

ABC der Wissensgesellschaft
Kompendium zu Aspekten der Wissensgesellschaft

Autor: Thomas Auer

Erschienen bei der doculine Verlags-GmbH
ISBN 978-3-9810595-4-0

Preis: Euro 29.80

208 Seiten
1. Auflage Sept. 2007

Bezugsquellen:

Verlags GmbH
doculine

doculine Verlags-GmbH

Am Heilbrunnen 47
D-72766 Reutlingen

www.doculine.com
service@doculine.com

Amazon:

www.amazon.de

Highlights:

Umfassendes Nachschlagewerk zur werte-basierten Unternehmensführung mit Fokus auf die Identifikation, Steuerung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Unternehmenswerten. Zielgruppenspezifische Beiträge für das strategisch orientierte Management, die Aus- und Weiterbildung, Corporate Finance, Personalentwicklung, Nachhaltigkeit und Corporate Communications.

Inhalt:

Wissen wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die wichtigste Ressource der zukünftigen Wirtschaft sein. Wem es gelingt, Wissen produktiv machen, wird eine Zeit lang einen kaum zu parierenden Konkurrenzvorteil haben. Dies kann nur gelingen durch das Management der Wissensarbeit und des Wissensarbeiters. Dieses Glossar vermittelt die notwendigen Kenntnisse, um den sinnvollen Einsatz etablierter Instrumente und Prozesse für das eigene organisatorische Umfeld beurteilen zu können. Checklisten und Umsetzungsanleitungen erhöhen den Praxisbezug, während die zielgruppenspezifischen Beiträge (Wissensaspekte zum Bildungswesen, zu Personalentwicklung, Kommunikation, Nachhaltigkeit und zur Corporate Finance) über die reine Beschreibung von Terminologien der Wissensarbeit hinausgehen.

Autor:



Thomas Auer

Thomas Auer ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Auer Consulting & Partner. Er ergänzte seine technische Grundausbildung mit dem Abschluss als eidg. dipl. Marketingleiter. Herr Auer ist spezialisiert für Wissensmanagement-Projekte im Dienstleistungs- und Industriesektor. Er konzipierte das FHS-Lernmodul «Immaterielle Unternehmenswerte» und entwickelte das Intellectual Capital Management System ICMS-15649, welches im «ABC der Wissensgesellschaft» besprochen wird. Herr Auer ist Vollmitglied des *New Club of Paris*, lebt in der Nähe von Zürich; er coacht, publiziert und doziert im gesamten deutschsprachigen Raum. Gesamtbibliografie des Autors: www.hrm-auer.ch/downloads/Biblio_TA.pdf

Kontakt: auer@hrm-auer.ch

+41 (0)44 776 18 10

Buchbeschreibung:

Seite:

Vorwort Autor	2
Geleitwort Herausgeber	3
Index beschriebener Terminologien	4
Abbildungsverzeichnis	5 ff
Literaturverzeichnis	7
Leseprobe	8 ff
Rezensionen / Presse	11 ff

ABC der Wissensgesellschaft

Vorwort des Autors

Im Dezember 1999 veranstaltete die in der Schweiz meistgelesene Zeitung *Tages-Anzeiger* das Symposium „Wissen im Unternehmen“, an dem ich aus beruflichem Interesse teilnahm. Zu dieser Zeit beschäftigte ich mich hauptsächlich mit den Aspekten der Personalentwicklung. Als Keynote-Speaker war Prof. Gilbert Probst geladen, der das Auditorium mit den Vorzügen des Wissensbaustein-Modells vertraut machte. Der eigentliche Impuls zum Engagement in der Wissensarbeit kam jedoch von anderer Seite: Matthias Mölteney, damals Personalchef der noch existierenden *Swissair*, stellte in seinem Referat das *Swissair Experience Transfer-Projekt* (SET) vor. Dessen Ziel war es, das implizite Wissen von älteren Mitarbeitenden (Senioren) auf den Kadernachwuchs (Junioren) zu transferieren, solange es noch verfügbar ist.

Nach dieser bemerkenswerten Präsentation war ich überzeugt, dass dieselbe Herausforderung auch für andere wissensbasierte Organisationen ein Thema ist. Ich entwickelte ein Prozessmodell mit dem gleichen Ziel, das sich jedoch auf unterschiedlichste Aufbau- und Ablauforganisationen adaptieren lässt. Dieses erhielt den Namen KEEP (Know-how-, Experience- & Expertise-Preservation) und wurde im Mai 2000 in der Publikation „Wissenssicherung im Kontext mit der Personalentwicklung“ im Organ des Schweizer Arbeitgeberverbands vorgestellt.

KEEP war kein durchschlagender Erfolg, wurde jedoch in mutierter Form von einigen Unternehmen adaptiert. Ich war jedoch längst unheilbar mit dem „Wissensmanagement-Virus“ infiziert. Dies führte dazu, dass in den vergangenen Jahren eine umfangreiche Bibliografie entstand, wobei die Mehrheit der Beiträge einen augenfälligen Fokus auf die humanen Aspekte der Wissensarbeit erkennen lässt. Diese Arbeiten wurden, zusammen mit frei zugänglichen und/oder autorisierten Gastbeiträgen, im Glossar „ABC des Wissensmanagements“ in konzentrierter Form zusammengefasst und virtuell veröffentlicht.

