

Gilbert Probst
Steffen Raub
Kai Romhardt

Wissen managen

Wie Unternehmen ihre
wertvollste Ressource optimal nutzen

7. Auflage

 Springer Gabler

Wissen managen

Gilbert Probst • Steffen Raub • Kai Romhardt

Wissen managen

Wie Unternehmen ihre wertvollste
Ressource optimal nutzen

7. Auflage

Prof. Dr. Gilbert Probst
Genf, Schweiz

Dr. Kai Romhardt
Berlin, Deutschland

Dr. Steffen Raub
Féchy-Dessus, Schweiz

ISBN 978-3-8349-4562-4
DOI 10.1007/978-3-8349-4563-1

ISBN 978-3-8349-4563-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1997, 1998, 1999, 2003, 2006, 2010, 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort zur siebten Auflage

Dieses Buch zum Thema Wissensmanagement und der effiziente Umgang mit Wissen hat in keiner Weise an Relevanz verloren. Schlagwörter wie „Wissen generieren, erhalten und nutzen“ charakterisieren die derzeitigen Themen. Restrukturierungen, Mitarbeiterentlassung, neue gesellschaftliche und wettbewerbsrelevante Rahmenbedingungen, weltweite Umverteilung und Neuorganisation der Wissensressourcen und zunehmende virtuelle Strukturen der Zusammenarbeit und Wissensteilung prägen unsere aktuelle Situation. Die „Wissensumwelt“ von Unternehmen wird dynamischer und Produkte, Dienstleistungen und Prozesse werden wissensintensiver. Umso wichtiger ist die optimale Nutzung der strategischen Ressource Wissen. Dieses Buch bietet einen Überblick über Methoden und Konzepte, die für ein systematisches und integriertes Wissensmanagement nötig sind.

Dynamische Veränderungen machen auch vor dem Gebiet des Wissensmanagements nicht halt. Aus diesem Grund wurden für diese 7. Auflage des Buches die Fallbeispiele aktualisiert und wiederum bezüglich neuer relevanter Themengebiete erweitert. Insbesondere Themen des Wissensverlustes und virtueller Führung sowie der Umgang mit weltweit verteiltem Wissen stehen im Vordergrund. Dazu kommen neue Themen wie die Entwicklung von Kundenbedürfnissen und entsprechend weltweite Gesamtlösungen, die Nutzung von dokumentiertem Wissen in globalen Netzwerken sowie interdisziplinäre und innovative Ansätze der Wissensentwicklung.

Um in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Kosten zu senken, greifen viele Unternehmen auf Downsizing-Maßnahmen zurück. Die Kosteneinsparungen werden schnell quantifiziert während die langfristig negativen Konsequenzen des Einschnitts in die Wissensbasis oft vernachlässigt werden. Eine aktuelle Forschung des GENEVA KNOWLEDGE FORUMS zeigt, dass bei erfolgreichen Restrukturierungen kurzfristig ausgerichtete Strategien zur Effizienzsteigerung mit langfristig ausgerichteten Wachstumsstrategien kombiniert werden [1]. Die Konsequenzen für das Wissensmanagement illustrieren wir im Kapitel 1 „Herausforderung Wissensmanagement“. Nach Durchschreiten der „Emergency Stage“ können Restrukturierungsaktivitäten jedoch auch den Impuls für die erstmalige Implementierung oder die Verbesserung des Wissensmanagements geben, um das strategisch wichtige Wissen effizienter zu nutzen. Dabei sind auch die neuen Möglichkeiten zu berücksichtigen, die sich für das Wissensmanagement aus dem Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere der Entwicklung von „Social Software“, ergeben. Vor diesem Hintergrund haben wir das Kapitel 12 „Verankerung des Wissensmanagements“ aktualisiert und um interessante Applikationsmöglichkeiten des Web 3.0 ergänzt.

Die Möglichkeiten der „Social Software“ halten auch verstärkt Einzug in den Prozess der Wissensgenerierung in Communities of Practice (CoPs). Durch eine aktuelle Studie des GENEVA KNOWLEDGE FORUMS haben wir Erkenntnisse hinsichtlich des erfolgreichen Managements von CoPs erhalten [2], die wir Ihnen im Kapitel 8 „Wissen (ver)teilen“ vorstellen. Neben den bereits erwähnten Studien zu Communities of Practice und der Restrukturierung wurden am GENEVA KNOWLEDGE FORUM in jüngster Zeit zudem Forschungsprojekte zu der Balance von Innovation und Effizienz allgemein [3] und Innovationsteams speziell [4] durchgeführt. Eine

weitere Studie ist der Etablierung einer angemessenen Wissenskultur gewidmet [5]. Auch sie deutet darauf hin, dass trotz des fortgeschrittenen Reifegrads des Themas Wissensmanagement an der praktischen Implementierung des Konzepts in Unternehmen weiterhin gearbeitet werden muss.

