

# Wissensmanagement

Das theoretische Modell des Wissensmanagements unter besonderer Berücksichtigung der Erweiterung der organisationalen Wissensbasis

**Hinweis:**

Die folgenden Ausführungen basieren auf den Werken der am Ende angegebenen Autoren. Auf genaue Kennzeichnung der sinngemäßen oder wörtlichen Zitate habe ich aufgrund der Kürze und der überschaubaren Literatur verzichtet.

## 1. Was ist Wissensmanagement?

### **Definition der wichtigsten Begriffen** (Probst, Raub, Romhardt):

Wissen = Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.

Daten → Information → Wissen (→ Können → Kompetenz )

organisationaler Wissensbasis = Um die Gesamtheit des relevanten Wissens in Unternehmen zu beschreiben brauchen wir den Begriff der organisationalen Wissensbasis.

Die organisationale Wissensbasis setzt sich aus individuellen und kollektiven (ist jedoch mehr als die Summe des Wissens einer Anzahl von Individuen) Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf welchen individuelles und organisationales Wissen aufbaut.

organisationales Lernen = Die organisationale Wissensbasis unterliegt regelmäßigen Veränderungen. Diese Veränderungsprozesse können unter dem Begriff des organisationalen Lernens zusammengefasst werden.

Organisationales Lernen betrifft die Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz.

Abgrenzung organisationales Lernen – Wissensmanagement = Abgrenzung anhand seiner Anwendungsorientierung. Während organisationales Lernen Veränderungsprozesse der organisationalen Wissensbasis beschreibt, verfolgt Wissensmanagement eine Interventionsabsicht. WM bildet ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst.

### **Definition von Wissensmanagement:**

„Wissensmanagement ist ein komplexes strategisches Führungskonzept, mit dem ein Unternehmen sein relevantes Wissen ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gestaltet. Die Wissensbasis aus individuellem und kollektivem Wissen wird bewusst, aktiv und systematisch entwickelt, sodass sie zum Erreichen der Firmenziele beiträgt.“ (Herbst)

## 2. Welche Gründe gibt es für Wissensmanagement und welches Ziel hat es?

### Gründe für Wissensmanagement:

- Blick in die Praxis:
  - Führungskräfte nutzen das vorhandene Wissen über Märkte, Kunden, Ablaufprozesse oder Innovationen nur wenig: eine Hälfte schöpft nur 20 bis 40 Prozent aus, die andere Hälfte 60 bis 80 Prozent
  - geringe Beachtung von Wissen erstaunt umso mehr, wenn man beachtet, dass die gleichen Unternehmen angeben, dass der Produktionsfaktor Wissen bis 80 Prozent zur gesamten Wertschöpfung beiträgt (Herbst)
- die Struktur der Wissensumwelt, in der ein Unternehmen heute agieren muss, ist ungleich komplexer als noch vor ein paar Jahrzehnten – hierzu tragen 3 Trends bei: explosionsartige Vermehrung, weitgehende Fragmentierung sowie zunehmende Globalisierung des Wissens
  - keine Transparenz, sondern Turbulenz der Wissensumwelt
  - Chancen: innovative Unternehmen nutzen die Möglichkeit, Produkte mit relativ einfachem Basisnutzen zu wissensintensiven Produkten aufzuwerten und es gibt neue Märkte
  - Gefahren: durch die sich ständig verändernde Wissensumwelt erfolgt eine schnelle Veralterung eigenen Wissens und es gibt neue Konkurrenten

Dies zeigt die Notwendigkeit von gezieltem Wissensmanagement (Probst, et al.)

### Das Ziel bzw. die Aufgaben von Wissensmanagement:

- Die übergeordnete Zielsetzung des Wissensmanagements besteht vor allem darin, für die Unternehmensprozesse das richtige Wissen in der erforderlichen Menge und Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort verfügbar zu machen. (Amelingmeyer)
- Die Aufgabe des Wissensmanagements besteht darin, den Unternehmenserfolg im weitesten Sinne zu steigern.

### 3. Wie sieht Wissensmanagement in der Theorie aus?

#### **Modell des Wissensmanagement nach Probst, Raub und Romhardt:**

##### **Kernprozesse**

Auf der operativen Ebene (innerer Kreislauf):

Wissensidentifikation = bezieht sich auf die Schaffung von Transparenz, welche auf zwei Ebenen erfolgt. Die externe Wissensidentifikation bezieht sich auf das Wissensumfeld des Unternehmens. Die interne Wissensidentifikation nimmt Bezug auf die Daten, Informationen und Fähigkeiten, die innerhalb des Unternehmens zu finden sind.

Wissenserwerb = Hier wird externes Wissen eingekauft.

Wissensentwicklung = Hier wird intern neues Wissen aufgebaut.

