

Professionelles Wissensmanagement in Deutschland

Erfahrungen, Stand und Perspektiven des
Wissensmanagements

Dr. Peter Heisig
eureki, Berlin
peter.heisig@eureki.org

***Abstract.** Erfahrungen mit Projekten und Initiativen zum Wissensmanagement (WM) im engeren Sinne liegen seit nunmehr mindestens zehn Jahren in Deutschland vor. Seine Vorläufer reichen zurück an das Ende der 80er Jahre. Heute etabliert sich Wissensmanagement zunehmend als professionelle Disziplin und eigenständige Forschungsrichtung. Zugleich nimmt die Nachfrage nach professionellen Beratungsleistungen wieder zu. Der Beitrag versucht die Erfahrungen der letzten Jahre zu reflektieren und die dringendsten Fragestellungen bzw. Ansatzpunkte für das WM aufzuzeigen.*

1. Einführung

Seit etwa Mitte der 90er Jahre hat sich im deutschen Sprachraum eine Gemeinschaft von Wissenschaftlern verschiedener Disziplinen sowie Vertretern aus Unternehmen und öffentlichen Institutionen gebildet, die systematischer einen größeren Nutzen aus dem Wissen innerhalb und außerhalb ihrer Organisationen ziehen wollen. Trotz aller Differenzen und Meinungsunterschiede ist dies der kleinste gemeinsame Nenner aller beteiligten Akteure.

WM oder „Knowledge Management“ (KM) etabliert sich zunehmend als eine eigenständige akademische Forschungsrichtung [Sta05]. Eine Recherche von Perrin [Per07] in der Online Datenbank EBSCO mit mehr als dreitausend wissenschaftlichen Zeitschriften¹ und Wirtschaftsmagazinen zeigt, dass der Anteil der wissenschaftlichen Veröffentlichungen seit 2002 an der Gesamtzahl von Veröffentlichungen mit Bezug zum KM zunimmt

¹ EBSCO: Kategorie Business Sources mit 3255 = Total number of journals & magazines indexed and abstracted (1807 are peer-reviewed) und 2304 = Total number of journals & magazines in full text (1104 are peer-reviewed)

(Abb. 1). Hauptsächlich stammen die Beiträge aus Zeitschriften mit Schwerpunkten im Bereich des strategischen Managements und von Informationssystemen.

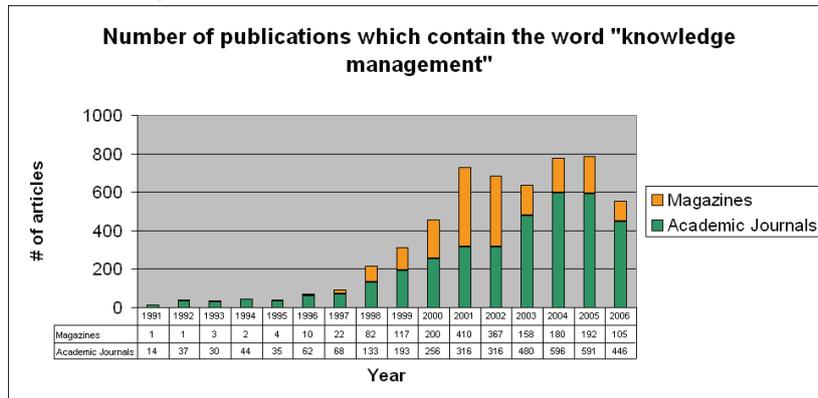


Abb. 1: Veröffentlichungen in Wirtschaftszeitschriften und wissenschaftlichen Zeitschriften mit „Knowledge Management“ [Per07]

In der Organisationspraxis hat in der letzten Zeit das Thema WM wieder an Aktualität gewonnen. Auch weltweit ist es keineswegs von der Agenda der Unternehmen verschwunden. Eine Umfrage des Economist [EIU07] unter weltweit mehr als 1000 Führungskräften zeigt, dass zusätzliche Investitionen in „KM“ mit 30% auf Rang zwei liegen, nach Investitionen in Marketing/Sales (36%) und noch vor zusätzlichen Aufwendungen für die FuE (26%) sowie Investitionen in IT-Services, wie Software und Anwendungsentwicklungen (24 %).

Nach Gartner [Har06] beeinflussen derzeit die folgenden Trends das WM:

- „Information management and KM will converge in some aspects and co-exist in others.
- Tacit knowledge management will be critical to the future work force.
- Innovation is growing in importance.
- CRM is moving KM beyond knowledge base management.
- Focus on business processes is increasing.
- Innovation will continue in KM practice and supporting technology.”

In Deutschland schätzen 91% der befragten Praktiker die „zukünftige Bedeutung von WM für die deutsche Wirtschaft mit sehr wichtig bis

wichtig“ ein [FWM05]. Die aktuelle Nutzung des vorhandenen Wissens im eigenen Unternehmen wird dagegen von nur 24% mit sehr gut bis gut bewertet. In der mittelständischen Wirtschaft lassen sich drei typische wissensorientierte Handlungsmuster identifizieren, die gemeinsam auf eine verbesserte Nutzung von Informationen und Wissen zielen [PGHP06].

2. Wissen

Die Diskussion über das ‚richtige‘ Verständnis von Wissen hat eine sehr alte Tradition. Allerdings sind sich die Akteure hinsichtlich der Notwendigkeit einer Definition uneins. Während einerseits die Auffassung einer „oftmals künstlichen Differenzierung von Information und Wissen“ [BaÖs99, S. 34] vertreten wird, sehen andere [PRR98, Sou01] gerade in der mangelnden Begriffsabgrenzung eine Ursache für das Scheitern von WM-Initiativen.

