

LV Informationsmanagement (3/4)

Einführung in das Wissensmanagement



Dr. rer. pol. Carsten Brockmann | Lehrbeauftragter | Lecturer | cbrockmann@gmail.com

Agenda

Motivation

Begriffserklärung

Wissensmanagement

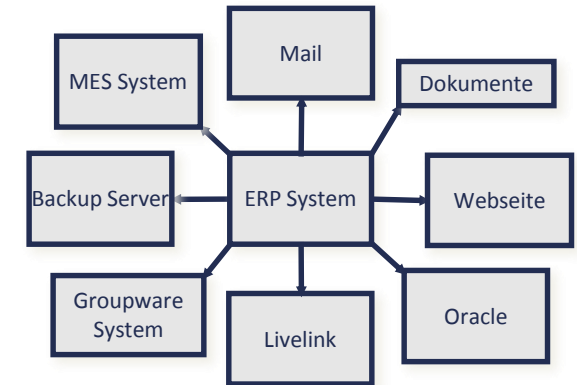
Motivation für das Managen von Wissen

Wissen als wichtiger Wettbewerbsfaktor

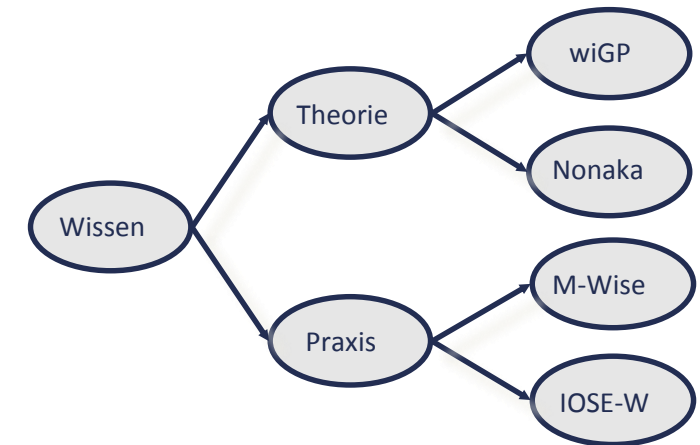
- Intensivierung des Wettbewerbs
- Kürzere Innovationszyklen
- Steigender Anteil der Wissensarbeit
- Wissen als Produkt
- Zunehmende Dezentralisierung der Unternehmen

Lösungswege durch bestehende Technologien

Vernetzung der Informationen



Strukturierung der Informationen



Barrieren im Umgang mit Wissen

Wir bilden unsere Mitarbeiter gründlich aus, aber lassen sie ihr Wissen nicht anwenden.

Wir lernen am meisten in Projekten, aber geben die gemachte Erfahrung nicht weiter.

Wir haben für jede Frage einen Experten, aber die wenigsten wissen, wie man ihn findet.

Wir fordern jeden zur Wissensteilung auf, aber behalten Geheimnisse für uns.

Wir kooperieren, um von anderen zu lernen, aber kennen unsere Lernziele nicht.

Wir engagieren nur die hellsten Köpfe, aber verlieren sie nach drei Jahren an die Konkurrenz.

Wir wissen alles über unsere Konkurrenten, aber nur wenig über uns selbst.

Agenda

Motivation

Begriffserklärung

Wissensmanagement

Daten, Information und Wissen



Daten - Menge von Zeichen

- Elementare Fakten, Aussagen und Sachverhalte
- Leicht zu strukturieren, zu erfassen und zu übertragen



Information - Muster mit Bedeutung

- Erfordert Analyse und Konsens bzgl. Semantik und Interpretation



Wissen - anwendbare Information

- Schwierig zu strukturieren, maschinell zu erfassen und zu verarbeiten sowie zu übertragen

