

Wissensmanagement

„Wissen ist Macht.“

Francis Bacon (1597)
(Philosoph und Wissenschaftstheoretiker)

„Nur geteiltes Wissen ist Macht.“

Utz Claassen (2001)
(Vorstandsvorsitzender Sartorius AG, Göttingen)

Vortragsübersicht

- | | |
|------------------|--|
| Annette Detzkies | 1. Notwendigkeit des Wissensmanagement |
| Maik H. Lais | 2. Ist-Analyse - Ziele |
| Annette Detzkies | 3. Mensch und Motivation |
| Bärbel Kuhn | 4. Technik Organisation |
| Fabian Walter | 5. Wissensbilanz |

Wissensmanagement Grundlagen und Notwendigkeit Annette Siering

vorgetragen von Annette Detzkies

■ Bedeutung von Wissen

- Wissen ist der Grundstoff jedes Handelns; es besteht aus Fähigkeiten und Kenntnissen, verbunden mit Erfahrungen, Gefühlen und Werten.
- Wissen ist ein immaterielles Gut
- Wissen kann vergrößert werden durch
 - Weitergabe
 - Forschung und Entwicklung
 - Üben und Anwender
- Wissen kann aber auch verloren gehen durch
 - Fehlende Anwendung „Verlernen / Vergessen“
 - Fehlende Weitergabe

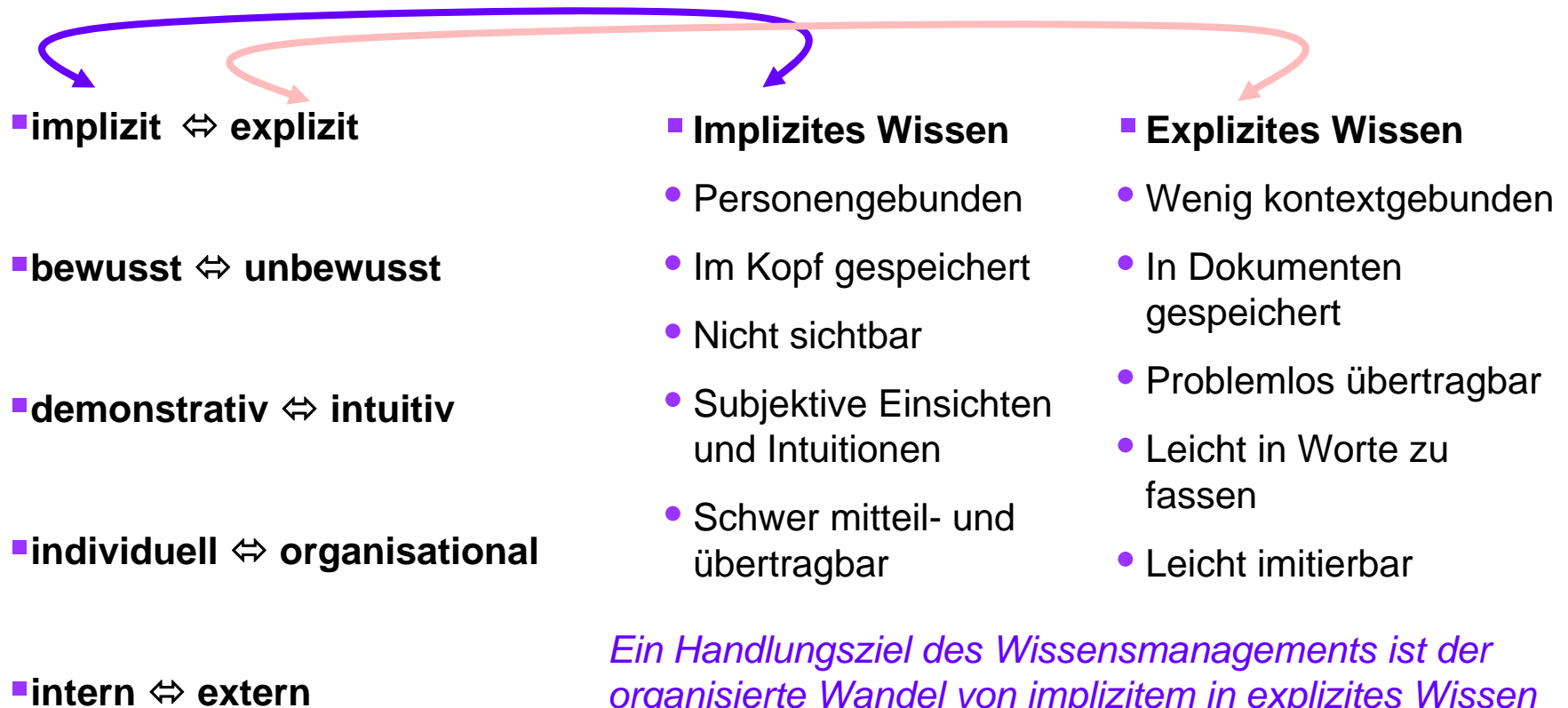
■ Abgrenzung von Wissen- und Informationsmanagement

- Wissensmanagement ist das geschickte Organisieren und der bewusste Umgang mit der Ressource Wissen zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen.
 - Der qualitative Nutzen liegt vorrangig in der realen Zeitersparnis und der daraus folgenden Kostenvorteile

- Informationsmanagement hingegen konzentriert sich auf die strukturierte Speicherung und Verwaltung von Daten und Dokumenten.
 - Das Informationsmanagement kann eine Teilmenge des Wissensmanagement sein.

Wissensarten

- Die Vielschichtigkeit von Wissen spiegeln auch die folgenden gegensätzlichen Begriffspaare wider:



Ein Handlungsziel des Wissensmanagements ist der organisierte Wandel von implizitem in explizites Wissen

■ Gefahrenquellen für das Wissensmanagement

Paradoxien im Umgang mit Wissen

Wir....

- ✓ Bilden unsere Mitarbeiter gründliche aus
- ✓ Lernen in Projekten
- ✓ Haben für jede Frage einen Experten
- ✓ Dokumentieren alles gründlich
- ✓ Engagieren nur die hellsten Köpfe

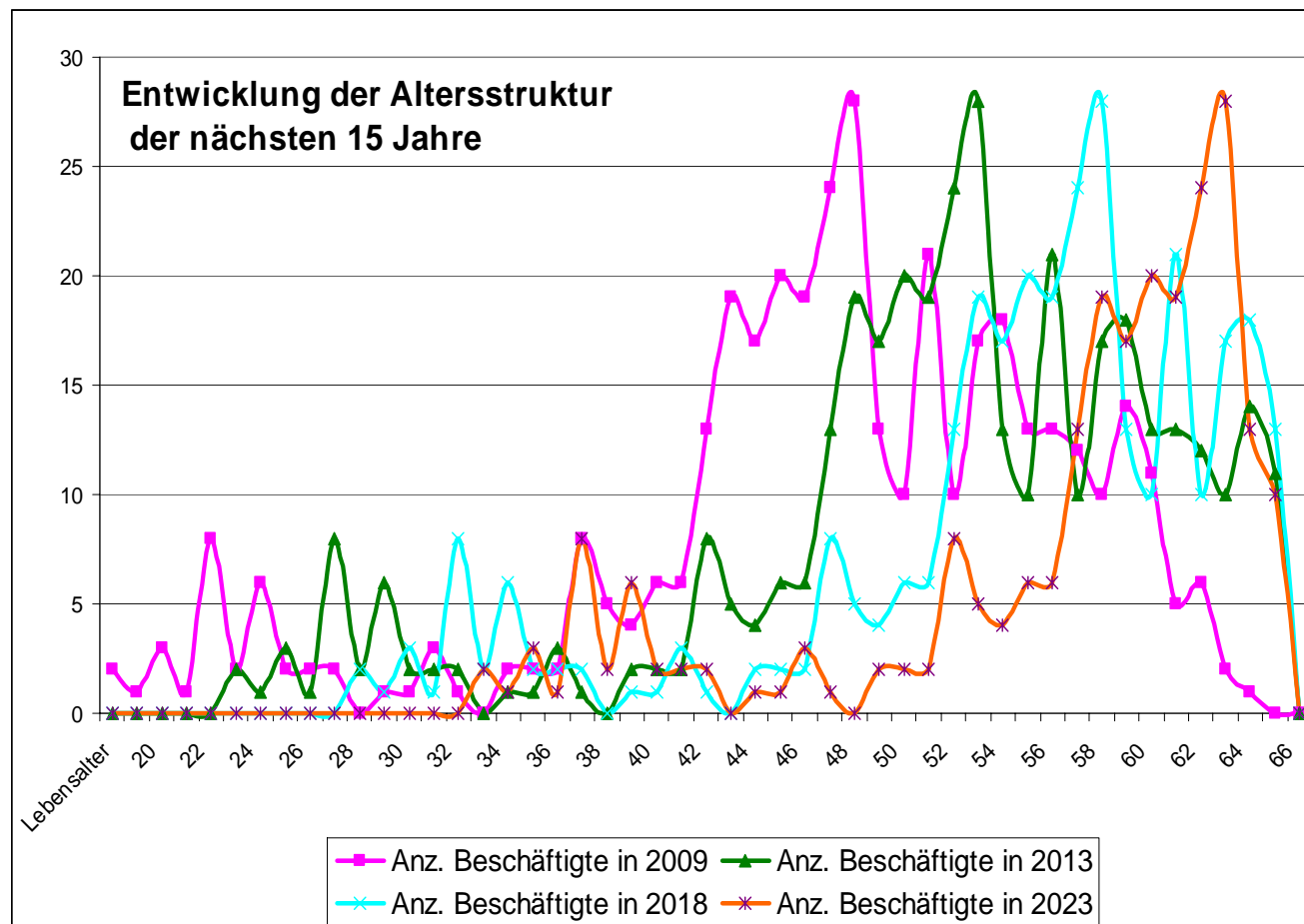


aber....

