigen Instrumente und Verfahren zu identifizieren, um die Ziele der Organisation oder die Interessen ihrer Mitglieder im Wissensmanagement-Prozess zu vertreten.

Mit Handlungsanleitungen und Praxisbeispielen unterstützt dieses Trainingsbuch Sie dabei, den Einstieg in den Wissensmanagement-Prozess zu wagen.

Das Trainingsbuch kann und soll die Teilnahme an unseren Präsenzseminaren nicht ersetzen. Das Buch unterstützt Sie dabei, im Training erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten zu vertiefen und liefert Ihnen wertvolle Tipps für die Entwicklung eines eigenen Ansatzes für das Wissensmanagement in Ihrer Organisation, in Ihrem Team oder für Sie persönlich.

Alles, was Sie für dieses Trainingsbuch brauchen, ist Interesse, Zeit und Ruhe – und einen Bleistift, von dem Sie ohne Zögern Gebrauch machen können.

Brigitte Juchems
Akademie Management und Politik



Die Friedrich-Ebert-Stiftung
ist im Qualitätsmanagement
zertifiziert nach EFQM
(European Foundation
for Quality Management).

Inhaltsverzeichnis

Vorab...	Seite	9
1. Wissen – ein Produktionsfaktor	Seite	11
2. Was will Wissensmanagement?	Seite	15
3. Was heißt das für Non-Profit-Organisationen?	Seite	18
4. Was ist Wissen?	Seite	22
Der philosophisch-wissenschaftliche Aspekt	Seite	23
Der technisch-organisatorische Aspekt	Seite	24
Der ökonomische Aspekt	Seite	29
5. Die Komponenten von Wissensmanagement	Seite	32
Das TOM-Modell	Seite	34
Kodifizierungsstrategie	Seite	36
Personalisierungsstrategie	Seite	38
Schwerpunktentscheidung	Seite	39
6. Der Regelkreis Wissensmanagement	Seite	41
6.1 Zielsetzung	Seite	42
Normative Ziele	Seite	43
Strategische Ziele	Seite	45
Wissensportfolio	Seite	45
Operative Ziele	Seite	49
Wissensziele und Organisationsebenen	Seite	51
Selektives Wissensmanagement	Seite	53
6.2 Wissensmanagement – Prozess	Seite	55
Wissensidentifikation	Seite	57
Wissenserwerb	Seite	69
Wissensentwicklung	Seite	72
Wissensverteilung	Seite	76
Wissensnutzung	Seite	79
Wissensbewahrung	Seite	81

6.3 Evaluation	Seite	84
Persönlicher Wissensmanagement-Prozess	Seite	85
Organisationaler Prozess	Seite	86
Finanzieller Aspekt	Seite	87
Zukunftsfähigkeit	Seite	89
7. Wissensbilanz	Seite	90
8. Instrumente für den Wissensmanagement-Prozess	Seite	94
9. Umsetzung in die Praxis	Seite	98
Erfolgsfaktoren	Seite	104
Rahmenbedingungen	Seite	105
Lösungswege	Seite	105
10. Aus der Praxis	Seite	109
Klein- und Mittelunternehmen	Seite	110
Non-Profit-Organisationen	Seite	114
Großunternehmen/Industrie	Seite	119
11. Fazit	Seite	120
Glossar	Seite	126
Quellenverzeichnis	Seite	128
Weiterführende Literatur	Seite	129
Die Autorin	Seite	130

Vorab...

- Haben Sie Ihrem Kollegen schon einmal gezeigt, wie man einen Text formatiert?
- Sind Sie diejenige, die sofort erspürt, wenn „was in der Luft hängt“, zu der die Kolleginnen kommen, wenn es ein Problem gibt?
- Oder sind Sie es, der mit seinen „Querdenkereien“ zwar gegen „das haben wir schon immer so gemacht“ verstoßen, aber die Kolleginnen von der Technik damit auf eine vollkommen andere Spur der Lösung des Problems gebracht haben?
- Oder Sie, haben Sie nicht „dem Neuen“ ihre handschriftlichen Notizen zur Abwicklung des Antrages gegeben, weil das der einzige Weg ist den komplizierten Vorgang „hinzukriegen“?
- Oder ...

Dann haben Sie Wissensmanagement betrieben.

Sie tun es, in Ihrer Arbeit, bei Ihren Kindern oder Freunden, beim Einstieg in ein neues Hobby, beim Kauf eines neuen Gerätes oder beim gemeinsamen Fachsimpeln über die beste Seifenkistenkonstruktion.

Viele tun es, aber wenige sind sich dessen bewusst.

Damit haben wir das Thema Wissensmanagement nicht abgedeckt, aber die Grundzüge schon erkannt.

In diesem Buch beschreibe ich die Theorie des Wissensmanagements, Instrumente zur Umsetzung sowie Beispiele und Erfahrungen aus der Wirtschaft und den Non-Profit-Organisationen.

Ich beschreibe Hintergründe zum Thema Wissen und versuche bei diesem Thema auch den Blick über den Tellerrand zu leiten.

Organisation und Unternehmen sind in diesem Buch synonym benutzt. Es gibt Unterschiede im Auftrag, den Zielstellungen und den genutzten Instrumenten bei Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen. Die theoretischen Prozesse an sich sind vergleichbar. Auf Besonderheiten weise ich im Text hin.

Männliche oder weibliche Sprachform: Ich habe sie vermischt benutzt, meine aber immer Männer wie Frauen.

Ich bedanke mich bei den vielen Gesprächspartnern, die mir zahlreiche verschiedene Informationen, Erfahrungen und Ansichten zu diesem Thema gaben und sich auch kontroversen Diskussionen stellten. Literatur zum Wissensmanagement findet sich nicht nur in gleichnamiger

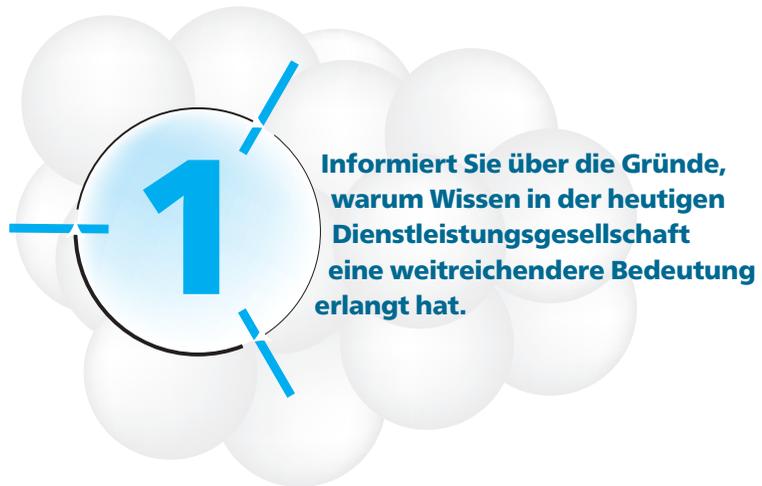
Sparte, sondern auch in vielen anderen Bereichen der Wirtschaftswissenschaften, Kommunikation, IT-Veröffentlichungen, Soziologischen Betrachtungen, der Zukunftsforschung usw.. All denen, die mir bei der Recherche halfen, Hinweise und Tipps gaben, danke ich und stehe zum Wissensaustausch gerne zur Verfügung.

Ich hoffe, Ihnen das komplexe Thema in diesem Arbeitsbuch näher zu bringen und freue mich, wenn Sie sich für ein Seminar zu diesem Thema in der Akademie Management und Politik entscheiden.

Angelika K. Nickelsburg

Neunkirchen-Seelscheid, August 2007

Wissen – ein Produktionsfaktor



Wissen war schon immer ein Produktionsfaktor. Der aktuelle Aufmerksamkeitsgrad entsteht aus der Veränderung unserer Produkte und Dienstleistungen, die sich immer mehr zu Wissensprodukten entwickeln. Wissensvorsprung ist die Garantie erfolgreich zu bleiben.

Die Erwartung an reduzierte Reaktionszeiten erhöht sich, bei Kunden, Mitgliedern, Projektbeteiligten, Lieferanten. Die Produkt- und Informationszyklen verkürzen sich, immer schneller werden Neuerungen erwartet, Zusatznutzen und Service.

Das heißt, Wettbewerbsvorteile sind nur über neue, intelligente Produkt-, Dienstleistungs- und Nutzen-Entwicklungen zu erzielen. Es gilt Ideen zu entwickeln, welche Angebote, Dienst- und Serviceleistungen für die Mitglieder und Kunden von morgen anzubieten sind.

Das ist für das Marktgeschehen nichts grundsätzlich Neues.

Aber im sich ändernden Kontext von schnell zugreifbarer Information, sich schnell verbreitendem Wissen, einer daraus entstehenden Wissensexplosion und sich verkürzenden Halbwertszeiten von Wissen, hat sich auch die Produktpalette verschoben zu immer intelligenteren Produkten und Dienstleistungen.

Es geht beispielsweise nicht mehr um eine Jacke an sich. Sie muss Wärme halten, Feuchtigkeit abgeben, Touchscreen-Funktionen in sich bergen und dennoch waschbar sein und bald durch Transponder beim Einkauf der Lebensmittel das Anstehen an der Kasse vermeiden.

Wissensmanagement heißt, aus vorhandenen Informationen neue Dienstleistungen bzw. Produkte zu kreieren.

Praxisbeispiel: 

So ist es dem Reiseveranstalter Kuoni (Probst G., Raub St.; Romhardt K., 2006) gelungen, sich im Marktsegment Geschäftsreiseverkehr als Partner im immer spezialisierteren und technologisierten Reisemarkt bei Firmen und Organisationen zu etablieren.

Aufgrund der durch Buchungen vorhandenen Daten und Informationen entwickelte Kuoni eine neue wissensangereicherte Angebotspalette. Sie verstanden sich nicht mehr als reine Reisemittler, sondern richteten ihre Zielorientierung darauf aus, eine „Business Travel Management Company“ zu werden. Vorhandene Information über Vorlieben von Sitzplätzen, Fluglinien, Hotelgewohnheiten etc. der einzelnen Kunden wurde zu Wissen über deren Bedürfnisse und Vorlieben entwickelt

und flossen in den individuellen Kundenservice ein. Zum anderen verstanden sie sich als Treuhänder der Reisebudgets ihrer Kunden, mit der Konsequenz ein Auswertungssystem zu liefern, welches dem Kunden eine Transparenz und damit Steuerung der Reisekosten ermöglichte. Aus diesem Wissensbestand wurde Kuoni Berater in Kontingentverhandlungen und Rahmenverträgen mit Leistungsträgern für die einzelnen Unternehmen.

Ergebnis:

Wertschöpfung über Wissensmanagement. Insgesamt führte das wissensangereicherte Angebot von Kuoni zu einer Verfestigung der Kundenbindung.

Für die Steuerung und Leitung von Organisationen und Unternehmen hat Wissensmanagement Auswirkungen auf das Aufgabenprofil der Führungskräfte.

Die traditionellen Aufgaben des Managements werden zugunsten neuer Ziele wie z.B. der Sicherstellung von aktueller Information, effizienter Kommunikation und produktiven Wissens in den Hintergrund gedrängt werden.

Die zweite Entwicklung zeigt dass „...Unternehmen in den letzten ca. zwanzig Jahren versuchen, stark hierarchische Strukturen durch weniger hierarchische, sich stärker selbstregulierende Strukturen zu ersetzen, in denen die Mitarbeiter ein größeres Maß an Selbständigkeit bekommen. Eines der bekanntesten Managementkonzepte, die diese Entwicklung begleiteten, war lean production. Die Folge dieser Konzepte ist, dass stets mehr Eigeninitiative und Problemlösungsfähigkeiten auf unteren Unternehmensebenen erwartet werden. Teams planen selbstständig, koordinieren die eigenen Arbeitsabläufe, lösen aufkommende Probleme unabhängig und versuchen, auf der Basis des Wissens ihrer Mitglieder einen optimalen Output zu generieren...“ (Barker, 1993).

Stark zergliederte arbeitsteilige Produktions- und Dienstleistungsprozesse müssen wieder in ihrer Gesamtheit, in ihren Zusammenhängen und Wissensbestandteilen in den Blick genommen werden. Diese Arbeitsweise erzeugt natürlich eine höhere Komplexität der Arbeitsprozesse und stärkere Abhängigkeitsverhältnisse innerhalb der Teams, was eine gute Kommunikation erfordert.

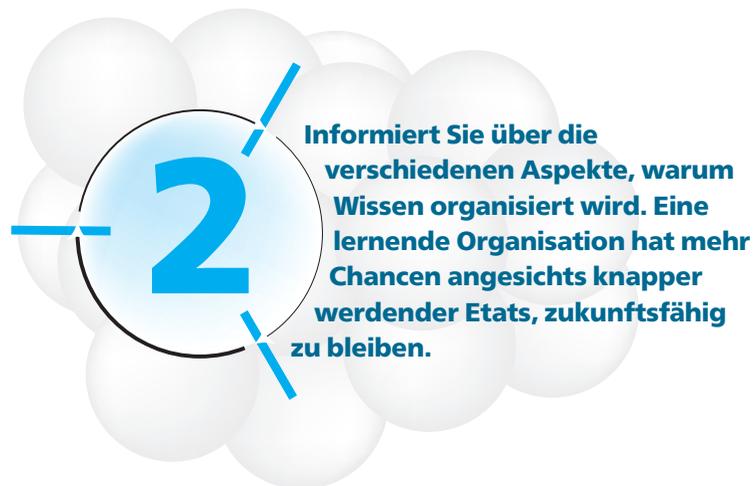
Die Entwicklung der letzten Jahrzehnte zeigt ein zunehmendes Niveau der Wissensintensität in Unternehmen auf. (*Leenders, 2003*).

Ein dritter Aspekt, der zum Aufkommen von Wissensmanagement beigetragen hat, findet in der Mikroumgebung von Managern selbst statt.

„In den letzten dreißig Jahren hat die Informationstechnologie mit enormem Tempo in Unternehmen Einzug gehalten. Die Digitalisierung von Unternehmen geht Hand in Hand mit dem Versprechen der schnelleren Entschlüsselung und Verbreitung von Informationen. Diese Versprechen waren und sind die treibende Kraft in der Anwendung von Informationstechnologie. So haben auch die Potentiale dieser Technologie das Denken über das Management stark beeinflusst...“ (Kratzer, 2004).

Diese Entwicklungen zeigen, dass Wissensmanagement vielleicht die wichtigste Herausforderung für Manager in der Zukunft wird, „... weil Fragen über Wissens- und Informationserzeugung und -verbreitung immer mehr in den Vordergrund gedrängt werden, die Selbständigkeit der Mitarbeiter stetig wächst, und auch die Möglichkeiten der Informationstechnologie sprunghaft zunehmen...“ (Kratzer, 2007)

Was will Wissensmanagement?



Wissensmanagement will die Verwandlung von Wissen in Nutzen. Nutzen heißt Innovationen entwickeln. Dazu sind Unternehmen und Organisationen auf Daten und Informationen aus ihrem Umfeld angewiesen, z.B. Marktdaten, Information über Kundenanforderungen, neue Technologien oder Gesetzgebungen. Diese werden mit eigenen Erfahrungen und Vorgehensweisen zu einem übergreifenden Unternehmens- bzw. Organisationswissen verarbeitet.

Wissensmanagement unter dem **Aspekt der Betriebswirtschaft**, entstand aus dem Bestreben, das vorhandene Wissen eines Unternehmens benennbar und bewertbar zu machen. Es soll als Produktionsfaktor einen bilanzierbaren Wert abbilden, der in die Gesamtdarstellung des Unternehmens einfließt. Wissen als Aktivaposten.

Durch den systematischen Umgang mit Wissen sollen die Kundennähe intensiviert, die Produktivität und Innovationsfähigkeit erhöht und der Kosteneinsatz optimiert sowie das Gesamtrisiko, Fehlleistungen, Mangel, Dopplungen und externe Kosten etc. gesenkt werden.

Wissensmanagement unter dem **Aspekt der Überlebensfähigkeit** am Markt, bei Industrie, Wirtschaftsunternehmen, Klein- und Mittleren Unternehmen (KMU) sowie Non-Profit-Organisationen (NPO) hat den Kostenaspekt und die Frage nach strategischen Zielen im Fokus.

In den meisten Unternehmen, Institutionen und Organisationen ist viel Wissen vorhanden, doch das Management ist sich dieses Wissens oft zu wenig bewusst. So haben Umfragen in den letzten Jahren gezeigt, dass Unternehmen mehrheitlich "nicht wissen, was sie wissen" und deshalb einen großen Anteil des ihnen potenziell zur Verfügung stehenden Wissens nicht nutzen.

Nicht nur teuer, auch gefährdend ist der Verlust von Wissen, wenn Mitarbeiter aus dem Unternehmen scheiden. Enorm aufwändig und teilweise auch schwer wiederbeschaffbar sind neben dem Fachwissen, das Erfahrungswissen, die persönlichen Fähigkeiten und die Kontakte von MitarbeiterInnen.

Gerade in Vereinen, zivilen sozialen Organisationen, karitativen, politischen und sonstigen Non-Profit-Organisationen sind solche Verluste oft fatal.

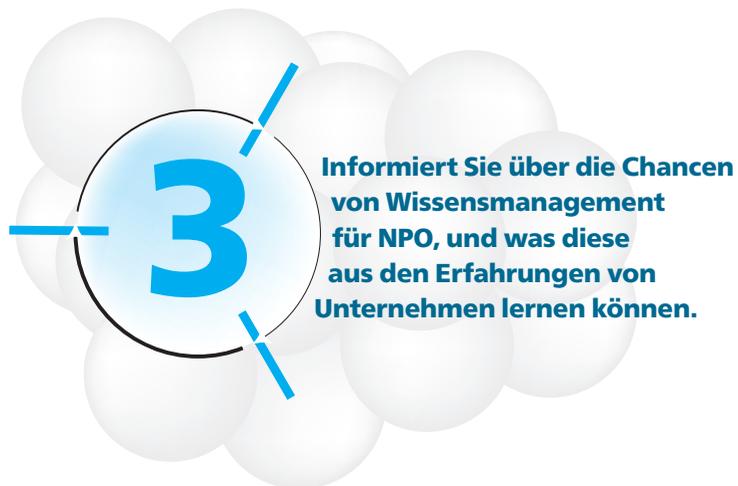
Wissensmanagement unter dem **Aspekt der knapper werden- den Etats** stellt die Frage nach der effektiven Abbildung der Ressour- ce Wissen in der eigenen Organisation. Ziel ist es, die eigenen Prozes- se und damit das organisationspezifische Know-how zu identifizieren und zur Verfügung zu stellen.

Oft werden Arbeiten doppelt ausgeführt, unnötige Dokumente gene- riert oder gar externe Beratung für Probleme geholt, deren Lösungen an anderer Stelle in der Organisation bereits zur Verfügung stehen. Das Wissen der Mitarbeiter, der Mitglieder ist nicht bekannt, wird nicht ge- sehen, nicht eingesetzt oder nicht als lösungsrelevant erkannt. Das führt zu Mehrarbeit, unnötigen Konflikten, Missverständnissen, zu Fru- stration, innerer Kündigung und Abwertung der Organisation in der ei- genen Wahrnehmung. Die Attraktivität der Organisation bzw. des Un- ternehmens für faktische und potenzielle Mitglieder oder Mitarbeiterin- nen wird nicht nur demographisch ein wichtiges Thema werden, son- dern auch für das Bemühen, Mitarbeiter zu binden und die Ziele der Or- ganisation für alle Beteiligten sichtbar und nachvollziehbar zu machen.

Wissensmanagement unter dem **Aspekt der lernenden Organi- sation** sieht Wissen als die einzige Ressource, die sich durch Teilung vermehrt.

Wissensmanagement organisiert und steuert Wissensprozesse. Dazu ist es notwendig, Daten und Informationen aufzubereiten und zugreif- bar zu machen. Wissen als solches ist wahrzunehmen und zu erfassen. Wissensprozesse sind zielgerichtet zu initiieren. Erarbeitetes Wissen ist zu erhalten, zugänglich zu machen und zu kommunizieren, damit das neue bzw. erweiterte Wissen wieder nutzbar, teilbar und vermehrbar wird.

Was heißt das für Non-Profit-Organisationen?



In Zeiten knapperer Etats, schwindender Mitgliederzahlen, Projektorientierung statt Organisationszugehörigkeit und damit höherer Fluktuation der Beteiligten heißt es mit der Ressource Wissen wirtschaftlich, effizient, zukunftsorientiert und achtsam umzugehen.

.....

Wir wissen nicht, was unsere Organisation, geschweige denn unsere Mitglieder alles wissen.

- Wir kennen nicht exakt das vorhandene Know-how über Verfahrensabläufe, Antragsverfahren, Ansprechpartner und „kurze Dienstwege“.
- Wir wissen nicht, in welchen Zusammenhängen Ehrenamtliche, Mandatsträger, Mitglieder, Informationen, Wissen, Kontakte oder Netzwerkkapazitäten aus unserer Organisation nutzen oder diese einbringen.
- Welche Dienstleistungen, welchen Service, welche Wertschöpfung entwickeln wir genau und treffen wir damit den Bedarf unserer Zielgruppen und Mitglieder oder anderer Nutzergruppen, die wir gar nicht als Zielgruppe definieren?
- Mit welchem Wissen kann sich unsere Organisation profilieren, an ihren Aufgaben arbeiten, Mitglieder binden und motivieren?
- Wie setzen wir Wissen strategisch im Sinne unserer Organisationsziele ein?
- Welche Ziele entwickeln sich, wenn wir erst mal wissen, was wir wissen (s. Bsp. Kuoni, S.12)?

.....

In Organisationen engagierte Personen entwickeln sich in ihren Tätigkeiten nicht selten zu Experten auf ihrem Gebiet. Ihr Wissen ist aber stark personengebunden und bricht bei Fluktuationen weg. Die finanziell ohnehin schwachen Organisationen müssen somit Wissens-Ressourcen immer wieder neu aufbauen. Das erklärt, weshalb gerade Non-Profit-Organisationen (NPO) gegenüber neuen Lösungen im Umgang mit Wissen offen sind.

Es geht um die existenzielle Frage, wie sie ihre Position als Kompetenzzentren erhalten und kontinuierlich erweitern können. Deshalb haben sich in den letzten Jahren vor allem bei NPO einige zukunftsweisende Beispiele von Wissensmanagement mittels Informations- und Kommunikationstechnologie als **Wissensplattformen** etabliert.

„...Ein praktisches Beispiel für Wissensmanagement unter Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ist die Plattform “Urgent Action” von Amnesty International (AI), die Anfang 2004 in Betrieb genommen wurde. Urgent Actions gehören zu den wirksamsten Mitteln gegen Menschenrechtsverletzungen... Informationen zu Urgent Actions waren früher schwierig zu bekommen. Und wenn die Kunde einer Menschenrechtsverletzung im Umlauf war, stellte sich oft die Frage nach der Aktualität des Falls. Auch waren die Adressaten von Interventionen nicht immer klar bestimmbar, und Musterbriefe und Übersetzungen nicht oder nur an einer dezentralen Stelle vorhanden. Vor der Aufschaltung der Plattform Urgent Action hat AI Schweiz die Koordination und Verteilung der Informationen mit großem Engagement organisiert. Heute sind alle wichtigen Ressourcen für Urgent Actions auf der Website www.amnesty-ua.ch zu finden. Um auf die Vielfalt der Interessen einzugehen, ist die Plattform beispielhaft strukturiert: Jeder Besucher kann je nach Interessenlage sein eigenes Profil erstellen. So hat er oder sie schnell Zugriff auf die gewünschten Informationen und wird nicht von einer Flut überrollt. Die Besucher haben auch Gewähr, dass ihre Inputs mit Sorgfalt behandelt werden...” (Schneider, 2004)

Die Aufgabe im Non-Profit-Bereich, in zivilen Organisationen, Vereinen, Parteien, Gewerkschaften liegt darin, die Chancen des Wissensmanagements wahrzunehmen.

.....

Das bedeutet:

- vorhandenes Wissen bewusst wahrzunehmen und zu achten,
- es nutzungsorientiert aufzubereiten,
- es den Mitgliedern und Mitstreiterinnen zur Verfügung zu stellen,
- es durch gemeinsame Arbeit wachsen zu lassen,
- es in das Organisationswissen einzupflegen,
- es zugänglich zu machen und
- damit der Organisation wieder zur Verfügung zu stellen.

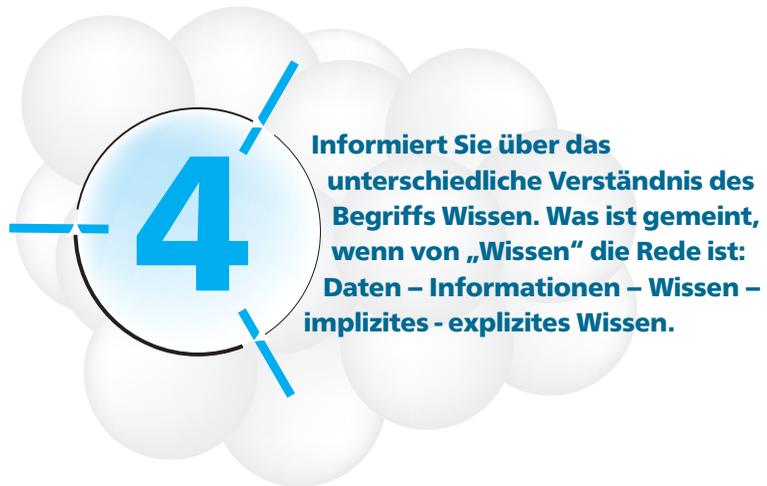
.....

Aus Projekten der Wirtschaftsunternehmen kann viel gelernt und abgeleitet werden, auch wenn ihre Rahmenbedingungen andere sind.

Noch gravierender als in Wirtschaftsunternehmen ist die Berücksichtigung des Faktors Mensch. NPO sind geprägt durch implizites Wissen. Viel Arbeitszeit und –kraft ist ehrenamtlich motiviert und daher sensibler zu handhaben. Die hauptamtlichen MitarbeiterInnen sind oftmals nicht oder nicht nur aus Karriereüberlegungen mit den Organisationen stark verbunden, sondern mit Herzblut. Sie handeln aus Überzeugung, aus einer Vision, aus einem gesellschaftspolitischen Anliegen heraus.

Aus diesen Aspekten entwickelt sich eine große Herausforderung an die Führungsverantwortung in den Non-Profitorganisationen.

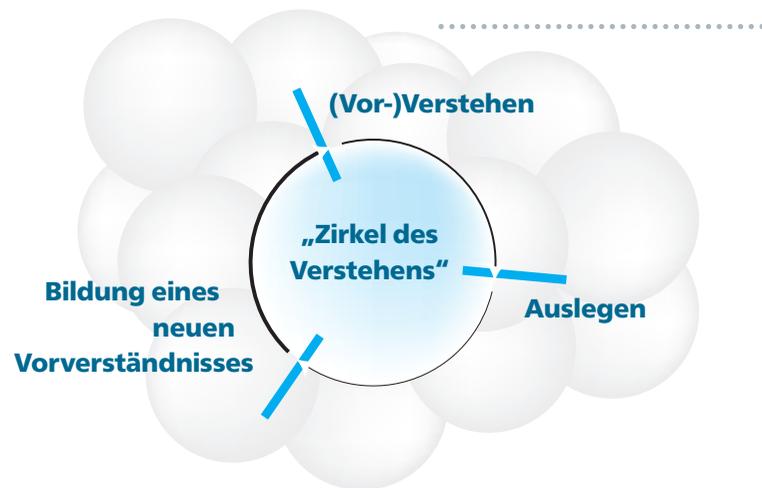
Was ist Wissen?