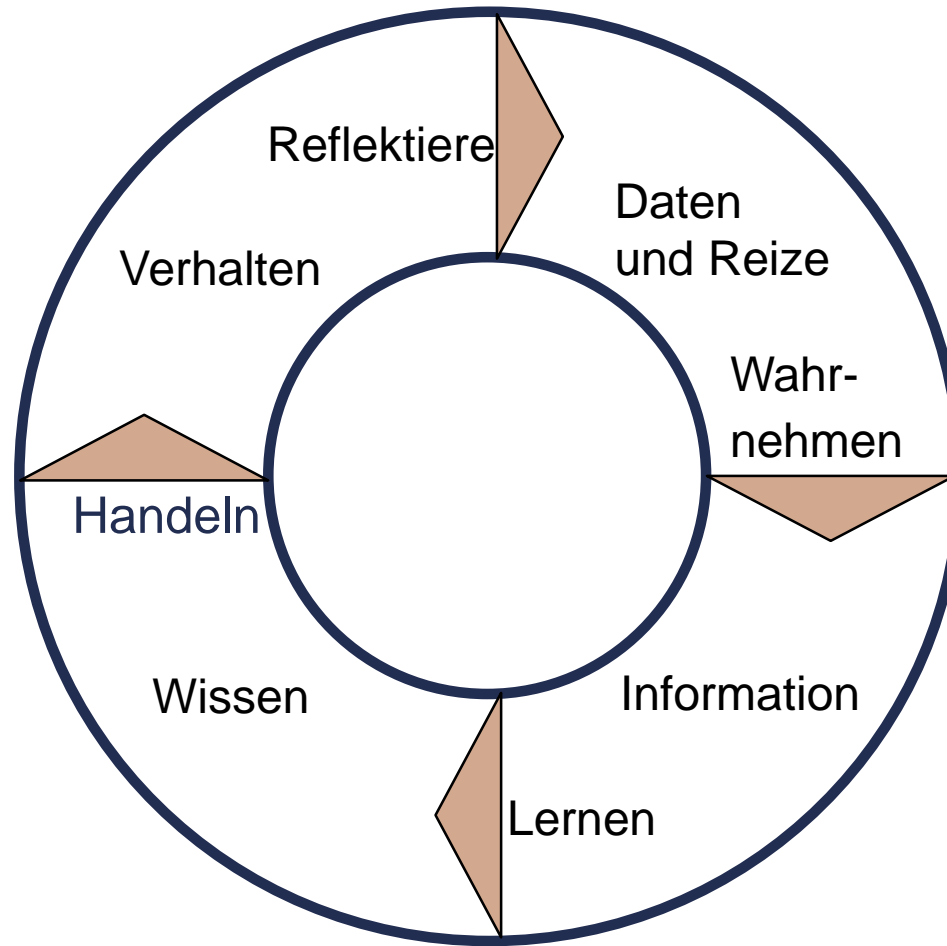
➤ Im Gegensatz zu Wissen lassen sich Daten und Informationen maschinell verarbeiten.

Wissenspyramide aus der Sicht der Semiotik



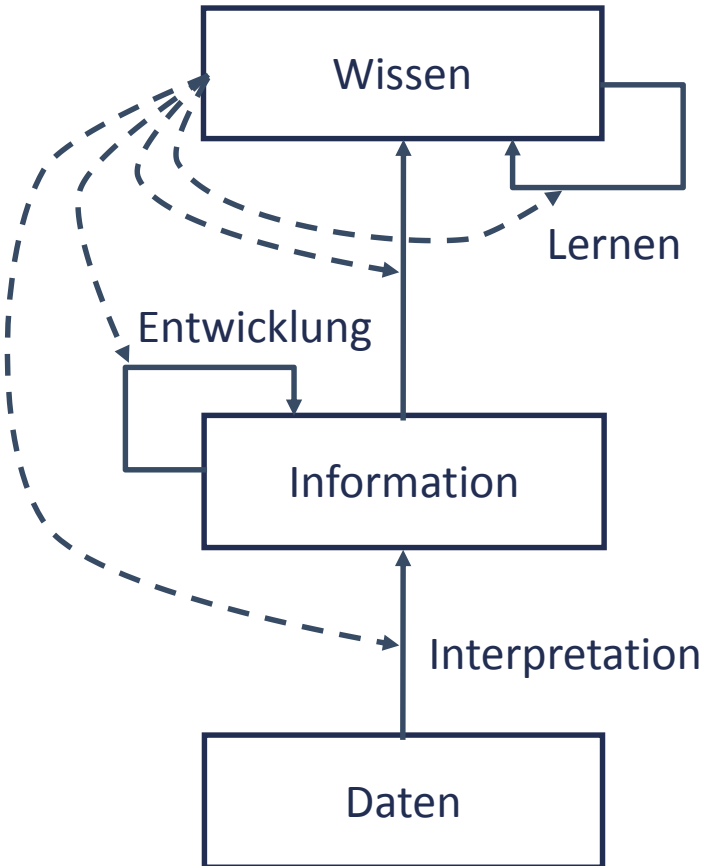
- Wissen befähigt zum Handeln.

Abgrenzung zwischen Daten, Information und Wissen



- Das Kreismodell verdeutlicht die Kontinuität des Wissenserwerbs.