- ☠ Aber lassen Sie ihr Wissen nicht anwenden
- ☠ Geben die gemachten Erfahrungen nicht weiter
- ☠ Die wenigsten wissen wie man ihn findet
- ☠ Finden es nicht wieder
- ☠ Verlieren Sie nach 3 Jahren an die Konkurrenz

- **Gefahrenquellen und Herausforderungen für den Wissenserhalt**
- Demografischer Wandel
 - Die Alterung der Belegschaft kann das Intellektuelle Kapital gefährden, wenn
 - Implizites Wissen nicht weitergereicht wird
 - Wenn die Motivation der Weitergabe fehlt
 - Wenn die Motivation für die Aufnahme „gebrauchten Wissens“ fehlt
 - Wenn Wissen nicht angewandt wird
 - Wenn der Prozess der Wissensweitergabe nicht frühzeitig organisiert wird.

- **Gefahrenquellen und Herausforderungen für den Wissenserhalt**
- **Demografischer Wandel am Beispiel der STADT UND LAND**



Ideale Belegschaftsstärke
ca. 280 Angestellte

In den nächsten Jahren
ergibt sich folgendes Bild:

2009: 386 Ang. Durchschnitt
48,1 Jahre

2013: 372 Ang. Durchschnitt
50,7 Jahre

2018: 312 Ang. Durchschnitt
52,6 Jahre

2023: 233 Ang. Durchschnitt
57,5 Jahre

- **Gefahrenquellen und Herausforderungen für den Wissenserhalt**
- Demografischer Wandel am Beispiel der STADT UND LAND
 - Problemfelder
 - Mittelfristig besteht noch ein deutlicher Personalüberhang, der aber noch durch suboptimale Strukturen und laufende ERP-Umstellungsprojekte gegenwärtig „beschäftigt“ ist.
 - Die Fluktuation tendiert gegen Null, somit kaum die Chance über Neueinstellungen zu verjüngen.
 - Der Personalbedarf steigt nach 2018 drastisch an, wenn das Angebot an Arbeitnehmern am Arbeitsmarkt deutlich kleiner geworden ist.
 - Die Knappheit wird zu erhöhten Transferkosten führen
 - Das Unternehmensspezifische Wissen muss aber aufrecht erhalten bleiben

- **Gefahrenquellen und Herausforderungen für den Wissenserhalt**
- Globalisierung
 - Der Globalisierungstrend potenziert die Herausforderungen für das Wissensmanagement, da
 - Sprachbarrieren
 - Kulturen und
 - Zeitzonen zu überwinden sind.

■ Wissensmanagementstrategien

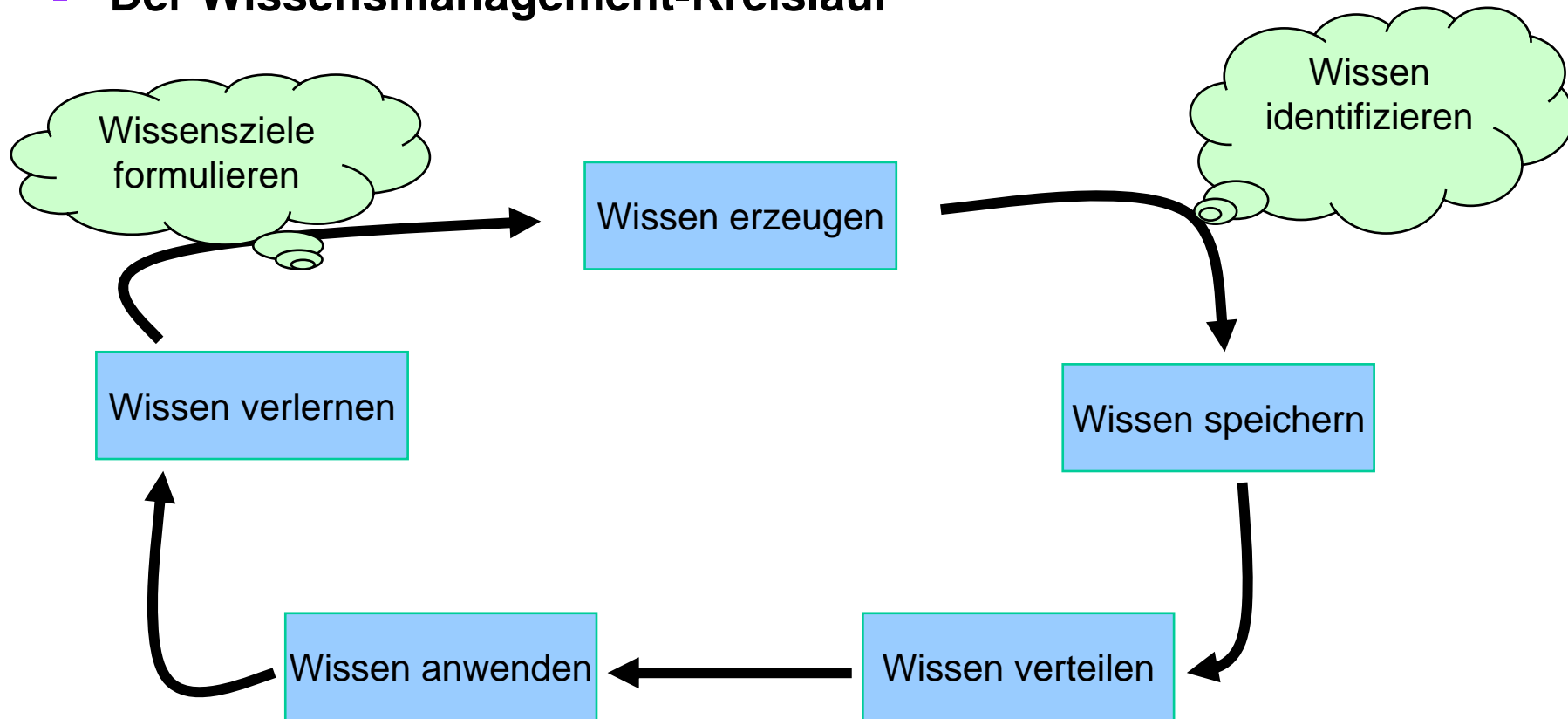
Kodifizierung

- Bei der Kodifizierung geht es vor allem um die Nutzung des vorhandenen Wissens und um das Explizitmachen von Wissen.
 - Der Schwerpunkt liegt somit in der Speicherung von Wissen in Datenbanken.

Personalisierung

- Bei der Personalisierungsstrategie wird überwiegend schwer zu dokumentierendes, implizites Wissen verteilt und neues Wissen generiert.
 - Der Schwerpunkt liegt somit im Organisieren des Wissensaustausch zwischen Personen.

■ Der Wissensmanagement-Kreislauf



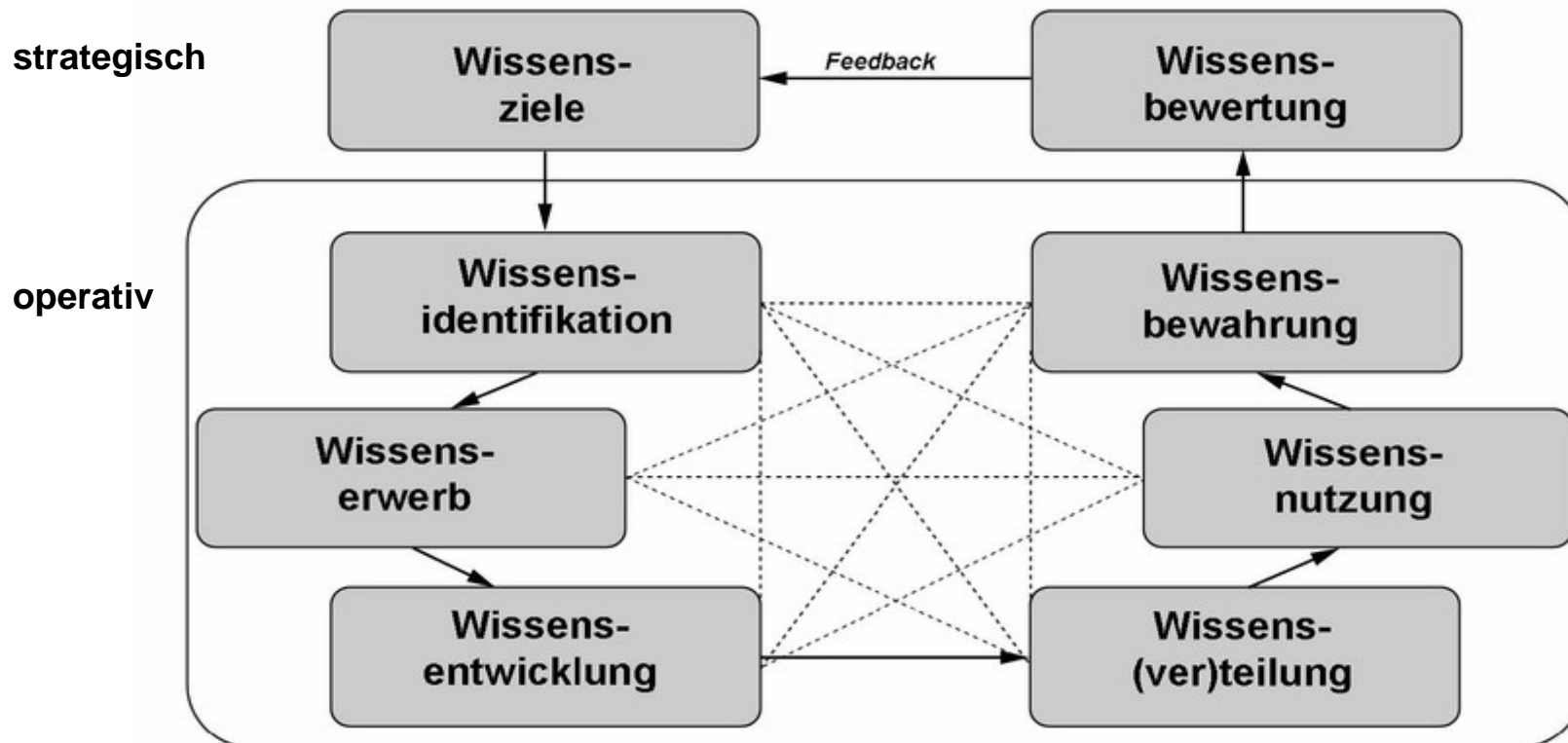
Ein effektiver Wissenskreislauf versteht sich als kontinuierlicher Prozess, der dem Anspruch der stetigen Verbesserung gerecht wird (KVP) und vollständig in die internen Unternehmensabläufe integriert ist.

