

Competence Site (Frage 3): Begriffsverständnis Wissensmanagement

Ein Problem kann auch das Wissensmanagement-Verständnis selbst gewesen sein. Wenn Wissensmanagement auf Dokumentenmanagement reduziert wird, dann ist der Weg zur strategischen Bedeutung weit. Wissensmanagement-Lösungen waren zudem oft Nebenschauplätze jenseits der eigentlichen Wertschöpfung („Autismus“). Was kennzeichnet Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches Wissensmanagement-Verständnis bzw. wo positioniert sich Wissensmanagement zwischen Technologie, Unterstützungsfunktion (Insel) oder Management-Paradigma? Was sind dabei für die Zukunft wesentliche, rahmenbildende Schlagworte bzw. Attribute (z.B. „prozessorientiert“, „wertschöpfungsorientiert“, „strategisch“, „schlank“, „Next Generation“, ...)? Wie bewerten Sie alternative Begriffe zum „Wissensmanagement“ z. B. Kompetenzmanagement, Human Capital Management oder Intellectual Asset Management?

Antworten:

1	Elmar Neuwirth (ORACLE Deutschland GmbH)	2
2	Harald Huber (USU AG)	2
3	Dr. Boris Petkoff (AccordSystems)	3
4	Dr. Jens Stief (empolis GmbH)	4
5	Manfred Pitz (Elsag Solutions AG)	6
6	Dr. Heiko Beier (moresophy GmbH)	7
7	Dr. Josef Hofer-Alfeis (Siemens AG)	8
8	Günther M. Szogs (Commerzbank AG)	8
9	Dr. Matthias Wirth (VDMA Gesellschaft für Forschung und Innovation)	9
10	Prof. Dr. Matthias Fank (Institut für e-Management e.V.)	9
11	Prof. Dr.-Ing. Uwe Meinberg (Brandenburgische TU / Fraunhofer ALI)	9
12	Mart Kivikas (Wissenskapital E&K GmbH)	10
13	Tim Schloen (Fraunhofer IAO)	10

1 Elmar Neuwirth (ORACLE Deutschland GmbH):

Gerade beim Thema Wissensmanagement ist die Technologie, z.B. das Dokumentenmanagement, nur ein Teilbaustein, wenn auch ein entscheidend wichtiger.

Die klassische Dreiteilung im Bereich Wissensmanagement mit 20% „Technologie“, 60% „Organisation“ und 20% „Human Aspects“ bringt diesen Zusammenhang sehr schön zum Ausdruck.

Im Umfeld des Wissensmanagement kommen alle Aspekte eines Unternehmens zentral zum Tragen, sowohl die Wertschöpfung, die meist durch die Produktionsprozesse geprägt ist, als auch die Strategie, die durch das Management vorgegeben wird. Themen wie z.B. „Lean Management“ können nur durch eine konsequente Transformation in lernende Organisationen verwirklicht werden.

Von der Positionierung muss ein erfolgreiches Wissensmanagement, die Themen „Technologie“, „Organisation“ und „Human Aspects“ entsprechend sensibel betrachten und etablieren.

Wichtige Komponenten eines ganzheitlichen Wissensmanagement sind dabei:

- **Collaboration** (Conferencing, White Boarding, Surveys, Application Sharing, Presence Detection, Web Based Filesharing, email, Threaded Discussions, Instant Messaging, Subscriptions, Broadcasting, Calender/Scheduling)
- **Content Management** (Search & Discovery, Relevance & Filtering, Auto Indexing, Document Management, Collaborative Workflow)
- **Human Capital Management & Development** (Skill Management Tools, Competency Management Tools, e-Learning)
- **Business Intelligence** (Balanced Scorecard, Infrastructure Use Analysis, Competitive Intelligence)
- **Post Modern KM** (WebLogs, Information Visualisation, Knowledge Mapping, Expertise Location, Community Management, Social Network Analysis)
- **Enterprise Information Portal**
- **Directory Services**

[◀ zurück](#)

2 Harald Huber (USU AG):

Unsere Definition des Wissensmanagements sieht Wissensmanagement als Querschnittstechnologie, die versucht das Ziel einer verbesserten Entwicklung, Beschaf-

fung, Verteilung, Bewahrung und Nutzung des Wissens zu erreichen. Wie das nun erreicht wird, ob nun über Technologie, Organisation oder Kultur ist dabei gleichgültig.