Unterscheidung Daten, Information und Wissen



- Interpretierte Symbolstrukturen
- Interpretierte Symbole und Symbolstrukturen
- Wahrgenommene, uninterpretierte Symbole

➤ **Zur Ausführung des Interpretationsprozesses wird das Wissen des Interpretierenden eingesetzt.**

Abgrenzung zwischen Information und Wissen

Information	Wissen
Partiell und fragmantiert	Enthält Verknüpfungen zwischen Informationen, Interpretation und Kausalität
Befähigt nicht zu Entscheidungen oder Handlungen	Befähigt zu Entscheidungen und Handlungen
"Straight Forward" und unzweideutig	Enthält Vieldeutigkeiten und Unsicherheiten
Führt nicht zu neuen Fragestellungen	Auslöser für neue Fragestellungen
Ausschließlich beschreibend	Enthält normative und emotionale Elemente
Kann von Menschen und Computern erzeugt werden	Kann ausschließlich von Menschen erzeugt werden
Meistens statisch	Meistens dynamisch
Kann einfach verknüpft werden	Kann nur in einem Grundgerüst verwendet werden
Kann jederzeit und von jedem verwendet werden	Hat häufig einen Zeit- und Zielbezug
Generierung und Aktualisierung ist kostenaufwendig	Generierung und Aktualisierung ist kostenaufwendiger

