

Weck, Reinhard J.; Beifert, Anatoli; Wissuwa, Stefan; Steffan, Rüdiger

Working Paper

Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen ; eine selektive Bestandsaufnahme

Wismarer Diskussionspapiere, No. 05/2008

Provided in Cooperation with:

Hochschule Wismar, Wismar Business School

Suggested Citation: Weck, Reinhard J.; Beifert, Anatoli; Wissuwa, Stefan; Steffan, Rüdiger (2008) : Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen ; eine selektive Bestandsaufnahme, Wismarer Diskussionspapiere, No. 05/2008, ISBN 978-3-939159-44-5, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/39178>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Reinhard J. Weck, Anatoli Beifert, Stefan Wissuwa

Wissensmanagement - quo vadis?
Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen
Eine selektive Bestandsaufnahme

Heft 05 / 2008



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsrecht und Tax and Business Consulting sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/fww/index.php>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Technology, Business and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
E-Mail: jost.kramer@hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon:++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0) 3841/753-575
E-Mail: info@hws-wismar.de
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-44-5

JEL-Klassifikation C65, C81, C60, C80, M12

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2008.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1 Prolog	4
2 Warum Wissensmanagement?	4
3 Definitive Orientierung	8
4 Kernprozesse des Wissensmanagements	11
5 Wissensverteilung in den Unternehmen	12
6 Gestaltungsfelder des Wissensmanagements	14
7 Abschließende Diskussion	21
Literatur	22
Autorenangaben	23

1 Prolog

Wissensmanagement - quo vadis? Eine Frage, die nicht unmittelbar eindeutig zu beantworten ist.

Die Unternehmen stehen unzweifelhaft in den nächsten Jahren weiter vor umfassenden Strukturveränderungen. Dies liegt einerseits an den globalen, d.h. grenzenlosen und hyperaktiven wirtschaftlichen Handlungen, andererseits an den technisch-organisatorischen Möglichkeiten, die bestehenden aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen einem Wandel zu unterziehen. Dabei wird vornehmlich die Auffassung vertreten, durch den Einsatz von Wissensmanagementkonzepten mittels moderner Informations- und Kommunikationssysteme den Anforderungen an integrierte und wirtschaftliche Gestaltungsprozesse sowie dem Ziel einer effizienten Nutzung der personalen Ressourcen Rechnung tragen zu können. Der Entscheidungsdruck bei den Verantwortlichen für die Umsetzung von Wissensmanagementkonzepten ist groß, aber die Realität in den Unternehmen verlangt nach einer kritischen Bestandsaufnahme der definitiv vorzufindenden Gegebenheiten sowie konkreten Ausgangsbedingungen.

Um angestrebte Wissensmanagementprozesse in den Unternehmen erfolgreich herbeiführen zu können, gilt es, die nachfolgend erörterten Aspekte wissenschaftskritisch und implementierungsadäquat zu betrachten.

2 Warum Wissensmanagement?

Die vielzitierte Entwicklung der westlichen Gesellschaft von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Die Bezeichnung „Wissensgesellschaft“ ist im Grunde irreführend, da isoliertes Wissen an sich keinen Mehrwert erzeugt. Tatsächlich ist Wissen Information, die in einem Handlungskontext steht und zu einer Handlung befähigt. Somit stellt es die Grundlage jeglicher produktiver Tätigkeit dar, sofern es dafür relevant ist. Wissen wird in der Literatur zunehmend als Produktionsfaktor¹ gesehen, und somit sollte ein Unternehmen stets über die vorhandenen Wissenskapazitäten informiert sein. Dies bildet zugleich die Voraussetzung für eine zielgerichtete und damit effiziente Wissensentwicklung.

¹ Wissen kann originär kein eigenständiger Produktionsfaktor sein, da es stets an Personen gebunden ist, um eingesetzt werden zu können. Vielmehr ändert sich die Rolle des Produktionsfaktors Mensch von verrichtender bzw. ausführender zur denkenden Rolle.

Da Wissen nur in den Köpfen der Mitarbeiter nutzbar vorhanden ist und durch diese umgesetzt wird, ist eine Antwort darauf zu finden, wie das unternehmensrelevante Wissen zu identifizieren, weiterzuentwickeln, zu speichern, zugänglich zu machen und schlussendlich anzuwenden ist. Damit einher geht die Notwendigkeit der Entwicklung entsprechender Organisationsstrukturen.

Damit stellt sich die Frage, auf welche Weise sich Wissen aus Mitarbeitern „extrahieren“ und bei Bedarf „implantieren“ lässt. Wissensmanagement ist dabei prinzipiell nicht an die Benutzung von Computersystemen und Programmen gebunden. Diese haben nur die Aufgabe, das Wissensmanagement zu unterstützen.

Informationen zu speichern stellt aus technischer Sicht kaum ein Problem dar. Es gibt in der Informatik auch sehr viele Ansätze und Lösungen, wie Wissen gespeichert beziehungsweise repräsentiert werden kann.² Solange jedoch ein Computer nur Daten und im günstigsten Fall Informationen speichern und nach festen Regeln verarbeiten kann und nicht in der Lage ist, eigenständig zu denken und somit Wissen neu zu erzeugen sowie vorhandenes Wissen sicher anzuwenden, benötigt man stets Menschen, die ihr Wissen preisgeben, neues Wissen aufnehmen und ihr Wissen wertschöpfend anwenden. Die Rolle der Technologie beschränkt sich daher in erster Linie auf die Verbesserung der Zugänglichkeit zu Informationen hinsichtlich manuellem Aufwand und Zeit.

Neben den technischen Voraussetzungen, wie z.B. die geeignete Repräsentation, ist vor allem der Faktor „Mensch“ zu berücksichtigen. Mitarbeiter geben nicht einfach auf „Knopfdruck“ ihr Wissen preis und ebenso wenig nehmen sie beliebig neues Wissen auf. Dabei spielen hier nicht nur die Fähigkeiten zur Wissenspreisgabe und -aufnahme eine Rolle, sondern es muss vor allem auch das Wollen hierzu vorhanden sein, welches insbesondere bei der Wissenspreisgabe nicht als gegeben betrachtet werden darf. Unterstellt man, dass Menschen für sich genommen rational handeln, dürfte angesichts der angespannten Arbeitsmarktsituation opportunistisches Verhalten, und damit das bewusste Zurückhalten relevanten Wissens, als Normalfall angesehen werden.

Die Explizierung von Wissen stellt weiterhin eine hohe Hürde dar. Während sogenanntes Faktenwissen, das im Grunde eine Ansammlung von Information darstellt, relativ leicht formuliert werden kann, ist dies bei Erfahrungswissen sehr schwierig und teilweise überhaupt nicht möglich. Insbesondere Fähigkeiten, die auf Eindrücken beruhen, lassen sich nur sehr schwer explizieren. Das Wissen über die Bedienung einer komplexen Maschine oder das korrekte Ausführen komplexer Handlungsabläufe, wie zum Beispiel das Fliegen eines

²Siehe dazu [LÄMMEL 2004].

Helikopters oder handwerkliche Tätigkeiten, lassen sich kaum komplett in Schriftform wiedergeben, vielmehr ist Erfahrung und Übung notwendig. Die Kompliziertheit, selbst relativ einfache Dinge wie das Bedienen von Haushaltsgeräten in Schriftform leicht verständlich weiterzugeben, zeigt sich an der Vielzahl schlechter Bedienungsanleitungen. Die Wahl des geeigneten Mediums für die Weitergabe von Wissen ist von großer Bedeutung. Dies zeigt bereits, dass Wissensmanagement nicht auf das Verwalten von formulierten Fakten durch Technologie reduziert werden darf, sondern immer den Träger des Wissens, also das Individuum, nicht nur einbeziehen, sondern vielmehr als zentrales Handlungsobjekt sehen muss.

