

# **Wissensmanagement**

## **Diskussionsgrundlage**

**Lufthansa Systems GmbH**  
**23.02.2001**

# Was ist Wissensmanagement?

Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist aber immer an Personen gebunden.



**Wissen wird individuell  
konstruiert**

Es kann unter individuellen Erwartungen und Erfahrungen bei gleicher Informationslage unterschiedlich sein.

# Die Unterschiede von

- Daten
- Informationen
- Wissen
  - einfaches Wissen
  - komplexes Wissen

# Definitionen - Daten

In gedruckter, gespeicherter, visueller, akustischer oder sonstiger Form verwertbare Angaben über verschiedene Dinge und Sachverhalte.

Grundbausteine der wissensbasierten Systeme

Daten bestehen aus beliebigen Zeichen-, Signal- oder Reizfolgen.

# Definitionen - Informationen

Daten, die der Einzelne persönlich verwerten kann.

Informationen sind im Gegensatz zu Daten nur **subjektiv** wahrnehm- und verwertbar.

Informationen stellen eine logische, in sich abgeschlossene Einheit dar.

Sie sind aus Daten zusammengesetzt, die immer **empfängerorientiert** sind.

# Definitionen - Wissen

Wissen entsteht durch die Verarbeitung und Verankerung wahrgenommener Informationen in unserem Gehirn --> **Prozeß des Lernens.**

Altes, bereits gespeichertes Wissen ist dabei der Anker, um aus neu aufgenommenen Informationen neues Wissen in der Struktur unseres Gehirns zu vernetzen.

Wissen stellt das Endprodukt des Lernprozesses dar, in dem Daten als Informationen wahrgenommen und als neues Wissen verarbeitet werden.

# Zusammenhang von Informations- und Wissensmanagement

- Die Menge an Informationen wächst rasant
  - ⇒ technisch sind viele Möglichkeiten gegeben, auf einen Großteil der Informationen im Unternehmen zuzugreifen.
- Fähigkeit der Menschen, Daten und Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten, ist begrenzt
  - ⇒ Die Schere zwischen Information und Wissen wird dadurch immer größer

## Fazit:

**Effizientes Informationsmanagement wird zur Grundlage erfolgreicher Wissensarbeit.**

# Was ist Wissensmanagement?

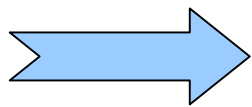
**Wissensmanagement** kann sich also nicht nur darauf beschränken, Daten und Fakten bereitzustellen.

**Wissensmanagement** erfordert das bewusste Gestalten der Rahmenbedingungen und das Einbeziehen der Menschen in eine gemeinsame Erlebnis - und Erfahrungswelt.

**Wissensmanagement** muss die Kontexte, in denen Wissen entstanden ist, berücksichtigen.

# Zustände oder Bestandteile des Wissens

- **Explizites Wissen:** Formulierbares, reproduzierbares Wissen --> spezifisches, methodisches Wissen
- **Implizites Wissen: Verborgenes, unspezifisches Wissen** --> es steuert die Handlungen



Viele Wissensmanagement-Projekte konzentrieren sich auf den expliziten Teil

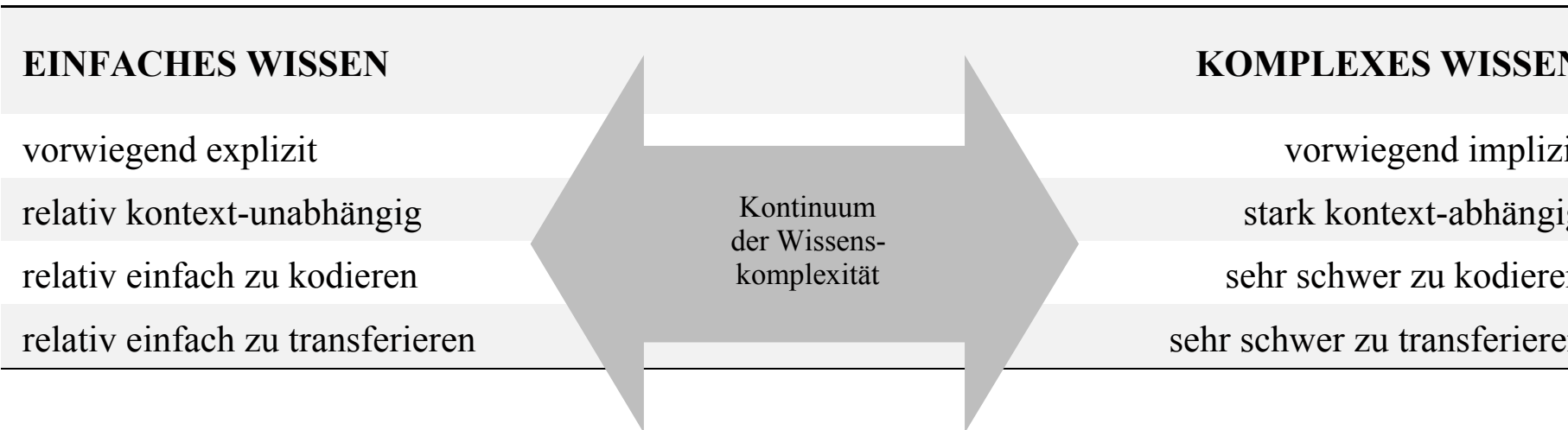
- Zugriff auf Informationen mittels Suchmaschinen und Navigatoren wird verbessert
- Dokumentationsgrundlagen werden strukturierter



