

Workshop-Reihe „Internet effektiv“

# Wissensmanagement – Was ist das?

am 14.05.2003

Alexander Strobel  
Dipl.-Wirtsch.Inf. Univ.

## Einleitende Fakten

- Alle 5 bis 7 Jahre verdoppelt sich das weltweit verfügbare Wissen.

Quelle: Rüttgers, Jürgen: Zeitenwende, Wendezeiten. Berlin 1999. S. 23

- In den nächsten 2 Jahre wird die gleiche Menge an Informationen generiert werden wie in den letzten 300.000 Jahren der Menschheitsgeschichte.

Quelle: University of Berkeley, USA. 2000

- Halbwertszeit des Wissens beträgt je nach Branche nur noch 3 bis 5 Jahre

- Von 90 befragten Unternehmen in Deutschland gaben mehr als die Hälfte an, dass nur 20 - 40 % des internen Wissens tatsächlich genutzt wird.

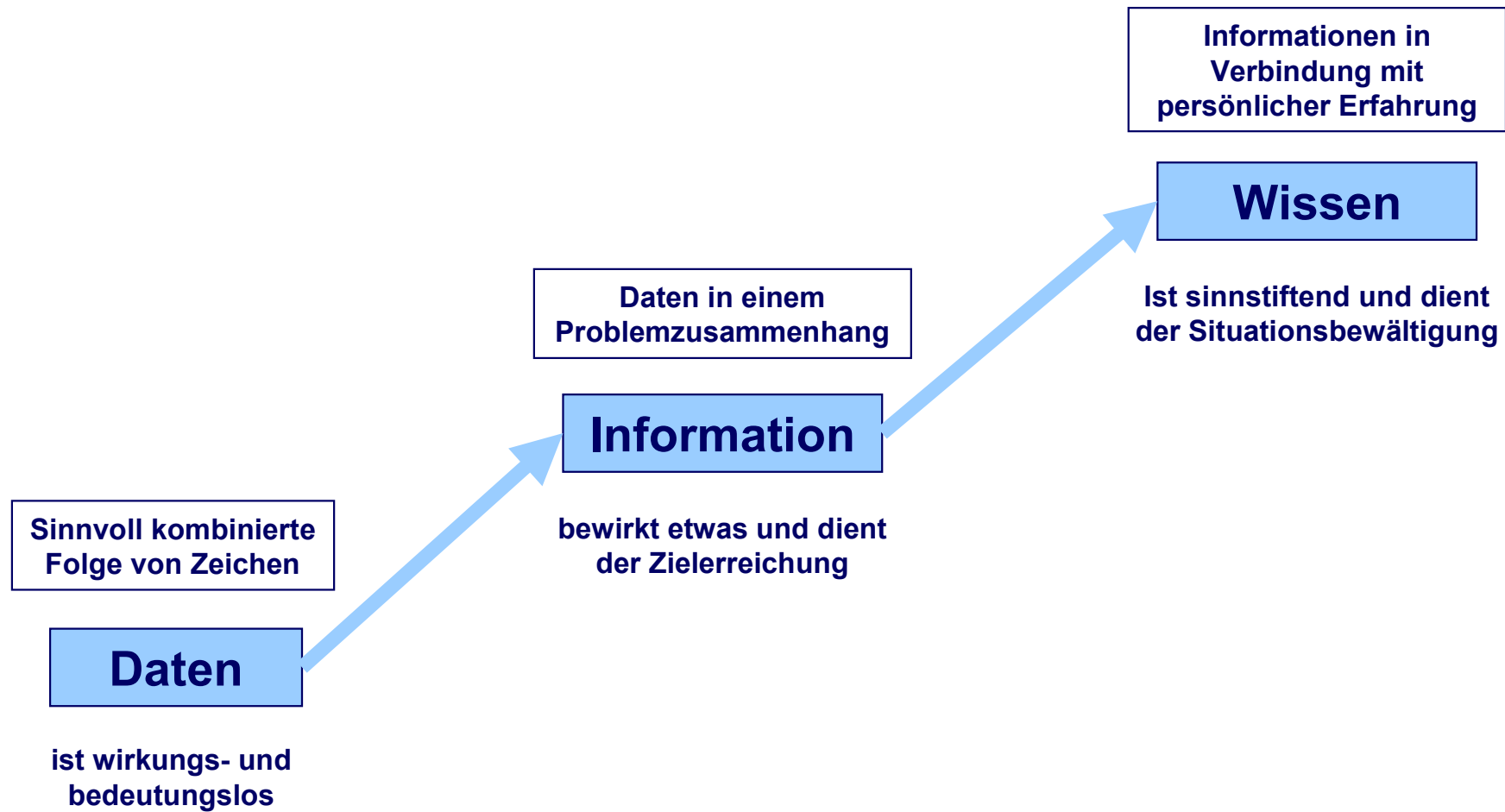
Gleichzeitig schätzt die Mehrheit der Befragten, dass der Anteil des Produktionsfaktors Wissen 60 bis 80 % der Gesamtwertschöpfung ausmacht.

