

Warum Wissensmanagement? Fehlende Transparenz und Doppelpurigkeiten • Fehlende Vernetzung mit dezentralen Wissenspotentialen • Überangebot an Daten • Nachholbedarf im Umgang mit I&K-Technologie • Wissensverlust durch das Ausscheiden von Experten • Systematisierung von Abläufen (z.B. Innovationsprozesse, ...) **Zusammenhang Wissen – Information:** • Wissen ist die Basis für Innovationen • Innovationen sind der Motor für den Aufbau und die nachhaltige Sicherung eines Wettbewerbsvorteils **Meta Wissen:** – *Deklarativer Aspekt:* Kenntnisse über Denkprozesse des Menschen, Wissen über Lösungswege eines Problems – *Exekutiver Aspekt:* Steuerung und Kontrolle einer Handlung. **Begriff Wissen:** – Theoretische Erkenntnisse – Erfahrungen – Alltagswissen (Huasverständnis) *Wissen ist an Personen gebunden!* **Bedeutung Begriff Kontext im WM:** unterschiedlicher Kontext kann aus Informationen, unterschiedliches Wissen machen. **Wissens Theorien:** *objektivistische Wissenstheorie (Paketmodell):* Wissen ist eine Sammlung von Fakten und Regeln die unabhängig von Personen objektiv existieren *konstruktivistische Wissenstheorie (Interaktionsmodell):* Wissen ist das Ergebnis interner Operationen im Menschen. Jede Person konstruiert ihre eigene subjektive Welt.

Was ist ein System?: Ein System besteht aus einer Menge von Elementen, welche Eigenschaften besitzen und welche durch Relationen miteinander verbunden sind. **Bedeutung Systemtheorie in WM:** Denken in Systembegriffen ist ausgezeichnetes Hilfsmittel um – komplexe Sachverhalte, – gesamtheitliches Denken und – das Denken in Wirkungszusammenhängen veranschaulichen zu können. Durch Systembetrachtung wird Analyse, Betrachtung und Gestaltung von realen Zusammenhängen wesentlich vereinfacht. Auch Unternehmen können unter diesem Systemgesichtspunkt betrachtet werden. **Begriff Daten:** Zeichen, die einem sinnvollen (bekanntem oder unterstellten) Zusammenhang bzw. Syntaxregeln folgen. **Bedeutung Begriff Information in einem hierarchischen Ansatz:** Informationen werden mit gespeicherten Wissens-elementen vernetzt und in einem Erfahrungskontext eingebaut. Zeichen → Daten → Information → Wissen **Bedeutung Begriff Information im Prozesshaften Ansatz:** Information wird aus verfügbaren Daten gewonnen. Mittels Erfassung der Info durch das menschliche Bewusstsein entsteht Wissen. **Probleme Dokumentierbarkeit von Wissen:** • Verfügbarkeit von Wissen (besteht zu einem Großteil aus schwierig zu formalisierenden und zu kommunizierenden Inhalten) • vorhandenes Wissen wird oft nicht als relevant oder wertvoll, oder auch gar nicht als Wissen erkannt.

Bedeutung Begriff Management: – *Management als Institution:* • die Gruppe von Personen, die in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut ist. • Zum Management gehören demnach alle Firmenmitglieder, die Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen, angefangen vom Meister bis zum Vorstandsvorsitzenden. • *Management funktional:* • alle Handlungen, die der Steuerung der Leistungsprozesse, d.h. aller zur Aufgabenerfüllung notwendigen, auszuführenden Arbeiten in der Unternehmung oder allgemein in der Organisation, dienen, verstanden. • Beispiele für solche Steuerungshandlungen können sehr unterschiedlicher Art sein, z.B. planender, organisierender oder kontrollierender Art. **Was verstehen sie unter Wissensmanagement:** Wissensmanagement ist nicht „Management von Wissen“, sondern das Management von Wissenssystemen, also Management von • Daten, Personen, Rahmenbedingungen, Zeit unter dem Aspekt „Wissen“. **Begriff Wissenstransfer:** persönliche Weitergabe von Wissen in Form von (zB) : • Fort- und Weiterbildung • Qualitätszirkel • lernpartnerschaftliche Beziehungen **Warum Unternehmenskultur große Bedeutung in WM?:** • ... ein hohes Maß an Standardisierung und Formalisierung, insbesondere der Kommunikationsbeziehungen, lassen wenig Raum für Flexibilität und schränken die Freiheit für neue Wege ein.“ • ... Spezialisierung trägt dazu bei, Abteilungsdenken aufzubauen und die organisatorische Wissensbasis zu zersplittern. Außerdem kann sie dazu führen, dass Probleme nur im Kontext der eigenen Spezialisierung interpretiert werden, was zu Verständigungsproblemen und Konflikten führen kann.

