

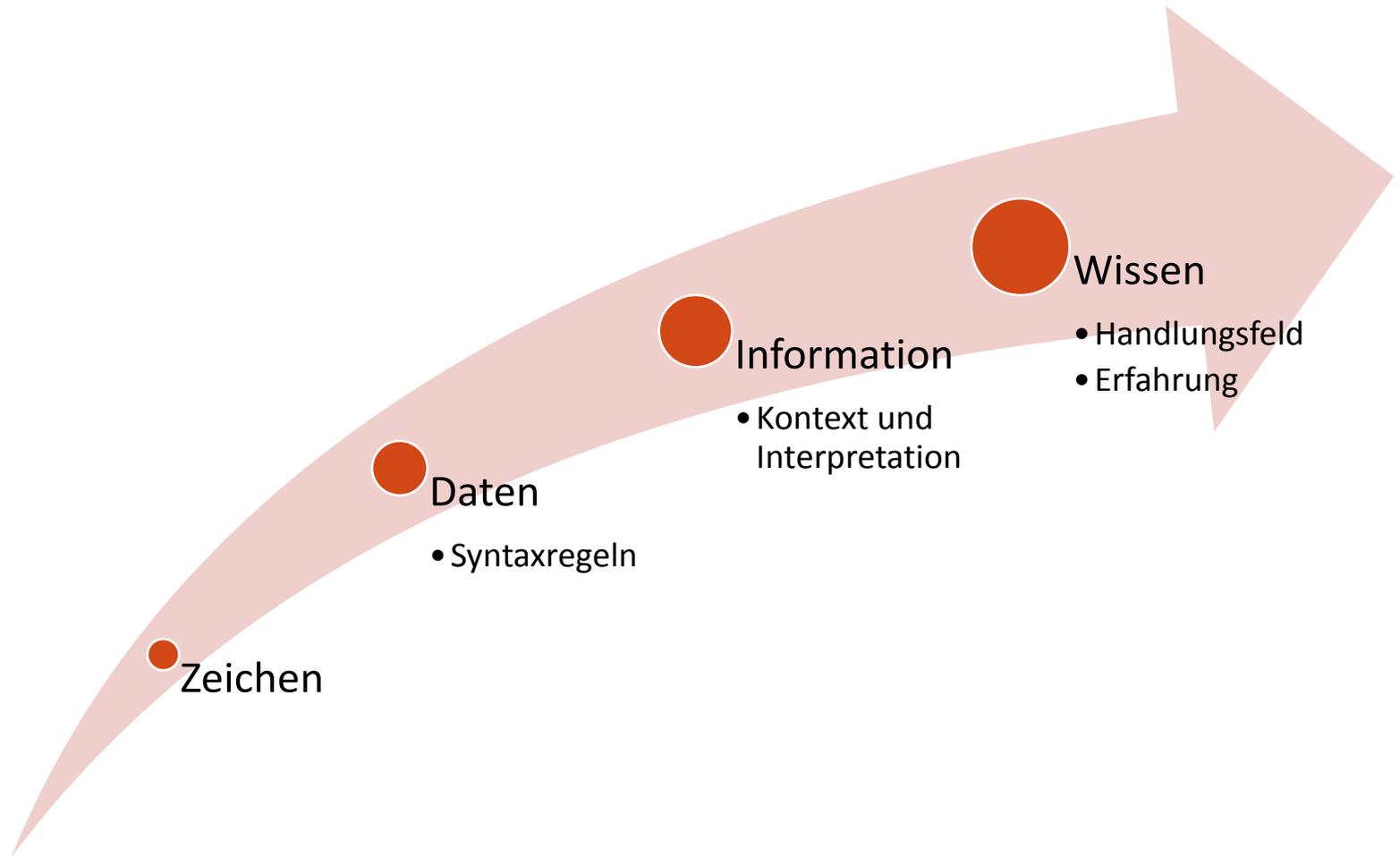
# *Wissensmanagement*

FINSOZ AG – IT und Sozialmanagement

Silke Degenhardt

26.09.2013

# Begriffe



# Bedeutung von Information und Wissen

- „Die Vermehrung von Information und Wissen ist keine Lösung sondern ein neues Problem“

Lehner 2009

- Etwa 35 % der Arbeitszeit wird mit Suche nach vorhandenem Wissen verbracht
- Nur 20-30 % des verfügbaren Wissens in Unternehmen wird genutzt
- Ebenen – Individuell – Organisatorisch - Gesellschaftlich
- Gesellschaftliche Veränderungen Informationssektor und Dienstleistungsgesellschaft
  - Veränderungen in der Organisationsgestaltung
    - Ursachen/Gründe:
      - Zunehmende Handels- und Käufermacht
      - Zunahme des Wissens und seiner Diffusion
      - Steigende Komplexität bei Produkten und Dienstleistungen
      - Schnellebigkeit der Markt- und Kundenanforderungen (Technik, Gesetzgebung, Gesellschaft, Politik..)
      - Innovationsdynamik bei Produkte und Prozessen
    - Einsatz von Managementmethoden als Reaktion
      - Beispiel Business Process Reengineering in den 90ern
      - Stärkere Unterstützung durch IT
    - Suche nach ganzheitlichen Ansätzen