Falsches oder ungenaues Wissen kann in vielen Bereichen schwerwiegende Konsequenzen haben. Wir haben in verschiedenen Kapiteln neue Ergebnisse und Beispiele aus dem medizinischen und sozialen Bereich aufgearbeitet. Im medizinischen Bereich werden immer mehr gesundheitsbezogene Informationen mittels modernster Technologien wie Cloud Computing und Web 3.0 aus dem Internet aufgenommen, verarbeitet und einer breiten Anzahl von Nutzern zur Verfügung gestellt.

Szenarioplanung ist kein neues Thema. Anfang der 70er-Jahren wurde die Szenario-Technik zum ersten Mal von Shell zur Evaluation von Langzeit-Entscheidungen eingesetzt. Mittlerweile machen verschiedenste Organisationen von dieser Technik Gebrauch. So basierte Unilever beispielsweise seine Marketingstrategie für Russland und Polen auf Szenarien. Electrolux entdeckte neue Märkte dank dem Einsatz dieser Technik. Siemens untersuchte mit Szenarien, wie es die Potenziale der Megatrends Urbanisierung, demographischer Wandel, Klimawandel, neuer alternativer Energien und Globalisierung innovativ nutzen kann. Das World Economic Forum (WEF) unterstützt mit der Szenario-Technik Wissensentwicklung, strategische Diskussionen und engere Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteuren, sprich Interessenvertretern [6]. Diese Nutzung des Instrumentes der Wissensentwicklung haben wir in dieser Auflage vertieft und anhand vieler Beispiele aufgezeigt.

Unzählige neue Beispiele zeigen, wie das Wissensmanagement die medizinische Versorgung revolutioniert, sei es über „Patient Summaries“, das europäische Projekt der relevanten Gesundheitsinformationen über Web 3.0 zugänglich zu machen oder die Nutzung von e-learning. Nach einem regelrechten Hype und einem aufgrund von überhöhten Erwartungen und unsystematischen, partiellen Maßnahmen oftmals resultierenden Motivationstief scheint das Thema Wissensmanagement nun zu einer „gesunden“ Relevanz zurückgefunden zu haben. Allgemein anerkannt ist mittlerweile, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nur erhalten werden kann, wenn das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter besser identifiziert und genutzt wird. Nach wie vor mangelt es vielen Unternehmen jedoch an einer systematischen und damit erfolgreichen Umsetzung dieser Erkenntnis [6]. „Wissen managen“ kann den ersten Schritt zu einem ganzheitlichen und erfolgreichen Umgang mit Wissen darstellen. Besonders in Anbetracht der Tatsache, dass unternehmensintern oder -extern erstellte Ansätze zur Implementierung von Wissensmanagement häufig in der Schublade landen, findet ein abschließendes Kapitel mit dem Titel „Fangen Sie an!“ immer noch Rechtfertigung.

Ein spezieller Dank geht hier an die Mitglieder meines Teams in Genf. Lea Stadler koordiniert weiterhin mit großem Wissensstand das Forum und vertritt ein bedeutendes und neues Thema der heutigen Zeit, die sogenannten Cross-Sector Partnerships. Sie hat viele neue Forschungsergebnisse eingearbeitet und im Rahmen unseres Forschungsteams zahlreiche Fallstudien zum Thema der Gestaltung, des Management und des Wissenstransfers und der Wissensnutzung erstellt. Caroline Kähr Serra setzt sich seit Jahren mit Fragen zur Innovation in Jung-

unternehmen sowie KMU auseinander. Ein besonderes Augenmerk richtet sie dabei auf Nachfolgeprozesse, bei welchen der Wissens- und Technologietransfer eine zentrale Rolle spielt. Dementsprechend haben diverse neue Themen zur Nutzung von Technologien sowie dem Wissenstransfer ergänzt werden können. Caroline Franck arbeitet in ihrer Forschungsarbeit sowohl an der medizinischen Fakultät wie auch am Institut für Betriebswirtschaft und in unserem Team des Wissen managen. Sie konzentriert sich auf das Projekt „Telemedicine and life-long learning models and their application for health workforce development in low-resource settings“. Viele globale Projekte aus dem medizinischen, entwicklungsorientieren Bereich haben daher auch hier Eingang gefunden.