Schlussendlich sind die rechtlichen und moralischen Konsequenzen zu betrachten, die ein umfassendes Wissensmanagement mit sich bringt. Denn wenn es möglich ist oder wird, das unternehmensrelevante Wissen von Menschen bis zu einem gewissen Grad zu speichern und auf einfache Weise Dritten zugänglich zu machen, wird das Individuum, das ursprünglich im Besitz des Wissens war, austauschbar. Jedoch ist zu beachten, um welche Art von Wissen es sich dabei handelt, um erworbenes oder um selbst erzeugtes. Im letzteren Fall ist zwar das konkrete Wissen durch die Weitergabe kein Alleinstellungsmerkmal mehr, aber die Fähigkeit, neues Wissen zu erzeugen, wurde dadurch nicht weitergegeben und verbleibt weiterhin eine wertvolle Ressource des Individuums.

Anfang der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts stellte man fest, dass Aspekte wie Wissensgenerierung, -verwaltung und -transfer in Unternehmen sehr schnell an Bedeutung gewannen. Da die Überlegung, dass hinter jedem Unternehmen, jeglicher Produktion oder erbrachter Dienstleistung Menschen stehen, somit die Mitarbeiter und ihr Wissen eine Ressource sind, die wie andere Ressourcen auch eines entsprechenden Managements bedarf, selbstverständlich und trivial zu sein scheint, insbesondere, da in den entwickelten Gesellschaften der Dienstleistungssektor eine immer größere Rolle spielt (69,5% des BIP in Deutschland 2007), sollte die Wichtigkeit des „intellektuellen Kapitals“ erkannt werden.

Jedoch sieht die Wirklichkeit häufig ganz anders aus. Bei einer empirischen Untersuchung des Instituts für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing im Marketing Centrum Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität von 2005 wurden mehrere tausend deutsche Unternehmen des Dienstleistungssektors hinsichtlich ihres internen Wissensmanagements befragt³. Die Untersuchung ergab, dass das vorhandene Wissen über die internen immateriellen Ressourcen und das intellektuelle Potenzial in den befragten Unternehmen

³Siehe dazu [AHLERT 2006].

nicht ausreichend behandelt wird. Es hat sich herausgestellt, dass nur 30% der befragten Unternehmen über ein strategisches Gesamtkonzept für das Management der Fähigkeiten und Kenntnisse der eigenen Mitarbeiter verfügt.

In Anbetracht dessen, dass die nationale und internationale Vernetzung der Unternehmen rapide an Bedeutung gewinnt und die Produktion und Leistungserbringung hauptsächlich in einem Kooperationsnetzwerk mit mehreren Unternehmen erfolgt, wird der konzeptionelle Ansatz zur Erfassung der immateriellen und intellektuellen Ressourcen zu einer lebenswichtigen Voraussetzung für ein erfolgsorientiertes Unternehmen. Es ist zu vermuten, dass der Mangel im Umgang mit intellektuellen Ressourcen einen Grund dafür darstellt, dass die zu erwartene Verbreitung von Wissensmanagement-Lösungen in Unternehmen unterbleibt. Die Frage ist, ob dies nur deshalb geschieht, weil die Bedeutung eines effizienten Managements immaterieller Ressourcen in Unternehmen überhaupt nicht bekannt ist? Viele Unternehmen erkennen die Rolle des Wissensmanagements meist nur theoretisch an. Was damit vermisst wird ist die Einsicht, dass Wissensmanagement die Grundlage von unternehmerischen Handlungen der Mitarbeiter und Problemlösungen generell bildet und somit sehr wohl einen realen und praktischen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet.

In der Literatur wird Wissensmanagement fälschlicherweise häufig mit Informationsmanagement gleichgesetzt, bei dem sich die Maßnahmepotenziale auf die informatorischen und kommunikativen Prozesse im Kontext von explizitem Wissen beschränken⁴. Wenn die intellektuellen Ressourcen eines Unternehmens jedoch ausschließlich als einfache Objekte oder Betriebsmittel betrachtet werden, beschränkt sich dieser Ansatz somit auf den Einsatz von informations- und kommunikationsbezogenen Tools und Programmen zur Datenspeicherung, -verwaltung, -verarbeitung und wiedergabe. Der gesamte Bereich des impliziten Wissens bleibt dabei unberücksichtigt.

Es wird sehr oft die Tatsache vernachlässigt, dass Menschen und nicht computerbasierte Hilfsinstrumente im Zentrum des Wissensmanagements stehen. Die Probleme können also nicht durch IT-Systeme gelöst werden, sondern nur von Individuen, die die Instrumente für bestimmte Aufgaben einsetzen. Nur Individuen, allein oder in Kooperation mit anderen, haben die Möglichkeit, Probleme zu lösen⁵. Das wichtigste Unterscheidungsmerkmal zwischen Daten/Informationen und Wissen ist, dass Wissen immer an Individuen gebunden ist.

Eine aktuelle gesellschaftliche Herausforderung wird darüber hinaus im Rah-

⁴ Vgl. zur Differenzierung dieser Managementdeterminanten [WECK 2003], S. 33.

⁵ Siehe dazu [SCHREYÖG 2003].

men des Wissensmanagementansatzes deutlich, wenn das Szenario des demografischen Wandels näher betrachtet wird. Nach einem Positionspapier „Trends im Wissensmanagement 2007 – 2011“ des BITKOM zur Know Tech 2007⁶ werden die bereits sichtbaren Effekte eine „Welle von Wissenstransfer-Initiativen in Unternehmen und Organisationen auslösen“. So stellt das Trendpapier die Aussage in den Mittelpunkt, dass mit den alternden Belegschaften in den Unternehmen die damit verbundenen Herausforderungen umfassender und gravierender sein werden als dies bisher angenommen worden ist. Unbestritten ist jedoch: es besteht ein großer Handlungsbedarf.

Für Unternehmen, die in diesem gedanklichen Konstrukt eine Leistungsoptimierung durch Wissensmanagementstrukturen sicherstellen wollen, ergeben sich zum Beispiel nachfolgende Fragen [BITKOM 2007]:

- Wie kann die gegenwärtige Wissens- und Innovationsdynamik beibehalten werden, wenn der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter stark nach oben steigt?
- Wie können junge Nachwuchskräfte für das Unternehmen begeistert werden?
- Wie kann das Wissen der älteren Mitarbeiter bei abnehmenden Wissenshalbwertszeiten aktuell gehalten werden?
- Wie kann der Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern besser organisiert werden?

Diese Fragestellungen suchen nach klaren und zugleich realistischen (somit praktikablen) Antworten, die nur mit an den Individuen ausgerichteten Wissensmanagementprozessen und den dazu geeigneten Gestaltungsparametern erzielt werden können.

3 Definitiorische Orientierung

In der Literatur existieren verschiedene Definitionen des Begriffs „Wissen“:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. [...] Wissen stützt sich auf

⁶ Vgl. [BITKOM 2007].

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.“ [PROBST 2006]

„Wissen wird [...] als Information verstanden, die in bestimmten Situationen nützlich oder wertvoll sein kann. Wissen ist Information, die für die Lösung eines Problems hilfreich ist.“ [LÄMMEL 2004]

Der Begriff „Wissen“ kann weiter untergliedert werden⁷. Hinsichtlich der Bewusstheit über das Wissen kann zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden werden. Das implizite Wissen ist dem Wissensträger nicht direkt bewusst, obwohl er es intuitiv anwenden kann. Beispiele hierfür sind z.B. der gekonnte Umgang mit Sprache und Ausdruck, soziale Kompetenz, motorische Fertigkeiten und Entscheidungskompetenz auf Grundlage von Erfahrungen. Implizites Wissen kann zwar vermittelt werden, z.B. durch Vorführung und Beobachtung, dies ist jedoch aufwendig, insbesondere, wenn das Wissen einem großen Personenkreis zugänglich gemacht werden soll.

