Folie 1

Boston Box; bekannt aus erster Stunde.

Hilft die Felder zu erkennen an denen in der Organisation Wissen vorhanden ist, oder wo es fehlt. Dieses Beispiel von Stephen Drew zeigt auch gleich einige Methoden mit auf welche verwendet werden können um das Wissen dieser Wissensfelder zu Aquirieren oder Aufzubauen. Darauf gehen wir aber später näher ein.

Dieses Bewusst werden ist der erste Schritt, um zu erkennen. Welches wissen wird benötigt, was ist schon vorhanden. So verwenden wir den Begriff Wissenserhebung.

Folie 2

Aber was ist Wissenserhebung nochmal genau?

Dieses Zitat zu einer der Methoden beschreibt eigentlich die Aufgaben sehr gut.

„Die Identifikation des Wissens dient der Schaffung von Transparenz über die Wissensbasis, also die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Wissensquellen, Wissensfelder und die eigenen Kompetenzen und bildet damit die Basis für die Wissensrepräsentation.“

Was sagt uns das jetzt genau? Also um eine Strategie für Wissensmanagement überhaupt aufstellen zu können müssen wir ersteinmal erkennen, was für Wissen vorhanden ist. Was die Organisation besonders gut kann, also wo Fachgebiete und vielleicht auch Experten liegen. Aber auch wo es vielleicht Schwachstellen gibt.

Folie 3

Was sind Vor und Nachteile von Wissenserhebun?

Also auf der einen Seite

Generierung neuen Wissens: Bestehende Fähigkeiten und Ressourcen lassen sich effizienter koordinieren, kombinieren

Strategische Relevanz: werden Fähigkeiten, Wissen zu beschaffen, zu integrieren, zu bewahren, zu teilen und anzuwenden zur grundlegen den Voraussetzung, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Einzigartigkeit (Imitierbarkeit): Durch Beziehung auf spezifische Kontexte und Lernen aus Erfahrung ist strategisches Wissen nur schwer zu imitieren bzw. gewissermaßen einzigartig. Zudem handelt es sich dabei um implizites Wissen, welches in organisationalen Routinen gespeichert ist.

Auf der anderen Seite hat das auch einige Nachteile  
Zeit und ressourcenintensiv  
Eingesetzte Instrumente schnell sehr komplex und unübersichtlich  
Ohne Prüfung von Qualität und Aktualität schnell nutzlos  
Widerstand von Mitarbeitern mit Wissensmonopolen  
Angst vor Arbeitsverlust durch Wissensspeicherung  
Wissen muss durchgängig als sinnvoll angesehen werden

Folie 4

Kommen wir jetzt zu den eigentlichen Methoden, um das Wissen zu erheben.

findet sich kaum eine kompakte Zusammenstellung der Methoden für die systematische Erhebung des relevanten und wettbewerbskritischen Wissens. Die Bezeichnung „Wissenserhebung“ findet sich ursprünglich in Verbindung mit dem technischen Ansatz des Knowledge Engineerings, wo es ein Bestandteil von „Knowledge Acquisition“ bzw. „Knowledge Elicitation“ ist. War allerdings die Bezeichnung „Wissensakquisition“ im Knowledge Engineering noch eng mit der Erfassung des Wissens verbunden, so kommt dem deutschen Äquivalent „Wissensakquisition“ eher die Bedeutung der Wissensbeschaffung zu.

Als erste Kategorie haben wir Wissensaudits und Wissensanalysen

Ein **Wissensaudit** ist ein Prozess im Wissensmanagement, mit dem das vorhandene Wissen, Wissenslücken, Wissensflüsse und -barrieren in einer Organisation erfasst, analysiert und bewertet werden – mit dem Ziel, den Umgang mit Wissen gezielt zu verbessern, wie kann man WM verbessern.

Wissensanalysen sind sehr ähnlich wobei hier der Fokus eher auf dem Wissen an sich liegt, also nicht was für Wissen ist vorhanden ist, sondern, was ist das und wie ist es aufgebaut.

Die nächste Kategorie sind Methoden zum strategischen WM

Dazu gehören z.B. Skill Mapping ist eine Methode zur **systematischen Erfassung und Darstellung von Kompetenzen** (Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen) von Mitarbeitenden oder Teams.

Die Skill-Cluster-Analyse geht einen Schritt weiter: Sie **bündelt ähnliche Kompetenzen zu Clustern**, um **Strukturen und Zusammenhänge im Kompetenzprofil** einer Organisation zu erkennen. (Beispiel „Projektkompetenzen“ (Agiles Arbeiten, Planung, Kommunikation) und dann schauen wo es fehlt)

Eine **SWOT-Analyse** betrachtet typischerweise: **S**trengths (Stärken)**W**eaknesses (Schwächen) **O**pportunities (Chancen)**T**hreats (Risiken)

Methoden der Wissenserhebung in Verbindung mit dem Kompetenz bzw. SkillManagement

im Rahmen der Personalentwicklung. Hierbei handelt es sich allerdings primär um Methoden zur Einschätzung und Bewertung der individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter.

Methoden der Wissenserhebung in Verbindung mit der Erstellung von Wissenskarten z.b Wissensprofile

Erhebung von Wissen in bzw. aus Geschäftsprozessen. Z.b. Unternehmenskompetenzanalyse, Material-Knowledge-Audit

Folie 5

Schauen wir uns nochmal die Boston Box zum Thema Knowns an.