Das dominierende Verständnis von Wissen

Die Analyse von weltweit 160 WM-Frameworks aus Forschung, Beratung, der Unternehmen und von Standardisierungsinstitutionen im Hinblick auf Aussagen über Wissen zeigt, dass etwa ein Viertel der WM-Modelle keine explizite Aussage über das zugrunde gelegte Wissensverständnis machen [HeOr05]. Bei den übrigen WM-Modellen (n = 119) dominieren dichotomische Begriffsbildungen (62 von 119), wobei das Gegensatzpaar „implizit – explizit“ mit 42 Nennung in 62 KM-Frameworks eindeutig am häufigsten vertreten ist, gefolgt vom Gegensatzpaar „individual – organisational/collective knowledge“ (12 von 62). Das Verständnis von „Wissen aus strategischer Perspektive“ folgt in 29 Prozent (34 von 119) der Frameworks und die Unterscheidung von Daten-Information-Wissen wird in 20 Prozent (24 von 119) genutzt.

Zahlreiche Standardwerke, Einführungen und Lehrbücher zum WM sowie Praxisleitfäden [vgl. PRR98, Nor98, LuTr02, Rie04, Wil04, Dal05, Leh06] heben ebenso auf diese unterschiedlichen Begriffsbeschreibungen ab. Insgesamt ist kein einheitliches Verständnis von Wissen in Theorie und Praxis erkennbar.

Die Bemühungen zu einer Harmonisierung von Seiten einiger Standardisierungsinstitutionen, wie dem British Standard Institution (BSI) [KeLe01], dem Europäischen Komitee für Normung (CEN) [CWA 14924] oder dem DIN [PAS 1062] referenzieren ebenfalls auf die genannten klassischen Unterscheidungen von Daten, Information, Wissen oder folgen dem Verständnis von Probst et al. 1998, wie die DIN PAS 1062.

Defizite im dominierenden Verständnis von Wissen

Trotz der großen Anzahl von Veröffentlichungen aus sehr unterschiedlichen Disziplinen und der unbestrittenen Bedeutung von Wissen für die Organisationspraxis, erstaunt die geringe Anzahl von wissenschaftlichen Arbeiten über den Begriff Wissen. Geiger [Gei06] ist zu zustimmen, dass ohne eine fundierte Konzeptionalisierung von Wissen auch die Empfehlungen für den Umgang mit Wissen und damit für die Managementpraxis einer gewissen Beliebtheit anheim fallen. Insbesondere für die (Management-)Forschung ist ein wissenschaftlich fundiertes, auf klaren Unterscheidungen basierendes Verständnis gefordert. Ein unreflektiertes und unscharfes umgangssprachliches Verständnis, das Alltagsverständnis von Wissen ist unbrauchbar. Zentral ist für Geiger die Unterscheidung zwischen Wissen und Narration. Die wichtigsten Charakteristika von Wissen und zugleich der kleinste gemeinsame Nenner der untersuchten philosophischen Ansätze (Habermas, Toulmin, Lyotard, Foucault) lassen sich mit den folgenden vier Kriterien beschreiben, denen Wissen immer entsprechen muss, um als Wissen ausgewiesen werden zu können [Gei06:203f., Hervorh. im Original]:

- (1) „Wissen ist immer *originär sprachlich* verfasst, (...). Außerhalb von Sprache kann es kein Wissen geben!
- (2) Wissen ist immer *sozial konstruiert* und bemisst seine Güte niemals an der mit einer wie auch immer gearteten außerhalb des Wissens liegenden Realität. (...).
- (3) Wissen muss immer ein *sozial anerkanntes Prüfverfahren* durchlaufen haben. (...)
- (4) Wissen ist immer sozial, nie rein individuell. Da Wissen (...) einem sozial anerkannten Prüfverfahren genügen muss, kann nur eine Gemeinschaft über die Gültigkeit von Wissen entscheiden, nicht ein Individuum. Nur Gemeinschaften können sozusagen das Attribut Wissen verleihen.“

Eine Konsequenz dieser engen Kriterien für Wissen ist, dass eine der dominierenden Kategorien im WM, nämlich das sogenannte „implizite Wissen“ nicht mehr als Wissen verstanden werden kann! Geiger schlägt hier die Rückbesinnung auf die häufig gebrauchte Unterscheidung von Wissen und *Können* oder *Könnerschaft* vor. „Mit dem deutschen Wort „*Können*“ ist die Natur „impliziten Wissens“ wesentlich präziser beschrieben, bringt Können doch – im Unterschied zu Wissen – unmittelbar die verkörperlichte und handlungsbezogene Komponente zum Ausdruck“ [Gei06, S. 205]. Selbst Polanyi verweist auf diese Unterscheidung in unserer Muttersprache [Pol85, S. 16]. Auch Autoren, die sich auf das

Konzept des „impliziten Wissens“ berufen, stellen doch eher die handlungsorientierten Aspekte in den Vordergrund. Demnach sollte eher vom Management des Könnens gesprochen werden, woraus auch ein besseres Verständnis der individuellen Könnerschaft erwachsen kann. Letztlich sollte sich die Praxis auch mit dem Konzept des „narrativen Wissens“ stärker auseinandersetzen, das empirischen Untersuchungen zufolge, als der dominierende alltägliche Kommunikationsmodus in Unternehmen zu verstehen ist. Hierbei sind besonders die Dysfunktionen, die die Wissensnutzung und –entwicklung einschränken können, zu berücksichtigen. [vgl. auch ScGi04, ScGi05] und für die Praxis interessant.