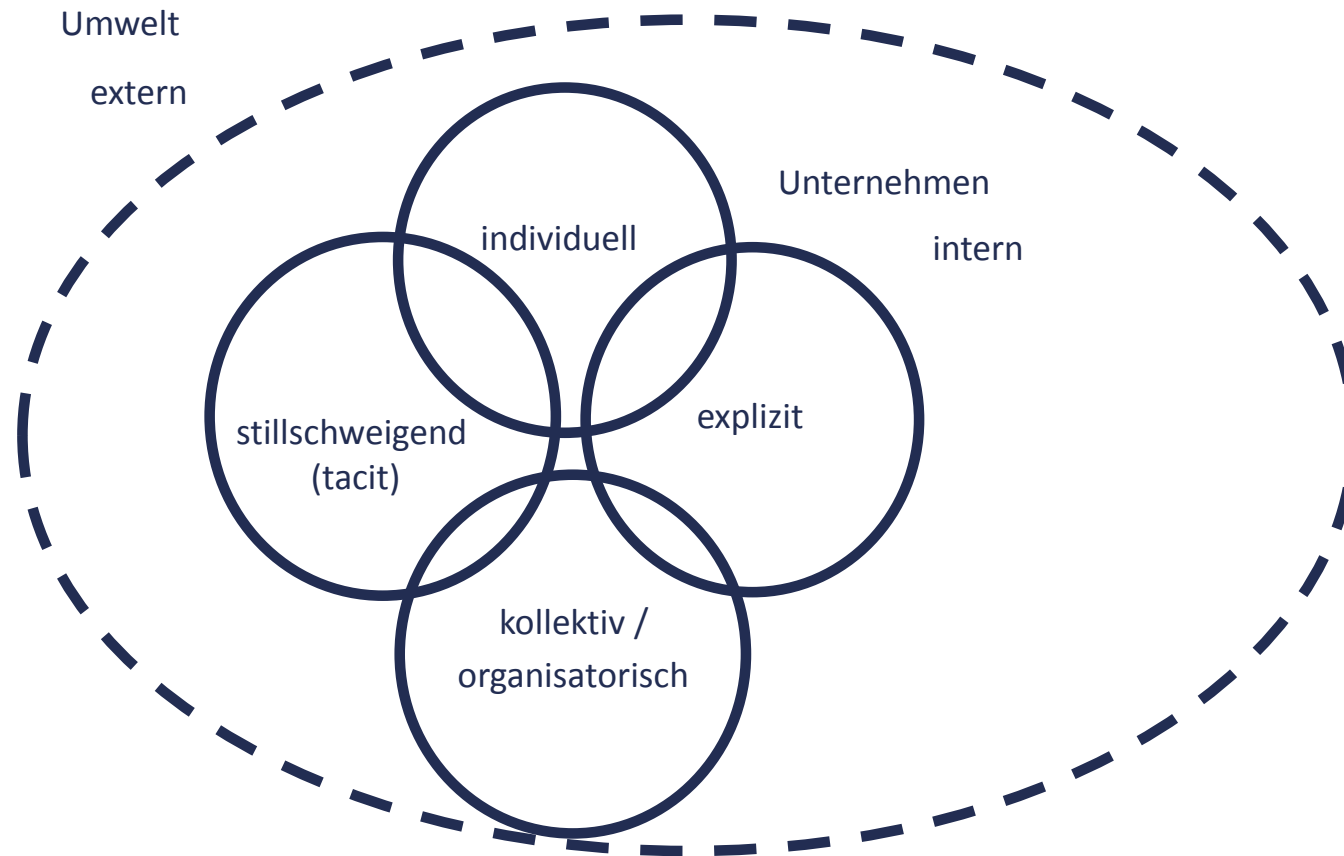
Explizites und stillschweigendes Wissen

Explizites Wissen	Stillschweigendes Wissen
<ul style="list-style-type: none">■ Personenunabhängige Existenz■ Leicht externalisierbar■ Problemlose Weitergabe■ Formal artikulierbar	<ul style="list-style-type: none">■ Personenabhängige Existenz■ Schwer externalisierbar, nur mit inhaltlichen Verlusten möglich■ Zuordnung zu einzelnen Personen innerhalb des Unternehmens■ Nicht ohne weiteres sprachlich artikulierbar■ Baut auf Erfahrungen auf■ Betrifft persönliche Überzeugungen■ Kontextspezifisch



Es ist ganz einfach: Die Gestalt ist im Stein schon vorhanden. Es muss nur entfernt werden, was zu viel ist.