Erfolg bleibt hinter den Erwartungen, weil die organisationale Wissensbasis, die zu neuem Wissen/Innovationen führt, nicht ohne Übertragung von Kontexten entsteht.

# Definitionen - einfaches und komplexes Wissen

Einfaches Wissen und komplexes Wissen sind jeweils extreme Endpunkte des Kontinuums der Wissenskomplexität.



Quelle: Böhm, S.G.; Intra- und inter-organisationaler Wissenstransfer, QUEM-report, Heft 65, S. 26

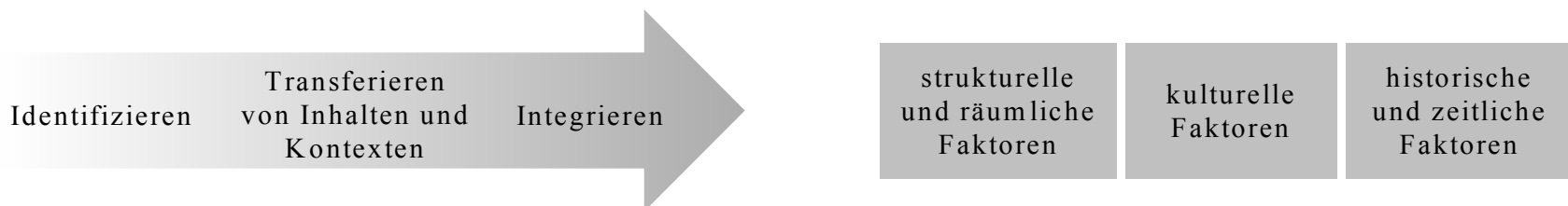
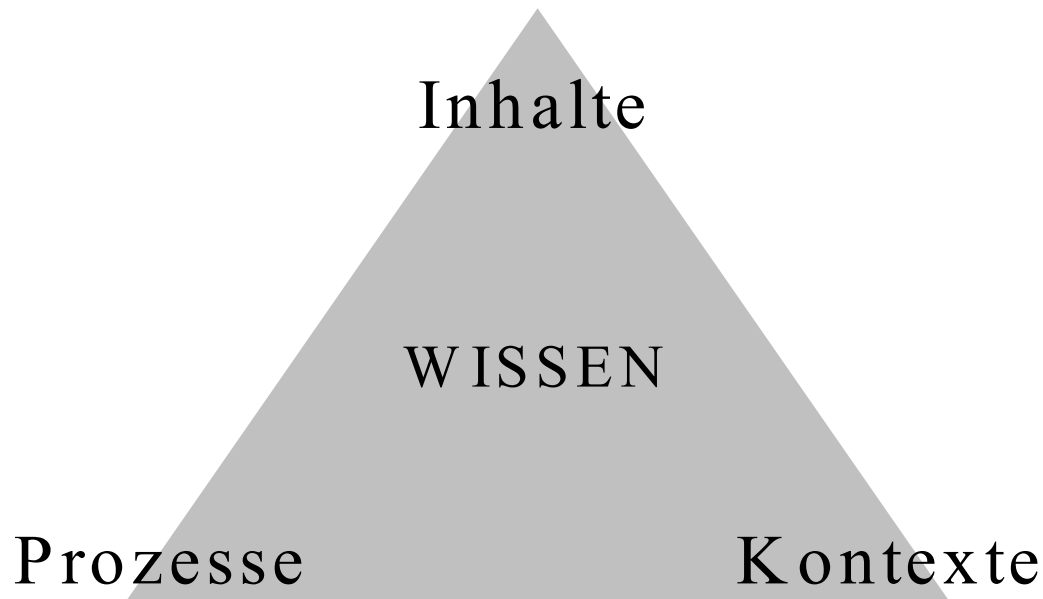
# Mitarbeiter sind Träger der Unternehmensentwicklung

