

# IKM

## Auslöser und Ursachen für die steigende Bedeutung von Wissen für Wirtschaft und Gesellschaft

- Informations- und Kommunikationstechnologien
  - Beschleunigte Transaktionen
  - Reduziert Transaktionskosten
- Globalisierung
  - Lokaler u. globaler Wettbewerb
  - Beschleunigte internationale Lernprozesse
- Struktureller Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft
  - Qualifizierte Wissensdienstleistungen werden immer wichtiger im Gegensatz zu physischer „low-tech“ Produktion
  - Informations- und Wissensmärkte entstehen

→ Bedeutung der Ressource Wissen steigt in der Wirtschaft und generell, Halbwertszeit des Wissens sinkt

## Wissensarbeit versus industrielle Arbeit

### Industrielle Massenproduktion

- Effektivität erhöhen
  - aber wie?
- Standardisierung,
  - „Taylorismus“
- Der **Prozess** wird optimiert
- Basisannahme:
  - Der Mitarbeiter ist **austauschbar**

### Wissensarbeit(er/innen)

- Heute: Ca. 40 % sind Wissensarbeit(er/innen), Tendenz stark steigend
  - Nur sehr bedingt austauschbar!
- Wissensmanagement ist die Managementmethode, um die Produktivität von Wissensarbeit(er/innen) zu erhöhen

## Wissenstreppe und konkrete Konsequenzen für das Management



## Eigenschaften von Wissen, implizites Wissen, organisatorisches/kollektives Wissen, Daten, Information, Wissen

Wissen ist...	individuell	kollektiv
<b>explizit</b> Zeitlich stabil speicherbar	Persönliche Unterlagen Fachkenntnisse	Verfahrensanweisungen, Organisations- dokumentationen, Prozessbeschreib., Daten, Dokumente
<b>implizit</b> Schwer kommunizierbar Aktions-, personengebunden	Persönliche Erfahrung, Intuition, Abstraktionsver- mögen	Gemeinsame Handlungsroutinen, traditionelle Werte, ungeschriebene Gesetze

### Wissen:

Konzepte, Theorien, Denk-, Wahrnehmungsmuster, Verhaltensmuster → durch Erfahrung wird Information zum Wissen

### Information:

Daten, welche für den Empfänger im Zeitpunkt der Wahrnehmung Relevanz für eine daran geknüpfte Verwertung besitzen

### Daten:

Von Menschen wahrnehmbare Kombinationen von Zeichen zw. Reizen = Rohstoff

## Unterschiede Wissen/Kapital

### Kapital

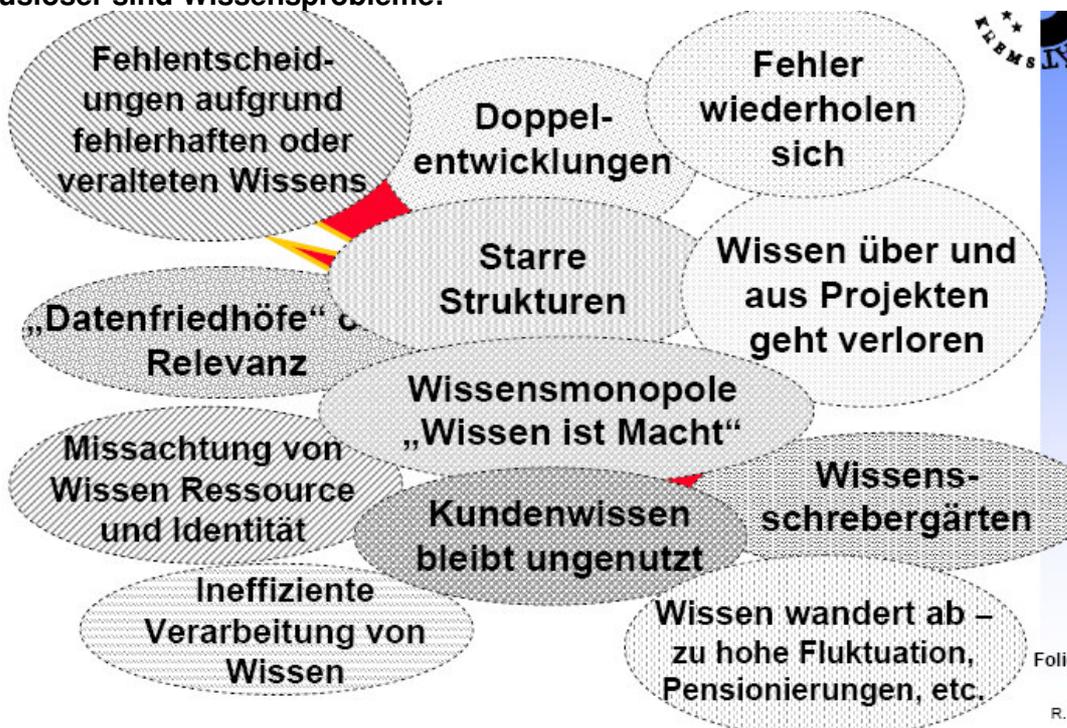
- Personenunabhängig
- Schwindet, wenn geteilt
- Wird in Investitionen abgeschrieben
- Statisch (Objekt)
- Einfach zu messen