Qualität von Wissen – Die unbeachtete Dimension

Mir erscheint ein Aspekt von besonderer Bedeutung, der sich aus dieser engeren Begriffsauffassung ableiten lässt und auch für die WM-Praxis sehr wichtig ist. Die Auseinandersetzung verweist auf die Dimension der Qualität von Wissen. Qualität von Wissen verstanden als geprüftes Wissen, ausgerichtet an den Kriterien der Relevanz und Validität. In der Organisationspraxis scheiterten zahlreiche technikgetriebene Projekte, die explizites Wissen bereitstellen wollten oft daran, dass diese Qualitätskriterien für Wissen nicht berücksichtigt wurden. Die Verantwortlichen wunderten sich, warum ihre Anwendungen nicht genutzt wurden. Der Grund lag öfters weniger in der technischen Perfektion, sondern vielmehr im fehlenden Vertrauen in den Inhalt bzw. das bereitgestellte Ergebnis. Lösungen, die auf qualitativ hochwertige Inhalte und die Relevanz für die Aufgabensituation achteten, genießen wesentlich größere Akzeptanz und erzielten bessere Ergebnisse sowie nachhaltigere Wirkungen. Dabei handelt es sich jedoch bisher um Einzelfalllösungen. Vorgehensweisen, Empfehlungen und Kriterien zur Definition von Qualität und Relevanz sowie zur Umsetzung und Qualitätssicherung sind bisher noch nicht verfügbar. Hier ist ein lohnendes Entwicklungsfeld.

3. Wissensmanagement

Die Erfahrungen mit WM in allen Bereichen der Organisationspraxis sind sehr vielfältig und heute nur noch schwer überschaubar. Die Meinungen reichen von einer totalen Ablehnung des WM bis zur Auffassung, WM sei nichts anderes als „gutes Management“ oder „Why Knowledge Management? It is all about Knowledge Management!“ [Sta05, 3]. Sicherlich haben sich nicht alle Versprechungen unter dem Schlagwort WM erfüllt. Vermutlich waren einige Erwartungen auch einfach überzogen. Wenn allerdings das Grundargument, dass Wissen einer oder sogar der

Produktivfaktor der heutigen und zukünftigen Wirtschaft ist, weiterhin gültig ist, dann ist es Aufgabe von Forschung und Praxis, aus den Erfahrungen und Fehlern zu lernen, um bessere Lösungen vorzuschlagen und auszuprobieren. Daher soll nicht das Erreichte beschrieben, sondern Lücken thematisiert werden.

Produktivität von Wissensarbeit und Wissensarbeitern²

Drucker [Dru68] bezeichnet die Aufgabe, die Effizienz des Umgangs mit Wissen zu verbessern, als die „große Herausforderung für das Management im 21. Jahrhundert“. Damit ist auf das derzeitige Paradox verwiesen, dass zwar die Bedeutung von Wissensarbeit und der Anteil von sogenannten Wissensarbeiterin in den Unternehmen ständig steigt, aber fast kaum eine systematische Auseinandersetzung mit der Produktivität der Wissensarbeit stattfindet. Selbst diejenigen, die behaupten, dass sich Wissen nicht managen lässt, da es sich in den Köpfen der Mitarbeiter befindet, müssen sich Gedanken über die effiziente Gestaltung von Werkzeugen und Rahmenbedingungen von Wissensarbeit machen [PfSt98, Wil98].

In der Unternehmenspraxis ist man sich der Thematik bewusst [Ehm04], hat aber noch keine Lösungen im Hinblick auf Messkonzepte und geeignete Kennzahlen oder Indikatoren vorgelegt. Die bisherigen Ansätze konzentrieren sich entweder auf die Gestaltung der Arbeitssituation und Arbeitsmittel einschließlich von Softwareprogrammen für Wissensarbeiter oder andererseits auf deren Qualifizierung, z.B. durch E-Learning [Her04, Ehm04]. Insgesamt bleiben sie Maßzahlen zur Evaluation des Nutzens ihrer Empfehlungen schuldig.

Ramírez und Nembhard [RaNe04] analysieren 24 Ansätze zur Produktivitätsmessung von Wissensarbeitern, identifizierten 13 Produktivitätsdimensionen und stellten überrascht fest, dass Quantität von 71% der Methoden, die mit Abstand am häufigsten genannte und operationalisierte Messgröße ist. Kosten und Profitabilität folgt auf Rang zwei. Qualität als Messgröße wird dagegen nur von 21% der Ansätze gefordert. Dies ist überraschend, weil in der Literatur ein Konsens besteht, dass Qualität eine der wichtigsten Dimensionen von Wissensarbeit ist. Im Gegensatz dazu ergibt die Analyse [RaNe04], dass 96% der Methoden eine Kombination aus Menge, Kosten oder Profitabilität und Zeit nutzen.

Die Messung und Bewertung der Produktivität von Wissensarbeit bzw. Wissensarbeitern, der größten Arbeitnehmergruppe in der heutigen

² Siehe auch Tutorial 4: „Produktivität von Wissensarbeitern: Messen, Steigern, Gestalten“ der 4. Konferenz „Professionelles WM“ 2007

Wirtschaft, stellt somit weiterhin eine „große Herausforderung“ [Dru99, Her04] dar.

Die mittleren Führungsebene im WM – Die vergessenen Akteure

Die Bedeutung der Funktion der Führungskräfte im WM wird bisher primär in der strategischen Ausrichtung und der Sponsoren- oder Promotorenrolle gesehen. So gilt die Unterstützung durch das TOP-Management als ein zentraler Erfolgsfaktor im WM [Hei99, MHV01, CWA 14924] und wird in der Literatur [Rie04] ebenso anerkannt. Daneben liegen Beschreibungen und Modelle für explizite WM-Rollen aus Forschung [Rie04] und Praxis [TPFL99, Sch06] vor. Allein Riempp benennt 24 verschiedene explizite WM-Rollen [Rie04, S. 211]. Neben der Verantwortung des Top-Managements wird auf die operativen Wissensträger, Experten und Support-Rollen besonders eingegangen.