Explizites Wissen dagegen ist dem Wissensträger direkt bewusst. Bei entsprechender Ausdrucksfähigkeit kann dieses Wissen anderen Personen gegenüber beschrieben und somit explizit gemacht werden, zum Beispiel durch Fakten, Regeln⁸ oder Beispiele. Diese Form des Wissens ist für die Abbildung in einem Wissensmanagement-System prädestiniert, da es grundsätzlich formal beschreibbar ist. Da Wissen jedoch an Personen gebunden ist, stellt sich die Frage, ob expliziertes Wissen wirklich eine Form von Wissen darstellt, oder lediglich Information, die erst durch Aufnahme durch eine andere Person wieder in Wissen umgewandelt wird. Wenn man Wissen so versteht, dass es direkt zu einer Handlung befähigt, so ist dies zu bejahen. Eine Ausnahme stellt die Formalisierung von Wissen in einer durch Computer direkt zu verarbeitenden Form dar.

Unter Explizierbarkeit ist die Fähigkeit zu verstehen, bewusstes Wissen zu formulieren und anderen zugänglich machen zu können. Ein Problem stellt dabei jenes Wissen dar, das im Grunde zwar bewusst existiert bzw. so erscheint, jedoch nur durch Übung und Erfahrung wirklich angewandt werden kann und somit einen notwendigen impliziten Anteil enthält. Das Wissen, wie man Fahrrad fährt, stellt hierfür ein gutes Beispiel dar. Es lässt sich beschreiben, dass durch die Rotation der Räder Kreiselkräfte entstehen, die das Rad im Gleichgewicht halten. Durch Gewichtsverlagerung und Drehen des Vorderrades kann dabei die Fahrtrichtung bestimmt werden und so weiter. Das Lesen dieser Beschreibung versetzt jedoch nicht in die Lage, wirklich Fahrrad fah-

⁷ Vgl. hierzu auch [WECK 2003], S. 30f.

⁸ Zum Beispiel durch „Business Rules“, siehe dazu [LÄMMEL 2007].

ren zu können. Ebenso lässt sich das Programmieren von Computern nicht erlernen, indem lediglich Syntax und Grammatik einer Programmiersprache gelernt werden. Ein Sonderfall der Explizierung ist somit eine Anleitung, wie der offensichtlich nicht explizierbare Teil selbst reproduziert werden kann, im Ergebnis eine Anleitung zum Lernen.

Eine anderweitige modellstrukturelle Einordnung in der Differenzierung von Information und Handlung im wissenskategorischen Spektrum nimmt zum Beispiel das sogenannte Münchener Modell vor.⁹

Ausgangspunkt des Modells ist die Zieloption des Lernens sowie die dezidierte Vorstellung von Wissen als variablem Zustand zwischen Information und Handeln. Wissensmanagement umschreibt im Münchener Modell den Versuch, „Wissensbewegungen zwischen Information und Handeln so zu gestalten, dass konkrete Probleme und Situationen zielbezogen bewältigt werden können; es verkörpert eine neue Einstellung gegenüber Wissen und Wissensträgern sowie eine neue Kultur im Umgang mit diesen und ermöglicht eine Integration des technisch orientierten Informationsmanagements mit dem Human Resource-orientierten Kompetenzmanagement“. Damit verdeutlicht diese Positionsbestimmung modellbetont zwei Ausprägungsformen von Wissen: Informations- und Handlungswissen. Hierbei werden im definitorischen Kontext wiederum mehrere Differenzierungsmerkmale betrachtet.

- „Informationswissen gibt es einzeln; Handlungswissen findet man nur in sinnvollen Bedeutungsnetzwerken.
- Informationswissen kann so wie es ist weitergegeben werden; Handlungswissen muss als Netz von bedeutungsvollen Verbindungen konstruiert werden.
- Informationswissen kommt auch ohne Kontext aus; Handlungswissen ist immer Teil eines Kontextes.
- Mit Informationswissen kann man Handlungswissen aufbauen; mit Handlungswissen bringt man Wissen zum Handeln.
- Dass man Informationswissen 'besitzt', kann man durch Reproduktion beweisen; dass man Handlungswissen 'konstruiert' hat, kann man nur durch seine Anwendung in neuen Kontexten zeigen.
- Informationswissen ist im Überfluss vorhanden und muss selektiv eingedämmt werden; Handlungswissen ist eher knapp und muss entsprechend gefördert werden.“ [REINMANN-ROTHMEIER 1999]

⁹ Vgl. im folgenden [REINMANN-ROTHMEIER 1999].

„Informations- und Handlungswissen“ zeigen im Münchener Modell somit eine Bandbreite auf, bei der verschiedene Variationen von Wissen aufgezeigt und sichtbar gemacht werden können.

4 Kernprozesse des Wissensmanagements

In [PROBST 2006] werden unterschiedliche Kernprozesse als Ergebnis einer systematischen Aufgabenbewältigung in Unternehmen beschrieben.

Die *Wissensidentifikation* umfasst die Analyse des Wissensumfeldes des Unternehmens. Die Aufgabe des Wissensmanagements ist hauptsächlich Transparenz zu schaffen, um die Suche nach Wissensinhabern zu erleichtern.

Der *Wissenserwerb* durch externe Quellen stellt einen erheblichen Anteil an der Deckung des Wissensbedarfs eines Unternehmens dar. Quellen sind zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Geschäftspartner. Methoden des Wissenserwerbs sind zum Beispiel die Einstellung von Experten oder die Aquisition besonders innovativer Unternehmen.

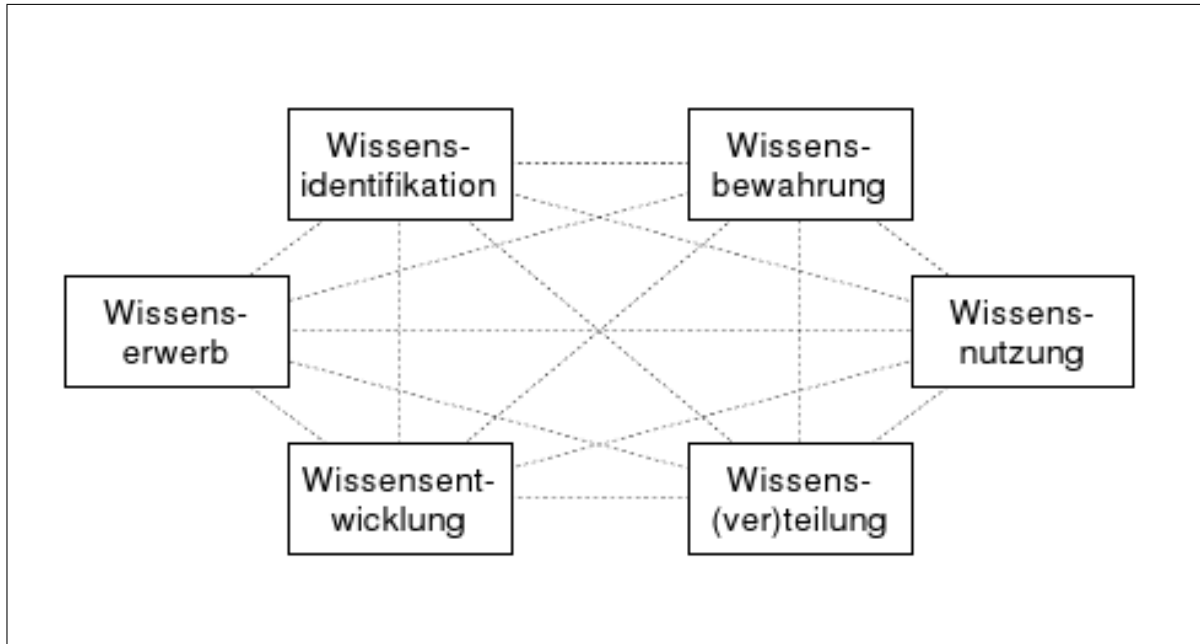
Die *Wissensentwicklung* stellt neben dem Wissenserwerb eine zweite Möglichkeit dar, um dem Unternehmen neues Wissen zur Verfügung zu stellen. Typischerweise geschieht dies in speziellen Abteilungen wie Marktforschung oder der Entwicklung, ist aber nicht darauf beschränkt. Wissenserwerb und Wissensentwicklung können als Äquivalent zum „make-or-buy“ der Produktionswirtschaft gesehen werden.

