

„Lunch and Learn“ am 07. September 2011

1

**WISSEN BESSER MANAGEN – WEGE ZUM
UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG**

Kurzvorstellung

2

- **Rotger Wesener, Dipl.-Kfm.**
- **Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln**
 - Marktforschung und Marketing
 - Produkt- und Beschaffungslehre
 - Wirtschaftsinformatik
- **Leitende Tätigkeiten in Marketing- und Werbeagenturen**
- **Seit 2001 selbstständig mit Einzelfirma Wesener Integrated**
 - E-Learning, Game-based Learning
 - Seit 2005 Dozent und Prozessbegleiter (C&Q)
 - Wissens- und Contentmanagement
 - (semantisches) Dokumentenmanagement
 - IT-Consultant (SharePoint)



Inhalte des Vortrags

3

„Wissen besser managen – Wege zum unternehmerischen Erfolg“

1. Was ist Wissen?
2. Methoden des Wissensmanagements
3. Durch systematisches Wissensmanagement zum unternehmerischen Erfolg

LUNCH AND LEARN "WISSEN BESSER MANAGEN – WEGE ZUM UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG"

07. September 2011 | Beginn: 13:00 Uhr

der bbb e.V. bietet mit „Lunch and Learn“ eine Veranstaltungsreihe an, um die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in der Region zu stärken.

Interessante Themen werden im Rahmen eines ca. 45 - 60 minütigen Vortrags durch Hochschullehrer, Arbeitsgruppen, Dienstleister und Unternehmen mit ihren Forschungsaktivitäten, Dienstleistungen und Angeboten vorgestellt. Wir setzen unsere Reihe mit der folgenden Veranstaltung fort:

Thema: "Wissen besser managen – Wege zum unternehmerischen Erfolg"

Referent: Lothar Jurk, C & Q Bildungszentrum Haberhauffe GmbH

Inhalte des Vortrags:

- Was ist Wissen?
- Methoden des Wissensmanagements
- durch systematisches Wissensmanagement zum unternehmerischen Erfolg

Wir würden uns sehr freuen, Sie am 07. September im Kino Kosmos begrüßen zu dürfen. Die Teilnahme ist kostenfrei. Eine Anmeldung wird aus organisatorischen Gründen bis spätestens 31.08.2011 an bbb e.V. erbeten.



Inhalte des Vortrags

4

„Wissen besser managen – Wege zum unternehmerischen Erfolg“

1. Was ist Wissen?
2. Methoden des Wissensmanagements
3. Durch systematisches Wissensmanagement zum unternehmerischen Erfolg

Die Grundthematik erscheint

- komplex (Anspruch)
- disparat (Literatur)
- verwaschen (Begrifflichkeit)
- nicht „normativ“ (wie z. B. QM)
- erfordert Annäherung über einen Umweg



Inhalte des Vortrags

5

„Wissen besser managen – Wege zum unternehmerischen Erfolg“

1. Was ist **Wissen**?
2. Methoden des **Wissensmanagements**
3. Durch **systematisches Wissensmanagement** zum unternehmerischen Erfolg



Inhalte des Vortrags

6

„Wissen besser managen – Wege zum unternehmerischen Erfolg“

1. Was ist Wissen?
2. Methoden des Wissensmanagements
3. Durch systematisches Wissensmanagement zum unternehmerischen Erfolg



Inhalte des Vortrags

7

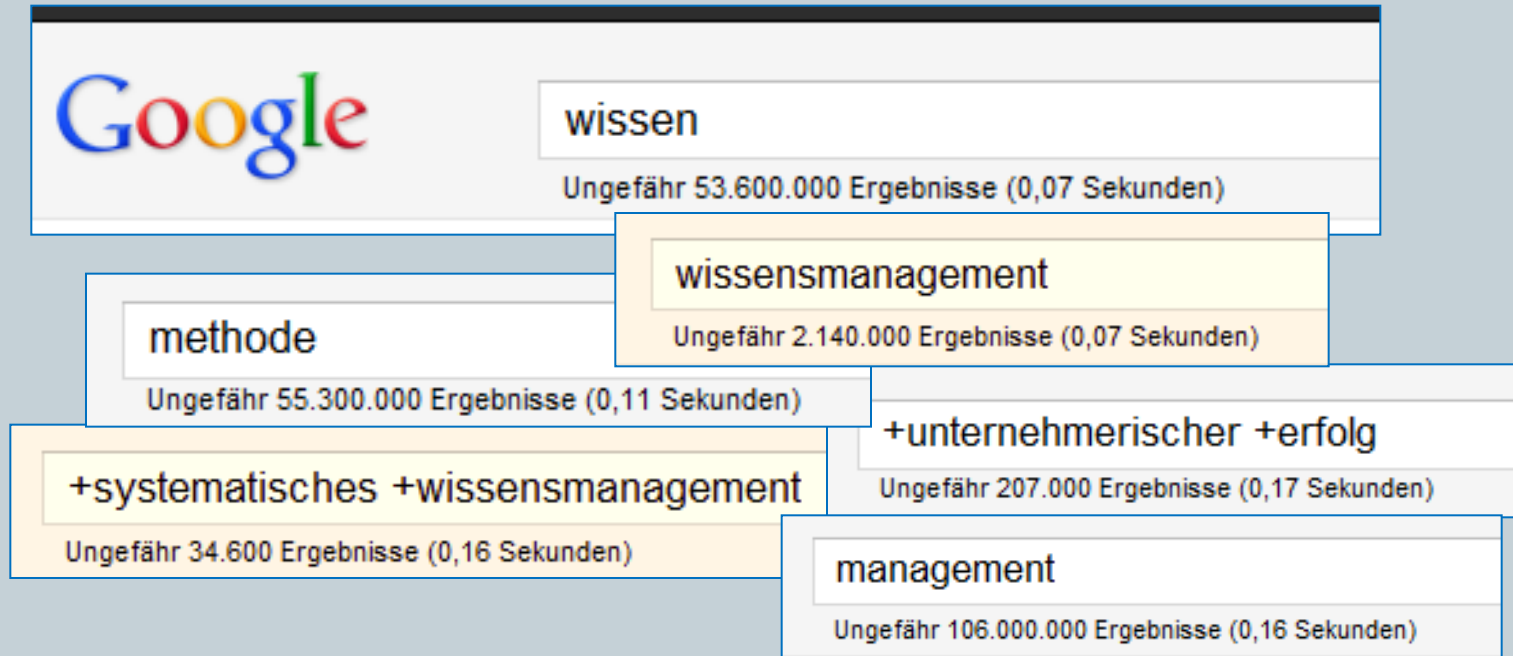
„Wissen besser managen – Wege zum unternehmerischen Erfolg“

1. Was ist Wissen?
2. Methoden des Wissensmanagement
3. Durch systematisches Wissensmanagement zum unternehmerischen Erfolg
4. *Oder anders gesagt: Menschen, die mit Wissen arbeiten, wirksam managen*



1. Was ist Wissen?

8



1. Was ist Wissen?

9

Kurzerklärung

die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen basiert auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen aber immer an eine Person gebunden. Ausführliche Erklärung

Zitierfähige URL

(Quelle: *Gablers Wirtschaftslexikon „Wissen“*)



1. Was ist Wissen?

10

- „... das Resultat verarbeiteter Informationen. Zum Wissen gehören Kenntnisse, Meinungen, Auffassungen, Bewertungen und Ziele“
Kraak, B.: Der riskante Weg von der Information zum Wissen. Verlag für Psychologie, Göttingen 1991, S. 12)
- „... die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.“
Probst, G. et al.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler, Wiesbaden 1997, S. 44)
- „... alles, was ein Akteur zur Erzeugung von Handlungen, Verhalten und Lösungen verwendet: Kenntnisse, Meinungen, praktische Regeln und Techniken, Patentrezepte, Weltbilder, aber auch Bräuche, Mythen und Aberglaube; ... bedeutungsvolle, kontextgebundene Information.“
Preissler, H. et al.: Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements. In: Organisationsentwicklung, Ausgabe 2/1997, S. 2)
- „... die Gesamtheit aller Kenntnisse auf einem bestimmten Gebiet.“
Heinrich, L. J.; Roithmayr, F.: Wirtsch.-Inf.-Lexikon, 5. Auflage, Oldenbourg, München 1995



1. Was ist Wissen?

11

Inhaltsverzeichnis [Verbergen]

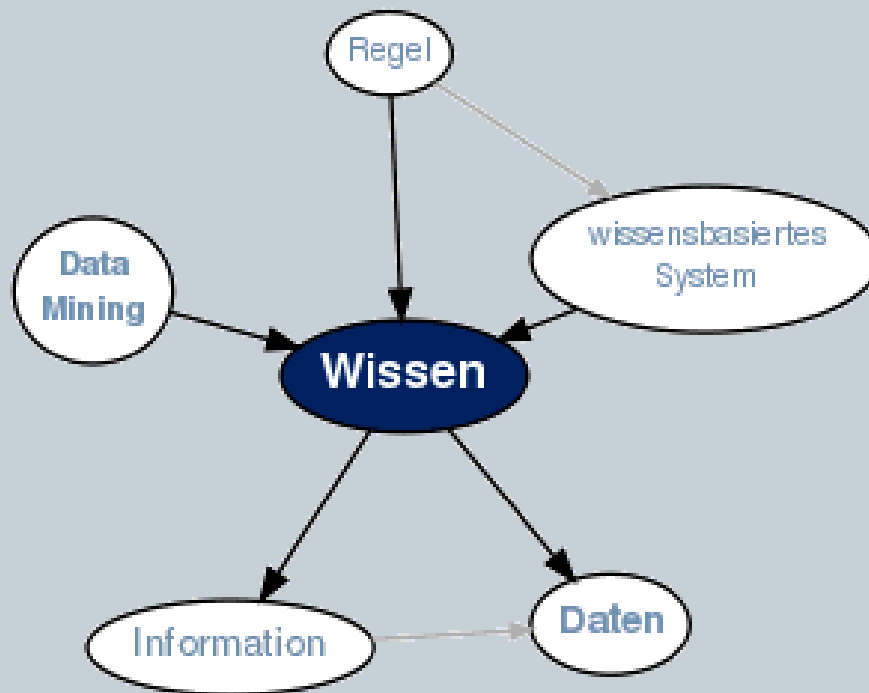
- 1 Wissensgeschichte
 - 1.1 Wissen als Kultur
 - 1.2 Machtfunktion
- 2 Kulturphilosophische Beschreibungen
- 3 Formen des Wissens
 - 3.1 Explizites und implizites Wissen
 - 3.2 Deklaratives und prozedurales Wissen
 - 3.3 Herkunft des Wissens
- 4 Definition
 - 4.1 Wahre gerechtfertigte Meinung
 - 4.2 Reaktionen auf Gettier
 - 4.3 Russells Ansatz
 - 4.4 Systematisch-zusammenfassender Ansatz zur Definition
 - 4.5 Grenzen der Definierbarkeit
- 5 Wissensrepräsentation
 - 5.1 Semantische Netze
 - 5.2 Wissensrepräsentation in der künstlichen Intelligenz
 - 5.3 Konnektionismus und Neurowissenschaft
- 6 Der soziale Charakter des Wissens
 - 6.1 Soziale Erkenntnistheorie
 - 6.2 Wissenschaftssoziologie und Wissenschaftsgeschichte
 - 6.3 Konstruktivismus und Relativismus
- 7 Grenzen des Wissens
 - 7.1 Skeptizismus
 - 7.2 Metaphysische Grenzen
 - 7.3 Empirische Grenzen
- 8 Wissen und Gesellschaft
 - 8.1 Wissensgesellschaft
 - 8.2 Wissensverteilung und Wissensfreiheit
- 9 Wissenserwerb und -vermittlung
 - 9.1 Kompetenzen
- 10 Anwenderwissen und Grundlagenwissen
 - 10.1 Erwerb an Hochschulen
- 11 Stellung von Wissen in Taxonomien über das Lernen und im Unterricht
- 12 Verweise
 - 12.1 Literatur
 - 12.1.1 Philosophie
 - 12.1.2 Kognitions- und Humanwissenschaften
 - 12.1.3 Gesellschaft und Pädagogik
 - 12.2 Weblinks
 - 12.3 Einzelnachweise

