

Projektmanagement im Wissensmanagement

Petra Hauschke

RWS WISSENSMANAGEMENT GMBH

E-Day 2003, Stadthalle Balingen

Wozu Wissensmanagement ?

- **sich durch systematischen Umgang mit Wissen die Kundennähe verbessert**
- **Innovationsfähigkeit und Produktqualität erhöht werden**
- **Kosten gesenkt, die Produktivität gesteigert und das Wachstum angekurbelt wird**

Wozu Wissensmanagement?

- **“Wissen über Wissen” steht am Anfang des Wissensmanagement**
- **Weiß das Unternehmen was es weiß, können die Unternehmensfähigkeiten gezielt im Wettbewerb ausgespielt werden**
- **Synergieeffekte werden realisiert und können z.B. zur Bildung von Kooperationen führen**
- **schafft integrierende Sicht auf das Wissen in Köpfen, Dokumenten und Systemen**
- **bringt die bisher isolierte Sichtweise zusammen --> Instrument zur Entwicklung unternehmerischer Kernkompetenzen**
- **Expertentum - Personalfluktuation zwingt Unternehmen Mitarbeiterwissen besser zu dokumentieren**

Was ist Wissen

- **Daten**

- objektive Fakten zu Ereignissen
- Speicherung an zentralen Stellen möglich
- Bsp.: Adressen, Telefonnummern

- **Informationen**

- kontextualisierte und subjektivierte Daten
- Rohstoff zur Generierung von Wissen

- **Wissen**

- gründliche, zuverlässige Kenntnis eines Zusammenhangs
- Wissen ist immer an Personen - Wissensträger - gebunden
- Bsp.: Expertenwissen

Was ist Wissen

+ Syntax →

Zeichen

11001

+ Bedeutung →

Daten

25

+ vernetzte
Zusammenhänge →

Informationen

Es wird heute 25 Grad warm

Wissen

Aufgrund des
schönen Wetters kann
der geplante Ausflug
wie vorgesehen
stattfinden

Wissensformen

Sachwissen
Know what



Handlungswissen
Know how

Explizites Wissen
sprachlich artikuliert;
vom Wissensträger
trennbar



Implizites Wissen
Nicht direkt artikulierbar;
erfahrungsabhängig

**Organisationales
Wissen**
Wissen der
Organisation



Individuelles Wissen
Wissen der
Organisationsmitglieder

Wissensträger von Organisationen

Wissen von Organisationen		Internes Wissen	Externes Wissen
Implizites Wissen		<ul style="list-style-type: none">• Unternehmenskultur• Experten und Mitarbeiter• Software und Systeme	<ul style="list-style-type: none">• Geschäftspartner• Bildungseinrichtungen• Beratungen
Explizites Wissen		<ul style="list-style-type: none">• Dokumentationen• Datenbanken• Berichte	<ul style="list-style-type: none">• Publikationen• Bibliotheken• Externe Datenbanken

Wissen setzt sich zusammen:

- **Erfahrungen**
- **Lebensweisheiten**
- **Komplexität - Kulturkreis**
- **Urteilsvermögen**
- **Faustregeln**
- **Wertvorstellungen und Überzeugungen**

Was ist Wissensmanagement:

- bewußter Umgang mit der Ressource Wissen und ihr zielgerichteter Einsatz im Unternehmen
- umfasst die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer lernenden Organisation
- Zielsetzung: Gesamtheit kooperativer Strategien zur Schaffung eines “intelligenten” Unternehmens
- Mensch, Organisation und Technik - zentrale Standbeine des Wissensmanagement

Der Ansatz erfolgt auf 3 Ebenen:

- **Mensch:** das unternehmensweite Niveau der Kompetenz, der Ausbildung und der Lernfähigkeit der Mitarbeiter fördern und weiterentwickeln
- **Organisation:** Fokussierung zur Schaffung, Nutzung und Entwicklung des kollektiven Wissens in einer lernfreudigen Unternehmenskultur
- **Technologische Infrastruktur:** effiziente Nutzung einer Kommunikations- und Informationsstruktur um die Arbeitsweise optimal zu unterstützen