- Motor von Innovationen und Grundlage für zukünftige Erfolge ist das implizite Wissen - vorhandenes Wissen wird mit neuem Wissen verknüpft
- Ob Daten richtig interpretiert und im richtigen Kontext gesehen werden, hängt von der Unternehmenskultur ab
- Rolle von informeller Kommunikation, informellen Netzwerken, die in jedem Unternehmen existieren (diese funktionieren immer sehr gut, weil auf der Basis von hohem Vertrauen und gegenseitiger Abhängigkeit Partnerschaft (Geben und Nehmen) praktiziert wird

# Typische praktische Probleme

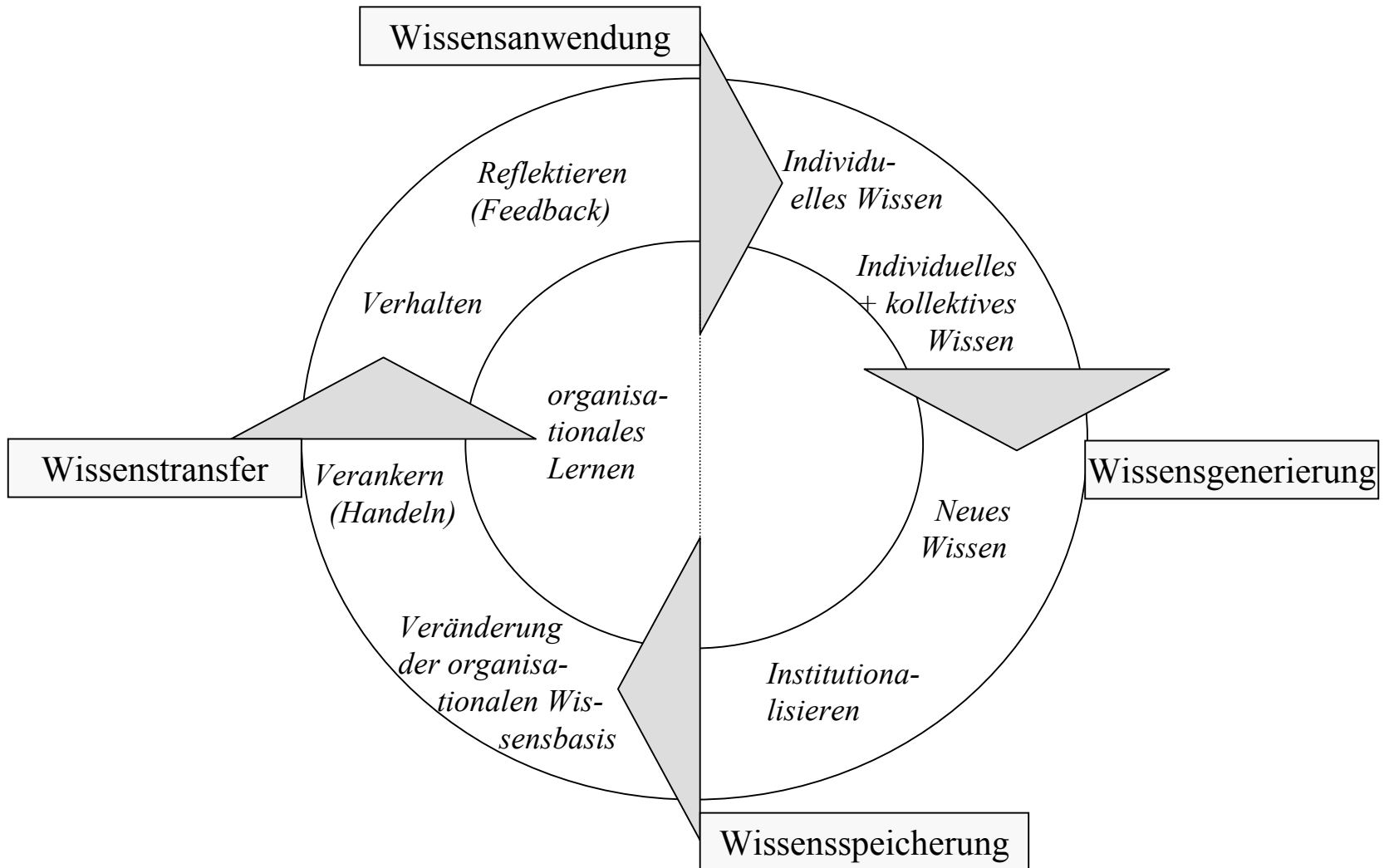
- Das Rad neu erfinden, weil der Mitarbeitern nicht bekannt ist, dass Kollegen an einem ähnlichen Thema arbeiten
- Herrschaftswissen - viel Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter --> häufig nicht für die engsten Kollegen verfügbar
- Bereitschaft, Wissen mit anderen zu teilen, ist ein Motivations- und Anreiz- und damit Führungs-Thema
- Know how-Verlust, wenn qualifizierte Mitarbeiter plötzlich das Unternehmen verlassen und zum Wettbewerber wechseln
- Fehlender Austausch von Erfahrungswissen, wenn die MA in virtuellen Projekt-Teams zusammenarbeiten (informeller Austausch - Austausch der Kontexte wird erschwert)