(Quelle: Wikipedia „Wissen“)



1. Was ist Wissen?

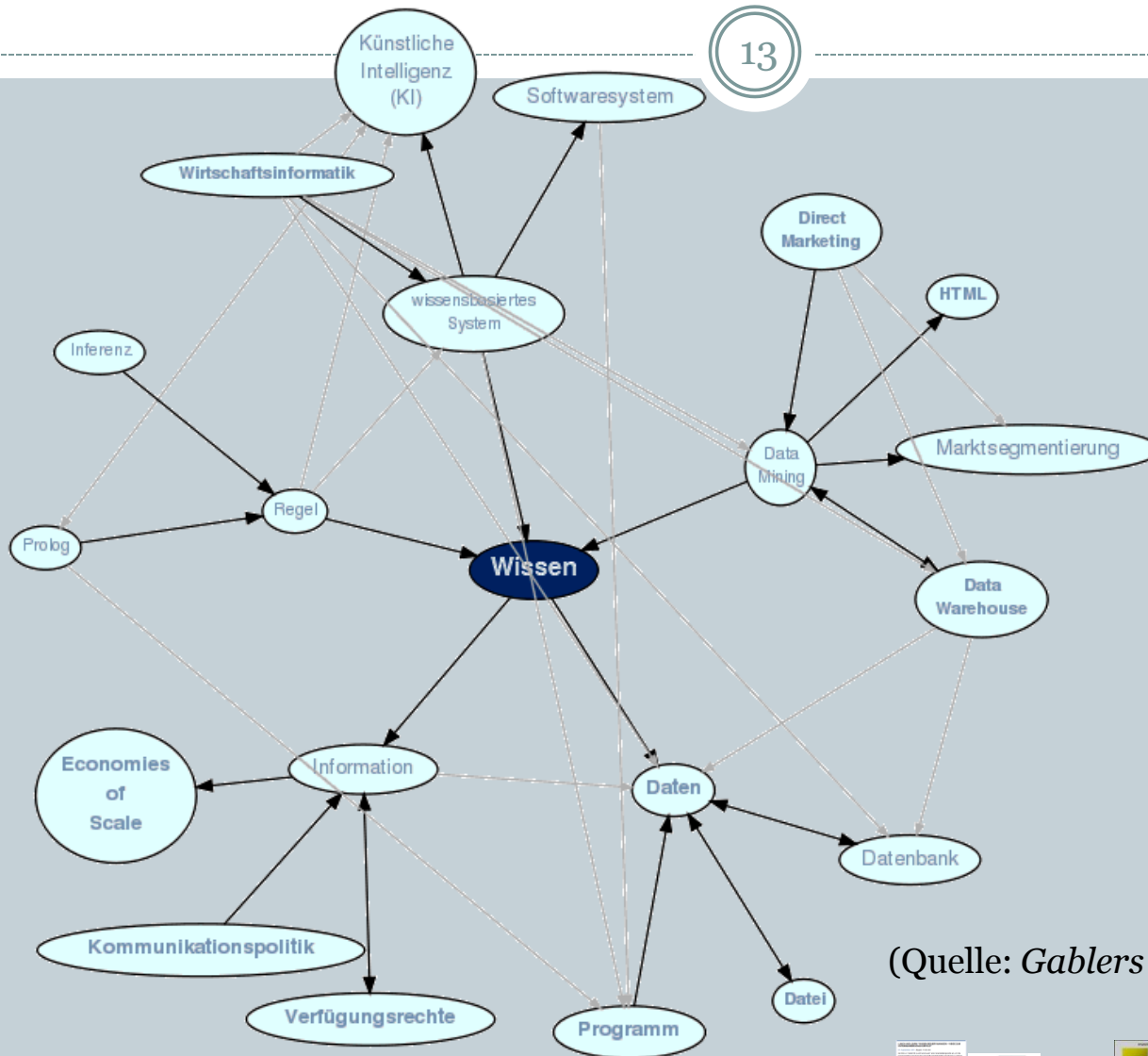
12



(Quelle: Gablers Wirtschaftslexikon „Wissen“)

1. Was ist Wissen?

13

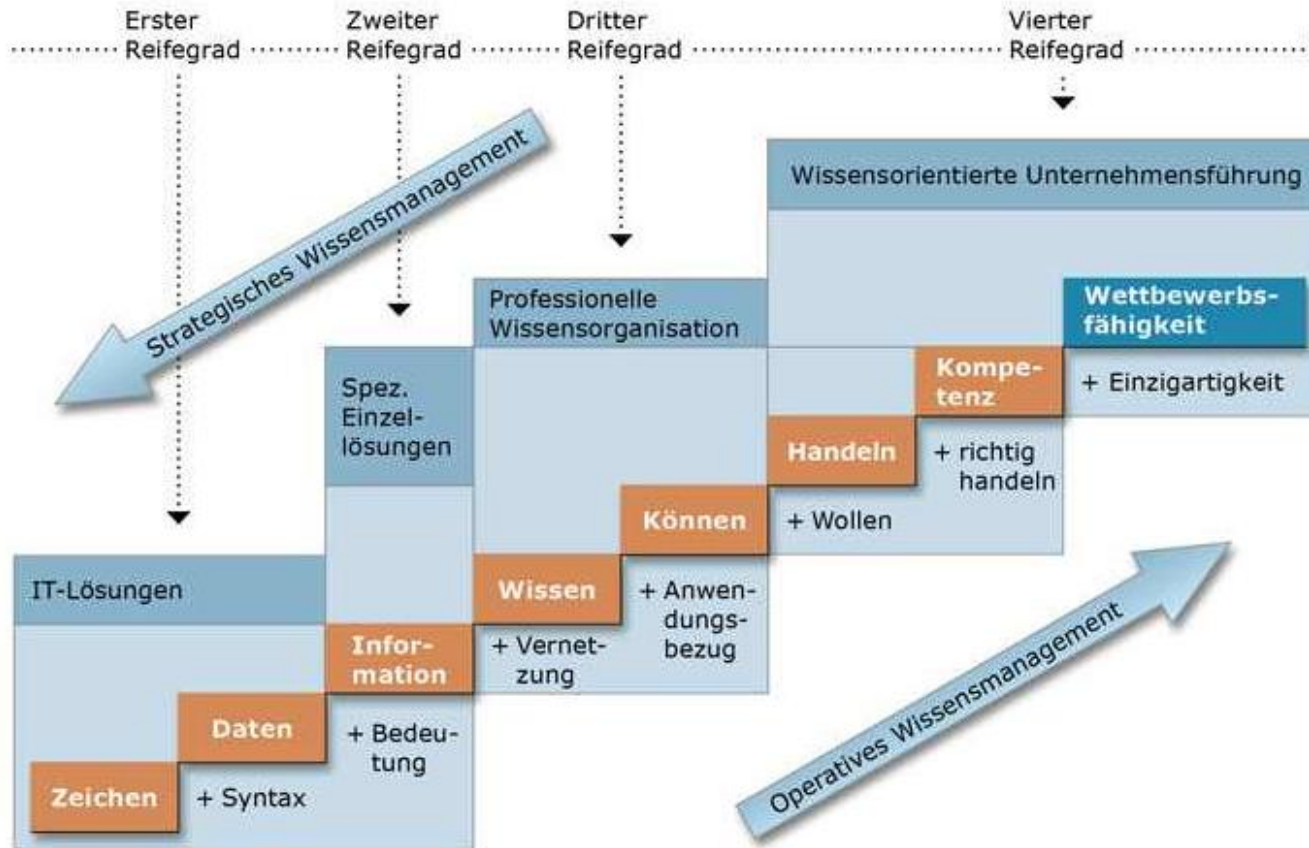


(Quelle: Gablers Wirtschaftslexikon „Wissen“)



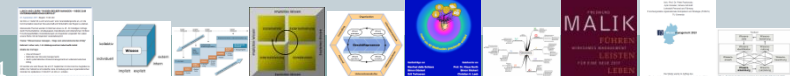
1. Was ist Wissen?

15



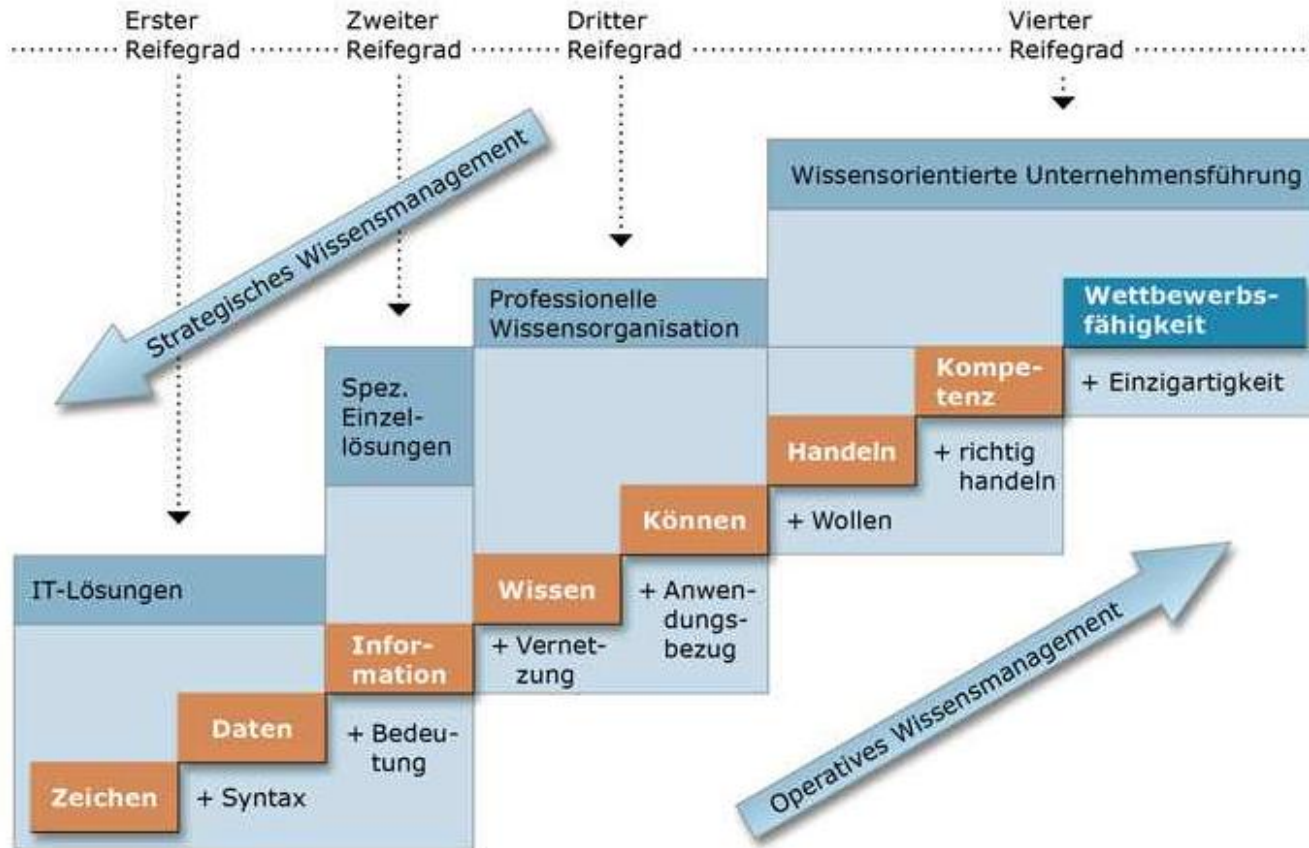
Die Wissenstreppe

(Quelle: North, 2002)



1. Was ist Wissen(smanagement)?

16



Die Wissenstreppe

Bsp. Strategisches WM:
→ **Kompetenz**problem

Bsp. Operatives WM:
→ **Informations**problem

(Quelle: North, 2002)



1. Was ist Wissen(smanagement)?

17

Wissensmanagement ist die methodische Einflussnahme auf die **Wissensbasis** eines **Unternehmens** (organisatorisches Wissensmanagement) bzw. der eigenen Person (**Persönliches Wissensmanagement**). 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.