Wissensmanagement als Unternehmensstrategie

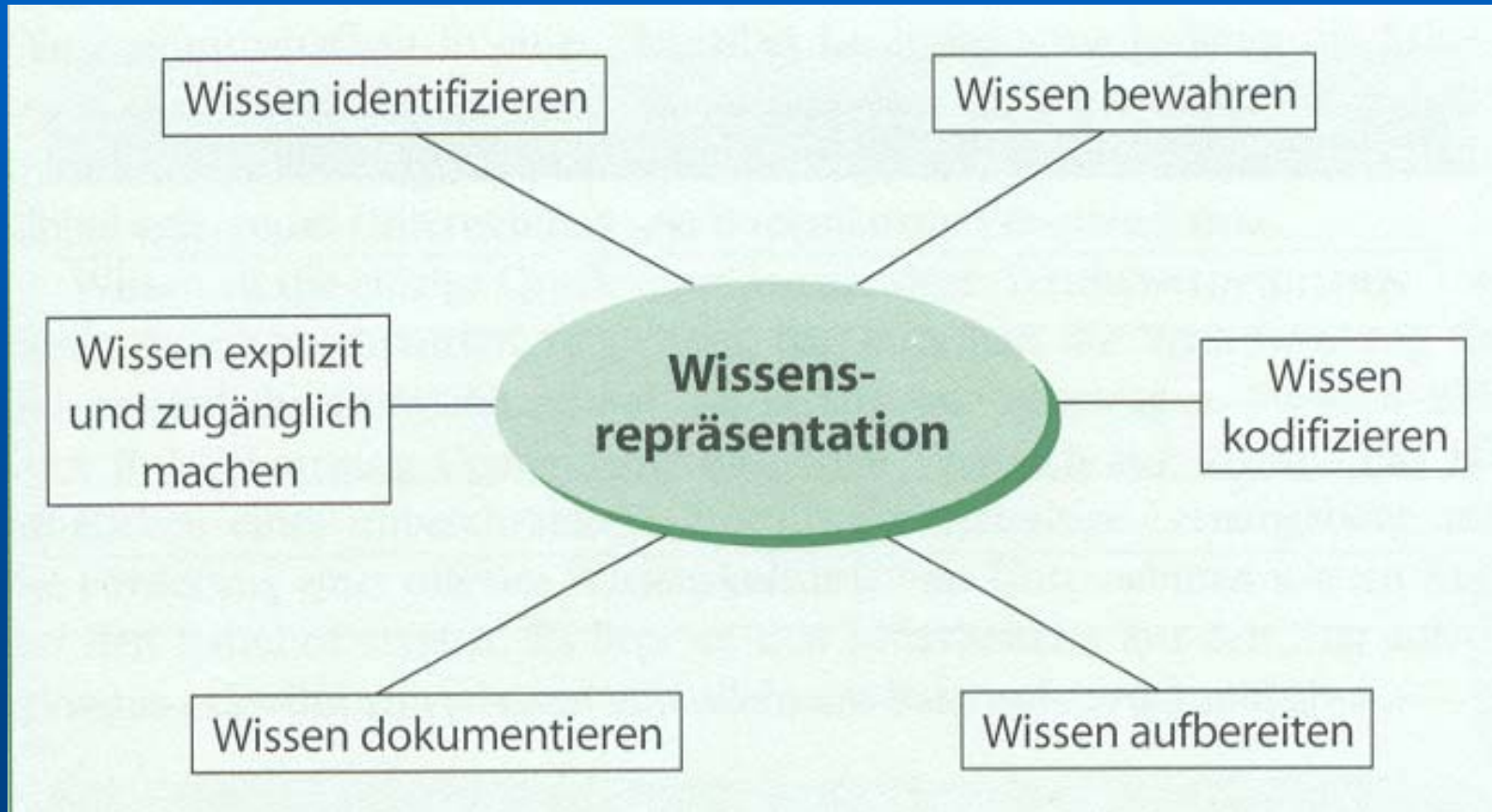
- **Struktureller Wandel: arbeits- zu wissensintensiven Geschäftsfeldern**
- **Wissen als einziger dauerhafter Wettbewerbsvorteil und Vermögenswert**
- **schlummerndes Potential wecken**
- **Vorraussetzung für Innovationsgeschwindigkeit,**
- **Wettbewerbsfähigkeit steigern - Marktstellung behaupten**
- **Ausrichtung und Konzentration von Marketing- Verkaufs- und Serviceprozessen**
- **WI muss aber einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten für die ökonomische Legitimation**