# Bedeutung von Information und Wissen - Sozialwirtschaft

- Sozialwirtschaft
  - Kundenorientierung
  - Leistungs- und Wirkungsorientierung (Steuerung über Outcome/Output, nicht Input)
  - Qualitätsorientierung (produkt-, kunden-, prozess-, kostenbezogene Qualität und politische Qualität)
  - Wettbewerbsorientierung (Schaffung von marktähnlichen Situationen, Kosten-Leistungsvergleich, Drittvergaben)
- Wissen
  - Wissen über Kunden und deren Bedarfe
  - Wissen über die eigenen Leistungen und die eigenen Prozesse
  - Wissen über die eigene Organisation, Kultur und Strategie
  - Fach- und Methodenwissen
  - Wissen über Wirkungen der Leistungen
  - Wissen über den Markt, künftige Kunden, Stakeholderinteressen
  - Wissen über Normen und Gesetze
  - Wissen über Märkte und Wettbewerber

# Definition von Wissen und Wissensmanagement - Probst

“**Wissen** bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“

- „Die **organisationale Wissensbasis** setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf welchen individuelles und organisationales Wissen aufbaut“
- „**Organisationales Lernen** betrifft die Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz.“
- **Wissensmanagement** bildet ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst.“

(Probst, Raub & Romhardt 2006:23)



- WM ist demnach kein neuer Managementansatz sondern eine Verknüpfung und Zusammenführung verschiedener Methoden
- WM ist ganzheitlich zu betrachten
- WM ist eine strategische Aufgabe der Unternehmensführung
- WM ist ein Prozess

# Aufgabe Wissensmanagement

## **Implizites Wissen – Explizites Wissen – Wissen der Organisation**

- Aufgabenkomplexe
  - Verankerung der Grundsätze der unternehmensweiten Wissensorientierung in den Unternehmensleitlinien
  - Schaffung einer wissensorientierten Unternehmenskultur
  - Entwicklung einer unternehmensweiten Wissensstrategie
  - Strategisches Management der Personalentwicklung
  - Strategisches Management der Wissenstechnik
  - Praktische Umsetzung und Realisierung der Wissensstrategien auf operativer Ebene (auch durch IT-Einsatz)
  - die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Wissensarbeit herzustellen – Umgang mit Wissen als Arbeitsressource
  - Managen der Struktur und des Systems der Organisation – der Prozesse und des Informationsmanagements
  - Schaffen, Beschaffen, Bewahren, Steuern und Verteilen, Identifizieren von Wissen

## **Referenzdisziplinen**

- Organisationsentwicklung, , Personalwissenschaft, Managementwissenschaft, Psychologie, Soziologie, Informatik