# Welche Voraussetzungen braucht Wissensmanagement?



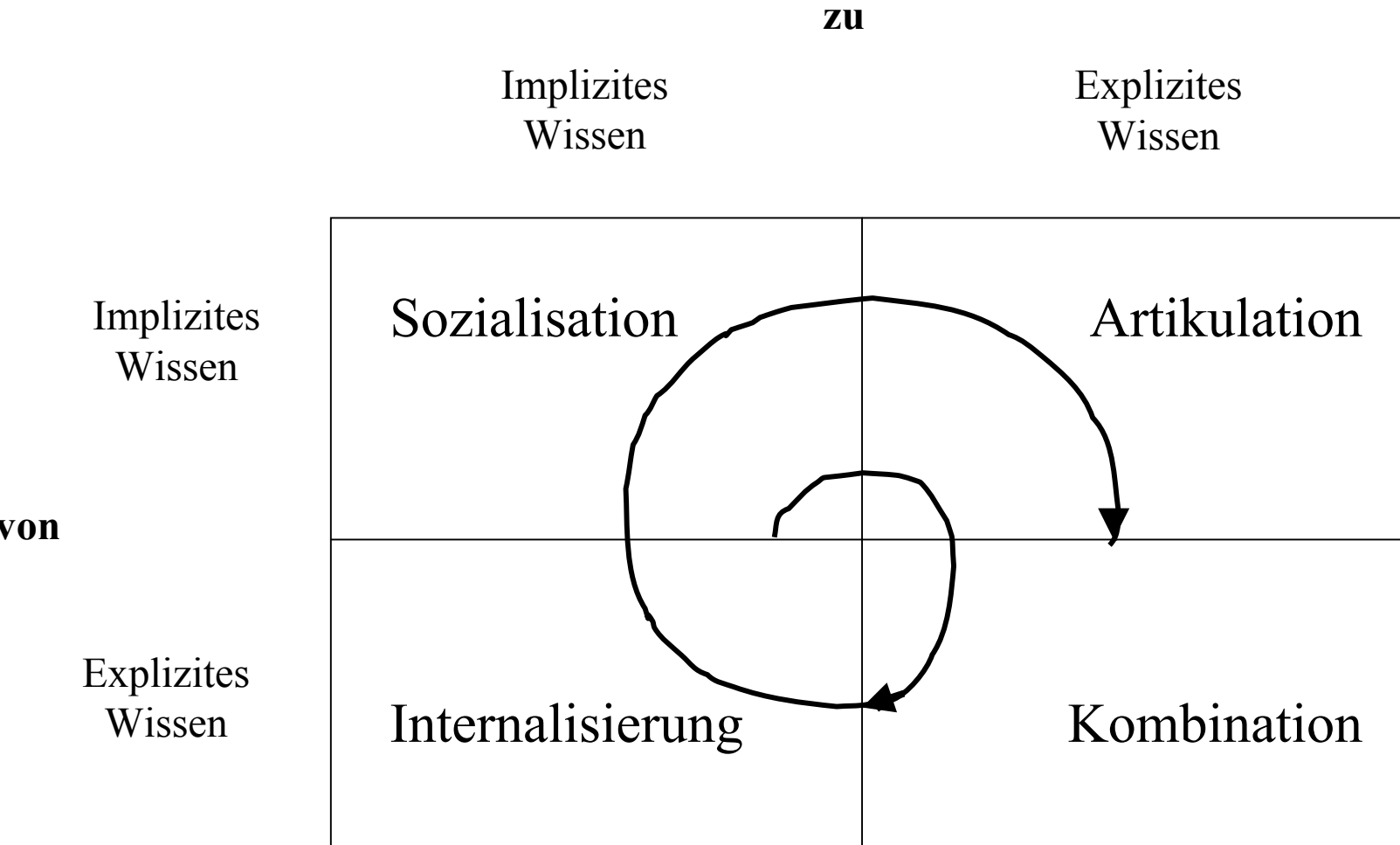
Quelle: Böhm, S.G.; Intra- und inter-organisationaler Wissenstransfer, QUEM-report, Heft 65, S. 45