Prozesse des Wissensmanagement

Basis der Evaluation

- **Wissensrepräsentation** umfasst Prozesse der Identifizierung von Wissen, Kodifizierung, Dokumentation und Speicherung des Wissens
- **Wissenskommunikation** beinhaltet die Prozesse des Verteilen von Informationen und Wissen, die Vermittlung von Wissen sowie die wissensbasierte Kooperation subsummieren
- **Wissensgenerierung** beschreibt die Prozesse der externen Wissensbeschaffung, das Einrichten spezieller Wissensressourcen sowie die Schaffung von Wissensnetzwerken
- **Wissensnutzung** beinhaltet die Prozesse der Umsetzung r Umsetzung von Wissen in Entscheidungen und ssen in Entscheidungen und Handlungen sowie die formation von Wissen in Produkte und Dienstleistungen

Prozessbereich-Wissenspräsentation



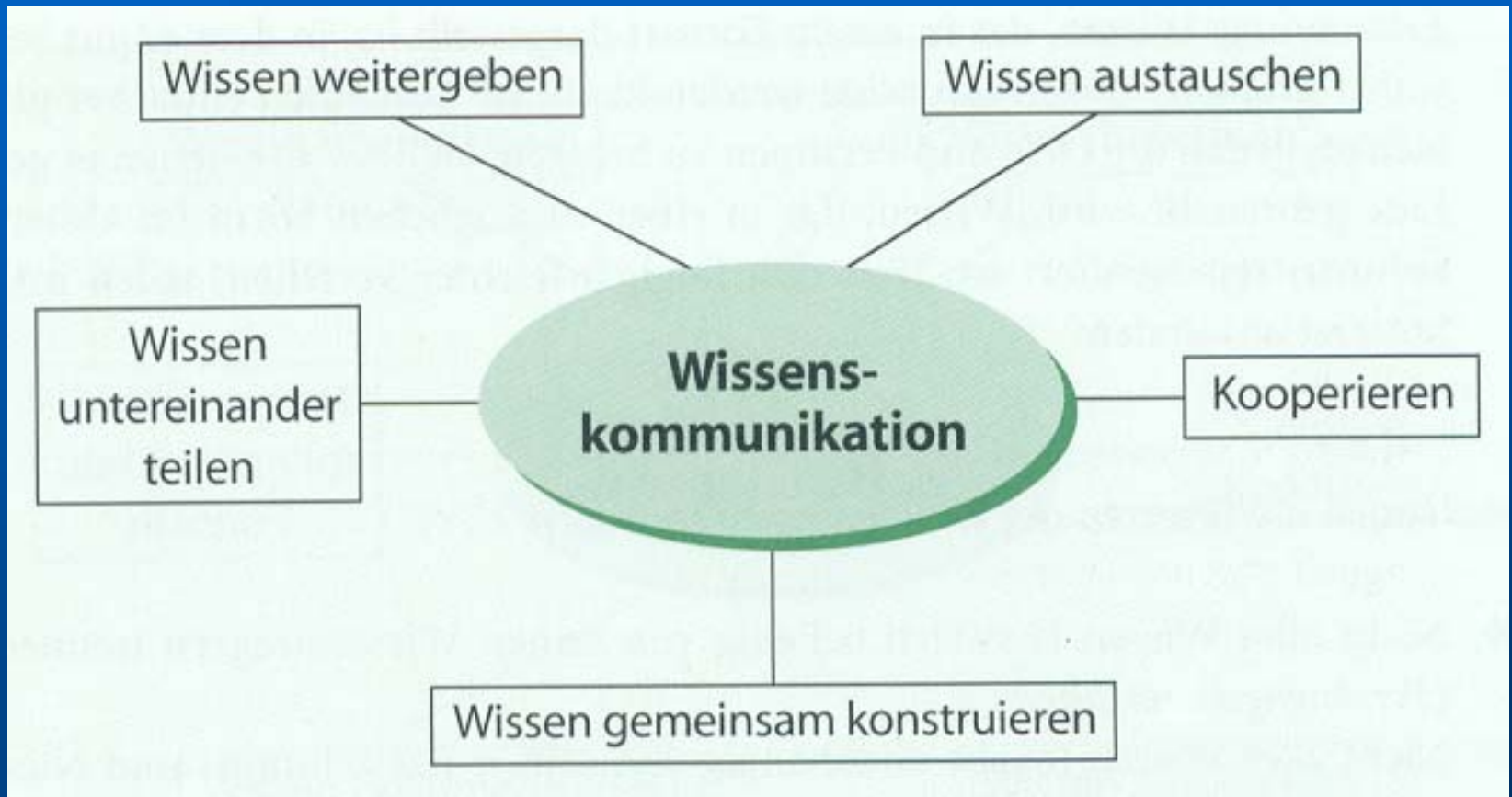
Gründe zur Wissenspräsentation

- Ein Großteil des Wissens in Unternehmen ist weder sichtbar noch greifbar und muss daher erst transparent gemacht werden
- Wissenstransparenz ist eine wichtige Möglichkeit des Unternehmens, sich vor Wissensverlusten zu schützen
- Explizites und transparentes Wissen lässt sich im Unternehmen leichter und schneller verteilen und nutzen

Grenzen der Wissenspräsentation

- **Personengebundenheit**
- **Kontextgebundenheit**
- **Komplexität der Visualisierung**