Bei organisationalem Wissensmanagement sollen individuelles Wissen und Fähigkeiten (**Humankapital**) systematisch auf unterschiedlichen Ebenen der **Organisationsstruktur** verankert werden. Organisationales Wissensmanagement kann daher als intervenierendes Handeln verstanden werden, das auf den Theorien der **Organisationslehre** und des **organisationalen Lernens** beruht und diese systematisch in die Praxis überführen will.

Als ein Ergebnis des heutigen wissens- und innovationsorientierten Kommunikationszeitalters wird das im Unternehmen vorhandene **Wissenskapital** immer mehr zum entscheidenden Produktionsfaktor.^[1] Das Wissen innerhalb eines Unternehmens wird somit als **Produktionsfaktor** verstanden, der neben **Kapital**, **Arbeit** und **Boden** tritt. Die strategische Grundlage für das Wissensmanagement bietet vor allem der **Knowledge-based View of the Firm**. Dieser stellt eine Erweiterung der Auffassung dar, **Information** (z. B. im Rahmen der Marktgestaltung und -beeinflussung) als betriebliche Ressource bzw. als Produktionsfaktor zu sehen.

Einen Beitrag dazu können **Informationssysteme** leisten, indem sie die **Mitarbeiter** kommunikativ **vernetzen** und **Informationen** bereitstellen und bewahren.

(Quelle: *Wikipedia* „Wissensmanagement“)



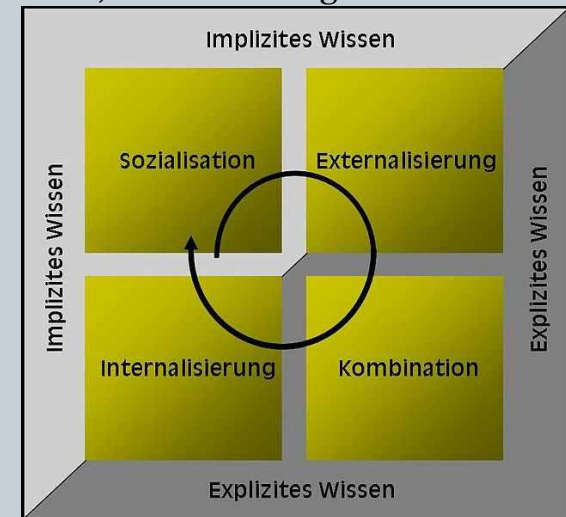
1. Was ist Wissen(smanagement)?

18



Wissensmanagement nach Nonaka und Takeuchi (1995)

- Gelten als **Mitbegründer** des Wissensmanagements
- Entwurf eines **Modells**, bei dem Wissen in einer kontinuierlichen Transformation zwischen *implizitem* und *explizitem* Wissen erzeugt wird.
- Ihre Definition: **Wissensmanagement** ist der Prozess der kontinuierlichen Erzeugung von Wissen, seiner weiten organisationalen Verbreitung, und dessen rascher Verkörperung in neuen Produkten, Dienstleistungen und Systemen.



1. Was ist Wissen(smanagement)?

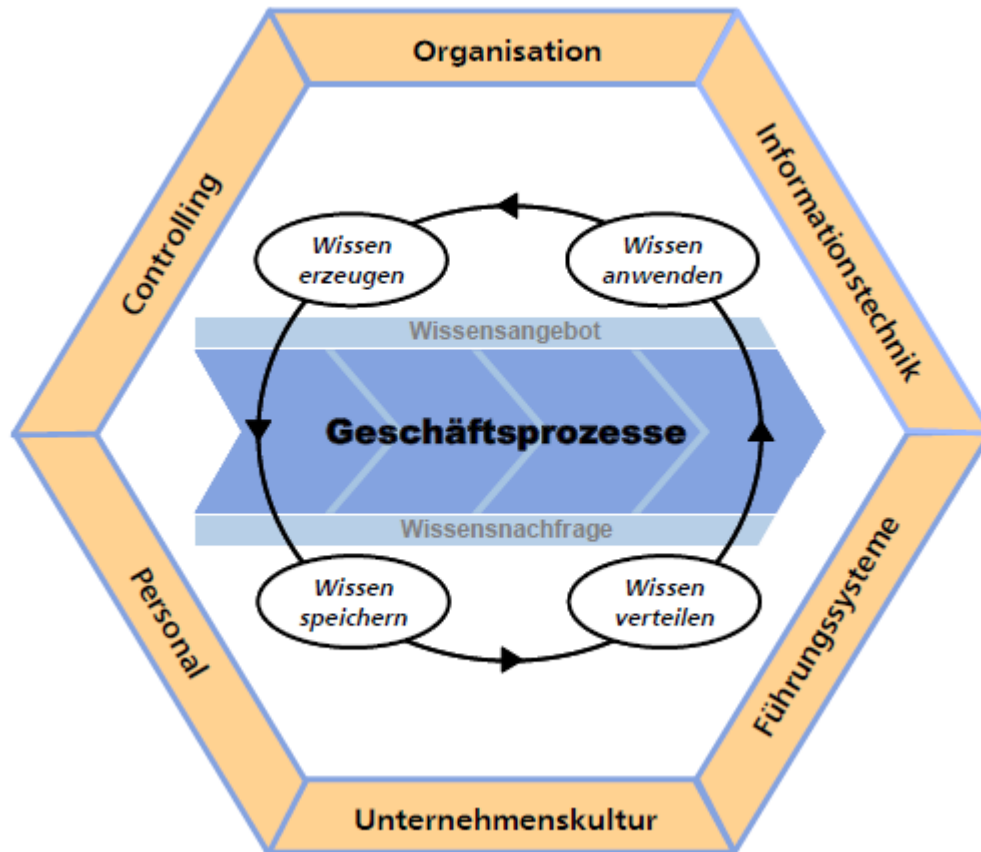
19



(Quelle: „ProWis-Projektstudie Nr. 2 - Wissen greifbar machen: Den Umgang mit Wissen beschreiben und bewerten. 2008“, S. 17)

2. Methoden des Wissensmanagements

21



WM Referenzmodell des Fraunhofer IPK, Institut Fachbetrieb und -automatisierung

(Quelle: „ProWis-Projektstudie Nr. 2 - Wissen greifbar machen: Den Umgang mit Wissen beschreiben und bewerten. 2008“, S. 8)



2. Methoden des Wissensmanagements

22

- **Probst-Modell**

- *Wissensziele*
- Wissensidentifikation
- Wissenserwerb
- **Wissensentwicklung**
- Wissens(ver)teilung
- Wissensbewahrung
- Wissensnutzung
- *Wissensziele*

- **Fraunhofer-Modell**

- Wissen erzeugen
- Wissen speichern
- Wissen verteilen
- Wissen anwenden



2. Methoden des Wissensmanagements

23

Neuerscheinung

Angelika Mittelmann

Werkzeugkasten Wissensmanagement

mehr als 60 Methoden praxisnah erklärt

mit Gastbeiträgen von

**Manfred della Schiava,
Simon Dückert und
Grit Terhoeven**

und Geleitworten von

**Prof. Dr. Klaus North,
Simon Dückert und
Christian C. Leeb**

284 Seiten mit 59 Abbildungen

Verlag [Books on Demand](#)

ISBN 978-3-8423-7087-6

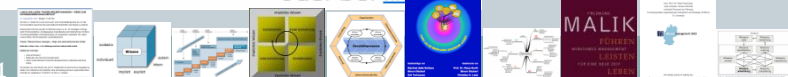
Als Paperback kaufen bei [Amazon](#) oder [Thalia/Österreich](#)

Als e-Book ISBN 9783844862270 kaufen

im [Apple iBookstore](#)

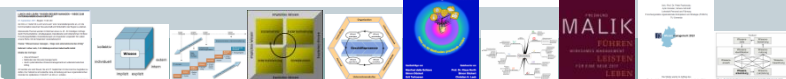
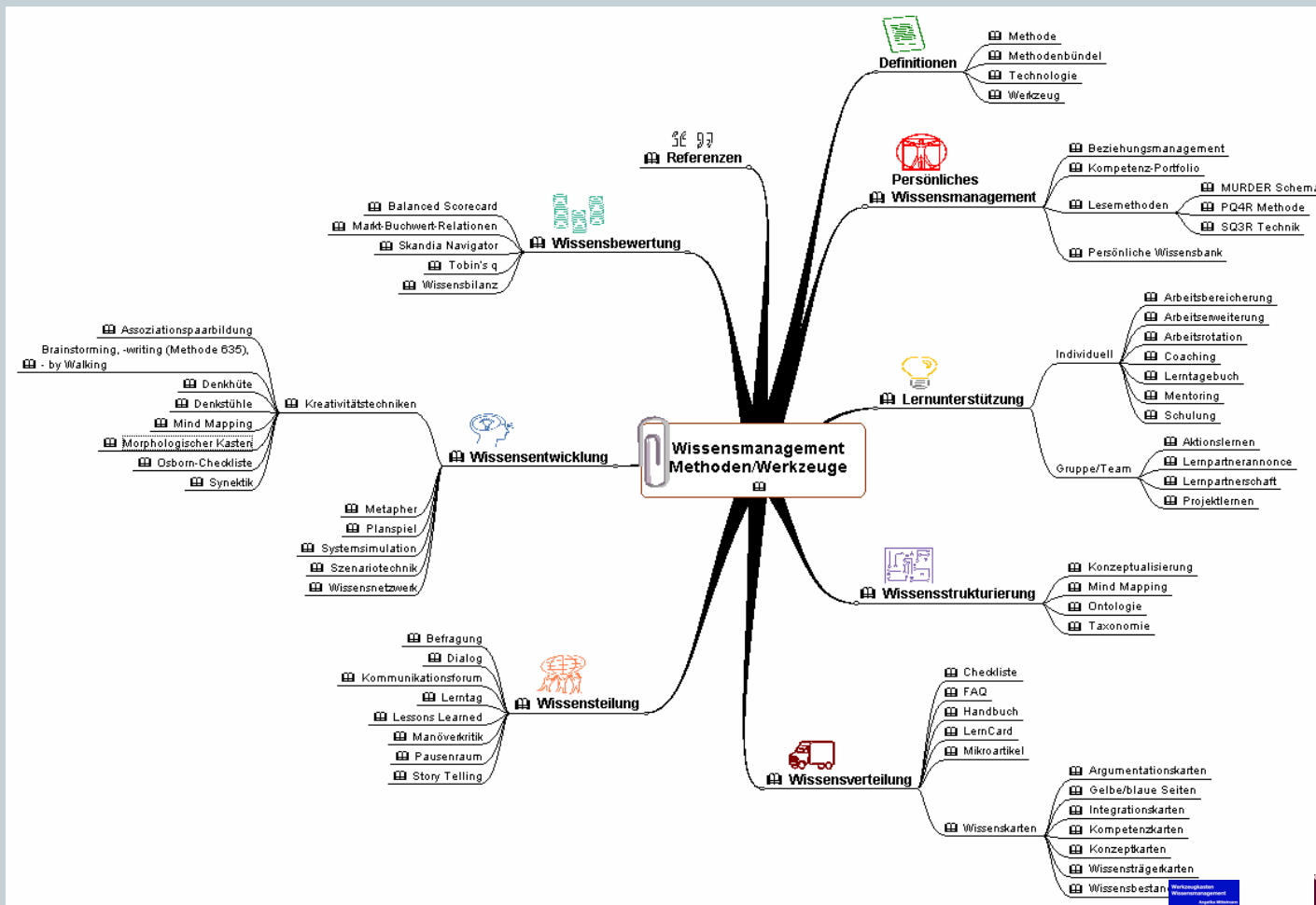
oder im [Kindle eBook Store](#) bei Amazon