Den mittleren Führungskräften werden koordinierende Rollen und insbesondere die „Pflicht“ zur Vorbildfunktion sowie die Motivation der operativen Wissensarbeiter und Experten zugewiesen. Bereits Nonaka und Takeuchi [NoTa97] machten auf die besondere Funktion des mittleren Managements aufmerksam.

Der Stand der Diskussion und der Organisationspraxis im Hinblick auf die Aufgaben und Rolle der mittleren Führungskräfte im WM erinnert stark an die Anfänge der Einführung von Gruppenarbeit zu Beginn der 90er Jahre in Deutschland. Auch damals wurde die mittlere Führungsebene in der ersten Phase von Gruppenarbeits-Initiativen kaum unterstützt bzw. nur unzureichend auf die neue, veränderte Arbeitssituation vorbereitet. Ähnlich verlaufen viele WM-Einführungen, bei denen sich kaum mit den Erwartungen und ggf. Ängsten der direkten Vorgesetzten im WM auseinandergesetzt wird, noch ihnen entsprechende Angebote unterbereitet werden. Hier besteht ein dringender Nachholbedarf, um die Rolle der mittleren Führungsebene im WM genauer zu definieren und Trainingsangebote bereitzustellen [Fin06].

Individuelle Fähigkeiten für das WM

Ein weiterer Aspekt, der mehr Aufmerksamkeit verdient hat, betrifft die individuellen Kompetenzen für das WM. Die Standardfrage jeder Veranstaltung zum WM zielt auf die ‚richtigen‘ Anreiz- und Motivationsinstrumente. Aber niemand fragt nach den Qualifikationen für WM. Unter dem Begriff „individuelles Wissensmanagement“ [ReMa00]

sind erste Hinweise vorhanden und ein KM-Skill-Test [HeFi03] bzw. Kompetenzprofile für WM-Rollen [TFPL99] liegen vor.

Allerdings sind dies erste Ansätze, die noch weiter zu untersuchen und zu erproben sind. In der Praxis fehlt es allerdings noch an der notwendigen Sensibilität. Die Ausnahme macht ein Praxisbeispiel eines ausländischen Pharmakonzerns für seine FuE-Standorte mit rd. 2500 hochqualifizierten Mitarbeitern deutlich. Die erfolgreiche WM-Lösung basierte auf drei Säulen: (A) *Content* (Metadata, Thesaurus) (B) *Technology* (Search engine, Alerting, Webpublishing) (C) *Behaviours* (Knowledge sharing competencies: Create – Capture – Communicate – Use) [HeVo98].

Die Herausforderung sei mit drei Beispielen illustriert:

- Fähigkeit zur Darstellung: Raymond Queneau [Que90] schildert in seinem Buch „*Stilübungen*“ eine kurze Begebenheit zwischen zwei Menschen in einem Autobus zur Hauptverkehrszeit. Diese Situation wird in 108 verschiedenen Varianten erzählt!
- Eine Befragung von 1000 Sekretärinnen im Hinblick auf das Dokumentenmanagement [ErWi05] ergab, dass die Mehrheit (75,2%) sich ein eigenes Ablagesystem neu einrichtet, sowohl in Papierform (85,3%) als auch am PC (76,1%) ablegt und nur relativ wenige (21,6%) eine Datenbank nutzen.
- Schließlich lässt sich ein bekannter Werbeslogan wie folgt abwandeln: „Googlest Du noch, oder recherchierst Du schon?“³

Diese Beispiele verweisen auf Fähigkeiten zur Darstellung von Wissen sei es schriftlicher oder in verbaler Form. Die BMW AG lässt sich z.B. ein spezielles Schreibtraining für Lessons Learned erarbeiten. Ferner auf die Fähigkeit (Ablage-)Strukturen zu erstellen, zu verstehen und anwenden zu können. Sie ist auch für Wikis relevant, wie erste Befragungen nahelegen [Bar06]. Ebenso Recherchestrategien entwickeln und umsetzen zu können als auch den Gehalt der Quellen und deren Grenzen einzuschätzen. Während eine Unternehmensbefragung [FWM05] hier keinen Handlungsbedarf feststellt, verfolgen Firmen im Mittelstand insbesondere Strategien zur Erschließung von externen Informationen und Wissen [PGHP06]. Aber sind die Wissensarbeiter von morgen tatsächlich ausreichend gerüstet, um im weltweiten wissensbasierten Wettbewerb mithalten und sogar führend zu sein? Allerdings lässt das verbreitete „Googeln&Cut&Paste“ anderes vermuten!

³ Thema von Torsten Bünning für den Berliner WM-Stammtisch der GfWM am 14.3.2007

Technologien für WM

Der Leitartikel der US-Ausgabe des CIO Magazines vom 1.12.2006 titelte „*Knowledge Management 2.0 – New, focused, lightweight applications rewrite the rules about KM. The best part?*“ [Spa06]. Es werden drei Pilotnutzungen von typischen Web 2.0 Anwendungen dargestellt, die größere Akzeptanz bei Nutzern, dem Management und der IT-Abteilung versprechen.

Eine Versicherung nutzt ein Blogging-Software zum horizontalen Austausch zwischen den Mitarbeitern, kombiniert mit Content-Management, Workflow sowie Compliance-Werkzeugen und ersetzt damit teilweise e-mail. Die gewählte Version für den Piloten mit 100 Nutzern kostet 1.500 USD. Procter & Gamble setzt eine neue Expertise-Locator-Anwendung ein, die selbstständig Dateien und Inboxes durchsucht und trotzdem dem Information-Owner volle Kontrolle über den Versand von automatisch gefundenen Informationen bietet. Eine Beratungsgesellschaft nutzt schließlich ein webbasiertes Dokumentenmanagement-System mit automatischer Klassifizierung und Benachrichtigungsfunktion, um die Zusammenarbeit des virtuellen Marketing & Sales-Teams zu unterstützen. Auch hierzulande wird mit Weblogs [LaEh06] und Wiki-Anwendungen [Bar06] experimentiert.