Die *Wissensverteilung* bezieht sich auf die Organisation und die Durchführung des Zugangs des unternehmensinternen Wissens für die Mitarbeiter des Unternehmens. Ein Kernaspekt ist dabei die Selektion des jeweils relevanten Wissens.

Unter *Wissensnutzung* ist der konkrete Einsatz des Wissens zur Erfüllung des Unternehmensziels zu verstehen. Dies umfasst auch die Sicherstellung, dass vorhandenes Wissen tatsächlich genutzt wird.

Die *Wissensbewahrung* dient der langfristigen Sicherung des Wissens für die Zukunft. Der Wissensbestand des Unternehmens ist vielfältig gefährdet, zum Beispiel durch Umstrukturierungsmaßnahmen, den Wegfall oder die Neubesetzung von Schlüsselpositionen. Dies umfasst die Selektion, Speicherung und Aktualisierung relevanten Wissens.

Abbildung 1: Kernprozesse des Wissensmanagements



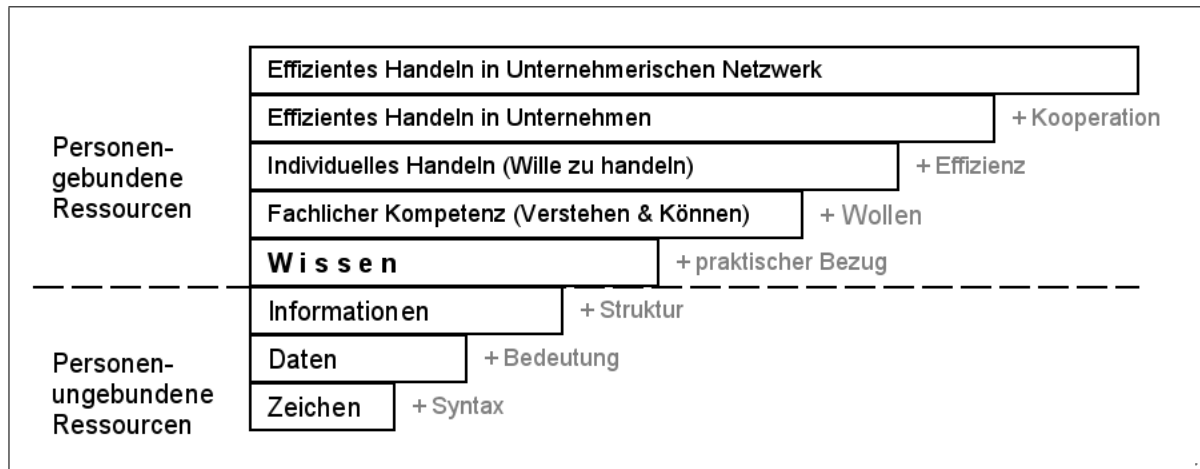
Quelle: [PROBST 2006]

5 Wissensverteilung in den Unternehmen

Bevor ein Unternehmen damit beginnt, die organisatorischen Voraussetzungen für ein wissensorientiertes Management zu schaffen, gilt es, vorhandene Bestände an Wissen zu identifizieren. Dazu gehört die Identifizierung des formalisierten, des individuellen und des kollektiven Wissens.

- Das formalisierte Wissen kann explizit, z.B. in Form von Unternehmensleitbildern, Handlungsrichtlinien, Arbeitsanweisungen, Ablaufplänen oder Patenten, vorliegen. Implizit formalisiertes Wissen kann weiterhin in Dokumentenbeständen und Datenbanken vorhanden sein.
- Das individuelle Wissen stellt sich in Form der Informationen, Fertigkeiten und Erfahrungen einzelner Mitarbeiter dar.
- Das kollektive Wissen manifestiert sich als das Know-How des Unternehmens selbst und kommt durch das Zusammenwirken seiner Mitarbeiter zustande.

Abbildung 2: Wissen als Stufenmodell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [NORTH 1999].

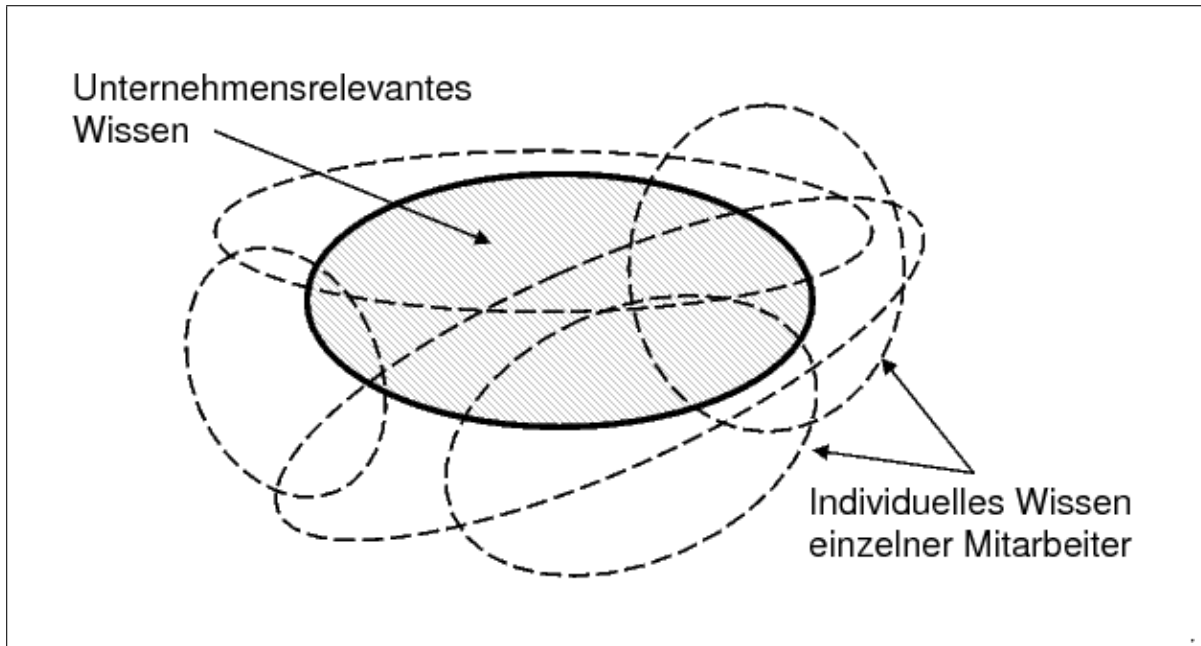
Neben der quantitativen und qualitativen Betrachtung des im Unternehmen vorhandenen Wissens ist die Dynamik des Wissensaustausches ein wichtiger Faktor, den es zu berücksichtigen gilt. Dabei ist nicht nur der Austausch des Primär- und Faktenwissens im Sinne einer Weitergabe von Qualifikationen zu betrachten, sondern auch des Metawissens, also der Information darüber, wer im Unternehmen welches Wissen besitzt. Der Wissensaustausch im Unternehmen kann dabei durch formelle Netzwerke, wie sie z.B. durch eine Unternehmens- oder Funktionshierarchie gebildet werden, und durch informelle Netzwerke erfolgen. Der Anteil informeller Netzwerke lässt sich naturgemäß nur schwer quantifizieren und darf daher auf keinen Fall unterschätzt werden.

