

BETTINA BAUM
SANDRA GERHARDS

Herausgegeben von Gerd F. Kamiske

WISSENS- MANAGEMENT

7 Bausteine für die
Umsetzung in der Praxis

5. Auflage

Pocket Power

HANSER

Bettina Baum
Sandra Gerhards

Wissensmanagement

7 Bausteine und Instrumente
für die Praxis

5. Auflage

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2020 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Damaris Kriegs

Herstellung: Carolin Benedix, Cornelia Speckmaier

Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Printed in Germany

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

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

Inhalt

Einleitung	5
1 Was ist Wissensmanagement?	7
1.1 Wissen	7
1.2 Wissensarten	8
1.3 Management	9
1.4 Wissensmanagement	10
2 Wissensmanagement-Grundlagen	13
2.1 Nutzen von Wissensmanagement	13
2.2 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung	16
2.3 Wissensmanagementdimensionen	18
2.4 Wissensmanagementstrategie	21
3 Bausteine des Wissensmanagements	25
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
4 Wissensmanagement-Instrumente	49
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	Kaffeeecken, 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"> ▶ personengebunden ▶ im Körper gespeichert ▶ Können, ohne beschreiben zu können, wie ▶ intuitiv abruf- und anwendbar ▶ nicht verbalisierbar, nicht sichtbar ▶ subjektive Erfahrungen und Einsichten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ wenig kontextgebunden ▶ in Dokumenten gespeichert ▶ versprochenes Regel- und Faktenwissen ▶ leicht imitierbar ▶ problemlos mittel- und übertragbar ▶ leicht in Worte zu fassen
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.