oder bei [illi](#)



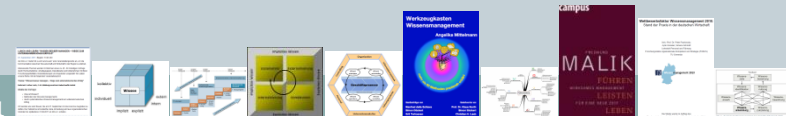
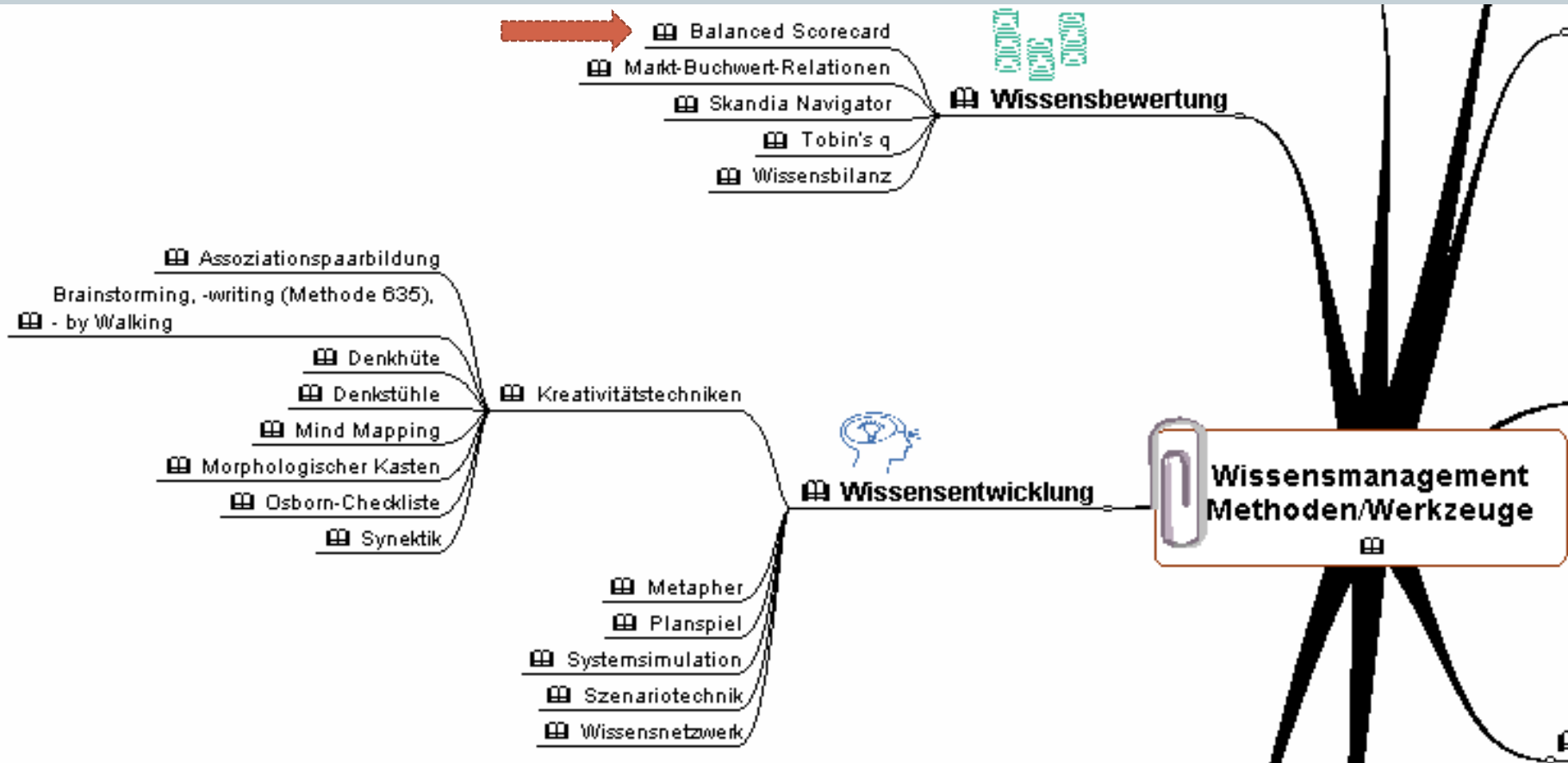
2. Methoden des Wissensmanagements

24




2. Methoden des Wissensmanagements

25



2. Methoden des Wissensmanagements



Wissensmanagement Methoden/Werkzeuge

HOME

VORHERIGE

NÄCHSTE

Wissensbewertung

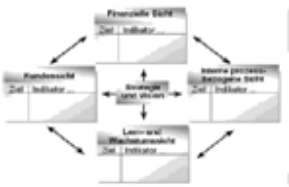
Balanced Scorecard

WAS Die Balanced Scorecard (= ausgewogener Berichtsbogen) ist ein Steuerungs-, Kontroll- und Kommunikationssystem für das Management. Sie hilft Strategien schnell und verständlich in Handlungen umzusetzen und allen Beteiligten zu kommunizieren.

WARUM Um den ständig wechselnden Anforderungen in einem immer turbulenter werdenden Umfeld gerecht zu werden, bedarf es einer schnellen Anpassung der Unternehmensstrategie und deren konsequenter Umsetzung in allen Bereichen. Mit einer BSC sollen dabei auch neben den rein finanziellen Kennzahlen Frühindikatoren bzw. Entwicklungstendenzen der vier Sichten eines Unternehmens beleuchtet werden.

- Die finanzielle Sicht
Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftraten, um finanziellen Erfolg zu haben?
- Die Kundensicht
Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftraten, um unsere Vision zu verwirklichen?
- Die Sicht auf die internen Geschäftsprozesse
In welchen Geschäftsprozessen müssen wir Hervorragendes leisten, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?
- Die Lern- und Wachstumssicht
Wie können wir unsere Mitarbeiter-, Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?

Nur diese integrierte Betrachtung aller Sichten hilft, die Wertsteigerung eines Unternehmens effektiv zu managen.



WIE Ausgehend von der Vision des Unternehmens (Was ist der Zweck unseres Unternehmens? Wo sehen wir uns in 10 bis 15 Jahren?) entwickelt die Geschäftsführung die Unternehmensstrategie (Auf welchem Weg sollen wir dorthin gelangen?). Daraus werden die Unternehmensziele in allen vier Sichten für die nächste Berichtsperiode (meist das nächste Geschäftsjahr) abgeleitet, und mit Indikatoren bzw. Kennzahlen versehen. Die Ableitung der Ziele und Indikatoren aus der Strategie stellt den direkten Zusammenhang zwischen langfristigen Vorgaben und kurzfristigen Entscheidungen her. Die Ziele und Kennzahlen werden dem Management der nächsten Ebene kommuniziert, das wiederum seine Detailsziele samt Kennzahlen daraus ableitet. Diese Ableitungsebene kann bis zum einzelnen Mitarbeiter erfolgen. Meist wird bei der letzten Managementebene abgebrochen. Den Mitarbeitern werden die Ableitungsziele in Mitarbeiter- oder Mitarbeitergesprächen vermittelt. Dieser Entwicklungskreis wird jährlich wiederholt. Die BSC wird monatlich mit den aktuellen Kennzahlen befüllt und mit den Zielgrößen verglichen. Im Falle von Abweichungen werden Korrekturmaßnahmen eingeleitet.

Referenzen [1][2][3] ; [4][5][6] ; [7][8][9]

- **Methoden/-Werkzeug-Karten** aufgebaut nach dem Muster
 - **WAS** (ist das für eine Methode)
 - **WARUM** (wird sie eingesetzt)
 - **WIE** (funktioniert sie)



2. Methoden des Wissensmanagements

27



Wissensbewertung

Balanced Scorecard

WAS

Die Balanced Scorecard (= ausgewogener Berichtsbogen) ist ein Steuerungs-, Kontroll- und Kommunikationssystem für das **Management**. Sie hilft Strategien schnell und verständlich in Handlungen umzusetzen und allen Beteiligten zu kommunizieren.

3. ???

28

Durch systematisches Wissensmanagement zum unternehmerischen Erfolg



3. Wissen besser managen

29

Bereiche und Anwendungsgebiete des Managements [Bearbeiten]

- **Flugverkehrsmanagement** (engl.: *Air Traffic Management*), Verwaltung und Überwachung des Luftraumes
- **Führungskompetenz**: eine Funktion des Managements
- **Geschäftsführung**: umgangssprachlich die Leitung einer Organisation
- **Managementkompetenz**: funktionsübergreifende Verantwortung
- **Managementlehre**: Wissenschaft des Managements
- **Managementprozess**: Steuerung der Geschäftsprozesse zur Erreichung der Managementziele
- **Managementsoziologie**: Akteursgruppe im sozialen Kontext von Organisation und Gesellschaft
- **Planung**: Abgleich von Zielen, Ergebnissen und Mitteln
- **Selbstmanagement**: Management der eigenen Person
- **Strategisches Management**: geplantes Handeln zum Erreichen der Unternehmensziele
- **Unternehmensführung**: Steuerung, Gestaltung und Überwachung eines Unternehmens
- **Zeitmanagement**: bessere Nutzung der verfügbaren Zeit
- **Zukunftsmanagement**: Vorbereitung auf erwartete Risiken

(Quelle: Wikipedia „Management“)



3. Wissen besser managen

30

Wissensmanagement

Begriff ohne jede Aussagekraft

Alle diese im einzelnen sehr verschiedenartigen Tätigkeiten in einem Wort und gar noch in "managen" zusammenzufassen, ist die ultimative Zerstörung jeder Klarheit und Brauchbarkeit sowohl des Begriffes "Wissen" als auch von "Management" und allem was damit im weitesten Sinne zusammenhängt.

