

2 Was ist Wissensmanagement?

Ziel dieses Buches ist es, Wissensmanagement-Werkzeuge für den Praktiker kurz und prägnant zu beschreiben. Eine umfassende Einführung ins Thema Wissensmanagement (WM) würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Dennoch ist ein gewisses Grundverständnis des Umfeldes, in dem diese Werkzeuge verwendet werden, unerlässlich für deren effiziente Anwendung. In diesem Kapitel werden daher die wichtigsten Perspektiven des modernen Wissensmanagements kurz beschrieben.

Nicht zuletzt aufgrund der vielen Interpretationsmöglichkeiten von Wissensmanagement sind wesentliche Unterschiede im Ansatz und der Umsetzung festzustellen. Vor diesem Hintergrund veröffentlichte das ISSS (Standardisierungssystem für die Informationsgesellschaft) des Europäischen Instituts für Normung im Frühjahr 2004 den „Europäischen Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement“. Um ein möglichst einheitliches Verständnis der Thematik zu gewährleisten, wird in diesem Buch diese Arbeitsübereinkunft (CEN – CWA-14924) als Richtlinie verwendet.

2.1 Zu den Begriffen Wissen und Wissensmanagement

Auf Grund der bemerkenswerten Anzahl an Definitionen für die Begriffe *Wissen* und *Wissensmanagement* zitieren wir ausschließlich die Definitionen aus dem CEN-Papier. Das Erarbeiten einer persönlichen Interpretation ist für ein ganzheitliches Bild der Thematik und in weiterer Folge für zielgerichtete Aktivitäten unerlässlich.

Wissen

Definition nach CEN/ISSS:

Eine Gruppierung von Daten und Informationen (vom Gesichtspunkt der Informationstechnologie) und einer Kombination mehrerer unterschiedlicher mentaler Aktivitäten. Diese können sein: Erfahrung, Gefühle, Werte, Intuitionen, Ahnungen, Werthaltungen, Glauben, Vertrauen, Neugierde, Motive, Lernfähigkeit, Offenheit, Verhalten, Synthesevermögen, Risikobereitschaft, Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, Kommunikationsfähigkeit, Unternehmerteil etc. Wissen dient der Fähigkeit, rationale Entscheidungen zu treffen und vernünftig zu handeln.

Gewöhnlich wird zwischen explizitem, formulierbarem und implizitem Wissen (schwer/nicht aussprechbar) unterschieden und zwischen persönlichem und kollektivem Wissen.

Diese Definition impliziert, dass Wissen immer an Personen oder Organisationen gebunden ist, weshalb Bücher, Datenbanken und Ähnliches lediglich Daten oder bestenfalls Information enthalten können. Erst durch die Kombination dieser Daten mit Erfahrung, Gefühlen, Werten usw. entsteht beim Einzelnen tatsächlich Wissen.

Laut obiger Definition bedingt Wissen lediglich die Fähigkeit, zu entscheiden oder zu handeln, nicht das Handeln an sich.

Wissensmanagement (WM)

Definition nach CEN/ISSS:

Geplantes, fortlaufendes Management von Aktivitäten und Prozessen, welche die Wirksamkeit von Wissen steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Erzeugung und Nutzung von individuellen und kollektiven Wissensressourcen stärken.

Während sich der Begriff *Wissen* mit der Fähigkeit, zu entscheiden und zu handeln, begnügt, zielt WM auf die Steigerung der Wirksamkeit von Wissen und damit nicht nur auf die Handlungsfähigkeit, sondern auf das tatsächliche Handeln ab. Als Konsequenz daraus gilt eine reine Anhäufung von Wissen, ohne dieses für Handlungen zu verwenden, nicht als Maßnahme im Sinne des Wissensmanagements.

2.2 Herkunft und Trends im Wissensmanagement

Wissensmanagement hat zwei unterschiedliche Wurzeln, wobei der Schwerpunkt der meisten Werkzeuge eindeutig einem dieser beiden Bereiche zugeordnet werden kann.

Ein Teil der Werkzeuge ist dem Bereich der *Lernenden Organisation* zuzuordnen, wobei versucht wird, durch systematisches Lernen die Effizienz einer Organisation zu steigern. Der andere Teil entstammt dem Gebiet der *Informationstechnologie*, die nach der Welle der großen Datenbanken, in denen alle verfügbaren Informationen gesammelt wurden, nach einem höheren „Veredelungsgrad“ ihrer Lösungen suchte.