Prozessbereich-Wissenskommunikation



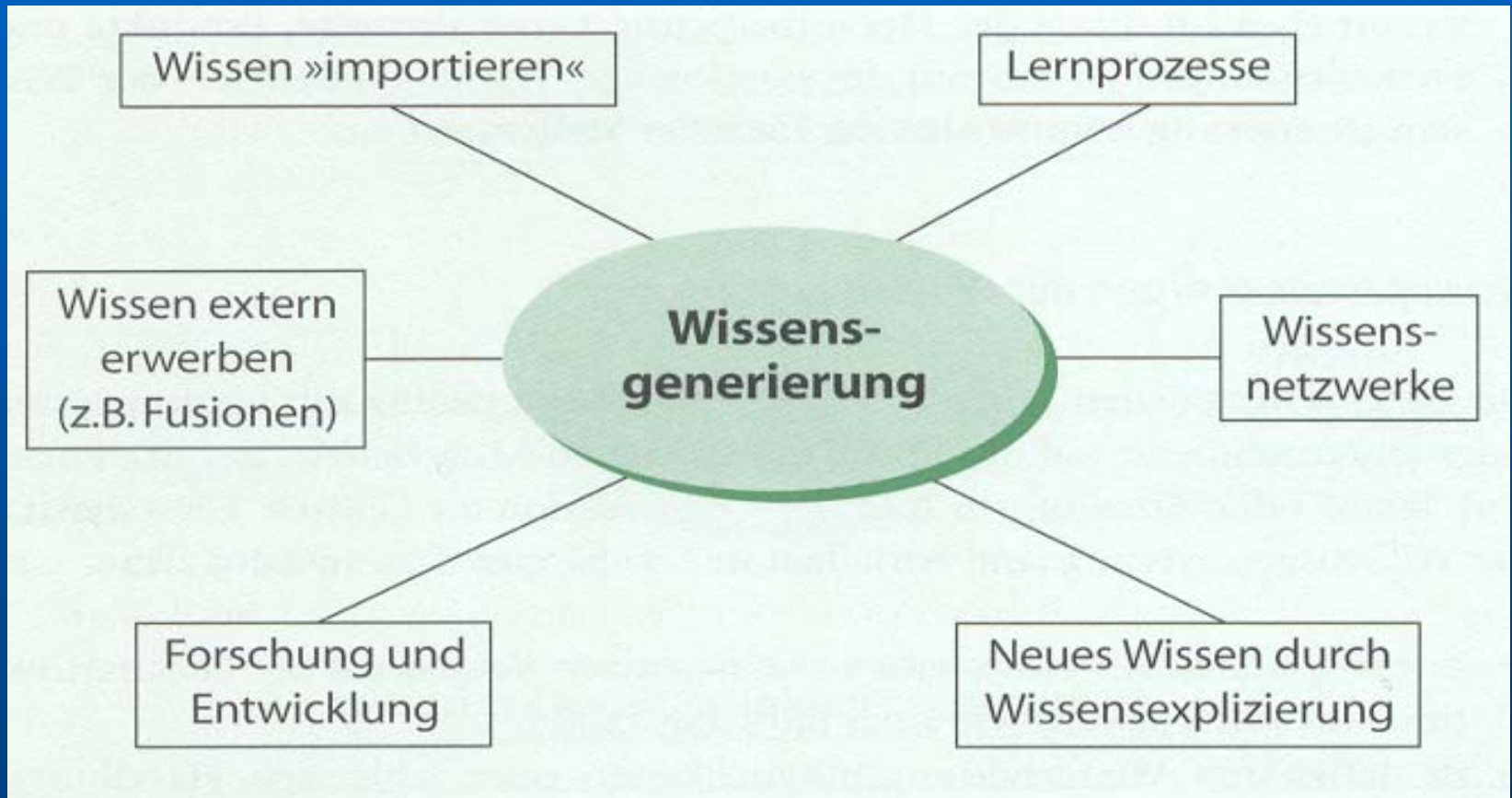
Gründe zur Wissenskommunikation

- **Allein mit der Wissensrepräsentation lassen sich die in das Wissensmanagement gesetzten Erwartungen kaum erfüllen**
- **Der dynamische Aspekt der Wissensteilung kann einen höheren Stellenwert haben als die eher statische Wissenstransparenz**
- **Die Grenzen der Wissensrepräsentation können mit Wissenskommunikation überwunden werden.**

Grenzen der Wissenskommunikation

- **Audio-/Videoschnittstellen nicht mit einer Face-to-Face-Situation gleichzusetzen**
- **Barrieren durch starre hierarchische Unternehmenskulturen**
- **Kulturelle Veränderungen in Prozessen sind komplex und schwierig zu realisieren**