Möglichkeiten Unternehmenskultur zu verändern: Manager können Unternehmenskultur prägen durch: • systematische Auswahl und Betonung von Vorgängen, denen Führungs-persönlichkeiten besondere Aufmerksamkeit widmen • Art und Weise, wie Führungspersönlichkeiten auf kritische Ereignisse und Unternehmenskrisen reagieren • Vorleben und Kommunizieren von Werten und Überzeugungen • Prinzipien bei der Verteilung knapper Ressourcen, bei der Gewährung von Anreizen und bei der Auswahl neuer Mitarbeiter **Begriffe Effektivität und Effizienz: Effektivität =** Wirksamkeit oder Zielerreichung. Wer ein Ziel anstrebt, stellt sich zuerst die Frage, wie er es erreichen kann. Mögliche Handlungsalternativen werden danach bewertet, ob sie zu dem gewünschten Ziel führen, ob sie im Sinne des gewünschten Ergebnisses wirksam sind. Effektiv ist demnach eine Handlungsalternative, die zu dem gewünschten Ziel führt. **Effizienz =** Aufwandsoptimierung Wenn klar ist, welche Handlungsalternativen ergriffen werden, können diese so gestaltet werden, dass das gewünschte Ergebnis mit dem geringstmöglichen Einsatz erreicht wird. Das Verhältnis von Einsatz und Wirkung wird optimiert. Effizient ist demnach eine Handlung, die mit dem geringstmöglichen Einsatz zu dem gewünschten Ziel führt. **5 Beispiele WM Ziele:** • Transparenz über vorhandene Wissenspotentiale steigern • Nutzung der vorhandenen Wissens- und Datenpotentiale sicherstellen • Projekterfahrung systematisch nutzen • Förderung der informellen Kommunikationstechnologien • Schaffung einer Unternehmenskultur zur Sensibilisierung für Wissensteilung • Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen für die Wissensgenerierung

Was ist Prozess? • „Ein Prozess ist ein Satz von in Wechselwirkungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten.“ • Anmerkung: Zu den Mitteln können Personal, Einrichtungen und Anlagen, Technologie und Methodologie gehören. • Ein Prozess „ist jede Art von einzelner oder zusammengesetzter Tätigkeit, die dazu führt, ein materielles oder immaterielles Produkt zu erzeugen, das den Anforderungen des Kunden oder Abnehmers entspricht.“ • Ein Prozess hat einen messbaren In- und Output, fügt Wert hinzu und ist wiederholbar“. • **Skizze Unterschied Routineprozesse und wissensintensive Prozesse: Routine Prozesse:** geringe Komplexität, häufige Wiederholung, Kontextwissen vorhanden, ausreichend vorherbestimmbar, geringer Neugierkeits-Anteil, kaum Erfahrungswissen von Experten erforderlich, Daten ausreichend verfügbar, betrifft überschaubare Anzahl vertrauter Wissensgebiete, erforderliches Wissen ist gut kodifizierbar, vergangenheitsorientiert aufgrund mehrmaliger Wiederholung, mehrere Wissensträger im Unternehmen **Wissensintensive Prozesse:** hohe Komplexität, kaum Wiederholungen, Kontextwissen kaum vorhanden, kaum vorherbestimmbar, hoher Neugierkeitsanteil, Erfahrungswissen von Experten erforderlich, Daten kaum verfügbar, Verknüpfung von vielen oder neuen Wissensgebieten, erforderliches Wissen ist schwierig bis kaum kodifizierbar, zukunftsorientiert aufgrund häufiger Einmaligkeit, wenige Wissensträger im Unternehmen