Zahlreiche Publikationen und Fallstudien belegen eindrucksvoll, dass der Schlüssel zu effizienten WM-Aktivitäten vorwiegend im Bereich sogenannter „weicher“ Faktoren liegt. Man denke an kulturelle Aspekte, persönliche Motivation, Methoden des Change Management, Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Rolle der Informationstechnologie wird zwar als wichtig angesehen, jedoch gilt sie lediglich als Ermöglicher von Lösungen.

Zwei aktuelle Trends im Umfeld von WM, denen selbstverständlich bei der Auswahl der Werkzeuge in diesem Buch Rechnung getragen wurde, sind die Bereiche *Innovationsmanagement* und *Kompetenzmanagement*.

Innovationsmanagement

Unter Innovationsmanagement werden oft fälschlicherweise lediglich kreative Prozesse, nicht aber das systematische Arbeiten an Produkt-, Prozess- und Verfahrensinnovationen verstanden. Auf die Erörterung der Frage, ob Innovationsmanagement ein Teil von Wissensmanagement ist oder umgekehrt, wird hier bewusst verzichtet, da dies für die Anwendung von Werkzeugen unerheblich erscheint.

Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement versucht sich vom Wissensmanagement abzugrenzen, indem es die Anwendung des Wissens, und nicht nur die Fähigkeit zu agieren, ins Zentrum der Anstrengungen stellt. Dies trifft ansatzweise auch für die modernen Definitionen von WM zu (z. B. von CEN/ISS).

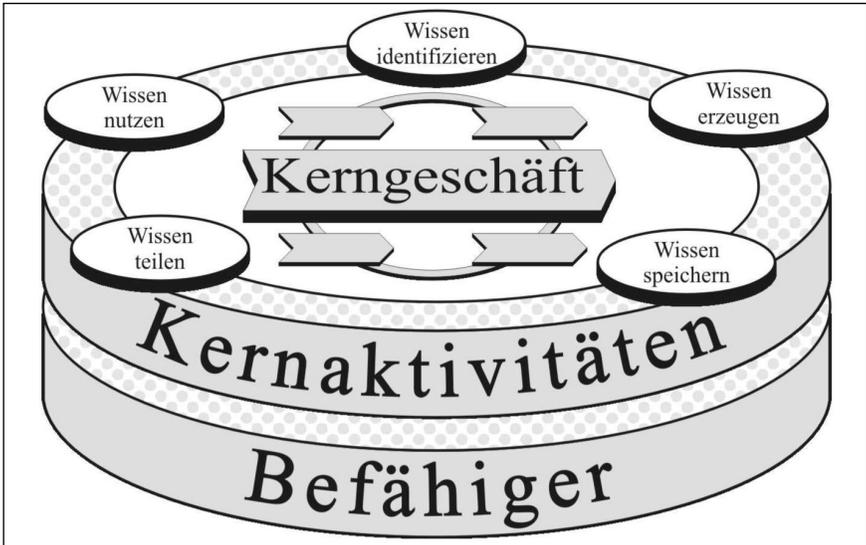
Kompetenzmanagement beschäftigt sich neben dem Aufbau der Fähigkeit, zu handeln (eine der gängigen Definitionen von WM), verstärkt mit den Faktoren *können*, *wollen* und *sollen*, dem Umsetzen des Wissens in Handlungen.

Durch die große Ähnlichkeit von Wissens-, Innovations- und Kompetenzmanagement kann ein erheblicher Teil der vorgestellten Werkzeuge jedem dieser drei Themenblöcke zugeordnet werden.

2.3 Gestaltungsdimensionen von ganzheitlichem Wissensmanagement

Drei Ebenen sind entscheidend für eine ganzheitliche Betrachtung von Wissensmanagement. Die Ganzheitlichkeit der Betrachtung stellt sicher, dass WM-Aktivitäten zielgerichtet, systematisch und mit Fokus auf den letztendlichen Zweck, die Steigerung der Wertschöpfung eines Unternehmens, ausgerichtet sind.