Wissensarten

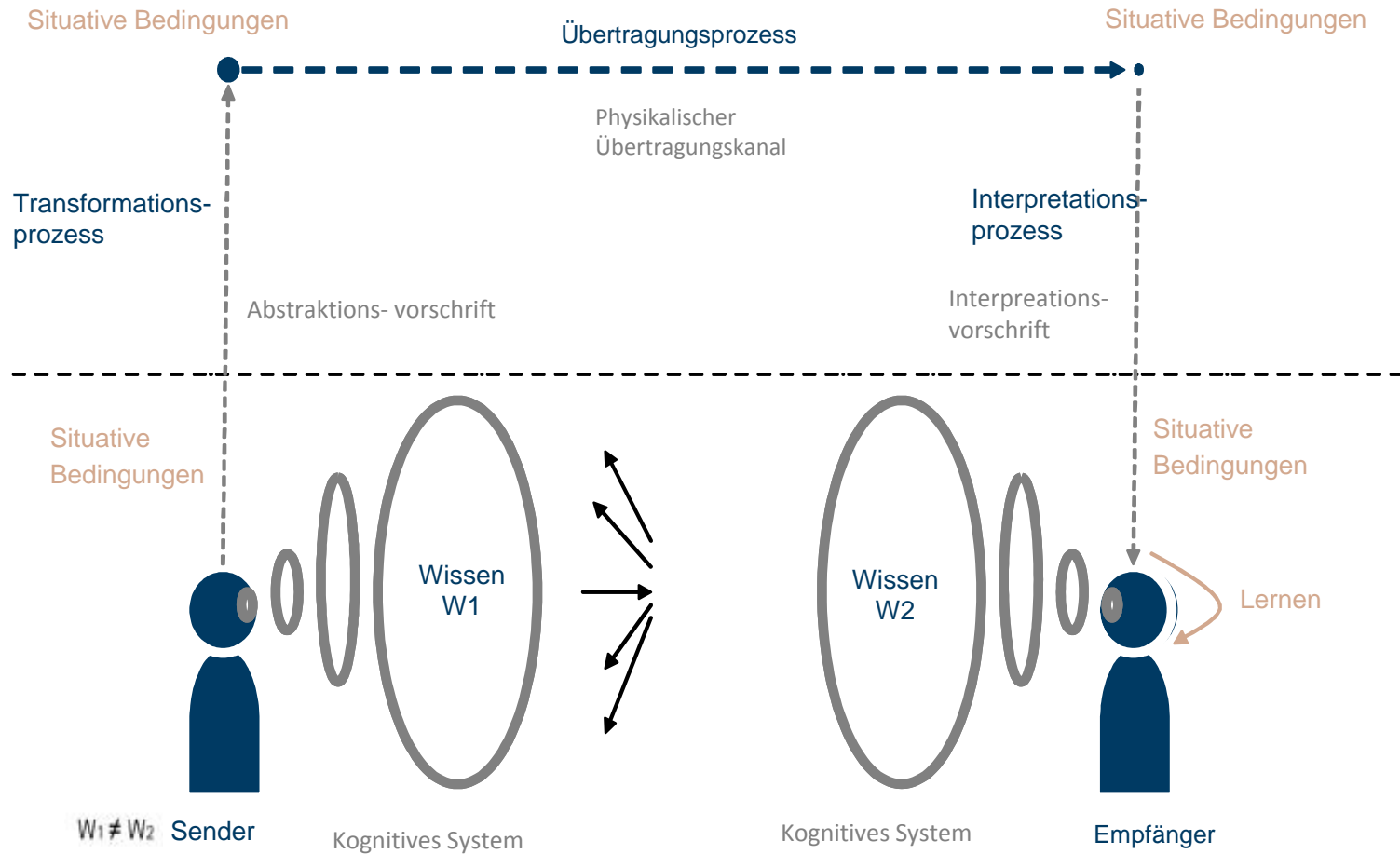


- **Unterschiedliche Wissensarten benötigen unterschiedlichen Umgang bzw. Förderung.**

Matrix der Wissensarten

Wissen	Individuell	Kollektiv
Stillschweigend	<ul style="list-style-type: none">■ Individuelles Wertesystem■ Innere Einstellung■ Prozedurales Wissen■ Persönliches Erfahrungswissen	<ul style="list-style-type: none">■ Organisatorische Verhaltensregeln■ Unternehmenskultur■ Unternehmerische Erfahrungen
Explizit	<ul style="list-style-type: none">■ Dokumentierbares Fachwissen■ Deklaratives Wissen■ Kodifizierbare Erfahrungen■ Statistisches Wissen	<ul style="list-style-type: none">■ Richtlinien■ Prinzipien■ Prozessdefinitionen■ Verfahren■ Methoden

Schematischer Prozess der Wissensübertragung



Agenda

Motivation

Begriffserklärung

Wissensmanagement

Ziele des Wissensmanagements



Übergeordnete Ziele

- Erlangung und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen
- Steigerung der Qualität der Leistungen
- Steigerung der Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisation



Mögliche Einsatzziele

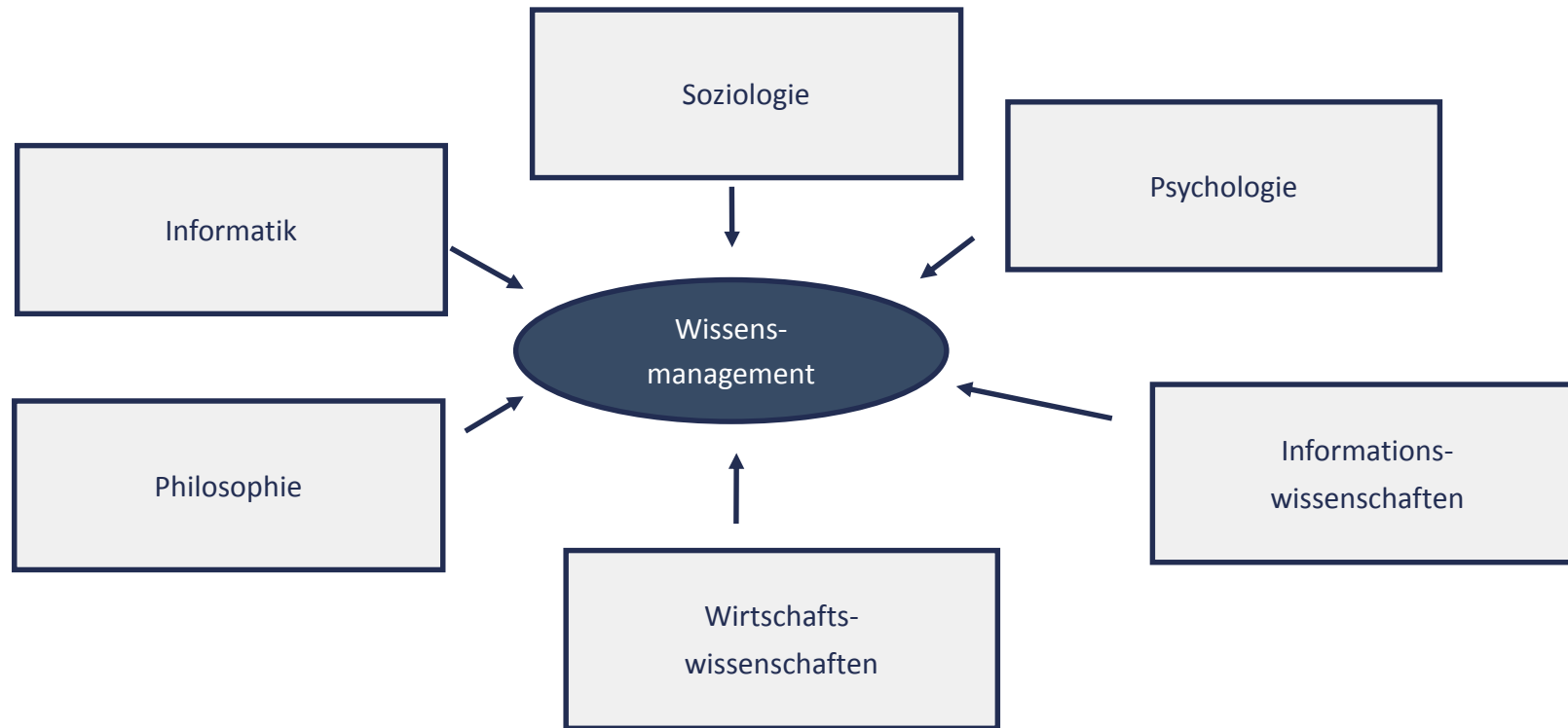
- Verbesserung der Kundenbeziehung und des –nutzens
- Verbesserte Effizienz bei F&E-Projekten
- Erfolgreiches Reengineering von Unternehmensprozessen