# Verbindung von organisationalem Wissen und Lernen





# Modell „Wissensmanagement“

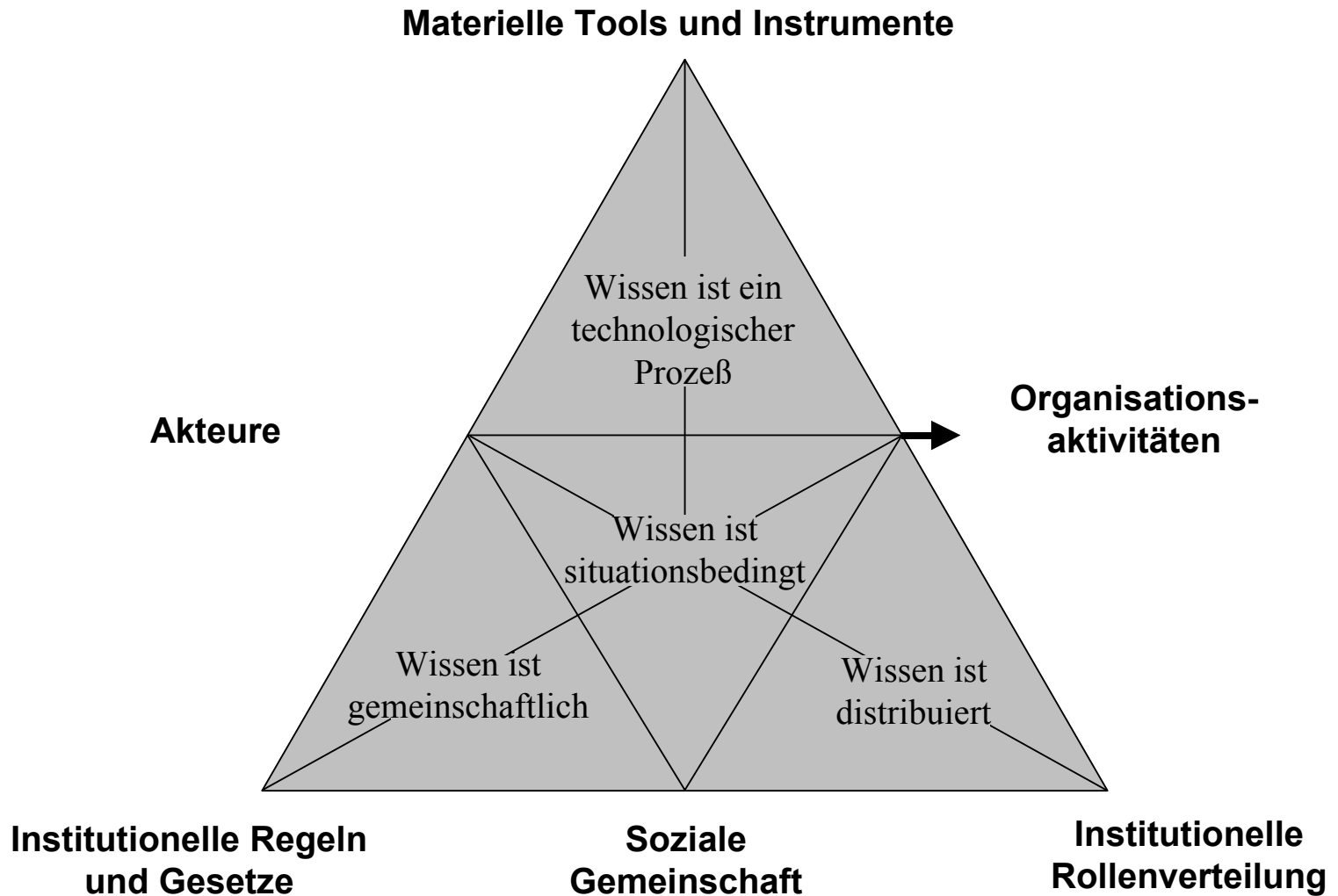


Quelle: Nonaka, I.; Takeuchi, H.: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York 1995.

# Was ist Wissensmanagement?

- Bewusster Umgang mit der Ressource Wissen
  - zielgerichteter Einsatz im Unternehmen, d.h. nicht zweckfreie Produktion von Erkenntnissen, sondern zielführende Nutzung und Entwicklung von Potenzialen und Fähigkeiten, die dem Unternehmensziel dienen
  - Wissen managen? --> kontextueller Steuerungshintergrund  
-> Wissensorganisation
  - Im Vordergrund stehen 3 Ebenen:
    - ✱ Mensch
    - ✱ Organisation
    - ✱ technologische Infrastruktur
    - ✱ Kultur
- ⇒ Schaffung, Nutzung und Entwicklung des kollektiven Wissens
- ⇒ Schaffung einer lernfreudigen Unternehmenskultur

# Worauf richtet sich Wissensmanagement?



Quelle: Böhm, S.G.: Intra- und inter-organisationaler Wissenstransfer, QUEM-report, Heft 65, S. 69

# Instrumenten und Methoden

strategisch-  
strukturelle

mensch-  
orientierte

Kategorisieren  
+ Visualisieren  
von Wissen

Techno-  
logische

# Instrumenten und Methoden

strategisch-  
strukturelle

mensch-  
orientierte

Kategorisieren  
+ Visualisieren  
von Wissen

Techno-  
logische

- Wissensbenchmarking
