



## Leseprobe

Sandra Gerhards, Bettina Trauner

Wissensmanagement

7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis

ISBN (Buch): 978-3-446-42424-1

ISBN (E-Book): 978-3-446-42679-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-42424-1>

sowie im Buchhandel.

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	5
<b>1 Was ist Wissensmanagement?</b>	7
1.1 Der Begriff und die Idee des Wissensmanagements	7
1.2 Arten des Wissensmanagements	11
<b>2 Grundlagen für Wissensmanagement-Projekte</b>	15
2.1 Nutzen von Wissensmanagement	15
2.2 Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement	20
2.3 Wissensmanagementbereiche	22
2.4 Wissensmanagementstrategie	26
<b>3 Bausteine des Wissensmanagements</b>	29
3.1 Der Wissensmanagement-Kreislauf	29
3.2 Baustein 1: Wissensziele setzen	31
3.3 Baustein 2: Wissen identifizieren	34
3.4 Baustein 3: Wissen erzeugen	42
3.5 Baustein 4: Wissen teilen und speichern	45
3.6 Baustein 5: Wissen anwenden	50
3.7 Baustein 6: Wissen verlernen	52
3.8 Baustein 7: Wissen bewerten	54
<b>4 Wissensmanagement-Instrumente</b>	58
4.1 Akquisition von externem Wissen	62
4.2 Anreizsysteme	63
4.3 Balanced Scorecard	66
4.4 Benchmarking	67
4.5 Coaching	68
4.6 Communities	69

---

4.7	Diskussionsforen	72
4.8	Groupware	73
4.9	Gruppen- und Projektarbeit	76
4.10	Ideenmanagement	77
4.11	Inforäume, Kaffeeecken	77
4.12	Initiativen gegen das „Not-invented-here-Syndrom“	78
4.13	In- und externe Weiterbildung	79
4.14	Intellectual Capital messen	81
4.15	Internet/Intranet	85
4.16	Job Rotation	88
4.17	Kompetenzmessung	88
4.18	Kreativitätstechniken	88
4.19	Laufwerke strukturieren	89
4.20	Learning Sabbaticals	92
4.21	Lernprojekte	92
4.22	Lessons Learned nach Projekten	93
4.23	Litfaßsäulenübung	95
4.24	Mikroartikel/Microblogging	96
4.25	Newsletter	97
4.26	Open-Space-Workshop	98
4.27	Patenkonzept	100
4.28	Projektdatenbank	102
4.29	Prozessmanagement	105
4.30	Qualitätszirkel	106
4.31	Social Media	107
4.32	Storytelling	109
4.33	Wert von erfasstem und gespeichertem Wissen messen	113
4.34	Wiki	114
4.35	Wissensbroker	116
4.36	Wissensdatenbanken	118
4.37	Wissensmarktplatz	122
4.38	Wissenstandems	122
4.39	Yellow Pages	123

## Literatur

126

# 1 Was ist Wissensmanagement?

## 1.1 Der Begriff und die Idee des Wissensmanagements

Von „Wissensmanagement“ existieren viele Definitionen. Eine eindeutige allgemeingültige Erläuterung zu finden, ist schwierig. In diesem Abschnitt werden die Begriffe „Wissen“, „Management“ und das „Managen von Wissen“ abgegrenzt, einige der gebräuchlichsten Beschreibungen zusammengestellt und versucht, eine praktikable Arbeitsdefinition zu finden.

### 1.1.1 Wissen

Im hierarchischen Modell unterscheidet man zwischen „Daten“, „Informationen“ und „Wissen“. Die Übergänge sind fließend und können nicht klar voneinander abgegrenzt werden. So ist z.B. ein Kundentermin ein „reines“ Datum, bei dem Gespräch dokumentierte Ergebnisse sind Informationen, Erfahrungen aus dem Gespräch und die daraus folgenden Handlungen sind das generierte Wissen. Wissen besteht aus Fähigkeiten und Kenntnissen, verbunden mit Erfahrungen, Gefühlen, Werten und Ahnungen. Wissen ist ein immaterielles Gut, dessen Wert sich durch Gebrauch und Teilung erhöht (im Gegensatz zu allen anderen Ressourcen) und dessen Nutzen deshalb erst im Rückblick bewertbar ist. Es ist komplexer als reine Informationen und kann deshalb nicht so leicht gespeichert und verarbeitet werden. Zitate wie beispielsweise „Wissen ist Macht“ von Francis Bacon weisen auf den hohen Wert von Wissen hin.

---

### 1.1.2 Wissensarten

Die Vielschichtigkeit des Begriffs „Wissen“ zeigt sich auch in den vielen Wissensarten, die mit gegensätzlichen Begriffspaaren bezeichnet sind:

- ▶ tazit – implizit – explizit      ▶ intern – extern
- ▶ demonstrativ – intuitiv      ▶ individuell – organisational
- ▶ deklaratives („know that“) – prozedurales („know how“)

Die Unterscheidung tazites/implizites und explizites Wissen ist im Wissensmanagement die bedeutendste. Tazites Wissen bezeichnet individuelles, nicht artikulierbares Wissen (Beispiel: Fähigkeit, beim Radfahren das Gleichgewicht zu halten). Implizites Wissen bezeichnet das der Organisation nicht zugängliche, aber artikulierbare individuelle Wissen. Öffentliches, dokumentiertes, allgemein zugängliches Wissen bezeichnet man als explizites Wissen. Wissensmanagement versucht u. a., implizites in explizites Wissen zu verwandeln und umgekehrt.

