

# HANSER



## Leseprobe

zu

## „Wissensmanagement“

von Bettina Baum und Sandra Gerhards

Print-ISBN: 978-3-446-46143-7

E-Book-ISBN: 978-3-446-46197-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46143-7>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>Einleitung</b>                           | <b>5</b>  |
| <b>1 Was ist Wissensmanagement?</b>         | <b>7</b>  |
| 1.1 Wissen                                  | 7         |
| 1.2 Wissensarten                            | 8         |
| 1.3 Management                              | 9         |
| 1.4 Wissensmanagement                       | 10        |
| <b>2 Wissensmanagement-Grundlagen</b>       | <b>13</b> |
| 2.1 Nutzen von Wissensmanagement            | 13        |
| 2.2 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung       | 16        |
| 2.3 Wissensmanagementdimensionen            | 18        |
| 2.4 Wissensmanagementstrategie              | 21        |
| <b>3 Bausteine des Wissensmanagements</b>   | <b>25</b> |
| 3.1 Der Wissensmanagement-Kreislauf         | 25        |
| 3.2 Baustein 1: Wissensziele setzen         | 27        |
| 3.3 Baustein 2: Wissen identifizieren       | 30        |
| 3.4 Baustein 3: Wissen erzeugen             | 37        |
| 3.5 Baustein 4: Wissen teilen und speichern | 39        |
| 3.6 Baustein 5: Wissen anwenden             | 43        |
| 3.7 Baustein 6: Wissen verlernen            | 45        |
| 3.8 Baustein 7: Wissen bewerten             | 47        |
| <b>4 Wissensmanagement-Instrumente</b>      | <b>49</b> |
| 4.1 Akquisition von externem Wissen         | 53        |
| 4.2 Anreizsysteme                           | 54        |
| 4.3 Balanced Scorecard                      | 57        |
| 4.4 Benchmarking                            | 58        |
| 4.5 Coaching                                | 59        |
| 4.6 Communities                             | 60        |
| 4.7 Diskussionsforen                        | 62        |
| 4.8 Groupware, Collaboration Software       | 63        |
| 4.9 Ideenmanagement                         | 65        |

|      |                                  |     |
|------|----------------------------------|-----|
| 4.10 | Indikatorensystem                | 65  |
| 4.11 | Intellektuelles Kapital bewerten | 69  |
| 4.12 | Internet/Intranet                | 72  |
| 4.13 | In- und externe Weiterbildung    | 74  |
| 4.14 | Job Rotation                     | 77  |
| 4.15 | Kaffeecken, Stand-up-Bereiche    | 78  |
| 4.16 | Kanban                           | 78  |
| 4.17 | Knowledge-Café                   | 81  |
| 4.18 | Kreativitätstechniken            | 83  |
| 4.19 | Laufwerke strukturieren          | 84  |
| 4.20 | Learning Sabbaticals             | 86  |
| 4.21 | Lessons Learned                  | 86  |
| 4.22 | Litfaßsäulenübung                | 88  |
| 4.23 | Mikroartikel/Mikroblogging       | 89  |
| 4.24 | Newsletter                       | 90  |
| 4.25 | Offboarding                      | 91  |
| 4.26 | Onboarding/Patenkonzept          | 92  |
| 4.27 | Open-Space-Workshop              | 94  |
| 4.28 | Projektarbeit                    | 96  |
| 4.29 | Projektdatenbank                 | 99  |
| 4.30 | Prozessmanagement                | 102 |
| 4.31 | Senior-Expert-Programm           | 103 |
| 4.32 | Social Media                     | 104 |
| 4.33 | Storytelling                     | 106 |
| 4.34 | Triaden-Gespräch                 | 109 |
| 4.35 | Wiki                             | 110 |
| 4.36 | Wissensbroker                    | 112 |
| 4.37 | Wissensportfolio                 | 113 |
| 4.38 | Wissenstandems                   | 114 |
| 4.39 | Wissenswerkstatt                 | 116 |
| 4.40 | Working out loud                 | 117 |
| 4.41 | Yellow Pages                     | 119 |
| 4.42 | Zirkel                           | 120 |

# Einleitung

## WORUM GEHT ES?

- ▶ Der Wandel von der Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft zur Wissensgesellschaft,
- ▶ der Innovationsdruck durch Globalisierung,
- ▶ der demographische Wandel verbunden mit einem Mangel an Fachkräften,
- ▶ die erhöhte Verfügbarkeit von Informationen und Wissen bei gleichzeitigem Verfall der Halbwertszeit von Wissen und
- ▶ der Einsatz von laufend zunehmender Informations- und Kommunikationstechnologie

verändern Organisationen und erfordern Methoden zum Umgang mit Wissen und Informationen. Wissen ist mehr denn je eine wirtschaftliche Ressource. Dieses Buch aus der Reihe Pocket Power verfolgt das Ziel, praktische Ansätze zum effektiven und effizienten Umgang mit dieser Ressource und zur Umsetzung von Wissensmanagement in Organisationen zu liefern.