- Das **Kerngeschäft** repräsentiert die Wertschöpfungsprozesse einer Organisation und sollte im Zentrum jeder WM-Initiative stehen. Zum Kerngeschäft zählen unter anderem Strategieentwicklung, Innovation, Entwicklung, Verkauf und Kundendienst. Diese Prozesse verkörpern den organisationalen Kontext, in dem für die Wettbewerbsfähigkeit kritisches Wissen entsteht und angewendet wird. Auch die organisationsübergreifenden Kontakte mit Lieferanten, Partnern und Kunden werden zum Kerngeschäft gezählt.
- Die **Kernaktivitäten** stellen die zweite Ebene des Modells dar. Darunter werden je nach Definition fünf (CEN) oder sechs (Probst, Raub, Romhardt) Einzelprozesse verstanden, welche sich mit dem Identifizieren, Erzeugen, Speichern, Teilen und Nutzen von Wissen auseinandersetzen. Die in diesem Buch vorgestellten WM-Werkzeuge unterstützen überwiegend Aktivitäten auf dieser Ebene.
- Die **Befähiger** ermöglichen den effektiven Umgang mit Wissen innerhalb der Wertschöpfungskette und werden in die Untergruppen persönliche und organisationale Wissensfähigkeiten gegliedert. Unter *persönlichen Wissensfähigkeiten* werden Fähigkeiten, die bei Einzelpersonen oder Gruppen entwickelt werden müssen, subsumiert. Dazu zählen unter anderem Ambition, Fachkenntnisse, Verhalten, Erfahrung, Werkzeuge, Zeitmanagement. Unter *organisationalen Wissensfähigkeiten* werden jene Fähigkeiten verstanden, die auf Managementebene entwickelt werden müssen. Dazu zählen beispielsweise Mission, Vision und Strategie, Prozessabläufe und organisatorische Strukturen, Messverfahren und Verständnis der Unternehmenskultur.



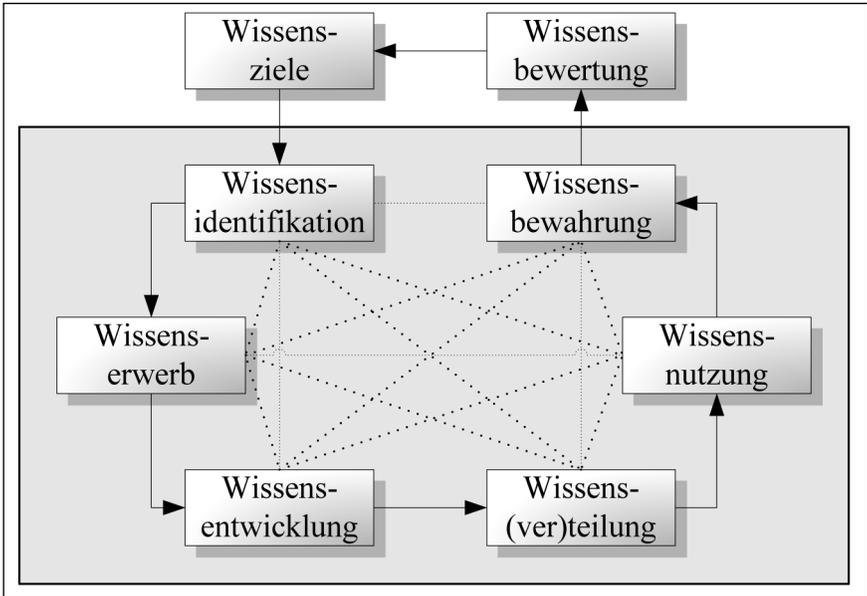
Die drei Ebenen eines ganzheitlichen Wissensmanagement-Konzeptes

2.4 Mechanistisches versus organisches Wissensmanagement

Während in Mitteleuropa eine stark prozessorientierte Sichtweise vorherrscht, sind im angelsächsischen Raum organische Modelle vorherrschend. Auf Grund ihrer spezifischen Stärken und Schwächen ist, je nach Kontext, die eine oder die andere Herangehensweise effizienter, weshalb beide Modelle vorgestellt werden. Als komplexe Systeme verlangen beide eine tiefere Kenntnis der weiterführenden Literatur.

Mechanistisches Wissensmanagement

Eine mechanistische Sichtweise wird beispielsweise in dem Standardwerk von Probst, Raub und Romhardt „Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen“ beschrieben.



Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub, Romhardt

Die Autoren unterscheiden zwischen den Bausteinen und den Kernprozessen des Wissensmanagements. Die Kernprozesse umfassen jene sechs Elemente im inneren Feld der Darstellung, welche in gleichwertigen Beziehungen zueinander stehen. Diese Kernprozesse dienen als die wichtigsten Ansatzpunkte für Interventionen im Rahmen von WM-Aktivitäten bei unterschiedlichen Problemstellungen, die laut den Autoren nur an einem einzelnen der Kernprozesse erfolgen können.

Das Modell der Bausteine des WM fügt zu diesen sechs Basis-Elementen zwei Elemente hinzu, die der Steuerung und Kontrolle der Maßnahmen dienen, und verbindet diese acht Bausteine durch einen logischen Kreislauf.

Diese mechanistischen oder prozessorientierten Modelle haben einerseits im Bereich der Innovation und des Abbaus von Barrieren Schwächen, zeichnen sich andererseits aber durch eine gut strukturierte Anleitung für Aktivitäten aus.