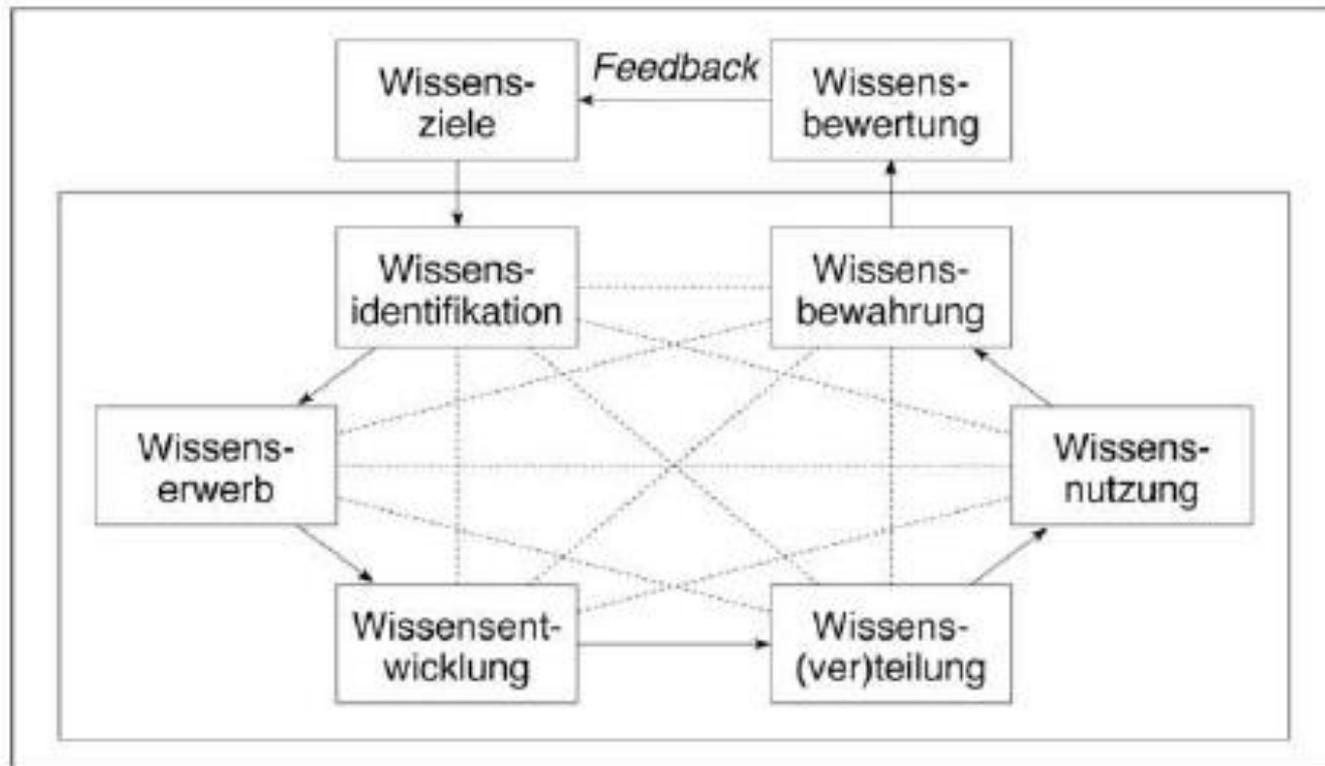
# Wissensarten

- **Wissensarten**
  - **Implizites Wissen**
    - An Person gebunden
    - Kann nicht einfach formuliert und ausgesprochen werden
    - Das Vorhandensein ist dem Wissensträger unter Umständen gar nicht bekannt
    - Technische und kognitive Elemente
  - **Explizites Wissen**
    - Sichtbar
    - Formulierbar
    - Dokumentierbar
    - Kann in Struktur gebracht werden
  - **Individuelles Wissen**
  - **Kollektives Wissen**
- **Wissen - Funktionen - Prozesse**
  - Bewahren, Strukturieren, Bewerten, Weitergeben, Vermitteln, Verteilen, Austauschen, Anwenden, Entwickeln, Beschaffen....

# Konzepte und Modelle

- Ganzheitliche Modelle
  - Modell von Probst
    - Individuum und Organisationen haben Wissen
    - Steuerung und Managen von Wissensprozessen
    - Wissensmanagement als Managementprozess
  - Modell von Nonaka/Takeuchi
    - Wissen hat nur das Individuum- Schwerpunkt Implizites Wissen
    - Wissensmanagement als ganzheitlicher, organisatorischer Ansatz
    - Wissensschaffung
- Wissensprozesse/bausteine/aufgaben
  - Entwickeln
  - Verteilen
  - Identifizieren
  - Nutzen
  - Erwerben
  - bewahren
- Komplementär – nicht konkurrierend – unterschiedliche Schwerpunkte