Quelle: Soziologisches Forschungsinstitut der Universität Göttingen 1998

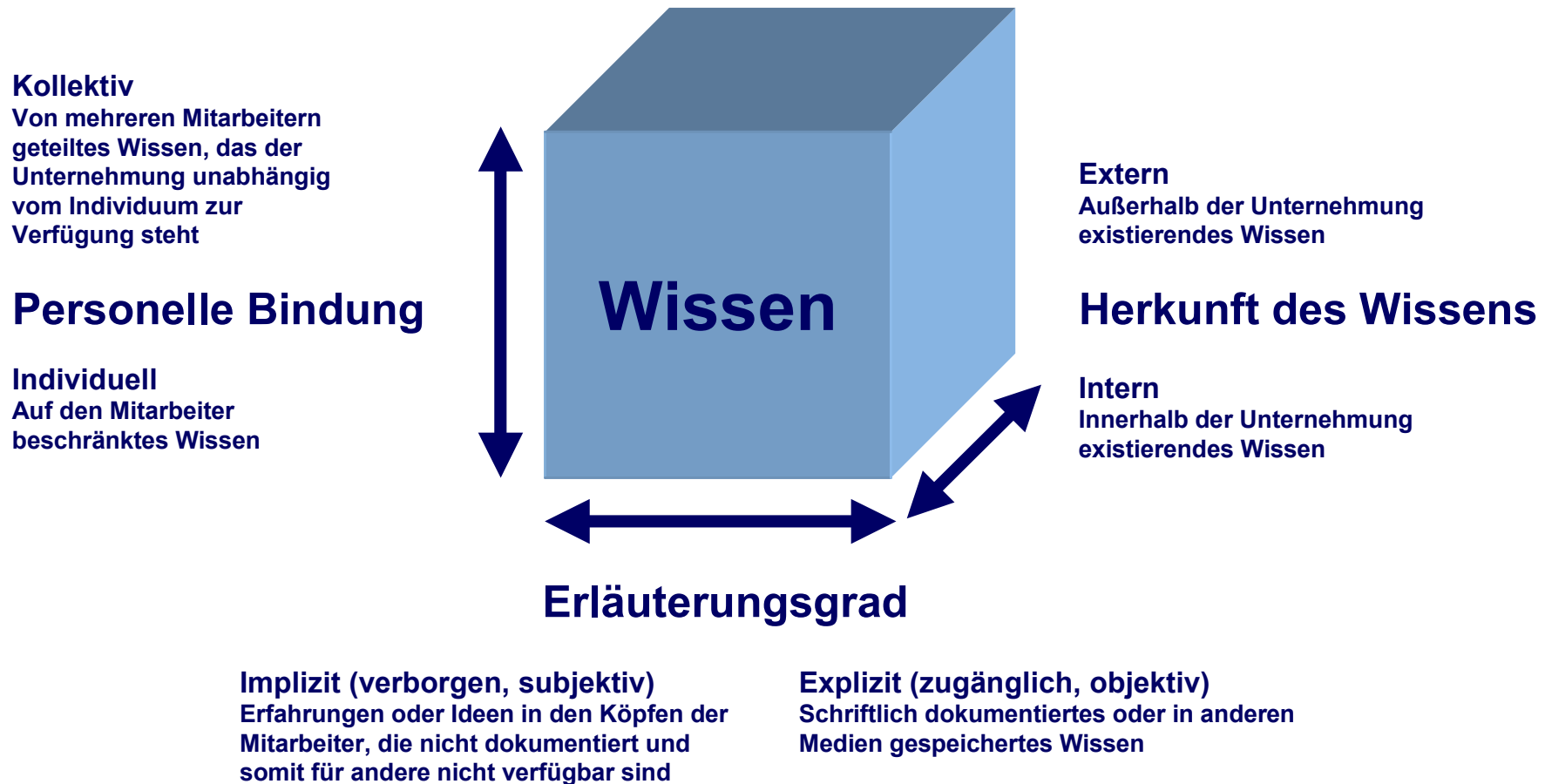
## Agenda

- Der Wissensbegriff
- Die Dimensionen von Wissen
- Das Umfeld von Wissensmanagement
- Die Theorie des Wissensmanagement
- Barrieren des Wissensmanagement
- 10 Lessons Learned für Wissensmanagement-Projekte
- Der Nutzen von Wissensmanagement