Prozessbereich-Wissengenerierung



Gründe zur Wissensgenerierung

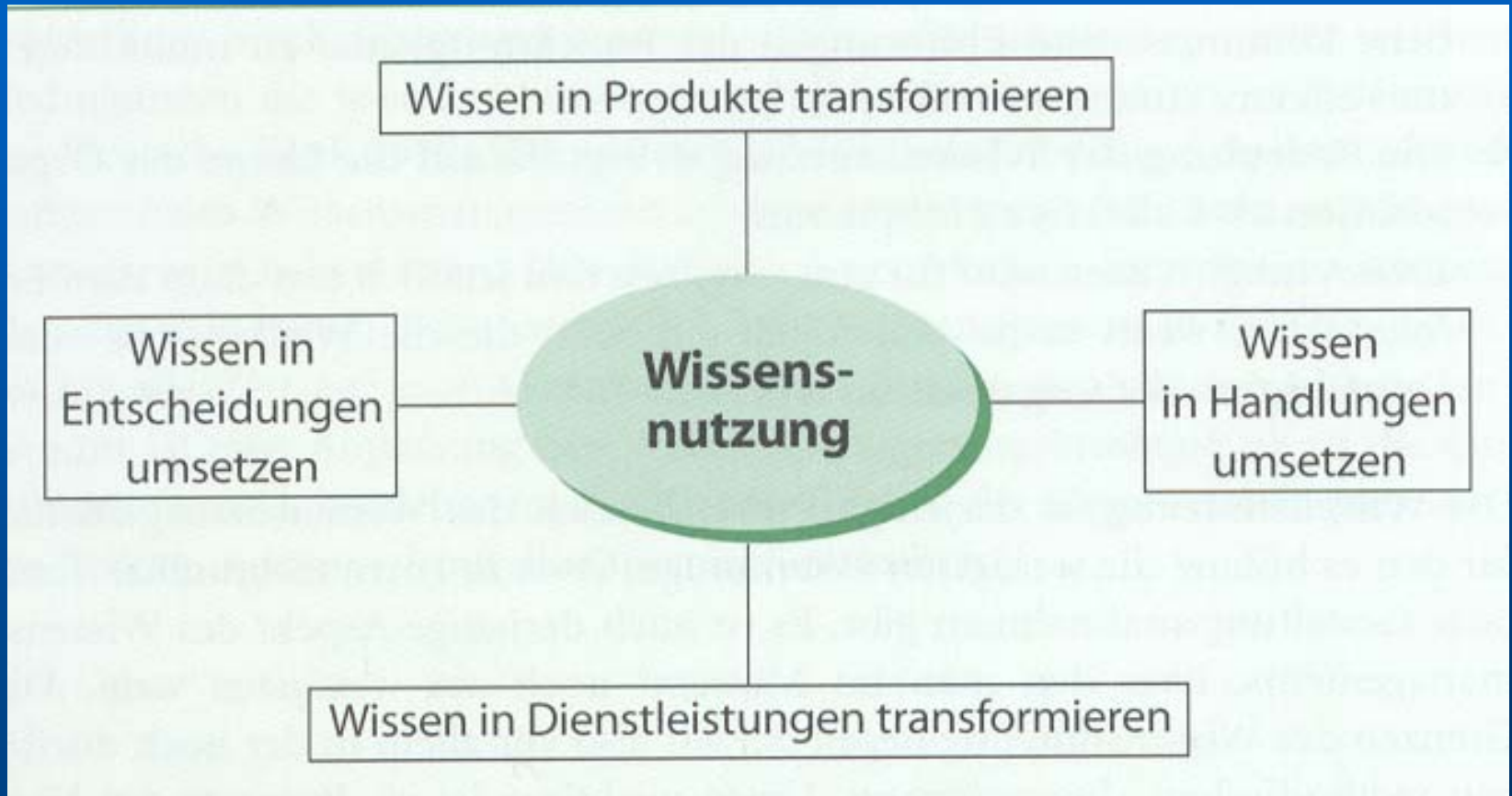
- Prozesse zur Herstellung von Wissenstransparenz sowie Prozesse der Kommunikation von Wissen könnten ihrerseits schon zu neuem Wissen führen, was aber oft nur zufällig geschieht
- Für ein Unternehmen reicht es nicht, vorhandenes Wissen zu managen

Grenzen der Wissensgenerierung

Lernbarrieren

- **durch mangelnde Anreizsysteme**
- **defizitäre Weiterbildungsmöglichkeiten**
- **Arbeitsbedingungen**
- **Zeitmangel - Überlastung**

Prozessbereich-Wissensnutzung



Gründe der Wissensnutzung

- **Wissensmanagement ist kein Selbstzweck, sondern eingebettet in konkrete Ziele einer Organisation**
- **Die oft noch unterschätzte Bedeutung der Wissensnutzung beginnt auf der Ebene des Individuums**
- **Die Bedeutung der Wissensnutzung setzt sich auf der Teamebene fort**
- **Die Bedeutung der Wissensnutzung dringt bis auf die Ebene der Organisation als kollektive Einheit vor**

Grenzen der Wissensnutzung

- **durch falsch eingesetzte Tools mit mangelnder Gestaltungsmöglichkeit**
- **methodische Unterstützung zu finden**