### Wissen

- Personengebunden
- Wächst, wenn ver-/ geteilt
- Gewinn an Wert, wenn genutzt
- Dynamisch (Prozess)
- Schwierig zu messen

## Konkrete Auslöser, Zielsetzungen und Entwicklung von WM inkl. Integration von Daten-, Informations- und Wissensmanagement

Auslöser sind Wissensprobleme:



Zielsetzungen:



### Entwicklung:

- 1. Generation (ca. 1990 - 1995)
- *KM-Strategie ohne genaue Definition der praktischen Umsetzung*
- 2. Generation (ca. 1995 – 2000)
  - Wissen in Datenbanken erfassen
  - ... hat sich als nur eingeschränkt zielführend erwiesen
- 3. Generation (ca. 2000 ...)
  - „Man kann Wissen nicht managen, so wie man Liebe, Patriotismus oder seine Kinder nicht managen kann. Aber man kann ein Umfeld schaffen, in dem Wissen gedeiht.“  
(Laurance Prusak, 1998)

## Organisationsformen und Wissensmanagement - Käppl

- **Aufbauorganisation:** Abteilungen
- **Ablauforganisation:** Prozesse
- **Projektorganisation:** Projekte
- **Raumorganisation:** Zimmer
- **Wissensorganisation:** 2 Bedeutungen:
  - Strukturen und Abläufe betreffend das Wissen in einer Organisation
  - Organisation, deren bedeutendste strategische Ressource das Wissen ist
- **Verdeckte Organisation**

## Instrumente und Fallbeispiele des Wissensmanagements

### Wissensgemeinschaften - Organisation

verteilen Wissen und generieren neues Wissen

### Best-Practices, Debriefing, Lessons Learned - Gruppe

Erfahrungen, vorhandenes Wissen sichtbar und dauerhaft nutzbar machen

### Kompetenzprofile - Person

beschreiben die fachlichen, methodischen und sonstigen Kompetenzen der Mitarbeiter

## **Kompetenzzentren - Organisation**

bündeln, systematisieren und entwickeln Kernkompetenzen des Unternehmens

## **Wissensmärkte - Gruppe**

sind eine Basis zur Kommunikation und Dokumentation von Wissen

## **Gelbe Seiten - Person**

Identifizieren Wissensträger

Fallbsp.: siehe Folie 25 – 32 Pircher

## **Strategien des Wissensmanagements mit Beispielen und Vor-/ Nachteilen**

### **Kodifizierung**

Wissen wird in Dokumenten erfasst

VT:

- Explizites Wissen ist jederzeit verfügbar
- Es ist aufbereitet, strukturiert
- Wieder verwendbar

NT:

- Nur Lesen & Bilder reicht nicht immer
- Praxisbezug fehlt

### **Personalisierung**

Wissen wird über Personen geteilt

VT:

- learning by doing → Erfahrung kann besser durch Praxis als durch Lesen erworben werden
- Sozialisation, Gespräch/Kommunikation findet statt
- Innovationen, Einzellösungen entstehen

NT:

- an Personen gebunden (wenn Person weg, Wissen auch)
- muss kommuniziert werden, um weitergegeben zu werden
- implizites Wissen kann schlecht niedergeschrieben werden

## **Unterschiedliche Arten von Wissen bzw. Wissensträgern**

### **Arten von Wissensträgern (die die Fähigkeit besitzen Wissen zu speichern)**

#### **Personen:**

Personen/Experten (interne, externe)  
Teams  
Gemeinschaften

#### **Objekte/Doumente:**

Dokumente  
Normen

#### **Systeme:**

Organisationsstrukturen / Routinen  
Prozess(modell)e

Und all deren Standorte bzw. wie man sie erreichen kann

### **Arten von Wissen:**

- **Implizit:** in den Köpfen einzelner Individuen gespeichert, schwer dokumentierbar

- **Explizit:** außerhalb der Köpfe einzelner Individuen gespeichert, mit Kommunikationstechnologie speicherbar
- **Individuell:** Wissen welches einem Individuum eigen ist
- **Kollektiv:** Summe des Wissens einer gewissen Anzahl von Individuen → Synergieeffekte
- **Organisational:** enthält (nach Probst) individuelles und kollektives Wissen; innerhalb der Gemeinschaft von Unternehmen bildet sich ein so genanntes „firmenspezifisches Wissen“ heraus → von beachtlicher Bedeutung für Unternehmen (Beispiele Datenbanken, Software, dokumentierte Prozesse und Technologien und verfügbares Wissen der Mitarbeiter, oder Regeln und Routinen einer Organisation)
- **Formalisiert:** ist Wissen, das eine zweite Art der Objektivierung erfahren hat: Informationen werden nach festgelegten Kriterien und Zuordnungsregeln in Daten transformiert, die sich mit formalen Prozeduren weiter verarbeiten lassen.

## Arbeitsklima & Wissensmanagement - Käppl