Die Doculine Verlags-GmbH wurde auf dieses Manuskript aufmerksam und war überzeugt, dass dieses – überarbeitet und ergänzt – auch in Buchform sein Zielpublikum finden wird. Der Wunsch „überarbeiten und ergänzen“ wurde als Befehl interpretiert: Checklisten und Umsetzungsanleitungen erhöhen den Praxisbezug, während die zielgruppenspezifischen Beiträge (Wissensaspekte zu Bildungswesen, Personalentwicklung, Kommunikation, Nachhaltigkeit und zur Finanzwelt) über die reine Beschreibung von Terminologien, Instrumente und Prozesse der Wissensarbeit hinausgehen. Letzteres führte auch dazu, dass aus dem „ABC des Wissensmanagements“ das *ABC der Wissensgesellschaft* wurde.

Ihnen wünsche ich eine anregende und informative Lektüre. Ihr Feedback und Ihre Optimierung- und Ergänzungsvorschläge sind jederzeit hochwillkommen.

Thomas Reinhard Auer
auer@hrm-auer.ch

ABC der Wissensgesellschaft

Geleitwort des Herausgebers

Von der Informationsgesellschaft zur Wissensgesellschaft – ein heimlicher Umbruch? Welche Auswirkungen hat dieser Wandel auf unsere Wirtschaft, die sich dem globalen Wettbewerb stellen muss? Welche Implikationen ergeben sich daraus für unsere Gesellschaft, und wie hat sich unser Bildungswesen diesem Wandel anzupassen?

In der Informationsgesellschaft führte die IT-Faszination zum Glauben, die Erschaffung Künstlicher Intelligenz (KI) sei nur eine Frage der Zeit. Inzwischen wurden viele der aufwändigen KI-Projekte zu Grabe getragen. Wesentlich erfolgreicher war die Informationsgesellschaft hingegen beim Aufbau von Informationsdatenbanken, der Entwicklung zugehöriger Software-Werkzeuge und nicht zuletzt beim Internet mit dessen bis vor wenigen Jahren ungeahnten Dimensionen und Potentialen. Allerdings wurde erkannt, dass es nicht allein um die Quantität der verfügbaren Informationen geht. Trotz „Page Ranking“ bekommt man beim „Googlen“ immer noch Unmengen an Treffern. Wie werden nun aus diesen Recherche-Ergebnissen relevante Informationen? Und wie entsteht aus diesen Informationen neues Wissen? Hier unterscheidet sich die Wissensgesellschaft von der Informationsgesellschaft. Der moderne Wissensarbeiter muss lernen, zwischen relevanten und irrelevanten Informationen zu differenzieren. Noch größer ist die Herausforderung, trotz der Informationsflut selbst innovativ tätig zu sein und zu bleiben. Dabei geht es nicht nur um bahnbrechende Innovationen, sondern auch um die vielen notwendigen kleinen Prozessverbesserungen.

Eigentlich fangen die Probleme bereits in unserem Bildungswesen an. Älteren Generationen wurde in der Schule noch bewusst beigebracht, dass alles, was gelehrt wird, erst einmal kritisch zu hinterfragen ist. Heute „wird’s schon stimmen“, denn es „stand im Internet“. Ein Grund dafür, in diesem Lexikon dem Thema „Bildungswesen in der Wissensgesellschaft“ zahlreiche Druckseiten zu widmen.

Und damit sind wir beim Thema: Neue Gesellschaftsformen schaffen neue Themen und damit neue Begriffe, die definiert und kategorisiert werden sollten. Dies ist das Ziel dieses „ABC der Wissensgesellschaft“: Was sind zum Beispiel „Blockaden“ im Kontext des Wissensmanagements? Was sind die allseits auftauchenden „Yellow Pages“? Welche Ansätze gibt es für eine Bewertung des intellektuellen Kapitals? Fragen, auf die nicht nur jeder Wissensmanager, sondern auch jeder Wissensarbeiter eine Antwort haben sollte. Auf alle Fragen der Wissensgesellschaft eine Antwort bieten zu wollen, wäre vermessen. Dieses Lexikon strebt an, ein erster Ansatz zur Klärung der Begrifflichkeiten zu wichtigen Themen der Wissensgesellschaft zu sein. Wir sehen im Lexikon deshalb ein lebendes Projekt, das auf die Unterstützung einer großen Leserschaft angewiesen ist. Bitte schicken Sie uns Ihre Ergänzungsvorschläge. In diesem Sinne freue ich mich auf den Start eines gemeinsamen Projekts mit einem möglichst großen Leserkreis.

Reutlingen, im Juli 2007

Dr.-Ing. Wolfgang Sturz

Inhaltsverzeichnis *ABC der Wissensgesellschaft*

- Access
- After Action Review
- Analogie
- Annotationen
- Anreizsysteme
- Antizipation
- Artefakte
- Balanced Scorecard
- Balanced Scorecard im Wissensmanagement
- Barrieren für das Wissensmanagement
- Barrieren zur Erstellung einer Wissensbilanz
- Basel II (Rating von harten und weichen Faktoren)
- Bausteine des Wissensmanagements (Probst)
- Benchmarking
- Bildungswesen in der Wissensgesellschaft
- Bionik
- Blockaden
- Blue Pages
- Brainstorming
- Business Intelligence
- Business Reengineering

- Coaching
- Collaboration
- Community of Practice (CoP)
- Competitive Intelligence
- Content Management
- Corporate Communications
- Corporate Identity
- Corporate Governance

- Data Mining
- Daten
- Definitionen (des Begriffs Wissen)
- Demografie
- Denkwerkstatt (Think Tank)
- Distale und proximale Wahrnehmung
- Dokumenten Management
- Due Diligence Prüfung
- Due Diligence Prüfung immaterieller Werte (Intangibles)

- Einführung eines Wissensmanagement-Systems
- Empirismus
- Erfahrungen
- Expertendatenbank
- Expertise Profiling
- Explizites Wissen
- Externalisierung

- Fähigkeiten-Matrix
- Funktionsmodelle wissensbasierter Organisationen

- Gedächtnis des Unternehmens (Corporate Memory)
- Gelbe Seiten (> Yellow Pages)
- Groupware