Ist-Analyse – Ziele

Maik H. Lais

- **Wissenskreislauf im Managementprozess**
 - **Zielsetzung – Umsetzung – Bewertung**

Kernprozesse



Bausteine des Wissensmanagement [Quelle: Probst / Raub / Romhardt]

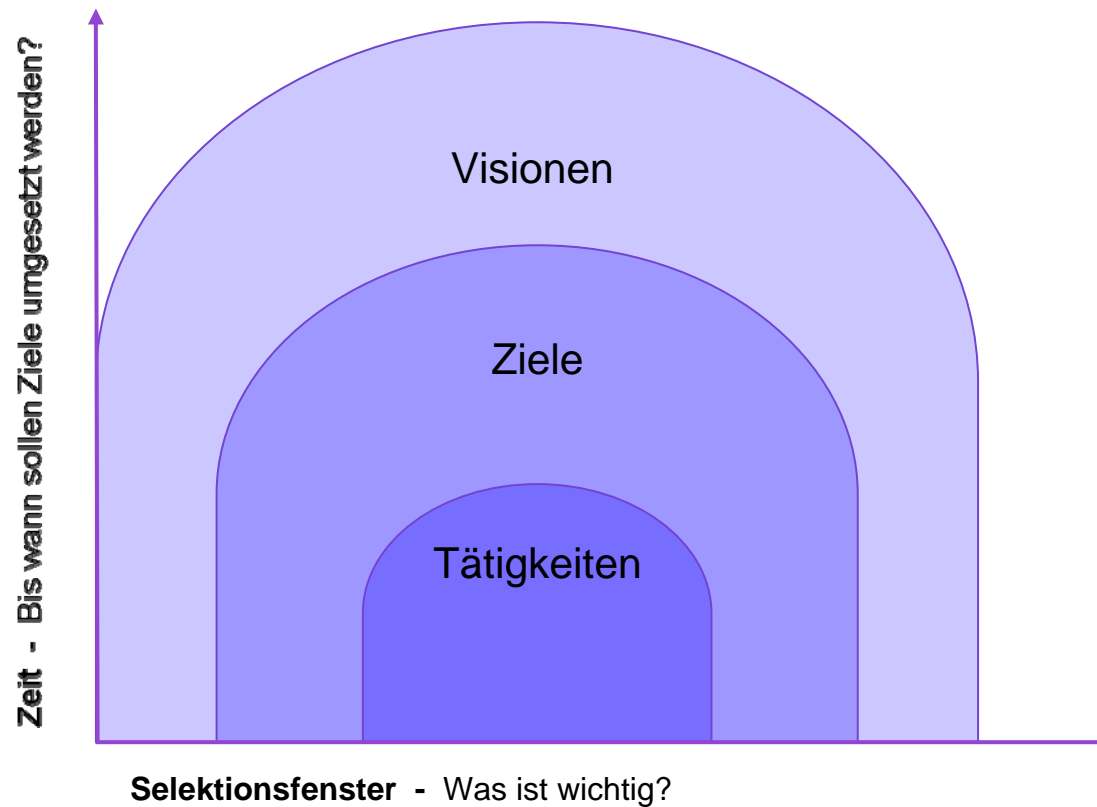
■ Definition von Wissenszielen

- Ausgangspunkt für Wissensmanagement
 - Klärung: Auf welchen Ebenen im Unternehmen sollen welches Wissen oder Fähigkeiten aufgebaut werden?
- Wissensziele werden unterschieden zwischen

Normativ	Schaffung einer „wissensbewussten“ Unternehmenskultur als Nährboden zur Umsetzung aller definierten Ziele Verankerung im Unternehmensleitbild ...Das Wissen unserer Organisation stellt den größten Wert im Unternehmen dar und steht im Mittelpunkt unserer Aktivitäten
Strategisch	Bestimmung organisatorischen Kernwissens ...Bis zum Jahr xy sind wir Kompetenzführer im Bereich yz Definition der Ansatzpunkte des Kompetenzaufbaus ...Wir bauen unsere Fähigkeiten bis ... so aus, das wir ... Beschreibung des zukünftigen Wissensbedarfs
Operativ	Konkretisierung in operationalisierbare Teilziele ...Pro Jahr werden 20 xybis Jahresende werden je Mitarbeiter... ...nach jedem Projekt werden Erfahrungsberichte...

Wissensziele [in Anlehnung an Probst / Raub / Romhardt]

- **Definition von Wissenszielen**
 - Erarbeiten der WiMan - Vision



Vision als Wahrnehmungsfiler [in Anlehnung an Kurtzke / Popp]

■ Definition von Wissenszielen

■ Methoden

- Informelle Gespräche mit Vorgesetzten
- Befragung durch die Personalentwicklung / Vorgesetzte
- Stellenspezifische Anforderungskataloge
- Schulungs- und Bedarfsmatrizen
- Strategische Bildungsbedarfsanalysen
- Jährliche Weiterbildungspläne

Wissenszieldefinition sind also in erster Linie *Gesprächsergebnisse*, *Anforderungskataloge* und *anderweitige Planungsunterlagen*.

Wissensziele können bis auf den einzelnen Mitarbeiter zur Definition der persönlichen Lernziele heruntergebrochen werden.

■ Nutzen durch Wissensziele

■ Geschäftsziele die verfolgt werden:

- Prozessverbesserung
- Transparenz von Potentialen
- Transparenz von Zuständen
- Erleichterung von Entscheidungen und Prognosen
- Erfolg und Marktführerschaft
- Kundenorientierung und –zufriedenheit
- Transparenz von Problemen und Wissensbedarf
- Erleichterung von Innovationen

■ Fragen zur Definition von Wissenszielen

- Wie steht es mit der Wissenskultur?
- Welche Wertschätzung genießt Wissen?
- Inwieweit ist der Umgang mit Wissen im Unternehmensleitbild verankert?
- Gibt es eine Vorstellung vom Kernwissen der Organisation?
- Wo bestehen Ansatzpunkte, Wissensziele in Ergänzung zu den üblichen Zielen einzuführen?
- Stehen die persönlichen Wissensziele der Mitarbeiter im Einklang mit den Geschäftszielen?

Operative und strategische Ziele sollten stets abgeglichen werden!

Ziele sollten quantifizierbar sein und für *alle* Teams/Abteilungen formuliert werden!

■ Identifikation von Wissenspotentialen

- Um die Wissensbasis im Unternehmen weiter zu entwickeln, ist neben der **Definition der Wissensziele** die **Kenntnis des vorhandenen Wissens** erforderlich
- Der rasante Fortschritt der Informationstechnologie hat nicht zu mehr Durchblick, sondern zu einer Informationsüberflutung geführt
 - Informations-Ermüdungssyndrom
- Transparenz über **internes** und **externes** Know-how
- Gespeicherte Informationen als Wissensträger
(explizites Wissen – quantitatives, strukturiertes Wissen)
- Mitglieder der Organisation als Wissensträger
(implizites Wissen – qualitatives, unstrukturiertes Wissen)

- **Gespeicherte Informationen als Wissensträger**
 - World Wide Web
 - Suchprobleme
 - Unstrukturierte Datenbestände
 - Zu viele Fundstellen – mehrdeutig und ungenau
 - Elektronische Dokumentenarchivierung
 - Suchalgorithmen meist zu einfach
 - Unternehmenseinheitliche Schlagworte (controlled vocabulary)
 - Data Mining

- **Mitglieder der Organisation als Wissensträger**
 - Informelle Netzwerke
 - Expertenwissen oft nicht Informationstechnisch greifbar
- deshalb nur über direkte Kommunikation nutzbar
 - Yellow Pages
 - Expertenverzeichnisse, die Namen und Erfahrungen einzelner Organisationsmitglieder enthalten
 - Auskunft über Funktions- Team- und Projektbeschreibungen sowie detailliert erläuterten Wissensfeldern
 - Ursprünglich Personalhandbücher gescheitert an Medienbrüchen
 - Aufbau horizontaler direkter Kommunikationsnetzwerke
 - Wissensmultiplikation durch direkten Kontakt mit Organisationsmitgliedern

■ Identifikation von Wissen durch Wissenskarten

- Um das Wissen im Unternehmen transparent zu machen, bieten sich **Wissenslandkarten** oder auch **Wissenskarten** an
 - zur Visualisierung der organisatorischen Zusammenhänge Wissensträgern, Wissensbeständen und Wissensanwendungen
 - aufzuzeigen, **wo** und **wie** bestimmte Wissensbestände gespeichert sind
 - Vorteil gegenüber Yellow Pages – Suche bei Wissensdefiziten vereinfacht möglich, da Wissensbestände und Wissensträger bestimmten Aufgabengebieten zugeordnet sind
 - Visualisierung „*informeller Netzwerke*“ stellen Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern dar
 - Klassifizierung informeller Teams