In der Fachliteratur wird weiterhin zwischen personenunabhängigen und personenabhängigen Ressourcen unterschieden. Im Gegensatz zu IT-Systemen, bei denen Mehrdeutigkeiten nicht zulässig sind, wird das vorhandene Wissen in Unternehmen nicht objektiv und eindeutig, sondern subjektiv und damit personenabhängig interpretiert und umgesetzt. Daher spielt im Wissensmanagement die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern in vertikaler und horizontaler Richtung eine zentrale Rolle. Das intellektuelle Vermögen eines jeden Mitarbeiters stellt für ein Unternehmen einen wichtigen Baustein dar.

Produkte und Dienstleistungen werden immer komplexer. Projekte, die nur von einem einzelnen Individuum bewältigt werden können, gelten heute eher als Ausnahme. Eine Aufgabe des Wissensmanagements ist es, die Fähigkeiten und Erfahrungen der einzelnen Personen miteinander zu kombinieren und effizient einzusetzen. Eine zentrale Rolle spielen dabei nicht die isolierten, individuellen Ressourcen, sondern die Organisation und das Management der Beziehungen zwischen den einzelnen Wissensträgern im Unternehmen. Zu

beachten ist hier die Tatsache, dass das gesamte unternehmensrelevante Wissen nicht mit der Summe des intellektuellen Vermögens der einzelnen Mitarbeiter gleichzusetzen ist, sondern eine Untermenge darstellt.

Abbildung 3: Individuelles und gemeinnütziges Wissen



Quelle: Eigene Darstellung.

6 Gestaltungsfelder des Wissensmanagements

Nach [PROBST 2006] bestehen Risiken im Wissensmanagement vor allem durch das Fehlen eines einheitlichen Vokabulars im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen. Damit einher geht das Fehlen geeigneter Basisinstrumente, um Wissensziele im Unternehmen konkret zu formulieren und deren Erreichen zu steuern. Die zentrale Rolle des Wissensmanagements ist es, den Wissensaustausch im Unternehmen zu fördern. In der Literatur werden verschiedene Faktoren genannt, die Einfluss auf den Erfolg des Wissensmanagements haben und die vom Unternehmen gestaltet werden können [BODENDORF 2006]:

- die Unternehmenskultur,
- das Personalmanagement,

- die Unternehmensführung,
- die Prozessorganisation,
- das Wissenscontrolling,
- die Technologie.

Die Unternehmenskultur kann eine positive Einstellung der Mitarbeiter zum Wissenserwerb und -austausch fördern. Dazu können Massnahmen wie z.B. die Schaffung von Freiräumen, die Förderung der offenen Kommunikation (wie z.B. die Open-Door-Policy von Hewlett-Packard) und die Eigenverantwortung genutzt werden. Weiterhin kann die stetige und eigenständige Weiterqualifikation der Mitarbeiter durch entsprechende Anreizsysteme motiviert werden.

Im Rahmen des Personalmanagements können die durch die Unternehmenskultur geschaffenen Prinzipien der Förderung und Weiterbildung umgesetzt werden. Konkret bedeutet dies die Erstellung von Kompetenzprofilen, Schaffung und Koordinierung von Weiterbildungsangeboten sowie die Mitarbeitermotivation.

Die Unternehmensführung übernimmt im Kontext der Personalführung Vorbildcharakter. Durch das Vorleben entsprechender Verhaltensweisen können die gewünschten Formen der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern initiiert werden.

Die Prozessorganisation kann durch geeignete Strukturierung von Geschäftsprozessen den Wissensfluss erleichtern sowie die nebenläufige Erhebung geschäftsbegleitenden Wissens ermöglichen, das z.B. zur kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsabläufe herangezogen werden kann („Best Practices“).

Durch die Einführung eines Wissenscontrolling können die eingeführten Wissensmanagement-Massnahmen evaluiert werden. Dies erweist sich in der Praxis jedoch als schwierig, da sich „Wissen“ häufig nur schwer quantifizieren lässt. Es kann hier nur eine Bewertung anhand von Indikatoren erfolgen, die unscharfe Aussagen erlauben oder im besten Fall eine ordinale Bewertung im Sinne der Erkennung von Tendenzen (besser, schlechter etc.) ermöglichen.

Die Technologie kann Mittel bereitstellen, die das Finden, den Austausch und das Speichern von Informationen vereinfachen und schneller als bisher ermöglichen. Das umfasst insbesondere Variationen des E-Learnings, Portale, Wikis und Messenger-Anwendungen.

In Anlehnung an North¹⁰ können je nach Ausrichtung des Unternehmens verschiedene Ansätze zum Tragen kommen. Die typischen Probleme und Lösungsansätze, die vor allem für klein- und mittelständische Unternehmen relevant sind, sollen im Folgenden dargestellt werden, um die Vielfalt der Problemstellungen und Lösungsansätze aufzuzeigen.

Unternehmen, die ihren Vorsprung vor allem durch großes technisches Wissen sichern müssen, stehen vor dem Problem, dass Spezialwissen häufig an langjährige Mitarbeiter gebunden ist. Durch die Verwendung unterschiedlicher Medien und Programme sowie die dezentrale Speicherung von Dokumenten ist das Unternehmenswissen nur lokal verfügbar, wodurch redundante Arbeitsleistungen auftreten:

- Problem: unzureichende Sicherung und Nutzung des Spezialwissens; reduzierte Verfügbarkeit des Wissens im Betriebsalltag,
- Lösungsansatz: Zentrale Dokumentation des Spezialwissens (Datenbank, Intranet); Schulung von Mitarbeitern durch Mitarbeiter; interne Yellow-Pages.

Für Unternehmen, die an Innovationen gebunden sind und auf schnell wachsenden und verändernden Märkten agieren, liegen die Anforderungen vor allem in der Organisation des sich verändernden Wissensbestandes. Beispiele sind IT- und Software-Unternehmen. Wichtige Wettbewerbsfaktoren sind eine hohe Reaktionsfähigkeit und Flexibilität sowie Innovationsfähigkeit. Damit einhergehend sind ständige, teils chaotische Reorganisationsmassnahmen anzutreffen, die auf unzureichend geplante Expansion zurückzuführen sind. Intransparenz der Wissensbestände, mangelnde Projektdokumentationen, unzureichende Nutzung von Projekterfahrung und schlechte teamübergreifende Kommunikation sind die Folge:

- Problem: Intransparente Wissensbestände; Wissenslücken durch Umstrukturierungen; mangelnde Dokumentation und Kommunikation; unsystematische Neugewinnung von Wissen.
- Lösungsansatz: Fähigkeits-Profile; Wissenslandkarten; Verzeichnisse; Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation durch informelle Treffen; kommunikationsfördernde Raumgestaltung; Mitarbeiterzeitschriften; Intranet; Projektdatenbanken.

¹⁰http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2002/01_0201/wissensmanagement-kmu.shtml .

Insbesondere Dienstleistungsunternehmen sind auf eine funktionierende Kundenbetreuung angewiesen. Als Wettbewerbsfaktoren sind vor allem das Wissen um Kundenbedürfnisse, die Pflege der Kundenbeziehungen, die Zufriedenstellung der Kunden bei Reklamationen und die Aktualisierung von Branchenwissen zu nennen. Insbesondere die Informationsgewinnung aus Reklamationen stellt eine wichtige Wissensquelle dar, ist aber häufig nur unzureichend implementiert. Mangelnde Kommunikation zwischen dem Beschwerdemanagement und der Produktentwicklung sowie die Zusatzbelastung von Mitarbeitern durch Tätigkeiten, für die sie eigentlich nicht qualifiziert sind (z.B. Reklamationsbearbeitung durch den Wartungstechniker), stellen eine Ursache dar.