Mit diesen neuen agilen Anwendungen können nicht nur bisherige zentrale, kostenintensive und schwerfällige KM-Systeme ausgehebelt werden. Zugleich ermöglichen sie bottom-up Initiativen, um die Zusammenarbeit zu fördern bei gleichzeitiger Entlastung des IT-Budgets und der Service-Hotline. Abteilungs- oder Bereichsleiter verfügen über ausreichend Budgets für diese Low-cost-Anwendungen. Dabei muss nicht auf innovative Funktionen und Automatisierung (Klassifizierung) verzichtet werden. Ebenso können persönliche Daten und die Privatsphäre geschützt werden, wenn die Freigabe jeder Information letztlich vom Nutzer bestimmt wird. Die geringen Kosten für Lizenzen, die Hosting-Möglichkeit beim Anbieter und die geringen bis nicht vorhandenen Einarbeitungskosten machen diese Anwendungen insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen besonders interessant.

Die Betrachtung der Einschätzung der Reifegrade von vierzehn ausgewählten KM-Technologien nach Gartner [Mic06] zeigt, dass sich sechs in der Mitte der prognostizierten Reife (2005-2008) befinden und die übrigen acht noch vor ihrer Reifephase (2008-2013) stehen. In der Tendenz ist mit einer technischen Verschmelzung von strukturierten Daten und Informationen mit der geringer strukturierten Welt des Wissens am „High-Performance Workplace“ [Har06] des Wissensarbeiters zu rechnen.

Die ersten Erfahrungen mit den KM 2.0-Anwendungen lassen die Hoffnung aufkeimen, dass die Technologie, wenn sie sich nahtlos in die Arbeitsprozesse einfügen kann, tatsächlich die Wissensarbeit effizienter macht. Allerdings, so auch die Erfahrungen der Vorreiter [Spa06], müssen auch diese Anwendungen zur Kultur des Unternehmens passen!

Wissen bilanzieren

Der österreichischen Wortschöpfung folgend haben sich seit 2003 unter dem Begriff „Wissensbilanzen“ [MAH05] Bemühungen verstärkt, die weichen Faktoren bzw. das intellektuelle Kapital einer Organisation für das Management greifbarer zu machen, um deren Entwicklung systematisch zu verbessern. Mit der Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“ steht ein wirtschaftliches und pragmatisches Werkzeug bereit, um die strategischen Werttreiber bzw. die weichen Erfolgsfaktoren zu identifizieren, zu beschreiben und zu bewerten, sowie Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten [BMW04, Alw05].

Bei aller Zustimmung, die die Methodik von den mittelständischen Pilotpartnern und der Öffentlichkeit erfahren hat, bleibt ein Punkt offen. Es besteht für Unternehmen weiterhin ein Bedarf, ihr Wissen im Sinne des verfügbaren und zukünftig erforderlichen Fachwissens bzw. der betrieblichen Kernkompetenzen zu beschreiben, bewerten und systematisch zu entwickeln. Hier liegt ein spannendes Feld, das über singuläre Ansätze zur Humankapital- und Patentbewertung hinausweist.

4. WM in Deutschland

WM-Community

Seit 2000 bietet die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (www.gfwm.org) eine institutionelle Plattform für die wachsende WM-Community, um sich regional (WM-Stammtische) über Erfahrungen auszutauschen und das Thema voranzutreiben. Daneben pflegen die Vertreter der WM-Praxis bereits seit 1998 einen regelmäßigen Austausch im WIMIP (www.wimip.de). Seit 1999 organisiert der BITKOM jährlich die KnowTech-Konferenz. Die Tagung „Professionelles WM“ hat sich als die wissenschaftliche Leittagung im deutschen Sprachraum etabliert. Im VDI arbeitet der Fachausschuss 1.41 „WM im Engineering“ an einer Richtlinie und bei der DGQ besteht die Arbeitsgruppe 130 zum „WM“.

Seit 1999 erscheint die Zeitschrift „Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte“ (Verbreitete Auflage: 9500), das sich insbesondere an

Interessenten aus den Bereichen Personal, Organisation, Dokumentation, Informationstechnologie und Qualitätsmanagement richtet. Eine wissenschaftliche Zeitschrift fehlt allerdings noch im deutschen Sprachraum und Veröffentlichungen in englischen Journals spiegeln noch nicht den Erfahrungsschatz hierzulande wieder.

Das BMBF hat im Rahmen des Programms „Wissensintensive Dienstleistungen“ ab dem Jahre 2000 mehr als 100 Vorhaben mit 35 Mio.€ gefördert (www.dl2000.de). Das BMWi fördert seinerseits Pilotprojekte für KMU mit den Initiativen „WissensMedia“ und „Fit für den Wissenswettbewerb“ etwa 20 Projekte für mittelständische Unternehmen und die öffentliche Verwaltung (www.wissenmanagen.net).

Bewertung und Auswahl von Beratungsansätzen und WM-Lösungen

Da keine Fachdisziplin das „Urheberrecht“ auf das WM beanspruchen kann, sind die Zahl von Lösungsangeboten im WM selbst für die Experten schwer zu überblicken. Ein Abgleich von Übersichten von WM-Methoden ergibt rund 300 Begriffe. Werden die Synonyme herausgefiltert bleiben derzeit etwa knapp 100 WM-Methoden und WM-Werkzeuge übrig [Hei05]. Hier ist eine Hilfestellung erforderlich, um schnell die Eignung von Empfehlungen einschätzen zu können. Ein erste Möglichkeit ist mit der GPO-WM[®]-Lösungsdatenbank [Hei05] geschaffen, die die rund 100 WM-Methoden nach Geschäftsprozessen und WM-Kernaktivitäten ordnet, Aussagen über begleitenden Maßnahmen trifft sowie auf Grundlagen und Fallbeispiele aus der Praxis verweist.