Der philosophisch-wissenschaftliche Aspekt

Die griechischen Philosophen befassten sich mit dem Unterschied zwischen **Meinen/Meinung** (lat. opinio) und **Wissen** (lat. ratio). Der entscheidende Unterschied ist die Angabe von Gründen in bezug auf den zu erkennenden Gegenstand oder Sachverhalt.

Das Erfassen von Bedeutung oder Sinn führt zum Erkenntnisprozess, dessen Ergebnis das **Verstehen** ist. Der Gegensatz zwischen **Erklären** und **Verstehen** führt zu der Einsicht, dass Erklären immer schon auf der Basis eines Vorverständnisses, von Modellen, beruht. Solche Modelle erlernen und erfahren wir durch Erziehung, Kultur, Umfeld, übernommene Erfahrungen oder Annahmen u.v.a.m. Das heißt wir durchlaufen mehr oder weniger bewusst ständig den Zirkel des Verstehens:



„Die Sprache ist ein Handlungshorizont. Das ausdrückliche Verstehen von etwas... findet also immer auf der Basis eines ... 'mit-geteilten' oder implizit kommunizierten Vorverständnisses statt...“
...

„Diese Auffassung des Verstehens hat weitreichende Konsequenzen für die Theorie und Praxis des Informations- und Wissensmanagements“. (Capurro 1986 und 1999).

Damit sind wir bei den Begrifflichkeiten von **Wirklichkeit** und **Wahrheit** angelangt.

Wirklichkeit ist das, was wir aus gefilterten Daten, Informationen, vorhandenem Wissen, Annahmen, Unterstellungen unter dem Kontext bestimmter Zielstellungen konstruieren.

Allein schon unsere Aufnahmekapazität stellt einen Filter dar.

Frederic Vester gab in seinen Werken über vernetztes Denken zu bedenken, dass wir „...pro Sekunde über unsere Sinne 109 Bit aufnehmen, unser Gehirn pro Sekunde 107 Bit verarbeitet und wir pro Sekunde 100 Bit nutzen.“ (Vester,1988)

Der Mensch ist zwar in der Lage, viele Reize aufzunehmen, einen Großteil auch zu verarbeiten, aber er nutzt nur einen Bruchteil davon. Was er nutzt, unterliegt vielen individuellen Filtern, Programmen und Mustern.

Damit gibt es keine gleichen Wirklichkeiten, denn unsere Konstruktionen sind unsere „Wahr-Nehmungen“ und werden damit zu unserer „Wahr-Heit“.

Durch Angleichungsprozesse, über Kommunikation, Lernen und Informationsaufnahme gelangen wir zu einem Konsens, den wir gemeinsame Wirklichkeit nennen.

Wahrnehmung, Wirklichkeit und unsere Wertesysteme beeinflussen unser Wissen.

Das sollte uns bewusst sein, wenn wir über Wissen, seine Verfügbarmachung und seine Weiterentwicklung sprechen.

.....

Den Stand der Diskussion zum heutigen Zeitpunkt kann man wie folgt zusammenfassen:

- Wissen findet immer auf Basis eines Vorverständnisses statt.
- Wissen ist ein sozialer Prozess, der auf Daten und Informationen basiert.
- Wissen und Information bedingen einander.
- Wissen findet immer im Kontext von Verstehen und Erklären statt.
- Wissen als Ergebnis eines Verstehens- oder Erklärensprozesses bedeutet immer eine an anwendungs- und zweckbezogenen Zielen orientierte Selektion.

.....

Der technisch-organisatorische Aspekt

In der Alltagssprache unterscheiden wir diese Begrifflichkeiten selten, ja, wir verwenden sie oft synonym.

Die Konzepte des Wissensmanagements unterscheiden zwischen:

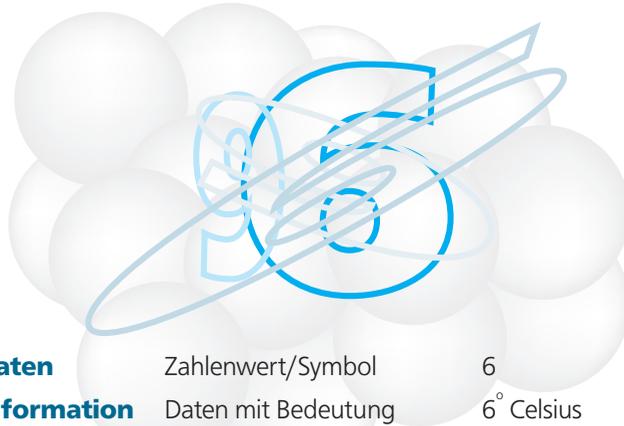
Daten – Informationen – Wissen.

Daten sind unstrukturierte, isolierte, kontextunabhängige Zeichen, Buchstaben, die aufgrund von Vereinbarungen, Konventionen in bestimmten Folgen oder Kombinationen verwendet werden. Sie sind an sich bedeutungslos, da sie noch keinen Verwendungshinweis beinhalten.

Information entsteht aus Daten, die in einen Sinn- oder Problemzusammenhang gestellt werden. Die Ausrichtung und Bündelung von Information soll der Problemlösung bzw. Zielerreichung dienen. Sie ist oft unpräzise und widersprüchlich.

Wissen entsteht, wenn Informationen unter einem bestimmten Ziel, Fokus, Bedeutung von Menschen ausgewählt, verglichen und bewertet werden. Es braucht umfassende Beschreibungen, präzise Aussagen und folgerichtige Zusammenhänge.

Basierend auf Informationen entsteht Wissen aus Kenntnissen und Fähigkeiten, verbunden mit Erfahrungen, Emotionen, Werten und Intuition, sowie der Fähigkeit von Verknüpfung, also dem Einbinden in Erfahrungskontext. Somit ist Wissen sinnstiftend und dient der Bewältigung von Situationen, Herausforderungen, Zielstellungen. Es entsteht Sachwissen, Handlungswissen, Erfahrungswissen. Aber auch Interpretation.



Beispiel:	Daten	Zahlenwert/Symbol	6
	Information	Daten mit Bedeutung	6° Celsius
	Wissen	Informationen mit Kontext	- 6° C in Bezug auf Wetter und die Kleidungsfrage bedeutet: Es ist kalt. Mantel anziehen.

Die Übergänge sind fließend, eine exakte, klare Abgrenzung unmöglich.

Wissen muss in Aktion gebracht werden um seine Wirkung zu entfalten. Damit ist es im Rahmen eines Zieles, Aufgabe, Nutzen usw. kontextgebunden. Es befähigt dann zum Handeln und wird nutzenstiftend.

Wissen ist immateriell. Es wird durch Gebrauch und Teilung im Gegensatz zu anderen Ressourcen vermehrt und wertvoller. Sein Nutzen ist erst nach seinem Einsatz rückblickend bewertbar. Durch seine Komplexität ist seine Speicherung und Verwertbarkeit schwieriger als die der Information.

Explizites und implizites Wissen

Die Theorie des Wissensmanagements unterscheidet **explizites** und **implizites** Wissen. Aus soziologischer, psychologischer und kommunikationstheoretischer Sicht wird diese „vereinfachte“ Sichtweise kritisch beurteilt.

Explizites Wissen – oder Sachwissen, Fakten-Wissen, Know-what, ist kaum personen- und/oder kontextgebundenes Wissen. Es ist gut in Sprache auszudrücken, gut vermittelbar, kann veröffentlicht, gespeichert und übertragen, imitiert werden und wird damit vom Wissensträger unabhängig (z. B. Theorien, Formeln, Vokabel, Fachbuch, Bedienungsanleitung, Internet).

Implizites Wissen oder Erfahrungs-, Handlungswissen, Know-how, ist personen- und/oder kontextgebundenes abgespeichertes komplexes Wissen, geprägt durch subjektive Erfahrungen, Wahrnehmung, Erkenntnis und Intuition. Es ist schwer mitteilbares oder übertragbares Erfahrungswissen. Es ist nicht vom Wissensträger trennbar. (z.B. Umgangssprachliche Fremdsprachenkenntnisse; hören, dass an einer Maschine etwas nicht „rund läuft“, Fähigkeit Menschen in Prozesse einzubinden).

Um auch in der Zielsetzung und Ausrichtung der einzusetzenden Mittel genauer zu werden, betrachten wir die folgenden Abgrenzungen.

Datenmanagement

Will aus isolierten unkoordinierten Daten logisch gruppierte Informationseinheiten mit maximalem Nutzenpotenzial in die Geschäftsprozesse einbringen und im laufenden Betrieb die optimale Nutzung der Daten gewährleisten, *z.B. Zugriff auf Vertriebszahlen*.

Informationsmanagement

bedeutet das Management von Wissensvermittlungsprozessen im Unternehmen. Es befasst sich nicht mit den Prozessen des individuellen und organisationalen Lernens. Es wertet Daten nach bestimmten Zielstellungen aus und stellt sie in vorgegebenen Formen zur Verfügung, *z.B. Vertriebszahlen nach Verkaufsgebieten und Kundenklassen.*

Wissensmanagement

bedeutet das Management von Verstehens- und Erklärungsprozessen im Hinblick auf bestimmte Ziele, insbesondere auf die einer Organisation oder eines Unternehmens.

Es ist ein zusammenfassender Begriff für alle Managementpraktiken, alle Methoden und Verfahren, die darauf abzielen, in Organisationen Wissen einzusetzen und zu entwickeln, um die Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen, *z.B. anhand von Abbildungen der Geschäftsprozesse und des gemeinsamen Lernens, z.B. aus abgeschlossenen Projekten (was war best practice, gemachte Erfahrungen).*

Wissen braucht Daten und Informationen. Es ist daher eine Voraussetzung, dass Daten- Informations- und Wissensmanagement zusammenspielen.

Theoretische, praktisch-anwendungsorientierte Beiträge zum Wissensmanagement werden in vielen Disziplinen entwickelt, insbesondere in der Wirtschaftsinformatik, der Betriebswirtschaftslehre, der Informatik, der Sozialwissenschaft oder der Informationswissenschaft.

Was ist das Problem?

Die Notwendigkeit des gezielteren Umgangs mit Wissen, ist selbst bei Skeptikern von Wissensmanagement unumstritten.

Schon bei der Definition des Begriffs Wissen, über die Frage der Praktikabilität als Managementinstrument bis hin zur gesellschaftspolitischen Kritik gehen die Meinungen aber stark auseinander.

.....

Hauptprobleme im Umgang mit Information und Wissen sind:

- die Mengen von theoretischen Veröffentlichungen zur Ressource Wissen;
- die hohe Taktung von Veränderung und Wandel;
- die Globalisierung mit ihren Herausforderungen in der Verknüpfung von Sprachen, Kulturen, Informationen und Wissen;

- die schnelle Veränderung von Umwelt und Umfeld;
- die erhöhte Verfügbarkeit von und der Zugang zu Informationen und Wissen
- die sinkende Halbwertszeit von Information,
- der steigender Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie und
- die sich daraus entwickelnde Erwartungshaltung an Geschwindigkeit, Flexibilität und Verfügbarkeit von Mensch, Information, Wissen, Organisation und Technik
- die mangelnde Kriterien und Vereinbarungen über den Umgang mit zur Verfügung gestelltem Wissen, seiner Nutzung und Rückbezüglichkeit auf den Wissensträger
- die Verunsicherung von Wissensträgern in ihrer Position als MitarbeiterIn und ihrer Einbindung in das Unternehmen bzw. die Organisation.

.....

Die Informationsgesellschaft bietet Informationen im Überfluss an. Aber erst der Mensch formt Informationen zu Wissen um. Erfolgreiches Wissensmanagement erfordert daher eine Perspektive, die den Menschen zum Ausgangs- und Mittelpunkt nimmt. Demgegenüber müssen Technik und Organisation als die unterstützenden Faktoren gelten. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass der Mensch, die Mitarbeiter, die "human factors" im Wissensmanagement oft ungenügend berücksichtigt werden.

Wissensmanagement ist als kreativer Prozess untrennbar mit den Erfahrungen und Ressourcen des Einzelnen verbunden. In vielen Publikationen zu Wissensmanagement werden die "human factors" aber oft nur beiläufig erwähnt. Diese Diskrepanz zwischen Praxis und Theorie und die damit verbundene Unsicherheit bei der Einführung und Umsetzung von Wissensmanagement scheinen Folgen zweier Defizite zu sein: erstens mangelnde Wissenstransparenz und zweitens ein einseitiger technologischer Ansatz.

„Natürlich hängen diese Prozesse eng zusammen und deshalb ist es auch sinnvoll, dass diejenigen, die sich vor allem mit dem Vermittlungsprozess von Wissen beschäftigen (Informationsmanagement) auch von Wissensmanagement und von Datenmanagement etwas verstehen und umgekehrt.“ (Capurro, 2007)

Der Informationsmanager behandelt Wissen in dekontextualisierter Form.

Der Wissensmanager ist derjenige, der das vermittelte Wissen einem (erneuten) Verstehens- und/oder Erklärungsprozess unterzieht und sie also rekontextualisiert.

Ein Praktiker, Andy Steele, knowledge management Unilever, definiert Wissen: „... Wissen ist die Fähigkeit Daten und Informationen in Aktionen und Entscheidungen zu transformieren...“ (Steele, 2000)

Der ökonomische Aspekt

Ist Wissen messbar?

„Der Buchdruck eröffnete die Möglichkeit der ökonomischen Bewertung externalisierten Wissens auf der Basis eines Vertrages zwischen Autor und Verleger (copyright/droit d’auteur). Mit dem Aufkommen der Industriegesellschaft im 19. Jahrhundert wuchs die Bedeutung von Wissen als ein Wirtschaftsfaktor neben Kapital, Boden und Arbeit. Nicht nur die Autoren-, sondern vor allem die Erfinderrechte wurden durch Patente geschützt. Doch die Frage, wie das Wissen eines Unternehmens, das nicht patentiert ist, sondern in den Köpfen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, also sowohl implizit.. als auch explizit..., zu managen und (ökonomisch) zu bewerten ist, wurde meistens nicht gestellt oder blieb unbeantwortet.“ (Capurro, 2007)

Die Informationstechnologie und die Entwicklung der digitalen Vermittlung machten die wirtschaftliche Bedeutung von Wissen immer deutlicher.

Erst waren es die wissenschaftlichen Datenbanken, auf die Forschungsabteilungen zugreifen konnten und damit ihren eigenen Aufwand an Zeit und Geld messbar reduzieren konnten.

Es folgten die kommerziellen Datenbankanbieter und die Einführung von EDV-Systemen in Unternehmen.

.....

Das Entstehen des Internet war aus folgenden Gründen ein Quantensprung:

- Dezentrale weltweit vernetzte Informationsanbieter,
- große Speicherkapazitäten,

- die Nutzung des Netzes für Kommunikation (E-Mail) und Datentransfer,
- die Möglichkeiten der multimedialen Aufbereitung von Wissen und schließlich
- die vereinfachte Nutzung dieser Möglichkeiten durch für jeden handhabbare Endgeräte

.....

So stellt sich die Frage nach der wirtschaftlichen Bedeutung von Wissen und seiner Vermittlung in einer digitalisierten und globalisierten Ökonomie anders als im Kontext der Industriegesellschaft.

Es ist nicht mehr die Frage, ob Wissen und Information einen ökonomischen Wert haben oder ob sich der Einsatz von EDV 'lohnt'.

.....

„Diese Frage ist im Rahmen einer volkswirtschaftlichen oder makroökonomischen sowie gesamt menschlichen Betrachtung sehr schwer zu beantworten. Die Digitalisierung von Wissen und seine weltweite Vermittlung im Internet stellen uns auch vor neue politische und kulturelle Herausforderungen, die eine konkrete Auslegung und Anwendung der Menschenrechte – zum Beispiel: Achtung der Menschenwürde, Vertraulichkeit, Chancengleichheit, Recht auf Privatheit, Recht auf freie Meinungsäußerung, Recht auf Beteiligung am kulturellen Leben, Schutz der materiellen und geistigen Arbeit – im Rahmen einer 'sozialen Informationswirtschaft' erfordern.

Eine Reduktion des Menschen auf den 'homo laborans' und des Wissens und seiner Mitteilung auf den zweckrationalen Einsatz für partikulare primär ökonomisch gerichtete Interessen stellt nicht nur eine unzulässige Verkürzung menschlichen Zusammenlebens und -denkens dar, sondern versiegelt eigentlich die Quelle, woraus Kreativität und somit letztlich auch innerbetriebliche Innovation und Wertschöpfung entspringen.“ (Capurro, 2007)

.....

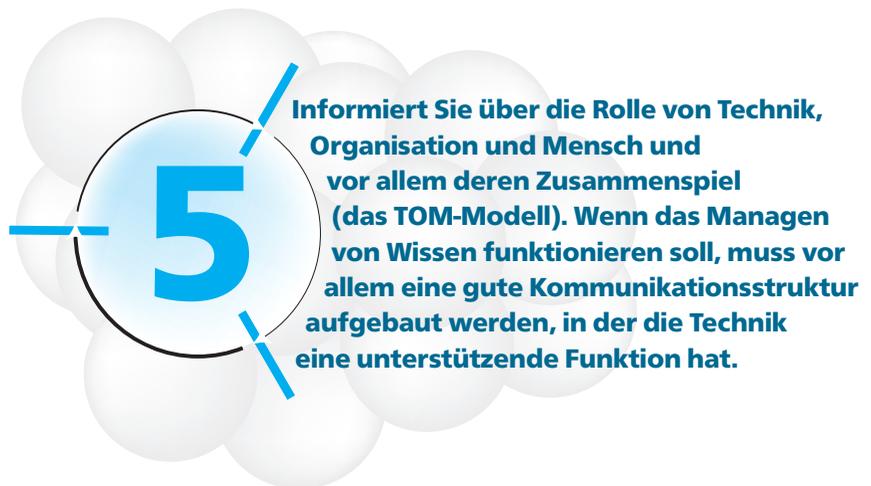
Wissen an sich hat keinen Wert, sondern nur aufgrund seiner Funktion.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht, eingekauft als Produktionsfaktor, ordnet sich Wissen nach klaren Auswahlkriterien zur Erreichung von Organisationszielen in die Gesamtpalette der Produktionsfaktoren ein. Wissen kann immer dann nutzbar gemacht werden, wenn es für die Lösung von Aufgaben entsprechend angewendet wird.

Es ist vergleichbar mit Werkzeugen: Ein Hammer ist nutzlos für die Zahnhygiene, und auch mit der härtesten Zahnbürste lassen sich keine Nägel einschlagen.

Dieser Nutzen, dass Wissen um die richtige Anwendung bzw. Weiterentwicklung und Innovation von Produkten lässt sich messen, siehe dazu das Kapitel zur Wissensbilanz (ab S. 9). Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Wissensträger, die diesen Transfer leisten – durch ihre fachliche *und* soziale Kompetenz, durch die Fähigkeit zu kommunizieren und in Zusammenhängen zu denken, diesen Wert des Wissens erzeugen.

Die Komponenten von Wissensmanagement



Kann man Wissen managen? Nein. – Wissen ist ein kreatives, systemisches, individuelles, kontextgebundenes, der Chaostheorie unterliegendes, sich ständig veränderndes Konstrukt. Wissen als solches kann man nicht managen.

Was gelenkt, koordiniert und angeregt werden muss, sind Menschen und die Bedingungen, unter denen Wissensprozesse stattfinden. Die Aufgabe heißt Prozesse zu initiieren, auszurichten und zu gestalten, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass Wissen ausgetauscht, entwickelt, kommuniziert und bewahrt werden kann.

Wissensmanagement ist die systematische, zielorientierte Anwendung von **Maßnahmen zur Steuerung**, Kontrolle und Unterstützung **von Wissensprozessen** in und über Organisations- bzw. Unternehmensgrenzen hinweg. Ziel ist es, mit bestehendem Wissen Möglichkeiten zu schaffen, neues Wissen zum Zwecke der Verbesserung, Wertschöpfung und Innovation zu erzeugen.

Klassisches Management als organisierendes, strukturierendes, lenkendes Prinzip greift hier zu kurz.

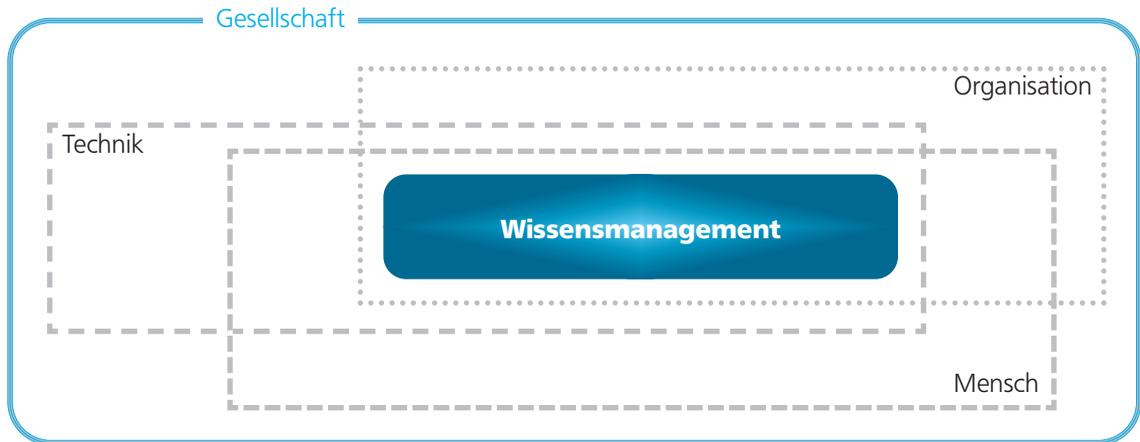
Es gibt keinen generellen Umgang, Weg, Verfahren für Wissensmanagement. Jede Person, Gruppe, Team, Organisation oder Unternehmen muss ihren eigenen Weg zum Wissensmanagement entwickeln.

Wissensmanagement ist eingebettet in gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Wertesysteme und Wahrnehmungen. Sie haben direkten Einfluss auf das persönliche Verständnis von Arbeit, den angenommenen Wert von und den Umgang mit Wissen, den Ansprüchen an die Organisation, die Kommunikation miteinander, um nur einige Aspekte zu nennen.

Schon die kulturelle Bedeutung von Wissensmanagement wird unterschiedlich wahrgenommen. In Europa wird sie vor allen unter dem Fokus des „Messens“ betrachtet, in den USA unter dem Aspekt des „Managens“ und in Japan unter der Perspektive des „Generierens von Wissen“.

Das lässt schon erahnen welche Herausforderung Wissensmanager und Wissensmanagerinnen gestellt werden.

Komponenten des Wissensmanagement

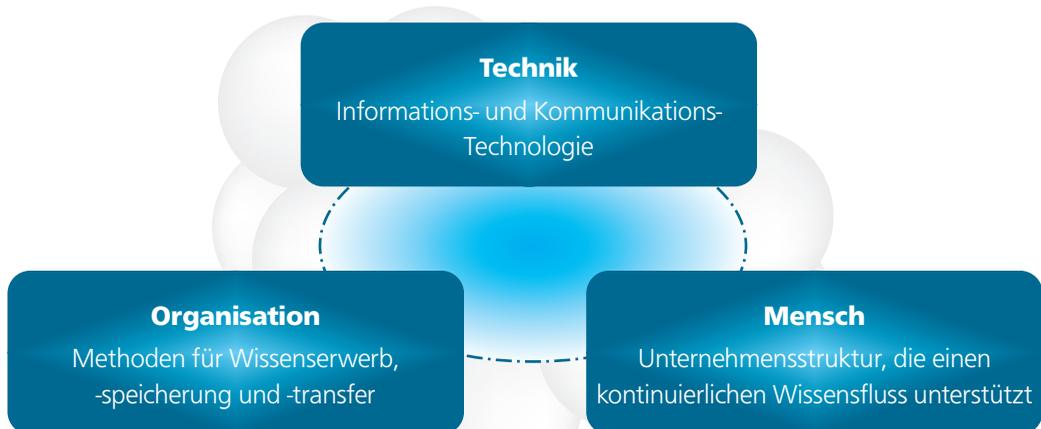


(Bullinger et. al.,1998)

Es geht bei der Einführung von Wissensmanagement nicht ausschließlich um die Implementierung von Datenbanken oder IT-Plattformen. Es geht genauso um Maßnahmen, die den Personalbereich betreffen als auch um organisatorische Aspekte.

Die drei Komponenten, die die grundlegende strategische Ausrichtung der Wissensmanagementprozesse bestimmen, werden in dem TOM-Modell (Technik – Organisation – Mensch) dargestellt.

TOM-Modell



(Bullinger et. al.,1998)

- Technik: Informations- und Kommunikationstechnologien , Datenbanken, Softwarelösungen, Interface (Schnittstellen zwischen Mensch und Gerät, Gerät Software, oder zwischen Software)
- Organisation: Methoden für Wissenserwerb, -speicherung und -transfer, Strukturen, Zuständigkeiten, Prozesse, Wissensmanager
- Mensch: Gestaltung einer Organisationskultur, die kontinuierlichen Wissensfluss unterstützt, Motivation, Kommunikation, Transfer, Nutzen, Anreiz

.....

Je nach Branche und Ausrichtung eines Unternehmens benötigt und erarbeitet es in seinen Geschäftsprozessen vorrangig explizites oder implizites Wissen.

Betrachtet eine Organisation ihre momentanen Gestaltungsspielräume zur Initiierung eines Wissensmanagementprozesses unter den Komponenten Mensch, Technik, Organisation, lassen sich daraus die geeigneten Strategien, Maßnahmen und ersten Schritte im Wissensmanagementprozess ableiten.

TOM-Modell
Kodifizierung- Strategie

Ist das Wissen einer Organisation überwiegend **expliziter Art**, lässt es sich also gut schriftlich erfassen, kodifizieren, definieren und in Schaubildern darstellen, wird voraussichtlich der Schwerpunkt in der Erfassung und zur Verfügungstellung in Datenbanksystemen, Intranet oder Wissenssystemen liegen. Die Technik erhält die stärkste Gewichtung und damit finanziell wie personell die höheren Investitionen.

Die „Komponente Organisation“ hat dann den Schwerpunkt der Analyse der Geschäftsprozesse, deren optische Darstellung und die Beschreibung der einzelnen Arbeitsschritte. Eine solche Aufbereitung des organisationalen Wissens erleichtert das effiziente Abarbeiten der Prozesse und ermöglicht eine schnelle Einarbeitung bei Personalwechseln.

Unter der „Komponente Mensch“ werden verstärkt Schulung und Training zur optimalen Nutzung der angebotenen IT-Wissensplattform angeboten.



(Lucko & Trauner, 2002)

.....