- Akquise Berater-Know how
- Kooperationen, Allianzen, Mergers & Acquisitions
- Matrix- und Projektorganisationen
- Kompetenz-Center

# Instrumenten und Methoden

strategisch-  
strukturelle

mensch-  
orientierte

Kategorisieren  
+ Visualisieren  
von Wissen

Techno-  
logische

- Lerngruppen
- Mentoring, Coaching
- Patensystem
- Informelle Netzwerke
- Job-Rotation, Personalbeschaffung
- Brainstorming
- Projekt-Schnappschüsse
- Wissensrollen, Wissensbroker

# Instrumenten und Methoden

strategisch-  
strukturelle

mensch-  
orientierte

Kategorisieren  
+ Visualisieren  
von Wissen

Techno-  
logische

- Wissenslandkarten
- Marktplatz erfolgreicher Teamlösungen
- Fahigkeits-Matrix oder Kompetenz-Profile
- ...

# Beispiel einer Fähigkeits-Matrix

Grad der individuellen Fähigkeiten	Meister		sehr hohe Fähigkeiten		Weltklasse-Fähigkeiten	
	Experte	sehr nützliche Fähigkeiten		sehr hohe Fähigkeiten		
	Praktiker	unter Umständen nützliche Fähigkeiten		sehr nützliche Fähigkeiten		
	Neuling	vernachlässigbare Fähigkeiten		unter Umständen nützliche Fähigkeiten		
		sehr eng	eng	Durchschnitt	breit	komplett
		<b>Breite der Fähigkeiten</b> (Zahl der Fähigkeitsgebiete innerhalb einer Disziplin)				

Quelle: Böhm, S.G.; Intra- und inter-organisationaler Wissenstransfer, QUEM-report, Heft 65, S. 92