Von Wissensmanagement zu reden ist ungefähr so aussagekräftig, wie im Zusammenhang mit der Entstehung oder auch Aufführung einer Beethoven-Symphonie von Sound-Management zu reden oder die Kunst Claude Monets als Pinsel-Management zu bezeichnen. Das würde ebenso deprimierend wenig über Beethoven und Monet, über Musik und Malerei sagen, als es beschämend viel über den Benutzer solcher Begriffe sagte.

Es gibt keinerlei Möglichkeit, in irgendeinem vernünftigen Wortsinn Wissen als solches zu managen. Was aber möglich und nötig ist und gleichzeitig durch die modernistische Fixierung auf Wissensmanagement übersehen wird, ist das Management von Menschen, die mit Wissen arbeiten, also die Kopfarbeiter, wie man sie nennen kann, und ihrer eigentlichen Tätigkeit, die Kopfarbeit.

(Quelle: www.manager-magazin.de, „Die Malik-Kolumne,“ 27.11.2001“)



mm.de

Management-Guru:
Fredmund Malik

3. Wissen besser managen

31

Wissensmanagement

Begriff ohne jede Aussagekraft

Alle diese im einzelnen sehr verschiedenartigen Tätigkeiten in einem Wort und gar noch in "managen" zusammenzufassen, ist die ultimative

Zerstörung jeder Klarheit und Brauchbarkeit sowohl des Begriffes "Wissen" als auch von "Management" und damit ein völliger Sinnezusammenbruch.

Menschen, die mit Wissen arbeiten, wirksam managen.

Von Wissensmanagement zu reden ist ungefähr so aussagekräftig, wie im Zusammenhang mit der Entstehung der Laute einer Beethoven-Symphonie von Sound-Management zu reden

oder die Kunst Claude Monets als Pinsel-Management zu bezeichnen. Das würde ebenso deprimierend wenig über Beethoven und Monet, über Musik und Malerei sagen, als es beschämend viel über den Benutzer solcher Begriffe sagte.

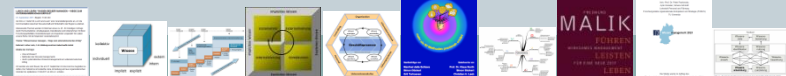
Es gibt keinerlei Möglichkeit, in irgendeinem vernünftigen Wortsinn Wissen als solches zu managen. Was aber möglich und nötig ist und gleichzeitig durch die modernistische Fixierung auf Wissensmanagement übersehen wird, ist das Management von Menschen, die mit Wissen arbeiten, also die Kopfarbeiter, wie man sie nennen kann, und ihrer eigentlichen Tätigkeit, die Kopfarbeit.

(Quelle: www.manager-magazin.de, „Die Malik-Kolumne,“ 27.11.2001“)



mm.de

Management-Guru:
Fredmund Malik



4. Menschen, die mit Wissen arbeiten, **wirksam managen**

32

campus

FREDMUND
MALIK
FÜHREN
WIRKSAMES MANAGEMENT
LEISTEN
FÜR EINE NEUE ZEIT
LEBEN

Richtiges und gutes Management als Schlüssel zum Erfolg

- Management: richtig und falsch, gut und schlecht
- Lebenstüchtigkeit durch richtiges und gutes Management
- Richtiges und gutes Management ist überall gleich
- Richtiges und gutes Management ist kybernetisches Management



4. Menschen, die mit Wissen arbeiten, **wirksam managen**

33

campus

FREDMUND
MALIK
FÜHREN
WIRKSAMES MANAGEMENT
LEISTEN
FÜR EINE NEUE ZEIT
LEBEN

Richtiges und gutes Management
als Schlüssel zum Erfolg

- Management: richtig und falsch, gut und schlecht
- Lebenstüchtigkeit durch richtiges und gutes Management
- Richtiges und gutes Management ist überall gleich
- Richtiges und gutes Management ist kybernetisches Management

Effizienz heißt, die Dinge richtig tun;

Effektivität heißt, die richtigen Dinge zu tun.



4. Menschen, die mit Wissen arbeiten, wirksam managen

34

campus

FREDMUND
MALIK
FÜHREN
WIRKSAMES MANAGEMENT
LEISTEN
FÜR EINE NEUE ZEIT
LEBEN

Grundsätze wirksamer Führung

1. Resultatorientierung
2. Beitrag zum Ganzen
3. Konzentration auf Weniges
4. Stärken nutzen
5. Vertrauen
6. Positiv denken

Effizienz heißt, die Dinge richtig tun;

Effektivität heißt, die richtigen Dinge zu tun.

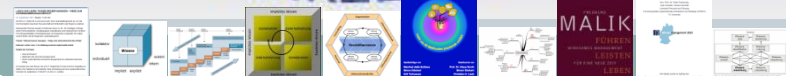
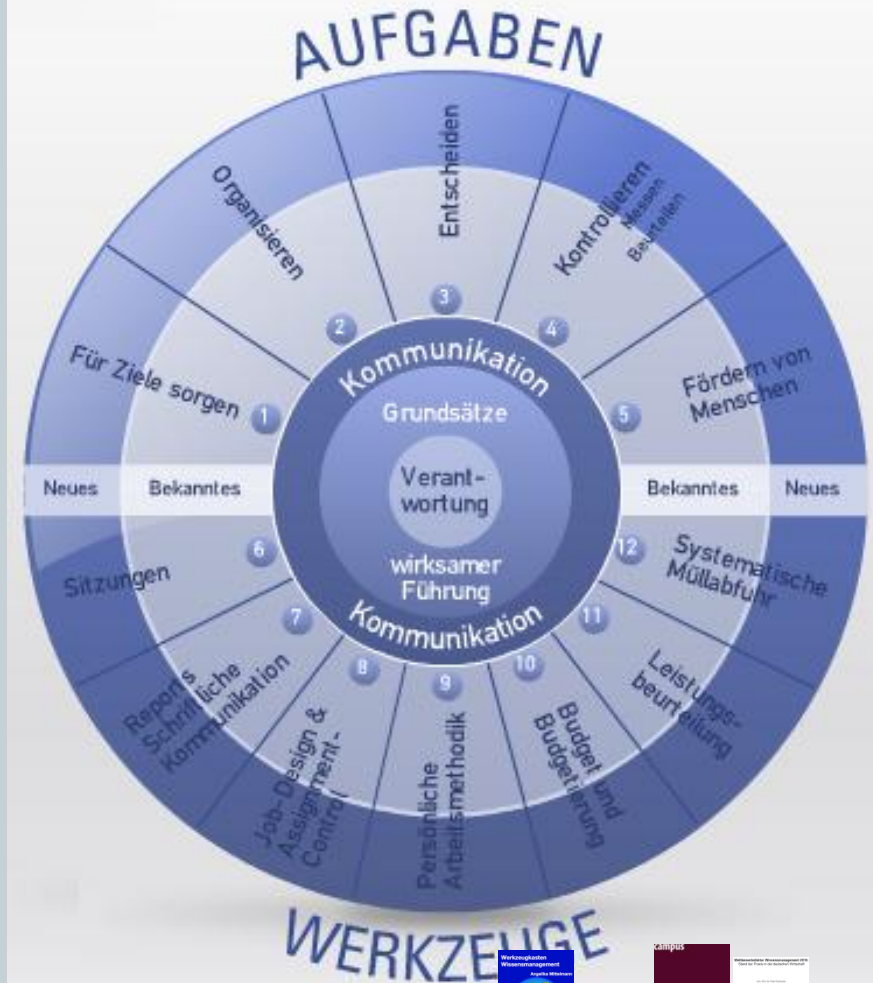


4. Menschen, die mit Wissen arbeiten, wirksam managen

35

campus

FREDMUND
MALIK
FÜHREN
WIRKSAMES MANAGEMENT
LEISTEN
FÜR EINE NEUE ZEIT
LEBEN



3. Systematisches Wissensmanagement

36

Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010: Stand der Praxis in der deutschen Wirtschaft

Univ.-Prof. Dr. Peter Pawlowsky,
Aylin Gözalan, Simone Schmidt
Lehrstuhl Personal und Führung
Forschungsstelle organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS)
TU Chemnitz



Wissensstandort Deutschland – Eine Unternehmensbefragung zu betrieblichen Aktivitäten des Wissens- & Intellectual Capital Managements (WM/ICM)

Wesentliche **Ziele** der Studie:

- den **Stand der Wissens- & Intellectual Capital Management (WM/ICM) Praxis** in Deutschland zu ermitteln,
- die möglichen **Einflussfaktoren für den Einsatz von WM/ICM-Maßnahmen** zu ermitteln,
- die **Bedeutung von WM/ICM für Unternehmenserfolg und Wettbewerbsfähigkeit** zu untersuchen.

Die Studie wurde im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchgeführt.



3. Systematisches Wissensmanagement

37

Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010: Stand der Praxis in der deutschen Wirtschaft

Univ.-Prof. Dr. Peter Pawlowsky,
Aylin Gözalan, Simone Schmidt
Lehrstuhl Personal und Führung

Forschungsstelle organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS)
TU Chemnitz



Die Studie wurde im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchgeführt.

Wissensstandort Deutschland – Eine Unternehmensbefragung zu betrieblichen Aktivitäten des Wissens- & Intellectual Capital Managements (WM/ICM)

2.3 Zur Bedeutung von WM/ICM für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg:

Eine dritte Zielsetzung der Studie bestand, wie eingangs beschrieben darin, die Beziehung zwischen WM/ICM-Aktivitäten und unternehmerischen Erfolg zu analysieren. Als relevante Erfolgsfaktoren wurden in der Studie Mitarbeitermotivation, Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit sowie monetäre Erfolgsfaktoren/Basel II Ratings einbezogen. Als Indikator für die WM/ICM-Aktivitäten diente der „Gesamtausbaustand-Index des WM/ICM“ (vgl. Abschnitt 2.1). Im Folgenden werden die Beziehungen zwischen diesem Index und den einzelnen monetären bzw. nicht-monetären Erfolgsgrößen untersucht.



