

Was ist Wissensmanagement?

Wissen ist eine Unternehmens-Ressource, die durch Teilung mehr wird



Wie kann das in einer Organisation angesammelte Wissen gesichert und für alle Mitarbeiter nutzbar gemacht werden?

Wie kann die Entstehung neuen Wissens gefördert werden?

Wissensmanagement - seit Ende der 90-Jahre ein Modethema. Kaum ein Begriff wird derzeit ähnlich inflationär verwendet.

Die wenigsten wissen, was sich tatsächlich dahinter verbirgt.

Wissensmanagement (englisch: Knowledge Management) hat zweifellos die Aufgabe, Wissen zu managen.

Was aber ist Wissen?

Dies ist eine der Menschheitsfragen, die in Jahrtausenden abendländischer Geistesgeschichte zu den widersprüchlichsten Antworten geführt hat.

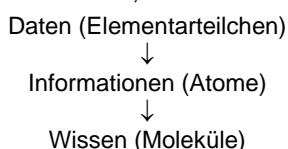
Und es ist keineswegs so, dass ausgerechnet die Wissensmanagement-Gurus der Gegenwart eine ultimative, überzeugende Antwort auf diese fundamentale Fragestellung entdeckt haben.

Wissen

Einig ist man sich lediglich darüber, dass Wissen mehr ist als nur *Information*: Man kann von Informationen geradezu überflutet werden und dennoch nichts verstehen. Die Informationsgesellschaft ist nicht zwangsläufig auch eine Wissensgesellschaft.

Wissen entsteht erst, indem man Informationen sinnvoll verknüpft. Diese Verknüpfung von Informationen erfolgt unter Einbeziehung bereits vorhandenen Wissens und persönlicher Erfahrung.

Wissensbausteine kann man sich als Moleküle vorstellen, die aus Informations-Atomen zusammengesetzt sind. Die Informations-Atome wiederum bestehen aus Elementarteilen, den Daten.



Die Wissens-Moleküle können mit weiteren Informations-Atomen sowie mit anderen Wissens-Molekülen zu beliebigen neuen, komplexeren Wissensbausteinen ausgebaut werden.

Arten von Wissen

Wissen kann nach verschiedenen Gesichtspunkten untergliedert werden: Beispielsweise in *Sachwissen* (Know what) und *Handlungswissen* (Know how).

Es gibt *implizites* Wissen, das letztlich nur vage und unartikuliert in den Köpfen der jeweiligen Wissensträger existiert. Im Gegensatz dazu das *explizite* Wissen, das transparent gemacht wurde und losgelöst von einem bestimmten Wissensträger existiert.

Explizites Wissen kann *strukturiert* vorliegen (z.B. Datenbanken, Lexika, Handbücher), aber auch *unstrukturiert* (z.B. Notizen, e-Mails).

Experten nehmen an, dass nur 20 Prozent des in einer Organisation vorhandenen Wissens explizit, und davon wiederum nur 20 Prozent strukturiert ist. Insgesamt liegen also nur 4 Prozent des Gesamtwissens explizit und strukturiert, also in einer für Dritte nutzbaren Weise vor.

Daraus darf jedoch nicht im Umkehrschluss gefolgert werden, dass die restlichen 96 Prozent in vollem Umfang für die Organisation relevant sind und schleunigst per Wissensmanagement transparent zu machen sind.

Eine weitere Unterscheidung betrifft *individuelles* und *kollektives* Wissen. „Wissen ist Macht“ - dies mag der Einzelne dahingehend interpretieren, dass er sein Wissen bunkert und monopolisiert. Aus Sicht einer Organisation wird relevantes Wissen jedoch erst dann zu einem Wettbewerbsvorteil, wenn es jedem zugänglich ist, für den es nützlich sein könnte:

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Wissen die einzige Ressource, die durch Teilung mehr wird.

Wissensmanagement

Wissen wurde schon immer von Generation zu Generation weitergegeben.

Das besondere Problem der heutigen Gesellschaft besteht darin, dass die Menge der Informationen mit rasantem Tempo zunimmt, während die Halbwertszeit des Wissens rapide abnimmt.

Es reicht nicht mehr aus, ständig neues Wissen zu generieren. Vielmehr muss das bereits vorhandene Wissen schnellstens für die relevanten Stellen nutzbar gemacht werden, damit es überhaupt noch rechtzeitig zum Einsatz kommen kann.

Wissensmanagement stellt aus diesen Überlegungen heraus Verfahren zur Verfügung, mit denen

- implizites in explizites
 - unstrukturiertes in strukturiertes
 - individuelles in kollektives
- Wissen überführt werden kann.