# Instrumenten und Methoden

strategisch-  
strukturelle

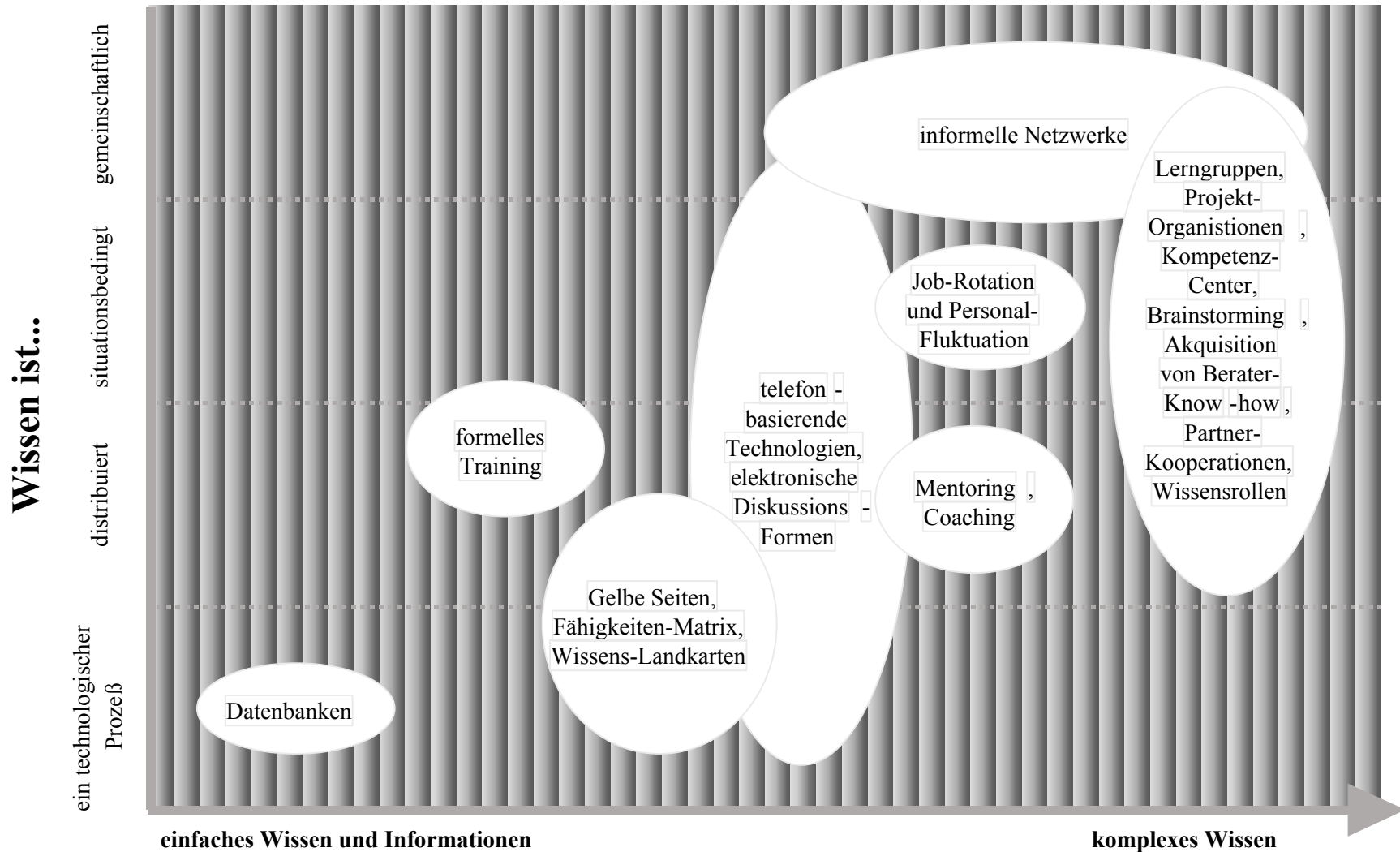
mensch-  
orientierte

Kategorisieren  
+ Visualisieren  
von Wissen

Techno-  
logische

- Elektronische  
Diskussionsforen
- Gelbe Seiten
- Telefonbasierte  
Technologien
- Datenbanken
-

# Methoden und Instrumente des Wissenstransfers



Quelle: Böhm, S.G.; Intra- und inter-organisationaler Wissenstransfer, QUEM-report, Heft 65, S. 96

# Rolle des Managements

- Die Prozesse des Wissensmanagements, vom Wissenserwerb über die Wissensverteilung und -speicherung bis zur Wissensnutzung, müssen in vielfältiger Weise und in verschiedenen Zusammenhängen implementiert werden
  - Gemeinsames Verständnis im Management erzielen über Werte und Vorstellungen zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, über die Erzeugung und den Transfer von Wissen
- ⇒ **Zeit für Austausch, Reflektion und Lernen zur Verfügung stellen**