- HANSE-Modell
- Heuristiken
- Humankapital

- IC-Assessment
- IC-Reporting
- Ideenfindung
- Identifikation von Wissensträgern
- Implizites Wissen
- Indikatoren
- Indikator Erfassungsblatt
- Informatik-Instrumente für das Wissensmanagement
- Informatik-Pflichtenheft für IT-Spezifikationen
- Information
- Informationsmanagement
- Information Retrieval
- Informationswert
- Intangibles
- Intellectual Property
- Intellektuelles Kapital
- Intelligent Agents
- Intention
- Internalisierung

- Job-Rotation

- KEEP
- Kennzahlen
- Kennzahlen des Wissensmanagements
- Kodifiziertes Wissen
- Kognitive Dimension
- Kollektives Wissen
- Kombination
- Kommunikationsmittel
- Kommunikationsmittel in der Wissensarbeit
- Kommunikationsprozess
- Kreativität
- Kritische Betrachtung der Terminologie Wissensmanagement
- Kybernetik

- Learning Networks
- Lebenszyklen des Wissens
- Lehrgang
- Lernziele Wissensmanagement
- Lessons Learned
- Logik

- Maßsystem
- Meditation
- Mensch
- Metapher
- Mind Mapping
- Modell
- Moderation
- Morphologischer Kasten
- Morphologisches Tableau
- Motivation

- Nachhaltigkeit des Wissens
- Nachricht
- Natürliche Begabungen
- Netzwerke
- Newsletter
- Nonaka/Takeuchi

- Organisationales Lernen
- Organisations-Wissenschaft
- Organisationale Wissensbasis

- Personalpolitik
- Platon
- Polanyi:
- Portfolio-Analyse
- Portfolio-Anwendungen im Wissensmanagement
- Probst
- Produktelinik
- Prognosemethoden
- Projekt
- Projekte im Kontext mit Wissensmanagement
- Projektorientierter Unterricht
- Psychologie

- Rating
- Rating des intellektuellen Kapitals
- Redundanz
- Relationales Kapital

- Schulungsbedürfnisse
- Segmentierung
- Skandia Navigator
- Skills
- Sozialisation
- Soziogramm
- Soziologie
- Strukturelles Kapital
- Synektik
- Systemanalyse

- Tacit Knowledge
- Taxonomie

- Umwandlungsprozesse des Wissens
- Unternehmens- und Wissenskultur

- Virtuelle Arbeitsräume

- Wissen
- Wissen als Ressource
- Wissensbewahrung
- Wissensbewertung
- Wissensbilanz
- Wissensdatenbank
- Wissensentwicklung
- Wissenserwerb
- Wissensgesellschaft
- Wissensidentifikation
- Wissens-Integrationsprozesse
- Wissenskarten
- Wissensklassifikation
- Wissensmanagement
- Wissensmanager
- Wissensmessung
- Wissensnutzung
- Wissenstransfer
- Wissenstreppe
- Wissensverteilung
- Wissenszieldefinition
- Wissensziele
- Yellow Pages

- Zentrale Fragen der Organisation zum Wissensmanagement
- Zitate zum Wissensmanagement

- Literaturverzeichnis

Abbildungsverzeichnis *ABC der Wissensgesellschaft*

ABB-Nr.	Absatz/Terminologie	ABB-Legende
1	Balanced Scorecard	ABB 1: Der Balanced Scorecard Ansatz nach Kaplan/Norton
2	Balanced Scorecard	ABB 2: Der BSC-Kreislauf
3	BSC für Wissensmanagement	ABB 3: Mutiertes Wissensbaustein-Modell
4	BSC für Wissensmanagement	ABB 4: BSC für Wissensmanagement
5	Barrieren im Wissensmanagement	ABB 5: Barrieren bei fehlender Wissenskultur
6	Barrieren bei Erstellung einer Wissensbilanz	ABB 6: Barrieren bei Erstellung einer Wissensbilanz
7	Basel II	ABB 7: Harte und weiche Faktoren bei Kredit-Ratings
8	Bausteine des WM	ABB 8: Wissensbausteinmodell nach Probst et al.
9	Content Management	ABB 9: Fragebogen für CMS-Inhalte
10	Corporate Communications	ABB 10: Positionierung der Wissensbilanz in der Unternehmenskommunikation
11	Corporate Identity	ABB 11: Komponenten der Corporate Identity
12	Data Mining	ABB 12: Hypothesengenerierung und Regelbildung
13	Demografie	ABB 13: Darstellung der Altersstruktur
14	Distale & proximale Wahrnehmung	ABB 14: Distale und proximale Wahrnehmung
15	Due Diligence immaterieller Werte	ABB 15: Integration der Intangibles in DD-Verfahren
16	Due Diligence immaterieller Werte	ABB 16: Gerüst des Intellectual Capital Management System ICMS
17	Einführung eines Wissensmanagement-Systems	ABB 17: Einführung eines Wissensmanagement-Systems
18	Fähigkeiten-Matrix	ABB 18: Fähigkeits-Matrix
19	Funktionsmodelle wissensbasierter Organisationen	ABB 19: Humanorientierter Navigator
20	Funktionsmodelle wissensbasierter Organisationen	ABB 20: Strukturorientierter Navigator
21	Gelbe Seiten	ABB 21: Gelbe Seite
22	IC-Assessment	ABB 22: Kategorien des IC-Assessments
23	IC-Reporting	ABB 23: Interne Ziele der IC-Berichterstattung
24	IC-Reporting	ABB 24: Externe Ziele der IC-Berichterstattung
25	Indikatoren	ABB 25: Kaskade von der Kernkompetenz zum Indikator
26	Indikator Erfassungsblatt	ABB 26: Indikator-Erfassungsblatt
27	Informatik Pflichtenheft	ABB 27: Konsultativ-Fragebogen für IT-Spezifikationen
28	Intellektuelles Kapital	ABB 28: Kategorien des intellektuellen Kapitals