Ich denke, Alternativbegriffe ändern dabei die Welt gar nicht. Entscheidend ist, dass Wissensmanagement ein Mittel zum Zweck ist.

Um hier eine Parallele aufzuzeigen: Qualitätsmanagement beschränkt sich ebenfalls nicht auf Technologie oder Management, sondern versucht, für eine gegebene Problemstellung möglichst optimale Antworten zu geben.

Entscheidend wird es sein, keine theoretischen Paradigmen hoch zu stilisieren und in Grabenkämpfen die bessere Hypothese verteidigen zu wollen. Entscheidend wird der Praxisbezug sein und die Verpflichtung zum Wertbeitrag.

[◀ zurück](#)

3 Dr. Boris Petkoff (AccordSystems):

Vor kurzem wurde das Projekt European Knowledge Management (KM) Framework beendet. Die Ergebnisse liegen vor als „European Guide to Good Practice in Knowledge Management“. Der erste Teil davon ist eine Terminologie, die sich leider auf 30 Begriffe beschränkt: Knowledge, Knowledge Management (KM), Explicit Knowledge, Intellectual Capital, Tacit Knowledge, Communities of Practices, Information, Intangible Assets, Knowledge Audit, Learning Organisation, KM Technologies, Knowledge Mapping, Core Competencies, Chief Knowledge Officer, Data, Organisational Culture, Story-Telling, Taxonomy/Ontology, Content Management, Personal KM, Skills, Knowledge Lifecycle, KM Roles & Responsibilities, Measuring KM, Organisational KM, Customer Relationship Management, Human Capital, Knowledge Workers, Structural Capital, Extended Enterprise.

Eine Terminologie ist bekanntlich die trivialste Systematisierungsform für Fachdomänen, auf die Thesaurus, Glossar, Nomenklatur, Klassifikation, Ontologie folgen. Was man wirklich braucht ist eine EU standardisierte WM-Ontologie. Eine Ontologie ist bekanntlich die Spezifikation einer problemorientierte Konzeptualisierung, d.h. ein maschinenlesbares formales abstraktes Modell problemrelevanter Phänomene in der Welt, d.h. Konzepte, Eigenschaften, Relationen, Funktionen, Constraints, Axiome, usw. Mit anderen Worte explizit definiertes Konsenswissen. Aber das würde offen-

sichtlich zu weit führen. „Keep it simple, small and stupid“ heißt auch die EU-Kon-sens-Zauberformel. Damit kann man keine gemeinsame Grundlage für:

- die kognitiv-epistemologische Organisation des menschlichen Faktors,
 - die Modellierung der Unternehmensstrukturen zum Zwecke der Geschäftsprozess-Optimierung,
 - die Symbiose zwischen Menschen und IT-Systemen durch synergetische Gestaltung der Architektur,
- schaffen.

Der Bezugsraum liegt mindestens im Dreieck: Psychologie und Personal Führung, Organisation und Unternehmensführung und Informationstechnologie, muss aber kybernetisch aufbereitet werden, d.h. alle Abhängigkeiten und Wechselwirkungen der Organisation mit der Umwelt müssen in dem Modell berücksichtigt werden unter der Prämisse: Strukturen sind sich langsam verändernde Prozesse, Prozesse sind sich schnell verändernde Strukturen.

Die für das Bestehen von Organisationen entscheidenden Strukturen und Prozesse und somit die notwendigen Voraussetzungen für lebensfähige und effektive Organisationen jeder Art, die aber so dargestellt werden müssen, dass sich der Unterschied zwischen menschlichen, technischen sowie kognitiven Funktionen und Instrumenten auflöst.