Wissens(ver)teilung = Dieser Prozess beschäftigt sich mit zwei Aspekten. Zum einen damit herauszufinden, wem welches Wissen zugänglich gemacht werden soll, denn nicht jeder muss alles wissen. Und zum anderen muss die Zugänglichkeit auf möglichst effektive Weise gesichert werden.

Wissensnutzung = Die Wissensnutzung, also der Einsatz des Wissens zum Nutzen des Unternehmens ist Ziel des Wissensmanagement. Jedoch gibt es hierbei einige Barrieren, die das Wissensmanagement überwinden muss, wie etwa die manchmal negative Einstellung gegenüber fremden Wissen (z.B. Patente), welche dazu führt, dass das Wissen nicht genutzt wird.

Wissensbewahrung = Zur Wissensbewahrung gehören die Prozesse der Selektion des Bewahrungswürdigen, die angemessene Speicherung und die regelmäßige Aktualisierung, welche bewusst gestaltet werden müssen. Die effiziente Nutzung verschiedenster organisationaler Speichermedien für Wissen ist ein wichtiger Aspekt der Wissensbewahrung.

**Diese Kernprozesse weisen alle Verbindungen zueinander auf: Interventionen können zwar auch in einzelnen Kernprozessen erfolgen, jedoch werden diese zwangsläufig Auswirkungen auf andere Prozesse nach sich ziehen.**

#### **Ergänzungen des Konzeptes ( bauen das Konzept zu einem Managementregelkreis aus )**

Auf der strategischen Ebene (äußerer Kreislauf):

Wissensziele = Die Wissensziele geben dem Wissensmanagement im jeweiligen Unternehmen die Richtung und lassen sich in drei verschiedene Ziele einteilen. Die normativen Wissensziele beschäftigen sich mit der Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur. Die strategischen Ziele definieren organisationales Kernwissen und beschreiben den zukünftigen Kompetenzbedarf eines Unternehmens. Die operativen Wissensziele sorgen für die Umsetzung des Wissensmanagements und sichern die Konkretisierung der normativen und strategischen Zielvorgaben. Diese Wissensziele müssen mit den Unternehmenszielen selbstverständlich übereinstimmen und dürfen nicht im Widerspruch zueinander stehen.

Wissensbewertung = Der Wissensbewertung liegt die Beobachtung der Resultate der operativen Umsetzung zugrunde. Die Qualität der formulierten Wissensziele kommt nun zum Tragen, denn die Methoden zur Messung werden dabei bereits festgelegt.

Diese Wissensbewertung ist wichtig für die Korrektur bei längerfristigen Wissensmanagementinterventionen.

***Die vorgestellten 8 Elemente werden als Bausteine des Wissensmanagement betrachtet, die weitgehend die möglichen Interventionsfelder für Wissensmanagementmaßnahmen in einem Unternehmen umreißen.***

4. Wie kann eine Erweiterung der organisationalen Wissensbasis erfolgen?

**Nähere Beschreibung der Elemente/Bausteine „Wissenserwerb“ und „Wissensentwicklung“:**

- **Wissenserwerb:**

Der Wissensbedarf eines Unternehmens kann aus Quellen gezogen werden, die außerhalb des Unternehmens liegen. Hauptbezugsquellen externen Wissens sind:

- Personalbeschaffung, also die Rekrutierung externer Wissensträger. Hierbei ist die enge Kopplung zwischen strategischen Wissenszielen und Rekrutierungspolitik von großer Bedeutung. Neben der klassischen Festanstellung ist ebenfalls eine temporäre Anstellung eventuell interessant.
- Organisationen können sich über Kooperationen aller Art Zugang zu den Wissensbasen anderer Unternehmen sichern.
- Organisationen können zum Wissenserwerb das Wissen der Stakeholder ihrer Organisation ins Unternehmen holen. Stakeholder sind z.B. Kunden, Lieferanten, die allgemeine Öffentlichkeit und Eigentümer.
- Ebenfalls eine Möglichkeit zum Wissenserwerb ist der Kauf von personenunabhängigem Wissen, wie z.B. Software und CD-ROMs.

Generell unterscheidet man beim Wissenserwerb zwischen einer Investition in die Zukunft (Potential) und einer Investition in die Gegenwart (direkt verwertbares Wissen).

→ *Besonders wichtig ist, dass das erworbene Wissen zum Unternehmen passt und bestehende Wissenslücken schließt bzw. zukünftigen Wissensbedarf abdeckt, damit die Integration des neu erworbenen Wissens erfolgreich verlaufen kann.*

- **Wissensentwicklung:**

Mit der Wissensentwicklung ist die Produktion intern oder sowohl intern als auch extern noch nicht existierender Fähigkeiten gemeint.

Der Prozess, in dem Wissen entsteht bzw. entwickelt wird ist schwer zu beschreiben. Ein Wissensmanager muss erkennen, in welchen Bereichen er die

Wissensproduktion beeinflussen kann. Eine direkte Steuerung ist nicht möglich, aber er kann und muss z.B. für einen lernfreundlichen Kontext sorgen. Außerdem ist die Kopplung zentraler Prozesse der Wissensentwicklung an die Wissensziele der Organisation sicherzustellen.

