

NEU Das ABC des Wissensmanagements mutiert zum
ABC der Wissensgesellschaft
Kompendium zur wertbasierten Unternehmensführung



ABC der Wissensgesellschaft

Doculine Verlags-GmbH Reutlingen
Thomas Auer; 1. Auflage Sept. 2007
208 Seiten / 56 Abbildungen
ISBN 978-3-9810595-4-0

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 wissenschaftlicher 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.

Detaillierte Angaben zum Inhalt und zu Bezugsquellen (Buch-Flyer) können auf www.hrm-auer.ch/grundlagen.php nachgelesen werden.

Auf den nachfolgenden 31 Seiten finden Sie das ursprüngliche «ABC der Wissensgesellschaft», welches Ihnen einen Vorgeschmack über das oben beschriebene Kompendium vermitteln soll: Selbstverständlich ist dieses Glossar nach wie vor erhältlich zum kostenlosen Download.

A B C

des Wissensmanagements

Die Erbsünde des Wissensmanagements besteht darin, sich nicht näher mit dem Wissensbegriff auseinanderzusetzen. "Es ist wichtig, dass jede Organisation, die Wissensmanagement betreiben möchte, ihre eigene Definition entwickelt, d.h. dass man sich gemeinsam den Kopf zerbricht, was im eigenen Kontext relevant, speziell, knapp oder überschüssig ist." (Ursula Schneider)

Deshalb ist eine Definition auch nicht a priori besser als eine andere, sondern je nach Umfeld geeigneter oder weniger geeignet. In diesem Sinne reflektiert die nachfolgende Sammlung von Begriffen und Definitionen die persönliche Präferenz des Autors und erhebt keinen Anspruch auf wissenschaftlich belegte Richtigkeit und Vollständigkeit.

Thomas Auer

Thema:	Seite:
<u>Access</u>	<u>3</u>
<u>Analogie</u>	<u>3</u>
<u>Annotationen</u>	<u>3</u>
<u>Anreizsysteme</u>	<u>3</u>
<u>Antizipation</u>	<u>8</u>
<u>Artefakte</u>	<u>8</u>
<u>Aufbauorganisation</u>	<u>8</u>
<u>Balanced Scorecard</u>	<u>8</u>
<u>Bausteine des Wissensmanagements (Probst)</u>	<u>9</u>
<u>Benchmarking</u>	<u>9</u>
<u>Berichtssysteme</u>	<u>9</u>
<u>Blockaden</u>	<u>10</u>
<u>Blue Pages</u>	<u>10</u>
<u>Brainstorming</u>	<u>10</u>
<u>Business Intelligence</u>	<u>11</u>
<u>Business Reengineering</u>	<u>11</u>
<u>Coaching</u>	<u>11</u>
<u>Collaboration</u>	<u>11</u>
<u>Community of Practice (CoP)</u>	<u>11</u>
<u>Content Management</u>	<u>11</u>
<u>Data Mining</u>	<u>11</u>
<u>Daten</u>	<u>11</u>
<u>Definitionen (des Begriffs Wissen)</u>	<u>12</u>
<u>Demografie</u>	<u>12</u>
<u>Dokumenten Management</u>	<u>12</u>
<u>Empirismus:</u>	<u>12</u>
<u>Erfahrungen</u>	<u>12</u>
<u>Expertendatenbank</u>	<u>12</u>
<u>Expertise Profiling</u>	<u>12</u>
<u>Explizites Wissen</u>	<u>12</u>
<u>Externalisierung</u>	<u>13</u>
<u>Fähigkeiten-Matrix</u>	<u>13</u>
<u>Gedächtnis des Unternehmens (Corporate Memory)</u>	<u>13</u>

Thema:	Seite:
Gelbe Seiten (> Yellow Pages)	13
Groupware	13
HANSE-Modell	13
Heuristiken	13
Humankapital	14
Ideenfindung	14
Identifikation von Wissensträgern	14
Implizites Wissen (Siehe auch Polanyi)	14
Information	15
Information Retrieval	15
Intellektuelles Kapital	15
Intelligent Agents	15
Intention	15
Internalisierung	16
Job-Rotation	16
KEEP	16
Kodifiziertes Wissen	16
Kognitive Dimension	16
Kollektives Wissen	16
Kombination	16
Kybernetik	16
Learning Networks	17
Lehrgang	17
Lessons learned	17
Logik	17
Marketing	17
Marketing-Kommunikationsprozess	18
Marketing-Kommunikations-Mix	19
Marketing-Kommunikations-Strategien	19
Masssystem	19
Mathematik	19
Mediation	19
Mensch	19
Metapher	19
Modell	19
Moderation	20
Morphologischer Kasten	20
Morphologisches Tableau	20
Motivation	20
Multinationale Unternehmen	20
Nachricht	21
Natürliche Begabungen	21
Netzwerke	21
NONAKA/TAKEUCHI	21
Organisationale Wissensbasis	22
Organisationales Lernen	22
Organisations-Wissenschaft	22
Personalpolitik	22
Platon	23
Polanyi:	23
Probst et al.:	24
Prognosemethoden	25
Psychologie	25
Redundanz	25
Schulungsbedürfnisse	26

Thema:	Seite:
<u>Segmentierung</u>	26
<u>Skills</u>	26
<u>Sozialisation</u>	26
<u>Soziogramm</u>	26
<u>Soziologie</u>	27
<u>Strukturelles Kapital</u>	27
<u>Synektik</u>	27
<u>Systemanalyse</u>	27
<u>Umwandlungsprozesse (des Wissens)</u>	27
<u>Unternehmens- und Wissenskultur</u>	27
<u>Wissen</u>	28
<u>Wissen als Ressource</u>	28
<u>Wissens-Integrationsprozesse</u>	29
<u>Wissenskarten</u>	29
<u>Wissensklassifikation</u>	29
<u>Wissensmanagement</u>	29
<u>Wissensnutzung</u>	30
<u>Wissenstransfer</u>	30
<u>Wissenstreppe</u>	30
<u>Wissenszieldefinition</u>	31
<u>Yellow Pages</u>	31
<u>Zentrale Fragen der Organisation zum Wissensmanagement</u>	31
<u>Zitate zum Wissensmanagement</u>	31

Access

Zugriffsmanagement auf geschäftsrelevante Informationen jeder Art.

Analogie

Die Analogie ermöglicht ein Verständnis des Unbekannten durch das Bekannte und überbrückt die Lücke zwischen einem Bild und einem logischen Modell. Assoziation durch Analogie setzt rationales Denken voraus, weil diese auf strukturelle bzw. funktionale Ähnlichkeiten fokussiert.

Annotationen

**Aus Aspekte des Wissensmanagements, Herwig Rollett, Februar 2000, Diplomarbeit*

In modernen Informationssystemen sind Annotationen Anmerkungen, die sich auf ein ganzes Dokument oder auch nur einen Teil davon, etwa ein einzelnes Wort oder eine Textpassage, beziehen können. Je nach Vergabe der Zugriffsrechte können Annotationen sowohl vom Autor eines Dokumentes als auch von anderen Anwendern erstellt beziehungsweise gelesen werden.

Das Spektrum der Verwendungsmöglichkeiten reicht von einfachen Notizen für den Eigengebrauch über Kommentare, die anderen Anwendern zugute kommen, zum Beispiel beim Überarbeiten von Dokumenten, bis hin zur systematischen Verwendung, etwa um die Qualität eines Beitrages zu beurteilen und so Kollegen eine schnellere Einschätzung der Relevanz für deren eigene Arbeit zu ermöglichen. Üblicherweise nehmen Annotationen heute die Form von Text oder eventuell von Bewertungen auf einer vorgegebenen Skala an. Die Aufnahme von Annotationen in gesprochener Sprache ist natürlich auch schon möglich, diese können aber noch nicht so leicht weiterverarbeitet werden, etwa wenn es um Volltextsuche im Informationsbestand geht, die auch die Annotationen mit einbeziehen sollen.

Anreizsysteme

Unter Anreizsystem sind alle Massnahmen zu verstehen, deren Ziel die Erhöhung der Mitarbeiter-Motivation ist. Für Unternehmen sind diejenigen Anreize interessant, welche die Motivation im Sinne der Erreichung des Unternehmensziels fördern.

Anreizsysteme sind nur dann effektiv, wenn sie auf die individuelle Motivation der Menschen ausgerichtet sind. Die Motivationsforschung unterscheidet zwischen extrinsischer Motivation, die im Wesentlichen durch materielle Anreize zu steuern ist, und intrinsischer Motivation, für die Selbstverwirklichung und Anerkennung mehr bedeutet.

• Aufsatz: Anreizsysteme zur Veröffentlichung und Vernetzung von Wissen

(Autor: H.-J. Weissbach, 2000) <http://www.wiper.de>

Die Versuche zur Nutzung und Vernetzung verborgenen Wissens von Mitarbeitern stossen auf Grenzen, wenn sie nicht durch die entsprechenden Belohnungssysteme unterstützt werden. Prämien, Aufstieg oder Unternehmensaktien sollen Mitarbeiter motivieren, ihr Wissen in die Datenbanken des Unternehmens einzufüttern. Dabei stösst man auf zwei Probleme:

1. die Messung und Bewertung der Wissensinputs (siehe auch Wissensmetrik). Eine Bewertung des strategischen Nutzens von Wissen ist – anders als bei kurzfristig zu realisierenden Verbesserungsvorschlägen – kaum möglich und wird eher zu Auseinandersetzungen führen, die im Hinblick auf das Ziel eines intensiven Wissensaustauschs dysfunktional sind.

2. die frühzeitige Prägung der individuellen Verhaltensmuster im Umgang mit Wissen, auf die das einzelne Unternehmen nur sehr begrenzten Einfluss hat. Der Umgang mit Wissen wird schon in der Schule gelernt, und in Studium und Karriere bestätigen sich diese Erfahrungen, dass Wissensvorsprünge über das individuelle Fortkommen entscheiden. „Zwar wird im Studium verbal die Wichtigkeit der Teamarbeit beschworen, doch vor Prüfungen zeigt sich immer wieder, dass viele wichtige Bücher von den Kommilitonen in den Regalen versteckt werden“ (BWL-Student).

Jedes Unternehmen, das Wissensmanagement einführt, muss sich also mit der Angst der Mitarbeiter vor Machtverlust durch Preisgabe des Wissens auseinandersetzen. Dies ist vor allem ein Problem in den kundennahen Bereichen, in denen umfangreiches Wissen über den Kunden gespeichert wird. „Mitarbeiter, die ein halbes Berufsleben lang mit Tantiemen und Sonderzuwendungen überschüttet wurden, um sie zu besonderen Leistungen anzuhalten, sollen nun ganz umsonst und zur freien Verfügung ihr kostbares Wissen in einer offen zugänglichen Datenbank ablegen – nur weil es das Management, mitunter unter Androhung von Sanktionen – so beschlossen hat. Viele Angestellte sind in solchen Fällen ‚klug genug‘, tätige Mithilfe bei der Wissenserhebung zu heucheln, indem sie das System beispielsweise mit unbedeutenden Informationen füttern.“ (Thomas Hübner, „Und sie wissen nicht, was sie wissen“, NZZ, 27.9.2000, S. 37)

Die absichtliche Eingabe von „Datenschrott“ stellt nach Meinung eines Vertreters der Pharmaindustrie bereits heute ein gravierendes Problem dar. Kontrollsysteme zur Überwachung des Aussendienstes schaffen eine Atmosphäre des latenten Misstrauens, in der sich die für den Wissensaustausch notwendige Offenheit nicht entwickeln kann.

Erfolgreiches Wissensmanagement ist nicht primär eine Frage der Anreizsysteme, sondern an zentraler Stelle eine der Kommunikationskultur und einer High-Trust-Atmosphäre im Unternehmen. Erstere wird ganz deutlich vom persönlichen Vorbild der Vorgesetzten sowie vom Abbau hierarchischer Strukturen und vom Ausmass von Partizipationsmechanismen geprägt, die letztere hängt u.a. von unternehmensweiten Kontrollstrategien und Sanktionsmechanismen ab. Eine Low-Trust-Kultur und ein funktionierendes Wissensmanagement scheinen unvereinbar zu sein.

• Anreizsysteme:

Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung

Von Klaus North und Nadja Varlese

Unter Anreizsystem im engeren Sinne sind alle Massnahmen zu verstehen, deren vorrangiges Ziel die Erhöhung der Mitarbeiter-Motivation ist. Für Unternehmen sind diejenigen Anreize interessant, welche die Motivation im Sinne der Erreichung des Unternehmensziels fördern.

Anreizsysteme können nur dann adäquat wirken, wenn sie auf die zu Grunde liegende Motivation der Menschen ausgerichtet sind. Die Motivationsforschung unterscheidet idealtypisch zwischen extrinsischer Motivation, die im Wesentlichen durch materielle Anreize zu steuern ist, und intrinsischer Motivation, für die Selbstverwirklichung und Anerkennung mehr bedeutet.

Arbeitsmotive Anreize

extrinsische Arbeitsmotive:

- * Geld
- * Sicherheit
- * Geltung

materielle Anreize, z.B.:

- * Gehaltserhöhung, Prämien
- * Renten, Kredite
- * Statussymbole

intrinsische Arbeitsmotive:

- * Kontakt
- * Leistung
- * Sinnggebung und Selbstverwirklichung

Interaktionsmöglichkeiten innerhalb der Arbeit (durch einen entsprechenden Führungsstil):

- * Ausflüge, Vereinstätigkeiten
- * Feedback über eigene Leistung (z.B. durch Anerkennung oder Kritik)
- * Selbstständigkeit (durch flexible Arbeitszeiten und Mitsprachemöglichkeiten)
- * Lernmöglichkeiten durch anspruchsvolle Tätigkeiten
- * Aufstieg
- * Aufhebung extremer Spezialisierung durch Job-Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment

Je mehr sich die Wirtschaft hin zu wissensbasierten Organisationen, wie z.B. Beratungsunternehmen, entwickelt, desto bedeutungsvoller wird es für den Unternehmenserfolg, die Wissensarbeiter im Unternehmen zur Nutzung, Teilung und Entwicklung ihres Wissens zu bewegen. Anreizsysteme, die die Motivationsstrukturen hochqualifizierter Mitarbeiter berücksichtigen, gewinnen in der Folge an Bedeutung.