Ferner werden Beratungsleistungen der verschiedensten Fachrichtungen angeboten. Für den Nachfrager ist es schwierig die verschiedenen Angebote zu vergleichen, da es bisher keine Vergleichskriterien gibt. Die Analyse von 30 Vorgehensmodellen zur Einführung von WM ergab große Unterschiede hinsichtlich Unterstützungsumfang und der Mächtigkeit des jeweiligen Ansatzes [HeNi07]. Das entwickelte Bewertungsraster berücksichtigt u.a. Kriterien hinsichtlich Reichweite, Phasen, Handlungsdimensionen, Detaillierung und Praktikabilität.

Forschung und Lehre über WM

Die Forschung über Wissensmanagement hat sich in Deutschland in den letzten Jahren intensiviert. Erste Lehrstühle zum Wissensmanagement wurden eingerichtet. Darüber hinaus haben sich Lehrstühle der Wirtschaftsinformatik (u.a. Berlin, Dortmund, Duisburg-Essen, Göttingen, Jena, Karlsruhe, Oestrich-Winkel, Paderborn, Passau, Potsdam, Münster),

im Management (u.a. Berlin, Stuttgart), den Ingenieurwissenschaften (u.a. Aachen, Berlin, Darmstadt, München, Stuttgart) des Personalwesens (u.a. Chemnitz), der Arbeitsgestaltung (u.a. Aachen, Bochum, Harburg,), der Pädagogik (u.a. Augsburg, Leipzig) und der Psychologie (u.a. HU Berlin, Dresden, München) dem WM angenommen. Auch zahlreiche Fachhochschulen (u.a. Hannover, Köln, Wiesbaden, Stuttgart) bieten Lehrveranstaltungen zum WM an. Einen berufsbegleitenden Masterstudiengang für Führungskräfte bietet die TU Chemnitz, ähnlich die International University in Bremen und die FH Hannover. Die Donau-Universität Krems bietet ihren Master über die WBS Training AG (Stuttgart) in Deutschland an. Zahlreiche Diplomarbeiten und Dissertationen wurden verfasst.

Für das WM werden mehr multi- bzw. interdisziplinäre Forschungen gefordert [SKMH04]. Die bisherigen Ansätze bleiben noch zu stark ihren jeweiligen disziplinären Wurzeln verhaftet. Fachübergreifende interdisziplinäre Innovationen sind nicht erkennbar. Allein die Verbreitung an den Universitätslehrstühlen lässt eine starke Dominanz der Wirtschaftsinformatik erkennen. Ein integrativer Ansatz zur WM-Forschung, wie beispielsweise an der George-Washington-University ist noch nicht erkennbar. Formelle Strukturen, Status- und Anreizstrukturen stehen einer stärkeren übergreifenden Ausrichtung vermutlich noch entgegen. Punktuelle Projektförderungen mag die konsensfähige Minimallösung darstellen. Ob sich eine solche Strategie als die innovativste und wettbewerbsfähigste Option durchsetzt, mag angesichts der weltweiten Aktivitäten im WM stark bezweifelt werden. Die Ergebnisse der deutschen Forschungen im WM lassen sich durchaus sehen. Sie bleiben stark fragmentiert und noch zu sehr auf den nationalen Raum beschränkt. Dies stellt sich für Forschungen aus Österreich und Dänemark anders dar.

Bereits Ende der 80er Jahre förderte die DFG ein Forschungsprojekt mit dem Titel „Wie Organisationen Wissen produzieren“ [SHG93]. Ebenso sind unter dem Begriff Erfahrungswissen [BöRo92] bzw. „erfahrungsgeleitete Arbeit“ [BöRo90] sowie „Erfahrungsmanagement“ [Klu99] zahlreiche Arbeiten vorgelegt worden, die sich mit dem „impliziten Wissen“ auseinandersetzen. Hiervon hat das offizielle WM und die Praxis noch zu wenig Gebrauch gemacht. Auch wird noch zu wenig praktischer Nutzen aus den Beiträgen der Bibliothekswissenschaften zum WM [Hob04] gezogen.

Die geringe empirische Basis von Arbeiten im WM ist zu bemängeln. Ein häufig zitiertes Argument für WM referenziert auf den Zeitverbrauch von Konstrukteuren für die Informationsbeschaffung. Demnach entfällt etwa 50% der gesamten Arbeitszeit eines Konstrukteurs auf

Informationsbeschaffung und Wissenserwerb [GrGe97]. Nun legen neueste empirische Untersuchungen aus den USA [JaPr07] eine ganz andere Zeitverteilung und damit Ansatzpunkte zur Verbesserung nahe. Demnach entfällt nur 10% auf die Informationssuche, aber 38% auf das Erfragen und Entlocken von Wissen von Experten und 46% auf das Interpretieren und Adaptieren! Ähnlich verhält es sich mit der Behauptung „Wissen ist Macht“, die bisher nicht empirisch in Praxiskontexten untersucht wurde.

5. Ausblick

Nach der aktuellen Gartner Untersuchung [Man07] sind die folgenden Fragestellung im laufenden Jahr besonders wichtig:

- Was ist der beste Weg eine WM-Initiative zu begründen und zu starten?
- Was sind Best Practices, um WM-Projekte in ihrer zweiten oder dritten Iterationsphase zu verbessern?
- Wie können sich entwickelnde Technologien (z.B. Social Software, Expertise location, telepresence, wikis and blogs) Organisationen helfen, Wissen besser zu managen?

Die aktuelle Gartnerliste zeigt, dass WM nicht an Aktualität verloren hat und zugleich alte Fragen – nach dem Nutzen und dem richtigen Technologiemix sowie dem richtigen Technologieeinsatz – auch nach der ersten Dekade des WM noch einer Antwort harren.