3. Systematisches Wissensmanagement

38

Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010: Stand der Praxis in der deutschen Wirtschaft

Univ.-Prof. Dr. Peter Pawlowsky,
Aylin Gözalan, Simone Schmidt
Lehrstuhl Personal und Führung

Forschungsstelle organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS)
TU Chemnitz



Wissensstandort Deutschland – Eine Unternehmensbefragung zu betrieblichen Aktivitäten des Wissens- & Intellectual Capital Managements (WM/ICM)

2.3 Zur Bedeutung von WM/ICM für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg

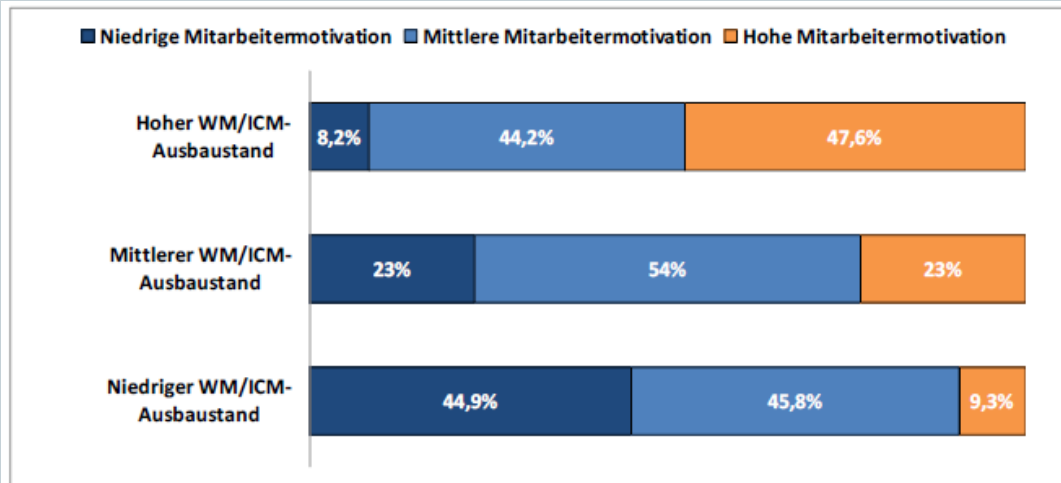


Abbildung 15: Zusammenhang zwischen WM/ICM – Ausbaustand und Mitarbeitermotivation

Die Studie wurde im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchgeführt.



3. Systematisches Wissensmanagement

39

Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010: Stand der Praxis in der deutschen Wirtschaft

Univ.-Prof. Dr. Peter Pawlowsky,
Aylin Gözalan, Simone Schmidt
Lehrstuhl Personal und Führung

Forschungsstelle organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS)
TU Chemnitz



Wissensstandort Deutschland – Eine Unternehmensbefragung zu betrieblichen Aktivitäten des Wissens- & Intellectual Capital Managements (WM/ICM)

2.3 Zur Bedeutung von WM/ICM für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg

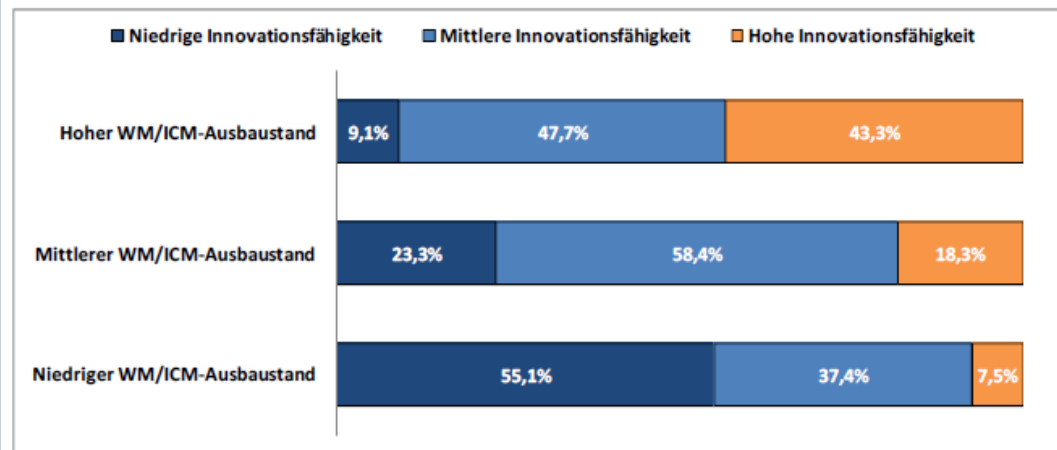


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen WM/ICM Ausbaustand und Innovationsfähigkeit

Die Studie wurde im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchgeführt.



3. Systematisches Wissensmanagement

40

Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010: Stand der Praxis in der deutschen Wirtschaft

Univ.-Prof. Dr. Peter Pawlowsky,
Aylin Gözalan, Simone Schmidt
Lehrstuhl Personal und Führung

Forschungsstelle organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS)
TU Chemnitz



Wissensstandort Deutschland – Eine Unternehmensbefragung zu betrieblichen Aktivitäten des Wissens- & Intellectual Capital Managements (WM/ICM)

2.3 Zur Bedeutung von WM/ICM für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg

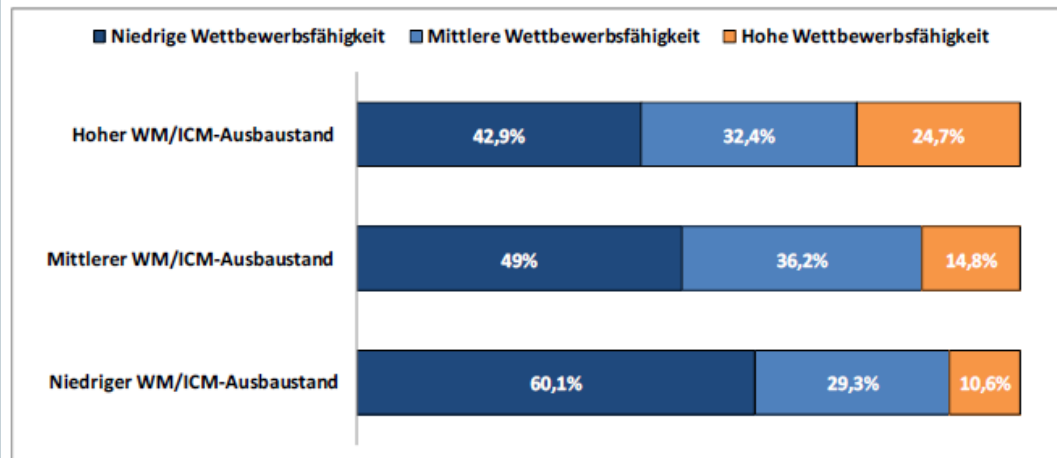


Abbildung 18: Zusammenhang zwischen WM/ICM Ausbaustand und Wettbewerbsfähigkeit

Die Studie wurde im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchgeführt.



3. Systematisches Wissensmanagement

41

Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010: Stand der Praxis in der deutschen Wirtschaft

Univ.-Prof. Dr. Peter Pawlowsky,
Aylin Gözalan, Simone Schmidt
Lehrstuhl Personal und Führung

Forschungsstelle organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS)
TU Chemnitz



Die Studie wurde im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchgeführt.

Wissensstandort Deutschland – Eine Unternehmensbefragung zu betrieblichen Aktivitäten des Wissens- & Intellectual Capital Managements (WM/ICM)

2.3 Zur Bedeutung von WM/ICM für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmererfolg

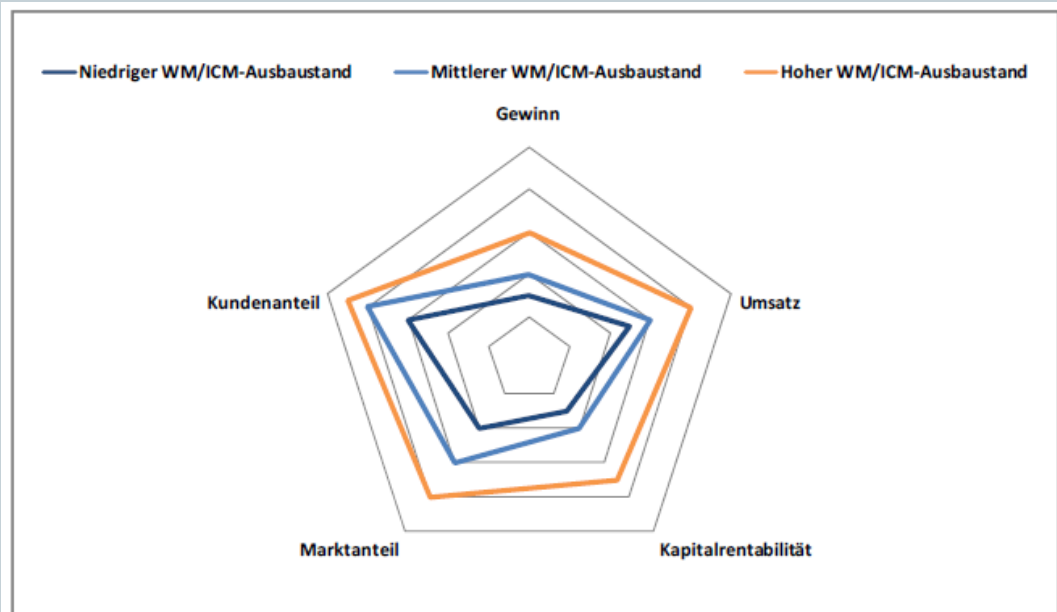
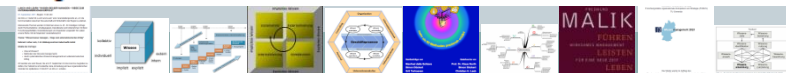
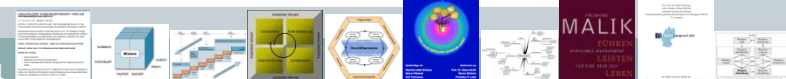
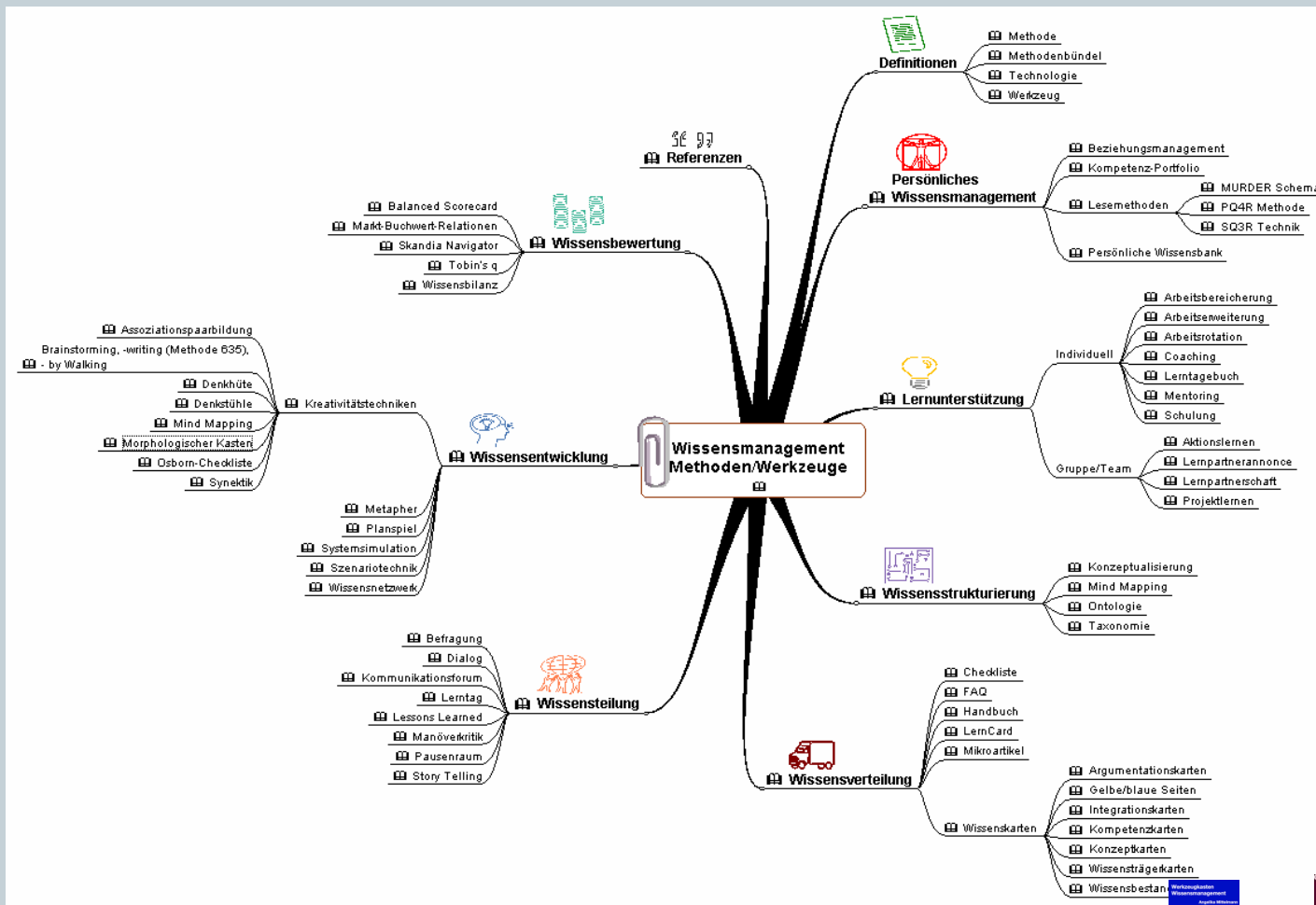