# Der Wissensbegriff

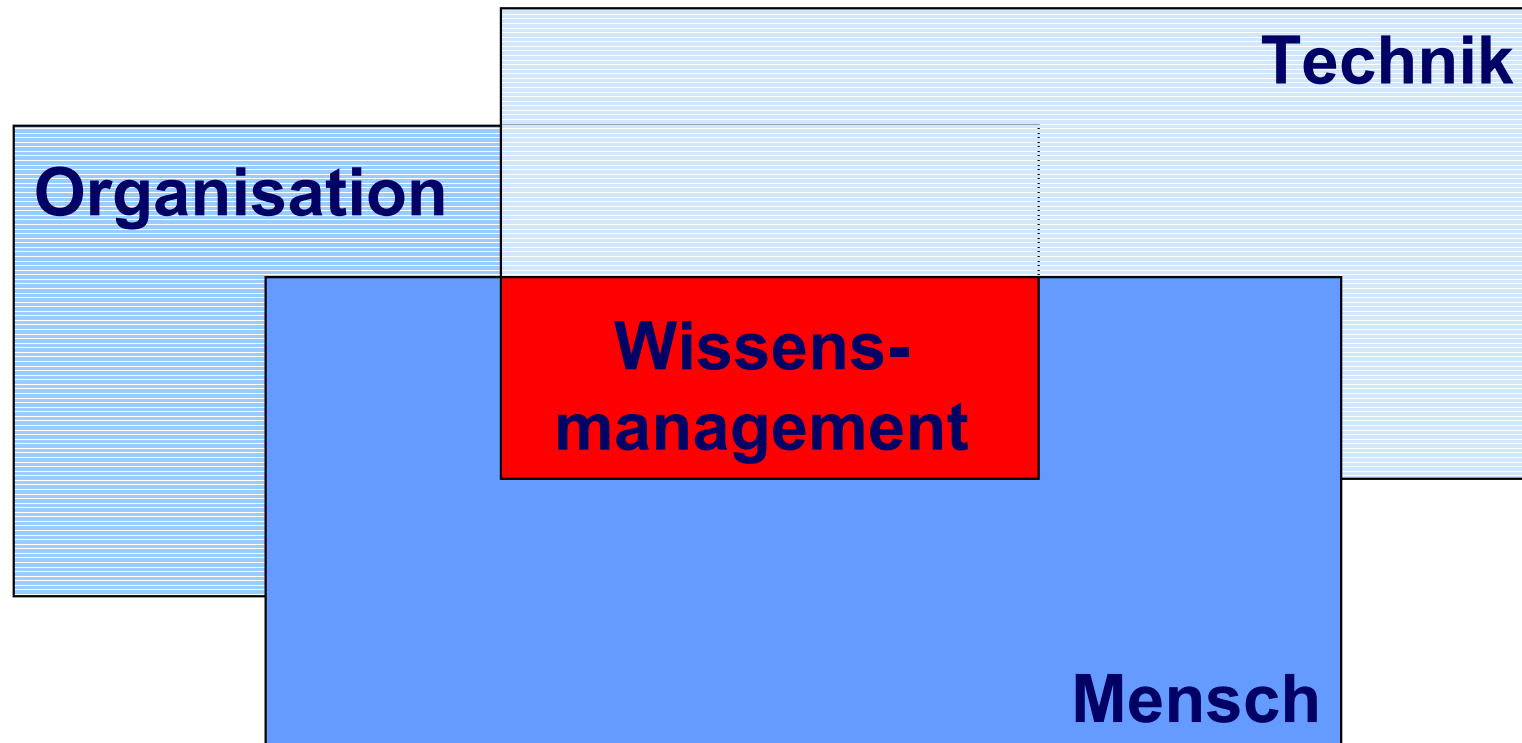


# Die Dimensionen von Wissen



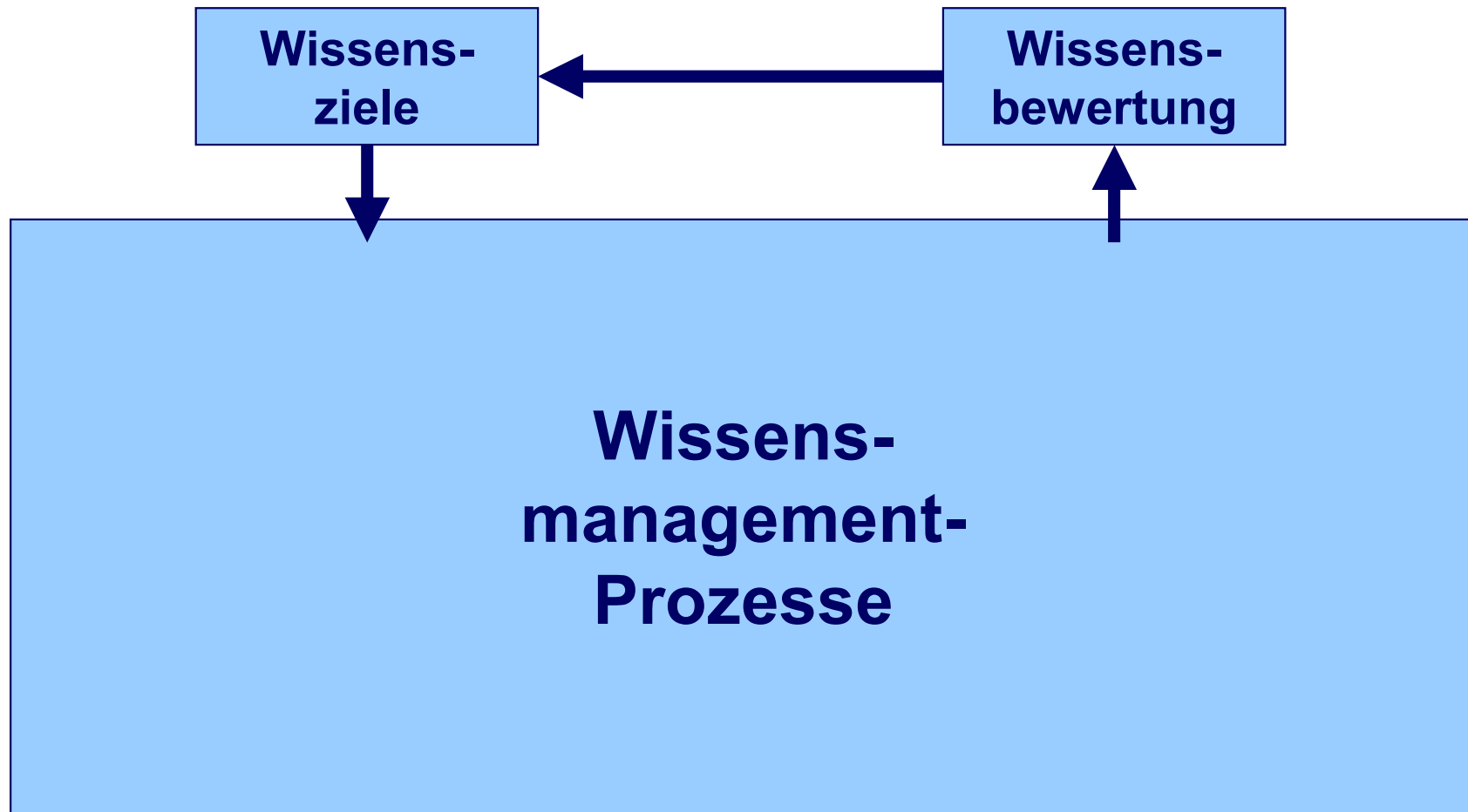
## Das Umfeld von Wissensmanagement

- Wissensmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz
- Organisation, Mensch und Technik bilden gemeinsam die zentralen Standbeine von Wissensmanagement



# Die Theorie des Wissensmanagement

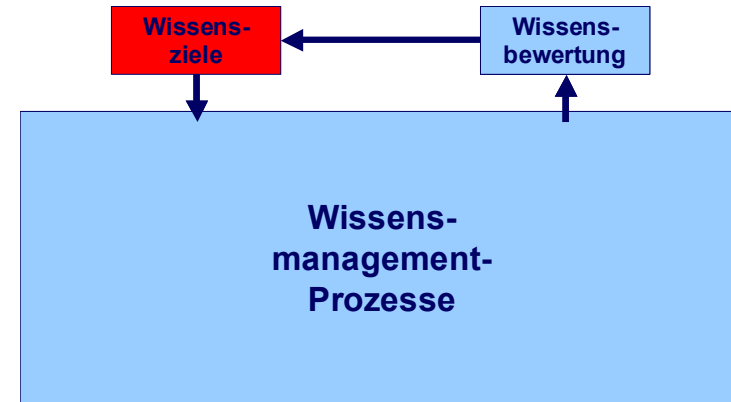
Das Wissensmanagement-Modell nach Probst et al.:



Quelle: Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.