Die Aufgabe aus Wissen und Erfahrungen einen höheren Nutzen zu ziehen wird für öffentliche Institutionen und Wirtschaftsunternehmen [BDI06] bestehen bleiben. Auch der Fokus im WM hat sich von der Kosteneinsparung (Wissen wiederverwenden) auf die Innovationsperspektive (neues Wissen generieren) verlagert. Die vielfältigen Erfahrungen der Pioniere in Unternehmen und Forschungseinrichtungen sind eine hervorragende Basis für die Verbesserung und weitere Entwicklungen im WM. Letztlich liegt es im Engagement und der Experimentierfreude der beteiligten Akteure diese Potenziale zu realisieren. Das Jahr 2006 hat gezeigt, was mit Leidenschaft und einer klaren Vision erreichbar ist.

Literatur

[Alw05] Alwert, K.: Wissensbilanz für mittelständische Organisationen. Stuttgart. Fraunhofer IRB-Verlag 2005. (Diss. TU Berlin)

- [BaÖs99] Bach, V.; Österle, H.: Wissensmanagement: eine unternehmerische Perspektive. in: Bach, V.; Vogler, P.; Österle, H. (Hrsg.): Business Knowledge Management. Praxiserfahrungen mit intranet-basierten Lösungen. Berlin u.a.: Springer-Verlag, 1999, S. 13-35
- [Bar06] Bartel, T.: Nutzung von Wikis in Unternehmen. Kollaboratives Arbeiten mit Wikis im Unternehmensumfeld. 8. KnowTech „Mit WM besser im Wettbewerb!“ 25. – 26. Oktober 2006, S. 161 – 168.
- [BDI06] Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.: BDI initiativ – Innovationsstrategien und Wissensmanagement geht an den Start. Info-Service vom 26. Juni 2006, Jahrgang 16, Nr. 13, S. 1.
- [BöRo90] Böhle, F., Rose, H.: Erfahrungsgeleitete Arbeit bei Werkstattprogrammierung – Perspektiven für Programmierverfahren und Steuerungstechniken. In: Rose, H. (Hg.): Programmieren in der Werkstatt. Frankfurt/M.: Campus Verlag 1990, S. 11 – 95.
- [BöRo92] Böhle, F., Rose, H.: Technik und Erfahrung. Arbeit in hochautomatisierten Systemen. Frankfurt/M.: Campus Verlag 1992
- [BMWA04] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 1.0. Berlin 2004 (Dokumentation Nr. 536)
- [CWA 14924] CEN Workshop Agreement 14924: European Guide to Good Practice in Knowledge Management. Part 1 to 5, Brussels 2003
- [Dal05] Dalkir, K.: Knowledge Management in Theory and Practice. Amsterdam: Elsevier 2005
- [Dru68] Drucker, P.: The Practice of Management. London 1968.
- [Dru99] Drucker, P.: Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. In: California Management Review, vol. 41, 1999, No. 2, pp. 79-85.
- [Ehm04] Ehms, K.: Knowledge Worker Productivity. Konzepte zur Steigerung der Produktivität von Wissensarbeitern. Vortrag am Learning Center der Universität St. Gallen am 18. November 2004
- [EIU07] Economist Intelligence Unit: CEO Briefing 2007. Corporate priorities for 2007 and beyond. London: The Economist January 2007
- [ErWi05] Ernst, W., Willomitzer, A.: Wissen wo, wissen wie. Zeitgemäßes Informations- und Dokumentenmanagement. Effiziente Büroorganisation. Wien: Linde Verlag 2005.
- [Fin06] Finke, I.: Motivationsbox. Ein Baukasten für Führungskräfte zur Einführung von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. In: VDI (Hrsg.): Ingenieurwissen effektiv managen. Düsseldorf: VDI-Verlag 2006, VDI-Berichte 1964, S. 83 – 103. Tagung Berlin 14. – 15. September 2006
- [FWM05] Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Hrsg.): Wissen und Information 2005. Stuttgart: Fraunhofer IRB-Verlag 2005
- [Gei06] Geiger, D.: Wissen und Narration. Der Kern des Wissensmanagements. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006 (Diss. FU Berlin 2005)

- [GrGe97] Grabowski, H., Geiger, K.: Neue Wege zur Produktentwicklung. Berlin u.a.: Raabe 1997
- [Har06] Harris, K.: Knowledge Management Enables the High-Performance Workplace. Gartner Research, 17. February 2006.
- [HeFi03] Heisig, P., Finke, I.: Wissensmanagement-Kompetenz-Check. In: Lutz Rosenstiel und John Erpenbeck (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag 2003, S. 488 – 504
- [Hei99] Heisig, P.: Wissensmanagement in Deutschland und Europa – Stand und Entwicklungen. Ergebnisse der Befragung der TOP 1000 deutschen und TOP 200 europäischen Unternehmen. In: R. Schmidt (Hrsg.): 21. Online-Tagung der DGI: Aufbruch ins Wissensmanagement. Frankfurt/Main, 18. bis 20. Mai 1999, Proceedings Frankfurt/Main: Deutsche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis (DGI), S. 53-66.
- [Hei05] Heisig, P. (2005): Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse. Berlin: eureki 2005.
- [HeNi07] Heisig, P., Nilse, M.: Analyse von Vorgehensmodellen zur Einführung von Wissensmanagement. Entwicklung eines Bewertungsrasters. Berlin: eureki 2007 (in Vorbereitung)
- [HeOr05] Heisig, P., Orth, R.: Wissensmanagement Frameworks aus Forschung und Praxis. Eine inhaltliche Analyse. Berlin: eureki 2005
- [HeVo98] Heisig, P., Vorbeck, J.: Benchmarking Wissensmanagement. Best Practices in Deutschland und Europa. Berlin: Fraunhofer IPK, unveröffentlichter Projektbericht 1998, Fallstudie S. 75 – 86.
- [Her04] Hermann, Sibylle: Produktive Wissensarbeit: Eine Herausforderung. In: Hermann, Sibylle: Ressourcen strategisch nutzen – Wissen als Basis für den Dienstleistungserfolg. Stuttgart: Fraunhofer IRB-Verlag 2004, S. 207-228.
- [Hob04] Hobohm, H.-C. (Ed.): Knowledge Management. Libraries and Librarians Taking up the Challenge. München: Saur 2004.
- [JaPr07] Jacobson, A., Prusak, L.: Wie Informationen wertvoll werden. In: Harvard Business manager. Januar 2007, S. 6 – 7.
- [KeLe01] Kelleher, D., Levene, S.: PAS 2001 – Knowledge Management: A guide to good practice, British Standard Institutions, London
- [Klu99] Kluge, A.: Erfahrungsmanagement in lernenden Organisationen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie 1999.
- [LaEh06] Langen, M., Ehms, K.: Mitarbeiter Weblogs als Ansatz für unternehmensinternes Wissensmanagement - Auf dem Weg vom zentralen Steuerungsansatz zum Participation Age. 8. KnowTech „Mit WM besser im Wettbewerb!“ 25. – 26. Oktober 2006, S. 83 – 90.
- [Leh06] Lehner, F.: Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München: Hanser-Verlag 2006