# Modell Probst et al.



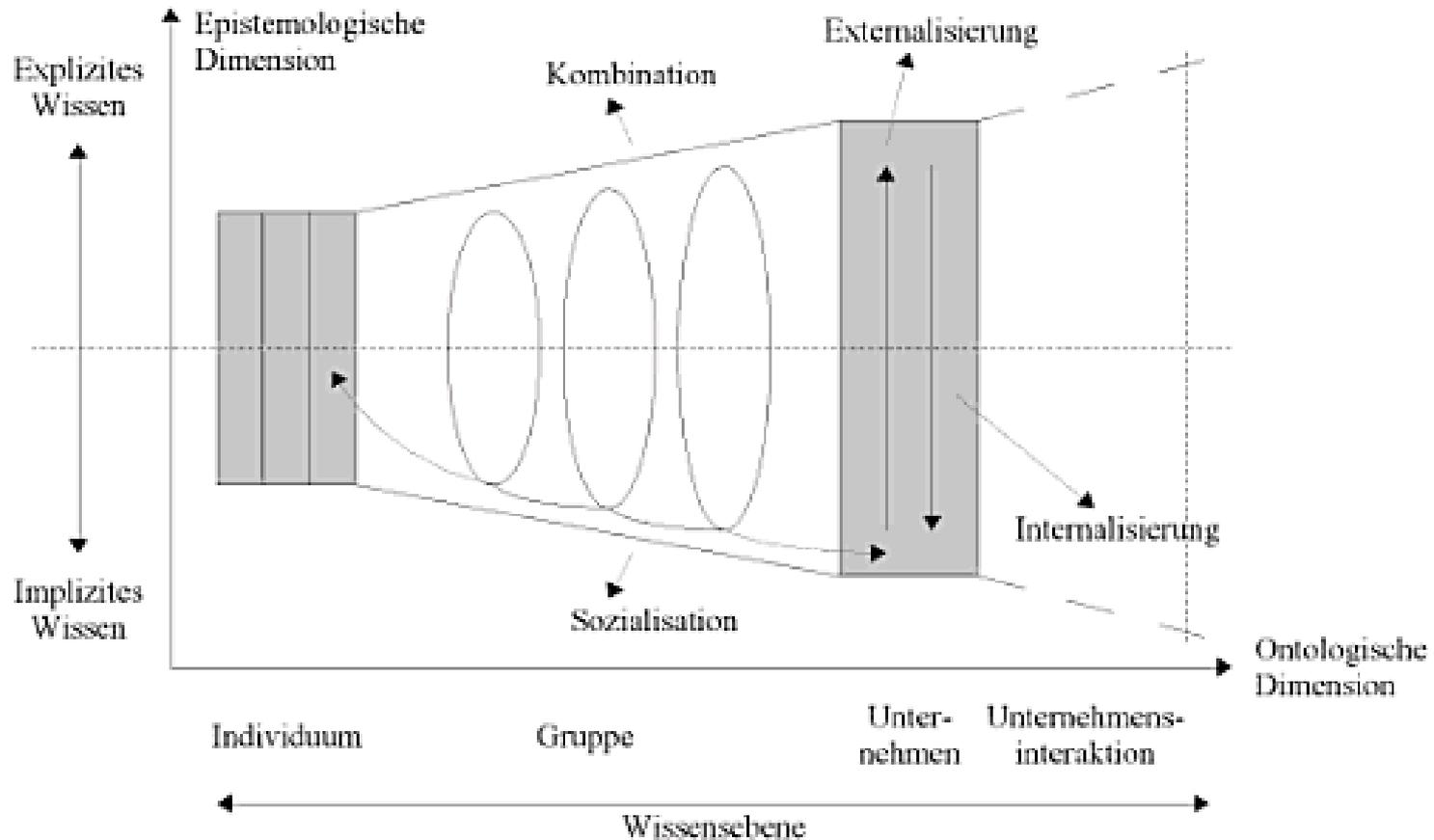
# Bausteine des Wissensmanagements

- **8 Bausteine**
  - Pragmatischer Ansatz
  - Erfordert keine Vollständigkeit in der Umsetzung
- **Wissensziele definieren**
  - Normative, strategische und operative Zielebene
- **Wissen bewerten**
  - Wie kann man die organisationale Wissensbasis bewerten?
- **Wissen identifizieren**
  - Wie schafft man interne und externe Transparenz über vorhanden Wissen?
- **Wissen erwerben**
  - Welches Wissen kann/muss eingekauft werden das aus eigener Kraft nicht entwickelt werden kann?
- **Wissen entwickeln**
  - Wie baut man neues Wissen auf?
  - Komplementär zum Wissenserwerb - innerbetrieblich
- **Wissens (ver-)teilen**
  - Wie bringt man das Wissen an den richtigen Ort?
- **Wissen nutzen**
  - Produktiv – wie stellt man die Anwendung sicher?
- **Wissen bewahren**
  - Wie schützt man sich vor Wissensverlusten?

# Modell Nonaka/Takeuchi

- **Grundannahmen**
  - Ohne Mitarbeiter kann kein Unternehmen Wissen erzeugen, es kann lediglich den Kontext zur Verfügung stellen und den Rahmen bereitstellen
  - Rahmen = Projekte, Erfahrungsaustausch, Beobachtungen, Diskussionen auf Gruppenebene
  - Wissen dreht sich um Vorstellungen und Engagement.
  - Wissen ist immer zweckgerichtet, es geht um Handeln.
  - Wissen ist kontext- und beziehungspezifisch.
- **Modell**
  - **2 Ebenen**
    - **Epistemologische Ebene** beschreibt verschiedene Arten des Wissens
    - **Ontologische Ebene** die Schichten der Wissenserzeugung und der Wissensentstehung
  - **4 Hauptprozesse der Wissensumwandlung**
    - Sozialisation, Externalisierung, Kombination, Internalisierung
  - **5 Phasen der Wissensschaffung im Unternehmen**
    - Implizites Wissen austauschen, Konzepte schaffen, Konzepte erklären, Einen Archetyp bilden, Wissen übertragen

# Modell Nonaka/Takeuchi -



Quelle: Nonaka/Takeuchi 1997

# Modell Nonaka/Takeuchi

- **Vier Hauptprozesse/Formen der Wissensumwandlung**
  - *Sozialisation* – implizit-implizit
    - Liegt dann vor, wenn zwei Personen implizites Wissen direkt austauschen – durch Gespräch oder auch Beobachtung oder Nachahmung – Gruppenprozesse im Unternehmen
  - *Externalisierung* – implizit-explizit
    - Transformation von implizit zu explizit (Kodierung, Dokumentation)
  - *Kombination* - Explizit-explizit
    - Zusammenfügen des bereits bekannten Wissens um neues explizites Wissen zu erzeugen (IT! – Datenbanken, Netzwerke, Portale, Kommunikationsmittel)
  - *Internalisierung* – explizit-implizit
    - Lernprozess – Verinnerlichung durch Ausprobieren, individuelle Wissensaneignung
- **Rahmenbedingungen – Voraussetzungen für die Entstehung der Wissensspirale**
  - Intention
  - Autonomie
  - Fluktuation und kreatives Chaos
  - Redundanz
  - Interne Vielfalt
- → Prozess der Wissensschaffung in 5 Phasen

# Modell Nonaka/Takeuchi

- 5 Phasen der Wissensschaffung im Unternehmen–  
*entsprechen idealtypisch dem Verlauf des organisationalen Lernens*
  - Entsteht aus der Wissensspirale
  - Verläuft zeitgesteuert
    - Implizites Wissen austauschen
    - Konzepte schaffen
    - Konzepte erklären
    - Einen Archetyp bilden
    - Wissen übertragen

# Rolle der Unternehmenskultur

- **Wahrnehmbare Symbole**
  - Sprache (Zielformulierungen, Leitbilder, Äußerungen von Mitgliedern)
  - Handlungen (Stellenwert von Projekt- oder Teamarbeit, Kommunikation, Umgang mit Fehlern, Kunden- und Lieferantenbeziehungen...)
  - Artefakte (Standards, Rollenbeschreibungen...)
- **Grundfunktionen**
  - **Motivation**
    - Steigerung der Identifikation und Schaffung von Anreizen für die individuelle Leistungsbereitschaft
  - **Koordination**
    - Arbeitsteilung, Spezialisierung, Interessen von Einzelnen oder Gruppen
  - **Integration**
    - Zusammenbindung von Subsystemen – Subkulturen im Unternehmen
- **Auswirkungen auf..**
  - Kommunikationskultur
  - Weitergabe von Informationen
  - Mehrdeutigkeit von Informationen
  - Verhaltensaspekte

# Wissensintensive Prozesse und Wissensbedarfe sozialer Organisationen

- Wissensintensive Prozesse
  - Kundenprozesse
    - Kunden-Akquise – *Bewerber Pflege*
    - Kunden-Bindung - *Paradox*
    - Markenführung - *Herausstellungsmerkmale*
    - Leistungserstellungsprozess – *Betreuung, Pflege*
    - Leistungsinnovationsprozess – *neue Verfahren, Methoden*
  - Unterstützungsprozesse
  - Managementprozesse
- Wissensbedarfe in sozialen Organisationen (Merchel 2005)
  - Profitieren von neuen Mitarbeitern
  - Konzeptreflexion
  - Umgang mit Fehlern
  - Beschwerdemanagement
  - Systematische Umweltbeobachtung
  - Nutzung von Fortbildung und Fachpublikationen
  - Dokumentation