■ Identifikation von Wissen durch Wissenskarten

■ Arten von Wissenskarten

Wissensträgerkarten	Zeigen, welche Wissensträger für welche Fragestellungen in Frage kommen (Personen intern oder extern)
Wissensbestandskarten	Zeigen, wo und wie in einzelnen Organisationseinheiten bestimmte Wissensbestände gespeichert sind (z.B. als Datei, Dokument oder im Gedächtnis einer Person)
Wissensflusskarten	geben eine Übersicht der Wissensflüsse zwischen Organisationsmitgliedern und dem externen Umfeld
Wissensstrukturkarten	dienen der Darstellung von Zusammenhängen verschiedener Wissensgebiete und geben einen visuellen Überblick über Schwerpunkte eines Wissensgebietes

Arten von Wissenskarten [in Anlehnung an: Probst / Raub / Romhardt]

■ Wissenslandkarten

Wissenstopografien

Mitarbeiter Wissensfeld	Hans Huber	Marion Meier	Sabine Schulz
Prozesswissen			
Produktwissen			
Methodenwissen			
Vertriebswissen			

Wissensbestandskarten

Speicherort Wissensfeld	Experte XY	Intranet	Datenbank XY
Prozesswissen			
Produktwissen			
Präsentations- technik			

- **Identifikation von Wissen durch Wissensbroker**
 - Wissensbroker oder Wissensingenieure
 - vermitteln zwischen Wissensnachfragern und internen Experten
 - Klassifikation und Distribution
 - von vorhandenen explizitem, implizitem und externen Wissens
 - Gefahren drohen
 - Guten Überblick über Gesamtwissen eines Unternehmens
Abwerbungsgefahren – Abwerbung solcher Mitarbeiter

■ Externe Berater als Wissensträger

- Wissensdefizite oftmals durch externe Berater, Professoren oder Forschungseinrichtungen abgedeckt
- Benchmarking
 - Gegenüberstellung von Kennzahlen für Vergleichsanalysen gegenüber den konkurrierenden Unternehmen, vorrangig von Unternehmen, von denen man etwas lernen kann

■ Vorteile der Identifikation von Wissenspotentialen

- Durch Klare Darstellung des Ist-Standes des Wissens erreicht man:
 - Bessere Orientierung des Einzelnen
 - Besserer Zugriff des Einzelnen auf internes / externes Know-how
 - Knüpfen und Pflegen wertvoller Kontakte
 - Zielgerichtete Ausbildung und Qualifikationen
 - Verringerter Einarbeitungsaufwand neuer Mitarbeiter
 - Frühzeitige Identifikation von wettbewerbskritischem Wissen
 - Grundlage für die Wissensverteilung

Häufig wird „teueres“ Wissen über externe Berater eingekauft aus Mangel an Transparenz über internes Wissens!

■ **Wissenserwerb / Wissenserzeugung**

- Unternehmen sind oft nicht in der Lage, erforderliches Know-how intern zu entwickeln.
- Erkannte Wissensdefizite müssen aus folgenden externen Quellen gedeckt werden
 - Akquisition externer Experten (auch Einstellung Hochschulabsolventen oder Einstellung erfahrener Mitarbeiter anderer Unternehmen)
 - Beauftragung externer Berater
 - Wissen andere Organisationen
 - Stakeholder Wissen
 - Wissensprodukte kaufen

■ Wissenserwerb / Wissenserzeugung

- Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter / Personalbeschaffung
 - Wichtige Alternativen zur Kontaktabbauung mit Hochschulen

Anzeigen	In Vorlesungsverzeichnissen / schwarze Bretter
Diplomarbeiten	Vergabe und Betreuung anwendungsorientierter Arbeiten
Exkursionen	Einladungen aus der Praxis (ein- oder mehrtätig)
Ferienjobs	Per Aushang oder Empfehlung der Professoren
Förderkreise	Unternehmen werden Mitglieder in F. der Hochschulen
Lehraufträge	Lehraufträge von Wissensschwerpunkten der Unternehmen
Absolventenmessen	Mitwirkung und Betreuung
Stipendien	Vergabe an besonders motivierte Studenten
Praktikumsplätze	Zur frühen Bindung an das Untern. – Führungskräfte rekrutier.
Sponsoring	Materielle Unterstützung der Hochschulen
Gastvorträge	Spezialisten aus Untern. In Vorlesungen / Seminaren
Werksstudenten	Trainee-Programme
Forschungsprojekte	Gemeinsame Projekte zum kennenlernen pot. Mitarbeiter

■ **Wissenserwerb / Wissenserzeugung**

■ Beauftragung externer Berater

■ Meist Sinnvoll wenn:

- Wichtige Veränderungen eintreten
- die das Unternehmen beeinflussen oder gar den Fortbestand gefährden können und
- zur Problemlösung keine eigene ausreichende Fachkompetenz vorhanden
Typische Projekte „Auswahl von Softwareprodukten“
- Nach Verschlankungskuren in den Unternehmen, immer weniger Mitarbeiter, die für einige Monate für Projekte angestellt werden könnten.
- Risikoscheu im Management

„Wenn mit dem Projekt etwas schief läuft, hat halt der Berater schuld“

■ **Wissenserwerb / Wissenserzeugung**

- Wissen anderer Organisationen „*organisatorische Wissensacquisition*“
- Ziel ist, durch Unternehmensbeteiligung oder Fusion organisatorisches Wissen zu erwerben, das intern nicht in angemessener Zeit entwickelt werden kann.
- u.U. Probleme durch Inkompatibilität der Wissensbasen
- Kooperativer Ansatz im Rahmen strategischer Allianzen oft wirkungsvoller

■ Wissenserbwerb / Wissenserbzeugung

■ Das Wissen der Stakeholder

- Verbreitete Praxis zur Beschaffung neuen Wissens, ist die Einbindung von Kunden- und Lieferanten, Eigentümern und Medien
- Einbeziehung der Kunden in die Entwicklungsprozesse
 - Beispiel Softwareentwicklung – Prototypen an ausgewählte Kunden
 - Einbeziehung des Wissens anderer Abnehmerkreise
Bauträger, Architekten, Handwerker, Fachhandel
- Einbeziehung der Zulieferer in die Entwicklungsprozesse
 - Nutzen von spezialwissen in Material und Materialbeschaffung
- Einbeziehung von Medien, Eigentümer, Banken, externer Dienstleister und Verbände

■ **Wissenserwerb / Wissenserzeugung**

■ Das Wissen von und in Produkten

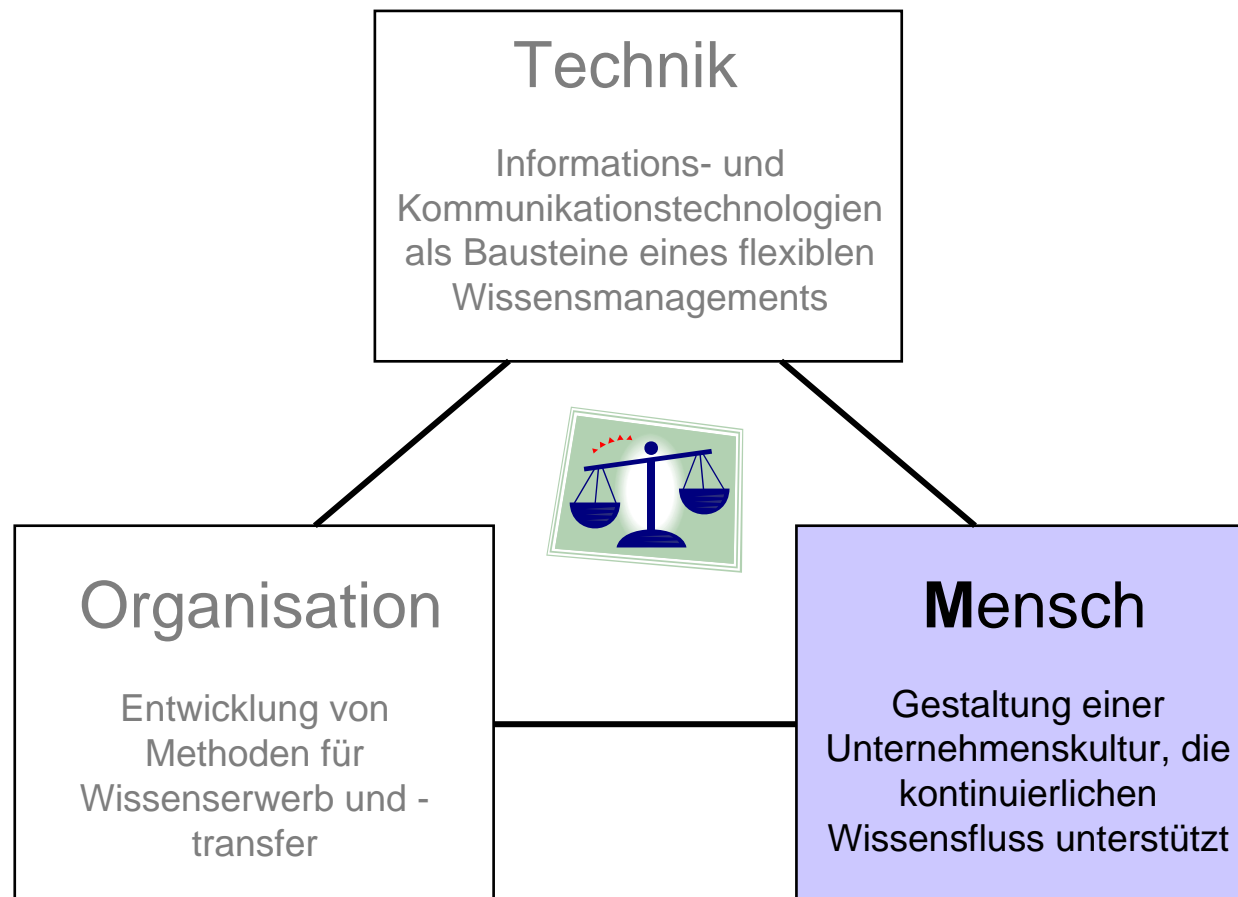
- Beschaffung von Wissensprodukten in Form von Speichermedien
 - Elektronische Archive
 - Datenbanken
 - Lernsoftware CBT (Computer-Based-Training)
- Akquisition immateriell-rechtlicher Wissensträger
 - Patente, Lizenzen, Marken und Franchiseverträge
- Imitation von Wettbewerbsprodukten
- Reverse Engineering
 - Analyse der Konstruktion konkurrierender Produkte

