

Wissensmanagement

Christian Kruse, Westfälische Hochschule

Wissensmanagement

Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, der Speicherung sowie der Nutzung der Wissensbasis von Unternehmen. Die Wissensbasis (vgl. Abbildung 1) beinhaltet die Gesamtheit aller Daten, Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die Unternehmen (organisatorisches Wissen) und Personen (individuelles Wissen) zur Lösung betrieblicher Probleme einsetzen.



Abbildung 1: Wissensbasis eines Unternehmens (Probst et al., 2012, S. 19)

Wissensmanagement umfasst alle Maßnahmen zur systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle der Wissensprozesse

Wissensarten

Typischerweise werden drei Wissensarten unterschieden.

1. Explizites Wissen: Dieses Wissen ist gut in Sprache auszudrücken, systematisierbar, kann in technischen Systemen gespeichert und verarbeitet werden, lässt sich gut übertragen und ist vom Wissensträger unabhängig. Darunter fallen z. B. Arbeitsanweisungen, Prozessbeschreibungen, Algorithmen, Theorien, Regeln und sonstiges dokumentierte Faktenwissen (Keuper & Neumann, 2009, S. 13). Explizites Wissen auf individueller Ebene wird als „embrained knowledge“ bezeichnet, auf organisatorischer Ebene als „encoded knowledge“. (Frost, 2018)
2. Implizites Wissen: Implizites Wissen oder Erfahrungswissen ist in den Köpfen von Menschen gespeichert und nicht vom Wissensträger trennbar. Es ist personen-, aktions- und kontextgebunden. Es basiert auf Werten, Gefühlen, Erfahrungen sowie subjektiven Einstellungen und Intuition. Diese Wissensform ist nur schwer zu kommunizieren und weiterzugeben und erfordert intensive Interaktionsprozesse. (North, 2011, S. 47). Implizites Wissen auf individueller Ebene wird als „embodied knowledge“ bezeichnet, auf organisatorischer Ebene als „embedded knowledge“

3. Metawissen: Metawissen beschreibt das Wissen über Wissen. Es adressiert die Frage, welches Wissen über die Schaffung, Speicherung, Verteilung, Nutzung von Wissen im Unternehmen existiert. Darunter fallen z. B. die Fragen, wo sich Wissen im Unternehmen befindet, wie es gespeichert wird oder welcher Art es ist. Zum Metawissen zählen zudem kognitive Fähigkeiten im Umgang mit Wissen wie z. B. das Lernen, Abstraktionsfähigkeit und methodisches Vorgehenswissen sowie die Fähigkeit zur Reflexion. Metawissen kann explizit oder implizit sein. (Busch, 2008, S. 40)

Verschiedene Studien zum Wissensmanagement belegen, dass in den Unternehmen das implizite Wissen einen deutlich größeren Anteil ausmacht als das explizite Wissen.

Gestaltungsdimensionen

Einem ganzheitlichen Ansatz folgend umfasst Wissensmanagement drei wechselseitig in Beziehung stehende Gestaltungsdimensionen (vgl. Abbildung 2). Dahinter steht der Gedanke, dass technische und humanorientierte Aspekte gleichberechtigt zu betrachten sind und dass Wissensmanagement im Kern ein sozialer Prozess ist.

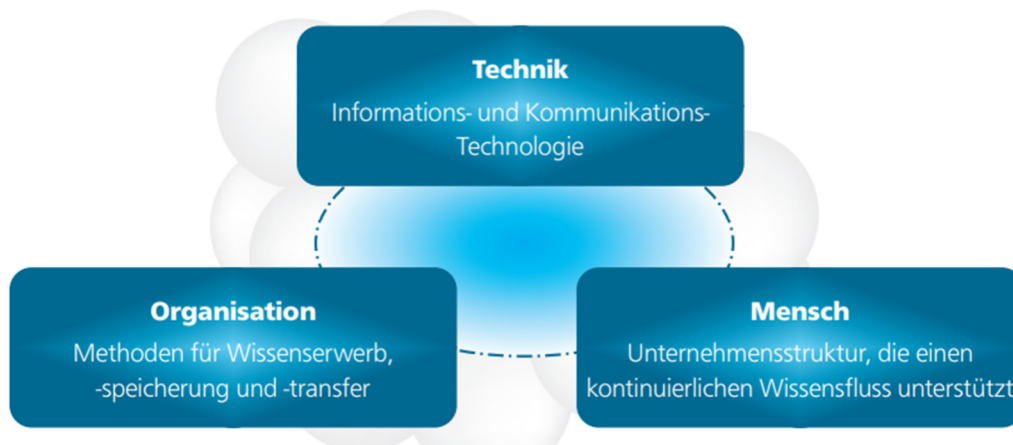


Abbildung 2: TOM-Modell des ganzheitlichen Wissensmanagements (Bullinger et al., 1998, S. 23)