# Instrumente und Methoden Wissensmanagement

- **Wissensaustausch**
  - **Communities of Practise (Organisationsform)**
    - Vorbild – Zünfte im Mittelalter
  - **Lessons Learned**
    - Erfahrungen zugänglich machen
  - **Story Telling**
    - Über Geschichten lernen
  - **Projektmanagement**
- **Darstellung von Wissen im Unternehmen**
  - **Yellow Pages**
    - Internes Wissens-“telefon“buch
  - **Wissenslandkarten**
    - Grafische oder tabellarische Darstellung der Verteilung des Wissens
  - **Prozessmodellierung**
- **Mikroartikel**
  - **Strukturierte Artikel**

# Erfolgsfaktoren

- Verankerung muss im Topmanagement vorhanden sein
- Es bedarf einer Gesamtstrategie
- Unternehmenskultur schaffen
- Das Erkennen des impliziten Wissens als wesentlicher Faktor
- Es müssen Anreizstrukturen geschaffen werden (Personal) für Nutzung von Instrumenten beispielsweise oder Beteiligungen
- Die Ergebnisse müssen sichtbar und messbar gemacht werden (ROI - Beispiel Wissensbilanzen, BSC, EFQM)
- Entwicklung angepasster Instrumente
- Gut platzierte Pilotprojekte starten
- Geduldige Stärkung der Wissensbasis
- IT ist nachrangig - IT darf nur ein Medium sein

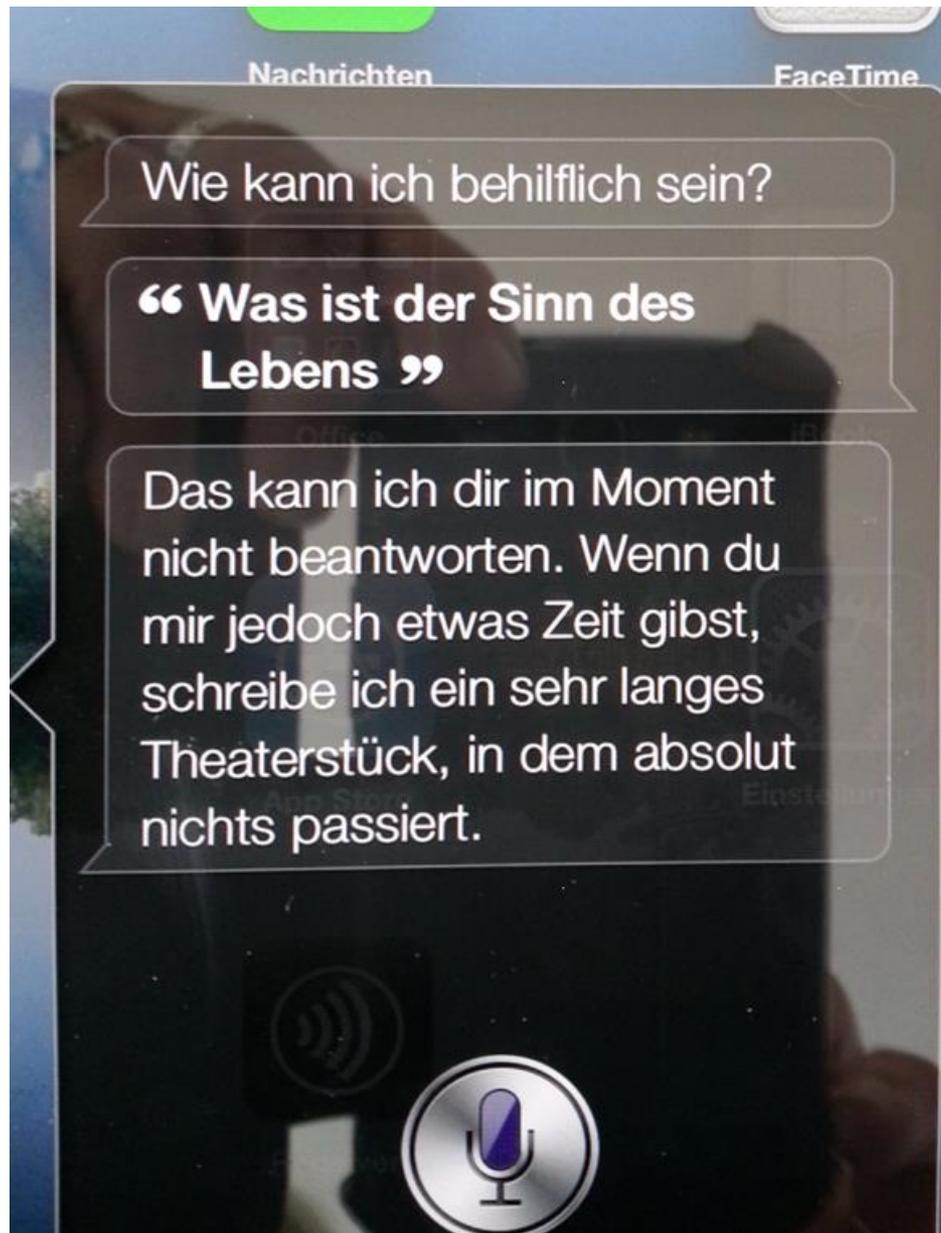
# Beispiele

- Lernen von neuen Mitarbeitern - Wissen erwerben
  - Kennen-Lern-Tag
  - Arbeitsgruppen für 2 Jahre mit thematischem Bezug/Auftrag
  - Auswertungen
  - Darstellung in Mikroartikel oder Story-Telling
- Lernen aus Schulungen – Wissen verteilen