Die wichtigsten Quellen neuer Erkenntnis für die Organisation sind zum einen die Kreativität und zum anderen die Fähigkeit eines Individuums Probleme zu lösen.

Kollektive Wissens- und Lernprozesse sind für eine Organisation von besonderer Bedeutung, da Teams Eigenschaften haben, die durch die individuellen Fähigkeiten der Einzelmitglieder nicht erklärt werden können.

Erst durch die Schlüsselgrößen Kommunikation/Interaktion, Transparenz und Integration im Prozess der kollektiven Wissensentstehung wird individuelles Wissen in kollektives Wissen überführt.

→ *Mit Wissensentwicklung ist nicht nur Forschung und Entwicklung gemeint, sondern es betrifft alle Unternehmensbereiche, in denen kritisches Wissen für das Unternehmen erstellt wird.*

### **Maßnahmen (jeweils ein Beispiel):**

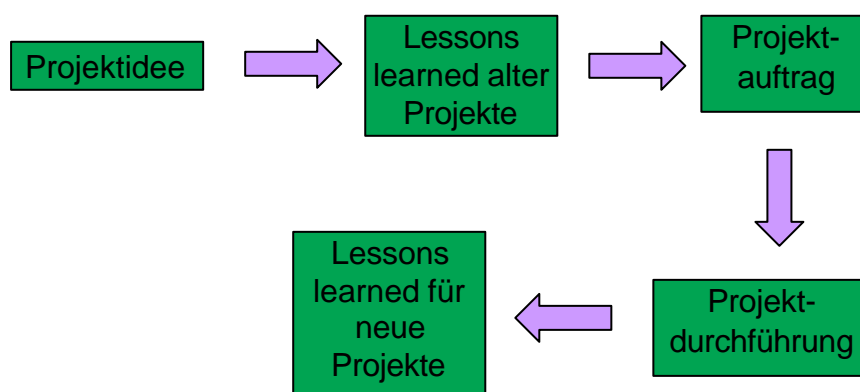
#### ***Wissenserwerb – Benchmarking***

Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess, in dessen Verlauf ein Unternehmen seine eigenen Produkte, Dienstleistungen und Methoden mit denen ihrer Mitbewerber vergleicht und so von den Besten lernt.

#### ***Wissensentwicklung – lessons learned***

Lessons Learned ist eine Methode, mit der man aus alten Fehlern und Erfahrungen lernt und dieses Wissen bei einem neuen Projekt anwendet, um ‚es besser zu machen‘. Lessons Learned sind die gesammelten Erfahrungen einer Gruppe, die schriftlich festgehalten werden und somit das Resultat eines kollektiven Lernprozesses darstellen.

### **Abb.: Integration von lessons learned im Projektprozess**



**Beispiel:****Wissensmanagement übertragen auf den privaten Alltag: „Die Planung eines Kurztrips nach Prag“**

Als erstes überlege ich mir, was ich wissen will, z.B. Unterkunftsmöglichkeiten mit Preisen, Sehenswürdigkeiten, Anreisemöglichkeiten [**Wissensziele**]. Danach überlege ich mir, wo und wie ich an diese Informationen gelangen kann. Dies ist z.B. möglich über Reiseführer, die ich habe oder die ich evtl. besorgen muss. Außerdem kann ich das Internet nutzen oder in meinem Bekanntenkreis mit jemandem sprechen, der Prag kennt [**Wissensidentifikation**]. Wenn ich diese Informationen über Prag dann habe [**Wissenserwerb**], kann ich daraus „Wissen“ über die Stadt entwickeln [**Wissensentwicklung**]. Dieses Wissen kann ich daraufhin nutzen, um Entscheidungen zu treffen über meine Unterkunft, die Sehenswürdigkeiten, die ich sehen will und darüber, wie ich anreisen möchte [**Wissensnutzung**]. Das Wissen, das ich mir nun angeeignet habe, sichere ich daraufhin soweit wie möglich. Dies kann ich z.B. tun mit Hilfe eines Favoriten-Ordnern, der die relevanten Internet-Seiten verwaltet [**Wissensbewahrung**]. Nach meiner Reise weiß ich dann, ob die Unterkunft zu meiner Zufriedenheit war, die Restaurant-Tipps gut waren etc. [**Wissensbewertung**] und kann die Ergebnisse ebenfalls schriftlich festhalten und/oder an Freunde weitergeben. Dies kann man dann als **lessons learned** bezeichnen, welches ich oben kurz beschrieben habe.

**Verwendete Literatur:**

1. Jenny Amelingmeyer: Wissensmanagement. Gabler. Wiesbaden 2000
2. Dieter Herbst: Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Cornelsen. Berlin 2000
3. Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen. 3. Auflage. Gabler. Frankfurt/Main, Wiesbaden 1999