## Wissensziele

**Geben den Wissensmanagementaktivitäten eine Richtung und legen fest, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen.**



### **Normative Wissensziele:**

- Schaffung einer „wissensbewußten“ Unternehmenskultur

### **Strategische Wissensziele:**

- Definition organisationalen „Kernwissens“
- Beschreibung des zukünftigen Kompetenzbedarfs

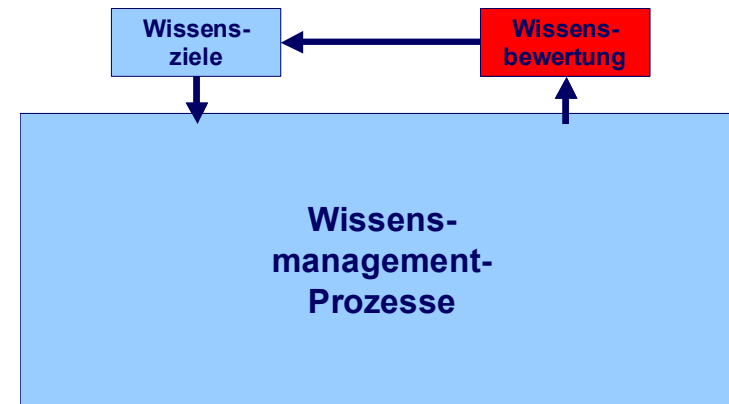
### **Operative Wissensziele:**

- Konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der normativen und strategischen Ziele
- Verhindern das „Verkümmern“ des Wissensmanagements auf der Stabs- und Strategieebene