## WAS BRINGT ES?

Dieses Buch beschreibt Grundlagen des Wissensmanagements und berücksichtigt dabei technische, organisatorische und menschliche/kulturelle Aspekte. Die Bausteine und Methoden zum praktischen Managen von Wissen werden eingehend erläutert, jedoch muss jede Organisation ihren eigenen Weg finden. Das Buch ist mit konkreten Methoden, Checklisten und Grafiken ein Leitfaden und Ideengeber für die tägliche Arbeit.

### WIE GEHE ICH VOR?

Durch die Unterteilung der Kapitel in die drei Schritte

- ▶ Worum geht es?
- ▶ Was bringt es?
- ▶ Wie gehe ich vor?

und folgende Symbole wird ein selektives Lesen ermöglicht:



Unter diesem Symbol werden konkrete Instrumente oder Merksätze für die tägliche Arbeit aufgeführt.



Mit diesem Symbol werden Barrieren bei der Umsetzung von Maßnahmen angezeigt.

# 1 Was ist Wissensmanagement?

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 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.

## 8 Was ist Wissensmanagement?



**Bild 1:** Unterschiede Zeichen, Daten, Informationen und Wissen

### 1.2 Wissensarten

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

- ▶ still/implizit – explizit/kodifizierbar,
- ▶ demonstrativ – intuitiv,
- ▶ deklaratives („know that“) – prozedurales („know how“),
- ▶ intern – extern,
- ▶ individuell – organisational.

Die Klassifizierung „implizites und explizites Wissen“ ist im Wissensmanagement die bedeutendste. Implizites Wissen bezeichnet individuelles, nicht artikulierbares Wissen (Beispiel: Fähigkeit, beim Radfahren das Gleichgewicht zu halten) und 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.

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

| Implizites Wissen                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Explizites Wissen                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ personengebunden</li> <li>▶ im Körper gespeichert</li> <li>▶ Können, ohne beschreiben zu können, wie</li> <li>▶ intuitiv abruf- und anwendbar</li> <li>▶ nicht verbalisierbar, nicht sichtbar</li> <li>▶ subjektive Erfahrungen und Einsichten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wenig kontextgebunden</li> <li>▶ in Dokumenten gespeichert</li> <li>▶ versprachlichtes Regel- und Faktenwissen</li> <li>▶ leicht imitierbar</li> <li>▶ problemlos mitteil- und übertragbar</li> <li>▶ leicht in Worte zu fassen</li> </ul> |
| Beispiel: Radfahren                                                                                                                                                                                                                                                                                | Beispiel: Fachbuch                                                                                                                                                                                                                                                                  |



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.

## 1.3 Management

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

### 1.4 Wissensmanagement

- ▶ Probst/Raub/Romhardt verstehen unter Wissensmanagement die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen.
- ▶ Nonaka/Takeuchi definieren es als den Prozess der kontinuierlichen Erzeugung von Wissen, seiner Verbreitung und dessen schnelle Umsetzung in neuen Produkten, Dienstleistungen, Technologien und Systemen.
- ▶ Wikipedia definiert Wissensmanagement als einen zusammenfassenden Begriff für alle strategischen bzw. operativen Tätigkeiten und Managementaufgaben, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen sowie die methodische Einflussnahme auf die Wissensbasis eines Unternehmens bzw. einer 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.

Grundsätzlich geht es darum, die Ressource Wissen wie Kapital oder Arbeit bewusst zu nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Auch die Qualitätsmanagementnorm DIN EN ISO 9001 fordert seit ihrer Neufassung 2015: „Die Organisation muss das Wissen bestimmen, das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen. Dieses Wissen muss aufrechterhalten und in ausreichendem Umfang vermittelt werden. Um sich ändernde Erfordernisse und Trends zu berücksichtigen, muss die Organisation ihr momentanes Wissen betrachten und bestimmen, auf welche Weise das nötige Zusatzwissen erlangt oder wie darauf zugegriffen wird.“



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

- ▶ 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 anderen organisatorischen Einheiten 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.