ABB-Nr.	Absatz/Terminologie	ABB-Legende
29	KEEP	ABB 29: KEEP-Prozessmodell
30	Kommunikationsmittel	ABB 30: Attribute der Kommunikationsmittel
31	Kommunikationsprozess	ABB 31: Stufen des Kommunikationsprozesses
32	Lebenszyklen des Wissens	ABB 32: Halbwertszeit des Wissen
33	Lebenszyklen des Wissens	ABB 33: Verlauf der Wissensentwicklung
34	Lernziele Wissensmanagement	ABB 34: Operative Lernziele im Wissensmanagement
35	Lesson Learned	ABB 35: Lesson Learned Prozessmodell Siemens AG
36	Morphologischer Kasten	ABB 36: Morphologische Suche nach dem „idealen Auto“
37	Nachhaltigkeit	ABB 37: Die demografische Zeitbombe tickt
38	Organisationale Wissensbasis	ABB 38: Komponenten des organisationalen Wissens
39	Portfolio-Analyse	ABB 39: Portfolio-Matrix nach BCG
40	Portfolio-Anwendungen im W.....	ABB 40: Wissensprojekt-Portfolio nach Probst
41	Portfolio-Anwendungen im W.....	ABB 41: Skills-Portfolio nach Auer
42	Portfolio-Anwendungen im W.....	ABB 42: Prioritäten-Portfolio nach Eisenhower
43	Projekt	ABB 43: Zielplanung im Projektmanagement
44	Projekte im Kontext mit W.....	ABB 44: Projektablauf mit und ohne Lesson Learned
45	Rating des intellektuellen Kapitals	ABB 45: Ablauf eines IC-Rating-Verfahrens
46	Rating des intellektuellen Kapitals	ABB 46: Rating Report
47	Rating des intellektuellen Kapitals	ABB 47: Einsatzspektrum des IC-Ratings
48	Skandia Navigator	ABB 48: Betrachtungsebenen des Skandia Navigators
49	Taxonomie	ABB 49: Das 6-stufige Taxonomiemodell der Frey Akademie
50	Umwandlungsprozesse	ABB 50: Umwandlungsprozesse nach Nonaka/Takeuchi
51	Wissensbilanz	ABB 51: Architektur von Swiss Made Wissensbilanz
52	Wissensgesellschaft	ABB 52: Wandel von der Agrar- zur Wissensgesellschaft
53	Wissenskarten	ABB 53: Wissensquellenkarte in Geschäftsfeld A
54	Wissensmessung	ABB 54: Instrumente zur Wissensmessung
55	Wissenstreppe	ABB 55: Wissenstreppe nach Auer

ABC der Wissensgesellschaft

Literatur:

- (*1) Aspekte des Wissensmanagements; Diplomarbeit Herwig Rollett; TU Graz; 2000
- (*2) Anreizsysteme zur Veröffentlichung und Vernetzung von Wissen; Arbeitspapier; H.-J. Weißbach; FHS Frankfurt; 2000
- (*3) Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung; Klaus North und Nadja Varlese; (Online); www.wissensmanagement.net/online/archiv; 2002
- (*4) Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie; Thomas Auer; Schweizer Arbeitgeber 19/2003
- (*5) Wissen managen; Probst/Raub/Romhardt; Gabler Verlag; 1997; ISBN 3-409-39317-X
- (*6) Wissensbilanzen sind IN und doch schaut niemand hin; Thomas Auer; Wissenschaftsmanagement 06/2005
- (*7) Wissen als bedeutender Aktivposten; Thomas Auer; IO-new management 07/2005
- (*8) Wissensmanagement-Instrumente auf www.wiper.de ; 2004
- (*9) Intangibles Due Diligence; Thomas Auer; Arbeitspapier; Hedingen 2005
- (*10) Reizwort Wissensmanagement: Wissensaustausch fördern; Thomas Auer; Alpha Kadermarkt 2002
- (*11) Intellectual Capital Portfolio; Arbeitspapier Thomas Auer; Hedingen; 2003
- (*12) Intellektuelles Kapital — Eine Benchmarkgröße?; Thomas Auer; Wissensmanagement 04/2004
- (*13) Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; Lehrmittel SIB Zürich; 1989
- (*14) BSC-Lehrmittel; Katharina Sedlmayer; AXAS AG Muttenz; 2001
- (*15) Checkliste IT-Beschaffung; Marcel Langenauer; Spirig Pharma Egerkingen; 2002
- (*16) Wissenssicherung im Kontext mit Personalentwicklung; Thomas Auer; Schweizer Arbeitgeber 11/2000
- (*17) Kennzahlen des Wissensmanagements; Lizenziat Michelle Schärer; IOP Uni Bern; 2005
- (*18) Kreativität entdecken lassen; Diplomarbeit Béa Boog; AEB Luzern; 2005
- (*19) Ich weiß; was Du nicht weißt; Fredmund Malik; Handelsblatt 29.09.2000
- (*20) Lehrgang Wissensmanagement; Thomas Auer; Curriculum für Kaderschulung; Hedingen; 2003
- (*21) Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie; T. Auer; Schweizer Arbeitgeber 19/2003
- (*22) In Anlehnung an Projektlehre Usability; IML/AUM Uni Bern; Béa Boog; 2007
- (*23) Das Kreditgeschäft im Wandel; Roger Stäheli; Diplomarbeit; Swiss Banking School Zürich; 2004
- (*24) Rating des intellektuellen Kapitals; Thomas Auer; Wissensmanagement 06/2006
- (*25) Ausgewählte Erfolgsfaktoren und Beurteilungskriterien von Wissensmanagementsystemen; Lizenziat Pierette Glutz; IOP Uni Bern; 2004
- (*26) Taxonomiemodell (Triplex-Methode) Frey Akademie Zürich; 2001
- (*27) Wissen nachhaltig pflegen; Thomas Auer; WIV-Newsletter 2/04