Wir hoffen, dass unsere Beispiele und Implikationen Sie zu Denk- und Handlungsanstößen verleiten und letztlich in der Umsetzung unserer im Laufe dieses Buches entwickelten Empfehlungen enden. In jedem Fall freuen wir uns auch nach 15 Jahren der Forschung auf dem Gebiet des Wissensmanagements stets auf einen regen Erfahrungsaustausch mit interessierten Lesern.

Genf, im Herbst 2012

Prof. Dr. Gilbert Probst
Universität Genf und World Economic Forum

Vorwort zur ersten Auflage

Der intelligente Umgang mit den eigenen Wissensbeständen wird für immer mehr Unternehmen zur zentralen Herausforderung in einem zunehmend wissensintensiven Wettbewerbsumfeld. Seit fast vier Jahren arbeiten wir an der Universität Genf an der Modellierung organisationaler Lernprozesse sowie der Frage, wie man gezielt in die Wissensbestände einer Organisation eingreifen kann. Wissensmanagement sehen wir als eine pragmatische Weiterentwicklung der Theorien und Perspektiven des Organisationalen Lernens. Um ein praxisorientiertes Konzept des Wissensmanagements zu entwickeln, gründeten wir Mitte 1995 das Schweizerische Forum für Organisationales Lernen und Wissensmanagement. In diesem Forum konnten wir regelmäßig mit Praktikern zusammenarbeiten, welche den besseren Umgang mit der strategischen Ressource ‚Wissen‘ als zentralen Hebel für die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ansehen.

Wir danken François Escher (AT&T-INTERNATIONAL), Dr. Heinz Teuscher Roger Seifritz (HOLCIM), Heinz Fischer (DEUTSCHE BANK), Dr. Markus Sulzberger (UBS), Dr. Walter Rambousek (UBS), Toni Fässler (SWISSCOM) sowie Dr. Mario Babini und Richard Heinzer (beide WINTERTHUR VERSICHERUNG) für ihre rege Arbeit im Forum und den tiefen Einblick, welche sie uns in ihre organisatorischen Wissensprobleme gewährten. In den Forumsfirmen wurde eine Reihe von Projekten durchgeführt, welche unser Grundverständnis des Themas prägten. Vielen weiteren Firmen haben wir zusätzliche Beispiele zu verdanken, die wir in zahlreichen Beratungsprojekten, Vorträgen und Workshops zu Fragestellungen des Wissensmanagements sammeln konnten. Dabei ging es nicht nur um die Erprobung von Konzepten und Instrumenten, sondern auch um die ständige Weiterentwicklung und Verbesserung unserer Ideen. Das Ergebnis sind nach unserer Meinung pragmatische Bausteine des Wissensmanagements, mit denen Praktiker ihre Aktivitäten im Felde des Wissensmanagements gezielt ausrichten können. In diesem Zusammenhang danken wir insbesondere unseren Kollegen Dr. Bettina Büchel, Arne Deussen, Martin Eppler, Philippe Regazzoni und Clemens Rüling. Weitere wertvolle Gesprächspartner im Entstehungsprozess dieses Buches waren die Mitglieder der Arbeitsgruppe Wissensmanagement der Universität Kaiserslautern sowie die Teilnehmer der Forschungskolloquien der Studienstiftung des Deutschen Volkes im Schauinsland sowie in Chemnitz. Marc Balsiger und Tobias Radel (Universität St. Gallen/HSG), Frank Heideloff (TU Chemnitz) und Heiko Roehl (DAIMLER-BENZ) sowie viele weitere externe Beobachter sorgten dafür, dass wir uns intensiv mit den Grenzen und Schwierigkeiten von Wissensmanagement-Aktivitäten beschäftigten. Unser Verleger Dr. Hans-Dieter Haenel erhöhte durch seine Anmerkungen zu früheren Versionen dieses Buches den Lesennutzen für den Praktiker. Ihm und unserer Lektorin Frau Barbara Scheu gilt ein besonderer Dank für dieses Engagement, welches heute im Verlagsgeschäft nicht mehr selbstverständlich ist. Besonderer Dank geht an den Schweizerischen Nationalfonds, der unsere Forschungsaktivitäten im Rahmen der Reflexionen über Interkulturelles Lernen und Wissensmanagement großzügig unterstützt hat [1].