## 2 Wissensmanagement-Grundlagen

### 2.1 Nutzen von Wissensmanagement

#### WORUM GEHT ES? WAS BRINGT ES?

Die Umsetzung von Wissensmanagement ist immer von der Frage nach dem konkreten, dies bedeutet in der Regel „messbaren“, Nutzen begleitet. In Umfragen nennen die meisten Organisationen Kosten-/Zeiteinsparungen und Produktivitätsverbesserungen als größten Nutzen von Wissensmanagement (vgl. PA Consulting Group 2004):

- ▶ geringerer Aufwand für Wissenssuche,
- ▶ bessere Nutzung von vorhandenem Wissen, „das Rad nicht neu erfinden“,
- ▶ verminderte Informationsrisiken durch identifizierte kritische Wissensfelder,
- ▶ mehr Zeit, Ideen und Innovationen zu generieren,
- ▶ verbesserte interne und externe Kommunikation,
- ▶ schnellere Projektarbeit und verbesserte Kooperation mit Partnern durch Transparenz des strukturierten und aktuellen Wissens,
- ▶ schnellere Integration von neuen Mitarbeitern.

Volkswagen Coaching wurde für das Instrument der „Wissensstafette“ als Wissensmanager des Jahres 2006 ausgezeichnet. Dieses Verfahren zur Übergabe des Wissens ausscheidender Führungskräfte an den Nachfolger verkürzt die Einarbeitungszeit im Schnitt um ein Drittel (vgl. Wirtschaft + Weiterbildung 03/2007).

## 14 Wissensmanagement-Grundlagen

Die qualitative Argumentation ist auch anhand der Paradoxien im Umgang mit Wissen möglich:

| <i><b>Wir ...</b></i>                    | <i><b>aber ...</b></i>                         |
|------------------------------------------|------------------------------------------------|
| bilden unsere Mitarbeiter gründlich aus, | lassen sie ihr Wissen nicht anwenden.          |
| lernen am meisten in Projekten,          | geben die gemachten Erfahrungen nicht weiter.  |
| haben für jede Frage einen Experten,     | die wenigsten wissen, wie man ihn findet.      |
| dokumentieren alles gründlich,           | finden es nie wieder.                          |
| engagieren nur die hellsten Köpfe,       | verlieren sie nach 3 Jahren an die Konkurrenz. |

**Bild 2:** Paradoxien im Umgang mit Wissen  
(Quelle: Probst/Romhardt 1997)



Die quantitative, also rein zahlenmäßige Wissensmessung und Nutzenbewertung stößt auf folgende vier Hauptprobleme:

- ▶ Die Wissenschaft bietet derzeit keine allgemeingültigen und erprobten Instrumente und Verfahren zur Messung von Wissen.
- ▶ Organisationsinterne Indikatorensysteme sind aufgrund mangelnder eindeutiger Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sehr angreifbar und lassen zudem keinen Vergleich mit anderen Unternehmen zu.

- ▶ Wir messen das, was wir messen können, nicht das, was wir messen sollten. So messen Unternehmen beispielsweise zwar ihre Aus-/Weiterbildungsaufwände, aber nur sehr selten den Ausbildungserfolg.
- ▶ Wissen wird nicht bilanziert und demzufolge nicht (ausreichend) gemessen. Wettbewerbskritische Veränderungen des intellektuellen Kapitals einer Organisation werden nicht bzw. zu spät erkannt.

## WIE GEHE ICH VOR?

*Herausforderungen für den Umgang mit Wissen in der Organisation darstellen:*

- ▶ Dokumentation, Dokumentation, Dokumentation . . . Absicherungsaspekte scheinen dabei wichtiger als die Wissensweitergabe und die Nutzung durch Dritte,
- ▶ keine Bewertung von Strategien, Projekten etc. unter den Gesichtspunkten Informationen und Wissen,
- ▶ keine Motivation/kein Anreiz zu sorgfältigem Umgang mit der Ressource Wissen,
- ▶ keine Unternehmenswerte, die auf eine wissensorientierte Unternehmensführung setzen,
- ▶ laufender Wissenserwerb außerhalb von Seminaren für Mitarbeiter schwierig,
- ▶ Wissen ist wenig strukturiert gespeichert,
- ▶ Wissen wird, obwohl intern vorhanden, teuer extern eingekauft.

*Konsequenzen aufzeigen:*

- ▶ mühsamer Wissenserwerb mit hohem zeitlichen Aufwand,
- ▶ Wissen (auch von Externen) verbleibt häufig ausschließ-