Leseprobe

ABC der Wissensgesellschaft

Kompodium zur wertbasierten Unternehmensführung

Doculine Verlags-GmbH Reutlingen www.doculine.com

Thomas Auer; 1. Auflage Sept. 2007

208 Seiten / 56 Abbildungen

ISBN 978-3-9810595-4-0

Auszug aus dem Inhalt:

After Action Review

(Siehe auch Abschnitt Lesson Learned)

After Action Reviews sind teambasierte Prozesse, die überall dort angewandt werden können, wo es erwünscht ist, Wissen und Erfahrungen zu erfassen. After Action Reviews können in jeder Phase eines Projekts eingesetzt werden. Ziel dieser Methode ist das Schaffen einer einfachen Möglichkeit für Gruppen oder Individuen, aus ihren Erfolgen und Fehlschlägen unmittelbar zu lernen.

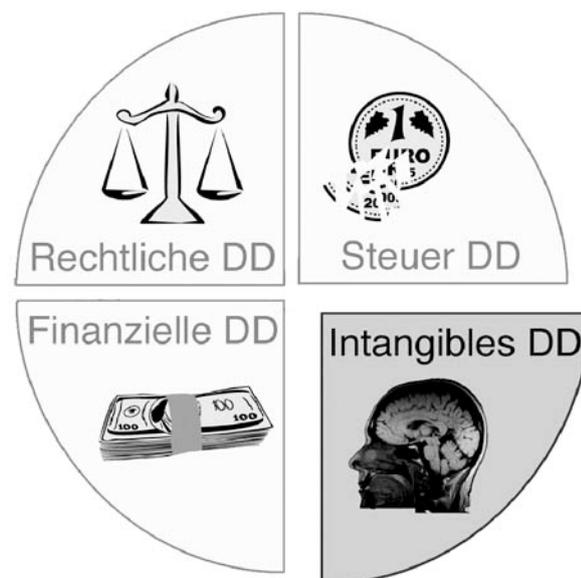
Dieser einfache Mechanismus basiert auf vier Fragen:

1. Was hätte passieren sollen?
2. Was ist wirklich passiert?
3. Warum gab es Abweichungen, Unterschiede?
4. Was können wir daraus lernen?

Nach Beantwortung dieser Fragen im Team werden die gesammelten Erfahrungen in passender Form dokumentiert und wieder auffindbar abgelegt.

Due Diligence-Prüfung immaterieller Werte (*9)

Es ist unbestritten, dass Stakeholder das intellektuelle Kapital (Intangibles) als Bewertungskriterium entdeckt haben und eine Offenlegung dieser weichen Werte fordern, die objektive Vergleiche zulässt. Dennoch wird in klassischen Due Diligence-Verfahren diese wohl wichtigste Ressource – wenn überhaupt – nur rudimentär behandelt. Warum? Weil „weiche Werte“ nicht in absoluten Zahlen gemessen werden können? Oder sind es Ängste, die Geheimnisse von hart erarbeiteten Wettbewerbsvorteilen offen legen zu müssen? Die Kontroverse zwischen der Geheimhaltung sensibler Daten und einer gezielten Stakeholder-Kommunikation sowie die Komplexität, für unterschiedlichste Wissensstrukturen allgemeingültige Bewertungskriterien zu finden, erfordert eine konsensfähige Berichtsform, mit der alle Beteiligten leben können. Die beschriebene Aussichtslosigkeit, das intellektuelle Kapital (IC) valorisierend und standardisiert zu vergleichen, erfordert eine alternative IC-Bewertung. Um einen Einblick in die Zukunftssicherung zu erhalten, werden mit einem IC-Assessment die eingesetzten Methoden beurteilt.



Die Vorgehensweise ist vergleichbar mit dem etablierten Qualitätsmanagement-System ISO 9001, in welchem die resultierende Produktqualität nicht im Fokus steht, der Weg zu dieser jedoch rückverfolgbar und belegbar ist. Mit dem IC-Assessment werden nicht quantifizierte Daten (Indikatoren) verglichen, sondern belegbare Maßnahmen für ein nachhaltiges IC-Management evaluiert. Mit anderen Worten wird für die prospektive IC-Bewertung nicht das Was (resultierende IC-Daten) beurteilt, sondern das Wie (dokumentierte Prozesse und Instrumente).

Das ICMS-15649 umfasst insgesamt 58 konkrete Forderungen. Grundsätzlich ist jede berichtende Organisation verpflichtet, zu jeder Forderung Stellung zu nehmen: Sie tut ja fraglos bereits etwas für jede der IC-Komponenten. Freilich ist es denkbar, dass bestimmte Forderungen effektiv keine Relevanz haben. In diesem Fall ist die berichtende Organisation verpflichtet, dies stichhaltig zu begründen. Dieses Vorgehen bringt mit sich, dass erkannt werden kann, welche der wissensbasierten Maßnahmen optimierungsfähig sind respektive gezielter gestaltet werden können. Betreibt eine Organisation kein systematisches Wissensmanagement, trägt das ICMS-15649* zur Systematisierung der Wissensarbeit bei: Notwendige Maßnahmen, die für eine bedarfsorientierte Wissensstrategie die Voraussetzung sind, werden erkannt.