Wir sehen, dass sich bei den Was wir nicht wissen viel mit Wissenskarten und audits gearbeitet wird, aber auch mit Workshops und trainings

Bei den oberen also was wir wissen geht es schon eher in Marktanalyse oder auch in Personalevaluationen oder Clusteranalysen

Folie 6

Gehen wir näher auf auf Wissensaudits ein. Es gibt einige verschiedene Arten von Wissensaudits, doch die Methode von Perez Soltero: Fokussierung auf das für die Organisation erfolgskritische Wissen; Wissensbestände einer Organisation in Verbindung mit den Kernprozessen

Erfassung von Informationen über die Unternehmensstrategie und Identifikation der Geschäftsprozesse

Treffen mit Führungskräften; Prozessdokumentationen zu beschaffen bzw. zu überprüfen; Fragebogen zur Ermittlung der Einstellung der Organisationsmitglieder bzgl. Wissenserwerb und Wissensteilung eingesetzt, Interviews und die Erschließung weiterer Informationsquellen

Identifikation der Kernprozesse und Aufstellen von Messkriterien

Kernprozesse der Organisation zu identifizieren, in denen nützliches Wissen vermutet wird (Fragebogen); Unterlagen, die den Einfluss eines Prozesses auf die Unternehmensmission und Kundenzufrie denheit beurteilen lassen. (Verkaufszahlen, Kundeninformationen)

Priorisierung und Auswahl der Kernprozesse

Ermittlung von Schlüsselpersonen

Durch z.b Interviews.

Treffen der Schlüsselpersonen

Erfassung der Wissensbestände

Fragebögen und Tiefeninterviews ( zielen auf implizites unterbewusstes Wissen ab)

Analyse des Wissensflusses

Fragen ergänzt, wie explizites und implizites Wissen inner halb des Prozesses ausgetauscht wird

Knowledge Mapping

Ergebnisse aus Phase 6/7 wird mithilfe von Wissenskarten gespeichert. welche Wissensquellen über welches Wissen verfügen, wo sie sich befinden, wie der Grad ihrer Verfügbarkeit ist und mit welchen anderen Wissensquellen sie interagieren.

Knowledge Audit Reporting

Planung langfristiger WM-Strategie

Kontinuierliche Durchführung weiterer Wissensaudits

Da sonst nicht aktuell

Folie 7

Kommen wir zum Wissensprofil

Hier sehen wir schon eine Vorlage, wie so ein Wissensprofil aussehen könnte. Das Ziel ist es Wissenslücken zu erkennen.

Dafür werden vorhandenes Wissen und für die Lösung von Problemen benötigtes Wissen verglichen.

Schüppel legt den Fokus dabei nur auf die Kernkompetenzen den Fokus. Diese müssen aber auch erstmal erhoben werden, um ein solches Wissensprofil zu erstellen.

Dafür kann man sich die Wertschöpfungskette, die Firmenstruktur oder Ablaufpläne näher anschauen.

Danach werden die konkreten Wissensfelder daraus ermittelt.

Folie 8

Beim Material-Knowledge-audit werden auch nur die Geschäftsprozesse betrachtet, die zum Geschäftserfolg beitragen.

Die Wissensbedarfsanalyse ist ähnlich dem Wissensprofil, also es wird nach dem schon vorhandenen Wissen geschaut und dem Wissen welches in Zukunft gebraucht wird.

Dazu wird zunächst in Übergeordneten Organen wie der Organisation und Teams Funktionen, Schlüsselprodukte und Kernkompetenzen auf ihren Wissensbezug untersucht

Der Wissensbestand wird durch bestehende Wissensartefakte und personenbezogenes Wissen analysiert. Explizite Wissensquellen können auf Zweck, Relevanz und Qualität bewertet werden.

Bei der Wissensflussanalyse wird untersucht wie Wissen innerhalb einer Organisation entsteht, ausgetauscht, genutzt und gespeichert wird

Das Ergebnis wird dann anschließend mit Wissenskarten festgehalten.

Über Wissenskarten als einzelne Methode wird euch Selim noch etwas erzählen.

Folie 9

Als letztes Beispiel für eine Methode zur Wissenserhebung stelle ich die Unternehmenskompetenzanalyse vor.

Was genau ist Kompetenz? Kompetenz wird in diesem Fall als Übereinstimmung von Wissen und Aktivität bezeichnet, anders als bei der Wissenstreppe nach Nord, bei der richtiges Handeln noch mit einfließt.

Kernkompetenzen sind unverwechselbare Eigenschaften eines Unternehmens und sind im optimalfall einzigartig.

Der erste Schritt ist auch hier das analysieren vorhandener Daten (bsp Personalakten) zu den Kompetenzen.

Der nächste und größte Schritt ist die Analyse der Produkte und Märkte. Dabei helfen Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten Befragungen. Ein weiteres Tool hierfür können auch Gruppendiskussionen sein.

Daraus werden Methoden und Fachkompetenzfelder erschlossen.

Diese werden dann weiter analysiert mit z.B. Skillmapping oder einer Skill-Cluster analyse.

Diese werden dann in der Kompetenzportfolioanalyse zusammengefasst um Kompetenzen und Handlungsfelder zu erhalten.

Knowledge Acquisition ranges from video/audio recording a person at work, having a person "self-elicit" by documenting his/her expertise, identifying illustrative cases that fairly represent the range and quality of the decisions or knowledge work, conducting elicitation interviews and observation by knowledge engineer for later analysis and potential "rational reconstruction," to providing an organized and coherent body of knowledge; to building a knowledge-based system containing part of the expertise. Wiig S86