Implizites Wissen	Explizites Wissen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• personengebunden</li> <li>• im Kopf gespeichert</li> <li>• nicht sichtbar</li> <li>• subjektive Einsichten und Intuitionen</li> <li>• schwer mitteil- und übertragbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenig kontextgebunden</li> <li>• in Dokumenten gespeichert</li> <li>• problemlos mitteil- und übertragbar</li> <li>• leicht in Worte zu fassen</li> <li>• leicht imitierbar</li> </ul>
Beispiel: Fremdsprachen sprechen	Beispiel: Fachbuch

**Tab. 1:** Implizites und explizites Wissen



Legen Sie nicht zu viel Wert auf die wissenschaftlich exakte Abgrenzung der Begriffe im Umfeld des Begriffs „Wissen“, da dies in der Praxis meist mehr Verwirrung als Mehrwert stiftet.

### 1.1.3 Management

Das Lexikon definiert „managen“ mit leiten, geschickt organisieren und betreuen. Management spielt sich nicht nur in den obersten Führungsetagen einer Organisation ab, wie die Begriffe Selbst-, Zeit- und Qualitätsmanagement verdeutlichen.

### 1.1.4 Wissensmanagement

- ▶ Probst/Romhardt verstehen unter Wissensmanagement die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen.
- ▶ Wikipedia definiert Wissensmanagement als einen zusammenfassenden Begriff für alle operativen Tätigkeiten und Managementaufgaben, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen sowie die methodische Einflussnahme auf die Wissensbasis eines Unternehmens bzw. der eigenen Person. Unter der Wissensbasis werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die diese Organisation bzw. Person zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben hat oder haben sollte.

Der Begriff des „Wissensmanagements“ wird auch auf den Kontinenten unterschiedlich interpretiert:

- ▶ in Europa versteht man darunter hauptsächlich das Messen von Wissen (siehe Edvinson/Brünig 2000),

- ▶ in Amerika das Managen (siehe Stewart 1998) und
- ▶ in Japan das Generieren neuen Wissens (siehe Nonaka/ Takeuchi 1997).

Grundsätzlich geht es jedoch immer darum, die Ressource Wissen wie Kapital oder Arbeit bewusst zu nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren.



*Wissen managen* bedeutet nicht das Speichern von Daten und Dokumenten oder mit dem Denken aufzuhören. Wissensmanagement ist das geschickte Organisieren und der bewusste Umgang mit der Ressource Wissen zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen.



In der Praxis des Wissensmanagements treten häufig folgende Probleme auf (in Anlehnung an Romhardt 1998):

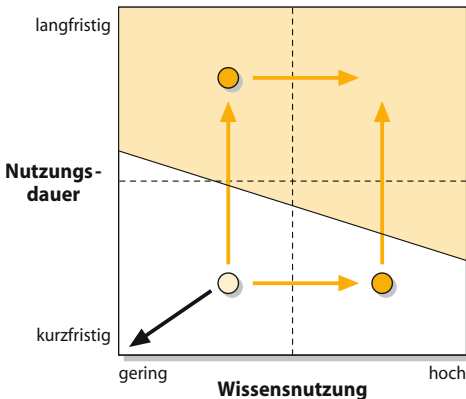
- keine gemeinsame Sprache, keine Begriffsstandards wie bei der Norm DIN EN 1509000, keine Institutionen wie z.B. dem TÜV als Auditor im Qualitätsmanagement
- unklare oder wenig integrierte Zielvorgaben
- unklar definierte Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen
- geringe Praxisorientierung wissenschaftlicher Konzepte
- kein eindeutig messbarer Nutzen

Bei der Umsetzung von Wissensmanagement trifft man oft auf Widerstand bei organisatorischen Institutionen wie dem Qualitäts- oder Ideenmanagement, da auch hier Wissen im Mittelpunkt steht. Beim Wissensmanagement kümmert man sich aber nicht um das Objekt „die Idee“ oder „die Qualitätsverbesserung“ an sich, sondern um den Prozess, wie mit diesem generierten Wissen umgegangen wird: also um die Steuerung der Wissensprozesse.

## 1.2 Arten des Wissensmanagements

### WORUM GEHT ES?

Das Managen von Wissen geschieht bewusst oder unbewusst sowohl auf „Unternehmens“- und „Abteilungs-/Team-ebene“ als auch auf „persönlicher Ebene“. Letztlich geht es auf allen drei Ebenen um die Optimierung des Wissensportfolios, das heißt im klassischen betriebswirtschaftlichen Sinne der Portfolio-Analyse, den durchschnittlich zu erwartenden Ertrag zu erhöhen und das Gesamtrisiko zu minimieren. Die Matrix besteht im persönlichen Wissensmanagement aus den Dimensionen „Wissensnutzung“, d.h. wie häufig wird das Wissen angewendet und „Nutzungsdauer“, d.h. wie lang kommt dieses Wissen zur Anwendung (vgl. Romhardt 1998).