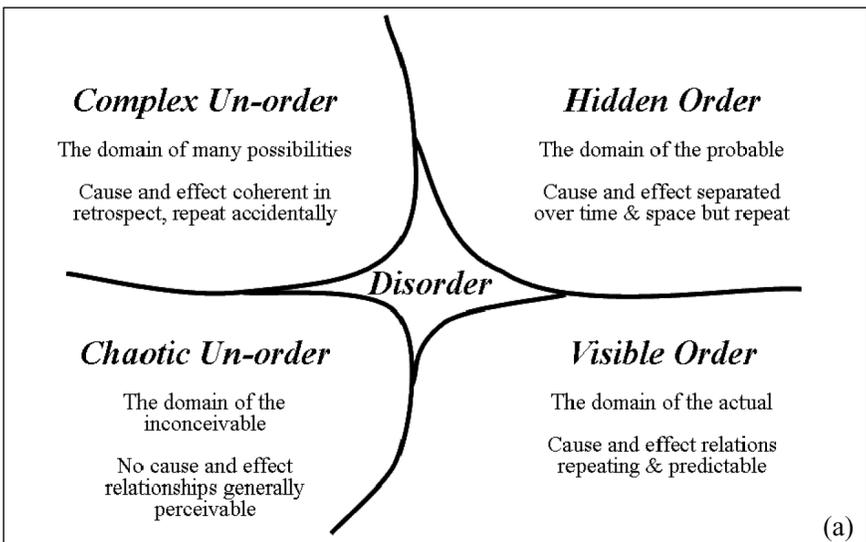
Organisches Wissensmanagement

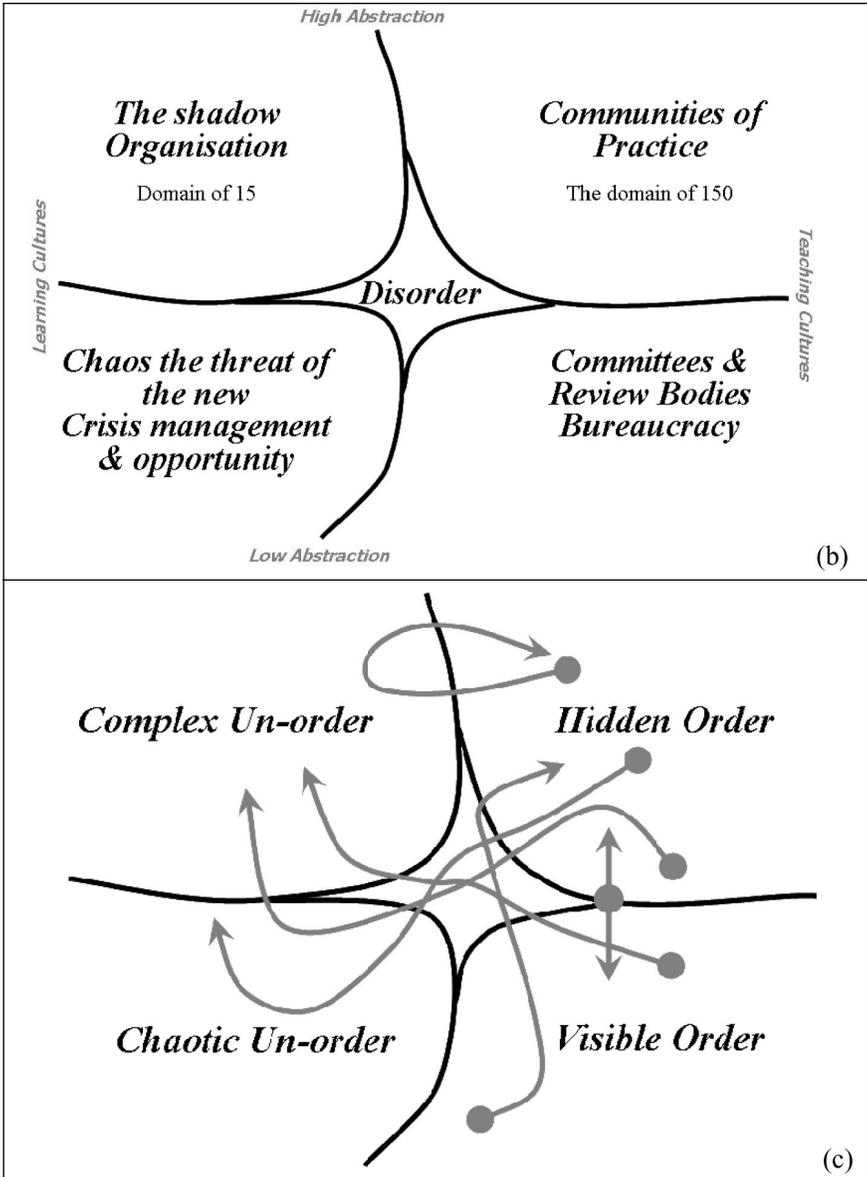
Organisches Wissensmanagement zielt auf ein ganzheitliches Systemverständnis ab. Es beschäftigt sich mit der Feststellung des Ordnungszustandes in einem komplexen System und der Überführung in den Idealzustand für die jeweilige Problemstellung.