Abbildung 19: Zusammenhang zwischen WM/ICM Ausbaustand und monetären Kennzahlen



2. Methoden des Wissensmanagements

42



2. Methoden des Wissensmanagements

43

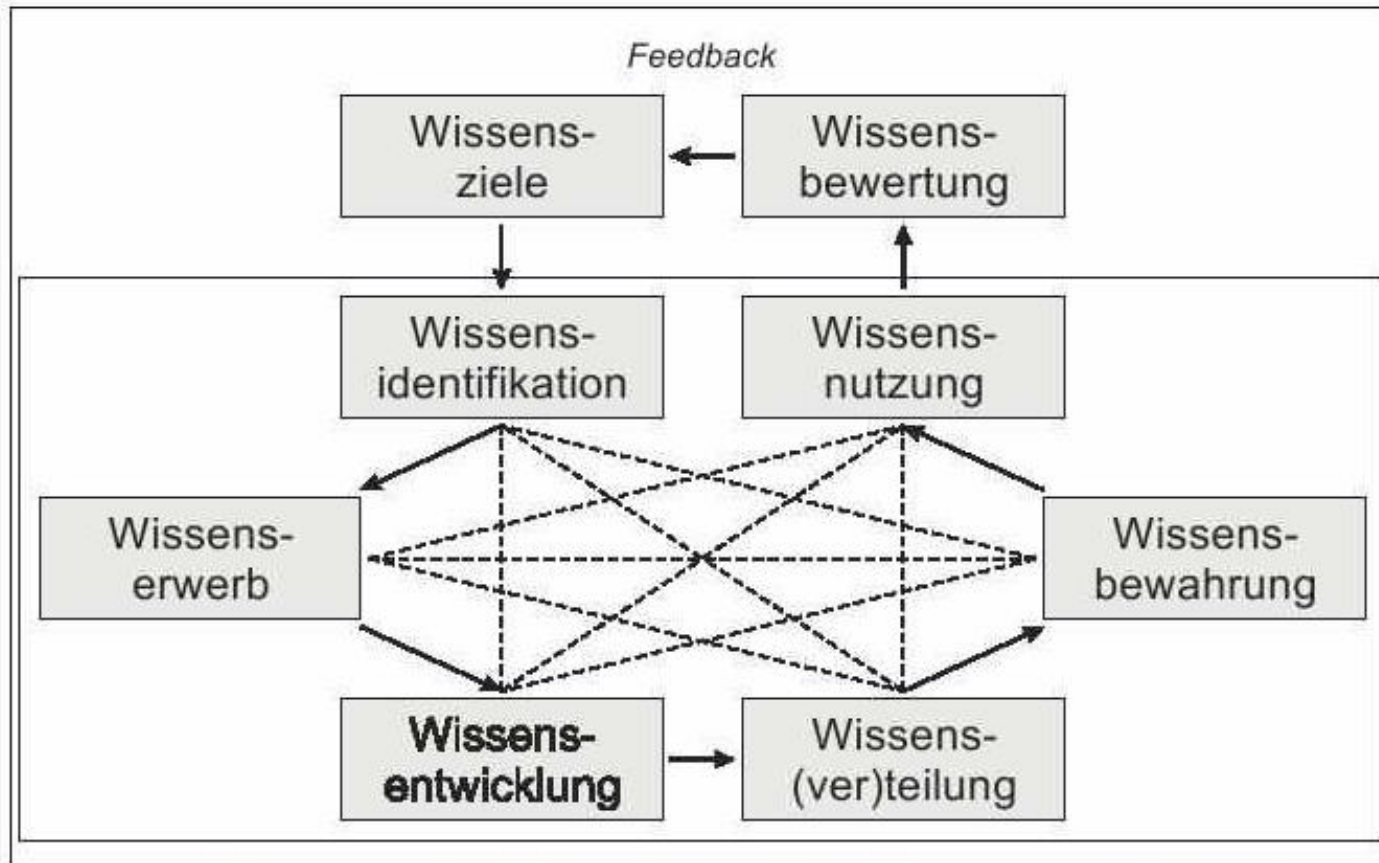


Abb. 3: Bausteine des Wissensmanagement [vgl. Probst/Raub/Romhardt, 1997]

2. Methoden des Wissensmanagements

44

Wissensziele – Wissensmanagement eine Richtung geben

Instrument 1: Frühzeitig Mitarbeiter einbeziehen

Für die Identifizierung und Festlegung von Wissenszielen sollte ein Wissensmanagement-Projektteam eingerichtet werden, dem Personen aus mehreren Unternehmensbereichen angehören: Geschäftsführung, IT-Abteilung, Abteilungsleiter, falls vorhanden Personalentwicklung und Betriebsrat. Das Team kann im Verlauf des Projekts (auch temporär) um weitere Mitglieder, die Multiplikatorenfunktionen übernehmen können, ergänzt werden. Wenn das Projektteam noch keine Erfahrung mit Wissensmanagement hat, sollten zumindest einige Teammitglieder ein einführendes Seminar oder einen Workshop absolvieren.

Instrument 2: Informationsbedarfsanalyse: Dort ansetzen, wo der Bedarf am Größten ist und ein schneller Umsetzungserfolg möglich ist

Einstieg in die Informationsbedarfsanalyse könnte ein Brainstorming des Projektteams sein. Die ermittelten Wissensziele werden anschließend in einer ABC-Analyse entlang ihrer Bedeutung für das Unternehmen hierarchisch strukturiert: Wissensziele der Kategorie A haben Priorität.

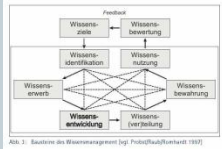


Abb. 1: Bausteine des Wissensmanagement [vgl. Probst/Schulz/Urbanke 1997]

2. Methoden des Wissensmanagements

45

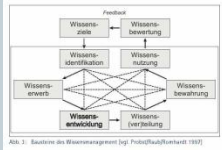
Wissensidentifikation – Informationen über bereits vorhandenes Wissen einholen

Instrument 1: Wissens-Mapping – vorhandenes Wissen identifizieren

Es bietet sich an, auf die bekannte Methode Mind-Mapping (Visualisierungstechnik) in Form eines Wissens-Mappings zurück zu greifen. Hierzu steht im Internet eine Reihe praktikabler und umfassender Softwaretools kostenlos oder gegen eine geringe Lizenzgebühr zur Verfügung. Dieses Wissens-Mapping kann in Teams oder auch einzeln durchgeführt werden. Die Methode eignet sich besonders für die Identifikation des vorhandenen Wissens.

Instrument 2: Mitarbeitergespräche und Stellenprofile – Wissenslücken aufdecken

Anhand regelmäßiger (jährlicher) Mitarbeitergespräche kann u. a. der Qualifikationsbedarf der Mitarbeiter festgestellt werden. In diesem Rahmen lassen sich die für einen Aufgabenbereich notwendigen Kompetenzen systematisch erheben. Auf Grundlage der Gespräche könnten in einem nächsten Schritt Stellen-Ist- und -Soll-Profile erstellt werden, aus denen die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet werden können. Der Vorteil dieses Instruments ist zum einen, dass es häufig nicht zusätzlich implementiert werden muss, weil es bereits im Rahmen der Personalentwicklung verwendet wird. Zum anderen können damit bei regelmäßiger Anwendung die Wissensbedarfe bzw. -lücken kontinuierlich aufgedeckt und das vorhandene Wissen beständig weiter entwickelt werden.



2. Methoden des Wissensmanagements

46

Wissenserwerb – Import von Wissen aus externen Quellen

Instrument 1: Regionale Netzwerke

Es gibt zahlreiche bestehende Expertennetzwerke zu unterschiedlichsten Themen, die meist ein breites Angebot an Informationsmaterialien und Veranstaltungen (Vorträge, Weiterbildungen etc) zu speziellen Themen anbieten. Durch die Beteiligung an solchen regionalen Netzwerken kann einerseits der Wissenserwerb direkt im Rahmen von Veranstaltungen etc. erfolgen, zum anderen bieten sich in diesem Zusammenhang Möglichkeiten zum Austausch bzw. zu Kooperation mit externen Wissensträgern im jeweiligen Bereich.

Instrument 2: Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen

Vor allem in sehr wissens- und entwicklungsintensiven Branchen bieten sich direkte Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen wie Universitäten, Fachhochschulen oder Forschungsinstituten an, wobei diese Zusammenarbeit nicht nur für den Bereich der Technikforschung sinnvoll ist. Auch zu betriebswirtschaftlichen Themen wie z. B. Controlling, Personalmanagement oder -entwicklung (Aus- und Weiterbildung) gibt es zahlreiche Forschungsprojekte, die für Mittelständler interessant sind bzw. für die häufig sogar Praxispartner gesucht werden. Für Unternehmen stellt dies oftmals eine relativ kostengünstige und gewinnbringende Form des Wissenserwerbs dar.

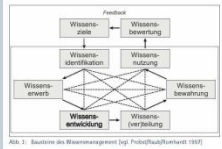
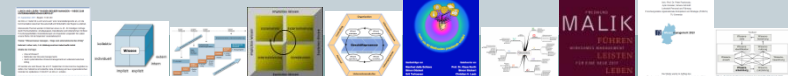


Abb. 1: Bausteine des Wissensmanagement (vgl. Probst/Schulz/Burkhardt 1997)



2. Methoden des Wissensmanagements

47

Wissensentwicklung – Individuelle und kollektive Weiterentwicklung von Wissen

Instrument 1: Systematische Einarbeitung und Mentoring

Wurde Zeit und Geld in die Beschaffung neuen Wissens in Form einer Neueinstellung investiert, ist es wichtig, diese neue Wissensquelle zu pflegen und sie mit dem bestehenden Wissenskanon zu verknüpfen. Ein in dieser Hinsicht geeignetes Instrument sind **formale Einarbeitungspläne**. Damit können neue Mitarbeiter in das Unternehmen und dessen Prozesse eingeführt werden. Außerdem ist es mit Hilfe dieses Instruments möglich, die grundsätzlichen Wissensressourcen der Mitarbeiter für die tägliche Arbeit zu sichern und weiterzuentwickeln. Gekoppelt mit **Feedbackgesprächen** zum Ende der Probe- bzw. Einarbeitungszeit kann so eine Weiterentwicklung sichergestellt werden.