**Bild 1:** Individuelles Wissensportfolio



## WAS BRINGT ES?

Das Portfolio verschafft im ersten Schritt einen Überblick über vorhandenes Wissen. Im zweiten Schritt lassen sich daraus Wissensziele definieren (siehe Bausteine des Wissensmanagements: Baustein 1: Wissensziele setzen) sowie verschiedene Strategien zum Umgang mit diesem Wissen und zur Optimierung des Portfolios ableiten. Die Erarbeitung konkreter Maßnahmen erfolgt im dritten Schritt. Wissensfelder mit kurzfristiger Nutzungsdauer und geringer Anwendung sollten entweder langfristig nutzbar gemacht werden oder, wenn dies nicht möglich ist, aus dem Portfolio verschwinden. Der Großteil der Wissensfelder sollte im schraffierten Bereich der Grafik liegen.

## WIE GEHE ICH VOR?

Auf der „Unternehmensebene“ stehen die strategische Ausrichtung von Wissensmanagement, die Schaffung dafür notwendiger organisatorischer Rahmenbedingungen, die Positionierung inner- und außerhalb des Unternehmens und die volle Unterstützung der Geschäftsleitung im Mittelpunkt. Das Wissensportfolio besteht auf Unternehmensebene aus den Dimensionen „bestehende und neue Kompetenzen“ und „bestehende und neue Märkte“ und beantwortet die in Tabelle 2 gestellten Fragen (vgl. Hamel/Prahalad 2002).

Auf „Teamebene“ geht es um die konkrete Umsetzung des Wissensmanagement-Kreislaufs, die Ausgestaltung der Wissensmanagement-Bausteine. Führungskräfte müssen in der Lage sein,

- ▶ Wissensziele zu definieren und zu operationalisieren;
  - ▶ das Wissens-/Kompetenzportfolio ihres Teams laufend zu optimieren;
-

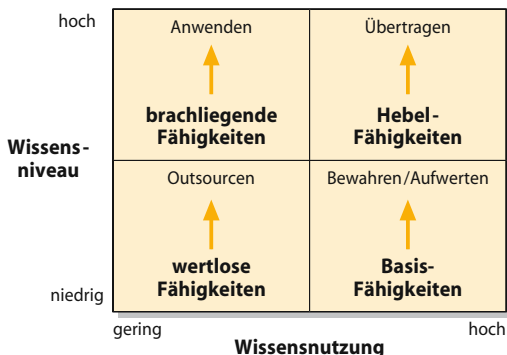
- ▶ relevante Wissensfelder und – träger inner- und außerhalb ihres Teams – ihrer Organisation zu identifizieren und in ein Netzwerk einzubinden;
- ▶ bestehendes Wissen für ihr Team/ihre Organisation nutzbar zu machen, weiterzuentwickeln und neues sinnvoll zu erwerben.

neu	<b>Herausragende Position</b> Welche neuen Kompetenzen müssten wir aufbauen, um unsere Exklusivposition in unseren derzeitigen Märkten zu schützen und auszubauen?	<b>Mega-Chancen</b> Welche neuen Kompetenzen müssen wir aufbauen, um an den spannendsten Märkten der Zukunft teilnehmen zu können?
Kompetenz	<b>Lücken füllen</b> Welche Chance haben wir, unsere Position auf den bestehenden Märkten zu halten bzw. zu verbessern, in dem wir unsere bestehenden Kompetenzen besser nutzen und ausschöpfen?	<b>Weißer Flecken</b> Welche neuen, Produkte oder Dienstleistungen könnten wir erschaffen, um unsere derzeitigen Kompetenzen in kreativer Weise einzusetzen oder anders zu kombinieren?
bestehend	bestehend	<b>Märkte</b> neu

**Tab. 2:** Wissensportfolio auf Unternehmensebene

Quelle: vgl. Hamel/Prahalad 2002.

Das Wissensportfolio auf Teamebene besteht aus den Dimensionen „Wissensniveau“ und „Wissensnutzung“ (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2006):



**Bild 2:** Wissensportfolio auf Teamebene

Quelle: vgl. Probst/Raub/Romhardt 2006.

Auf persönlicher Ebene „managt“ man sein eigenes Wissensportfolio und beantwortet die Frage: Welches Wissen wird wirklich aufgrund welcher Aufgaben und welcher Ziele wann benötigt? Dazu sollte man sein individuelles Portfolio zunächst visualisieren, um es dann regelmäßig zu überprüfen. Die Wissensnutzung lässt sich hier beispielsweise auch in privat und beruflich unterscheiden; die Nutzungsdauer orientiert sich an den eigenen Zielen.