## Fazit: ....Nur nicht aufgeben!

- "In der Praxis bleibt Managern wenig anderes übrig, als so zu tun, als wäre Management möglich, trotz allem. Und wenn es ganz schwierig wird, holen sie sich Berater ins Haus. Als wäre all dies nicht schon genug an Hindernissen für erfolgreiches Management, bringen die Anforderungen des Wissensmanagements noch zusätzliche Schwierigkeiten ins Spiel. Management von Wissen behandelt eine Ressource, die sich besonders geschickt und raffiniert den meisten Versuchen der Steuerung widersetzt"

Willke 2007:26



# Studie TU Chemnitz KMU - Wissensidentifikation

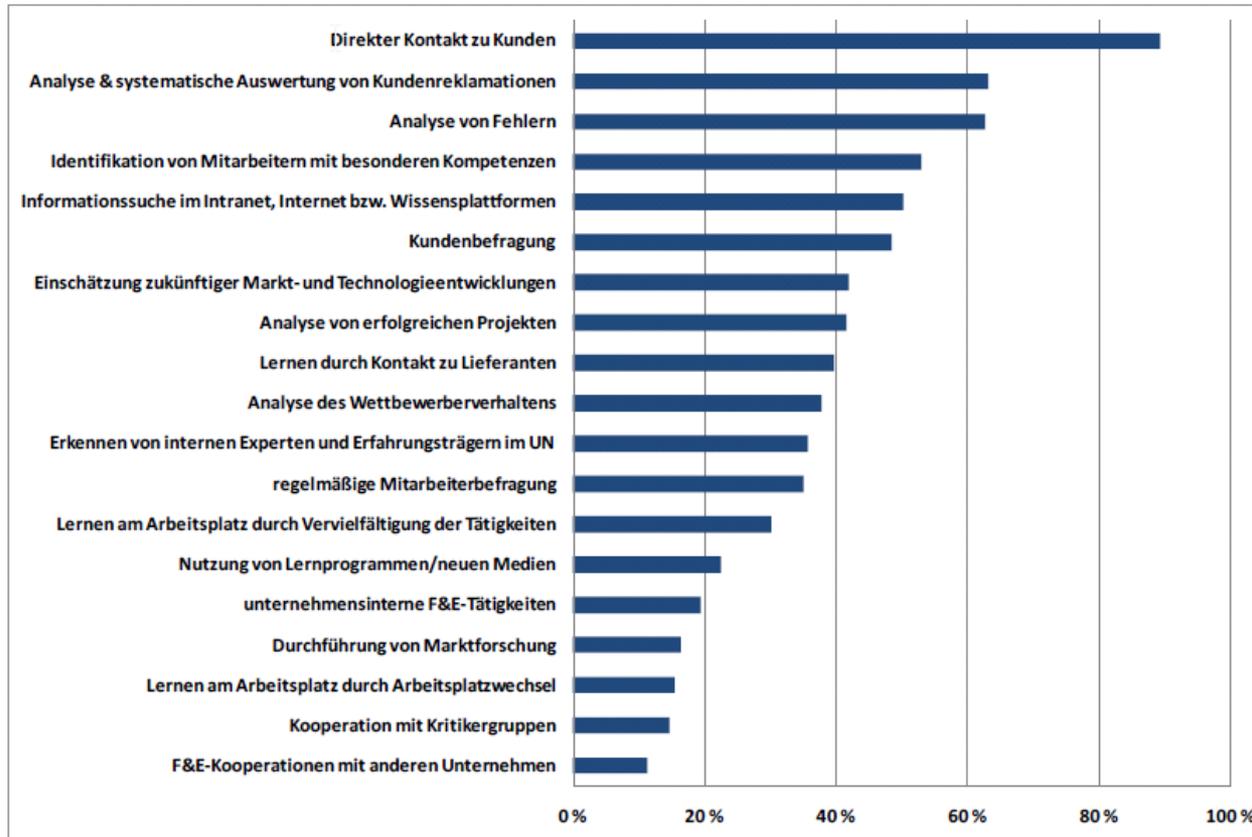


Abbildung 4: Maßnahmen zur Wissensidentifikation mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401)