1. Mensch: Der Mensch ist zentraler Wissensträger und gestaltet als Wissensarbeiter die Kernprozesse des Wissensmanagements. Relevant sind zudem motivationale Aspekte und Anreizsysteme zur persönlichen Nutzung des Wissensmanagements
2. Organisation: Die organisatorische Dimension umfasst die Schaffung einer wissensförderlichen Unternehmenskultur sowie die Bereitstellung angemessener Methoden, Prozesse und organisatorischer Strukturen für das Wissensmanagement.
3. Technik: Informations- und Kommunikationstechnologien wie z.B. Datenbanken und Softwarelösungen unterstützen die Kernprozesse des Wissensmanagements

Vorgehen

Das Vorgehen zur Umsetzung eines Wissensmanagements lässt sich anhand der Kernprozesse nach Probst et al. beschreiben (vgl. Abbildung 3). Sie sind im Zuge eines permanenten Verbesserungsprozesses zyklisch zu durchlaufen.

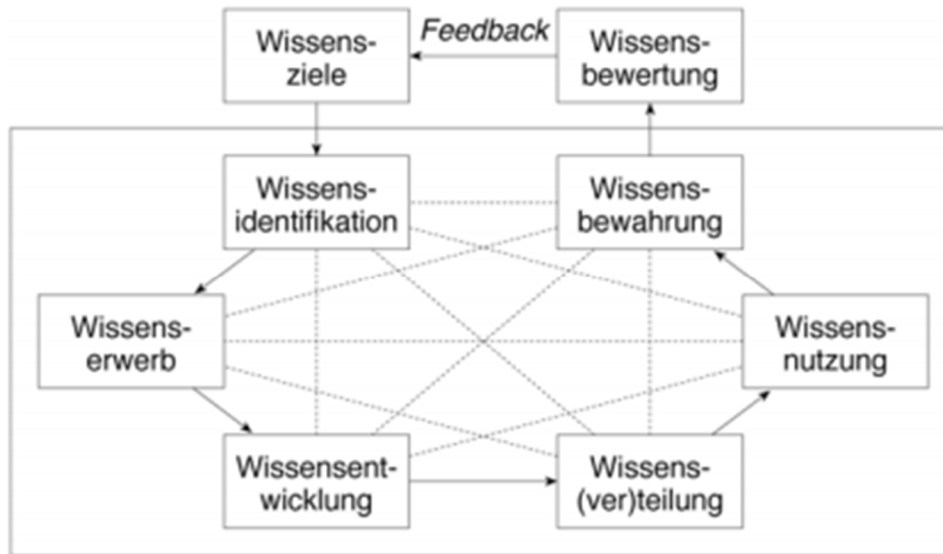


Abbildung 3: Kernprozesse des Wissensmanagements (Probst et al., 2012, S. 33)

Hinter allen Kernprozessen stehen Leitfragen, die nachfolgend kurz erläutert werden:

- Wissensidentifikation: Wie schaffe ich intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen? Zentrale Aufgabe ist es, das Wissensumfeld des Unternehmens systematisch zu analysieren und zu beschreiben.
- Wissenserwerb: Welche Fähigkeiten kaufe ich mir extern ein? Ein erheblicher Teil des Wissensbedarfes wird aus externen Quellen (Lieferanten, Kunden, externen Experten) importiert. Dieses Wissenspotential muss erschlossen werden.
- Wissensentwicklung: Wie baue ich neues Wissen auf? Hier geht es darum, die Ideen und Kreativität der Mitarbeiter in das Wissensmanagement zu integrieren.
- Wissens(ver)teilung: Wie bringe ich das Wissen an den richtigen Ort? Ziel ist es, das vorhandene Wissen auf individueller und betrieblicher Ebene optimal bereitzustellen.
- Wissensnutzung: Wie stelle ich die Anwendung sicher? Es gilt hier, die Nutzung des bereitgestellten Wissens sicher zu stellen und Barrieren abzubauen.
- Wissensbewahrung: Wie schütze ich mich vor Wissensverlusten? Hier steht die regelmäßige Aktualisierung des Wissens im Vordergrund.

Die dargelegten Kernprozesse beschreiben die operativen Fragestellungen bei der Umsetzung eines Wissensmanagements. Um die strategische Unternehmensausrichtung zu berücksichtigen, werden sie um zwei weitere Kernprozesse erweitert:

- Wissensziele: Wie gebe ich meinen Lernanstrengungen eine Richtung? Wissensziele geben den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung.
- Wissensbewertung: Wie messe ich den Erfolg meiner Lernprozesse? Ziel ist es, die Wirksamkeit der Maßnahmen zu erfassen und gegebenenfalls Korrekturen einzuleiten.