## Wissensbewertung

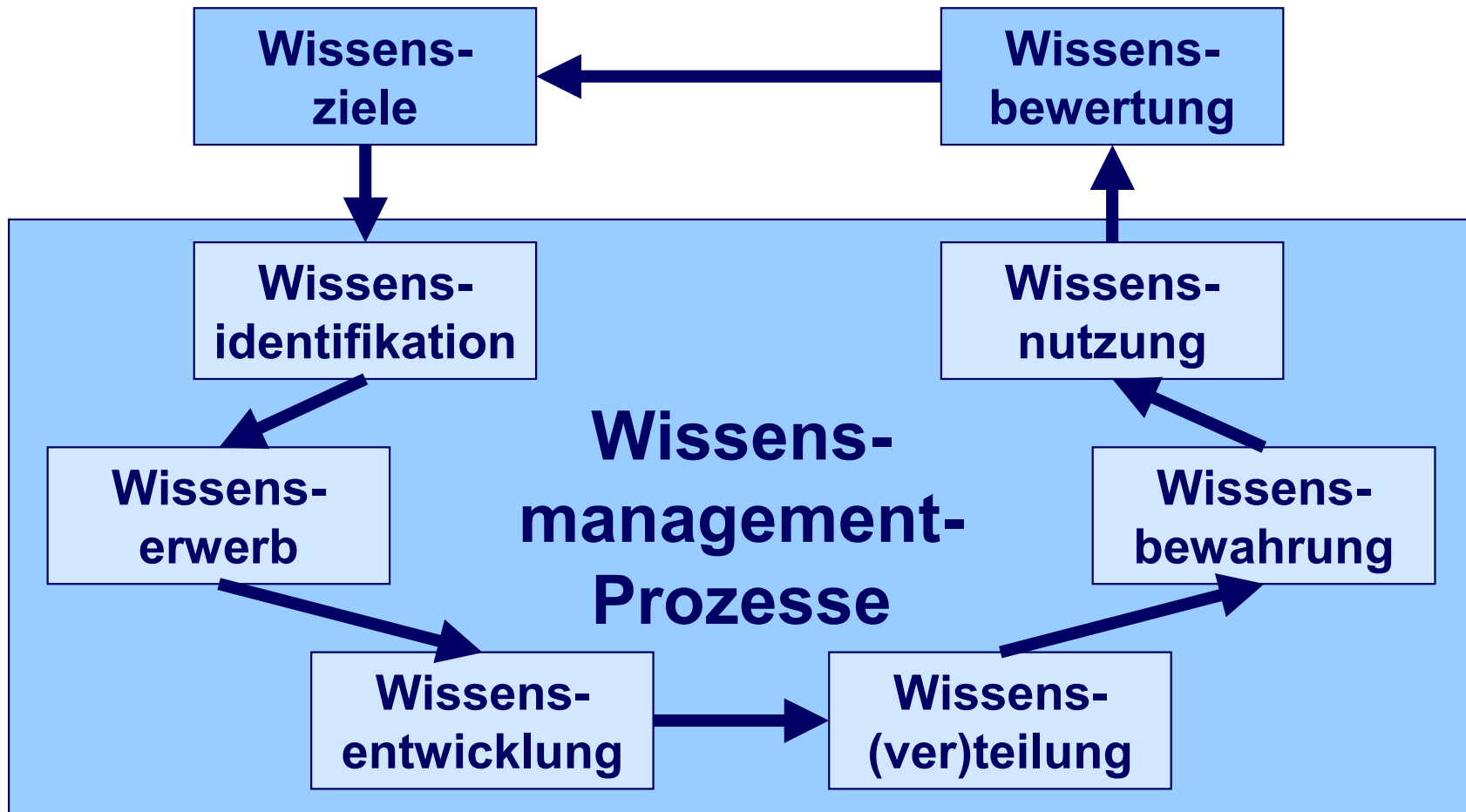
**Nur durch Messung der Zielerreichung wird der Managementkreislauf geschlossen und es kann von echtem Wissensmanagement gesprochen werden.**



- Messung und Bewertung des organisationalen Wissens und des Erfolgs von Wissensmanagements stellt aktuell eine der größten Herausforderungen dar.
- Notwendig sind Methoden zur Messung der normativen, strategischen und operativen Wissensziele
- Die Methoden sollten schon bei der Definition der Wissensziele festgelegt werden und damit dann eine Ausgangsmessung vorgenommen werden

# Die Theorie des Wissensmanagement

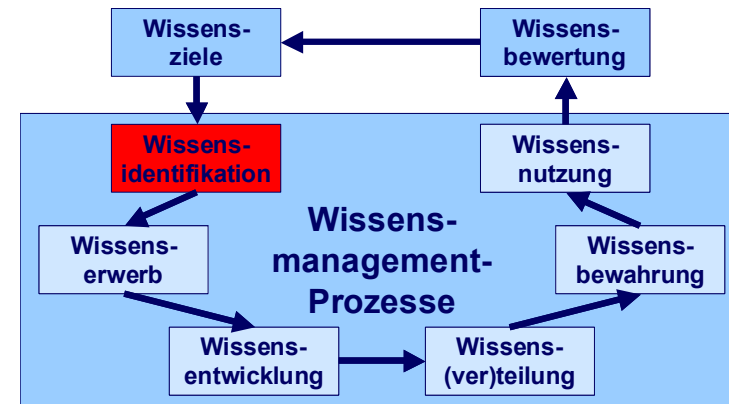
Das Wissensmanagement-Modell nach Probst et al.:



Quelle: Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.