In der ersten Generation des Wissensmanagements wurden IT-Lösungen als der zentrale Bausteine angesehen. Dokumentenmanagement, vor allem Projekt- und Kundendatenbanken, standen im Vordergrund. Vorhandene Dateien wurden verknüpft und nutzerfreundlich gestaltet. Diese Form des Wissens – im eigentlichen Sinne Informationsmanagement – zielte primär auf eine möglichst umfassende Darstellung der vorhandenen Daten und Informationen des organisationalen Wissens. Der enorme Aufwand für Sammlung, Aufbereitung und Speicherung von Wissen stand im Mittelpunkt von Wissensmanagementsystemen. Das vorhandene implizite Wissen sollte in aufwändigen Verfahren umgewandelt und in Datenbanken gesammelt werden. Diese hohen Ansprüchen und die konzeptionelle Ausrichtung führten bisweilen dazu, dass sich die vorhandenen Wissensprobleme eines Unternehmens verstärkten. Es entstanden aufwändige Wissensmanagementlösungen mit unklarem Nutzen, da sie nicht von Wissenszielen gelenkt waren, sondern von dem Bestreben, möglichst viel zu erfassen.

.....

Stellen Sie sich vor, Sie würden eine Datenbank zur Verfügung stellen, in die Mitarbeiter ihr Wissen einspeisen sollen.

Sie wird leer und ungenutzt bleiben, wenn Sie nicht

- die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Zielsetzung miteinbeziehen
- die Benutzungsführung nicht nutzerorientiert aufbereiten

- die Verfahrensweisen nicht bekannt sind und
- niemand informiert ist, was mit dem eingestellten Wissen und den Wissensträgern passieren wird.

.....

Beispiel: Die Firma Siemens entwickelte das Wissensmanagement-Projekt „Siemens-Sharenet“. Eine Wissens-Plattform, über die alle Vertriebsverantwortlichen weltweit ihr Wissen austauschen können.

Nach den ungünstigen Erfahrungen mit einem früheren, in einem top-down-Prozess eingeführten Daten-Management-System, hatte man gelernt und definierte das Projekt neu.

- Bereitstellung der technischen Plattform (Technik)
- Definierte Prozesse zur Erfassung des Wissens nach Projektabschlüssen
- Vereinfachte Eingabemaske zur schnellen Erfassung und Einstellung in das Wissensnetz
- Dezentrale Wissensmanager zur Unterstützung (Organisation)
- Initiierung eines Prozesses zur Bewusstseinsbildung, um die Belegschaft zu motivieren, ihr Wissen einzugeben. (Mensch)

(Döring/Gerndt, 1999)

.....

Technik: technische Plattform; weltweit nutzbar

Organisation: Definition von Prozessen, die Wissen nach Projekten herausfiltern und schnell ins Tool einstellbar machen; dezentrale Wissensmanager zur Unterstützung

Mensch: Bewusstseinsbildung bei allen Beschäftigten zur Motivation Wissen einzubringen.

.....

Neuere IT-Plattformen bieten durch ihre Such- und Filterfunktionen (semantische Agenten, Indexierungen, u.ä.) höheren Nutzen für den Wissensmanagement-Prozess.

TOM - Modell Personalisierungs-Strategie

Methodisch und konzeptionell setzen diese Ansätze intensiv auf den Auf- und Ausbau von Kommunikationsprozessen. Das Herstellen eines Umfeldes, das den direkten Wissensfluss zwischen den Wissensträger und –trägerinnen ermöglicht und die Motivation für gemeinsame Lern- und Produktionsprozesse stärkt. Das sind reale Begegnungsformen wie z.B. Lernforen, Workshops, Patenschaften, Projektteams, wie auch virtuelle Gemeinschaften via Internet bzw. Intranet.

IT-Technologien, Kommunikationsmedien dienen bei dieser Strategie als Werkzeuge, die eine Vernetzung ermöglichen.



(Lucko/Trauner, 2005)

.....

Mit diesem Verständnis löst sich Wissensmanagement von seiner einseitigen Orientierung auf IT-Technologien.

Dennoch bleibt die Informations- und Kommunikationstechnologie eine wichtige Komponente. Ihre Funktion als Speichermedium bleibt erhalten, tritt aber in den Hintergrund zugunsten der Schaffung von Transparenz über die Wissensträger. Suchfunktionen über Schlagworte stehen in Verbindung mit gelben Seiten (Branchenbuch der Experten) oder Wissenslandkarten (Abbildungen des vorhandenen Wissens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) in Verbindung mit Verläufen von Arbeitsprozessen. Damit wird die Aufnahme von Kommunikation erleichtert und betont gewollt. Auch werden die neuen IT-Konzeptionen so gestaltet, dass die Nutzer und Nutzerinnen der Systeme die Informationen, Kontakte und Erfahrungen selbst eingeben und aktuell halten.

Schwerpunkt- entscheidung

Was ist wichtig und vorrangig für die Organisation?

- Das Erfassen aller zugänglichen expliziten Daten und Informationen?
- Die Abbildung der Geschäftsprozesse als Basis der Qualitätssteigerung?
- Kostenreduzierung bei der Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen?



Der Schwerpunkt liegt hier in der **Kodifizierungsstrategie**.

- Sind in unserer Organisation die impliziten Wissensbestände vorrangig?
- Kennen wir Sie?
- Wie bringen wir unsere Belegschaft in die Kommunikation darüber?
- Was davon können wir in welcher Art und Weise zu explizitem Wissen gestalten?
- Bauen wir vorrangig interne Netzwerke zur Verbesserung von Qualität und Effizienz auf?



Dann fällt die Entscheidung für die **Personalisierungsstrategie**.

Diese erste Strategieentscheidung löst unterschiedliche Investitionen, Strategien und Wissensmanagementprozesse aus.

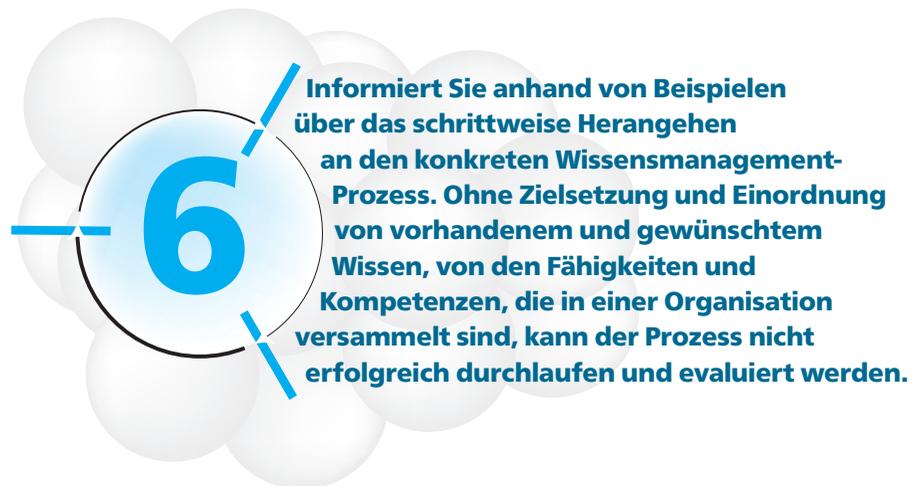
Angelehnt an eine Klassifizierung der Wissensmanagement-Ansätze durch die Universität Halle-Wittenberg gibt diese Zusammenstellung einen hilfreichen Überblick.

Dimension	Technik	Mensch	Organisation
Orientierung	technologieorientiert	personenorientiert	Prozessorientiert; Vermittlung durch Wissensprozesse
Perspektive	kognitiv	Kulturwissenschaftlich, Community (Gemeinschaft)	Soziotechnische Systemgestaltung
Definition von Wissen	Dokumentiertes Wissen, trennbar von Personen	Wissen ausschließlich in den Köpfen von MitarbeiterInnen	Dokumentiertes und Mitarbeiterwissen, eingebettet in Netzwerke und Wissensprozesse
Strategie	Kodifizierung; Wiederverwendung dokumentierten Wissens	Personalisierung; Förderung des Umgangs mit Wissen bei Personen und Gruppen	Vermittlung zwischen Kodifizierung und Personalisierung, Brücken bauen, Barrieren überwinden
Rollen	Autor, Wissens-(basis)- Administrator, Themen- Verantwortlicher	Wissensarbeiter, Experte, Mentor, Community-Manager	Eigner, Manager von Wissensprozessen, Wissenspartner
Aufgaben	Speichern, Freigabe, Verteilen, Verfeinerung, Löschen/Archivieren von Wissen, Akquisition von externem Wissen	Communities gründen, fördern, moderieren, Expertise, Fähigkeiten dokumentieren. Veranstaltungen zur Wissensteilung organisieren	Lern-/Kompetenz-entwick- lungspfade implementieren, Wissenskarten entwickeln, Profile, Portale entwickeln, Wissensprozesse gestalten.

(vgl. Maier, 2006)

Die Einführung von Wissensmanagementprozessen kann nur begleitend zu anderen Strategien, Maßnahmen und Verbesserungsbemühungen stattfinden. Die Prozesse werden Zeit in Anspruch nehmen. Sie sollen die Arbeit der Organisation unterstützen und nicht ausbremsen. Nur so kann auch die Motivation bei allen Beteiligten aufgebaut werden, Wissensziele und -fragen als Ausgangspunkt im Tagesgeschäft wahrzunehmen.

Der Regelkreis Wissensmanagement



6.1 Zielsetzung

Das Modell der Wissensmanagement-Prozesse wurde von Gilbert Probst entwickelt und 1996 veröffentlicht. Unternehmensprobleme werden in Wissensziele übersetzt. Diese zu definierenden Ziele stehen im engen Zusammenhang mit den normativen, strategischen und operativen Unternehmenszielen.

Das als Ziel definierte Wissensthema löst dann innerhalb und außerhalb der Organisation eine Recherche und Erarbeitung des notwendigen Wissens zur Lösung des Problems bzw. zur Erreichung des Zieles aus. Das erarbeitete Wissen fließt in die Geschäftsprozesse ein. Im Rahmen der Evaluation werden zum einen die Zielerreichung überprüft und zum anderen die beschrittenen Wege. Die Evaluationsergebnisse können wieder als generiertes Wissen in das Organisationswissen einfließen.



(Probst/Eppler, 1998/3)

Ohne Zielrahmen ist der Versuch, Wissen zu erfassen, uferlos.

Ohne Ausrichtung auf konkrete Wissensziele ist die Suche nach neuem Wissen sinnlos, nicht zuordenbar und unendlich.

Der wichtigste Wissensfilter ist eine klare Zieldefinition anhand dieser drei Zielebenen:

.....

normative Ziele	unternehmenspolitische Vision unternehmenskulturelle Aspekte
strategische Ziele	langfristige Programme der Vision
operative Ziele	Umsetzung der strategischen Ziele in den täglichen Unternehmens- / Organisationsaktivitäten

.....

Normative Ziele

umfassen die Ebene der grundlegenden unternehmenspolitischen Vision sowie die unternehmenskulturellen Aspekte.

Sie setzen die Rahmendaten für die Existenz der Organisation. Sie schaffen die Voraussetzung für wissensorientierte Ziele in den strategischen und operativen Bereichen.

-
- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?
 - Welches Selbstverständnis leitet uns?
 - Welches Wissen ist für den Geschäftserfolg entscheidend?
 - Wie gehen wir mit Wissen um?
 - Welchen Wert stellt es für uns dar?
-

Die normativen Ziele erfordern vom Top-Management die Verinnerlichung einer wissensbewussten Unternehmenskultur.

Das Verständnis von Wissensmanagement als integratives Modell aller Managementaktivitäten muss in einer Organisation verankert sein und in allen Entscheidungen aktiv und engagiert mitgetragen werden.

Wissensmanagement ist als eine Quelle von Wachstum und Gewinn zu verstehen und zu kommunizieren.

Aus den normativen Unternehmenszielen leiten sich die **normativen Wissensziele** ab. Sie sind eine Richtungsanzeige, in die die Lernbestrebungen einer Organisation gehen sollen.

Beispiel :  **Die Firma 3M** (Minnesota Mining and Manufacturing)

Die Unternehmensleitung von 3M erkannte, dass die Unternehmenskultur einen entscheidenden Einfluss auf die Innovationseffizienz hat.

Ein normatives Unternehmensziel lautet:

- Wir sehen Wissen als zentrales Element unserer Wertschöpfung und unseres Erfolges an.

Die daraus abgeleiteten normativen Wissensziele für das Innovationsmanagement lauten:

- Wir fördern eine Politik des Vertrauens, der Offenheit und der Fehlertoleranz, um die Beschäftigten zum Ausschöpfen von Freiräumen und zum Ausprobieren von Neuem zu ermutigen.
- Jede und jeder hat das Recht, 15 Prozent der Arbeitszeit auf Projekte außerhalb des eigentlichen Aufgabengebietes zu verwenden.

.....

Für das Management von 3M wurden 10 Regeln aufgestellt, die das Innovationsklima fördern sollen.

- 1 Schaffen Sie Denkfüräume für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
- 2 Heben Sie Denkverbote auf
- 3 Erlauben Sie Fehler
- 4 Würdigen Sie Innovationsleistung
- 5 Fördern Sie intensive Kommunikation
- 6 Werden Sie Coach für Innovationen
- 7 Beziehen Sie wichtige Kunden ein
- 8 Innovationen können aus vielen Quellen kommen
- 9 Produkte gehören dem Vertriebsbereich – Technologien dem gesamten Unternehmen
- 10 Rechnen Sie mit Innovationshürden

.....

(Probst et. al., 2006)

Strategische Ziele

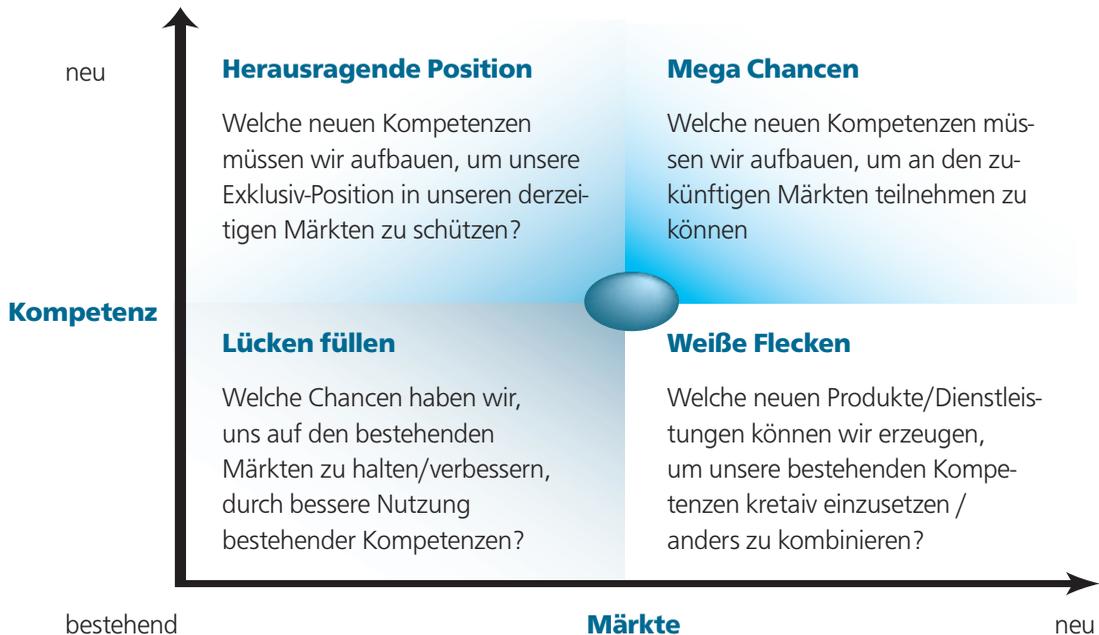
leiten sich aus den normativen Zielen ab.

Für ein strategisch sinnvolles Wissensmanagement eignet sich das klassische Instrument in der Betriebswirtschaft, die Portfolio-Analyse. Damit können weiße Flecken und Chancen auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation herausgearbeitet und in einem Wissensportfolio abgebildet werden.

Diese Portfolio-Analyse kann z.B. auch auf der Team-/Abteilungsebene durchgeführt werden. Die Portfolio-Analyse auf der persönlichen Ebene bildet das Wissen einer einzelnen Beschäftigten ab und ordnet das in die strategische Wissensnutzung ein.

Ebene 1: Wissensportfolio auf der Organisationsebene

Die Fragen zur Zielentwicklung ergeben sich aus der Gegenüberstellung von Kompetenzen und Märkten in ihrer bestehenden und zukünftigen Form.



Die Beantwortung der vier Fragen öffnet wertungsfrei den Raum zur Entwicklung und Positionierung der Organisation in bestehenden oder neuen Märkten, sowie zur optimalen Nutzung der bestehenden oder zum Ausbau neuer Kompetenzen.

Geht es um die Optimierung vorhandenen Wissen und die Stärkung der momentanen Marktsituation? Welche Lücken können wir füllen? Ist der Service auszubauen? Müssen wir präserter werden? ...

Wollen wir in den bestehenden Märkten bleiben, aber mit verbesserten Kompetenzen unsere Position im Vergleich zu unseren Mitbewerbern ausbauen? Welche sind das aus Kundensicht? Welche aus Sicht der Produktentwicklung? Sind unsere Dienstleistungen anders zu bündeln? ...

Welche Märkte und Bedürfnisse könnte es in Zukunft geben? Wo wird die Kaufkraft liegen? Können wir unser Wissen nutzen, um für diese Märkte Leistungen zu entwickeln? Was müssten wir wissen, um die Bedürfnisse dieses Marktes zu befriedigen?

Mit dem Wissen, das wir haben – können wir da nicht noch andere Dienstleistungen oder Produkte entwickeln? Was sind „Abfallprodukte“ unserer heutigen Leistungspalette? Welcher Markt würde sich dafür interessieren?

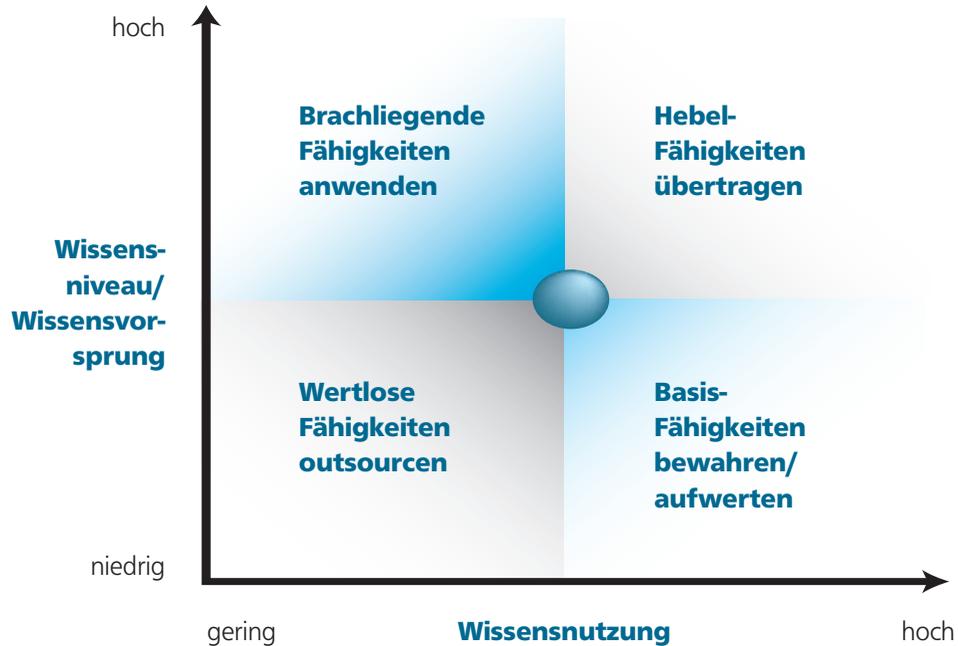
Die daraus entwickelten **strategischen Wissensziele** definieren die Geschäftsziele, beispielsweise Prozessverbesserungen, Marktführerschaft, Transparenz von Potenzialen, Kunden bzw, Mitgliederzufriedenheit.

Sie führen zur Erkennbarkeit von Problemfeldern und schärfen den Blick für die in Zukunft notwendigen Kompetenzen.

So ergeben sich Wissensbedarf und Wissensziele.

Ebene 2: Wissensportfolio auf der Teamebene

Auf der Abteilungs-/Teamebene hilft das Wissens-Portfolio, das Wissensniveau im Vergleich zu Mitbewerbern im Markt und die aktuelle interne Nutzung der organisationalen Fähigkeiten abzubilden.



Wertlose Fähigkeiten outsourcen

Fähigkeiten mit geringem Wissensvorsprung und geringer Nutzung bieten sich zur Auslagerung an.

Das heißt nicht, dass sie an sich wertlos sind. Sie bieten nur keinen Wettbewerbsvorteil und unterstützen keine höherwertigen Fähigkeiten. Betriebswirtschaftliche Überlegungen führen direkt zu der Überlegung, ob die damit Beschäftigten nicht nutzbringender eingesetzt werden können.

**Basis-
Fähigkeiten
bewahren/
aufwerten**

Basisfähigkeiten bieten zwar keinen Wissensvorsprung, werden aber häufig genutzt und sind Grundlage vieler Abläufe und Tätigkeiten. Strategische Wissensziele definieren, welche Basisfähigkeiten erhalten, ausgegliedert und welche durch Verbesserung im Wissensniveau angehoben werden können.

**Brachliegende
Fähigkeiten
anwenden**

Wissen, Fähigkeiten, die einen hohen Wissensvorsprung bieten, werden in der eigenen Organisation nicht realisiert bzw. wahrgenommen oder nicht genutzt. Hier aktiv zu werden, birgt den größten Nutzen.

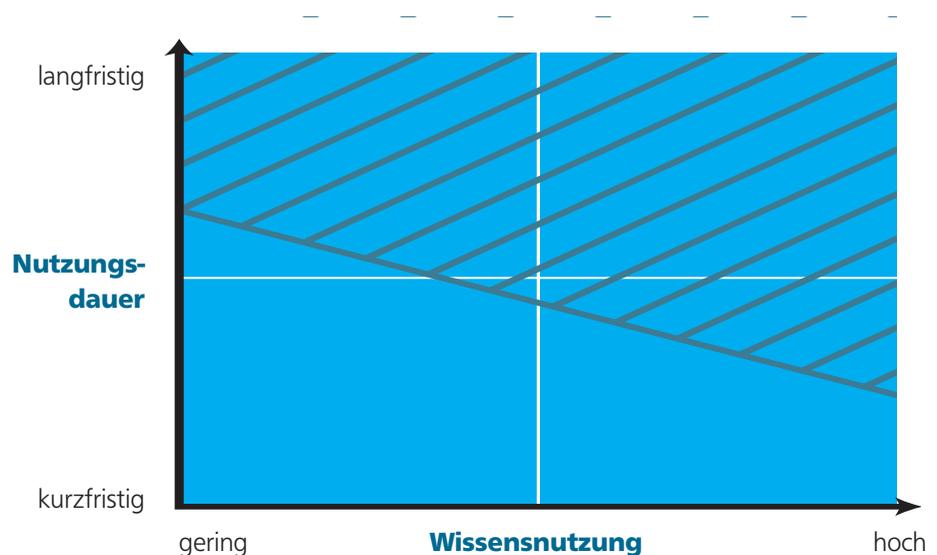
**Hebel-
Fähigkeiten
übertragen**

Diese Fähigkeiten werden gewinnbringend eingesetzt. Diese Fähigkeiten gilt es zu übertragen. Sind sie in anderen Bereichen einsetzbar, in anderen Märkten? Ist das Wissen an Andere in der Organisation weiterzugeben?

Ebene 3: Wissensportfolio auf der persönlichen Ebene

Welches Wissen wird aufgrund welcher Aufgaben und welcher Ziele wann benötigt?

Das kann in einem individuellen Wissens-Portfolio abgebildet werden.



- Welches Wissen habe ich?
- Ist es kurzlebig oder nicht?
- Ist es in meinem Arbeitsfeld kurzfristig nutzbar oder eher langfristig?
- Kann ich es oft einsetzen oder eher selten?

.....

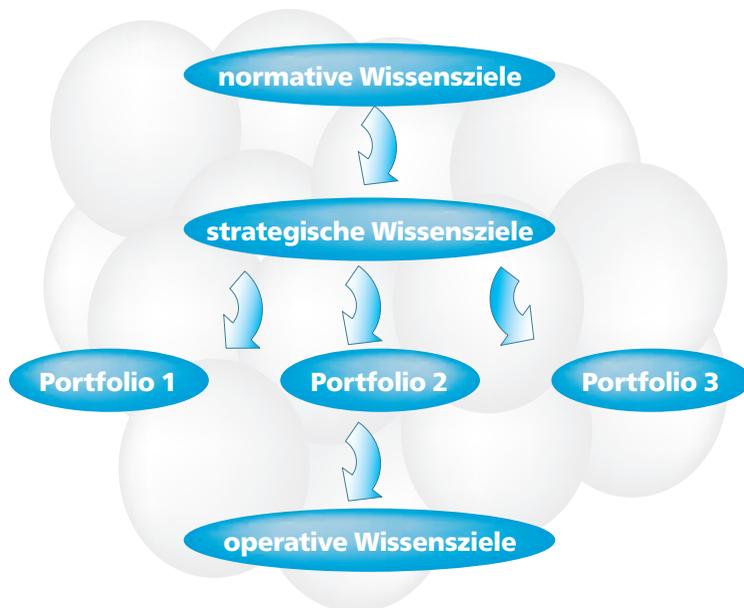
Dieses Portfolio kann man sich persönlich visualisieren, zur Ortung der eigenen Position in der Organisation, zum eigenen Weiterbildungsprozess oder zur beruflichen Planung. Benennen Sie Ihre Wissensgebiete und ordnen sie diese analog dieser Grafik ein. Der schraffierte Anteil zeigt den Wissensanteil auf, der einen hohen Nutzungsgrad und eine tendenziell langfristige Anwendung findet.

Das persönliche Wissensportfolio eignet sich sowohl für die Personalentwicklung, um Fähigkeiten optimal einzusetzen oder zu fördern, als auch, um sich **persönliche Wissensziele** zu stecken.

Operative Ziele

brechen die normativen und strategischen Ziele herunter auf operationalisierbare Teilziele.

Sie sind die Vorgaben, Maßstäbe, Handlungsrahmen für die praktische Umsetzung in die Produktions- und Herstellungsverläufen.



Praxisbeispiel

Gehen wir von einem konkreten Beispiel aus:

Ein Beratungsunternehmen will sich um Großprojekte im E-Business-Bereich bewerben. Um kompetent im Markt auftreten zu können, soll das entsprechende Wissen aufgebaut werden. Festgelegtes Ziel: „Wir wollen die Fähigkeit, E-Business-Plattformen zu projektieren, bis zum III. Quartal aufgebaut haben“ (Lucko & Trauner, 2002)

Das **normative Wissensziel** mit seiner Verankerung im Leitbild ist in unserem Beispiel:

„Das Wissen unserer Organisation stellt den größten Wert im Unternehmen dar und steht im Mittelpunkt unserer Aktivitäten. Wir wollen das Wissen und die Erfahrung unserer Belegschaft zum Vorteil unserer Kunden gezielt nutzen. Wir verstehen uns als internationales Netzwerk von Experten, in das jeder Wissen gibt und nimmt. Geheimhaltungsregeln: wir verpflichten unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Verschwiegenheit über kundenbezogene Daten.“

Was heißt das in der Konsequenz?

Jedes Wissen, jede Erfahrung muss, gleichgültig, wer der/die Wissens-träger/in ist, wahrgenommen und geachtet werden. Es kann unabhängig von der Hierarchiestruktur in die Lösung des Problems, die Zielerreichung einfließen. Jede/r muss gleichberechtigt Zugriff zum relevanten Wissen der Organisation haben, um an der Lösung mitarbeiten zu können.

