



Wissensmanagement – Grundlagen, Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen

Prof. Dr. Wolfgang Semar

swissuniversities

FHO Fachhochschule Ostschweiz

Seite 1

1. Hinführung zum Thema



Drei Fragen an Sie:

- Warum wollen Sie Wissensmanagement einführen?
- Welches Problem wollen Sie dadurch lösen?
- Was verstehen Sie unter Wissensmanagement?

Ist immer alles gleich Wissensmanagement?

Ausgehend von den beteiligten Konzepten:

- Daten
 - Unstrukturiert, isoliert, kontext-unabhängig, codifizierte (externalisierte) Wissensinhalte
- Information
 - Dienen der Entscheidungsfindung und ist handlungsrelevant
- Wissen
 - Personengebunden; befindet sich „im“ (Kopf des) Individuum
 - Vermehrt sich nur durch Teilung
 - Explizit/implizit/tacit Knowledge



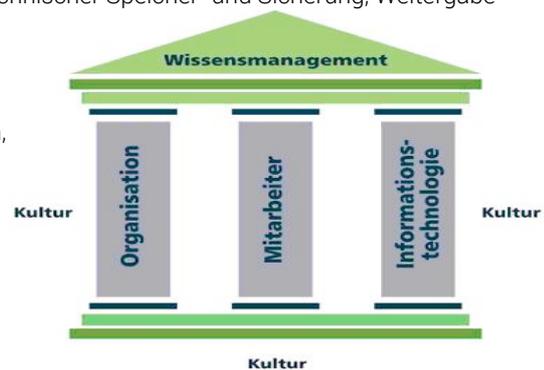
Ist immer alles gleich Wissensmanagement?

Für jedes Anwendung das passende System

- Daten- (Dokumenten)management ist Teil des Informationsmanagement
 - Daten- (Dokumenten)management hat den Schwerpunkt auf in IT-Systemen gespeicherte Daten (Dateien)
 - Daten- (Dokumenten)management sucht, findet und organisiert Dateien
- Informationsmanagement ist Teil des Wissensmanagement
 - Informationsmanagement hat den Schwerpunkt auf explizitem Wissen.
 - **Die** „richtige“ **Information** zur „richtigen“ Person.
- Wissensmanagement berücksichtigt zusätzlich den Menschen als Wissensträger.

Definition: Wissensmanagement

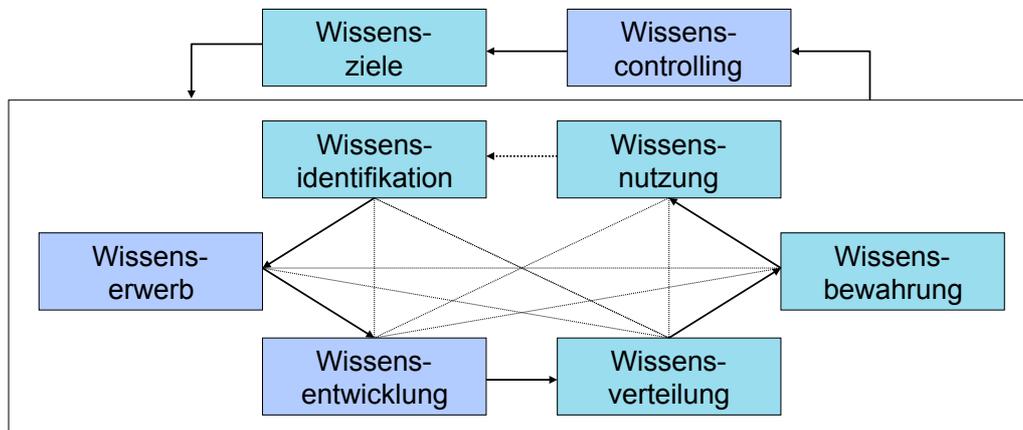
- Unter Wissensmanagement werden alle Massnahmen zusammengefasst, welche das Ziel haben, Wissen effektiver und effizienter zu nutzen.
 - TOM-Modell):
 - Technik
 - Externalisiertes Wissens, zwecks technischer Speicher- und Sicherung, Weitergabe
 - Organisation
 - Kultur
 - Mensch (Mitarbeitenden)
 - Wissenstransfer Mensch-Mensch,
 - Interaktions-Ansatz



Barrieren des Wissensmanagements nach einer Umfrage in Unternehmen

aus Sicht der Befragten	
Zeitknappheit	70.1%
Fehlendes Bewusstsein	67.7%
Unkenntnis über Wissensbedarf	39.4%
Einstellung "Wissen ist Macht"	39.0%
Fehlende Transparenz	34.6%
Fehlende Anreizsysteme	34.4%
Zu none Mitarbeiterspezialisierung	32.3%
Kein organisierter Wissensaustausch	28.7%
Ungeeignete IT-Infrastruktur	28.3%
Hierarchische Strukturen	28.0%
Konkurrenz der Abteilungen	27.6%
Fehlende Unternehmenskultur	26.7%