## Wissensidentifikation / -Transparenz

**Bestandsaufnahme bzgl. bereits intern bzw. extern vorhandenen Wissens.**

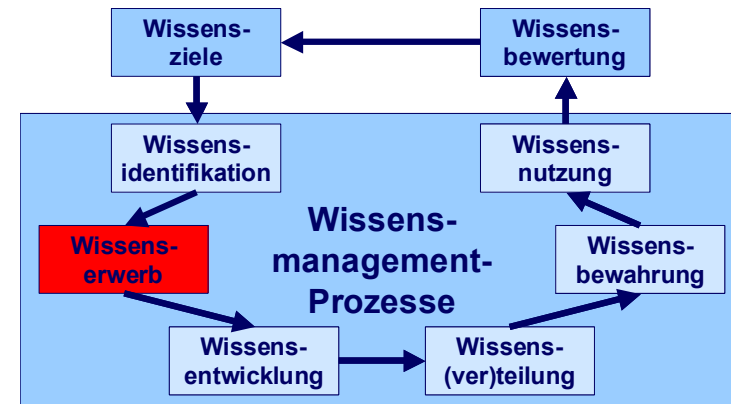


- Mangelnde Transparenz führt zu Ineffizienzen, uninformierten Entscheidungen und Doppelspurigkeiten
- Aktuell herrscht in vielen Großunternehmen Unklarheit, wo welche Experten mit welcher Expertise sitzen und an welchen Projekten innerhalb der Organisation z.Zt. gearbeitet wird
- Aktuell ist die Verantwortung für die interne Wissenstransparenz selten organisatorisch geregelt
- Ein Instrument zur Schaffung von Transparenz sind Wissenslandkarten

Quelle: Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.

## Wissenserwerb

**Zur Erreichung der strategischen Wissensziele erforderliches Wissen muss auf Wissensmärkten erworben werden.**

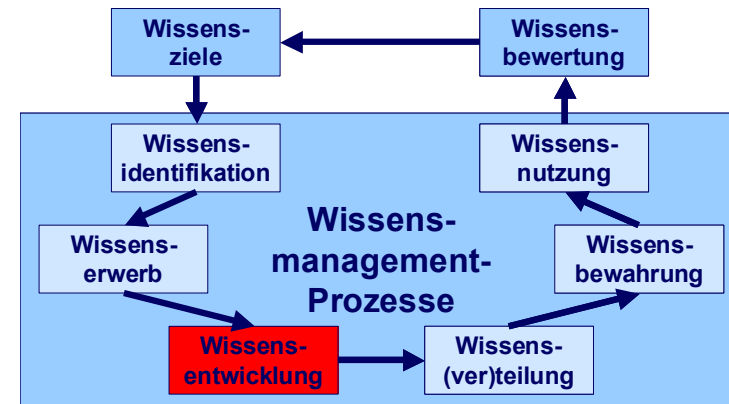


Verschiedene Wissenserwerbsstrategien möglich:

- Erwerb von Wissen anderer Unternehmen
- Erwerb von Stakeholderwissen
- Erwerb von Wissen externer Wissensträger
- Erwerb von Wissensprodukten

## Wissensentwicklung

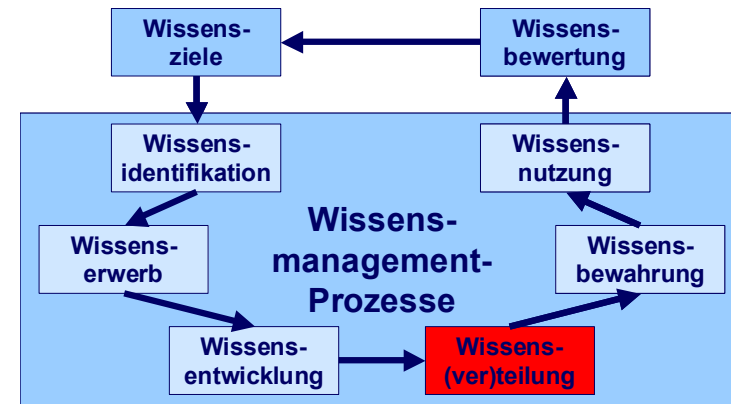
**Wissensentwicklung umfaßt alle Anstrengungen, mit denen sich die Organisation bewußt um die Produktion bisher noch nicht bestehender oder gar um die Kreierung intern und extern noch nicht existierender Fähigkeiten bemüht.**



- Wissensentwicklung kann auf der individuellen und auf der kollektiven Ebene konzeptionalisiert werden
- Lessons learned als ein Beispiel für ein Resultat eines kollektiven Lernprozesses.

## Wissensverteilung

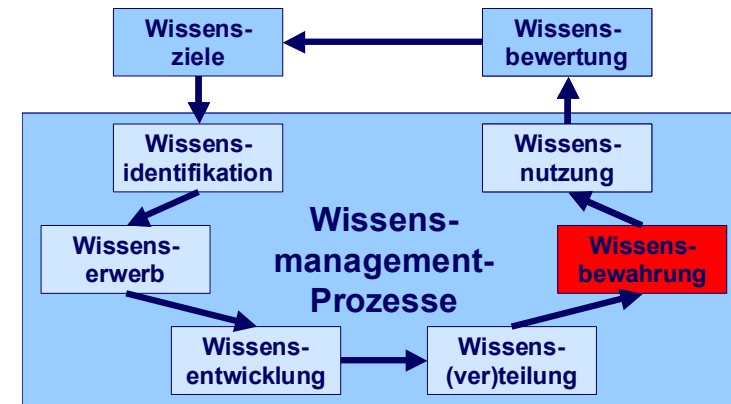
**Wissensverteilung ist zwingende Voraussetzung um isoliert verfügbare Erfahrungen und Informationen in der Organisation nutzbar zu machen.**