Instrument 2: Lessons learned

Lessons learned bezeichnet das systematische Sammeln und Bewerten von Erfahrungen, Fehlern, Risiken etc. eines abgeschlossenen Projektes sowie die Aufzeichnung/Archivierung der so gewonnenen Erkenntnisse. Wenn diese dann nachfolgenden Projekten in einfacher Form zugänglich sind, kann auf diesem Weg ein kollektiver Lernprozess initiiert werden. Dementsprechend sollte in internen Prozessen der Projektabwicklung Zeit für die Formulierung von lessons learned eingeplant sein. Wichtig ist, dass diese nicht das Ergebnis eines Projektmitglieds sind, sondern in einem gemeinsamen Reflexionsprozess entstehen. Für die Sammlung und Formulierung bzw. Dokumentation der lessons learned stehen in der Praxis unterschiedlichste PC-gestützte Tools zur Verfügung – von einfachen Wordvorlagen über Wikis bis hin zu Projektdatenbanken.

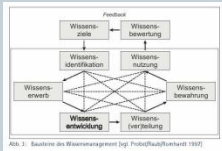


Abb. 1: Bausteine des Wissensmanagement (vgl. Probst/Schulz/Hartmann 1997)



2. Methoden des Wissensmanagements

48

Wissensverteilung – Technische und organisatorische Strukturen schaffen

Instrument 1: Institutionalisierte Teambesprechungen

Regelmäßige Teambesprechungen sind eine effiziente Plattform zur Wissensverteilung und mit geringem Aufwand auch in KMU implementierbar. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die einzelnen Mitarbeiter nicht zuviel Zeit in Besprechungen investieren müssen und die operative Tätigkeit darunter leidet. Dementsprechend gilt es eine unternehmensspezifische Meeting-Struktur zu entwickeln, die verhindert, dass einzelne Mitarbeiter übermäßig in Besprechungen eingebunden werden. Diese Teambesprechungen können z. B. genutzt werden für **interne Schulungen** in Form von Fachvorträgen durch Experten. Auch die Eröffnung einer Besprechung mit der **Präsentation eines aktuellen Projektes** und ggf. gemeinsamen Diskussion aktueller Probleme kann sich in diesem Rahmen anbieten.

Instrument 2: Expertennetzwerke

Ein **internes Expertennetzwerk** kann über regelmäßige, zu unterschiedlichen Themen stattfindende Expertentreffen aufgebaut werden – z. B. über die Etablierung einer Vortragsreihe, in deren Rahmen jeweils ein Experte sein Wissensgebiet vorstellt und eine anschließende Diskussion leitet. Auf diesem Weg kann Wissen zu bestimmten Themen in verschiedene Abteilungen verteilt werden.

Eine weitere Möglichkeit ist es, ein **Expertenverzeichnis** mit Ansprechpartnern für bestimmte Themenbereiche anzulegen – je nach technischen Voraussetzungen einfach in Form eines Word- bzw. Exceldokuments, im Intranet oder einer bestehenden Datenbank. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass eine Kontaktperson festgelegt wird, die diese Daten erfragt, einpflegt und laufend aktualisiert.

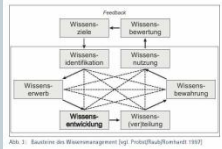
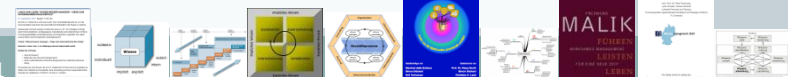


Abb. 1: Bausteine des Wissensmanagements (vgl. Probst/Schulz/Urbanke 1997)



2. Methoden des Wissensmanagements

49

Wissensbewahrung – Wissen selektieren, dokumentieren und aktualisieren

Instrument 1: Anreize und Zielvereinbarungen

Bei Anreizen wird grundsätzlich meist zwischen materiellen (Prämien, Boni, Incentives etc.) und immateriellen Anreizen (Anerkennung, offizielle Würdigungen, Ausstattung mit Mitspracherechten etc.) unterschieden. In Zusammenhang mit Wissensmanagement besteht erfahrungsgemäß das Problem, dass den Mitarbeitern oft nicht genügend Zeit zur Verfügung steht ein implementiertes System zu nutzen. Häufig wird auch der Mehrwert der Nutzung nicht genügend verdeutlicht. Vielfach fehlt es zudem an Anreizen, dass Wissensmanagement-System zu pflegen und damit "lebendig" zu halten. Hierfür können individuelle Zielvereinbarungen zu Wissenszielen auf individueller, team- und Unternehmensebene ein effizientes Anreizinstrument darstellen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass der gesamtbetriebliche Nutzen den Aufwand übersteigt und persönliche Ziele der Mitarbeiter angemessen berücksichtigt werden.

Instrument 2: Nachfolgemanagement

Der Begriff Nachfolgemanagement umfasst eine Reihe von Instrumenten, die in Unternehmen eingesetzt werden, um zu verhindern, dass Schlüsselpositionen unbesetzt bleiben. Hierzu bieten sich verschiedene, mehr oder weniger standardisierte Vorgehensweisen an. Hinsichtlich der Problematik des demographischen Wandels und der Tatsache, dass in den kommenden Jahren die Generation der "Baby Boomer" aus dem Arbeitsmarkt austritt, helfen kontinuierliche Alters-/Personalstrukturanalysen und -statistiken um sich dem drohenden Wissensverlust frühzeitig stellen zu können. Auch Nachfolgepläne, die u. U. im Rahmen des Qualitätsmanagements erarbeitet werden, bieten eine gute Möglichkeit eine reibungslose Übergabe der Aufgaben und des Wissens zu organisieren. Nachfol-

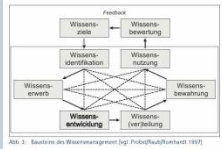
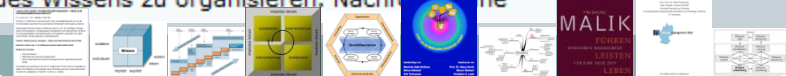


Abb. 1: Bausteine des Wissensmanagement (vgl. Probst/Schulz/Reuber 1997)



2. Methoden des Wissensmanagements

50

Wissensnutzung – Wissen in Nutzen transferieren

Instrument 1: Firmen-Wiki

Ein zur Nutzung für das Thema Wissensmanagement geeignetes Instrument sind Firmen-Wikis. Wikis sind browserbasierte Plattformen zur gemeinsamen Bearbeitung von vernetzten Dokumenten und damit auch für die Dokumentation, Nutzung und Erweiterung von Wissensbeständen in Unternehmen geeignet. Firmen-Wikis sind in der Regel trotz ihres Funktionsumfangs einfach nutzbar, weil nur Grundkenntnisse der Textverarbeitung und kaum Programmierkenntnisse (ggf. Grundlagen HTML) benötigt werden. Aber auch wenn die Handhabung dieser Tools verhältnismäßig einfach und intuitiv ist, sollte genügend Zeit zur Einarbeitung zur Verfügung gestellt und ggf.

Instrument 2: Ansprechpartner benennen

Mit der Einführung von Wissensmanagement gehen oft auch Change-Management-Prozesse einher – Organisationsstrukturen werden angepasst, neue IT-Strukturen implementiert, kulturelle Veränderungen angestoßen etc.. Diese Prozesse sind für manche Mitarbeiter mit Unsicherheiten und Ängsten verbunden, die sich ggf. durch Skepsis oder Widerstände äußern können. Deshalb sollte eine in der Organisation akzeptierter Mitarbeiter als Verantwortlicher für das Thema Wissensmanagement benannt werden, der für Fragen zur Verfügung steht und Unterstützung anbieten kann.

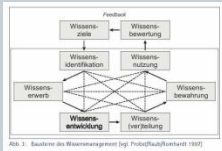
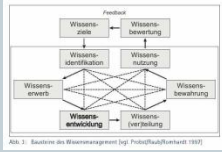


Abb. 1: Bausteine des Wissensmanagement (vgl. Probst/Schulz/Urban 1997)

2. Methoden des Wissensmanagements

51

Wissensbewertung – Wissen messen und bewerten

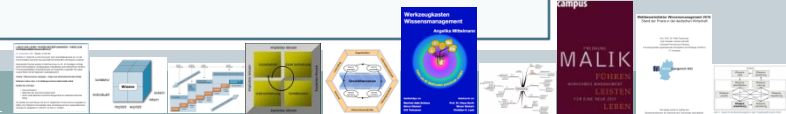


Instrument 1: Wissensbilanz

Ein seit einigen Jahren etabliertes, jedoch relativ aufwändiges Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation ist die Wissensbilanz. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg eines Unternehmens auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren. Einen wichtigen Bereich der Wissensbilanz stellt die Messung von Veränderungen im Wissensbestand dar. Der Einsatz einer Wissensbilanz kann helfen, vorhandene Wissensmanagementbemühungen zu systematisieren und weiter auf die strategischen Unternehmensziele auszurichten.

Instrument 2: Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterbefragungen

Die Befragung von Kunden, Lieferanten und/oder Mitarbeitern ist ein sinnvolles Instrument zur Messung und Bewertung von Wissenszielen und eignet sich auch für KMU. Sie kann schriftlich, per Telefon, online oder in Form eines direkten Feedbacks (z. B. auf Messen, in einem Nutzerforum, auf Mitarbeiterversammlungen) erfolgen. Besteht die Befürchtung in dieser Form keine offenen Antworten zu erhalten, kann auch eine anonyme Befragung durchgeführt werden. Wirken sich die Befragungsergebnisse in erkennbarer Form auf zukünftige Entscheidungen, Produktentwicklungen etc. aus, ist dies außerdem ein geeignetes Instrument, um die Bindung/Beziehung zu Kunden, Lieferanten bzw. Mitarbeitern zu verbessern.



3. Wissen besser managen

52

Wissensmanagement-Projekte des C & Q Bildungszentrum Haberhauffe GmbH

- **Berlin will es wissen!**
Wissensmanagement für kleine und mittelständische Unternehmen, **2005**
- **BerLearner** - Berliner KMU wollen Wissen, **2006**
- Mit **eApo-IT** und Wissensmanagement zum IT Systems Administrator, **2007**
- **BerLearner GPO** - KMU managen ihr Wissen in Geschäftsprozessen, **2009**
- **BerLearner KVP** - Fachkräfteentwicklung durch Wissensmanagement, **2011**

Erfahrungen und Beobachtungen

- **Prozessbegleitung** ist Beratung und nicht Management
- Ein **Projekt** muss von oben wirklich gewollt und aktiv begleitet werden
- **Probleme** in Unternehmen lassen sich vergleichen, weil wir Menschen ähnlich sind
- **Software** löst wirklich keine Probleme, sondern ein gutes Konzept und dessen Umsetzung
- Gut gemanagte Unternehmen ermöglichen **erfolgreiche WM-Projekte**



3. Wissen besser managen

53

Ich bedanke mich herzlich
für Ihre Aufmerksamkeit!