Inhalt

Vorwort	V
Einführung: Wissenswertes über dieses Buch	XIII
1. Kapitel	
Herausforderung Wissensmanagement	1
Manager entdecken Wissen	3
Turbulenz statt Transparenz	6
Bedrohung oder Chancen durch steigende Wissensintensität?	7
Zusammenfassung	12
Leitfragen	12
2. Kapitel	
Die Wissensbasis des Unternehmens	13
Die Grundelemente der Wissensbasis	16
Individuen und Kollektive bilden die Wissensbasis	18
Wissensarbeiter als Hauptwertschöpfer	19
Kollektive Fähigkeiten: Mehr als die Summe der Experten	22
Die entscheidenden Begriffe	23
Zusammenfassung	24
Leitfragen	25
3. Kapitel	
Bausteine des Wissensmanagements	27
Forderungen der Praxis: Pragmatisch, einfach, nutzbar	29
Durch Action Research zum Wissensmanagement-Konzept	30
Identifikation der wichtigsten Ansatzpunkte	30
Pragmatische Bausteine des Wissensmanagements	32
Wissensmanagement als Integrationsauftrag	34
Zusammenfassung	35
Leitfragen	35
4. Kapitel	
Wissensziele definieren	37
Warum Wissensmanagement?	40
Wissensziele auf verschiedenen Ebenen	42
Warum ist unser Wissen wertvoll?	42
Welches Wissen wollen Sie aufbauen?	47
Die Übersetzung von Visionen ins Konkrete	54
Fallstricke bei der Formulierung von Wissenszielen	57

Zusammenfassung	61
Leitfragen	62
 5. Kapitel	
Wissen identifizieren	63
Wenn das Unternehmen wüsste, was es weiß	67
Die unbekanntenen Experten	69
Kollektive Fähigkeiten sichtbar machen	74
Wissen, was die anderen wissen	81
Externe Wissensträger und -quellen	82
Aufbau externer Netzwerke	84
Das Internet: Universales Suchmedium?	85
Wissenslücken	89
Zusammenfassung	91
Leitfragen	91
 6. Kapitel	
Wissen erwerben	93
Einkauf externer Experten	99
Fremde Wissensbasen anzapfen	102
Wissen der Stakeholder ins Unternehmen holen	105
Erwerb von Wissensprodukten	108
Zusammenfassung	111
Leitfragen	111
 7. Kapitel	
Wissen entwickeln	113
Neues entsteht nicht nur in Forschungslabors	115
Barrieren der Wissensentwicklung	117
Individuelle Wissensentwicklung	119
Kreativität versus systematisches Problemlösen	120
Kontexte, welche das Neue ermöglichen	120
Geburtshelfer des Neuen	122
Aufbau von Routinen und Vertrauen	126
Wie Wissen zwischen Individuen entsteht	127
Hochleistungsteams und ihre Fähigkeiten	128
Dem Neuen ein Zuhause geben	131
Zusammenfassung	142
Leitfragen	142
 8. Kapitel	
Wissen (ver)teilen	143
Die richtigen Rahmenbedingungen für Wissens(ver)teilung	146

Hebeln durch Teilen	150
Nicht jeder muss alles wissen	152
Wissensmultiplikation	154
Schaffung von Wissensnetzwerken	156
Kontextsteuerung durch Infrastrukturgestaltung	157
Wissens(ver)teilung organisatorisch unterstützen	157
Wissens(ver)teilung über elektronische Netze	160
Das Potenzial hybrider Systeme	165
Teilungsbereitschaft fördern	167
Transfer von „Best Practices“ – Eine aktuelle Herausforderung	169
Wissensteilung zwischen Mexiko und Deutschland	171
Best-Practice-Transfer zwischen Thailand und Vietnam	172
Communities of Practice	174
Zusammenfassung	178
Leitfragen	179
9. Kapitel	
Wissen nutzen	181
Nutzungsbereitschaft fördern	185
Der Wissensnutzer als Kunde	186
Nutzungsorientierte Gestaltung von Arbeitssituationen	189
Zusammenfassung	194
Leitfragen	195
10. Kapitel	
Wissen bewahren	197
Selektieren des Bewahrungswürdigen	203
Das Speichern von Wissen	208
Individuelle Bewahrung oder „Wer weiß das noch?“	208
Die Bewahrung im kollektiven Gedächtnis	211
Das elektronische Gedächtnis des Unternehmens	214
Aktualisieren und erinnern	215
Zusammenfassung	220
Leitfragen	221
11. Kapitel	
Wissen bewerten	223
Das Problem: Wie messe ich Wissen?	226
Wichtiges wird nicht gemessen	228
Das Falsche wird gemessen	228
Wissensindikatoren	229
Mehrdimensionale Wissensmessung	233
Alternative Messmethoden	236