2. Modell der Wissensbausteine von Probst et al.



Bausteine des Wissensmanagement nach Probst et al. 1998

4. Kritische Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement



Kritische Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement



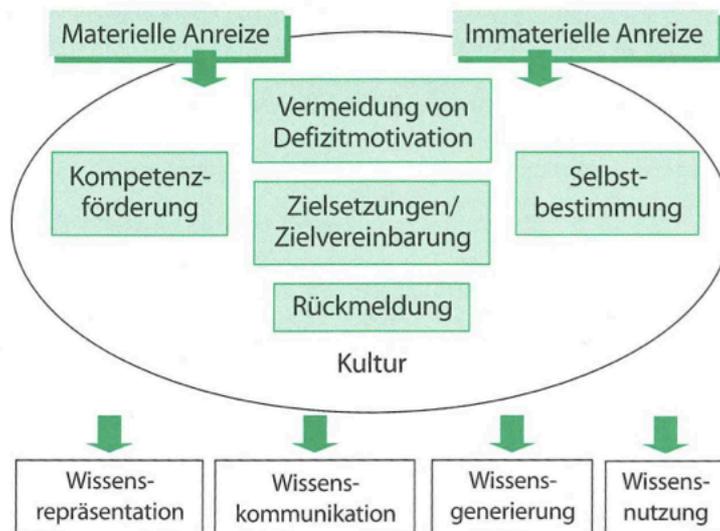
Kritische Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement

- Organisationskultur:
 - Keine schlagartige Änderung der Kultur
 - Kultur gehört zur Identität einer Organisation
 - Vorbilder aus der Unternehmensleitung
- Mitarbeitende-Motivation:
 - Frühzeitiges Informieren und Einbinden
 - Persönlicher Nutzen aufzeigen
 - Qualifizierungsmassnahmen anbieten
 - Individualisierbare, transparente Anreizsysteme
 - Stellenbeschreibung, Zielvereinbarung anpassen
- Organisationsleitung
 - Klare Kommunikation des WiMa als Strategie im Unternehmen
 - Entwicklung einer Wissenskultur
 - Vorbildfunktion
 - WiMa ist nicht kostenlos!

Kritische Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement

- Integration in die Geschäftsprozesse:
 - Prozesse unter dem Aspekt des WiMa betrachten
 - Konkrete, du evaluierbare Ziele und Teilziele auswählen
- Neue IKT
 - Sinnvolle Einsatzbereiche auswählen (Organisationseinheiten wie Projekte)
 - Kosten-Nutzen-Analyse
- Implementation als Lernprozess
 - Pilotprojekt als Start
 - Erfahrungen sammeln, dokumentieren und auswerten
 - Sicherstellung der Fortführung des WiMa auch nach Projektende
 - Wissens- und Lerngemeinschaften im Unternehmen bilden
 - Auch aus Fehlern wird gelernt!!

Motivierung und Anreizgestaltung im Wissensmanagement



5. Übungsaufgaben und Evaluationsfragen für das eigene Unternehmen



Wie sieht es in Ihrer Organisation mit der Repräsentation von Wissen aus?

Überlegen Sie sich erstens, ob und wie man sich in Ihrer Organisation bereits um das Thema Wissensrepräsentation kümmert und welche Methoden dabei zum Einsatz kommen. Beschreiben Sie zweitens, was Sie persönlich in Zukunft für wünschenswert halten, um die Wissensrepräsentation besser als bisher zu betreiben.

- Was wir zum Thema Wissensrepräsentation bereits tun und wie wir es tun?
- Was wir zum Thema Wissensrepräsentation in Zukunft tun könnten und sollten?

Wie sieht es in Ihrer Organisation mit der Generierung von Wissen aus?

Überlegen Sie sich erstens, ob und wie man sich in Ihrer Organisation bereits um das Thema Wissensgenerierung kümmert und welche Methoden dabei zum Einsatz kommen. Beschreiben Sie zweitens, was Sie persönlich in Zukunft für wünschenswert halten, um die Wissensgenerierung besser als bisher zu betreiben.

- Was wir zum Thema Wissensgenerierung bereits tun und wie wir es tun?
- Was wir zum Thema Wissensgenerierung in Zukunft tun könnten und sollten?

Wie sieht es in Ihrer Organisation mit der Nutzung von Wissen aus?

Überlegen Sie sich erstens, ob und wie man sich in Ihrer Organisation bereits um das Thema Wissensnutzung kümmert und welche Methoden dabei zum Einsatz kommen. Beschreiben Sie zweitens, was Sie persönlich in Zukunft für wünschenswert halten, um die Wissenskommunikation besser als bisher zu betreiben.

- Was wir zum Thema Wissensnutzung bereits tun und wie wir es tun?
- Was wir zum Thema Wissensnutzung in Zukunft tun könnten und sollten?