➤ Bei der Umsetzung von Wissensmanagementmaßnahmen ist die Definition konkreter organisationsspezifischer Ziele erforderlich.

Wurzeln des Wissensmanagements

Disziplinen

- Unterschiedliche BlickwinkelErfahrungsobjekteErkenntniszieleMethoden



Entwicklung des Wissensmanagements

Erste Generation

- Sammeln von Informationen in MIS
- Wissen als kontextfreie, explizierbare, generalisierbare Information

Zweite Generation

- SECI-Modell
- Sozialer Entstehungs- und Verwendungszusammenhang von Wissen

Dritte Generation

- Prozessorientierte Ansätze (KMDL)
- Community-orientierte Ansätze (soziale Netzwerke)

Definition Wissensmanagement

Übergeordnete Ziele

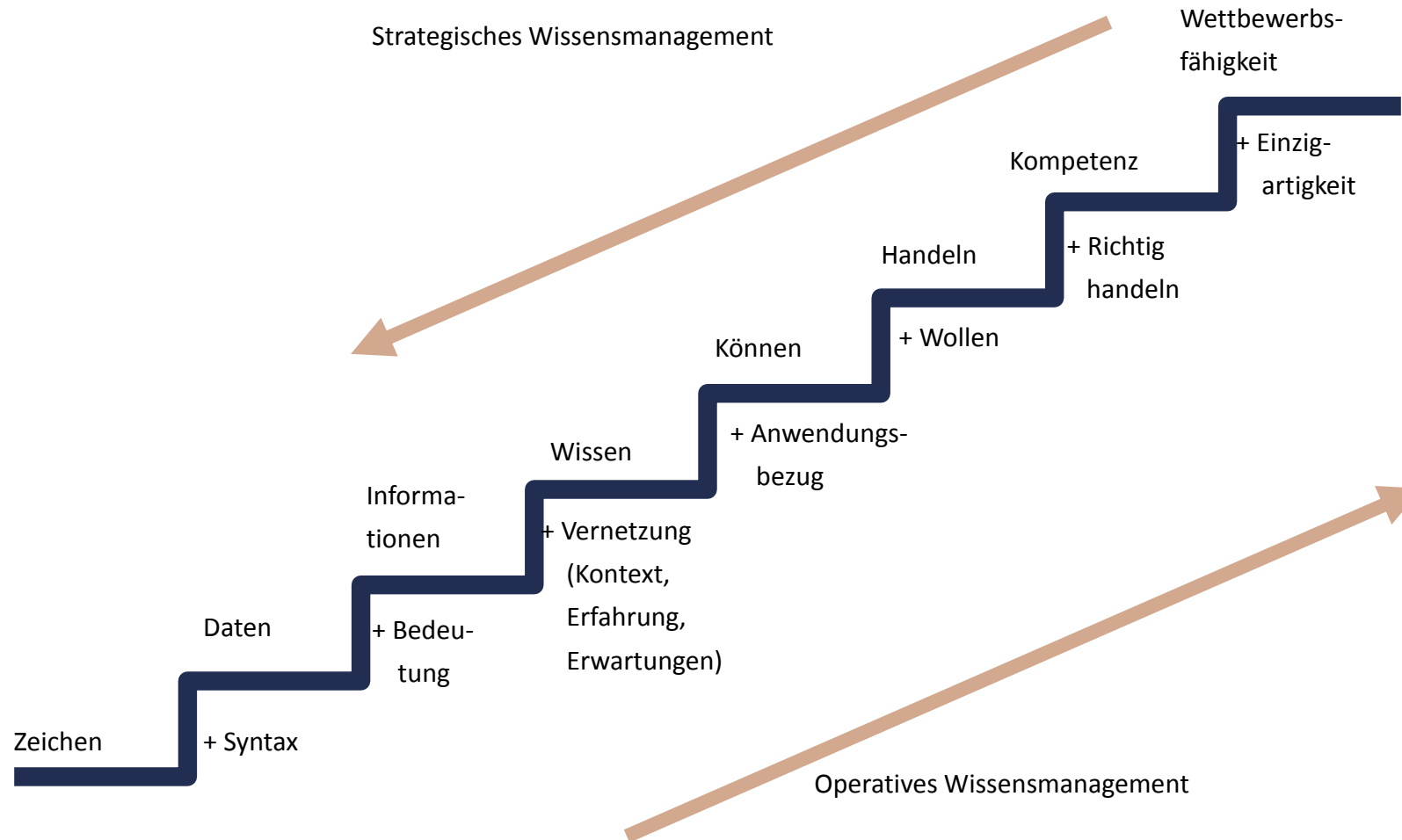
- "Wissensmanagement ist der explizite und implizite Rahmen für einen dynamischen humanorientierten Prozess der Erklärung über Vorstellungen der Wahrheit." (Nonaka/Takeuchi 1995)