Während herkömmliche Formen der leistungsbezogenen Entlohnung vielfach auf extrinsischer Motivation aufbauen, ist für die Wissensteilung und Wissensentwicklung die intrinsische Motivation ausschlaggebend. Bestimmte und oft gerade die wichtigsten Teile des in einer Firma vorkommenden Wissens lassen sich weder aufschreiben noch in Symbolen ausdrücken. Dieses implizite Wissen ist nicht messbar, mehrere Mitarbeiter sind an der Übertragung beteiligt, ohne dass der jeweilige Einzelbeitrag für eine Wissensprämie ermittelt werden könnte. Zur Förderung des Wissenstransfers ist eine mit den Zielen des Unternehmens kompatible intrinsische Motivation erforderlich. Auch kreative Tätigkeiten im Hinblick auf die Wissensentwicklung beruhen weitgehend auf intrinsischer Motivation. Ebenso werden Lernprozesse durch intrinsische Motivation gefördert ("Ich lerne, weil mich das Thema interessiert") gegenüber der extrinsischen Motivation ("Ich lerne, weil ich dafür etwas bekomme").

Bei der Ausgestaltung wissensorientierter Anreizsysteme ist zu beachten, dass jeder Mitarbeiter des Unternehmens ein Wissensträger ist, den es durch individuell gestaltbare Anreizsysteme zur Erreichung der Wissens- und Unternehmensziele zu motivieren gilt. Doch ist die Bezugsgrösse für Wissensmanagement schwer zu definieren: Die blosse Menge an Wissen, die ein Mitarbeiter erwirbt und kollektiv verfügbar macht, stellt keine geeignete Bezugsgrösse dar, da sie keinen Rückschluss auf Qualität und Nutzen zulässt. Aus diesem Grund sollten mit den Mitarbeitern konkrete Wissensziele als Bezugsgrösse für das Anreizsystem vereinbart werden.

Gruppenbezogene Vergütung

Der Trend zur Gruppenarbeit macht die Wissens(ver)teilung zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Die auf Leistung des Individuums ausgerichteten Anreizsysteme sind jedoch ein dominierendes Hindernis beim Wissensaufbau und -transfer innerhalb einer Gruppe. Der Wissenstransfer kann durch eine gruppenorientierte Vergütung gefördert werden. So vergibt ein Unternehmen keinen individuellen Bonus, sondern macht diesen abhängig von Team-, Bereichs- und Unternehmensergebnissen. Die Mitarbeiter werden dadurch motiviert, gemeinsam Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und zu realisieren.

Eine andere Möglichkeit ist die Kopplung eines erheblichen Teils des Gehaltes an den Gesamterfolg des Unternehmens. Durch diesen finanziellen Anreiz werden die Mitarbeiter motiviert, im Sinne des Gesamterfolgs des Unternehmens zu handeln. Während diese Vergütungsform in den USA und Europa vielfach für obere Führungskräfte gilt, ist in Japan eine erfolgsabhängige, variable Vergütung auch für Arbeiter und Angestellte üblich.

In den USA bezieht das Topmanagement häufig den grössten Teil des Einkommens aus so genannten Stock Options. Stock Options geben den Mitarbeitern das Recht, Aktien des eigenen Unternehmens zu einem festen Preis an einem bestimmten Termin zu erwerben. Die Differenz zwischen dem dann geltenden Kurs und dem durchschnittlichen Wachstum der Branche – gemessen an einem Branchenindex – kann der Mitarbeiter als attraktives Zusatz-Einkommen verbuchen. Bei der Kaffeehaus-Kette Starbucks sind sogar sämtliche Angestellte per Stock Options direkt am Unternehmenserfolg beteiligt. Dadurch besteht ein Interesse, das persönliche Wissen auch über die Grenzen des eigenen Verantwortungsbereichs zum Nutzen des Gesamtunternehmens einzusetzen.

Management by Knowledge Objectives

Beim Management by Objectives werden zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter Ziele vereinbart, die Verantwortung jedes Einzelnen in Form von erwarteten Ergebnissen definiert und das Ergebnis schliesslich anhand von Soll/Ist-Vergleichen gemessen.

Eine Erweiterung des Zielkatalogs um individuelle Wissensziele wird als Management by Knowledge Objectives bezeichnet. Dabei sind die operativen und strategischen Wissensziele Ausgangspunkt der Zielvereinbarungen. Die Ziele können sich sowohl auf die Erweiterung der persönlichen Kompetenz richten als auch auf die Weitergabe von Wissen (z.B. beim Einarbeiten eines Nachfolgers). Die Qualifizierungsziele werden periodisch gemessen und angepasst. Der Mitarbeiter selbst ist aufgefordert, sich an der Zielbildung zu beteiligen.

Ein amerikanisches Industrieunternehmen hat kombiniert mit den Zielvereinbarungen Anreize in Form von Prämien geschaffen: Dazu wird in so genannten Skill Blocks das für bestimmte Tätigkeiten benötigte Wissen definiert. Ein erfolgreicher Abschluss eines Skill Blocks führt zu einer Gehaltserhöhung. Dabei muss sich der Mitarbeiter einer Prüfung unterziehen, die der Vorgesetzte und diejenigen Kollegen, die diesen Skill Block bereits beherrschen, bewerten. Durch dieses Anreizsystem wurden eine erhöhte Flexibilität und spürbare Verbesserungen der Arbeitsprozesse erreicht.

Integration von Wissenszielen in Arbeitsprozesse

Eine andere Variante der Zielvereinbarungen ist die Integration von Wissenszielen in den Arbeitsprozess, an dem dann die Entlohnung anknüpft. So kann z.B. bei einem Beratungsunternehmen die Leistung der Berater nach verschiedenen Kriterien bewertet werden, wovon eines lautet: "Beitrag zum Wissensbestand der Firma sowie dessen Nutzung". Bei einem anderen Unternehmen wird ein Teil der Entlohnung des einzelnen Mitarbeiters von seinen Aktivitäten bei der Wissensweitergabe (z.B. in so genannten Lessons Learned) bestimmt. Die Wissensunterstützung geht in die jährliche Mitarbeiterbeurteilung ein.

Wissensbezogene Kriterien in Mitarbeiterbeurteilung und -entwicklung

In der Mitarbeiterbeurteilung und in periodisch stattfindenden Mitarbeitergesprächen (beispielsweise nach Projektabschlüssen) werden zunehmend Kriterien des Wissensaufbaus präzisiert. Leitfragen können sein:

- * Was haben Sie im vergangenen Jahr getan, um Ihre eigene Kompetenz zu steigern?
- * Was haben Sie zur Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis des Unternehmens beigetragen (z.B. durch Mitarbeit in Netzwerken, Einstellung von Projektprofilen in die Datenbanken etc.)?
- * Was haben Sie als Vorgesetzter getan, damit die Ihnen zugeordneten Mitarbeiter ihre Kompetenz entwickelt und ihr Wissen weitergegeben haben?

Die Integration von Wissensmanagement in die Mitarbeiterbeurteilung stellt sicher, dass die Mitarbeiter langfristig angehalten sind, Wissensmanagement aktiv zu betreiben, um sich im Unternehmen zu entwickeln. Dies bedeutet jedoch auch eine Neudefinition von Karriere, die auf der Anerkennung der fachlichen und sozialen Kompetenz beruht.

Anerkennung

Anerkennung als Fachmann auf einem Gebiet ist ein wichtiger Anreiz zur Verstärkung intrinsischer Motivation. Mit dieser Anerkennung ist zugleich die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe verbunden. Das verbreitete Engagement in Vereinen, Berufsverbänden und Ehrenämtern zeigt, wie stark motivierend Anerkennung wirkt. Die Möglichkeit, sich als Mitarbeiter mit der eigenen Homepage im Intranet zu präsentieren und ein Wettbewerb über die am meisten von den individuellen Homepages heruntergeladenen Dokumente sind Möglichkeiten, Engagement für Wissensteilung zu honorieren.

Oder das Beratungsunternehmen CSC Ploenzke AG fragt beispielsweise: "Karriere, was ist das eigentlich?" Und beantwortet die Frage: Bei CSC Ploenzke haben Sie Karriere gemacht,

- * wenn man Sie fragt
- * wenn man Ihren Rat holt
- * wenn man Ihnen Informationen gibt
- * wenn man Ihnen traut und viel zutraut
- * wenn man Ihnen viel Spielraum (Raum zum Spielen) lässt
- * wenn man Ihnen Verantwortung überträgt!

Kurz, wenn Sie gefragt sind, bei Kunden und Kollegen.

Das Unternehmen American Management Systems (AMS) hat das Lotus-Notes-basierte System Virtual Knowledge Center eingeführt. Die Berater, die Fallstudien in das System einstellen, werden auf einer Bronzeplatte am Hauptsitz von AMS in Fairfax namentlich aufgeführt. Zusätzlich werden die am meisten genutzten Dokumente des Virtual Knowledge Centers veröffentlicht. Die Berater mit der höchsten Platzierung haben die Möglichkeit, an der jährlichen Veranstaltung Knowledge Center Conference teilzunehmen. AMS berichtet, dass im ersten Quartal nach Einführung dieser Anreize 50 neue Studien in das System eingestellt wurden. Dies entspricht der kompletten Leistung des Vorjahres.

Freiräume

Zeit ist für Wissensarbeiter ein immer knapper werdendes Gut. Wissensteilung und Wissensentwicklung können daher mit dem Schenken von Zeit und dem Schaffen von Freiräumen honoriert werden: Die Möglichkeit, für ein halbes Jahr Urlaub zu nehmen, ein MBA-Programm zu besuchen oder 10% der Arbeitszeit zur freien Verfügung zu haben, können stärkere Anreize sein als Bezahlung und hierarchischer Aufstieg. Auch die Möglichkeit, mit führenden Experten in einem Projektteam zu arbeiten, komplexe Probleme zu lösen, Fortschritte in ihrem Berufsfeld mitzugestalten oder die Freiheit in der Suche nach neuen Lösungen, gut ausgestattete Arbeitsplätze und Anerkennung für ihre Leistungen motivieren Wissensarbeiter.

Wissen teilen gewinnt Meilen

Zur Sensibilisierung und Motivation für Wissensmanagement sind spielerische Anreize nützlich, die formale Anreizsysteme ergänzen. So wurde in einer Unternehmensberatung die Initiative "Wissen teilen gewinnt Meilen" ins Leben gerufen, die inzwischen von einer Reihe von Unternehmen genutzt wird. Wir wollen dazu motivieren Wissen zu teilen, den Kollegen Hilfe anzubieten, erfolgreiche Konzepte aus der Projektarbeit offensiv zur Verfügung zu stellen. Hierzu wollen wir die Mitarbeiter in unserer Organisation finden, die Wissen aktiv an andere weitergeben.

Die Spielregeln:

1. Sie erhalten pro Quartal 50 Punkte, die Sie an Kollegen verteilen können (aber nicht müssen), die Sie besonders unterstützt haben.
2. Sie stellen sich folgende Fragen:
Wer hat mich bei der Lösung eines Problems aktiv unterstützt?
Wer hat mich an seinen Erfahrungen teilhaben lassen?
Wer fördert Wissensaufbau und -transfer in unserem Unternehmen besonders?
3. Sie schicken zum Quartalsende per E-Mail Ihre Punkteverteilung ans Meilensekretariat.
4. Die mit Punkten bedachten Kollegen sammeln diese Punkte auf ihrem Meilenkonto und können sich zum Ende des Geschäftsjahres nach der Meilenzahl gestaffelt ein Geschenk aus dem Geschenk-Repertoire aussuchen (z.B. hochkarätige Seminare nach eigener Wahl, inkl. Seminargebühr und Reisespesen).

Fazit

Die Bereitschaft zu Wissensaustausch und Wissensgenerierung wird in Zukunft immer mehr den Unternehmenserfolg bestimmen, so dass die Unternehmensleitung in besonderer Weise gefordert ist, die Mitarbeiter dahingehend zu motivieren. Sie sollte in die aktive und systematische Gestaltung der Anreizsysteme für ihre Mitarbeiter mehr Engagement investieren, als dies bislang in den meisten Unternehmen im Rahmen von Wissensmanagement der Fall ist. Insbesondere sollten intrinsische Motive durch entsprechende Anreize unterstützt werden. Die Unternehmensleitung leistet damit einen massgeblichen Beitrag zu einer zeitgemässen, mitarbeiterorientierten, zugleich wissensbejahenden Unternehmenskultur

Antizipation

(Lat.: Vorwegnahme) Vorwegwissen, das intuitiv aus Wahrnehmung entsteht

Artefakte

Artefakte sind dokumentierte Wissensbausteine und damit immer explizit. Das heisst aber nicht zwingend, dass diese im IT-System auf Datenbanken abgelegt sein müssen. Als Fallstudie dient ein Beispiel aus einer Supermarktkette: In einem der Shops wurde zwischen dem Leiter und dem Disponenten diskutiert, welche täglichen Frischwaren in welchen Mengen vor dem variablen Feiertag 1. Mai zu bestellen wären. Plötzlich sagte der Leiter "Einen Moment!", verschwand in sein Büro und kehrte mit einem kleinen Buch zurück. "Also, wenn der 1. Mai auf einen Donnerstag fällt, dann haben wir in der Vergangenheit immer am Samstag vorher und am Mittwoch davor deutlich mehr benötigt, aber am Freitag und Samstag danach weniger als normal..." Er hatte sich in diesem Buch alle ungewöhnlichen Umstände für seinen Supermarkt notiert. Wissensartefakte von grossem Wert.

Aufbauorganisation *(Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)*

Die Aufbauorganisation befasst sich mit der aufgaben- und tätigkeitsbezogenen Gliederung des Unternehmens. Die Darstellungsform dazu ist das Organigramm. Dieses kann mit Hilfe von Strukturmerkmalen charakterisiert werden:

- Zahl der Führungsebenen
- Grösse der Leitungsspanne
- Art der Grundstruktur
- Grad der Zentralisierung
- Grad der Dezentralisierung

Balanced Scorecard

Als Reaktion auf den starken Fokus auf rein finanzielle Kennzahlen in den gängigen Steuerungs- und Kontrollsystemen für das Management stellten Kaplan und Norton das Konzept der Balanced Scorecard vor. Der Ansatz versteht sich als Ergänzung des traditionellen Berichtswesens um zunehmend an Bedeutung gewinnende nichtfinanzielle Dimensionen. Insbesondere sollen die Ergebnisse eine höhere Aussagekraft über die Zukunft eines Unternehmens ermöglichen als dies durch die Verwendung ausschliesslich der klassischen, in erster Linie vergangenheitsbezogenen Kennzahlen der Fall war.

Der Balanced Scorecard (BSC)-Ansatz ist der Vorschlag für ein Managementsystem, das die Mängel »klassischer« Kennzahlensysteme beseitigen und eine umfassende, an der Unternehmensstrategie orientierte Steuerung ermöglichen soll. Dabei stehen folgende vier Absichten im Vordergrund:

- * Klärung und Übersetzung von Vision und Strategie in konkrete Aktionen,
- * Kommunizieren und Verbinden strategischer Ziele mit Massnahmen,
- * Pläne aufstellen, Vorgaben formulieren und Initiativen abstimmen,
- * Verbessern des Feedbacks und Lernens.