Für die Lösung relevantes Wissen bedeutet aber auch, dass nicht jeder Zugriff auf alles Wissen hat.

Nicht jedes Wissen und jede Information darf eine Organisation beliebig verlassen, z.B. Patentwissen, Personaldaten, Finanzdaten, Kundendaten, um nur einige zu nennen. Es gibt Geheimhaltungsstufen, die zum Bestand der Organisation beitragen. Insofern wird Wissenszugang in bestimmten Bereichen hierarchisiert bleiben müssen.

Aus diesem normativen Ziel leiten sich nun in unserem Praxisbeispiel die strategischen und aus diesen die operativen Ziele ab.

Strategische Wissensziele definieren mittel- und langfristige Programme zur Erreichung der Vision der Organisation, der normativen Ziele.

.....

Beispiel für ein abgeleitetes strategisches Ziel:

„Bis zum Jahr XY ist unser Beratungsunternehmen Kernkompetenzführer im Bereich E-Business. Wir bauen bis zum Jahr XY unsere Fähigkeit, in im Bereich Strategieentwicklung so aus, dass wir Projekte ohne Einkauf externer Beratungsleistung umsetzen können.“

.....

Beispiele für daraus abgeleitete **operative Ziele**:

Pro Jahr werden 20 Best-practice-Beispiele in die Datenbank eingestellt.

Bis zum Jahresende werden die Fähigkeiten der Mitarbeiterin im Bereich Präsentationstechnik, Excel und Englisch aufgebaut.

Jede/r Mitarbeiter/in gibt im Seminar erlerntes Wissen an die Kollegen weiter.

Nach jedem Projekt werden Erfahrungsberichte anhand standardisierter Prozesse weitergegeben.

.....

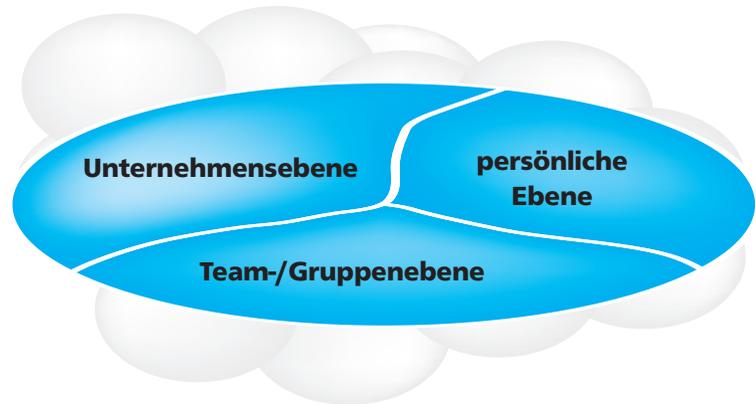
Idealerweise sollten die Wissensziele der drei Zielebenen gut aufeinander abgestimmt sein, dann können sie gemeinsam zur Erreichung der jeweiligen Organisationsziele beitragen. Wichtig ist: Auf allen Zielebenen kann ein Wissensmanagementprozess initiiert werden. Entscheidend ist, was dient den Organisationszielen?

Wie macht man eine Sache am besten?

Diese Frage stellt sich beim Bedienen einer Maschine, beim Beraten eines Kunden, beim Entwickeln eines Produktes genauso, wie bei der Frage, wer wird eingestellt, in welche Richtung entwickelt sich die Organisation, welche Dienstleistungen sollten in Zukunft angeboten werden?

Wissensziele und Organisationsebenen

Wissensziele richten die gesamten Anstrengungen der Ebenen einer Organisation aus.



Gleichzeitig ist Wissen als Ressource aber auch das integrative Moment, wenn es als Konzept im Mittelpunkt aller unternehmerischen Planungen und Aktivitäten steht.

Auch hier ist unter dem Nutzenaspekt zu entscheiden, auf welcher Ebene Wissensmanagementprozesse sinnvollerweise initiiert werden bzw. wie diese Prozesse zu koordinieren sind.

Praxisbeispiel ▶

Die Abteilung Unternehmensentwicklung, die Abteilung strategische Planung und die Abteilung EDV-Organisation greifen auf der **organisationalen Ebene** ein. Beispiele sind Reengineering-Prozesse, Einführung von lean management, Entwicklung Arbeitszeitmodelle zur Auslastung etc.

Maßnahmen des Personalmanagements setzen auf der **persönlichen** und der **Teamebene** an. Beispiele sind Schulungen, Training, Coaching, Laufbahnplanungen etc.

Das vorgegebene Ziel könnte lauten:

- Verkürzung der Projektierungsdauer (Konzeptionierung, Planung, Kalkulation, Angebot) im Bereich Sondermaschinenbau um 20%.

Ein vorheriger Austausch zwischen den verschiedenen Managementbereichen fand bisher eher punktuell statt.

Jeder Bereich entwickelte Lösungsansätze und versuchte sie über seine Arbeitsbereiche umzusetzen.

Wissensmanagement stellt ein Wissensziel **zentral** in den Raum der Organisation.

.....

Alle Bereiche, die durch diese Zielstellung an einer Lösung beteiligt sind, müssen miteinander in Kommunikation treten.

- Was bedeutet diese Zielsetzung aus der Perspektive?
- Welchen Beitrag kann wer dazu leisten?
- Sind alle einbezogen, die Wissen dazu einbringen können usw.?

Maßnahmen leiten sich aber erst aus diesem Wissensziel ab, wenn Wissensidentifikation (siehe S. 60ff) in allen betroffenen Bereichen erfolgt ist. Wissen zur Lösung dieser Frage findet sich in allen Ebenen, verschiedenen Abteilungen, bei Mitarbeitern, die in irgendeiner Form von der Umsetzung betroffen sind.

.....

Selektives Wissensmanagement

Damit führt das Konzept von Wissensmanagement als Brückenfunktion über Organisationsebenen, Kompetenzbereichen, Abteilungsdenken usw. zu einem integrativen Ansatz.

Die Erfahrungen vieler kleiner und mittlerer Unternehmen, Organisationen und öffentlicher Verwaltungen zeigen auf, dass die zweite Generation von Wissensmanagementansätzen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Sie setzt auf einen **pragmatischen und selektiven Umgang mit der Ressource Wissen**. Es geht nicht mehr darum, „alles“ erst einmal zu erfassen, sondern, das, was im Verlauf der Lösung von Wissenszielen erarbeitet und als relevant betrachtet wird, aufzunehmen.

Ein solches Wissensmanagementsystem verfügt insofern über funktionstüchtige Abwehrmechanismen, die die potenziellen Wissensnutzer/innen vor einer unangemessenen Überforderung durch „unwichtiges“ Wissen schützt.

Erst wenn alles zu diesem Ziel vorhandene Wissen der Gesamtorganisation identifiziert ist, geordnet und ausgetauscht wurde, kann der weitere Ablauf der Arbeitsschritte erfolgen.

- Was wissen wir nun mehr, besser als vorher?
- Welche Veränderungen können wir mit bestehendem Wissen umsetzen?
- Welche Maßnahmen sind darüber hinaus notwendig?
- Ist es notwendig, weiteres Wissen zu generieren? usw.

.....

Wissensmanagement berührt die

- **strategische Managementebene**

langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Entwicklung organisationaler Fähigkeiten, ebenso wie die

- **Ebene des operativen Managements**

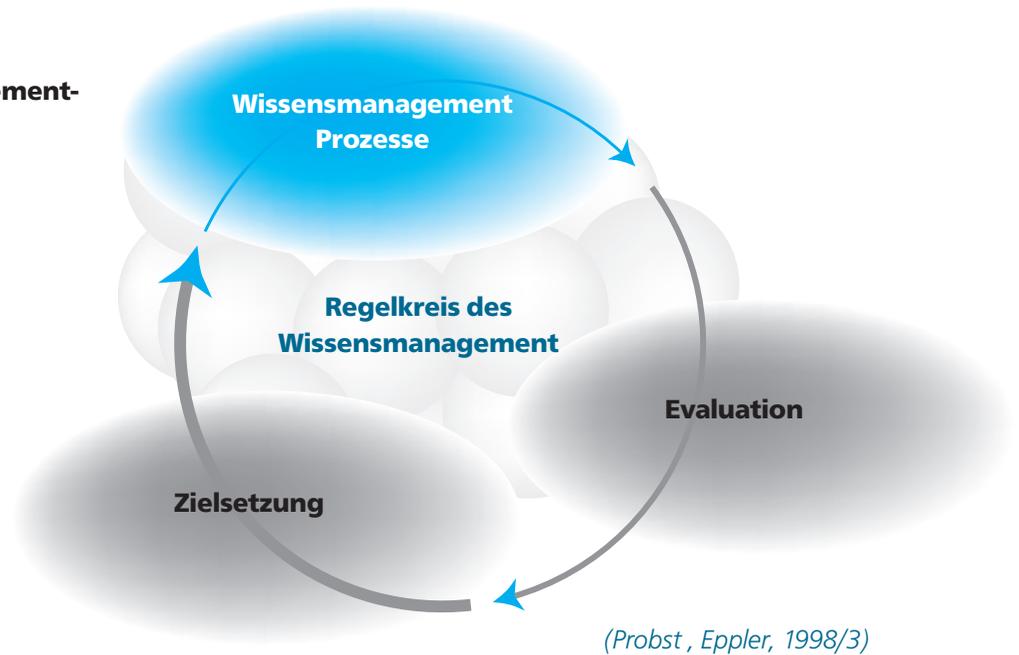
Maßnahmen und Aktivitäten zur Erreichung der strategischen Rahmenvorgaben.

.....

Damit sichert Wissensmanagement die Anschlussmöglichkeiten an alternative Managementansätze, beispielsweise Total Quality Management (TQM), lean management, reengineering, Kontinuierliche Verbesserung-Prozesse (KVP), KAIZEN, u.v.a.m.

Es stellt die zielorientierten Steuerungsmöglichkeiten in den Vordergrund: Die Aufgabe des Wissensmanagements liegt in der Entwicklung von Auswahlkriterien im Wissensmanagement-Prozess, die eine Konzentration auf das für die Organisation relevante Wissen ermöglichen.

6.2 Wissensmanagementprozess



Dieser Teil des Regelkreises Wissensmanagement ist vor allem an die Zertifizierungs-Methoden angelehnt, aber auch an das Qualitätsmanagement.

Es erarbeitet bzw. identifiziert Wissen und Wissensbedarf entlang der Work-flows, der Arbeitsabläufe, der Wertschöpfungsketten.

Sie werden analysiert und in Wissensbestandteile zerlegt. Das explizite Wissen wird erfasst und veranschaulicht, Wissenslücken aufgezeigt.

.....

Die Leitfrage lautet:

Welche Tätigkeit wird von welcher Stelle mit welchen Hilfsmitteln wie optimal ausgeführt?

.....

Mit Hilfe der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) werden diese visualisierten Abläufe verknüpft mit den zum Arbeitsschritt gehörigen Formularen, Informationen, Experten, Links, best practice Berichten, Verbesserungshinweisen usw.

Der Nutzer kann anhand des dargestellten Arbeitsablaufes (workflow) die Arbeitsschritte abarbeiten und bei Bedarf über die Verknüpfungen die benötigten Hilfen direkt abrufen.

Vertiefungshinweis

Zu diesem sehr pragmatischen Wissensmanagementansatz gibt es ein Forschungsprojekt für KMU (Klein- und Mittelstands-Unternehmen) der RW TH Aachen mit einem IKT-Projekt ProWim (Prozessorientiertes Wissensmanagement) auf der Basis von MS ProVisio (Prozess Design).

Die IKT-Systeme ermöglichen die laufende Ergänzung und Überarbeitung des workflows und der dahinterliegenden Informationen und Kontakte durch die Nutzerin.

Es fließt also laufend generiertes Wissen aus dem workflow, dem Fachwissen und dem Prozesswissen ein.

.....

Der Durchlauf eines Wissensmanagementprozesses stellt sich vereinfacht ausgedrückt so dar:

Ausgehend vom gesetzten Wissensziel, stelle ich fest, was ich zur Erreichung des Zieles an Wissen habe und was mir an Wissen fehlt.

Dieses fehlende Wissen ist zu besorgen und mit denjenigen zu teilen, die mit mir an dem Wissensziel arbeiten. Es ist dann zur Zielerreichung anzuwenden und umzusetzen.

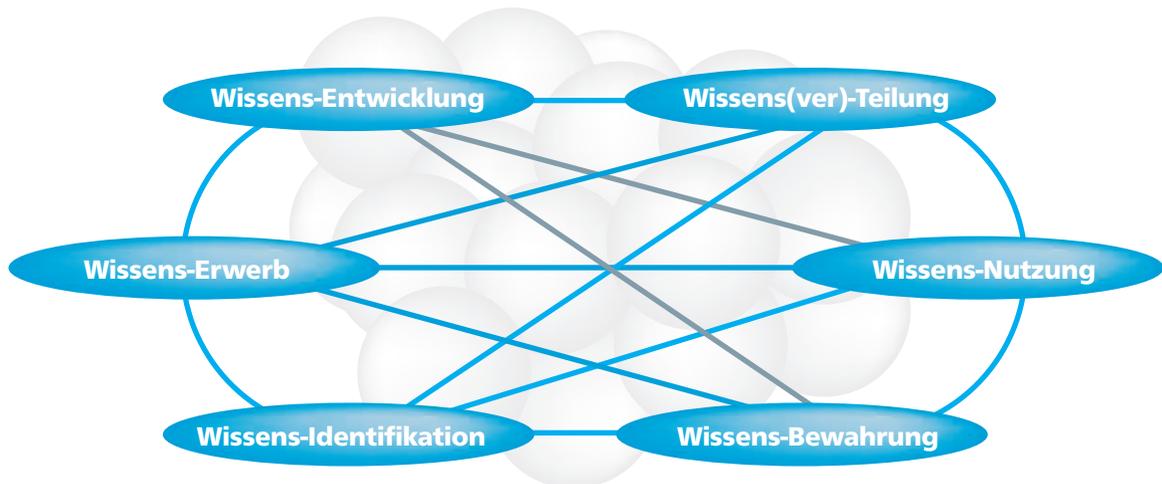
Diesen Prozess durchlaufen wir täglich in unseren Denk- und Arbeitsprozessen mehr oder weniger bewusst.

Unter Berücksichtigung der arbeitsteiligen Aufgabenanteile und allem, was wir zur Entstehung von Wissen schon erfahren haben, stellt sich Wissensmanagement aber doch noch etwas komplexer dar.

.....

Die Prozesskategorien

In der überarbeiteten Fassung seines Modells verfeinert G. Probst et.al. das Modell der Prozesskategorien.



(Probst et. al., 2006)

Wissensidentifikation	Transparenz über internes und externes vorhandenes Wissen, sowie verschiedene Formen der Kodifizierung, Dokumentation und Speicherung
Wissenserwerb	Prozesse der externen Beschaffung von relevantem Wissen, Einbindung externer personaler und technischer Netzwerke
Wissensentwicklung	gemeinsame Wissenskonstruktion in der Organisation, Einrichten von Wissensressourcen, Schaffung interner personaler und technischer Netzwerke
Wissensverteilung	Methoden, explizites und implizites Wissen verfügbar zu halten, zu teilen, zu vermitteln mittels IKT und personaler wissensorientierter Kooperation
Wissensnutzung	Abbau von Nutzungsbarrieren, Aufbau von Motivation, neues und fremdes Wissen anzuwenden, Umsetzung von Wissen in Entscheidungen und Handlungen, sowie Umwandlung von Wissen in Produkte und Dienstleistungen.
Wissensbewahrung	Sicherung und Aktualisierung von Wissen und Bindung von Wissensträgern an die Organisation.

.....

Wissensidentifikation

Man kann nicht alles wissen, aber man sollte wissen, wo man etwas suchen und finden kann. Wissen explodiert und verzweigt sich in immer detailliertere Bereiche. Man kann leicht den Überblick verlieren. Wer im Wissenswettbewerb erfolgreich sein will, der sollte sich schnell einen Überblick verschaffen können.

Den größten Fundus bietet unsere eigene Organisation. Das Ziel der Wissensidentifikation ist die Transparenz über vorhandenes Wissen in der Organisation und ihrem direkten Umfeld.

.....

Spätestens hier fällt der klassische Satz dieser jungen Disziplin:

„Wenn wir nur wüssten, was wir alles wissen...“

- Wissen Sie, wo welches Wissen in Ihrer Organisationsstruktur verankert ist?
- Wissen Sie, wie viele Projekte in Ihrer Organisation parallel laufen und womit sie sich beschäftigen?
- Wissen Sie, wie die einzelnen Schritte Ihrer jeweiligen Geschäftsprozesse optimal abgearbeitet werden?
- Wissen Sie, welche internen und externen Experten Wissen zu kritischen, erfolgsrelevanten Themen haben?

.....

Das Modell des Wissensmanagements setzt hier mit dem grundsätzlichen Aufspüren und dem möglichst umfangreichen Erfassung von Wissen an. Transparenz über intern und extern vorhandenes Wissen stellt sich nicht automatisch ein.

Transparenz muss organisatorisch unterstützt werden.

Die für die Organisation wichtige **Wissensfelder** müssen definiert und mit den beschlossenen normativen und strategischen Wissenszielen abgeglichen werden. Sie können abgeleitet sein aus den Geschäftsprozessen der Organisation, aus ihren Strukturen und Regeln oder aus dem individuellen Wissensbestand der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Wissen ist an den unterschiedlichsten Stellen oder eben überhaupt nicht dokumentiert. Es ist ohne Systematik irgendwo vorhanden, nach unterschiedlichsten Strukturen abgelegt, z.B. in diversen Schreibtischen, nach unterschiedlichen Abteilungsvorgaben oder ganz ohne Vernetzung in der Organisation, z.B. als Literatur, von der niemand weiß, dass sie vorhanden ist.

Mögliche Wissensquellen von Unternehmen und Organisationen, die Sie noch ergänzen können

- Präsentationen
- Klausurergebnisse
- Regelkommunikation, wie Personalgespräche, Wochenmeeting etc.
- Reviews von abgewickelten Projekten, Kampagnen, Aufträgen, Erfahrungsberichte
- Seminarunterlagen,
- Technologie- oder Verfahrens-Kolloquien
- Messen
- Vorträge
- Monitoring-Berichten
- Organisationshandbücher
- Qualitätshandbuch, Zertifizierungsunterlagen
- Themenspeicher
- Interne Publikationen
- Patente
- High Tech Reports
- Intranet
- Internet
- Think tanks
- Auditberichte
- Gutachterberichte
- Expertisen
- Interaktive Demos
- Berichte der Forschungs- und Entwicklungsbereiche
- Kundenkontakte, -wünsche, -beschwerden- und -rückmeldungen
- Datenblätter von Lieferanten
- Patenschaften für neue Mitarbeiter
- Wahrnehmungen neuer Mitarbeiter, freier Mitarbeiter oder Praktikanten
- Sekretariats-Kommunikation als Drehscheibe für interne und externe Informationen
- Hospitationen
- Kaffeeküche, Raucherzimmer, Flurfunk

.....

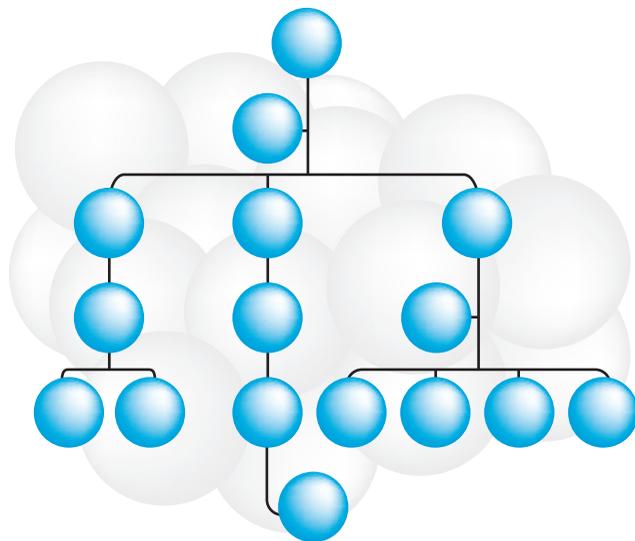
Wissen der Organisation

Das in einer Organisation gesammelte Wissen lässt sich konkret in den Suchfeldern

- Strukturen und Regeln der Organisation,
- kollektives Wissen und
- individuelles Wissen finden.

.....

Ein Organigramm kann beispielsweise viel über die Strukturen und Regeln einer Organisation aussagen.



Wissenspotenziale des Organigramms können aus konkreten Fragestellungen abgeleitet werden:

- Welche Abteilungen, Ressorts gibt es?
- Welche Zusammenhänge und Abhängigkeiten bestehen zwischen ihnen?
- Wie sind die Kompetenzen verteilt und abgegrenzt?
- Wo wird auf gemeinsame Informationen, Personen, Verfahrensweisen zugegriffen?
- Auf welche Technik, Software, Maschinen, Material wird zugegriffen?
- Wie finden Abstimmungsprozesse statt?

.....

Kollektives Wissen

Wissenspotenziale, die sich aus Prozessen und Geschäftsabläufen einer Organisation ableiten, lassen sich z.B. in dieser Ablaufkette darstellen.

.....



Um diese Geschäftsprozesse umzusetzen, bedarf es

- des Basiswissens, über das alle Mitarbeiter verfügen sollten,
 - des Spezialwissens von Expertinnen,
 - des für den Prozess relevanten Wissens,
 - des Zukunftswissens, das die notwendigen Innovationen ermöglicht, und
 - des nice-to-know-Wissens, Prozessumfeld-Wissen, dessen Einsatz und Nutzen z.Zt. noch nicht erkennbar ist.
-

Beispiel eines Geschäftsprozesses

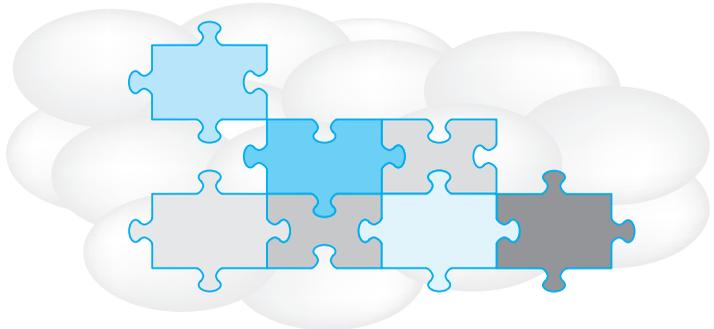


Jeder Baustein kann in seine einzelnen Arbeitsschritte untergliedert und abgebildet werden. Jede Mitarbeiterin kann sich über diese Darstellung über den nächsten notwendigen Arbeitsschritt informieren oder potenzielle Verbesserungsmöglichkeiten erkennen.

.....

Individuelles Wissen

Das Wissen der Organisationsmitglieder ist in den Köpfen der Menschen gespeichert. Ihre Aufgaben und Tätigkeiten in der Organisation können bspw. anhand von **Arbeitsfeldern** beschrieben und wie ein Puzzle miteinander verknüpft werden.



Die Arbeitsfelder beschreiben, welche Aufgabenstellungen hier zu bewältigen sind:

- Welche Personen sind hier schon tätig?
- Wie sieht deren Profil aus?
- Was wissen wir über ihre Fähigkeiten, Ausbildungen, Talente, Erfahrungen?
- Welche dieser Fähigkeiten werden eingesetzt, welche nicht?

Dieses Wissen kann abgefragt werden: Wer macht was?

.....

Das individuelle Wissen einer Person und ihre persönlichen Fähigkeiten können durch die vorhandenen Informationen aus den Personaldaten aufgelistet und bei der Wissensidentifikation verfeinert werden:



.....

Zu jeder und jedem Beschäftigten können Kriterien zu den definierten Wissensfeldern erfasst werden, die sich aus den Bewerbungsunterlagen, Lebensläufen, Arbeitsplatzbeschreibungen entwickeln lassen. Weitergehende Informationen können durch Interviewbögen ergänzt werden.

Solche Maßnahmen machen jedoch nur dann Sinn, wenn der Nutzen erkennbar ist und die Zielebenen bekannt sind. Bei entsprechend großen Betrieben ist die Mitarbeit des Betriebsrats bei der Entwicklung von Instrumenten für die „Kartierung“ des Wissens unerlässlich, da sie zum einen die Akzeptanz von Wissensmanagementprozessen erhöht, zum anderen Wissenslücken deckt, die bei der prozess- und strukturbasierenden Darstellung nicht erkannt werden.

.....

Der nachfolgende **Interviewbogen** stellt nur ein Beispiel dar und muss der jeweiligen Organisation angepasst werden.



**Werden erhoben über
strukturiertes Interview**

Wissensfeld	Ausprägung	Verfügbarkeit		Aktualität		<i>Name Interviewer</i>
		implizit	explizit	aktuell	überarbeiten	<i>Bemerkungen</i>
xy	100/75/50/25/0					
Persönliche Fähigkeiten Ausbildung Soziale Kompetenz Methodenkompetenz						
Allgemeinwissen ...						
Fachwissen ...						<i>Einschalten des Betriebsrats</i>
Managementwissen ...						

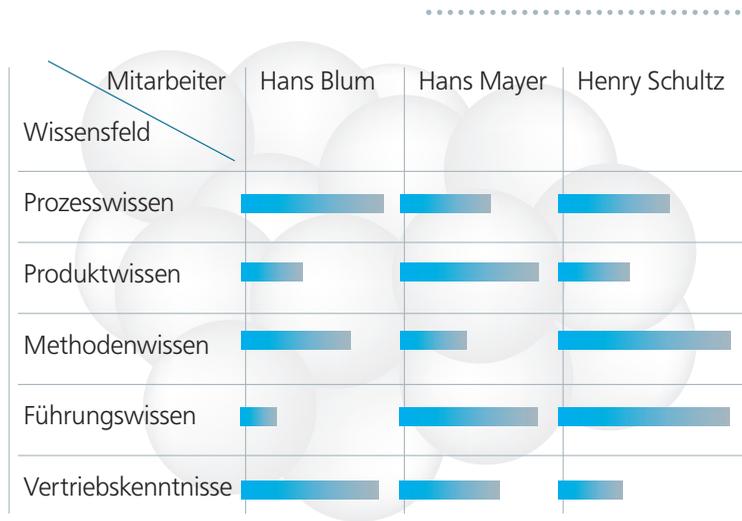
In diesem Beispiel-Interviewbogen sind einige Wissensfelder grob angerissen.

Für die Erfassung des Ausprägungsgrades müssen vorher Kriterien festgelegt werden, woran sich z.B. 100% darstellen. Ist dieses Wissen eher explizit oder implizit oder lässt es sich zu explizitem Wissen umformen? Ist der Wissenstand der Person zu diesem Wissensfeld auf einem aktuellen Stand, oder muss es überarbeitet bzw. aktualisiert werden?

Eine Erfassung des Wissenstandes der Belegschaft einer Organisation zeigt den Wert des „Humankapitals“ auf. Die zu entwickelnden Bewertungskriterien können sich dann in einer Wissensbilanz niederschlagen.

Das Instrument des strukturierten Interviewbogens macht es bis zu einem gewissen Grad möglich, auch das schwer (er-)fassbare implizite Wissen in einer Organisation abzubilden.