Ein typischer Vertreter der organischen Sichtweise ist David Snowden, der diese unter anderem in seiner Publikation „Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-awareness“ beschrieben hat.

Die nachfolgenden Beispiele stellen zwei konkrete Anwendungsfälle des Modells dar, da eine detaillierte Beschreibung der Felder und Interventionstypen für die unterschiedlichen Problemstellungen die im Einleitungsteil genannten Ansprüche übersteigen. Details können den zahlreichen Publikationen, die sich speziell mit dem beschriebenen Cynefin-Modell auseinandersetzen, entnommen werden.

Im Gegensatz zu den mechanistischen Modellen hat die organische Sichtweise den Vorteil, dass Ausgangszustände und Barrieren wesentlich besser berücksichtigt werden können und deutlich mehr auf die Elemente des Change Management eingegangen werden kann. Allerdings haben diese Modelle den Nachteil, wesentlich weniger Anhaltspunkte für strukturierte Vorgehensweisen zu bieten.



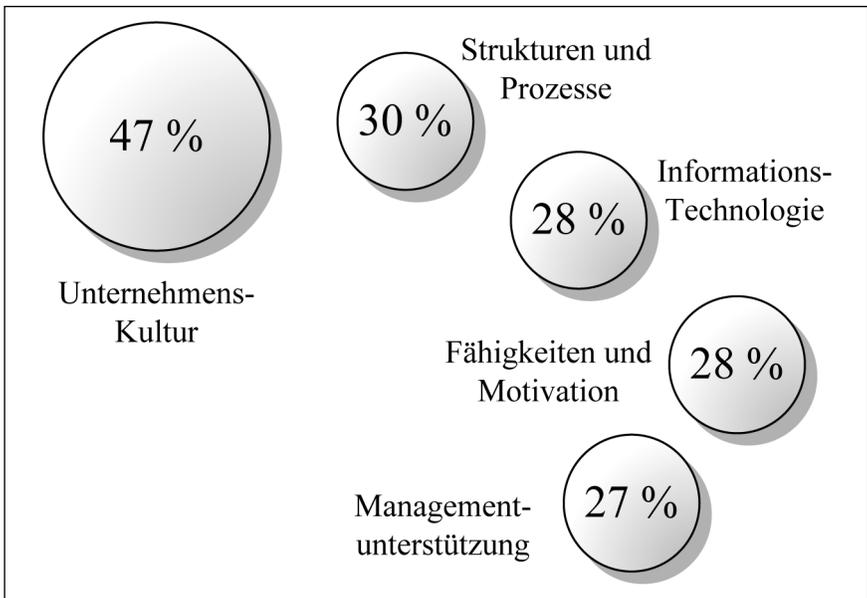


Das Cynefin-Modell nach David Snowden als Management-Landschaft (a), angewandt auf das Thema Wissensmanagement (b) und zur Planung von Interventionen (c).

2.5 Kritische Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement

Der Erfolg von WM-Aktivitäten hängt, wie bereits erwähnt, im Besonderen von „weichen“ Faktoren ab. Einen umfassenden Überblick gibt eine europaweite Befragung von Mertins, Heisig und Vorbeck, die 2001 veröffentlicht wurde.

In dieser Publikation wurde, wie in einer Vielzahl weiterer Arbeiten, die Unternehmenskultur als der entscheidende Faktor für den Erfolg von WM-Aktivitäten eruiert. Das bedeutet, dass für die Effizienz der vorgestellten Werkzeuge die vorherrschende Kultur im Unternehmen – und hier im Speziellen der Umgang mit Wissen – mitentscheidend ist.



Die kritischen Erfolgsfaktoren für WM (Mertins, Heisig, Vorbeck; 2001)

Über die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes von WM entscheidet letztendlich neben diesen kritischen Erfolgsfaktoren die logische, aber trotzdem häufig vernachlässigte Tatsache, dass Wissen erst zum Unternehmenswert beiträgt, wenn es angewandt wird.