# Organisation

- Funktionale Linien-Organisation und projektorientierte Matrix-Organisation
  - Aufbauorganisation schafft zu wenig Freiräume für einen innovativen Erfahrungsaustausch mit den fachlich wichtigen Kollegen --> Vernetzung von Mitarbeitern, die an ähnlichen Themen arbeiten (Expertennetzwerke).
- ⇒ **Dritte Organisationsebene: “Wissensebene”**
- ⇒ Freiräume für Denken und Wissensgenerierung schaffen (bereichsübergreifende Kommunikationsformen als Praxisgemeinschaft - persönlicher Austausch)
- Was ist zu tun, damit Wissen wirklich fließen kann?
  - Wie kann damit ein Kultur-Wandel erreicht werden?

# Kultureller Wandel

- Wissensmanagement-Programm kann einen kulturellen Wandel herbeiführen von “Wissen ist Macht” zu “Wissen austauschen ist Macht” und bringt allen Erfolg
- Unternehmenskultur wirkt systemisch auf Wissen als Prozess ein
  - bereichsübergreifende Barrieren (Historie, Vorerfahrungen)
  - ungeschriebene Machtstrukturen
  - Leitlinien für das Handeln
  - mentale Blockaden können den Austausch von Wissen verhindern
- **50% des Erfolges ist Kommunikation**
- Die Mitarbeiter müssen einen persönlichen Nutzen erkennen.

# Anreize

Monetäre Anreizsysteme können anfänglich sinnvoll sein, um die Mitarbeiter in das Wissensmanagement aktiv einzubinden -> langfristig sind sie eher ungeeignet, wirklich an das wichtige Wissen zu kommen

Auf extrinsischer Motivation zielende Anreize können unter bestimmten Bedingungen die intrinsische Motivation verdrängen

## **Intrinsische Motivation:**

- Freude an der Arbeit
- Einhaltung von Normen (ethische Normen, Fairness, Teamgeist)
- Erreichen selbstgesteckter Ziele

# Vorgehensmodell

- Welche Ziele sollen mit dem Wissensmanagement-Programm verfolgt werden? (Management-Sichtweise, FK-Sichtweise, MA-Sichtweise - Gemeinsames Verständnis von der Aufgabenstellung)
- Ist-Analyse: Wo stehen wir?
  - Wer sind die Wissensträger?
  - Wie findet zur Zeit Wissenstransfer statt?
  - Wo ist Wissen für die künftige Erfolgssicherung notwendig?
  - Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken-Analyse

# Stärken-Schwächen-Analyse

- Unternehmensstrategie: Strategiebildung als gemeinsamer Lernprozess
- Unternehmenskultur: Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, Fehlerkultur
- Wissensmanagement: verfügbare Instrumente und ihre Wirksamkeit
- Führungsklima und Führungssystem: Führungskräfte als Vorbilder, Einfluss von Macht, Zielvereinbarungen, Anreize
- Information und Kommunikation: Verfügbarkeit von Informationen, Offenheit der Kommunikation
- Lernklima, Lernsysteme, Mitarbeiterförderung: Arbeitsformen als Lernformen, Mitarbeiterförderung, Feedback und Reflexion
- Selbststeuerung, Mitarbeiter-Beteiligung: Eigenverantwortung der Mitarbeiter, Umgang mit Widerständen und Ängsten bei Veränderungen, Kontinuierlicher Veränderungsprozess als Gestaltungsprinzip
- Steuerung der Prozessentwicklung: Ständige Prozessoptimierung als Prinzip, Selbstevaluation und Qualitätssicherung von Veränderungsprozessen
- Umfeldkontakte: Partnerschaftlicher Kontakt zu Externen, Kontaktpflege, Kontaktqualität

# Zielsystem und Strategie

Ziele:

Unternehmensziele

Mitarbeiterziele

Zielkonflikte aufdecken und lösen

⇒ Ziele als gemeinsame Orientierung für Priorisierung

Strategien legen Weg fest, über den Ziele erreicht werden sollen.

⇒ Kulturwechsel: Nicht mehr Einzelkämpfer mit Karrieredenken, sondern Mitdenker mit teamorientiertem Blick für Gesamterfolg des Unternehmens

# Maßnahmen

- Instrumente (z.B. Kreativitätsräume)
- Anreize
- Wissensmärkte
- Kommunikationsformen
- Lernformen

⇒ **Controlling: Bewertung der Ergebnisse der Maßnahmen und Optimierungsmaßnahmen**