Selten liefern Strategien handlungsleitende Aussagen, und kaum einmal werden gleichzeitig mit der Ziel festlegung auch die dafür notwendigen Aktionen und erfolgsprüfenden Indikatoren bestimmt. Diese erfolgskritischen Verknüpfungen meistert die Balanced Scorecard, indem sie die finanziellen Zielsetzungen mit den Leistungsperspektiven hinsichtlich

- * Kunden,
- * interner Prozesse sowie
- * des Lernens

strategie- und visionsfokussiert zusammenfasst.

Bausteine des Wissensmanagements (Probst)

Wissensmanagement lässt sich nach Probst als Managementprozess beschreiben: Wissensidentifikation, Wissensexplikation, Wissens(ver)teilung, Wissensspeicherung und Wissensanwendung sind die fünf Kernprozesse des Wissensmanagement. Durch Bestimmung von Wissenszielen und die Durchführung einer Wissensbewertung lässt sich der Managementkreislauf schliessen. Der Prozess startet mit der *Definition von Wissenszielen*, die sich aus den Unternehmenszielen ableiten. Im nächsten Prozessschritt der *Wissensidentifikation* werden die unternehmensinternen und -externen Wissensquellen lokalisiert und bzgl. der Relevanz für die Bearbeitung von Aufgaben bewertet. Im Rahmen der *Wissensexplikation* wird das identifizierte Wissen in kommunizierbarer Form, sofern möglich, zur Verfügung gestellt. Durch *Wissens(ver)teilung* werden die Wissensbedürfnisse mit den Wissensquellen verknüpft, Wissen von ausserhalb in das Unternehmen integriert und alle notwendigen Teilprozesse der Wissenslogistik innerhalb des Unternehmens aktiviert. Durch den Subprozess der *Wissensspeicherung* wird gewährleistet, dass sowohl einmal als relevant identifiziertes Wissen als auch Erfahrungen aus der Anwendung für spätere Problem- und Aufgabenbearbeitungen zur Verfügung stehen. *Wissensanwendung* setzt Wissen in Unternehmensprozessen zur Lösung bestimmter Probleme bzw. zur Bearbeitung von Aufgaben ein. Die *Wissensbewertung* sorgt für den regelmässigen Abgleich zwischen den Wissenszielen und den bewerteten Ergebnissen der Subprozesse des Wissensmanagement.

Benchmarking

Systematischer Vergleich der eigenen Fähigkeiten mit Leistungsdaten der Konkurrenz, welche in einer Marktleistungsdimension dem ganzen Wettbewerb überlegen ist (Best Practices). Vermehrt kommen auch interne Best Practices-Analysen zur Anwendung: Hier werden die Leistungsdaten verschiedener interner Unternehmensgruppierungen (Profitcenters, Geschäftsfelder) verglichen. Unter der Überschrift Benchmarking haben sich in Theorie und Praxis bereits einige Methoden etabliert, welche diese systematische Suche nach Fähigkeitslücken zur Konkurrenz methodisch unterstützen. Benchmarking ist Anlass und Mittel zugleich für die Suche nach neuen Wissensquellen und Fähigkeiten.

Berichtssysteme (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

Berichtssysteme sind Kontroll- und Entscheidungsinstrumente, die im Zyklus eines Managementkreises immer wieder als Leitgrössen eingesetzt werden.

Berichtssysteme bei

- Zielsetzung:
 - Budgetierung
- Planung:
 - Sortimentsplanung
 - Tourenplanung Aussendienst (AD)
 - Projektplanung
 - Strategische und operative Pläne als Entscheidungsgrundlage
- Entscheidung:
 - Selektionierte Plan-Alternative als Arbeitsgrundlage (Briefing)
- Realisation/Organisation:
 - Interoffice-Correspondence
 - Informationssitzungen
 - Feedback vom Aussendienst
- Kontrolle:
 - Tages-, Wochen-, und Monatsrapporte
 - Computerauszüge
 - Marktforschung

- Korrektur:
 - Qualifikationsgespräche
 - Rolling-Planning

Berichtssysteme können demnach als Informationsflussmittel vom und zum Mitarbeitenden bezeichnet werden. Sie können auf strukturierten Formularen vorgegeben oder mittels einer relationalen Datenbank individuellen Bedürfnissen angepasst werden.

Blockaden

Wahrnehmungsblockaden

- erstbeste Lösung wird gewählt
- mangelndes Interesse für Problemlösungen
- Übermotivation
- Problem wird nicht von aussen betrachtet

Kognitive Blockaden

- zu viele Gedanken über die Meinung anderer
- Vertrauen nur in analytische, systematische Vorgehensweisen
- Methode ist wichtiger als die Ergebnisse
- verfrühte Urteile
- Perfektionismus in jeder Stufe der Problemlösung

Umwelt- und kulturbedingte Blockaden

- bei neuen Ideen von anderen nur mangelnde Anerkennung
- immer wieder die gleichen Strategien und Raster zur Problemlösung
- (Firmen-) Traditionen und Tabus haben hohen Stellenwert
- Bürokratismus, Vorschriften
- viel Routinearbeiten
- keine Zeit für schöpferisches Denken und Handeln

Emotionale Blockaden

- Furcht vor Kritik
- Enttäuschung, nach gescheiterten Änderungsversuchen keine Bemühung mehr
- Mangel an positiven Einstellungen
- Humor?
- innerliche Anspannung und Erfolgszwang
- wenig Selbstvertrauen

Blockaden der Ausdrucksfähigkeit

- Schwierigkeiten, Ungewöhnliches zu äussern
- Wunsch oder Zwang zur Konformität
- Glaube, dass Ideen nicht angemessen vorgebracht werden können
- Angst, dass Ideen gestohlen werden
- keine Berufung, eigene Ideen anderen zu vermitteln und Interesse zu wecken

Blue Pages

Blue Pages sind interne Referenzlisten über externe Institutionen und Personen, die sich als Anbieter von aussergewöhnlich guten Leistungen profiliert haben und für weitere Outsourcing-Projekte empfohlen werden.

Brainstorming

Kreative Ideenfindung zur Lösung von Problemen:

Eine Gruppe von max. 12 Personen bekommt als Vorgabe eine Problemstellung. Mit Stichworten werden Ideen einem vorher bestimmten Schreiber zugerufen. Dieser notiert alles.

- Regeln:*
- Kritik ist verboten
 - Ideen dürfen "geklaut" werden

Die besten Ideen kommen erfahrungsgemäss nach 15 Minuten. Die gesammelten Ideen werden anschliessend von einer Expertengruppe auf ihre Realisierbarkeit begutachtet und ausgewertet.

Business Intelligence

Analyse, Auswertung und Bewirtschaftung von Geschäftsdaten

Business Reengineering

Unter Business Reengineering wird die radikale Neugestaltung oder auch Abschaffung vorhandener Prozesse hin zu neuen wachstumsorientierten Prozessen verstanden. Früheres Reengineering konzentrierte sich auf Kostensenkungen und Arbeitsplatzabbau und schenkte Personalangelegenheiten, Informationstechnologien oder gar Knowledge Management wenig Aufmerksamkeit. Die schnellsten, grössten und nachhaltigsten Verbesserungen werden jedoch erzielt, wenn Reengineering, das Schaffen und Verbreiten von Wissen sowie damit einher gehende Informationstechnologien gleichzeitig angegangen werden. Gerade bei der Weiterentwicklung des Reengineering-Gedankens müssen noch viele verkrustete Strukturen und die dahinterstehenden Vorstellungen in den Unternehmen abgebaut werden, um das Wissen der Mitarbeiter zu einer produktiven Kraft werden zu lassen.

Coaching

Interaktive Unterstützung, bei welcher ein Coach seinen Schützling bei Bewusstseinsbildungs-, Zielsetzungs- und Umsetzungsprozessen dazu verhilft, dessen vorhandenes Potential freizusetzen und die Leistung zu verbessern

Collaboration

Elektronische Zusammenarbeit und Automatisierung von Standardabläufen

Community of Practice (CoP)

Interessensgruppe, die sich an einem definierten Sachthema orientiert und Erfahrungen austauscht.

Content Management

Effiziente Verwaltung von Informationen jeder Art

Data Mining

Durchsuchen von grossen Datenbeständen mit Hilfe der computergestützten Datenanalyse. Dabei wird eine Vielzahl unterschiedlicher programmierter Verfahren zur automatischen Analyse grosser strukturierter Datenbestände zum Erkennen von Mustern verwendet.

Data Mining dient aus Sicht der Forschung zur Erzeugung/ Ableitung von Hypothesen/ Modellen/ Theorien aus vorhandenen Daten. Diese Hypothesen/ Modelle/ Theorien müssen von Fachexperten überprüft bzw. interpretiert werden, bevor sie als gestaltungsrelevantes Wissen eingestuft und verwendet werden.

Beispiele für erfolgreiche Anwendung des Data Mining

- Warenkorb- Analysen zur Aufdeckung von Kaufwahrscheinlichkeiten und Verbundeffekten
- Kreditwürdigungsprüfungen vor Kreditvergabe durch Klassifikation mittels Decision Trees
- Echtzeit- Trendanalysen von Geldmärkten zur Identifikation von ertragreichen Handelsgeschäften
- Trendanalysen von Absatz-, Erlös- oder Kosten- Entwicklungen

Daten

Daten sind Aussagen über die Welt.

Beispiel: "Ein Kilogramm Heizöl kostet 35 Franken."

Definitionen des Begriffs "Wissen"

"Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge."

Gilbert Probst

"Wissen ist die Summe der (noch) nicht falsifizierten Hypothesen über Funktionszusammenhänge in der natürlichen und kulturgeschaffenen Welt (= der letzte Stand des Irrtums)".

Ursula Schneider

"Wissen entsteht aus kontextverbundener Information und manifestiert sich in Verbindung mit Handlungseffizienz als Expertise".

Thomas Auer

Demografie

Darstellung der Altersstruktur einer Bevölkerungsgruppe, meist aufgeteilt nach Land und Geschlechtern. Die Demografie der industrialisierten Länder ist gekennzeichnet durch zwei Merkmale, die auf das Wissensmanagement einen nachhaltigen Einfluss haben:

- Der Pillenknick reduziert das Angebot von Nachwuchskräften um ca. 30% innerhalb von vier Jahren: der "War for Talents" wird sich entsprechend intensivieren.
- Die Nachkriegs-Generation (Jahrgang >1945) geht auf die Pensionierung zu: Die Zahl der ausscheidenden Wissensträger nimmt überproportional zu

Dokumenten Management

Mit Dokumenten Management wird die Verwaltung von Dokumenten über ihren gesamten Lebenszyklus bezeichnet, von der Erstellung eines Dokumentes über seine Begutachtung, Überarbeitung und Verbreitung bis hin zu seiner Vernichtung. Damit sollen eine höhere Produktivität, kürzere Prozesszeiten und allgemein ein besserer Zugang zu Informationen erreicht werden. Auf technischer Ebene gehören dazu das Erfassen, Speichern, Wiederauffinden und Verfolgen des Weges von Dokumenten sowie die Administration von Sicherheitsmassnahmen und Zugriffsbeschränkungen.

Empirismus:

Diese Denkrichtung wurde massgeblich von ARISTOTELES geprägt. Aristoteles kritisierte seinen Lehrmeister PLATON, indem er die Bedeutung der menschlichen Wahrnehmung für den Wissenserwerb betonte. Demzufolge existiert keinerlei a priori Wissen. Als einzige Wissensquelle wird die menschliche Wahrnehmung angesehen. Da diese Wahrnehmung subjektiv geprägt und somit verzerrt ist, ist ihre ständige kritische Überprüfung von grösster Wichtigkeit.

Erfahrungen

Erfahrungen sind ein weiterer wichtiger Wissensfaktor, wobei zwei Dinge zu berücksichtigen sind: Handelt es sich eher um eine Einzelperson- oder eine Gruppenerfahrung. Erfahrungen sind zunächst stilles Wissen. Wenn sie nicht zu komplex sind, können sie auch gut dokumentiert werden, was allerdings nur dann Sinn macht, wenn es eine dem Aufwand entsprechende Wiederverwendungswahrscheinlichkeit gibt.

Expertendatenbank

In Personaldossiers sind normalerweise nur die abrufbaren Qualifikationen festgehalten. Eine Expertendatenbank hilft, zusätzlich vorhandenes Fähigkeitskapital transparent zu machen. Jeder Mitarbeiter ist eingeladen, sein persönliches Profil strukturiert in einer Datenbank einzugeben. Dabei entscheidet der Mitarbeiter, ob und in welcher Ausprägung er seine Fähigkeitsmerkmale preisgeben will. Die Einträge werden auf *elektronischen gelben Seiten* festgehalten. Diese Informationen können mit einer Suchmaschine zu speziellen Themen und Fachbereichen von allen Mitarbeitern eingesehen werden

Expertise Profiling (Siehe auch Yellow Pages / Blue Pages)

Um Experten an Wissenssuchende vermitteln zu können, muss ein System, das diese Aufgabe übernehmen soll, ein möglichst genaues Bild der Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter haben. Expertise Profiling bezeichnet die Erhebung der für ein solches Expertenvermittlungssystem notwendigen Daten.

Explizites Wissen

In einer Kernthese schreibt Polanyi, dass alles Wissen entweder implizit ist, oder dort, wo es in expliziter Form auftritt (bspw. im Wissenschaftswissen) zumindest auf implizites Wissen zurückzuführen ist. Dieser Überlegung zufolge kann es kein vollständig explizites Wissen geben. In der Literatur hat sich die Definition "Explizites Wissen ist kodifiziertes Wissen, das in formalisierter, systematisierender Sprache übermittelt werden kann" durchgesetzt. Es ist offen zugänglich und artikulierbar. Auch kennzeichnend ist eine

stetig kürzer werdende Halbwertszeit, die auch mit einer periodischen Fortbildung nur teilweise kompensiert werden kann. Explizites Wissen kann identifiziert, bewahrt und transferiert werden. Seit Gutenberg's epochaler Erfindung ist dies in beliebig grossen Mengen möglich, geändert haben sich bis heute die Auswahl und die Effizienz der Instrumente.

Externalisierung

Externalisierung ist ein Prozess der Artikulation von implizitem Wissen in explizite Konzepte. In diesem essentiellen Prozess nimmt das implizite Wissen die Form von Metaphern, Analogien, Modellen oder Hypothesen an. Durch diese unzureichenden Ausdrucksformen entsteht zwar eine Diskrepanz zwischen diesen und den „internen Bildern“, diese jedoch fördern Reflexion und Interaktion.