Denn ohne diesen gemeinsamen Nenner fühlen sich z.Zt. in Deutschland unter anderem folgende Lehrstühle zuständig: Psychologie, Pädagogik, Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, Arbeitswissenschaft, Personal Führung, Organisation und Unternehmensführung, Mediendidaktik und Wissensmanagement, Betriebswirtschaftslehre und Industriebetriebslehre, Informationswissenschaft, Wirtschaftsinformatik und Operations Research, Produktion und Industrielles Informationsmanagement, Informatik im Maschinenbau, Produktion und Umwelt, Organisationslehre, Innovations- und Technologiemanagement etc.

[◀ zurück](#)

4 Dr. Jens Stief (empolis GmbH):

Charakteristika eines erfolgreichen Wissensmanagement-Verständnisses

Erfolgreiches Wissensmanagement liefert einen Beitrag zum Geschäftserfolg. Es hilft Organisationen

- Kosten zu reduzieren,
- Prozesse zu beschleunigen und
- die Qualität der Arbeitsergebnisse zu erhöhen.

Ein Verständnis von Wissensmanagement, das diese wichtigen Zielrichtungen grob vernachlässigt ist überflüssig und nicht zeitgemäß. Wissensmanagement muss einen unmittelbaren positive Effekt in der GuV einer Unternehmung hinterlassen. Wissensmanagement muss einen messbaren Beitrag zur Überlebenssicherung und zur Verbesserung der Wachstumschancen der Organisation machen. Ansonsten macht die Beschäftigung mit Wissensmanagement keinen Sinn. Es verbannte sich sonst auf die Ebene des Esoterischen und Nutzlosen.

Positionierung von WM zwischen Unterstützungsfunktion, Technologie und Management-Paradigma

In diesem Sinne wird WM zum Instrument. WM verändert und optimiert den Umgang mit Wissen in Organisationen. Dies setzt voraus, dass das organisatorische Wissen als Kapital angesehen wird und tatsächlich identifiziert, gespeichert, aufbereitet, verbreitet und genutzt werden kann. Wissen als Kapital anzusehen, ist Teil eines Management-Paradigmas. Wissen in der Praxis bereitstellen zu können, ist ein Resultat fortschrittlicher prozessfähiger Technologien wie auch guter Management-Methoden. WM wird demnach von Technologie und von einem Management-Paradigma getragen. Als Unterstützungsfunktion fiel es zurück auf die Ebene des Esoterischen und Nutzlosen.

Zentrale rahmenbildende Schlagworte

Wie oben ausführlich diskutiert wird WM im Rahmen von drei Effekten gesehen:

- Prozessunterstützung – Wissensmanagement sollte konkret die Arbeitsprozesse einer Organisation unterstützen und effizienter gestalten,
- Wachstumspotenziale – Mit Wissensmanagement befähigt sich eine Organisation, flexibel zu reagieren und schnell neue Tätigkeitsfelder zu besetzen.
- Überlebenssicherung – Wissensmanagement bewahrt eine Organisation vor Wissensverlusten und steuert gezielt den Wissensaufbau – es trägt somit zum langfristigen Überleben der Organisation bei.

Vergleich der Begriffe „Wissensmanagement“, Human Capital Management und Intellectual Asset Management

Gibt es allgemein anerkannte Bedeutungen der Begriffe „Wissensmanagement“, „Human Capital Management“ oder „Intellectual Asset Management“? Nein, die gibt es nicht. Ein Vergleich der drei Begriffe kann demnach nur die persönliche Ansichten des Autors widerspiegeln.

Aus Sicht des Autors unterscheiden sich die drei Begriffe durch das Arbeitsobjekt auf das sie sich beziehen.

- Das Wissensmanagement bezieht sich auf Wissensobjekte, d.h. Informationen, die so aufbereitet sind, dass sie bei Menschen einen kognitiven Prozess auslösen, der diesen Menschen befähigt, Aufgaben und Probleme zu lösen. Im Mittelpunkt des Wissensmanagements steht also das Wissen selbst.
- Human Capital Management bezieht vorrangig auf die Träger des organisatorischen Wissens – die Menschen. Es konzentriert sich auf den Fähigkeitsaufbau bei Menschen und vernachlässigt die maschinelle Verarbeitung von Wissen und Information.