Motivation

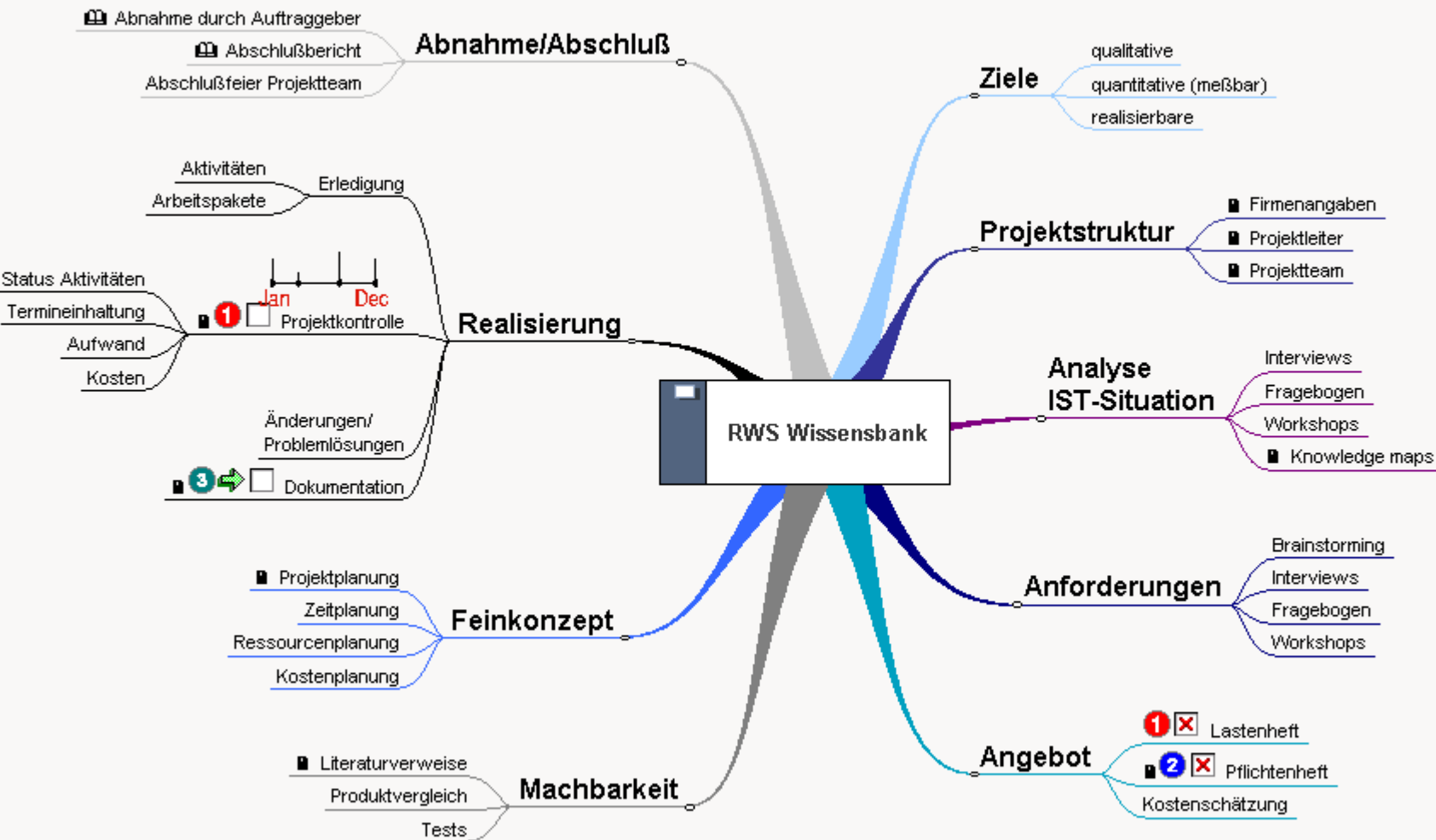
- **Materielle Anreize**
- **Zeit lassen - Zeit geben**
- **Zielsetzungen vereinbaren**
- **Förderung vom Kompetenzen**
- **Selbstbestimmung**
- **Rückmeldung erwarten**
- **Unternehmenskultur über Leitbilder veranschaulichen**

Wissenslandkarten



Arten von Wissenslandkarten

- **Wissensbestandskarten**
informieren, wo und wie (DB, Diskette, Papier etc.)
Wissensbestände gespeichert werden
- **Wissenstopographien - Mind Maps**
zeigen, welche kollektiven oder individuellen Wissensbestände in
welcher Ausprägung beim Wissensträger vorhanden sind
- **Kartografiesysteme**
liefern Darstellungen von geografisch angeordneten
Wissensbeständen
- **Wissensmatrix**
zwei dimensionale Darstellung von Fragestellungen
(neu/vorhanden - implizit/explicit - intern/extern)