- Problem: mangelnde Verwertung von Kundenwissen; mangelnder Zugriff auf Kundenwissen; lückenhafte, unorganisierte Neugewinnung von Branchenwissen.
- Lösungsansatz: Kundendatenbank; Projektdatenbank; Implementierung eines eigenständigen Customer Relationship Managements..

Wissen wird für ein Unternehmen nur dann zu einer wertvollen Ressource, wenn es unternehmensrelevant ist und in „Können“ oder effiziente Handlungen transformiert wird: durch die Umwandlung von passivem Wissen in aktives und effizientes Handeln. [NORTH 1999] Dieser Transformationsprozess geschieht nicht von selbst. Hier findet eine enge Verzahnung von Wissensmanagement und Personalmanagement statt. Die Fragestellungen lauten:

- Wie kann ein Unternehmen seine Mitarbeiter zu effizienten Leistungen motivieren?
- Welche Gründe gibt es für den einzelnen Mitarbeiter, sich für die Ziele des Unternehmens zu engagieren und seine intellektuellen Fähigkeiten besonders für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen?

Die Antwort auf diese Fragen ist relativ klar. Als eine der Voraussetzungen für die Aktivierung und das praktische Umsetzen des Wissens ist die Motivation der Mitarbeiter, indem zum einen die technischen Rahmenbedingungen geschaffen werden und, was noch wichtiger ist, zum anderen die Ziele des Unternehmens mit den Zielen der einzelnen Mitarbeiter übereinstimmen oder zumindest nicht in Konflikt stehen. Effizientes Handeln setzt also neben potenziellem Können auch die Teilnahme- und Leistungsbereitschaft an der Wertschöpfung voraus. Beide Faktoren - Können und Wollen - haben einen großen Einfluss auf die unternehmerische Effizienz.

„Wissensmanagement ist die Kunst und Methode, Daten in Information und Information in einen Handlungskontext zu überführen.“

Bei der Unterscheidung zwischen abstraktem („knowing why“) und detailliertem („knowing how“) Wissen im Unternehmen fehlt häufig die klare Verbindung beziehungsweise Transparenz zwischen beiden Bausteinen. Die strategische Entscheidungsfindung „Warum?“ wird vom Top-Management getroffen und damit die Unternehmensziele festgelegt. Das Middle-Management wird dann mit der getroffenen Zielstellung konfrontiert und hat die Aufgabe, die taktischen Fragen des „Wie?“ zu beantworten und anschließend die Mitarbeiter zu motivieren, dies operativ umzusetzen. Die Mitarbeiter handeln jedoch häufig ohne ein klares Bild und Verständnis, warum sie dies oder jenes tun. Die Verbindung zwischen der konkreten Aufgabenstellung und wie diese zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt, fehlt.

Es existieren also eine Reihe von Motivations- und Kommunikationsproblemen, die den optimalen Zugriff auf die potenziellen individuellen Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens verhindern. Um mögliche Probleme, die durch die natürliche Sprache hervorgerufen werden (z.B. Unklarheiten, Mehrdeutigkeit, Widersprüche), zu vermeiden, wird immer häufiger auf eine formale Sprache und technische Lösungen gesetzt. Die natürliche Kommunikation wird durch Formalisierung in Form von E-Mails, Memoranden, Projektpläne usw. ersetzt. Der Hintergrund dafür ist, dass Projekte immer komplexer und aufwändiger werden und ein möglicher Fehler durch Kommunikationsprobleme für ein Unternehmen fatale Folgen haben kann. Die Mitarbeiter sichern sich durch die formale Kommunikation gegenüber persönlicher Verantwortung ab. Formale Dokumente werden als Beweis für „richtiges“ Handeln gewertet. Demzufolge geschieht die Kommunikation nicht mehr organisationsbezogen-lösungsorientiert, sondern individuell-lösungsorientiert. Kooperation wird durch Konkurrenz verdrängt.

Die Tatsache, dass Mitarbeiter mit wichtigem intellektuellen Potenzial ihr Wissen und ihre Erfahrungen gegenüber Dritten schützen, resultiert in Problemen, die nicht unmittelbar das Wissensmanagement betreffen:

- Mitarbeiter mit sogenanntem Kern-Wissen oder Kern-Kompetenzen sind überlastet.
- Es findet kaum/kein Wissensaustausch auf horizontaler Ebene statt, was dazu führt, dass Problemlösungen parallel bzw. unabhängig voneinander stattfinden: Konkurrenz statt Kooperation.

- Es findet kaum/kein Wissensaustausch auf vertikaler Ebene oder zwischen Abteilungen / Unternehmenseinheiten statt, wodurch Lösungswege (z.B. Auftragsbearbeitung von der Kundenbestellung bis zur Lieferung) nicht effizient umgesetzt werden.

Der Wissenserwerb in der „richtigen“ Quantität und Qualität spielt eine ähnlich wichtige Rolle wie die Versorgung des Unternehmens mit materiellen Ressourcen. Mangelhafte Transparenz bezüglich intellektueller Ressourcen und mangelnder Wissensaustausch kann dazu führen, dass bereits intern vorhandenes Wissen vom Management und den Mitarbeitern nicht wahrgenommen wird, was dazu führt, dass Aufgaben, die eigentlich von den Mitarbeitern sehr effizient gelöst werden könnten, kostenintensiv an externe Experten vergeben werden. Mangelnde Wissenstransparenz führt nicht nur zu ineffizienter Nutzung interner Ressourcen, es behindert auch die Entwicklung des unternehmenseigenen Wissens. Ein Symptom dafür ist beispielsweise, Mitarbeiter pauschal zu Weiterbildungskursen zu schicken, anstatt individuelle Weiterbildung zu organisieren.

Neben der Wissenstransparenz und dem Wissensaustausch spielt auch die Organisationsstruktur eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Es existiert keine universale, einzig richtige Organisationsform für das Wissensmanagement, die für jedes Unternehmen angewandt werden kann. Jedes Unternehmen verfügt über eine eigene, spezifische Struktur. Daher ist das jeweilige Wissensmanagementkonzept auf die Bedürfnisse des einzelnen Unternehmens anzupassen. Dieser Anpassungsprozess sollte immer dynamisch bleiben, um auf Veränderungen im Unternehmensumfeld reagieren zu können. Der Kreislauf von Wissensdefinition, Bewertung und Umsetzung soll in erster Linie dazu dienen, festzustellen, auf welchen Ebenen welches Wissen auf welche Weise aufzubauen ist.¹¹

Bei der Strukturierung der Aufgabenebenen des Wissensmanagements kann zwischen drei Ebenen unterschieden werden: normative, strategische und operative Ebene.

- In der normativen Ebene findet die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur statt. Die Unternehmensziele werden bezüglich der intellektuellen Ressourcen festgelegt, neu definiert oder angepasst. Schwerpunkt ist dabei die Teilung und Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens.

¹¹ Vgl. hierzu auch Hinkelmann, Vorgehen zum Wissensmanagement, Solothurn / Schweiz (<http://moodle.fhso.ch/file.php/177/IWM0506-3-gpoWM.pdf>).

- In der strategischen Ebene findet die Ermittlung und Beschreibung des zukünftigen Wissensbedarfs statt. Das notwendige Kernwissen wird definiert.
- In der operativen Ebene erfolgt die Konkretisierung und Implementierung von Massnahmen zur konkreten Umsetzung des Wissensmanagements im Unternehmen entsprechend den Rahmenbedingungen und strategischen Zielvorgaben.

Dieser Erkenntnisansatz charakterisiert bezüglich der operativen Ebene zielbestimmt auch wesentliche formelle und habituelle Problemerkente, die einer jeweils unternehmensspezifischen Würdigung zu unterziehen sind.