*** NOTE:** Wie das ICMS funktioniert, welcher Aufwand und Gegenwert damit verbunden ist, kann dem Factsheet auf www.hrm-auer.ch/downloads/ICMS_Factsheet.pdf entnommen werden.

Implizites Wissen (siehe auch Abschnitt Polanyi)

Es ist auffällig, dass einige berühmte Protagonisten der ursprünglichen „Knowledge-Management-Welle“ begonnen haben, die Bedeutung des Knowledge-Managements zu relativieren, mit der Begründung, das implizite Wissen sei managerialem Einfluss nicht oder nur sehr begrenzt zugänglich.

Implizites Wissen wird solches Wissen genannt, das nicht bewusst angeeignet wird. Oft zeigt sich das implizite Wissen nur in habitualisierten (gewohnheitsmäßigen) Vorgehensweisen, die intuitiv und kontextsensitiv angewandt werden. Diese Vorgehensweisen werden als Wissen gar nicht mehr bewusst und entziehen sich daher auch dem formalen sprachlichen Ausdruck. Denn das implizite Wissen ist tief verankert in der Tätigkeit und der Erfahrung des Einzelnen sowie in seinen Idealen, Werten und Gefühlen. Schwer fassbare Faktoren wie persönliche Überzeugungen, Perspektiven, Ahnungen, Einfälle und Intuition fallen in diese Wissenskategorie. Implizites Wissen ist somit persönliches Wissen. Das implizite Wissen kennt dabei zwei Dimensionen: zum einen „technische“ Fertigkeiten, die mit dem Begriff „Know-how“ recht gut wiedergegeben werden können. Und zum anderen kognitive (also auf Erkenntnissen beruhende) Fertigkeiten, die unsere Wirklichkeitsauffassung (was ist) und unsere Zukunftsvision (was sein sollte) widerspiegelt

Der subjektive und intuitive Charakter des impliziten Wissens steht einer systematischen und logischen Bearbeitung und Weitergabe von erworbenem Wissen im Wege. Es kann nur vage explizit gemacht werden, zum Beispiel durch Metaphern, Analogien oder Modelle. Zu den wichtigsten Begriffen im Zusammenhang mit vorwiegend implizitem Wissen zählen:

- Verborgenes Wissen („tacit“): weitgehend synonym mit „implizites Wissen“
- Verinnerlichtes Wissen („embodied“): verbunden mit körperlicher oder existenzieller Erfahrung
- Lebendiges Wissen („living“): dem Träger (Individuum, Team, Organisation) als Ganzem inne wohnend

Diese Begriffe können nicht scharf voneinander abgegrenzt werden, sondern sie beleuchten unterschiedliche Aspekte desselben Sachverhalts. Es gibt drei Wege, implizites Wissen zu erwerben:

– Learning by Doing:

Experimentieren, ausprobieren, kombinieren, begreifen und schlussfolgern sind die Schritte, die dazu führen, dass individualisiertes Wissen entsteht.

– Lernen und kontextualisieren:

In der Aus- und Weiterbildung ist es keine Seltenheit, dass ein theoretisch vermittelter Stoff zur Kenntnis genommen, jedoch nicht begriffen wird. Erst die praktische Anwendung führt dazu, dass aus diesem „auswendig gelernten“ Wissen individuelles Wissen entsteht.

– Interaktionen:

Die Weitergabe oder der Transfer von implizitem Wissen ist nur mittels Interaktionen, das heißt von Mensch zu Mensch möglich. Dazu dienen Coffee Corners, Firmen-Sportklubs und „Social-Events“ etc. Für einen gesteuerten Transfer des impliziten Wissens wurden Prozessmodelle entwickelt, die durch Eingriffe in die Aufbau- und Ablauforganisation anstreben, das Wissen von Individuen zu externalisieren (vergleiche Abschnitt KEEP).

Wissensbilanz (*6)

Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital (IC) und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren. Der Struktur des intellektuellen Kapitals folgend wird unterschieden in *Humankapital* (Mitarbeiterkompetenzen, Verhalten, etc.), *Strukturkapital* (IT, geistiges Eigentum, Organisationskultur, Prozessorganisation etc.) und *Beziehungskapital* (Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Öffentlichkeit etc.).



Abb. 52: Architektur von Swiss Made Wissensbilanz

Die Erstellung einer Wissensbilanz soll die effiziente Kommunikation über wettbewerbswichtiges Wissen mit verschiedenen Zielgruppen (Stakeholder) durch eine strukturierte Darstellung und eine wissensorientierte Sprache ermöglichen. Als Instrument für die Zielsetzung und Steuerung der Wissensarbeit empfiehlt sich die Verwendung einer Wissensmatrix, die auf etablierten, aus der Literatur bekannten und in der Praxis bewährten Komponenten basiert. Die Wissensmatrix besteht in der horizontalen Achse aus den sechs Kernprozessen des Bausteinmodells von Probst. Diesen werden auf der vertikalen Achse die Komponenten des intellektuellen Kapitals gegenübergestellt, aufgeteilt in humane, strukturelle und relationale Ressourcen. Für die Steuerung der Maßnahmen dienen die strategischen Probst-Bausteine „Wissen bewerten“ und „Wissensziele“, wozu eine mutierte Balanced Scorecard (BSC) eingesetzt wird.