Kommunikationsmethoden für das Wissensmanagement

Beispiel: Kaffeeräume

Spezielle Kaffeecken und Inforäume stellen eine gute Möglichkeit dar, die Mitarbeiter „ins Gespräch“ zu bringen.

- Kurze Gespräche zwischendurch können sehr belebend sein bei der alltäglichen Arbeit, so kann man z.B. einen Kollegen bei einer kniffligen Frage um Hilfe bitten.

Voraussetzung dafür ist eine Kultur in der Organisation, die solche Kaffeegespräche nicht als Zeitverschwendung ansieht.

- **Wissensmanagement in der Mittagspause:** Ein Unternehmen nutzt die Mittagspause, um den Erfahrungsaustausch zu einem bestimmten Thema zu fördern, die Firma sponsert das Mittagessen und rechnet die Pause als Arbeitszeit an, die Teilnahme ist freiwillig.

Kommunikationsmethoden für das Wissensmanagement

Beispiele: Kreatives Denken

Sie sollten nicht als „Spielchen“ abgetan werden

- Brainstorming
- 6-3-5 Methode

6 Personen, 3 Lösungsvorschläge, 5 Mal

Nach der Aufgabenstellung produziert jeder der 6 Teilnehmer 3 Lösungsvorschläge und schreibt sie in eine Tabelle auf ein Blatt Papier. Das Blatt wird an den Nachbarn weitergegeben, der dann die Ideen aufgreift und 3 weitere Lösungsvorschläge entwickelt. Das Ganze wird 5 Mal gemacht.

- Hutmethode
- Assoziationen
- Mind Maps

Kommunikationsmethoden für das Wissensmanagement

Beispiele: Patenkonzept

Hierbei soll neuen Mitarbeitern der Einstieg in die Abteilung und den Wissenserwerb erleichtert werden.

Der neue Mitarbeiter erhält zum einen Basisinformationen, zum anderen einen Paten, der mit ihm zusammenarbeitet und für Fragen zur Verfügung steht.

Auf diese Weise werden neue und erfahrene Mitarbeiter zusammengebracht und der Wissensaustausch sowie der persönliche Wissenserwerb beiderseits unterstützt.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Wolfgang.Semar@htwchur.ch

Hochschule für Technik und Wirtschaft
Chur
Schweizerisches Institut für
Informationswissenschaft

www.informationswissenschaft.ch

1. Aufgabe zu »Motivation und Wissensrepräsentation«

Stellen Sie sich vor, Sie sind Führungskraft in einem Unternehmen, das in den nächsten Wochen so genannte »Gelbe Seiten« im Sinne eines Expertenverzeichnisses einführen will (s. Kapitel Wissenslandkarten). Damit diese Wissensmanagement-Methode überhaupt erfolgreich sein kann, müssen die Mitarbeiter bereit und willens dazu sein, ihr Wissen und Können offen zu legen.

- **Wie motivieren Sie die Mitarbeiter zu solchen Prozessen der Wissensrepräsentation?**

2. Aufgabe zu »Motivation und Wissenskommunikation«

Stellen Sie sich vor, Sie sind Mitglied der Geschäftsleitung in einem mittelständischen Unternehmen, das eine intranetbasierte Plattform zum Best-Practice-Sharing implementieren möchte. Damit dieser elektronische »Wissensmarktplatz« auch genutzt wird, wollen Sie die Mitarbeiter schon im Vorfeld für die dazu notwendigen Prozesse der Wissenskommunikation motivieren.

- **Was lassen Sie sich einfallen?**

3. Aufgabe zu »Motivation und Wissensgenerierung«

Stellen Sie sich vor, Sie sind Leiter/Leiterin einer Entwicklungsabteilung und wollen für die Erarbeitung erster Lösungsansätze für eine sehr komplexe Problemstellung eine Methode durchführen, mit der man Zukunftsszenarien generieren kann. Damit dieses Vorhaben gelingt, ist eine relativ grosse Bereitschaft verschiedener Experten zur kreativen Generierung neuer Ideen erforderlich.

- **Wie sehen Ihre Vorbereitungsmaßnahmen aus, um die beteiligten Experten für die erforderlichen Prozesse der Wissensgenerierung zu motivieren?**

4. Aufgabe zu »Motivation und Wissensnutzung«

Stellen Sie sich vor, Sie sind Projektleiterin/Projektleiter in einem neu gegründeten Beratungsteam und sollen dafür sorgen, dass nach jedem Projekt ein Lessons-Learned-Bericht verfasst wird. Voraussetzung dafür, dass die Berichte einen hohen Nutzen haben ist, dass die Projektmitglieder die Bereitschaft aufbringen, Fehler zuzugeben und aus Fehlern (den eigenen Fehlern und den Fehlern anderer) zu lernen.

- **Wie motivieren Sie die Beteiligten zu den damit verbundenen Prozessen der Wissensnutzung?**