Outsourcing: Einbeziehung externer Partner **Insourcing:** Nutzung von vorhandenen, unternehmensinternen Ressourcen **Unterschied Pull & Push Prinzip beim Wissenstransfer:** **Push-Prinzip:** Ist angebotsorientiert: Der Transfer wird vom Sender initiiert. **Beispiel:** Vom Management initiierte Wissensaustausch Gruppe oder Coaching-Programme. **Merkmale:** hohe Transaktionskosten, geringe Treffsicherheit, Umsetzungswiderstände des Empfängers **Pull-Prinzip:** Ist nachfrageorientiert: Der Transfer wird vom Empfänger initiiert. **Beispiel:** Nachfrage bei einem Experten im Zuge der Bearbeitung einer spezifischen Problemstellung von einem Wissensorientierten. **Merkmale:** geringe Transaktionskosten, höhere Treffsicherheit, kaum Umsetzungswiderstände des Empfängers da von diesem initiiert. **Welche Rolle spielen Informations- und Kommunikationstechnologien in WM?** • Information und Kommunikation – Kern des WM • Infos müssen gespeichert und zugänglich gemacht werden - Technologien tragen zur rascheren und effizienteren Verbreitung von Wissen bei; • relevante Informationen filtern • redundante Information filtern • Wissen verwalten • ... **Externe Erweiterung der Wissensbasis:** • Identifikation von Wissensquellen • Pflege von Partnerschaften • Wissenstransfer **Begriff Kreativität:** Kreativität ist die Fähigkeit, Wissen anders als üblich zu kombinieren, also Elemente eines Problemfeldes oder eines Wahrnehmungsbereiches zusammen mit früher aufgenommenen Wissens-elementen zu neuen sinnvollen Mustern zu verbinden.

Zusammenhang Kreativität und WM: – Kreativität erfordert neue Wege zu gehen – Problemsteller hat durch seine persönliche, eingeschränkte Sicht auf das Problem geringe Lösungskompetenz – Erhöhte Lösungskompetenz durch vernetzte Wissens-elemente mehrerer Individuen unterschiedlicher Fach- und Wissensgebiete **Rahmenbedingungen für Entfaltung von Kreativität:** • ein auseinandersetzungsfähiges Team • Ideen/Gedanken dürfen frei geäußert werden • gesunde Konkurrenz • sinnvolle Anwendung von Kreativitätstechniken • ein konkretes Ziel • verschiedene Blickwinkel werden integriert • unterstützendes Feedback • alle sollten mit den Zielsetzungen einverstanden sein • Methoden-, Fach- und Sozialkompetenz im Team vorhanden **Bedeutung Wissen für Innovation:** - Ressource "Wissen" als Voraussetzung innovativer Entwicklungen - Know-how spielt eine wesentliche Rolle für Bewältigung zukünftiger Herausforderungen **Welchen Sinn haben Kreativitätsmethoden?** Lösen von Denkblocken, Finden neuer Wege **Wie sollte ein Kreativitätsteam zusammengesetzt werden?** • Gemeinsame Aufgabe und Zielsetzung • Ganzheitliche Aufgabenstellung und Verantwortung für das zu erstellende Objekt • Große Einflussmöglichkeit jedes Teammitgliedes auf gemeinsame Entscheidungen und das Ergebnis • Gegenseitige Ergänzung der Teammitglieder • Teamgeist durch intensive Wechselbeziehungen • Bildung eines gegenseitigen Verantwortungsgefühles • Übertragung der Verantwortung auf die Gruppe • Entsprechende Ressourcen zur Aufgabenerfüllung

In welche Phasen kann ein Innovationsprozess gegliedert werden? 1. Vorbereitung: Entstehung des Problem-bewusstseins, 2. Inkubation: Entspannung, Unterbewusstsein arbeitet weiter, 3. Inspiration: (Erleuchtung) Plötzliche Idee, Intuitive Einsicht, 4. Gestaltung: (Verifikation) Idee prüfen & präzisieren **Warum sollte die Einführung von WM mit Pilotprojekt beginnen?** Testphase: Eignung der WM Lösung fürs Unternehmen? Akzeptanz des Unternehmens **In welche Phasen kann Pilotprojekt gegliedert werden?** • Information, • Analyse, • Gestaltung **Welche Ergebnisse sind aus der Analysephase zu erwarten?** • Transparenz AT/Wissensträger • Relevante WI und WG • Eing. Supportsysteme • Schwachstellen **Was verstehen sie unter Prozesssegmentierung?** Hauptprozess besteht aus mehreren Teilprozessen. Jeder Prozess kann wiederum in mehrere Tätigkeiten zerlegt und getrennt bearbeitet werden > Prozess-Segmentierung **Welche Erfolgsfaktoren sind bei Einführung WM wichtig?** • Geschäftsführung muss voll hinter dem Projekt stehen • Erkennbarer Nutzung für Mitarbeiter und Unternehmen • Initiierung eines Pilotprojektes in einem überschaubaren Bereich • Motiviertes Projektteam (Innovatoren) • „Spürbare“ Verbesserungen **Welche Hemmnisse sind bei der Einführung von WM zu erwarten?** • zu wenig Zeit / Motivation • Kein oder zu wenig Budget • Machtbarrieren • Fehlendes Grundverständnis für Wissensmanagement **Kostenfaktoren bei Einführung WM:** • Zeit der Mitarbeiter • Schulungen • Externe Leistungen • Infrastruktur