DAVENPORT betont WM-Prozesse

- „Wissensmanagement ist eine formale, strukturierte Vorgehensweise zur Verbesserung der Generierung, Verteilung und Nutzen von Wissen in einer Organisation...." [Davenport/Prusak 1998]

➤ **Es besteht keine einheitliche Definition des Begriffs Wissensmanagement.**

Die Wissenstreppe von North



- Dieser Ansatz wird kritisch gesehen, weil Können und Kompetenzen im Wissen enthalten sind.

Betriebliches Wissensmanagement

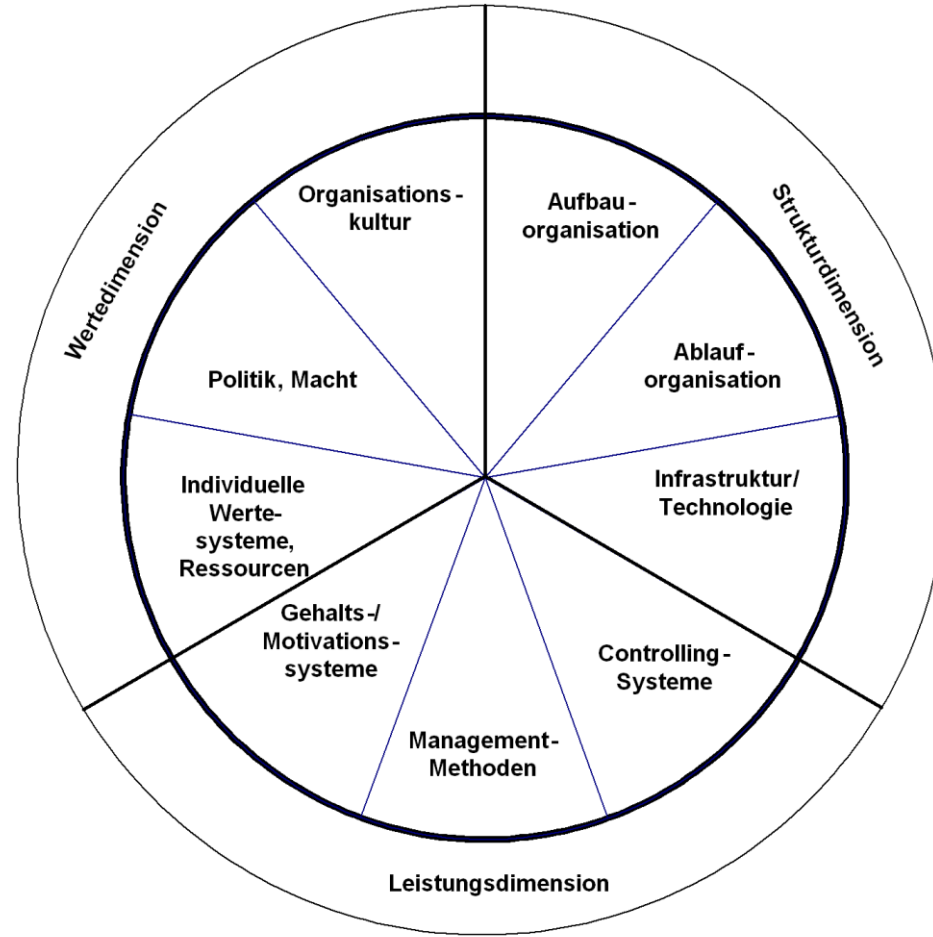
Definition (Gronau 2009)