Wissensgesellschaft: Made in Hedingen

Thomas Auer und sein "ABC der Wissensgesellschaft"

Von Urs Kneubühl

Anzeiger Bezirk Affoltern

vom 11. September 2007

Wenn sich Politiker, Unternehmensführer, Bildungsexperten etc. zu aktuellen Herausforderungen äussern, gehört der Begriff "Wissensgesellschaft" zum Standard-Wortschatz. Die Rückfrage, was darunter zu verstehen ist, führt zu unterschiedlichsten Antworten, dass einzig die Facettenvielfalt dieses Begriffs offensichtlich wird. Der Hedingener Unternehmensberater Thomas Auer leistet einen Beitrag zum besseren Verständnis: Im deutschen Doculine-Verlag erschien sein Fachbuch „ABC der Wissensgesellschaft“.

Anzeiger: Sie bezeichnen sich als Wissensmanager. Heißt das, dass Sie alles wissen?

Dann wäre ich viel reicher als Bill Gates! Nein, ein Wissensmanager muss das Wissen nach der Bedeutsamkeit beurteilen und in Kategorien einteilen können. Und er muss die Instrumente und Abläufe kennen und anwenden können, um diese wertvolle Ressource systematisch und nachhaltig zu pflegen. Kurz gesagt muss er wenig wissen, jedoch "das Wissen" beherrschen.

Und wie definieren Sie die Wissensgesellschaft?

In Industrie und Dienstleistung werden zunehmend mehr Produkte mit eingebauter Intelligenz versehen. Um solche nicht-triviale Güter erzeugen und verkaufen zu können, setzen immer mehr Organisationen auf die Wissensarbeit. Heute stehen insbesondere Verfahren und Kommunikationstechnologien bereit, die gestatten, Wissen zu generieren, zu transportieren, aufzubewahren und zu erschließen. Dabei ist wichtig, dass das Wissen und Können aller Beteiligten erfasst und systematisiert werden kann. Schließlich sorgt eine der Wissensarbeit angepasste Entwicklung der Humanressourcen dafür, dass die Organisationen ihre Wissenspotenziale optimal nutzen und bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen anwenden. Für diese Ressourcenpflege gibt es spezifische Ansätze, die eine systematisierte Wissensarbeit ermöglichen.

Und Letztere sind der Inhalt des Buches?

Ja, wobei dies im Kontext mit instrumentalen, sozialen und organisatorischen Aspekten steht und auch auf aktuelle Herausforderungen, z. B. die demografische Entwicklung und das Bildungswesen, eingegangen wird.

Dazu erlauben Checklisten und detaillierte Prozessbeschreibungen eine hohe Anwendungstiefe.

Wer sind die Zielgruppen des Buches?

Grundsätzlich alle, die sich über die Herausforderungen der Wissensgesellschaft informieren wollen. Primär sind es jedoch jene, die in eine wertebasierte Unternehmensführung einbezogen sind. Neben dem Management schließt dies auch die Personalentwicklung, das Ausbildungs- und Finanzwesen sowie die Unternehmenskommunikation ein.

Weshalb die Unternehmenskommunikation ebenfalls?

Externe Beziehungsgruppen (insbesondere die Kapitalgeber) haben realisiert, dass der wahre Unternehmenswert nicht nur aus finanziellen Kennzahlen besteht, auch weil diese immer vergangenheitsbezogen sind. Sie verlangen zusätzlich zum Jahresbericht Aussagen zu "weichen Unternehmenswerten", die für die Innovations- und Überlebensfähigkeit maßgebend sind. Dies wird durch eine Wissensbilanzierung ermöglicht, wie sie in Deutschland und Österreich bereits populär ist und auch staatlich gefördert wird.

Haben Sie deshalb einen deutschen Verlag gewählt?

Ja, auch darum, weil uns in dieser Materie unsere deutschsprachigen Nachbarn eindeutig voraus sind. Jedoch deutet Einiges darauf hin, dass die Schweiz (nach der üblichen Lernkurve) nachziehen wird.

Dafür müsste jedoch die Politik die Voraussetzungen schaffen?

Richtig, allerdings besteht wie erwähnt noch ein gewisser Lernbedarf. So hat z. B. die CVP kürzlich das Positionspapier "Chance Wissensgesellschaft packen" formuliert. Schaut man dieses genauer an, wird klar, dass auch die

Politik noch dazulernen muss, was eine Wissensgesellschaft ausmacht: Im Positionspapier wird ausschließlich die Förderung der Informatik-Technologie verlangt. Man meint technische Hilfsmittel für das Informationsmanagement, positioniert wird es jedoch unter dem Modewort Wissensgesellschaft! Hier kommt u. a. der Humanaspekt eindeutig zu kurz.

Wie können sich Interessierte ein Bild über die Wissensgesellschaft machen, ohne gleich das Buch kaufen zu müssen?

Die sind alle zu einem Besuch auf meiner Webseite eingeladen. Als Einstieg empfehle ich den Link www.hrm-auer.ch/grundlagen.php.



Thomas Auer an seinem bevorzugten «Außen-Arbeitsplatz» bei seiner letzten Korrekturschleife. Er bricht in seinem Buch „ABC der Wissensgesellschaft“ den komplexen und facettenreichen Begriff Wissensgesellschaft les- und nachvollziehbar auf.

ABC der Wissensgesellschaft

Thomas Auer auer@hrm-auer.ch

Doculine Verlag Reutlingen (D)
www.doculine.com

ISBN 978-3-9810595-4-0

In der Schweiz lieferbar über
www.amazon.de

Rezensionen auf [AMAZON.DE](https://www.amazon.de)

• **Wertvoller Einstieg ins Thema**, 14. November 2007

Von Holger Simon (Tübingen, Deutschland) Bewertung: 5.0 von 5 Sternen

Das "ABC der Wissensgesellschaft" des Schweizer Autors Thomas Auer bietet einen hervorragenden Einstieg in die Welt des Wissens, den ich allen an der Materie Interessierten empfehlen kann. Die oftmals verwirrende Terminologie im Bereich des Wissensmanagements wird hier systematisch entschlüsselt und für den Leser verständlich aufbereitet, ohne deswegen an Exaktheit und inhaltlicher Schärfe einzubüßen. Indem das Wissen als wichtigste Ressource der Zukunft verstanden und definiert wird, ist das Buch zentral an alle gerichtet, die in Unternehmensbereichen tätig sind, in denen ein produktiver Umgang mit dem vorhandenen Wissen bedeutsam ist.