Wissensmanagement kann untergliedert werden in:

- Wissensgenerierung
Damit Wissen genutzt werden kann, muss es erst einmal geschaffen werden. Hierzu dienen verschiedenste Verfahren, zu denen auch die partizipativen Optimierungssysteme (BVW, KVP) gehören.
- Wissensspeicherung
Das vorhandene Wissen wird identifiziert, gesammelt und erfasst. Dabei muss es so strukturiert, verdichtet und verfeinert werden, dass es sich bei Bedarf wiederfinden und nachvollziehen lässt. Bereits gespeichertes Wissen muss aktualisiert, nicht mehr benötigtes Wissen muss entfernt werden.
- Wissensverteilung
Das Wissen wird zur Nutzung bereitgestellt. Beim Holprinzip (Pull) muss Wissen im jeweiligen Kontext gesucht und gefunden werden können. Beim Bringprinzip (Push) wird es gezielt zu den potentiellen Nutzern transportiert.

Wissensmanagement setzt auf eine Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter bereit sind,

- einerseits ihr Wissen mit anderen zu teilen,
- andererseits aber auch das verfügbare Wissen aktiv zu nutzen, also zu lernen.

Definitionsversuch

Folgende Definition versucht, in etwa das abzudecken, was derzeit unter Wissensmanagement verstanden wird:

- Wissensmanagement fördert die Beteiligten bei der effizienten Nutzung von Wissen im Rahmen einer lernenden Organisation.
- Das Ziel des Wissensmanagements besteht darin, die Ressource Wissen systematisch einzusetzen, um letztendlich die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu steigern.

Konkret wird dies beispielsweise erreicht durch:

- Schnellerer Zugriff auf internes und externes Wissen
- Erfolgskritisches Wissen explizit sichern
- Schnellere Entscheidungen
- Doppelarbeiten vermeiden
- Verbesserte Lernfähigkeit
- Innovationszuwachs

Verfahren und Tools

Es gibt eine Reihe von Verfahren, die im Rahmen des Wissensmanagements genutzt werden, teilweise aber auch losgelöst vom Wissensmanagement schon lange bekannt sind. Stellvertretend seien genannt, wobei nähere Erläuterungen den Rahmen dieses Berichts sprengen würden:

- Wissenslandkarten
- Communities of Practice
- Szenariotechnik
- Open Space Konferenz

- Lessons Learned
- Story Telling
- Best Practice Sharing
- Balanced Scorecard
- Ideenmanagement
- Benchmarking
- Kommunikationstraining

Die Informationstechnologie (IT) stellt verschiedenste Komponenten bereit, die ein Wissensmanagement - nicht zuletzt im Rahmen eines Intranets - erst technisch ermöglichen.

Diese IT-Tools spielen jedoch weniger bei der Wissensgenerierung, als bei der Wissensspeicherung und Wissenskommunikation eine entscheidende Rolle. Beispiele ohne nähere Erläuterungen:

- Multimediale Archivsysteme
- Workflowmanagement
- e-Mail
- Foren, Newsgroups
- Newsletter
- Yellow Pages
- Linksammlungen
- Suchmaschinen
- e-Ideenmanagement
- Virtuelle Bibliotheken
- Data Mining, Data Warehouse
- Elektronische Handbücher

Ausblick

Insoweit Wissensmanagement darauf abzielt, das Wissen einer Organisation allumfassend transparent und nutzbar zu machen, erscheint dies auf Grund der Vielfalt und Kurzlebigkeit von Wissen eher utopisch.

Wissensmanagement kann kein Selbstzweck sein, sondern muss im Rahmen betriebswirtschaftlicher Kategorien seine Legitimation finden.

Die bisherigen praktischen Erfahrungen zeigen, dass real existierendes Wissensmanagement immer nur auf die Optimierung von Teilaspekten angewandt wird.

Ein typisches Beispiel ist das Customer Relationship Management mit dem Ziel, möglichst viel Wissen über die Kunden und ihre Bedürfnisse aufzubauen.

Es wäre alles andere als überraschend, wenn der Begriff Wissensmanagement von heute auf morgen in der Mottenkiste für ausgemusterte Modeerscheinungen verschwinden würde.

Es könnte aber auch sein, dass sich Wissensmanagement als ein dauerhafter Service etabliert, der innerhalb eines Unternehmens geeignete Verfahren und Tools bereitstellt, damit bestimmte Teile des gesamten Wissens bei konkretem Bedarf systematischer genutzt werden können.

Diesen und andere Fachberichte finden Sie als PDF-Datei unter www.koblanck.de in der Rubrik [ideeThek](#)

Impressum:

EUREKA impulse 5/2002 ISSN 1618-4653
EUREKA e.V. · Hartmannweg 12
D-73431 Aalen · www.eureka-akademie.de

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt

© Mai 2002 EUREKA e.V.