Technologien

Informations- und Kommunikationstechnologien sind maßgebliche infrastrukturelle Voraussetzung des Wissensmanagements. Dazu zählen im Kern die folgenden Systeme:

- Wissensmanagementsysteme i.e.S.
 - Plattformen für Austausch und Speicherung von Wissen (Wikis, kollaborative Systeme, Whiteboards, Dokumentenmanagementsysteme, Intranet, Portalsoftware etc.)
 - Wissensaustausch (e-Mail, Foren, Chat, Telefon, Groupwaresysteme, Videoconferencing, Screensharing, Social Software etc.)

- Suchsysteme (Yellow Pages, Expertenverzeichnisse, Information Retrieval-Systeme, Meta-Suchmaschinen, Taxonomien, Thesaurus etc.)
- Content Management Systeme und Datenbanken
- Kompetenzmanagement- und e-Learning Systeme
- Knowledge Based Systems
 - Expertensysteme
 - Systeme der Künstlichen Intelligenz
 - Diagnose-, Analyse- und Assistenzsysteme zur Prozessunterstützung
 - Case Based Reasoning Systeme (Fallbasiertes Schließen)
- Knowledge Management Systeme
 - Data Mining Systeme
 - Business Intelligence

Methoden

Aufgrund der hohen Bedeutung des impliziten Mitarbeiterwissens werden nachfolgend Methoden zum Umgang mit Erfahrungswissen aufgelistet. Diese lassen sich in die drei Kategorien Wissen dokumentieren, Wissen weitergeben und neues Wissen schaffen gruppieren (vgl. Abbildung 4)



Abbildung 4: Methodenkatogorien zum Umgang mit Erfahrungswissen (o.V. (2015), www.implizites-mitarbeiterwissen.de/methoden)

- Wissen dokumentieren
 - Lessons learned
 - Story telling / Erfahrungsgeschichte
 - Wissensbaum
 - Wissenslandkarte
- Wissen weitergeben
 - Altersgemischte Teamarbeit
 - Job Rotation
 - Knowledge Fair / Wissensmesse
 - Lernstatt / Lerninseln
 - Lerntandem
 - Mentoring
 - Triadengespräche
 - Coaching
 - Work shadowing
 - Action learning
 - Cross Training
 - After Action Review

- Neues Wissen schaffen
 - Erfahrungs-/Wissenszirkel
 - Community of Practice
 - Knowledge Cafe
 - Qualitätszirkel



Nutzen

- Kosten/-Zeiteinsparungen und Produktverbesserungen
- Prozessverbesserungen
- Verbesserte Transparenz von Strukturen und Prozessen
- Erhöhte Kundenorientierung/-zufriedenheit
- Verbesserung von Entscheidungsprozessen
- Besserer Informationsaustausch
- Verbesserte Marktposition
- Mitarbeiterqualifikation/-zufriedenheit



Tipps

- Vermeiden Sie Pauschallösungen und orientieren Sie sich an konkreten Problemen.
- Nutzen Sie handlungsorientierte Analyseraster, die sich an den Erfordernissen der Geschäftsprozesse und der Arbeitssysteme ausrichten.
- Setzen Sie erprobte Instrumente und Methoden ein.
- Berücksichtigen Sie die Wechselwirkungen humanzentrierter und technologischer Aspekt.
- Integrieren Sie existierende Systeme und bewährte Lösungsansätze
- Formulieren sie die Wissensbasis in verständlicher Sprache
- Verstehen Sie Wissensmanagement als kontinuierlichen sozialen Prozess.

Literatur:

Bullinger, H.-J.; Wörner, K. Prieto, J.: (1998). Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, in Bürgel, H.D. (Hrsg): Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin: Springer, S. 21-40

Busch, M.W: (2008). Kompetenzsteuerung in Arbeits- und Innovationsteams. Eine gestaltungsorientierte Analyse., Wiesbaden: Gabler

Frost, J.: Wissensmanagement (2018) <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468/version-270732> (abgerufen am 17.09.2020)

Keuper, F.; Neumann, F.: (2009). Wissens- und Informationsmanagement: Strategien, Organisation und Prozesse (1. Aufl.), Wiesbaden: Gabler

North, K.: (2011). Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen (5. aktualisierte und erweiterte Aufl.), Wiesbaden, Gabler

o.V. (2015), www.implicit-mitarbeiterwissen.de/methoden (abgerufen am 28.08.2020)

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: (2012) Wissen managen, Wiesbaden: Gabler