Fähigkeiten-Matrix

Darstellung der Fähigkeitsbasis einer Organisation in einer Matrix. In der vertikalen Operandenebene wird der Wissensvorsprung (im Vergleich zum Wettbewerb) und in der horizontalen Ebene die aktuelle interne Wissensnutzung eingetragen. Für die jeweiligen Fähigkeitspositionen können (vergleichbar mit der Portfolio-Strategie) individuelle Norm-Wissensstrategien abgeleitet werden.

Gedächtnis des Unternehmens (Corporate Memory)

Systematische Ablage, Sicherung und Nutzung der organisationalen Wissensbasis in digitalisierter Form. Wichtig ist eine gut organisierte Struktur, die ein nutzungsfreundliches Navigieren und Zugreifen unter Wahrung der Daten-Sicherheit gewährleistet.

Gelbe Seiten (> Yellow Pages)

Gelbe Seiten haben sich als effiziente Instrumente zur Förderung der Wissenstransparenz etabliert. Dies sind interne Expertenverzeichnisse, die neben Angaben zu Erreichbarkeit und beruflichem Hintergrund Informationen zu speziellen Aktivitätsfeldern und praktischer Erfahrung umfassen. Die Mitarbeitenden entscheiden freiwillig, welche Informationen sie preisgeben. Diese Angaben können mit unterschiedlichen Suchalgorithmen von allen Mitarbeitenden abgerufen werden

Groupware

Groupware ist ein computergestütztes Instrument für einen koordinierten Wissenstransfer und zur Sicherung der Wissens-Konsistenz des verteilten Wissens.

HANSE-Modell

Snowden (Europa-Direktor des Instituts für Knowledge Management) hat Polanyis Konzept weiterentwickelt. Sein Modell heisst als Mnemonik HANSE (im englischen Sprachraum ASHEN). Die Buchstaben stehen für:

- Heuristiken
- Artefakte
- natürliche Begabung
- Skills und
- Erfahrungen

In diese Komponenten zerlegt, lässt sich Wissen wesentlich einfacher aufdecken und handhaben

Heuristiken

Heuristiken sind oft einfache Daumenregeln, nach denen Ihr Geschäft läuft. Beispiele wären "Bei Beträgen unter x Franken kann jeder Abteilungsleiter selbst entscheiden". Manche Heuristiken sind z.B. als Verfahrensweisung dokumentiert, andere kennt man im Unternehmen seit Jahren, ohne dass sie irgendwo niedergeschrieben sind. Damit können sie sowohl explizites als auch stilles Wissen des Unternehmens sein. Ähnlich wie im komplexen Strassenverkehr, wo einfache, leicht merkbare Regeln helfen, sind Heuristiken im Geschäftsalltag ideal, um mit der zunehmenden Komplexität umzugehen und Wissen zu verbreiten. So befähigt können Entscheidungen durch Mitarbeiter auch bei unsicherer Informationslage deutlich schneller fallen – ein wichtiges Kriterium, um im Zeitalter von E-Business vorne mitzuspielen. Eine Heuristik, die sich als besonders robust erwiesen hat, ist jene der Wissenstransformation von Nonaka und Takeuchi. Diese Autoren stellten ein dynamisches Modell der Wissensgenerierung vor, das auf der Annahme beruht, dass menschliches Wissen durch eine soziale Interaktion geschaffen und erweitert wird, welche zur Konversion von Wissen führt. Sie postulieren, dass sich durch diesen sozialen Prozess der

Wissensumwandlung sowohl das explizite als auch das implizite Wissen in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht weiterentwickeln.

Humankapital

Humankapital ist direkt an die Mitarbeitenden gebunden und kann übergreifend beschrieben werden mit persönlichen Erfahrungen der Mitarbeitenden unter anderem auf folgenden Gebieten:

- Arbeitsabläufen
- Fachwissen
- Arbeitsmitteln
- Arbeitsmethoden
- Team-Arbeit
- Unternehmenskultur/Betriebsklima
- Persönliche Kontakte im Unternehmensumfeld
- Markt
- Unternehmensziel

Ideenfindung (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

<u>Methodengruppe</u>	<u>Verfahrensmerkmale</u>	<u>Wichtige Repräsentanten</u>
Brainstorming	Ungehemmte Diskussion	Brainstorming, Diskussion 66
<i>Brainwriting</i>	<i>Spontanes Niederschreiben von Ideen</i>	<i>Methode 635, Brainwriting-Pool, Delphi-Technik</i>
Schöpferische Orientierung	Befolgung bestimmter Prinzipien bei der Ideensuche	Heuristische Prinzipien Bionik
<i>Schöpferische Konfrontation</i>	<i>Lösungsfindung durch Auseinandersetzung mit Bedeutungsinhalten, die scheinbar nichts mit dem Problem zu tun haben.</i>	<i>Synektik, BBB-Methode, Sequentielle Morphologie, Problemlösungsbaum</i>
Systematische Problemspezifizierung	Aufdeckung des Kernproblems methode, Hypothesen-Matrix.	Progressive Abstraktion, KJ-Met-

Identifikation von Wissensträgern

Die kleinste Einheit des Wissensmanagements ist das Individuum. Dieses ist Träger von Fähigkeiten und besitzt Intuition sowie Erfahrungen. Ein Teil dieser Fähigkeiten ist der Organisation bekannt. So verfügen Personalabteilungen in der Regel über Informationen bezüglich der Ausbildung, Sprachkenntnisse und ähnlicher Fähigkeitsmerkmale von Mitarbeitern. Doch diese „Stammdaten“ bilden nur einen Teil der tatsächlich vorhandenen Mitarbeiterfähigkeiten ab. In jeder Organisation sind gewisse Skills knapp und dennoch können so auch nicht anderen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Diese Knappheit kann mehrere Gründe haben. Wieviel Mitarbeiter bringen in ihrer Freizeit Spitzenleistungen und haben im professionellen Leben innerlich gekündigt? Wer die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter nicht kennt, verpasst die Gelegenheit sie zu nutzen.

Implizites Wissen (Siehe auch 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 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 Wissens-kategorie. 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, z.B. 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 existentieller Erfahrung
 - Lebendiges Wissen („living“): dem Träger (Individuum, Team, Organisation) als Ganzem innewohnend
- Diese Begriffe können nicht scharf voneinander abgegrenzt werden, sondern sie beleuchten unterschiedliche Aspekte ein- und desselben Sachverhalts.

Information

Informationen sind das Ergebnis menschlicher Interpretation von Daten
Beispiel: "Heizöl ist so günstig, dass man jetzt kaufen muss."

Information Retrieval

Information Retrieval Systeme dienen zum Indizieren, Suchen und Abrufen von Dokumenten, insbesondere von Texten. Es muss sich jedoch nicht unbedingt um Textdateien in einem Dateisystem handeln; Seiten auf einem Webserver, Newsgroup Postings, Bilder oder andere unstrukturierte Daten werden in diesem Zusammenhang ebenso als Dokumente betrachtet.

Intellektuelles Kapital

Wenn es um das gesamte für ein Unternehmen relevante Wissen geht, wird oft statt von Wissen von intellektuellem Kapital gesprochen, um die Breite dessen zu betonen, was darunter verstanden wird, nämlich nicht nur Wissen im engeren Sinn, als persönliche Ressource des Individuums, sondern auch Wissen der Organisation, wie es zum Beispiel in Patenten, in Unternehmensprozessen und Routinen enthalten ist. Auch Dinge wie die Organisationskultur und Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden mit einbezogen.

Intelligent Agents

Unter dem Begriff Agent Technology wird eine Reihe von Softwaretechnologien zusammengefasst, die es Programmen ermöglichen, relativ selbständig für den Benutzer gewisse Ziele verfolgt, etwa das laufende Auffinden von neuen Informationen zu einem bestimmten Thema (in diesem Fall handelt es sich um eine spezielle Form von Push-Technologie). Diese Programme, die Agents, besitzen typischerweise einen hohen Grad an Autonomie und initiieren von selbst Aktionen, die der Erreichung ihrer Ziele dienlich sind. Dabei gehen sie aber nicht strikt nach einem gegebenen Schema vor, sondern interagieren mit ihrer Umwelt und reagieren auf Veränderungen. Die Vorgabe der Ziele erfolgt entweder in Form einer expliziten Definition durch den Benutzer oder indem der Agent das Benutzerverhalten beobachtet und selbst lernt.

Intention

Die Wissensspirale wird von der Unternehmensintention gesteuert, die sich als "Streben des Unternehmens nach Zielen" definieren lässt. Das entscheidende Element einer Unternehmensstrategie liegt darin, eine Vision über das zu entwickelnde Wissen in Konzepte zu fassen und diese durch ein geeignetes Managementsystem umzusetzen.

Internalisierung

Internalisierung ist ein Prozess zur Eingliederung expliziten Wissens in das implizite Wissen, nahe verwandt dem „learning by doing“.

Job-Rotation

Ursprünglich als Mittel der individuellen Mitarbeiter-Entwicklung eingeführt, dient die Job-Rotation auch der Organisations-Entwicklung: Multifunktionale (und/oder multikulturelle) Wissens-Netzwerke können so entstehen. Dieser Sozialisierungs-Effekt kann dazu beitragen, dass Blockaden bei der Wissensverteilung gar nicht entstehen oder überwunden werden.

KEEP (Know How-, Expertise- & Experience-Preservation)

Prozessmodell für einen gesteuerten Transfer des impliziten Wissens (www.hrm-auer.ch)

Kodifiziertes Wissen

Kodifiziertes Wissen beruht auf Strukturen, die das für wesentlich Befundene, in einer extra zu erlernen- den präzisen Kurzsprache darstellen, z.B. in der formalen Sprache der Mathematik. Solche Codes erleichtern die Weiterentwicklung und Weitergabe des Wissens, solange sie beim Empfänger wieder jene stillschweigenden Bestandteile auslösen, die die Entwickler und Verwender des Codes damit verbunden haben.

Kognitive Dimension

Sie besteht aus mentalen Modellen und Vorstellungen, die wir aufgrund einer tiefen Verwurzelung für Selbstverständlich halten. Diese Dimension spiegelt unsere Wirklichkeitsauffassung (was ist) und unsere Zukunftsvision (was sein sollte). Diese Modelle formen die Wahrnehmung unserer Welt.

Kollektives Wissen

Kollektive Fähigkeiten lassen sich nicht extern einkaufen; sind Resultat eines oft langwierigen unternehmensinternen Akkumulationsprozesses: Es sind eine Mischung aus explizitem und verborgenem Wissen, eingebettet in ein Netz von Beziehungen. Soziales Wissen entsteht in sozialen Gruppen (Sozietäten) aus der Pflege von Eigen- und Fremdbildern und bedingt ein Zusammenwirken der personalen mit einer systemischen Ebene. Somit ist Wissensschaffung im Unternehmen ist nur durch Einzelinitiative und Interaktion innerhalb einer Gruppe möglich. Auf Gruppenebene kann sich Wissen durch Dialog, Diskussion, Erfahrungsaustausch und Beobachtungen verstärken oder herauskristallisieren. Dadurch wird persönliches Wissen zu Unternehmenswissen. Nicht nur der Mensch hat als Individuum ein Wissen, sondern auch ein System wie eine Unternehmung kann ein Wissen haben.

Kombination

Kombination ist ein Prozess der Erfassung von Konzepten innerhalb eines Wissenskomplexes und dient der Verbindung verschiedener Bereiche des expliziten Wissens. Medien hierfür können z.B. Dokumente oder Besprechungen sein.

Kybernetik

(Griechisch: kybernetes > Steuermann). Wissenschaft von Steuerung und Regelung komplexer Systeme. In kybernetischen Modellen unterscheidet man zwischen einem angestrebten Zustand (Soll-Wert) und einem tatsächlichen Zustand (Ist-Wert). Der Ist-Wert weicht aufgrund von externen Einflüssen vom Soll-Wert ab; die Abweichung wird auf irgendeine Weise gemessen, worauf der anschliessende Regelungsvorgang der Abweichung entgegenwirkt. Meist pendelt der Ist-Wert um den Soll-Wert, ohne diesen präzise zu erreichen. Ein schlecht konzipierter Regelmechanismus kann die Schwankungen um den Soll-Wert aufschaukeln und es kommt zur Regelungskatastrophe.

Im Kontext mit dem Wissensmanagement bietet die Organisationskybernetik eine Reihe von Konzepten und Modellen, die einen Beitrag zum Verständnis des impliziten Wissens leisten. Es handelt sich dabei weniger um Erklärungs- als um Diagnose- und Gestaltungsmodelle, welche die Fähigkeiten und Prozesse der Selbstorganisation sowie der Selbstreferenz von Organisationen ermöglichen und fördern. Zwei Modelle sind bisher primär unter dem Aspekt von Information und Kommunikation verwendet worden:

- Das Modell Lebensfähiger Systeme (Beer): Dieses spezifiziert die notwendigen und hinreichenden Voraussetzungen für die Lebensfähigkeit von Organisationen.
- Das Modell Systemischer Lenkung (Schwaninger): Dieses spezifiziert ein Gefüge der für die Lebensfähigkeit und Entwicklung von Organisationen erforderlichen und ausreichenden Steuerungsgrößen.

Beide Modelle könnten auch für die Gestaltung von Organisationen unter dem Aspekt des impliziten Wissens ergiebig sein, und zwar unter dem Aspekt der Schaffung von Kontexten, die dessen Entstehung und Nutzung förderlich sind.

Learning Networks

Führungskräfte mit vergleichbaren Funktionen bilden selbstlernende, bereichsübergreifende Lerngruppen. Eine Gruppe besteht aus 6 bis 8 Mitgliedern. In einem 2 1/2 tägigen Workshop in Klausur wird die Gruppe befähigt, erfolgreich verschiedenste Probleme anzugehen, Situationen zu optimieren und so miteinander umzugehen, dass Lernsituationen im Skills- und Persönlichkeitsbereich entstehen. Die Führungskräfte lernen dabei, sich gegenseitig zu coachen und organisieren den weiteren Lernprozess selbst.

In der Regel trifft sich eine Lerngruppe 3 bis 4 mal pro Jahr für einen Tag. Die Gruppe informiert die Projektleitung mit kurzen Berichten. Die Berichte enthalten die Anzahl der Treffen und Teilnehmer, die Anzahl der bearbeiteten/gelösten Themen (ohne Inhalte) und je nachdem besondere Erkenntnisse, die von allgemeinem Interesse sind.