Intellectual Asset Management oder Intellectual Capital Management haben sich als Begriffe nie durchgesetzt (vgl. Versuche von Edvinsson und Malone). Dies liegt einerseits daran, dass sich die Urheber der Konzepte nie die Mühe gemacht haben, sauber zu definieren, was denn nun unter Intellectual Assets oder Intellectual Capital zu verstehen sei. Andererseits haben sich die vorgeschlagenen Management-Methoden als nicht sonderlich erfolgreich erwiesen (vgl. das wirtschaftliche Schicksal der Versicherung von Edvinsson).

[◀ zurück](#)

5 Manfred Pitz (Elsag Solutions AG):

Wissensmanagement gehört sicherlich zu den Begriffen, die oft missbraucht bzw. missverstanden wurden. Letztendlich ist Wissensmanagement nur eine Modebegriff für etwas, das die Menschheit seit jeher beschäftigt. Wissen von Generation weiterzugeben war bereits für Steinzeitmenschen von entscheidender Bedeutung. Angesichts der unendlichen Menge verfügbarer Information erliegt heute so mancher der Illusion, alles Wissen sei schriftlich verfügbar, sprich kodifiziert. Wenn auch nicht im selben Maße wie früher, so existiert jedoch auch heute ein erheblicher Teil des relevanten Wissen in den Köpfen der Menschen. Erfolgreiches Wissensmanagement muss dem Rechnung tragen und den Wissensaustausch in jeglicher Form fördern.

Technologie sollte dort zum Einsatz kommen, wo die Rahmenbedingungen gegeben sind, um einen echten Nutzen zu generieren. Dem einzelnen Anwender sollte dabei die Technologie nicht im Wege stehen, sondern ihn im Rahmen seiner Tätigkeit intuitiv unterstützen. Alternative Begriffe bedarf es hierfür nicht.

Einen pragmatischen Beitrag lieferte McKinsey Anfang des Jahres 2003 mit dem Buch „Wissen entscheidet“. Das praxisorientierte Buch holt das Thema Wissensmanagement aus der akademischen Ecke und zeigt anhand von anschaulichen Fallbeispielen die praktische Umsetzung mit allen "Dos and Don'ts". Dem interessierten Leser lasse ich gerne eine Zusammenfassung des Buchs zukommen. Eine kurze E-Mail an manfred@pitz.com genügt.

[◀ zurück](#)

6 Dr. Heiko Beier (moresophy GmbH):

Ich denke in Ihrer Fragestellungen geben Sie bereits sehr richtige Hinweise. Die drei Begriffe „prozessorientiert“, „wertschöpfungsorientiert“ und „strategisch“ sehe ich dabei als zentral an, die Formel „Next Generation“ – wie bspw. für den semantischen Wissensmanagementansatz – gehört sicherlich dazu, aber eben nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel um ein auf die jeweiligen Spezifika (Strategie, Prozesse) eines Unternehmens zugeschnittenes Wissensmanagement bedarfsgerecht umzusetzen.

Man kann es auch anders ausdrücken: um nachhaltig als zentraler Bestandteil der Unternehmensführung erkannt zu werden, muss sich Wissensmanagement weg vom derzeit eher *dispositiven* hin zu einem *operativen* Ansatz entwickeln. Damit meine ich, dass Technologien, die allein dem Suchen oder Verteilen dienen (Informationslogistik) allein nicht genügen. Entscheidend ist, dass diese Information operativ von Nutzen ist, was wiederum bedeutet, dass sie auf den jeweiligen Anforderungskontext des Anwenders (in Abhängigkeit eines konkreten Prozessschrittes, seiner Rolle in der Organisation oder auch dem konkreten Bewertungshorizont – finanziell, technisch, aus Sicht des Marketing etc.) exakt zugeschnitten sein muss.

In der Praxis etabliert sich Wissensmanagement dann eben nicht mehr unter diesem Begriff, der in seiner Abstraktion viel zu wenig handgreiflich ist, sondern in konkreten Maßnahmen der Vertriebsunterstützung, Kundenbindung, Qualitätssicherung, Inno-

vationsmanagement oder auch des Kompetenzmanagements. Letzteres steht im Mittelpunkt meines Referats auf der KnowTech.