Welcher Nutzen kann aus Einführung WM abgeleitet werden? • Transparenz über Wissenspotentiale und Wissenslücken • Wissensbasierte Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen • Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit • Höhere Motivation der Mitarbeiter **Was versteht man unter Personalisierung von WM?** Bei der Personalisierung ist das Wissen an Personen gebunden. Es wird direkt im Dialog zwischen Personen weitervermittelt. Die Wissensübermittlung erfolgt also unter anderem über Gespräche, Telefonanrufe, per email, mittels Videokonferenzen und durch Personalaustausch. **Was versteht man unter Kodifizierung im WM?** Bei der Kodifizierung wird das Wissen verarbeitungsgerecht aufbereitet (kodifiziert), gespeichert und zur Wiederverwendung abgerufen. Ein wichtiges Arbeitsinstrument sind dabei die Informations- und Kommunikationstechniken **Welche Methoden unterstützen Personalisierung im WM?** • Erstellung von Expertenprofilen • Expertendatenbank (Gelbe Seiten) • Lessons Learned Workshops • Expertenrunden • Informelle Treffen • Erfahrungsaustauschgruppen • Intensivierung der persönlichen Kommunikation • Job Rotation • Besondere Gestaltung der Räumlichkeiten • Beschäftigungsmodelle nach der Pensionierung

Methoden zu Unterstützung der Kodifizierung im WM: • Dokumentation von Lernerfahrungen • Verteilung von explizierbarem Wissen im Intranet • Dokumentation von Fallbeispielen • Anfertigung von Prozessdokumentationen • Mikroartikel • Story Telling **Welche Grundidee steht hinter der Methode „Story Telling“?** 1. WAS? • Das sichtbare Ergebnis der Anwendung Methode Story Telling ist eine Erfahrungsgeschichte. Diese deckt in der Unternehmenskultur verhaftete Normen und Werte auf und kommuniziert sie im gesamten Unternehmen. 2. WARUM? • Story Telling ermöglicht eine systematisierte Erfassung von implizitem Wissen und Erfahrungswissen, die Darstellung unterschiedlicher Sichtweisen und die Weitergabe von Wissen. 3. WIE? • Story Telling bedeutet, alle Beteiligten an einem herausragenden Ereignis hinsichtlich ihrer Erlebnisse und Beobachtungen zu interviewen, daraus eine packende Erfahrungsgeschichte zu entwickeln und diese in Workshops mit den Beteiligten und anderen Organisationsmitgliedern zu reflektieren. **Wie könnte die Struktur eines Mikroartikels aussehen?** • Thema – Problem – head-linge • Geschichte – story-line – Kontext • Einsichten – lesson learning (Welches Prinzip leert der Fall?) **Welche Bedeutung hat Visualisierung im WM?** • Strukturierung von Wissen • Festigung • Kontexte ermitteln • Wissen sammeln (Mindmapping) • Aufbereitung von Informationen **Unterscheidung Basisstrategien bei Software in WM:** • So viel als möglich Dokumentieren um später etwas zu finden • Verbesserung der Information und Kommunikation zw. Mitarbeitern