# Studie TU Chemnitz KMU - Wissensaustausch

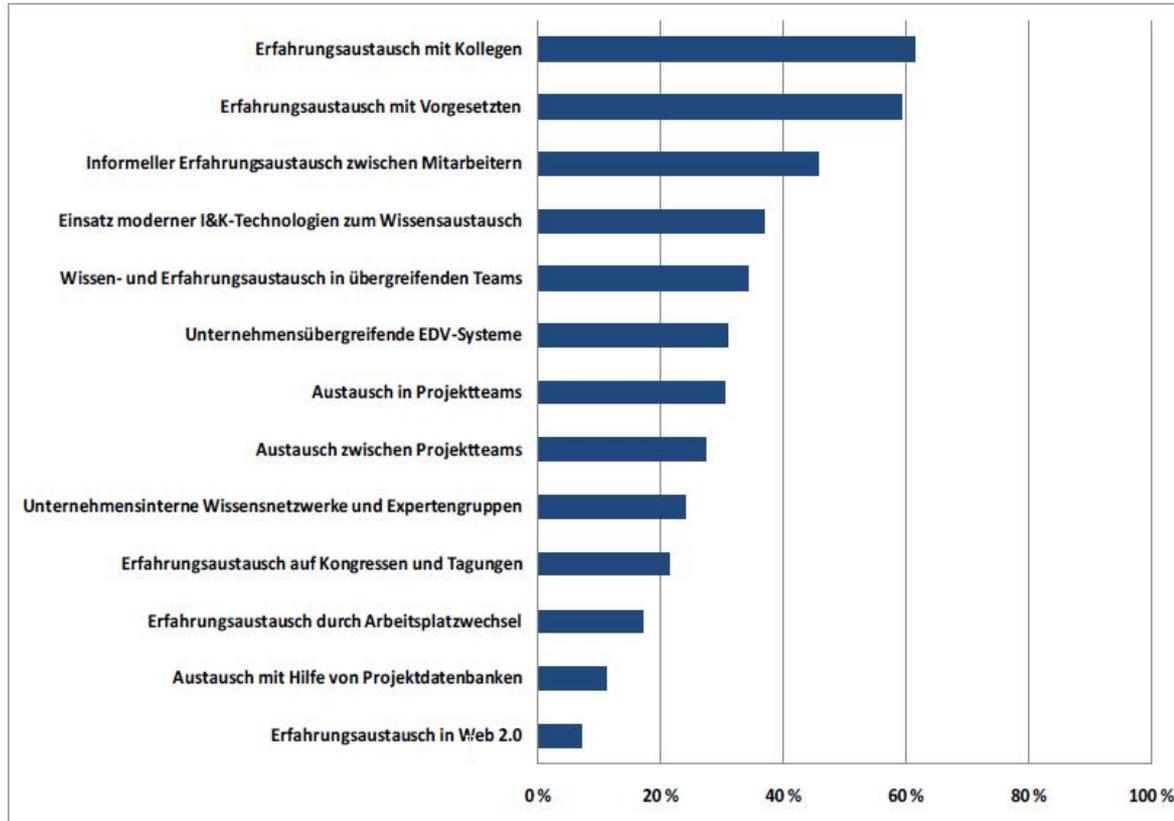


Abbildung 5: Maßnahmen zur Wissensdiffusion mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401)

# Studie TU Chemnitz KMU - Wissensbewahrung

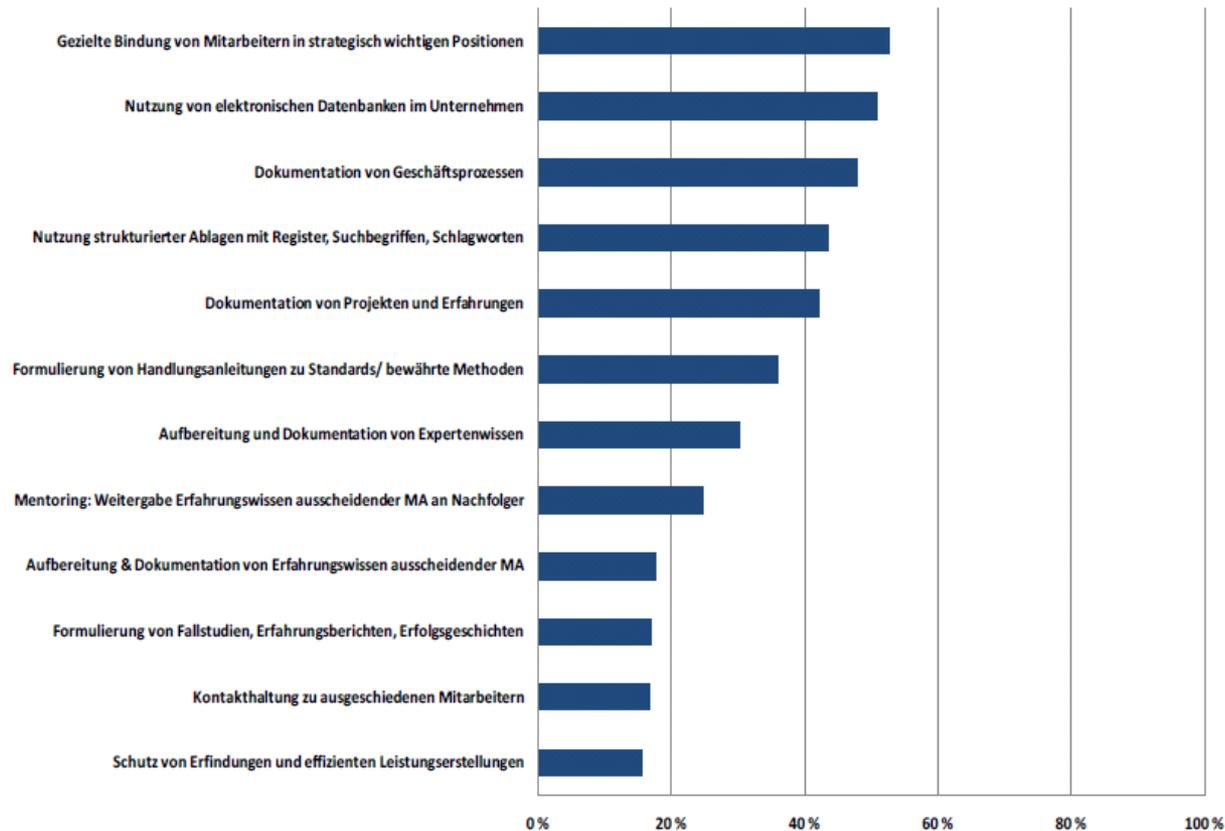


Abbildung 6: Maßnahmen zur Wissensbewahrung mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401)