- LEITFRAGE: Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie kann der Prozess der Verteilung erleichtert werden  
→ Beispiel: Rollenspezifische Portale
- Arbeitsteilung verlangt eine Beschreibung und Steuerung des Wissensverteilungsumfangs

## Wissensbewahrung

**Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht automatisch für die Zukunft zur Verfügung. Hierzu sind Managementanstrengungen notwendig.**

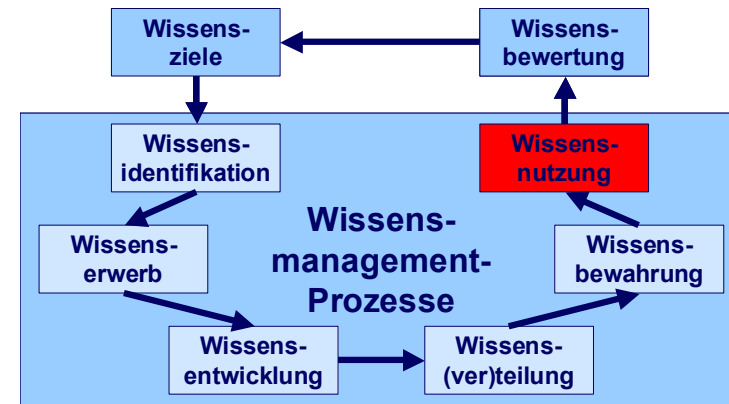


Bewußte Gestaltung der

- Selektion des Bewahrungswürdigen
- der angemessenen Speicherung
- und der regelmäßigen Aktualisierung

## Wissensnutzung

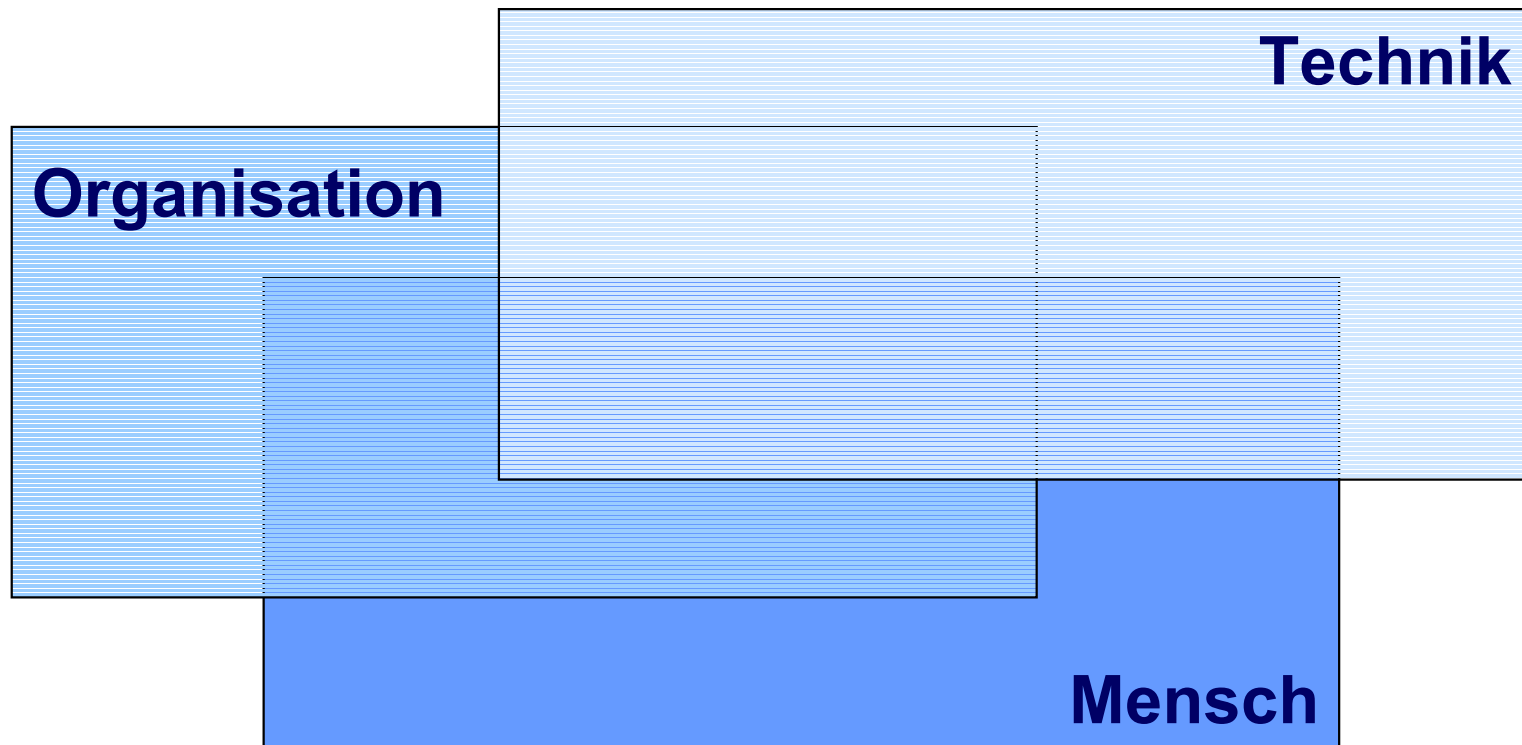
**Wissensnutzung ist Ziel und Zweck des Wissensmanagements.**



- Erfolgreiche Identifikation und (Ver)teilung stellen leider die Nutzung nicht sicher
- Nutzung „fremden“ Wissens wird durch Barrieren verhindert (Beibehaltung bewährter Routinen, Schmücken mit fremden Federn, ...)
- GEFAHR: Fehlende Nutzung bringt Wissensmanagementsysteme in eine Todesspirale
- WICHTIG: Der potentielle Nutzer muß vom Nutzen überzeugt sein.