Für die Treffen, Inhalte, Arbeitsweise etc. ist jede Lerngruppe selbst verantwortlich. Bei Bedarf kann Unterstützung und Input von einer anderen Fachinstanz angefordert werden.

Lehrgang

Bildungsmassnahme als abgeschlossener Kurs, meist im Rahmen der beruflichen Fort- bzw. Weiterbildung. An Lehrgängen wird in der Regel fachliches (= explizites) Wissen vermittelt. Der Lernerfolg kann mit Instrumenten überprüft werden, welche Rückschlüsse auf die Umsetzungsfähigkeit der neu erworbenen Kenntnisse zulassen (u. a. Fallstudien-Torso, mündliche Prüfungen, Diplomarbeit).

Lessons learned

Dokumentation von Erfahrungen in der Projektarbeit. Dies kann bei künftigen Projekten mit einer vergleichbaren Fragestellung sehr nützlich sein, auch wenn die Erfahrungen negativer Art waren. In einem Debriefing nach Projektabschluss werden durch Selbstreflexionsprozesse die individuellen Beurteilungen ausgewertet, worauf standardisierte Verfahren und Prozesse optimiert werden können.

Logik

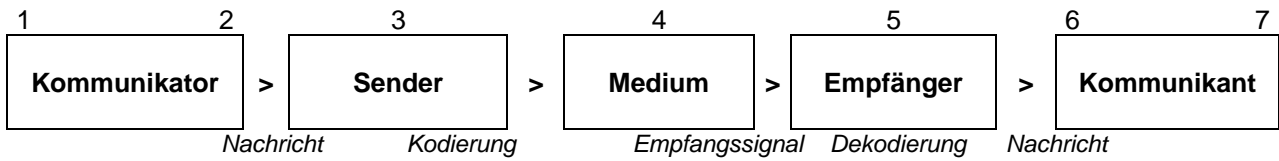
Theorie der formalen Richtigkeit des Denkens: Widerspruchsfreie Verknüpfung von Begriffen und Aussagen. Begründer der klassischen Logik ist ARISTOTELES, welcher die Gesetze des Schlussfolgerns (Syllogistik) aufstellte. Die moderne Logik ist die Grundlage der Wissenschaftstheorie, welche die Begriffe "beweisbar und/oder "ableitbar" verwendet.

Marketing

(Englisch: Zu Märkte bringen) Synthese aller Massnahmen zur Gestaltung von Absatz- und Beschaffungsmärkten. Marketing war mit Wissensmanagement schon verbunden, als diese Terminologie noch gar nicht bekannt war: Kunden-Datenbanken, Szenarientechnik, Benchmarking, Segmentierungsstudien dienen dazu, Wettbewerbsvorteile zu generieren oder zu bewahren.

Marketing-Kommunikation Grundlagen

(aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung, Thomas Auer 1989, SIB-Verlag)



- 1 Der Kommunikator will etwas mitteilen, er unternimmt einen Kommunikationsanstoss.
- 2 Das Bedürfnis, etwas mitzuteilen, führt zu internen Vorgängen, die zur Konzeption der Botschaft führen.
- 3 Die Mitteilung wird in eine übermittlungsfähige Sprache übersetzt. Der Botschaftsinhalt wird in Text, Bild und Musik umgesetzt. Die verschlüsselte Botschaft ist übermittlungsfähig.
- 4 Die verschlüsselte Botschaft wird über ein geeignetes Medium ausgesendet. Damit endet die Rolle des Kommunikators.
- 5 Der Empfänger übersetzt, sofern er das Signal wahrnimmt, die verschlüsselte Botschaft in seine Sprache. Dabei ergeben sich Interpretationsschwierigkeiten, weil der Empfänger nur zum Teil die gleichen Mittel zur Dekodierung einsetzt.
- 6 Die Wirkung der Botschaft kommt bei der Entschlüsselung zustande. Der Erfolg hängt davon ab, wie es gelungen ist, die Botschaft kommunikantengerecht auszuwählen, zu formulieren und zu senden.
- 7 Reaktion des Kommunikanten. Diese erfolgt sofort, später oder gar nicht. Antwortet er, so wird er selbst zum Kommunikator.

Marketing Kommunikations-Mix

Der Marketingkommunikationsmix besteht aus den Komponenten Verkauf, Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations. Während die drei Erstgenannten eindeutig kunden- und/oder absatzorientiert sind, ist die Public Relations (PR) eher auf Werte wie Image und Positionierung in der Aussenwelt ausgerichtet.

Vielfach werden neue Kommunikationsinstrumente wie Product Publicity (Marktleistungen in redaktionellen Teil der Medien / Road Shows) oder Sponsoring (Event-Marketing, Unterstützung von Kultur- und Sportanlässen) als PR wahrgenommen. Effektiv sind diese Aktivitäten aber reine Basiswerbung.

Marketingkommunikations-Strategien

Kommunikationsstrategien sind stets ein Teil der integrierten Marketing- und Unternehmensplanung: UNTERNEHMENSZIEL > MARKETINGZIEL > KOMMUNIKATIONSZIEL.

Die Kommunikationsstrategie richtet sich weitgehend nach dem aktuellen Stand des Produktes innerhalb des Lebenszyklus:

Phase:	Kommunikationsaufgabe:	Instrumente:
Einführung	Bekanntheitsgrad aufbauen Interesse wecken Aufbau Profilierung Kaufanreiz bieten	Verkaufsförderung, Basiswerbung, Marke Direct Mail Stufe Handel & Verwender Imagewerbung Verkaufsförderung Stufe Produkteverwender
Wachstum	Ausbau Profilierung Kundenstamm halten/ausbauen	Einbezug Opinionleaders Referenzwerbung, Direct Mails
Reifephase	Profilierung halten Marktanteilserhaltung Aktivierung Markenbewusstsein	Basiswerbung, Sponsoring Referenzwerbung PR, produktverwandte Aktionen
Sättigung	Erinnerung Marke	Basiswerbung
Verfall	Relaunch-Unterstützung	Verkaufsförderung Stufe Produkteverwender

Masssystem

(Einheitensystem) In sich abgestimmte Zusammenfassung von physikalischen Grössen, auf die sich alle anderen (abgeleiteten) Grössen zurückführen lassen. Masse für sich sind reine Informationen und müssen erst in einen Kontext gebracht werden, um Wissen zu generieren.

Mathematik

Wissenschaft des Ordnen und Messens.

Mediation

Mediation ist eine gute Methode zur Bearbeitung von Konflikten zwischen zwei Personen oder Parteien. Sie ist ein aussergerichtliches Konfliktregelungsmodell und dient zur konstruktiven Konfliktbearbeitung in allen gesellschaftlichen Lebensbereichen. Ziel der Methode Mediation ist es, die Interessen der Konfliktparteien zu wahren und dabei eine menschliche Haltung beizubehalten.

Mediation stärkt die Kompetenz der Konfliktparteien und fördert ihre Autonomie zur Selbstbestimmung und zur eigenen Entscheidungsfindung. Sie ist das Resultat eines neuen gesellschaftlichen Bewusstseins: Konflikte werden nicht mehr im gegenseitigen Kampf ausgetragen, sondern durch konstruktiven Interessenausgleich und gemeinsame Gestaltung der Zukunft bewältigt.

Mensch

Säuge-Wesen, der Ordnung der Primaten zugehörend. Der Versuch einer Wesensdeutung des Menschen ist so alt wie die Menschheit selbst. Dabei dominiert die Tendenz, den Menschen der übrigen Natur entgegenzustellen, vor allem durch die Präsentation seiner spezifischen Eigenschaften und Fähigkeiten. Das aktuelle Menschenbild ist geprägt durch die philosophische Tradition, welche ihn als vernunftbegabtes und humanitäres Wesen klassiert.....

Metapher

(griechisch: Übertragung) Rhetorisches Stilmittel, das einen (meist abstrakten) Sachverhalt bildlich-anschaulich wiedergibt: z. B. *Engelszunge*, *Haupt der Familie*, *ein Wort brechen*. Metapher sind ein oft (intuitiv) eingesetztes Mittel bei der Konvertierung von implizitem zu explizitem Wissen (Externalisierung). Die assoziative Zusammenführung zweier Objekte durch eine Metapher entspringt meist der Intuition und ganzheitlichen Bildern, die nicht auf Unterschiede zielen.

Modell

Ein Modell ist ein konkretes oder gedankliches Abbild eines vorhandenen Gebildes.

Die Ziele der Modellbildung sind:

- Verständnis: Strukturierung und Veranschaulichung
- Kommunikation: Bewertung, Kritik, Diskussion
- Gestaltung bestimmter Aspekte

Moderation

Moderation ist ein bewährtes Gesprächs-oder Prozessteuerungsinstrument mit strukturiertem Vorgehen.

Zentrale Fähigkeiten des Moderators:

- a) nicht in Extreme verfallen
- b) aber nicht unbeteiligt bleiben
- c) seine und andere Beiträge gleichrangig behandeln
- d) persönliche Angriffe versachlichen

Für den Teilnehmer gilt: *allen Gesprächspartnern Wertschätzung entgegenzubringen!*

Morphologischer Kasten

Parameter und ihre möglichen Ausprägungen werden möglichst illustrativ gelistet, wobei jeweils senkrecht die Parameter und horizontal die Ausprägungsmerkmale gelistet werden. Für die Ideenfindung können nun die Parameter mit beliebigen Ausprägungen kombiniert werden. Zum Beispiel wäre ein Auto mit den Attributen "Höchster Komfort, umweltfreundlich und sicher" mit folgenden Parametern versehen:

Energie:	Solar
Lenkung:	Autopilot
Karosserie:	Hartgummi
Fortbewegung:	Luftkissen
Motor:	Elektromotor
Kraftübertragung:	Transmission

Morphologisches Tableau

Im Unterschied zum morphologischen Kasten dient dieses weniger der kreativen Ideensuche, sondern dem systematischen Aufzeigen, wo noch vorhandene Lücken ausgefüllt werden können.

Motivation (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

Motivation ist die Fähigkeit der Führungskraft, den Mitarbeitenden die Möglichkeit und den Anstoss zu geben, die Bedürfnisse zu befriedigen und die dadurch freigewordene Energie zur - vom Mitarbeitenden anerkannten und akzeptierten - Zielerreichung umzusetzen.

Die Motivation ist eine wichtige Komponente ist bei der Willensdurchsetzung neben der Information und der Anordnung. Die Motivation ist eine Verhaltenstendenz in bestimmten Situationen. Deren Aktivierung wird in der Stärke bestimmt durch die Grösse des Anreiz des Handlungsziels. Dieser Anreiz ist bestimmt durch den Übereinstimmungsgrad mit dem optimalen Ziel und der Wahrscheinlichkeit des Erreichen. Die Motivation kann materiell (extrinsisch) oder immateriell (intrinsisch) sein:

Multinationale Unternehmen (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

Die einzelnen Auslandsgesellschaften sind untereinander nicht mehr bloss durch Kapitalbindung, sondern vor allem durch eine einheitliche Philosophie und Zielsetzung verbunden.

Diese Gesellschaft kennt keine Heim- und Auslandmärkte mehr und handelt nach dem Grundsatz "Think globally, but act locally". Die Organisation der Gesellschaft entspricht immer einer der vier unten aufgeführten Strukturen:

- Ethnozentrisch: Einheimisch orientiert. Übertragung der einheimischen Idee nach aussen.
- Polyzentrisch: Nach mehreren Ländern ausgerichtet. Dieselbe Idee wird in verschiedenen Ländern umgesetzt.
- Regiozentrisch: Regionale Zielrichtung.
- Geozentrisch: Transnationale Gesellschaften (Endstadium des internationalen Managements; Vollständige Internationalisierung von Geschäftsaktivitäten, Management und Aktionären).

Beispiele einiger geozentrisch ausgerichteter, multinationaler Unternehmen:

Unilever, IBM, Coca-Cola, Kodak, Nestlé

Nachricht

Nachrichten sind über ein Medium übertragene Daten.
Beispiel: "Der Suezkanal wird vorübergehend gesperrt."

Natürliche Begabungen

Natürliche Begabungen haben alle, aber nicht für alle Tätigkeiten. Es gibt einfach Personen, die können etwas, das andere auch durch beliebig viele Schulungen nicht lernen können. Manchen Managern sagt man ein bestimmtes Gespür für den Markt nach; sie entscheiden aus dem Bauch und auffallend oft richtig. Natürliche Begabungen sind stilles Wissen in Extremform: Sie lassen sich nicht weitervermitteln. Trotzdem kommt es in jedem Prozess darauf an, die richtigen natürlichen Begabungen beteiligt zu haben.

Netzwerke

Ein erhebliches Kapital für das Wissensmanagement stellen Netzwerke dar. Im Unterschied zu formal organisierbaren Systemen charakterisieren sich Netzwerke dadurch, dass sie keine klaren Grenzen haben, Mitgliedschaft, aber auch Inhalte des Netzwerkes sich verändern, diffundieren und neu formieren können. Sie sind nicht zentral steuer- und kontrollierbar. Sie organisieren sich selbst.

Ein Netzwerk ist ein personenbezogenes Beziehungsgeflecht, welches auf einem gemeinsamen Basisinteresse beruht und durch aktuelle Anlässe aktiviert und sichtbar wird. Das bedeutet auch, dass nicht alles, was irgendwie zusammenhängt, gleich ein Netzwerk ist. Netzwerke können innerhalb wie ausserhalb von Organisationen existieren. Sie können sich auf bestimmte Funktionen beziehen, wie etwa auf Forschung oder auch die unmittelbare Leistungserstellung.

Netzwerke und Wissen sind eng miteinander verbunden, weil Wissen hierarchisch nur begrenzt steuerbar ist. Seine tendenzielle Grenzenlosigkeit, seine Dynamik und seine kommunikativen Voraussetzungen lassen es selbststeuernde Formen wie Netzwerke präferieren. Dort ist sein Fließen leichter möglich als in der Enge von Dämmen hierarchischer Strukturen.

An einem einfachen Beispiel formuliert: Die Forschungs Kooperation zwischen einem Unternehmen und einer Forschungsinstitution bringt nachhaltig nur dann befriedigende Ergebnisse, wenn sich beide als tatsächliche Partner für Wissensproduktion anerkennen, beide von den Ergebnissen profitieren können und das nötige Vertrauen auf ein freies, wenn auch zielbezogenes Zirkulieren der Ideen gewährleistet ist. Das sind auch gleichzeitig die Voraussetzungen für Netzwerke.