- [LuTr02] Lucko, S., Trauner B.: Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis. München: Hanser-Verlag 2002
- [Man07] Mann, J.: Key Issues for Knowledge Management, 2007. Gartner Research, 12. February 2007.
- [MAH05] Mertins, K., Alwert, K., Heisig, P., (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Berlin: Springer Verlag 2005.
- [MHV01] Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (Eds.): Knowledge Management. Best Practice in Europe. Berlin: Springer Verlag 1. Aufl. 2001.
- [Mic06] Micic, P.: Das Zukunftsradar. Die wichtigsten Trends, Technologien und Themen für die Zukunft. Offenbach: Gabal Verlag 2006.
- [NoTa97] Nonaka, I., Takeuchi H.: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/M.: Campus Verlag 1997
- [PAS 1062:2006-05] Einführung von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. DIN, Berlin: Beuth-Verlag Mai 2006
- [Per07] Perrin, A. Audencia Nantes School of Management – Persönliche Kommunikation – 19.2.2007 (sein blog: <http://km.typepad.com>)
- [PfiSt98] Pfiffner, M., Stadelmann, P.: Wissen wirksam machen. Wie Kopfarbeiter produktiv werden. Berlin: Haupt 1998
- [PGHP06] Pawlowsky, P., Gerlach, L., Hauptmann, S., Puggel, A.: Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Empirische Typologisierungen auf Grundlage einer bundesweiten Befragung. FOKUS prints 09/06. Lehrstuhl „Personal und Führung“, TU Chemnitz
- [Pol85] Polanyi, M.: Implizites Wissen. Frankfurt/Main: Suhrkamp 1985
- [PRR98] Probst, G.; Raub, S. und K. Romhardt: Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Auflage, Wiesbaden 1998
- [Nor98] North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler 1998
- [RaNe04] Ramírez, Y.W., Nembhard, D.A.: Measuring knowledge worker productivity. A taxonomy. In: Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, 2004, No. 4, pp. 602-628.
- [ReMa00] Reinmann-Rothmeier, G., Mandl. H.: Individuelles Wissensmanagement: Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz. Bern: Verlag Hans Huber 2000.
- [Rie04] Riempp, G.: Integrierte Wissensmanagement-Systeme. Architektur und praktische Anwendung. Berlin: Springer-Verlag 2004
- [ScGi04] Schreyögg, G., Geiger, D.: Kann implizites Wissen Wissen sein? Vorschläge zur Neuorientierung des Wissensmanagements. In: Wyssuek, B. (Hrsg.): Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2004, S. 43-54.

- [ScGi05] Schreyögg, G., Geiger, D.: Reconsidering organizational knowledge: Knowledge, skills and narrations. In: Schreyögg, G., Koch, J. (Hg.): Narratives and knowledge management. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2005, S. 291 – 312.
- [Sch06] Schnauffer, H.-G.: Rollen für Aufbau und Betrieb eines integrierten Wissensmanagements. In: VDI (Hrsg.): Ingenieurwissen effektiv managen. Düsseldorf: VDI-Verlag 2006, VDI-Berichte 1964, S. 215 – 224. Tagung Berlin 14. – 15. September 2006
- [SHG93] Scholl, W., Hoffmann, L., Gierschner, H.-C.: Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird. DFG-Abschlussbericht: Humboldt-Universität zu Berlin. 1993
- [SKMH04] Scholl, W., König, Ch., Meyer, B., Heisig, P.: The Future of Knowledge Management. An international Delphi Study. In: Journal of Knowledge Management, Vol. 8, 2004, No. 2, p. 19 – 35.
- [Sou01] Soukup, Ch.: Wissensmanagement. Wissen zwischen Steuerung und Selbstorganisation. Wiesbaden: Gabler 2001
- [Spa06] Spanbauer, S.: Knowledge Management 2.0 In: CIO Magazin vom 1.12.2006 (www.cio.com/archive/120106/fea_tec.html) - download 21.2.2007)
- [Sta05] Stankosky, M. (Ed.): Creating the Discipline of Knowledge Management. The latest in University Research. Oxford: Elsevier 2005.
- [TFPL99] TFPL: Skills for Knowledge Management: Building a Knowledge Economy. A Report by TFPL Ltd., September 1999
- [Wil04] Wilke, H.: Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, Heft 3, Juni 1998, S. 161 – 177.
- [Wil04] Wilke, H.: Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl-Auer Verlag 2004.