Welche Aufgabe können durch WM Software unterstützt werden? • Information/Retrieval / Recherche-Werkzeug (das schnelle Finden der relevanten Daten) • Kompetenzen identifizieren (transparente Sicht auf die Kompetenzen, Erfahrungen und Tätigkeiten der Mitarbeiter) • Aufbau eines Wissensnetzwerkes, um transparent zu machen, wer was weiß und wann was schon einmal gemacht wurde • Organisieren, Vermitteln, Sichern von unternehmensrelevantem Wissen und Daten • Bau von intelligenten Portalen • Automatisches Liefern von Content (v.a. News) für Online-Plattformen **Was versteht man unter dem Begriff Wissenslandkarte:** Es ist faktisch unmöglich, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens in allen Arbeitsgebieten über die gleiche Menge an Wissen verfügen. Jeder hat sein persönliches Profil an Wissensinhalten, Erfahrungen und Eindrücken. Die Wissenslandkarten verfolgen das Ziel, genau diese persönlichen Wissensprofile sichtbar zu machen. Wissenskarten sind grafische Verzeichnisse von Wissensträgern, -beständen, -quellen, -strukturen oder -anwendungen. Neben der allgemeinen Transparenzerhöhung ermöglichen sie das Auffinden von Wissensträgern oder -quellen, erleichtern das Einordnen von neuem Wissen in Bestehendes und verbinden Aufgaben mit Wissensbeständen, bzw. -trägern. Wissenskarten verfolgen die Personalisierungsstrategie des Wissensmanagements. Denn, obwohl es sich um ein Softwaretool handelt, ist es für den Wissensorientierten letztendlich doch notwendig, sich persönlich an den Wissensträger zu wenden. Wissenslandkarten ermöglichen, einen standardisierten, in der Unternehmenskultur verankerten Modus der Kontaktaufnahme mit Experten und den personenbezogenen Wissens- und Erfahrungsaustausch.

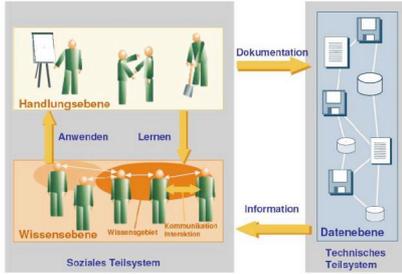
Kreislauf des organisatorischen Lernens?



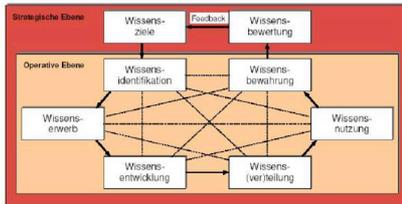
Möglichkeiten zur organisatorischen Einbindung von WM



Skizze Basismodell für WM:



Welche Bausteine des WM unterscheidet Probst?



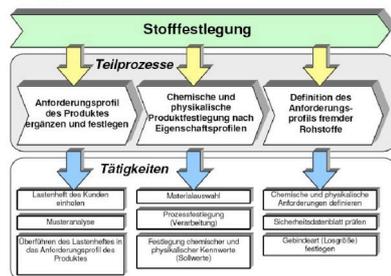
Wissenstrepe nach North:



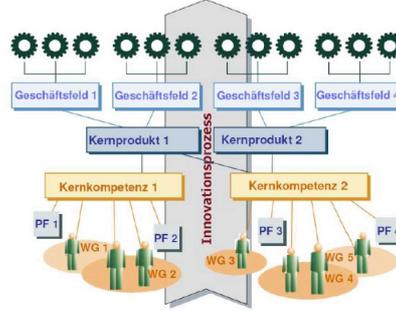
Skizze Regelkreis des Strategischen Wissensmanagements



Prozess



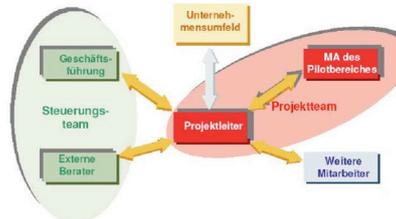
Zusammenhang Wissen, Kernkompetenzen und Produkten:



Möglichkeiten Wissenstransfer:

Merkmale	Wissenstransfer durch		
	Face-to-Face Kommunikation	Dokumentation und Information	Telekommunikation
Wissensintensive Prozesse	sehr gut geeignet	schlecht geeignet	gut geeignet
Routine Prozesse	zu aufwendig	sehr gut geeignet	bedingt geeignet
Örtliche Entkopplung	nicht möglich	möglich	möglich
Zeitliche Entkopplung	nicht möglich	möglich	möglich
Kontextwissen	Kontext muss vorhanden sein; Kontext kann erweitert werden	Kontext muss vorhanden sein	Kontext muss vorhanden sein; Kontext kann erweitert werden
Signalvielfalt	am höchsten	gering	mäßig
Push-Prinzip	gut geeignet	sehr gut geeignet	mäßig geeignet
Pull-Prinzip	sehr gut geeignet	mäßig geeignet	gut geeignet
Transfer-Aufwand	hoch	gering	mäßig

Wie sollte Organisation und Aufgabenverteilung eines Pilotprojektes aussehen?



Wie kann die Gestaltungsphase eines WM Pilotproj. Aussehen?