Diese Interviewbögen lassen sich auch zu einer personalisierten Wissens-
topographie umgestalten.



Ein solcher Überblick zeigt z.B. auf:

- welche Möglichkeiten in der Teamzusammensetzung umsetzbar sind;
- welche Aufgaben sich für die Personalentwicklung ergeben können;
- welche brachliegenden Fähigkeiten und Wissensbestände für das Organisationsziel aktiviert werden können;
- wo unsere internen Expertinnen zu finden sind ...

.....

Diese Form der Aufbereitung von Wissen ist ein kritischer Punkt im Wissensmanagement-Prozess. Hier stellen sich auch Fragen nach Objektivität, Überprüfbarkeit und Konkurrenzsituationen. Nicht selten stehen Belegschaft oder Betriebsrat dieser Form von personalisierter Wissensrepräsentation kritisch gegenüber. Oft zurecht.

Die Motive, Annahmen und Unterstellungen von Arbeitgebern wie Arbeitnehmern spiegelt die gelebte Organisationskultur wider.

Ist die Organisation reif für eine solche gemeinsame Arbeit?

- „Mitarbeiterinnen werden nicht nur für das Mitarbeiten, sondern auch für das Mitdenken bezahlt. Also gehört dem Unternehmen auch das entstandene Wissen.“
- „Wissen entsteht aus meiner Vor- und Ausbildung, aus meiner Fähigkeit, Informationen in die richtigen Zusammenhänge zu bringen.“

So oder ähnlich werden extreme Standpunkte formuliert. Ein guter Zeitpunkt, um gemeinsam noch einmal darüber nachzudenken, was Wissen ist und wie es entsteht.

Es sind intensive Vorarbeiten zu erbringen, um Vertrauen und Verbindlichkeit der Vereinbarungen zu schaffen.

Eine sehr frühzeitige Einbindung der Mitarbeiterschaft ist die beste Möglichkeit, gemeinsam getragene Ziele zu entwickeln und Vertrauensarbeit zu leisten.

Eine weitere Umformung der nun vorhandenen Informationen kann Wissensbestände verdeutlichen, Fähigkeiten, die direkt den Einzelschritten von Geschäftsprozessen zugeordnet werden können.

Speicherort	Expert XY	Intranet	Datenbank XY
Prozesswissen	■	■	
Produktwissen	■	■	■
Präsentationstechnik	■		

Es wird erkennbar, inwieweit die Organisation über das Wissen verfügt, wo es zu finden ist und wer als Experte zur Verfügung steht. Im Rahmen der IT-Lösungen, die als Wissenssysteme eingeführt werden, kann jeder bei Bedarf direkt auf dieses lokalisierbare Wissen zugreifen.

Externes Wissen

Weiterführende Fragen der Wissensidentifikation, die auch in der Selektionsentscheidung unterstützen, sind z.B.:

- An welchen Orten sind Daten, Informationen, Wissen abgelegt, dokumentiert?
- Mit welchem Medium ist es erreichbar?
- In welchen Zusammenhängen ist es konstruiert worden?
- Vom wem stammt es?
- Wie alt sind diese Informationen?
- Wie zuverlässig ist die Quelle?

.....

Was gibt es an zugänglichem Wissen im Wissensumfeld der Organisation, das nur bewusst wahrzunehmen und dann zu erfassen ist?

Beispielsweise können das Erfahrungen, Wahrnehmungen, Hinweise und Verbesserungsvorschläge von

- Lieferanten
- Kunden
- Kooperationspartnern
- Experten
- Foren sein.

.....

Relevantes und irrelevantes Wissen

Diese Entscheidung wird vor dem Hintergrund des kontextgebundenen Wissens getroffen. Wissensinhalte an sich können nicht irrelevant sein, aber für die Zusammenhänge, in denen sie gebraucht werden, schon.

Die Wissensfelder einer Organisation sind nun „kartiert“ und lokalisiert. Jetzt gilt es, Ordnung in diese Sammlung zu bringen: Relevantes Wissen muss von irrelevantem unterschieden werden.

Im *selektiven, d.h. pragmatischen Wissensmanagement* wird dieser Prozess der Wissensidentifikation enger gefasst, nämlich auf eine konkrete Problem- oder Aufgabenstellung.

Im *prozessorientierten Wissensmanagement* findet die Wissensidentifikation immer entlang der gesamten Arbeitsabläufe einer Organisation statt.

Die Quellen des benötigten Wissens sind in beiden Fällen genauso weit gestreut, nur der Filter ist anders gestaltet.

Ein pragmatisch orientiertes Wissensmanagement (ob selektiv oder prozessorientiert) soll den Organisationen helfen, die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Es ist immer nur Mittel zum Zweck.

.....

	Wissensprofil	Quelle
Relevantes Wissen für den Innovationsprozess	Branchenwissen Marktzahlen, juristische Informationen, allgemeine Kundenprofile, Mitbewerber etc.	extern
	Projektbezogenes Wissen Produkt, Kunden, Zielgruppen, Forschungs- u. Entwicklungswissen	extern und intern
	Fachbereichsbezogenes Wissen Konstruktion, Fertigung, Vertrieb, Beantragungen etc.	intern

.....

Herausforderung implizites Wissen

Gerade das implizite Wissen stellt die **Wissensidentifikation** vor die größte Schwierigkeit.

Das Instrument des Interviewbogens (S.66) kann dazu eingesetzt werden.

Aber selbst Wissensträgerinnen sind sich ihres impliziten Wissens oft nicht bewusst. Wissen über Abläufe, also organisationales Wissen, wird vermeintlich als bekannt vorausgesetzt, ist es aber nicht. Es ist oft nicht transparent und damit nicht greifbar oder nutzbar.

Bei implizitem Wissen erfordert das Anstrengungen, Wissensträger erkennbar zu machen und zu motivieren, in den gemeinsamen Austausch zu gehen und die Rahmenbedingungen für solche kommunikativen Begegnungen zu schaffen. Dass Menschen miteinander reden, sich Arbeits- und Wissensgruppen zusammenfinden usw. muss zu einem Organisationswert an sich werden.

Wenn es in der Organisation hingegen als Zeitverschwendung angesehen wird, sich zu besprechen oder das Wissen anderer Abteilungen anzufragen und diese Kommunikation als unproduktive Zeit wahrgenommen wird, dann ist diese Organisation noch nicht reif für Wissensmanagementprozesse.

.....

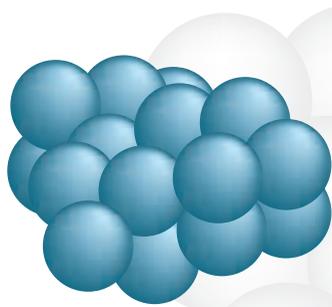
Wissenserwerb

Nach dem Abgleich von Wissensziel und dem dafür notwendigen und identifiziertem Wissen werden die Wissenslücken erkennbar.

.....

- Gibt es das von der Organisation und noch nicht in der Organisation vorhandene benötigte Wissen schon?
- Wenn ja, ist es nur für die Organisation neu und kann extern eingekauft werden?
- Kann dieses Wissen in der Organisation entwickelt werden?
- Wenn ja, ist die Ressourcen-Abwägung zu treffen.
- Ist ein externer Einkauf neuen Wissens günstiger, schneller, rentabler?
- Wenn ja, erfolgt der Wissenserwerb.

.....



Wissenserwerb bedeutet,
aufgedeckte Wissenslücken zu füllen.

- a. *Für die Organisation neues Wissen*
Einkauf
kurzfristige Einbindung
langfristige Einbindung
- b. *Neues Wissen*
Kooperation
Beauftragung zur Forschung und Entwicklung

.....

Dazu gibt es unterschiedliche Möglichkeiten auf verschiedenen Wissensmärkten:

- externer Einkauf einer
 - Dienstleistung
 - Entwicklung
 - Patent
 - Lizenz
- Produkt oder Dienstleistung als Zulieferung (evtl. von Lieferanten und Mitbewerbern)
- Personalakquise nach Wissensaspekten
- Abwerbung/Headhunter
- Interims-Mitarbeiter, befristete Beschäftigungen
- Expertinnen
- Berater, Fachberaterinnen, Generalisten
- Wissensbroker
- Entwicklerteams
- Weiterbildung, Training
- Zulieferung aus Netzwerken oder Kooperationen
- Fusion

- Übernahmen von z.B. Ideenschmieden (Innovationen) oder Handelsfirma (Vertriebsnetz und Know-how)

.....

Auch in den Beziehungen zu Kunden; Lieferanten und Mitbewerbern liegt ein erhebliches Potenzial für den Wissenserwerb. Einige mögliche Fragestellungen als Anregung:

- Was wissen Sie über die Bedürfnisse Ihrer *Kunden*?
 - Machen Sie einen Workshop mit Ihren Kunden und erarbeiten Sie das Kunden- oder Produktprofil der Zukunft.

.....

- An welchen Produkten und Dienstleistungen arbeiten Ihre *Lieferanten*, die für Sie hilfreich sein können?
 - Welche Ausrichtung auf Zukunftsmärkte haben Sie und inwieweit beeinflusst das Ihr Kompetenz-Portfolio der Zukunft?
 - Ergeben sich daraus neue Formen der Kooperation und der Ergänzung von Wissen?

.....

- Was wissen Sie über die Aktivitäten Ihrer *Mitbewerber*?
 - Arbeiten sie an ähnlichen Entwicklungen?
 - Führt das u.U. zu einer stärkeren Abgrenzung der Unternehmen/Organisationen?
 - Rentiert es sich dann noch die gleiche Leistung, das gleiche Wissen selbst zu erwerben?
 - Führt das zu einem Verdrängungswettbewerb?
 - Welche Auswirkungen hätte das?
 - Macht eine Kooperation oder sogar eine Fusion Sinn?
 - Kann bei Mitbewerbern vorhandenes Wissen gekauft, abge-
worben, als Lizenz erworben werden?

.....

Brauchen Sie direkt verwertbares Wissen oder sind Sie am Einkauf von Wissenspotenzialen interessiert?

Beim Einkauf ist zu überlegen, wie sich das fremde Wissen in das Unternehmen, die Organisation einfügt. Je konkreter das eingekaufte Wissen eine Lücke schließt, desto niedriger sind die Abwehrmechanismen gegen fremdes Wissen. Je komplexer das externe Wissen ist, um so mehr muss auf Kompatibilität zum bestehenden Wissen und zu den Arbeits- und Geschäftsprozessen geachtet werden.

.....

Wissensentwicklung

„ Neues Wissen entsteht im Dialog zwischen allen Beteiligten. In unserer dezentralen Organisation konnten nie alle Involvierten an der Vorbereitung wichtiger Entscheidungen mitwirken und ihr Wissen einbringen. Daher haben wir für wichtige Entscheidungen spezielle Workshops eingeführt. Hier sind alle potentiellen Wissensträger dabei und können vor der Entscheidung der verantwortlichen Führungskräfte am kollektiven Prozess der Wissensentwicklung teilnehmen“ (Manager eines Energieversorger) (*Probst et. al., 2006*)

An dieser Aussage wird deutlich, welche Auswirkungen Wissensmanagement haben kann, wenn es als zentraler Ausgangspunkt aller Managementaufgaben verstanden wird.

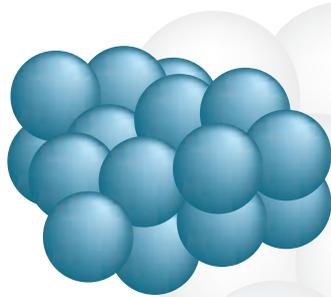
Manchmal ist es wichtiger, die Mitarbeiterin aus dem Call-Center an der Wissensentwicklung für eine neue Spendenkampagne zu beteiligen, als ein externes Gutachten über die Werteentwicklung der angestrebten Spender-Zielgruppe entwickeln zu lassen. Sie werden erstaunt sein, welches Wissen bei den Callcenter-Mitarbeiter brach liegt.

Das Augenmerk liegt hier auf der Entwicklung neuer Fähigkeiten und Produkte, innovativer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse.

Diese Entwicklungen können nur für die Organisation bzw. das Unternehmen neu, d.h. bisher nicht bekannt, sein, oder evtl. sogar bisher noch nicht existierende Fähigkeiten, Produkte etc. betreffen.

Wer erfolgreich Wissen entwickeln will, befindet sich immer im Spannungsfeld von Kreativität und systematischem Problemlösen. Nicht nur in Labors und Forschungs- und Entwicklungsabteilungen muss 'erfunden' werden, sondern in allen Wissensfeldern, welche für den Unternehmenserfolg wichtig sind.

Hier haben wir eine Schnittstelle zum Qualitätsmanagement. Die Strategien sind vielfältig, wie z.B. Projektteams, Qualitätszirkel, Personalentwicklung und Weiterbildung.



Strategien zur Wissensentwicklung der Organisation

Wie wird zur Zeit Wissen generiert?
Wo/wie bauen wir internes Wissen auf?
Wo kaufen wir bewußt extern ein?
und wie wird es dann integriert?

Rahmenbedingungen auf organisationaler Ebene

- Kontinuität implizit: explizit
- dürfen Kompetenzzentren übergreifend arbeiten?
- Werden übergreifende Netzwerke gefördert?
- ...

Wie weit ist die Organisation vertraut mit dem Prozess der Wissensentwicklung?

Wird es als produktive Arbeit wahrgenommen, als Absicherung der Zukunft der Organisation? Ist es Pflicht oder Kür?

- Sind die Wissensziele exakt beschrieben?
- Sind die Rahmenbedingungen geschaffen?
- Sind die Ressourcen geklärt?
- Kann auf Wissensträger über Hierarchiegrenzen hinweg zugegriffen werden?
- Welchen Vorrang hat Wissensentwicklung im Verhältnis zu Aufgabenabwicklung?
- Werden alle Möglichkeiten des Wissensaustausches technisch und face-to-face ermöglicht?

Externe Strategien zur Wissensentwicklung

Wie kooperieren Sie mit den think tanks dieser Welt?

Eine Frage, die in Managementkreisen gerne gestellt wird. Think tanks sind wissensbasierte Gemeinschaften oder Netzwerke, die in loser Verbindung an Wissensfeldern arbeiten, sich austauschen, Wissen generieren.

Wir finden niedrig schwellige Angebote im Internet unter dem Begriff „community of knowledge“. Wikipedia und andere „Wiki’s“ stellen auch eine Form dieser Gemeinschaften zum Wissensaustausch dar.

Netzwerke gibt es ebenso in wie außerhalb von Organisationen. Es können informelle, durch Organisationsvorgaben strukturierte, oder wissensorientiert etablierte Netzwerke sein. Wissensträger arbeiten in Experten-Netzwerken zusammen.

Die Auswahl, in welchen internen oder externen Netzwerken man sich beteiligt oder die Organisation sich einbringt, ist gut abzuwägen. Entscheidungskriterien sind beispielsweise der Nutzen für die Organisation und die Wissensträger, den Aufwand an Zeit und Geld oder Geheimhaltungskriterien.

Die Soziologie beschäftigt sich intensiv mit der Entwicklung und den Besonderheiten von informellen Netzwerken:

„Wissen ist ein individuelles Merkmal (jemand weiß etwas), wird durch ein bestimmtes Verhalten von Individuen in einem größeren sozialen Kontext (zum Beispiel durch Interaktion) verbreitet und führt schließlich auf dem Niveau von Gruppen oder ganzen Unternehmen zu Lerneffekten durch eine Wissenserweiterung (oder auch nicht). Soziale Netzwerke kann man als ein Netz von Verbindungen betrachten, die dazu dienen, Wissen zu verbreiten. Wie soziale Netzwerke aussehen, wie sie entstehen, wie sie sich entwickeln und wann sie strukturell vorteilhaft für die Wissensentwicklung und -verbreitung sind, ist oft nicht deutlich. (Kratzer, 2004)

Im Kontext von Wissensmanagement geht es um die Verbreitung von Daten, Informationen und Wissen innerhalb und zwischen Gruppen oder Unternehmen. Eine bisher weitgehend unbeantwortete Frage ist jedoch, welche Strukturen sozialer Netzwerke zu einer effizienten und effektiven Verbreitung beitragen und welche nicht.

- Was enthalten Wissensströme?
- Wer sind die Wissensträgerinnen?
- Wer gibt Wissen weiter?
- Wann und in welchen Situationen wird Wissen geteilt?

(Kratzer, 2007)

Das Thema Netzwerke wird in dem MuP-Seminar **Netzwerke effektiv steuern** ausführlich behandelt.

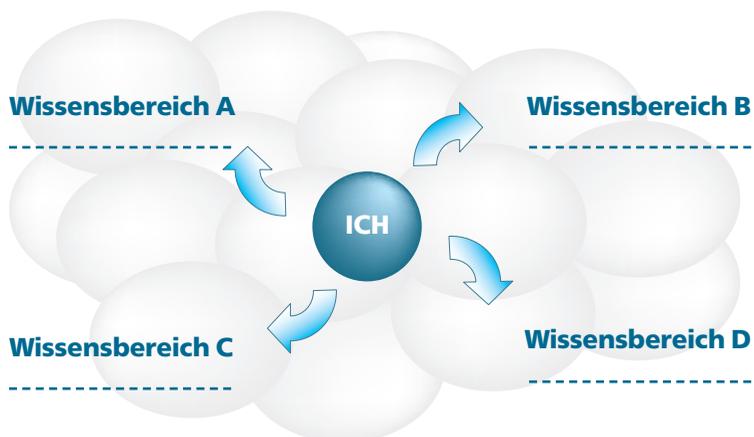
Sind die Netzwerke stark zentralisiert, unterhält die zentrale Person direkte Kontakte mit allen anderen Personen in dem Netzwerk. Die anderen Personen haben keine Kontakte miteinander und sind damit abhängig von der zentralen Person.

Hier kann es zu Problemen der Überforderung der zentralen Person kommen und damit zu einer schlechten Wissensverteilung, was die Wissensentwicklung hemmt.

Stark verbundene soziale Netzwerke haben eine hohe Intensität der Wissensverbreitung. Alle Personen des Netzwerkes sind durch Kontakte miteinander verbunden. Hier ist darauf zu achten, dass Wissenszielen gefolgt wird.

Für die eigene Wissensentwicklung, die einer Abteilung, eines Teams oder auch einer Organisation ist es hilfreich die Verknüpfung von Netzwerken zu verdeutlichen.

Expertennetzwerk



Strategie zur individuellen Wissensentwicklung

Aus der Perspektive des Individuums in diesen Wissensentwicklungsprozessen bedeutet das auch eine fortlaufende Entwicklung der eigenen Fähigkeiten im eigenen Arbeitsbereich und den Wissensfeldern, in denen Sie sich bewegen oder zukünftig bewegen wollen.



Wissensverteilung

Um die Investitionen in das organisationale Wissen zum Erfolg zu führen, gilt es eine sinnvolle und praktikable Wissensverteilung zu gewährleisten.

Die Steuerung der internen Wissensflüsse hat die Aufgabe, der richtigen Nutzerin zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Form den Zugang zu ermöglichen.

„Teile und herrsche. Eine solche Politisierung von Wissen ist gefährlich, denn nur wenn Informationen oder Erfahrungen in den relevanten Entscheidungsgremien verfügbar sind, können sie für die gesamte Organisation nutzbar gemacht werden. Wird häufig Wissen geheim gehalten, weil damit Macht und Ansehen verbunden ist? Bleibt das wichtigste Wissen häufig Sache einzelner Mitarbeiterinnen, weil es implizit mit den Aufgaben und Erfahrungen verbunden ist und bewusst gar nicht wiedergegeben werden kann?“
(Capurro, 2007)

Das sind Gründe, warum Wissensverteilung scheitern kann.

Schon bei der Einführung des Gedankengutes Wissensmanagement muss verankert werden, dass es ein Prozess des Gebens und Nehmens ist.

-
- So wie die Organisation Wissen zur Verfügung stellt, so muss der Wissensnutzer selbst aktiv das zur Verfügung gestellte Wissen auch abrufen und in seine tägliche Arbeit integrieren.
 - Umgekehrt gilt, dass das zur Verfügung gestellte Wissen auch geachtet und in das organisationale Wissen integriert wird.
-

Die technische Seite der Wissensverteilung ist vom Grundsatz her unproblematisch. Schwierig wird sie erst durch die Fragen:

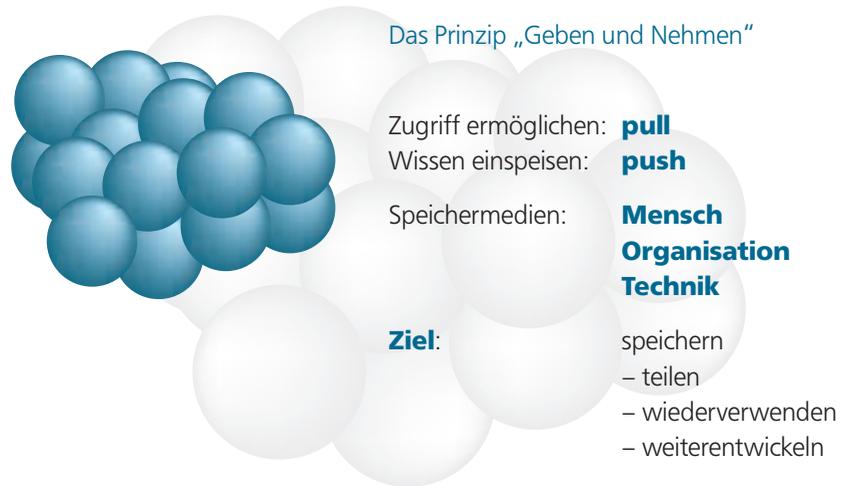
- Wer darf auf welche Daten, Informationen und Wissen zugreifen?
 - Welche IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien) werden zurzeit genutzt, auf welchen kann aufgebaut werden?
 - Wer treibt den Einsatz von IKT voran?
 - Sind die damit angestrebten Ziele auf breiter Basis konzeptionell vereinbart worden?
 - Entwickelt die Technik eine unkontrollierte Eigendynamik? (Beispielsweise durch von Nutzern erstellte Datenbanken, Excel-Tabellen, überquellenden Verzeichnisstrukturen, Mehrfachablagen etc.)
 - Welche neuen Wissensbestände müssen systematisch an alle, bestimmte Gruppen oder Einzelpersonen weitergeleitet werden?
-

Diese wenigen Punkte zeigen schon, wie Wissensmanagement auch in die Struktur der IKT-Ausgestaltung eingreift.

Die menschliche Seite der Wissensverteilung

Ähnliche Fragen stellen sich auch im zwischenmenschlichen Austausch zur Verteilung von Wissen.

- Wie sieht die Motivation der Belegschaft aus, Wissen mitzuteilen oder anzunehmen?
- Gibt es erkennbare allgemeine Tendenzen und wo liegen die Ursachen?
- ...



Im MuP-Trainingsbuch
**Selbstorganisation und
Zeitmanagement** finden
Sie mehr dazu.

Wissensnutzung

Im individuellen Bereich der Wissensverteilung entstehen Berührungen zur Selbstorganisation und dem Zeitmanagement, der Arbeitsorganisation und dem eigenen Kommunikationsverhalten.

Die hohe Kunst des Managements dieser Prozesse ist die ständige Aufgabe, das angebotene Wissen und die potenziellen Nutzerinnen zusammen zu bringen, **eine Motivation zur Wissensnutzung zu schaffen**.

Allein das Aufbereiten und Anbieten von Daten, Informationen und Wissen, das hat die bisherige Praxis gezeigt, führt noch nicht automatisch zur Anwendung des Wissens in den jeweiligen Arbeitsbereichen.

Investitionen in den Wissenserwerb bleiben oft ohne Wirkung.

Expertinnen bleiben isoliert oder werden abgelehnt, Beraterstudien wandern in die Schublade.

Erworbenes Wissen ist häufig nicht mit Bestehendem kompatibel und wird abgestoßen.



Auch die Kluft zwischen Sachwissen und Handeln ist eine Barriere. Oftmals sind Routinen so verinnerlicht, dass vorhandenes Wissen nicht vom Kopf in die Tat umgesetzt wird, es als träges Wissen dort verbleibt. Man nennt es auch Betriebsblindheit.

Für die Wissensmanagerin entwickelt sich daraus die Aufgabe, generiertes Wissen immer wieder in das Blickfeld zu rücken, bis es durch Einsatz und Erfahrung zum verinnerlichten Handwerkszeug geworden ist und nicht als träges Wissen in irgendwelchen Datenbanken verkümmert.

Der Erwerb des externen Wissens beispielsweise betrifft auch die interne Befindlichkeit des lebenden Organismus Organisation.

- Werden Wissensträger im eigenen Hause übergangen, ohne zu erklären, warum ihr Wissen nicht genutzt wird, kann das schnell zum Rückzug Einzelner führen.
- Das Not-invented-here Syndrom – Wissen was wir nicht selbst entwickelt haben, setzen wir nicht ein – stellt eine weitere Barriere dar.
- Eine weitere Hürde ist die Schranke „das haben wir schon immer so gemacht“ oder „es läuft doch gut, dann soll man es nicht verändern“.

Wissensnutzung funktioniert mit

- einem nutzerfreundlichen Angebot
- die Anwendung muss sich lohnen

Nutzungsbarrieren können sein:

- Fehler werden nicht offen kommuniziert
- Bereitschaft, Neues auszuprobieren ist nicht hoch genug
- es gibt geheime Spielregeln
- Fragen stellen gilt als inkompetent

Egal welche dieser Barrieren Sie als Wissensmanagerin vorfinden, sie sind menschlich.

Das Beharrungsvermögen von Menschen und Organisationen ist erstaunlich. Psychologisch ist immer die

- Angst vor Veränderung, Versagen oder Unvermögen im Hintergrund.

Hier ist Aufklärungsarbeit genauso wichtig wie Motivation schaffen. Werkzeuge hierfür sind Information, Kommunikation und Weiterbildung.

Bei der Wissensnutzung stellt sich auch sofort die Frage nach der Organisationskultur:

- Sind Fehler zu vermeiden oder sind sie die Quelle neuer Wissensgenerierung?
- Sind Fragen Zeichen von Inkompetenz oder die Basis jeden Wissensmanagements?
- Sind Querdenker Querulanten oder eine kreative Bereicherung?

.....

Viele Managementtechniken bieten erprobte Werkzeuge der Motivationsarbeit, der Anreiz-Systeme und der psychologischen Mitarbeiterführung.

Unsicherheit bei Veränderungen entsteht auch dadurch, dass punktuell neues Wissen genutzt werden soll, aber vorgeschriebene Abläufe, Verfahren etc. nicht angepasst worden sind. Das führt dazu dass – auch bedingt durch falsch verstandenes Controlling – Mitarbeiter sicherheitshalber bei alten Verfahren und Wissensbeständen bleiben, um keine unerwünschten Abweichungen zu produzieren.

Gerade an diesem Beispiel wird deutlich, wie wichtig eine Vertrauens- und Kommunikationskultur ist. Nur genutztes Wissen stiftet einen Nutzen für die Organisation.

Nur wenn für die Mitarbeiter ein klarer Nutzen erkennbar ist, werden sie fremde Wissensangebote annehmen oder neue Fähigkeiten erwerben.

Ebenso wichtig ist die Einsicht des Einzelnen, dass eigenes Wissen immer auch auf erworbenem und somit fremdem Wissen aufbaut, sich aber durch eigene Wahrnehmungen und Prozesse verändert.

.....