■ **Wissenserwerb / Wissenserzeugung**

- Durch den Wissenserwerb werden Wissenslücken geschlossen und die Wissensbasis ausgeweitet / ausbalanciert
- Bei der Wissenserzeugung ist auf folgendes zu achten:
 - Ist das umfassende bestehende Wissen bekannt?
Bekanntes Wissen muss nicht mehr erzeugt werden
 - Aktivitäten zur Wissensgenerierung als Arbeitsaufgabe
 - Kultur zur Entwicklung von Wissen aus schlechten Erfahrungen schaffen
- Erarbeitung einer Strategie zur Wissenserzeugung
- Schaffen organisatorischer Voraussetzungen / Maßnahmen und Methoden zur Wissenserzeugung
 - auf persönlicher Ebene
 - auf organisatorischer Ebene

Wissensentwicklung TOM – Mensch Annette Detzkies

- **Die Rolle des Menschen beim Wissensmanagement (TOM-Modell)***



*vgl Bullinger/Wörner/Prieto 1998/Pocket Power: Wissensmanagement

- **Was braucht der Mitarbeiter, um seinen Beitrag im Lernenden Unternehmen zu leisten?**
 - Soziales Dürfen – Unternehmenskulturelle Voraussetzungen
 - Individuelles Können – Verfügen über bzw. Erweitern von Wissen und Kenntnissen
 - Persönliches Wollen – Motivation

■ Soziales Dürfen: Unternehmenskulturelle Voraussetzungen und ihre Umsetzung

Alle im Unternehmen bekennen sich zu einer offenen Kultur

-> es gibt transparente Spielregeln und keine „geheimen“ Kontexte



Barrieren/Ängste werden gemeinsam identifiziert und dürfen offen angesprochen werden



Barrieren werden ausgeräumt, Ängste müssen abgebaut werden



Es wird hinreichend Raum und Zeit für Wissensaustausch geschaffen

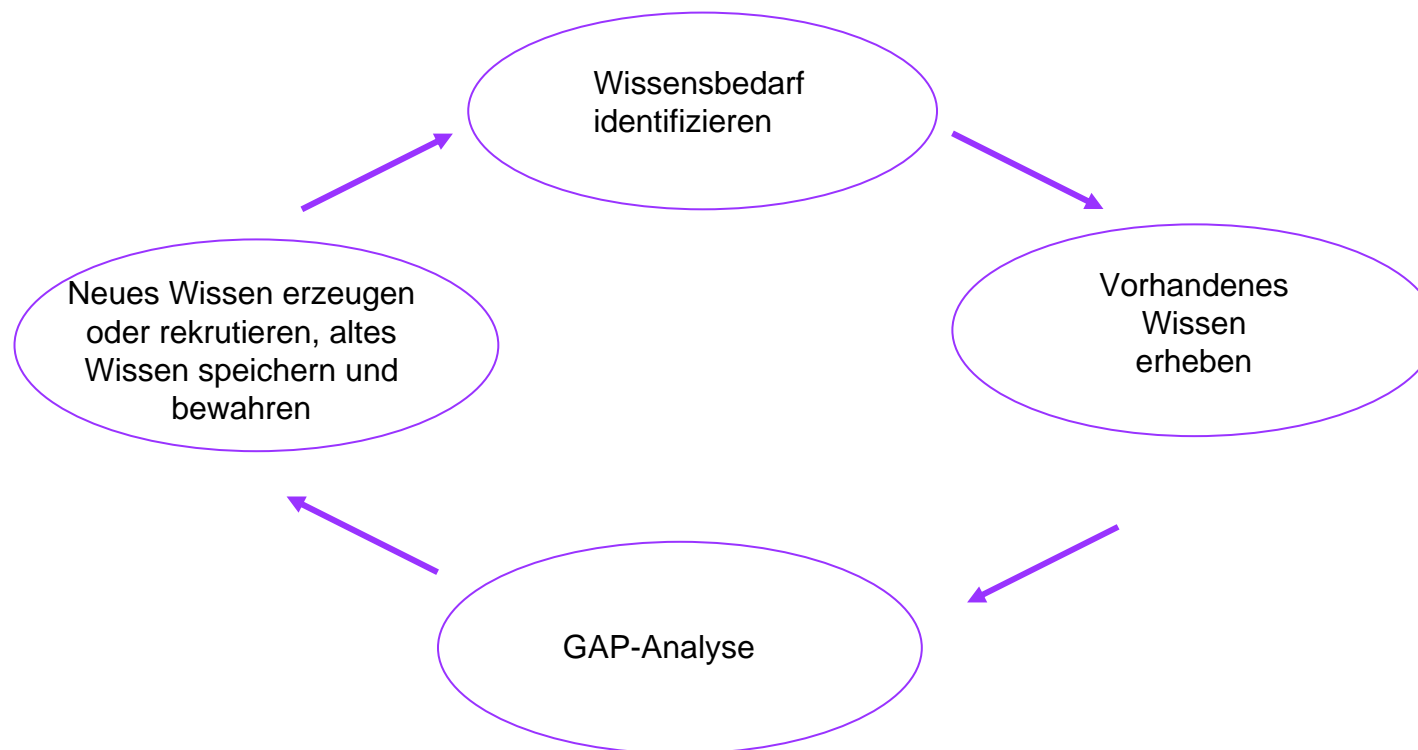


Formeller und informeller Wissensaustausch werden nachhaltig gefördert

„Nur eine angstfreie Vertrauenskultur fördert den vorbehaltlosen Austausch von Wissen“

■ Individuelles Können: Vorhandenes Wissen identifizieren und Potenziale ausschöpfen

„Was müssen wir tun, damit die richtigen Menschen am richtigen Ort zur richtigen Zeit im Unternehmen die definierten Wissensziele erreichen?“



■ **Persönliches Wollen: Motivation zur Wissensaneignung und -weitergabe**

„Wissen ist Macht“ – „Nichts wissen macht auch nichts“ (???)

- Voraussetzung: motivationsfördernde Unternehmenskultur
- Zusätzliche Anreize müssen gegeben sein:
 - Immateriell
 - materiell
- Lernen muss „Spaß machen“
- Man lernt nicht nur für das Unternehmen, sondern profitiert auch persönlich davon

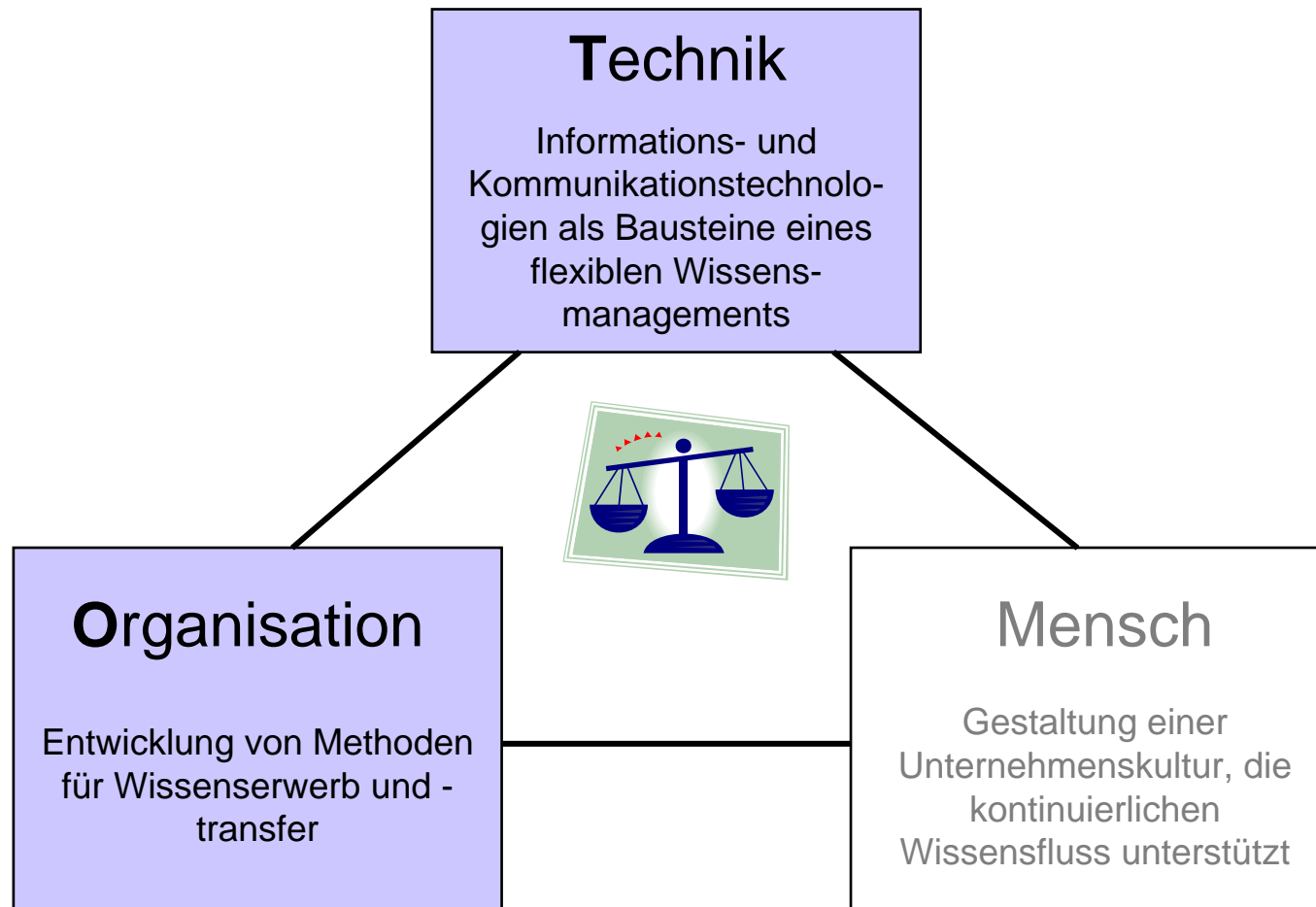
- **Was müssen Führungskräfte bei dem Managen der Menschen im Wissensprozess beachten?**
 - Fachliche Führungsqualitäten alleine reichen nicht aus, es braucht Vorbilder, Moderatoren und Förderer
 - Organisationen sind nicht aus einem Guss, die Menschen darin auch nicht; es müssen maßgeschneiderte Konzepte und Instrumente für Wissensmanagement entwickelt werden
 - Die relative Leistung ist entscheidend, um auch zu motivieren, nicht nur die absolute
 - Lernen hat viele Dimensionen
 - Wissensmanagement im HR-Bereich kostet viel Zeit, ein Mehr an Ressourcen und Geld.
 - Möglicherweise bedarf es der Korrektur von anderen (konkurrierenden) Unternehmenszielen