Zusammenfassung	240
Leitfragen	241
12. Kapitel	
Verankerung des Wissensmanagements	243
Den richtigen Einstieg finden	246
Webapplikationen zur Wissensteilung	248
Die eigene Wissenskultur verstehen	253
Innovative Wissensstrukturen und Wissenssysteme erproben	255
Gesucht: Wissensmanager	259
Wissensmanagement – ganz persönlich umgesetzt	261
Zusammenfassung	269
Leitfragen	269
13. Kapitel	
Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung:	
Wissensmanagement als Problem des Change Management	271
14. Kapitel	
Fangen Sie an!	279
Anmerkungen	285
Literaturverzeichnis	303
Verzeichnis der Abbildungen	317
Die Autoren	319

Einführung: Wissenswertes über dieses Buch

Sie haben sich sicher schon vorher mit Fragen des Wissens und des Wissensmanagements in Ihrem Unternehmen beschäftigt. Nun liegt hier ein Buch vor Ihnen, das die verschiedenen Aspekte des Managements von Wissen anspricht. Es beinhaltet Erfahrungen anderer Unternehmen und die Reflexionen von Beobachtern dieses Themas. Es enthält auch einen Gesamtrahmen des Wissensmanagements, in dem verschiedene Bausteine dargelegt und mit Fragen und Instrumenten versehen werden.

Natürlich kann man dieses Buch ganz einfach von vorne bis hinten lesen und durcharbeiten. Wenn Sie alles interessiert und Sie die Zeit dazu finden!

Viel häufiger jedoch werden Sie von bestimmten Fragestellungen getrieben in dieses Buch sehen. Dann scheint es sinnvoll, die Grundfragen stellen zu können und sich entsprechend mit einzelnen Kapiteln (sprich Bausteinen) auseinanderzusetzen. So erging es auch den meisten Firmen, mit denen wir in den letzten Jahren gemeinsam Wissensmanagement-Fragen behandeln konnten. Eine Firma versucht Wissensverluste durch Abgänge von Mitarbeitern der Forschungsabteilung zu verhindern. Die andere überlegt sich, welche besonderen Aufgaben der Personalentwicklung zukommen, wenn sie aus den Kernkompetenzen des Unternehmens die notwendigen individuellen Fähigkeiten ableiten soll.

In den entsprechenden Kapiteln stehen dann jeweils einzelne Bausteine des Wissensmanagements im Vordergrund, ohne die Interaktion mit anderen Fragestellungen außer acht zu lassen. So können auch Sie mit dem Buch umgehen. Gewinnen Sie einen Überblick über das Thema und die Fragestellungen, suchen sich anschließend jedoch die besonderen Themen heraus, welche Sie direkt betreffen. Jedes Kapitel liefert Ihnen Grundfragen, viele Firmenbeispiele und ein Ordnungsraster, um solche Probleme zu bewältigen.

Jedes Kapitel spricht neben unseren Erfahrungen auch die Konzeptionalisierung und vorhandene Instrumente an. Es ist offensichtlich, dass praxisbegleitende Forschung dabei nützliches Wissen produziert. Die Projekte und Gespräche innerhalb des Forums von Unternehmen, die sich im Genfer Kreis zusammengefunden haben, sollen Ihnen für Ihre Managementaufgaben zur Verfügung stehen. Am Ende jedes Kapitels haben wir eine Kurzzusammenfassung und einige Regeln festgehalten. Ergänzen Sie diese durch Ihre Erfahrungen und teilen Sie das Wissen mit uns.

Die Bausteine des Wissensmanagements können also durchaus einzeln und in willkürlicher Reihenfolge gelesen werden. Vergessen Sie dabei jedoch nicht, dass der Mensch ein Ordnungsraster benötigt, einerseits um sich zurecht zu finden, andererseits um sich auch in das größere Ganze einzufügen sowie Interaktionen und Abhängigkeiten beurteilen zu können.

1. Kapitel

Herausforderung Wissensmanagement

Wissensmanagement ist eine Herausforderung für alle Unternehmen, welche in der Wissensgesellschaft überleben und ihre Wettbewerbsposition ausbauen wollen. Während das Management klassischer Produktionsfaktoren ausgereizt zu sein scheint, hat das Management des Wissens seine Zukunft noch vor sich. Wissen ist die einzige Ressource, welche sich durch Gebrauch vermehrt. Dieses Kapitel wird Ihnen zeigen, warum immer mehr Unternehmen die Herausforderung Wissensmanagement annehmen und konkreten Nutzen daraus ziehen. Wir zeigen, dass Wissensexplosion, verkürzte Wissenshalbwertzeiten und die zunehmende Wissensintensität aller Managementprozesse ungeheure Herausforderungen für professionelle Wissensmanager darstellen. Wenn die Wissensmanagement-Maßnahmen Ihrer Konkurrenten greifen, kann es für Sie schon zu spät sein.