## Barrieren des Wissensmanagements



## Barrieren in der Organisation

- Unklare Ausrichtung der Wissensmanagement-Aktivitäten auf die Geschäftsziele des Unternehmens
- Hierarchieebenen und Überregulierung behindern den effizienten Transfer von Wissen
- Belohnung einer Kultur der Fehlervermeidung
- Geheime Spielregeln und undurchsichtige Verhaltensmaßregeln im Unternehmen
- Mangelnder Wissenstransfer durch eine zu geringe Zahl aktiv involvierter Wissensträger
- Fehlende Zielvorgaben im Bereich der Personalentwicklung
- Fehlende freie Kapazitäten für den Mitarbeiter, sich aktiv neues Wissen anzueignen und sein eigenes Wissen abzuspeichern

## Barrieren beim Menschen

- Monopolisierung von Wissen
- Mentale Barrieren durch schnell verändernde Umfeldbedingungen
- Implizites Wissen wird nicht in kollektives und explizites Wissen überführt
- Zu akademischer Wissensmanagement-Ansatz
- Hilflosigkeit im Umgang mit Komplexität und unzureichende Fähigkeit vernetzt zu denken
- Mangelnde Fähigkeit von Mitarbeitern sich sozial zu vernetzen

## Barrieren der Technik

- Unzureichende technische Kommunikationsinfrastruktur um Informationen und Wissen zu teilen
- Nicht durchdachte Information-Retrieval-Systeme
- Keine gemeinsame Fachterminologie um relevantes Wissen zu kodifizieren
- Mangelhafte ergonomische Aufbereitung von Informationsobjekten für den Anwender
- Hoher dokumentarischer Aufwand um Wissen im jeweiligen Gesamtkontext abzubilden

## 10 Lessons Learned

1. Den geeigneten Ansatzpunkt finden
2. Vorhandenen Leidensdruck nutzen, Veränderungsdruck erzeugen
3. Schlagkräftige Teams bilden: Das „Mentorenmodell“
4. Klein anfangen und schnell Erfolge vorweisen
5. Mit Qualifizierungsmaßnahmen die Basis schaffen
6. Kommunizieren und überzeugen
7. Erwartungen im Vorfeld abklären
8. Mit Best Practice beginnen und von Experten lernen
9. Effektiven Erfahrungsaustausch fördern
10. Flexibilität in der Projektkonzeption einplanen

## Der Nutzen von Wissensmanagement

Wissensmanagement beginnt meist in den wertschöpfenden Bereichen:

- 51 % im Bereich der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen
- 40 % im Bereich Kunden- und Marktinformationen
- 36 % im Bereich der Produktion und Lieferung von Produkten und Dienstleistungen

Wichtigste Inhalte von Wissensmanagementsystemen:

- 78 % Methodenwissen
- 51 % Produktwissen
- 41 % Kundenwissen

# Der Nutzen von Wissensmanagement

Wichtigste Verbesserungen (1):

- Kosten-/Zeiteinsparungen 50%
- Produktivitätsverbesserungen/Prozessverbesserungen 19 %
- Kundenorientierung und –zufriedenheit 18%
- Transparenz von Strukturen und Prozessen 18%
- Verbesserung von Entscheidungen und Prognosen 17%
- Besserer Informationsaustausch 15%
- Qualitätsverbesserungen 13%
- Erfolg, Marktführerschaft 8%
- Mitarbeiterqualifikation und –zufriedenheit 7%
- Kann nicht festgestellt werden 7%

# Der Nutzen von Wissensmanagement

Wichtigste Verbesserungen (2):

- Kundennähe verbessern 69%
- Innovationsfähigkeit erhöhen 59 %
- Produktqualität verbessern 59%
  
- Kosten senken 57%
- Kreativität der Mitarbeiter fördern 57%
- Wachstum steigern 55%
- Produktivität erhöhen 53%
- Durchlaufzeiten minimieren 45%

Quelle: Umfrage bei 201 mittelständischen Unternehmen durch Infratest Burke im Auftrag der Deutschen Bank 1999



## Der Nutzen von Wissensmanagement

Konkrete Beispiele:

- Communities of Practice
- Expertensuche
- Projektportale
- Lessons Learned

**Consulting for Documents**  
**Alexander Strobel**  
**Diplom-Wirtschaftsinformatiker Univ.**  
**Heideweg 3**  
**91093 Untermembach**  
Telefon: 09135 / 210598  
Telefax: 09135 / 210599  
Mobil: 0160 / 7869135  
eMail: [alexander.strobel@con4docs.de](mailto:alexander.strobel@con4docs.de)  
Internet: [www.con4docs.de](http://www.con4docs.de)