Wissensbewahrung

- Das haben wir doch schon mal gemacht, wie ging das nur?
- Das konnten wir doch mal, doch nun scheinen wir es vergessen zu haben.
- Das Problem hatten wir schon mal, wer wusste das damals?

Wenn Wissensmanagement als ernstgemeinter Bestandteil der Organisationssteuerung gesehen wird, ist die Wissensbewahrung vorrangige Aufgabe.

Forschungs- und Entwicklungsleiter eines Nahrungsmittelkonzerns

„In unserem Forschungszentrum haben wir eine kleine Anzahl absoluter Produktexperten. Der erfahrenste und anerkannteste Mitarbeiter ist vor einigen Tagen in den Ruhestand gegangen. Wir sind uns sicher, dass mit ihm ein äußerst wichtiger Teil unserer Produktionskompetenz von Bord geht, doch wir wissen nicht, wie wir sein Erfahrungswissen für die Zukunft sichern können.“

(Probst et. al.,2006)

Nach welchen Prinzipien bewahren Sie die Erfahrungen Ihrer Organisation? Halten Sie Kontakt zu Ihren Ehemaligen und greifen auch nach deren Ausscheiden gezielt auf deren Erfahrungen zurück? Erheben Sie am Ende von Projekten "lessons learned", um die wesentlichen Erkenntnisse für zukünftige Projektteams zu sichern?

- Wie geheim ist das Wissen der Spezialistinnen?
- Wer soll Zugang dazu haben?
- Kann das Wissen explizit gemacht werden?
- Welche Gefahren birgt eine digitale Erfassung dieses Wissens?

.....

Wie sichern wir beispielsweise das implizite Wissen? – Möglicherweise über Patenschaften oder Mentoren-Modelle.

Wie sichern wir dann

- diese Mitarbeiterinnen vor Abwerbung,
- das Wissen vor Abwanderung,
- die Vertrauensbasis vor Werksspionage.

Wissensbewahrung

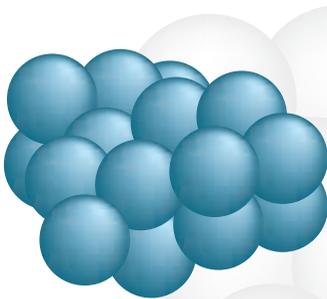
Grundsatzentscheidungen

- Kriterien für bewahrenswertes Wissen
- implizites Wissen

Barrieren

- kulturell
- organisatorisch
- technisch

- Wissensfelder auswählen: Prioritäten
- Wissensbewahrung
- Wissensverteilung organisieren



Wissen, das vor Jahren, vielleicht auch nur vor Monaten ausgesprochen wertvoll war, weil es einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellte, kann aufgrund veränderter Produktionsverfahren, Nachfragestrukturen oder neuer Anbieter im Markt, veraltet oder wertlos geworden sein und damit nicht mehr relevant. Zur richtigen Wissensbewahrung gehört auch das gezielte Verlernen von Wissen.

Damit wird es auch im Bereich Wissensbewahrung eine zentrale Aufgabe sein, relevantes von nicht relevantem Wissen zu unterscheiden und dabei das veraltete Wissen nicht zu schnell zu entsorgen.

Bei vielen Fusionen und Umorganisationen hat man sich von Wissensträgern und explizit erfasstem Wissen zu früh getrennt. Das hat sich mittelfristig als Fehler erwiesen, wenn Fusionen zur Ausgliederung neuer eigenständiger Organisations- oder Unternehmenseinheiten führte, oder Veränderungsprozesse sich nicht dauerhaft installieren konnten.

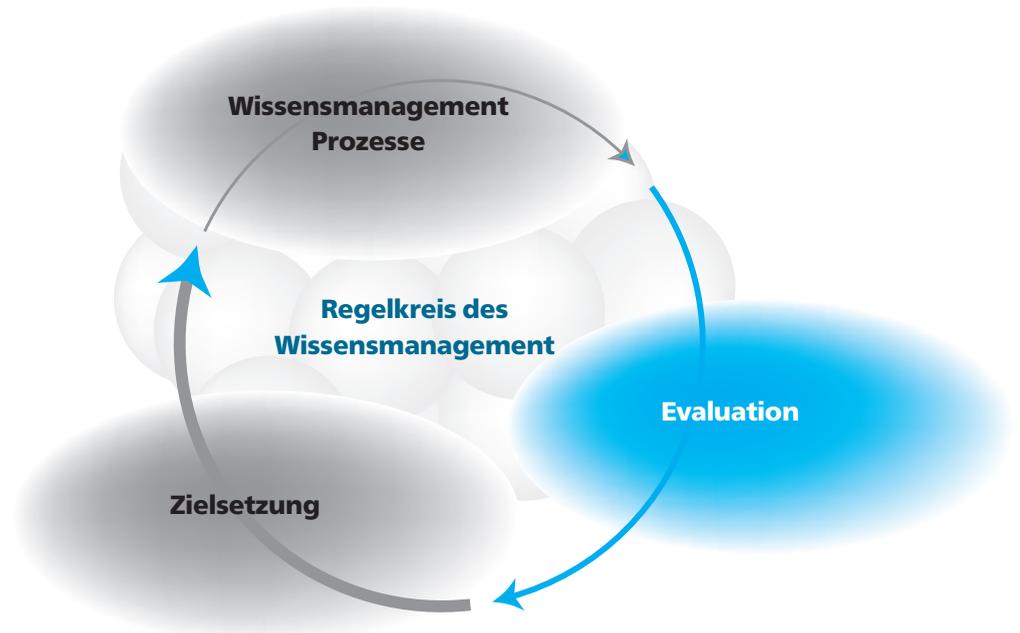
„Das Problem der Wissensbewahrung ist ein Kernproblem der Informations- und Wissensgesellschaft, sofern diese ihr Wissen in digitaler Form speichert und so für künftige Generationen tradieren will. Daraus ergeben sich große, heute noch ungelöste Probleme, die nicht nur mit der Haltbarkeit von Informationsträgern, sondern auch mit der Nutzung schnelllebiger Software sowie mit der Instabilität von theoretischen und praktischen Kontexten, von denen das Wissen sinnvoll interpretiert werden kann.“ (Capurro, 2007)

Praxisstimmen: ▶

Manager in einem großen Dienstleistungsunternehmen

„In unserem Unternehmen arbeitet eine Vielzahl von Projektgruppen auf unterschiedlichen Ebenen an der Erarbeitung eines elektronischen Gedächtnisses für ihren Fachbereich. An einer integrierten Lösung für die Gesamtorganisation fehlt es allerdings, was zu Schnittstellenproblemen führen wird. Ich befürchte, dass wir am Ende wieder nur auf einen Bruchteil des bereits vorhandenen Wissens und der bereits gemachten Erfahrungen zugreifen können.“ (Probst et. al., 2006)

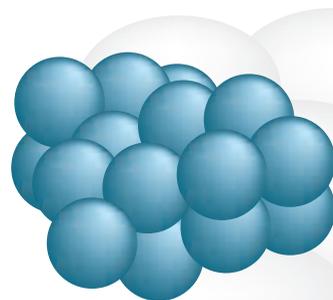
6.3 Evaluation



Evaluation (Evaluierung) bedeutet die Beschreibung, Analyse und Bewertung von Prozessen. Sie kann sich sowohl auf den Kontext (Voraussetzungen, Rahmenbedingungen), die Struktur, den Prozess als auch das Ergebnis (Produkt) beziehen. Evaluation orientiert sich an den konkreten Fragen von Entscheidungsträgerinnen.

Evaluation des Wissensmanagementprozesses

- Gehen die Bemühungen in die richtige Richtung?
- Konnten die angestrebten Ziele erreicht werden?
- Wie verliefen die Prozesse?
- Welche Methoden haben wir genutzt und wie wirken sie sich aus?



Strategien der Evaluation

- Formative Evaluation
laufend während des Prozesses
 - Summative Evaluation
abschließende Bewertung
- = **Wissensbewertung**

Die Analyse und Bewertung gibt Auskunft über den Erfolg der Maßnahmen, über die Zielerreichung und die Quantität und Qualität des generierten Wissens.

Während des Prozesses ist durch laufende Rückkoppelung zu allen Elementen des Regelkreises – Zielsetzung, Prozess, Evaluation – eine ständige Reflektion des wissensorientierten Handelns sinnvoll, um jederzeit korrigierend eingreifen zu können. Eine formative Evaluation bedeutet die laufende Beobachtung unserer Schritte im Wissensmanagement, um das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, den Prozess zu optimieren und zeitgleich das Erfahrene und neu Gelernte im Prozess sofort einzubinden. Jede Ebene beobachtet ihr eigenes Handeln.

Die abschließende Auswertung eines Wissens-Projektes ist die summative Evaluation. Sie analysiert den gesamten Prozess, den Nutzen, den Weg, die Methoden und stellt das daraus entstandene Wissen, z.B. best practice, lessons learned, wieder als organisationales Wissen zur Verfügung.

Die Evaluation ist wiederum eine Quelle neuen Wissens über den durchlaufenen Prozess und stellt damit eine neue Wissensidentifikation dar. Der Kreislauf beginnt, indem er endet.

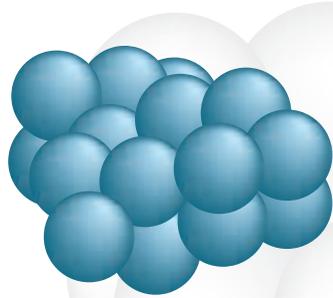
.....

Persönlicher Wissensmanagementprozess

beinhaltet den Prozess der Selbstorganisation und den Bereich des Stress- und Fehlermanagements.

- Wie gezielt verfolge ich meine individuellen Wissensziele?
- Organisiere ich mir feste Zeiträume zum Recherchieren und Lernen?
- Welche Medien und Kontakte nutze ich?
- Realisiere ich immer wieder meine Lernerfolge hinsichtlich des gesetzten Wissenszieles?
- Wie ist meine persönliche Einstellung zu Fehlern und Misserfolgen, wie motiviere ich mich?
- Wie analysiere ich mein eigenes Lernverhalten?

.....



Strategien zum individuellen
Wissensmanagement

Stress- und Fehlermanagement umfasst

- Aufmerksamkeitskontrolle
- Emotionale Selbstbeeinflussung
- = **Motivationskontrolle**
- Emotionale Einstellung zu Fehlern
- Fehlerstrategien
- = **Lernen aus Fehlern**

.....

Für den eigenen Umgang mit Wissen ist eine wichtige Voraussetzung, mehr über das eigene Lernverhalten zu erfahren, über die Bereitschaft, fremdes Wissen zu integrieren und einzubinden in das eigene Handeln.

.....

Organisationaler Prozess

Ein ähnlicher Prozess findet auf der organisationalen Ebene statt und spiegelt dabei die Unternehmens- bzw. Organisationskultur sowie die normativen Zielen wider.

- Wie werden unterschiedliche Lernstile der Mitarbeiter wahrgenommen?
- Unterstützen wir unsere Mitarbeiterinnen in ihren Lernstrategien?
- Wie gehen wir mit Motivation und Frustration, Beteiligung und Verweigerung um?
- Welche Methoden stellen wir für persönliche berufliche Entwicklungen zur Verfügung, z.B. Coaching, Supervision, Mentoren, Patenschaften?
- Wie arbeiten wir die Erfahrungen in unseren Wissensmanagementprozess ein?
- Wie geht die Organisation mit Scheitern an Wissenszielen um?

- Wie werden Experten, Mentorinnen etc. auf ihre Rolle vorbereitet?
- Wie gehen wir mit dem Thema Macht und Machtverlust um?

.....

Auch hier steht immer wieder die Frage des Nutzens im Mittelpunkt. Es muss für alle Beteiligten im Wissensmanagementprozess ein Nutzen erkennbar sein, der sich auch auf der persönlichen Ebene deutlich macht.

- Werden (Geschäfts-)Prozesse durchleuchtet und dargestellt?
- Werden die Angebote, die Technik, die Kontakte genutzt?
- Nach welchen Kriterien nehmen wir Feedback und neues Wissen in die Organisation auf?
- Wo finden die meisten Wissensaustausche statt?
- In welchen Bereichen der Organisation ist Bedarf an Wissen?

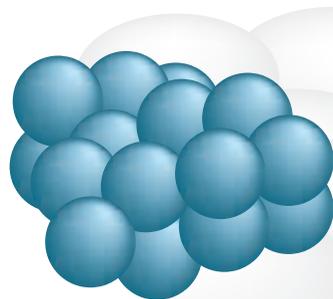
.....

Finanzieller Aspekt

- Haben sich die Investitionen in das Wissensmanagement gelohnt?
- Welche Produktinnovationen scheinen auf gutem Wege zu sein?
- In welchem Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen unsere Wissensmanagementaktionen?

Wissensmanagement soll einen Beitrag zur Wertschöpfung der Organisation leisten. Die Wissensmanagementprozesse und jede daraus abgeleitete Maßnahme müssen begründbar sein.

.....



Nutzen des Wissensmanagement

- Identifikation und Erwerb von Wissen
- Umsetzung von Wissenszielen und deren Evaluation

= **Nutzen von Wissensmanagement**

.....

Knowledge Manager einer internationalen Unternehmensberatung

„Natürlich haben wir in den vergangenen Jahren eine Menge Geld in Wissensmanagement gesteckt. Das lässt sich relativ schnelle ausrechnen. Der Vorwurf, wir könnten den Nutzen unserer Investitionen nicht exakt messen, trifft zwar größtenteils zu, dieses Argument geht aber eigentlich am Punkt vorbei. Denn wer kann schließlich bewerten, was wir an Produktivität verloren hätten, wenn wir diese Investitionen nicht getätigt hätten.“ (Probst et al.,2006)

.....

Erkennbar ist der *qualitative* Nutzen der realen Zeitersparnis durch

- verbesserte technische und personale Kommunikationsstrukturen,
- schnellere Verbreitung von Wissen,
- erhöhte Motivation durch das gemeinsame Einbringen, Austauschen und Entwickeln von Wissen,
- das praktische Erleben der Umsetzung von Wissen in die Organisationsstruktur, z.B. Darstellung in den Geschäftsprozessen, erkennbare Autorenschaft von best practice, Projektberichten, interne Wikis (in Anlehnung an wikipedia als von Nutzer gestaltetes Lexikon), Netzwerken etc. kommt es zu einer stärkeren Einbindung der Mitarbeiter in die Organisation.

.....

Es ergeben sich daraus nachprüfbar Kostenvorteile.

- Geringerer Aufwand für die Wissenssuche
- bessere Nutzung von vorhandenem Wissen.
- Nutzung von vorliegenden Arbeits- und Projektergebnissen
- Verbesserte Kommunikation
- Transparenz mögl. Kooperationen, Partnern, Mentoren
- Schnellere Integration von neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

.....

In einer Studie des Fraunhofer-Instituts nannten 50% der befragten Unternehmen die Kosten- und Zeiteinsparung sowie die Produktivitätsverbesserung als größten Nutzen.

(vgl. Heisig 1999, in Lucko & Trauner, 2002)

Zukunftsfähigkeit

- Wie hat sich die Verankerung zentraler Kompetenzfelder in das Wissensportfolio der Zukunft ausgewirkt? (s. S.46ff)
- Welche Expertinnen und Talente gingen verloren oder wurden gewonnen und welche Anziehungskraft hat unsere Organisation für Wissensträger?
- Welche Kundenpotenziale können wir mit welchen Produkten, mit welchem Image, mit welchen Werten für uns interessieren?

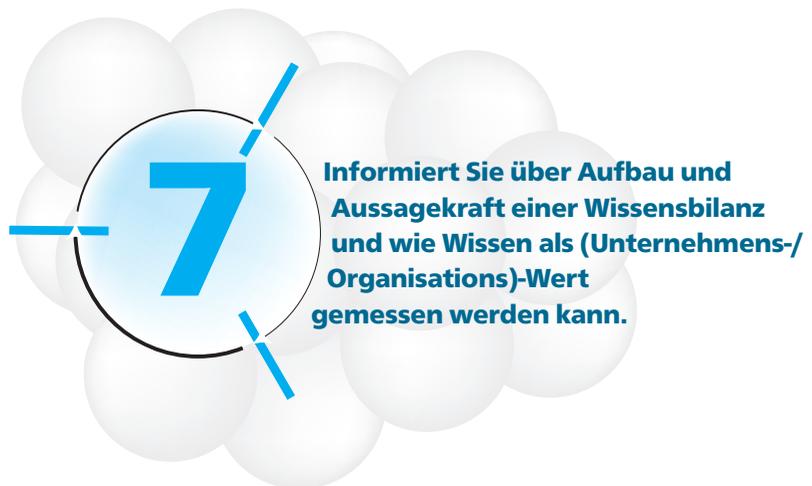
.....

Die Frage, wie operationalisiertes Wissen zu bewerten oder zu messen ist, ist ein zentraler Punkt, denn nicht alles Wissen lässt sich messen oder gar bewusst machen. Intuition und Kreativität, das Gespür für Trends und Bedürfnisse sind als qualitativer Wert Basis für spätere messbare Ergebnisse.

Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens wird sich auch daraus ablesen und bewerten lassen, welchen Nutzen eine Organisation für eine Gesellschaft erbringt, die einen neuen Umgang mit Wissen erlernen muss.

Aus arbeitspolitischer und arbeitsmarktpolitischer sowie aus soziologischer Sicht wird zu beobachten sein, wie sich der Umgang mit dem Produktionsfaktor Wissen auswirkt.

Wissensbilanz



Können Sie aus Ihrer Jahresbilanz ablesen, wie sich Ihre Wissensbasis innerhalb des letzten Jahres verändert hat?

Diese Frage führt uns zu einem betriebswirtschaftlichen Anliegen an das Wissensmanagement, die quantitative Messung von Wissen selbst.



Welchen Wert stellt das organisationale implizite und explizite Wissen als anteiliges Betriebsvermögen für die Gesamtbewertung in der Bilanz des Unternehmens bzw. der Organisation dar?

Noch wenige Unternehmen bemühen sich, ihr Wissen systematisch zu messen und zu bilanzieren. Es gibt keine einheitlichen Kriterien, keine entsprechenden Instrumente, Indikatoren und Verfahren zur Messung, die Wissensbilanzen vergleichbar machen.

Die Pioniere sind schon heute überzeugt, dass in naher Zukunft die Wissensbilanzen für Aktionäre und Kreditgeber interessanter sein können als die Informationen traditioneller Jahresberichte.

Eine Wissensbilanz weist das nicht direkt greifbare Vermögen, das intellektuelle Kapital, eines Unternehmens aus.

Dieses vorhandene, erfolgskritische Wissen in einer Organisation trägt maßgeblich dazu bei, in den nächsten Geschäftsjahren innovative Produkte oder Dienstleistungen zu erstellen, die sich mit Gewinn verkaufen lassen.

In einer klassischen Bilanz wird nur die Vergangenheit, also die abgelaufene Periode dargestellt. Es werden überwiegend materielle Vermögenswerte wie Immobilien oder technische Anlagen bewertet.

Investoren benötigen für ihre Investitionsentscheidung Informationen, die über die rein materielle Wertdarstellung hinaus gehen. Sie wollen Aussagen über die zukünftige Ertrags- und Innovationskraft eines Unternehmens und die liegt im Wissen.

Die bisherige Methodik der Wissensbilanzierung ist aus der Praxis entstanden und baut auf dem jeweilig bestehenden Kennzahlensystem einer Organisation auf, z. B. aus einem Balanced Scorecard Modell oder aus dem Benchmarking.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit hat 2005 durch ein Projektkonsortium ein Pilotprojekt zur Erstellung von Wissensbilanzen durchführen lassen. Grundlage waren die Methoden der skandinavischen Wissensbilanz-Pioniere. Ziel war die Anpassung an die deutschen Besonderheiten.

Mit 14 repräsentativen deutschen mittelständischen Unternehmen wurden prototypische Wissensbilanzen erarbeitet. Die daraus entstandene Dokumentation „Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz“ gibt Anregungen zum Umgang mit diesem Instrumentarium. (BMWA, 2005)

.....

Die Projektgruppe beschreibt sechs Arbeitsschritte zur Erstellung einer Wissensbilanz.

1. Erfassung der Ausgangssituation mit Blick auf das Geschäftsumfeld und die Strategie (Geschäftsziel, Marktstellung, Mitbewerber).
 2. Erfassung des intellektuellen Kapitals der Belegschaft (organisationale Abläufe, Beziehungen der Organisation).
 3. Selbstbewertung des intellektuellen Kapitals.
- Ziel:** Auf der Basis dieser Ergebnisse Verbesserungsmaßnahmen ableiten.

.....

4. Definition von Indikatoren und Kennzahlen zur Messung von Human-, Struktur- und Beziehungskapital.

Ziel: Konkretisierung der Selbstbewertung mit Fakten, so dass Veränderungen auch unabhängig von der Selbsteinschätzung gemessen werden können.

.....

5. Präsentation des intellektuellen Kapitals der Organisation und Wirkungsanalyse („Wie lange dauert es, bis die initiierten Maßnahmen Erfolge zeigen“?)

Ziel: Steuerung der Organisation und Risikoanalyse.

.....

6. Vollständige Wissensbilanz für eine spezifische interne/externe Zielgruppe.

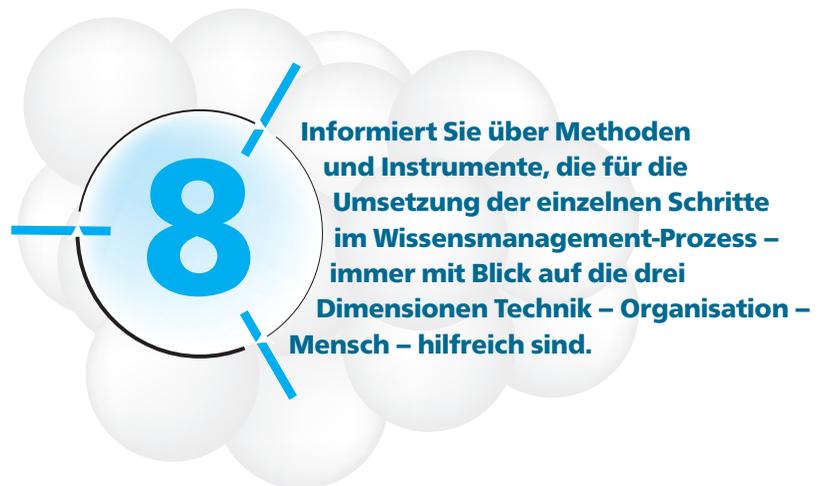
Ziel: Einschätzung der Zukunftsfähigkeit und Risikoanalyse.

.....

„Nur wenn sich Unternehmen um aussagekräftige Indikatoren und Bewertungsmaßstäbe zur Messung ihrer organisatorischen Wissensbasis bemühen, können Sie Wissensmanagement auch effektiv betreiben. Milliarden für die Ausbildung, Pfennige für die Evaluation: Dieses Missverhältnis gilt es zu beseitigen, denn was nutzen gute Maßnahmen, wenn sie nicht wahrgenommen, nicht geschätzt werden. Nur was messbar oder bewusst gemacht werden kann, kann man auch managen.“ (Probst/Eppler, 1998/3)

.....

Instrumente für den Wissensmanagement-Prozess



Die Instrumente für das Wissensmanagement sind nicht grundlegend neu. Sie setzen sich aus vielen bekannten Tools zusammen, die auf die individuelle Situation und das Konzept der Organisation abgestimmt werden müssen.

Die nachfolgende Übersicht ist eine Anregung. Die Zuordnungen zu den Komponenten sind Vorschläge, oft aber in unterschiedlicher Ausrichtung in mehreren Bereichen einsetzbar.

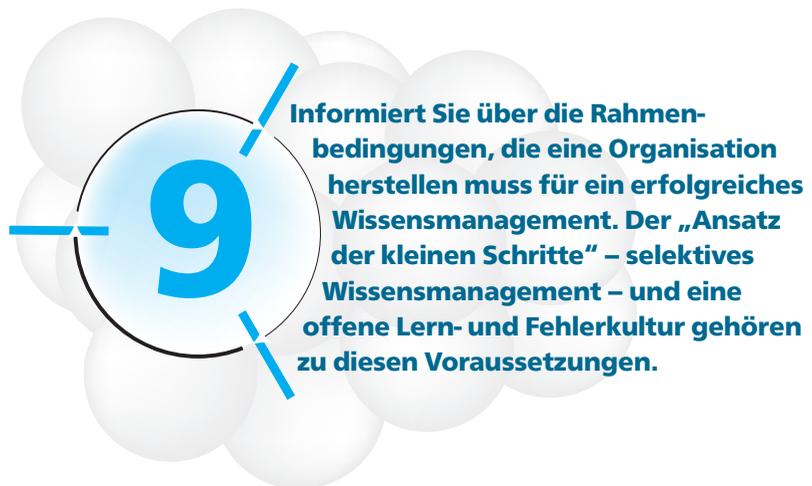
Alle Instrumente zu erläutern sprengt den Rahmen dieses Arbeitsbuches. In den MuP-Seminaren und Trainingsbüchern (z.B. *Strategieentwicklung in NPO*, *Führungsbeziehungen gestalten*, *Partizipationsverfahren*) taucht ein Großteil dieser Instrumentarien in verschiedenen Zusammenhängen auf. Die einschlägige Fachliteratur wie auch das Internet bieten dazu Beschreibungen und Hintergrundinformation.

Phase	Mensch	Organisation	Technik
Sensibilisierung	Anreizsysteme – materiell, immateriell Fragenplakate Wissensspiele	Personalentwicklung Erfahrungsberichte	
Wissensziele definieren		Reifegrad Wissensmanagement bestimmen Simulation von Zukunftswelten	
Wissensidentifikation	Litfasssäulen-Übung	Wissenslandkarten Benchmarking Diskussionsforen Prozessmanagement Laufwerke strukturieren	Diskussionsforen Wissensdatenbanken Yellow Pages Wissenslandkarten

Wissenserwerb und Entwicklung	Coaching Netzwerke In-u. externe Weiterbildung Open-Space Workshop Steh-Convent Gemeinsame Mittagessen Mitarbeiterveranstaltungen Hospitation Führungskräfteentwicklung	Akquisition von externem Wissen Diskussionsforen Gruppen- u. Projektarbeit Communities of practice Inforäume, Kaffeeecken Kreativitätstechniken Sabbaticals Qualitätszirkel Simulation von Zukunftswelten Szenariotechnik Open-Space-Konferenzen Ideenmanagement In-u. externe Weiterbildung Arbeitskolloquien Kommunikationstraining	Diskussionsforen Internet Intranet Blaue Seiten
Wissensverteilung	Anreizsysteme Netzwerke In-u. externe Weiterbildung Mikroartikel Story Telling Wissensbroker	Diskussionsforen Gruppen/Projektarbeit Inforäume, Kaffeeecke Job Rotation Lessons learned Newsletter Patenkonzept Prozessmanagement Qualitätszirkel Regelung von Zugriffsrechten	Diskussionsforen Internet / Intranet In-u. externe Weiterbildung Groupware Wissensmarktplatz Intranetauftritte Visualisierte Geschäftsprozesse Verknüpfungen zu Dokumenten Knowledge links Best-practice-sharing

Wissensnutzung	Coaching Initiativen gegen das „not-invented-here“ Syndrom	Gruppen- und Projektarbeit Lessons-learned Laufwerke strukturieren	Internet / Intranet
Wissensbewahrung	Anreizsysteme Netzwerk	Communities Prozessmanagement Lessons learned nach Projekten	Internet / Intranet Projektdatenbanken Wissensdatenbanken
Wissen bewerten/ evaluieren		Balanced Scorecard Intellektuelles Kapital messen Kompetenzmessung Reifegrad Wissensmanagement bestimmen Wert von erfasstem und gespeichertem Wissen messen	

Umsetzung in die Praxis



Heike Spielmans, Bereichsleitung Kommunikation terre des homes Deutschland e.V., Osnabrück

„Wir waren uns damals nicht bewusst, dass unsere Projektdatenbank, die wir aufbauen wollten, eigentlich schon Wissensmanagement ist. Erst die Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement, was es will, wie das Modell aussieht, gab mir eine Idee davon. Wir hatten aus einer anderen Zielstellung heraus schon einen Wissensmanagementprozess initiiert.“

Heike Spielmans, will mit den Möglichkeiten der Projektdatenbank nun auf breiter Basis näher bringen, welchen Nutzen Wissensmanagement für die Organisation und jede/n einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterin bringen kann.