Der Autor vermittelt in seinem Lexikon wertvolle organisatorische und praxisnahe Kenntnisse für einen effektiven Einsatz von Wissen und beschränkt sich somit nicht auf die reine Begriffserläuterung. Gesamtgesellschaftliche Bedeutung erfährt das Thema Wissensmanagement, indem es neben seinem Einsatz in der Wirtschaft überaus relevant für die Ausgestaltung von Bildungseinrichtungen ist. Dieser Bereich wird in Thomas Auers Buch ebenfalls ausführlich thematisiert. Damit dient das umfassende Glossar auch all denjenigen, die ein privates Interesse an den Chancen und Herausforderungen der Wissensgesellschaft in all ihren Facetten haben.

Sollte sich dennoch der Verdacht einstellen, man habe ein ausschließlich an ökonomische Denkweisen appellierendes Werk vor sich, stößt der Leser im Verlauf des Texts auf ein Kapitel über den altgriechischen Philosophen Platon, der schon vor zweieinhalb Jahrtausenden den Umgang mit Wissen und dessen Bedeutung gelehrt hat.

• **Gutes Nachschlagewerk**, 13. November 2007

Von S. Häußermann "Amazone" Bewertung: 5.0 von 5 Sternen

Das ABC des Wissensmanagement gibt eine gute Einführung in dieses teilweise etwas fremdwortlastige Thema (wie so viele andere!!!) und erklärt die Termini sehr anschaulich. Besonders hilfreich sind hierbei die eingeschobenen Praxisbeispiele! Sie zeigen, wie wichtig der richtige Umgang mit dem Kapital Wissen im täglichen Berufsalltag ist und welche unmittelbaren Auswirkungen er auf den Geschäftserfolg haben kann.

Buchtipp Produkt-Global (D)

www.produkt-global.de

ABC der Wissensgesellschaft

Neue Gesellschaftsformen schaffen neue Themen und neue Begriffe, die definiert und kategorisiert werden müssen. Die Begriffe, die den „heimlichen Umbruch“ von der Informations- zur Wissensgesellschaft markieren, hat die doculine Verlags-GmbH in dem Band „ABC der Wissensgesellschaft“ zusammengefasst.

Das Kompendium "ABC der Wissensgesellschaft" leistet einen Beitrag zu einem besseren Verständnis von neuen Technologien, die durch den Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft entstanden sind. Was sind zum Beispiel "Blockaden" im Kontext des Wissensmanagements? Was sind "Yellow Pages"? Welche Ansätze gibt es für eine Bewertung des intellektuellen Kapitals? Fragen, auf die nicht nur jeder Wissensmanager, sondern auch jeder Wissensarbeiter eine Antwort haben sollte.

Das Glossar vermittelt die Grundlagen, um einen sinnvollen Einsatz etablierter Instrumente und Prozesse für das eigene organisatorische Umfeld beurteilen zu können. Checklisten und Umsetzungsanleitungen erhöhen den Praxisbezug, während die zielgruppenspezifischen Beiträge (Wissensaspekte aus der Perspektive des Bildungswesens, der Personalentwicklung, Kommunikation, Nachhaltigkeit und der Finanzwelt) konkrete Lösungsansätze aufzeigen.

Buchtipps Steinbeis Transferzentrum

ABC der Wissensgesellschaft

von Thomas Auer
Hrsg. Dr. Wolfgang Sturz.
ISBN 978-3-9810595-4-0. Reutlingen,
doculine-Verlag 2007



Wissensmanagement ist in aller Munde – doch was ist das überhaupt? Die Wissensgesellschaft ist in aller Munde – doch was ist das überhaupt? Was sind die wesentlichen Begriffe und Konzepte, welche die Wissensgesellschaft kennzeichnen und wie können Unternehmen deren Forderungen konkret umsetzen? Was sind beispielsweise die allseits auftauchenden „Yellow Pages“ oder was ist eine „Wissensbilanz“?

Mit diesen und weiteren Fragen setzt sich der Autor in diesem Lexikon auseinander. Von After Action Review (Debriefing) über Data Mining, Intelligent Agents und Nachhaltigkeit des Wissens bis zu zentralen Fragen wissensbasierter Organisationen werden aktuelle Strömungen aufgegriffen und deren Einfluss auf die Entwicklung der Wissensgesellschaft verdeutlicht. Das Buch bietet einen breiten Einstieg in das Thema Wissensmanagement, klärt Begrifflichkeiten und dient somit auch als praktisches Nachschlagewerk für (angehende) Wissensprofis.

Buchtipps Manager-Seminare

Lexikon der Wissensgesellschaft



Wissenswertes rund um die Wissensgesellschaft haben Thomas Auer und Wolfgang Sturz zusammengetragen. In dem von ihnen herausgegebenen Band 'ABC der Wissensgesellschaft' werden Konzepte wie 'Yellow Pages' und 'Wissensbilanzen' beschrieben, zentrale Begriffe des Wissensmanagements wie 'Action Review' oder 'Data Mining' geklärt, und Entwicklungen und Trends der Wissensgesellschaft diskutiert.

Das Buch ist im Doculine Verlag, Reutlingen, erschienen. Kostenpunkt: 29,80 Euro. (ama) Training aktuell Heft 11/07 vom 29.10.2007, Rubrik: Medien, 474 Zeichen