TOM - Technik und Organisation

Bärbel Kuhn

■ TOM-Modell



*vgl Bullinger/Wörner/Prieto 1998

■ TOM – Modell + WissensManagement-Strategie

Kodifizierungsstrategie

(Wissensnutzung aus vergangenen Projekten Callcenter, Beratungsgesellschaften,...)

Technik

Hohe Investition in IT,
Aufbau von DB

Organisation

Prozesse definieren um
Wissen in DB
einzustellen (z.Bsp.
Abteilungen, die Qualität
sichern

Mensch

Einsatz von computer
based trainings,
Ausbildung für die
Nutzung dokumentierten
Wissens

Personalisierungsstrategie

(Nutzung schwer dokumentierbaren impliziten Wissens bei individual Lösungen)

Technik

Soll die Kommunikation unterstützen
(yellow pages)

Organisation

Zeit und Geld wird
investiert, um MA
zusammenzubringen
(regelmäßiger
Erfahrungsaustausch)

Mensch

Mentoring von MA zu MA;
Ausbildung in die
Kommunikationsskills

Die Ausprägung von Technik und Organisation als Voraussetzungen für ein effizientes, leistungsstarkes Wissensmanagement ist maßgeblich von der Wissensmanagementstrategie abhängig.

■ Dimension Technik

= Informations- und Kommunikationstechnologie

- Art und Dimension
- abhängig von Unternehmensbedürfnissen und Reifegrad des Unternehmens
 - Aufgaben und Nutzer (Ziele und Zielgruppen)
 - bereits vorhandener Technik (wofür, wie und durch wen genutzt?)
 - Struktur und Verbindung benötigter Wissensfelder (spiegelt sich in Systemarchitektur und – logik wieder)
 - Sicherheit (Bündelung allen unternehmerischen Wissens der Organisation → Schutz vor Konkurrenz !)

!!! So einfach und pragmatisch, wie möglich - aber ausbaufähig !!!

■ Dimension Organisation

= Methoden für Wissenserwerb, -speicherung und transfer

- Basis für erfolgreiches Wissensmanagement ist die Integration ins Tagesgeschäft, d.h.
 - eine wissensorientierte Aufbau- (Strukturen) und Ablauforganisation (Prozesse) mit aktivem Wissensaustausch über Abteilungsgrenzen hinaus;
 - die Verankerung der Aufgabe, der Verantwortung und der Kompetenz hinsichtlich Wissensmanagement im Unternehmen
- es muss gewollt sein;
- die Definition und Umsetzung von Wissensmanagement-Methoden
- man muss wissen wie;

■ Überblick Systemarchitektur und -logik

- Business Knowledge Management Toolarchitektur
 - Verbindet strukturierte (Kundennr., Adresse, Bankverbindung,...) und unstrukturierte Daten / Dokumente (Besuchsberichte, Reklamationen,..) und stellt sie zur Verfügung (zur Vorbereitung des nächsten Kundenbesuchs)
- Intellectual Capital Management
 - Wird für die PC-gestützte Aus- und Weiterbildung genutzt und unterstützt durchgängig die Informations-, Kommunikations-, Lern-, Wissens- und Serviceprozesse von Lehrern und Schülern (e-learning)
- Toolarchitektur zur Wissensentstehung
 - Unterstützt den Prozess der Wissensentstehung durch Unterteilung in
 - Data-&Knowledge-Base (You know what you have=relationale DB, DataWarehous, Intranet, DMS,...)
 - Knowledge Sharing (You know what you don't have=Diskussionsforen, elektr. Märkte, Agenten,...)
 - Knowledge Discovery (You don't know what you have=DataMining, Suchmaschinen, OLAP,..)

- **TOM – Tools sind sehr eng verbunden**
 - Wissensdatenbanken
 - Prozessmanagement
 - DMS
 - Diskussionsforen / Workshops
 - Yellow Pages
 - Projektdatenbanken
 - Lessons learned
 - Netzwerke
 - In- und externe Weiterbildung
 - Intranet
 - Wikis
 - Groupware
 - Open-Space-Workshops
 - ...
 - Siehe MindMap

■ Empfehlung für Aufbau + Betrieb

- vorhandene Ansätze in Bezug auf die Ressource „Wissen“ ausbauen;
- konkreten Nutzen aufzeigen;
- schnelle Erfolge erhöhen die Akzeptanz bei Mitarbeitern und im Management;
- Alle Systeme und Tools haben Vor- und Nachteile, die aber bewertet und beeinflusst werden können
- Auch Wissensmanagement-Systeme kommen ohne Administrator nicht aus!!
- Ein Wissensmanagementsystem braucht auch inhaltlich regelmäßige Pflege;
- „Think big – start small“

■ **Fazit**

- Nur das aufeinander abgestimmte Zusammenspiel aller 3 TOM-Dimensionen und das Engagement aller Beteiligten ermöglichen ein funktionierendes Wissensmanagement.

- Die Effizienz des Wissensmanagements eines Unternehmens bestimmt künftig maßgeblich den wirtschaftlichen Erfolg und damit die Stellung des Unternehmens am Markt.



Wissensbilanz

Erfassung des intellektuellen Kapitals

Fabian Walther

- **Definition und Abhängigkeiten zum Wissensmanagement**
 - Strukturierte Darstellung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals (Kompetenzen, Erfahrungen, Strukturen, Beziehungen) einer Organisation
 - Ergänzung der harten finanzspezifischen Sicht um die der weichen Faktoren

- Wissensmanagement < > Wissensbilanz
 - Fokus auf der strategischen Ausprägung von Wissen einer Organisation
 - Kann Vorgaben für Maßnahmen des Wissensmgmt. liefern
 - Messung der Veränderung des Wissensbestands

■ Bilanzposten

■ Humankapital

- Mitarbeiterqualifikation und Erfahrung
- Führungs- und Sozialkompetenz
- Mitarbeitermotivation

■ Strukturkapital

- Unternehmenskultur
- Prozessinnovation und –optimierung
- Wissenstransfer und –sicherung

■ Beziehungskapital

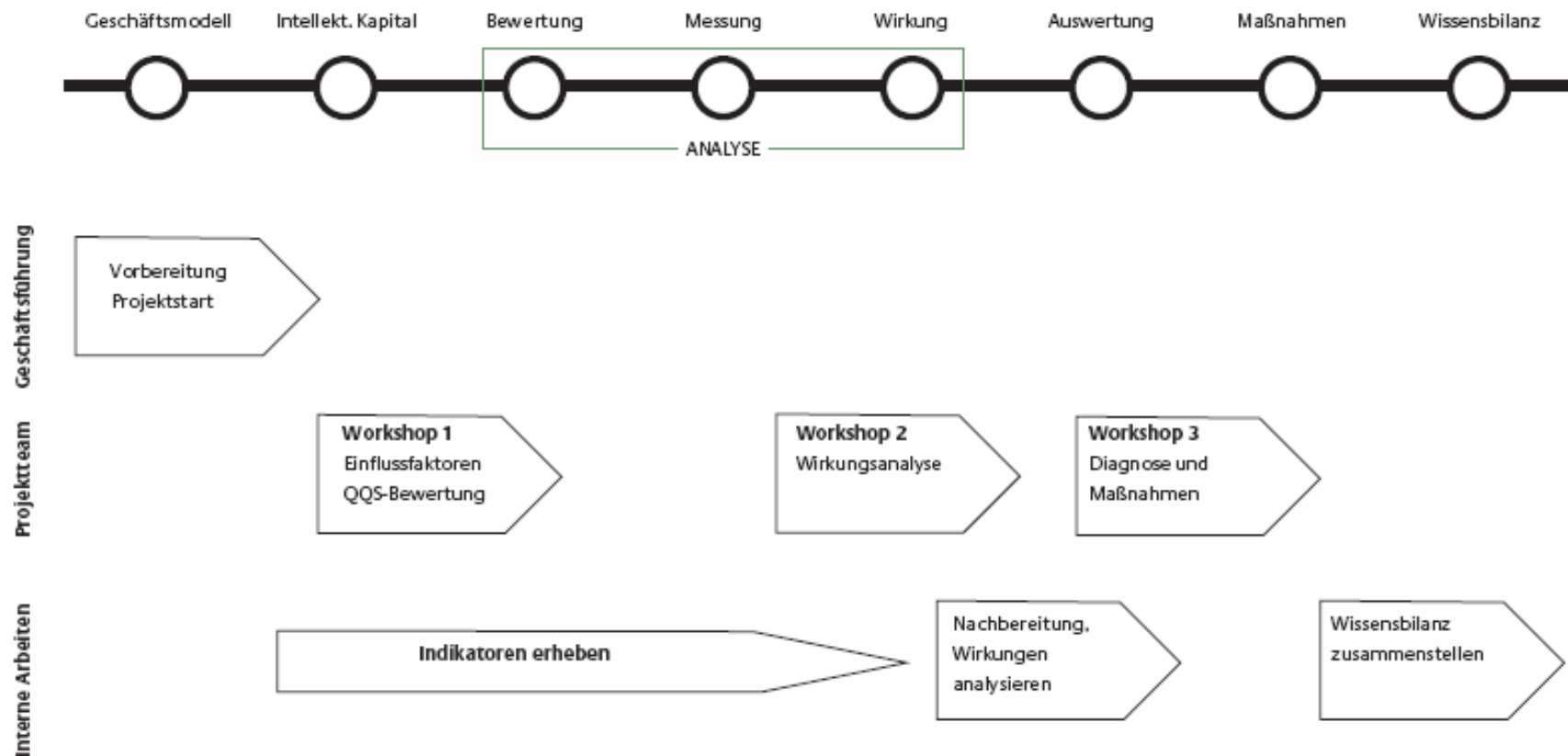
- Stakeholder
- Externe Kooperationen
- Soziales Engagement u. Öffentlichkeitsarbeit