„Unsere Projektdatenbank muss nun sukzessive mit Inhalt gefüllt werden. Das bedarf der Motivation und Mitarbeit aller. Mein Erkenntnisprozess ist, dass Technik ein wichtiges und unterstützendes Instrument des Wissensmanagements darstellt. Aber gerade in unserer Organisation ist der Mensch, also alle, die in dieser Organisation mitarbeiten, die wichtigste Komponente. Diese Gewichtung müssen wir, von Anfang an transportieren. Alle müssen einbezogenen werden in die Entscheidungen, welche Informationen, welche Abläufe, Kontakte, eben welches Wissen für alle zugreifbar sein sollte, um die tägliche Arbeit zu vereinfachen.“

(Persönliches Interview 07/2007)

.....

Viele Wissensmanagementprojekte finden so ihren Anfang. Sie entstehen aus Projekten, zu lösenden Schwierigkeiten, Umorganisationen o.ä.

Und da setzt auch das **selektive**, das **Wissensmanagement der 2. Generation** an.

Es sind ganz konkrete Probleme und Aufgabenstellungen von Ineffizienz, Innovationsproblemen, gefährdeten Kundengruppen usw., die mit klassischen Instrumenten und oft unbewusst eingesetzten Methoden des Wissensmanagements zu ganz pragmatischen Lösungswegen führen.

Erst in diesem Zusammenhang findet eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement statt.

Die neueren Veröffentlichungen und Projekte zeigen, dass das selektive Wissensmanagement ein guter Ansatz ist, sowohl in Wirtschafts- als auch in Non-Profit-Organisationen (s. auch Leitfaden BMWA).

Der Anstoß, sich mit der Thematik auseinander zu setzen kann auf allen Ebenen einer Organisation stattfinden.

Je größer das Unternehmen, desto eher sind Gründe der Unternehmensbewertung oder Investitionsbeschaffung Anlass für Wissensmanagement-Aktivitäten.

Non-Profit-Organisationen haben andere Motive. Oftmals sind es schwindende Budgets oder rückläufige Mitgliederzahlen, die Schwierigkeit, Menschen längerfristig ehrenamtlich in Projekte einzubinden oder grundsätzliche Fragen der Überlebensfähigkeit.

Abteilungen oder Teams, die ihre Aufgaben nicht lösen können ohne Wissen zu teilen, Fremdwissen zu integrieren oder neues Wissen zu erforschen, werden einen bewussteren und strukturierteren Umgang mit dem Instrumenten des Wissensmanagements anstreben.

Im persönlichen Umgang mit Wissen und Lernen werden wir feststellen, dass die Anforderungen an Aktualität und Flexibilität steigen. Wer sich mit seinen beruflichen Zielen auseinandersetzt, wird an dem Thema lebenslanges Lernen nicht vorbei kommen. Die Prozesskategorien des Wissensmanagements sind im persönlichen Arbeitsgebiet wie auch im privaten Interessensbereich hilfreiche Instrumente, sich neue Wissensfelder zu eröffnen oder bestehende gezielt einzusetzen.

Machen Sie sich Ihr persönliches Kompetenzprofil und vergleichen Sie es mit Ihren momentanen Arbeitsfeldern, Ihren Zielen, Ihrer Berufs- und Lebensplanung.

.....

Können Sie Ihre Fähigkeiten wirklich entfalten?

Vergleichen Sie es mit dem Wissens-Portfolio Ihrer Organisation.

- Gehen Ihre Interessen und Pläne in eine ähnliche Richtung?
- Sind Sie am richtigen Platz, in der richtigen Organisation?

.....

Persönliches Wissensmanagement dient dazu, sich weiterzuentwickeln, persönlich und beruflich.

- Was brauchen Sie, um in diesem Kontext so erfolgreich zu sein, wie Sie es sich wünschen?

Egal in welcher Entscheidungsposition Sie sind, schauen Sie hin, wo in Ihrer Organisation, Abteilung, Team oder bei Ihnen selbst mit den Bausteinen des Wissensmanagement gearbeitet wird.

So finden Sie Ansatzpunkte für Verbesserungen, für kleine Schritte des Wissensmanagements.

- Welches Wissen ist für Sie kritisch, also ausschlaggebend für die erfolgreiche Erledigung einer Aufgabe?
- Wo wird richtig oder falsch mit vorhandenem oder angebotenen Wissen umgegangen?
- Was kann man ändern?

.....

Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren

Das Umsetzen von Wissensmanagement setzt auf allen Ebenen voraus, dass der Schritt von der Industriegesellschaft zur Informations- und Wissensgesellschaft gewollt ist.

Die Annahme, dass Wissen sich, wie alle anderen Ressourcen mit traditionellen Werkzeugen und Methoden managen lässt, führt in die Irre. Das Managementdenken im tayloristischen Ansatz der Industriegesellschaft handelte unter den Paradigmen:

- Es gibt immer einen besten Weg eine Arbeit zu erledigen.
- Dieser „beste Weg“ wird vom Management durch definierte arbeitsteilige Prozessschritte vorgegeben.
- Diese Schritte ergeben sich aus Prozessanalysen und zugrunde liegenden linearen Kausalketten.

- Extrem arbeitsteilige Tätigkeiten ergeben für den einzelnen keinen fassbaren Sinn.
- Motivation wird durch monetäre Anreize erzeugt.

.....

„Ein solch „tayloristisches“ Management betrachtet das System Arbeit als triviale Maschine. Ein klar definierter Input ergibt einen klar definierten Output, auf Messungen und Berechnungen basierende Vorhersagen und damit eine direkte Steuerung eines Prozesses oder auch einer Organisation sind möglich – ManagerInnen als Maschinenführer.“ (Foerster, 1993)

Dieses Verständnis führte in den ersten Umsetzungsprojekten von Wissensmanagement in Großunternehmen dazu, möglichst „alle“ Daten und Informationen zu erfassen und zu speichern, Wissen losgelöst von seinem Träger und seinem Kontext vorrätig zu halten.

Die Besonderheiten des Wissens sowie die Sinnhaftigkeit und die konkrete Zielsetzung traten in den Hintergrund. Die meisten dieser ersten Großprojekte sind trotz hoher Investitionen in Technik gescheitert. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ihr Wissen in diese Datenbanken einspeisen sollte, waren nicht in den Entstehungsprozess einbezogen worden. Die Motivation, Wissen einzubringen, zu teilen, gemeinsam weiter zu entwickeln, lässt sich aber nur über Sinn erzeugen.

Der größte Erfolgsfaktor stellt gleichzeitig die größte Herausforderung dar, denn es erfordert von Führungskräften, Mitarbeitern oder Mitgliedern einer Organisation die Bereitschaft, Komplexität anzuerkennen, Mehrdeutigkeiten von Daten, Informationen und dem daraus abgeleiteten Wissen auszuhalten.

Das ist nicht nur eine intellektuelle, sondern vor allem eine psychische Herausforderung. Themen wie Macht, Kritikfähigkeit, Anerkennung, Konfliktfähigkeit, Lernbereitschaft, Teamfähigkeit, Selbstorganisation, Kommunikationsbereitschaft rücken in den Fokus.

Gabriele Vollmar, Mitarbeit beim Projekt „KMU-Roadshow Wissensmanagement“ Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, hat dies in einer Übersicht dargestellt.

.....

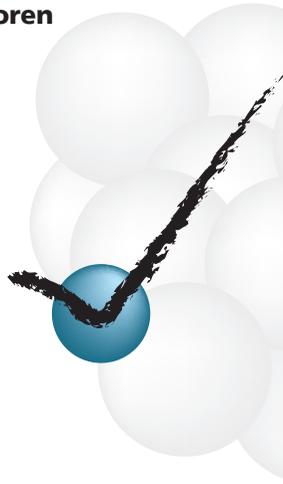
Industriearbeit	Wissensarbeit
Prinzip der Arbeitsteilung	Arbeit nicht teilbar
Das Ganze ist die Summe seiner Teile – komplizierter Mechanismus	Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile – komplexer Organismus
Prinzip des besten Weges	Nicht nur ein möglicher Weg
Klare Zuständigkeitsbereiche	Verantwortungsbereiche und (Denk)Freiräume
Hierarchie	Teamarbeit, Netzwerk
Macht	Wissen
Abhängigkeit	Relative Autonomie
Motivation durch Geld	Motivation durch Sinn
Rationalität	Soziabilität
Monokausalität	Multikausalität
Gewissheit	Selbstreflexion, kritisches Hinterfragen

(Vollmar, 2007)

.....

Auch wenn mit kleinen Schritten begonnen wird, geht es mit Wissensmanagementprozessen nur voran, wenn grundlegende Erfolgsfaktoren gesichert sind.

Erfolgsfaktoren



- Multiplikatoren im Management
- Aktives Engagement des Managements
- Teil des Organisationsleitbildes
- Investitionen
- Dezentrale Verankerung in der Organisation
- Zentrale Koordination
- Konkrete Anwendungsfälle
- Berücksichtigung aller beteiligten Faktoren:
- Mensch – Organisation – Technik

Die Projektevaluation „Wissensmanagement in KMU“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie listet folgende Erfolgsfaktoren auf:

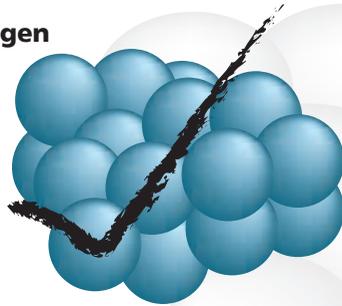
-
- Fähigkeit zur Problemidentifikation
 - Klare Problemorientierung
 - Konkrete Ziele
 - Frühes und konsequentes Einbeziehen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
 - Pragmatismus der Lösung
 - Einordnung in Gesamtstrategie (teilweise Verknüpfung mit weiteren Methoden, z.B. QM-Methoden oder Initiativen)
 - Unterstützende „kulturelle“ Maßnahmen
 - Klare Unterstützung der Geschäftsführung
 - Hohes Engagement der Projektbeteiligten
 - Bewusstsein von IT als Hilfsmittel

(Vollmar, 2007)

.....

Daraus leiten sich notwendige Rahmenbedingungen ab.

Rahmenbedingungen



- Wissensmanagement als Organisationsziel
- Definition der Aufgaben und Kompetenzen im Wissensmanagement-Prozess
- Fehlerkorrektur und Konfliktfähigkeit
- Instrumentarium auf Organisation abstimmen
- Lernbereitschaft auf allen Ebenen
- Anreizsysteme zur Wissenteilung
- qualitativer und quantitativer Nutzen

.....

Die quantitativen Bemessungsergebnisse bleiben angreifbar. Überzeugungsarbeit kann nur über qualitative Nutzenargumente geleistet werden.

Das persönliche Erleben einer Arbeitserleichterung durch schnellere Informationsbeschaffung, Austausch über Abläufe, die Erkennbarkeit von Kontaktpersonen oder Fachleuten zu Themen, Regionen, Projekten, kann erst die Motivation zum Einstieg in kleine oder große Schritte eines Wissensmanagementprozesses auslösen.

.....

Lösungswege

Mit kleinen konkreten Schritten beginnen...

und den Prozess wachsen lassen.

- Bewusstsein schaffen, in dem die Ausgangssituation beschrieben wird, z.B.
 - wer sucht was wie oft und wie lange,
 - immer wieder auftretende Nachfragen.
- Handlungsalternativen entwickeln, z.B.
 - was könnte man anders handhaben, oder
 - was passiert, wenn man alles so belässt wie es ist.
- Projekterfahrungen dokumentieren .
- mit AnsprechpartnerInnen bzw. internen ExpertInnen austauschen.
- Paradoxien aufzeigen.

Paradoxien in der Organisationspraxis

Organisationen	In der Praxis
bilden MitarbeiterInnen aus	gibt es kaum Freiräume, das gelernte Wissen umzusetzen
lernen am intensivsten in Projekten	werden gemachte Erfahrungen nicht weitergegeben
haben Experten	haben nicht alle MitarbeiterInnen Zugang zu ihnen
dokumentieren, aber meist unter dem Aspekt der Absicherung	gibt es keine eindeutigen Zugriffsmöglichkeiten und die Aufbereitung dient nicht der Wissenweitergabe
stellen hochqualifizierte MitarbeiterInnen ein	verlieren sie innerhalb weniger Jahre an die Konkurrenz
fordern Wissensmanagement	bieten aber keine Motivation oder Anreiz im Umgang mit Wissen an
fordern lebenslanges Lernen in einer lernenden Organisation	stellen geringes oder kein Arbeitszeitbudget für Wissensbildung und -dokumentation zur Verfügung

.....

Um diesen Paradoxien zu entgehen, kann das Auflisten der realen Barrieren helfen und zu den richtigen Schlussfolgerungen, bzw. Aktivitäten führen, beispielsweise:

- Externer individueller Wissenserwerb wird behindert;
- Wissen bleibt ausschließlich bei Einzelpersonen, führt in ähnlicher Situation wieder zu Know-How-Engpässen;
- das Rad wird immer wieder neu erfunden, kein Austausch zwischen Teams, Abteilungen;
- Dokumentiertes Wissen ist nicht jedem zugänglich.

.....

- Kleinere überschaubare Ansatzpunkte anregen, beispielsweise:
 - Technische und organisatorische Möglichkeiten schaffen
 - Speicherung von Informationen und Wissen in strukturierten Formen, z.B.
 - Ablage
 - Laufwerk
 - Intranet
 - Projektdatenbanken
 - Firmeninterne Gelbe Seiten erstellen
 - Blaue Seiten, Branchenbuch für externe abrufbare ExpertInnen

.....

Die Komplexität von Wissensmanagement lässt viele Projekte scheitern.

Eine Rückbesinnung auf die Komponenten des Wissensmanagements – Technik – Organisation – Mensch – ist eine erste Möglichkeit der Strukturierung für einen pragmatischen Ansatz.

Welche Aufgabenstellungen erfordern eine Entwicklung der Organisation mit Hilfe von Wissensmanagement?

.....

Technik: Analyse vorhandener technische Plattform(en)

- Welche Zielgruppe nutzt was?
- Welchem Ziel dient welches System?
- Entsprechen technische Systemstrukturen in Logik und Aufbau den Wissensfeldern und ihren Verbindungen?

.....

Organisation: Einfließen der Wissensmanagementaktivitäten in das Tagesgeschäft

- Wird bereitgestelltes Wissen in den Geschäftsprozessen berücksichtigt (Ablauforganisation)?
- Gibt es eine klare Definition und Einsatz von Methoden des Wissensmanagement?

- Lässt die Aufbau- u. Ablauf-Organisation abteilungsübergreifendes Wissensmanagement zu?

.....

Mensch: Anerkennung von Wissen

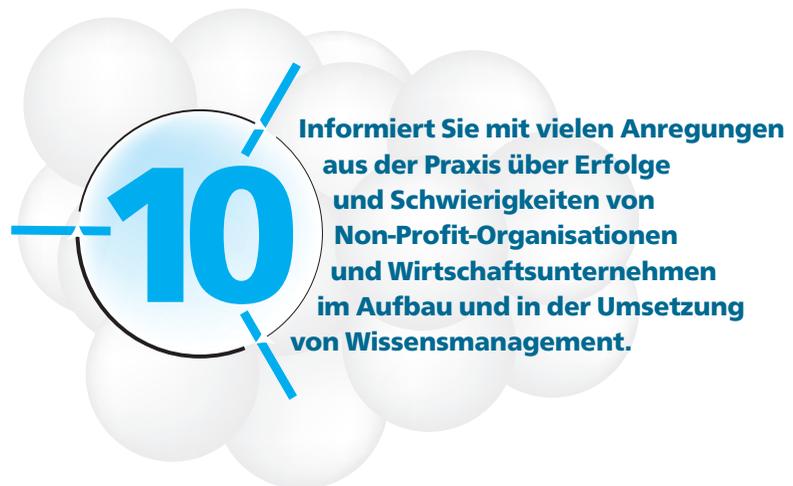
- Gibt es öffentliche Anerkennung als Wissensträger und –nutzer im Arbeitsalltag?
- Existiert eine Kommunikation von Beispielen gelungenen Wissensmanagements?
- Gibt es sichtbare Investitionen in das Wissensmanagement?
- Welche Aktionen zur Vorbildfunktion existieren?
- Wird Unterschlagung von Wissen sanktioniert?
- Sind die Wissensträger in der Organisation bekannt?
- Pflegen wir eine Feed-back-Kultur?
- Wird innerhalb der Organisation der Umgang mit Fehlern kultiviert?

und im Falle von Beschäftigten:

- Ist die aktive Teilnahme am Wissensmanagement Teil der Beurteilung?
- Gibt es Konkurrenz bei Einzel- und Teamzielen?

.....

Aus der Praxis



Aus dem Leitfaden des BMWA (*BMWA 2005*) möchte ich einige Beispiele pragmatischer Ansätze zusammenfassen, die zeigen, dass die „kleinen“ Ansatzpunkte in den alltäglichen Arbeitsprozessen zu echtem Wissensmanagement führen können.

.....
Eine lange Reise beginnt mit dem ersten Schritt.

(Chinesisches Sprichwort)
.....

Beispiele aus KMU



Geschichtsbüro Reder, Roesling & Prüfer, Recherchieren und Texten von Unternehmens-, Branchen-, Markengeschichten und –Chroniken, 18 Mitarbeiter

Ziel: Erworbenes Wissen der Gründer systematisch weitergeben, einheitlicher Recherche- und Schreibstil.

Ergebnis des Wissensmanagementprojektes:

- verbesserte Arbeitseffizienz
- Standards für Textqualität
- Delegieren von Arbeiten.

Maßnahmen:

- Entwicklung von Qualitätsstandards
- Textbausteine zu wirtschaftshistorischen Hintergründen und laufende Integration in die Datenbank
- Projektmeetings
 - regelmäßige fachliche Betreuung durch die Gesellschafter und
 - Weitergabe impliziten Wissens
- Mitarbeitermeetings zweimal jährlich im Team
 - Besprechung kritischer Erfolgsfaktoren
 - stilistische Fragen
 - Vertriebsaspekte
 - Ideen- und Erfahrungsaustausch
 - immer ein ausgewähltes Fachthema zur Wissensverteilung



Arcadis Deutschland GmbH, Beratungsunternehmen im Infrastruktur- und Bau-Bereich mit 20 Standorten, 600 Mitarbeiter.

Ziel: Nutzung der selbst definierten Wettbewerbsvorteile

- Erfahrungswissen
- Kundennähe
- innovative Komplettlösungen

Aufgabe an das Wissensmanagement:

Örtlich verteiltes Wissen aus verschiedenen Disziplinen zentral zugänglich machen, um maßgeschneiderte Projekte für den Kunden zu entwickeln.

Lösungsansätze:

- Aufbau einer Informations- und Kommunikationsplattform, Informationstiefe durch Zugriffsrechte organisiert
- Abbildung des Geschäftsprozesses
 - Kundenanfrage
 - Customer Relationship Management – alles was man über Kunden weiß – erfassen
 - jährliche Review-Gespräche mit wichtigen Kunden
 - Angebot
 - Yellow Pages
 - Kompetenzmatrix
 - Projektreferenzlisten aller MA – Teamzusammenstellung
 - Projektdatenblätter – Know-how Zusammenstellung
 - Projektdurchführung
 - Team
 - Projekterfahrung
 - Projektdokumentation
- Jährliche MitarbeiterInnen-Gespräche
 - Aktualisierung Lebenslauf und Projektreferenzen
 - Ermittlung Weiterbildungsbedarf



INFOSOFT AG, IT-Consulting und Software-Entwicklung, 45 Mitarbeiter

Ziel: teamorientiertes und kreatives Arbeiten in den wissensintensiven Kernbereichen. Optimale Erschließung und Verfügbarkeit von Wissen.

Ergebnis:

- Kreativität der Mitarbeiter bleibt länger erhalten
- Reduzierte Fluktuation
- Investitionen in Mitarbeiterwissen verbleiben länger im Unternehmen

Maßnahmen:

- Wissensdatenbank im Intranet
 - Dokumentenverwaltung
 - Erfassung der Arbeitszeiten (zur Projektabrechnung und Projektplanung)
 - Status laufender Projekte
 - Gelbe Seiten-System (Experten)
- Intelligente Meetingstruktur – Wissensverteilung
 - Teilnahme an Besprechungen der benachbarten Bereiche
 - Für alle zugängliches Protokoll
 - Persönliche Berichterstattung im eigenen Team
- Schaffung einer wissensförderlichen Unternehmenskultur, auch mit dem Ziel die Kreativität zu erhalten
 - Work-Life-Balance
 - Flexible Gestaltung der Arbeitszeit auf Vertrauensbasis
 - Individuelle Arbeitszeitmodelle
 - Teilzeit auch für Führungskräfte
 - Intranet-Zugang für ruhende Arbeitsverhältnisse (um auf dem Laufenden zu bleiben)
 - Freizeit- und Sporteinrichtungen
 - Familienfreundliche Zusatzleistungen



Usd.de ag, IT-Systemhaus, Beratung, Software-Entwicklung, Service, 40 Mitarbeiter

Ziel: Das Unternehmen lernt von jedem einzelnen Mitarbeiter und erweitert aus jedem einzelnen Projekt sein Know-how.

Aufgabe an das Wissensmanagement:

- Aktuelles Fach- und Methodenwissen für möglichst viele Mitarbeiter
- Breite Wissensbasis auf hohem Niveau
- Detailliertes Spezialwissen in einzelnen Bereichen
- Weitergabe von Erfahrungen und „best practice“ aus Projekten

Maßnahmen:

- Mitarbeiterakademie zur Förderung des internen Austausches von Wissen
 - Mitarbeiter schulen Mitarbeiter
 - Die Akademie steht auch Kunden und Partnern offen
 - Vortragende setzen sich nochmals mit Thema auseinander und üben sich in Präsentationstechnik
 - Feedback-Bogen für Vortragenden
 - Einstellung des Vortrages ins Intranet
 - Zertifikat für Teilnehmer
 - Alle Infos fließen in die Mitarbeiterakten ein und sind Gegenstand der Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen
- Projektmanagement – Informationen transparent dokumentieren und gewonnene Informationen für das Unternehmen nutzbar machen
 - Projektdatenblatt
 - Festlegung aller Projektdaten (Planung)
 - Erfassung aller Projektdaten (Ist-Erfassung)
 - Soll-Ist-Abgleich bei der Projektauswertung
 - Projektstatusbericht als Steuerungselement für Projektleiter
 - Leitfaden Projektabschluss-Besprechung
 - Projektabschlussbericht standardisiert

**Beispiele aus
Non-Profit-
Organisationen**



Amnesty international, Plattform „Urgent Action“ s. Kapitel 3:
Was heißt das für Non-Profit-Organisationen? (S.20)

.....



Terre des hommes, Projektdatenbank,
s. Kapitel 9: Umsetzung in die Praxis (S.103)

.....



Der Deutsche Caritasverband, Freiburg, erkannte, dass das
hochspezialisierte Wissen der 450.000 MitarbeiterInnen in den viel-
fältigen Bereichen der Wohlfahrtspflege eine „Goldgrube“ ist.

*„Das Wissen versteckt sich gerne: in Hierarchien, oder in regiona-
len und fachspezifischen Bereichen. Im Deutschen Caritasverband
gibt es eine Vielzahl von institutionalisierten Plattformen, die dem
fachlichen Austausch dienen. Doch auch dieser Weg ist gepflastert
mit Stolpersteinen: Der Informationsaustausch ist manchmal zu
langwierig, der Zugriff auf Informationen ist oft umständlich. Die
Zielgruppe derer, die die Informationen nutzen können, zu klein.*

*Wissensmanagement ist ein lebendiger Prozess, der ständig an die
aktuellen Veränderungen angepasst werden muss. Er ist beein-
flussbar durch definierte Schnittstellen bei der Informationsweiter-
gabe, der Qualifizierung von Mitarbeitern; der Bereitstellung von
relevanten externen Wissensquellen und einer systematischen Er-
fassung von internen Wissensquellen. Ein offener, den Mitarbei-
tenden zugewandter partizipativer Führungsstil unterstützt effek-
tives Wissensmanagement.“ (Deutscher Caritasverband)*

Das Projekt CariNet® mündet in der verbandsspezifischen Software Ca-
riNet, die das Wissensmanagement im Gesamtverband stützen soll.

.....



DGB Bildungswerk Hessen e.V.

Im Rahmen des DGB-Projektes „Trendwende“ stellen sich die Fragen:

- Wie können Mitglieder zurückgewonnen und neue Mitglieder gewonnen werden?
- Wie wird die Repräsentanz des DGB in der Fläche sichergestellt und gestaltet?
- Wie sieht das „Gesicht“ des DGB aus, wer repräsentiert den DGB vor Ort?

Im DGB-Bezirk Hessen-Thüringen wurde über das DGB Bildungswerk durch den Leiter Eberhard Beck ein Projekt „**DGB zurück in die Fläche**“ ins Leben gerufen, das eine Antwort auf diese Fragestellungen für diese Region entwickelte.

Die Auseinandersetzung mit den Anforderungen durch die geänderten Rahmenbedingungen ergab die angestrebten Ziele:

- Stärkung der Bedeutung von Orts- und Kreisverbänden
- Neue Arbeitsformen zur Steigerung der Attraktivität
- Lebendige Orts- und Kreisverbandsarbeit
- Mehr Autonomie vor Ort und damit konkreteres Handeln
- Vor Ort eigeninitiativ und eigenverantwortlich handeln
- Stärkung des DGB in der Fläche

Diese Neuorientierung wurde mit den Ehrenamtlichen 2003 diskutiert. Aus dieser Arbeitstagung entstand das Konzept DGB Service Berater.

Der Verlauf dieses Beratungskonzeptes verdeutlicht das Prozesshafte im Wissensmanagement. Daher wird dieses Beispiel etwas ausführlicher dargestellt.

.....

Gewerkschaftliche Anlaufstelle

Die DGB Region Starkenburg wurde Modellregion für die „Anlaufstellen“.

„Es gibt viele engagierte ehrenamtliche KollegInnen, die sich mit ihren Erfahrungen und ihrem Wissen einbringen“ und das ist die Chance, die der DGB für die Region nutzt.

Erst in der laufenden Arbeit wurde deutlich, dass sich hier ein **Wissensmanagementprozess** entwickelte.