Dabei bedarf unwiderrprochen die Implementierung eines umfassenden Wissensmanagementsystems eines einschneidenden organisationalen Wandels.¹²

Als potenzielle Hindernisse in den Implementierungs- und Veränderungsprozessen sind praxisrelevant häufig zu identifizieren:¹³

- mangelndes Zeitgefüge,
- zusätzliche Belastungen in der Wahrnehmung der Zielperspektiven durch die Mitarbeiter,
- hohe Fluktuation der Mitarbeiter, die zu Wissensabfluss führt,
- fehlende Identifikation mit Ideen anderer,
- internes Wettbewerbsdenken,
- vorenthaltenes Wissen seitens der Mitarbeiter.

Dem entgegenzuwirken muss Aufgabe einer zukunftsorientierten Wissensmanagementphilosophie sein. Ein konkretes Handlungsmuster ist in der partizipativen Führung zu sehen, da hierbei vor allem auch organisatorische Lernprozesse¹⁴ institutionalisiert werden könnten.

¹² Vgl. [WECK 2003], S. 30ff., 41ff.; siehe auch [EDLER 2003].

¹³ Vgl. [FISCHER 2006].

¹⁴ Vgl. auch [WILKESMANN 1999].

7 Abschließende Diskussion

Auch im Wissensmanagement wird stets die Frage nach dem Mehrwert gestellt, dem ökonomisch verwertbaren Ergebnis. Das Problem ist, dass sich Wissen den bekannten ökonomischen Wertmaßstäben entzieht und die Zuordnung von Wertschöpfung zu Wissen und umgekehrt nicht ohne weiteres möglich ist. Daher ist die Frage zu stellen, ob der Versuch, eine ökonomische Rechtfertigung des Wissens anhand von betriebswirtschaftlichen Bewertungsmodellen wie Zielvereinbarungen, Kennziffern usw. zu etablieren, überhaupt funktionieren kann.

Es ist zweifellos richtig, dass die Anforderungen an die Qualifikation von Mitarbeitern zunehmen, unabhängig vom jeweiligen Tätigkeitsbereich. Komplexere Abläufe, der Einsatz von Computertechnik in nahezu allen denkbaren Bereichen und der Wechsel von rein verrichtenden Tätigkeiten hin zu Dienstleistungs- und Denkarbeit erfordern heute eine höhere Qualifikation als vor einigen Jahren. Damit einher geht die Anforderung an jedes Individuum, das eigene Qualifikationsniveau ständig dem Fortschritt anzupassen, um die eigene Marktfähigkeit sicherzustellen, um es plakativ auszudrücken. Das Paradigma (oder die Drohung - je nach Sichtweise) des „lebenslangen Lernens“ suggeriert dabei eine ständig drohende Unterqualifikation.

Das betriebliche Wissensmanagement hat daher vor allem auch die Aufgabe, das Vorhandensein der notwendigen Qualifikationen im Unternehmen sicherzustellen, es kann dies aber nicht allein bewerkstelligen. Vielmehr müssen bereits in den Schulen und Hochschulen die Voraussetzungen geschaffen werden. Dies bedeutet nicht - wie oftmals von Wirtschaftsverbänden gefordert - die Lerninhalte stärker an den Bedürfnissen von Unternehmen auszurichten, sondern eine umfassende Bildungs- und Lernkultur zu etablieren, die neben zweifellos notwendigem Fachwissen vor allem eigenständiges Denken und Problemlösungskompetenz vermittelt.¹⁵

¹⁵ Vgl. zum Aspekt einer Kompetenzorientierung auch [WECK 2003], S. 40f.

Literatur

- [AHLERT 2006] AHLERT, MARTIN UND BLAICH, GÜNTER UND SPELSIEK JAN (2006). *Vernetztes Wissen*. Gabler, Wiesbaden.
- [BITKOM 2007] BITKOM (2007). *Trends im Wissensmanagement 2007 - 2001*. Frankfurt/M. BITKOM. Positionspapier des BITKOM zur Know Tech 2007.
- [BODENDORF 2006] BODENDORF, FREIMUT (2006). *Daten- und Wissensmanagement*. Springer, Berlin Heidelberg.
- [EDLER 2003] EDLER, JAKOB (2003). *Knowledge Management in German Industry*. Karlsruhe. Study in the Framework of an OECD Initiative of the Centre for Educational Research and Innovation (CERI).
- [FISCHER 2006] FISCHER, HAJO (2006). *Wissensmanagement für KMU - Was sind die Voraussetzungen?*. Bremen.
- [HÜTTENEGGER 2006] HÜTTENEGGER, GEORG (2006). *Open Source Knowledge Management*. Springer, Berlin Heidelberg.
- [LÄMMEL 2007] LÄMMEL, UWE UND BEIFERT, ANATOLI UND WISSUWA STEFAN (2007). *Business Rules - Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft*. Wismarer Diskussionspapiere Heft 05/2007, Wismar.
- [LÄMMEL 2004] LÄMMEL, UWE UND CLEVE, JÜRGEN (2004). *Künstliche Intelligenz*. Fachbuchverlag Leipzig, Leipzig.
- [NORTH 1999] NORTH, KLAUS (1999). *Wissensorientierte Unternehmensführung*. Gabler, Wiesbaden.
- [PROBST 2006] PROBST, GILBERT UND RAUB, STEFFEN UND ROMHARDT KAI (2006). *Wissen Managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Gabler, Wiesbaden.
- [REINMANN-ROTHMEIER 1999] REINMANN-ROTHMEIER, GABI (1999). *Wissen managen - Das Münchner Modell*. München.
- [RIEMPP 2004] RIEMPP, GEROLD (2004). *Integrierte Wissensmanagement-Systeme*. Springer, Berlin Heidelberg.

- [SCHREYÖG 2003] SCHREYÖG, GEORG UND GEIGER, DANIEL (2003). *Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein?*. Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, Folge 20/03.
- [VÖLLER 2007] VÖLLER, RAINER UND SAUER, SIGRID UND SIMON MONIKA (2007). *Wissensmanagement im Innovationsprozess*. Physica-Verlag, Heidelberg.
- [WECK 2003] WECK, REINHARD J. (2003). *Informationsmanagement im globalen Wettbewerb*. Oldenbourg, München Wien.
- [WILKESMANN 2003] WILKESMANN, UWE UND RASCHER, INGOLF UND BÖNINGHAUSEN MAXIMILIANE (2003). *Wissensmanagement - Analyse und Handlungsempfehlungen*. Düsseldorf.
- [WILKESMANN 1999] WILKESMANN, UWE (1999). *Lernen in Organisationen - Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen*. Frankfurt/M. / New York.