NONAKA/TAKEUCHI

NONAKA/TAKEUCHI führen aus, dass Wissen mit Glauben und Engagement eng verbunden ist. Sie lehnen sich in ihrer Definition von Wissen eng an PLATON an, der Wissen als gerechtfertigten wahren Glauben bezeichnet. Während jedoch in der westlich geprägten Sichtweise PLATONS das Hauptaugenmerk auf dem Wahrheitsgehalt von Wissen liegt, so betonen NONAKA/TAKEUCHI stärker das Merkmal des gerechtfertigten Glaubens. Beide Autoren werfen westlichen Vertretern vor, Wissen als einen absoluten, statischen und vom Menschen losgelösten Erkenntnisgegenstand zu betrachten. Im Gegensatz hierzu betrachten NONAKA/TAKEUCHI Wissen gemäss der östlichen Tradition als einen dynamischen Prozess der Rechtfertigung persönlichen Glaubens. Dieser Prozess richtet sich auf die Findung von Wahrheit und kann nicht vom menschlichen Individuum losgelöst betrachtet werden.

Wissen ist somit massgeblich mit menschlichem Handeln verbunden. NONAKA/TAKEUCHI betonen, dass Wissen kontextspezifisch ist und in einem dynamischen Interaktionsprozess zwischen mehreren Beteiligten entwickelt wird. Die Autoren unterscheiden ferner zwischen explizitem und implizitem Wissen und folgen POLANYI, indem sie Wissen als primär implizit ansehen. Explizit vorliegendes Wissen stellt ihnen zufolge lediglich die Spitze eines Eisberges dar. Der weitaus grössere, implizite Teil des Wissens zeichnet sich dadurch aus, dass er personengebunden, kontextspezifisch und folglich nur schwer formalisiert und mitgeteilt werden kann. Explizites Wissen bezeichnen die Autoren auch als kodifiziertes Wissen. Dieses Wissen ist im Gegensatz zum impliziten Wissen über formale Kommunikation übertragbar. Analog zu POLANYI sehen NONAKA/TAKEUCHI wissenschaftliche Objektivität nicht als einzige Wissensquelle an. Vielmehr kann ein grosser Teil des Wissens aus persönlichen Bemühungen und Erfahrungen entspringen. Während POLANYI das Phänomen impliziten Wissens hauptsächlich mit einer philosophischen Brille betrachtet, gehen die beiden Autoren darüber hinaus. Sie versuchen die theoretischen Erkenntnisse POLANYIS in einen praxisrelevanteren Kontext einzubetten. So beinhaltet implizites Wissen nach NONAKA/TAKEUCHI auch das praktische Handeln.

KA/TAKEUCHI kognitive und technische Elemente. Kognitive Elemente sind hierbei mentale Modelle, die dem Individuum helfen, seine Umwelt wahrzunehmen und zu verstehen (bspw. Paradigma, persönliche Standpunkte und Denkschemata). Die technische Seite von implizitem Wissen umfasst dagegen Know-how, handwerkliches Geschick und Fähigkeiten, welche in einem ganz bestimmten Kontext eingesetzt werden.

Organisationale Wissensbasis

Das Total der individuellen und kollektiven Wissensbestände wird als organisationale Wissensbasis bezeichnet. Sie entspricht der kollektiven Problemlösungs- und Handlungs-Kompetenz einer Organisation.

Organisationales Lernen

Um die Wissensbasis nachhaltig zu erhöhen, muss die Organisation Wissensziele definieren, an denen sich die organisationalen Lernprozesse orientieren. Dadurch wird der Lernerfolg (indirekt über Indikatoren) überprüfbar.

Organisations-Wissenschaft

In den letzten 40 Jahren hat die Fachliteratur zum Thema Organisationswissenschaft verschiedenste Methoden und Instrumente für den Wandel in Organisationen angeboten. Die Grundgedanken bei der Beschreibung und Analyse von Strategien des Wandels gleichen sich dabei jedoch in bemerkenswerter Weise. Sie lassen sich in einer einfachen Typologie der Strategien des Wandels zusammenfassen:

- *Rationale Strategien*: Die Grundannahme hierbei lautet, dass sich die Menschen von der Vernunft leiten lassen und bei der Festlegung erforderlicher Änderungen im Verhalten rational ein gewisses Eigeninteresse in Spiel bringen. Das Management investiert in eine gute Vorbereitung der Veränderungen und verwendet hierzu Benchmarking, Suche nach bewährten Methoden, Marktstudien, Personalerhebungen, Analyse von Unternehmensprozessen, Blueprints usw.
- *Machtstrategien*: Wesentliches Merkmal dieser Strategie ist der Einsatz politischer und wirtschaftlicher Sanktionen. Gelegentlich wird moralische Macht eingesetzt, wobei mit der Frage nach „gutem“ und „schlechtem“ Verhalten an die Gefühle appelliert wird. Die Legitimation des Einsatzes von Macht ist wichtig und erfolgt häufig mit dem Argument des unmittelbaren Überlebens der Organisation.
- *Lernstrategien*: Die Menschen lernen aus ihrem Tun, insbesondere aus ihrem kollektiven Tun, und können damit ihr Vorgehen in der Zukunft effizienter gestalten. Hauptelemente sind Kommunikation in beide Richtungen, regelmässiges Feedback zum Funktionieren der Gruppen und ihren Ergebnissen sowie die Einbeziehung der Beteiligten in die Konzeption des Prozesses.

Personalpolitik (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

Die Personalpolitik ist ein Teil der Unternehmenskultur, welche in der Unternehmensphilosophie in einer Absichtserklärung festgehalten ist. Sie befasst sich mit dem kostbarsten Kapital für die Sicherung des Unternehmens, dem Personalstamm (resp. der organisationalen Wissensbasis) und wird differenziert nach:

- Organisation
 - Organigramme
 - Funktionsdiagramme
 - Stellenbeschreibungen
- Mitarbeiterführung
 - Schriftliche Führungsrichtlinien
 - Einführungsszenarien für neue Mitarbeitende
 - Aus- und Weiterbildungsprogramme
 - Ausgewählte Personalkennzahlen
 - Qualifikationsmodell
 - Allgemeine Anstellungsbedingungen
- Personalplanung
 - Nachfolgesicherung
 - Beförderungspolitik
 - Personalbudget

- Interne Kommunikation (Human Relations)
 - Hauszeitung
 - Schwarzes Brett
 - Firmenfreizeitklubs
 - Zusatzleistungen (Social oder French Benefits)

Platon:

Die Beschäftigung der Menschheit mit der Frage nach dem Wesen von Wissen lässt sich bis in die Antike zurückverfolgen. So setzte sich bereits der griechische Philosoph PLATON in seinen Werken Menon, Phaidon und Theaetetus intensiv mit dem Gegenstand Wissen auseinander. Hierbei kommt PLATON zu dem Schluss, dass Wissen einen gerechtfertigten, wahren Glauben darstellt. Hiermit kann PLATON als der Begründer des Rationalismus angesehen werden. Wie bereits NONAKA/TAKEUCHI bemerken, hält diese Definition von Wissen jedoch nicht den Anforderungen der Logik stand. So kann unser Glauben an die Wahrheit eines Sachverhaltes nicht unser wahres Wissen bezüglich dieses Sachverhaltes begründen, solange die Möglichkeit besteht, dass unser Glaube falsch ist.

Polanyi:

Ausgangspunkt für die Betrachtung des Phänomens implizites Wissen stellen in der Mehrzahl der wissenschaftlichen Arbeiten die Überlegungen von MICHAEL POLANYI dar. Der Autor wird meist als der Schöpfer des Begriffs implizites Wissen bezeichnet. POLANYI selbst verwendet diesen Begriff jedoch äusserst selten. Für ihn ist Wissen ein Prozess des Verstehens. Wenn Polanyi von Wissen spricht, dann ist damit meist der Akt des Wissens, ein Erkennen, Tun, Denken oder Wahrnehmen, gemeint, "knowing" eher als "knowledge". Somit stellt die Theorie POLANYIS mehr eine Theorie des Könnens als eine Wissenstheorie dar. Implizites Wissen wird im Sinne des Autors als eine spezifische Bewusstseinsqualität bezeichnet. Implizit kennzeichnet hiermit den Gegenpol von bewusst. Der Autor spricht, wenn er von tacit knowledge redet, nicht wie häufig falsch übersetzt von implizitem Wissen, sondern von unbewusstem Wissen. Ausgehend von der Aussage POLANYIS "..., dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen" kann implizit in diesem Zusammenhang auch näherungsweise als das Gegenteil von artikulierbar aufgefasst werden. In einer Kernthese schreibt der Autor, dass alles Wissen entweder implizit ist, oder dort, wo es in expliziter Form auftritt (bspw. im Wissenschaftswissen) zumindest auf implizites Wissen zurückzuführen ist. Dieser Überlegung zufolge kann es kein vollständig explizites Wissen geben. Implizites Wissen setzt sich nach POLANYI aus einem proximalen und einem distalen Bestandteil zusammen.

Bezogen auf die menschliche Wahrnehmung umschreibt der proximale Bestandteil die uns näher liegenden Einzelheiten und der distale Teil die von uns weiter weg liegende Gesamtheit eines wahrgenommenen Objektes. Im Akt des impliziten Wissens werden diese beiden Elemente gedanklich miteinander verknüpft. So geht POLANYI davon aus, dass während der Wahrnehmung die Aufmerksamkeit vom proximalen Wissensbestandteil auf den distalen Teil verschoben wird. Die Einzelheiten werden folglich zu einem zusammenhängenden Ganzen zusammengefügt. Infolge dieser Integration entziehen sich diese Einzelheiten allerdings der bewussten Wahrnehmung. Lediglich der distale Wissensbestandteil kann in Wort und Schrift beschrieben werden. Das proximale Wissensselement bleibt der bewussten Wahrnehmung und somit einer Artikulation verschlossen. Zur Verdeutlichung dieses Vorgangs bedient sich POLANYI zahlreicher Beispiele aus der Gestaltpsychologie. So sind die meisten Menschen dazu fähig, ein ihnen bekanntes Gesicht unter tausenden fremden Gesichtern zu erkennen. Doch auf die Frage, anhand welcher konkreter Merkmale dies geschieht, wissen sie nichts zu antworten. Genauso beherrscht ein Teilnehmer der Tour de France exzellent das Fahrradfahren ohne dass er einem Dritten gegenüber die einzelnen hierzu notwendigen motorischen Bewegungsabläufe erklären könnte. Das distale Element ist in diesen Beispielen das Gesicht bzw. der Bewegungsablauf des Fahrradfahrens in seiner Gesamtheit. Die proximalen Einzelheiten (einzelne Gesichtszüge bzw. Teilelemente des Bewegungsablaufes) bleiben im Unterbewusstsein verborgen. Folgt man POLANYI, so kann nicht von explizitem Wissen auf der einen sowie implizitem Wissen auf der anderen Seite gesprochen werden. Beide Dimensionen sind untrennbar miteinander verknüpft. Das eine kann ohne das andere nicht existieren.

Implizites Wissen nach POLANYI (Praxisbeispiel nach AUER)

Eine Analogie aus der Literatur soll uns diese abstrakte These näher bringen. Als Versuchsperson dient uns Mowgly, der Junge aus dem Dschungelbuch. Er ist bekanntlich mit Wölfen aufgewachsen und kommt nach seinem Kontakt mit der Zivilisation in die Obhut der Familie Miller. Mit Joe, dem gleichaltrigen Knaben versteht er sich besonders gut. Bei gemeinsamen Streifzügen lernt Mowgly von Joe die Errungenschaften der technischen Entwicklung kennen und allmählich begreifen. Etwas besonderes geschah, als Mister Miller den beiden ein Fahrrad schenkte: "Distal" nimmt Mowgly ein fragil anmutendes, auf zwei kreisförmigen Objekten aufgebautes Konstrukt wahr; "proximal" erinnern ihn die Räder an Kokosnüsse, deren rundliche Formen ein scheinbar endloses Rollen ohne grösseren Energieaufwand ermöglichen. Somit ist bei Mowgly eine proximale Assoziation zur Mobilität vorhanden. Joe reagierte differenziert: Er kannte das Fahrrad als Transportmittel. Neidisch beobachtete er schon lange jene, die mit Geschick, Kraft und Ausdauer lange Strecken schnell überwinden konnten. Spannend wurde es, als die ersten praktischen Fahrversuche unternommen wurden. Vater Miller konnte zwar die Funktion der Steuerung, der Energieübertragung und der Bremsen (explizit) erklären; das eigentliche Radfahren konnte er nur vorführen und auf das (implizite) Wahrnehmungsvermögen der Knaben hoffen. Während Joe etliche Versuche benötigte, bis er ohne Schlenker geradeaus fahren konnte; kam Mowgly die Erfahrung aus dem Dschungel zugute. Die vielen Streifzüge über Stock und Stein haben ihm ein (implizites) Balancegefühl vermittelt, das er nun auch mit technischen Mitteln (explizit) nutzen konnte: Schnell hatte er den Dreh kapiert. Was ist also passiert? Vater Miller könnte zwar ein Buch schreiben, was beim Radfahren zu beachten ist; das Kapitel "Radfahr-Gefühl" bliebe aber leer. Mowgly nutzt implizit eine Analogie aus der Natur, um den expliziten Verwendungszweck eines noch nie gesehenen Gegenstandes zu deuten. Joe kannte zwar explizit den Nutzen eines Fahrrads, konnte selbst aber erst nach einer langen impliziten Wahrnehmungsphase davon profitieren. Mowgly hingegen hat sich die für das Radfahren notwendige Expertise früher angeeignet: Das (implizite) Gespür für die motorische Balance half ihm, das Radfahren schneller als Joe zu erlernen.

Geschichte frei erfunden und mit impliziter Didaktik niedergeschrieben.....

Probst et al.:

Probst et al. beschreiben einen im deutschen Sprachraum recht einflussreichen, praxisorientierten Ansatz. Auf der operativen Ebene besteht das Modell aus den sechs Kernprozessen Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Diese erfolgen zwar im allgemeinen sequentiell, beeinflussen sich aber natürlich gegenseitig und dürfen daher nie getrennt betrachtet werden. Die operativen Kernprozesse sind in einen koordinierenden Rahmen eingebettet, der noch zwei Prozesse hinzufügt, die Definition der Wissensziele und die Bewertung. Insgesamt stellt das Modell also einen traditionellen Managementprozess mit den Elementen Zielsetzung, Umsetzung und Messung dar.

Bei der Definition der Wissensziele wird zwischen drei Arten unterschieden:

- normativen Wissensziele
- strategische Wissensziele
- operative Wissensziele

Bei den normativen Wissenszielen geht es um eine förderliche Unternehmenskultur. Strategische Wissensziele legen fest, welchen Wissensstand in den einzelnen Bereichen eine Organisation für die Zukunft anvisiert. Operative Wissensziele schliesslich sind sehr konkret und dienen dazu, die strategischen Vorgaben im Rahmen des Wissensmanagements auch tatsächlich umzusetzen.