■ Wissensbilanzmodell



Wissensbilanzmodell [Quelle: Wissensbilanz – Made in Germany]

■ Acht Schritte zu Wissensbilanz



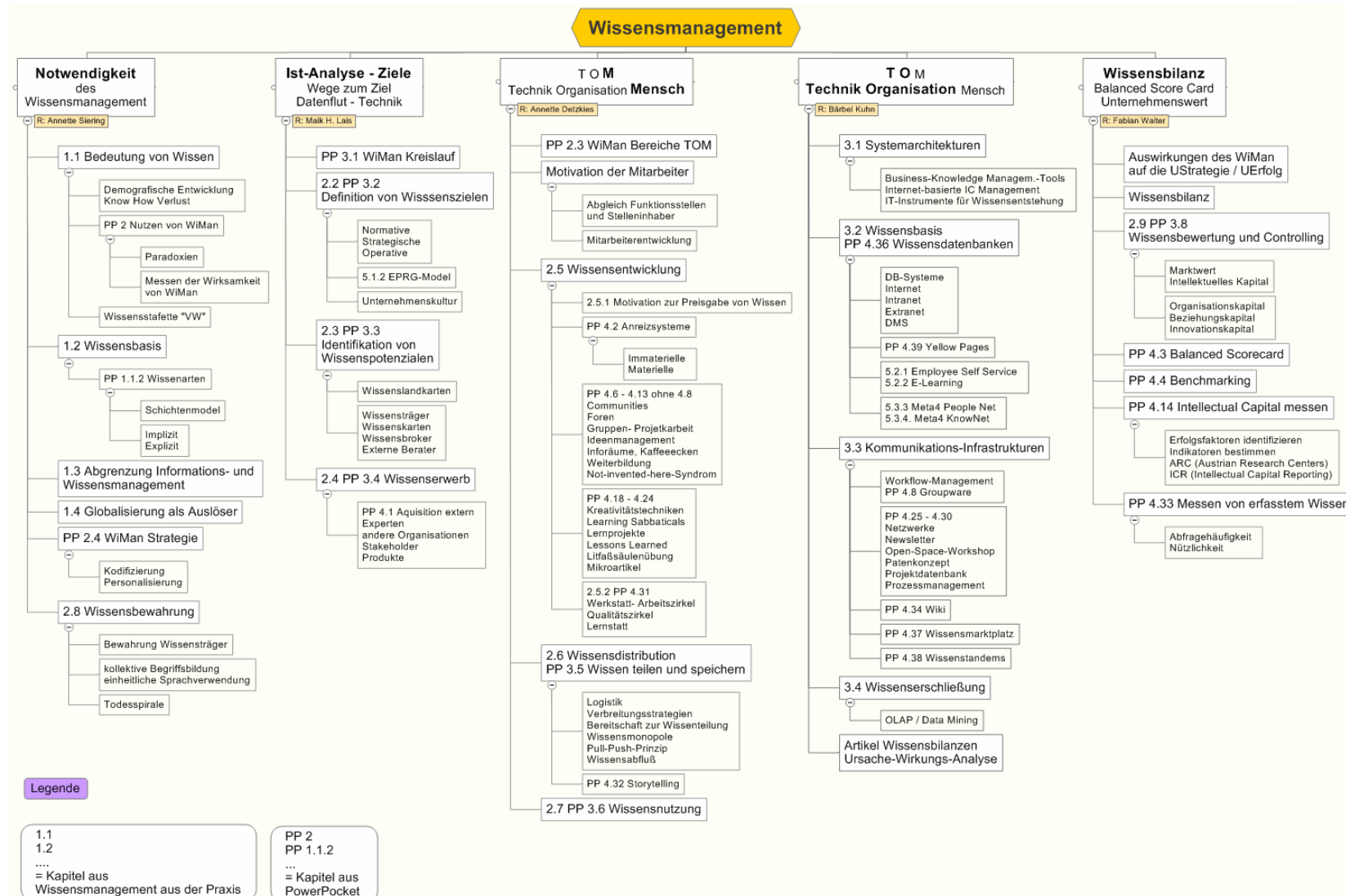
Acht Schritte zur Wissensbilanz [Quelle: Wissensbilanz – Made in Germany]

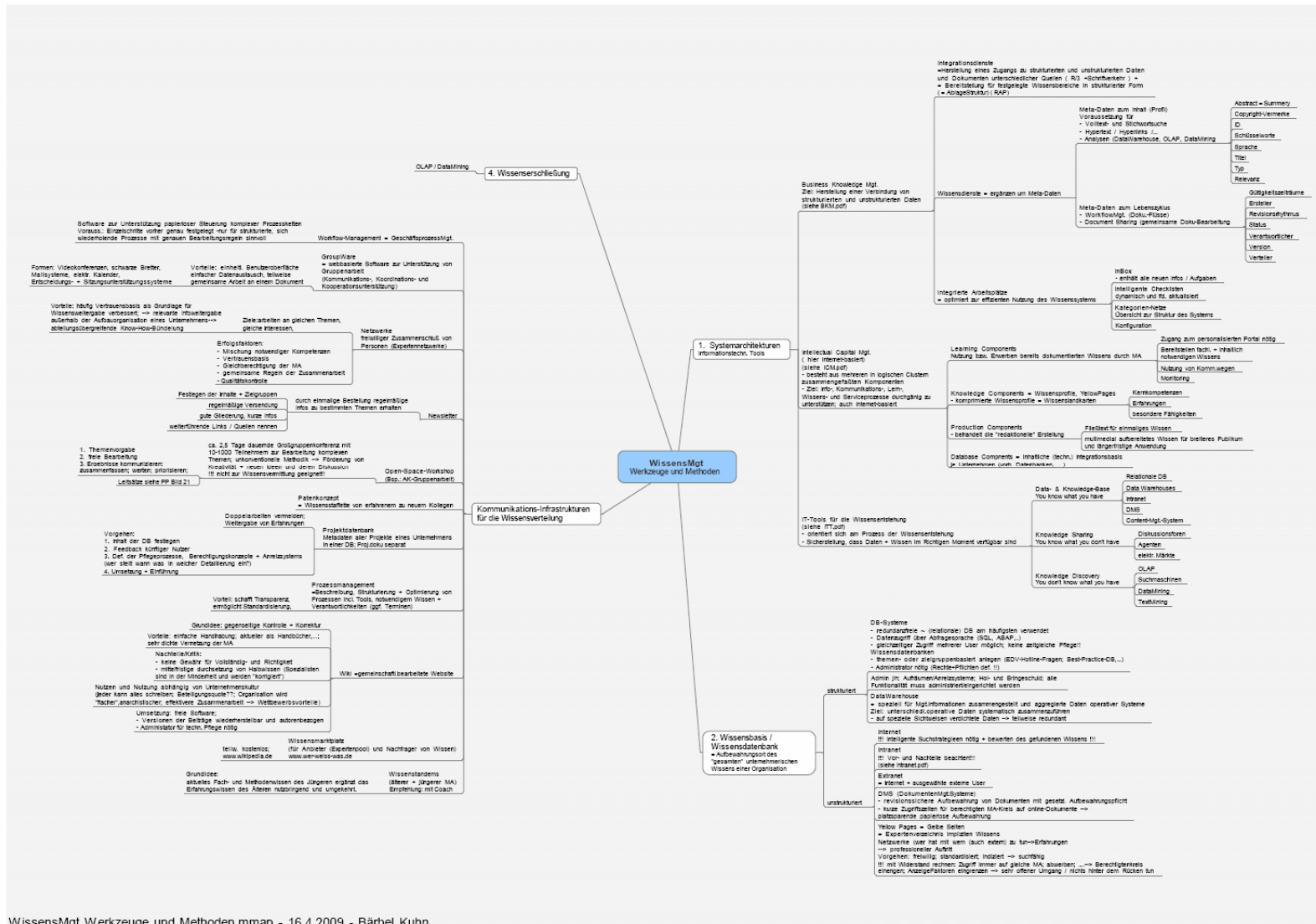
■ Ausblick

- Projekt Wissensbilanz – Made in Germany arbeitet seit 2004 an der Verbreitung und Weiterentwicklung
- Entwicklung des europäischen Standards „Intellectual Capital Statement,,
- Empfehlung der internationalen Rechnungslegungsstandards das Intellektuelle Kapital anzugeben
- Aktuell fehlt jedoch ein anerkannter Standard