Autorenangaben

Professor Dr. rer. pol. Reinhard J. Weck
Informationsmanagement / Informatik und Gesellschaft
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
Philipp-Müller-Strasse 14
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 600
Fax: ++49 / (0)3841 / 753 131
E-Mail: reinhard.weck@hs-wismar.de

Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH) Anatoli Beifert
E-Mail: a.beifert@hs-wismar.de

Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH) Stefan Wissuwa
E-Mail: stefan.wissuwa@hs-wismar.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Heft 03/2004	Jost W. Kramer: Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche
Heft 04/2004	Uwe Sassenberg: Stand und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Technologietransfers an der Hochschule Wismar
Heft 05/2004	Thomas Gutteck: Umfrage zur Analyse der Kunden des Tourismuszentrum Mecklenburgische Ostseeküste GmbH
Heft 06/2004:	Anette Wilhelm: Probleme und Möglichkeiten zur Bestimmung der Promotioneffizienz bei konsumentengerichteten Promotions
Heft 07/2004:	Jana Otte: Personalistische Aktiengesellschaft
Heft 08/2004	Andreas Strelow: VR-Control – Einführung eines verbundeinheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kreditgenossenschaft
Heft 09/2004	Jost W. Kramer: Zur Eignung von Forschungsberichten als einem Instrument für die Messung der Forschungsaktivität
Heft 10/2004	Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin
Heft 11/2004	Harald Mumm: Unterbrechungsgesteuerte Informationsverarbeitung
Heft 12/2004	Jost W. Kramer: Besonderheiten beim Rating von Krankenhäusern
Heft 01/2005	Michael Laske/Herbert Neunteufel: Vertrauen eine „Conditio sine qua non“ für Kooperationen?
Heft 02/2005	Nicole Uhde: Rechtspraktische Probleme bei der Zwangseinziehung von GmbH-Geschäftsanteilen – Ein Beitrag zur Gestaltung von GmbH-Satzungen
Heft 03/2005	Kathrin Kinder: Konzipierung und Einführung der Prozesskostenrechnung als eines Bestandteils des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung
Heft 04/2005:	Ralf Bernitt: Vergabeverfahren bei öffentlich (mit)finanzierten sozialen Dienstleistungen
Heft 05/2005:	Jost W. Kramer: Zur Forschungsaktivität von Professoren an Fachhochschulen am Beispiel der Hochschule Wismar
Heft 06/2005	Harald Mumm: Der vollständige Aufbau eines einfachen Fahrradcomputers
Heft 07/2005:	Melanie Pippig: Risikomanagement im Krankenhaus
Heft 08/2005:	Yohanan Stryjan: The practice of social entrepreneurship: Theory and the Swedish experience
Heft 09/2005:	Sebastian Müller/Gerhard Müller: Sicherheits-orientiertes Portfoliomanagement
Heft 10/2005:	Jost W. Kramer: Internes Rating spezieller Kundensegmente bei den Banken in Mecklenburg-Vorpommern, unter besonderer Be-

- rücksichtigung von Nonprofit-Organisationen
- Heft 11/2005: Rolf Steding: Das Treuhandrecht und das Ende der Privatisierung in Ostdeutschland – Ein Rückblick –
- Heft 12/2005: Jost W. Kramer: Zur Prognose der Studierendenzahlen in Mecklenburg-Vorpommern bis 2020
- Heft 13/2005: Katrin Pampel: Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Prüfungsstandards
- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium
- Heft 16/2005: Christian Mahnke: Nachfolge durch Unternehmenskauf – Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge –
- Heft 17/2005: Harald Mumm: Softwarearchitektur eines Fahrrad-Computer-Simulators
- Heft 18/2005: Momoh Juanah: The Role of Micro-financing in Rural Poverty Reduction in Developing Countries
- Heft 19/2005: Uwe Lämmel/Jürgen Cleve/René Greve: Ein Wissensnetz für die Hochschule – Das Projekt ToMaHS
- Heft 20/2005: Annett Reimer: Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management
- Heft 21/2005: Stefan Wissuwa/Jürgen Cleve/Uwe Lämmel: Analyse zeitabhängiger Daten durch Data-Mining-Verfahren
- Heft 22/2005: Jost W. Kramer: Steht das produktivgenossenschaftliche Modell in Estland, Lettland und Litauen vor einer (Wieder-)Belebung?
- Heft 23/2005: Jost W. Kramer: Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen
- Heft 24/2005: Katrin Heduschka: Ist die Integrierte Versorgung für Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken das Modell der Zukunft?
- Heft 01/2006: Christian Andersch/Jürgen Cleve: Data Mining auf Unfalldaten
- Heft 02/2006: Kathrin Behlau: Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg – Job-Sharing und Arbeitszeitkonten –
- Heft 03/2006: Christin Possehl: Das Eigenkapitalverständnis des IASB
- Heft 04/2006: Ines Pieplow: Zur Problematik der Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital nach IAS 32
- Heft 05/2006: Rüdiger-Waldemar Nickel: Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS
- Heft 06/2006: Jost W. Kramer: Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs
- Heft 07/2006: Monika Paßmann: Potential und Grenzen automatischer Ver-

- haltensmuster als Instrument erfolgreichen Selbstmanagements
- Heft 08/2006: Mandy Hoffmann/Antje Deike: Analyse der Auslandsaktivitäten von Unternehmen in Westmecklenburg
- Heft 09/2006: Jost W. Kramer: Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich
- Heft 10/2006: Dierk A. Vagts: Ärztliche Personalbedarfsermittlung in der Intensivmedizin
- Heft 11/2006: Andreas Beck: Die sozialwirtschaftliche Branche als qualitatives Ratingkriterium – unter besonderer Berücksichtigung von NPO-Krankenhäusern
- Heft 12/2006: Robert Löhr: Tax Due Diligence bei Kreditinstituten – eine Betrachtung ausgewählter Bilanz- und GuV-bezogener Analysefelder bei der Ertragsbesteuerung
- Heft 13/2006: Kristine Sue Ankenman: Austrian Neutrality: Setting the Agenda
- Heft 14/2006: Jost W. Kramer: Co-operative Development and Corporate Governance Structures in German Co-operatives – Problems and Perspectives
- Heft 15/2006: Andreas Wyborny: Die Ziele des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (Doppik) und ihre Einführung in die öffentliche Haushaltswirtschaft
- Heft 16/2006: Katrin Heduschka: Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses
- Heft 17/2006: Martina Nadansky: Architekturvermittlung an Kinder und Jugendliche
- Heft 18/2006: Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg/Michael Laske/Janine Kipura/Andreas Brüning: Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Innoregio-Netzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg
- Heft 19/2006: Uwe Lämmel/Andreas Scher: Datenschutz in der Informationstechnik. Eine Umfrage zum Datenschutzsiegel in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 20/2006: Jost W. Kramer/Monika Passmann: Gutachten zur Bewertung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der allgemeinen Sozialberatung in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel
- Heft 22/2006: Herbert Müller: Zahlen und Zahlenzusammenhänge - Neuere Einsichten zum Wirken und Gebrauch der Zahlen in Natur und Gesellschaft
- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität
- Heft 02/2007: Uwe Lämmel/Eberhard Vilkner: Die ersten Tage im Studium der

Wirtschaftsinformatik

- Heft 03/2007: Jost W. Kramer: Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes
- Heft 04/2007: Beate Stirtz: Hybride Finanzierungsformen als Finanzierungsinstrumente mittelständischer Unternehmen
- Heft 05/2007: Uwe Lämmel/Anatoli Beifert/Marcel Brätz/Stefan Brandenburg/Matthias Buse/Christian Höhn/Gert Mannheimer/Michael Rehfeld/Alexander Richter/Stefan Wissuwa: Business Rules – Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft. Einsatzmöglichkeiten und Marktübersicht
- Heft 06/2007: Florian Wrede: Computergestützte Management-Informationssysteme. Geschichte – Zukunft – Konsequenzen
- Heft 07/2007: Peter Biebig/Gunnar Prause: Logistik in Mecklenburg – Entwicklungen und Trends
- Heft 08/2007: Anja Ziesche: Risikomanagement unter dem Aspekt der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethodische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen - Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive
- Heft 01/2008: Uwe Lämmel (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Was ist das?
- Heft 02/2008: Florian Wrede: Qualitätsmanagement – Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?
- Heft 03/2008: Regina Bojack/Barbara Bojack: Comenius, ein moderner Pädagoge
- Heft 04/2008: Chris Löbber/Stefanie Pawelzik/Dieter Bastian/Rüdiger Steffan: Datenbankdesign und Data Warehouse-Strategien zur Verwaltung und Auswertung von Unfalldaten mittels Risikopotenzialwerten und Risikoklassen
- Heft 05/2008: Reinhard J. Weck/Anatoli Beifert/Stefan Wissuwa: Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen. Eine selektive Bestandsaufnahme