# Studie TU Chemnitz KMU – Wissensumsetzung/-nutzung

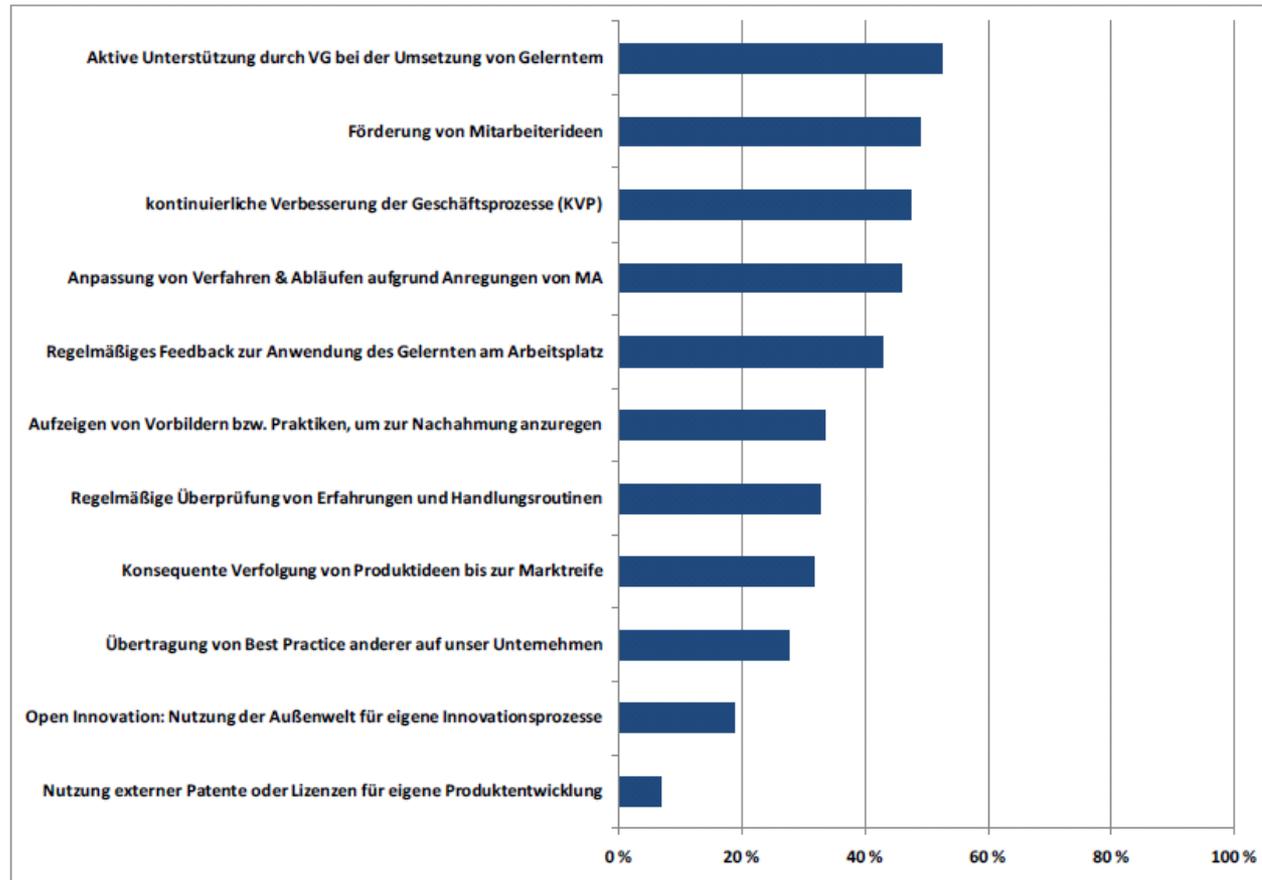


Abbildung 7: Maßnahmen zur Wissensumsetzung mit sehr hohem Stellenwert (n = 3401)

# Potentielle Einflussfaktoren – was wirkt wie?

- **Strukturen**
  - Betriebsgröße
  - Branche
- **Marktliche Herausforderungen**
  - Personal
  - Marktdynamik/Umweltanforderungen
  - Demografie/Strukturwandel
  - Wettbewerb
- **Geschäftsstrategien und Kernkompetenzen**
  - Kundenstrategien
  - HRM-Strategie
  - Innovationsstrategie
  - Kostenstrategie
- **Managementinstrumente**
  - Zertifiziertes QM
  - Strategische Personalentwicklung
  - Nutzen WM
  - Aktives zielorientiertes WM

# Zusammenfassung der Ergebnisse

- Gesamt: „**Kundenwissen und das strategische Wissen der Mitarbeiter** „
- „Wissensmanagement-Reifegrad in deutschen Unternehmen ist weniger von Betriebsgrößen und Branchen als von Geschäftsstrategien und Kernkompetenzen bestimmt“
- „Überragende Bedeutung von Wissensmanagement zur Kundenorientierung (Kontakte, Reklamation) und zur Fehleridentifikation und Kompetenzidentifikation im Unternehmen“ sowie „Einplanung des Personals als strategische Ressource“
- „WM-Aktivitäten gehen sehr stark mit einer hohen Mitarbeitermotivation und einer hohen Innovationsfähigkeit einher“ – Unternehmen mit kostenorientierter Strategie weisen geringere Aktivitäten auf
-