Im ersten Kernprozess, der Wissensidentifikation, wird eine Bestandsaufnahme sowohl interner als auch externer Wissensressourcen aller Art vorgenommen, von Datenbanken bis zu Experten. Als Hilfsmittel dazu bieten sich unter anderem Wissenslandkarten an.

Vier verschiedene Arten des Wissenserwerbs werden unterschieden.

Der Erwerb von Wissen anderer Firmen kann in einer engen Zusammenarbeit oder in einer kompletten Übernahme der betreffenden Firma bestehen. Der Erwerb von Stakeholderwissen kann etwa durch die Einbindung von Schlüsselkunden in den Entwicklungsprozess erfolgen. Die Rekrutierung von Spezialisten, unter Umständen nur für eine temporäre Anstellung, fällt unter den Erwerb von Wissen externer Wissensträger. Dem Erwerb von Fähigkeiten, wie in den letzten drei Punkten, steht der Erwerb von Wissensprodukten wie zum Beispiel Software gegenüber.

Bei der Wissenstwicklung auf der individuellen Ebene geht es in erster Linie um Kreativität und Problemlösungsfähigkeit. Auf der kollektiven Ebene spielen noch weitere Faktoren eine wesentliche Rolle bei der

Wissensentwicklung, zum Beispiel eine passende Atmosphäre in der Gruppe und geeignete Kommunikationsvoraussetzungen.

Um eine sinnvolle Wissens(ver)teilung zu erreichen, genügt es nicht einfach zu versuchen, möglichst alles zugänglich zu machen; das wäre sogar kontraproduktiv. Es geht vielmehr darum, den Bedarf der einzelnen Anwender zu kennen und relevantes Wissen gezielt zu verbreiten. Im Bereich der Wissensverteilung können moderne Informations- und Kommunikationstechnologien einen besonders grossen Beitrag leisten.

Bei der Wissensnutzung ist insbesondere darauf zu achten, dass die neu geschaffenen Möglichkeiten auch konsequent genutzt werden, da sich sonst leicht ein Teufelskreis entwickeln kann, in dem wegen der geringen Nutzung des Systems keine Investitionen in die Zugriffsfreundlichkeit vorgenommen werden, was zu sinkender Datenqualität beiträgt, die das Vertrauen in die Daten weiter schwächt, was wiederum zu einer geringeren Nutzung des Systems führt.

Prognosemethoden (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

Prognosemethoden dienen zur Absicherung, den zu erwartenden Veränderungen in der Umwelt (oder im Markt) gewappnet zu sein. Diese können in statistische und qualitative Gruppen unterteilt werden:

- Regressionsrechnung Es wird die Abhängigkeit des einen Parameters vom anderen erfasst. Diese Funktion wird in einer Geraden bestimmt, welche auch für Prognosen dient. Die Aussagekraft ist umso genauer, je grösser die Korrelation der beiden Parameter ist.
- Exponent. Glättung Die Fluktuation einer Absatzkurve wird geglättet, indem die vergangenen Werte mehr oder weniger stark gewichtet werden. Dies erlaubt einen wahrscheinlichen Trend für eine Zeitperiode (Als Prognose zu ungenau, da immer auf Vergangenheitswerten basierend).
- Zeitreihenanalyse Eine typische Entwicklung aus der Vergangenheit wird in die Zukunft projiziert.
- Szenarientechnik Für eine zukünftige Entwicklung werden die Einflussfaktoren bestimmt und untersucht. Für diese werden je eine günstige, eine schlechteste (= worst case) und eine mittlere Entwicklung vorausgesagt und auf ihre Eintreffenswahrscheinlichkeit beurteilt.

Psychologie (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

Psychologie ist die wissenschaftliche Erforschung des menschlichen Verhaltens und dessen seelische Prozesse. Dies basiert auf planmässig angelegten Experimenten oder auf exakter Beobachtung normaler oder anormaler Reaktionen. Die Psychologie ist eine empirische Wissenschaft, die Resultate sind allerdings als statistische Durchschnittswerte mit grosser individueller Streubreite auszudrücken (und zu hinterfragen....!).

Redundanz

Mit Redundanz ist die Existenz von Informationen gemeint, die über die unmittelbaren Bedürfnisse der Unternehmensangehörigen hinausgehen, also ein absichtliches Überschneiden von Informationen über geschäftliche Tätigkeiten, Managementaufgaben und das Unternehmen als Ganzes. Dazu gehören regelmässige und unregelmässige Gespräche sowie offizielle und inoffizielle Kommunikationsnetze. Redundanz fördert den Dialog und die Kommunikation unter den Mitarbeitern. Dadurch entsteht ein gemeinsamer kognitiver Hintergrund, der die Weitergabe von implizitem Wissen erleichtern kann. Unternehmensangehörige, die Wissen aus verschiedenen Bereichen austauschen, haben dadurch ein Gespür dafür, in welche Richtung die Artikulationsversuche der anderen zielen. Redundanz sorgt auch für die Verbreitung von neuem explizitem Wissen. Deshalb sollten Prozesse mit Überschneidungen organisiert werden, indem verschiedene Funktionsbereiche zusammenarbeiten.

Schulungsbedürfnisse (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

Schulungsbedürfnisse sind die Abweichungen vom IST- zum SOLL-Zustand der Qualifikationen des zur Zielerreichung eingesetzten Personals. Zu deren Ermittlung können verschiedene Massnahmen eingesetzt werden:

Fachliche Qualifikation:

- Testfragen
- Multiple Choice Test
- Fragebogen
- Fallstudien
- Gruppenarbeiten
- Begleitbesuche
- Kundenbefragungen
- Nachkontrollen an der Front

Verhaltenstechnische Qualifikation:

- Rollenspiele
- Videotraining
- Begleitbesuche
- Fallstudien
- Gruppenarbeiten

Nach der Ermittlung der Schulungsbedürfnisse werden die Lernziele definiert und ein Schulungsprogramm entwickelt. Dieses beinhaltet das optimale Konzept zur Erreichung des Schulungszieles.

Segmentierung (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

Ein Segment beschreibt die Abnehmergruppe, die man ansprechen will (= Zielgruppe in der Werbung). Es kann nach soziodemografischen und strukturellen Kriterien wie auch nach Verhaltensmustern und Verhaltensweisen differenziert werden. Wichtig ist eine auf die Positionierung abgestimmte Segmentierung (und umgekehrt) und eine daraus folgende Wahl der Kommunikationsinstrumente und Medien.

Skills

Skills sind zunächst stilles Wissen, sie lassen sich aber mit einigen Abstrichen gut dokumentieren und schulen.

Sozialisation

Sozialisation ist ein Erfahrungsaustausch, aus dem implizites Wissen wie etwa gemeinsame mentale Modelle und technische Fertigkeiten entstehen. Das Erlernen entsteht über Beobachtung, Nachahmung und Praxis. Sozialisation heisst mit andern Worten auch Aufbau einer Interaktionsumfeldes, der die Weitergabe von Erfahrungen erleichtert.

Soziogramm

Die Struktur kleiner Gruppen lässt sich vor allem durch eine graphische Darstellung der Gruppenbeziehungen in einem Soziogramm demonstrieren. In Gruppen können formelle und informelle Beziehungen vorhanden sein. Erstere sind Beziehungen, die durch ein festgelegtes und differenziertes Rollensystem zustande kommen, wie z. B. Lehrer- - Schüler-, Mutter- - Kindverhältnis. Informelle Beziehungen können innerhalb dieser existieren und bezeichnen spontane Beziehungen. In allen Formen der Gesellschaft, in Menschen- und Tiergruppen und allen Stadien ihrer Entwicklung erscheinen zwei fundamentale Tendenzen: Anziehung und Abstossung. Durch Anwendung der Soziometrie sollen zwischenmenschliche Präferenzen erfasst werden, die sich innerhalb der Struktur sozialer Systeme informell ergeben.

Für jeden, der sich mit Gruppen befasst ist es daher wichtig, die in einer Gruppe existierenden Strukturen zu erfassen und weiter zu verfolgen, um gezielt Massnahmen anwenden zu können. Derartige Präferenzen können mit verschiedenen Arten von Soziogrammen erfasst werden.

Werden zwei Sozialforscher aufgefordert, die Ergebnisse des gleichen Tests in ein Soziogramm umzusetzen, so werden sie mit Sicherheit zwei Soziogramme zeichnen, die auf den ersten Blick grundverschieden erscheinen. Das ist die spezifische Schwäche des Soziogramms. Es gibt kein strukturierendes Prinzip, kein Koordinatensystem, das den Ort der Befragten auf dem Papierstück, auf dem das Soziogramm ge-

zeichnet werden soll, festlegt. Diese Schwäche wird teilweise überwunden durch das Schiessscheiben-Soziogramm (engl. = target sociogram). In den innersten Kreis der "Schiessscheibe" werden diejenigen Befragten eingezeichnet, die am häufigsten gewählt wurden. Von Ring zu Ring, nach aussen gehend, nimmt die Zahl der empfangenen Wahlen ab. Ganz aussen stehen die Isolierten. Ein derartiges Schiessscheiben-Soziogramm kann natürlich nur als Teil - Soziogramm gezeichnet werden.

Soziologie (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

Systematisch orientierte Erfahrungswissenschaft, die soziales Handeln erklären will. Sie versucht eine historisch-kritische Theorie der gesellschaftlichen Entwicklung zu liefern. Dies erlaubt ihr, im Rahmen von Teildisziplinen auch anwendungsorientierte Ergebnisse zu liefern, ohne welche wirtschaftliches Handeln nicht mehr möglich wäre.

Strukturelles Kapital

Alles, was an Organisationsmitteln im Unternehmen verbleibt, wenn die Mitarbeiter nach Hause gegangen sind, wird als strukturelles Kapital bezeichnet; z. B.:

- Datenbank mit Kundenverbindungen
- Arbeitsablaufbeschreibungen und Arbeitsanweisungen
- spezifische Verknüpfung der Informationstechnik
- Patentrechte etc.

Synektik (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

Kreativitätstechnik, bei der Analogien aus Bereichen gesucht werden, die mit der eigentlichen Problemstellung nichts zu tun haben. Vielfach werden hier Phänomene zum Vergleich herangezogen, die in der Natur beobachtet wurden. Das populärste Beispiel ist die Flügelkonstruktion von Flugzeugen, die in den Anfängen der Aviatik nach vielen Fehlversuchen erfolgreich dem "Design" der Flügel von Vögeln nachempfunden wurden.

Systemanalyse (Aus Vorbereitung zur Marketingleiterprüfung; Thomas Auer; SIB 1989)

Untersuchung von zweckgerichteten Strukturen der Wirtschaft, des öffentlichen Bereichs und der Gesellschaft, wobei das betrachtete System im allgemeinen aus Menschen, Organisationsstrukturen oder Geräten besteht. Für die Ermittlung und Prognose des Systemverhaltens sowie für die Vorbereitung systembezogener Entscheide sind insbesondere auch Randbedingungen und Unsicherheiten zu berücksichtigen. Wichtiges Hilfsmittel der Systemanalyse ist auch das analytische Modell, zu dessen Anwendung die Ziele des Systems ermittelt und die Bewertungskriterien definiert werden müssen.

Bevor Handlungsalternativen ausgewählt werden können, ist neben der Bewertung von Kosten- und Nutzensaspekten auch eine Sensitivitätsanalyse durchzuführen.

In der Datenverarbeitung besteht die Systemanalyse in funktionellen und benutzerbezogenen Kriterien:

- Welche Funktionen sind enthalten?
- Welche Daten werden für die Bestimmung einer bestimmten Aufgabe benötigt.

Umwandlungsprozesse

Neues Wissen entsteht durch Wissensumwandlungsprozesse, durch die Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen. Die Prozesse zu den vier Umwandlungsmöglichkeiten nennen Nonaka und Takeuchi Sozialisation, Externalisation, Kombination und Internalisation:

- von implizitem zu implizitem Wissen: Sozialisation
- von implizitem zu explizitem Wissen: Externalisation
- von explizitem zu explizitem Wissen: Kombination
- von explizitem zu implizitem Wissen: Internalisation

Unternehmens- und Wissenskultur

Sie bildet die Basis für alle wissensrelevanten Belange in einem Unternehmen. Daher sollte sie sehr sorgfältig auf ihre Schwächen hin untersucht und geeignete Interventionen geplant und durchgeführt werden. Dieser Prozess kann je nach Analyseergebnis mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Trotz dieses scheinbar hohen Aufwands ist eine Investition in die Entwicklung und Absicherung einer für die Organisation passenden Wissenskultur ein kritischer Erfolgsfaktor aller Wissensmanagement-relevanten Anstrengungen.

Bei der Einführung von Wissensmanagement muss ins Kalkül gezogen werden, dass die Unternehmenskultur systemisch auf diesen Prozess einwirkt. Hierbei können bereichsübergreifend oder vereinzelt Barrieren auftreten, die auf historische, organisatorische und soziale Zusammenhänge, wie auch solche der ungeschriebenen Machtstrukturen und Leitlinien für das Handeln im Betrieb zurückzuführen sind. Das Individuum zieht Schlussfolgerungen – bewusst oder unbewusst – und wirkt möglicherweise dem gewünschten Prozess entgegen. Solche mentalen Blockaden verhindern dann die Öffnung für den Austausch von Wissen, Inhalten und Denken sowie für gemeinsame und innovative Problemlösungen. Die Prozesse des Wissensmanagements, vom Wissenserwerb über die Wissensverteilung und -speicherung bis zur Wissensnutzung, müssen in vielfältiger Weise und in verschiedene Zusammenhängen implementiert werden. Zunächst muss das Management eine Übereinkunft erzielen über die Werte und Vorstellungen zur innerbetrieblichen Zusammenarbeit, über die Erzeugung und den Transfer von Wissen. Hierzu gehört auch, ausreichend Zeit für Austausch, Reflektion und Lernen einzuräumen. Sind in einem Unternehmen unterschiedliche Auffassungen vertreten, wie mit Wissen umzugehen ist, wird der Wissenstransfer schwierig. Wissen darf nicht als Machtinstrument missbraucht werden.

Der Austausch über eigene Erfahrungen, Fehler und Problemlösungen gedeiht nur in einer Unternehmenskultur, die Vertrauen in die Motivation des Mitarbeiters zeigt; eine solche Kultur fördert Feedback über Abteilungs- und Positionsgrenzen hinweg. Insbesondere der Umgang mit Fehlern ist entscheidend für das Outen von möglichen Wissensbedarfen. Das Fördern von Begegnungen zwischen unterschiedlichen Wissens- und Interessenspartnern verringert eine mögliche Distanz, erhöht die Kenntnis vom anderen und begünstigt das Erreichen einer gemeinsamen Sprachnutzung. Dies erleichtert den Wissenstransfer.