Wissensaustausch

- **Community of Practice**

zur Förderung der Kommunikations- und Koperationskultur in Erwartung von synergieeffekten (entstehen bottom-up, keine direkten geschäftsrelevanten Ergebnisse)

- **Best-Practice-Sharing**

Aufzeichnungen damit geschäftsrelevantes Wissen und dazugehörige Erfahrungen nicht verloren gehen

- **Lessons Learned**

Lernen aus Fehlern - Sensibilisierung für Probleme und Fehlentwicklungen - Erleichterung bei Lösungsfindung - lernen konstruktiv mit Fehlern umzugehen

Kritische Erfolgsfaktoren

- **Organisationskultur**
- **Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter**

Faktoren an denen WI scheitert

- Einstellung “Wissen ist Macht”
- Fehlende Zeit
- keine fördernde Unternehmenskultur
- Fehlende Transparenz
- Fehlendes Bewusstsein
- Fehlende Anreizsysteme
- Informationsflut

Zusammenfassung

Vorteile und Nutzen (1)

- **Schneller Zugriff auf interne und externe Informations- und Wissensquellen**
- **Reduzierung des Zeitaufwandes bei der Suche nach Informationen**
- **Produktivitätssteigerung durch direkten zugriff auf Informationen durch Mitarbeiter**
- **Vermeidung von mehrfach ausgeführten Arbeiten**

Zusammenfassung

Vorteile und Nutzen (2)

- **Kontinuierliche und schnellere Arbeitsabläufe durch ständigen Informationszugang**
- **Intensivere Kundenbindung**
- **Innovationszuwachs und damit bessere Wettbewerbschancen**
- **Möglichkeit der Kommunikation zwischen verschiedenen Systemumgebungen durch Internet**

Zusammenfassung

Vorteile und Nutzen (3)

- Erfassung des Erlernten und Einbindung in das Unternehmen
- Förderung von Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft sowie der Teamentwicklung
- Unterstützung einer schnelleren und kostengünstigen Entscheidungsfindung
- Schnelle und zuverlässige Vermittlung kompetenter Ansprechpartner

RWS Wissensmanagement GmbH

- Analyse und Beratung zum Umgang mit der Ressource - Wissen beim Kunden
 - Initiierung und Zielfindung
 - Wissensinventur, Erstellung einer Wissenslandkarte, Befragung der Mitarbeiter
 - Büroorganisation, Dokumentenmanagement, Informationsmanagement
 - Konzeption einer Wissensmanagement-Struktur

RWS Wissensmanagement GmbH

- Seminarangebote zum Thema Wissensmanagement, Dokumentenmanagement, Informationsmanagement, Büroorganisation und Internet.

RWS Wissensmanagement GmbH

- Vermietung und Vertrieb eines Wissensmanagement Tools zur Integration in bestehende Informations-, Dokumentenmanagement und Kommunikationssysteme als Applikation und Daten Hosting für Anwender im WWW.
- Entwicklung von individuellen Kundenlösungen auf Basis der erstellten Analysen
- Implementierung und kontinuierliche Verbesserung Projektplanung und Betreuung
- Sichere Langzeitarchivierung von Kundendaten unter hohen Sicherheitsbedingungen

Benjamin Franklin

Investitionen in Wissen
werfen den besten Zins ab

Literaturhinweise

- Rolf Franken, Integriertes Knowledge Management
Braunschweig Vieweg Verlag, 2002
- Wettbewerbsfaktor Wissen - Leitfaden zum Wissensmanagement,
Deutsche Bank AG, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft 1999
- Thomas H. Davenport, Das Praxisbuch zum Wissensmanagement,
Landsberg/Lech mi Verlag 1998
- Hermann Krallmann (HRSG.), Wettbewerbsvorteile durch
Wissensmanagement, Stuttgart Schäffer-Poeschel Verlag 2000
- Ursula Schneider, Die 7 Todsünden im Wissensmanagement,
Frankfurt, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2001
- Amarit Tiwana, The Knowledge Management Toolkit, Upper Sadle
River NJ, Prentice Hall PTR, 2000
- Jürgen Gulbins, Dokumenten-Management, Berlin, Springer-Verlag,
1999