- Qualifizierungsprogramm als für soziale und methodische Beratungskompetenz als Voraussetzung für die BeraterInnentätigkeit
- Gemeinsam entwickelter Beratungsleitfaden zur Durchführung und Qualitätssicherung
- Dokumentation der Beratungsgespräche (lessons learned)
- Aufbau eines Themenspeichers aus den Anfragen der zu Beratenden. Es leiten sich die zu schulenden Fachthemen ab, sowie die notwendig aufzubauenden Kontakte zu anderen Wissensträgern
- Aufbau eines Kontaktnetzwerks zu anderen Wissensträgern

.....

Hier setzen die Elemente Wissensidentifikation und Wissensteilung ein.

Die Erfassung der Kompetenzen der einzelnen Berater unterstützt die KollegInnen in der Beratung und ist die wichtigste Basis des sich entwickelnden Netzwerkes.

„Hier gab es keinerlei Konflikte, jeder stellte seine Erfahrungen und sein Fachwissen zur Verfügung. Es hatte auch niemand Bedenken, sie schriftlich für alle Projektbeteiligten zugreifbar zu hinterlegen.“

(E. Beck)

.....

- Die **Wissensdokumentation** wird in Form von Listen erarbeitet und im Netzwerk zur Verfügung gestellt.
- Gezielter **Wissenserwerb** durch Austausch mit diesen Organisationen heißt nicht unbedingt Wissensaneignung, sondern zu wissen, wer für die Fragen der zu Beratenden der beste Ansprechpartner ist.
- Das **Wissensziel** ist nicht, in allen Themen Beratungskompetenz aufzubauen, sondern Anfragen zu strukturieren, Beratungsorientierung und Ansprechpartner zur Lösung anzubieten.
- Die Berater definieren die notwendige Weiterentwicklung vorhandenen Wissens, entscheiden, ob externer **Wissenserwerb** erforderlich ist. Ihre Erfahrungen, ihr neuerworbenes Wissen, sowie neue für das Netzwerk wichtige Kontakte werden in monatlichen Treffen ausgetauscht und aktualisiert.

- Als Anlaufstellen wurden Büroräume mit einer standardisierten Büroausstattung angemietet oder von anderen im Netzwerk beteiligten Organisationen zur Verfügung gestellt.

.....

Eberhard Beck machte gute Erfahrungen, dieses Projekt als Diskussionsprozess der Beteiligten zu starten. „Seit 2 Jahren läuft dieses Modellprojekt sehr gut. Erst Qualifikation für Beratungsgespräche. Ohne diese Schulung wird kein Büro und keine Ausstattung zur Verfügung gestellt.“ Es zeigt sich deutlich, dass aufgrund der Altersstruktur die Informations- und Kommunikationstechnologie als Instrument des Wissensmanagements nicht im Vordergrund steht. „ Da gibt es schon Hemmschwellen und unterschiedliche Nutzungsintensität der EDV, der Möglichkeiten von E-Mail und der Nutzung der Recherche über Internet. Wir setzen auf Wunsch unserer BeraterInnen ganz gezielt mit PC- Schulungen und Internetseminaren an. Aber wir machen auch neugierig und da, wo sich jüngere Ehrenamtliche engagieren, wird die Technik auch stärker eingesetzt.“

.....

Die Bedeutung von Wissensmanagement in einer politischen Organisation spiegelt sich in diesem Modellprojekt in der Frage „Wie erreichen wir die jüngeren Menschen?“.

.....

Eberhard Beck berichtet, dass durch die Auswertung der Jahresarbeit der BeraterInnen deutlich wird, welche Themen von welchen Altersschichten angefragt werden und welche Gruppen in den Auswertungen gar nicht erscheinen. So entstehen aus der Beratungsarbeit Themen für Veranstaltungen und Bildungsangebote der Orts- und Kreisverbände des DGB.

- Die Evaluation des Projektes verhilft zur Definition neuer **Wissensziele**.
- Zukünftig: Erfassung des vorhandenen und neu erarbeiteten Wissens in einer Intranet-Datenbank.

.....

„Viele unserer ehrenamtlichen Berater sind schon im Rentenalter, jüngere sind beruflich eingebunden und auch für uns Hauptamtliche sind das zusätzliche Herausforderungen zum Tagesgeschäft.“

Für E. Beck sind die Schwierigkeiten bei der Erfassung des expliziten Wissens eine Frage der Ressourcen. Bei Austausch und der Verteilung von implizitem Wissen (Erfahrungswissen) stellen sich für ihn andere Herausforderungen. „Natürlich wird das Rad oft neu erfunden. Ich bin jetzt schon solange dabei, dass ich auch öfter in die Situation komme zu sagen, das hatten wir doch schon in den Achtzigern probiert. Das ist halt das organisations-historische Wissen. Ich weiß aber auch, dass ich als junger politisch engagierter DGB'ler dachte, was sollen uns die Alten sagen, wir machen das besser. Diese Barrieren zu überwinden, ist für eine politische Organisation wichtig. Erfahrungswissen, die Kontakte, die persönliche Beziehung zu anderen Organisationsvertretern, die persönlichen Netzwerke, das alles ist nicht so einfach weiterzugeben. Das Problem ist, dass ein Generationenwechsel ansteht und damit auf einen Schlag sehr viel Wissen verloren gehen wird. Es gibt keinen altersmäßig durchsetzten Wechsel, das liegt an der Struktur politischer Organisationen.“

(Eberhard Beck, Leiter DGB-Bildungswerk Hessen e.V., Frankfurt)

Stellvertretend für alle Non-Profit-Organisationen stellen sich hier die Fragen:

- Wie ist ein Wissensmanagementprozess in die Zielstellung einer Gesamtorganisation wie dem DGB eingebunden?
- Welche Priorität hat es?
- Wie wird es vom Management getragen und gelebt?
- Wird das in der Gesamtorganisation vorhandene Wissen als Kapital richtig wahrgenommen?
- Welche Ressourcen werden dafür zur Verfügung gestellt?
- Werden Bemühungen innerhalb der Organisation beobachtet, aufbereitet, weitergegeben?

Beispiele aus Großunternehmen und der Industrie



Mitarbeiterverzeichnisse sind eines der Hauptinstrumente, die sich fast überall einsetzen lassen. Hier einige Beispiele:

.....

Amoco, Öl-Industrie,

- Expertenverzeichnis mit Auflistung der individuellen Kompetenzen, um in kritischen Situationen die richtigen Experten befragen zu können.



.....

Desgleichen **Britisch Petrol (BP)**

- Expertendatenbank für Probleme auf Bohrinseln.



.....

Andersen Consulting (Unternehmensberatung) sowie **AT&T Universal Card** (Kreditkartenabrechnung)

- Mitarbeiterverzeichnisse mit Kenntnissen und Ausbildungen, die auch zur individuellen Entwicklungsplanung eingesetzt werden.



.....

Buckman Laboratories, Chemieunternehmen,

- „Lösungssucher“ und „Problemlöser“ treffen sich online in einem Chatroom, um Probleme zu diskutieren.



.....

Boeing Commercial Aircraft

- Wartungs- und Reparaturhinweise online.
Ergebnis ist eine messbare Steigerung der Kundenzufriedenheit.

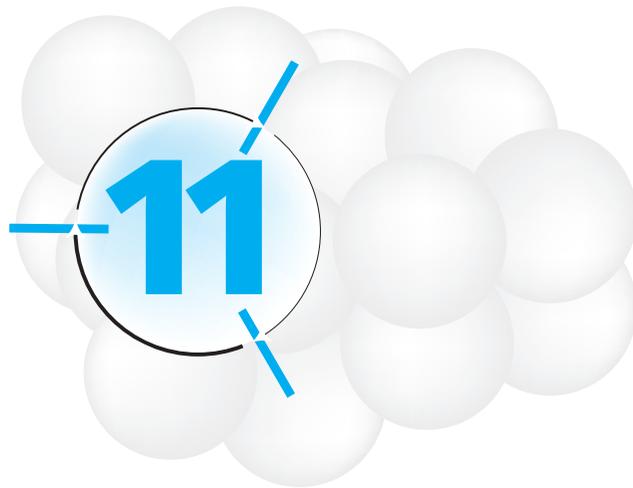


.....

Texas Instruments

- Einsparung von 1.5 Milliarden US\$ durch Wissenstransfer zwischen unterschiedlichen Produktionswerken.
-

Fazit



Wissen erworben, ausgetauscht, weitergegeben und festgehalten haben wir alle schon. Der bewusste Umgang mit der Ressource Wissen, der zielgerichtete Erwerb und der wertschöpfungsorientierte Einsatz, die Notwendigkeit, Wissen zugänglich zu machen und es effizient einzusetzen – auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, aber vor allem auch unter den Aspekten Motivation, Anerkennung, Einbindung in Organisationsziele, gesellschaftspolitisches Engagement – das ist die Herausforderung unserer Gesellschaft auf dem Weg in eine Wissensgesellschaft.

Vieles spricht für Wissensmanagement als weiteres Managementinstrument. Unternehmen und Organisationen erkennen oft nicht, dass Wissensmanagement ihnen Lösungen für aktuelle Problemlagen oder Entwicklungsfragen bieten kann. Organisationsrelevante Themen wie Nachfolgeregelungen, Innovationsmanagement, Prozessoptimierung etc. werden von den meisten Führungskräften nicht als Wissensmanagement-Probleme/Wissensziele verstanden.

Wissensmanagement ist ein facettenreicher Ansatz, dessen strategische Anwendung viele positive Auswirkungen verspricht, primär aber organisatorische und personenorientierte Maßnahmen erfordert, die durch Informations- und Kommunikationssysteme unterstützt oder erst ermöglicht werden.

Wie bei allen Management-Methoden entscheidet die Zielsetzung, die Ethik, die gelebte Organisationskultur und der Umgang mit Menschen, ihrem Wissen und ihren Kompetenzen über die positiven oder negativen Wirkungen des Einsatzes von Steuerungsinstrumenten.

Verschiedene Barrieren verhindern den effizienten Austausch von Wissen:

- Wissensmanagement wird mit Softwarelösungen verwechselt. Datenbanken, Intranet und andere Software können die verschiedenen Problematiken, die mit der Einführung von Wissensmanagement verbunden sind, nicht beheben.
- Es herrscht in der Arbeitnehmerschaft Misstrauen, Unsicherheit, Angst vor Ausnutzung und Überprüfbarkeit bis ins Detail, genauso wie Begeisterung über Anerkennung von Kompetenzen sowie Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

„Vor einigen Monaten wurde mir bewusst, was es heißt, in einer Organisation zu arbeiten, die es versteht, wertvolles Wissen zu bewahren und weiter zu verwenden. Ich saß in einer Präsentation und sah den jungen Kollegen einige Folien auflegen, welche ich selber vor einiger Zeit erstellt hatte. Für den Vortragenden waren sie zu Firmenwissen geworden und er hatte keine Ahnung von ihrem Ursprung“, (Probst et. al.,2006)

.....

Die frühzeitige Einbindung der MitarbeiterInnen in die Entwicklung von Konzepten, Methoden und Instrumenten der Wissensmanagementprozesse erhöht die Wissensnutzung und reduziert Barrieren.

Verschiedene Sichtweisen, Arbeitsschwerpunkte, Zielstellungen bringen Abteilungen, Teams, Netzwerke über Wissensmanagement in Kommunikation miteinander. So werden Schnittstellen geschaffen, frühzeitiger Infofluss ermöglicht, Angleichung von Zielen und Wahrnehmungen erarbeitet und viele Reibungsverluste vermieden.

So einzigartig wie der Mensch als Wissensträger, die Organisation bzw. das Unternehmen als organisationaler Wissensträger ist, so individuell ist auch das Konzept zur Installation von Wissensmanagement.

Der philosophische und gesellschaftspolitische Aspekt des sozialen, globalen Wissensmanagements und der daraus entstehenden ethischen und demokratischen Grundfragen würden den Umfang und das Ziel dieses Buches sprengen. Ein guter Einstieg, um beide Perspektiven zu beleuchten, sind die Veröffentlichungen von Prof. Capurro.

(siehe Quellenverzeichnis)

Die große Chance der NPO's, Wissensmanagementprozesse zielorientiert zum Erfolg zu führen, liegt darin, mit einem veränderten Verständnis von Wissen einzusteigen und damit aus den Fehlern der IT-orientierten Wissensmanagementprozesse – nämlich der Trennung von Wissen und Wissensträger – zu lernen.

-
- Welches Wissen haben wir und wie sieht die sinnvolle Kombination und der Einsatz aus?
 - Was fehlt uns, um unseren Job gut zu machen? – Ergänzung u. Austausch, Effizienz, Kostenreduktion, Mitarbeiterbildung?

- Was brauchen wir für an Wissen für die Zukunft? – Bedürfnisse von Mitgliedern in Organisationen, von Bürgern und Bürgerinnen, von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, über gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen?
- Was brauchen wir an Daten, Informationen, Wissen, aus denen wir neue Angebote und Dienstleistungen machen können?
- Wie erhalten wir Zugang zu vorhandenem noch zu suchendem Wissen, wie können wir es bewahren, wie den Zugriff sichern?

.....

Es bedarf der aktiven Gestaltung des Prozesses, viel direkter Kommunikation im persönlichen Kontakt.

Wissensmanagement ist bereits in vielen Managementkonzepten vorhanden und wird durch den bewussten Umgang damit in den Mittelpunkt gerückt.

Menschen in Kommunikation bringen, Wissen zugänglich machen, Motivation über Austausch erzeugen und Wissensentwicklung als Leistung bewusst wahrnehmen und anerkennen, sind die positiven Auswirkungen von Wissensmanagementprozessen.

.....

Zukunftsforscher wie Pro Micic und Alvin Toffler beschreiben, dass Wissen zum wichtigsten Rohstoff wird und Kommunikation wichtiger als Warentransport. IKT führt mehr und mehr zu Dezentralisierung von Strukturen und Arbeitsplätzen. Unternehmens- und Organisationsstrukturen werden sich in projektbezogene vorübergehende Zusammenschlüsse verwandeln. Büros lösen sich auf in Heimarbeitsplätze; immer mehr spezialisierte Selbständige gründen kleine Firmen.

Für die zukünftige Gestaltung von Wissensmanagement sind daher die folgenden Themen von grundlegender Bedeutung:

- Umgang mit den Menschen als Wissensträger und ihren Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln
- Einbindung von Menschen mit geringen beruflichen Qualifikationen
- Schaffung von Rahmenbedingungen, um den Anforderungen des laufenden Wissenserwerb nachkommen zu können

- Veränderung von Ausbildungsverläufen und Arbeitsplatzbeschreibungen, wenn immer mehr Wissen explizit und verfügbar gemacht wird
- Entlohnung und Schutz von erarbeitetem Wissen
- Demokratischer Umgang mit der Ressource Wissen



Sie haben in diesem Trainingsbuch die grundlegenden Komponenten und Instrumente des Wissensmanagement kennen gelernt. Sie können die Bedeutung der wertvollen Ressource Wissen, die jede und jeder Einzelne in sich trägt, besser einschätzen. Wie jede neue Management-Methode birgt auch das Wissensmanagement Risiken, zu deren Reflektion und Bewältigung Lösungsansätze in diesem Buch aufgezeigt sind. Lassen Sie sich von den Praxisbeispielen anregen, in Ihrem Engagement und Organisationsalltag die ersten Schritte eines bewussten Wissensmanagement-Prozess zu gestalten. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei.

Glossar

Balanced Scorecard	Instrument zur Steuerung der strategischen Ziele eines Unternehmens und zur Kommunikation. Nicht die Finanzkennzahlen stehen im Mittelpunkt, sondern Vision und Strategie.
Benchmarking	Vergleich mit den Besten (z.B. Marktführer, erfolgreiche andere Organisationen) anhand von Kennzahlen oder Standards (z.B. Kosten, Leistungen, Prozesse, Strukturen). Definition der Abweichung und Ableitung von Entwicklungsfeldern zur Verbesserung.
Best-practice-sharing	Das Teilen von positiven Erfahrungen und erfolgreichen Praktiken. Das beste/effizienteste Verfahren als Muster bzw. Beispiel zur Verfügung stellen.
Blaue Seiten	Branchenbuch von (organisations-)externen Experten
Communities (of practice)	Eine Gemeinschaft/Gruppe von Menschen, die sich zu einem bestimmten Thema/Arbeitsfeld, in dem sie Experten sind, miteinander austauschen, neues lernen und ausprobieren wollen und die Ergebnisse gemeinsam diskutieren.
Gelbe Seiten	Branchenbuch von (organisations-)internen Experten
Groupware	Software für die gemeinsame Führung von Terminkalendern, Ablage von Dokumenten, gemeinsame e-mail-Ordner (z.B. Outlook)
Intranet	Organisationsinternes Internet (durch Netz-Passwort geschützter Internet-Bereich). Häufig als Informations- und Dokumentationsdatenbank aufgebaut. Dient firmen-/organisationsinternen Kommunikationszielen.
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien. Sämtliche Technologien, die den Informations- und Kommunikationsprozess unterstützen.
Knowledge Links	Durch Verknüpfung die vielseitige Nutzung von Wissen unterstützen, bspw. von Dokumenten, Kontaktpersonen, Quellen.
Lessons learned	wörtlich: „Was haben wir daraus gelernt?“. Gesammeltes Erfahrungswissen aus abgeschlossenen Projekten, Fehlern, Erfolgen, Hemmnissen etc.
Mikroartikel	Kurzartikel (nur wenige Zeilen) zu organisationsrelevanten Wissensbereichen, z.B. im Intranet. Eignet sich am besten für die Einführung, Vorbereitung auf ein spezielles Themengebiet. Die tiefergehende Information finden die Leser dann über einen Link/Verknüpfung.

Netzwerk	organisierter oder lose gefügter Verbund (real oder virtuell) von Wissensträgern und –trägerinnen zum Austausch und zur Entwicklung von Wissen, Informationen, Kontakten. Organisations- und projektübergreifendes Beziehungsgeflecht.
„Not-invented-here“-Syndrom	wörtlich: „Das haben wir nie so gemacht; das haben wir nicht entwickelt“. Generell eine Abwehrhaltung bei Nutzung von Fremdwissen.
Open Space	Veranstaltungsmethode, in der sich alle Teilnehmenden im „freien Raum“ bewegen, d.h. zu den Themengruppen gehen, die sie interessieren und dort etwas beitragen oder lernen können. Unterstützt Ideenaustausch und Fokussierung auf zentrale Anliegen.
Portfolio-Analyse	ursprünglich Planungsinstrument der Finanzwirtschaft zur Erstellung von Wertpapierbündeln in Form einer Matrix. Ziel der Anwendung: Gegenüberstellung von Chancen und Risiken zur Erhöhung des Ertrags.
Projektdatenbank	Datenbank für alle durchgeführten Projekte einer Organisation mit Hinweisen auf Dokumentationen, Ansprechpartner, Ergebnisse.
Sabbatical	„Auszeit“, Forschungssemester, häufig Teil eines Arbeitszeitmodells, bei dem Plusstunden für ein Sabbatjahr auf einem Arbeitskonto gutgeschrieben werden.
Semantische Agenten	erleichtern das Finden von bestimmten Begriffen oder Informationen in webbasierten Datenbanken, indem zu diesen Begriffen zusätzlich erklärende Daten (Meta-Daten) eingegeben werden.
Steh-Convent	Veranstaltungsmethode, in der sich die Teilnehmenden ohne feste Tagesordnung oder festgelegte Arbeitsgruppen begegnen und austauschen.
Story Telling	Wissensvermittlung mittels Geschichtenerzählen (-aufschreiben). Vor allem bei Übergabe von Aufgaben von langjährigen zu neuen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen eine effektive Form von Wissensweitergabe.
Wissensbroker	Professionelle Makler, die im Kundenauftrag Informationen und das daraus generierte Wissen aufbereiten und zur Verteilung in der Organisation zur Verfügung stellen. In der Praxis eine Fortentwicklung der Informationsbroker.
Wissensdatenbank	Eine nach spezifischen Kriterien aufgebaute Datenbank für explizites und kodifiziertes Wissen.
Wissenslandkarte	Darstellung der Wissensfelder einer Organisation.

Quellen-Verzeichnis

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.) (2005). Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz.

Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams, in: *Administrative Science Quarterly*, 38, S. 408-437.

Bullinger, H.-J., Wörner K., Prieto J. (1998). Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, in: *B.H.D., Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen*, S. 21-39.

Capurro, R. (1986). Auszüge der Habil.Schrift an der Universität Stuttgart, gehalten als Vortrag „Hermeneutik der Fachinformation“, Alber.

Capurro, R. (1999). Wissensmanagement und darüber hinaus. Der Ansatz von I. Nonaka und H. Takendi. Geänderte Fassung seines Aufsatzes in: *Wissenmanagement – Theorie und Praxis*, in: *Bibliothek Forschung und Praxis*, 1998/22, Nr. 3, S. 346-355.

Capurro, R. (2007). Aufsätze, veröffentlicht auf www.capurro.de/db.htm

Foerster, H.v. (1993). KybernEthik, Merve.

Döring, J., Gerndt, U. (1999). Wissensmanagement als Unterstützung im weltweiten Vertrieb, in: *Personalführung*, 12/1999, S. 32-35.

Heisig, P. (1999). Die ersten Schritte zum professionellen Wissensmanagement, in: Antoni, C.H., Sommerlatte, T. (Hg.), *Spezialreport Wissensmanagement. Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen*, Symposium Publishing, S. 42-50.

Helmut, W. (2001 – 2. Aufl.). *Systemisches Wissensmanagement*. UTB für Wissenschaft.

Kratzer, J. (2004). Communicatie als succesmotor in R&D-teams, in: *Management Executive*, 3, S. 30-33.

Kratzer, J. (2007). www.community-of-knowledge.de

Leenders, R.v. (2003). Virtuality, Communication, and new Product Team Creativity: A social network perspective, in: *Journal of Engineering and Technology Management*, 13, S. 69-92.

Lucko, S., Trauner, B. (2005). *Wissensmanagement*, Hanser.

Maier, R. (2006). Universität Halle-Wittenberg, Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich – School of Economics and Business, heruntergeladen von <http://Informationsmanagement.wiwi.uni-halle.de>, August 2006.

Probst, G., Raub S., Romhardt, K. (2006 – 5. Auflage). *Wissen managen*, Gabler.

Probst, G., Eppler, M. (1998/3). Persönliches Wissensmanagement in der Unternehmensführung, in *Führung und Organisation*, S. 147-151.

Schneider, S. (2004). Information wird zu Wissen; Wissensmanagement und die ‚human factors‘, in: *Medienheft Dossier*, S. 44-52.

Steele, A. (2000). A Framework to create performance indicators in knowledge. Procedures of 3rd. Intern. Conference on Practical Aspects of Knowledge Management, Basel/Switzerland.

Vester, F. (1988). Leitmotiv vernetztes Denken, Heyne.

Vollmar, G. (2007). Damit das Wissen Früchte trägt..., in: *Journal Arbeit*, Jhg. 7/Nr. 1., S. 10-12.

Weiterführende Literatur

Bellmann, M., Krcmar, H., Sommerlatte T. (Hg.) (2002). Praxishandbuch Wissensmanagement. Strategien – Methoden – Fallbeispiele, symposium.

Heisig, P. (2005). Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozessen, eureka.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). Die Organisation des Wissens, Campus.

Remus, U. (2002). Prozessorientiertes Wissensmanagement. Konzepte und Modellierung, vorgelegt als Dissertation, Universität Regensburg.

Roskopf, K. (2004). Wissensmanagement in Non-Profit-Organisationen. Deutscher Universitäts-Verlag.

Toffler, A. (1995). Das Ende der Romantik. Über das Überleben in der Informationsgesellschaft, in: Spiegel spezial, Heft 3, Jhg. 1995.

Von Krogh, G., Ichijo, I., Nonaka, I. (2000). Enabling Knowledge Creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation, Oxford University Press.

Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte, Büro für Medien, Verlag@wissensmanagement.net

Links

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie - www.bmwi.de

TalentKompassNRW – www.gib.nrw.de

Wissensbilanz – www.akwissensbilanz.de



Angelika K. Nickelsburg

Studium der Betriebswirtschaft, Ausbildungen als systemische Beraterin, Ausbilderin/Erwachsenenpädagogin und Moderatorin, seit 1987 Inhaberin und Geschäftsführerin von BRAINMENT Personal- und Organisationsentwicklung, Autorin des Trainingsbuches „Vom Zeitbesitzer zum Zeitnutzer“. Arbeitsschwerpunkte: Beratung, Training und Coaching von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen, Zeitmanagement und Selbstorganisation, Kommunikation und Konflikte, individuelle Beratung von Führungskräften und Existenzgründern.

In der Reihe „Trainingsbücher“ der Akademie Management und Politik sind bisher erschienen:

Mit Argumenten überzeugen

Wege zu größerem Erfolg in Diskussionen und Verhandlungen
3. Auflage 2000

Neues wagen

Wege zu mehr Kreativität und Innovation
3. Auflage 2000

Vom Chaos zum Ergebnis

Wege zu gelungenen Besprechungen und Sitzungen
3. Auflage 2002

Vom Zeitbesitzer zum Zeitnutzer

Wege zum befriedigenden Umgang mit dem Faktor Zeit
3. Auflage 2002

Teams und Typen

Wege zu besserer Zusammenarbeit in Gruppen
3. Auflage 2001

Projektmanagement

Verfahren und Instrumente für erfolgreiche Projektarbeit in Vereinen und Verbänden
4. Auflage 2004

Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit

Ein Leitfaden für die PR-Arbeit von Vereinen und Verbänden
4. Auflage 2006

Wirkungsvolle Kommunikation

Ein Leitfaden für Gespräche, Verhandlungen und Konflikte
3. Auflage 2006

Gut geplant ist halb gewonnen.

Kampagnen: Die schönste Herausforderung seit es Politik gibt
1. Auflage 2005

Folie, Pinnwand, Chart & Punkt.

Wege zu gelungener Präsentation und Moderation
1. Auflage 2005

Medienset „Interviews geben“ (Computerbased Training + Audio-CD)

Medienkompetenz für Führungskräfte aus Vereinen und Verbänden
1. Auflage 2003

Die Akademie Management und Politik

bietet Verantwortlichen in gesellschaftlichen und politischen Organisationen und deren MitarbeiterInnen vier verschiedene funktionsbegleitende Qualifizierungsmöglichkeiten, mit denen Sie Ihre Managementkompetenzen und Ihre Führungsfähigkeiten optimieren können. Es sind dies:

MuP der Ausbildungsgang Organisationsmanagement

MuP der Ausbildungsgang Kommunikationsmanagement

MuP die ergänzenden und weiterführenden Angebote

MuP sowie die Teilnahme an einem einzelnen oder mehreren Seminaren Ihrer Wahl.

Die Ausbildungsgänge umfassen jeweils 10 Seminare und sind modular aufgebaut.

Sie lassen sich zu Ihrem ganz persönlichen Trainingsprogramm zusammenstellen. Wir beraten Sie dabei gerne.

Ihre erfolgreiche Teilnahme bestätigen wir mit einem Zertifikat.

Ausführlichere Informationen zu den Ausbildungsgängen finden Sie in unserem aktuellen Jahresprogramm und im Internet unter www.fes-mup.de.

Das Jahresprogramm senden wir Ihnen gerne zu:

Tel.: 0228/ 883-328; Fax: 0228/ 883-695;

e-mail: mupinfo@fes.de.