Wissen

Wissen stützt sich bis zu einem gewissen Grad auf Daten, auf codierte Zeichen ohne Interpretation ihrer Bedeutung. Sie bilden das Rohmaterial für die Schaffung von Information, die als Nachricht einen Empfänger erreicht, für den deren Inhalt eine Veränderung (Weltbild, Selbstverständnis, etc.) bewirkt und ihm zu einer neuen Einsicht verhilft. Wissen bildet aus Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachwissen einen Rahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen. Entstehung und Anwendung von Wissen findet im Kopf statt und ist damit direkt an die Person gebunden. Der Anwendungsbezug führt zu Könnerschaft bei der betreffenden Person, die durch Wollen zum Handeln wird. Wird kontextabhängig richtig gehandelt, dann liegt Expertise vor, die durch Einzigartigkeit zu Wettbewerbsvorteilen führt.

Wissen als Ressource

Implizit wissen wir viele Dinge und Zusammenhänge – auch solche, die uns gar nicht bewusst sind. Dieses Wissen ist lebenshistorisch angelegt, wir integrieren unsere Wünsche, Hoffnungen, Lebensanschauungen und Einstellungen zu bestimmten Themen. Auf diese Weise wird auch unsere Wahrnehmung der Dinge und Ereignisse um uns herum geprägt sowie deren Verarbeitung. Dies alles und das einst explizit aufgenommene Wissen fördert die Internalisierung von Wissensbestandteilen. Dieses Wissen wohnt also dem Menschen inne. Eine Weiterentwicklung erfährt es durch die Hinzunahme von neuen Informationen und das Anwenden in anderen Lebens- und Berufszusammenhängen.

Explizites Wissen (oder kodifiziertes Wissen) begreifen wir auch als externalisiertes Wissen. Dieses existiert in gespeicherter Form und verbirgt sich in vielfältiger Weise in Datenbanken, Schriften, Plänen, Karten usw. Wir nehmen dieses Wissen als Information bei Bedarf auf, verarbeiten, verknüpfen und reflektieren es und formen es dadurch wiederum zu individuell verfügbarem Wissen um.

Es gibt noch weitere Unterscheidungen, wie Wissen in verschiedenen Umfeldern differenziert werden kann; wichtig in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass wir Wissen nicht als ahistorisch, statisch und ohne die Mitwirkung von Individuen verstehen können.

Wissen ist also unmittelbar mit dem Menschen, der es besitzt, verknüpft und entwickelt sich laufend weiter. Es ist Bestandteil der individuellen Kreativität und der Fähigkeit zu lateralem Denken – den Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit. Diese Qualität ist nun für Unternehmen wettbewerbsrelevant geworden.

Wissens-Integrationsprozesse

Zur Unterstützung des Wissensintegrationsprozesses und der Erschliessung des impliziten Wissens der Mitarbeiter führen Nonaka/Takeuchi fünf Voraussetzungen an:

- Organisationale Intention: Die Autoren verstehen hierunter das Streben des Unternehmens auf strategischer Ebene, die gesteckten Ziele zu erreichen. Unternehmen sollten ihre Handlungsabsichten klar formulieren und ihre Mitarbeiter damit konfrontieren.
- Autonomie: Alle Organisationsmitglieder sollen über genügend Handlungsfreiräume verfügen. Dies hat positive motivationale Effekte. Individuen identifizieren sich stärker mit der Unternehmensgemeinschaft und werden beflügelt, neues Wissen zu schaffen.
- Fluktuation und kreatives Chaos: Hierdurch soll die Interaktion zwischen den Mitgliedern des Unternehmens und ihrem Umfeld verstärkt werden.
- Redundanz: Durch die bewusste Überlappung von Aufgabenbereichen und den Austausch redundanter Informationen wird eine gemeinsame Basis geschaffen. Ideen Dritter können leichter verstanden werden. Diese Voraussetzung ist nach Nonaka/Takeuchi für eine Übertragung von implizitem Wissen besonders bedeutend. Redundanz kann durch Job-Rotation oder interne Turniere erreicht werden.
- Organisationale Vielfalt: Den aus einer vielfältigen Umwelt erwachsenden Aufgaben muss mit einer eben solchen organisationalen Vielfalt begegnet werden. Hierzu ist es notwendig, dass alle Organisationsmitglieder einen schnellstmöglichen Zugang zu allen verfügbaren relevanten Informationen besitzen.

Wissenskarten

Graphische Verzeichnisse von Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensstrukturen und Wissensanwendungen. Wissenskarten liefern Informationen zu einer definierten Komponente (Produktlinie, Geschäftsfeld, Kernkompetenz) und machen das spezifische Wissen und dessen Quellen auffindbar

Wissensklassifikation

**Aus Aspekte des Wissensmanagements, Herwig Rollett, Februar 2000, Diplomarbeit*

Die Klassifikation von Wissen dient einerseits dazu, die Weiterverarbeitung dieses Wissens zu erleichtern. Andererseits wird es dadurch auch möglich, den Wissensbestand später nicht nur nach Worten, sondern zum Beispiel auch nach Konzepten zu durchsuchen oder im Wissensbestand auf Basis der Klassifikation zu navigieren.

Wissensmanagement

Wissensproduktion, -reproduktion, -distribution, -verwertung und -logistik auf der individuellen, grupplichen und institutionellen Ebene. Es ist die gezielte und nachhaltige Nutzung kollektiver Intelligenz auf diesen Ebenen, wobei –innerhalb dieser- die drei Bereiche Mensch, Technik und Struktur aufeinander abgestimmt sind. Man meint also nicht nur einen (engen) kognitiven, methodischen oder technologischen Aspekt, sondern (weiter aufgefasst) eine Haltung, einen Entwicklungsprozess, der einen bewussten, elaborierten Umgang mit der immateriellen Ressource Wissen beinhaltet. Konkreter ausgedrückt umfasst das so analysierte Wissensmanagement auf allen Ebenen ein Bündel von Aufgaben wie beispielsweise:

- Informationen finden, aufnehmen, verarbeiten, reflektieren, bewerten;
- Informationen in Kontext einbetten, mit Bedeutung versehen, aus Informationen Wissen konstruieren;
- Wisseninhalte in einem kollektiven Gedächtnis speichern;
- Wisseninhalte an andere weitergeben, vermitteln, verteilen;
- Wisseninhalte mit anderen kooperativ austauschen und gegenseitig ergänzen;
- Wissen anwenden und in Handeln umzusetzen;
- wissenbasiertes Handeln bewerten;
- das Erlernen der oben genannten Teilaufgaben des "Umganges" mit Informationen und Wissen;
- "Wissenspflege" (wie Aktualisierung, Eliminierung, Strukturierung) betreiben;
- neues Wissen "kreativ" entwickeln;
- Wissen transferieren etc.

Wissensnutzung

Als ein wichtiges Argument für Wissensmanagement gilt, das mitarbeiterindividuelle Wissen für das Unternehmen zu erhalten – und zwar über alle Veränderungsprozesse hinweg. Man will es also über Umstrukturierungen, Entlassungen, Schrumpfungen usw. hinüberretten, weil sonst die Gefahr besteht, wichtige Teile des Unternehmensgedächtnisses zu verlieren.

Diese Gefahr soll u.a. durch gezielte und gesteuerte Dokumentationen der Mitarbeiter gebannt werden. Dazu bieten sich viele standardisierte Prozeduren an, angefangen von Formularen über Wochenberichte bis hin zu Reports im Intranet. Die so dokumentierten Informationen müssen dann in geeigneter Weise ausgewertet werden.

In der Tat gibt es in Unternehmen grosse Datenbestände, dokumentierte Projekte und weitere archivierte Dokumente aus abgelegten Vorgängen, die einen grossen Wissensschatz bergen. Es handelt sich hier um kodifiziertes Wissen. Gelegentlich kann es durch intelligente Systeme ausgewertet werden. Wissen ist jedoch ohne Wert, solange es unentdeckt bleibt. Entdecken heisst:

Suchen, Finden, Betrachten, Beurteilen, Bewerten, Anwenden.

Dazu braucht es den Menschen. Für ein System zur (automatisierten) Wissensentdeckung benötigt man Kriterien und ein Raster zur Selektion. Automatisiert erfolgt diese Auswahl jedoch nicht kreativ, sondern standardisiert. Auf diese Weise standardisiertes Wissen läuft Gefahr, statisch zu werden, da es zwar entindividualisiert ist, jedoch verloren geht oder veraltet, wird es nicht durch Neuanwendung weiterentwickelt – durch Mitarbeiter.

Ein wirkungsvolles Wissensmanagement muss daher die Weiterentwicklung von betrieblichem Wissen zum Ziel haben, d.h. die bestmögliche Nutzung von vorhandenem Wissen und die Förderung der Lern- und Problemlösungsfähigkeiten für Wachstum und Innovation. Dafür braucht es die Mitarbeiter. Die Crux für das Unternehmen liegt also darin, beim Mitarbeiter in jeder geschäftlichen Situation die Bereitschaft zu erhalten, mit seinem ihn auszeichnenden Wissen und seiner Kreativität zum Unternehmenserfolg beizusteuern.

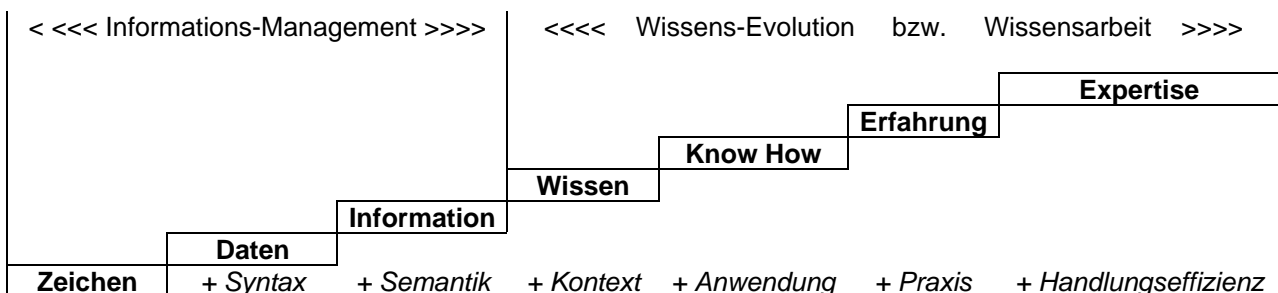
Wissenstransfer

**Aus Aspekten des Wissensmanagements, Herwig Rollett, Februar 2000, Diplomarbeit*

Der Begriff des Wissenstransfers wird manchmal so breit konzipiert, dass er auch die Klassifikation, Auf- findung, Filterung und Aufbereitung von Wissen enthält. Diese Prozesse wurden hier bereits getrennt diskutiert, daher bezeichnet Wissenstransfer hier die allgemeinen Aspekte des Prozesses der Verteilung von Wissen. Der Transfer von explizitem Wissen erweist sich in den meisten Fällen nicht nur als wesentlich leichter als der von implizitem Wissen, sondern beansprucht im allgemeinen auch weniger Zeit. Explizites Wissen kann beispielsweise in Form von leicht zu vervielfältigenden Dokumenten verteilt werden. Die Weitergabe von implizitem Wissen hingegen bedarf typischerweise einer langwierigeren Prozedur. (Siehe KEEP-Modell)

Wissenstreppe

Grafische Darstellung der Wissens-Entwicklung von isolierten Zeichen bis zur Expertise. Diese Grafik relativiert die vermeintliche IT-Abhängigkeit der Terminologie Wissensmanagement:



Wissenszieldefinition

**Aus Aspekte des Wissensmanagements, Herwig Rollett, Februar 2000, Diplomarbeit*

Um eine sinnvolle Ausrichtung einer Wissensmanagementinitiative zu erreichen, wird oft eine Anbindung an die allgemeine Unternehmensstrategie gefordert. Das kann die formelle Entwicklung einer eigenen Wissensmanagementstrategie bedeuten, von der dann konkrete Ziele abgeleitet werden. Selbst wenn jedoch bei kleineren Projekten in beschränktem und informellem Rahmen keine gross angelegte eigene Strategieentwicklung vorgenommen wird, sollten dennoch vorab einige konkrete Wissensziele definiert werden.

Yellow Pages (Siehe auch Expertendatenbank)

Yellow pages haben sich als effiziente Instrumente zur Förderung der Wissenstransparenz etabliert. Dies sind interne Expertenverzeichnisse, die neben Angaben zu Erreichbarkeit und beruflichem Hintergrund Informationen zu speziellen Aktivitätsfeldern und praktischer Erfahrung umfassen. Die Mitarbeitenden entscheiden freiwillig, welche Informationen sie preisgeben. Diese Angaben können mit unterschiedlichen Suchalgorithmen von allen Mitarbeitenden abgerufen werden

Zentrale Fragen der Organisation zum Wissensmanagement

- Lernen wir systematisch aus Erfahrungen ... oder wird das Rad oft neu erfunden?
- Bleibt wichtiges Wissen dem Unternehmen erhalten ... oder gehen Experten und deren Wissen zur Konkurrenz?
- Kennen wir unsere Experten, Kontakte, Dokumente, Projekte und deren Wert ... oder sind diese oft nur einigen Personen bekannt?
- Wird Wissen gezielt aufgespürt, entwickelt, bewertet und zugänglich gemacht ... oder stösst man eher zufällig darauf?
- Wird bewährtes Wissen unternehmensweit eingesetzt ... oder lokal gehortet

Zitate zum Wissensmanagement

"Nicht Arbeit, nicht Kapital, nicht Land und Rohstoffe sind die Produktionsfaktoren, die heute in unserer Gesellschaft zählen, sondern das Wissen der Mitarbeiter in den Unternehmen."
Peter F. Drucker

"Das menschliche Wissen ist dem menschlichen Tun davongelaufen. Das ist unsere Tragik".
Friedrich Dürrenmatt

"Das Wissen hat seinen Ort zwischen zwei Ohren - und nicht zwischen zwei Modems".
Fredmund Malik

"Unser Glauben an die Wahrheit eines Sachverhaltes kann nicht unser wahres Wissen bezüglich dieses Sachverhaltes begründen, solange die Möglichkeit besteht, dass unser Glaube falsch ist".
Nonaka/Takeuchi

"Wir wissen mehr, als wir sagen können"
Michael Polanyi

"Wir ertrinken in Informationen, aber uns dürstet nach Wissen"
John Naisbitt