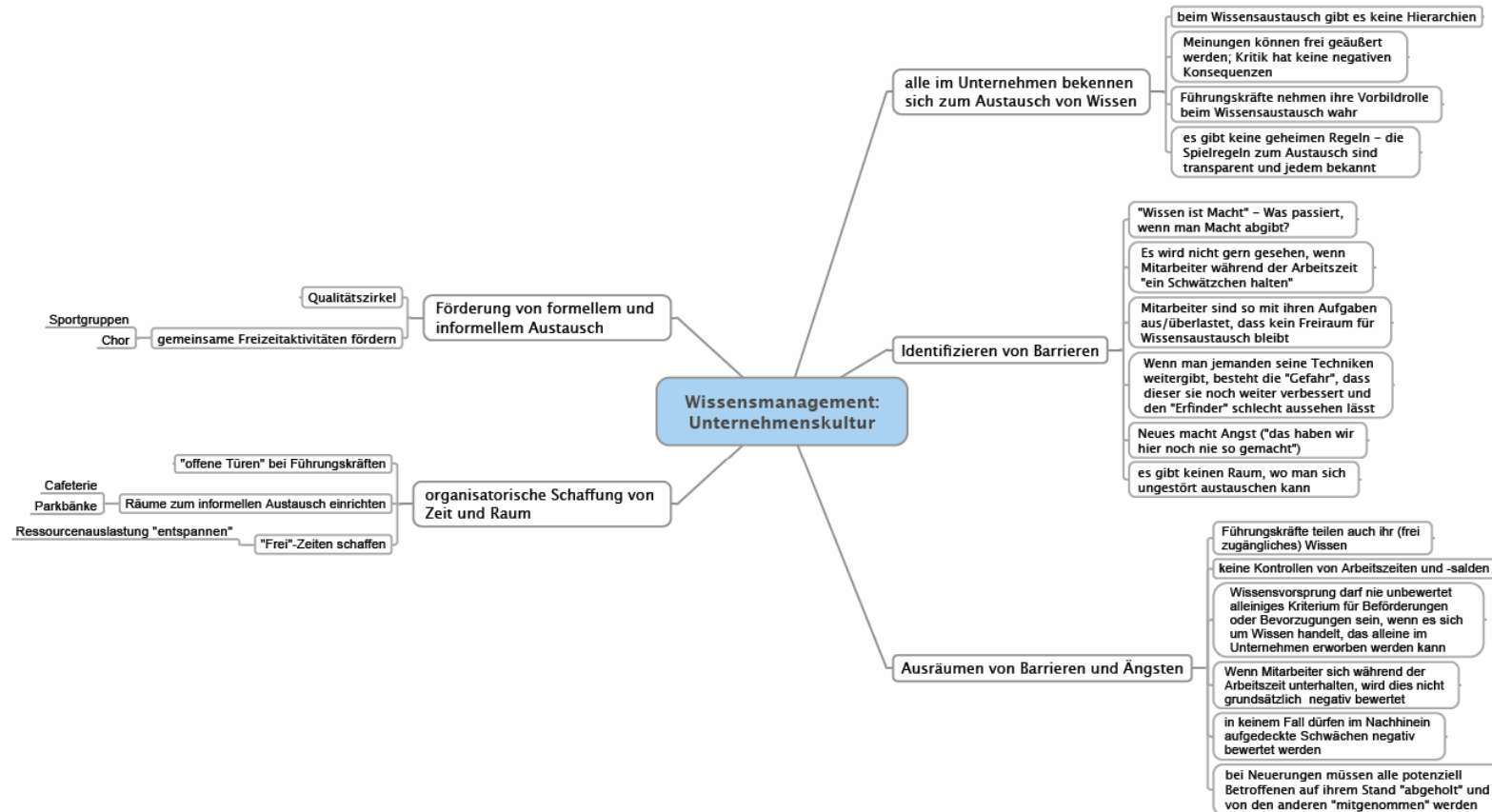
■ Gruppenarbeit

- Auftrag Gruppe 1
 - Entwickeln Sie eine langfristig angelegte Personalisierungsstrategie, wie ein Unternehmen (z.B. STADT UND LAND) den drohenden Wissensverlust durch Altersteilzeitabgängen (ca. 25% der Belegschaft) innerhalb der nächsten 10 Jahre kompensieren kann.
- Auftrag Gruppe 2
 - Entwickeln Sie ein Anreizsystem, wie die Belegschaft motiviert wird das Wissensmanagement als aktives Handlungsfeld zu unterstützen.
- Auftrag Gruppe 3
 -
- Auftrag Gruppe 4
 -

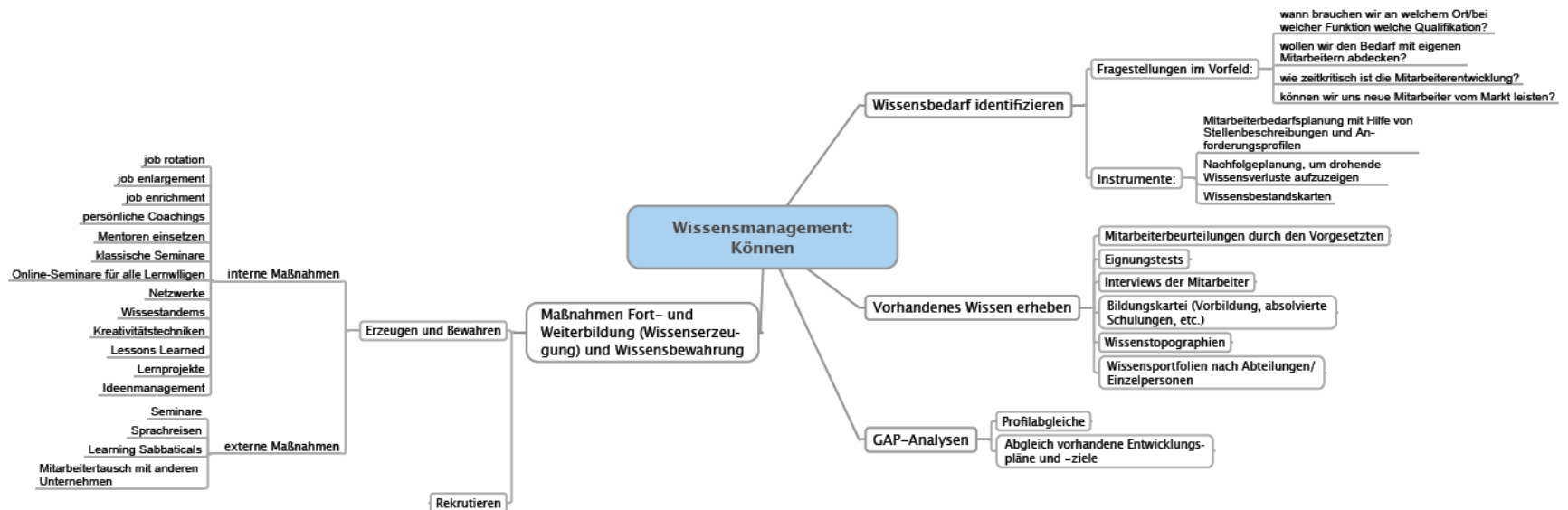




WissensMgt Werkzeuge und Methoden mmap - 16.4.2009 - Bärbel Kuhn



{MAP_NAME} – 08.04.09 – The Mindjet Team



{MAP_NAME} - 08.04.09 - The Mindjet Team

Literatur:

Building the Knowledge Management Network: Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversation to Work

Cliff Figallo, Nancy Rhine

Wiley & Sons; Auflage: 1. Auflage (2. September 2002)

Wissensmanagement: Theorie und Praxis der motivationalen und strukturellen Voraussetzungen

Uwe Wilkesmann , Ingolf Rascher

Hampp, Mering; Auflage: 2., erw. A. (26. Januar 2005)

Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis (Pocket Power)

von Sandra Gerhards; Bettina Trauner

Hanser Fachbuch; Auflage: 3. A. (4. Oktober 2007)

Literatur:

„Wissensmanagement in der Praxis“

Michael Gehle, Wilhelm Mülder; Datakontext-Fachverlag Frechen, 2001
ISBN3-89577-181-3

„Das lernende Unternehmen“

Harvard Business Manager November 2008

Artikel David A. Garvin, Amy C. Edmondson, Francesca Gino
Diagnosetool zur Lernfähigkeit der Organisation
unter <http://los.hbs.edu>

„Lean Brain Management“ – Erfolg und Effizienzsteigerung durch Null-Hirn

Gunter Dueck; Springer-Verlag Berlin-Heidelberg 2006;
ISBN 978-3-540-31146-1



Internationaler
Controller Verein

Literatur:

Wissensbilanz - Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz

Kay Alwert, Manfred Bornemann, Markus Will (2008): Hrsg. vom Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi), Berlin, 2008

Wissensbilanz 2004 der VR Bank Südpfalz

http://www.vrbank-suedpfalz.de/wir_fuer_sie/wissensbilanz.html

Wissensbilanzierung bei EnBW

[http://wi.uni-potsdam.de/projekte/wmonline.nsf/0/fdd4b048de9f5f81c12571b50038bc77/\\$FILE/1_Schmidt_Wissensbilanzierung_bei_EnBW.pdf](http://wi.uni-potsdam.de/projekte/wmonline.nsf/0/fdd4b048de9f5f81c12571b50038bc77/$FILE/1_Schmidt_Wissensbilanzierung_bei_EnBW.pdf)

Internetpräsenz des Arbeitskreises Wissensbilanz unter

<http://www.akwissensbilanz.org/>