[◀ zurück](#)

7 Dr. Josef Hofer-Alfeis (Siemens AG):

Die Antworten wurden bereits vorher gegeben. Demzufolge sind Kompetenzmanagement, Human Capital Management oder Intellectual Asset Management, aber auch Content Management, Dokumentenmanagement, Prozessmanagement, Kollaborationsmanagement, Lernmanagement, Personalentwicklung usw. Partnerfunktionen der Schirmdisziplin WM (oder Intellectual Capital Management oder Management of Organisational Learning).

[◀ zurück](#)

8 Günther M. Szogs (Commerzbank AG):

„Die Kunst, Wissen zu managen besteht darin, es nicht zu tun.“ Mit dieser Flucht in die Dialektik habe ich in Vorträgen versucht, dem Ideal des Managers gleichzeitig zu entsprechen und zu wider-sprechen. Denn in dem sprichwörtlichen Stöhnen „wenn das Unternehmen wüsste was das Unternehmen weiß“ drückt sich die Ohnmacht der Manager aus, die ihre Unternehmen am liebsten zum Wissen „verdonnern“ möchten. Wissen ist aber nun mal an geistige Prozesse von und zwischen Menschen geknüpft und die Idee eines Trichters zur Wissenseinflössung zielt allenfalls eine Nürnberg nachgesagte Legende. Ansonsten gilt das Statement von Nonaka/van Krogh: „Knowledge can't be managed, just enabled.“ Letzteres, das „Ermöglichen“, lässt sich aber sehr wohl sinnvoll „managen“. Genauer könnte man also von „Knowledge Enabling Management“ oder „Knowledge Performance Management“ reden. Aber: an der mangelnden Exaktheit eines Wortes scheitern sicher keine Wissensmanagementprojekte.

Eher schon an der von mir hier bewusst durchgängig als Kehrseite des Wissens thematisierten Ignoranz. So gesehen ist der Umgang mit Wissen in Unternehmen und Gesellschaft zugleich auch immer ein Umgang mit Ignoranz. Damit ist Wissensmanagement zugleich *Ignoranzmanagement*.

[◀ zurück](#)

9 Dr. Matthias Wirth (VDMA Gesellschaft für Forschung und Innovation):

- Wesentlich ist m.E. das Verständnis der Wertschöpfungs-Hierarchie bzw. -pyramide: Daten < Informationen < Wissen < Handlungs- / Entscheidungsfähigkeit (nach Davenport & Prusak).
- WM einfach und anschaulich vermitteln, Anglizismen, Akronyme und Fachtermini wenn möglich vermeiden.
- WM-Konzepte an Menschen und Organisationen anpassen – nicht umgekehrt.

[◀ zurück](#)

10 Prof. Dr. Matthias Fank (Institut für e-Management e.V.):

Das IT alleine nicht wertschöpfend ist, ist uns nun bereits vor einigen Jahren bewusst geworden und es wäre unfair den Unternehmen gegenüber, es ihnen heute noch vorzuhalten, im Ansatz zu IT-lastig zu sein. Kaum ein Projekt zur Optimierung betriebswirtschaftlicher Prozesse kommt ohne den Einsatz von IT aus. Die Einsparungen durch den Einsatz von IT sind da und müssen genutzt werden. Schwierigkeiten bereitet uns dabei leider nach wie vor, dass die unterschiedlichen Abteilungen, die in die Projekte involviert sind, Übersetzungsprobleme haben. Häufig gelingt es den Fachabteilungen nicht der IT-Abteilung zu vermitteln, welche Funktionalitäten die Lösung beinhalten muss. Umgekehrt gelingt es der IT-Abteilung nicht, den Fachabteilungen klar zu machen, worin der Aufwand besteht bestimmte Funktionalitäten umzusetzen. Wir benötigen heute und in Zukunft immer mehr „Übersetzer“ im betriebswirtschaftlichen Umfeld.