- Wissensmanagement kann charakterisiert werden durch die Anregung zu einer nachhaltigen und effizienten Umwandlung von Wissen mit Konzentration auf die Unternehmens- und Prozessziele und durch die Verbreitung von Information über den Zugang zu Wissen.

Unterschiedliche Strategien im Wissensmanagement (Hansen et al. 1994)

- Kodifizierung (Betonung des expliziten Wissens)
- Personalisierung (Betonung des stillschweigenden Wissens)

Einflussgrößen des wissensbasierten Unternehmens



- Die Umsetzung eines umfassenden Wissensmanagements berücksichtigt die Gestaltung mehrerer Dimensionen.

Fragestellungen

1. Wie lassen sich die Begriffe Wissen, Daten und Information gegeneinander abgrenzen?
2. Welche Wissensarten können differenziert werden?
3. Welche Konversionsmöglichkeiten existieren zwischen stillschweigendem und explizitem Wissen?
4. Welche Bewertungsmethoden existieren auf welchen Ebenen?
5. Welche sind die Einflussgrößen des wissensbasierten Unternehmens?

References

- Aamodt, A., Nygård, M.: Different roles and mutual dependencies of data, information, and knowledge – An AI perspective on their integration. In “Data and Knowledge Engineering”, Bd.16, Nr.3, 1995.
- Alwert, K: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Stuttgart: Fraunhofer IRB-Verlag 2006.
- Argyris, C.; Schön, D.A.: Organizational Learning II, Addison-Wesley 1996. Bahrs, J., Schmid, S., Müller, C., Fröming, J.: Wissensmanagement in der Praxis. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. GITO, Berlin 2007.
- Borghoff, U., Schlichter, J.: Rechnergestützte Gruppenarbeit. Eine Einführung in Verteilte Anwendungen. 2. Auflage, Berlin Heidelberg New York 1998.
- Davenport, T., Prusak, L.: Working Knowledge. How Organizations manage what they know. Boston 2000. (In Deutsch: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß MI, 1999). DiBella, A.J., Nevis, E.C.: How Organizations Learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability, San Francisco 1997.
- Frank, U., Schauer, H.: Potentiale und Herausforderungen des Wissensmanagements aus der Sicht der Wirtschaftsinformatik. In: Schreyögg, G. (Hg.): Wissen in Unternehmen: Konzepte - Maßnahmen - Methoden. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2001, S. 163-182.
- Gronau, N.: Wandlungsfähige Informationssystemarchitekturen. 2. Auflage, Berlin 2006.
- Gronau, N.: Potsdamer Wissensmanagementmodell. Arbeitsbericht, Potsdam, 2007.
- Gronau, N. (Hrsg.): Wissen prozessorientiert managen: Methode und Werkzeuge für die Nutzung des Wettbewerbsfaktors Wissen. Oldenbourg (München), 2009.
- Guldenberg, S.: Lernbarrieren und die Verhinderung des Verlernens in Organisationen. In: Wieselhuber, N., Nagel, A.: Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. Wiesbaden 1997, S. 227-235.
- Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T.: What's your strategy for managing knowledge? In: Harvard Business Review on Organizational Learning. Harvard: Harvard Business School Press 1994, S. 61–86.
- Kim, D.: Creating Learning Organizations: Understanding the Link. Massachusetts Institute of Technology, Center for Organizational Learning, Working Paper No. 7.006, Cambridge, MA 1993.
- Kornwachs, K. (2005) Knowledge + Skills + x. Keynote WM2005 Kaiserslautern. Krallmann, H.; Frank, H.; Gronau, N.: Systemanalyse im Unternehmen. 4. Auflage, Oldenbourg Verlag, München Wien 2002.
- Lehner, F.: Organisational Memory. Hanser, München Wien 2000.
- Lehner, F.; Scholz, M.; Wildner, S.: Wissensmanagement Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. Hanser 2009.