Geht man von einer Extrapolation der Vergangenheit aus, so wird der Begriff Wissensmanagement durch alternative Begriffe abgelöst. Welcher der zuvor genannten Begriffe dabei das Rennen machen wird ist reine Spekulation. Für den Erfolg des zukünftigen Begriffes ist es wichtig, dass der Anwendungsbezug und die Nutzung durch die Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielt.

[◀ zurück](#)

11 Prof. Dr.-Ing. Uwe Meinberg (Brandenburgische TU / Fraunhofer ALI):

Die Verwendung alternativer Begrifflichkeiten geht letztlich an den zentralen Problemen vorbei: Neben den o.g. sozialen Aspekten, die eine herausragende Bedeutung haben, ist es von besonderer Wichtigkeit, das WM entlang der Kernprozesse des Unternehmens zu orientieren und im Vorfeld dazu zu definieren, wo das Unterneh-

men denn seinen "Wissensfokus" legen möchte bzw. muss. WM macht sicher nicht in allen Unternehmensbereichen Sinn.

[◀ zurück](#)

12 Mart Kivikas (Wissenskapital E&K GmbH):

Viele schöne Worte und Begriffe. Bei Wissenskapital (www.wissenskapital.info) geht es nur darum, die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens oder einer Gesellschaft zu verbessern und erhöhen. Das ist ein strategisches Thema und deshalb landen wir meistens auf einer Vorstandsebene. Alle oben genannten Begriffe sind deshalb diesem Thema unter zu ordnen. Je besser der Vorstand diese Aufgabe erledigt, desto besser funktioniert auch die Organisation die die Innovationen erfindet und umsetzen muss. Weil es letztendlich um die Mitarbeiter geht, ist es auch nicht sinnvoll das Thema Innovation zu kompliziert zu machen. Deshalb befürworten wir einfache und kurze Erklärungen wohin das Management die Firma führen will. Das intelligente Unternehmen ist nicht nur auf Vorstandsebene intelligent, sondern jeder Mitarbeiter kann der Unterschied zwischen einem Auftragserfolg oder Misserfolg sein. Wenn manche Dax-Unternehmen nicht wissen wo sie in zehn Jahre stehen wollen, was kann man dann von den Politikern in Berlin verlangen?

[◀ zurück](#)

13 Tim Schloen (Fraunhofer IAO):

Sicherlich trägt die schwierige Abgrenzung und Definition des Begriffs „Wissen“ zu vielen Missverständnissen in der Kommunikation bei. Es hilft aber nur wenig, die jahrtausendalte philosophische Frage nun endgültig klären zu wollen und sich dann tatkräftig in Wissensmanagementprojekte zu stürzen.

Jedes Unternehmen muss statt dessen für sich klären, welche Rolle Wissen zur Erreichung der Unternehmensziele spielt und wie Wissen konkret abgegrenzt werden kann. Dies kann sich im Einzelfall durchaus im wesentlichen auf explizite Wissensbestandteile reduzieren. Man darf schließlich nicht vergessen, wie wichtig eine ausreichende Transparenz bezüglich des relevanten Wissens notwendig ist. Damit ist es aber nicht weniger strategisch, denn auch hier gilt es das relevante Wissen zu identifizieren, dass sich aus den Unternehmenszielen ergibt und dieses im Rahmen der Wertschöpfungsprozesse zielorientiert zu nutzen.

Ein Fehler wäre es sicherlich, mit der Implementierung technischer Lösungen zu beginnen, ohne zu wissen, wozu diese eingesetzt werden können und ohne die Mitarbeiter einzubeziehen. Man kommt somit sehr schnell zu den „klassischen“ Managementdomänen Strategie, Organisation, Personal(entwicklung), Controlling und Marketing, die notwendige Bestandteile eines erfolgreichen Wissensmanagements darstellen. Wissensmanagement stellt somit nicht unbedingt ein grundsätzlich neues Management-Paradigma dar, sondern setzt auf den klassischen Disziplinen auf.

Der Bezug zu den Unternehmenszielen und den operativen Prozessen stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Die Begriffe „wertschöpfungs-“ und „prozessorientiert“ sollten daher stärker als bisher in der Konzeptionierung und Umsetzung von Wissensmanagementaktivitäten berücksichtigt werden.

[◀ zurück](#)